

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA

FAKULTA PROVOZNĚ EKONOMICKÁ  
Obor provoz a ekonomika



## DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Controlling v řízení podniku - Transfer Pricing**

**Vypracovala:**

Petra Kotroušová

**Vedoucí diplomové práce:**

Ing. Pavla Římovská

Praha 2010©

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci zpracovala samostatně s použitím uvedené odborné literatury a po odborných konzultacích s vedoucím své diplomové práce Ing. Pavlou Římovskou.

Praha, duben 2010

.....

## **Poděkování**

Za pomoc a odborné vedení při vypracování této práce děkuji vedoucímu své diplomové práce paní Ing. Pavle Římovské.

**Controlling v řízení podniku – Transfer Pricing**

**Controlling in managing of company - Transfer  
Pricing**

**Souhrn:** Controlling je progresivní metoda řízení, která je zaváděná po celém světě, i když nepatří mezi nové metody řízení. První náznaky controllingu lze spatřit již v meziválečném období. Controlling patří mezi účinné metody řízení, kde se snaží prostřednictvím svých nástrojů podávat managementu společnosti včasné, rychlé a objektivní informace. Jako jeden nástroj uplatňování při řízení společnosti v současném globalizovaném světě lze uvést Transferové ceny – jakési převodní vnitropodnikové ceny, které slouží k optimalizaci zisku nadnárodních společností.

**Summary:** Controlling is a progressive method of managing a company in today's world even if it is not a new method because the first traces already appeared before the Second World War. Controlling belongs to the efficient method used by management. Thanks to its tools controlling affects manager's work by delivering timely, accurate and objective information. Transfer prices can be defined as one of an important tool which is used in managing of multinational companies in today's globalised world – their role is to optimize the final profit of the multinational company.

**Klíčová slova:** Controlling, Transferová cena, Reseller marže, Business Plán, Operativní náklady, Platt's, odchylka, kontrola, Net back, vyčíslit.

**Key words:** Controlling, Transfer price, Reseller margin, Business Plan, Operating costs, Platt's, variance, control, Net back, calculate.

<b>1. ÚVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>2. LITERÁRNÍ REŠERŠE</b> .....	<b>7</b>
2.1. POJEM TRANSFEROVÉ CENY A CHARAKTERISTIKA NADNÁRODNÍCH SPOLEČNOSTÍ [1].....	7
2.1.1. <i>Počet a velikost nadnárodních společností</i> .....	7
2.2. TRANSFEROVÉ CENY .....	8
2.2.1. <i>Historie vzniku transferových cen</i> [4].....	9
2.2.2. <i>Druhy převodních cen a jejich charakteristika</i> [1].....	12
2.2.3. <i>Přístupy OECD k transferovým cenám</i> [5].....	14
2.2.4. <i>Tradiční transferové metody</i> [1].....	19
2.2.5. <i>Ostatní transferové metody</i> [5].....	26
2.3. PROBLÉMY SPOJENÉ S REALIZACÍ SMĚNIC OECD K TRANSFEROVÝM CENÁM [1].....	28
2.4. TRANSFEROVÉ CENY A CONTROLLING .....	28
2.4.1. <i>Funkce Controllingu</i> [6].....	30
2.4.2. <i>Základní funkce controllingu</i> [2].....	30
2.4.3. <i>Základní členění úkolů controllingu</i> .....	31
2.4.4. <i>Úkoly controllingu</i> [7].....	32
2.5. ŘÍZENÍ PODNIKU [6].....	33
2.6. BUSINESS PLÁN [8].....	33
2.6.1. <i>Charakteristická struktura Business Plánu</i> .....	34
2.7. KLASIFIKACE NÁKLADŮ [9].....	34
2.7. 1. <i>Druhové třídění nákladů</i> .....	35
2.7. 2. <i>Účelové třídění nákladů</i> .....	35
2.7. 3. <i>Kalkulační třídění nákladů</i> .....	36
<b>3. CÍL A METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>37</b>
3.1. CÍL PRÁCE .....	37
3.2. METODICKÝ POSTUP.....	38
3.2.1. <i>Sestavení literární rešerše</i> .....	38
3.2.2. <i>Získávání poznatků k praktické části řešení úkolu</i> .....	38
3.2.3. <i>Analýza vnějšího prostředí</i> .....	39
3.2.4. <i>Analýza vnitřního prostředí</i> .....	39
3.2.5. <i>Analýza praktické části</i> .....	40
<b>4. CHARAKTERISTIKA PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU A JEHO PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>41</b>
4.1. DŮLEŽITÉ MILNÍKY PŘI ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI SLOVNAFT ČESKÁ, S.R.O. [10] .....	41
4.2. STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MOL PLC.....	43
4.3. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI SLOVNAFT, A.S., BRATISLAVA .....	43
4.4. CHARAKTERISTIKA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	44
4.4.1. <i>Charakteristika logistického systému v České republice</i> .....	46
4.5. STRATEGIE PODNIKU .....	47
4.6. DODAVATELÉ .....	48
4.6.1. <i>Divize velkoobchod</i> .....	48
4.6.2. <i>Divize oleje</i> .....	48
4.6.3. <i>Divize maloobchod</i> .....	49
4.7. ODBĚRATELÉ.....	49
4.7.1. <i>Divize velkoobchod</i> .....	49
4.8. CHARAKTERISTIKA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI .....	51
4.8.1. <i>Charakteristika podnikatelského subjektu a jeho podnikatelského prostředí</i> .....	51
4.8.3. <i>Statutární orgán</i> .....	52
4.8.4. <i>Společníci</i> .....	52
4.8.5. <i>Základní kapitál</i> .....	53
4.8.6. <i>Ostatní skutečnosti</i> .....	53
4.9. ROZDĚLENÍ SPOLEČNOSTI.....	54
4.9.1. <i>Divize paliv - velkoobchod</i> .....	54
4.9.2. <i>Divize oleje a maziva</i> .....	54

4.9.3. Divize maloobchodu .....	55
4.9.4. Divize corporate .....	55
4.10. ZAMĚSTNANCI.....	56
4.11. INFORMAČNÍ SYSTÉMY VYUŽÍVANÉ VE SPOLEČNOSTI.....	57
4.12. FAKTORY DŮLEŽITÉ PRO SPOLEČNOST SLOVNAFT ČESKÁ REPUBLIKA, S.R.O. OVLIVŇUJÍCÍ ČESKÝ TRH Z POHLEDU FIRMY .....	57
4.12.1. Pozitivní faktory.....	57
4.12.2. Negativní faktory .....	58
4.13. SWOT ANALÝZA .....	58
4.13.1. Silné stránky .....	59
4.13.2. Slabé stránky.....	59
4.13.3. Příležitosti.....	59
4.13.4. Hrozby .....	60
4.13.5. Závěry vyplývající ze SWOT analýzy .....	60
<b>5. ANALÝZA NÁSTROJŮ STANOVENÍ CEN, POSOUZENÍ ROZPOČTU SE SKUTEČNOSTÍ</b>	<b>60</b>
5.1. OBECNÉ INFORMACE O METODĚ STANOVENÍ CEN POHONNÝCH HMOT NA TRHU [14] .....	61
5.1.1. Vývoj kotace Platt's .....	63
5.1.2. Metoda stanovení ceny pohonných hmot .....	65
5.1.3. Aspekty ovlivňující stanovení cen pohonných hmot .....	65
5.2. PROCEDURA NET BACK .....	68
5.2.1. Popis metody Transferové ceny .....	68
5.2.2. Aplikace Net back vyrovnání .....	69
5.3. DODAVATELSKÁ SMLOUVA [15].....	70
5.3.1. Předmět smlouvy.....	70
5.4. ANALÝZA FUNKCÍ A RIZIK VYPLÝVAJÍ ZE SMLOUVY 56710086662 .....	71
5.4.1. Analýza funkce .....	71
5.4.2. Analýza rizik .....	71
5.4.3. Povinnosti vyplývající ze smlouvy pro společnost Slovnaft Česká republika, s.r.o. ....	72
5.4.4. Povinnosti vyplývající ze smlouvy pro společnost Slovnaft, a.s. ....	73
5.5. ZPŮSOB VÝPOČTU NET_BACK VYROVNÁNÍ .....	73
5.5.1. Net_back vyrovnání se poté vypočte podle následujícího modelu .....	73
5.5.2. Výsledná hodnota Reseller Marže a její zjištění .....	74
5.5.3. Proces stanovení Reseller marže a její schválení .....	77
Schéma 5.5.3. Proces stanovení Reseller marže a její schválení.....	77
5.5.4. Proces stanovení celkového prodaného objemu pohonných hmot.....	78
Schéma 5.5.4. Proces stanovení celkového prodaného objemu pohonných hmot.....	78
5.5.5. Proces stanovení výše operativních nákladů .....	79
Schéma 5.5.5. Proces stanovení výše operativních nákladů .....	79
5.6. UPLATNĚNÍ METODY TRANSFEROVÉ CENY VE SPOLEČNOSTI ZA ROK 2008.....	80
5.6.1. Uplatnění metody Transferové ceny pro benzín za rok 2008.....	81
5.6.2. Uplatnění metody Transferové ceny pro motorovou naftu za rok 2008.....	83
5.6.3. Vliv výše směnného kurzu na stanovení transferové ceny.....	86
5.7. KRÁTKODOBÝ HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK .....	87
5.7.1. Obecné schéma výpočtu krátkodobého hospodářského výsledku [9] .....	88
5.7.2. Postup vyčíslení krátkodobého hospodářského výsledku společnosti Slovnaft Česká republika, s.r.o. ....	89
5.7.3. Vliv transferové ceny na krátkodobý hospodářský výsledek společnosti .....	90
<b>6. SHRUTÍ POZNATKŮ Z PROVEDENÝCH ANALÝZ, VYPRACOVÁNÍ NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>93</b>
6.1. VYČÍSLENÍ ODCHYLEK OBCHODNÍ MARŽE A KRÁTKODOBÉHO HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU PŘED A PO UPLATNĚNÍ TRANSFEROVÉ CENY – SOUHRN Z PROVEDENÝCH ANALÝZ Z PODKAPITOL 5.7. ....	94
6.2. HODNOTA RESELLER MARŽE 79 CZK.TUNA <sup>-1</sup> ZBOŽÍ .....	95
6.3. DÍLČÍ ZÁVĚR.....	100
<b>7. ZÁVĚR.....</b>	<b>101</b>

<b>8. SEZNAM LITERATURY .....</b>	<b>104</b>
<b>9. PŘÍLOHY .....</b>	<b>106</b>
9.1. SEZNAM PŘÍLOH .....	106
<i>Příloha 1. Finanční výkazy společnosti Rozvaha 2008 – aktiva.....</i>	<i>107</i>
<i>Příloha 2. Finanční výkazy společnosti Rozvaha 2008 – pasiva .....</i>	<i>108</i>
<i>Příloha 3. Finanční výkazy společnosti Výkaz zisků a ztrát 2008.....</i>	<i>109</i>



# 1.Úvod

Dnešní doba je vnímána především skrze svoji rychlost a náročnost změn, které se dotýkají jak strategických záměrů tržního uplatnění produkce a služeb, tak i změn v koncepci řízení firem a nároků na manažerské řídicí kompetence. Ekonomiky národní se stávají ekonomikami nadnárodními. Jednotlivé podniky, které dříve působily v národních ekonomikách, se sdružují v silné koncerny a ty poté rozšiřují svoji činnost a sféru vlivu do celého světa. Tento trend lze charakterizovat jedním slovem globalizace.

Globalizace je fenoménem, který se nás dotýká v každodenním životě a znamená rostoucí propojenost současného světa ve všech oblastech života lidí, tj. v oblasti ekonomické, sociální, kulturní, technické i politické. [1]

Ekonomická propojenost spočívá především v propojování světových trhů a postupného zapojování zemí do světových ekonomických a mezinárodních institucí (Světová banka, Mezinárodní měnový fond), a v neposlední řadě i vznikem nadnárodních korporací. Malý samostatný podnik má v dnešní době pouze slabou šanci na přežití a pokud se mu podaří v silné konkurenci na trhu uspět, tak se i on později stává článkem některé nadnárodní korporace.

Se vznikem nadnárodních korporací se objevují transferové ceny, tzv. převodní ceny, které slouží jako prostředek, pomocí něhož si pobočky nadnárodní firem předávají jednotlivé meziprodukty a tím optimalizují výši zisku celého koncernu.

Historie transferových cen není otázkou současnosti, ale jejich vznik je spojen s vývojem společnosti minulého století, konkrétně s obdobím 1.světové války a obchodní politikou Spojeného království. Válka znamenala vyšší daně a právě transferové ceny měly za úkol kumulace zisku v těch zeměpisných oblastech, kde daň z příjmu byla na nízké úrovni, v tzv. daňových rájích.

Postupem času se transferové ceny staly nedílnou součástí hospodaření nadnárodních společností a jako prevence proti jejich zneužití byly základní principy a pravidla stanovování transferových cen ukotveny v dokumentech mezinárodní společnosti pro ekonomickou spolupráci a rozvoj OECD.

---

<sup>1</sup> <http://www.czechkid.cz/si1050.html>

Cílem autorky diplomové práce je představit jednu z metod použití transferové ceny v hospodaření nadnárodního koncernu při produkci a obchodování s pohonnými hmotami a ukázat vliv její výše na celkový zisk podniku.

Pomocí aplikace transferové ceny poukázat na možnosti ovlivnění výše zisku dceřiné společnosti a v neposlední řadě vyzdvihnout úlohu controllingu jako prostředníka k dosažení zisku pro vlastníky společnosti a celé skupiny.

Controlling působí při rozhodovacím procesu managementu jako navigátor a kormidelník, kdy na základě jeho včasných, přesných a nezaujatých informací dosahují manažeři při svém vlastním rozhodování stanovených strategických cílů společnosti.

## **2. Literární rešerše**

### ***2.1. Pojem transferové ceny a charakteristika nadnárodních společností [1]***

Nadnárodní společnost (nadnárodní podnik, transnacionální, multinadnárodní společnost) je koncern s různým podílem majetku umístěného v zahraničí.

Nadnárodní společnost musí splňovat následující znaky: [5]

1/ jednotné řízení nadnárodní společnosti jako celku ze strany mateřské společnosti – řídicí centrály

2/ existence právní subjektivity všech sdružených podniků, tj. mateřské společnosti, dceřiných společností a společností, nad nimiž vykonává mateřská společnost kontrolní vliv.

#### **2.1.1. Počet a velikost nadnárodních společností**

Celkový počet nadnárodních společností je dán počtem jejich mateřských společností .

---

<sup>5</sup> Článek 9 OECD Model Tax Convention on Income and capital, 1992

Tento počet k dnešnímu dni činí cca. 60 tisíc – dle pramenu World Investment Report. Rychlejší tempo růstu afilací je asi v první řadě důsledkem zvyšování zahraničních přímých investic a jejich směřování do stále většího počtu států.

Kategorie velikostí nadnárodních společností není dán na základě celkové výše tržeb, majetku, pracovníků nebo tržního ocenění, ale absolutní výši majetku v zahraničí.

Z oborů, ve kterých dominují nadnárodní společnosti jsou to tyto:

- olejářský průmysl
- telekomunikace
- farmaceutický průmysl

Čím více majetku nadnárodních společností se nachází v zahraničí, tím větší počet vnitřních transakcí včetně cenových, můžeme u nich předpokládat.

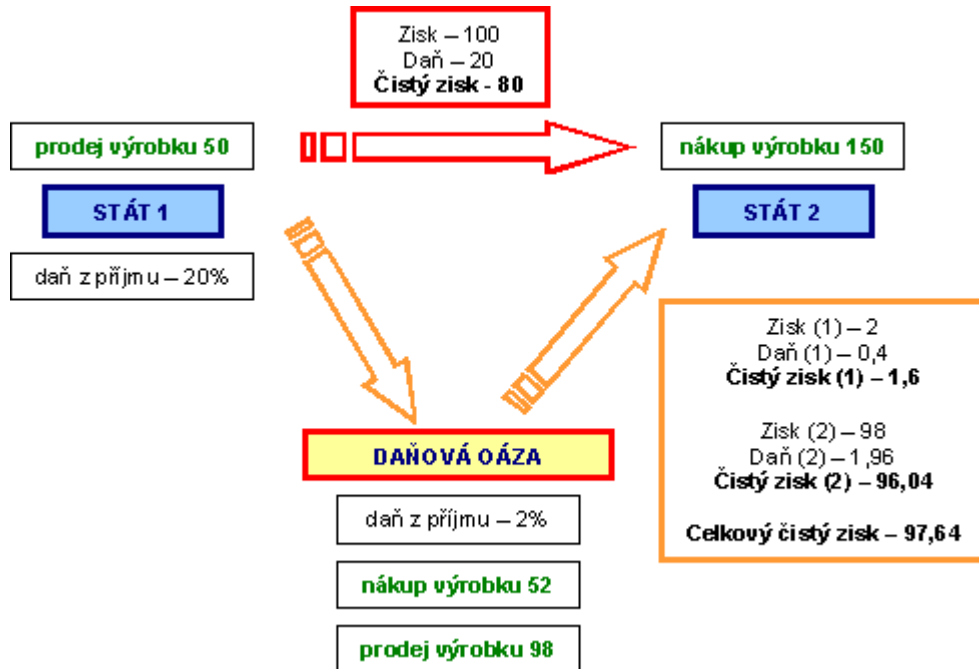
Zároveň je třeba si uvědomit, že nadnárodní společnosti jsou hlavními nositeli světového obchodu a že v jejich celkových tržbách významné nebo rozhodující místo připadá na zahraničí.

Mateřské společnosti nejenom strategicky rozhodují o rozmístění ovládaných mateřských společností, o jejich základním výrobním a jiném portfoliu, ale v neposlední řadě i o daňové strategii, která je nerozlučně spojena s vnitřními transferovými (převodními) cenami.

## ***2.2. Transferové ceny***

Transferové ceny jsou vnitropodnikové ceny – ceny, pomocí nichž si jednotlivé meziprodukty předávají pobočky nadnárodní firmy. Díky takovým cenám mohou firmy obejít vysoké daně z příjmu – transferové ceny u dovozu se nasadí vysoko, zatímco u vývozu nízko. Výsledkem může být prodej výrobku firmy ze státu s vysokou daní z příjmu do země s daní nízkou (daňová oáza). Výrobek je dále s mnohem vyšší cenou prodán další pobočce. Zisk vzniklý z této transakce je deponován v daňové oáze.

## Schéma 2.2. Použití transferových cen



**Zdroj:** studie Západočeské univerzity [3]

### 2.2.1. Historie vzniku transferových cen [4]

Transferové ceny se objevily jako jedno z nejdůležitějších mezinárodních daňových záležitostí devadesátých let minulého století. V podstatě, kromě technické celistvosti ve formulování daňových pravidel, se týkají alokování zisku, kterého bylo dosaženo v komplexu nadnárodních společnostech v situaci, kde národní asociace obchodních aktivit je méně silná než-li národní aktivity zaměřující se na daňové pravidla. Zároveň uvedená záležitost může být vyjádřena ve vládních termínech, kdy si vlády jednotlivých zemí snaží chránit národní příjmy před jejich znehodnocením vlivem globální ekonomické integrace.

*„Současný svět příliš mnoho času věnuje transferovým cenám, což považuji za skutečný zločin. Doufám, že následující generace budou ohromeny tímto stráveným*

*časem, který věnujeme psaním a čtením o tom, o kolik jsme museli vyrovnat cenu, abychom vytvořili ekonomickou porovnatelnost prodeje dvou kubických metrů mikrovlnných trub v Zairu s třemi kubickými metry mikrovlnných trub prodaných v Bahrainu.“ ( Jill C Pagan, 1993) [4]*

Druhým největším cílem je pokusit se vystoupit za tenký svět technických myšlenek, který dominuje tomuto tématu a pokusit se ho vrátit do kontextu problémů širších mezinárodních a fiskálních ekonomických souvislostí.

Transferové ceny byly poprvé představeny v době 1.světové války. Cíl legislativy byl jednoduchý. Válka znamenala vyšší daně a mezinárodní obchodní svět byl odrazen daňovými úniky prostřednictvím metody, která měla za následek manipulaci s cenami zámořských asociací za účelem akumulace zisku na volném moři a ven ze států, které jsou zatíženy vysokou daňovou politikou. Spojené království Velké Británie bylo první zemí, které ustanovilo právní legislativu transferových cen v roce 1915, následováno Spojenými státy Americkými v roce 1917. Původní role legislativy transferových cen byla více preventivní než-li operativní. Během let 1915 až 1960 se na scéně transferových cen moc nedělo, období ekonomického zotavení po první světové válce rychle vystřídala světová krize 30.let a posléze druhá světová válka. transferové ceny se začaly stále více projevovat až v polovině 60. let minulého století, kdy se na ekonomickou scénu začaly stále rychleji protlačovat mezinárodní investice. Do poloviny 70. let minulého století vzrůstající komunikační a technologické pokroky znamenaly, že rozvinuté země, které byly nevyhnutelně vysoce daňově zatížené, měly problém s udržení vlastního daňového základu.

Do poloviny 70. let minulého století vzrůstající komunikační a technologické pokroky znamenaly, že rozvinuté země, které byly nevyhnutelně vysoce daňově zatížené, měly problém s udržení vlastního daňového základu.

Vlády a daňoví zákonodárci jednotlivých zemí odpovídali dvojím způsobem:

- 1/ začali odborně posuzovat záležitosti transferových cen
- 2/ začali využívat možností daňových rájů

---

<sup>4</sup>Jill C. Pagan je britský advokát specializující se na daně se zaměřením na mezinárodní obchod a finanční transakce.

Postupem času se ukázalo, že prostředky získané z transferových cen se stanou intenzivním a drahým zdrojem k používání, a že zde bude jiná mnohem snadnější a nákladově méně náročnější metoda, která zabrání daňovým únikům. Transferové ceny byly identifikovány jako konečný podpůrný prostředek k používání, v případě, že jednodušší a přímější prostředky nemohou být využívány.

Mezinárodní analýza transferových cen byla provedena organizací OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) v polovině 70.let a počátkem 80.let minulého století a následně představena ve dvou OECD reportech

1/ Transfer Pricing and Multinational Enterprises z roku 1979

2/ Transfer Pricing and Multinational Enterprises, Three Taxation Issues v roce 1984

Oba reporty jsou založeny na principech **Arm's length method – metoda tržního odstupu** odmítající globální metodu rozdělení (např. alokaci zisku na základě použití určitého vzorce k výpočtu), jelikož by tato svévolná metoda definovala zisk, který by nebyl v souladu s mezinárodními daňovými předpisy a ujednáními.

Jako následek uvedených reportů byly představeny dvě metody využívající principů dosažení **Arm's length price – ceny tržního odstupu** a to Resale Price Method a Cost-Plus Method.

Rychlost se kterou byly transferové ceny rozšířeny může být postřehuta ve druhém OECD reportu, který byl následně rozdělen na tři hlavní problémy:

- Corresponding Adjustments
- Taxation of Multinational Nankiny Enterprises
- Allocation of Central Management and Service Costs

Tyto uvedené problémy byly více propracovanější, než-li první vydání reportu z roku 1979. V roce 1992 byly zrevidovány oba původní reporty. Komplexní revidovaný report o transferových cenách v globální ekonomice byl vydán až v roce 1995, kdy byl schválen Výborem pro fiskální záležitosti (Committee for Fiscal Affairs) a Radou OECD pro publikaci (OECD Council for publication).

## **2.2.2. Druhy převodních cen a jejich charakteristika [1]**

V České republice se používá pro označení transferových cen termín převodní ceny, zatímco v Německu jsou to zúčtovací ceny a v anglosaském světě převládá termín transferové ceny.

### **V ekonomice jsou známy 3 druhy převodních cen:**

#### **1/ Vnitropodnikové převodní ceny u nezávislého podniku**

- tímto se má na mysli podnik, který není součástí žádného koncernového seskupení, tzn. není nikým ovládán. Jedná se o samostatný právní subjekt, tak současně o samostatný daňový subjekt. Vnitřní převodní ceny jsou v plné pravomoci podnikového vedení a jejich užívání musí být v souladu s podnikovými cíli.

#### **2/ Vnitropodnikové převodní ceny u závislého podniku**

- tímto se rozumí podnik, který má svoji centrálu a jeho přístup k vnitropodnikovým převodním cenám a vnitropodnikovému řízení může být ovlivněn touto centrálou, tj. mateřskou společností koncernu. Tyto ceny musí být poté v souladu jak s podnikovými cíli podniku, tak i s nadřazenými cíli mateřské společnosti, které jsou současně celokoncernovými cíli.

#### **3/ Převodní ceny mezi sdruženými (koncernovými) podniky**

- zde je třeba rozlišit mezi koncernem působícím pouze v jednom státě a koncernem, který působí i v zahraničí, tj. nadnárodní společnost.

- v prvním případě se jedná o společnost, jejíž sdružené podniky spadají pod jednu národní jurisdikci a využívání převodních cen ke sledování daňových pohybů je omezené. V druhém případě tj. u nadnárodních společností je mnoho způsobů využívání při realizaci jejich daňových a jiných cílů.

Transferové ceny jsou nutné tam, kde dochází k vnitřním transferům zboží a služeb a kde je požadováno hodnocení výkonnosti příslušných divizí nebo oddělení. Obecně jsou transferové ceny čistě účetnickou záležitostí, která neovlivňuje celkovou ziskovost podniku. Za určitých okolností mohou mít i nepřímý vliv na tuto ziskovost tím, že ovlivňují chování na úrovni divizí.

**K stanovení jejich optimální výši by měly být splněny následující tři cíle:**

- 1/ shodnost divizních cílů a cílů společnosti jako celku
- 2/ hodnocení výkonnosti
- 3/ zajištění maximální autonomie divizí

V praxi se většinou používají metody, které lze rozdělit do těchto kategorií: ceny opírající o trh, o náklady a o vzájemnou dohodu.

Transferové ceny, které přesahují národní hranice státu, ovlivňují národní blaho a vládní příjmy. Při změně relativních transferových cen mezi různými druhy transakcí může nadnárodní společnost vykázat v příslušné zemi své zisky v různých formách jako je např. méně jako dividendy a více jako poplatky z licencí a patentů, a to s cílem minimalizovat v ní daňovou povinnost. Při změně transferových cen pro danou formu vzájemných vztahů může nadnárodní společnost převádět zisk před zdaněním z jedné země do druhé s cílem maximalizovat svůj globální zisk po zdanění.

V důsledku zvyšujícího se počtu a velikosti nadnárodních společností, které rychle pronikají i do států, které pro ně byly dříve zapovězeny např. evropské postkomunistické země, se prohlubuje mezinárodní dělba práce u jednotlivých činností. (např. dělba práce mezi komponenty a díly určitého výrobku a jeho montáž se provádějí v různých státech) a tím roste počet transakcí uvnitř nadnárodních společností, včetně transakcí cenových.

Značný počet transakcí však není měřen ani vykazován, jedná se hlavně o transfery technologií a obchodních značek, služeb a půjček. Všechny transakce jak hmotného, tak i nehmotného charakteru jsou transakce řízené - kontrolované - ze strany mateřské společnosti. Ta rozhoduje o rozmístění zahraničních přímých investic, o organizačním a řídicím strukturách podniku.



### **2.2.3. Přístupy OECD k transferovým cenám [5]**

K omezení zneužívání transferových cen k přesunům účetně nevykázaných a tím i nezdaněných zisků do jiných zahraničních koncernových podniků, včetně mateřské společnosti, které se nacházejí v lepších daňových a jiných podmínkách – politických, ekonomických, vydala organizace OECD řadu zpráv a směrnic. Jejich výčet je uveden v kapitole 2.2.1. Historie vzniku transferových cen.

Přístupy OECD k transferovým cenám jsou konkretizovány v legislativě jednotlivých členských států.

#### **2.2.3.1. Česká republika a OECD**

Česká republika je členem organizace OECD od roku 1995 a to se všemi finančními povinnostmi. Česká republika nemá žádný specifický zákon, který by se zabýval transferovými cenami. K zastřešení problematiky transferových cen je využíván zákon o dani z příjmu v § 23 Základ daně, odst. 7. Tímto se česká republika jeví jako daňový ráj pro převod účetně nevykázaných a nezdaněných zisků do zahraničí.

#### **2.2.3.2. Základní dokument OECD – Transfer Pricing and Multinational Enterprises [5]**

Tento dokument patří k základním materiálům organizace OECD. Byl vytvořen v roce 1979 a v překladu znamená Transferové ceny a nadnárodní podniky.

Mezi jeho nejdůležitější pasáže patří ty, které mají bezprostřední vztah k minimalizaci daňového zatížení ze strany nadnárodních společností.

Transakce mezi podniky nadnárodních společností, rozmístěných v různých částech světa, se uskutečňují v transferových (převoditelných, zúčtovacích) cenách, které se mohou podstatně lišit od cen volného trhu. Pro zmíněné ceny mezi nezávislymi výrobci se užívá označení **Arm's length prices – ceny tržního odstupu**. Tyto ceny představují snahu simulovat cenu volného trhu.

Transferové ceny představují v podstatě vnitřní (vnitrokoncernové) kontrolovatelné ceny, které odrážejí centrální koncernovou cenovou politiku. Ceny volného trhu jsou naproti tomu cenami nekontrolovatelnými.

Intenzivní snahou daňových orgánů jednotlivých států je, aby se transferové ceny co nejvíce přibližovaly modelu **Arm's length prices – ceny tržního odstupu** a aby co nejvíce simulovaly ceny volného trhu. To má zabránit záměrnému přesouvání účetně nevykázaného a nezdaněného zisku mezi státy. Z hlediska daňového se má uplatňovat zásada převzatá z OECD a to Model smlouvy o dvojím zdanění důchodu a kapitálu.

### **Z modelu smlouvy o dvojím zdanění důchodu a kapitálu vyplývá:**

1/ Každý stát má zájem na tom, aby v koncernových podnicích (sdružených, závislých), které se nacházejí na jeho území byl skutečně vytvořený zisk účetně vykázán a zdaněn.

2/ Pokud koncernový podnik vykazuje nízký zisk nebo dokonce ztrátu, jen proto, že musí komponenty a jiné zdroje dodávat do jiného podniku patřící v koncernu v jiném státě, za nižší ceny, než jaké by byly platné mezi na sobě nezávislými podniky, pak podnik má právo provést korekci zisku směrem k jeho zvýšení.

### **2.2.3.3. Principy Arm's length prices – principy tržního odstupu**

Principy Arm's length prices – ceny tržního odstupu patří mezi mezinárodní standardy transferových cen, které schválili a zároveň přijali pro daňové účely administrativy členové organizace OECD. Směrodatné prohlášení o principech Arm's length prices jsou uvedeny v § 1, článku 9, OECD Model Tax Convention, který formuluje bilaterální smlouvy zahrnující země, které jsou členy organizace OECD se zeměmi, které členy organizace nejsou.

Článek 9 říká: „*..podmínky jsou vytvořeny nebo uvaleny mezi dvě sdružené společnosti v jejich obchodním nebo finančním vztahu, který se odlišuje od těch podmínek, které by byly vytvořeny mezi dvěma nezávislými společnostmi. Poté zisk,*

*který by byl, ale pouze za těchto podmínek, rozlišený pro jednu společnost, ale z důvodů zmíněných podmínek, by nebyl rozlišen pro druhou společnost, musí být zahrnut v zisku obou společností shodně.“*

Při hledání optimální metody přizpůsobení zisku na základě referencí podmínek, které by byly mezi dvěma nezávislými subjekty za porovnatelných okolností, tento princip umožňuje použít přístup v zacházení se členy OECD skupiny jako operativně oddělené jednotky raději než-li je posuzovat jako dva nerozdělitelné články jednoho podniku.

Hlavní důvod je, že principy Arm's length prices – ceny tržního odstupu poskytují širokou shodu v daňovém zacházení pro nezávislé společnosti, protože uvedený princip uplatňuje stejný daňový přístup, jak pro spojené, tak i nezávislé společnosti, což působí jako prevence proti vytváření různých zvýhodňujících či nezvýhodňujících daňových opatření, které by jinak mohly deformovat relativně konkurenční pozice shodných typů či jednotek. Principy Arm's length prices – ceny tržního odstupu podporují růst mezinárodního obchodu a investic.

#### **2.2.3.4. Základní pokyny pro aplikaci principů Arm's length prices – ceny tržního odstupu [5]**

##### **1/ Nutnost porovnatelné analýzy**

###### **Důvody:**

- aplikace principů Arm's length prices – ceny tržního odstupu je založena na porovnání podmínek u transakcí, které jsou kontrolovatelné s podmínkami transakcí u nezávislých společností. Aby porovnání bylo účinné je zapotřebí, aby ekonomicky odpovídající charakteristiky situací, které budou porovnávány, byly dostatečně srovnatelné. Srovnatelné znamená, aby žádná z charakteristik neovlivňovala charakteristiky a podmínky další – jako jsou např. marže, ceny.

- všechny metody, které využívají principů Arm's length prices – ceny tržního odstupu, mohou být vázány k tomu, že nezávislé společnosti považují možnosti jiných příležitostí a v porovnání těchto příležitostí posuzují rozdílnosti mezi nimi a volí tu možnost, která má pro ně větší přínos. Z toho důvodu porovnáním nekontrolovaných

cenových metod se posoudí kontrolovatelné transakce s nekontrolovatelnými a poskytne se přímý odhad ceny, který je obě strany přijatelný, a který je tržní alternativou kontrolovatelných transakcí. Při porovnání je také brán zřetel na materiální rozdílnosti u porovnatelných transakcí či společností .

## 2/ Faktory ovlivňující porovnatelnost

- **vlastnosti majetku nebo služby:** rozdílnosti u specifických vlastností majetku nebo služby často ovlivní jejich hodnotu na otevřeném trhu, proto jejich porovnání může být užitečné ve stanovení porovnatelnosti kontrolovatelných a nekontrolovatelných transakcí.

- **funkční analýza:** při obchodování mezi dvěma nezávislými společnostmi, vyrovnání bude často odpovídat funkcím, které obě společnosti vykonávají, z toho důvodu je nutné srovnání jejich funkcionalit. Toto porovnání je založeno na porovnání funkční analýzy, která hledá podobnost mezi podniky a srovnává ekonomicky signifikantní aktivity a odpovědnosti obou spojených nebo nezávislých společností.

-**podmínky kontraktu:** smluvní podmínky transakcí obvykle definují odpovědnosti, rizika a benefity, které jsou rozděleny mezi dvě smluvní strany. Podmínky transakcí mohou být také komunikovány ústně mezi dvěma společnostmi, nemusí být pouze písemně zaneseny do smlouvy.

-**ekonomické okolnosti:** principy Arm's length prices – ceny tržního odstupu se odlišují i napříč rozdílnými trhy, i když předmět obchodování je identický, k dosažení porovnatelnosti se z tohoto důvodu požaduje, aby oba trhy, na kterých se transakce provádějí, byly porovnatelné a aby rozdílnosti trhů neměly za následek materiální vliv na cenu nebo vyrovnání, které by bylo posléze provedeno.

-**podnikatelské strategie:** podnikatelské strategie musí být prověřeny v určování porovnatelnosti pro účely transferových cen. Obchodní strategie musí zahrnovat inovace, vývoj nových produktů, diverzifikaci produktů, zamezení rizika,

ohodnocení politických změn, pracovní právo a další faktory. Obchodní strategie musí zároveň obsahovat tržní podíl společností.

### **3/ Použití rozsahu principů Arm's length prices – ceny tržního odstupu**

V některých případech je možné uplatnění principů Arm's length prices – ceny tržního odstupu na jeden znak, jako je např. cena, marže, což je nejvíce spolehlivá metoda při stanovení podmínek. Jelikož transferové ceny není exaktní věda, existuje zde mnoho příležitostí, kdy je nemožné najít pouze jediný znak, ale najdeme jich celou řadu, které jsou společně stejně spolehlivé – poté při stanovování podmínek je důležitá a nezbytný dobrý úsudek. Škála znaků může být také důsledkem toho, pokud je používána při hodnocení kontrolovatelných transakcí více jak jedna metoda.

### **4/ Používání vícenásobných ročních údajů – dat**

K dosažení kompletního porozumění faktů a okolností při kontrolovatelných transakcích se doporučuje přezkoumání ročních dat z tohoto roku a zároveň dat z let předchozích. Analýzy těchto informací mohou odhalit faktory, které ovlivnily stanovení výše transferové ceny. Například použití dat z minulých let nám ukáže, zda ztráta na transakci reportujícího plátce daně je z historického hlediska založena na stejných transakcích nebo zda ztráta byla výsledkem určitých ekonomických podmínek v předcházejících letech – zvýšením nákladů nebo končícího prodejního cyklu výrobku.

### **5/ Vliv vládní politiky**

Je zde několik okolností, při kterých plátce daně může namítnout, že principy Arm's length prices – ceny tržního odstupu musí být přizpůsobeny vládním intervencím, jakými jsou cenová kontrola, kontrola úrokových sazeb, kontrola poplatků za zprostředkování plateb nebo služeb, kontrola nad vyplácením licenčního poplatku, politika směnných kurzů a další. Obecné pravidlo zní, že tyto vládní vlivy mají být posuzovány jako podmínky trhu v určité zemi a mají být brány v potaz při ohodnocování transferové ceny daňového plátce na tomto trhu.

#### **2.2.4. Tradiční transferové metody [1]**

Mezi tradiční transakční metody, které jsou založeny na principech Arm's length prices – ceny tržního odstupu patří následující: metoda využívající porovnatelnosti nekontrolovatelných cenových metod nebo-li CUP metoda, metoda opětovného prodeje - resale price metoda a metoda nákladů plus zisková - cost plus metoda. Nyní přistoupíme k jejich jednotlivé charakteristice.

##### **1/ v oblasti zboží tj. hmotných statků**

##### **a/ Metoda srovnatelné nekontrolovatelné ceny – Comparable uncontrolled prices – CUP**

- s ohledem na využívání principů Arm's Length Prices – ceny tržního odstupu by metoda měla stavět na stejných transakcích, tzn. stejný výrobek, stejná kvalita, obdobné dodávané množství, platební a dodací podmínky, mezi kupujícím a prodávajícím, a kdy se jedná o nezávislé podniky. Princip Arm's Length Prices představují tržní cenu.

Tento přístup většinou zvolit nelze, neboť prováděné transakce nejsou srovnatelné a s výrobky se neobchoduje mezi nezávislými podniky, to by znamenalo obchodování na nekontrolovatelném volném trhu.

Nekontrolovatelné transakce jsou srovnatelné s kontrolovatelnými transakcemi a principy Arm's Length Prices – ceny tržního odstupu jsou splněny, pokud je splněna jedna z následujících podmínek: [5]

- žádná z transakcí mezi dvěma podniky nesmí materiálně ohrozit nebo ovlivnit cenu na volném trhu
- přiměřená cenová úprava může být provedena s tím, aby se eliminovaly vlivy uvedených rozdílů.

Je velice těžké nalézt nějaký příklad mezi dvěma nezávislými podniky, které by si byly podobné natolik, že jejich kontrolovatelné transakce by neměly žádný materiální vliv na cenu.

Jako dobrý příklad lze uvést následující:

nezávislá společnost prodává neznačková kávová zrna z Kolumbie, která se vyznačují stejným typem, kvalitou a množstvím. Tato zrna jsou prodávána mezi dvěma sdruženými společnostmi za předpokladu, že kontrolovatelné a nekontrolovatelné transakce proběhnou ve stejnou dobu a stejném stupni produkce/distribuce.

#### **b/ Metoda nákladů plus zisková metoda - Cost Plus Method [1]**

- uvedená metoda je pro stanovení principů Arm's Length Prices – ceny tržního odstupu spojena s mnoha problémy, které se týkají nákladů. A to jejich možné nadsazení, zvýrazňující se historické náklady, problémy spojené s rozvrhem řady nákladů na konkrétní výrobky, nestejný způsob účtování nákladů v jednotlivých státech a ziskové přírážky – nemožnost jejího porovnání mezi jinými obdobnými podniky.

Je velice důležité uplatnění principů této metody, aby porovnatelná nákladová přírážka byla vždy připočtena ke stejné nákladové základně.

Ke stávajícím nákladům je podnikem přidána taková nákladová přírážka, která zajistí, aby podnik generoval odpovídající zisk ze svých činností a zároveň zajistila splnění obchodních podmínek trhu. To co nám vyjde po přidání přírážky ke stávajícím nákladům je Arm's Length Prices – ceny tržního odstupu z původních kontrolovatelných transakcí. Tato metoda je vhodná pro využívání za předpokladu, že se obchoduje s polotovary, které jsou prodávány mezi spřízněnými stranami a mezi nimi je uzavřena dlouhodobá smlouvy o prodeji a dodávkách zboží. [5]

Principy Arm's Length Prices – ceny tržního odstupu jsou splněny, pokud platí jedna z následujících podmínek:

- žádná z transakcí mezi dvěma podniky nesmí materiálně ohrozit nebo ovlivnit náklady včetně připočtené přírážky na volném trhu
- přiměřené nákladová úprava může být provedena s tím, aby se eliminovaly vlivy uvedených rozdílů

Při aplikaci uvedené metody je velice důležité si uvědomit rozdíly, které vzniknou z důvodů rozdílných úrovní a typů výdajů: operativní náklady a náklady neoperativní zahrnující i náklady na finanční operace, které jsou spojeny

s předpokládanými riziky, které transakce v sobě nesou. Další důležité hledisko porovnatelnosti je shoda účetnictví.

Příklad, ve kterém je popsáno uplatnění Cost Plus Metody:

Společnost C v zemi D je 100% dceřinou společností společnosti E, která se nachází v zemi F. Při porovnání mzdových podmínek jsou mzdy v zemi D velice nízké. Veškeré výdaje a rizika nese společnost E, televizory jsou kompletovány společností C ze součástek a komponentů, které pocházejí od společnosti E. Společnost E zároveň poskytuje své know-how a garanci splnění jakostních podmínek. Při této popsané transakci plní společnost C čistě zpracovatelskou funkci. Riziko společnosti C se omezuje na eventuální nedostatky v dohodnuté kvalitě a množství dodávaných televizorů. Základnou pro použití cost plus metody tvoří veškeré náklady, které jsou spojeny s kompletací výrobků.

**c/ Metoda ceny opětovného prodeje – Resale Price Method [1]**

- tato metoda přichází v úvahu pro obchodní operace při splnění následujícího postupu:

Závislý (sdružený) podnik ve státě A



Závislý kupující podnik ve státě B



Opětovný prodej nezávislému podniku ve státě B

Základní problém uvedené metody spočívá v otázce, zda cenové rozpětí, které bylo poskytnuto závislým sdruženým podnikem ve státě A závislému podniku ve státě B je přiměřené, tj. zda kryje nejen příslušné náklady, ale dává i prostor pro přiměřený zisk. V případě, že nekryje přiměřený zisk nebo dokonce ani náklady, naznačuje to, že může docházet k záměrnému zkreslování transferových cen z daňových důvodů.



Arm's Length Prices – cena tržního odstupu její principy poté odpovídají ceně nezávislého kupujícího minus přiměřené obchodní rozpětí s jeho přiměřenou strukturou. Toto opět předpokládá poměrně široké znalosti příslušného zahraničního obchodního koncernu, jeho struktury a rozmístění, umět vyhodnotit jeho koncernovou a podnikovou závěrku.

Základem této metody je tzv. Resale Price Margin – cenová marže opětovného prodeje, nebo-li hrubá marže, která představuje částku, pomocí níž prodejce pokryje veškeré výdaje spojené s prodejem zboží a operativní náklady, a bude schopen generovat přiměřený zisk. Částka, která zbude po odečtení hrubé marže, je Arm's Length Price – cena tržního odstupu.

Principy Arm's Length Prices – cena tržního odstupu jsou splněny pokud platí jedna z následujících podmínek: [5]

- žádná z transakcí mezi dvěma podniky nesmí materiálně ohrozit nebo ovlivnit resale price margin – cenovou marži opětovného prodeje na volném trhu
- přiměřená úprava může být provedena pouze za účelem eliminování vlivů uvedených rozdílů

Tato metoda přináší při možnosti porovnatelnosti kontrolovatelných a nekontrolovatelných transakcí u všech vlastností produktu spolehlivější splnění principů Arm's Length Prices – ceny tržního odstupu, nežli metoda CUP a metoda Cost Plus.

Použití metody a stanovení hrubé marže je nejjednodušší v případě, pokud prodejce nepřidává žádnou další přidanou hodnotu produktu. Na druhou stranu, pokud prodejce produkt dále upravuje, je velice složité použití uvedené metody za podmínky splnění principů Arm's Length Prices – ceny tržního odstupu.

#### Příklad uplatnění metody ceny opětovného prodeje:

předpokládáme dva prodejce, kteří prodávají identický produkt na stejném trhu pod stejnou značkou. Prodejce A nabízí produkt včetně záruky, na druhé straně prodejce B bez záruky. Prodejce A nezahrnul záruku do své cenové strategie, tak prodává výrobek za vyšší cenu, která má za následek vyšší hrubou ziskovou marži nežli prodejce

B, který prodává výrobek za cenu nižší. Obě hrubé ziskové marže nejsou mezi sebou porovnatelné, pokud není první cena upravena.

## **2/ v oblasti transferů technologií a obchodních značek [1]**

- tyto transfery, spolu s transfery obchodních značek, obchodních jmen, designu aj. patří do sféry nehmotného majetku.

### **a/ Transfer technologií**

- do transferu technologií patří především patenty a know-how, které jsou výsledkem výzkumu a vývoje. Příslušné transfery jsou doprovázeny platbami, které financují tento výzkum a vývoj.

#### Základní požadavky:

1/ platby uživatele za výzkum a vývoj by měly odpovídat získanému prospěchu. Jen tehdy mají snižovat daňovou základnu zisku

2/ výše plateb se má pro daňové účely stanovit na základě principů Arm's Length Basis – základem tržní odstup, to znamená, že ceny by měly být takové, jaké by byly u obdobných transakcí a za stejných podmínek mezi nezávislými podniky – obtížnost najít uspokojivé a srovnatelné transakce na volné trhu. Například vlastník patentu má v podstatě monopolní postavení, které nemusí podstoupit nezávislým podnikům, zároveň výzkum a vývoj je v rámci nadnárodních společností organizován a financován různým způsobem.

Transfer technologie a s nimi spojené platby představují pro daňové orgány složité problémy, jak čelit nežádoucím daňovým únikům: otázka, jak určit prospěch, Arm's Length Price – ceny tržního odstupu.

### **b/ Transfery u obchodních značek**

- mezi obchodními značkami a patenty existují rozdíly. Obchodní značky jsou nástroji marketingu, zatímco patenty se v první řadě týkají práva vyrábět zboží. Obecnou praxí,

zejména v mezinárodním obchodě, se stalo poskytování práva na používání obchodní značky při prodeji zboží.

I u obchodních značek by se mělo usilovat o stanovení Arm's Length Prices – ceny tržního odstupu a to za právo na její užívání. Obdobně jako u transferu technologie je i zde základní otázkou, jaký prospěch (benefit) se transferuje. Při stanovení Arm's Length Prices lze v některých případech použít Nekonrolovatelnou cenovou metodu (Uncontrolled price method), a to v případě, že je obchodní značka s obdobnými účinky poskytnuta nezávislým podnikům – licence.

### **3/ v oblasti vnitropodnikových služeb**

- z materiálu OECD vyplývá, že se jedná o služby týkající se nadnárodních společností (koncernů) s výrobní a obchodní činností. Do této kategorie nepatří služby spojené s pojišťovnictvím, bankovníctvím, dopravy nebo turismu

#### Vnitrokoncernové služby členíme na :

- technické
- administrativní
- obchodní

-uvedené služby jsou poskytovány, jak mateřskou společností, tak i jejími sdruženými (mateřskými) podniky.

Zmíněné služby mohou být specifické jen pro nadnárodní společnost nebo obecného charakteru tj. poskytované i nezávislými podniky: právní, účetní, výpočetní a jiné služby.

Technické služby jsou především spojeny s transfery technologií (patenty a know-how) a nemusí být samostatně fakturovány, k dalším technickým službám patří služby spojeny s novou výrobou, racionalizací a kontrolou výroby.

Administrativní a obchodní služby zahrnují finanční služby: zvyšování kapitálu, úvěrové dohody, řízení a kontrola finančních toků a likvidity.

Podle hlediska získaného prospěchu lze služby rozdělit do tří kategorií:

a/ služby jsou k prospěchu mateřské společnosti ve funkci akcionáře. Zde platí, že příslušné náklady, spojené s valnou hromadou, s konsolidací účetní závěrky apod. by neměly být přenášeny na ostatní podniky nadnárodní společnosti.

b/ služby, ze kterých může mít prospěch mateřská společnost jako celek a jeden nebo více sdružených podniků

c/ služby poskytované jednoznačně ve prospěch jednoho nebo více sdružených podniků.

Z hlediska národních daňových orgánů je důležité

1/ určit typ služby

2/ zhodnotit získaný prospěch ze služby. Sem zahrnujeme i to, zda služba byla vůbec provedena nebo v jakém účtovaném rozsahu a kvalitě.

3/ zhodnotit výši platby za službu ve vztahu k získanému prospěchu a pokud je to možné zjistit, zda platbě by zhruba odpovídala platba mezi nezávislými podniky.

U technických služeb je současně potřebné zamezit, aby nedošlo k dvojímu účtování služby, a to jednak jako součást transferu technologie, jednak jako samostatně poskytované a placené služby.

Při transferu vnitrokoncernových služeb, se tyto služby mohou stát předmětem rozsáhlých přesunů zisku mezi státy, a tím daňových úniků, které lze velmi obtížně zjistit, není-li obdobná služba poskytována mezi nezávislými podniky.

**4/ v oblasti vnitropodnikových půjček**

- půjčky uskutečňované v rámci nadnárodních společností mají důležité postavení v její finanční strategii. Přičemž platí, že dluhové financování je výhodnější než financování vlastním kapitálem – dává se tím totiž příležitost k přesunům zisku, např. od dceřiného podniku k mateřskému.

Přístupy jednotlivých zemí k odlišení příspěvku do vlastního kapitálu od půjčky jsou nejednotné, uplatňuje se zde pružný a pragmatický přístup, opírající se o jednotlivé konkrétní případy.

Obecně uznávaným principem je, že vnitrokoncernová půjčka by měla být spojena s úroky, dochází-li k tomu v obdobných případech mezi nezávislými podniky.

Tradiční transakční metody jsou metody, které jsou nejvíce přímým prostředkem k posouzení, zda podmínky v obchodním a finančním vztahu mezi dvěma sdruženými společnostmi odpovídají principům arm's length – tržního odstupu, to znamená jsou mimo dosah osobního ovlivnění. Tradiční transakční metody jsou více upřednostňovány před metodami ostatními.

#### **2.2.5. Ostatní transferové metody [5]**

Jiné přístupy uplatněné v ostatních metodách, jsou přístupy odvolávající se na zkoumání zisku, který vzniká při transakcích mezi jednotlivými sdruženými společnostmi. Tyto metody jsou označovány jako transakční ziskové metody. Jediné transakční ziskové metody, které jsou založeny na principech arm's length prices – ceny tržního odstupu jsou ty, které jsou shodné s metodou rozdělení zisku nebo metodou transakcí čisté marže.

##### **2.2.5.1. Transakční ziskové metody**

- transakční ziskové metody zkoumají zisky, které vznikají z jednotlivých kontrolovatelných transakcí. Mezi transakční ziskové metody patří tyto: Metoda rozdělení zisku (Profit Split Method) a metoda transakce čisté marže (Transactional Net Margin).

Ve skutečnosti podniky zřídka využívají metody, které jsou založeny na transakčních ziskových metodách, aby stanovily své ceny. Transakční ziskové metody nemůžou být automaticky používány jednoduše z důvodu vyplývající z těžkostí v získávání údajů.

### **a/ Metoda rozdělení zisku – Profit Split Method**

-na základě shodných okolností se nezávislé podniky mohou dohodnout na ustanovení partnerství a souhlasit s rozdělením zisku. V souladu s tím, metoda rozdělení zisku hledá způsoby, jak vyloučit vlivy získání zisku při zvláštních podmínkách během kontrolovatelných transakcí.

Metoda určuje rozdělení zisku tak, jak nezávislé společnosti očekávaly. Metoda rozdělení zisku nejdříve identifikuje zisk, který bude rozštěpen pro sdružené společnosti z kontrolovatelných transakcí, ve kterých byly sdružené společnosti angažovány. Poté se rozdělí ten zisk mezi sdružené společnosti, který má shodný ekonomický základ a jeho přerozdělení je předvídáno a zohledňuje dohodu principů arm's length – principy tržního odstupu. Spojený zisk je, buď celkový zisk z transakce, nebo zbytkový zisk, který představuje zisk, který nemůže být snadno přiznán ani jedné straně a jedná se většinou o zisk vysoce hodnotných, unikátních nehmotných aktiv.

Příspěvek jednotlivých společností může být zjištěn na základě funkční analýzy a hodnota výše zisku na základě dostupných tržních údajů.

### **b/ Metoda transakce čisté marže – Transactional Net Margin Method**

- tato metoda zkoumá čistou marži odpovídající příslušné základně (př.náklady, prodeje, majetek), kterou plátce daně získá z kontrolovatelné transakce.

Tímto je metoda transakce čisté marže založena na podobném principu jako Cost plus metoda a Resale price metoda. Z toho jednoduše vyplývá, že tato metoda, aby byla spolehlivě aplikována musí být provedena za shodného způsobu jako metody Cost plus a Resale price.

Silnou stránkou této metody je, že Metoda transakce čisté marže je méně ovlivněna rozdílnostmi během transakcí, než-li je v případě ceny při použití CUP metody. Metoda transakce čisté marže je více tolerantní k některým transakčním rozdílnostem mezi kontrolovatelnými a nekontrolovatelnými transakcemi, více než-li metoda při použití hrubé ziskové marže.

Tradiční transakční metody jsou více preferovány nad metodami transakce zisku při použití prostředků zajišťující, zda transferová cena je založena na principech arm's length – tržního odstupu, tj. zda-li je zde zvláštní podmínka ovlivňující úroveň zisku mezi sdruženými společnostmi. Zkušenosti z praxe ukázaly, že ve většině případů lze užít tradiční transakční metody.

I tak existuje několik případů, kde není možné využití tradičních transakčních metod. Tyto případy se týkají situací, kdy nemáme k dispozici dostatek údajů z nekontrolovatelných transakcí, nebo v případech, ve kterých jsou údaje považovány jako nespolehlivé, nebo údaje nejsou zjistitelné z charakteru obchodu.

Ve většině zemí bylo povoleno pouze používání metody rozdělení zisku (Profit split metoda) z transakčních ziskových metod. Její používání není časté a její využívání často vyžaduje uzavření bilaterálních smluvních procedur – většinou v situacích, ve kterých je eliminováno možnost dvojího zdanění.

### ***2.3. Problémy spojené s realizací směrnic OECD k transferovým cenám [1]***

Směrnice OECD je teoreticky velmi podrobně rozpracována, ale její aplikace v praxi naráží na řadu problémů. K nim především patří to, že principy arm's length price – principy odstupu trhu – pro výroby, transfery technologie a know-how, služeb aj., je často velmi obtížné stanovit a daňovými zákony zkontrolovat, nevyskytují-li se obdobné transakce a jim odpovídající ceny na volném trhu. Kromě toho státy, které mají ze zneužívání transferových cen prospěch, tj. provádějí daňový dumping, mají sotva zájem na uplatňování principu arm's length prices – ceny tržního odstupu.

Ke státům, které se výrazně snaží chránit své daňové zájmy patří v neposlední řadě USA a Japonsko.

### ***2.4. Transferové ceny a controlling***

Jelikož transferové ceny úzce souvisejí s oblastí účetnictví, je zákonité, že je tato problematika i úzce spojena s controllingem, jehož primárním úkolem je kontrolovat

současný stav se stavem budoucím, který zasahuje především do finanční a ekonomické sféry podniku.

Primárním úkolem transferových cen je jejich působení na krátkodobý hospodářský výsledek podniku a nesporné ovlivnění jeho výše, prostřednictvím stanovení optimální výše arm's length price – ceny tržního odstupu, která v metodách stanovení transferové ceny vychází z finančních výsledků společnosti, tzn. z operativních nákladů, krátkodobého hospodářského výsledku, zisku, prodejních výsledků a jiných ukazatelů.

Slovo controlling má odlišný význam mezi německým a anglosaským světem. Pro oblast anglosaskou je controlling odvozen ze slova control. Samotné slovo control má několik významů. [6]

#### 1/ slovesný tvar

- vést, řídit, regulovat
- vládnout, spravovat
- obsluhovat, ovládat, kontrolovat

#### 2/ jmenný tvar

- kontrola, zkouška, nutnost, dozor.

V anglosaské oblasti představuje controlling především porovnávání plánu se skutečností a následné rozpoznání a definování aktuálních odchylek od plánu.

*„The process of control is the measurement of performance by comparison with instruction, or program or plan.“ (Milwald [Approach], s.5).*

### **Chápání Controllingu v německé oblasti**

Jelikož v německém jazyce neexistuje odpovídající slovo se stejným významem, byl pojem controlling přejat z jazyka anglického.

Ze tří nejdůležitějších interpretačních vzorů controllingu - controlling jako porovnání plán-skutečnost, controlling jako jednota plánování a kontroly a controlling jako ovlivňování chování- bude aplikováno hlavně první a druhé hledisko.



V německém chápání rozlišujeme dva druhy cílů controllingu a to cíle:

-přímé/bezprostřední

-nepřímé/zprostředkované

Bezprostřední cíle vymezují rozsah úloh controllingu a určují funkce podpory controllingu jako je obstarávání informací, koordinaci řízení anebo také spolurozhodování. Podle Baumgartnera tyto cíle vykazují prostředek-účel-charakter.

Zprostředkované cíle jsou vlastní cíle organizace, jejichž dosažení má controlling podpořit. Controlling se procesu účastní nepřímo, proto jsou tyto cíle označeny jako nepřímé.

#### **2.4.1. Funkce Controllingu [6]**

Controlling je podsystémem a částí řízení podniku, proto je možné objasnit účel, úlohy a instituce controllingu v první řadě pomocí funkcí řízení podniku:

- plánování
- rozhodování
- koordinování
- motivování
- informování
- kontrolování

Za vyjmenovanými aktivitami stojí tři základní funkce managementu - lokomoce, koheze a motivace. Pod lokomocí chápeme celek takových akcí, které zajišťují v instrumentálním smyslu orientování na cíl tvorby, prosazování a zajišťování vůle vedoucích pracovníků. K tomu je nezbytná motivace zaměstnanců a soudržnost systému (koheze).

#### **2.4.2. Základní funkce controllingu [2]**

- funkce plánovací (ve smyslu koordinační a poradenská)
- funkce informační (funkce zjišťovací, dokumentační, kontrolní)

- reporting

K zajištění těchto funkcí využívá controlling celou řadu vzájemně propojených systémů. Někdy se i hovoří o nástrojích controllingu a k nejdůležitějším patří tyto systémy:

- systém plánování a kontroly
- integrovaný informační systém, systém výkazů

### **2.4.3. Základní členění úkolů controllingu**

*"Hlavním úkolem controllingu je zajišťování likvidity a finanční rovnováhy v podniku"*

#### Strategické úkoly controllingu

Hlavním zájmem je určit budoucí možnosti trhu. Z toho pak vycházíme při nastavování systémů podniku. Základními činnostmi je analýza trhu a tržního prostředí, SWOT analýza, příležitostí a rizik, atd.. Výsledkem celého procesu strategického controllingu jsou scénáře, kalkulace, plány portfolií.

#### Finanční úkoly controllingu (operativní controlling)

Operativní controlling zajišťuje finanční rovnováhu v podniku. Nastavení a udržení rovnováhy v podniku je založeno na detailním zkoumání procesů v podniku a analytické činnosti. Operativní controlling se zabývá tzv. likvidní větví podniku.

#### Porovnání strategického a operativní plánování

Controlling dělíme na strategický a operativní z hlediska časového horizontu. Pro porovnání jsou v následujícím schématu 2.4.3. uvedeny cíle a náplň strategického a operativního plánování.

### Schéma 2.4.3. Strategické a operativní plánování

	Strategické plánování	Operativní plánování
časové období	3 až 5 let	1-2 roky
obsah	plány, scénáře, plány portfolií	Detailní dílčí plány
stanovení cílů	verbální, nekonkrétní	konkrétní čísla, rozhodnutí
obsah plánů	1/vůdčí myšlenky 2/všeobecné vývojové tendence 3/všeobecné cíle podniku	1/určení dílčích cílů 2/výběr strategie 3/formulace opatření

Zdroj: Eschenbach, R.: Controlling,

### 2.4.4. Úkoly controllingu [7]

Za podpory managementu podniku controlling využívá všechny důležité informace z oblasti plánování, kontroly a regulace podnikových aktivit.

Plánování-stanovení cílů a strategických záměrů podniku. Výsledkem plánovacího procesu je soubor provázaných plánů, z nichž asi nejdůležitější je Business plán a cash flow. Kontrola - porovnání plánu skutečností a analýza zjištěných odchylek

#### Hlavní úkoly controllingu

1. porovnání plán / skutečnost a kontrola rozpočtu
2. strategické porovnání plán / skutečnost
3. provádění nákladového účetnictví
4. finanční plánování
5. reporting
6. analýza odchylek a příčin
7. interpretace zpráv
8. včasné varování
9. vedení při rozpočtování
10. vedení při plánování investic
11. spolupráce při plánování strategie
12. bilancování
13. interní poradenství v rozhodovacím procesu

## **2.5. Řízení podniku [6]**

Úkolem řízení je zajistit, aby všechny vykonávané postupy byly prováděny správným způsobem tak, aby na konci vyšlo úplně vše, co se na začátku naplánovalo. Takto fungující řízení je nutným předpokladem pro dosažení stanovených cílů.

### Tři úrovně podnikového řízení

**-Normativní podnikové řízení:** Normativní management se věnuje vytvoření obrazu, jak sám sebe podnik chápe, a sestavení žebříčku základních hodnot a určuje zásady chování podniku vůči pracovníkům, zákazníkům, dodavatelům, konkurenci, státu apod.

**-Strategické podnikové řízení:** Ve strategickém managementu jde o zajištění již existujících potenciálů a o vytváření nových potenciálů úspěchu. Přitom je třeba překonat diskrepanci mezi aktuálními schopnostmi a již existujícím vybavením podniku zdroji na jedné straně a budoucími požadavky na straně druhé.

**-Operativní podnikové řízení:** Úlohou operativního managementu je, aby pokud možno nejlépe využilo již existujících potenciálů úspěchu, jejich realizace v likviditě a zisku.

## **2.6. Business Plán [8]**

Business Plán je formální vyjádření sady obchodních cílů podniku, vysvětlení důvodů, proč je věřeno jejich dosažitelnosti a stanovení strategie na dosažení těchto obchodních cílů podniku. Business Plán může také obsahovat informace týkající se organizace nebo týmu, kteří se pokusí dosáhnout stanovené cíle plánu.

Business Plán je definován, jak pro ziskové, tak i neziskové organizace. Pro ziskové organizace je primárním cílem podniku splnění finančních cílů jako je zisk a tvorba bohatství.

Business Plán může být zaměřen jak interně – sledující především podnikové cíle, tak i externě. Externí zaměření se zabývá stanovením takových úkolů a cílů, které jsou důležité pro partnery v podnikání, především pro finanční partnery, vlastníky akcií, investory, zákazníky, vládní organizace, banky a jiné. Interní zaměření plánu se zabývá stanovením a dosažitelností vnitropodnikových cílů společnosti. Mezi interní cíle podniku patří: vývoj nového výrobku, služby, IT systému, restrukturalizace financí a organizace.

### **2.6.1. Charakteristická struktura Business Plánu**

- titulní stránka
- stručný obsah řídicích pracovníků
- charakteristika obchodní činnosti
- analýza obchodního prostředí
- průmyslové pozadí podnikání
- analýza konkurence
- analýza trhu
- marketingový plán
- operační plán
- finanční plán
- přílohy a milníky

Controlling odpovídá především za vytvoření a kompletaci rozpočtu, to je za oblast finančního plánu.

### **2.7. Klasifikace nákladů [9]**

Výnosy - Náklady = zisk / ztráta

Dle ekonomické teorie jsou náklady podniku peněžně oceněnou spotřebou výrobních faktorů vč. veřejných výdajů, která je vyvolána tvorbou podnikových výnosů. Účetními náklady je spotřeba hodnot (snížení hodnot) v daném období zachycené ve finančním účetnictví. Náklady je nutné odlišit od peněžních výdajů, které představují úbytek peněžních fondů podniku (stavu hotovostí peněz na účtech v bance). Náklady vždy musí souviset s výnosy příslušného období. To zabezpečuje časové rozlišení nákladů a výnosů.

### **2.7. 1. Druhové třídění nákladů**

Základními nákladovými druhy jsou spotřebované výrobní faktory:

- spotřeba
- odpisy
- mzdové a ostatní osobní náklady
- finanční náklady
- náklady na služby

Druhové členění nákladů není vhodné pro stanovení nákladů na výrobní jednici, je nezbytné transformovat druhové náklady na kalkulační náklady:

- Náklady prvotní, jednoduché (nelze je dále členit)
- Náklady druhotné, interní náklady (dají se rozložit na původní nákladové druhy)

### **2.7. 2. Účelové třídění nákladů**

- náklady podle útvarů (střediskové účetnictví)

-náklady podle výkonů (kalkulační třídění nákladů)

-účelové třídění nákladů je rozhodující pro zjištění rentability výrobků, zisku podniku apod.

### **2.7. 3. Kalkulační třídění nákladů**

-slouží ke zjišťování nákladů na jednotlivé výkony. Má dvě hlavní skupiny nákladů:

- jednicové (přímé)

- režijní (nepřímé)

Pro řadu manažerských rozhodování je důležité třídění nákladů podle jejich závislosti na změnách objemu výroby.

Celkové náklady mají 2 složky:

1/ náklady fixní (pevné, neměnné)

- velká část režii (např. odpisy, mzdy THP, nájemné, úroky z půjček, leasingové poplatky apod.)

2/ náklady variabilní (proporcionální, nad- a podproporcionální náklady)

- jednicové náklady, část režijních nákladů

Klasifikace nákladů na fixní a variabilní je nezbytná z hlediska možnosti řídit sortiment výrobků na základě tzv. příspěvku na úhradu neboli marže.

## **3. Cíl a metodika práce**

### ***3.1. Cíl práce***

Autorka se ve své diplomové práci věnuje problematice transferových cen a jejich spojitostí s úlohou a požadavky na činnost útvaru controllingu. Cílem práce je zanalyzování a prozkoumání závislosti stanovování transferových cen na celkovém hospodaření podniku, konkrétně na operativních nákladech, a chce poukázat na jistou provázanost problematiky transferových cen s procesem plánování v obchodní společnosti Slovnaft Česká republika, s.r.o..

Transferové ceny jsou důležitým obchodním a manažerským nástrojem, který se používá pro stanovení nákupní ceny při obchodování se zbožím mezi mateřskou a dceřinou společností a hlavním cílem transferové ceny je regulace výše zisku dceřiné společnosti.

Autorka práce si proto stanovila jako hlavní tématický úkol zmíněné souvislosti a spojitosti, které chce prokázat za pomoci vybraných metodických postupů controllingu a objasnit jejich význam a dopady. Na základě toho budou vypracována doporučení pro management společnosti, jak je ukázáno a vysvětleno v analýzách 5.subkapitoly a doporučeno v 6. subkapitole.

Jelikož autorka sama pracuje v oddělení controllingu ve společnosti Slovnaft Česká republika, s.r.o. nebyla jí praktická část práce, ve které se věnuje celému procesu aplikace transferových cen až po jejich využívání ve skupině, úplně cizí a mohla po načerpání teoretických poznatků z literatury ihned posuzovat jejich efektivní používání v obchodním styku mezi mateřskou a dceřinou společností. V poslední fázi práce se autorka dívá na celou problematiku očima managementu společnosti a zamýšlí se nad možnostmi manipulace transferových cen a nástrojů pro jejich stanovení v otázkách přelévání zisku mezi mateřskou a dceřinou společností.

Autorka se současně zamýšlí nad možným zkvalitněním stávajícího chodu oddělení controllingu a navrhuje proto i možná zlepšení do budoucnosti, která se týkají hlavně procesu plánování, především plánování výše operativních nákladů. Na základě



doprovodných analýz autorka ukazuje klíčovou úlohu managementu v řízení ekonomiky společnosti a jeho rozhodující vliv, který se promítne do výše zisku dceřiné společnosti.

### ***3.2. Metodický postup***

#### **3.2.1. Sestavení literární rešerše**

Prvním krokem pro kvalitní zpracování celé práce bylo seznámení se s teoretickými poznatky z literatury. Jejich postupným prostudováním získala autorka cenné informace nejen o používání různých metod transferových cen v současnosti, ale i o jejich historickém vývoji. Dále se autorka zaměřila na oblast controllingu a seznámila se s řadou jeho nástrojů i rozdílných směrů vývoje celého controllingu.

Prvotním úkolem před započítím práce bylo prostudování odborné literatury věnující se oblasti transferových cen a jejich provázanosti s controllingovými nástroji, především jejich úzkou provázanost s procesem plánování a operativními náklady. Díky poznatkům získaným z odborné literatury bylo možno sestavit vstupní část práce pojmenovanou Literární rešerše.

#### **3.2.2. Získávání poznatků k praktické části řešení úkolu**

Druhým krokem bylo vypracování charakteristiky podnikatelského subjektu na základě informací, jak postupně shromážděných údajů z materiálů společnosti Slovnaft Česká republika, s.r.o., především roční reportingové zprávy, roční účetní závěrky za 2007 a 2008 a Business Plán roku 2008, tak zároveň údajů získaných z nestrukturovaných rozhovorů s finančním ředitelem společnosti a obchodním managerem.

Znalosti potřebné k vytvoření analýzy práce controllingového oddělení autorka čerpala ze svých vlastních poznatků a zkušeností, které vzájemně konzultovala s kolegou z controllingového oddělení. Veškeré účetní podklady, které jsou použity

v práci, jsou získány z oddělení controllingu. Období sledování je v rozsahu roku 2007 a 2008.

Diplomová práce obsahuje i předmětné informace k situaci a jejímu vývoji na trhu s pohonnými hmotami, pro jejichž zpracování byly využity statistické informace z různých zdrojů. Použité zdroje jsou uvedeny v příslušných subkapitolách v souladu s jejich metodickým využitím.

Svým zaměřením navazuje diplomová práce na bakalářskou práci, ve které se autorka zabývala obecnějším využitím controllingových nástrojů v řízení sledované obchodní společnosti. V diplomové práci autorka dále detailně rozpracovala použití a důležitost konkrétního nástroje controllingu a to plánování výše objemu a úrovně operativních nákladů a ukázala přímý vliv controllingu na řízení hospodaření společnosti.

### **3.2.3. Analýza vnějšího prostředí**

Pro diplomovou práci byla zvolena analýza petrolejářského trhu, se zřetelem k předmětu podnikání společnosti Slovnaftu Česká republika, s.r.o.. Analýza trhu byla provedena pomocí SWOT analýzy, která vymezuje a pojmenovává hlavní slabé a silné stránky podniku a dále hrozby a příležitosti na trhu. Informace k sestavení SWOT analýzy byly zjištěny na základě nestrukturovaného rozhovoru s obchodním manažerem a finančním ředitelem.

### **3.2.4. Analýza vnitřního prostředí**

Jako první krok představení společnosti Slovnaft Česká republika, s.r.o. je vypracováno krátké pojednání o historii jejího vzniku na českém trhu, utváření její současné podoby a role v nadnárodním koncernu MOL. Poté jsou představeny strategie podnikání a hlavní zájmové skupiny podniku. Mezi hlavní zájmové skupiny byly autorkou práce vybrány: dodavatelé, odběratelé a zaměstnanci. Pro potřeby pochopení

funkce controllingu při řízení společnosti je nezbytné uvedení organizační struktury podniku a popis jednotlivých divizí podniku.

### **3.2.5. Analýza praktické části**

Praktická část práce zahrnuje tyto dílčí cíle:

- Analýza nástrojů stanovení cen
- Popis metody stanovení ceny na trhu
- Aspekty ovlivňující stanovení prodejních cen pohonných hmot
- Dodavatelská smlouva uzavřena mezi společnostmi Slovnaft, a.s. a Slovnaft Česká republika, s.r.o.
- Popis metody Transferové ceny
- Postup kalkulace Net back
- Postup stanovení koeficientu Reseller marže
- Proces plánování ve skupině MOL
- Výše krátkodobého hospodářského výsledku
- Zhodnocení metody transferové ceny na výši krátkodobého hospodářského výsledku podniku

Při sestavování práce byl zvolen program MS Excel jako prostředník pro jednotlivé výpočty a sestavení tabulek, které jsou následně prezentovány v práci.

Závěrečná 6.subkapitola. diplomové práce shrnuje celkový přínos a klady transferové ceny pro sledované subjekty. Jsou vytýčena také možná rizika a slabé stránky stávajícího stavu a autorka práce navrhuje možná řešení, která by je odstranila. Zároveň autorka poukázala na významnou úlohu controllingu v procesu plánování, kde controlling působí jako navigátor hlavních cílů k managementu, koordinuje a zodpovídá za celý průběh plánování.

## **4. Charakteristika podnikatelského subjektu a jeho podnikatelského prostředí**

### ***4.1. Důležité milníky při založení společnosti Slovnaft Česká, s.r.o. [10]***

Společnost Slovnaft vznikla na českém trhu 1.listopadu 2003 jako Slovnaft Moravia se 100% účastí společnosti Slovnaft, a.s. Původní sídlo společnosti bylo v Brně, z důvodu lepšího dosahu a operativnosti mateřskou společností. Jako hlavní důvod vzniku společnosti Slovnaft v České republice je obnovení obchodování s palivy a mazivy na českém trhu, které mělo v historii dlouholetou tradici. Jako každý vznik něčeho nového je i vznik Slovnaftu v České republice provázen nestabilní pozicí a mnoha změnami, které tento čin provázely a nadále i provází.

**10.února 1997** byla společnost přejmenována na Slovnaft CS a byly vytvořeny divize administrativní management a rozvoj sítě čerpacích stanic.

**6.listopadu 1997** síť čerpacích stanic, které byly v původním vlastnictví společností Slovnaft Moravia a Benol přešly pod společnost Slovnaft CS.

**30. září 1998** fúze společností Benol a Slovnaft Moravia

**1.srpna 2002** fúze společností Slovnaft Moravia a Benol a vznik společnosti Slovnaft Česká republika, s.r.o.

**V roce 2003** na základě rozhodnutí managementu se celá společnost přestěhovala z Brna do Prahy. K tomuto kroku vedlo několik důvodů: jednak společnost chtěla zprůhlednit své hospodaření, které bylo ještě umocněno změnou informačního softwaru a zavedení moderní technologie Navision, ale za nejdůležitější důvod změny sídla je bráno rozšíření obchodních aktiv na celém českém trhu. Praha je všeobecně považována za strategické obchodní místo České republiky. Od svého založení se společnost především orientovala na velkoobchodní trh s pohonnými hmotami, ale své aktivity

chtěla rozšířit i na maloobchodní trh - prostřednictvím sítě čerpacích stanic. Ke své stávající síti, která se nachází především na Moravě, plánovala razantní vstup na českou část území. Společnost si od přestěhování do Prahy slibovala rozvoj a modernizaci sítě čerpacích stanic, k původní síti čítající 42 čerpacích stanic, plánovala do 2 let razantní vstup na český trh a zaujmutí postavení jednoho z klíčových hráčů na trhu.

V následujících letech po kompletní výměně managementu maloobchodu došlo k celkové rekonstrukci a modernizaci stávající sítě čerpacích stanic, k odprodeji neprofitujících čerpacích stanic. Z celkového počtu zbylo pouze 27 čerpacích stanic zvaných jako pátevní síť společnosti.

**V roce 2005** se Slovnaft Česká republika, s.r.o. účastnil tendru na odkup celé maloobchodní sítě společnosti Aral v počtu cca 50 čerpacích stanic. Bohužel její nabídka za kvalitní moderní síť nebyla dostatečně vysoká a Aral nakonec připadl rakouské společnosti OMV. Zvyšující se ztráta maloobchodní divize, která se rok od roku zvyšovala a především neúspěch v možnosti další expanze na českém trhu přiměly akcionáře mateřské společnosti k úvahám, co se stávající maloobchodní sítí. Rozhodnutí přišlo v roce 2006, konkrétně v měsíci květnu, kdy se vedení mateřské společnosti rozhodlo pro přesun celé obchodní divize pod barvy mateřské společnosti Slovnaft, a.s. Hlavní význam tohoto přesunu bylo snížení celkové ztráty a její udržení na nejnižším možném minimu. Pro Slovnaft Česká republika, s.r.o. z toho vyplynulo zrušení maloobchodní divize v České republice, veškerá agenda, kromě finanční, připadla na slovenskou maloobchodní divizi a propuštění zaměstnanců maloobchodu v České republice. Doposud stále není rozhodnuto o budoucím směru maloobchodu společnosti Slovnaft v České republice: zvažují se možnosti další expanze na maloobchodní trh v České republice, či prodeje celé sítě. Celková situace maloobchodního trhu s palivou není příznivá - trh v České republice je již dávno saturován a pozice jednoho z klíčového hráče je rozebrána.

Z důvodu stále vzrůstajícího vlivu maďarské společnosti MOL, která je vlastníkem celé mateřské společnosti Slovnaft, a.s., byly veškeré akcie ve výši 1 041 300 000 prodány maďarské společnosti MOLTRADE-Mineralimpex Zrt. dne 23.října 2006.

## **4.2. Stručná charakteristika společnosti MOL Plc.**

Společnost MOL vznikla v roce 1991 fúzí 9 nezávislých společností, byla to vlastně první národní petrochemická společnost, která byla zprivatizována ve střední a východní Evropě a stala se jednou z vedoucích chemických společností. Skládá se z bývalé státní Maďarské olejářské společnosti, Společnosti TKV, slovenské petrochemické společnosti Slovnaft, rakouské maloobchodní společnosti Roth a chorvatské společnosti INA. V prosinci 2007 společnost MOL uzavřela alianci s největší středoevropskou elektrárenskou firmou ČEZ. Společnost ČEZ koupila 7% akcií společnosti MOL.

Společný podnik MOL a ČEZ bude působit ve čtyřech zemích střední a jihovýchodní Evropy a chystají investici s cílem vybudování plynárenských elektráren, jednak na území Slovenska a následně Maďarska. ČEZ si od uvedené akvizice slibuje snažší přístup na balkánský trh, kde se MOL cítí jako doma.

Rafinérie Slovnaft Bratislava tvoří od roku 2004 klíčový pilíř společnosti MOL, která působí ve více jak 30 státech a její aktivity se i nadále rozrůstají. Poslední velká akvizice MOLu proběhla v roce 2008, kdy úspěšně vstoupila i na italský trh prostřednictvím koupě rafinérie a maloobchodní sítě na severu země u města Verona.

## **4.3. Charakteristika společnosti Slovnaft, a.s., Bratislava**

Rafinérie Slovnaft vznikla v roce 1895, kdy městská rada Bratislavy vydala souhlas na výstavbu rafinérie minerálních olejů. Nová rafinérie byla vybudována při řece Dunaji na prahu éry automobilismu a dostala jméno podle řecké mytologie Apollo. Továrna se nacházela na rozloze 7,5 ha a nejdříve zpracovávala ruskou ropu z Kavkazu a haličskou z Polska. Kapacita zpracování činila 30 tisíc tun ropy ročně.

Společnost Slovnaft, a.s. prošla řadou modernizací a roční kapacita zpracování ropy dosahuje nyní přibližně 6 mil tun a patří mezi 3 nejmodernější rafinérie v Evropě. Díky rozsáhlým inovacím, které v uplynulých 12 letech spolklly až 53 miliard slovenských korun, dokáže rafinérie vyrobit ze stejného množství ropy až o 1 milion tun

motorových paliv více. Vyrobené palivo se může pochlubit i nízkým obsahem síry (do  $10\text{mg}\cdot\text{kg}^{-1}$ ), čímž předstihuje i své konkurenty z EU.

Rafinérie Slovnaft Bratislava dodává na český trh paliva v objemu 1 200 kilotun ročně především prostřednictvím Slovnaftu Česká republika, s.r.o. a toto množství ho řadí mezi 3 největší prodejce paliv na českém trhu. Ceny, za které Slovnaft Česká republika, s.r.o. a Slovnaft, a.s. spolu obchodují se označují cenami transferovými, tedy vnitropodnikovými. Pro jejich výši je brán výsledkem operativních nákladů společnosti Slovnaft Česká republika, s.r.o., který je každoročně stanovován ve formě Business Plánu a poté na základě skutečnosti každé čtvrtletí zpřesňován formou forecastu.

#### ***4.4. Charakteristika vnějšího prostředí***

Společnost Slovnaft Česká republika, s.r.o. klade důraz na kvalitu dodávaných pohonných hmot na český trh. Palivo dodává s garancí nejvyšší kvality. Na základě výsledků intenzivního vývoje a výzkumu aplikuje ve svých palivech nejmodernější přísady, což vede k významnému zlepšení užitných vlastností vyráběných paliv. Ty se projevují v dynamických jízdních vlastnostech vyráběných paliv, či v prodloužení životnosti motoru. Motorová paliva, která jsou prostřednictvím společnosti dodávána na český trh, obsahují speciální aditiva, jejichž cílem je zlepšení funkce a životnosti motorů při snížení dopadu jejich provozu na životní prostředí. Na kvalitu pohonných hmot dohlíží slovenská vědeckovýzkumná organizace VÚRUP, která prověřuje vzorky veškeré hmoty určené pro další distribuci.

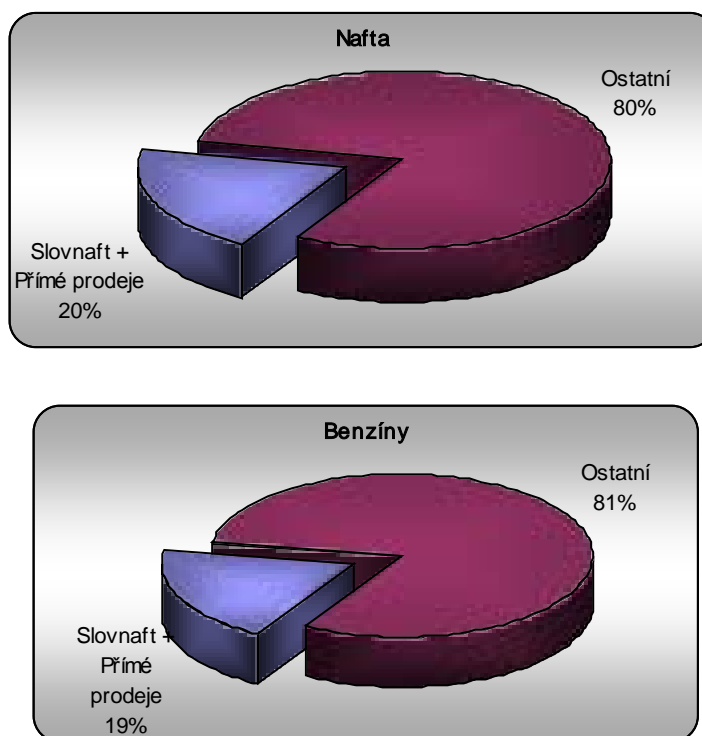
V souladu s legislativními požadavky začal Slovnaft, a.s. od 1.9.2007 dodávat do České republiky i motorovou naftu s obsahem MEŘO a od ledna 2008 i automobilové benziny s obsahem ETBE na bázi bioetanolu. Významnou měrou tudíž přispívá k bezproblémovému zásobování českého trhu kvalitními palivy, ale i k ochraně životního prostředí a využívání obnovitelných zdrojů energie. Bohužel tento fakt je doprovázen navýšením nákladů na zpracování, tak i na manipulaci s minerálními oleji, které se projeví i v ceně finálního produktu. Jen v 2008 byly tyto náklady vyčísleny na  $26\text{ USD}\cdot\text{t}^{-1}$  motorové nafty a díky stále rostoucímu burzovnímu kurzu kotace Platt's

biodieselu se očekává nárůst až na 40 USD.t<sup>-1</sup> v roce příštím. Zároveň se očekává i nárůst procenta povinného přimíchávání směsi do pohonných hmot, který je stanoven rozhodnutím Evropské unie.

Pokud se týká rozdělení velkoobchodního trhu v České republice, tak zde není typický tahoun trhu, ale trh je rozdělen mezi 7 největších hráčů, kteří jsou schopni ovlivnit obchodní podmínky českého trhu. Čtyři patří mezi domácí společnosti s produkčními možnostmi: Unipetrol, Agip, Conoco a Shell. Tři další patří mezi dovozce bez možnosti domácí rafinérie, ale s vlastní rafinérií v blízkosti České republiky: Slovnaft, OMV a Total. Uvedené společnosti se podílejí na vytváření specifických obchodních podmínek v České republice.

Podíl společnosti na trhu je patrný ze schématu 4.4., které nám přibližuje postavení obou komodit motorové nafty a benzínu. Již dlouhou dobu si společnost Slovnaft, Česká republika, s.r.o. snaží udržet 20% podíl trhu v rámci České republiky a to se jí i daří.

**Schéma 4.4. Podíl skupiny Slovnaft na celkovém prodeji pohonných hmot za rok 2008**



Zdroj: České asociace petrolejářského průmyslu a obchodu (ČAPPO), [11]



Uvedené grafy nám ukazují celkový podíl společnosti na českém trhu. Jak je z grafů patrné společnost má vyšší podíl na trhu s motorovou naftou, který lze vysvětlit složením skupin jednotlivých zákazníků a postupné převahy dieselovým motorů u automobilů.

Přímé prodeje jsou prodeje uskutečněné společností Slovnaft Česká republika, s.r.o. z terminálu Slovnaft, a.s.. Tento druh prodeje je levnější, jelikož nejsou započítávány a účtovány náklady na dopravu.

Podíl společnosti Slovnaft Česká republika, s. r.o. a společnosti Slovnaft, a.s. na trhu s pohonnými hmotami v České republice byl v roce 2008 u motorové nafty 20% a u automobilových benzinů 19%. I navzdory mírnému meziročnímu snížení podílu na trhu si společnost udržela významné místo na českém trhu, kde je největším dovozcem pohonných hmot a současně druhým největším prodejcem po domácí rafinérské společnosti Unipetrol, a.s.. Celková spotřeba pohonných hmot v České republice se v roce 2008 meziročně zvýšila. V případě prodeje benzinů došlo k poklesu spotřeby cca o 50 kilotun, ale spotřeba nafty stoupla o 140 kilotun. Tato skutečnost je zapříčiněna všeobecným trendem v České republice a okolních zemích, tzv. dieselizace trhu, při které se zvyšuje podíl osobních automobilů s dieselovým motorem.

Zdroj: Česká asociace petrolejářského průmyslu a obchodu (ČAPPO)

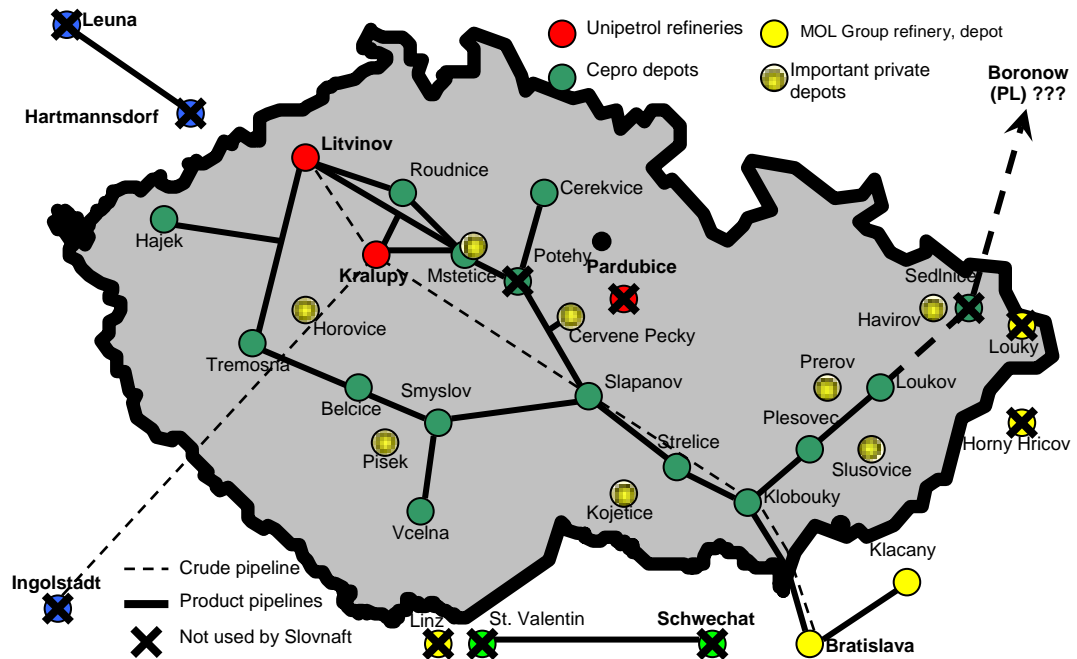
#### **4.4.1. Charakteristika logistického systému v České republice**

Přibližně 60%, tj. 3 600 kilotun ročně, jsou distribuovány pomocí zásobovacího systému Čepro. Čepro je státní společnost s následujícími funkcemi:

- logistický monopol na pohonné hmoty v České republice
- skladování a oběh státních materiálních rezerv
- velkoobchodní prodej paliva
- maloobchodní prodej paliva prostřednictvím sítě čerpacích stanic Eurooil
- monopol na prodej biopaliv

Následující schéma 4.4.1. popisuje logistický systém, který je využíván v České republice pro distribuci paliv.

Schéma 4.4.1. Logistický systém v České republice



*Vysvětlení použitých zkratk a označení ve schématu 4.4.1.*

*MOL Group refinery – rafinérie skupiny MOL*

*Unipetrols refinery – rafinérie skupiny Unipetrol*

*Čepro depots – sklady Čepra*

*Crude pipeline – ropovod*

*Product pipeline – produktovod, používaný k distribuci pohonných hmot*

Zdroj : Interní materiál společnosti Slovnaft, Česká republika, s.r.o., Transfer Price Study [12]

#### 4.5. Strategie podniku

Mezi hlavní strategické cíle společnosti patří zejména:

- udržení 25% podílu na českém trhu v rámci velkoobchodního prodeje a jeho možného posílení

- udržení a neustálé zlepšení kvality dodávaných paliv
- orientace na zákazníky, především na segment enduserů. Tento segment se stává i hlavní cílovou skupinou v době odstávek rafinérií.
- upgrade informačního systému a jeho propojení s internetem - možnost využití internetového uzavírání objednávek se zákazníky
- možnost expanze maloobchodních aktivit – rozšíření stávající sítě čerpacích stanic

## ***4.6. Dodavatelé***

### **4.6.1. Divize velkoobchod**

Dodavatelé se dělí na dvě skupiny:

1/ Slovnaft, a.s.: od tohoto dodavatele se naskladňuje pohonná hmota bez SPD a tvoří většinu zásobovací kapacity. Ze Slovnaftu, a.s., se nakupují jak automobilové, tak i letecké benzíny a nafta.

2/ zásobování od třetích stran: mezi nejvýznamnější dodavatelé patří Čepro, Shell a Unipetrol Rafinérie. Hmota se naskladňuje včetně SPD. Zásoby od třetích stran tvoří v průměru 10% veškeré zásobovací kapacity.

Společnost Slovnaft Česká republika, s.r.o. nemá vlastní skladovací kapacitu, ale pro účely skladování využívá skladovacího systému společnosti Čepro, který na území České republiky plní funkci strategické rezervy státu. Se společností Čepro je sdílen i jednotný skladovací IS systém Oracle.

### **4.6.2. Divize oleje**

Pokud se týká zásobování oleji je princip podobný jako u paliv. Opět se zásobování dělí na dvě skupiny a to:

1/ zásobování ze Slovaftu, a.s., a MOLu - který opět tvoří významný podíl na veškerých zásobách.

2/ Třetí strany, na rozdíl od zásobování palivy tvoří pouze cca 5% veškerých zásob.

Trh s mazivou patří mezi okrajový obchod společnosti a není na něj kladen takový důraz jako na hlavní aktivitu společnosti – velkoobchodní trh s palivou. Od roku 2008 je oddělení olejů přímo řízeno z Bratislavy a v České republice je zastoupeno pouze oddělením obchodním.

#### **4.6.3. Divize maloobchod**

Zásobování sítě čerpacích stanic je zajišťováno společností Slovnaft, a.s., čerpací stanice jsou zásobovány autocisternami přímo z terminálu z Bratislavy.

### ***4.7. Odběratelé***

#### **4.7.1. Divize velkoobchod**

##### 3 skupiny zákazníků

**1. IOC** – mezinárodní petrolejářské řetězce, mezi nejvýznamnější zákazníky se řadí OMV, Shell, AIP a Total

**2. WHOSELLER**- velkoobchodní odběratelé, kteří nakoupenou hmotu dále prodávají svým koncovým zákazníkům, mezi nejvýznamnější zákazníky tohoto segmentu patří Čepro, HS Efekt, FAU, s.r.o

Na českém trhu je evidováno cca 30 silných velkoobchodních společností, některé s vlastními místními aktivitami, jiné ovládají trh celé České republiky. Všichni velkoobchodní společnosti mají uzavřeny smlouvy s dodavatelem IOC.

**3.ENDUSERS** – koncoví zákazníci, kupující pohonné hmoty pro svoji spotřebu. Tento segment se dále člení podle podnikatelského zaměření na následující subsegmenty:

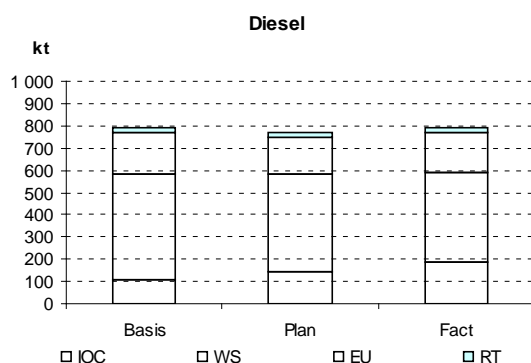
- 1/ Agricultural
- 2/ Industry
- 3/ White Pumper – neznačkové čerpací stanice
- 5/ Transport
- 4/ Public Tender – zde je pouze jeden zákazník a to Policie České republiky

Společnost Slovnaft Česká republika, s.r.o. se především zaměřuje na koncové zákazníky Endusers, kteří jsou také upřednostňováni v případě každoročních odstávek rafinérií. Důvod: pro koncové zákazníky je stanovena vyšší cena pohonných hmot.

Zároveň společnost garantuje stabilní cenu, která je zveřejňována týdně v úterý na základě Platt's kotací plus prémie (přirážka společnosti), tato cena je zachována i v případě náhlých výkyvů trhu a tudíž se nestává předmětem spekulací. Velice obvyklý je barterový typ obchodování v uvedeném segmentu.

Složení jednotlivých zákaznických skupin je vidět na schématu 4.7.1.

**Schéma 4.7.1. Porovnání prodejů mezi uvedenými segmenty jednotlivých komodit**



*Zdroj:* Interní materiál společnosti Slovnaft Česká republika, s.r.o., Transfer Price Study [12]

#### Vysvětlení použitých zkratk a označení ve schématu 4.7.1.:

*Basic* skutečnost za rok 2008

*Plan* Business Plán na rok 2009

*Fact* skutečnost 2009

*Gasoline* benzíny

*Diesel* motorová nafta "

*RT* retail, prodej prostřednictvím sítě čerpacích stanic

*kt* kilotuny, užívaná jednotka v petrochemickém průmyslu, značí 1000 tun.

*Jak je z grafů patrné, nejvyšší objem prodeje byl uskutečněn segmentu Whoseller, neboli velkoobchodním odběratelům, v množství 200 kt benzínu, kde byl zaznamenán pokles oproti plánu o 100 kt a zároveň pokles s porovnáním se skutečností roku 2007. Pokud se týká motorové nafty, zde byly prodeje skutečností 2005, 2006 a plánu 2006 srovnatelné na úrovni cca 500 kt. Ostatní segmenty vykazovaly srovnatelné prodeje mezi sledovanými dvěma obdobími a plánem na rok 2006. Segment Whoseller byl následován segmenty Enduser a IOC, kde byly dosaženy poměrně shodné prodeje a to benzíny cca 100 kt, motorové nafty v rozmezí 150-200 kt. Prodeje prostřednictvím sítě čerpacích stanic tvořily u obou komodit pouze zanedbatelné množství ve výši desítek kilotun.*

## **4.8. Charakteristika vnitřního prostředí společnosti**

### **4.8.1. Charakteristika podnikatelského subjektu a jeho podnikatelského prostředí**

#### **4.8.1.1. Základní informace**

**Datum zápisu:** 1.listopadu 1993

**Obchodní firma:** Slovnaft Česká republika, spol. s r.o.

**Sídlo:** Praha 4, Olbrachtova 9, PSČ 140 00

**Identifikační číslo:** 494 50 301

**Právní forma:** Společnost s ručením omezením

#### **4.8.2. Předmět podnikání:**

- zprostředkovatelská činnost

- obchodní živnost - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- nákup a prodej paliv a maziv včetně jejich dovozu s výjimkou výhradního nákupu, prodeje a skladování paliv a maziv ve spotřebitelském balení do 50 kg na jeden kus
- provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy
- reklamní činnost
- pronájem průmyslového zboží
- prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako výbušné, oxidující, extrémně hořlavé, vysoce hořlavé, vysoce toxické, karcinogenní, mutagenní, toxické pro reprodukci, nebezpečné pro životní prostředí
- prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako hořlavé, zdraví škodlivé, žíravé, dráždivé, senzibilizující
- dovoz chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako výbušné, oxidující, extrémně hořlavé, vysoce hořlavé
- pronájem a půjčování věcí movitých
- realitní činnost
- služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy

#### **4.8.3. Statutární orgán**

Jednatel: Attila Dsupin, datum nar. 03.04.1973, 56 Arany János Street, Encs 3860, Maďarská republika

Den vzniku funkce: 2.září 2005

Způsob zastupování: za společnost jedná a podepisuje jednatel

#### **4.8.4. Společníci**

MOLTRADE-Mineralimpex Zrt.

Budapešť, Bunczur u. 13, PSČ 1068

Maďarská republika

Vklad: 1 041 100 000,- Kč

Splaceno: 100%

Obchodní podíl: 1 041 100 000/1 041 300 000

**BRAVOUM INVESTMENTS LIMITED**

Nicosia, Florinis 11, 1065

Kyperská republika

Vklad: 200 000,- Kč

Splaceno: 100%

Obchodní podíl: 200 000/1 041 300 000

Dne 30.8.2006 nabylo právní moci usnesení Městského soudu v Praze ze dne 14.7.2006, čj. 18 Co 586/2005-534, kterým byl pravomocně zamítnut návrh na nařízení exekuce rozhodčího nálezu č. 347/1995 ze dne 15.4.1996, vydaného Mezinárodním obchodním arbitrážním soudem při Obchodní a průmyslové komoře Ruské federace, k uspokojení pohledávky za společností Slovnaft a.s., IČ 31322832, se sídlem Vlčie hrdlo, Bratislava, Slovenská republika

#### **4.8.5. Základní kapitál**

Základní kapitál je 1 041 300 000,- Kč

#### **4.8.6. Ostatní skutečnosti**

- ze zahraniční majetkovou účastí
- dne 30.9.1998 se společnost sloučila se společností Benol Hodonín, spol. s r.o., se sídlem v Hodoníně, Brněnská 3540, PSČ 695 03, IČ 49449508.
- Obchodní společnost Slovnaft Česká republika, s. r.o., je právním nástupcem zaniklé společnosti SLOVNAFT CS, a.s., důležité pro společnost Slovnaft Česká republika, s.r.o., IČ 25326869 se sídlem v Brně, Příkop 8, PSČ 602 00 na základě smlouvy o fúzi ze dne 29.4.2002, z důvodu sloučení se společností



Slovnaft Česká republika, s r.o., když dnem zániku společnosti SLOVNAFT CS, a.s. přešlo její jmění na společnost Slovnaft Česká republika, s. r.o.

Zdroj: Výpis z obchodního rejstříku společnosti [13]

#### ***4.9. Rozdělení společnosti***

- divize velkoobchod
- divize maloobchod
- divize oleje a maziva
- divize corporate nebo-li servisní

Sledovaná společnost svým charakterem představuje čistě obchodní podnikatelský subjekt, patří mezi firmy s velmi vysokými tržbami, které se pohybují okolo 20 miliard CZK ročně a přitom má relativně nízký počet zaměstnanců. Z tohoto pohledu byla již po několik let zařazena mezi 100 nejlepších společností v České republice, která je každoročně vyhodnocována a vyhlašována časopisem Prague Tribune.

##### **4.9.1. Divize paliv - velkoobchod**

Oddělení velkoobchodu se člení na obchodní část – obchodní zástupci jejichž úkolem je zprostředkování a zajištění obchodů se zákazníky a část logistika, která zajišťuje dopravu uzavřeným obchodům a naskladnění dodané hmoty.

##### **4.9.2. Divize oleje a maziva**

Stejný systém je uplatněn i v oddělení olejů, které se také dělí na obchodní oddělení a logistiku. Na rozdíl od velkoobchodní divize je tu ještě začleněn marketing,

který je od roku 2008 spravován slovenskými kolegy a veškeré marketingové aktivity jsou společné pro oba dva trhy.

#### **4.9.3. Divize maloobchodu**

V květnu 2005 bylo sídlo maloobchodní divize přemístěno na Slovensko a v současné době její činnost zastřešuje Slovnaft, a.s., který provozuje síť čerpacích stanic i maloobchodní aktivity nadále pod jménem Slovnaft Česká republika, s r.o.. K tomuto přemístění došlo z důvodu vykázané vysoké ztráty divize maloobchodu v předchozích letech. Již od roku 2007 můžeme sledovat zlepšení hospodaření této divize a maloobchodní aktivity skončily následující roky v kladných číslech, k čemuž přispěla hlavně změna obchodní strategie.

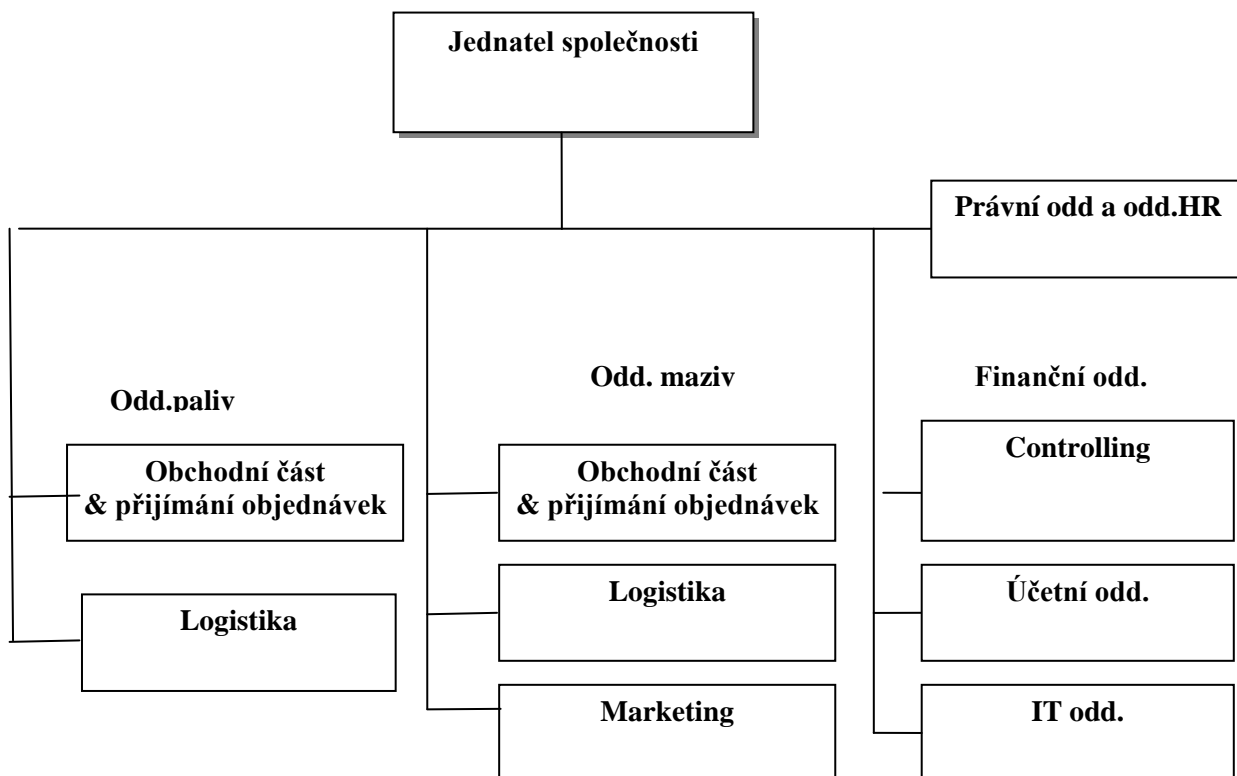
#### **4.9.4. Divize corporate**

Divize corporate se skládá z finančního oddělení a IT oddělení. Zároveň sem patří právní a personální oddělení, které jsou reprezentovány po jednom pracovníku. .

Finanční oddělení se skládá ze sekcí účetní - kde zpracováním mezd je z důvodu zachování mlčenlivosti pověřena od roku 2007 externí společností, Plán a Controlling, Treasury a Credit Management a IT oddělení.

Organizační struktura je blíže popsána ve schématu 4.9., ze kterého je zřejmé začlenění Controllingu v pozici divizionálně-štábní v plné závislosti na finančním útvaru a na stejné úrovni s IT oddělením, které je rovněž řízeno finančním útvarem.

**Schéma 4.9. Organizační schéma společnosti**



Zdroj : Interní materiál společnosti Slovnaft Česká republika, s.r.o., Transfer Price Study [12]

#### **4.10. Zaměstnanci**

Ve společnosti pracuje 44 zaměstnanců, z toho 21 zaměstnanců pracuje ve velkoobchodu, 9 zaměstnanců v oddělení maziv a zbylá část 14 ve finančním oddělení. Z celkového počtu 44 pracovníků připadá 5 zaměstnanců na řídicí pozice.

V čele společnosti stojí jednatel, který řídí celou společnost a zároveň zastává funkci vedoucího divize velkoobchodu. Mezi jeho hlavní povinnosti patří vyjednávání obchodních a strategických podmínek se státní společností Čepro.

#### ***4.11. Informační systémy využívané ve společnosti***

Ve společnosti Slovnaft Česká republika, s.r.o., se používá informační systém Navision se žádným speciálně implementovaným modulem, který by sloužil pro potřeby controllingu. Primární nástroj pro veškeré analýzy je aplikace MS Excel, která slouží, jak pro vypracování plánů, tak i ke sledování skutečnosti. Na rozdíl od mateřské společnosti MOL, Plc., kde je primárním informačním modulem SAP s jednotlivými nadstavbami, ve kterých již jsou jednotlivá data zaznamenána a připravena pro další užití v analýzách. V rámci sjednocení reportingu a plánování jednotlivých dceřiných společností s mateřskou, a zvýšení transparentnosti dat se měl začít implementovat od roku 2008 systém SAP, bohužel hospodářská krize, která udeřila v roce 2008, zastavila veškeré IT a IS projekty.

K účtování a sledování jednotlivých skupin nákladů a výnosů jsou zavedena tzv. hospodářská střediska, která přesně odpovídají jednotlivým divizím-velkoobchod, maloobchod, oleje a corporate. Dá se tedy říci, že využívání nákladových středisek (určitá alokace nákladů), představuje určitou přípravu na budoucí využití MIS v podobě IS SAP a podporuje využití controllingu jako navigačního řídicího nástroje pro Top management.

Pro potřeby obchodního oddělení byl spuštěn v roce 2008 modul B2B, který zajišťuje aktivní komunikaci mezi obchodníkem a jeho zákazníky. Zároveň je v současné době testován systém elektronického nakupování. Tento systém bude využívám pouze pro potřeby divize oleje a maziva.

#### ***4.12. Faktory důležité pro společnost Slovnaft Česká republika, s.r.o. ovlivňující český trh z pohledu firmy***

##### **4.12.1. Pozitivní faktory**

- růst spotřeby paliv na trhu (11%)
- export paliva do Rakouska, Německa a Polska
- privatizace Unipetrolu

- žádný import paliv Unipetrolu, dříve PKN Orlen, z Polska
- tradice společnosti Slovnaft na českém trhu a blízkost rafinérií patřících do skupiny MOL
- podvědomí o značce Slovnaft, které pochází z minulosti, kdy Slovnaft patřil mezi naše největší podniky
- logistická dostupnost pomocí potrubního systému
- propojení skladovacího systému Čepro s potrubním systémem, který vede přímo z rafinérie Slovnaft, a.s., Slovenská republika
- kvalita dodávané pohonné hmoty zákazníkům, která je několikrát ročně prověřována výzkumným ústavem pro kvalitu paliva Vúrup

#### **4.12.2. Negativní faktory**

- silný vliv společnosti Čepro
- objemové obchody za příznivější ceny a silný vliv spekulantů s neomezenými možnostmi vyjednávání
- slabá podpora legislativy, možnost vzniku černého trhu
- vysoká hustota čerpacích stanic a míst s možností expedice paliv
- vzrůstající počet hyper-marketových čerpacích stanic

Zdroj: Pro sestavení pozitivních a negativních faktorů byly použity informace poskytnuté obchodním manažerem a informace byly čerpány z materiálů České asociace petrolejářského průmyslu a obchodu (ČAPPO) za období 2006 až 2007.

#### **4.13. SWOT Analýza**

- je nástroj, používaný při hodnotovém managementu a tvorbě podnikové strategie k identifikaci silných a slabých stránek podniku, příležitostí a ohrožení. SWOT analýza je zpracována především z hlediska možnosti uplatnění obchodní společnosti na silně konkurenčním trhu v České republice.

#### **4.13.1. Silné stránky**

- růst spotřeby paliv na českém trhu
- tradice společnosti Slovnaft na českém trhu a blízkost rafinérií patřící do skupiny MOL
- kvalitní palivo vyráběné ve vlastní rafinérii v Bratislavě
- silná podpora nadnárodní společností MOL

#### **4.13.2. Slabé stránky**

- silný vliv společnosti Čepro
- nevyhovující stávající síť s čerpacími stanicemi, s téměř nulovou šancí na její rozšíření
- vysoká hustota čerpacích stanic a míst s možností expedice paliv
- vzrůstající počet hyper-marketových čerpacích stanic
- spekulativní charakter obchodu na palivovém trhu v České republice, kdy se cena ne zcela odvíjí na základě zákona nabídky a poptávky.

#### **4.13.3. Příležitosti**

- existuje zde možnost rozšíření maloobchodní činnosti společnosti Slovnaft na českém trhu rozšířením stávající sítě čerpacích stanic a to prostřednictvím akvizicí
- zavedení možnosti internetového objednávání paliv a maziv - lepší dostupnost a časové ulehčení pro stávající a nové zákazníky
- aliance mateřské společnosti MOL a české společnosti ČEZ možnost rozšíření obchodních aktiv podniku Slovnaft, Česká republika, s. r.o.
- upgrade stávajícího operačního systému v podniku, snažší a časově méně náročnější obsluha

#### **4.13.4. Hrozby**

-z hlediska maloobchodního trhu je již trh plně nasycen a rozdělen - složitá pozice při stanovování maloobchodních cen - musí být brán zřetel na konkurenci, kterou máme právo pouze následovat.

-obchod s palivy má charakter spekulativního typu

-cena paliv se odvíjí od světové ceny ropy, která je stanovována na základě Platt's kotací na Rotterdamské burze - tato kotace je velice náchylná na možné politické a jiné někdy nepředvídatelné události.

Zdroj: Informace byly čerpány z nestrukturovaného rozhovoru s obchodním manažerem.

#### **4.13.5. Závěry vyplývající ze SWOT analýzy**

Společnost Slovnaft Česká republika, s.r.o. je prosperující firma s možností dalšího růstu, především prostřednictvím velkoobchodních aktivit na trhu. Firma má možnost uplatnit konkurenční výhodu vlastních paliv, která jsou známá svojí vysokou kvalitou. Společnost se potýká i s nedostatky, a to především v oblasti maloobchodu. V této oblasti je český trh nasycen a rozdělen. Společnost vlastní pouze stávající nevyhovující síť čerpacích stanic, lokalizovaných především ve východní části ČR. Tato síť svým vybavením nemůže konkurovat čerpacím stanicím známých značek.

### **5. Analýza nástrojů stanovení cen, posouzení rozpočtu se skutečností**

Společnost Slovnaft Česká republika, s.r.o.nakupuje paliva především od své dceřiné společnosti Slovnaft, a.s.. Obchod mezi uvedenými podnikatelskými subjekty je zastřešen smluvně, smlouvou č. 56710086662 ze dne 20.12.2007, která je zapsána u

Městského soudu v Praze. Dodávky pohonných hmot na český trh jsou uskutečňovány na základě uvedené smlouvy za tzv. transferové ceny.

Transferové ceny jsou převodní ceny, které jsou používány mezi dceřinou a mateřskou společností. Pomocí nich je definována marže na nakoupené zboží od mateřské společnosti a zároveň pomáhají dosáhnout optimální zisk pro dceřinou společnost. Dalo by se říci, že slouží jako prostředek k přelévání zisku mezi dceřinou a mateřskou společností. Metoda stanovení optimální marže je autorkou rozpracována posléze v této kapitole.

Celkový objem nákupu pohonných hmot, které jsou distribuovány tímto způsobem je cca. 97%, zbylé 3% dodávek jsou nakupovány od lokálních distributorů a jsou poptávány především v době, kdy společnost Slovnaft, a.s. nedokáže uspokojit poptávku své dceřiné společnosti. Mezi nejvýznamnější lokální dodavatele paliv patří Uniraf, Shell, OMV a další společnosti. Pohonné hmoty jsou od lokálních prodejců nakupovány za jimi stanovené prodejní ceny, které se řídí aktuálním denním kurzem Platt's na Rotterdamské burze. Nákup paliv mezi společnostmi Slovnaft, Česká republika, s.r.o. a místními dodavateli je ošetřen smluvně.

### ***5.1. Obecné informace o metodě stanovení cen pohonných hmot na trhu [14]***

Jak již bylo uvedeno stanovení cen pohonných hmot je řízeno pomocí kotací kurzů Platt's, které jsou uzavírány na Rotterdamské burze, která patří mezi největší burzy na světě a pomocí jejich kurzů dochází k oceňování většiny zásob ropy na světových trzích. Platt's je největší nezávislá petrolejářská společnost, která se zabývá stanovováním kurzů jednotlivých komodit paliv. Vznikla na počátku 80.let minulého století v Rotterdamu společně s dalšími společnostmi jako Argus, LOR, Telepate, ale postupem času získala důležité postavení na trhu s cenami pohonných hmot. Zbylé společnosti se zaměřily na monitoring cen a další oblasti cenového trhu, jako jsou nezávislé obchodní analýzy a publikační činnosti.

Společnost Platt's má ve světě celkem 14 otevřených kanceláří a zastřešuje kótování cen ropy, zemního plynu, elektřiny, jaderné energie, uhlí a pohonných hmot.



Kotace jsou stanoveny na denním reportingu uzavřených cen a jsou uváděny v USD na 1 tunu. Platt's publikuje reporty pro různé olejářské trhy. V Evropě stojí za zmínku 3 největší petrochemické trhy a to: Rotterdam – FOB Rott quotation, North-West Europe (FOB a CIF NWE quotation a Mediterranean region (FOB a CIF Med quotation).

Většina společností v Evropě využívá cen, které jsou publikovány prostřednictvím trhu v Rotterdamu a to z důvodu, že tento trh je považován za jeden z nejvíce transparentních a obchody jsou zde uzavírány s největší frekvencí. Trh v Rotterdamu disponuje kapacitou cca. 10 rafinérií a region vlastní i velkou kapacitu tankerů a spotřebitelského trhu. Cena je kótována ve dvou hladinách a to kalkulována jako nejlepší nákupní cena – the best buy rate a prodejní cena – selling rate – tyto hladiny jsou označovány jako spodní sazba a nejlepší sazba. Pro účely stanovení cen ve skupině MOL je brán průměr obou sazeb.

Jak se již autorka dříve zmínila, pro účely obchodování jsou mezi společností Slovnaft Česká republika, s.r.o. a Slovnaft, a.s. tak i mezi společností Slovnaft, Česká republika, s.r.o. a lokálním prodejcem, používány kotace z burzy v Rotterdamu, s označením cena FOB Rott quotation.

K vysvětlení zkratky FOB. Zkratka FOB vznikla spojením prvních 3 písmen ze slovního spojení Free On Board.[17]

*Free On Board - vyplaceně loď (...místo nalodění) - doložka INCOTERMS*  
*Náklady a rizika přecházejí na kupujícího okamžikem dodání zboží na palubu lodi (přechodem zboží přes zábradlí lodi) v ujednaném přístavu nalodění. Prodávající hradí veškeré náklady s dodáním zboží na palubu včetně daní, dávek a poplatků ukládaných z důvodu vývoz. Zároveň je povinen obstarat na vlastní náklad obvyklý čistý doklad prokazující dodání zboží na jmenovanou loď. Na žádost a výlohy kupujícího obstarává také osvědčení o původu zboží a poskytuje pomoc při obstarávání dalších dokladů. Kupující je povinen na vlastní náklady najmout loď nebo zajistit lodní prostor a uvědomit prodávajícího o jménu lodi, místu nalodění a dnech určených pro dodání zboží na loď. Kupující nese případné další výlohy, které by vznikly, kdyby loď nebyla ve stanovený den na místě nebo kdyby nemohla zboží nalodit a dále výlohy vzniklé nedodáním nebo opožděným dodáním dopravních dispozic.*

---

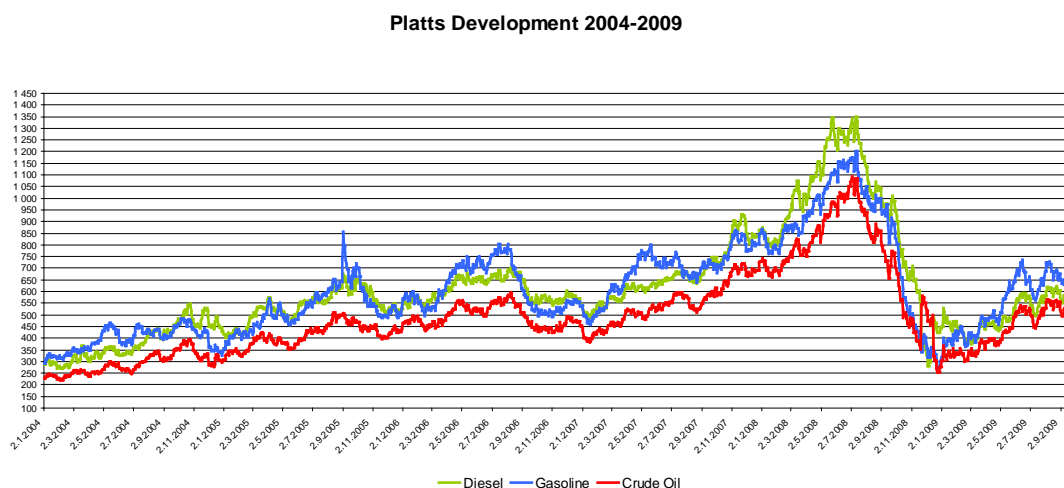
<sup>17</sup> <http://business.center.cz/business/pojmy/p1445-FOB.aspx>

Vývoj kurzu kotace je ovlivněn mnoha vlivy a neřídí se klasickou ekonomickou zákonitostí - působením nabídky a poptávky, ale na její výkyvy má velký vliv i mezinárodní situace na světové politické scéně a v neposlední řadě spekulace. Jelikož kotace jednotlivých pohonných hmot jsou stanovovány v USD na 1 tunu, má velký význam hodnota směnného kurzu USD k ostatním národním měnám.

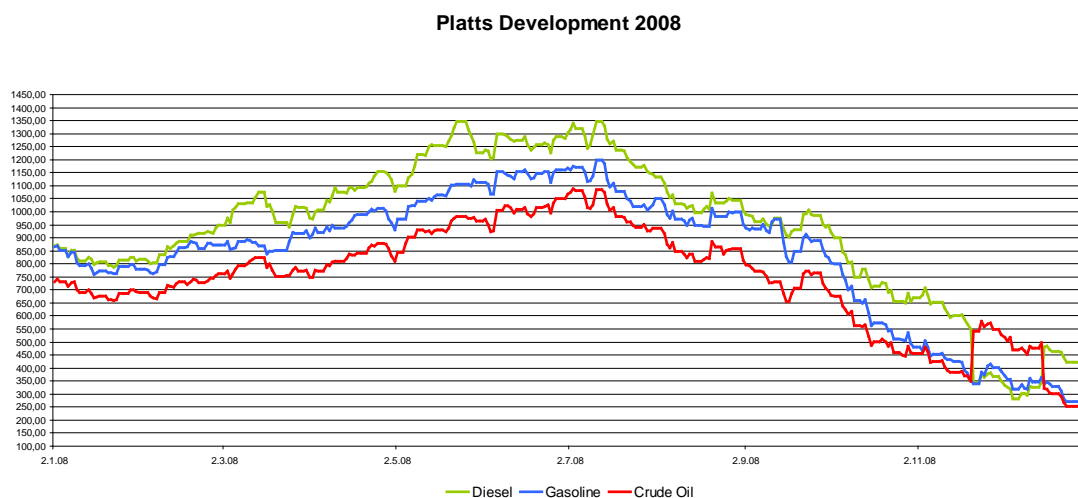
### 5.1.1. Vývoj kotace Platt's

Pro lepší názornost se autorka rozhodla ve své práci publikovat vývoj kotace benzínu 95 Super, motorové nafty a surové ropy v grafické podobě souhrnně za období od roku 2004 až 2009 a následně výřez vývoje kurzů kotací za rok 2008, který bude více užitečný pro další potřeby analýzy ceny. Následující graf nám ukazuje trend vývoje jednak surové ropy, tak i konečných komodit, které jsou z ní vyrobeny. Za všimnutí stojí fakt, že trend všech tří křivek je shodný. Největší nárůst je patrný v první polovině roku 2008, který byl způsoben nastupující hospodářskou recesí a především publikací účelové analýzy renomované globální investičně-finanční společnosti Goldman Sachs, která prognózovala nedostatek ropy na světovém trhu.

**Schéma 5.1.1.1. Vývoj kotace surové ropy a komodit pohonných hmot za období 2004-2008**



### Schéma 5.1.1.2. Vývoj kotace surové ropy a komodit pohonných hmot za rok 2008



Na uvedených grafech vidíme 3 barevné křivky. Každá křivka reprezentuje jednu komoditu – viz vysvětlivky pod grafem. Diesel se používá pro označení komodity motorové nafty, Gasoline označuje komoditu benzín Super 95 a označení Crude Oil je používáno pro surovou ropu.

Osa X je časová osa, začínající datem 1.1.2004 a končící datem 16.9.2009 pro případ schématu 5.1.1.1. a začínající datem 1.1.2008 a končící datem 31.12.2008 pro případ schéma 5.1.1.2., na ose Y je uveden kurz za 1 tunu komodity v USD.

Tento graf znázorňuje vývoj za rok 2008, který autorka vybrala záměrně, jelikož v diplomové práci je analyzován vývoj transferových cen za tento rok. Z grafu je patrné, že nejvyšší hodnota všech tří znázorněných komodit byla dosažena v letních měsících, která je dána především zvýšenou poptávkou po palivu z důvodu sezónnosti a naopak k jejímu snížení dochází ke konci roku, kdy jsou zaznamenány i celkově nejnižší prodeje benzínu a nafty.

Při vysokém kurzu komodit Platt's je hmota konečnému spotřebiteli prodávána za vyšší prodejní cenu, jelikož výše kurzu Platt's má na stanovení konečné ceny pro spotřebitele primární vliv a společnost by dosahovala nepřiměřeně vysokého zisku tím, že rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tzv. obchodní rozpětí, by bylo stále vyšší, tzv. nůžky by se rozevřely a společnost by dosáhla vysokého zisku, který není žádoucí. Z toho plyne, že hodnota cenového vyrovnání Net Backu, který je součástí transferové ceny, je kladná a dceřiná společnost Slovnaft Česká republika, s.r.o. musí vrátit část dosaženého zisku své mateřské společnosti Slovnaft, a.s. ve formě vrubopisu. Při

opačném vývoji kurzu Platt's je společnosti Slovnaft Česká republika, s.r.o. část zisku od mateřské společnosti navrácena. Vrácení zisku se provádí formou dobropisu od mateřské společnosti a hodnota cenového vyrovnání Net Back kalkulace je tudíž záporná.

### 5.1.2. Metoda stanovení ceny pohonných hmot

Pro účely stanovení ceny na domácím trhu se vychází z denních kotací Platt's zveřejněných na Rotterdamské burze, denního kurzu USD k naší měně, přepočtového koeficientu hustoty mezi kilogramy a litry a prémie. Prémie znamená marži pro prodávající společnost a je rovna hodnotě prodané komodity nad stanovený kurz Platt's. Hodnota prémie se mění dle typu segmentu kupujícího zákazníka a její výše je opět ošetřena smluvně. Hodnoty premií společnosti tají. Dále jsou přičteny daně: spotřební daň (SPD): hodnota pro benzíny 11,84 Kč a pro naftu 9,95 Kč, daň z přidané hodnoty (DPH) ve výši 19%, uvedené hodnoty byly platné v r. 2008. Přepočítávací koeficienty z kg na litry jsou následující: pro motorovou naftu 0,845, pro benzíny 0,755.

Tržní ceny jsou zveřejňovány jedenkrát týdně a to v úterý dopoledne a pro výpočet se vychází z průměru kotací Platt's z předchozího týdne pondělí-pátek, průměru USD/CZK – zde je brán měsíční průměr předchozího měsíce.

Konečná cena pohonných hmot je kalkulována na základě uvedeného vzorce a je uváděna v CZK za 1 litr. Pro potřeby prodeje je nezbytné ještě výsledek vynásobit hodnotou 1,19, abychom dostali konečnou cenu včetně DPH. Pro potřeby smluv a informace pro zákazníky o nových cenách je cena zveřejňována bez DPH.

$$\text{Cena PHM} = ((\text{Platt's} + \text{Prémie}) * \text{hustota} * \text{kurz USD/CZK} + \text{SPD}) / 1000$$

### 5.1.3. Aspekty ovlivňující stanovení cen pohonných hmot

1/ Na českém petrolejářském trhu není individuální cenový vůdce, ale trh je rozdroben mezi několik „velkých hráčů“, tzn. významných nadnárodních společností. Mezi nejvýznamnější patří: Unipetrol rafinérie, Slovnaft, OMV, Agip, Shell a Total.

Kromě těchto mezinárodních řetězců má významné postavení státní společnost Čepro. Čepro poskytuje vybraným společnostem předem dohodnuté obchody v nasmlouvaném množství za předem stanovenou cenu.

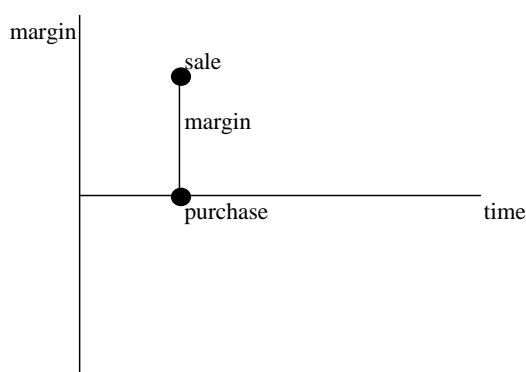
2/ Všechny výše zmíněné společnosti nabízí palivo, jak z vlastních rafinérií, tak i ze systému Čepro.

3/ Žádná z uvedených společností není dostatečně silná na to, aby mohla změnit stávající cenový systém a jeho metodologii. Všechny společnosti používají monitoring cen svých konkurentů.

4/ Prodejní cena i prodejní marže je známá a jasná v okamžiku prodeje z terminálů rafinérií, neboť okamžik nákupu se rovná okamžiku prodeje.

Pro názornou představu autorka uvádí následující graf, který nám ukazuje výši marže v okamžiku prodeje, pokud je prodej uskutečněn přímo z terminálu rafinérie mateřské společnosti. Při prodeji hmoty z terminálu rafinérie známe v okamžiku prodeje výši obou cen, jak nákupní, tak i prodejní. Obě ceny jsou stanoveny na základě aktuálního kurzu kotací Platt's. a směnného kurzu dolaru vůči české měně.

#### Schéma 5.1.3.1. Znázornění marže při uskutečnění prodeje z terminálu rafinérie

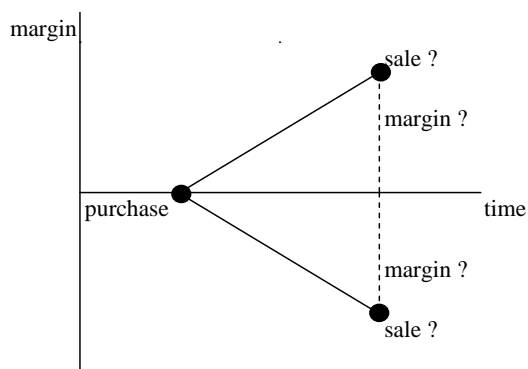


Uvedené schéma znázorňuje výši marže, pokud je prodej uskutečněn z terminálu rafinérie. Výše marže je znázorněna kolmou přímkou na osu x a je vymezena body purchase (nákup), sale (prodej).

5/ Prodejní cena a obchodní marže není známá, pokud prodej je uskutečněn z Čepro systému, protože okamžik nákupu ani okamžik prodeje nejsou zřejmé. Takto je uzavřeno více než 60% obchodů v České republice.

Následující schéma nám znázorňuje případ prodeje hmoty ze systému Čepro, kdy v okamžiku prodeje paliva koncovému zákazníkovi není známá celková výše obchodní marže, jelikož naskladnění hmoty do systému Čepro probíhá průběžně a je také průběžně ovlivňováno platnými nákupními cenami od mateřské společnosti. Tyto nákupní ceny jsou opět stanovovány na základě platného kurzu Platt's. Konečná výše skladovací, nebo-li pro nás nákupní ceny, je řízena režimem FIFO (first in, first out) a to pomocí váženého průměru jednotlivých nákupních cen. Tudiž v okamžiku prodeje může dojít k situaci, že výše kurzu Platt's bude nižší, než-li v okamžiku naskladnění hmoty do Čepro systému a pro společnost to bude znamenat zápornou obchodní marži.

**Schéma 5.1.3.2. Znázornění marže při uskutečnění prodeje z Čepro systému**



Uvedené schéma znázorňuje výši marže, pokud je prodej uskutečněn z Čepro systému. Výše marže představuje kolmice na osu x a je vymezena body purchase (nákup), sale (prodej). Zde není znám přesný okamžik nákupu (purchase). Z tohoto důvodu není jasné, jaké hodnoty obchodní marže nakonec dosáhne.

#### **6/ Vliv kotace Platt's na vývoj ceny pohonné hmoty:**

**a/ rostoucí trend kotace Platt's :** týdenní cena je pod měsíčním průměrem cen, který vede k negativní prodejní prémii a tím i negativní obchodní marži.

**b/ klesající trend kotace Platt's :** týdenní cena se pohybuje nad měsíčním průměrem cen a tento důsledek se odráží v nerealistické výši prodejní prémie a tím i obchodní marže. Tento trend zároveň ovlivňuje i pokles prodejů a je upraven

prostřednictvím procedury Net Back vyrovnání, kdy nám mateřská společnost Slovnaft, a.s. dobropisuje část zisku.

## ***5.2. Procedura Net back***

Jak již autorka zmínila v textu, prodej paliv mezi subjekty Slovnaft, a.s. a Slovnaft Česká republika, s.r.o. je upraven na základě procedury Net Back vyrovnání, která je součástí metody Transferové ceny.

### **5.2.1. Popis metody Transferové ceny**

Metoda transferové ceny je definována ve směrnici OECD a může být klasifikována do tří skupin tradičních metod:

- 1/ srovnávací nekontrolovaná cenová metoda
- 2/ reseller cenová metoda
- 3/ cost plus metoda

Z důvodu povahy petrolejářského průmyslu skupina MOL doporučuje použití prvních dvou zmíněných metod. Pro zastřešení obchodních činností mezi společnostmi Slovnaft, a.s. a Slovnaft Česká republika, s.r.o. byla zvolena metoda druhá, a to Reseller cenová metoda, která je více užívána a známa pod anglickým označením Reseller Price Method.

Reseller cenová metoda bere v úvahu nákupní cenu prodávajícího produktu, který přechází z finančně kontrolované etapy do etapy prodeje třetí straně, která je pro společnost dále nekontrolovatelná. Hodnota odpovídající marže pro prodávající společnost je rovná Reseller marži, která se skládá z veškerých nákladů, kterých bylo vynaloženo na prodej zboží plus příslušné marže za prodej zboží třetí straně. Tato marže byla stanovena na 0,5% z objemu tržeb společnosti za prodanou hmotu, která byla nakoupena z mateřské společnosti Slovnaft, a.s..

Uvedená metoda se ukázala jako vhodná pro stanovení transferových cen a to z celkové povahy petrolejářského průmyslu:

- skupina MOL vlastní dvě velké rafinérie: Dunajskou rafinérii a rafinérii v Bratislavě – z toho vyplývá schopnost pokrytí většiny nasmlouvaných prodejů z důvodu možnosti řízení produkce a výše nákupní prémie. Společnost není limitována výší nákupní ceny od ostatních dodavatelů a její hodnotu může přizpůsobit momentální situaci na trhu.
- skupina svou velikostí je schopna si udržet stabilní podíl prodeje pohonných hmot na evropském trhu – náleží mu role jednoho z vůdců „leadera“ na trhu
- společnost není náchylná na momentální výkyvy množství paliva na trhu z důvodu upřednostnění rafinérie jiného zákazníka, jelikož hmota pro prodej pochází z vlastních zdrojů společnosti, tzn. rafinérie může přizpůsobit výši produkce momentální poptávce po palivu na trhu.

### **5.2.2. Aplikace Net back vyrovnání**

**a/ rostoucí trend kotace Platt's** : Pro případ stanovení transferové ceny na konci měsíce, má tento trend dopad na pozitivní finanční výsledek společnosti Slovnaft Česká republika, s.r.o. a tento výsledek bude navrácen – přefakturován společnosti Slovnaft, a.s. ve formě vrubopisu. Předfakturace je označena termínem Net Back vyrovnání.

**b/ klesající trend kotace Platt's** : Pro případ stanovení transferové ceny tento trend vyústí v negativní hodnotu finančního výsledku společnosti Slovnaft Česká republika, s.r.o. a Slovnaft, a.s. vzniklý rozdíl vypořádají prostřednictvím dobropisů dceřiné společnosti v rámci procedury Net back vyrovnání.

**Vyrovnávající doklady** – dobropisy, vrubopisy jsou vystavovány společností Slovnaft, a.s. a zasílány jednou za čtvrtletí společnosti Slovnaft Česká republika, s.r.o. k zaúčtování. Jejich kontrola – věcná je prováděna oddělením controllingu, který má za úkol jednou měsíčně vyčíslit hodnotu Net Back kalkulace. Tato kalkulace je



v měsíčních intervalech zasílána na oddělení controllingu velkoobchodu, Slovnaftu, a.s., který poté zajistí vystavení potřebných dokladů (vrubopisy, dobropisy) ve čtvrtletních intervalech. Doklady jsou poté zaúčtovány na obou stranách, jak na straně Slovnaftu Česká republika, s.r.o., tak i na straně Slovnaftu, a.s. – opět čtvrtletně. Průběžně jednou měsíčně je zaúčtována hodnota Net Back kalkulace na obou participujících stranách, jak na straně mateřské, tak i dceřiné společnosti a to ve formě dohadů. Je to z důvodu podání co možná nejvíce realistické výše měsíčního finančního výsledku obou společností, jelikož obě společnosti používají měsíční periody reportingu. Tyto dohady jsou ke konci čtvrtletí stornovány a nahrazeny skutečnými doklady, ať dobropisy, nebo vrubopisy, které jsou vystaveny a zaslány mateřskou společností.

O způsobu výpočtu Net back kalkulace bude pojednáno později v části praktické analýzy nástrojů.

### **5.3. Dodavatelská smlouva [15]**

Jak již bylo výše zmíněno obchod mezi společnostmi Slovnaft, a.s. a Slovnaft Česká republika, s.r.o. probíhá na základě smlouvy č. 56710086662, která upřesňuje způsob, podmínky a kvalitu dodávek na český trh. Smlouva byla uzavřena dne 20.12.2007 a je zapsána u městského soudu v Praze.

#### **5.3.1. Předmět smlouvy**

Smlouva uzavřená mezi prodejcem a kupujícím definuje prodej a dodávku paliv, které jsou garantovány ve smlouvě následovně:

Super 95	362 340 tun	obsah síry 50 ppm, kvalita paliva A
Diesel	580 630 tun	obsah síry 50 ppm, kvalita paliva A
Letecký petrolej (kerosene)	900 tun	
Technický petrolej	400 tun	

Kvalita paliva A značí nejvyšší jakost a odpovídá kvalitě pohonné hmoty v letních měsících, v měsících zimních je kvalita pohonné hmoty povolena v třídě C pro benzín a D pro naftu.

Obsah síry nám indikuje množství síry obsažené v palivu.

Smlouva je uzavřena na dobu neurčitou a každá strana je oprávněná od ní odstoupit písemnou výpovědí, výpovědní lhůta je sjednána na 3 měsíce. V případě porušení smlouvy je poškozená strana oprávněna od smlouvy odstoupit za 30 kalendářních dní a to písemně s uvedením důvodu porušení smlouvy.

#### ***5.4. Analýza funkcí a rizik vyplývajících ze smlouvy 56710086662***

##### **5.4.1. Analýza funkce**

- Slovnaft, a.s. vyrábí palivo ve svém vlastním výrobním podniku – rafinérii, při výrobě dbá na to, aby palivo splňovalo přísné kvalitativní normy vyplývající z uzavřené smlouvy. Při výrobě paliva využívá své vlastní, jak výrobní, technické, tak i lidské zdroje.

##### **5.4.2. Analýza rizik**

- jako důsledek uplatnění metody Re-sale Minus Price Method, blíže vysvětlena v části Literární rešerše, potenciaální obchodní a finanční riziko na sebe přebírá společnost Slovnaft, a.s., společnosti Slovnaft Česká republika, s.r.o. zůstává stabilní pozitivní finanční výsledek.

#### **Výčet rizik, kterým při prodeji paliva čelí společnost Slovnaft, a.s.**

- 1/ fluktuace kurzu kotací pohonných hmot a surové ropy na světových trzích
- 2/ vzniklé odchylky mezi kotacemi komodit pohonných hmot na světovém trhu a kotacemi surové ropy. Tato odchylka je známa pod termínem crack spread.

3/ změny v ocenění, přecenění zásob na skladě – důvod rozdílná výše ceny mezi pořízením a vyskladněním hmoty.

4/ výkyvy ve směnném kurzu USD / CZK. Slovnaft Česká republika, s.r.o. provádí peněžní vyrovnání v CZK.

5/ cena pohonných hmot na domácím trhu

6/ prodejní cena

7/ celkové náklady na dopravu a logistiku, které jsou sjednány v aktuální výši.

Tato hodnota opět neovlivňuje finanční výsledek společnosti Slovnaft Česká republika, s.r.o.. Slovnaft Česká republika, s.r.o. pouze přebírá rizika v době převzetí nákladu na česko-slovenské hranici, při přepravě nákladu vlakovými cisternami, parita DAF. A při přepravě nákladu automobilovými cisternami na čerpací stanice sítě společnosti v České republice, parita FCA.<sup>18</sup>

#### **5.4.3. Povinnosti vyplývající ze smlouvy pro společnost Slovnaft Česká republika, s.r.o.**

1/ Společnost Slovnaft Česká republika, s.r.o. musí na trhu hájit zájmy své mateřské společnosti a chránit práva společnosti Slovnaft, a.s. při podpoře prodeje paliva na českém trhu.

2/ Při výběru a uzavírání smluv se svými potenciálními partnery musí Slovnaft Česká republika, s.r.o. postupovat opatrně a obezřetně, aby nepoškodila zájmy své mateřské společnosti.

3/ Palivo nabízet zákazníkovi v každém případě s ohledem na dobrý vztah s ním a pravidelně poskytovat informace o svých zákaznících dceřiné společnosti

4/ Poskytnout přístup dceřiné společnosti do svých veškerých dokumentů, které se týkají prodeje paliva a podmínek, za kterých byl prodej uzavřen

5/ Prodávat palivo svým zákazníkům za podmínek dohodnutých a schválených společností Slovnaft, a.s.

---

<sup>18</sup> FCA, DAF dodací podmínky, neboli parita vyjadřuje povinnost smluvních stran v souvislosti s dodávkou zboží. Pro zjednodušení vymezení práv a povinností z realizace a dodání zboží se užívají mezinárodně uznávaný dokument Incoterms z r.1936.

6/ Neustále informovat Slovnaft, a.s. o trendech na trhu s pohonnými hmotami, poskytovat mu veškeré důležité informace a zároveň poskytovat veškerou právní podporu mateřské společnosti týkající se prodeje paliv.

7/ Aplikovat všechny instrukce a podmínky, které byly stanoveny společností Slovnaft, a.s.

8/ Přizvat zástupce společnosti Slovnaft, a.s. na jednání s klíčovými zákazníky, při kterých bude rozhodováno o veškerých klíčových okolnostech, jako je cena a podmínky prodeje.

#### **5.4.4. Povinnosti vyplývající ze smlouvy pro společnost Slovnaft, a.s.**

1/ Nesmí oslovit dalšího zprostředkovatele prodeje pohonných hmot na českém trhu

2/ Společnost Slovnaft Česká republika, s.r.o. se společností Slovnaft, a.s. zavazuje poskytnout všechny nezbytné dokumenty a maximální podporu při prodeji paliva

3/ Vyrozumět svoji dceřinou společností o všech změnách, které se týkají úpravy podmínek, smlouvy atd. v co možná nejkratším termínu

#### **5.5. Způsob výpočtu Net\_back vyrovnání**

Transferová cena se vyčísľuje jednou za měsíc při měsíční uzávěrci. Podmínku pro vyčíslení je zaúčtování všech prodejních a nákupních faktur za zboží a všech faktur za logistiku, do kterých patří faktury na skladování, dopravu, bio náklady a faktury na vyčíslení přirozených úbytků hmoty do normy, tzv. manka.

##### **5.5.1. Net\_back vyrovnání se poté vypočte podle následujícího modelu**

1/ Celkové tržby = Celkem prodané množství\*( Průměr měsíční Platt's + Prémie)\*FX USD/ CZK

**2/ Proforma\_marže = Celkové tržby – COGS – Náklady na přirozené úbytky hmoty – Náklady na logistiku**

**3/ Net\_Back vyrovnání = Proforma\_marže – (Celkem\_Prodané\_množství\* Reseller marže)**

Legenda ke vzorci:

FX USD/CZK – měsíční průměr směnného kurzu mezi USD a CZK

TC – Transferová cena

Proforma marže – marže stanovená na základě aktuální výše kurzu kotace Platt 's a vyčíslení skutečně vynaložených nákladů na pořízení hmoty

COGS – celkové náklady na pořízení hmoty, účty 504\*

Náklady na pořízení hmoty – náklady spojené s úbytky hmoty, které se vejdou do stanovené normy

Náklady na logistiku – náklady spojené se skladováním, dopravou hmoty a náklady za poplatky na bio složku

Net back vyrovnání – úprava výše Proforma marže na základě porovnání s výší vypočtené Reseller marže

Hodnota Net back vyrovnání se vyčísluje zvlášť pro každou komoditu pohonných hmot (benzín, motorová nafta).

Vypočtené hodnoty kalkulace se jednou měsíčně zaúčtují jako Dohad na účet 504 410 Benzin 95 transfer pro benzín a 504 420 Nafta transfer pro motorovou naftu. Dohady jsou účtovány oddělením účtárna jednou měsíčně z důvodu stanovené periody účetních závěrek. Jednou čtvrtletně jsou mateřskou společností Slovnaft, a.s., konkrétně oddělením Controllingu velkoobchodu, zasílány k zaúčtování vyrovnávající doklady, které jsou vystaveny na základě kalkulace pro stanovení hodnoty Net back vyrovnání. Tyto doklady jsou zaúčtovány, jak na straně společnosti Slovnaft Česká republika, s.r.o., tak i na straně Slovnaft, a.s.. Bližší pojednání o vyrovnávacích dokladech viz oddíl 5.2. Procedura Net back.

### **5.5.2. Výsledná hodnota Reseller Marže a její zjištění**

Stanovení optimální hodnoty je velice důležitý krok při aplikaci celé procedury Net back vyrovnání. Na její výši závisí i výše celkové částky, která bude následně navracena / připočtena dceřině společnosti Slovnaft Česká republika, s.r.o. od mateřské společnosti Slovnaft, a.s. za celkové prodané množství pohonné hmoty.

Pro stanovení koeficientu se vychází ze dvou různých zdrojů:

**1/ z výkazu zisků a ztrát –**

k výpočtu se vyčíslí hodnota celkových operativních nákladů za středisko velkoobchod, která se poníží o náklady na činnosti, které nejsou přímo spjaté s prodejem pohonné hmoty.

Do této kategorie nákladů patří následující skupiny nákladů:

**Material-type and other cost** – účet 518 200 Nájemné skladu - Louky n. Olší

**Other expenditures without Stockpiling** – účty 602 100 Vyúčtování soukromých km,

554 001 Rezerva Louky nad Olší, 559 001 Tvorba opravných položek nedaňových k pohledávkám, 559 101 Rozpouštění opravných položek nedaňových k pohledávkám

**2/ z prodejní analýzy -**

zde potřebujeme pro další výpočet znát hodnotu celkem prodaného množství paliva v tunách (benzín, motorová nafta), které bylo nakoupeno z terminálu rafinérie společnosti Slovnaftu, a.s.

Pro vyčíslení jednotkové hodnoty koeficientu, dosadíme oba zjištěné parametry do uvedeného vzorce:

**Jednotková hodnota koeficientu = Celkové operativní náklady bez uvedených nákladových skupin v tisících CZK / Celkové prodané množství paliva v tunách – distribuční místo Slovnaft, a.s.**

Výše koeficientu 79 byla vypočítána dle uvedeného vzorce v Business Plánu, následně byla její výše schválena exportním oddělením společnosti MOL a poté je zapracována při vyčíslení měsíčních odchylek mezi BP a skutečností. Její hodnota musí být ověřena na základě údajů z Business Plánu, kde pomocí následných analýz kvantifikujeme odchylky mezi BP – Skutečností, a odsouhlasena v mateřské společnosti exportním oddělením pro vývoz paliva. Hodnota 79 je následně zakotvena v Dodavatelské smlouvě č. 56710086662, ale její výše zůstává i nadále otázkou diskuzí, zda-li skutečně odpovídá ceně za prodané množství na českém trhu či nikoliv.

Následující tabulka nám dokumentuje výpočet výše koeficientu 79, který byl kalkulován na základě výše operativních nákladů a plánovaného množství prodané hmoty v Business Plánu 2008. Pro případ plánování a reportingu celá skupina MOL, společně se všemi dceřinými společnostmi, používá anglického označení pro jednotlivé nákladové skupiny, je to z důvodu nadnárodní povahy skupiny. Autorka v práci ponechala anglické označení jednotlivých nákladových skupin.

**Tabulka 5.5.2. Stanovení výše hodnoty koeficientu 79 na základě BP 2008 a její porovnání se skutečností roku 2007.**

Cost element	SN Ceska BP	SN Ceska
	2008	Skutečnost
	mil. CZK	mil. CZK
<b>TOTAL operating costs</b>	<b>88,26</b>	<b>84,06</b>
Operating cost	60,53	40,81
- Energy cost	1,93	1,35
- Other material cost	0,72	0,32
- Material-type and other cost	30,13	19,19
- Personnel-type cost without severance pay	27,23	19,60
- Planned depreciation (IFRS)	0,53	0,35
- Capitalised value of own production	0,00	0,00
Charged services (from Management and Services Segment)	9,63	9,19
Other expenditures without Stockpiling	18,11	34,06
Stockpiling fee	0,00	0,00
Costs not related to sales of fuels from MOL Group		
<b>TOTAL operating costs</b>	<b>19,23</b>	<b>36,37</b>
Operating cost	3,50	2,31
- Energy cost	0,00	0,00
- Other material cost	0,00	0,00
- Material-type and other cost	3,50	2,31
- Personnel-type cost without severance pay	0,00	0,00
- Planned depreciation (IFRS)	0,00	0,00
- Capitalised value of own production	0,00	0,00
Charged services (from Management and Services Segment)	0,00	0,00
Other expenditures without Stockpiling	15,73	34,06
Stockpiling fee		
WS overhead costs related to fuels sales from MOL Group		
<b>TOTAL operating costs</b>	<b>69,03</b>	<b>47,69</b>
Operating cost	57,03	38,50
- Energy cost	1,93	1,35
- Other material cost	0,72	0,32
- Material-type and other cost	26,63	16,87
- Personnel-type cost without severance pay	27,23	19,60
- Planned depreciation (IFRS)	0,53	0,35
- Capitalised value of own production	0,00	0,00
Charged services (from Management and Services Segment)	9,63	9,19
Other expenditures without Stockpiling	2,37	0,00
Stockpiling fee	0,00	0,00
original planned volume sold via depots in ton	922,27	964,85
modified volume sold via depots (based on Forecast 0) in ton		
fuel + fuel oils local purchase in ton		
<b>unit overhead costs</b>	<b>74,84</b>	<b>48,42</b>

-uvedené hodnoty jsou v milionech Kč

Jako zdroj pro vyplnění tabulky 5.5.2. byly použity nákladové a výnosové účty z Business Plánu 2008 a roční pohyb na nákladových a výnosových účtech za rok 2007. Tabulka je rozdělena celkem do čtyř na sobě závislých oddílů operativních nákladů. První oddíl operativních nákladů vyčísluje celkovou výši operativních nákladů za středisko velkoobchod, v druhém oddílu operativních nákladů je uvedena hodnota těch operativních nákladů, které přímo nesouvisí s prodejem hmoty a jejíž nákladové skupiny autorka uvedla výše v textu. Třetí oddíl se rovná prvnímu oddílu, který je ponížěn o nákladové skupiny uvedené v druhém oddílu. V posledním čtvrtém oddílu je celkový výsledek operativních nákladů z třetího oddílu vydělen celkovým množstvím prodané hmoty.

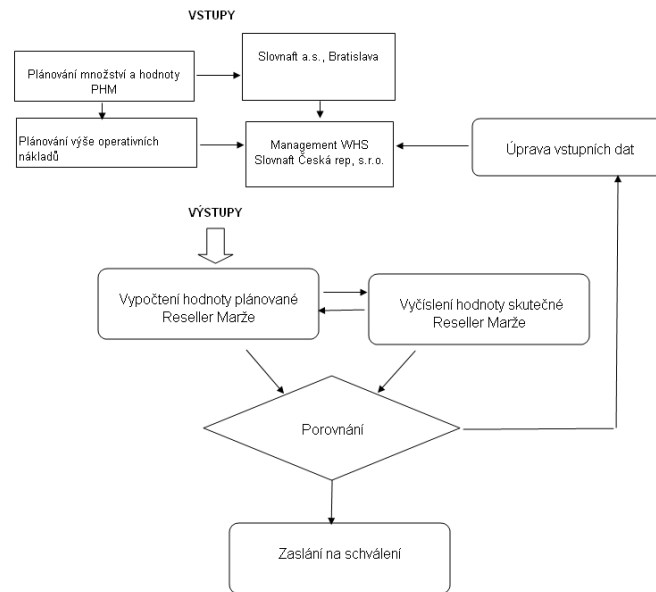
Tato procedura slouží k vyčíslení výše jednotky alokovaných nákladů z funkčního střediska corporate na obchodní středisko velkoobchod. Poukazuje na celkovou výši operativních nákladů, které budou pokryty z celkové výše tržeb za prodané množství paliva a označujeme ji jako Reseller marže. Úkolem Reseller marže je zabezpečit pokrytí všech operativních nákladů, jak ze střediska velkoobchod, tak i alokovaných nákladů ze střediska corporate na velkoobchod a generovat zisk.

Následující schéma nám dokumentuje celý proces, který začíná definováním jednotlivých vstupů, které jsou potřebné pro stanovení výše hodnoty Reseller marže, posléze její samotné vyčíslení a celý proces je ukončen odesláním požadavku na schválení její vypočtené výše do skupiny MOL.

### **5.5.3. Proces stanovení Reseller marže a její schválení**

#### **Schéma 5.5.3. Proces stanovení Reseller marže a její schválení**



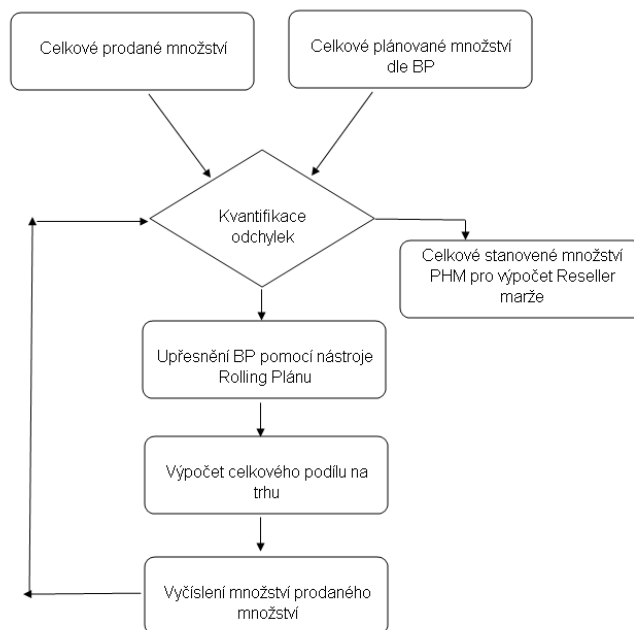


Ucelenou představu o procesu kvantifikace veličiny Reseller marže znázorňuje výše uvedené schéma 5.5.3., ve kterém se autorka pokusila sjednotit celý proces stanovení výše jejího koeficientu a znázornit jednotlivé kroky procesu, od etapy plánování až ke konečné etapě schválení.

Následující schémata 5.5.4 a 5.5.5. slouží jako pomocné diagramy pro schéma 5.5.3. Graficky nám znázorňují a popisují mezikroky, které předcházejí konečné proceduře kvantifikace hodnoty Reseller marže.

#### **5.5.4. Proces stanovení celkového prodaného objemu pohonných hmot**

##### **Schéma 5.5.4. Proces stanovení celkového prodaného objemu pohonných hmot**



V následujícím schématu 5.5.4. autorka popisuje proces stanovení plánovaného objemu prodeje pohonných hmot. Pro účely plánování objemu paliva se vychází z celkového množství objemu, které se prodalo za první pololetí. Toto množství se porovná s plánovaným objemem v Business Plánu za dané období. Po kvantifikaci odchylek a určení trendu na trhu se vypracuje Rolling Plán, který slouží jako pololetní zpřesnění Business Plánu, kde první pololetí představuje skutečný objem prodané hmoty na trhu a druhé pololetí reprezentují plánované hodnoty do konce roku, které jsou upraveny o trend z 1.pololetí. Celkové množství navržené v Rolling Plánu musí splňovat podmínku 20% podílu prodané pohonné hmoty na českém trhu a je považován jako základ plánovaného množství pro Business Plán na nadcházející rok. Zároveň slouží jako jeden z parametrů pro výpočet hodnoty Reseller marže.

### 5.5.5. Proces stanovení výše operativních nákladů

#### Schéma 5.5.5. Proces stanovení výše operativních nákladů

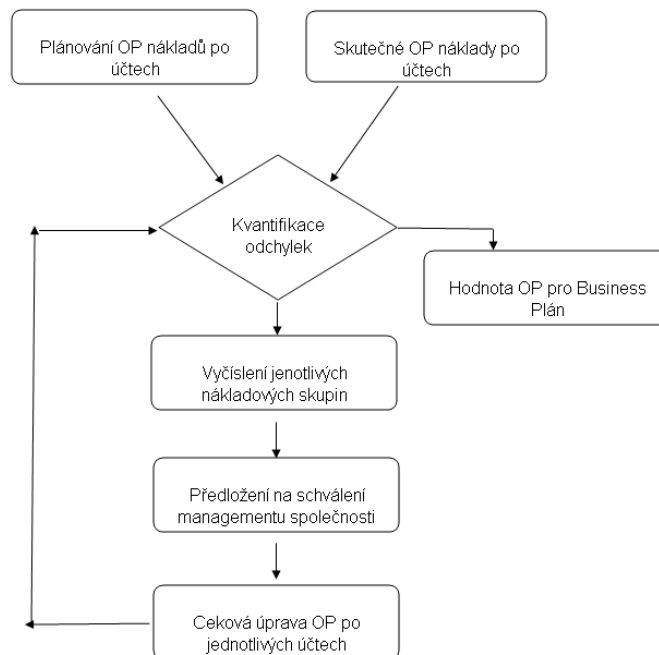


Schéma 5.5.5. má za úkol čtenáře seznámit s procesem stanovení plánované hodnoty operativních nákladů pro účely Business Plánu. Při plánování operativních nákladů se opět vychází se skutečnosti za první šest měsíců v roce, kde se analyzují veškeré položky zaúčtované na jednotlivých účtech účtové osnovy, dále veškeré náklady, které vyplývají z budoucího čerpání služeb, které zjistíme, buď z uzavřených smluv, nebo z připravovaného a plánovaného nákupu materiálu či služeb. Pro podání realistického obrazu plánovaných hodnot operativních nákladů je nezbytné, aby controller při stanovení jejich výše vždy spolupracoval s manažerem odpovídající divize – nákladového střediska.

## ***5.6. Uplatnění metody Transferové ceny ve společnosti za rok 2008***

Za rok 2008 autorka vyčíslila celkovou hodnotu marže prodaného paliva bez uplatnění transferové ceny a poté celkovou hodnotu marže, kde již byla použita Reseller marže ve výši 79 Kč.tunu<sup>-1</sup> prodaného paliva. Následná analýza má potvrdit vliv transferové ceny na marži a tím i celkový zisk společnosti Slovnaft Česká republika, s.r.o.

### 5.6.1. Uplatnění metody Transferové ceny pro benzín za rok 2008

Za rok 2008 společnost celkem prodala 312 814 tun benzínu v celkové výši 6 231,7 miliónů CZK, za náklady na pořízení hmoty celkově zaplatila 6 216,65 miliónů CZK a náklady na skladování a dopravné celkem činily 131,7 miliónů CZK. Po vyčíslení celkové marže, dle vzorce tržby – veškeré náklady na pořízení hmoty, by společnost z prodeje benzínu generovala ztrátu v celkové výši 116,6 miliónů CZK. Při uplatnění Reseller marže v hodnotě 79 CZK.tunu<sup>-1</sup> společnost dosáhne celkové výše marže v hodnotě 24,7 miliónů CZK a rázem se dostává do zisku. Za rok 2008 musela mateřská společnost Slovnaft, a.s. společnosti Slovnaftu Česká republika, s.r.o. celkově dobropisovat 141,3 miliónů CZK za prodanou hmotu benzínu, jak nám demonstruje níže uvedená tabulka. Zde je celkový vývoj prodeje benzínu za rok 2008 rozfázován do jednotlivých měsíců, viz tabulka 5.6.1.1. Prodej benzínu nakoupený od mateřské společnosti za rok 2008.

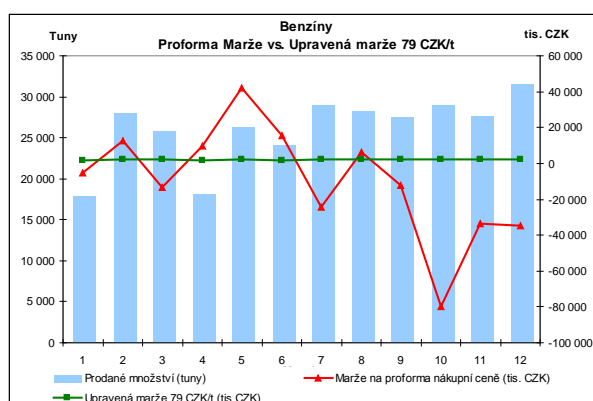
Údaj v tabulce Marže na proforma nákupní ceně je skutečná nákupní cena, za kterou byla hmota pořízena od mateřské společnosti, údaj Upravená marže je hodnota skutečné marže uplatňována prostřednictvím transferové ceny a její hodnota se zjistí vynásobením koeficientu 79 s celkovým prodaným množstvím. Hodnota korekce poté udává rozdíl mezi těmito výše uvedenými ukazateli a je rovná velikosti celkového vyrovnání Net Back kalkulace.

**Tabulka 5.6.1.1. Prodej benzínu nakoupený od mateřské společnosti za rok 2008**

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2 008
Prodané množství (tuny)	17 769	28 031	25 764	18 082	26 275	24 137	28 960	28 127	27 554	28 874	27 675	31 567	<b>312 814</b>
Marže na proforma nákupní ceně (tis. CZK)	-5 076	12 468	-13 323	10 026	42 038	15 476	-24 123	6 371	-12 408	-79 833	-33 583	-34 634	<b>-116 602</b>
Upravená marže 79 CZK/t (tis CZK)	1 404	2 214	2 035	1 429	2 076	1 907	2 288	2 222	2 177	2 281	2 186	2 494	<b>24 712</b>
<b>Hodnota korekce</b>	<b>-6 480</b>	<b>10 254</b>	<b>-15 358</b>	<b>8 597</b>	<b>39 962</b>	<b>13 569</b>	<b>-26 411</b>	<b>4 149</b>	<b>-14 585</b>	<b>-82 114</b>	<b>-35 769</b>	<b>-37 127</b>	<b>-141 314</b>

Pro lepší názornost autorka zpracovala z tabulky 5.6.1.1. následující schéma 5.6.1.2., kde je vidět propast mezi skutečnou marží a Reseller marží v jednotlivých měsících.

### Schéma 5.6.1.2. Prodej benzínu nakoupený od mateřské společnosti za rok 2008



Jak je patrné z uvedené tabulky 5.6.1.1. a schématu 5.6.1.2., největší propad mezi hodnotou skutečné marže a Reseller marže je zaznamenán v druhé polovině roku 2008, přelomovým měsícem se stal srpen, ve kterém se oba ukazatele nacházely zhruba na stejné hodnotě. Při neuplatnění metody transferové ceny by společnost prodejem benzínu byla zisková pouze v období na rozhraní ledna a února a poté od poloviny března do června, to je celkem cca. 4 měsíce, ostatní měsíce by společnost generovala ztrátu, kterou by nebyla schopna vyrovnat předešlými ziskovými měsíci. Tuto situaci nám reprezentuje červená křivka, která nám představuje skutečnou nákupní cenu hmoty od mateřské společnosti Slovnaft, a.s.. Následná korekce uplatněná při transferové ceně je znázorněna zelenou křivkou. Z grafu je patrné, že její hodnota je po celé období konstantní a rovná se výši koeficientu 79.

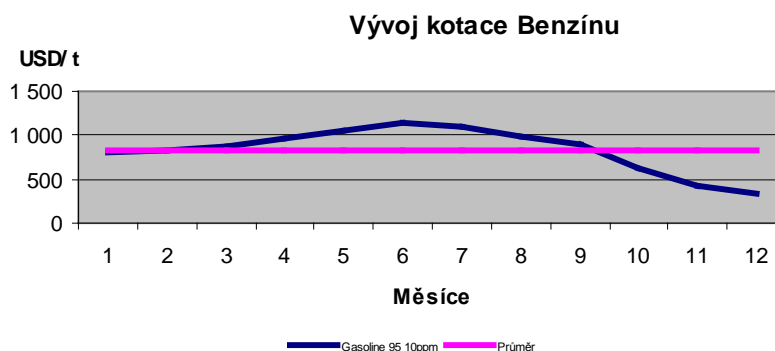
Hlavní příčina je přikládána vývoji kotace Platt's na Rotterdamské burze a roli sehrála i výše vývoje kurzu USD k české měně. Následující tabulka 5.6.1.3. nám udává průměrné měsíční hodnoty kurzu Platt's pro komoditu benzín Super 95, hodnoty jsou uvedeny v USD na 1 tunu hmoty.

**Tabulka 5.6.1.3. Vývoj kotace Platt's pro benzín za rok 2008**

USD/t	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2008
Gasoline 95 10ppm	800,16	837,73	880,46	962,07	1 058,71	1 134,67	1 099,79	981,93	899,31	623,58	421,65	331,39	835,95

Pro lepší názornost je opět tabulka 5.6.1.3. převedena do schématu 5.6.1.4., kde je vidět vývoj trendu kotace benzínu k její průměrné roční hodnotě v jednotlivých měsících

**Schéma 5.6.1.4. Vývoj kotace Platt's pro benzín za rok 2008**



Při porovnání výše uvedených schémat 5.6.1.2. a 5.6.1.3. je na první pohled patrné, že s růstem kotace Platt's roste i hodnota proforma marže. Dalo by se říci, že křivky v obou uvedených schématech shodně kopírují svůj vývoj trendu.

### **5.6.2..Uplatnění metody Transferové ceny pro motorovou naftu za rok 2008**

Pokud se týká prodeje motorové nafty vypadala situace za rok 2008 následovně: roční prodané množství motorové nafty činilo 570 940 tun v celkové výši 12 510,21 miliónů CZK, za náklady na pořízení hmoty společnost celkem zaplatila 12 236,88 miliónů CZK a náklady na skladování a dopravné činily 230,33 miliónů CZK. Po vyčíslení celkové marže by společnost z prodeje motorové nafty, na rozdíl od prodeje benzínu, generovala zisk v celkové výši 43,0 miliónů CZK. Při uplatnění Reseller marže v hodnotě 79 CZK.tunu<sup>-1</sup> společnosti Slovnaft Česká republika, s.r.o. vzroste stávající výše zisku o dalších 2,1 miliónu CZK na hodnotu 45,10 miliónu CZK.

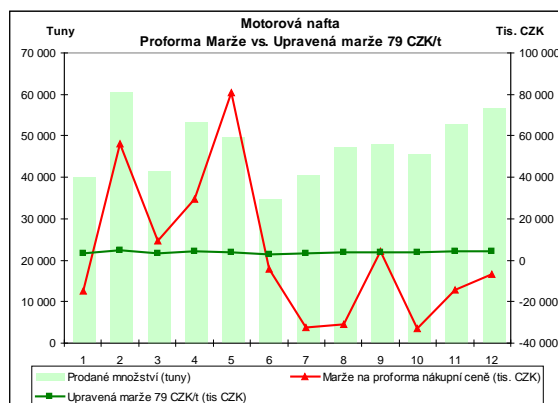
Za rok 2008 musela mateřská společnost Slovnaft, a.s. společnosti Slovnaft Česká republika, s.r.o. celkově dobropisovat 2,10 miliónů CZK za prodej motorové nafty. Celkový vývoj prodeje motorové nafty nám poskytne následující tabulka 5.6.2.1. a schéma 5.6.2.2., které je opět uvedeno po jednotlivých měsících.

**Tabulka 5.6.2.1. Prodej motorové nafty nakoupené od mateřské společnosti za rok 2008**

Motorová nafta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2 008
Prodané množství (tuny)	40 151	60 473	41 668	53 436	49 720	34 814	40 456	47 298	47 719	45 549	52 893	56 764	570 940
Marže na proforma nákupní ceně (tis. CZK)	-14 994	56 078	9 153	29 700	80 649	-4 073	-32 547	-31 003	4 405	-33 201	-14 552	-6 614	43 000
Upravená marže 79 CZK/t (tis CZK)	3 172	4 777	3 292	4 221	3 928	2 750	3 196	3 737	3 770	3 598	4 179	4 484	45 104
<b>Hodnota korekce</b>	<b>-18 166</b>	<b>51 301</b>	<b>5 861</b>	<b>25 478</b>	<b>76 721</b>	<b>-6 823</b>	<b>-35 743</b>	<b>-34 740</b>	<b>635</b>	<b>-36 800</b>	<b>-18 731</b>	<b>-11 098</b>	<b>-2 105</b>

Názorněji nám vývoj prodeje motorové nafty představí schéma 5.6.2.2, které bylo vytvořeno na základě dat z tabulky 5.6.2.1.

**Schéma 5.6.2.2. Prodej motorové nafty nakoupené od mateřské společnosti za rok 2008**



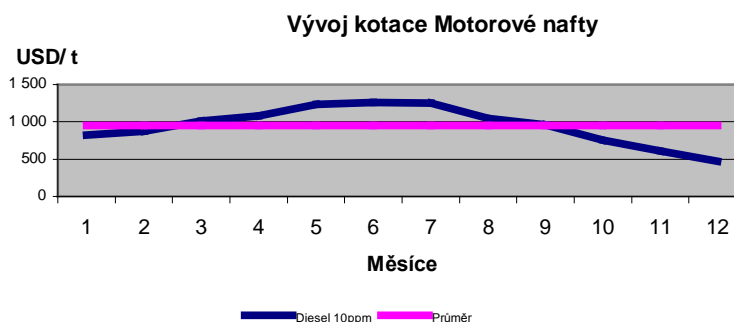
Jak je patrné z grafu vývoj marže a její rozptyl k proměnné Reseller marži kopíruje trendovou křivku vývoje benzínu. První polovina roku 2008 je ve znamení ziskovosti a druhá polovina, konkrétně od měsíce června, začíná marže za prodané množství opět upadat do záporných čísel. Přičemž výše zisku z prvního pololetí ve výši 160,58 miliónů CZK dostatečně pokrývá ztrátu z druhého pololetí a ještě na konci roku prodej motorové nafty končí v zisku ve výši 43,00 miliónů CZK. To je patrné z předchozí tabulky 5.6.2.1.

**Tabulka 5.6.2.3. Vývoj kotace Platt's pro motorovou naftu za rok 2008**

USD/t	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2008
Diesel 10ppm	821,81	877,00	1 011,11	1 078,52	1 233,44	1 261,00	1 248,15	1 044,10	963,15	754,54	607,65	473,79	947,85

Pro lepší názornost je opět přiložena tabulka 5.6.2.3. Vývoj kotace Platt's pro motorovou naftu za rok 2008 převedena do schématu 5.6.2.4., ve kterém je vidět vývoj kotace motorové nafty k její průměrné roční hodnotě v jednotlivých měsících

**Schéma 5.6.2.4. Vývoj kotace Platt's pro motorovou naftu za rok 2008**



Budeme-li porovnávat trendovost obou křivek funkcí, vývoj kotace benzínu s vývojem kotace motorové nafty, je jejich vývoj shodný. Od měsíce března do poloviny měsíce září se průměrné měsíční kotace u obou komodit udržují nad svými ročními průměry s tím rozdílem, že roční průměr pro benzín činí 835,95 USD/t, kdežto u motorové nafty je výše ročního průměru 947,87 USD.t<sup>-1</sup>. Tento rozdíl ve výši 111,92 USD.t<sup>-1</sup> zapříčinil, že i když trend u obou funkcí je stejný, tak komodita motorové nafty byla v roce 2008 zisková.

Na shodný vývoj kotace Platt's pro obě komodity poukazuje i výše vypočtených statistických ukazatelů pro uvedené komodity, jak nám dokumentuje následující tabulka 5.6.2.4. Kvantifikace statistických ukazatelů pro vývoj kotací.

**Tabulka 5.6.2.4. Kvantifikace statistických ukazatelů pro vývoj kotací**

Komodita	Počet hodnot	Minimum	Maximum	Průměr	Medián	Rozptyl	Směrodatná odchylka	Šikmost	Špičatost
Gasoline 95 10ppm	12,00	331,39	1 134,67	835,95	711,87	60 357,47	245,68	-0,83	2,57
Diesel 10ppm	12,00	473,79	1 261,00	947,86	867,40	58 260,23	241,37	-0,42	2,22



Jak vyplývá z uvedené tabulky, hodnoty jednotlivých statistických ukazatelů nabývají hodnot, které leží na číselné ose blízko sebe. A tímto můžeme potvrdit naše předchozí tvrzení a sice, že vývoj trendu kotací Platt's pro obě komodity je shodný.

### 5.6.3. Vliv výše směnného kurzu na stanovení transferové ceny

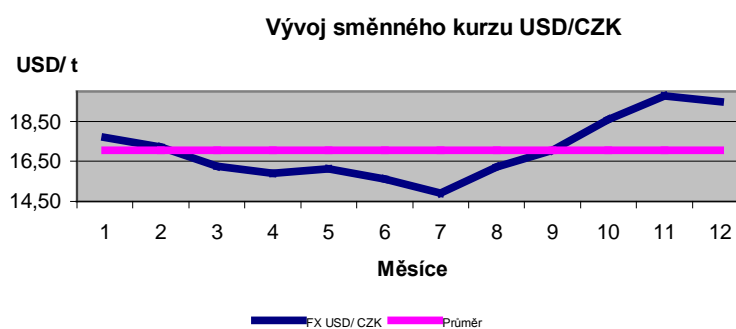
Na výši marže má vliv i vývoj směnného kurzu USD k české koruně. Pro názornost autorka opět zanalyzovala vývoj USD.CZK<sup>-1</sup> za rok 2008 po jednotlivých měsících, viz. tabulka 5.6.3.1. Vývoj směnného kurzu USD k CZK za rok 2008.

**Tabulka 5.6.3.1. Vývoj směnného kurzu USD k CZK za rok 2008**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	2008
FX USD/ CZK	17,70	17,21	16,25	15,92	16,12	15,63	14,92	16,22	17,05	18,58	19,77	19,48	17,07

Pro lepší názornost je opět tabulka 5.6.3.1. převedena do grafu, který udává vývoj měsíčního kurzu USD k české měně za rok 2008

**Schéma 5.6.3.2. Vývoj směnného kurzu USD k CZK za rok 2008**



Porovnáme-li průběhy vývoje funkcí směnného kurzu s průběhem funkcí kurzu kotací obou komodit benzínu a nafty, a vývoj marže, je trend funkce vývoje marže inverzní k oběma zmíněným funkcím směnného kurzu, tak i kurzu kotací komodit.

Zároveň marže vypočtená u obou komodit má shodný vývoj. Její růst je patrný od měsíce března do měsíce července. Podíváme-li se na vývoje směnného kurzu lze konstatovat, že v uvedeném období je vývoj směnného kurzu pod svým ročním průměrem.

Následující tabulka 5.6.3.3 kvantifikuje odchylku od ročního průměru. Vývoj je opět demonstrován na jednotlivých měsících roku 2008.

**Tabulka 5.6.3.3. Kvantifikace odchylky směnného kurzu od průměru r.2008**

FX USD/ CZK	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Odchylka	0,63	0,14	-0,82	-1,16	-0,95	-1,44	-2,15	-0,85	-0,02	1,51	2,70	2,41

-uvedené hodnoty jsou v Kč

Z tabulky 5.6.3.3. byly nejvyšší odchylky zaznamenány ke konci roku 2008, konkrétně od měsíce října do konce roku, kdy směnný kurz české koruny k dolaru byl na nejnižší úrovni.

Porovnáme-li jednotlivé vyčíslené měsíční odchylky, je zřejmé, že nejnižší kotace u obou komodit byla zaznamenána na konci roku 2008, v měsících od října až do prosince, kdy se její hodnoty dostaly pod své roční průměry. Tento vývoj je srovnatelný pro obě komodity. Zároveň v těchto měsících, kdy kotace pohonných hmot byly na svém ročním minimu, byly i prodejní ceny za palivo na minimálních úrovních – vyplývá to ze základu konstrukce vzorce pro výpočet prodejní ceny paliva. Jelikož se nákupní cena odvíjí od ocenění zboží na skladě v předešlém období, tak to zapříčinilo, že její výše překonala výši prodejní ceny, která má za následek zápornou marži u obou komodit v těchto měsících.

## ***5.7. Krátkodobý hospodářský výsledek***

Krátkodobý hospodářský výsledek je jedním z nejdůležitějších controllingových nástrojů řízení pro management podniku. Tento nástroj obsahuje všechny významné údaje podniku. Pomocí něho se dají snadno zjistit slabé a silné stránky podniku a

jakmile se odhalí problémy v jednotlivých oblastech, poté je vedení společnosti schopno zavést příslušná opatření, aby se zlepšila celková ziskovost podniku. Následující kapitola 5.7.1. nás seznámí se základním postupem jeho vyčíslení.

### 5.7.1. Obecné schéma výpočtu krátkodobého hospodářského výsledku [9]

#### **Tržby po úpravách (slevy, rabaty)**

- Variabilní náklady výkonu
  - Přímý jednicový materiál
  - Přímé jednicové mzdy
  - Variabilní režie (např. energie, opravy a údržba, pracovní pomůcky...)

#### **= Krycí příspěvek I.**

- Fixní náklady výkonu (např. odpisy forem pro výrobu, marketingová kampaň...)

#### **= Krycí příspěvek II.**

- Fixní náklady skupiny nákladů (např. marketingová kampaň pro skupinu výrobků)

#### **= Krycí příspěvek III.**

- Fixní náklady střediskové (např. jednotlivé výrobní závody)

#### **= Krycí příspěvek IV.**

- Fixní náklady podniku (např. centrála)

#### **= Krycí příspěvek = zisk / ztráta**

### 5.7.2. Postup vyčíslení krátkodobého hospodářského výsledku společnosti Slovnaft Česká republika, s.r.o.

Ukazatel EBIT, který zahrnuje celkový hrubý zisk hospodářské jednotky (před odečtením úroků a daní z příjmu), je tradiční měrná veličina, která v sobě nezahrnuje zohlednění nákladů kapitálu a je používána jako základní měrná veličina profitability ve společnosti. Úkolem výpočtu EBIT je zaznamenat veškeré vzniklé provozní náklady v souvislosti s celou strukturou podnikových výkonů.

Jednotlivé hodnoty Marže 1, Marže 2 a Marže 3, nebo-li podle terminologie, která je použita v obecném schématu, krycích příspěvků, jsou pro řízení podniků důležité veličiny poskytující informace o výnosnosti jednotlivých výrobních skupin.

**Marže 1**, neboli obchodní marže, nám vyčísluje příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku, který je vypočítán jako rozdíl mezi celkovými tržbami a variabilními náklady. Je hlavní měrnou veličinou, která nám podává obrázek o výsledku hospodaření podniku z hlavní činnosti podnikání. Tato veličina by měla vždy pokrýt variabilní náklady, přispět na úhradu fixních nákladů a zajistit nám dostatečnou výši pro zisk společnosti. Pokud veličina Marže 1 je záporná, nemá podnik žádný zdroj z čeho by financoval své podnikatelské aktivity, jelikož si nevydělá ani na pořízení zboží.

Mezi další položky, které nám tvoří krátkodobý hospodářský výsledek patří následující skupiny:

**Marže 2** nám k Marži 1, nebo-li k příspěvku na úhradu, připočítává tržby z prodeje služeb. Ve společnosti Slovnaft Česká republika, s.r.o. tvoří nepatrnou hodnotu, konkrétně za rok 2008 byla její výše 1,67 miliónů CZK. Tato veličina není schopná pokrýt případnou ztrátu, která vznikne ve skupině Marže 1 - pocházející z hlavní podnikatelské činnosti společnosti.

**Marže 3** poníží vypočítaný příspěvek na úhradu o specifické a všeobecné – především administrativní fixní náklady.

Po odečtení všech skupin marží 1 – 3 vyčíslíme krátkodobý provozní výsledek společnosti, nebo-li **EBIT**. Pokud k provoznímu výsledku připočteme celkový výsledek za mimořádné příjmy a výdaje, a za finanční operace podniku, vyčíslíme **krátkodobý hospodářský výsledek společnosti**.

### **5.7.3. Vliv transferové ceny na krátkodobý hospodářský výsledek společnosti**

Nyní si položíme otázku a to jaký vliv na krátkodobý hospodářský výsledek mělo uplatnění transferové ceny?

Pro její zodpovězení autorka zanalyzovala situaci před započtením transferové ceny a po jejím započtení. Poté byly spočteny krátkodobé hospodářské výsledky za celý rok a vyčíslena odchylka mezi výsledkem společnosti před a po uplatnění transferové ceny.

Transferová cena nám již ovlivňuje první výrobovou skupinu a to Marži 1, nebo-li obchodní marži, jelikož je uplatněna na pořízení zboží, které je následně prodáváno koncovým zákazníkům a patří mezi předmět podnikání společnosti.

. Pomocí následující tabulky 5.7.3.1. si vyčíslíme celkovou výši krátkodobého hospodářského výsledku divize před uplatněním transferové ceny po jednotlivých měsících. Jak již bylo uvedeno výše v textu, transferová cena ovlivní skupinu obchodní marže, konkrétně položku Cost of goods + subcontractor's performance value – nebo-li náklady na pořízení zboží. V tabulce 5.7.3.1. je řádek označen zelenkavou barvou. Pro naše účely provedeme analýzu krátkodobého hospodářského výsledku společnosti pro divizi velkoobchodu, jelikož transferová cena je uplatněna na zboží, se kterým obchoduje tato zmíněná divize.

**Tabulka 5.7.3.1. Krátkodobý hospodářský výsledek divize před započtením transferové ceny**

<b>EBIT 1-12 2008 měsíční výsledky</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
Net domestic product sales	986	1 475	1 280	1 158	1 654	1 808	1 643	1 622	1 572	1 224	1 095	838
Net export product sales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cost of raw materials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Cost of goods + subcontractor's performance value</b>	<b>1 018</b>	<b>1 331</b>	<b>1 314</b>	<b>1 094</b>	<b>1 544</b>	<b>1 794</b>	<b>1 721</b>	<b>1 636</b>	<b>1 577</b>	<b>1 364</b>	<b>1 126</b>	<b>862</b>
Changes in own product stocks	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>MARGIN 1.</b>	<b>-32</b>	<b>144</b>	<b>-54</b>	<b>64</b>	<b>110</b>	<b>15</b>	<b>-78</b>	<b>-14</b>	<b>-6</b>	<b>-140</b>	<b>-31</b>	<b>-24</b>
Revenues from services	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Revenues from inter-mediated services	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costs of inter-mediated services	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>MARGIN 2.</b>	<b>-32</b>	<b>144</b>	<b>-54</b>	<b>64</b>	<b>110</b>	<b>15</b>	<b>-78</b>	<b>-14</b>	<b>-5</b>	<b>-140</b>	<b>-31</b>	<b>-24</b>
Operating cost	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	6
- Energy cost	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Other material cost	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Material-type services and other costs	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2
- maintenance	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- transport and warehousing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- marketing communication	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
- Personnel-type cost without severance pay	1	1	2	2	3	1	2	1	1	2	2	4
- Planned depreciation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Capitalised value of own production	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Charged services (from Management and Services Segment)	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	-14
Projects being realized from cost (OPEX)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>MARGIN 3.</b>	<b>-36</b>	<b>140</b>	<b>-57</b>	<b>60</b>	<b>104</b>	<b>12</b>	<b>-82</b>	<b>-18</b>	<b>-9</b>	<b>-144</b>	<b>-36</b>	<b>-17</b>
Other revenues	2	2	2	1	7	2	4	2	1	2	2	13
Other expenditures	2	3	1	9	2	2	5	2	9	6	7	26
<b>EBIT</b>	<b>-37</b>	<b>140</b>	<b>-56</b>	<b>52</b>	<b>108</b>	<b>12</b>	<b>-83</b>	<b>-18</b>	<b>-17</b>	<b>-148</b>	<b>-41</b>	<b>-29</b>
Financial income	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-12
Financial expenses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PROFIT FROM FINANCIAL TRANSACTIONS</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-12</b>
Participation in P&L of associate enterprises	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PROFIT BEFORE TAXES</b>	<b>-36</b>	<b>140</b>	<b>-55</b>	<b>53</b>	<b>109</b>	<b>13</b>	<b>-82</b>	<b>-16</b>	<b>-16</b>	<b>-146</b>	<b>-40</b>	<b>-41</b>
Current-year corporate tax	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Changes in deferred taxes in the given year	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PROFIT AFTER TAXES</b>	<b>-36</b>	<b>140</b>	<b>-55</b>	<b>53</b>	<b>109</b>	<b>13</b>	<b>-82</b>	<b>-16</b>	<b>-16</b>	<b>-146</b>	<b>-40</b>	<b>-41</b>

-uvedené hodnoty jsou v miliónech Kč

Jak je zřejmé z uvedené tabulky 5.7.3.1., roční hodnota veličiny Obchodní marže skončila v záporu a to -47,45 miliónů CZK, viz položka Margin 1, následně celková ztráta divize velkoobchodu byla po započtení dalších dílčích skupin marží prohloubena na zápornou hodnotu -115,94 miliónů CZK, viz položka Profit kono taxes. Podnik Slovnaft Česká republika, s.r.o. by tedy bez uplatnění transferové ceny na prodané zboží skončil ve ztrátě.

Nyní si v následující tabulce 5.7.3.2. ukážeme, jak vypadá situace po uplatnění transferové ceny. Jaký dopad má její použití na obchodní marži a následně na krátkodobý hospodářský výsledek divize velkoobchodu?

Pro účely analýzy byla použita stejná tabulka jako v případě tabulky 5.7.3.1.. Vyčíslena transferová cena byla započtena v položce Cost of goods + subcontractor's performance value, která je v tabulce 5.7.3.1. vyznačena zelenkavou barvu.

Do této nákladové skupiny jsou zahrnuty veškeré účty nesoucí informaci o pořizovacích nákladech na hmotu, náklady na obstarání hmoty tj. náklady spojené se skladováním, bio složkou a náklady na dopravu, dále náklady o případném manku, náklady spojené s interním prodejem zboží mezi divizí velkoobchodu a maloobchodu.

V následující tabulce 5.7.3.2. je vyčíslen opět krátkodobý hospodářský výsledek společnosti Slovnaft Česká republika, s.r.o. za rok 2008, ale s tím rozdílem, že nákupní cena hmoty je ošetřena o transferovou cenu.

**Tabulka 5.7.3.2. Krátkodobý hospodářský výsledek divize po započtení transferové ceny**

<b>EBIT 1-12 2008 měsíční výsledky</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
Net domestic product sales	986	1 475	1 260	1 158	1 654	1 808	1 643	1 622	1 572	1 224	1 095	838
Net export product sales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cost of raw materials	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cost of goods + subcontractor's performance value	994	1 393	1 304	1 128	1 661	1 800	1 659	1 605	1 563	1 245	1 072	814
Changes in own product stocks	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>MARGIN 1.</b>	<b>-8</b>	<b>82</b>	<b>-44</b>	<b>30</b>	<b>-7</b>	<b>8</b>	<b>-16</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>-21</b>	<b>23</b>	<b>24</b>
Revenues from services	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Revenues from inter-mediated services	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Costs of inter-mediated services	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>MARGIN 2.</b>	<b>-8</b>	<b>82</b>	<b>-44</b>	<b>30</b>	<b>-7</b>	<b>8</b>	<b>-16</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>-21</b>	<b>24</b>	<b>24</b>
Operating cost	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	6
- Energy cost	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Other material cost	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Material-type services and other costs	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2
- maintenance	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- transport and warehousing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- marketing communication	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
- Personnel-type cost without severance pay	1	1	2	2	3	1	2	1	1	2	2	4
- Planned depreciation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Capitalised value of own production	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Charged services (from Management and Services Segment)	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	-14
Projects being realized from cost (OPEX)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>MARGIN 3.</b>	<b>-11</b>	<b>79</b>	<b>-48</b>	<b>26</b>	<b>-12</b>	<b>5</b>	<b>-20</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>-25</b>	<b>19</b>	<b>32</b>
Other revenues	2	2	2	1	7	2	4	2	1	2	2	13
Other expenditures	2	3	1	9	2	2	5	2	9	6	7	26
<b>EBIT</b>	<b>-12</b>	<b>78</b>	<b>-47</b>	<b>18</b>	<b>-8</b>	<b>5</b>	<b>-21</b>	<b>13</b>	<b>-3</b>	<b>-29</b>	<b>14</b>	<b>19</b>
Financial income	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-12
Financial expenses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PROFIT FROM FINANCIAL TRANSACTIONS</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-12</b>
Participation in P&L of associate enterprises	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PROFIT BEFORE TAXES</b>	<b>-11</b>	<b>79</b>	<b>-46</b>	<b>19</b>	<b>-7</b>	<b>6</b>	<b>-20</b>	<b>14</b>	<b>-2</b>	<b>-27</b>	<b>15</b>	<b>7</b>
Current-year corporate tax	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Changes in deferred taxes in the given year	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>PROFIT AFTER TAXES</b>	<b>-11</b>	<b>79</b>	<b>-46</b>	<b>19</b>	<b>-7</b>	<b>6</b>	<b>-20</b>	<b>14</b>	<b>-2</b>	<b>-27</b>	<b>15</b>	<b>7</b>

-uvedené hodnoty jsou v miliónech Kč

Uvedená tabulka 5.7.3.2. nám poskytuje zcela odlišný obrázek, pokud se týče výše obchodní marže a krátkodobého hospodářského výsledku divize velkoobchodu. Roční hodnota veličiny Obchodní marže po započtení korekce transferové ceny skončila v plusu a to 95,97 miliónů CZK, viz položka Margin 1, následně celkový zisk divize

velkoobchodu po započtení ostatních dílčích marží byl 27,47 miliónů CZK, viz položka Profit  $\square$  kono taxes.

Rozdíl ve vyčíslení krátkodobého hospodářského výsledku v tabulkách 5.7.3.1. a 5.7.3.2. nám potvrzuje důležitost existence transferových cen, které jsou používány pro nákup zboží dceřiné společnosti od své mateřské společnosti.

Důsledkem uplatnění transferových cen mezi výše zmíněnými subjekty dochází k přelévání výše zisku z mateřské společnosti na dceřinou společnost. Transferová cena nemá vliv na výši konečné prodejní ceny pro spotřebitele, ale jedná se pouze o nástroj, který je používán pro obchodní účely mezi mateřskou a dceřinou společností.

## **6. Shrnutí poznatků z provedených analýz, vypracování návrhů a doporučení**

Jak naznačuje název diplomové práce, jejím hlavním cílem bylo pojednání o významu a využití transferových cen v nadnárodních koncernech. Transferové ceny jsou převodní ceny, které jsou používány pro obchodování mezi dceřinou a mateřskou společností. Pomocí transferových cen je definována marže, kterou podnik získá při prodeji zboží koncovým zákazníkům. Prodávané zboží musí pocházet, být nakoupené, od mateřské společnosti. Zároveň transferové ceny pomáhají dosáhnout optimální zisk pro dceřinou společnost. Z toho vyplývá, že je můžeme charakterizovat jako prostředek sloužící k přelévání zisku mezi dceřinou a mateřskou společností. Jejich zavedení ve skupině MOL bylo nutností, neboť bez existence transferových cen by dceřiné společnosti nebyly schopny života, jak nám dokazuje analýza krátkodobého hospodářského výsledku za rok 2008 v podkapitole 5.7.3. Vliv transferové ceny na krátkodobý hospodářský výsledek společnosti.

Jak již bylo zmíněno, jejich implementace a následné plné využívání je velmi významné, neboť umožňuje rozptýlení a přenesení zisku na své dceřiné společnosti a tím zajišťuje jejich životaschopnost. Toto je ukázáno na příkladu vztahu mateřské společnosti Sloznaft, as. A její dceřiné společnosti Sloznaft Česká republika, s.r.o.

Transferové ceny patří mezi důležité nástroje managementu společnosti, jelikož jejich zavedení a existence jsou významné pro život dceřiných společností.



Management společnosti bedlivě sleduje stanovení výpočtového koeficientu pro kalkulaci Reseller marže.

### **6.1. Vyčíslení odchylek obchodní marže a krátkodobého hospodářského výsledku před a po uplatnění transferové ceny – souhrn z provedených analýz z podkapitol 5.7.**

Obchodní marže, Margin 1, je vyčíslení výsledku společnosti, který pochází z primární činnosti podniku, tzv. z předmětu podnikání, a vypočte se jako rozdíl mezi tržbami z prodaného zboží a náklady na pořízení tohoto zboží. Jak již bylo uvedeno v 5.subkapitole transferové ceny jsou započítávány jako korekce nákupní ceny zboží, které pochází od mateřské společnosti.

Pokud si porovnáme odchylky obchodní marže, které vzniknou při zavedení transferové ceny, s odchylkami krátkodobého hospodářského výsledku, které vzniknou při uplatnění korekce transferové ceny, dostaneme měsíční odchylky ve stejné výši.

Pro názornost autorka provedla analýzu měsíčního vývoje obchodní marže a měsíční vývoj krátkodobého hospodářského výsledku, před a po uplatnění korekce transferové ceny na nákupní ceně zboží, jak nám dokládá tabulka 6.1.1.

**Tabulka 6.1.1. Měsíční vývoj obchodní marže a vyčíslení odchylek**

<b>Vyčíslení Odchylky</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>2008</b>
<b>Obchodní marže po uplatnění transferové ceny</b>	-7,77	82,03	-44,33	30,06	-6,69	8,09	-16,01	16,15	8,41	-21,28	23,44	23,87	<b>95,97</b>
<b>Obchodní marže před uplatnění transferové ceny</b>	-32,42	143,59	-53,82	64,14	109,99	14,83	-78,16	-14,44	-5,54	-140,20	-31,06	-24,36	<b>-47,45</b>
<b>Obchodní marže - vyčíslení odchylky</b>	<b>24,65</b>	<b>-61,55</b>	<b>9,50</b>	<b>-34,08</b>	<b>-116,68</b>	<b>-6,75</b>	<b>62,15</b>	<b>30,59</b>	<b>13,95</b>	<b>118,91</b>	<b>54,50</b>	<b>48,23</b>	<b>143,42</b>

-uvedené hodnoty jsou v miliónech Kč

Jak je patrné z tabulky 6.1.1. výše roční odchylky obchodní marže činí 143,42 miliónů CZK. Stejně hodnoty dosahuje i výše roční odchylky krátkodobého hospodářského výsledku, jak nám potvrzuje tabulka 6.1.2..

**Tabulka 6.1.2. Měsíční vývoj krátkodobého hospodářského výsledku a vyčíslení odchylek**

<b>Vyčíslení Odchylky</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>2008</b>
<b>Krátkodobý hospodářský výsledek po TC</b>	-10,94	78,87	-45,59	18,96	-7,30	6,04	-19,60	14,23	-1,79	-27,17	14,97	6,81	<b>27,47</b>
<b>Krátkodobý hospodářský výsledek před TC</b>	-35,58	140,42	-55,09	53,03	109,38	12,78	-81,75	-16,36	-15,74	-146,09	-39,53	-41,41	<b>-115,94</b>
<b>Krátkodobý výsledek - vyčíslení odchylky</b>	<b>24,65</b>	<b>-61,55</b>	<b>9,50</b>	<b>-34,08</b>	<b>-116,68</b>	<b>-6,75</b>	<b>62,15</b>	<b>30,59</b>	<b>13,95</b>	<b>118,91</b>	<b>54,50</b>	<b>48,23</b>	<b>143,42</b>

-uvedené hodnoty jsou v miliónech Kč

Hodnota celkové roční odchylky je 143,42 miliónů CZK jak u odchylky obchodní marže, tak i u celkové roční odchylky krátkodobého hospodářského výsledku. Vyčíslená roční odchylka nám reprezentuje celkovou korekci Net Back kalkulace, která se rovná rozdílu mezi Reseller marží a hodnotě nákladů na pořízené zboží, kterou společnost Slovnaft Česká republika, s.r.o. zaplatila za nákup zboží od své mateřské společnosti při uplatnění transferové ceny za rok 2008.

Hodnota Reseller marže byla stanovena ve výši 79 CZK za tunu prodaného zboží, viz. kapitola 5.5.2. Výsledná hodnota Reseller Marže byla zjištěna na základě nezávislých analýz, pomocí: vyčíslení celkových operativních nákladů společnosti, ročního objemu prodané hmoty a predikce vývoje a postavení společnosti Slovnaft Česká republika, s.r.o. na českém trhu.

Stanovení výše hodnoty Reseller marže je velice důležitý krok pro management společnosti, jelikož její hodnota ovlivňuje i celkovou výši dosaženého krátkodobého hospodářského výsledku společnosti. Dalo by se říci, že stanovení výše Reseller marže představuje pro management hru s celkovými operativními náklady. Snahou managementu je naplánovat co možná nejvyšší operativní náklady při platnosti přímé úměry: čím vyšší operativní náklady, tím vyšší Reseller marže a tím i vyšší dosažený krátkodobý hospodářský výsledek společnosti – cíl manažerů.

## **6.2. Hodnota Reseller marže 79 CZK.tuna<sup>-1</sup> zboží**

Jak autorka zjistila z předcházejících analýz, které byly provedeny v 5.subkapitole a týkaly se vyčíslení krátkodobého hospodářského výsledku společnosti před a po uplatnění transferové ceny, je zavedení transferové ceny pro management a životaschopnost společnosti Slovnaft Česká republika, s.r.o. velice důležité. Pokud by společnost Slovnaft Česká republika, s.r.o. neměla se svoji mateřskou společností uzavřenou smlouvu o transferových cenách, nemohla by na českém trhu dále fungovat, jelikož částka, kterou by inkasovala z tržeb za zboží by nepokryla ani variabilní náklady potřebné na pořízení zboží. Na druhou stranu by problémy měla i mateřská společnost, jelikož by ztratila významný zdroj svého odbytu. Prodané roční množství cca 1 000 kilotun jistě není zanedbatelné.

Z toho důvodu nastupují transferové ceny, které jsou výhodné pro obě strany a jsou běžně používanou metodou při obchodních transakcích, které probíhají v nadnárodních společnostech mezi spřízněnými subjekty. Transakce se týkají jak převodu zboží a nehmotného majetku, tak poskytování služeb. Další podmínkou je zachování principu tržního odstupu, to znamená, že transakce mezi spojenými subjekty by měly probíhat za stejných či obdobných podmínek jako transakce s nezávislými subjekty v běžných obchodních vztazích. Transferové ceny upravují Směrnice OECD o převodních cenách pro nadnárodní podniky a daňové správy a dále smlouvy o zamezení dvojího zdanění

Je tedy stanovená hodnota Reseller marže 79 CZK za tunu prodaného zboží optimální? Není její výše nadhodnocena a není příčinou nepřiměřeného zisku pro dceřinou společnost? Výše Reseller marže je stanovena na základě plánovaných hodnot operativních, nebo-li režijních nákladů a dále plánovaného množství prodané hmoty. Snahou managementu dceřiné společnosti je stanovení vysokých operativních nákladů při procesu plánování, které stěží odpovídají skutečnosti.

Výše hodnoty Reseller marže je předmětem vyjednávání manažerů obou zúčastněných stran jak dceřiné, tak i mateřské společnosti. Dceřiná společnost se snaží uhájit pokud možno nejvyšší hodnotu Reseller marže, na druhou stranu mateřská společnost má opačné tendence.

Na zodpovězení otázky přiměřenosti plánovaných operativních nákladů autorka připravila následující analýzu, ve které srovnává plánované hodnoty režijních nákladů za rok 2008 a skutečnost roku 2008. (viz. tabulka 6.2.1. Porovnání nákladových skupin a kvantifikace vzniklých odchylek)

**Tabulka 6.2.1. Porovnání nákladových skupin a kvantifikace vzniklých odchylek**

Popis	BP 1-12 08	Skutečnost 1-12 08	odchylka
Net domestic product sales	0,00	0,00	0,00
Net export product sales	14 010,33	16 334,73	2 324,39
Cost of raw materials	0,00	0,00	0,00
Cost of goods sold	13 929,17	16 238,76	2 309,59
Changes in own product stocks	0,00	0,00	0,00
<b>MARGIN 1.</b>	<b>81,16</b>	<b>95,97</b>	<b>14,81</b>
Revenues from services	2,37	1,67	-0,70
Revenues from inter-mediated services	0,00	0,00	0,00
Costs of inter-mediated services	0,00	0,00	0,00
<b>MARGIN 2.</b>	<b>83,53</b>	<b>97,64</b>	<b>14,11</b>
Operating cost	60,53	41,79	-18,74
- Energy cost	1,93	1,06	-0,87
- Other material cost	0,72	0,18	-0,53
- Material-type and other cost	30,13	17,80	-12,33
- maintenance	0,14	0,12	-0,02
- transport and warehousing	0,00	0,00	0,00
- marketing communication cost	3,26	0,98	-2,28
- Personnel-type cost without severance pay	27,23	22,51	-4,72
- Depreciation	0,53	0,25	-0,28
- Capitalised value of own production	0,00	0,00	0,00
Charged services (from Management and Services Segment)	2,63	-6,21	-8,84
Projects being realized from cost (OPEX)	0,00	0,00	0,00
<b>MARGIN 3.</b>	<b>20,38</b>	<b>62,06</b>	<b>41,69</b>
Other revenues	17,90	40,27	22,37
Other expenditures	38,37	74,86	36,49
<b>EBIT IFRS</b>	<b>-0,10</b>	<b>27,47</b>	<b>27,57</b>
Financial income	0,00	0,00	0,00
Financial expenses	0,36	0,00	-0,36
<b>Financial result</b>	<b>-0,36</b>	<b>0,00</b>	<b>0,36</b>
<b>PROFIT BEFORE TAXATION</b>	<b>-0,46</b>	<b>27,47</b>	<b>27,93</b>

-uvedené hodnoty jsou v miliónech Kč

Pomocí uvedené tabulky 6.2.1. autorka ve sloupci odchylka vyčíslila hodnoty odchylek jednotlivých krycích příspěvků mezi skutečností 2008 a Business Plánem 2008, poté vybrala a seřadila nejvýznamnější vlivy, které zapříčinily rozdíl mezi výsledkem Business Plánu 2008 a skutečností 2008, a ovlivnily výsledek společnosti za rok 2008. Jak je patrné z tabulky 6.2.1. byly přeplánované operativní náklady o celkovou výši 18,74 miliónů CZK, viz. řádek Operating costs.

Podívejme se na jednotlivé skupiny podrobně pomocí následujících tabulek 6.2.2. a 6.2.3..

## Tabulka 6.2.2. Nejvýznamnější vlivy rozdílu mezi BP 2008 a skutečností 2008 souhrn

Důvody nedodržení BP 2008 – Porovnání se skutečností		
<b>Plan – zisk před zdaněním 1-12 2008</b>		<b>-0,46 mCZK</b>
<b>Vliv na marži 1 ( Obchodní marže)</b>		
	Nižší Reseller marže, důvod nižší prodej množství	-3,04
Vyšší dosažená marže z prodeje zboží nakoupeného z místních zdrojů- TC není uplatněna		17,86
	Vyšší marže z prodeje ostatních komodit	3,71
	Nižší marže z převodu zboží na maloobchod	-3,72
<b>Vliv na marži 2 (operativní náklady)</b>		
	Nižší náklady materiálové skupiny	12,33
	Nižší personální náklady	4,72
<b>Vliv rozpuštění opravných položek (OP) na pohledávky</b>		
	Nižší tvorba OP na pohledávky a její následné rozpuštění	-9,98
<b>Ostatní vlivy</b>		
	Pokuta za nezaplacení spotřební daně (SPD)	-6,20
	Nižší alokované náklady z funkčního střediska Corporate	8,84
	Ostatní náklady	2,18
<b>Skutečnost – zisk před zdaněním 1-12 2008</b>		<b>26,26 mCZK</b>

-uvedené hodnoty jsou v miliónech Kč

## Tabulka 6.2.3. Podrobnější přehled nejvýznamnějších vlivů

	BP 1-12 08	Skutečnost 1-12 08	variance	jednotka
<b>add 1</b>				
Reseller marže	79	79		CZK/tuna
Prodané množství nakoupené z Slovnaftu, a.s. SK - prodej přes Čepro	829 267	818 942	-10 324,43	tuna
Prodané množství nakoupené z Slovnaftu, a.s. SK - prodej přes vlakové cisterny, autocisterny	93 000	64 812	-28 188,25	tuna
Marže (plan: 79 CZK/tuna, skutečnost: 79 CZK/tuna)	72,86	69,82	-3,04	MCZK
<b>Výsledni Reseller Marže</b>	<b>72,86</b>	<b>69,82</b>	<b>-3,04</b>	<b>MCZK</b>
<b>add 2</b>				
Agent fee	0,50	0,50		CZK/tuna
Sold fuel direct	213 700	143 856		tuna
Agent fee	2,29	1,35	-0,94	MCZK
Personal use of company cars	0,08	0,32		MCZK
<b>Revenues from services</b>	<b>2,37</b>	<b>1,67</b>	<b>-0,70</b>	<b>MCZK</b>
<b>add 3 Energy cost (spotřeba pohonné hmoty)</b>	<b>1,93</b>	<b>1,06</b>	<b>-0,87</b>	<b>MCZK</b>
<b>add 4 Other material cost (spotřeba papíru a jiných kancelářských potřeb, marketingové potřeby)</b>	<b>0,72</b>	<b>0,18</b>	<b>-0,53</b>	<b>MCZK</b>
<b>add 5</b>				
Maintenance costs (oprava aut a údržba)	0,14	0,12	-0,02	
Rental and leasing fees (leasingové splátky na vozový park, poplatky za pronájem skladu a další pronájmy)	10,52	9,25	-1,27	
Market research and PR costs (reklama, náklady na reprezentaci)	3,26	0,98	-2,28	
Education costs (náklady na vzdělání, školení)	3,43	1,16	-2,27	
Travel and accomodation expenses (náklady na cestovné)	0,44	0,68	0,24	
Telephones, telecommunication, datacommunication and postage (telekomunikační služby)	0,99	0,79	-0,20	
Expertise and advising fees (náklady za expertízy)	1,12	0,56	-0,56	
Fortune protection expenses (bezpečnostní služby ve skladu Louky)	0,02	0,02	0,00	
Intermediary fees (Provize za zprostředkování poskytnutých služeb)	2,63	1,32	-1,32	
Other admin costs (Cappo fee, subscription fee, notary fees, bank services)	1,52	0,46	-1,06	
Insurance premium (receivable insurance)	6,05	2,47	-3,58	
<b>Material-type services and other costs</b>	<b>30,13</b>	<b>17,80</b>	<b>-12,33</b>	<b>MCZK</b>
<b>add 6</b>				
Allocated overhead costs (alokace výsledku z korporatu)	2,63	-6,21	-8,84	
<b>Charged services (from Management and Services Segment)</b>	<b>2,63</b>	<b>-6,21</b>	<b>-8,84</b>	<b>MCZK</b>
<b>add 7</b>				
Received fines, penalties, penalty for delay, compensation (tržby za pokuty, penále)	0,00	0,99	0,99	
Release of provision for other liabilities (rozpuštění opravné položky na Louky)	3,50	3,50	0,00	
Reversal of other assets (rozpuštění opravné položky na pohledávky)	14,40	20,00	5,60	
Other other income (zisky ze směnných kurzů měn)	0,00	15,79	15,79	
<b>Other revenues (jiné tržby)</b>	<b>17,90</b>	<b>40,27</b>	<b>22,37</b>	<b>MCZK</b>
<b>add 8</b>				
Other expenses decreasing profit, fines, penalties, penalty for delay (náklady na pokuty, penále)	2,35	1,82	-0,53	
Impairments (tvorba OP na pohledávky)	36,00	51,57	15,57	
State budget taxes and local taxes (daně do st.rozpočtu a místní daně)	0,03	6,23	6,20	
Other expenses (ztráta ze směnných kurzů)	0,00	15,25	15,25	
<b>Other expenditures (jiné náklady)</b>	<b>38,37</b>	<b>74,86</b>	<b>36,49</b>	<b>MCZK</b>

-uvedené hodnoty jsou v miliónech Kč

Z uvedených tabulek 6.2.1. a 6.2.2. je patrné, že obě kategorie, které se používají pro stanovení výše veličiny Reseller marže (objem prodaného množství, operativní náklady) zůstaly hluboko pod plánovanými hodnotami a sice: operativní náklady o 18,74 miliónů CZK, (viz. řádek Operating cost, tabulka 6.2.1) a objem hmoty nakoupené od mateřské společnosti o 38 512,69 tun, (viz.řádky Prodané množství nakoupené ze Slovnaftu, a.s. SK – prodej přes Čepro, Prodané množství nakoupené ze Slovnaftu, a.s. SK – prodej přes vlakové cisterny, autocisterny, tabulka 6.2.3.).

Pro detailnější zobrazení rozporu mezi Business Plánem a skutečností 2008 autorka zařadila tabulku 6.2.4., která kvantifikuje odchylky jednotlivých nákladových skupin operativních nákladů, ze kterých se Reseller marže počítá.

**Tabulka 6.2.4. Kvantifikace odchylek při výpočtu Reseller marže**

Cost element	SN Ceska BP 2008 mil. CZK	SN Ceska Skutečnost 2007 mil. CZK	SN Ceska Skutečnost 2008 mil. CZK	Odchylky BP 08 vs.2007 mil. CZK	Odchylky BP 08 vs.2008 mil. CZK
<b>TOTAL operating costs</b>	<b>88,26</b>	<b>84,06</b>	<b>68,50</b>	<b>4,20</b>	<b>19,76</b>
Operating cost	60,53	40,81	41,79	19,71	18,74
- Energy cost	1,93	1,35	1,06	0,58	0,87
- Other material cost	0,72	0,32	0,18	0,39	0,53
- Material-type and other cost	30,13	19,19	17,80	10,94	12,33
- Personnel-type cost without severance pay	27,23	19,60	22,51	7,63	4,72
- Planned depreciation (IFRS)	0,53	0,35	0,25	0,18	0,28
- Capitalised value of own production	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Charged services (from Management and Services Segment)	9,63	9,19	-6,21	0,44	15,84
Other expenditures without Stockpiling	18,11	34,06	32,92	-15,95	-14,81
Stockpiling fee	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costs not related to sales of fuels from MOL Group					
<b>TOTAL operating costs</b>	<b>19,23</b>	<b>36,37</b>	<b>34,56</b>	<b>-17,14</b>	<b>-15,33</b>
Operating cost	3,50	2,31	3,50	1,19	0,00
- Energy cost	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Other material cost	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Material-type and other cost	3,50	2,31	3,50	1,19	0,00
- Personnel-type cost without severance pay	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Planned depreciation (IFRS)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Capitalised value of own production	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Charged services (from Management and Services Segment)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Other expenditures without Stockpiling	15,73	34,06	31,06	-18,32	-15,33
Stockpiling fee					
WS overhead costs related to fuels sales from MOL Group					
<b>TOTAL operating costs</b>	<b>69,03</b>	<b>47,69</b>	<b>33,94</b>	<b>21,34</b>	<b>35,09</b>
Operating cost	57,03	38,50	38,29	18,53	18,74
- Energy cost	1,93	1,35	1,06	0,58	0,87
- Other material cost	0,72	0,32	0,18	0,39	0,53
- Material-type and other cost	26,63	16,87	14,30	9,76	12,33
- Personnel-type cost without severance pay	27,23	19,60	22,51	7,63	4,72
- Planned depreciation (IFRS)	0,53	0,35	0,25	0,18	0,28
- Capitalised value of own production	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Charged services (from Management and Services Segment)	9,63	9,19	-6,21	0,44	15,84
Other expenditures without Stockpiling	2,37	0,00	1,86	2,37	0,51
Stockpiling fee	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
original planned volume sold via depots in ton	922,27	984,85	883,75	-62,58	38,51
modified volume sold via depots (based on Forecast 0)					
fuel + fuel oils local purchase in ton					
<b>unit overhead costs</b>	<b>74,84</b>	<b>48,42</b>	<b>38,40</b>	<b>26,42</b>	<b>36,44</b>

-uvedené hodnoty jsou v miliónech Kč

Jak důležité je pro společnost sledování operativních (fixních) nákladů potvrzuje výše částky, která byla na celkových režijních nákladech vynaložena v roce 2008, 2007 a jaká hodnota byla naplánovaná na rok 2008.

Jak je zřejmé z příložených tabulek 6.2.1. až 6.2.3. , společnost každým rokem plánuje velmi vysoké náklady ve všech nákladových skupinách. Tabulka 6.2.4. tento výrok jenom potvrzuje, neboť operativní náklady byly v roce 2007 na 67% plnění plánovaných operativních v roce 2008 a skutečnost roku 2008 vůči Business Plánu 2008 se nacházela na 69% úrovni, ovšem porovnáme-li skutečně vynaložené operativní náklady meziročně, dostaneme se v roce 2008 na 98% úroveň roku 2007. Tím by se dalo říci, že meziročně se hladina operativních nákladů příliš nemění.

Controller by si řekl, že by stálo za zvážení při zpracování Business plánu vycházet více z reálných čísel a neplánovat náklady ve výši, která v budoucnu stejně nebude vyčerpána, a která nám v dalších významných analýzách podává zkreslený obrázek o hospodaření celé společnosti, ale plánování vysokých operativních nákladů je ze strany managementu společnosti účelové, neboť jejich naplánovaná výše se posléze podílí na i na výši Reseller marže a ta nám následně ovlivní i celkový zisk společnosti.

### **6.3. Dílčí závěr**

Na základě provedených analýz autorka dospěla k závěru, že hodnota uplatňované Reseller marže neodpovídá skutečnosti a její výše byla managementem společnosti nadhodnocena. Autorka testovala dva po sobě následující roky 2007, 2008 a ani v jednom z nich její hodnota nedosáhla na stanovenou úroveň 79. Její stanovené hodnotě se přiblížila pouze plánovaná výše Reseller marže, která byla vyčíslena na úrovni 74,84. Této hodnoty bylo dosaženo přeplánováním operativních nákladů.

Autorka se domnívá, že dosažený zisk společnosti Slovnaft Česká republika, s.r.o. neodpovídá realitě, jeho výše je uměle upravena o tzv. transferovou cenu. Pokud by veličina Reseller marže více reflektovala skutečné hodnoty operativních nákladů pohybovala by se okolo 49 CZK za tunu prodané hmoty. Výše hospodářského výsledku společnosti by poté odpovídala 4% úrovni krátkodobého hospodářského výsledku z roku 2008, jak nám dokreslují příložené tabulky v 6.2.1. až 6.2.3..

Na druhou stranu autorka oceňuje vyjednávací schopnost managementu společnosti Slovnaft Česká republika, s.r.o., neboť management dceřiné společnosti dokázal obhájit výši plánovaných operativních nákladů za rok 2008 a ta byla následně použita pro stanovení základny Reseller marže ve výši 79 CZK za tunu prodané hmoty.

Čtenáře jistě napadne otázka, jak se transferová cena promítne do konečné ceny benzínu nebo nafty pro něho jako spotřebitele? Odpověď zní nepromítne. Transferové ceny mají pouze za úkol řízení, případnou korekci, výše zisku dceřiné společnosti a uplatňují se pouze při obchodování mezi mateřskou a dceřinou společností. Používají se jako manažerský nástroj řízení výše zisku podniku.

## **7. Závěr**

Diplomová práce s názvem „Controlling v řízení podniku a transferové ceny“ je tématicky zaměřena na prozkoumání úlohy controllingu při stanovování a využívání transferové ceny v obchodním styku mezi dceřinou a mateřskou společností, konkrétně mezi společnostmi Slovnaft Česká republika, s.r.o. a Slovnaft, a.s., Bratislava.

Prostřednictvím využití nástrojů controllingu autorka práce analyzuje efektivní využití transferové ceny v podniku za období od roku 2007 až 2008.

Ve své práci se autorka zamýšlí nad důležitostí procesu plánování pro samotnou existenci podniku a celého nadnárodního koncernu. Plánování patří mezi základní nástroje controllingu a plní funkci jeho základního stavebního kamene, pomocí něhož controlleři připravují návrhy pro management na dosažení cílů podniku a v úloze informačního a koncepčního poradce se spolupodílejí na procesu plánování, které slouží jako hlavní zdroj predikce a vymezení ukazatelů vývoje společnosti v nadcházejícím období.

V rozborové části práce i v části věnované návrhům autorka dokládá, jak je v procesu plánování zvolená hodnota celkových operativních nákladů důsledkem výše aplikované transferové ceny a jak tato cena následně ovlivňuje zisk společnosti, který je uměle upraven o přírážku v její podobě.

Základní úlohou transferové ceny, jak bylo zmíněno ve 2. subkapitole Literární rešerše, je pokrytí veškerých nákladů na pořízení výrobků, všech operativních nákladů,



kteře jsou spojeny s provozem podniku a přitom zajistit pro společnost adekvátní výši zisku. Tyto ceny jsou v globálním světě každodenní praxí a slouží jako prostředek k přelévání zisku mezi dceřinými a mateřskou společností. Jejich vznik a následný rozmach souvisí s propojeností jednotlivých trhů a rozdílnou výší daně z příjmů na těchto trzích. Při neexistenci transferové ceny by sledovaná dceřiná společnost Slovnaft Česká republika s.r.o. skončila ve ztrátě a její působení na českém trhu by bylo diskutabilní a dlouho nerealizovatelné. Součastně i pro mateřskou společnost Slovnaft, a.s, Bratislava. By úpadek či likvidace českého subjektu znamenal ztrátu významného odbytiště produkce

Jak si autorka sama ozřejmila při zpracování a vyhodnocení provedených analýz, výše plánovaných operativních nákladů ve společnosti neodpovídá realitě. Náklady jsou na žádost managementu uměle navyšovány s cílem dosažení co možná nejvýhodnější sazby Reseller marže, jakéhosi prostředníka pro výpočet konečné transferové ceny.

Takto zvolená podnikatelská taktika zcela odporuje jednomu z hlavních cílů controllingu a sice stanovení hodnotově objektivních směrných ukazatelů plánu, který by sloužil jako hlavní zdroj ukazatelů vývoje společnosti v nadcházejícím období. V období realizace plánu by controller měl rychle rozpoznat negativní směr vývoje a to na základě kvantifikace odchylek výsledků hospodaření mezi plánovanými ukazateli a jejich skutečně dosaženými hodnotami. Pro korektní vyčíslení a vyhodnocení příčin zjištěných odchylek je důležité správné nastavení plánovaných hodnot. Záměrně jsou použita spojení „by sloužil“ a „controller by měl rozpoznat“, jelikož tato tvrzení pro společnost Slovnaft Česká republika s.r.o. v současném období pozbývají platnost.

Autorka se v kapitole, určené pro syntézu zjištěných poznatků, zamýšlí nad problematikou transferových cen i z pohledu managementu společnosti. Porovnává dosaženou výši krátkodobého hospodářského výsledku podniku před a po aplikaci transferových cen, a na základě zpracované a přiložené analýzy v subkapitole 6.1. musí konstatovat, že zavedení transferových cen je pro společnost Slovnaft Česká republika, s.r.o. životně důležité, jelikož umožňují společnosti její přežití v silném konkurenčním prostředí, jakým petrolejářský průmysl v současnosti rozhodně je, a kde trend jejího vývoje není ovlivněn závislostí nabídky a poptávky, ale turbulentním vývojem světové

ekonomiky, který se odráží ve výrazně kolísající hodnotě kurzu surové ropy na světových trzích.

Na závěr je třeba podotknout, že zavedení autorkou doporučené změny, jejímž cílem je zkvalitnění systému controllingových nástrojů v podniku, včetně kompatibilnějšího IS, podstatně zlepší přehled managementu o aktuálním stavu a predikci vývoje hospodaření, což dovoluje včas odhalit skryté příčiny možného neúspěchu společnosti na trhu. Z tohoto důvodu by neměla být funkce controllingu ve společnosti podceňována. Management by se měl více řídit nástroji navigace, které controlling poskytuje, a zároveň reflektovat na potřeby a požadavky pracovníků controllingu, jako je například zavedení kvalitnějšího IS systému s controllingovou nadstavbou v podniku.

Za přínos diplomové práce pro odbornou veřejnost v oblasti obchodování s produkty – energetickými zdroji – je možno označit výsledky provedených analýz, které jsou v této práci prezentované, konkrétně v praktické části. Seznámení s využíváním transferových cen pro potřeby vyrovnávání výsledků hospodaření zúčastněných organizačních jednotek v rámci nadnárodní skupiny a představení možných metodických postupů, jakými se tyto ceny kalkulují, vyhodnocení praktických zkušeností s těmito metodickými přístupy ve sledovaném podniku, respektive v útvaru controllingu, zároveň poukázat na úlohu a úkoly tohoto útvaru, kterého je nezbytné považovat za účinnou vnitropodnikovou poradenskou službu pro management podniku.

## 8. Seznam literatury

1/ **Machoň L.: Nadnárodní společnosti a jejich transferové ceny**, 1.vydání Ediční oddělení VŠE 1999, Praha, ISBN 80-7079-730-4

2/**Fibírová,J.: Reporting**, moderní hodnota hodnocení výkonnosti uvnitř firmy.1.vydání Grada Publishing, spol. s r.o., ISBN 80-247-0066-2

3/ **Studie ZCU** [online]. C2010 [cit. 2010-02-24]. Dostupný z WWW:  
<<http://gis.zcu.cz/studium/dbg2/Materialy/html/ch09.html>>

4/ **Pagan J, Wilkie J.S.: Transfer Pricing Strategy in Global Economy**, IBFD Publications BV, Amsterdam, 1993, ISBN 90-70125-63-3

5/ **OECD: Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises nad Tax Administrations**, OECD, Paris, 2001, ISBN 92-64-18628\_X

6/ **Eschenbach, R.: Controlling**, 2.vyd. Praha, ASPI Publishing, s.r.o., 2004, ISBN 80-7357-035-1

7/ **Král, B.a kol.: Manažerské účetnictví**. Management Press. Praha 2005, ISBN 80-7261-131-3

8/ **Wikipedia, the free encyclopedia** [online]. C2010 [cit. 2010-02-24]. Dostupný z WWW: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_plan](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_plan)>

9/ **Bača, D: Finanční plánování – Klíčová kategorie úspěchu Vaší firmy**, Přednáška VŠE, Praha, 9.10.2008

10/ **Kotroušová P: Bakalářská práce – Využití nástrojů controllingu v řízení obchodní společnosti SLOVNAFT**, ČZU Praha 2007

- 11/ ČAPPO** [online]. C2008 [cit. 2008-04-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.cappo.cz>>
- 12/ Slovnaft Česká republika, s.r.o.: Transfer price documentation**, Praha 2008
- 13/ Výpis z obchodního rejstříku společnosti**
- 14/ PLATT'S** [online]. C2010 [cit. 2010-02-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.platts.com/CommodityHome.aspx?Commodity=Oil>>
- 15/ Supply Contract, č. 56710086662**
- 16/ Czechkid** [online]. C2010 [cit.2010-02-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.czechkid.cz/si1050.html>>
- 17/ Business:Center** [online]. C2010 [cit.2010-02-24]. Dostupný z WWW: < <http://business.center.cz/business/pojmy/p1445-FOB.aspx>>
- 18/ doc.Ing. A.Hes, CSc: Základy mezinárodního obchodu**, 2.vydání, skripta ČZU, Praha 2005

## **9. Přílohy**

### ***9.1. Seznam příloh***

Příloha 1. Finanční výkazy společnosti Rozvaha 2008 – aktiva

Příloha 2. Finanční výkazy společnosti Rozvaha 2008 – pasiva

Příloha 3. Finanční výkazy společnosti Výkaz zisků a ztrát 2008

## Příloha 1. Finanční výkazy společnosti Rozvaha 2008 – aktiva

### ANCE SHEET - LONG FORM

	Current year			Prior year	Prior year
	Gross	Provisions	Net	2 006	2 005
				Net	Net
<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>3 122 991</b>	<b>-628 992</b>	<b>2 493 999</b>	<b>2 706 968</b>	<b>3 203 674</b>
<b>STOCK SUBSCRIPTION RECEIVABLE</b>					
<b>FIXED ASSETS</b>	<b>1 028 031</b>	<b>-495 636</b>	<b>532 395</b>	<b>603 804</b>	<b>634 186</b>
I. Intangible assets	17 651	-13 907	3 744	2 788	6 066
I. 1 Foundation and organization expenses					
2 Research and development	1 625	-1 625	0		
3 Software	16 026	-12 282	3 744	2 788	6 066
4 Patents, royalties and similar rights					
5 Goodwill					
6 Other intangible assets					
7 Intangible assets in progress					
8 Advances granted for intangible assets					
II. Tangible assets	1 002 995	-474 512	528 483	600 216	628 120
II. 1 Land	70 474	-33 173	37 301	38 977	38 977
2 Constructions	585 269	-163 897	421 373	451 254	463 462
3 Separate movable items and groups of movable items	341 473	-273 767	67 705	107 677	120 422
4 Perennial crops					
5 Livestock					
6 Other tangible assets	5 778	-3 675	2 104	2 271	2 591
7 Tangible assets in progress				37	2 668
8 Advances granted for tangible assets					
9 Gain or loss on revaluation of acquired property					
III. Financial investments	7 385	-7 217	168	0	0
III. 1 Subsidiaries					
2 Associates					
3 Other long-term securities and interests	7 385	-7 217	168		
4 Loans to subsidiaries and associates					
5 Other long-term investments					
6 Long-term investments in progress					
7 Advances granted for long-term investments					
<b>CURRENT ASSETS</b>	<b>2 025 248</b>	<b>-133 356</b>	<b>1 891 893</b>	<b>2 023 453</b>	<b>2 463 685</b>
I. Inventory	116 598	0	116 598	187 432	216 383
I. 1 Materials					
2 Work in progress and semi-finished production					
3 Finished products					
4 Livestock					
5 Goods	116 598		116 598	187 432	216 383
6 Advances granted for inventory					
II. Long-term receivables	31 333	-28 450	2 883	0	0
II. 1 Trade receivables					
2 Receivables from group companies with majority control					
3 Receivables from group companies with control of 20% - 50%					
4 Receivables from partners, co-operative members and participants in association					
5 Long-term advances granted	31 333	-28 450	2 883		
6 Unbilled revenue					
7 Other receivables					
8 Deferred tax asset					
III. Short-term receivables	1 896 525	-104 906	1 791 619	1 414 251	1 977 289
III. 1 Trade receivables	972 032	-104 906	867 126	1 203 940	1 919 054
2 Receivables from group companies with majority control	883 986	0	883 986	503 595	37 374
7 Short-term advances granted	-94		-94	5 989	9 647
8 Unbilled revenue	368		368		9 759
9 Other receivables	1 253		1 253	727	700
IV. Short-term financial assets	20 783	0	20 783	421 770	290 013
IV. 1 Cash	8 809		8 809	72	96
2 Bank accounts	11 974		11 974	421 698	189 902
3 Short-term securities and interests					100 015
4 Short-term financial assets in progress					
<b>OTHER ASSETS - TEMPORARY ACCOUNTS OF ASSETS</b>	<b>69 720</b>	<b>0</b>	<b>69 720</b>	<b>80 503</b>	<b>85 823</b>
I. Accrued assets and deferred liabilities	69 720	0	69 720	80 503	85 823
I. 1 Prepaid expenses	69 720		69 720	80 412	85 748
2 Prepaid expenses (specific-purpose expenses)					
3 Unbilled revenue				91	75

## Příloha 2. Finanční výkazy společnosti Rozvaha 2008 – pasiva

### BALANCE SHEET - LONG FORM

		Current year	Prior year 2 006	Prior year 2 005
<b>TOTAL EQUITY &amp; LIABILITIES</b>		<b>2 600 220</b>	<b>2 709 843</b>	<b>3 227 281</b>
<b>A.</b>	<b>EQUITY</b>	<b>732 074</b>	<b>583 246</b>	<b>609 177</b>
A. I.	Basic capital	1 041 300	1 041 300	1 041 100
A. I. 1	Registered capital	1 041 300	1 041 300	1 041 100
2	Own shares and own ownership interests (-)			
3	Changes in basic capital			
A. II.	Capital funds	708 182	708 182	708 182
A. II. 1	Share premium (agio)			
2	Other capital funds	708 182	708 182	708 182
3	Gain or loss on revaluation of assets and liabilities			
4	Gain or loss on revaluation of company transformations			
A. III.	Reserve funds, ( <i>indivisible fund</i> ) and other funds created from profit	4 942	1 437	1 441
A. III. 1	Legal reserve fund/ <i>indivisible fund</i>	4 811	1 306	1 306
2	Statutory and other funds	131	131	135
A. IV.	Profit (loss) for the previous years	-1 101 078	-1 141 546	-1 024 905
IV. 1	Retained earnings for the previous years			
2	Accumulated loss of previous years	-1 101 078	-1 141 546	-1 024 905
A. V.	Profit (loss) for the year (+ / -)	78 726	-26 127	-116 641
<b>B.</b>	<b>LIABILITIES</b>	<b>1 768 146</b>	<b>2 126 596</b>	<b>2 618 104</b>
B. I.	Reserves	70 224	77 399	80 986
B. I. 1	Reserves created under special legislation			
2	Reserve for pensions and similar obligations			
3	Reserve for corporate income tax			
4	Other reserves	70 224	77 399	80 986
B. II.	Long-term liabilities	0	0	0
B. II. 1	Trade payables			
2	Liabilities to group companies with majority control			
3	Liabilities to group companies with control of 20% - 50%			
4	Liabilities to partners, co-operative members and participants in association			
5	Advances received			
6	Bonds payable			
7	Notes payable			
8	Unbilled deliveries			
9	Other liabilities			
10	Deferred tax liability			
B. III.	Current liabilities	1 697 921	2 049 157	2 537 118
B. III. 1	Trade payables	1 243 935	1 667 739	1 850 016
2	Liabilities to group companies with majority control			346
3	Liabilities to group companies with control of 20% - 50%			
4	Liabilities to partners, co-operative members and participants in association			
5	Liabilities to employees	1 743	1 233	2 035
6	Liabilities arising from social security and health insurance	693	870	1 379
7	Due to government – taxes and subsidies	370 807	363 027	653 606
8	Advances received	23 626	7 001	19 962
9	Bonds payable			
10	Unbilled deliveries	57 117	9 292	9 771
11	Other liabilities	1	-5	3
B. IV.	Bank loans and borrowings	0	0	0
B. IV. 1	Long-term bank loans	0	0	0
C. I.	Accrued liabilities and deferred assets	0	41	0
C. I. 1	Accruals		41	
2	Deferred income			

### Příloha 3. Finanční výkazy společnosti Výkaz zisků a ztrát 2008

#### INCOME STATEMENT - LONG FORM

		Current year	Prior year 2 006	Prior year 2 005
I.	1 Revenue from sale of goods	22 011 097	22 239 342	25 951 547
A.	2 Cost of goods sold	21 766 044	22 100 741	25 775 271
<b>+</b>	<b>Gross margin</b>	<b>225 052</b>	<b>138 601</b>	<b>176 276</b>
II.	Production	22 498	21 941	21 762
II.	1 Revenue from sale of finished products and services	22 498	21 941	21 762
	2 Change in inventory produced internally			
	3 Own work capitalized			
B.	Production related consumption	98 315	104 284	134 571
B.	1 Consumption of material and energy	3 863	6 449	12 010
B.	2 Services	94 452	97 835	122 561
<b>+</b>	<b>Value added</b>	<b>149 235</b>	<b>56 258</b>	<b>63 467</b>
C.	Personnel expenses	38 331	44 491	51 994
C.	1 Wages and salaries	27 446	30 223	35 322
C.	2 Bonuses to members of company or cooperation bodies			
C.	3 Social security and health insurance	7 588	10 433	12 456
C.	4 Other social costs	3 297	3 835	4 216
D.	1 Taxes and charges	584	1 537	1 488
E.	1 Amortization and depreciation of intangible and tangible fixed assets	43 659	59 642	73 178
III.	Revenue from sale of intangible and tangible fixed assets and materials	1 941	189	40 621
III.	1 Revenues from sale of intangible and tangible fixed assets	1 941	189	40 621
	2 Revenue from sale of materials			
F.	Net book value of intangible and tangible fixed assets and materials sold	1 699	1 442	173 435
F.	1 Net book value of intangible and tangible fixed assets sold	1 699	1 442	173 435
F.	2 Materials sold			
G.	Change in reserves and provisions relating to operations and in prepaid expenses (specific-purpose expenses)	21 528	4 749	-94 796
IV.	1 Other operating revenues	1 592	34 140	12 740
H.	2 Other operating expenses	6 979	6 774	18 566
V.	1 Transfer of operating revenues			
I.	2 Transfer of operating expenses			
<b>*</b>	<b>Profit or loss on operating activities</b>	<b>39 988</b>	<b>-28 048</b>	<b>-107 037</b>
VI.	1 Revenue from sale of securities and interests			
J.	2 Securities and interests sold			
VII.	Income from financial investments	0	19	21
VII.	1 Income from subsidiaries and associates			
	2 Income from other long-term securities and interests		19	21
	3 Income from other financial investments			
VIII.	1 Income from short-term financial assets			
K.	2 Expenses related to financial assets			
IX.	1 Gain on revaluation of securities and derivatives			
L.	2 Loss on revaluation of securities and derivatives			
M.	1 Change in reserves and provisions relating to financial activities			
X.	1 Interest income	40 541	16 814	10 964
N.	2 Interest expense	913	3 994	2 595
XI.	1 Other finance income	18 194	3 521	1 056
O.	2 Other finance cost	19 083	6 470	20 003
XII.	1 Transfer of finance income			
P.	2 Transfer of finance cost			
<b>*</b>	<b>Profit or loss on financial activities</b>	<b>38 739</b>	<b>9 898</b>	<b>-10 557</b>
Q.	Tax on profit or loss on ordinary activities	0	0	0
Q.	1 - due			
Q.	2 - deferred			
<b>**</b>	<b>Profit or loss on ordinary activities after taxation</b>	<b>78 728</b>	<b>-18 158</b>	<b>-117 594</b>
XIII.	1 Extraordinary gains		26	114
R.	2 Extraordinary losses		7 995	-839
S.	1 Tax on extraordinary profit or loss	0	0	0
S.	1 - due			
S.	2 - deferred			
<b>*</b>	<b>Extraordinary profit or loss</b>	<b>0</b>	<b>-7 969</b>	<b>953</b>
T.	1 Transfer of share of profit or loss to partners (+/-)			
<b>***</b>	<b>Profit or loss for the year (+/-)</b>	<b>78 728</b>	<b>-26 127</b>	<b>-116 641</b>
<b>****</b>	<b>Profit or loss before taxation</b>	<b>78 728</b>	<b>-26 127</b>	<b>-116 641</b>