

**Projekt využití benchmarkingu
jako nástroje pro zvýšení
výkonnosti společnosti Moravská Vodárenská a.s.**

Bc. Lenka Kühnová

Diplomová práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka Kühnová**
Osobní číslo: **M11565**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt využití benchmarkingu jako nástroje pro zvýšení výkonnosti společnosti Moravská Vodárenská a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární prameny pro oblast benchmarkingu a zvyšování podnikové výkonnosti.

II. Praktická část

- Analyzujte společnost Moravská Vodárenská a.s. se zaměřením na podnikovou výkonnost.
- Navrhněte metodiku zpracování benchmarkingové studie a provedte benchmarkingové srovnání v oblasti podnikové výkonnosti.
- Na základě výsledků benchmarkingové studie navrhněte opatření pro zvýšení výkonnosti Moravské Vodárenské a.s.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

CAMP, Robert C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. 1. ed. Wisconsin: ASQC Quality Press, 1989, 299 s. ISBN 978-1-56327-352-0.

MAŘÍKOVÁ, Pavla a Miloš MAŘÍK. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001, 70 s. ISBN 80-86119-36-X.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. Benchmarking mýty a skutečnost. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Vyd. 3. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

STÝBLO, Jiří. Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002, 75 s. ISBN 80-86419-21-5.

Vedoucí diplomové práce: prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2013
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2013

Ve Zlíně dne 22. února 2013


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělěčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 1.5.2013

..... 

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je zpracovat projekt využití benchmarkingu jako nástroje pro zvýšení podnikové výkonnosti ve společnosti Moravská Vodárenská a.s. Práce se skládá ze dvou částí. V první teoretické části jsou zpracovány literární prameny k problematice benchmarkingu a podnikové výkonnosti. V úvodu druhé praktické části je představena společnost Moravská Vodárenská a.s. a následně provedena analýza této společnosti. Projektová část práce je pak věnována benchmarkingovému projektu zaměřenému na srovnání podnikové výkonnosti. Závěr práce obsahuje konkrétní opatření vedoucí ke zvýšení podnikové výkonnosti.

Klíčová slova: Benchmarking, Podniková výkonnost, Finanční analýza, EVA, Vodárenství

ABSTRACT

The goal of the thesis is to work out a project about using of benchmarking as a tool to increase business performance at Moravská Vodárenská, a.s. The work consists of two parts. In the first theoretical part are worked out literary sources on the issue of benchmarking and business performance. In the introduction of the second practical part it is presented the company Moravská Vodárenská a.s. and afterwards performed an analysis of the company. The project part of the work is devoted to benchmarking project on comparison of business performance. The conclusion of the work contains specific measures to increase corporate performance.

Keywords: Benchmarking, Business Performance, Financial Analysis, EVA, Water Industry

Předně bych ráda poděkovala svému partnerovi Stanislavovi a rodičům za podporu, shovívavost a trpělivost po celou dobu mého studia na FaME.

Dále bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce prof. Dr. Ing. Drahomíře Pavelkové za odborné vedení, pomoc, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při tvorbě diplomové práce.

V neposlední řadě patří moje poděkování zaměstnancům společnosti Moravská Vodárenská a.s. za umožnění zpracování diplomové práce a poskytnutí potřebných informací o společnosti.

MOTTO:

„Jestliže poznáš slabé a silné stránky své i svého nepřítele, nemusíš se obávat výsledků bitev. Poznáš-li sebe, ne však nepřítele, ke každému vítězství bude cesta dlážděna také porážkami. A když nepoznáš ani sebe, ani nepřítele, pak v každé bitvě podleheš.“

Sun-c' (Umění války, 500 let př. n. l.)

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD..... | 10 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 11 |
| 1 BENCHMARKING | 12 |
| 1.1 HLAVNÍ VÝHODY BENCHMARKINGU | 13 |
| 1.2 TYPY BENCHMARKINGU | 13 |
| 1.2.1 Benchmarking výkonový..... | 13 |
| 1.2.2 Benchmarking funkcionální | 14 |
| 1.2.3 Benchmarking procesní..... | 14 |
| 1.2.4 Benchmarking interní..... | 15 |
| 1.2.5 Benchmarking externí | 15 |
| 1.3 NEDOSTATKY A PŘÍČINY PRAKTICKÉHO SELHÁNÍ BENCHMARKINGOVÝCH PROJEKTŮ | 16 |
| 1.4 MODELÝ BENCHMARKINGU | 17 |
| 1.4.1 Firma Xerox | 18 |
| 1.4.2 Americké centrum pro produktivitu a jakost APQC..... | 19 |
| 1.4.3 Evropská nadace pro management jakosti EFQM | 20 |
| 1.5 ETAPY BENCHMARKINGU | 21 |
| 1.5.1 Co podrobit benchmarkingové metodě | 22 |
| 1.5.2 Výběr partnerů pro benchmarking..... | 22 |
| 1.5.3 Shromáždění informací | 23 |
| 1.5.4 Analýza..... | 23 |
| 1.5.5 Realizace v zájmu účinku..... | 24 |
| 1.6 ETICKÝ KODEX BENCHMARKINGU | 25 |
| 2 VÝKONNOST PODNIKU | 27 |
| 2.1 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKŮ..... | 27 |
| 2.2 TRADIČNÍ UKAZATELE FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU | 28 |
| 2.3 FINANČNÍ ANALÝZA | 28 |
| 2.4 MODERNÍ MĚŘÍTKA VÝKONNOSTI PODNIKU | 30 |
| 2.4.1 Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)..... | 31 |
| 2.5 HODNOCENÍ PODNIKOVÉ VÝKONNOSTI | 32 |
| 2.6 ZVYŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU..... | 32 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 34 |
| 3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MORAVSKÁ VODÁRENSKÁ A.S. | 35 |
| 3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI..... | 35 |
| 3.2 STRATEGIE SPOLEČNOSTI..... | 36 |
| STRATEGICKÉ CÍLE | 37 |
| 4 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ | 38 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 5 | ANALÝZA MORAVSKÉ VODÁRENSKÉ A.S. | 39 |
| 5.1 | SWOT ANALÝZA..... | 39 |
| 5.2 | PEST ANALÝZA..... | 40 |
| 5.3 | FINANČNÍ ANALÝZA | 41 |
| 5.3.1 | Analýza majetkové a finanční struktury..... | 42 |
| 5.3.2 | Analýza výnosů a nákladů..... | 44 |
| 5.3.3 | Analýza zisku | 47 |
| 5.3.4 | Analýza cash flow | 47 |
| 5.3.5 | Analýza čistého pracovního kapitálu | 48 |
| 5.3.6 | Analýza zadluženosti a vztahu majetkové a finanční struktury | 48 |
| 5.3.7 | Analýza likvidity | 50 |
| 5.3.8 | Analýza rentability | 51 |
| 5.3.9 | Analýza aktivity | 53 |
| 5.3.10 | Shrnutí finanční pozice společnosti | 55 |
| 6 | BENCHMARKINGOVÝ PROJEKT | 57 |
| 6.1 | STANOVENÍ PARTNERA PRO BENCHMARKING | 57 |
| 6.1.1 | Stanovení základního souboru podniků | 57 |
| 6.1.2 | Volba klíčového ukazatele finanční výkonnosti | 58 |
| 6.1.3 | Výpočet ukazatele pro stanovené podniky | 58 |
| 6.1.4 | Výběr benchmarku | 58 |
| 6.2 | SBĚR DAT | 59 |
| 6.3 | ZPRACOVÁNÍ A ANALÝZA DAT..... | 60 |
| 6.3.1 | Spider analýza | 65 |
| 6.3.2 | Rozklad ukazatele EVA | 68 |
| 6.4 | NÁVRH OPATŘENÍ KE ZVÝŠENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU | 75 |
| | ZÁVĚR | 80 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 81 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK | 84 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 86 |
| | SEZNAM GRAFŮ | 87 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 88 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 90 |

ÚVOD

V dnešní hektické době, kdy celá společnost i jednotlivé firmy procházejí velice turbulentním obdobím, které se projevuje v podobě různých celosvětových krizí, ať už ekonomické, hospodářské, nebo v poslední době krize dluhové, je naprosto nezbytné hledat nové a nové způsoby jak se co nejlépe přizpůsobit měnícím se požadavkům trhu, zkvalitnit své služby, výrobky a způsob vedení tak, aby dosahoval co největší efektivnosti a výkonnosti.

Jedním ze způsobů jak dosáhnout vyšší výkonnosti podniku, je využít metodu, která v České republice ještě bohužel není příliš používaná a je založena na poznání a hodnocení vlastního podniku, poznání konkurence a stanovení si určité laťky či kritérií, kterých chce daná společnost dosáhnout. Tuto metodu nazýváme jako benchmarking a je jí věnována tato diplomová práce.

V první – teoretické části je celá metoda detailně popsána, včetně vysvětlení základních pojmů, druhů a způsobu provedení benchmarkingu. Následují teoretické informace o způsobech a možnostech měření výkonnosti firmy. V druhé – praktické části je projekt benchmarkingu a jeho vliv na zvyšování výkonnosti firmy prakticky zpracován na konkrétní firmu, kterou je v tomto případě Moravská Vodárenská a.s. Nechybí krátké představení firmy, analýza společnosti a všech členů koncernu Veolia Voda ČR působících v České republice. Následuje návrh projektu aplikace benchmarkingu s cílem zvýšit finanční výkonnost. Závěr práce pak tvoří celkové zhodnocení projektu a návrh konkrétních opatření pro zvýšení výkonnosti podniku.

Pevně doufám, že zpracování projektu poskytne Moravské Vodárenské a.s. dostatek informací, rad a tipů, jak zvýšit svou výkonnost a že se pokusí alespoň některé z nich uvést do praxe.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 BENCHMARKING

Pojem benchmarking vznikl odvozením anglického slova „benchmark“, což v překladu znamená určitý typ stálého standardu, normy, nebo vzoru, podle kterého můžeme zhodnotit podnik v jeho jednotlivých částech a činnosti. (Jakubíková, 2008)

Můžeme ho definovat jako nástroj moderního řízení, který prostřednictvím měření výkonů a procesů organizace a systematickým porovnáváním s výkonem ostatních společností hledá nejlepší způsob řízení organizace. Umožňuje manažerům lépe poznat vnitřní fungování organizace a identifikovat příležitosti ke zlepšení. Rovněž umožňuje i efektivní sdílení zkušeností, podporuje spolupráci a je významným nástrojem každé „učící se“ organizace. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

Benchmarking lze tedy chápat jako soustavný systematický proces zaměřující se na porovnání efektivnosti podniku z hlediska produktivity, kvality a praxe se špičkovými společnostmi a organizacemi. Nachází ukazatele, které porovnávají výkonnost procesu, který chceme zlepšit, s vícerymi společnostmi. Pomáhá najít nejlepší hybné síly, které vyvolávají tyto výsledky, a umožňuje stanovit výkonnostní cíle.

Přináší nám odpovědi na zásadní otázky, které si společnosti kladou (VCVS, 2012):

Nejsou naše náklady vysoké? = CENA

Máme dostatečnou výkonnost v porovnání s ostatními? = VÝKON

Nabízíme kvalitní služby? = KVALITA

Oproti tomu benchmarking rozhodně není:

- Analýza konkurence
- Proces tzv. reengineeringu
- Jednoduchá metoda a porovnání (statistických) údajů
- Kopírování konkurence, forma průmyslové špionáže (ECM, 2012)

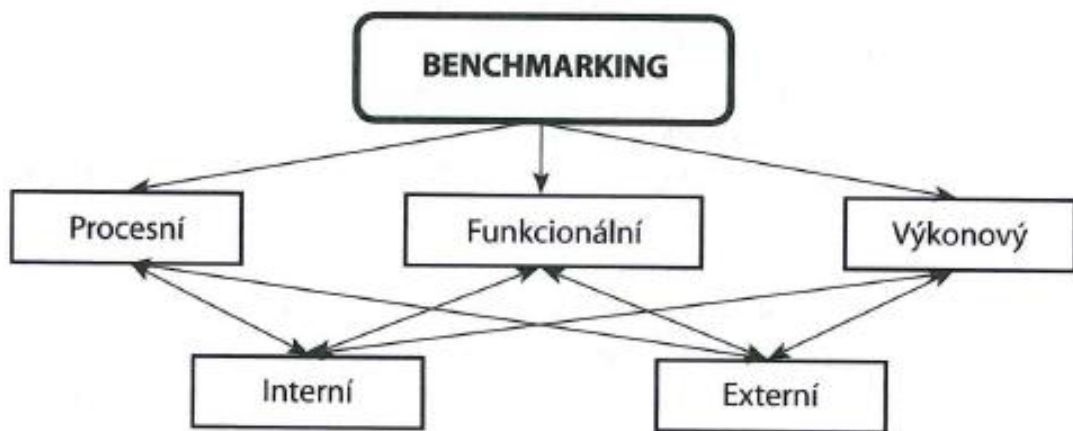
Ruku v ruce s benchmarkingem jde i benchlearning. Jde o proces osvojování si nových poznatků na základě benchmarkingu. V podstatě se jedná o proces vysvětlující vliv benchmarkingu na rozvoj firemní sféry i celé společnosti.

1.1 Hlavní výhody benchmarkingu

- Informovanost – při porovnávání se objevují různé nedostatky ve výkonnosti a tím se získávají užitečné informace pro řízení.
- Motivace – porovnání ukazuje jakých cílů a výkonů lze dosáhnout. Společnosti jsou tak motivovány k dosahování vyššího výkonu.
- Inovace – porovnáním stávajících procesů a jejich výsledků je možné nalézt nové pracovní postupy a metody.
- Stanovení priorit – porovnání několika různých procesů zpravidla vede k určení a stanovení konkrétních možností zlepšení (Stýblo, 2002).

1.2 Typy benchmarkingu

V závislosti na charakteru objektu, který chceme podrobit benchmarkingovému zkoumání, rozlišujeme tři základní typy, které jsou zobrazeny na následujícím schématu:



Obrázek 1- Typy benchmarkingu (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

1.2.1 Benchmarking výkonový

Je zaměřen na přímé pozorování a měření různých výkonových parametrů, jako například výkon pracovníka, výkon montážní linky nebo celkovou výkonnost organizace. Díky tomuto typu benchmarkingu mohou organizace poznat svou výkonnost i výkonnost svých konkurentů. Výsledkem tohoto benchmarkingu zaměřeného na konkurenční společnosti je srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).

Výhody: Hlavní výhodou tohoto druhu benchmarkingu je nenáročná a jasná identifikace rozdílů mezi porovnávanými subjekty. Další výhodou pak je, že výkonový benchmarking zřetelně ukáže oblast, ve které by se měl podnik zlepšit, a to na základě výsledků výkonnosti a rozdílu od porovnávaného partnera. (Friedel, 2003)

Nevýhody: Pokud je benchmarkingovým partnerem přímá konkurence, jedná se o nejnáročnější druh benchmarkingu, který vyžaduje i značnou důvěru všech zúčastněných organizací.

1.2.2 Benchmarking funkcionální

Jedná se o porovnávání výrobků, služeb a pracovních postupů organizace s jinými špičkovými společnostmi bez ohledu na obor, v němž fungují. Cílem je najít ideální chování. Je rozšířen zejména v neziskovém sektoru a v oblasti služeb. Srovnává se například rozsah prodejních služeb obchodních řetězců, vztahy s dodavateli, rozvoj vztahů se zákazníkem, logistika, zlepšení komfortu pacientů v nemocnici atd.

Výhody: oproti výkonovému benchmarkingu lze snadněji nalézt externího partnera, který již nemusí být našim konkurentem.

Nevýhody: Obvykle vyžaduje nezanedbatelné finanční zdroje. (Karlöf, Östblom, 1995)

1.2.3 Benchmarking procesní

Často bývá označován jako generický. Je souborem aktivit, kdy je centrem pozornosti porovnávání a měření konkrétního procesu organizace. Obvykle bývá zaměřen na používané přístupy k vykonávání určitých typů prací, které mění hmotné nebo informační vstupy na výstupy a přitom spotřebovávají zdroje v regulovaných podmínkách. Rovněž bývá orientován na výkonnost porovnávaných procesů. Může být uplatněn vůči jakémoliv vhodné organizaci, která podobné procesy zabezpečuje, i když vůbec nemusí jít o přímého konkurenta.

Jedná se například o interní auditování, rozsah a kvalitu servisu, přístupy k navrhování projektů, způsob a formy interní komunikace atd. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

Výhody: Nejúčinnější forma učení se. Lze zjistit, jak se podnik zlepšuje a jaká je jeho míra zlepšení. V porovnání s výkonovým benchmarkingem se dají jednodušeji a lépe identifikovat rozdíly mezi porovnávanými společnostmi a následně definovat příčiny těchto odchylek. (Friedel, 2003)

Nevýhody: Nejnáročnější z hlediska shromažďování dat.

Všechny tři výše uvedené typy benchmarkingů můžeme aplikovat v rámci jedné organizace nebo mezi různými právními subjekty. Na základě hlediska, kde je benchmarking vykonáván, rozlišujeme interní a externí benchmarking.

1.2.4 Benchmarking interní

Je realizován v rámci jedné organizace mezi jednotlivými organizačními jednotkami (dceřině společnosti, pobočky, prodejní skupiny apod.), které zabezpečují stejné nebo podobné produkty, procesy a funkce. Hlavním cílem je nalézt nejlepší vnitřní standard společnosti. Je založen na principu ochoty poznat nejlepší praxi ve vlastní organizaci. Předpokládá vysokou úroveň komunikace uvnitř celé organizace a využívání různých forem učení. (Karlöf, Östblom, 1995)

Výhody: Nenaráží na omezení při získávání informací, velmi přesná srovnání, výrazně kratší doba celého benchmarkingového projektu, efektivní snižování rozdílů ve výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek. (Široký, 2004)

Nevýhody: Šance nalézt prvotřídní výkonnost ve vlastní organizaci je menší, než když se hledají vnější alternativy. Může vést k určité formě zahledění se do sebe a k podceňování vnějších impulsů k zlepšování. Nevhodný pro malé a střední firmy.

1.2.5 Benchmarking externí

Reprezentuje soubor činností, v nichž porovnáваме svou organizaci s nějakou podobnou nebo stejnou organizací. Partnerem v benchmarkingu mohou být například přímí konkurenti, nebo podobná organizace pracující v jiných zemích a zastupující jiné trhy. Charakteristickým znakem tohoto typu benchmarkingu je vysoký stupeň srovnatelnosti mezi příslušnými organizacemi a funkcemi. U malých a středních firem je to jediný možný typ benchmarkingu.

Výhody: Umožňuje si stanovit ten nejvyšší benchmark a poučit se od skutečně nejlepších.

Nevýhody: Najít vhodného externího partnera není snadné, zvláště pokud jde o organizace, které nám mohou přímo konkurovat. Dalším rizikem je skutečnost, že se firmy zaměřují na srovnávání konkrétních faktorů místo na vyhledávání špičkové výkonnosti. Není také možné porovnávat všechny procesy a postupy od zvolených společností. (Široký, 2004)

Úspěšnost benchmarkingu závisí na mnoha různých kritériích. Tyto kritéria můžeme rozdělit na „důležité“ a „méně důležité“ faktory (Karlöf, Östblom, 1995):

Důležité faktory:

- Systém kompetencí – respektovat systém kompetencí, v jehož rámci má benchmarkingový projekt fungovat
- Časové rozvrhy – nutnost jejich dodržování
- Kvalitativní normy – projekt musí uspokojovat potřeby a očekávání zákazníků
- Rozpočty – i když jsou výsledky projektu sebelepší, neopravňuje to k překročení rozpočtových nákladů

Méně důležité faktory:

- Duch správnosti – snaha vytvořit přátelské, motivující prostředí, v němž každý „napíná síly“ stejným směrem
- Pozitivní přístup – zaměřit se na výsledek a nenechat se odradit negativním přístupem ostatních lidí
- Povědomí o kvalitě – zákazník, který si projekt objednal, by měl dostat něco lepšího než očekával = pozitivní stimulace zákazníka
- Angažovanost – angažovanost a podnikavost jednotlivých členů týmu jsou mimořádně účinnou hybnou silou
- Tvůrčí myšlení – schopnost kombinovat existující informační prvky do inovačních řešení
- Firemní etika – zaměřit se na otázky, na které bychom byli sami ochotni odpovědět. Benchmarking není průmyslovou špionáží!

1.3 Nedostatky a příčiny praktického selhání benchmarkingových projektů

Jak uvádí Karlöf a Östblom (1995), mezi největší nedostatky benchmarkingových projektů patří:

- Špatné plánování zdrojů pro benchmarking

- Absence skutečné podpory benchmarkingu vrcholovým managementem
- Nedefinovaná vlastní procesy v organizaci, která chce benchmarking realizovat
- Nedostatečné znalosti a dovednosti nutné pro benchmarking
- Nedůvěra v možnost dosáhnout pozitivních výsledků
- Nedostatečná finanční podpora benchmarkingu
- Nerozvinutá týmová práce v organizaci
- Velká obměna zaměstnanců vyjádřená mírou jejich fluktuace
- Konflikty v rámci mezilidských vztahů apod.

S postupem času a vývoje se začalo v benchmarkingu objevovat velké množství chyb a slabin. Největší chybou je, že podniky mají o svých konkuretech jen povrchní znalost. Zpravidla znají jen jejich jméno, sídlo, výrobky a služby. Tyto informace však v žádném případě nemohou stačit k lepšímu řízení podniku a k zvyšování jeho výkonnosti. Tento druh využití benchmarkingu vede pouze k povrchnímu uspokojení vedoucích pracovníků.

Další poměrně častou chybou je zaujetí pro konkurenta, jako nedosažitelného vzoru pro podnik. Podniky se často nesnaží o nic jiného než o to, jak se vyrovnat benchmarkingovému konkurentovi. Většinou je to však na úkor toho, že ztrácí svoji akceschopnost a rozvíjení svých činností a příležitostí na trhu.

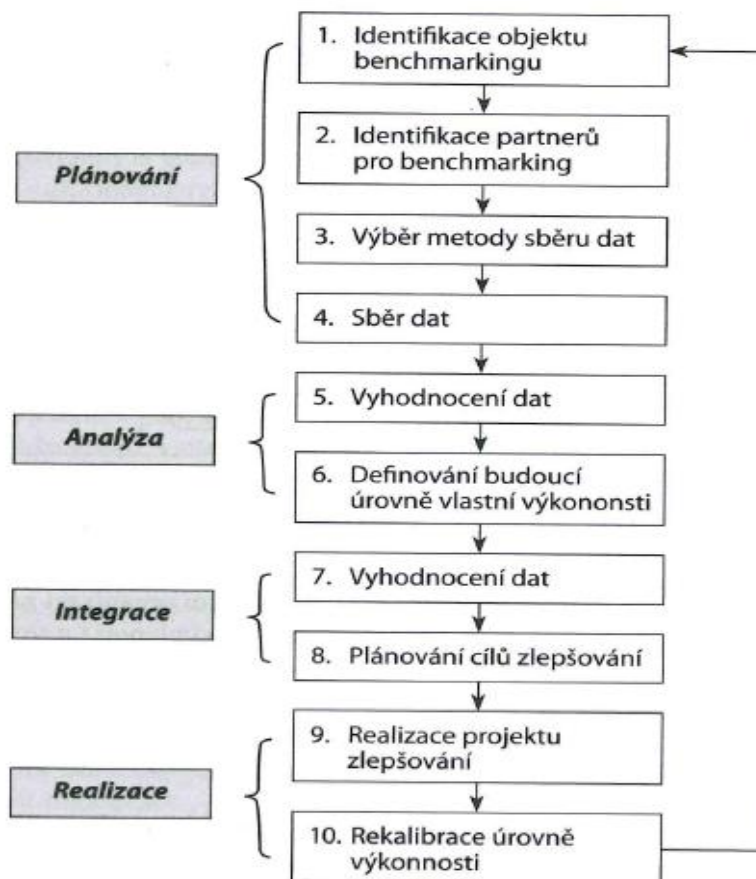
Lze tedy říci, že benchmarking je v praxi plný omylů a chyb. Z toho důvodu se při jeho zavádění neustále připomíná, aby se uplatňoval v návaznosti na budoucí vývoj společnosti. (Jirásek, 2007)

1.4 Modely benchmarkingu

Benchmarking není normovanou metodou s předem stanovenými postupy. Modelů benchmarkingu je velké množství. Některé pracují se sedmi, některé s deseti, a jiné až s třiceti třemi různými kroky a etapami. Z tohoto důvodu nyní zmíním a popíši tři různé modely, které doporučují organizace, jež jsou v tomto směru považovány za velmi pokročilé. Jsou jimi: Xerox Corp., Americké centrum pro produktivitu a jakost APQC a Evropská nadace pro management jakosti EFQM.

1.4.1 Firma Xerox

Benchmarkingový model podle této firmy zahrnuje deset základních kroků, které jsou rozděleny do čtyř základních fází: plánování, analýza, integrace, realizace. Názorně to zachycuje níže uvedený obrázek.



Obrázek 2 – Benchmarkingový model firmy Xeros (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011).

První krok vykonává vrcholové vedení, které jmenuje tým benchmarkingu. Prvořadým úkolem tohoto týmu je výběr minimálně jednoho partnerského subjektu – organizace, u které se lze v něčem inspirovat. Následuje výběr optimální metody sběru dat a sběr dat.

Analytická část je zaměřena na zpracování dat, jejichž cílem je zjistit, na co se má organizace zaměřit při návrhu oblastí a cílů vlastního zpracování. Tyto informace jsou předloženy vrcholovému vedení, které v rámci fáze integrace rozhodne o definování cílů pro vlastní zlepšování.

V závěrečné realizační fázi již probíhá samotná realizace projektu neustálého zlepšování. Rekalibrací úrovně výkonnosti je situace, kdy jsou v organizaci systematicky odhalovány další příležitosti ke zlepšování, aby bylo možno nastartovat nové benchmarkingové projekty.

Předností této metody je přímé propojení vlastního benchmarkingu a benchlearningu s realizací aktivit neustálého zlepšování. Za zmínku stojí také poměrně srozumitelná terminologie, se kterou se zde pracuje. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

1.4.2 Americké centrum pro produktivitu a jakost APQC

Jak ukazuje následující obrázek, tento model je postaven na formulování čtyř srozumitelných otázek - kvadrantů a zahrnuje to základní, co by nemělo být v žádném případě v benchmarkingovém projektu opomenuto.



Obrázek 3 - Benchmarkingový model APQC (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

V podstatě se jedná o čtyři základní otázky, na kterých stojí všechny benchmarkingové aktivity. První a třetí otázka je spojena s odhalením a definováním tzv. kritických faktorů úspěšnosti. Druhá a čtvrtá otázka se zaměřuje na metody, nástroje a přístupy, které společnosti využívají. Abychom našli odpověď na první dvě otázky, je nutno provést hlubokou analýzu systematicky shromažďovaných dat z prostředí vlastní organizace. Oproti tomu odpovědi na třetí a čtvrtou otázku získáme analýzou dat externích zdrojů.

Pod každou otázkou se pak skrývají určité konkrétní činnosti, které pro úplnost informací uvádím níže:

1. Co se bude porovnávat?

- Určení kritických faktorů úspěšnosti organizace
- Jmenování týmu benchmarkingu a jeho vedoucího
- Výběr aktuální oblasti – procesu, který má být podroben zkoumání
- Analýza toho, zda změny iniciované benchmarkingem budou pozitivně vnímány zainteresovanými stranami

2. Jak to děláme my?

- Podrobný popis oblasti – procesu, který má být zkoumán
- Výběr vhodných ukazatelů (měřítek) k porovnání a měření

3. Kdo je v tom nejlepší?

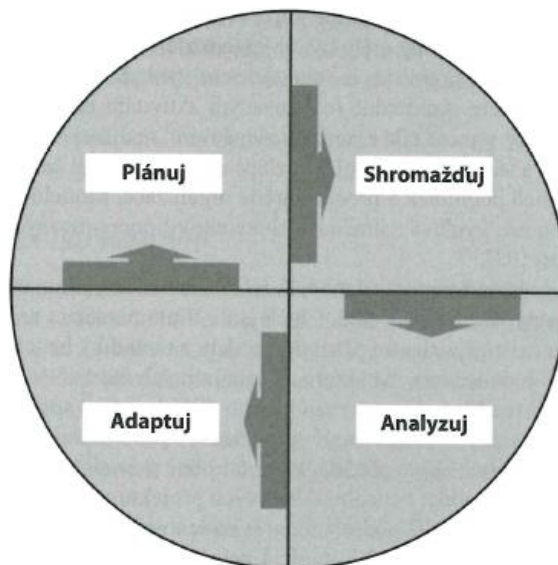
- Zvolení organizací, které vykonávají daný proces lépe než my
- Nalezení nejlepší organizace, která má nejlépe zvládnutý porovnávaný proces
- Nalezení nejlepší praxe uvnitř naší organizace (pokud je to reálné)

4. Jak to dělají oni?

- Popis konkurenčního procesu, který je srovnáván s naším
- Identifikování cílových hodnot jejich výkonnosti
- Zkoumání jak postupují v měření výkonnosti procesů, a zda jsou schopni výsledky tohoto měření verifikovat
- Zjistit, co všechno umožňuje dosahování jejich lepší výkonnosti (Nenadál, Vykýdal, Halfarová, 2011).

1.4.3 Evropská nadace pro management jakosti EFQM

Tato společnost rozdělila celé spektrum benchmarkingových aktivit do čtyř základních fází – kroků: Plánuj, shromažďuj, analyzuj a adaptuj.



Obrázek 4 - Benchmarkingový model EFQM (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

Pro plánovací fázi je typické vyjasnění si rozsahu a náplně konkrétní benchmarkingové studie, identifikace potencionálních partnerů a navázání kontaktu s vybranými partnery. Další fáze je zaměřena na sběr dat, která mají pomoci identifikovat přístupy a metody vlastního zlepšování. Metoda EFQM počítá s tvorbou dotazníků jako základního nástroje pro sběr dat. Za samozřejmé se považuje potvrzení správnosti získaných informací od zástupců partnerských organizací.

Podstatou analytické fáze je práce s daty. Cílem je odhalení rozdílů ve výkonnosti všech zainteresovaných společností a posouzení reálnosti využití zjištěné a popsané praxe ve vlastním prostředí.

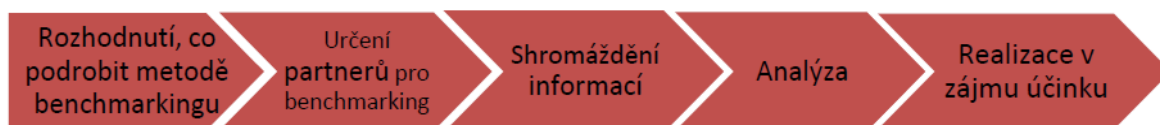
Poslední fáze – adaptace odpovídá všem realizovaným aktivitám neustálého zlepšování, jako tvorbě plánu, který stanoví postupy a cíle zlepšování, realizaci zlepšování, posouzení účinnosti zlepšení atd.

Modelu benchmarkingu podle EFQM se u nás využívá zejména v rámci aktivit, které jsou podporovány Českou společností pro jakost. (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011)

1.5 Etapy benchmarkingu

Jak již jsem výše uvedla, modelů a etap benchmarkingu je nepřehledné množství. Metodiky uváděné v literatuře by měly být brány pouze jako orientační. Nyní se zaměřím na popsání

dle mého názoru pěti nejčastěji definovaných etap, ze kterých budu vycházet při zpracování praktické části této diplomové práce.



Obrázek 5 - Pět etap benchmarkingu (Karlöf, Östblom, 1995)

1.5.1 Co podrobit benchmarkingové metodě

Pro zjištění co podrobit benchmarkingové metodě nestačí pouze stanovit určité oblasti pro analýzu. Potřebujeme znát a do hloubky pochopit faktory, které ovlivňují výkonnost organizace. Musíme zjistit, které základní faktory je třeba změnit, aby se společnost dostala na špičkovou úroveň. Je nutné se zaměřit a porovnat hlavní výkonnostní faktory v kvantitativním vyjádření. Nejčastěji se výkonnost společnosti vyjadřuje měřením výsledků ve formě příjmů, nákladů a výnosnosti.

Je nutné též rozhodnout, do jaké hloubky chceme analýzu benchmarkingu provádět. Nejčastěji se benchmarking provádí ve třech úrovních, přičemž se začíná na obecné úrovni a poté se analýza prohlubuje do dalších dvou organizačních fází. (Karlöf, Östblom, 1995)

Obecně by měla být zkoumání podrobena objektivně poznaná a potvrzená vlastní slabá stránka společnosti, kterou získáme analýzou vlastní reálné výkonnosti společnosti.

1.5.2 Výběr partnerů pro benchmarking

Mezi nejobtížnější patří výběr partnera v případě, že se jedná o přímého konkurenta na stejných trzích. Zde se můžeme setkat s negativním stanoviskem oslovené společnosti. V praxi však může nastat i situace, kdy počet potenciálních partnerů pro benchmarking je velmi vysoký. Pro správný výběr je pak nutné stanovit si určitá kritéria, podle kterých partnera vybereme, a následně sehnat potřebné informace. Ve světové praxi není znám žádný platný návod nebo doporučení, jaká kritéria pro výběr partnerů mají být zvolena. Vše záleží na individuálních požadavcích a na tom, co bylo vybráno jako objekt benchmarkingu.

Mezi základní výběrová kritéria může patřit:

- Postavení na trhu
- Převažující ekonomická činnost
- Velikost organizace dle počtu zaměstnanců
- Typ organizační struktury
- Šíře sortimentu produktu atd.

1.5.3 Shromáždění informací

Tato etapa začíná sběrem potřebných informací v naší organizaci, což nám umožní nejen poznat vlastní organizaci, ale i přesně určit a specifikovat které informace potřebujeme zjistit od svých partnerů. Typ a množství informací se mohou značně odlišovat. Důležité je však mít na paměti, že malé množství skutečně spolehlivých informací má vždy přednost před velkým množstvím informací pochybné kvality. (Karlöf, Östblom, 1995)

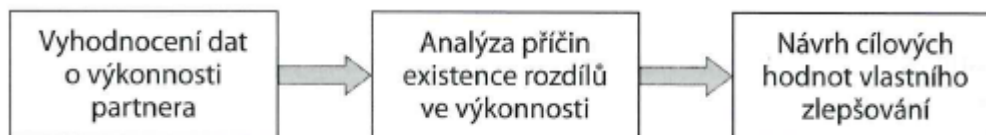
U benchmarkingových projektů jsou obvykle doporučovány následující čtyři základní metody sběru dat:

- Metoda dotazníků
- Interview se zástupci partnera
- Pozorování přímo na místě
- Analýza záznamů

Závěrečným krokem této etapy by mělo být zkontrolování a ověření získaných informací tak, aby byly plně schváleny a potvrzeny odpovědnými manažery jak ve vlastní organizaci, tak i u benchmarkingového partnera.

1.5.4 Analýza

V analytické části studie se nashromážděným datům dává řád, aby bylo možné dospět k definování rozdílů výkonnosti našeho podniku a výkonnosti partnerských organizací. Následuje analýza příčin existence rozdílů ve výkonnosti a návrh cílových hodnot vlastního zlepšení. Tento proces názorně ukazuje následující obrázek.



Obrázek 6 – Proces analytické části (VCVS, 2012)

K vyjádření výsledků lze použít grafické či tabulkové znázornění. Následně je třeba odhalit a podrobně popsat, proč tyto rozdíly vznikají a jaké jsou příčiny jejich vzniku. Cílem je pochopit chyby, kterých se společnost dopouští. Na základě uvědomění si těchto nedostatků může společnost identifikovat novou úroveň výkonnosti, která ji pomůže v budoucnu dosáhnout lepších výsledků.

1.5.5 Realizace v zájmu účinku

Poslední etapa benchmarkingu zahrnuje činnosti, které se zaměřují na snížení rozdílu zjištěného v analytické etapě a na implementaci konkrétních opatření pro zvýšení výkonnosti.

Zahrnuje tyto kroky (Karlöf, Östblom, 1995):

- Zvážit důsledky výsledků
- Propojit výsledky s běžným firemním plánem
- Připravit plán uskutečnění změn
- Realizovat plán

Úspěšný benchmarkingový projekt není jednorázovou akcí. Svého plného účinku může dosáhnout pouze opakováním!

Benchmarking sám o sobě ke změně stavu nevede, ale měl by vést k tomu, aby podnik zvyšoval snahu o zlepšení výrobků a služeb. Zásadní roli při benchmarkingovém procesu hrají vedoucí pracovníci, kteří musí být připraveni na změny, které z benchmarkingu vyplynou. Důležité rovněž je neunáhlit se při tvorbě časového harmonogramu benchmarkingu. Je málo pravděpodobné dosáhnout podstatně lepších výsledků v krátkém období. Z tohoto důvodu by mělo vedení podniku prosazovat benchmarking jako dlouhodobý strategický proces. (Široký, 2004)

1.6 Etický kodex benchmarkingu

Pro úspěšnou a efektivní realizaci konkrétních benchmarkingových projektů je nutné, aby všichni zainteresovaní partneři dodržovali určitá pravidla fair play. Tudiž aby svými postupy nepoškozovali zájmy jiných partnerů. Nástrojem uplatňování korektních přístupů k benchmarkingu se staly tzv. etické kodexy benchmarkingu, které jsou deklarací určitých pravidel chování a jednání všech partnerů porovnávání. Na dodržování tohoto kodexu se všechny zúčastněné strany musí dohodnout a oficiálně zavázat podpisem.

Celý kodex zahrnuje deklaraci a závazky k dodržování devíti základních principů (VCVS, 2012):

1. Princip přípravy benchmarkingu – včasné kontaktování potenciálních partnerů a na základě smluvního vztahu legalizování podmínek, přístupů a metod budoucího benchmarkingového projektu.
2. Princip navázání kontaktů s partnery – důvěrné zacházení s osobními údaji všech osob, které se projektu zúčastní, přičemž míra této důvěrnosti má být schválena všemi dotčenými osobami a organizacemi.
3. Princip vzájemné výměny informací – neptat se na věci, které jsou i pro nás citlivé, a držet se předem dohodnutého rozsahu a obsahu získávaných informací od partnerských organizací.
4. Princip důvěrnosti sdělení – poskytovat získané informace třetím stranám je jedním z nejhorších prohřešků.
5. Princip využívání informací – získané informace nesmějí být použity ve srovnávací reklamě, ke spotřebitelským testům apod., ale pouze k rozhodování vrcholového vedení o konkrétních oblastech budoucího zlepšování.
6. Princip legálnosti prováděných činností – dodržování všech předem dohodnutých a deklarováných pravidel, která účastníci projektu stvrdí svým podpisem ve smlouvě.
7. Princip ukončení prací na benchmarkingu – dodržení plánované doby získávání dat u partnerských organizací.
8. Princip vzájemného porozumění – vzájemné pochopení potřeb, požadavků a očekávání všech partnerských organizací a jejich naplňování.

9. Princip vedení benchmarkingu vůči přímým konkurentům – dodržování platné legislativy, nežádat citlivá data a nevyvíjet nátlak na jejich získání. Důsledně respektovat všechny výše popsané principy.

2 VÝKONNOST PODNIKU

Pod pojmem „výkonnost podniku“ si každý člověk může představit v podstatě cokoliv. Neexistuje žádná jednoznačná definice tohoto pojmu a ani žádné univerzální měřítko. Výkonnost podniku bude vždy jinak chápat majitel firmy, pro kterého může být nejdůležitější zisk, jinak manažer firmy, který si pod tímto pojmem představí výši obrátu či počet zaměstnanců a jiný pohled na výkonnost podniku bude mít bezesporu zákazník, který ji bude hodnotit dle užitku, který mu podnik přináší.

Z tohoto důvodu je nutné vymežit, jakým pohledem a jakýma očima se na výkonnost podniku budeme dívat. V této práci se tedy zaměřím na výkonnost podniku z pohledu vlastníků společnosti.

2.1 Měření výkonnosti podniků

Jak se v průběhu desetiletí mění ekonomické vnímání lidí a zvyšují se požadavky trhu, tak se mění a vyvíjí i pohled na měření výkonnosti podniků. Historický vývoj názorů na měření finanční výkonnosti přináší následující tabulka.

Tabulka 1 – Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku (Pavelková, Knápková, 2012)

| 1. GENERACE | 2. GENERACE | 3. GENERACE | 4. GENERACE |
|-----------------|--------------------|---|--------------------------------|
| „Zisková marže“ | „Růst zisků“ | „Výnosnost kapitálu“ (ROA, ROE, ROI) | „Tvorba hodnoty pro vlastníky“ |
| Zisk / Tržby | Maximalizace zisku | Zisk / Investovaný kapitál | EVA, CFROI, FCF,... |

Z tabulky můžeme vyčíst přechod od tradičních účetních ukazatelů, vycházejících z účetních informací a zaměřujících se na ziskovost, k moderním ukazatelům, u nichž je výkonnost měřena růstem hodnoty firmy.

2.2 Tradiční ukazatele finanční výkonnosti podniku

Tradiční, neboli klasické přístupy k měření výkonnosti vycházejí zejména z maximalizace zisku, a používají k jeho vyjádření značné množství někdy vzájemně neslučitelných ukazatelů.

Mezi nejpoužívanější klasické ukazatele finanční výkonnosti podniku patří (Pavelková, Knápková, 2012):

- ukazatele zisku = EAT, EBT, EBIT, EBITDA
- ukazatele cash flow = celkové, provozní a volné cash flow
- ukazatele rentability = ROS, ROA, ROI, ROE, EPS

Slabou stránkou těchto tradičních ukazatelů je skutečnost, že neberou v úvahu rizika, vliv inflace, nezabývají se časovou hodnotou peněz a neporovnávají výsledek hospodaření s náklady obětované příležitosti. Přesto ale patří mezi nejpoužívanější postupy při měření výkonnosti podniku. Vycházejí z finančních ukazatelů, posuzujících vývoj ekonomických toků, důchodů a změny v majetku podnikatelských subjektů.

Tradiční ukazatele vycházejí hlavně z finanční analýzy, která čerpá informace především z účetní uzávěrky podniku, výkazu cash flow a přílohy k účetní uzávěrce.

2.3 Finanční analýza

Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele můžeme přímo vyčíst z účetních výkazů. Dle toho, z jakého účetního výkazu čerpáme, rozdělujeme absolutní ukazatele na stavové a tokové. Stavové ukazatele zachycují stav k určitému datu, pro jejich získání využíváme rozvahu. Oproti tomu tokové ukazatele znázorňují údaje za daný časový interval, např. z výkazu zisků a ztrát vyčteme informace o vývoji nákladů a výnosů. Dalším výkazem, který můžeme použít při zjištění tokových ukazatelů je cash flow.

Z rozdílu stavových ukazatelů dále získáme tzv. rozdílové ukazatele. Pokud stavové ukazatele dávkáme do poměru s jiným údajem, pracujeme s poměrovými ukazateli.

Poměrové ukazatele

Jsou považovány za základní nástroj finanční analýzy. Relativně jednoduchým a rychlým způsobem poskytují informace o základních finančních charakteristikách podniku. Poměrových ukazatelů je relativně velké množství. Z toho důvodu se třídí do skupin dle jednotlivých oblastí finanční analýzy. Jsou to následující ukazatele:

- *Zadluženosti*, ty se zaměřují na posouzení finanční situace společnosti z dlouhodobého hlediska. Tento ukazatel funguje jako indikátor výše rizik, které společnost postupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů, ale zároveň i jako míra schopnosti firmy znásobit zisky využitím cizího kapitálu.
- *Likvidity*, tyto ukazatele nám ukazují potenciální schopnost společnosti hradit promptně své závazky splatné v dohledné době.
- *Rentability*, dávají do poměru zisk a zdroje. Hlavním cílem těchto ukazatelů je vyhodnotit úspěšnost dosahování cílů společnosti a zhodnocování vložených prostředků.
- *Aktivity*, měří efektivnost podnikatelské činnosti a využití zdrojů. Ukazují, jaká je schopnost manažerů využívat majetek společnosti.
- *Produktivity*, hodnotí využívání lidského kapitálu. Rovněž je využíváme při srovnání s ostatními podniky příslušného odvětví
- *Kapitálového trhu*, kombinují účetní údaje společnosti s očekáváním investorů
- *Ostatní ukazatele*

Vypovídající schopnost poměrových ukazatelů (Mařík, 2003).

- Není možné, aby společnost dosahovala dobré výsledky ve všech ukazatelích. Nejčastěji dochází v různých oblastech ke kombinaci dobrých výsledků s horšími.
- Hodnota ukazatele nevypovídá nic o tom, zda je situace dobrá či špatná.
- Je poměrně běžné srovnání hodnot ukazatelů s průměrnými hodnotami v určitém odvětví a v určitém okruhu společností.

Pyramidový rozklad

Je tradičním a velmi rozšířeným analytickým nástrojem k měření výkonnosti. Jedná se o pyramidové rozložení vrcholového ukazatele na dílčí ukazatele. Pomáhá najít odpověď na otázku, v jakém rozsahu ovlivnily jednotlivé faktory hodnotu vrcholového měřítko výkonnosti. Hlavní výhodou pyramidového rozkladu je velmi dobrá srozumitelnost pro uživatele. (Wagner, 2009)

Souhrnné ukazatele

Zhodnotit celkovou finanční situaci podniku na základě jednotlivých ukazatelů bývá obtížné. Z tohoto důvodu vznikla potřeba vyjádřit celkovou finanční situaci podniku pomocí jednoho vzorce – „jednoho čísla“ – tzv. souhrnného indexu. Tento index se mimo jiné používá jako tzv. predikční model, který umožňuje předpovídat případný bankrot podniku, nebo informuje o jeho bonitě – tzv. bonitní a bankrotní modely. Vypovídací schopnost indexů však není příliš vysoká a některé výsledky mohou být občas zavádějící. Jsou ale vhodné pro rychlé srovnání podniků a mohou dále sloužit pro podrobnější analýzu.

Typickými představiteli těchto ukazatelů v našich podmínkách je (Šulák, Vacík, 2003):

- *z- skóre (Altmanův model)*, je jedním ze základních modelů finanční analýzy. Úkolem tohoto modelu je odhadnout finanční pozici společnosti a zejména pak včasná predikce finanční tísně nebo případného bankrotu.
- *index IN*, pomáhá zjišťovat, zda firma tvoří kladnou ekonomickou přidanou hodnotu, čili zda výnosnost vlastního kapitálu převyšuje alternativní náklady kapitálu. Dokáže identifikovat tvorbu hodnoty ve firmě s úspěšností větší než 84%, a v případě, že společnost hodnotu netvoří, ji identifikuje s úspěšností téměř 99%. Hlavní přínos této metody je v tom, že obchází problémy při určování nákladů kapitálu tam, kde nefunguje kapitálový trh.

2.4 Moderní měřítko výkonnosti podniku

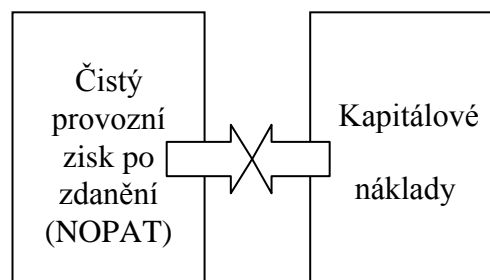
Vznikly jako reakce na kritiku tradičních měřítek finanční výkonnosti. Zaměřují se na zvýšení hodnoty vložených prostředků vlastníky podniku. Do ukazatelů je zahrnuta kategorie ekonomického zisku, tzn., že berou v potaz i alternativní náklady kapitálu. V praxi se používají různé ukazatele a koncepty měření výkonnosti, jako například:

- EVA = Ekonomická přidaná hodnota
- MVA = Tržní přidaná hodnota
- DCF = Diskontované cash flow
- Excess Return
- TSR = Total Shareholder Return
- SVA = Shareholder Value Added
- CFROI = Cash Flow Return on Investment
- CROGA = Cash Return on Gross Assets atd.

V praktické části této diplomové práce budu vycházet z ukazatele EVA, a tudíž tento pojem v další podkapitole blíže vysvětlím.

2.4.1 Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)

Tato metoda se do Evropy rozšířila ze Spojených států. Její hlavní výhoda spočívá v kombinaci hospodářského výsledku s velikostí rizika, které je spojeno s jeho dosažením. Umožňuje použít ukazatele finanční analýzy zároveň jako nástroj oceňování podniku. Z tohoto důvodu bývá tomuto ukazateli věnována relativně velká pozornost.



Obrázek 7 – Princip konstrukce ukazatele EVA (Šulák, Vacík, 2003)

V ekonomické teorii bývá EVA nazývána jako ekonomický zisk, který je definován jako rozdíl mezi účetním ziskem odvozeným od provozního hospodářského výsledku (NOPAT) a tzv. oportunitními náklady vloženého vlastního kapitálu. Jinými slovy vychází z myšlenky, že očekávaný výnos musí pokrýt jak náklady na cizí kapitál, tak i náklady na kapitál vlastní.

Přínosy EVA (Synek, 2003):

- Analyzuje faktory, které přispívají k tvorbě hodnoty = zvyšování hodnoty pro akcionáře
- Vede manažery k tomu, aby se chovali jako vlastníci, neboť jejich odměny jsou vázány na výši a změnu tohoto ukazatele
- Podněcuje i ostatní zaměstnance k vyšším výkonům, podporuje jejich kreativitu a vynalézavost tím, že z nich činí podílníky na nově vytvořené hodnotě
- Je základem ke stanovení cílů, oceňování strategií a investičních příležitostí

2.5 Hodnocení podnikové výkonnosti

Pro to, aby měly výsledky analýzy nějakou vypovídající hodnotu, je nutné je porovnat s jinými hodnotami. Při srovnávání hodnot musí podnik respektovat strukturu a rozsah daných výsledků. V praxi se při hodnocení podnikové výkonnosti používají například tyto alternativy porovnání (Pavelková, Knápková, 2005):

- Porovnání v čase = tzv. vývojové trendy
- Porovnání s jinými vybranými podniky daného odvětví
- Porovnání s jinou veličinou, plánem, nebo standardem
- Porovnání na základě vlastních zkušeností

2.6 Zvyšování výkonnosti podniku

V dnešní hektické době jsou možnosti zvyšování výkonnosti podniku jednou ze základních otázek v řízení podniku. Tato skutečnost výrazným způsobem přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku, což je v současném světě jedna ze základních podmínek pro přežití podniku.

Výkonnost podniku a jeho zvyšování může být závislé například na následujících ukazatelích (Neumaierová, Neumaier, 2002):

- Jaká je výkonnost vlastního kapitálu (ROE), tzn., jak firma dokáže zhodnotit vlastní kapitál, čili kolik korun čistého zisku dokáže vyprodukovat z jedné koruny vlastního kapitálu.

- Jaká je sazba nákladů na vlastní kapitál (r_e).
- Jaká je výše vlastního kapitálu firmy (VK), tzn., kolik vlastníci do firmy investovali.
- Jaké má firma růstové příležitosti a jaká je jejich současná hodnota.

Stýblo ve své knize: Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti uvádí i další oblasti, které vedou ke zvyšování výkonnosti společnosti. Jedná se například o:

- Vytváření firemní kultury
- Rozvíjení výkonnosti zaměstnanců pomocí motivace
- Hodnocení jak individuální tak podnikové výkonnosti
- Praktické přístupy k hodnocení a zvyšování výkonnosti podniku
- Zvyšování podnikové výkonnosti pomocí systému odměňování zaměstnanců
- Benchmarking
- Personální controlling
- Řízení jakosti
- Budování týmů v podniku atd.

V následující části diplomové práce se podrobněji zaměřím na jeden z nástrojů zvyšování výkonnosti podniku. Konkrétně se jedná o benchmarking, kterému bude věnována projektová část.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MORAVSKÁ VODÁRENSKÁ A.S.

Moravská Vodárenská, a.s. vznikla v roce 2007 fúzí společnosti Středomoravská Vodárenská, a.s. a společnosti Zlínská Vodárenská, a.s. Je jedním z členů francouzské skupiny Veolia Voda ČR. Zaměřuje se především na poskytování služeb v oblasti výroby a distribuce pitné vody, odvádění a čištění odpadních vod. Je dlouhodobým partnerem obcí a měst v okresech Olomouc, Prostějov a Zlín. Zároveň je členem mezinárodní společnosti Veolia Voda, která v celosvětovém měřítku zaujímá vedoucí postavení v oboru vodárenství.



Společnost poskytuje své služby ve výše uvedených okresech celkem pro 406 tisíc obyvatel. V oblasti pitných vod konkrétně pro 398 686 obyvatel a v oblasti odkanalizování odpadních vod pro 303 023 obyvatel. Provozuje celkem 158 vodojemů, 25 čistíren odpadních vod, 31 úpraven vody. Dále zajišťuje servis pro 2 093 km vodovodních a 1 198 km odpadních sítí. Toto vše má na starosti celkem 478 zaměstnanců.

3.1 Základní údaje o společnosti

| | |
|-----------------------------|-------------------------------|
| Obchodní jméno: | MORAVSKÁ VODÁRENSKÁ a.s. |
| Datum vzniku: | 11. listopadu 1994 |
| Zahájení provozní činnosti: | 1. dubna 2000 |
| Právní forma: | Akciová společnost |
| Sídlo: | Tovární 41, 772 11 Olomouc |
| Identifikační číslo: | 618 59 575 |
| Základní kapitál: | 115 901 000 Kč |
| Akcionář: | VEOLIA VODA S.A. – 100% akcií |

Předmět podnikání:

- Provozování vodohospodářských zařízení, vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu
- Úprava a dodávka vody
- Speciální ochranné dezinfekce, dezinfekce a deratizace
- Silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

3.2 Strategie společnosti

Společnost si stanovila a odsouhlasila následující základní hodnoty, které jsou posunem od „zaměření na výrobu a technologii“ k orientaci na zákazníka:

- ***attitude towards a customer***: neustále a s profesionálním přístupem naslouchat zákazníkům tak, aby se společnost dokázala přizpůsobit jejich potřebám, a aby byla schopna tyto potřeby předvídat a vytvářet se zákazníky solidní a dlouhodobé vztahy
- ***inovace***: cílevědomě a nápaditě se podílet na tvorbě environmentálních služeb tím, že bude svoji práci obohacovat výzkumem a inovačními technologiemi za účelem neustálého zlepšování kvality služeb a neustálého zvyšování přidané hodnoty pro odběratele
- ***solidarita***: upřednostnit společné zájmy před zájmy jednotlivce a budovat společnost založenou na sdílení zkušeností
- ***zodpovědnost***: uvědomovat si dopad činnosti na každodenní zlepšování životních podmínek obyvatelstva a nezapomínat na sociální a společenský rozměr práce tak, aby byla vykonávána ku prospěchu všech

- **výkonnost:** pracovat precizně s cílem vytvářet hodnotu pro společnost a tím zajistit její dlouhodobou působnost a trvalý rozvoj

Dále byly stanoveny strategické cíle, které jsou závazné jak pro Moravskou Vodárenskou a.s., tak pro všechny ostatní společnosti ve skupině Veolia Voda ČR.

Strategické cíle

Ve vztahu k vlastníkům:

- Zvyšování hodnoty společnosti
- Prosazování filosofie a zájmů vlastníků

Ve vztahu s vlastníky infrastruktury:

- Spoluúčast na investičních záměrech a projektech
- Projektové řízení
- Správa majetku

Ve vztahu k zákazníkům:

- Vývoj cen vodného a stočného
- Rozvoj komunikace a marketingu

Ve vztahu k firemní kultuře:

- Rozvoj image a goodwillu společnosti

4 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ

I přes monopolní postavení vodárenských společností v České republice zasáhla celosvětová finanční krize velmi výrazně i tento sektor. Jedná se především o meziroční poklesy spotřeby pitné a odkanalizované vody a zhoršení platební morálky jak u obyvatelstva, tak i u podnikatelských subjektů.

Za hlavní determinant ovlivňující spotřebu vody je označována cena vody, která od roku 1990 vzrostla cca o 9 tisíc %. Neustálým postupným poklesem se spotřeba obyvatelstva dostala již na hranici hygienického minima, kde v posledních letech stagnuje. Stále ale existují možnosti, jak s vodou šetřit. Zejména se jedná o využívání vlastních studní a úspornějších spotřebičů vody. Firmy se pak při své činnosti rovněž snaží využít vlastních zdrojů vody, případně přejít na vyspělejší technologii výroby, která je úspornější na její spotřebu.

V České republice se však za vodu platí výrazně méně než v západní Evropě, nicméně 80% nákladů tuzemských vodárenských společností se již pohybuje na úrovni západních zemí. Na rozdíl od ostatních zemí Česká republika dodržuje princip doporučený Světovou zdravotnickou organizací, kdy výdaje domácností za vodu nepřekračují 2% jejich hrubého příjmu. Jedná se tedy o státem regulovanou cenu. Z tohoto důvodu nelze hrozby, které pro společnosti vyplývají z vnějšího prostředí řešit odpovídajícím zvyšováním ceny, ale změnou vnitřních faktorů s dopadem na snižování nákladů. Bohužel vzhledem k dlouhodobosti nízkých spotřeb jsou možnosti ve snižování nákladů již velmi omezené. Navíc převážná část nákladů vodárenských společností jsou náklady fixní, které s objemem produkce neklesají.

5 ANALÝZA MORAVSKÉ VODÁRENSKÉ A.S.

Přestože má společnost na trhu v podstatě monopolní postavení, je při své činnosti vystavena působení vnitřních i vnějších faktorů. Ty na jedné straně vytváří nové podnikatelské příležitosti a na straně druhé vytváří potenciální hrozby pro činnost společnosti a celou její existenci. Aby bylo možné provést benchmarkingovou studii je nutné tyto faktory zmapovat, analyzovat a následně je porovnat s benchmarkingovými partnery. Při zpracování analýz jsem vycházela převážně z dostupných informací získaných na internetu, z interních materiálů společnosti a z osobního pohovoru s vybranými zaměstnanci Moravské Vodárenské a.s.

5.1 SWOT analýza

Ve spolupráci se zaměstnanci společnosti a po prostudování informací získaných z výročních zpráv společnosti a následném porovnání informací získaných na internetu, jsem zpracovala SWOT analýzu jejíž výsledky pro lepší přehlednost uvádím v následující tabulce.

Tabulka 2 – SWOT analýza společnosti MOVO [vlastní zpracování]

| S | W |
|---|---|
| <p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Propracovaný systém pracovních postupů, pokynů a vnitropodnikových směrnic. ➤ Otevřenost k iniciativním návrhům zaměstnanců. ➤ Loajalita a nízká fluktuace zaměstnanců. ➤ Volná kapacita výrobního zařízení. | <p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Převaha fixních nákladů nad náklady variabilními. ➤ Působnost společnosti na rozsáhlém území 3 okresů. ➤ Zastaralý vodohospodářský majetek – ztráty vody v potrubních sítích. |

| | |
|---|--|
| <p>O</p> <p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Důvěra zákazníků v kvalitu pitné vody. ➤ Budování vodárenské infrastruktury z dotací a napojení nových odběratelů. ➤ Nové technologie umožňují: <ul style="list-style-type: none"> - Ekologické výrobní postupy - Sdílení informací mezi vzdálenějšími provozy - Rozšíření zákaznických služeb ➤ Monopolní postavení společnosti v kraji = malá konkurence. | <p>T</p> <p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ekonomická krize a nezaměstnanost má vliv: <ul style="list-style-type: none"> - na klesající spotřebu vody a platební morálku - vede k nezákonným způsobům odběru vody ➤ Nízká průměrná hrubá mzda ve srovnání s celorepublikovým průměrem. ➤ Kvalita a cena vody podléhá státní regulaci. ➤ Požadavek mateřské společnosti o dosažení maximálního zisku. ➤ Zvyšování daně z přidané hodnoty. ➤ Vstup do EU způsobil tlak na ekologizaci výrobních postupů. |
|---|--|

5.2 PEST Analýza

Politické faktory

Zásahy státu negativně ovlivňují výkonnost společnosti. Stát reguluje cenu vody tím, že udává přesnou náplň cenově uznatelných nákladů a reguluje míru zisku. Dalším aspektem je pak neustálé zvyšování daně z přidané hodnoty, která se u neplátců DPH rovněž promítá do ceny vody. Negativně působí i přísná legislativa EU, která stanovuje vysoké nároky na výrobní proces a jeho vztah k životnímu prostředí. Zároveň vyžaduje až byrokratickou administrativu v oblasti cenové regulace a poskytování nadstandardních zákaznických služeb ve formě pravidelného vyhodnocování a reportování. Oproti tomu mezi pozitivní zásahy

státu lze zařadit investice, které vedou obce k výstavbě nových vodovodních a kanalizačních řádů, čímž dochází k napojení nových odběratelů.

Ekonomické faktory

Celosvětová finanční krize a propad ekonomiky se promítá i do spotřeby vody. Jedná se především o utlumení výroby velkých podniků, případně ukončení podnikatelské činnosti, což jde ruku v ruce se snížením odběrů vody. Rovněž roste i počet náhradních zdrojů vody a podniky stále častěji využívají recyklaci.

Sociální faktory

Mezi sociální faktory mající relativně velký vliv na množství odebrané vody bych zařadila rostoucí nezaměstnanost, která má za následek jak snížení spotřeby vody u obyvatelů, tak způsobuje zhoršování platební kázně. Navíc tam, kde to přírodní podmínky dovolují, se snaží odběratelé budovat vlastní zdroje pitné vody. Ve snaze ušetřit, se zvyšuje i kriminalita občanů. Jedná se především o přetáčení vodoměrů a zvyšující se počet černých odběrů.

Technologické faktory

Neustálý rychlý vývoj nových technologií přináší do domácností a firem řadu spořičů vody a energeticky méně náročné spotřebiče, což se promítá do snížení množství odebrané vody. Na druhé straně ale nové technologie umožňují společnosti poskytování služeb na vyšší úrovni např. nové formy úhrad pohledávek, internetové přístupy na zákaznické účty, využití SMS k informacím o odstávkách vody atd. Rovněž vedou ke snížení cen vstupů a k minimalizaci dopadů na životní prostředí. Nelze opomenout i vývoj v oblasti IT, který zajišťuje propojení i odlehlých pracovišť, které jsou rozmístěny na území 3 okresů a současně provázání jednotlivých programů, díky čemuž je dosaženo poskytování aktuálních a objektivních informací.

5.3 Finanční analýza

V této kapitole analytické části mé práce se zaměřím na finanční analýzu společnosti za období od roku 2008 do roku 2011. Než ale začnu se samotnou analýzou, považuji za důležité uvést kritéria, které společnost při svém hospodaření musí dodržovat.

Hospodaření společnosti je podřízeno:

- Potřebám a požadavkům vlastníka, který stanoví následující základní ukazatele a kritéria:
 - EBIT, ukazatel finanční zadluženosti, pracovní kapitál který musí společnost dosáhnout.
 - Maximální meziroční nárůst mezd, který bývá výsledkem jednání s odborovými organizacemi. Zvýšení průměrné mzdy nad tento daný limit lze dosáhnout pouze snížením počtu stávajících zaměstnanců.
 - Procentem ze mzdových nákladů je stanoven objem nákladů, které společnost musí každoročně vynaložit na vzdělávání zaměstnanců.
 - Je stanoven seznam dodavatelů, se kterými jsou uzavřeny rámcové smlouvy a od kterých může být nakupován potřebný materiál.
- Pravidlům věcně usměrňované ceny: je stanoveno, které náklady může společnost do ceny vodného a stočného promítnout jako cenově uznatelné a na jaké úrovni lze stanovit přiměřenou výši zisku.
- Požadavkům obcí: které jsou vlastníky vodohospodářského majetku a schvalují jak výši nájemného, tak současně výši navržené ceny vodného a stočného. V řadě nájemních smluv obsahuje ustanovení o maximálním navýšení ceny na úrovni inflace.
- Finanční úřad: kontroluje správnost daňových přiznání, zejména daně z přidané hodnoty a daně z příjmů, jejíž předpisy přímo ovlivňují hospodářský výsledek v oblasti daňově uznatelných a neuznatelných nákladů a výnosů.

5.3.1 Analýza majetkové a finanční struktury

Rozvaha je nejdůležitějším podkladem pro finanční analýzu. Skládá se z aktiv a pasiv.

Aktiva zachycují úplnou majetkovou strukturu společnosti, tzn. že znázorňují vše, co společnost vlastní. Jedná se o vložený majetek, se kterým společnost vykonává svou podnikatelskou činnost. Pasiva pak zachycují zdroje krytí majetku v peněžním vyjádření.

Tabulka 3 – Rozvaha společnosti MOVO [vlastní zpracování]

| v tis. Kč | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Aktiva celkem | 1 122 620 | 1 247 629 | 1 338 561 | 1 328 315 |
| Pohledávky za upsaný VK | | 0 | 0 | 0 |
| Stálá aktiva | 512 791 | 526 295 | 558 728 | 573 099 |
| NIM (DNM) | 17 792 | 14 242 | 12 595 | 10 040 |
| HIM (DHM) | 225 136 | 265 720 | 323 780 | 364 236 |
| Finanční investice (DFM) | 269 863 | 246 333 | 222 353 | 198 823 |
| Oběžná aktiva | 571 758 | 669 472 | 733 115 | 724 336 |
| Zásoby | 3 526 | 3 280 | 4 219 | 4 219 |
| Dlouhodobé pohledávky | 143 018 | 210 941 | 248 422 | 221 757 |
| Krátkodobé pohledávky | 423 569 | 545 342 | 479 864 | 496 631 |
| Pohledávky z obch. styku | 68 536 | 55 878 | 78 504 | 75 634 |
| Finanční majetek | 1 645 | 909 | 610 | 974 |
| | 640 294 | 816 350 | 811 619 | 799 215 |
| Ostatní aktiva | 38 071 | 51 862 | 46 718 | 30 880 |
| Pasiva celkem | 1 122 620 | 1 247 629 | 1 338 561 | 1 328 315 |
| Vlastní kapitál | 381 801 | 416 235 | 431 434 | 442 862 |
| Základní kapitál | 115 901 | 115 901 | 115 901 | 115 901 |
| Kapitálové fondy | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 2 000 |
| Fondy ze zisku | 12 263 | 17 026 | 23 180 | 23 180 |
| HV minulých let | 156 395 | 155 317 | 159 161 | 171 165 |
| HV běžného období | 95 242 | 125 991 | 131 192 | 130 616 |
| Cizí zdroje | 740 348 | 830 511 | 906 133 | 884 454 |
| Rezervy | 8 705 | 7 821 | 2 386 | 503 |
| Dlouhodobé závazky | 6 262 | 7 813 | 9 892 | 11 214 |
| Krátkodobé závazky | 348 982 | 480 008 | 598 565 | 610 977 |
| Závazky z obch. styku | 119 456 | 158 752 | 128 193 | 111 300 |
| Bank. úvěry a výpomoci | 376 399 | 334 869 | 295 290 | 261 760 |
| Bank.úvěry dlouhodobé | 334 869 | 295 290 | 261 760 | 228 230 |
| Běžné bankovní úvěry | 41 530 | 39 579 | 33 530 | 33 530 |
| Ostatní pasiva | 471 | 883 | 994 | 999 |

Z hlediska majetkové struktury podniku můžeme zaznamenat ve sledovaném období nárůst dlouhodobého hmotného majetku cca o 60%. Je to způsobeno především investicemi do infrastruktury. Oproti tomu finanční investice poklesly o 26%. Tento pokles je však zapříčiněn splácením poskytnutých půjček. Celková stálá aktiva vykazují trvalý růst.

Oběžná aktiva vykazovala do roku 2010 růst, který byl způsoben předplacenými nájmů. V roce 2011 však nastal mírný pokles cca o 1%. Tento vývoj je ovlivněn čerpáním předplaceného nájmu infrastruktury městu Uničov a společností Vodovody a kanalizace Prostějov a Zlín, což se promítlo v dlouhodobých pohledávkách. Krátkodobé pohledávky byly nejvyšší v roce 2009, kdy tvořily 44% oběžných aktiv. Pokles krátkodobých pohledávek je, i přes zvýšení ceny, výsledkem úspěšné politiky vymáhání pohledávek u neplatičů.

U vývoje finanční struktury společnosti je důležitý trvalý růst vlastního kapitálu, což při neměnné výši základního kapitálu znamená, že společnost je trvale zisková. Neustále rostoucí hodnota výsledku hospodaření minulých let nám ukazuje, že společnost část zisků nechává ve společnosti pro její další rozvoj. Společnost dále dává přednost cizím zdrojům. Poměr cizích a vlastních zdrojů je v průběhu let zhruba stejný a pohybuje se kolem 67% ve prospěch cizích zdrojů. Upřednostňovány jsou zejména krátkodobé závazky, které jsou tvořeny zálohami odběratelů za vodné a stočné a bankovní úvěry.

Tabulka 4 – Procentuální rozbor rozvahy společnosti MOVO [vlastní zpracování]

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 08/09 | 09/10 | 10/11 |
|---------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|---------|--------|--------|
| Aktiva celkem | 100,0% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 11,14% | 7,29% | -0,77% |
| Stálá aktiva | 45,7% | 42,2% | 41,7% | 43,1% | 2,63% | 6,16% | 2,57% |
| DNM + DHM | 21,6% | 22,4% | 25,1% | 28,2% | 15,24% | 20,15% | 11,27% |
| DFM | 24,0% | 19,7% | 16,6% | 15,0% | -8,72% | -9,73% | 10,58% |
| Oběžná aktiva | 50,9% | 53,7% | 54,8% | 54,5% | 17,09% | 9,51% | -1,20% |
| Zásoby | 0,3% | 0,3% | 0,3% | 0,3% | -6,98% | 28,63% | 0,00% |
| Pohledávky | 56,6% | 65,1% | 60,3% | 59,8% | -18,47% | 40,49% | -3,66% |
| Finanční majetek | 0,1% | 0,1% | 0,0% | 0,1% | -8,72% | 32,89% | 59,67% |
| Ostatní aktiva | 3,4% | 4,2% | 3,5% | 2,3% | 36,22% | -9,92% | 33,90% |
| Pasiva celkem | 100,0% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 11,14% | 7,29% | -0,77% |
| Vlastní kapitál | 34,0% | 33,4% | 32,2% | 33,3% | 9,02% | 3,65% | 2,65% |
| Cizí zdroje | 65,9% | 66,6% | 67,7% | 66,6% | 12,18% | 9,11% | -2,39% |
| Rezervy | 0,8% | 0,6% | 0,2% | 0,0% | -10,16% | 69,49% | 78,92% |
| Dlouhodobé závazky | 0,6% | 0,6% | 0,7% | 0,8% | 24,77% | 26,61% | 13,36% |
| Krátkodobé závazky | 31,1% | 38,5% | 44,7% | 46,0% | 37,55% | 24,70% | 2,07% |
| Bankovní úvěry a výpomoci | 33,5% | 26,8% | 22,1% | 19,7% | -11,03% | 11,82% | 11,35% |
| Bankovní úvěry dlouhodobé | 29,8% | 23,7% | 19,6% | 17,2% | -11,82% | 11,35% | 12,81% |
| Ostatní pasiva | 0,0% | 0,1% | 0,1% | 0,1% | 87,47% | 12,57% | 0,50% |

5.3.2 Analýza výnosů a nákladů

Zatímco rozvaha udává stav k určitému okamžiku, výkaz zisků a ztrát nám ukazuje tok zdrojů v čase. Zisk (ztráta) pak znázorňuje rozdíl mezi výnosy za dané účetní období a náklady vynaloženými na tvorbu výnosů. Mimo rozlišení na náklady a výnosy výsledovku rozdělujeme ještě na provozní, finanční a mimořádnou část.

Tabulka 5 – procentuální rozbor výnosů společnosti MOVO [vlastní zpracování]

| v tis. Kč | 2008 | % | 2009 | % | 2010 | % | 2011 | % |
|----------------------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|
| Tržby za prodej zboží | 635 | 0,1 | 618 | 0,1 | 626 | 0,1 | 581 | 0,0 |
| Tržby za prodej výrobků a služeb | 1 097 476 | 98,7 | 1 165 895 | 98,6 | 1 213 006 | 99,0 | 1 264 742 | 99,4 |
| Změna stavu zásob | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Aktivace | 0 | 0,0 | 2 203 | 0,2 | 3 119 | 0,3 | 1 139 | 0,1 |
| Tržby z prodeje DM a materiálu | 3 961 | 0,4 | 4 941 | 0,4 | 4 626 | 0,4 | 3 215 | 0,3 |
| Zúčtování rezerv | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Zúčtování opravných položek | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Ostatní provozní výnosy | 2 427 | 0,2 | 3 257 | 0,3 | 1 601 | 0,1 | 2 417 | 0,2 |
| Zúčtování rezerv do fin. výnosů | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Výnosové úroky | 7 650 | 0,7 | 5 485 | 0,5 | 1 715 | 0,1 | 646 | 0,1 |
| Ostatní finanční výnosy | 5 | 0,0 | 33 | 0,0 | 10 | 0,0 | 9 | 0,0 |
| Převod finančních výnosů | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Mimořádné výnosy | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Výnosy celkem | 1 112 154 | 100,0 | 1 182 432 | 100,0 | 1 224 703 | 100,0 | 1 272 749 | 100,0 |

Z hlediska dosahovaných výnosů je naprosto evidentní, že podnik má výrobní charakter a více než 98% výnosů představují v hodnoceném období tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Ostatní výnosy jsou zanedbatelné. Pozitivním jevem je pak skutečnost, že tržby z prodeje výrobků a služeb ve sledovaném období každý rok rostly a celkové navýšení dosahuje 15%.

Tabulka 6 - procentuální rozbor nákladů společnosti MOVO [vlastní zpracování]

| v tis. Kč | 2008 | % | 2009 | % | 2010 | % | 2011 | % |
|-----------------------------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|------------------|--------------|
| Náklady vynaložené na pr. zboží | 615 | 0,1 | 596 | 0,1 | 604 | 0,1 | 560 | 0,0 |
| Výkonová spotřeba | 692 216 | 68,1 | 737 115 | 69,8 | 772 135 | 70,6 | 819 250 | 71,7 |
| Osobní náklady | 223 300 | 22,0 | 213 232 | 20,2 | 223 413 | 20,4 | 227 349 | 19,9 |
| Daně a poplatky | 5 793 | 0,6 | 5 971 | 0,6 | 6 103 | 0,6 | 5 225 | 0,5 |
| Odpisy DNM a DHM | 37 719 | 3,7 | 38 866 | 3,7 | 37 356 | 3,4 | 37 759 | 3,3 |
| Zúst. cena prod. DHM a materiálu | 2 379 | 0,2 | 3 212 | 0,3 | 2 963 | 0,3 | 2 470 | 0,2 |
| Změna stavu rezerv | -5 158 | -0,5 | -4 047 | -0,4 | -931 | -0,1 | 1 392 | 0,1 |
| Zúčtování opravných položek | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Ostatní provozní náklady | 12 485 | 1,2 | 10 636 | 1,0 | 8 529 | 0,8 | 6 925 | 0,6 |
| Tvorba rezerv na finanční náklady | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Nákladové úroky | 20 147 | 2,0 | 16 561 | 1,6 | 10 803 | 1,0 | 8 593 | 0,8 |
| Ostatní finanční náklady | 214 | 0,0 | 461 | 0,0 | 348 | 0,0 | 244 | 0,0 |
| Převod finančních nákladů | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Daň z příjmů za běžnou činnost | 27 202 | 2,7 | 33 838 | 3,2 | 32 205 | 2,9 | 32 366 | 2,8 |
| Mimořádné náklady | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Daň z příjmů z mim. činnosti | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 |
| Náklady celkem | 1 016 912 | 100,0 | 1 056 441 | 100,0 | 1 093 528 | 100,0 | 1 142 133 | 100,0 |

Podíváme-li se na náklady, tak jako nejvýznamnější položku můžeme označit výkonovou spotřebu, která se podílí na jejich tvorbě cca 70%. Výkonovou spotřebu ovlivňuje především nájem infrastrukturního majetku (jedná se o fixní náklady, které společnost nemá možnost ovlivnit) spolu se službami, které jsou poskytovány dodavatelsky (50%) a spotřeba materiálu a energie (20%). Dalším a v podstatě posledním výraznějším nákladem jsou osobní náklady, které tvoří cca 20%.

5.3.3 Analýza zisku

Tabulka 7 – Vývoj hospodářského výsledku společnosti MOVO [vlastní zpracování]

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| HV z provozní činnosti | 135 150 | 171 333 | 172 806 | 171 164 |
| HV z finanční činnosti | -12 706 | -11 504 | -9 409 | -8 182 |
| HV z mimořádné činnosti | 0 | 0 | 0 | 0 |
| EBT - HV před zdaněním | 122 444 | 159 829 | 163 397 | 162 982 |
| EAT - HV za účetní období | 95 242 | 125 991 | 131 192 | 130 616 |
| EBIT - HV před zdaněním a úroky | 134 941 | 170 905 | 172 485 | 170 929 |

Tabulka 7 nám ukazuje vývoj hospodářského výsledku společnosti v analyzovaných letech včetně jeho jednotlivých součástí. Můžeme zde sledovat kontinuální růst výsledku hospodaření v letech 2008-2010 a jeho mírný pokles v roce 2011.

Pro přehlednější analýzu zisku jsem v následující tabulce rozdělila EBIT na tři části. První část představuje čistý zisk společnosti, který zůstává v podniku. Druhá část ukazuje, kolik zisku případně věřitelům ve formě nákladových úroků. Poslední třetí část se odvádí státu ve formě daní.

Graf 1- Rozdělení EBIT společnosti MOVO [vlastní zpracování]



5.3.4 Analýza cash flow

Následující tabulka zobrazuje vývoj cash flow ve sledovaném období. Pro podrobnější analýzu je cash flow rozděleno podle činností na provozní, investiční a finanční. Jako hlavní

zdroj peněžních prostředků můžeme označit provozní činnost. Cash flow z investiční činnosti je každý rok záporné, což ukazuje na velkou investiční aktivitu podniku. Cash flow z finanční činnosti je každý sledovaný rok taktéž záporná, což je způsobeno především výplatou dividend.

Tabulka 8 – Vývoj toků peněžní hotovosti společnosti MOVO [vlastní zpracování]

| (v tis. Kč) | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---------------------------------|--------------|--------------|-------------|------------|
| Počáteční stav PP | 1 216 | 1 645 | 909 | 610 |
| CF z provozní činnosti | 113 226 | 184 844 | 225 042 | 205 200 |
| CF z investiční činnosti | -27 524 | -52 492 | -69 769 | -52 118 |
| CF z finanční činnosti | -85 273 | -133 088 | -152 718 | -155 572 |
| Čisté zvýšení/snížení PP | 429 | -736 | -299 | 364 |
| Konečný stav PP | 1 645 | 909 | 610 | 974 |

5.3.5 Analýza čistého pracovního kapitálu

Tabulka 9 zobrazuje vývoj čistého pracovního kapitálu v jednotlivých letech. Kladná hodnota v celém sledovaném období ukazuje na pozitivní skutečnost, a sice tu, že krátkodobé závazky jsou nižší než krátkodobý majetek, který je zdrojem pro jejich splácení.

Tabulka 9 – Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti MOVO [vlastní zpracování]

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Oběžný majetek | 571 758 | 669 472 | 733 115 | 724 336 |
| Krátkodobé závazky | 567 201 | 663 073 | 730 087 | 707 789 |
| Čistý pracovní kapitál | 4 557 | 6 399 | 3 028 | 16 547 |

5.3.6 Analýza zadluženosti a vztahu majetkové a finanční struktury

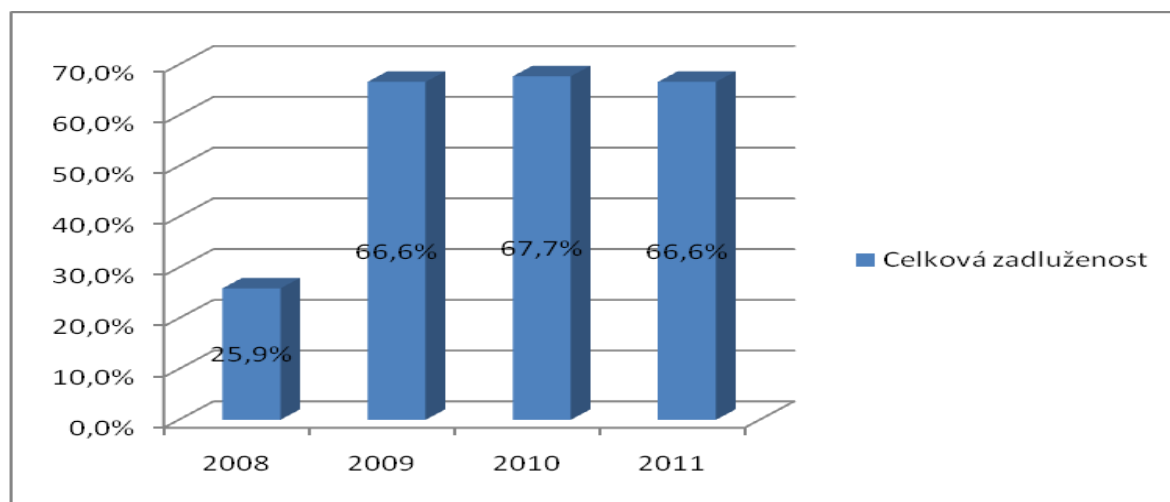
Tento ukazatel nám slouží jako indikátor výše rizika, které firma podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů. Zadluženost však sama o sobě není negativním jevem, určitá výše zadlužení je užitečná. Z tohoto důvodu je snahou každé společnosti docílit optimální finanční struktury.

Tabulka 10 – Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury [vlastní zpracování]

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Celková zadluženost | 65,9% | 66,6% | 67,7% | 66,6% |
| Míra zadluženosti | 1,94 | 2,00 | 2,10 | 2,00 |
| Dlouh. cizí zdroje / Cizí zdroje | 46,1% | 36,5% | 30,0% | 27,1% |
| Dlouh. cizí zdroje / Dlouh. kapitál | 47,2% | 42,1% | 38,6% | 35,1% |
| Krytí dlouh.aktiv vlastním kapitálem | 0,74 | 0,79 | 0,77 | 0,77 |
| Krytí dlouh.aktiv dlouh.zdroji | 1,41 | 1,37 | 1,26 | 1,19 |
| Ukazatel úrokového krytí | 10,80 | 15,43 | 18,98 | 21,51 |

Celková zadluženost společnosti se pohybuje okolo 66 %, což je mírně nad rámec doporučeného zadlužení, které se pohybuje mezi 30% - 60%. Když se však podíváme na další ukazatele z tabulky 10, zjistíme, že si společnost stojí velice dobře. Ve všech letech splnila základní zlaté pravidlo financování, tzn. že dlouhodobý majetek pokryla dlouhodobými zdroji.

Graf 2 – Celková zadluženost společnosti MOVO [vlastní zpracování]



Rovněž z hlediska úrokového krytí, které nám říká kolikrát je zisk vyšší než úroky, může být společnost hodnocena velice pozitivně, protože doporučenou minimální hodnotu 5 splnila taktéž s přehledem v celém sledovaném období. Z toho lze usuzovat, že firma má vytvořený dostatečně velký bezpečnostní polštář pro věřitele a tudíž nemá problémy s vytvářením potřebných zisků pro krytí potenciálních úroků z půjček, což ukazuje na dostatečně velkou kapacitu k přijmutí dalších bankovních úvěrů.

Růst zadluženosti do roku 2010 vyplývá z růstu cizího kapitálu v položce odložený daňový závazek. Koeficient samofinancování je vzhledem k neměnnému vlastnímu kapitálu stabilní.

5.3.7 Analýza likvidity

Pojem likvidita vyjadřuje schopnost společnosti hradit své závazky. Dává do poměru to, čím je možné platit s tím, co je nutné zaplatit. Doporučené hodnoty jednotlivých druhů likvidity spolu s dosaženými hodnotami společnosti přináší následující tabulka.

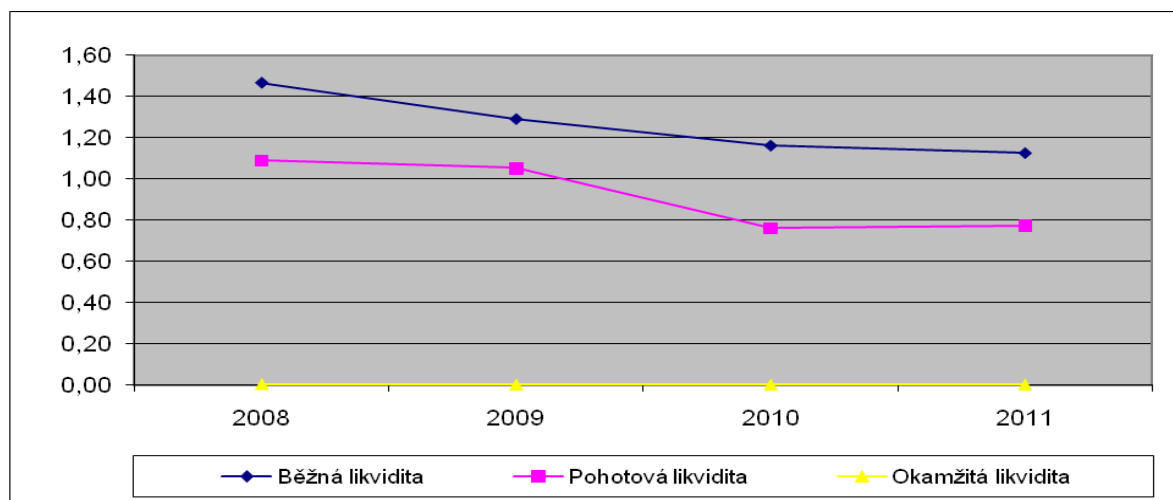
Tabulka 11 – Ukazatel likvidity společnosti MOVO [vlastní zpracování]

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | Doporučené hodnoty |
|--------------------|------|------|------|------|--------------------|
| Běžná likvidita | 1,46 | 1,39 | 1,22 | 1,12 | 1,5 - 2,5 |
| Pohotová likvidita | 1,22 | 1,14 | 0,80 | 0,81 | 1 - 1,5 |
| Okamžitá likvidita | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,2 - 0,5 |

Jako první nám tabulka ukazuje běžnou likviditu, která nám říká kolikrát je podnik schopný uspokojit své věřitele, kdyby všechna svá oběžná aktiva vyměnil za hotovost. Z tabulky je patrné, že se společnosti nedaří dosáhnout doporučených hodnot. A stejně tak i v ostatních stupních likvidity. Jedinou výjimku tvoří pohotová likvidita, kdy v letech 2008 a 2009 společnost tyto hodnoty splňuje.

Likviditu ovlivnilo zvýšení krátkodobých závazků ve skupině, kdy ke konci roku 2010 vzhledem k nepříznivé finanční situaci, byla odložena jejich splatnost. Společnost totiž využívá tzv. Cash Pool, kdy veškeré prostředky jsou odváděny na společný účet do mateřské společnosti s tím, že případný debet je za výhodných podmínek od mateřské společnosti zapůjčen. Cílem toho je využívat prostředky v rámci skupiny co nejefektivněji.

Graf 3 – Průběh ukazatelů likvidity společnosti MOVO [vlastní zpracování]



5.3.8 Analýza rentability

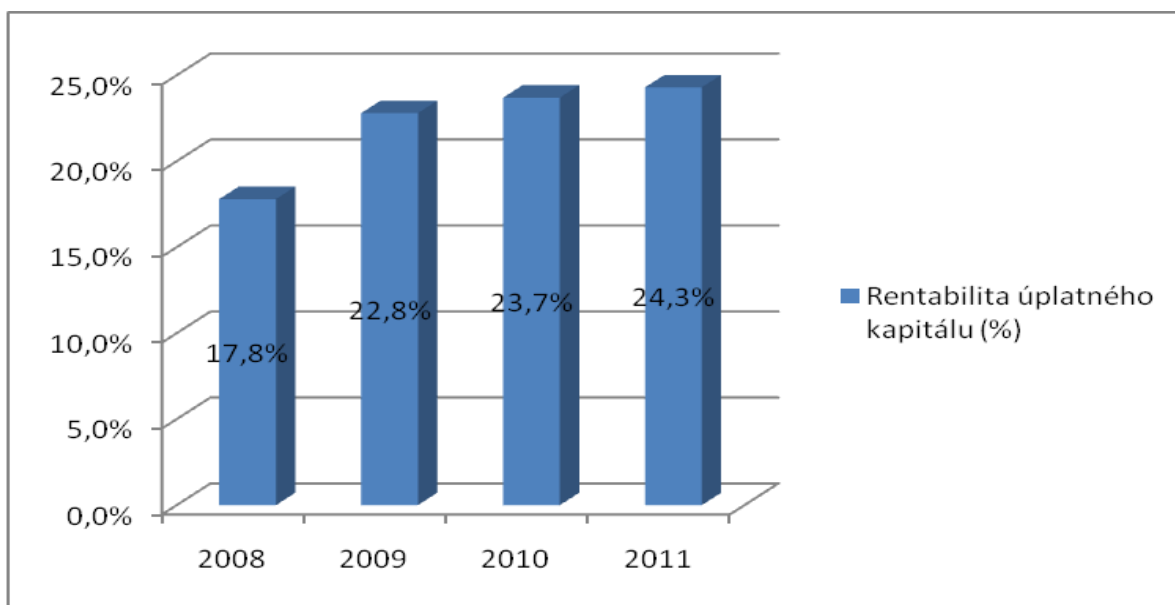
Rentabilita se zabývá zjišťováním, jak jsou aktiva, neboli investovaný kapitál, zhodnocovány v průběhu let. Je to schopnost podniku dosahovat zisk a vytvářet nové zdroje. Investoři se dle těchto hodnot rozhodují, zda investovat prostředky do podniku (což jim přinese určitý výnos), či je raději vloží na bankovní účet (což jim přinese určitý úrok). Ukazatele rentability slouží tedy jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu.

Tabulka 12 - Ukazatel rentability společnosti MOVO [vlastní zpracování]

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Rentabilita tržeb | 8,7% | 10,8% | 10,8% | 10,3% |
| Rentabilita výnosů EBIT / V | 12,1% | 14,5% | 14,1% | 13,4% |
| Rentabilita celkového kapitálu | 12,0% | 13,7% | 12,9% | 12,9% |
| Rentabilita úplatného kapitálu | 17,8% | 22,8% | 23,7% | 24,3% |
| Rentabilita vlastního kapitálu | 24,9% | 30,3% | 30,4% | 29,5% |

Z ukazatele rentability můžeme vyčíst, že společnost si stojí velice dobře a je trvale zisková. Napovídají nám to kladné hodnoty všech sledovaných ukazatelů. Zároveň společnost efektivně využívá cizí úročený kapitál, jelikož je schopná jej zhodnotit více, než kolik činí placené úroky (rentabilita úplatného kapitálu je vyšší než úroková míra úvěru) a toto zhodnocení cizích zdrojů je velmi vysoké. Tato informace je velmi důležitá především pro případné investory.

Graf 4 – Rentabilita úplatného kapitálu v % [vlastní zpracování]



Pro majitele je pak velmi důležitý ukazatel rentability vlastního kapitálu, který ukazuje na jeho efektivní zhodnocení, které se pohybuje na velmi vysoké úrovni. Rentabilita tržeb nám pak ukazuje, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč tržeb. A i v tomto ukazateli si společnost vede dobře.

Rentabilita společnosti roste z důvodu meziročního nárůstu hospodářského výsledku a pouze nepatrného zvýšení celkového kapitálu a neměnného vlastního kapitálu.

Multiplikátor vlastního kapitálu

Tento ukazatel nám říká, jaký je výsledný dopad zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu (ROE). Je-li součin ukazatelů úrokové redukce zisku a finanční páky (multiplikátor) větší než 1, pak použití cizích zdrojů ROE zvyšuje. V opačném případě dochází ke snížení rentability vlastního kapitálu.

Tabulka 13 – Multiplikátor vlastního kapitálu [vlastní zpracování]

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| EBT / EBIT | 0,80 | 0,80 | 0,81 | 0,81 |
| A / VK | 2,94 | 3,00 | 3,10 | 3,00 |
| Multiplikátor | 2,35 | 2,40 | 2,52 | 2,43 |

Z tabulky 13 vyplývá, že se společnost nemusí bát zvýšit svou zadluženost, jelikož zvýšení podílu cizích zdrojů v kapitálové struktuře, by mělo pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu.

5.3.9 Analýza aktivity

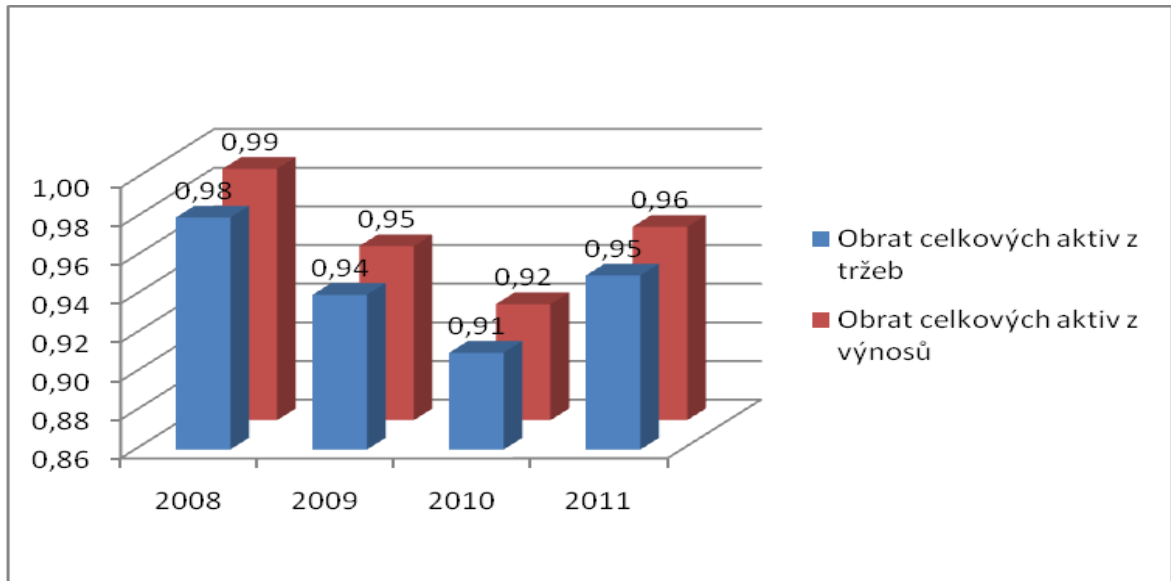
Tento ukazatel slouží k měření schopnosti podniku využívat své zdroje. Ukazují, kolikrát se obrátí každý z jednotlivých druhů majetku za určitý časový interval. Převrácená hodnota nás pak informuje o době uskutečnění jedné obrátky.

Tabulka 14 – Ukazatel aktivity společnosti MOVO [vlastní zpracování]

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------------------------------------|------|------|------|------|
| Obrat celkových aktiv z tržeb | 0,98 | 0,94 | 0,91 | 0,95 |
| Obrat celkových aktiv z výnosů | 0,99 | 0,95 | 0,92 | 0,96 |
| Doba obratu zásob (dny) | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Doba obratu pohledávek z tržeb (dny) | 139 | 168 | 142 | 141 |
| Doba obratu závazků z tržeb (dny) | 114 | 148 | 178 | 174 |
| Obratovost pohledávek | 2,59 | 2,14 | 2,53 | 2,55 |
| Obratovost závazků | 3,15 | 2,43 | 2,03 | 2,07 |

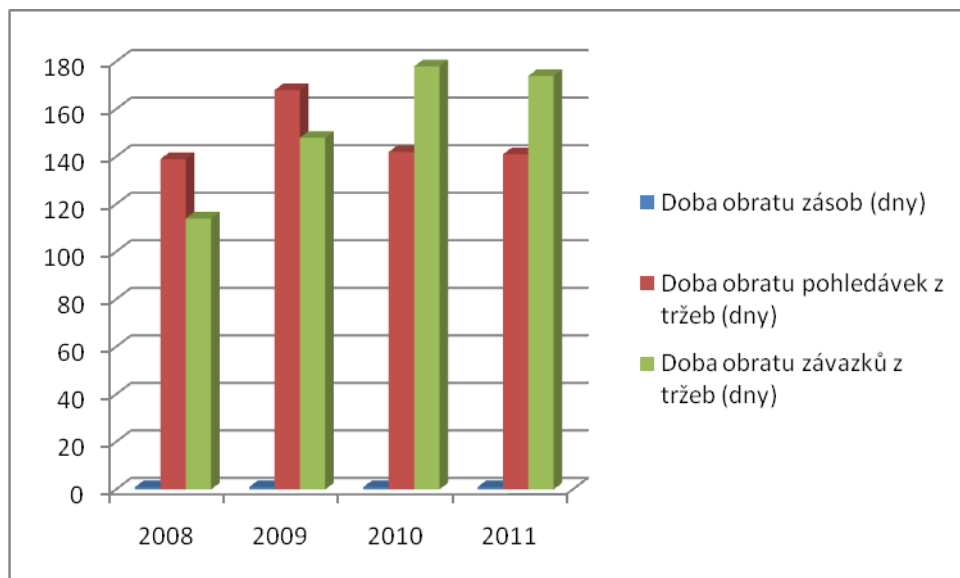
Obrat celkových aktiv vyjadřuje, kolikrát se aktiva vrátí v tržbách resp. výnosech za jeden rok. Tento ukazatel je nepatrně nižší než požadovaná minimální hodnota 1 (z 1 koruny majetku by v ideálním případě měla být dosažena alespoň 1 koruna tržeb/výnosů). Tento stav je nejspíš zapříčiněn investicemi do rekonstrukce vodárenských a kanalizačních objektů.

Graf 5 – Obrat celkových aktiv společnosti MOVO [vlastní zpracování]



Dalším ukazatelem je obrat pohledávek a závazků. Říká nám, kolikrát se za rok zpeněží pohledávky (závazky). Porovnáme-li dobu obratu závazků a pohledávek z tržeb zjistíme, že společnost v letech 2008 a 2009 platí své závazky dříve, než dostává zaplacený své pohledávky. To svědčí o skutečnosti, že společnost MOVO v podstatě úvěrovala své odběratele. V letech 2010 a 2011 se však situace obrátila ve prospěch společnosti MOVO.

Graf 6 – Vývoj ukazatelů obratovosti společnosti MOVO [vlastní zpracování]



5.3.10 Shrnutí finanční pozice společnosti

Společnost Moravskou Vodárenskou a.s. můžeme zařadit mezi poměrně silné a zdravé podniky. V celém období, které bylo podrobena finanční analýze, se firmě podařilo dosahovat kladného hospodářského výsledku.

Dle zadání vlastníka společnost tvoří plány, kdy rozhodujícím měřítkem je právě hospodářský výsledek. Po odsouhlasení plánu vlastníkem je plán rozpracován na vnitropodnikové útvary a vedoucí pracovníci jsou odměňováni na základě jejich plnění. Plány jsou dvakrát ročně aktualizovány dle dosavadního vývoje. Do plánu však nelze promítnout případný pokles spotřeby, který má negativní dopad na hospodářský výsledek a je velmi problematické najít zdroje, které by tento pokles pokryly. Výkony jsou tvořeny z 98 % tržbami za vodné a stočné. Možnosti zvýšení tržeb z jiných činností jsou minimální.

Přes všechny výše uvedené problémy se výsledek hospodaření společnosti meziročně zvyšuje. Je to dáno především růstem tržeb. Tento růst však není bohužel výsledkem vyšší spotřeby, ale nadinflačním růstem ceny.

Co se týče zadluženosti firmy, tak zde si Moravská Vodárenská a.s. vede též poměrně dobře. Celková zadluženost je sice trochu větší než je doporučená hodnota, ale společnost v celém sledovaném období pokryla dlouhodobý majetek dlouhodobými zdroji, což svědčí o její finanční stabilitě. Taktéž i doporučený ukazatel úrokového krytí společnost s přehledem splnila v celém analyzovaném období, což ukazuje na dobrou schopnost firmy vytvářet dostatečný zisk na krytí potencionálních úroků z půjček. Multiplikátor vlastního kapitálu pak ukázal, že zvyšování zadluženosti by mělo pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu.

Slabších výsledků však společnost dosahuje v ukazatelích likvidity, kdy se společnosti nedaří dosáhnout doporučených hodnot. Nepříznivě ji ovlivnilo i zvýšení krátkodobých závazků ve skupině, kdy na konci roku 2010 byla z důvodu nepříznivé finanční situace odložena jejich splatnost. Společnost totiž využívá tzv. Cash Pool, kdy veškeré prostředky jsou odváděny na společný účet do mateřské společnosti s tím, že případný debet je za výhodných podmínek od mateřské společnosti zapůjčen.

Ukazatele rentability nám říkají, že společnost je od roku 2008 trvale zisková. Pozitivní je i ziskovost vložených prostředků (ať už vlastního nebo cizího kapitálu), která je výrazně vyšší než výnosové úroky poskytované bankou.

Využití majetku měřeno obratem celkových aktiv je nižší než požadovaná hodnota 1. Tzn., že jedna koruna majetku přináší necelou korunu výnosů, což poukazuje buď na nižší schopnost firmy efektivně využívat svůj majetek, nebo na rozsáhlé investice do budoucna, které však zatím nepřinášejí požadovaný efekt. Pozitivní je vývoj doby obratu závazků a pohledávek. Tyto dva ukazatele je dobré sledovat společně, abychom zjistili, zda společnost úvěruje své odběratele či nikoliv. První dva sledované roky dostávala společnost za své pohledávky zapláceno později, než sama platila své závazky, z čehož plyne, že své odběratele úvěrovala. Pak ale nastal obrat ve prospěch společnosti a v letech 2010 a 2011 již byla doba obratu pohledávek kratší než doba obratu závazků.

Jak již bylo výše uvedeno, na základě finanční analýzy můžeme společnost Moravskou Vodárenskou a.s. zařadit mezi silné a zdravé podniky. Nicméně nikdy není stav tak dobrý, aby se nenašel prostor pro jeho zlepšení. Z tohoto důvodu v následující projektové části podrobím společnost Moravskou Vodárenskou a.s. benchmarkingovému zkoumání, abych zjistila, v kterých oblastech je místo pro její zlepšení.

6 BENCHMARKINGOVÝ PROJEKT

Cílem následující kapitoly je aplikace benchmarkingové metody ve společnosti Moravská Vodárenská a.s. s cílem zvýšit její finanční výkonnost. Jednotlivé kroky jsou rozděleny do pěti částí, které jsou níže podrobně vysvětleny.

6.1 Stanovení partnera pro benchmarking

Benchmarkingový projekt bude proveden v rámci koncernu Veolia Voda ČR. Tato společnost poskytuje městům, obcím a průmyslovým podnikům komplexní služby spojené s výrobou a distribucí pitné vody, odváděním a čištěním odpadních vod.

Kapitola je rozdělena do následujících kroků:

- Stanovení podniků, které tvoří základní soubor pro vyhodnocení
- Zvolení klíčového ukazatele finanční výkonnosti
- Výpočet vybraného ukazatele finanční výkonnosti pro stanovené podniky
- Výběr benchmarku na základě klíčového ukazatele finanční výkonnosti

6.1.1 Stanovení základního souboru podniků

Jak jsem již výše uvedla, základní soubor tvoří filiálky společnosti Veolia Voda ČR. Vstupní data jsem čerpala z výročních zpráv jednotlivých společností a dále z veřejně dostupných internetových zdrojů. Přehledný seznam společností je uveden v následující tabulce.

Tabulka 15 – Základní soubor podniků pro benchmarkingovou studii [vlastní zpracování]

| Název podniku | IČO | Zkratka společnosti |
|--|----------|---------------------|
| Pražské vodovody a kanalizace, a.s. | 25656635 | PVK |
| Severočeské vodovody a kanalizace, a.s. | 49099451 | SCVK |
| Královéhradecká provozní, a.s. | 27461211 | KHP |
| Středočeské vodárny, a.s. | 26196620 | SVAS |
| Ravos, s.r.o. | 47546662 | RAVOS |
| Vodárenská Plzeň a.s. | 25205625 | VODARNA |
| VODOSPOL s.r.o. | 48365351 | VODOSPOL |
| 1.SČV, a.s. | 47549793 | 1SCV |
| Vodohospodářská společnost Sokolov, s.r.o. | 45351325 | VOSS |

6.1.2 Volba klíčového ukazatele finanční výkonnosti

Jako klíčový ukazatel finanční výkonnosti byla zvolena EVA = ekonomická přidaná hodnota. EVA je jeden z komplexních ukazatelů finanční výkonnosti. Používá se zvláště pro měření výkonnosti podniku ve směru maximalizace hodnoty pro akcionáře.

Jelikož je velmi obtížné zjistit u všech společností potřebná data, byl pro výpočet EVA použitý jednodušší účetní model dle metodiky MPO ČR v podobě: $EVA = (ROE - r_e) * VK$

6.1.3 Výpočet ukazatele pro stanovené podniky

Na základě vypočítaných výsledků jsem společnosti rozdělila do dvou skupin. První skupina obsahuje společnosti, které dosáhly kladné hodnoty EVA. Ve druhé skupině jsou společnosti se zápornou hodnotou EVA.

Tabulka 16 – Rozdělení podniků do skupin dle tvorby hodnoty EVA [vlastní zpracování]

| SKUPINA | PODNIK | ROE | r_e | VK | EVA | Spred |
|-------------|-------------|---------------|--------------|----------------|----------------|---------------|
| I. Skupina | MOVO | 29,49% | 6,60% | 442 862 | 101 105 | 22,89% |
| | PVK | 38,40% | 5,95% | 954 141 | 309 619 | 32,45% |
| | SCVK | 20,78% | 4,18% | 1 977 066 | 328 061 | 16,60% |
| | KHP | 15,29% | 7,70% | 329 446 | 25 018 | 7,59% |
| | SVAS | 39,46% | 7,99% | 180 545 | 56 820 | 31,47% |
| | RAVOS | 17,93% | 8,46% | 32 160 | 3 046 | 9,47% |
| | VODARNA | 15,17% | 7,40% | 428 789 | 33 308 | 7,77% |
| | 1SCV | 19,03% | 8,34% | 136 111 | 14 557 | 10,70% |
| VOSS | 10,95% | 8,28% | 153 932 | 4 109 | 2,67% | |
| II. Skupina | VODOSPOL | 2,11% | 8,46% | 27 122 | -1 724 | -6,35% |

Z tabulky jasně vyplývá, že všechny společnosti kromě společnosti VODOSPOL s.r.o. dosáhly kladného zhodnocení EVA a tudíž jsou zařazeny do první skupiny.

6.1.4 Výběr benchmarku

Jako benchmark byla z testovaného vzorku vybrána společnost, která dosahuje nejvyšší hodnoty tzv. spreadu ($ROE - r_e$). Konkrétně se jedná o společnost Pražské vodovody a kanalizace a.s. Hodnota jejího spreadu je 32,45%.

Po prvním seznámení s vybranou společností jsem zpracovala tabulku, kde jsou přehledně zobrazeny a porovnány základní údaje.

Tabulka 17 – Základní údaje o společnostech [vlastní zpracování]

| | MOVO | PVK |
|-------------------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Právní forma | akciová společnost | akciová společnost |
| Základní kapitál | 115 901 000 Kč | 483 288 000 Kč |
| Akcionář | VEOLIA VODA, S.A. 100% | VEOLIA VODA, S.A. 100% |
| Obrat společnosti | 1 266 462 000 Kč | 5 070 000 000 Kč |
| Výsledek hospodaření | 130 616 000 Kč | 366 370 000 Kč |
| Počet zaměstnanců | 471 | 1040 |
| Výroba vody | 24 333 000 m ³ | 119 050 000 m ³ |
| Počet obsluhovaných obyvatel | 406 800 obyvatel | 1 260 000 obyvatel |
| Množství vyčištěné vody | 34 235 000 m ³ | 129 356 000 m ³ |
| Délka vodovodní sítě | 2 093 km | 4 290 km |
| Délka kanalizační sítě | 1 198 km | 4 513 km |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 364 236 000 Kč | 237 821 000 Kč |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 10 040 000 Kč | 21 719 000 Kč |

Stav k 31. 12. 2011

Z důvodu větší vypovídající schopnosti budou rovněž sledovány průměrné hodnoty ukazatelů celého základního souboru. S těmito hodnotami budu společnost MOVO taktéž porovnávat.

6.2 Sběr dat

Druhým krokem benchmarkingového procesu je sběr dat pro následnou analýzu. Nejdříve je nutné shromáždit co nejvíce dat a informací o vlastní společnosti, což je v tomto případě Moravská Vodárenská a.s. Následně po utřídění těchto dat je možné začít shánět a zajímat se o data vybraného benchmarkingového partnera.

Při sběru dat jsem využívala především firemní dokumentace jako výroční zprávy, účetní výkazy, kolektivní smlouvu, finanční plány a internetové stránky společností. Dále jsem využívala údaje Českého statistického úřadu, Ministerstva průmyslu a obchodu ČR a odborné publikace včetně internetu. Velkým pomocníkem mi byla i odborná literatura uvede-

ná v příloze. V neposlední řadě jsem využívala i osobní a telefonické konzultace se zaměstnanci společnosti Moravská Vodárenská a.s.

6.3 Zpracování a analýza dat

V této části benchmarkingové studie se podrobněji zaměřím na faktory, které nejvýznamněji ovlivňují tvorbu ekonomické přidané hodnoty. Jedná se o ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity.

Pro lepší názornost v následující tabulce uvádím, jaký má změna ukazatelů vliv na výkonnost podniku.

Tabulka 18 – Vliv ukazatelů na výkonnost podniku [vlastní zpracování]

| | Rentabilita | | Likvidita | | Zadluženost | | Aktivita | |
|-------------------------|-------------|---|-----------|-----|-------------|-----|----------|---|
| Změna hodnoty ukazatele | ↑ | ↓ | ↑ | ↓ | ↑ | ↓ | ↑ | ↓ |
| Vliv na výkonnost | + | - | +/- | +/- | +/- | +/- | + | - |

Příliš vysoká likvidita ukazuje na neefektivní řízení krátkodobého majetku, kdy vznikají tzv. ztráty ušlých příležitostí. Nízká likvidita je pak známkou rizikovosti podniku, stejně tak jako vysoká zadluženost. Na druhou stranu ale zvýšení celkové zadluženosti může vést ke zvýšení rentability vlastního kapitálu prostřednictvím působení finanční páky, a tím ke zvýšení výkonnosti podniku.

Z výše uvedených důvodů může mít růst likvidity a zadluženosti zároveň pozitivní i negativní vliv na podnikovou výkonnost, stejně tak jak její pokles.

Ukazatele likvidity

Jak můžeme vidět v tabulce 19, běžná likvidita u benchmarku (společnost PVK) splňuje doporučený koeficient (1,5 – 2,5) ve všech sledovaných letech, stejně tak i průměr společností Veolia Voda ČR. Společnost MOVO tento koeficient nesplňuje.

Podobný vývoj má i pohotová likvidita, kde je doporučený koeficient (1 – 1,5). Společnost MOVO ho v letech 2010 a 2011 bohužel nesplňuje. Oproti tomu benchmarkingový partner jej v celém sledovaném období překračuje a je dokonce nad touto doporučenou hranicí. Stejných výsledků dosáhl i průměr společnosti Veolia Voda ČR.

Posledním sledovaným ukazatelem likvidity je okamžitá, nebo také hotovostní likvidita, která by se měla pohybovat v hodnotách 0,2 – 0,5. Tento interval však nesplňuje žádná z uvedených společností a nedosahuje ji ani průměr společností. Zde se však nemusí jednat nutně o negativní jev. Všechny sledované společnosti můžeme zařadit mezi podniky s tzv. velkou finanční silou. Tyto podniky zpravidla nemají problém získat v případě potřeby kontokorentní úvěr s výhodnými platebními podmínkami. Tudíž je u nich ukazatel okamžité likvidity zavádějící.

Tabulka 19 – Vybrané ukazatele likvidity [vlastní zpracování]

| | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------|--------------------|------|------|------|------|
| MOVO | Běžná likvidita | 1,46 | 1,39 | 1,22 | 1,12 |
| | Pohotová likvidita | 1,22 | 1,14 | 0,80 | 0,81 |
| | Okamžitá likvidita | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| PVK | Běžná likvidita | 2,36 | 2,17 | 2,37 | 1,72 |
| | Pohotová likvidita | 2,36 | 2,12 | 2,22 | 1,51 |
| | Okamžitá likvidita | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 |
| Průměr | Běžná likvidita | 2,22 | 2,14 | 1,78 | 1,64 |
| | Pohotová likvidita | 1,93 | 1,84 | 1,63 | 1,46 |
| | Okamžitá likvidita | 0,03 | 0,03 | 0,02 | 0,01 |

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability nám signalizují, že podniky byly v celém sledovaném období trvale ziskové. Zisková marže z tržeb byla u benchmarku nejvyšší v roce 2008. Od té doby postupně klesá. Podobný trend můžeme sledovat i v průměrných hodnotách všech společností. Avšak u společnosti MOVO, vidíme opačný vývoj. Nejnižší rentability tržeb dosahuje v roce 2008. V dalších letech podstatně stoupla.

Nejvyšší rentability vlastního kapitálu dosáhla společnost PVK v roce 2011 a to 38,4%. Jedná se o velice dobrý výsledek. Průměrná rentabilita sledovaného vzorku činila cca 25%. Rentabilita vlastního kapitálu u společnosti MOVO, se pohybuje krom roku 2008 nad tímto průměrem. Co se týče rentability aktiv, tak tam společnost MOVO dosahuje nižších výsledků než PVK a zároveň i nižších výsledků než je průměr. Souhrnně ale můžeme konstatovat, že v oblasti rentability dosahuje společnost MOVO velice pěkných výsledků, které svědčí o dobré finanční situaci podniku.

Tabulka 20 – Vybrané ukazatele rentability [vlastní zpracování]

| | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| MOVO | Rentabilita vlastního kapitálu | 24,95% | 30,30% | 30,41% | 29,49% |
| | Rentabilita tržeb | 8,67% | 10,80% | 10,81% | 10,32% |
| | Rentabilita aktiv | 8,48% | 10,10% | 9,80% | 9,83% |
| PVK | Rentabilita vlastního kapitálu | 33,64% | 25,01% | 24,39% | 38,40% |
| | Rentabilita tržeb | 13,10% | 8,26% | 8,04% | 7,20% |
| | Rentabilita aktiv | 20,55% | 14,42% | 14,94% | 18,56% |
| Průměr | Rentabilita vlastního kapitálu | 36,31% | 21,47% | 21,55% | 24,42% |
| | Rentabilita tržeb | 14,95% | 8,52% | 7,84% | 7,63% |
| | Rentabilita aktiv | 20,58% | 11,93% | 11,40% | 12,08% |

Ukazatele aktivity

Hodnotíme-li podnik MOVO z hlediska efektivního využívání svých aktiv, je třeba konstatovat, že obrat celkových aktiv byl nižší než požadovaná minimální hodnota 1 (z 1 koruny majetku by měla být dosažena alespoň 1 koruna tržeb, resp. výnosů), což poukazuje na nižší efektivnost ve využívání majetku podniku. Oproti tomu benchmarkingový partner i průměr společností Veolia Voda ČR tento doporučený ukazatel splňují. Tady je ale potřeba si uvědomit, že nízká hodnota obratu aktiv může být způsobena investicemi společnosti, které zatím nepřinášejí efekt v podobě zvýšení tržeb.

Ukazatel doby obratu pohledávek je vhodné dát do souvislosti s dobou obratu závazků. Zde si pak můžeme všimnout, že se společnosti MOVO podařilo v posledních dvou sledovaných letech docílit toho, že dostávají za své pohledávky zapláceno dříve, než sami platí své závazky. Tím se vymykají, protože jak průměru, tak společnosti PVK (benchmark) se toto bohužel nepodařilo, z čehož plyne, že jsou v postavení věřitele a úvěrují své odběratele.

Tabulka 21 – Vybrané ukazatele aktivity [vlastní zpracování]

| | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------|------------------------------|------|------|------|------|
| MOVO | Obrat celkových aktiv | 0,98 | 0,94 | 0,91 | 0,95 |
| | Doba obratu pohledávek (dny) | 139 | 168 | 142 | 141 |
| | Doba obratu závazků (dny) | 114 | 148 | 178 | 174 |
| PVK | Obrat celkových aktiv | 1,57 | 1,75 | 1,86 | 2,58 |
| | Doba obratu pohledávek (dny) | 194 | 173 | 155 | 101 |
| | Doba obratu závazků (dny) | 84 | 83 | 71 | 69 |
| Průměr | Obrat celkových aktiv | 1,38 | 1,4 | 1,5 | 1,6 |
| | Doba obratu pohledávek (dny) | 181 | 177 | 159 | 141 |
| | Doba obratu závazků (dny) | 95 | 97 | 99 | 97 |

Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost podniků by se měla pohybovat v doporučených hodnotách (30% - 60%). Společnost MOVO tento doporučený interval mírně překračuje, přesto ale bych její zadluženost hodnotila jako přiměřenou. Nižší zadluženost vykazuje společnost PVK, která k financování svých aktiv využívá 52% cizích zdrojů. Zlaté pravidlo financování, které nám říká, že dlouhodobá aktiva mají být krytá dlouhodobým majetkem, splňují obě společnosti. Společnost PVK je dokonce schopna svá dlouhodobá aktiva pokrýt ze svého vlastního kapitálu, což ji zabezpečuje skutečně vysokou finanční stabilitu a odpovídající konzervativní strategii financování.

Tabulka 22 – Vybrané ukazatele zadluženosti [vlastní zpracování]

| | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------|------------------------------|------|------|------|------|
| MOVO | Celková zadluženost | 66% | 67% | 68% | 67% |
| | Míra zadluženosti | 1,94 | 2,00 | 2,10 | 2 |
| | Krytí DM dlouhodobými zdroji | 1,41 | 1,37 | 1,26 | 1,19 |
| PVK | Celková zadluženost | 39% | 42% | 39% | 52% |
| | Míra zadluženosti | 0,64 | 0,73 | 0,63 | 1,07 |
| | Krytí DM dlouhodobými zdroji | 5,50 | 5,08 | 5,14 | 3,27 |
| Průměr | Celková zadluženost | 43% | 44% | 47% | 50% |
| | Míra zadluženosti | 0,76 | 0,8 | 0,86 | 1,01 |
| | Krytí DM dlouhodobými zdroji | 2,57 | 2,50 | 2,23 | 2,01 |

Další ukazatele

Pro detailnější srovnání společnosti MOVO s benchmarkem a průměrem lze využít i další ukazatele. Například ty, které přináší následující tabulka.

Tabulka 23 – Ostatní ukazatele [vlastní zpracování]

| | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---------------|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| MOVO | Přidaná hodnota / Počet zaměstnanců | 753 | 883 | 927 | 948 |
| | Tržby / Počet zaměstnanců | 2 040 | 2 389 | 2 532 | 2 685 |
| | Osobní náklady / Počet zaměstnanců | 415 | 437 | 466 | 483 |
| | Odpisy / Tržby | 3,44% | 3,33% | 3,08% | 2,99% |
| | Osobní náklady / Tržby | 20,35% | 18,29% | 18,42% | 17,98% |
| | Přidaná hodnota / Tržby | 36,93% | 36,97% | 36,60% | 35,32% |
| | Odpisy / Přidaná hodnota | 9,31% | 9,02% | 8,41% | 8,45% |
| | Osobní náklady / Přidaná hodnota | 55,10% | 49,47% | 50,32% | 50,90% |
| PVK | Přidaná hodnota / Počet zaměstnanců | 1 167 | 1 152 | 1 161 | 1 189 |
| | Tržby / Počet zaměstnanců | 4 321 | 4 513 | 4 643 | 4 873 |
| | Osobní náklady / Počet zaměstnanců | 537 | 555 | 586 | 604 |
| | Odpisy / Tržby | 1,81% | 1,47% | 1,52% | 1,40% |
| | Osobní náklady / Tržby | 12,42% | 12,29% | 12,61% | 12,39% |
| | Přidaná hodnota / Tržby | 27,01% | 25,52% | 25,01% | 24,40% |
| | Odpisy / Přidaná hodnota | 6,70% | 5,78% | 6,08% | 5,73% |
| | Osobní náklady / Přidaná hodnota | 46,00% | 48,16% | 50,44% | 50,78% |
| Průměr | Přidaná hodnota / Počet zaměstnanců | 838 | 855 | 858 | 887 |
| | Tržby / Počet zaměstnanců | 2 553 | 2 678 | 2 731 | 2 902 |
| | Osobní náklady / Počet zaměstnanců | 441 | 449 | 470 | 487 |
| | Odpisy / Tržby | 2,22% | 2,07% | 2,01% | 1,94% |
| | Osobní náklady / Tržby | 17,29% | 16,75% | 17,19% | 16,77% |
| | Přidaná hodnota / Tržby | 32,84% | 31,94% | 31,41% | 30,57% |
| | Odpisy / Přidaná hodnota | 6,75% | 6,49% | 6,40% | 6,34% |
| | Osobní náklady / Přidaná hodnota | 52,66% | 52,44% | 54,75% | 54,84% |

Přidaná hodnota na jednoho zaměstnance od roku 2008 do 2011 ve společnosti MOVO plynule roste. Stejný vývoj můžeme sledovat i v hodnotách za průměr. Společnost PVK v tomto ukazateli nejdříve trochu kolísala, ale v roce 2011 se společnosti podařilo překonat hranici z roku 2008. Tržby vztažené na jednoho zaměstnance mají jak u sledovaných společností, tak i u průměru rostoucí charakter, což je jistě pozitivní jev. Stejně tak rostou i osobní náklady na zaměstnance, což můžeme vnímat částečně negativně. Avšak náklady na jednoho zaměstnance vzrostly, u společnosti MOVO, cca o 14%, oproti tomu tržby na jed-

noho zaměstnance vzrostly cca o 24% a přidaná hodnota o cca 20%. Z tohoto důvodu je navýšení nákladů na zaměstnance zcela v pořádku. U společnosti PVK rostly jak osobní náklady, tak tržby na jednoho zaměstnance cca o 11%. Přidaná hodnota pak u této společnosti vykázala přibližně 2% nárůst. Podíl osobních nákladů na tržbách je v případě společnosti MOVO cca o 30 % vyšší než u benchmarkingového partnera. Co se týče podílu přidané hodnoty na tržbách, tam nejlepších výsledků dosahuje společnost MOVO a to okolo 36%.

6.3.1 Spider analýza

Tato analýza zobrazuje soustavu ukazatelů pomocí grafu, který bývá často označován jako pavučinový graf nebo také spider graf. Nabízí možnost dívat se na výsledky poměrových ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity jedním pohledem. Graf názorně zobrazuje křivku vyjadřující výši ukazatelů společnosti MOVO a zároveň linii benchmarku nebo průměrné hodnoty skupiny Veolia Voda ČR.

Pokud je podnik srovnáván s nejlepším podnikem v oboru, obecně platí, že čím jsou hodnoty srovnávaného podniku od středu kružnice dále, tím lépe. Při srovnávání podniku s průměrnými hodnotami je na tom podnik lépe, čím jsou jeho hodnoty více nad kružnicí 100%.

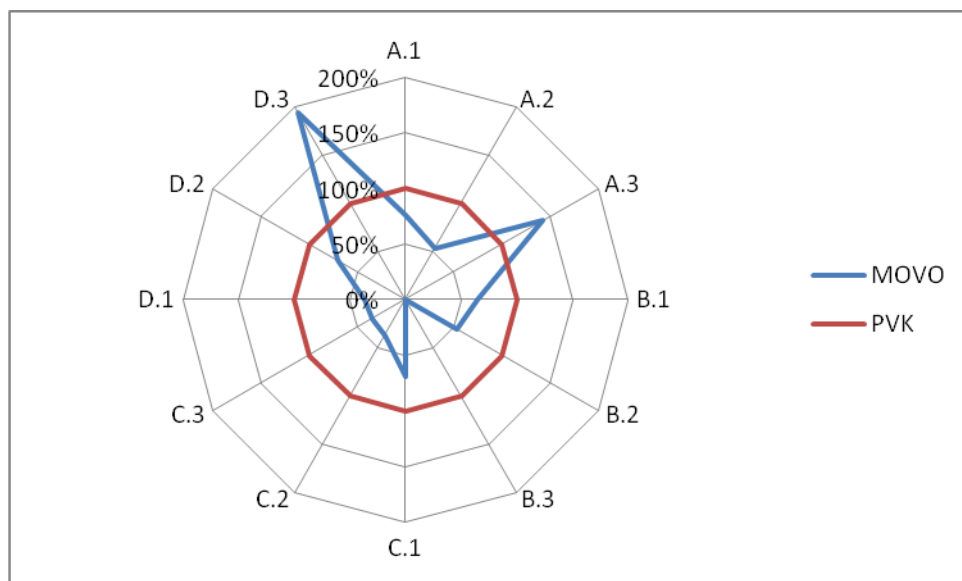
V následující tabulce uvádím souhrnné výsledky společnosti MOVO, PVK (benchmark) a průměrné hodnoty vypočítané ze všech společností koncernu Veolia Voda ČR v oblasti dosažené rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity.

Tabulka 24 – Porovnání společnosti MOVO s benchmarkem a průměrem [vlastní zpracování]

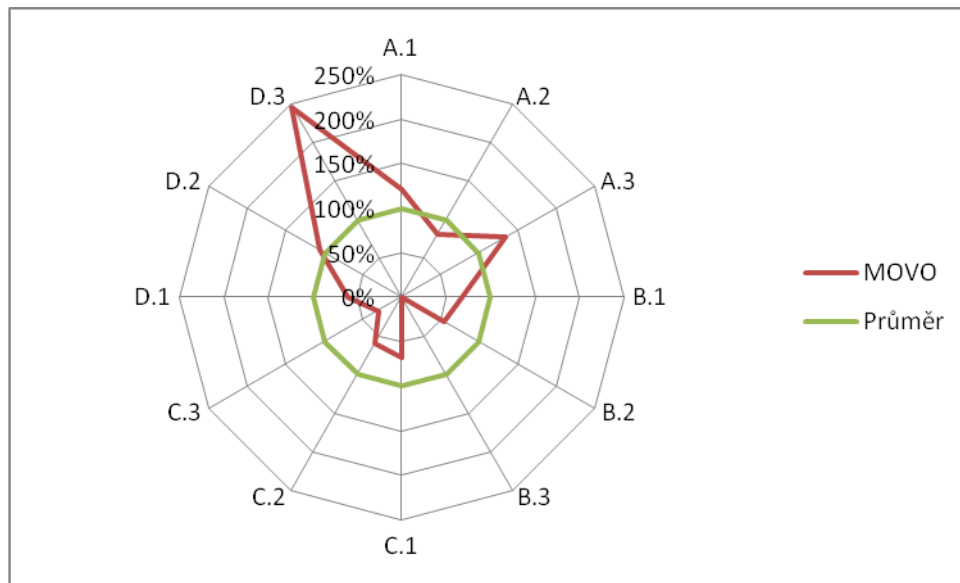
| Porovnání roku 2011 | | MOVO | PVK | Průměr |
|---------------------|----------------------------------|--------|--------|--------|
| Rentabilita | A.1 Rentabilita vl.kapitálu | 29,49% | 38,40% | 24,42% |
| | A.2 Rentabilita aktiv | 9,83% | 18,56% | 12,08% |
| | A.3 Rentabilita tržeb | 10,32% | 7,20% | 7,63% |
| Likvidita | B.1 Běžná likvidita | 1,12 | 1,72 | 1,64 |
| | B.2 Pohotová likvidita | 0,81 | 1,51 | 1,46 |
| | B.3 Hotovostní likvidita | 0,00 | 0,04 | 0,01 |
| Zadluženost | C.1 Vl.kapitál/Aktiva | 33% | 48% | 49% |
| | C.2 Krytí dlouh.maj.dlouh.zdroji | 1,19 | 3,27 | 2,01 |
| | C.3 Úrokové krytí | 21,51 | 61,18 | 72,26 |
| Aktivita | D.1 Obrat aktiv | 0,95 | 2,58 | 1,60 |
| | D.2 Obrat pohledávek | 2,55 | 3,56 | 2,39 |
| | D.3 Obrat zásob | 254,22 | 130,50 | 103,08 |

Následují dva grafy. Na prvním grafu vidíme porovnání poměrových ukazatelů společnosti MOVO a PVK. Druhý graf pak zobrazuje porovnání společnosti MOVO s průměrnými hodnotami koncernu Veolia Voda ČR.

Graf 7 – Poměrové ukazatele – společnost MOVO a benchmark [vlastní zpracování]



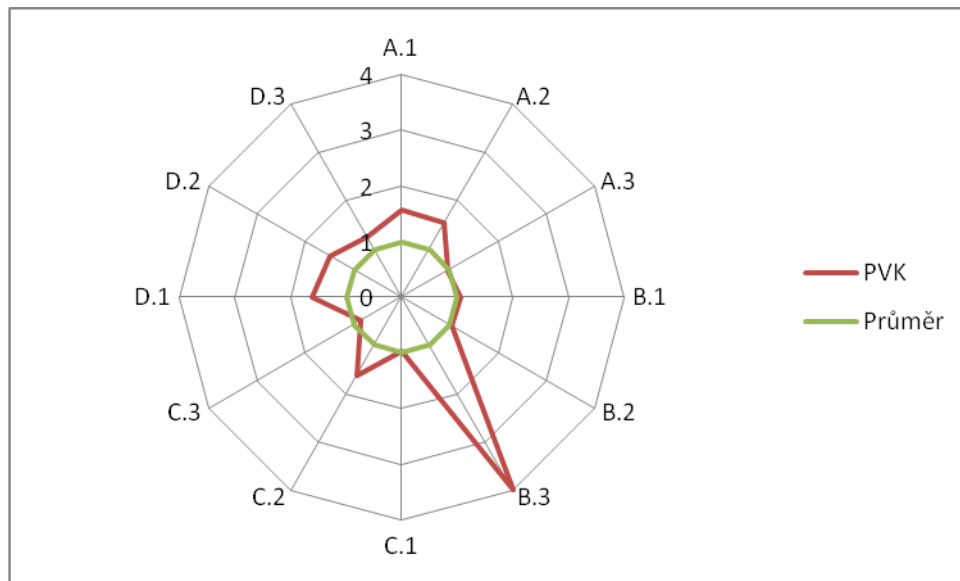
Graf 8 - Poměrové ukazatele – společnost MOVO a průměr [vlastní zpracování]



Oba grafy jsou si na první pohled celkem podobné. Nejlepších výsledků v oblasti rentability tržeb dosahuje společnost MOVO (A.3). Co se týče rentability aktiv a vlastního kapitálu, tak zaujímá vedoucí postavení společnost PVK (A.1, A.2). V oblasti likvidity dosahuje jednoznačně nejslabších výsledků ve všech třech stupních společnost MOVO (B.1, B.2, B.3). Stejně nelichotivých výsledku dosahuje analyzovaná společnost i v ukazatelích zadluženosti (C.1, C.2, C.3). V čem naopak společnost MOVO vyniká, je ukazatel obratu zásob (D.3)

Pro zajímavost uvádím v následujícím grafu i porovnání benchmarku (společnost PVK) a průměr všech společností Veolia Voda ČR. PVK ve všech sledovaných ukazatelích dosahuje přibližně stejných nebo mírně lepších výsledků než je průměr. V podstatě se dá říct, že se jedná o takřka ideální stav. Jediný výrazný rozpor, který můžeme z grafu vyčíst, je v ukazateli hotovostní likvidity, kde společnost PVK dosahuje výrazně lepších hodnot. To by však mohlo svědčit o neefektivním umrtvování peněz v různých formách oběžného majetku. Avšak když se podíváme zpět do tabulky 24, zjistíme, že hodnota hotovostní likvidity nedosahuje ani doporučených ideální hodnot (0,2 - 0,5), tudíž o nějakém umrtvování peněz nemůže být řeč.

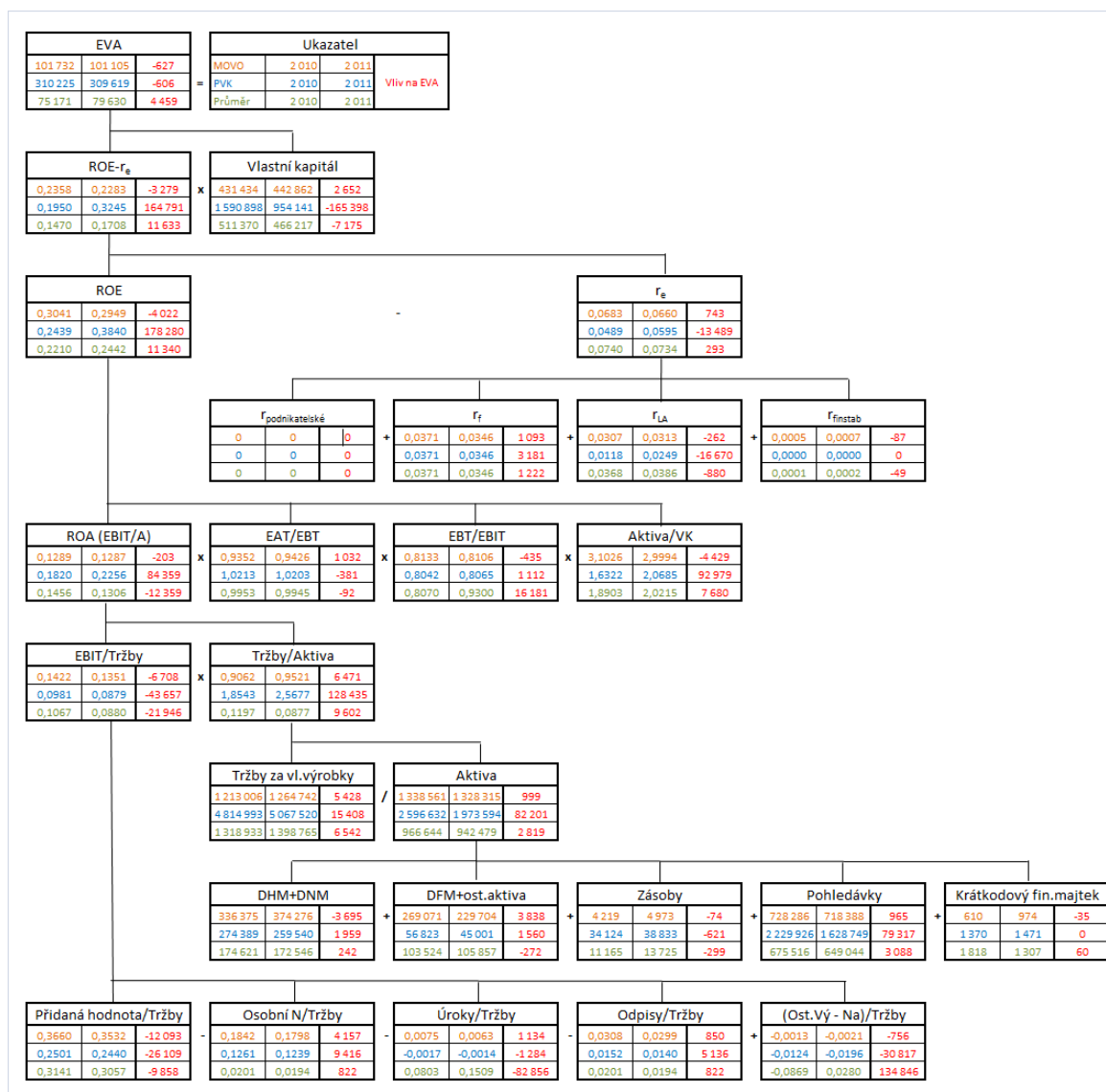
Graf 9 - Poměrové ukazatele – společnost PVK a průměr [vlastní zpracování]



6.3.2 Rozklad ukazatele EVA

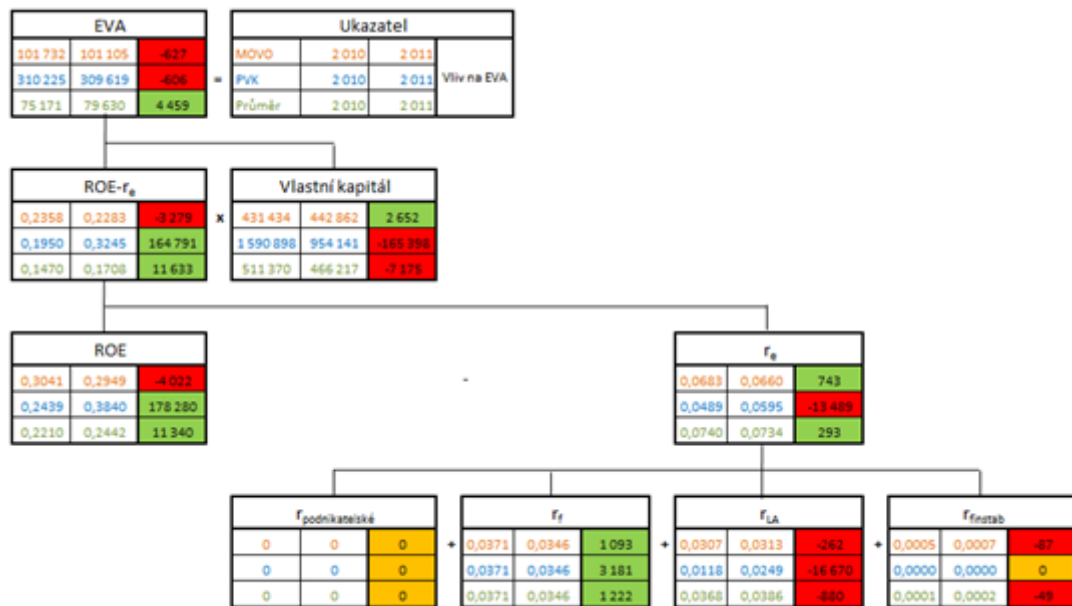
Abychom mohli provést analýzu podnikové výkonnosti, je nutné se na ni podívat komplexně. K tomu je nejvhodnější použít koncepci systému ukazatelů s charakterem pyramidy. Smysl propojení jednotlivých ukazatelů do pyramidy tkví v tom, že nám umožňuje zkoumat příčiny vývoje těchto ukazatelů. Nejstarším a nejznámějším ukazatelovým systémem je DuPont analýza, nebo také pyramidový rozklad vrcholového ukazatele (v tomto případě EVA) na ukazatele dílčí.

Celý rozklad znázorňuje následující obrázek. První řádek zaznamenává údaje společnosti MOVO. Jedná se o data za rok 2010, 2011 a celkový vliv na ukazatel EVA. Ve druhém řádku můžeme vidět ta samá data, ale od benchmarku (společnost PVK). Poslední třetí řádek pak znázorňuje průměrná data ze všech společností Veolia Voda ČR.



Obrázek 8 – Pyramidový rozklad ukazatele EVA [vlastní zpracování]

Rozklad ukazatele EVA je poměrně rozsáhlý. Proto se v následující části budu zabývat jeho detailnějším rozbohem. Postupně budu rozkládat jednotlivé části a komentovat je. Na závěr pak sestrojím tabulku, kdy jednotlivé ukazatele rozdělím dle jejich vlivu na tvorbu ukazatele EVA.



Rozklad začíná u vrcholového ukazatele EVA, kde nás zajímá jeho roční změna. Ta je dána rozdílem mezi hodnotami roku 2010 a 2011. Jak již bylo dříve v této práci uvedeno, společnost MOV0 i její benchmarkingový partner společnost PVK dosahovaly kladné hodnoty EVA, čímž tvořily hodnotu pro své vlastníky. Cílem je zjistit, co způsobilo snížení tvorby EVA v roce 2011.

V prvním kroku je rozložena samotná EVA, kterou tvoří primárně tři ukazatele. Jedná se o ukazatel ROE, vlastní kapitál a r_e . Vlastní kapitál působí na tvorbu EVA kladně, tzn., že pokud roste vlastní kapitál, roste i EVA. Jak můžeme vidět na obrázku výše, vlastní kapitál společnosti MOV0 rostl na rozdíl od společnosti PVK a průměru, kde došlo k jeho poklesu. Oproti tomu ukazatel r_e působí záporně, tzn. že pokud hodnota tohoto ukazatele roste, hodnota EVA se snižuje. Tento ukazatel byl rozložen ještě na další části, abychom jej mohli lépe analyzovat. Bezriziková úroková míra r_f se v roce 2011 snížila, což mělo pozitivní dopad. Ukazatel charakterizující riziko spojené s velikostí podniku r_{LA} však zaznamenal nárůst, což se projevilo záporně. Největší vliv měl tento ukazatel na společnost PVK. Rizika spojená s finanční strukturou $r_{FinStab}$ znamenala pro společnost MOV0 a průměr zvýšení alternativních nákladů. Tento negativní vliv byl však menší, než pozitivní vliv způsobený snížením bezrizikové sazby. Posledním základním ukazatelem je ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE), který má bezesporu pozitivní vliv na tvorbu EVA. U společnosti MOV0 vidíme pokles. Oproti tomu benchmarkingový partner a průměr vykazují nárůst tohoto ukazatele. Podrobný rozklad tohoto ukazatele přináší následující schéma.

| ROE | | |
|--------|--------|---------|
| 0,3041 | 0,2949 | -4 022 |
| 0,2439 | 0,3840 | 178 280 |
| 0,2210 | 0,2442 | 11 340 |

| ROA (EBIT/A) | | | EAT/EBT | | | EBT/EBIT | | | Aktiva/VK | | |
|--------------|--------|---------|---------|--------|-------|----------|--------|--------|-----------|--------|--------|
| 0,1289 | 0,1287 | -203 | 0,9352 | 0,9426 | 1 032 | 0,8133 | 0,8106 | -435 | 3,1026 | 2,9994 | -4 429 |
| 0,1820 | 0,2256 | 84 359 | 1,0213 | 1,0203 | -381 | 0,8042 | 0,8065 | 1 112 | 1,6322 | 2,0685 | 92 979 |
| 0,1456 | 0,1306 | -12 359 | 0,9953 | 0,9945 | -92 | 0,8070 | 0,9300 | 16 181 | 1,8903 | 2,0215 | 7 680 |

Na ukazatel ROE u společnosti MOVO přispěl největší mírou negativní účinek finanční páky (A/VK), který snížil hodnotu ROE o 4 429 tis. Nepříznivý vliv měl i ukazatel kapitálové struktury (EBT/EBIT) a ukazatel rentability aktiv (ROA). Jediný ukazatel, který ROE společnosti MOVO ovlivnil pozitivně, je ukazatel míry zdanění (EAT/EBT). Co se týče benchmarkingového partnera, tak tam byl vývoj ukazatele rentability vlastního kapitálu zcela opačný. ROE společnosti PVK se podílelo na přírůstku EVA 178 280 tis. Největší vliv na ukazatel ROE měl pozitivní účinek finanční páky a rentabilita aktiv. Naopak negativně se zde projevil vliv ukazatele míry zdanění.

| ROA (EBIT/A) | | |
|--------------|--------|---------|
| 0,1289 | 0,1287 | -203 |
| 0,1820 | 0,2256 | 84 359 |
| 0,1456 | 0,1306 | -12 359 |

| EBIT/Tržby | | | Tržby/Aktiva | | |
|------------|--------|---------|--------------|--------|---------|
| 0,1422 | 0,1351 | -6 708 | 0,9062 | 0,9521 | 6 471 |
| 0,0981 | 0,0879 | -43 657 | 1,8543 | 2,5677 | 128 435 |
| 0,1067 | 0,0880 | -21 946 | 0,1197 | 0,0877 | 9 602 |

| Tržby za vl.výrobky | | | Aktiva | | |
|---------------------|-----------|--------|-----------|-----------|--------|
| 1 213 006 | 1 264 742 | 5 428 | 1 338 561 | 1 328 315 | 999 |
| 4 814 993 | 5 067 520 | 15 408 | 2 596 632 | 1 973 594 | 82 201 |
| 1 318 933 | 1 398 765 | 6 542 | 966 644 | 942 479 | 2 819 |

Negativní vliv rentability aktiv u společnosti MOVO byl zapříčiněn zhoršením provozní rentability (EBIT/Tržby). Nezabránilo tomu ani zvýšení obrátu aktiv, které mělo kladný vliv. Co se týče společnosti PVK, tak tam provozní rentabilita rovněž vykazuje negativní dopad. Oproti MOVO však zvýšení obrátu aktiv bylo dostatečně velké na to, aby tento ne-

gativní vliv překonalo a celkové ROA u společnosti PVK tak dosáhlo pozitivních hodnot. Na tomto výsledku se nejvíce podílelo snížení aktiv. Podrobné členění aktiv uvádím níže.

| Aktiva | | |
|-----------|-----------|--------|
| 3 338 561 | 1 328 315 | 999 |
| 2 596 632 | 1 973 594 | 82 201 |
| 966 644 | 942 479 | 2 819 |

| DHM+DNM | | DFM+ost.aktiva | | | Zásoby | | | Pohledávky | | | Krátkodobý fin.majetek | | |
|---------|---------|----------------|---------|-------|--------|--------|------|------------|-----------|--------|------------------------|-------|-----|
| 336 375 | 374 276 | 269 071 | 229 704 | 3 838 | 4 219 | 4 973 | -74 | 728 286 | 718 388 | 965 | 610 | 974 | -35 |
| 274 389 | 259 540 | 56 823 | 45 001 | 1 560 | 34 124 | 38 833 | -621 | 2 229 926 | 1 628 749 | 79 317 | 1 370 | 1 471 | 0 |
| 174 621 | 172 546 | 103 524 | 105 857 | -272 | 11 165 | 13 725 | -299 | 675 516 | 649 044 | 3 088 | 1 818 | 1 307 | 60 |

Ze schématu můžeme snadno vyčíst, že za úspěchem snížení aktiv u společnosti PVK stojí především snížení počtu pohledávek, které se podílí na nárůstu EVA částkou 79 317 tis. Naopak negativně se na výši aktiv, a to u všech společností, podílí navýšení zásob. Co se týče společnosti MOVO, tak tam se negativně projevilo zvýšení DHM a DNM, stejně tak i zvýšení krátkodobého finančního majetku, což ukazuje na neefektivní využívání tohoto majetku.

| EBIT/Tržby | | |
|------------|--------|---------|
| 0,1422 | 0,1351 | -6708 |
| 0,0981 | 0,0879 | -43 657 |
| 0,1067 | 0,0880 | -21 946 |

| Přidaná hodnota/Tržby | | Osobní N/Tržby | | | Úroky/Tržby | | | Odpisy/Tržby | | | (Ost.Vý - Na)/Tržby | | |
|-----------------------|--------|----------------|--------|---------|-------------|--------|--------|--------------|---------|---------|---------------------|---------|--|
| 0,3660 | 0,3532 | 0,1842 | 0,1798 | 0,0075 | 0,0063 | 0,0308 | 0,0299 | -0,0013 | -0,0021 | -0,0013 | -0,0021 | -756 | |
| 0,2501 | 0,2440 | 0,1261 | 0,1239 | -0,0017 | -0,0014 | 0,0152 | 0,0140 | -0,0124 | -0,0196 | -0,0124 | -0,0196 | -30 817 | |
| 0,3141 | 0,3057 | 0,0201 | 0,0194 | 0,0803 | 0,1509 | 0,0201 | 0,0194 | -0,0869 | 0,0280 | 0,0201 | 0,0280 | 134 846 | |

Jak již jsem výše uvedla, velký vliv na tvorbu ROA má i ukazatel provozní rentability (EBIT/Tržby). V našem případě bohužel negativní. Největší negativní vliv na ukazatel provozní rentability má u společnosti MOVO pokles podílu přidané hodnoty a tržeb. Oproti tomu pozitivní vliv má pokles podílu osobních nákladů, úroků a odpisů na tržbách. U benchmarkingového partnera můžeme vidět největší pozitivní vliv u poklesu poměru osobních nákladů a tržeb. Záporně pak působí pokles podílu ostatních výnosů a tržeb a podíl přidané hodnoty k tržbám.

Pro lepší názornost nyní v následujících tabulkách rozdělím faktory benchmarkingového partnera a společnosti MOVO dle toho, jak velký mají vliv na ukazatel EVA a zda se jedná o vliv pozitivní či negativní.

Tabulka 25 – Přehled faktorů společnosti PVK ovlivňujících EVA pozitivně [vlastní zpracování]

| Ukazatel | 2010 | 2011 | Vliv na EVA (tis.Kč) |
|--------------------------|-----------|-----------|----------------------|
| ROE | 24,39% | 38,40% | 178 280 |
| Tržby / Aktiva | 185,43% | 256,77% | 128 435 |
| Aktiva / Vlastní kapitál | 163,22% | 206,85% | 92 979 |
| ROA | 18,20% | 22,56% | 84 359 |
| Aktiva | 2 596 632 | 1 973 594 | 82 201 |
| Pohledávky | 2 229 926 | 1 628 749 | 79 317 |
| Tržby za výrobky | 4 814 993 | 5 067 520 | 15 408 |
| Osobní náklady / Tržby | 12,61% | 12,39% | 9 416 |
| Odpisy / Tržby | 1,52% | 1,40% | 5 136 |
| r_f | 3,71% | 3,46% | 3 181 |
| DHM + DNM | 274 389 | 259 540 | 1 959 |
| DFM a ostatní aktiva | 56 823 | 45 001 | 1 560 |
| EBT / EBIT | 80,42% | 80,65% | 1 112 |

Tabulka 26 - Přehled faktorů společnosti PVK ovlivňujících EVA negativně [vlastní zpracování]

| Ukazatel | 2010 | 2011 | Vliv na EVA (tis.Kč) |
|-------------------------|-----------|---------|----------------------|
| Vlastní kapitál | 1 590 898 | 954 141 | -165 398 |
| EBIT / Tržby | 9,81% | 8,79% | -43 657 |
| (Ost.Vý a Ná) / Tržby | -1,24% | -1,96% | -30 817 |
| Přidaná hodnota / Tržby | 25,01% | 24,40% | -26 109 |
| r_{LA} | 1,18% | 2,49% | -16 670 |
| r_e | 4,89% | 5,95% | -13 489 |
| Úroky / Tržby | -0,17% | -0,14% | -1 284 |
| Zásoby | 34 124 | 38 833 | -621 |
| EAT / EBT | 102,13% | 102,03% | -381 |

Největší pozitivní vliv na tvorbu EVA v roce 2011 měla rentabilita vlastního kapitálu ROE, která byla nejvíce ovlivněna obratem aktiv (Tržby/A). Tento ukazatel byl ovlivněn především poklesem celkových aktiv. Celkový pokles aktiv měl pozitivní vliv i na působení finanční páky (A/VK), která taktéž přispěla k růstu hodnoty EVA. Nelze zapomenout ani na již zmiňované zvýšení tržeb, které se promítlo do vyšší produkční síly aktiv (ROA). Pozornost zaslouží i pohledávky, jejichž pokles můžeme vidět na zvýšené hodnotě EVA.

Naopak negativně se na hodnotě EVA podepsalo snížení vlastního kapitálu a snížení rentability tržeb. Toto snížení bylo způsobeno především poklesem podílů ostatních výnosů a nákladů a přidané hodnoty na tržbách. Pokles vlastního kapitálu měl mimo jiné za následek i růst nákladů na vlastní kapitál. Tento nárůst byl vyvolán zvýšením podílu cizího kapitálu, s čímž je spojené vyšší riziko.

Tabulka 27 - Přehled faktorů společnosti MOVO ovlivňujících EVA pozitivně [vlastní zpracování]

| Ukazatel | 2010 | 2011 | Vliv na EVA (tis.Kč) |
|------------------------|-----------|-----------|----------------------|
| Tržby / Aktiva | 90,62% | 95,21% | 6 471 |
| Tržby za výrobky | 1 213 006 | 1 264 742 | 5 428 |
| Osobní náklady / Tržby | 18,42% | 17,98% | 4 157 |
| DFM a ostatní aktiva | 269 071 | 229 704 | 3 838 |
| Vlastní kapitál | 431 434 | 442 862 | 2 652 |
| Úroky / Tržby | 0,75% | 0,63% | 1 134 |
| r_f | 3,71% | 3,46% | 1 093 |
| EAT / EBT | 93,52% | 94,26% | 1 032 |
| Aktiva | 1 338 561 | 1 328 315 | 999 |
| Pohledávky | 728 286 | 718 388 | 965 |
| Odpisy / Tržby | 3,08% | 2,99% | 850 |
| r_e | 6,83% | 6,60% | 743 |

Tabulka 28 - Přehled faktorů společnosti MOVO ovlivňujících EVA negativně [vlastní zpracování]

| Ukazatel | 2010 | 2011 | Vliv na EVA (tis.Kč) |
|--------------------------|---------|---------|----------------------|
| Přidaná hodnota / Tržby | 36,60% | 35,32% | -12 093 |
| EBIT / Tržby | 14,22% | 13,51% | -6 708 |
| Aktiva / Vlastní kapitál | 310,26% | 299,94% | -4 429 |
| ROE | 30,41% | 29,49% | -4 022 |
| DHM + DNM | 336 375 | 374 276 | -3 695 |
| (Ost.Vý a Ná) / Tržby | -0,13% | -0,21% | -756 |
| EBT / EBIT | 81,33% | 81,06% | -435 |
| r_{LA} | 3,07% | 3,13% | -262 |
| ROA | 12,89% | 12,87% | -203 |
| $r_{finstab}$ | 0,05% | 0,07% | -87 |
| Zásoby | 4 219 | 4 973 | -74 |
| Krátkodobý fin.majetek | 610 | 974 | -35 |

Co se týče společnosti MOVO, zde měl největší pozitivní vliv na ukazatel EVA zvýšený obrat aktiv (Tržby/A), který byl způsoben především nárůstem tržeb. Tržby pozitivně ovlivnil i další ukazatel, kterým je podíl osobních nákladů a tržeb. Tento ukazatel rovněž přispěl k růstu hodnoty EVA. Dále se na ekonomické přidané hodnotě v kladném slova smyslu promítlo i zvýšení vlastního kapitálu, které bylo způsobeno především díky zvýšenému výsledku hospodaření a snížením aktiv a pohledávek.

Negativně pak působilo snížení rentability tržeb (EBIT/Tržby), které bylo způsobeno především snížením podílu přidané hodnoty a ostatních výnosů a nákladů na tržbách. Snížení zadluženosti v roce 2011 rovněž vedlo k poklesu EVA, promítlo se to v působení finanční páky (A/VK), s čímž byl spojený i pokles rentability vlastního kapitálu (ROE). Z tohoto důvodu bych firmě doporučila, aby se vyššího zadlužení nebála. Za zmínku stojí i nárůst používaného majetku - především DHM a DNM, ale také nárůst zásob a krátkodobého finančního majetku. Toto vše na hodnotu EVA působilo záporně.

6.4 Návrh opatření ke zvýšení výkonnosti podniku

Jak můžeme vyčíst z analytické a projektové části, Moravskou Vodárenskou a.s. můžeme považovat za poměrně stabilní a silnou společnost. Nicméně existují oblasti, jejichž zlepšení by přispělo ke zvýšení výkonnosti společnosti. Jedná se především o oblasti rentability. Například rentabilitě vlastního kapitálu by díky pozitivnímu působení finanční páky prospěla větší zadluženost, což potvrzuje i multiplikátor vlastního kapitálu. Další oblast, kde společnost MOVO pokulhává za svým benchmarkingovým partnerem, je rentabilita aktiv, která ukazuje na nižší schopnost efektivně využívat svůj majetek.

Jednou z možností jak zvýšit rentabilitu je zvýšení tržeb. Současná ekonomická situace má však bohužel nepříznivý dopad na spotřebu jak pitné tak i odkanalizované vody u odběratelů. Vzhledem k převaze fixních nákladů (nájem vodohospodářské infrastruktury, mzdové náklady, odpisy, poplatky) nad variabilními náklady, se každý pokles odběru projeví na zvýšení ceny vody, které má však za následek snahu odběratelů o další úspory (budování vlastních studní, nezákonné způsoby odběru atd.). Tím se společnost dostává do začarovaného kruhu a jedinou možností, jak se vyhnout neúměrnému zvyšování ceny vody je úspora variabilních nákladů. I zde však je prostor omezený. Jednou z mála oblastí, kde je možné uvažovat o snížení nákladů, jsou opravy a udržování vodárenského majetku. Tím se však opět společnost ocitne v kruhu, protože omezení oprav vede vzhledem ke stáří majetku ke

ztrátám vody v potrubních sítích a tím opět k nárůstu nákladů na jednotku produkce, tj. k růstu ceny.

V této kapitole se proto zaměřím na konkrétní návrhy, které by společnosti Moravská vodárenská a.s. mohly pomoci zvýšit výkonnost a tím vylepšit hospodaření podniku. Jedná se o opatření, která se dotýkají následujících oblastí:

- Zvýšení tržeb
- Snížení nákladů
- Zlepšení cash flow

Zvýšení tržeb

Nabízí se několik možností jak tohoto cíle dosáhnout. Hlavní oblastí je zaměřit se na vyhledávání černých odběratelů a nezákonných odběrů. Následuje větší podpora marketingu a rozšíření služeb poskytovaných zákazníkům, eventuálně získání nových zákazníků. Abych však byla přesnější, níže uvádím konkrétní typy, jak toho dosáhnout:

- Průběžně kontrolovat napojení odběratelů na kanalizaci. Zejména v obcích, které si vybudovaly novou kanalizační síť a předaly ji do provozování Moravské Vodárenské a.s. Je třeba pečlivě prověřit, zda všichni odběratelé, kteří se na kanalizaci napojili, uvedli tuto skutečnost společnosti a začali s placením stočného. Kromě toho lze také pomocí zákaznického programu vyhodnotit obce, kde je poměrně nízký podíl stočného na jedno odběrné místo, tuto obec nechat prověřit a zjistit ty odběratele, kteří odvádí odpadní vody do kanalizace, avšak stočné neplatí. Následně je možné, dle občanského zákoníku, dofakturovat jim odběr za předcházející 4 roky.
- Při pravidelných odečtech vodoměrů se nabízí možnost využít odečítače k tomu, aby zjistili případné napojení odběratelů na vlastní studnu. V tomto případě je opět možné zpětně dofakturovat a v dalším období již pravidelně účtovat stočné za odvádění odpadních vod ze studny. Objem se stanoví paušálem vyplývajícím ze zákona a jeho pronásobením počtem osob žijících v nemovitosti.
- Srovnávat a vyhodnocovat spotřeby vody v minulém a současném období. Vyhodnotit odběrná místa s největším poklesem a následně prověřit proč k poklesu došlo.

Tak by bylo možné odhalit nezákonné zásahy do vodoměrů, napojení na studny, případně jiné úniky, které snižují výkony.

- Účinný marketing. Ten spatřuji především ve spolupráci s médii. Přiblížit produkty a služby zákazníkům. Zaměřit se na články, které srovnávají kvalitu pitné kohoutkové vody s kvalitou vody balené a poukazují na finanční úspory zákazníků, kteří využívají k pití vodu z kohoutku místo vody balené. Dále se nabízí možnost větší spolupráce s firmami, které mohou podpořit spotřebu vody. Například společnost Sodastream nabízí přístroj na výrobu sycené vody. Za zvážení by stálo, zda se s firmou nedohodnout na spolupráci a vzájemné propagaci výrobků a služeb, třeba podporovat prodej sodastreamu formou příloh letáků k fakturám.

Při zvyšování zisků se můžeme inspirovat i u společnosti PVK, kde se nabízejí následující možnosti:

- U odběrných míst, kde je dle zákona fakturována spotřeba paušálem, tzn., není zde nainstalován vodoměr, má rozhodující vliv na výši paušálu počet osob žijících v nemovitosti. V těchto případech by bylo účelné, aby odečítači prověřovali a písemně odsouhlasovali počet osob s odběratelem. Rovněž se zde nabízí možnost informovat obyvatele nemovitosti o výhodách instalace vodoměru a nabídnout jim pomoc.
- Podporovat tržby za ostatní služby, které souvisejí se základním předmětem podnikání. Jedná se například o rozšíření služeb o instalatérské práce. K tomu by se mohli využít zaměstnanci, kteří nejsou zcela vytíženi, ale vzhledem k délce jejich praxe ve vodárenství není možné je propustit. Tím by se zvýšila i produktivita jejich práce. Další možnost jak zvýšit tržby a zároveň diverzifikovat podnikatelskou činnost je nabídnout pronajimatelům vodárenské infrastruktury spolupráci při její rekonstrukci či výstavbě. Tato služba může být pro společnost prospěšná dvojitým způsobem. Jednak zvýšením tržeb a jednak možností ovlivnit kvalitu technického provedení výše zmíněné rekonstrukce či investice.

Snížení nákladů

Snížení nákladů je trochu problematičtější oblast. Jelikož z důvodu nepříznivé ekonomické situace se společnost již v minulosti pokusila snížit náklady na minimum, a jak jsem uvedla

v úvodu této kapitoly, další snižování variabilních nákladů by mohlo přinést zcela opačný výsledek, než v který společnost doufala. Přesto se teď pokusím navrhnout pár oblastí, kde je dle mého názoru ještě možné docílit snížení nákladů.

- Využívání konsignačních skladů. Společnost musí vést na skladě tzv. pohotovostní materiál (materiál určený pro akutní opravy) a materiál na běžnou činnost pro zákazníky (výstavba vodovodních přípojek). Nemůže si totiž dovolit opravit havárii vodovodu až po dodávce náhradního dílu, nebo nereagovat na přání zákazníka pro nedostatek materiálu. Z těchto důvodů je nucena držet určité zásoby. Tyto zásoby však váží peněžní prostředky, které by mohly být investovány efektivněji. Proto by společnost měla usilovat o dohodu se stávajícími dodavateli, eventuálně vyhledat takové dodavatele materiálu, kteří budou ochotni vytvořit na svůj sortiment dodávaného materiálu konsignační sklady.
- Na rozvoj společnosti využívat finančních zdrojů skupiny Veolia Voda ČR. Společnost má možnost využívat pro svůj rozvoj a investice finanční zdroje od skupiny Veolia Voda ČR. Tyto zdroje jsou úročeny nižším úrokem než při čerpání klasického bankovního úvěru. Proto je výhodnější opustit financování svých aktivit bankovním úvěrem a plně využívat možností, které nabízí skupina. Tím by společnost jednak docílila snížení placených nákladových úroků, ale také by docílila větší svobody ve své činnosti, jenž je nyní pod drobnohledem banky, která ji své finanční prostředky půjčila.
- Redukce majetku. Vzhledem k dlouhodobému poklesu spotřeby v uplynulých letech není kapacita výrobního zařízení společnosti plně využita, o čemž svědčí i nižší rentabilita aktiv. Proto je třeba vždy při roční inventarizaci reálně posoudit využitelnost jednotlivého majetku a případně podat návrh likvidační komisi na likvidaci, či odprodej tohoto nepotřebného majetku. Tím se jednak sníží náklady (např. náklady na údržbu) a jednak stoupnou tržby z prodeje majetku.

Ve společnosti PVK se při snižování nákladů osvědčilo i zavedení dálkových odečtů spotřeby pitné vody:

- Dálkové odečty spotřeby pitné vody. U velkých odběratelů osadit vodovodní přípojky vodoměry, jenž umí v intervalech odesílat údaje o spotřebě do informačního

systemu společnosti. Tento způsob odečítání jednak zefektivní práci pracovníků, kteří jsou za odečty vodoměrů zodpovědní, ale také pracovníků na fakturaci. Tyto automatické odečty se do systému zapisují samy. Po zapsání informační systém sám generuje faktury a zasílá je v elektronické podobě zákazníkům. Synergickým efektem je i velká úspora v nákladech za poštovní služby. Společnost má v evidenci zhruba 35 tisíc odběratelů, z nich je asi 45% považováno za velké. Úspory by tak brzy mohly zaplatit pořízení dalších „chytrých“ vodoměrů.

Zlepšení cash flow

- Zavedení zálohových plateb u zákazníků s ročním vyúčtováním. Pro zajištění průběžného cash flow je třeba zavést platby záloh u všech odběratelů, kteří mají roční vyúčtování služeb, avšak nemají nastavenou fakturaci měsíčních záloh. Tento krok bude pro společnost prospěšný ve dvou oblastech. První přínos spočívá ve skutečnosti, že společnost vyinkasuje finanční prostředky za své služby dříve a nemusí tak využívat finanční zdroje na svou činnost z úvěru. Tím dojde ke snížení úroků z úvěru, čili k úspoře nákladů. Za druhé se tímto krokem průběžného příjmu zamezí náročnému vymáhání úhrad ročních faktur, kdy je pro zákazníky ve finanční tísní složité zaplatit roční spotřebu jednorázově. Tím dojde i ke snížení objemu nesplacených pohledávek, což jde ruku v ruce se snížením nákladů spojených s vymáháním pohledávek po lhůtě splatnosti.
- Prodloužení doby splatnosti dodavatelských faktur. V rámci své vyjednávací pozice by společnost měla přistoupit ke smluvnímu jednání, které zajistí alespoň tří měsíční splatnost faktur. Tímto krokem by společnost docílila toho, že by využívala k částečnému financování své činnosti zdroje od svých dodavatelů. To by mělo za následek úsporu dodatečných nákladů za čerpání úvěru.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo provést benchmarkingové srovnání Moravské Vodárenské a.s. v rámci skupiny Veolia Voda ČR a následně navrhnout opatření, která by vedla ke zvýšení výkonnosti společnosti. Celá práce je rozdělena do tří základních částí.

První teoretická část se skládá ze dvou hlavních kapitol. První je zaměřena na seznámení se s benchmarkingem. Jsou v ní detailně popsány druhy a metody benchmarkingů, nejčastější chyby a příčiny jeho selhání i obecné normy a zásady, kterých by se každý, kdo se pustí do benchmarkingového projektu, měl držet. Následuje část, která je zaměřena na výkonnost podniku. Zde jsou představeny tradiční i moderní ukazatele výkonnosti podniku, možnosti měření a zvyšování výkonnosti.

Druhou analytickou část tvoří představení společnosti Moravská Vodárenská a.s., a její poměrně podrobná analýza, jejíž součástí je SWOT analýza, PEST analýza a finanční analýza. Nechybí samozřejmě ani stručná charakteristika odvětví a celkové shrnutí finanční pozice společnosti.

Poslední projektová část je zaměřena na aplikaci metody benchmarkingu ve společnosti Moravská Vodárenská a.s. Samotný projekt se skládá ze čtyř částí. Základem je stanovení benchmarkingového partnera. Tento partner byl vybrán ze skupiny Veolia Voda ČR a to na základě klíčového ukazatele finanční výkonnosti, kterým byla v tomto případě EVA. Následoval sběr a analýza dat. Pro analýzu dat byla zvolena spider analýza a následně proveden pyramidový rozklad EVA. Na základě zjištěných výsledků jsou navržena opatření, která by měla přispět ke zvýšení výkonnosti společnosti Moravská Vodárenská a.s.

Věřím, že se mi podařilo splnit stanovený cíl diplomové práce a výsledky benchmarkingového projektu budou pro společnost Moravská Vodárenská a.s. přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

CAMP, Robert C. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*. 1. ed. Wisconsin: ASQC Quality Press, 1989, 299 s. ISBN 978-1-56327-352-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JIRÁSEK, Jaroslav A. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství*. Praha: Profess consulting, 2007, 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.

KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLOM. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné. Ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 135 s. ISBN 8085865238.

MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 3., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2011, 494 s. ISBN 978-80-86929-67-5.

MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI : přepracované a rozšířené vydání*. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 2005, 164 s. ISBN 80-86119-61-0.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 215 s. ISBN 80-247-0125-1.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Řízení podnikových financí: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2003, 312 s. ISBN 80-7318-128-2.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

SOUKALOVÁ, Radomila. *Benchmarking jako informační zdroj o konkurenci*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005, 49 s. ISBN 80-7318-247-5.

STÝBLO, Jiří. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002, 75 s. ISBN 80-86419-21-5.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

ŠÍROKÝ, Jan. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, 2004, 82 s. ISBN 80-239-3933-5.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2004, 138 s. ISBN 80-7043-258-6.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Internetové zdroje:

DLUHOŠOVÁ, D. *Nové metody a přístupy k měření finanční výkonnosti podniku*. [on-line]. [cit. 2012-08-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.ekf.vsb.cz/>>.

Evropské Centrum Managementu, 2012 [on-line]. [cit. 2010-08-08]. Dostupný z WWW:<<http://www.ecm.eu.sk/>>.

FRIEDEL, L. 2003. *Databáze nejlepších praktik* [on-line]. [cit. 2012-08-02]. Dostupný z WWW:<<http://www.bestpractices.cz/>>.

Královéhradecká provozní [on-line]. [cit. 2013-02-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.khp.cz/>>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu [on-line]. [cit. 2013-02-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpo.cz/>>.

Moravská vodárenská [on-line]. [cit. 2013-02-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.smv.cz/>>.

Obchodní rejstřík [on-line]. [cit. 2013-02-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/>>.

Pražské vodovody a kanalizace [on-line]. [cit. 2013-02-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.pvk.cz/>>.

Ravos [on-line]. [cit. 2013-02-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.ravos-sro.cz/>>.

Severočeské vodovody a kanalizace [on-line]. [cit. 2013-02-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.scvk.cz/>>.

Sovak [on-line]. [cit. 2013-02-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.sovak.cz/>>.

Středočeské vodárny [on-line]. [cit. 2013-02-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.svas.cz/>>.

Vodárenská Plzeň [on-line]. [cit. 2013-02-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.vodarna.cz/>>.

Vodárenství [on-line]. [cit. 2013-02-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.vodarenstvi.cz/>>.

Vodohospodářská společnost Sokolov [on-line]. [cit. 2013-02-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.voss.cz/>>.

Vodospol [on-line]. [cit. 2013-02-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.vodospol.cz/>>.

1.SČV [on-line]. [cit. 2013-02-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.1scv.cz/>>.

Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, 2012 [on-line]. [cit. 2012-08-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.benchmarking.vcvscr.cz/>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|--------|--|
| A | Aktiva. |
| APQC | Americké centrum pro produktivitu a jakost. |
| BSC | Balanced Scorecard. |
| BÚ | Bankovní úvěry. |
| CF | Cash Flow = Peněžní tok. |
| CFROI | Cash Flow Return on Investment = Provozní návratnost investice. |
| CZ | Cizí zdroje. |
| DFM | Dlouhodobý finanční majetek. |
| DHM | Dlouhodobý hmotný majetek. |
| DM | Dlouhodobý majetek. |
| DNM | Dlouhodobý nehmotný majetek. |
| EAT | Earnings After Taxes = Čistý zisk. |
| EBT | Earnings Before Taxes = Zisk před zdaněním. |
| EBIT | Earnings Before Interest and Taxes = Zisk před zdaněním a úroky. |
| EBITDA | Zisk pře úroky, zdaněním a odpisy. |
| EFQM | Evropská nadace pro management jakosti. |
| EPS | Earnings Per Share = Zisk na akcii. |
| EVA | Economic Value Added = Ekonomická přidaná hodnota. |
| FCF | Free Cash Flow = Volné cash flow. |
| HV | Hospodářský výsledek. |
| MOVO | Moravská vodárenská a.s. |
| MPO ČR | Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. |
| MVA | Market Value Added = Tržní přidaná hodnota. |
| N | Náklady. |

| | |
|---------------------|---|
| NOPAT | Net Operating Profit After Taxes = Zisk z operativní činnosti po zdanění. |
| NÚ | Nákladové úroky. |
| OA | Oběžná aktiva. |
| PH | Přidaná hodnota. |
| PP | Peněžní prostředky. |
| PS | Počáteční stav. |
| PVK | Pražská vodárenská a.s. |
| r_e | $risk_{equity}$ = Náklady na vlastní kapitál. |
| r_f | $risk_{free\ rate}$ = Bezriziková úroková míra. |
| r_{Fintab} | Riziková prémie za finanční stabilitu. |
| r_{LA} | Riziková prémie spojená s velikostí podniku. |
| ROA | Return on Assets = Rentabilita aktiv. |
| ROE | Return on Equity = Rentabilita vlastního kapitálu. |
| ROI | Return on Investment = Rentabilita investovaného kapitálu. |
| ROS | Return on Sales = Rentabilita tržeb. |
| $r_{podnikatelské}$ | Riziková prémie za podnikatelské riziko. |
| V | Výnosy. |
| VK | Vlastní kapitál. |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|-----------|
| <i>Obrázek 1- Typy benchmarkingu (Nenádál, Vykydal, Halfarová, 2011).....</i> | <i>13</i> |
| <i>Obrázek 2 – Benchmarkingový model firmy Xeros (Nenádál, Vykydal, Halfarová, 2011).....</i> | <i>18</i> |
| <i>Obrázek 3 - Benchmarkingový model APQC (Nenádál, Vykydal, Halfarová, 2011)</i> | <i>19</i> |
| <i>Obrázek 4 - Benchmarkingový model EFQM (Nenádál, Vykydal, Halfarová, 2011).....</i> | <i>21</i> |
| <i>Obrázek 5 - Pět etap benchmarkingu (Karlöf, Östblom, 1995)</i> | <i>22</i> |
| <i>Obrázek 6 – Proces analytické části (VCVS, 2012).....</i> | <i>24</i> |
| <i>Obrázek 7 – Princip konstrukce ukazatele EVA (Šulák, Vacík, 2003).....</i> | <i>31</i> |
| <i>Obrázek 8 – Pyramidový rozklad ukazatele EVA [vlastní zpracování]</i> | <i>69</i> |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|---|----|
| <i>Graf 1- Rozdělení EBIT společnosti MOVO [vlastní zpracování]</i> | 47 |
| <i>Graf 2 – Celková zadluženost společnosti MOVO [vlastní zpracování]</i> | 49 |
| <i>Graf 3 – Průběh ukazatelů likvidity společnosti MOVO [vlastní zpracování]</i> | 51 |
| <i>Graf 4 – Rentabilita úplatného kapitálu v %[vlastní zpracování]</i> | 52 |
| <i>Graf 5 – Obrat celkových aktiv společnosti MOVO [vlastní zpracování]</i> | 54 |
| <i>Graf 6 – Vývoj ukazatelů obratovosti společnosti MOVO [vlastní zpracování]</i> | 54 |
| <i>Graf 7 – Poměrové ukazatele – společnost MOVO a benchmark [vlastní zpracování]</i> | 66 |
| <i>Graf 8 - Poměrové ukazatele – společnost MOVO a průměr [vlastní zpracování]</i> | 67 |
| <i>Graf 9 - Poměrové ukazatele – společnost PVK a průměr [vlastní zpracování]</i> | 68 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|-----------|
| <i>Tabulka 1 – Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku (Pavelková, Knápková, 2012).....</i> | <i>27</i> |
| <i>Tabulka 2 – SWOT analýza společnosti MOVO [vlastní zpracování]</i> | <i>39</i> |
| <i>Tabulka 3 – Rozvaha společnosti MOVO [vlastní zpracování]</i> | <i>43</i> |
| <i>Tabulka 4 – Procentuální rozbor rozvahy společnosti MOVO [vlastní zpracování]</i> | <i>44</i> |
| <i>Tabulka 5 – procentuální rozbor výnosů společnosti MOVO [vlastní zpracování]</i> | <i>45</i> |
| <i>Tabulka 6 - procentuální rozbor nákladů společnosti MOVO [vlastní zpracování]</i> | <i>46</i> |
| <i>Tabulka 7 – Vývoj hospodářského výsledku společnosti MOVO [vlastní zpracování]</i> | <i>47</i> |
| <i>Tabulka 8 – Vývoj toků peněžní hotovosti společnosti MOVO [vlastní zpracování]</i> | <i>48</i> |
| <i>Tabulka 9 – Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti MOVO [vlastní zpracování]</i> | <i>48</i> |
| <i>Tabulka 10 – Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury [vlastní zpracování]</i> | <i>49</i> |
| <i>Tabulka 11 – Ukazatel likvidity společnosti MOVO [vlastní zpracování]</i> | <i>50</i> |
| <i>Tabulka 12 - Ukazatel rentability společnosti MOVO [vlastní zpracování]</i> | <i>51</i> |
| <i>Tabulka 13 – Multiplikátor vlastního kapitálu [vlastní zpracování]</i> | <i>52</i> |
| <i>Tabulka 14 – Ukazatel aktivity společnosti MOVO [vlastní zpracování]</i> | <i>53</i> |
| <i>Tabulka 15 – Základní soubor podniků pro benchmarkingovou studii [vlastní zpracování]</i> | <i>57</i> |
| <i>Tabulka 16 – Rozdělení podniků do skupin dle tvorby hodnoty EVA [vlastní zpracování]</i> | <i>58</i> |
| <i>Tabulka 17 – Základní údaje o společnostech [vlastní zpracování]</i> | <i>59</i> |
| <i>Tabulka 18 – Vliv ukazatelů na výkonnost podniku [vlastní zpracování]</i> | <i>60</i> |
| <i>Tabulka 19 – Vybrané ukazatele likvidity [vlastní zpracování]</i> | <i>61</i> |
| <i>Tabulka 20 – Vybrané ukazatele rentability [vlastní zpracování]</i> | <i>62</i> |
| <i>Tabulka 21 – Vybrané ukazatele aktivity [vlastní zpracování]</i> | <i>63</i> |
| <i>Tabulka 22 – Vybrané ukazatele zadluženosti [vlastní zpracování]</i> | <i>63</i> |
| <i>Tabulka 23 – Ostatní ukazatele [vlastní zpracování]</i> | <i>64</i> |
| <i>Tabulka 24 – Porovnání společnosti MOVO s benchmarkem a průměrem [vlastní zpracování]</i> | <i>66</i> |

| | |
|---|-----------|
| <i>Tabulka 25 – Přehled faktorů společnosti PVK ovlivňujících EVA pozitivně [vlastní zpracování]</i> | <i>73</i> |
| <i>Tabulka 26 - Přehled faktorů společnosti PVK ovlivňujících EVA negativně [vlastní zpracování]</i> | <i>73</i> |
| <i>Tabulka 27 - Přehled faktorů společnosti MOVO ovlivňujících EVA pozitivně [vlastní zpracování]</i> | <i>74</i> |
| <i>Tabulka 28 - Přehled faktorů společnosti MOVO ovlivňujících EVA negativně [vlastní zpracování]</i> | <i>74</i> |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI – Rozvaha MOVO 2011

Příloha PII – Výkaz zisků a ztrát MOVO 2011

Příloha PIII – Rozvaha MOVO 2009

Příloha PIV – Výkaz zisků a ztrát MOVO 2009

Příloha PV – Rozvaha PVK 2011

Příloha PVI – Výkaz zisků a ztrát PVK 2011

Příloha PVII – Rozvaha PVK 2009

Příloha PVIII – Výkaz zisků a ztrát PVK 2009

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA MOVO 2011

ROZVAHA v plném rozsahu k 31. prosinci 2011 (v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

Identifikační číslo

618 59 575

MORAVSKÁ VODÁRENSKÁ, a.s.

Tovární 41

772 11 Olomouc

Česká republika

| Označ. a | AKTIVA b | řad. c | Běžné účetní období | | | Min.účetní období |
|-------------|---|-----------|---------------------|--------------|------------|----------------------|
| | | | Brutto 1 | Korekce 2 | Netto 3 | Netto 4 |
| | AKTIVA CELKEM (ř.02+03+31+63) | 001 | 1 597 456 | - 269 141 | 1 328 315 | 1 338 561 |
| A. | Pohledávky za upsány základní kapitál | 002 | | | | |
| B. | Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23) | 003 | 836 605 | - 263 506 | 573 099 | 558 728 |
| B.I. | Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12) | 004 | 48 573 | - 38 533 | 10 040 | 12 595 |
| B.I.1. | Zřizovací výdaje | 005 | | | | |
| 2. | Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje | 006 | | | | |
| 3. | Software | 007 | 35 931 | - 29 275 | 6 656 | 8 503 |
| 4. | Ocenitelná práva | 008 | 303 | - 303 | | |
| 5. | Goodwill | 009 | - 14 | 14 | | - 1 |
| 6. | Jiný dlouhodobý nehmotný majetek | 010 | 11 598 | - 8 969 | 2 629 | 3 364 |
| 7. | Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek | 011 | 755 | | 755 | 729 |
| 8. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek | 012 | | | | |
| B.II. | Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22) | 013 | 589 209 | - 224 973 | 364 236 | 323 780 |
| B.II.1. | Pozemky | 014 | 180 | | 180 | 180 |
| 2. | Stavby | 015 | 153 877 | - 9 917 | 143 960 | 147 286 |
| 3. | Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 016 | 347 673 | - 215 056 | 132 617 | 127 528 |
| 4. | Pěstitecké celky trvalých porostů | 017 | | | | |
| 5. | Dospělá zvířata a jejich skupiny | 018 | | | | |
| 6. | Jiný dlouhodobý hmotný majetek | 019 | 35 | | 35 | 35 |
| 7. | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 020 | 87 444 | | 87 444 | 48 024 |
| 8. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek | 021 | | | | 727 |
| 9. | Oceňovací rozdíl k nabytému majetku | 022 | | | | |
| B.III. | Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30) | 023 | 198 823 | | 198 823 | 222 353 |
| B.III.1. | Podíly - ovládaná osoba | 024 | | | | |
| 2. | Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | 025 | | | | |
| 3. | Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly | 026 | 9 993 | | 9 993 | 9 993 |
| 4. | Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv | 027 | | | | |
| 5. | Jiný dlouhodobý finanční majetek | 028 | 188 830 | | 188 830 | 212 360 |
| 6. | Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek | 029 | | | | |
| 7. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek | 030 | | | | |

MORAVSKÁ VODÁRENSKÁ, a.s.

Rozvaha (neconsolidovaná)

k 31. prosinci 2011

| Označ. | A K T I V A | řad. | Běžné účetní období | | | Min.účetní období |
|----------|---|------|---------------------|---------|---------|-------------------|
| | | | Brutto | Korekce | Netto | Netto |
| a | b | c | 1 | 2 | 3 | 4 |
| C. | Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58) | 031 | 729 971 | - 5 635 | 724 336 | 733 115 |
| C.I. | Zásoby (ř.33 až 38) | 032 | 4 974 | | 4 974 | 4 219 |
| C.I.1. | Materiál | 033 | 4 940 | | 4 940 | 4 191 |
| | 2. Nedokončená výroba a polotovary | 034 | | | | |
| | 3. Výrobky | 035 | | | | |
| | 4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny | 036 | | | | |
| | 5. Zboží | 037 | 34 | | 34 | 26 |
| | 6. Poskytnuté zálohy na zásoby | 038 | | | | |
| C.II. | Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47) | 039 | 221 757 | | 221 757 | 248 422 |
| C.II.1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 040 | | | | |
| | 2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba | 041 | | | | |
| | 3. Pohledávky - podstatný vliv | 042 | | | | |
| | 4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení | 043 | | | | |
| | 5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy | 044 | | | | |
| | 6. Dohadné účty aktivní | 045 | | | | |
| | 7. Jiné pohledávky | 046 | 221 757 | | 221 757 | 248 422 |
| | 8. Odložená daňová pohledávka | 047 | | | | |
| C.III. | Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57) | 048 | 502 266 | - 5 635 | 496 631 | 479 864 |
| C.III.1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 049 | 81 269 | - 5 635 | 75 634 | 78 504 |
| | 2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba | 050 | | | | |
| | 3. Pohledávky - podstatný vliv | 051 | | | | |
| | 4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení | 052 | | | | |
| | 5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 053 | | | | |
| | 6. Stát - daňové pohledávky | 054 | 74 743 | | 74 743 | 75 026 |
| | 7. Krátkodobé poskytnuté zálohy | 055 | 1 992 | | 1 992 | 3 394 |
| | 8. Dohadné účty aktivní | 056 | 320 381 | | 320 381 | 299 091 |
| | 9. Jiné pohledávky | 057 | 23 881 | | 23 881 | 23 849 |
| C.IV. | Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62) | 058 | 974 | | 974 | 610 |
| C.IV.1. | Peníze | 059 | 361 | | 361 | 245 |
| | 2. Účty v bankách | 060 | 613 | | 613 | 365 |
| | 3. Krátkodobé cenné papíry a podíly | 061 | | | | |
| | 4. Pofizovaný krátkodobý finanční majetek | 062 | | | | |
| D.I. | Časové rozlišení (ř.64+65+66) | 063 | 30 880 | | 30 880 | 46 718 |
| D.I.1. | Náklady příštích období | 064 | 30 880 | | 30 880 | 46 718 |
| | 2. Komplexní náklady příštích období | 065 | | | | |
| | 3. Příjmy příštích období | 066 | | | | |

MORAVSKÁ VODÁRENSKÁ, a.s.

Rozvaha (neconsolidovaná)

k 31. prosinci 2011

| Označ. | P A S I V A | řad. | Běžné období | Minulé období |
|-----------|---|------|--------------|---------------|
| a | b | c | 5 | 6 |
| | PASIVA CELKEM (ř.68+86+119) | 067 | 1 328 315 | 1 338 561 |
| A. | Vlastní kapitál (ř.69+73+79+82+85) | 068 | 442 862 | 431 434 |
| A.I. | Základní kapitál (ř.70+71+72) | 069 | 115 901 | 115 901 |
| A.I.1. | Základní kapitál | 070 | 115 901 | 115 901 |
| | 2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-) | 071 | | |
| | 3. Změny základního kapitálu | 072 | | |
| A.II. | Kapitálové fondy (ř.74 až 78) | 073 | 2 000 | 2 000 |
| A.II.1. | Emissní ažlo | 074 | | |
| | 2. Ostatní kapitálové fondy | 075 | 2 000 | 2 000 |
| | 3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků | 076 | | |
| | 4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností | 077 | | |
| | 5. Rozdíl z přeměn společností | 078 | | |
| A.III. | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř.80+81) | 079 | 23 180 | 23 180 |
| A.III.1. | Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond | 080 | 23 180 | 23 180 |
| | 2. Statutární a ostatní fondy | 081 | | |
| A.IV. | Výsledek hospodaření minulých let (ř.83+84) | 082 | 171 165 | 159 161 |
| A.IV.1. | Nerozdělený zisk minulých let | 083 | 171 215 | 159 211 |
| | 2. Neuhrazená ztráta minulých let | 084 | - 50 | - 50 |
| A.V. | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | 085 | 130 616 | 131 192 |
| B. | Cizí zdroje (ř.87+92+103+115) | 086 | 884 454 | 906 133 |
| B.I. | Rezervy (ř.88 až 91) | 087 | 503 | 2 386 |
| B.I.1. | Rezervy podle zvláštních právních předpisů | 088 | | |
| | 2. Rezerva na důchody a podobné závazky | 089 | | |
| | 3. Rezerva na daň z příjmů | 090 | | 1 835 |
| | 4. Ostatní rezervy | 091 | 503 | 551 |
| B.II. | Dlouhodobé závazky (ř.93 až 102) | 092 | 11 214 | 9 892 |
| B.II.1. | Závazky z obchodních vztahů | 093 | | |
| | 2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba | 094 | | |
| | 3. Závazky - podstatný vliv | 095 | | |
| | 4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení | 096 | | |
| | 5. Dlouhodobé přijaté zálohy | 097 | | |
| | 6. Vydané dluhopisy | 098 | | |
| | 7. Dlouhodobé směnky k úhradě | 099 | | |
| | 8. Dohadné účty pasivní | 100 | | |
| | 9. Jiné závazky | 101 | | |
| | 10. Odložený daňový závazek | 102 | 11 214 | 9 892 |

MORAVSKÁ VODÁRENSKÁ, a.s.

Rozvaha (nekonsolidovaná)

k 31. prosinci 2011

| Označ. | P A S I V A | řad. | Běžné období | Minulé období |
|----------|---|------|--------------|---------------|
| a | b | c | 5 | 6 |
| B.III. | Krátkodobé závazky (ř.104 až 114) | 103 | 610 977 | 598 565 |
| B.III.1. | Závazky z obchodních vztahů | 104 | 111 300 | 128 193 |
| 2. | Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba | 105 | 205 519 | 189 540 |
| 3. | Závazky - podstatný vliv | 106 | | |
| 4. | Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení | 107 | | |
| 5. | Závazky k zaměstnancům | 108 | 13 757 | 10 930 |
| 6. | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 109 | 7 614 | 5 327 |
| 7. | Stát - daňové závazky a dotace | 110 | 2 277 | 1 807 |
| 8. | Krátkodobé přijaté zálohy | 111 | 215 187 | 198 106 |
| 9. | Vydané dluhopisy | 112 | | |
| 10. | Dohadné účty pasivní | 113 | 48 827 | 57 717 |
| 11. | Jiné závazky | 114 | 6 496 | 6 945 |
| B.IV. | Bankovní úvěry a výpomoci (ř.116+117+118) | 115 | 261 760 | 295 290 |
| B.IV.1. | Bankovní úvěry dlouhodobé | 116 | 228 230 | 261 760 |
| 2. | Krátkodobé bankovní úvěry | 117 | 33 530 | 33 530 |
| 3. | Krátkodobé finanční výpomoci | 118 | | |
| C.I. | Časové rozlišení (ř.120+121) | 119 | 999 | 994 |
| C.I.1. | Vydaje příštích období | 120 | 999 | 989 |
| 2. | Výnosy příštích období | 121 | | 5 |

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT - MOVO 2011

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY druhové členění za rok končící 31. prosincem 2011 (v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

Identifikační číslo

618 59 575

MORAVSKÁ VODÁRENSKÁ, a.s.

Tovární 41

772 11 Olomouc

Česká republika

| Označ. a | TEXT b | číslo řádku c | Skutečnost v účet. obd. | |
|-------------|---|---------------------|-------------------------|--------------|
| | | | běžném 1 | minulém 2 |
| I. | Tržby za prodej zboží | 01 | 581 | 626 |
| A. | Náklady vynaložené na prodané zboží | 02 | 560 | 604 |
| + | Obchodní marže (f.01-02) | 03 | 21 | 22 |
| II. | Výkony (f.05+06+07) | 04 | 1 265 881 | 1 216 125 |
| II.1. | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 05 | 1 264 742 | 1 213 006 |
| II.2. | Změna stavu zásob vlastní činnosti | 06 | | |
| II.3. | Aktivace | 07 | 1 139 | 3 119 |
| B. | Výkonová spotřeba (f.09+10) | 08 | 819 250 | 772 135 |
| B.1. | Spotřeba materiálu a energie | 09 | 226 752 | 232 009 |
| B.2. | Služby | 10 | 592 498 | 540 126 |
| + | Přidaná hodnota (f.03+04-08) | 11 | 446 652 | 444 012 |
| C. | Osobní náklady (f.13 až 16) | 12 | 227 349 | 223 413 |
| C.1. | Mzdové náklady | 13 | 159 608 | 157 688 |
| C.2. | Odměny členům orgánů společnosti a družstva | 14 | 1 176 | 1 176 |
| C.3. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 15 | 53 323 | 52 327 |
| C.4. | Sociální náklady | 16 | 13 242 | 12 222 |
| D. | Daně a poplatky | 17 | 5 225 | 6 103 |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 18 | 37 759 | 37 356 |
| III. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (f.20+21) | 19 | 3 215 | 4 626 |
| III.1 | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku | 20 | 712 | 1 513 |
| III.2 | Tržby z prodeje materiálu | 21 | 2 503 | 3 113 |
| F. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (f.23+24) | 22 | 2 470 | 2 963 |
| F.1. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | 23 | 579 | 1 043 |
| F.2. | Prodaný materiál | 24 | 1 891 | 1 920 |
| G. | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | 25 | 1 392 | - 931 |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 26 | 2 417 | 1 601 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 27 | 6 925 | 8 529 |
| V. | Převod provozních výnosů | 28 | | |
| I. | Převod provozních nákladů | 29 | | |
| * | Provozní výsledek hospodaření (f.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29) | 30 | 171 164 | 172 806 |

MORAVSKÁ VODÁRENSKÁ, a.s.Výkaz zisku a ztráty - druhové členění (neconsolidovaný)
za rok končící 31. prosincem 2011

| Označ. a | TEXT b | číslo řádku c | Skutečnost v účet. obd. | |
|-------------|---|---------------------|-------------------------|--------------|
| | | | běžném 1 | minulém 2 |
| VI. | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů | 31 | | |
| J. | Prodané cenné papíry a podíly | 32 | | |
| VII. | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (f.34+35+36) | 33 | | 1 067 |
| VII.1. | Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | 34 | | |
| VII.2. | Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů | 35 | | |
| VII.3. | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | 36 | | 1 067 |
| VIII. | Výnosy z krátkodobého finančního majetku | 37 | | |
| K. | Náklady z finančního majetku | 38 | | 1 050 |
| IX. | Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů | 39 | | |
| L. | Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů | 40 | | |
| M. | Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti | 41 | | |
| X. | Výnosové úroky | 42 | 646 | 1 715 |
| N. | Nákladové úroky | 43 | 8 593 | 10 803 |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 44 | 9 | 10 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 45 | 244 | 348 |
| XII. | Převod finančních výnosů | 46 | | |
| P. | Převod finančních nákladů | 47 | | |
| * | Finanční výsledek hospodaření (f.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47) | 48 | - 8 182 | - 9 409 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost (f.50+51) | 49 | 32 366 | 32 205 |
| Q.1. | -splatná | 50 | 31 044 | 30 126 |
| Q.2. | -odložená | 51 | 1 322 | 2 079 |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost (f.30+48-49) | 52 | 130 616 | 131 192 |
| XIII. | Mimofadné výnosy | 53 | | |
| R. | Mimofadné náklady | 54 | | |
| S. | Daň z příjmů z mimofadné činnosti (f.56+57) | 55 | | |
| S.1. | -splatná | 56 | | |
| S.2. | -odložená | 57 | | |
| * | Mimofadný výsledek hospodaření (f.53-54-55) | 58 | | |
| T. | Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) | 59 | | |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (f.52+58-59) | 60 | 130 616 | 131 192 |
| **** | Výsledek hospodaření před zdaněním (f.30+48+53-54) | 61 | 162 982 | 163 397 |

PŘÍLOHA P III: ROZVAHA MOVO 2009

ROZVAHA v plném rozsahu k 31. prosinci 2009 (v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

Identifikační číslo

61859575

MORAVSKÁ VODÁRENSKÁ, a.s.

Tovární 41

772 11 Olomouc

Česká republika

| Označ. a | AKTIVA b | řád. c | Běžné účetní období | | | Mln.účetní období |
|-------------|--|-----------|---------------------|--------------|------------|----------------------|
| | | | Brutto 1 | Korekce 2 | Netto 3 | Netto 4 |
| | AKTIVA CELKEM (ř.02+03+31+83) | 001 | 1 450 857 | - 203 328 | 1 247 629 | 1 122 620 |
| A. | Pohledávky za upsaný základní kapitál | 002 | | | | |
| B. | Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23) | 003 | 726 451 | - 200 158 | 526 295 | 512 791 |
| B.I. | Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12) | 004 | 42 207 | - 27 865 | 14 242 | 17 792 |
| B.I.1. | Zřizovací výdaje | 005 | | | | |
| 2. | Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje | 006 | | | | |
| 3. | Software | 007 | 28 615 | - 20 764 | 7 861 | 7 764 |
| 4. | Ocenitelná práva | 008 | 303 | - 303 | | |
| 5. | Goodwill | 009 | - 14 | 11 | - 3 | - 6 |
| 6. | Jiný dlouhodobý nehmotný majetek | 010 | 11 448 | - 6 919 | 4 529 | 6 012 |
| 7. | Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek | 011 | 1 812 | | 1 812 | 3 779 |
| 8. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek | 012 | 43 | | 43 | 243 |
| B.II. | Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22) | 013 | 437 911 | - 172 191 | 285 720 | 225 136 |
| B.II.1. | Pozemky | 014 | 230 | | 230 | |
| 2. | Stavby | 015 | 63 662 | - 4 232 | 59 430 | 42 030 |
| 3. | Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 016 | 309 423 | - 167 959 | 141 464 | 151 789 |
| 4. | Pěstitelské celky trvalých porostů | 017 | | | | |
| 5. | Dospělá zvířata a jejich skupiny | 018 | | | | |
| 6. | Jiný dlouhodobý hmotný majetek | 019 | 35 | | 35 | 35 |
| 7. | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 020 | 64 561 | | 64 561 | 30 797 |
| 8. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek | 021 | | | | 465 |
| 9. | Oceňovací rozdíl k nabytému majetku | 022 | | | | |
| B.III. | Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30) | 023 | 246 333 | | 246 333 | 269 863 |
| B.III.1. | Podíly v ovládaných a řízených osobách | 024 | | | | |
| 2. | Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | 025 | | | | |
| 3. | Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly | 026 | 9 993 | | 9 993 | 9 993 |
| 4. | Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv | 027 | | | | |
| 5. | Jiný dlouhodobý finanční majetek | 028 | 236 340 | | 236 340 | 259 870 |
| 6. | Požizovaný dlouhodobý finanční majetek | 029 | | | | |
| 7. | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek | 030 | | | | |

MORAVSKÁ VODÁRENSKÁ, a.s.

Rozvaha (nekonsolidovaná)

k 31. prosinci 2009

| Označ. | A K T I V A | řád. | Běžné účetní období | | | Min.účetní období Netto |
|----------|---|------|---------------------|---------|---------|-------------------------|
| | | | Brutto | Korekce | Netto | |
| a | b | c | 1 | 2 | 3 | 4 |
| C. | Oběžná aktiva (f.32+39+48+68) | 031 | 672 644 | - 3 172 | 669 472 | 571 758 |
| C.I. | Zásoby (f.33 až 38) | 032 | 3 280 | | 3 280 | 3 528 |
| C.I.1. | Materiál | 033 | 3 249 | | 3 249 | 3 498 |
| | 2. Nedokončená výroba a polotovary | 034 | | | | |
| | 3. Výrobky | 035 | | | | |
| | 4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny | 038 | | | | |
| | 5. Zboží | 037 | 27 | | 27 | 30 |
| | 6. Poskytnuté zálohy na zásoby | 038 | 4 | | 4 | |
| C.II. | Dlouhodobé pohledávky (f.40 až 47) | 039 | 210 941 | | 210 941 | 143 018 |
| C.II.1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 040 | | | | |
| | 2. Pohledávky - ovládalci a řídicí osoba | 041 | | | | |
| | 3. Pohledávky - podstatný vliv | 042 | | | | |
| | 4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky se | 043 | | | | |
| | 5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy | 044 | | | | |
| | 6. Dohadné účty aktivní | 045 | | | | |
| | 7. Jiné pohledávky | 046 | 210 941 | | 210 941 | 143 018 |
| | 8. Odložená daňová pohledávka | 047 | | | | |
| C.III. | Krátkodobé pohledávky (f.49 až 57) | 048 | 457 514 | - 3 172 | 454 342 | 423 568 |
| C.III.1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 049 | 59 050 | - 3 172 | 55 878 | 68 536 |
| | 2. Pohledávky - ovládalci a řídicí osoba | 050 | | | | 21 640 |
| | 3. Pohledávky - podstatný vliv | 051 | | | | |
| | 4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky se | 052 | | | | |
| | 5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 053 | | | | |
| | 6. Stát - daňové pohledávky | 054 | 83 305 | | 83 305 | 65 178 |
| | 7. Krátkodobé poskytnuté zálohy | 055 | 3 627 | | 3 627 | 2 721 |
| | 8. Dohadné účty aktivní | 058 | 287 694 | | 287 694 | 241 661 |
| | 9. Jiné pohledávky | 057 | 23 838 | | 23 838 | 23 833 |
| C.IV. | Krátkodobý finanční majetek (f.59 až 62) | 058 | 909 | | 909 | 1 645 |
| C.IV.1. | Peníze | 059 | 419 | | 419 | 533 |
| | 2. Účty v bankách | 060 | 490 | | 490 | 1 112 |
| | 3. Krátkodobé cenné papíry a podíly | 061 | | | | |
| | 4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek | 062 | | | | |
| D.I. | Časové rozlišení (f.64+65+66) | 063 | 51 882 | | 51 882 | 38 071 |
| D.I.1. | Náklady příštích období | 064 | 51 882 | | 51 882 | 38 071 |
| | 2. Komplexní náklady příštích období | 065 | | | | |
| | 3. Příjmy příštích období | 066 | | | | |

MORAVSKÁ VODÁRENSKÁ, a.s.

Rozvaha (nekonsolidovaná)
k 31. prosinci 2009

| Označ. a | PASIVA b | řád. c | Běžné období 5 | Minulé období 6 |
|-------------|---|------------|----------------------|-----------------------|
| | PASIVA CELKEM (ř.88+85+118) | 067 | 1 247 629 | 1 122 620 |
| A. | Vlastní kapitál (ř.69+73+78+81+84) | 068 | 416 235 | 381 801 |
| A.I. | Základní kapitál (ř.70+71+72) | 069 | 115 901 | 115 901 |
| A.I.1. | Základní kapitál | 070 | 115 901 | 115 901 |
| | 2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-) | 071 | | |
| | 3. Změny základního kapitálu | 072 | | |
| A.II. | Kapitálové fondy (ř.74 až 77) | 073 | 2 000 | 2 000 |
| A.II.1. | Emisní úžio | 074 | | |
| | 2. Ostatní kapitálové fondy | 075 | 2 000 | 2 000 |
| | 3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků | 076 | | |
| | 4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách | 077 | | |
| A.III. | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř.79+80) | 078 | 17 026 | 12 263 |
| A.III.1. | Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond | 079 | 17 026 | 12 263 |
| | 2. Statutární a ostatní fondy | 080 | | |
| A.IV. | Výsledek hospodaření minulých let (ř.82+83) | 081 | 155 317 | 156 395 |
| A.IV.1. | Nerozdělený zisk minulých let | 082 | 155 367 | 156 445 |
| | 2. Nouhrozená ztráta minulých let | 083 | - 50 | - 50 |
| A.V. | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | 084 | 125 991 | 95 242 |
| B. | Cizí zdroje (ř.86+91+102+114) | 085 | 830 511 | 740 348 |
| B.I. | Rezervy (ř.87 až 90) | 086 | 7 821 | 8 705 |
| B.I.1. | Rezervy podle zvláštních právních předpisů | 087 | | |
| | 2. Rezerva na důchody a podobné závazky | 088 | | |
| | 3. Rezerva na daň z příjmů | 089 | 5 318 | 2 357 |
| | 4. Ostatní rezervy | 090 | 2 505 | 6 348 |
| B.II. | Dlouhodobé závazky (ř.92 až 101) | 091 | 7 813 | 6 262 |
| B.II.1. | Závazky z obchodních vztahů | 092 | | |
| | 2. Závazky - ovládalci a řidiči osoba | 093 | | |
| | 3. Závazky - podstatný vliv | 094 | | |
| | 4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení | 095 | | |
| | 5. Dlouhodobé přijaté zálohy | 096 | | |
| | 6. Vydané dluhopisy | 097 | | |
| | 7. Dlouhodobé směnky k úhradě | 098 | | |
| | 8. Dohadné účty pasívní | 099 | | |
| | 9. Jiné závazky | 100 | | |
| | 10. Odložený daňový závazek | 101 | 7 813 | 6 262 |

MORAVSKÁ VODÁRENSKÁ, a.s.

Rozvaha (nekonolidovaná)
k 31. prosinci 2009

| Označ. | P A S I V A | řád. | Běžné období | Mnulé období |
|----------|---|------|--------------|--------------|
| a | b | c | 5 | 6 |
| B.III. | Krátkodobé závazky (ř.103 až 113) | 102 | 480 008 | 348 982 |
| B.III.1. | Závazky z obchodních vztahů | 103 | 158 752 | 119 456 |
| 2. | Závazky - ovládalci a řídicí osoba | 104 | 75 291 | |
| 3. | Závazky - podstatný vliv | 105 | | |
| 4. | Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení | 106 | | |
| 5. | Závazky k zaměstnancům | 107 | 11 080 | 11 075 |
| 6. | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 108 | 5 257 | 6 085 |
| 7. | Šláť - daňové závazky a dotace | 109 | 1 419 | 1 502 |
| 8. | Krátkodobé přijaté zálohy | 110 | 182 613 | 165 104 |
| 9. | Vydané dluhopisy | 111 | | |
| 10. | Dohadné účty pasivní | 112 | 43 491 | 53 405 |
| 11. | Jiné závazky | 113 | 2 105 | 2 355 |
| B.IV. | Bankovní úvěry a výpomoci (ř.115+116+117) | 114 | 334 869 | 376 399 |
| B.IV.1. | Bankovní úvěry dlouhodobé | 115 | 295 290 | 334 869 |
| 2. | Krátkodobé bankovní úvěry | 116 | 39 579 | 41 530 |
| 3. | Krátkodobé finanční výpomoci | 117 | | |
| C.I. | Časové rozlišení (ř.119+120) | 118 | 883 | 471 |
| C.I.1. | Výdaje příštích období | 119 | 879 | 469 |
| 2. | Výnosy příštích období | 120 | 4 | 2 |

| | |
|---------------|--|
| Datum | Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je úřední jednatelem: |
| 3. února 2010 | MORAVSKÁ VODÁRENSKÁ, a.s. Olomouc, Tovární 41 PSČ 772 11 |
| | Ing. Martin Bernard, MBA |

PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT - MOVO 2009

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

druhové členění

za rok končící 31. prosincem 2009

(v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

MORAVSKÁ VODÁRENSKÁ, a.s.

Tovární 41

772 11 Olomouc

Česká republika

Identifikační číslo

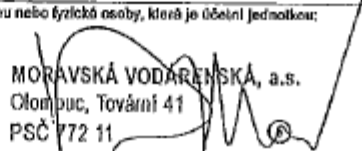
61859575

| Označ. | TEXT | číslo řádku | Skutečnost v účet. obd. | |
|--------|---|-------------|-------------------------|-----------|
| | | | běžném | minulém |
| a | b | c | 1 | 2 |
| I. | Tržby za prodej zboží | 01 | 618 | 635 |
| A. | Náklady vynaložené na prodané zboží | 02 | 598 | 615 |
| + | Obchodní marže (f.01-02) | 03 | 22 | 20 |
| II. | Výkony (f.05+06+07) | 04 | 1 168 098 | 1 097 476 |
| II.1. | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 05 | 1 165 895 | 1 097 476 |
| II.2. | Změna stavu zásob vlastní činnosti | 06 | | |
| II.3. | Aktivace | 07 | 2 203 | |
| B. | Výkonová spotřeba (f.09+10) | 08 | 737 115 | 692 216 |
| B.1. | Spotřeba materiálu a energie | 09 | 226 401 | 213 842 |
| B.2. | Služby | 010 | 510 714 | 478 374 |
| + | Přidaná hodnota (f.03+04-08) | 011 | 431 005 | 405 280 |
| C. | Osobní náklady (f.13 až 16) | 012 | 213 232 | 223 300 |
| C.1. | Mzdové náklady | 013 | 151 316 | 158 194 |
| C.2. | Odměny členům orgánů společnosti a družstva | 014 | 1 176 | 1 176 |
| C.3. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 015 | 48 487 | 52 518 |
| C.4. | Sociální náklady | 016 | 12 253 | 11 412 |
| D. | Daně a poplatky | 017 | 5 971 | 5 793 |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 018 | 36 868 | 37 710 |
| III. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (f.20+21) | 019 | 4 941 | 3 861 |
| III.1. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku | 020 | 1 867 | 1 246 |
| III.2. | Tržby z prodeje materiálu | 021 | 3 074 | 2 715 |
| F. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (f.23+24) | 022 | 3 212 | 2 378 |
| F.1. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | 023 | 1 344 | 400 |
| F.2. | Prodaný materiál | 024 | 1 868 | 1 979 |
| G. | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | 025 | -4 047 | -5 158 |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 026 | 3 257 | 2 427 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 027 | 10 638 | 12 485 |
| V. | Převod provozních výnosů | 028 | | |
| I. | Převod provozních nákladů | 029 | | |
| * | Provozní výsledek hospodaření (f.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29) | 030 | 171 333 | 135 150 |

MORAVSKÁ VODÁRENSKÁ, a.s.

Výkaz zisku a ztráty - druhové členění (nekonsolidovaný)
za rok končící 31. prosincem 2009

| Označ. | TEXT | číslo řádku | Skutečnost v účet. obd. | |
|--------|---|-------------|-------------------------|----------|
| | | | běžném | minulém |
| a | b | c | 1 | 2 |
| VI. | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů | 031 | | |
| J. | Prodané cenné papíry a podíly | 032 | | |
| VII. | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (f.34+35+36) | 033 | | |
| VII.1. | Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | 034 | | |
| VII.2. | Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů | 035 | | |
| VII.3. | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | 036 | | |
| VIII. | Výnosy z krátkodobého finančního majetku | 037 | | |
| K. | Náklady z finančního majetku | 038 | | |
| IX. | Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů | 039 | | |
| L. | Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů | 040 | | |
| M. | Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti | 041 | | |
| X. | Výnosové úroky | 042 | 5 485 | 7 850 |
| N. | Nákladové úroky | 043 | 16 581 | 20 147 |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 044 | 33 | 5 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 045 | 461 | 214 |
| XII. | Převod finančních výnosů | 046 | | |
| P. | Převod finančních nákladů | 047 | | |
| * | Finanční výsledek hospodaření (f.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47) | 048 | - 11 504 | - 12 706 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost (f.50+51) | 049 | 33 838 | 27 202 |
| Q.1. | -splatná | 050 | 32 286 | 25 788 |
| Q.2. | -odložená | 051 | 1 552 | 1 414 |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost (f.30+48-49) | 052 | 125 991 | 95 242 |
| XIII. | Mimořádné výnosy | 053 | | |
| R. | Mimořádné náklady | 054 | | |
| S. | Daň z příjmů z mimořádné činnosti (f.56+57) | 055 | | |
| S.1. | -splatná | 056 | | |
| S.2. | -odložená | 057 | | |
| * | Mimořádný výsledek hospodaření (f.53-54-55) | 058 | | |
| T. | Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) | 059 | | |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (f.52+58-59) | 060 | 125 991 | 95 242 |
| **** | Výsledek hospodaření před zdaněním (f.30+48+53-54) | 061 | 159 829 | 122 444 |

| | |
|---------------|--|
| Datum: | Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou: |
| 3. února 2010 | <p>MORAVSKÁ VODÁRENSKÁ, a.s. Olomouc, Tovární 41 PSČ 772 11</p>  |
| | Ing. Martin Bernard, MBA |

PŘÍLOHA P V: ROZVAHA PVK 2011

ROZVAHA v plném rozsahu k 31. prosinci 2011 (v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

Identifikační číslo

25656635

Pražské vodovody a kanalizace, a.s.

Pafízká 11

Praha 1

Česká republika

| Označ | AKTIVA | řád. | Běžné účetní období | | | Min.účetní období |
|----------|--|------|---------------------|-----------|-----------|-------------------|
| | | | Brutto | Korekce | Netto | Netto |
| a | b | c | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | AKTIVA CELKEM (f.02+03+31+63) | 001 | 2 728 794 | - 755 200 | 1 973 594 | 2 598 632 |
| | A. Pohledávky za upsaný základní kapitál | 002 | | | | |
| | B. Dlouhodobý majetek (f.04+13+23) | 003 | 985 634 | - 683 568 | 302 066 | 316 915 |
| B.I. | Dlouhodobý nehmotný majetek (f.05 až 12) | 004 | 192 769 | - 171 050 | 21 719 | 25 965 |
| B.I.1. | Zřizovací výdaje | 005 | | | | |
| | 2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje | 006 | | | | |
| | 3. Software | 007 | 184 267 | - 169 100 | 15 167 | 21 071 |
| | 4. Ocenitelná práva | 008 | 1 950 | - 1 950 | | |
| | 5. Goodwill | 009 | | | | |
| | 6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek | 010 | | | | |
| | 7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek | 011 | 6 552 | | 6 552 | 4 894 |
| | 8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek | 012 | | | | |
| B.II. | Dlouhodobý hmotný majetek (f.14 až 22) | 013 | 760 339 | - 512 518 | 237 821 | 248 424 |
| B.II.1. | Pozemky | 014 | 9 965 | | 9 965 | 9 965 |
| | 2. Stavby | 015 | 95 344 | - 20 273 | 75 071 | 65 251 |
| | 3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 016 | 636 260 | - 492 245 | 144 015 | 165 013 |
| | 4. Pěstičské celky trvalých porostů | 017 | | | | |
| | 5. Dospělá zvířata a jejich skupiny | 018 | | | | |
| | 6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek | 019 | 4 975 | | 4 975 | 4 975 |
| | 7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 020 | 2 685 | | 2 685 | 3 220 |
| | 8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek | 021 | 1 110 | | 1 110 | |
| | 9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku | 022 | | | | |
| B.III. | Dlouhodobý finanční majetek (f.24 až 30) | 023 | 42 526 | | 42 526 | 42 526 |
| B.III.1. | Podíly - ovládaná osoba | 024 | 630 | | 630 | 630 |
| | 2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | 025 | | | | |
| | 3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly | 026 | 39 646 | | 39 646 | 39 646 |
| | 4. Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv | 027 | | | | |
| | 5. Jiný dlouhodobý finanční majetek | 028 | 2 250 | | 2 250 | 2 250 |
| | 6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek | 029 | | | | |
| | 7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek | 030 | | | | |

Pražské vodovody a kanalizace, a.s.

Rozvaha (nekonsolidovaná)

k 31. prosinci 2011

| Označ. a | AKTIVA b | řád. c | Běžné účetní období | | | Min.účetní období |
|-------------|---|-----------|---------------------|--------------|------------|----------------------|
| | | | Brutto 1 | Korekce 2 | Netto 3 | Netto 4 |
| C. | Oběžná aktiva (f.32+39+48+58) | 031 | 1 740 684 | - 71 632 | 1 669 052 | 2 267 420 |
| C.I. | Zásoby (f.33 až 38) | 032 | 52 849 | - 14 017 | 38 832 | 36 124 |
| C.I.1 | Materiál | 033 | 50 390 | - 14 017 | 36 373 | 34 444 |
| | 2. Nedokončená výroba a polotovary | 034 | | | | |
| | 3. Výrobky | 035 | | | | |
| | 4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny | 036 | | | | |
| | 5. Zboží | 037 | 2 439 | | 2 439 | 1 680 |
| | 6. Poskytnuté zálohy na zásoby | 038 | 20 | | 20 | |
| C.II. | Dlouhodobé pohledávky (f.40 až 47) | 039 | 205 674 | | 205 674 | 150 204 |
| C.II.1 | Pohledávky z obchodních vztahů | 040 | 88 | | 88 | 442 |
| | 2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba | 041 | 204 608 | | 204 608 | 148 764 |
| | 3. Pohledávky - podstatný vliv | 042 | | | | |
| | 4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení | 043 | | | | |
| | 5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy | 044 | 978 | | 978 | 998 |
| | 6. Dohadné účty aktivní | 045 | | | | |
| | 7. Jiné pohledávky | 046 | | | | |
| | 8. Odložená daňová pohledávka | 047 | | | | |
| C.III. | Krátkodobé pohledávky (f.49 až 57) | 048 | 1 480 690 | - 57 615 | 1 423 075 | 2 079 722 |
| C.III.1 | Pohledávky z obchodních vztahů | 049 | 296 755 | - 43 522 | 253 233 | 264 948 |
| | 2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba | 050 | 52 178 | | 52 178 | 699 501 |
| | 3. Pohledávky - podstatný vliv | 051 | | | | |
| | 4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení | 052 | | | | |
| | 5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 053 | | | | |
| | 6. Stát - daňové pohledávky | 054 | 42 692 | | 42 692 | 81 623 |
| | 7. Krátkodobé poskytnuté zálohy | 055 | 225 904 | | 225 904 | 62 840 |
| | 8. Dohadné účty aktivní | 056 | 808 340 | | 808 340 | 909 044 |
| | 9. Jiné pohledávky | 057 | 54 821 | - 14 093 | 40 728 | 41 766 |
| C.IV. | Krátkodobý finanční majetek (f.59 až 62) | 058 | 1 471 | | 1 471 | 1 370 |
| C.IV.1 | Peníze | 059 | 921 | | 921 | 815 |
| | 2. Účty v bankách | 060 | 550 | | 550 | 555 |
| | 3. Krátkodobé cenné papíry a podíly | 061 | | | | |
| | 4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek | 062 | | | | |
| D.I. | Časové rozlišení (f.64+65+66) | 063 | 2 476 | | 2 476 | 14 297 |
| D.I.1 | Náklady příštích období | 064 | 2 476 | | 2 476 | 14 297 |
| | 2. Komplexní náklady příštích období | 065 | | | | |
| | 3. Příjmy příštích období | 066 | | | | |

Pražské vodovody a kanalizace, a.s.

Rozvaha (nekonsolidovaná)

k 31. prosinci 2011

| Označ. | P A S I V A | řád. | Běžné období | Minulé období |
|-----------|---|------|--------------|---------------|
| a | b | c | 5 | 6 |
| | PASIVA CELKEM (f.68+86+119) | 067 | 1 973 594 | 2 598 632 |
| A. | Vlastní kapitál (f.69+73+79+82+85) | 068 | 954 141 | 1 590 898 |
| A.I. | Základní kapitál (f.70+71+72) | 069 | 483 288 | 792 276 |
| A.I.1. | Základní kapitál | 070 | 483 288 | 792 276 |
| | 2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-) | 071 | | |
| | 3. Změny základního kapitálu | 072 | | |
| A.II. | Kapitálové fondy (f.74 až 78) | 073 | 6 372 | 138 177 |
| A.II.1. | Emisní ážio | 074 | | |
| | 2. Ostatní kapitálové fondy | 075 | 10 000 | 143 968 |
| | 3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků | 076 | - 3 628 | - 5 791 |
| | 4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností | 077 | | |
| | 5. Rozdíl z přeměn společností | 078 | | |
| A.III. | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (f.80+81) | 079 | 97 424 | 272 335 |
| A.III.1. | Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond | 080 | 96 658 | 158 455 |
| | 2. Statutární a ostatní fondy | 081 | 766 | 113 880 |
| A.IV. | Výsledek hospodaření minulých let. (f.83+84) | 082 | 687 | 60 |
| A.IV.1. | Nerozdělený zisk minulých let | 083 | 687 | 60 |
| | 2. Neuhrazená ztráta minulých let | 084 | | |
| A.V. | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | 085 | 366 370 | 388 050 |
| B. | Cizí zdroje (f.87+92+103+115) | 086 | 1 019 376 | 1 007 658 |
| B.I. | Rezervy (f.88 až 91) | 087 | 13 345 | 2 021 |
| B.I.1. | Rezervy podle zvláštních právních předpisů | 088 | | |
| | 2. Rezerva na důchody a podobné závazky | 089 | | |
| | 3. Rezerva na daň z příjmů | 090 | | |
| | 4. Ostatní rezervy | 091 | 13 345 | 2 021 |
| B.II. | Dlouhodobé závazky (f.93 až 102) | 092 | 33 346 | 38 126 |
| B.II.1. | Závazky z obchodních vztahů | 093 | | |
| | 2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba | 094 | | |
| | 3. Závazky - podstatný vliv | 095 | | |
| | 4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení | 096 | | |
| | 5. Dlouhodobé přijaté zálohy | 097 | 20 844 | 21 217 |
| | 6. Vydané dluhopisy | 098 | | |
| | 7. Dlouhodobé směnky k úhradě | 099 | | |
| | 8. Dohadné účty pasivní | 100 | | |
| | 9. Jiné závazky | 101 | 4 479 | 7 149 |
| | 10. Odložený daňový závazek | 102 | 8 023 | 9 760 |

Pražské vodovody a kanalizace, a.s.

Rozvaha (nekonsolidovaná)

k 31. prosinci 2011

| Označ | PASIVA | řád | Běžné období | Minulé období |
|---------|---|-----|--------------|---------------|
| a | b | c | 5 | 6 |
| B.III | Krátkodobé závazky (ř.104 až 114) | 103 | 972 685 | 967 511 |
| B.III.1 | Závazky z obchodních vztahů | 104 | 174 099 | 180 100 |
| 2 | Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba | 105 | | |
| 3 | Závazky - podstatný vliv | 106 | | |
| 4 | Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení | 107 | | |
| 5 | Závazky k zaměstnancům | 108 | 30 497 | 35 085 |
| 6 | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 109 | 17 335 | 17 032 |
| 7 | Stát - daňové závazky a dotace | 110 | 5 836 | 6 479 |
| 8 | Krátkodobé přijaté zálohy | 111 | 495 937 | 517 999 |
| 9 | Vydané dluhopisy | 112 | | |
| 10 | Dohadné účty pasivní | 113 | 243 892 | 205 692 |
| 11 | Jiné závazky | 114 | 5 089 | 5 124 |
| B.IV | Bankovní úvěry a výpomoci (ř.116+117+118) | 115 | | |
| B.IV.1 | Bankovní úvěry dlouhodobé | 116 | | |
| 2 | Krátkodobé bankovní úvěry | 117 | | |
| 3 | Krátkodobé finanční výpomoci | 118 | | |
| C.I. | Časové rozlišení (ř.120+121) | 119 | 77 | 76 |
| C.I.1 | Výdaje příštích období | 120 | | |
| 2 | Výnosy příštích období | 121 | 77 | 76 |

IDENTIFIKACE AUDITORA
KPMG Česká republika Audit, s.r.o.
Pobřežní 648/1a, 186 00 Praha 8
IČ: 49619187, auditorské oprávnění č. 71

PŘÍLOHA P VI: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT - PVK 2011

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY druhově členění za rok končící 31. prosincem 2011 (v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

Pražské vodovody a kanalizace, a.s.
Pařížská 11
Praha 1
Česká republika

Identifikační číslo

25656635

| Označ. | TEXT | číslo řádku | Skutečnost v účet. období | |
|--------|---|-------------|---------------------------|-----------|
| | | | běžném | minulém |
| a | b | c | 1 | 2 |
| I. | Tržby za prodej zboží | 01 | 20 078 | 14 128 |
| A. | Náklady vynaložené na prodané zboží | 02 | 20 117 | 13 902 |
| + | Obchodní marže (I.01-02) | 03 | - 39 | 226 |
| II. | Výkony (I.05+06+07) | 04 | 5 072 086 | 4 819 605 |
| II.1. | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 05 | 5 067 520 | 4 814 993 |
| II.2. | Změna stavu zásob vlastní činnosti | 06 | | |
| II.3. | Aktivace | 07 | 4 566 | 4 612 |
| B. | Výkonová spotřeba (I.09+10) | 08 | 3 835 428 | 3 615 657 |
| B.1. | Spotřeba materiálu a energie | 09 | 717 864 | 702 081 |
| B.2. | Služby | 10 | 3 117 564 | 2 913 576 |
| + | Přidaná hodnota (I.03+04-08) | 11 | 1 236 619 | 1 204 174 |
| C. | Osobní náklady (I.13 až 16) | 12 | 627 978 | 607 386 |
| C.1. | Mzdové náklady | 13 | 447 280 | 434 323 |
| C.2. | Odměny členům orgánů společnosti a družstva | 14 | 3 120 | 2 820 |
| C.3. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 15 | 148 660 | 142 901 |
| C.4. | Sociální náklady | 16 | 28 918 | 27 342 |
| D. | Daně a poplatky | 17 | 4 695 | 3 898 |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 18 | 70 859 | 73 194 |
| III. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (I.20+21) | 19 | 93 357 | 84 560 |
| III.1. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku | 20 | 830 | 1 465 |
| III.2. | Tržby z prodeje materiálu | 21 | 92 527 | 83 095 |
| F. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (I.23+24) | 22 | 90 492 | 81 727 |
| F.1. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | 23 | 450 | 1 378 |
| F.2. | Prodaný materiál | 24 | 90 042 | 80 349 |
| G. | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | 25 | 1 974 | - 19 480 |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 26 | 30 970 | 32 494 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 27 | 114 252 | 100 322 |
| V. | Převod provozních výnosů | 28 | | |
| I. | Převod provozních nákladů | 29 | | |
| * | Provozní výsledek hospodaření (I.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29) | 30 | 450 696 | 474 183 |

Pražské vodovody a kanalizace, a.s.

Výkaz zisku a ztráty - druhové členění (neconsolidovaný)
za rok končící 31. prosincem 2011

| Označ. a | TEXT b | číslo řádku c | Skutečnost v účet. obd. | |
|-------------|---|---------------------|-------------------------|--------------|
| | | | běžném 1 | minulém 2 |
| VI. | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů | 31 | | 2 069 |
| J. | Prodané cenné papíry a podíly | 32 | | 420 |
| VII. | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (f.34+35+36) | 33 | | |
| VII.1. | Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | 34 | | |
| VII.2. | Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů | 35 | | |
| VII.3. | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | 36 | | |
| VIII. | Výnosy z krátkodobého finančního majetku | 37 | | |
| K. | Náklady z finančního majetku | 38 | | |
| IX. | Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů | 39 | | |
| L. | Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů | 40 | | |
| M. | Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti | 41 | | |
| X. | Výnosové úroky | 42 | 7 328 | 8 083 |
| N. | Nákladové úroky | 43 | 50 | |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 44 | 3 391 | 5 194 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 45 | 8 831 | 8 865 |
| XII. | Převod finančních výnosů | 46 | | |
| P. | Převod finančních nákladů | 47 | | |
| * | Finanční výsledek hospodaření (f.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47) | 48 | 1 838 | 6 061 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost (f.50+51) | 49 | 86 164 | 92 492 |
| Q.1. | -splatná | 50 | 88 408 | 86 904 |
| Q.2. | -odložená | 51 | - 2 244 | 5 588 |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost (f.30+48-49) | 52 | 366 370 | 387 752 |
| XIII. | Mimořádné výnosy | 53 | | 298 |
| R. | Mimořádné náklady | 54 | | |
| S. | Daň z příjmů z mimořádné činnosti (f.56+57) | 55 | | |
| S.1. | -splatná | 56 | | |
| S.2. | -odložená | 57 | | |
| * | Mimořádný výsledek hospodaření (f.53-54-55) | 58 | | 298 |
| T. | Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) | 59 | | |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (f.52+58-59) | 60 | 366 370 | 388 050 |
| **** | Výsledek hospodaření před zdaněním (f.30+48+53-54) | 61 | 452 534 | 480 542 |

PŘÍLOHA P VII: ROZVAHA - PVK 2009

ROZVAHA v plném rozsahu k 31. prosinci 2009 (v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

Identifikační číslo

25656635

Pražské vodovody a kanalizace, a.s.
Pařížská 11
Praha 1
Česká republika

| Označ. | AKTIVA | řád. | Běžné účetní období | | | Min.účetní období Netto |
|----------|---|------|---------------------|-----------|-----------|----------------------------|
| | | | Brutto | Korekce | Netto | |
| a | b | c | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | AKTIVA CELKEM (ř.02+03+31+63) | 001 | 3 465 823 | - 683 953 | 2 781 870 | 3 003 033 |
| | A. Pohledávky za upsaný základní kapitál | 002 | | | | |
| | B. Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23) | 003 | 927 493 | - 605 375 | 322 118 | 343 310 |
| B.I. | Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12) | 004 | 169 600 | - 140 249 | 29 351 | 27 399 |
| B.I.1. | Zřizovací výdaje | 005 | | | | 41 |
| | 2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje | 006 | | | | |
| | 3. Software | 007 | 167 206 | - 138 209 | 28 997 | 19 912 |
| | 4. Ocenitelná práva | 008 | 1 950 | - 1 950 | | |
| | 5. Goodwill | 009 | | | | |
| | 6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek | 010 | 424 | - 90 | 334 | 848 |
| | 7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek | 011 | 20 | | 20 | 6 340 |
| | 8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek | 012 | | | | 258 |
| B.II. | Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22) | 013 | 715 397 | - 465 126 | 250 271 | 272 785 |
| B.II.1. | Pozemky | 014 | 9 965 | | 9 965 | 1 827 |
| | 2. Stavby | 015 | 62 605 | - 14 595 | 48 010 | 35 438 |
| | 3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 016 | 637 213 | - 450 531 | 186 682 | 214 946 |
| | 4. Pěstitelské celky trvalých porostů | 017 | | | | |
| | 5. Dospělá zvířata a jejich skupiny | 018 | | | | |
| | 6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek | 019 | 4 975 | | 4 975 | 4 975 |
| | 7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 020 | 639 | | 639 | 15 599 |
| | 8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek | 021 | | | | |
| | 9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku | 022 | | | | |
| B.III. | Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30) | 023 | 42 496 | | 42 496 | 43 126 |
| B.III.1. | Podíly v ovládaných a řízených osobách | 024 | 1 050 | | 1 050 | 1 680 |
| | 2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | 025 | | | | |
| | 3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly | 026 | 39 646 | | 39 646 | 39 646 |
| | 4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv | 027 | | | | |
| | 5. Jiný dlouhodobý finanční majetek | 028 | 1 800 | | 1 800 | 1 800 |
| | 6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek | 029 | | | | |
| | 7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek | 030 | | | | |

Pražské vodovody a kanalizace, a.s.

Rozvaha (nekonsolidovaná)

k 31. prosinci 2009

| Označ. | AKTIVA | řád. | Běžné účetní období | | | Min.účetní období Netto |
|-------------|---|------|---------------------|----------|-----------|----------------------------|
| | | | Brutto | Korekce | Netto | |
| a | b | c | 1 | 2 | 3 | 4 |
| C. | Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58) | 031 | 2 505 506 | - 78 578 | 2 426 928 | 2 615 184 |
| C.I. | Zásoby (ř.33 až 38) | 032 | 54 991 | - 13 914 | 41 077 | 42 098 |
| C.I.1. | Materiál | 033 | 52 118 | - 13 914 | 38 204 | 38 383 |
| | 2. Nedokončená výroba a polotovary | 034 | | | | |
| | 3. Výrobky | 035 | | | | |
| | 4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny | 036 | | | | |
| | 5. Zboží | 037 | 2 681 | | 2 681 | 3 695 |
| | 6. Poskytnuté zálohy na zásoby | 038 | 192 | | 192 | 20 |
| C.II. | Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47) | 039 | 57 181 | | 57 181 | 1 214 |
| C.II.1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 040 | 236 | | 236 | 219 |
| | 2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba | 041 | 55 950 | | 55 950 | |
| | 3. Pohledávky - podstatný vliv | 042 | | | | |
| | 4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení | 043 | | | | |
| | 5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy | 044 | 995 | | 995 | 995 |
| | 6. Dohadné účty aktivní | 045 | | | | |
| | 7. Jiné pohledávky | 046 | | | | |
| | 8. Odložená daňová pohledávka | 047 | | | | |
| C.III. | Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57) | 048 | 2 391 783 | - 64 664 | 2 327 119 | 2 570 094 |
| C.III.1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 049 | 314 626 | - 50 693 | 263 933 | 170 992 |
| | 2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba | 050 | 839 692 | | 839 692 | 1 112 143 |
| | 3. Pohledávky - podstatný vliv | 051 | | | | |
| | 4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení | 052 | | | | |
| | 5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 053 | | | | |
| | 6. Stát - daňové pohledávky | 054 | 150 044 | | 150 044 | 88 682 |
| | 7. Krátkodobé poskytnuté zálohy | 055 | 96 995 | | 96 995 | 94 906 |
| | 8. Dohadné účty aktivní | 056 | 935 798 | | 935 798 | 1 048 051 |
| | 9. Jiné pohledávky | 057 | 54 628 | - 13 971 | 40 657 | 55 320 |
| C.IV. | Krátkodobý finanční majetek (ř.59 až 62) | 058 | 1 551 | | 1 551 | 1 778 |
| C.IV.1. | Peníze | 059 | 998 | | 998 | 973 |
| | 2. Účty v bankách | 060 | 553 | | 553 | 805 |
| | 3. Krátkodobé cenné papíry a podíly | 061 | | | | |
| | 4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek | 062 | | | | |
| D.I. | Časové rozlišení (ř.64+65+66) | 063 | 32 824 | | 32 824 | 44 539 |
| D.I.1. | Náklady příštích období | 064 | 32 824 | | 32 824 | 44 539 |
| | 2. Komplexní náklady příštích období | 065 | | | | |
| | 3. Příjmy příštích období | 066 | | | | |

Pražské vodovody a kanalizace, a.s.

Rozvaha (nekonsolidovaná)

k 31. prosinci 2009



| Označ. | PASIVA | řád. | Běžné období | Minulé období |
|-----------|---|------|--------------|---------------|
| a | b | c | 5 | 6 |
| | PASIVA CELKEM (f.68+86+118) | 067 | 2 781 870 | 3 003 033 |
| A. | Vlastní kapitál (f.69+73+78+81+84) | 068 | 1 604 153 | 1 823 294 |
| A.I. | Základní kapitál (f.70+71+72) | 069 | 792 276 | 792 276 |
| A.I.1. | Základní kapitál | 070 | 792 276 | 792 276 |
| | 2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-) | 071 | | |
| | 3. Změny základního kapitálu | 072 | | |
| A.II. | Kapitálové fondy (f.74 až 77) | 073 | 137 789 | 135 279 |
| A.II.1. | Emisní ážio | 074 | | |
| | 2. Ostatní kapitálové fondy | 075 | 143 968 | 143 968 |
| | 3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků | 076 | - 6 179 | - 8 689 |
| | 4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách | 077 | | |
| A.III. | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (f.79+80) | 078 | 272 345 | 272 514 |
| A.III.1. | Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond | 079 | 158 455 | 158 455 |
| | 2. Statutární a ostatní fondy | 080 | 113 890 | 114 059 |
| A.IV. | Výsledek hospodaření minulých let (f.82+83) | 081 | 496 | 623 225 |
| A.IV.1. | Nerozdělený zisk minulých let | 082 | 496 | 623 225 |
| | 2. Neuhrazená ztráta minulých let | 083 | | |
| A.V. | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) | 084 | 401 247 | |
| B. | Cizí zdroje (f.86+91+102+114) | 085 | 1 177 688 | 1 179 649 |
| B.I. | Rezervy (f.87 až 90) | 086 | 25 405 | 38 720 |
| B.I.1. | Rezervy podle zvláštních právních předpisů | 087 | | |
| | 2. Rezerva na důchody a podobné závazky | 088 | | |
| | 3. Rezerva na daň z příjmů | 089 | | |
| | 4. Ostatní rezervy | 090 | 25 405 | 38 720 |
| B.II. | Dlouhodobé závazky (f.92 až 101) | 091 | 32 484 | 34 584 |
| B.II.1. | Závazky z obchodních vztahů | 092 | | |
| | 2. Závazky - ovládací a řídicí osoba | 093 | | |
| | 3. Závazky - podstatný vliv | 094 | | |
| | 4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení | 095 | | |
| | 5. Dlouhodobé přijaté zálohy | 096 | 20 774 | 22 199 |
| | 6. Vydané dluhopisy | 097 | | |
| | 7. Dlouhodobé směnky k úhradě | 098 | | |
| | 8. Dohadné účty pasivní | 099 | | |
| | 9. Jiné závazky | 100 | 7 629 | 10 727 |
| | 10. Odložený daňový závazek | 101 | 4 081 | 1 658 |

Pražské vodovody a kanalizace, a.s.

Rozvaha (nekonsolidovaná)

k 31. prosinci 2009

| Označ. | PASIVA | řád. | Běžné období | Minulé období |
|----------|---|------|--------------|---------------|
| a | b | c | 5 | 6 |
| B.III. | Krátkodobé závazky (ř.103 až 113) | 102 | 1 119 799 | 1 106 345 |
| B.III.1. | Závazky z obchodních vztahů | 103 | 334 758 | 229 421 |
| 2. | Závazky - ovládající a řídicí osoba | 104 | | |
| 3. | Závazky - podstatný vliv | 105 | | |
| 4. | Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení | 106 | | 1 |
| 5. | Závazky k zaměstnancům | 107 | 32 615 | 25 521 |
| 6. | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 108 | 15 810 | 14 360 |
| 7. | Stát - daňové závazky a dotace | 109 | 5 895 | 4 287 |
| 8. | Krátkodobé přijaté zálohy | 110 | 472 083 | 582 413 |
| 9. | Vydané dluhopisy | 111 | | |
| 10. | Dohadné účty pasivní | 112 | 255 762 | 248 901 |
| 11. | Jiné závazky | 113 | 2 876 | 1 441 |
| B.IV. | Bankovní úvěry a výpomoci (ř.115+116+117) | 114 | | |
| B.IV.1. | Bankovní úvěry dlouhodobé | 115 | | |
| 2. | Krátkodobé bankovní úvěry | 116 | | |
| 3. | Krátkodobé finanční výpomoci | 117 | | |
| C.I. | Časové rozlišení (ř.119+120) | 118 | 29 | 90 |
| C.I.1. | Výdaje příštích období | 119 | | 17 |
| 2. | Výnosy příštích období | 120 | 29 | 73 |

| | |
|----------------|---|
| Datum | Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou: |
| 25. ledna 2010 |  Ing. Milan Kuchař člen představenstva |
| |  Ing. Petr Mrkos člen představenstva |

PŘÍLOHA P VIII: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT - PVK 2009

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

druhové členění

za rok končící 31. prosincem 2009

(v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

Pražské vodovody a kanalizace, a.s.

Pařížská 11

Praha 1

Česká republika

Identifikační číslo

25656635

| Označ. a | TEXT b | číslo řádku c | Skutečnost v účet. obd. | |
|-------------|---|---------------------|-------------------------|--------------|
| | | | běžném 1 | minulém 2 |
| I. | Tržby za prodej zboží | 01 | 17 477 | 14 440 |
| A. | Náklady vynaložené na prodané zboží | 02 | 17 995 | 14 699 |
| + | Obchodní marže (f.01-02) | 03 | - 518 | - 259 |
| II. | Výkony (f.05+06+07) | 04 | 4 837 953 | 4 743 073 |
| II.1. | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 05 | 4 833 832 | 4 735 791 |
| II.2. | Změna stavu zásob vlastní činnosti | 06 | | |
| II.3. | Aktivace | 07 | 4 121 | 7 282 |
| B. | Výkonová spotřeba (f.09+10) | 08 | 3 603 924 | 3 463 615 |
| B.1. | Spotřeba materiálu a energie | 09 | 691 540 | 678 613 |
| B.2. | Služby | 010 | 2 912 384 | 2 785 002 |
| + | Přidaná hodnota (f.03+04-08) | 011 | 1 233 511 | 1 279 199 |
| C. | Osobní náklady (f.13 až 16) | 012 | 594 015 | 588 406 |
| C.1. | Mzdové náklady | 013 | 426 312 | 415 882 |
| C.2. | Odměny členům orgánů společnosti a družstva | 014 | 3 552 | 3 440 |
| C.3. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 015 | 136 875 | 141 775 |
| C.4. | Sociální náklady | 016 | 27 276 | 27 309 |
| D. | Daně a poplatky | 017 | 6 322 | 15 569 |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 018 | 71 250 | 85 676 |
| III. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (f.20+21) | 019 | 89 886 | 442 403 |
| III.1. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku | 020 | 5 248 | 377 763 |
| III.2. | Tržby z prodeje materiálu | 021 | 84 638 | 64 640 |
| F. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (f.23+24) | 022 | 84 766 | 181 734 |
| F.1. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | 023 | 2 058 | 120 199 |
| F.2. | Prodaný materiál | 024 | 82 708 | 61 535 |
| G. | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | 025 | - 18 208 | 27 452 |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 026 | 25 356 | 47 482 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 027 | 105 565 | 96 364 |
| V. | Převod provozních výnosů | 028 | | |
| I. | Převod provozních nákladů | 029 | | |
| * | Provozní výsledek hospodaření (f.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29) | 030 | 505 043 | 773 883 |

Pražské vodovody a kanalizace, a.s.

Výkaz zisku a ztráty - druhové členění (neconsolidovaný)
za rok končící 31. prosincem 2009

| Označ. a | TEXT b | číslo řádku c | Skutečnost v účet. obd. | |
|-------------|---|---------------------|-------------------------|--------------|
| | | | běžném 1 | minulém 2 |
| VI. | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů | 031 | 3 103 | |
| J. | Prodané cenné papíry a podíly | 032 | 630 | |
| VII. | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (f.34+35+36) | 033 | | |
| VII.1. | Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | 034 | | |
| VII.2. | Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů | 035 | | |
| VII.3. | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | 036 | | |
| VIII. | Výnosy z krátkodobého finančního majetku | 037 | | |
| K. | Náklady z finančního majetku | 038 | | |
| IX. | Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů | 039 | | |
| L. | Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů | 040 | | |
| M. | Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti | 041 | | |
| X. | Výnosové úroky | 042 | 12 938 | 22 751 |
| N. | Nákladové úroky | 043 | 1 | |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 044 | 6 800 | 6 333 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 045 | 9 265 | 6 260 |
| XII. | Převod finančních výnosů | 046 | | |
| P. | Převod finančních nákladů | 047 | | |
| * | Finanční výsledek hospodaření (f.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47) | 048 | 12 945 | 22 824 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost (f.50+51) | 049 | 116 814 | 173 619 |
| Q.1. | -splatná | 050 | 114 980 | 188 544 |
| Q.2. | -odložená | 051 | 1 834 | - 14 925 |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost (f.30+48-49) | 052 | 401 174 | 623 088 |
| XIII. | Mimořádné výnosy | 053 | 73 | |
| R. | Mimořádné náklady | 054 | | 4 |
| S. | Daň z příjmů z mimořádné činnosti (f.56+57) | 055 | | |
| S.1. | -splatná | 056 | | |
| S.2. | -odložená | 057 | | |
| * | Mimořádný výsledek hospodaření (f.53-54-55) | 058 | 73 | - 4 |
| T. | Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) | 059 | | |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (f.52+58-59) | 060 | 401 247 | 623 084 |
| **** | Výsledek hospodaření před zdaněním (f.30+48+53-54) | 061 | 518 061 | 796 703 |

| | |
|----------------|--|
| Datum | Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou: |
| 25. ledna 2010 |  Ing. Miroslav Kuchař člen představenstva |
| |  Ing. Petr Mirkos člen představenstva |