

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Měření a řízení udržitelné výkonnosti

Measuring and managing of sustainable performance

Jana Šedová

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana ŠEDOVÁ**
Osobní číslo: **K18N0071P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Téma práce: **Měření a řízení udržitelné výkonnosti**
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Zásady pro vypracování

1. Vypracujte teoretická východiska ke zvolené problematice.
2. Představte Vámi vybraný podnikatelský subjekt.
3. Analyzujte měření a řízení udržitelné výkonnosti vybraného podniku.
4. Zhodnoťte výsledky provedených analýz ve vybraném podniku.
5. Navrhněte opatření pro posílení udržitelné výkonnosti vybraného podniku.


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

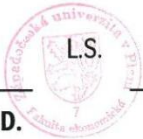
Seznam doporučené literatury:

- KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, CHODŮR, Miroslav. *Měření a řízení účinnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Linde, 2011. 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.
- MAŘÍK, Miloš. *Moderní metody hodnocení účinnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. 2. vydání. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-861-1961-0.
- FIBÍROVÁ, Jana, ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Hodnotové nástroje řízení a měření účinnosti podniku*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.
- VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucie Vallišová, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

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


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


Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Měření a řízení udržitelné výkonnosti“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii. Souhlasím s tím, že se práce bude archivovat v knihovně ZČU a bude zpřístupněna třetím osobám prostřednictvím interní databáze elektronických vysokoškolských prací.

V Plzni dne 11. května 2020

.....

Podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce Ing. Lucii Vallišové, Ph.D. za odborné rady, vedení a vstřícnost. Dále děkuji všem řídicím pracovníkům ve společnosti Vodárny a kanalizace Karlovy Vary, a. s. za poskytnutí podkladů a potřebných informací k této diplomové práci.

Obsah

Úvod.....	8
1. Výkonnost podniku.....	10
2. Udržitelnost podniku.....	12
3. Ekonomická výkonnost.....	15
3.1 Vstupy do finanční analýzy.....	16
3.1.1 Rozvaha	16
3.1.2 Výkaz zisku a ztráty.....	17
3.1.3 Cash flow	18
3.2 Metody finanční analýzy.....	19
3.2.1 Analýza absolutních ukazatelů	20
3.3 Klasické (tradiční) ukazatele.....	21
3.3.1 Ukazatele zisku	21
3.3.2 Rozdílové ukazatele.....	22
3.3.3 Poměrové ukazatele	24
4. Sociální výkonnost.....	30
4.1 Ukazatele sociální výkonnosti.....	31
5. Environmentální výkonnost.....	33
5.1 Ukazatele environmentální výkonnosti.....	33
5.1.1 Ukazatele materiálové účinnosti.....	34
5.1.2 Ukazatele energetické účinnosti	34
5.1.3 Ukazatele pro vodní hospodářství.....	35
5.1.4 Ukazatele pro odpadové hospodářství	35
5.1.5 Ukazatele pro biodiverzitu.....	35
5.1.6 Ukazatele týkající se emisí do ovzduší.....	36

5.1.7	Ostatní ukazatele environmentální výkonnosti	36
6.	Představení společnosti	37
6.1	Základní informace.....	37
6.2	Historie společnosti	38
6.3	Současná situace podniku.....	38
6.4	Organizační struktura	39
7.	Analýza udržitelné výkonnosti ve společnosti Vodakva.....	40
7.1	Analýza ekonomické výkonnosti.....	40
7.1.1	Horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty.....	40
7.1.2	Ukazatele zisku	49
7.1.3	Čistý pracovní kapitál.....	50
7.1.4	Poměrové ukazatele rentability	51
7.1.5	Poměrové ukazatele aktivity	52
7.1.6	Poměrové ukazatele likvidity	54
7.1.7	Poměrové ukazatele zadluženosti.....	55
7.2	Sociální výkonnost	57
7.2.1	Analýza sociální výkonnosti	62
7.3	Environmentální výkonnost.....	65
7.4	Analýza environmentální výkonnosti.....	67
7.4.1	Indikátory environmentální výkonnosti ve společnosti Vodakva	67
8.	Shrnutí provedených analýz a navržení zlepšujících opatření pro posílení udržitelné výkonnosti společnosti Vodakva.....	71
8.1	Shrnutí ekonomické výkonnosti	71
8.2	Shrnutí sociální výkonnosti	73
8.3	Shrnutí environmentální výkonnosti	74

8.4	Shrnutí udržitelné výkonnosti	75
8.5	Navržení zlepšujících opatření pro posílení udržitelné výkonnosti	76
	Závěr	78
	Seznam tabulek	80
	Seznam obrázků	82
	Seznam použitých zkratk	83
	Seznam použité literatury	85
	Elektronické zdroje	87
	Jiné zdroje	89
	Seznam příloh	90
	Abstrakt	104
	Abstract	105

Úvod

V dnešní době jsme svědky stále silněji znějících apelů prosadit a využívat nový specifický model ekonomiky podniku. Takový, který by umožnil, aby hospodářský rozvoj uspokojoval nejen potřeby současné společnosti, ale také potřeby budoucích generací. Jako velká výzva pro podniky se tedy jeví provozování podnikatelské činnosti s cílem maximalizace užitku vlastníka, nikoli však na úkor úbytku přírodního bohatství a přírodních zdrojů, nebo omezování práv a svobod lidí, kteří v podniku nebo v jeho okolí působí. V důsledku růstu takovýchto požadavků vznikla koncepce udržitelného rozvoje, která kromě ekonomických aspektů věnuje pozornost také sociální a environmentální oblasti. Je tedy nutné zahrnout do systému měření výkonnosti podniku také nefinanční ukazatele, které jsou zaměřené na zaměstnance, životní prostředí a okolí podniku.

Cílem diplomové práce je na základě metod a nástrojů používaných při měření a řízení udržitelné výkonnosti zhodnotit měření a řízení udržitelné výkonnosti vybrané společnosti Vodárny a kanalizace Karlovy Vary, a. s., analyzovat jednotlivé pilíře udržitelné výkonnosti, shrnout výsledky provedených analýz a navrhnout opatření pro zlepšení udržitelné výkonnosti.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části je nejdříve představeno obecné pojetí výkonnosti podniku a charakteristika udržitelné výkonnosti podniku. Dále jsou definovány klíčové ukazatele jednotlivých oblastí udržitelné výkonnosti – ekonomické, sociální a environmentální.

V praktické části práce je pak představen vybraný podnik, jeho stručná historie, současná situace a organizační struktura. Následně je vypracována analýza ekonomické, sociální a environmentální výkonnosti vybraného podniku. Pro praktickou část jsou využity údaje z účetních výkazů rozvahy a výkazu zisku a ztráty, z výročních zpráv, z faktur či z kolektivní smlouvy. Další potřebné informace jsou získány při konzultacích s některými vedoucími pracovníky vybrané společnosti. Jednotlivé výpočty jsou pak zpracovány v Excelu 2007.

Na závěr práce jsou shrnuty jednotlivé analýzy a jsou navrženy zlepšující opatření pro posílení udržitelné výkonnosti podniku. Nakonec je vypracován Závěr práce obsahující shrnutí dané problematiky.

Práce je rozdělena na osm hlavních kapitol, které se rozdělují na podkapitoly. Ty se věnují jednotlivým dílčím cílům práce. Mezi dílčí cíle práce patří vymezení základních pojmů, podstaty udržitelné výkonnosti podniku, analýzy jednotlivých pilířů udržitelné výkonnosti podniku a jejich metod, které se používají při měření a řízení udržitelné výkonnosti podniku. Jednotlivé kapitoly doplňují také tabulky a obrázky, které přehledně shrnují jednotlivé ukazatele. Další důležité údaje jsou součástí příloh této práce.

1. Výkonnost podniku

Pojem výkonnost je nedílnou součástí slovníku člověka. Každodenně ho zmiňuje v souvislosti s různými oblastmi života, jako je ekonomie, sport, lidské tělo či fyzika. Obecně můžeme výkonnost definovat několika způsoby. Dle Wagnera (2009) můžeme výkonnost v obecném pojetí chápat jako charakteristiku popisující způsob, popřípadě průběh, jakým pozorovaný subjekt vykonává specifickou činnost na základě podobnosti s referenčním způsobem průběhu dané činnosti. Dle Nenadála (2004) pak můžeme výkonnost chápat jako míru výsledků, kterých dosáhli jednotlivci, skupiny, organizace a její procesy. (Wagner, 2009; Nenadál, 2004)

Z hlediska podniku pak výkonnost představuje propracovaný systém měření nejrůznějších ukazatelů, které blíže vypovídají o efektivitě jednotlivých činností firem. Výkonnost podniku můžeme například definovat jako schopnost co nejefektivněji zhodnotit investice, které byly vloženy do aktivit podnikatelského objektu. Tato definice je ale nepřesná, jelikož výkonnost podniku může být hodnocena z pohledu jednotlivých subjektů. Pro zákazníka bude důležitá výkonnost podniku z hlediska uspokojení svých požadavků na výrobek či službu a jejich cena. Pro vlastníka bude naopak důležité zhodnocení vloženého kapitálu do podnikání. Výkonnost podniku tedy představuje úspěšnost organizace a přežití v budoucnosti. Proto je také důležité výkonnost v podnicích měřit. Vzniká ale otázka, co je tedy měřítkem výkonnosti podniku. (Wagner, 2009; Šulák, Vacík, 2005; Fibírová, Šoljaková, 2005)

Je důležité dbát na to, že úspěšně se rozvíjet mohou jenom ty subjekty, které flexibilně reagují na nově vniklé podmínky v podnikání, neustále pozorují a vyhodnocují úroveň výkonnosti podniku a investují do zvyšování této úrovně. Je ale také nutné neustále používat nepřeborné množství manažerských filozofií, nástrojů a technik, které podniku pomáhají dosahovat jejich cílů a udržovat konkurenční výhody. (Pavelková, Knápková, 2012; Wagner, 2009)

Během několika předchozích desetiletí bylo vyvinuto mnoho kritérií vystihujících výkonnost podniku z pohledu vlastníků. Řada z nich popisuje různorodé teoretické koncepce týkající se podnikového řízení a jeho finanční analýzy, naopak jiná vycházejí ze zvyklostí a pragmatických přístupů. Historický pohled na měření výkonnosti

podniků, poukazující na vývoj názorů od měření ziskových marží až k moderním konceptům, je zobrazen v následující tabulce. (Pavelková, Knápková, 2012)

Tabulka 1: Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku

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

Zdroj: Pavelková, Knápková, 2012

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

V moderních konceptech řízení a měření výkonnosti se preferují hlavně vlastníci, protože právě oni vložili do podnikání svou myšlenku, svůj nápad, investovali své peněžní prostředky a nesou největší riziko.

O volbě nejvhodnějšího konceptu řízení a měření výkonnosti podniku je mezi odborníky a manažery podniků vedena diskuze. Z té vyplývají dva základní přístupy k měření výkonnosti. Mezi ně patří klasické (tradiční) přístupy, vycházející z maximalizace zisku jako základního cíle podnikání a moderní přístupy hodnotového řízení, snažící se o propojení všech činností podniku za účelem zvýšení hodnoty prostředků vložených vlastníky podniku. Obě metody v principu umožňují dosáhnout stejného výsledku. (Knápková, Pavelková, 2012; Mařík, Maříková, 2005)

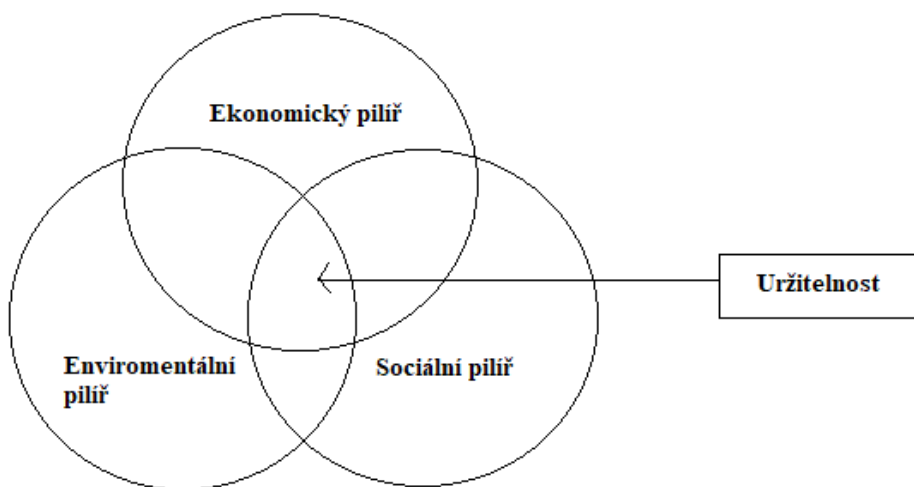
Práce bude vycházet z maximalizace zisku jako základního cíle podnikání a proto budou použity klasické (tradiční) ukazatele.

2. Udržitelnost podniku

Na konci 20. století je možné vypozaorovat významné změny v podnikové strategii a řízení vztahující se k udržitelnému myšlení a vzniká pohled na udržitelnost jako na obchodní strategii společnosti.

Udržitelnost je nepředstavitelná bez rovnováhy a současně i vyváženosti v ekonomické, sociální a environmentální oblasti. Podstatou udržitelnosti je naplnění tří základních cílů, a to udržení vysoké a stabilní úrovně ekonomického růstu a zaměstnanosti s dobrými pracovními podmínkami v souladu se sociálním rozvojem, který respektuje potřeby všech, účinná ochrana životního prostředí a šetrné využívání přírodních zdrojů. Proto tato koncepce udržitelnosti podniku klade důraz na harmonický a vyvážený rozvoj ekonomických, sociálních a environmentálních pilířů podnikání, viz obrázek 1. (Kocmanová, Hřebíček, 2013; Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011)

Obrázek 1: Ekonomická, sociální a environmentální udržitelnost



Zdroj: Kocmanová, Hřebíček, 2013

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

Udržitelnost podniku je možné chápat také jako komplexní soubor strategií umožňující uspokojovat sociální potřeby při plném respektování environmentálních limitů pomocí ekonomických prostředků.

Jelikož je podnik pod tlakem nejenom ekonomické, sociální, environmentální legislativy, ale také etických kodexů a podmínek dodavatelů a odběratelů, přestává být maximalizace zisku jediným kritériem. Proto mezi své rozhodování musí zahrnout i dobrovolné přístupy, vztahující se k udržitelnosti, a tím zabezpečit udržitelné řízení na úrovni podniku.

Udržitelnost je tedy podniková strategie, která sleduje efektivnost, výkonnost, konkurenceschopnost a dlouhodobý podnikový růst zahrnutím ekonomických, sociálních a environmentálních aspektů do podnikového řízení. (Kocmanová, Hřebíček, 2013)

Měření udržitelnosti v podniku

Podnik, který si stanoví udržitelnost jako strategický cíl, narazí na otázku, jakým způsobem měřit udržitelnost podniku. Tím vzniká potřeba sbírat, zaznamenávat, analyzovat a předávat informace o ekonomických důsledcích a sociálních a environmentálních aktivitách. Tato informační potřeba slouží k vyvíjení nových nástrojů, které budou sloužit k podpoře rozhodovacích procesů.

Měření udržitelnosti je dáno ukazateli, které slouží jako strategický nástroj k řízení udržitelnosti podniku. Nejlepšími ukazateli jsou takové, které odpovídají klíčovým rizikům, vztahujícím se k udržitelnosti podniku. Vždy ale musí měření udržitelnosti obsahovat ukazatele založené na ekonomických, sociálních a environmentálních vztazích. (Kocmanová, Hřebíček, 2013)

Měření a řízení udržitelné výkonnosti podniku

Řízení udržitelné výkonnosti je styl řízení, který je založený na hodnocení finančních i nefinančních ukazatelů – tzv. klíčových ukazatelů výkonnosti (KPIs). Tato soustava ukazatelů má ucelenou koncepci a měla by být integrována do celopodnikového systému řízení. Při měření výkonnosti je důležité vybrat správné ukazatele, které zásadně souvisejí s podnikovým výkonem. Dalším důležitým krokem je měřit ukazatele správně, tedy musí se správně zvolit metodika měření. Smyslem řízení výkonnosti je pak návrh množiny ukazatelů a vymezení „manévrovacího“ rámce správného měření, ve kterém se měření ukazatelů realizuje. Řízení udržitelné výkonnosti lze tedy považovat spíše za rámec, ve kterém probíhá měření, a to v rámci tří pilířů udržitelnosti.

Ekonomickou výkonnost je možné měřit prostřednictvím ekonomických ukazatelů zaměřených na hodnocení obchodní a finanční úspěšnosti. Jedná se zejména o finanční analýzu, analýzu absolutních (stavových) a poměrových ukazatelů.

Sociální výkonnost podniku je další důležitou součástí udržitelné výkonnosti podniku, která spolu s environmentální výkonností zvyšuje dlouhodobou ekonomickou výkonnost podniku. Obecně je tedy dobré, aby podnik správně zpracoval a přijal zásady týkající se bezpečnosti práce, zdraví zaměstnanců, lidských zdrojů a ekologie.

Environmentální výkonnost poskytuje podniku základ pro hodnocení dodržování cílů zadaných managementem v rámci environmentální politiky podniku a jeho vlivu na životní prostředí. (Kocmanová, Hřebíček, 2013; Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011)

3. Ekonomická výkonnost

Informace o ekonomické výkonnosti jsou potřebné za účelem předpovídat schopnosti podniku, generovat peněžní toky současnými prostředky a definovat úvahy o tom, jak by podnik mohl efektivně zapojit a využít případné nové zdroje. Je potřeba dbát na to, že nelze dovozovat kvalitní výkonnost podniku pouze z dodatečné hladiny finančních prostředků.

Finanční prostředky představují vlastnictví, zatímco výkonnost vyjadřuje schopnost vyjadřovat toto vlastnictví. V poslední době je stále více kladen důraz na zjištění, zda je podnik schopen zvýšit svou hodnotu, a tím poskytnout odpovídající výnos z investice věřitelů. Obecně je za jeden ze základních cílů podniků považována maximalizace a dlouhodobé zvyšování tržní hodnoty. (Kocmanová, Hřebíček, 2013)

Ekonomická výkonnost je měřena pomocí metod finanční analýzy. Finanční analýza nám poskytuje informace o minulém a současném vývoji hospodaření, a tím dává podklady pro budoucí rozhodování. Základním úkolem je poskytovat informace o finančním zdraví podniku. Pomáhá zjistit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda využívá svá aktiva efektivně, zda je schopen splácet své závazky včas a spoustu dalších důležitých skutečností. Finanční analýza slouží jako zdroj pro další rozhodování a posuzování. Provádí ji finanční manažeři a někdy i vrcholové vedení podniku. (Synek a kol., 2011)

Výsledky finanční analýzy slouží k řízení nejen finanční, ale i majetkové struktury podniku, dále například k řízení zásob, či k řízení investiční a cenové politiky. Výsledné hodnoty poskytují významné informace pro potřebu podniku, ale také pro subjekty, které nejsou součástí podniku. Uživatele výsledků finanční analýzy můžeme rozdělit na interní a externí. Mezi interní uživatele finanční analýzy patří manažeři, zaměstnanci a odboráři. Mezi externí uživatele patří:

- investoři poskytující podniku kapitál
- banky a jiní věřitelé poskytující úvěr
- obchodní partneři, mezi které řadíme zákazníky a dodavatele
- stát a jeho orgány
- manažeři, konkurence apod.

Důvodů zájmu o výsledky finanční analýzy je spousta a liší se u každého uživatele. Například investoři používají tyto výsledky k rozhodování o případných investicích, banky a ostatní věřitelé zase pro rozhodování o poskytnutí úvěru. Obchodní partneři zaměřují pozornost na schopnost podniku hradit své závazky. Vzhledem k množství uživatelů je jasné, že význam finanční analýzy nelze zlehčovat. (Pavelková, Knápková, 2005; Kislíngrová a kol., 2010; Vochozka, 2011)

3.1 Vstupy do finanční analýzy

Podmínkou úspěšnosti finanční analýzy je kvalita a komplexnost informací. Důvodem je potřeba podchytit všechna data, která by mohla zkreslit výsledky hodnocení finančního zdraví podniku. Tyto informace lze získat z různých zdrojů. (Kislíngrová a kol., 2010; Růčková, 2015)

Základním zdrojem informací pro finanční analýzu je účetní uzávěrka, kterou tvoří účetní výkazy, mezi které patří:

- rozvaha
- výkaz zisku a ztráty
- výkaz toků peněžní hotovosti (cash flow).

3.1.1 Rozvaha

Rozvaha neboli tzv. bilance podniku je základním účetním výkazem podniku, který dává přehled o majetku podniku a o zdrojích jeho krytí a financování k určitému okamžiku. Je možné si ji představit ve formě tabulky. Na levé straně této tabulky je zobrazeno složení majetku podniku neboli aktiva. Na pravé straně jsou zobrazeny zdroje finančního krytí majetku neboli pasiva. Jedná se o dvojí pohled na majetek podniku, to znamená, že musí být zajištěna rovnost aktiv a pasiv podniku. Tato rovnost se nazývá bilanční rovnováha. Následující tabulka zachycuje zjednodušenou strukturu rozvahy podniku. (Taušl Procházková a kol., 2015; Skálová, 2006)

Tabulka 2: Zjednodušená struktura rozvahy

Aktiva	Pasiva
Dlouhodobý majetek	Vlastní kapitál
<ul style="list-style-type: none">- dlouhodobý hmotný majetek- dlouhodobý nehmotný majetek- dlouhodobý finanční majetek	<ul style="list-style-type: none">- základní kapitál- fondy- nerozdělený zisk minulých let- výsledek hospodaření běžného roku
Oběžná aktiva	Cizí zdroje
<ul style="list-style-type: none">- zásoby- pohledávky- krátkodobý finanční majetek- peněžní prostředky	<ul style="list-style-type: none">- dlouhodobé závazky a úvěry- krátkodobé závazky a úvěry

Zdroj: Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

3.1.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty neboli tzv. výsledovka je přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření. Analýza výsledovky odpovídá na otázku, zda jednotlivé položky ovlivňují či ovlivňovaly výsledek hospodaření. Získané informace jsou důležitým podkladem pro hodnocení ziskovosti podniku. Zobrazuje tedy vztah mezi výnosy podniku a náklady spojené s jejich vytvořením. Výnos můžeme chápat jako peněžní vyjádření výsledku hospodaření podniku, zatímco náklad vyjadřuje peněžní spotřebu podniku. Odečtením nákladů od výnosů dostaneme hospodářský výsledek podniku, který se člení na několik stupňů. Ty je možné vidět v následující tabulce, která zobrazuje zjednodušenou strukturu výkazu zisku a ztráty. (Růčková, 2015; Scholleová, 2017)

Tabulka 3: Zjednodušená struktura výkazu zisku a ztráty

I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb
II.	Tržby za prodej zboží
A.	Výkonová spotřeba
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti
C.	Aktivace
D.	Osobní náklady
E.	Odpisy
III.	Ostatní provozní výnosy
F.	Ostatní provozní náklady
*	Provozní výsledek hospodaření
IV. - VII.	Finanční výnosy
G. – K.	Finanční náklady
*	Finanční výsledek hospodaření
**	Výsledek hospodaření před zdaněním
L.	Daň z příjmů
**	Výsledek hospodaření po zdanění
M.	Převod podílů na VH společníků
***	Výsledek hospodaření za účetní období

Zdroj: Scholleová, 2017

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

Výkaz zisku je tedy přehled o výsledných operacích podniku za určitý časový interval, zatímco rozvaha zachycuje aktiva a pasiva podniku k určitému časovému okamžiku. (Růčková, 2015)

3.1.3 Cash flow

Neboli přehled o peněžních tocích informuje o skutečných peněžích, které přicházejí do podniku a odcházejí z něj. Podobně jako výkaz zisku a ztráty i tento výkaz obsahuje veličiny za určité období, a to příjmy a výdaje. Za příjmy jsou považovány peníze přicházející do podniku nezávisle na jejich původu, zatímco výdaje jsou reálné peníze,

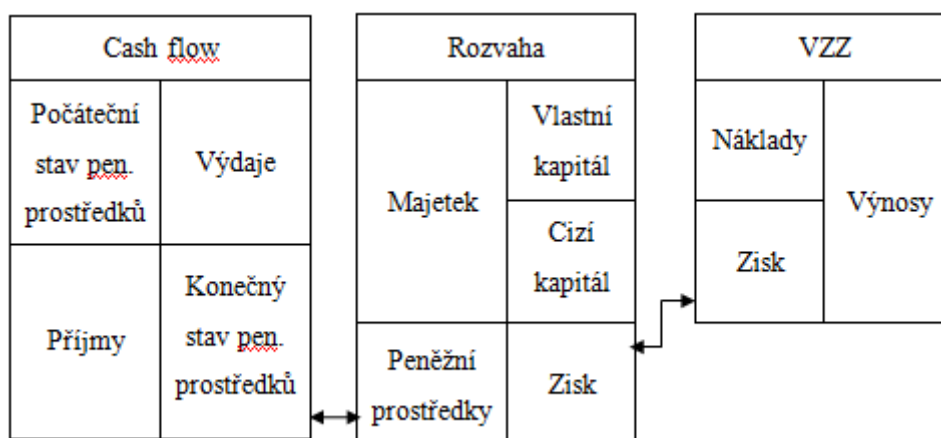
kteřé z podniku odcházejí. Účelem cash flow je zachytit, kde peněžní prostředky vznikly a jak byly použity. (Scholleová, 2017; Kislingerová, 2011)

K sestavení výkazu cash flow je možné použít přímou nebo nepřímou metodu. Podnik si může stanovit metodu na základě vlastní úvahy. Přímá metoda je založena na sledování skutečných příjmů a výdajů peněžních prostředků, zatímco nepřímá metoda upravuje výsledek hospodaření na peněžní tok. (Kocmanová, 2013)

Zde se nabízí otázka, proč podnik cash flow sestavuje, když jeho výsledek lze vyčíst z rozvahy rozdílem hotovostí mezi dvěma obdobími. Jedním z hlavních důvodů může být zjištění, kde se nachází zdroje peněžních prostředků a naopak, kam se zdroje mohou ztrácet. Podniku tedy nestačí jen informace o konečném stavu peněz. (Scholleová, 2017)

Následující obrázek vyjadřuje základní vztah mezi jednotlivými účetními výkazy.

Obrázek 2: Vztahy mezi účetními výkazy



Zdroj: Kislingerová, 2011

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

3.2 Metody finanční analýzy

Metody finanční analýzy se rozdělují podle toho, zda přímo analyzují položky účetních výkazů. Může se tedy jednat o absolutní metodu využívající absolutní ukazatele. Nebo se používá relativní metoda, která využívá relativní ukazatele vycházející z číselných hodnot vztahu dvou různých položek. Absolutní ukazatele se dále dělí podle použitého účetního výkazu na stavové a tokové ukazatele. Zatímco stavové ukazatele uvádějí

údaje o stavu k určitému časovému okamžiku, tokové ukazatele naopak podávají informace o změně ukazatelů za určité období. Do relativních ukazatelů řadíme rozdílové ukazatele, které lze získat rozdílem stavových ukazatelů, a poměrové ukazatele, které jsou podílem dvou absolutních stavových nebo tokových ukazatelů.

3.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele jsou tedy údaje zjištěné přímo z účetních výkazů. Rozvaha obsahuje údaje, které vyjadřují stav k určitému časovému okamžiku. Mluvíme o stavových ukazatelích. Součástí výkazu zisku a ztráty a cash flow jsou údaje, které vyjadřují vývoj za určité časové období. Tyto veličiny nazýváme tokové.

Absolutní ukazatele využíváme zejména během analýzy vývojových trendů, při srovnávání vývoje jednotlivých položek účetních výkazů v časových řadách (horizontální analýza) a k analýze struktury účetních výkazů (vertikální analýza). (Hrdý, Krechovská, 2016; Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017)

Horizontální analýza sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase ve vztahu k nějakému minulému účetnímu období. Vertikální analýza sleduje strukturu finančního výkazu, který poměrujeme k vybrané veličině. Cílem těchto analýz je především rozbor minulého vývoje finanční situace a jeho příčin. Nevýhodou jsou omezené možnosti učinit závěry o finančních vyhlídkách podniku. (Businessinfo, 2009)

Horizontální analýza

Horizontální analýza neboli vodorovná analýza sleduje vývoj účetních výkazů v čase, sleduje, jak se zkoumaná veličina rozvíjí v čase oproti minulému období a hodnotí sílu tohoto vývoje. Horizontální analýza představuje hledání odpovědi na otázku: „*Jak se mění příslušná položka v čase?*“ (Scholleová, 2017, str. 167). Analýza účetních výkazů se zpracovává buď meziročně, kdy se srovnávají dvě po sobě jdoucí období, nebo za několik účetních období. Horizontální analýza se provádí dvěma základními způsoby:

- analýzy podílová, která poměruje hodnoty položek rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty v období n k hodnotě v minulém období, tedy relativní růst hodnoty
- analýza rozdílová, která sleduje rozdíl položek v období n a v období minulém, tedy absolutní růst hodnoty. (Scholleová, 2017)

Vertikální analýza

Vertikální analýza, někdy nazývána jako svislá analýza, sleduje proporcionalitu položek účetních výkazů ve srovnání k veličinám, které hledají odpovědi na otázky:

- „*Mění se při vývoji firmy vzájemné proporce jednotlivých položek?*
- *Je struktura majetku, kapitálu i tvorby zisku stabilní, nebo dochází k nějakému vývoji?*“ (Scholleová, 2017, str. 167).

„*Cílem vertikální analýzy je určit:*

- *podíl jednotlivých majetkových složek na celkových aktivech*
- *podíl jednotlivých zdrojů financování na celkových pasivech*
- *podíl jednotlivých položek výsledovky na tržbách.*“ (Scholleová, 2017, str. 167)

Je také dobré horizontální a vertikální analýzu doplnit o dodržování bilančních pravidel. (Scholleová, 2017)

3.3 Klasické (tradiční) ukazatele

Klasické (tradiční) přístupy vycházející z maximalizace zisku jako základního cíle podniku a zaměřují se na použité metody a postupy finanční analýzy s využitím značného množství ukazatelů. Mezi tradiční ukazatele finanční výkonnosti patří především ukazatele zisku, rentability a cash flow. (Pavelková, Knápková, 2005)

3.3.1 Ukazatele zisku

Ukazatele zisku patří mezi nejběžnější měřítka výkonnosti podniku. Zisk je možné vyjádřit několika způsoby, ty nejpodstatnější jsou EAT, EBT a EBIT. Jednotlivé kategorie jsou graficky znázorněny v následujícím obrázku. (Nývtová, Marinič, 2010)

Obrázek 3: Grafické znázornění jednotlivých kategorií zisku

EAC	vyplacené dividendy za prioritní akcie			
EAT (Z)		daň z příjmů z běžné a mimořádné činnosti		
EBT (ZD)			nákladové úroky (U)	
EBIT (ZUD)				odpisy (O)
EBITDA (ZOUD)				

Zdroj: Nývltová, Marinič, 2010

Čistý zisk (EAT) označujeme jako výsledek hospodaření za běžné období, který je po zdanění určen k rozdělení. Tato kategorie je nejdůležitější z pohledu vlastníka, jelikož způsob rozdělení zisku může působit na vývoj hodnoty podniku. Používá se u většiny ukazatelů, které hodnotí výkonnost podniku a je možné ho najít ve výkazu zisku a ztráty.

Zisk před zdaněním (EBT) je kategorie zisku, která zahrnuje daň z příjmu za běžnou a mimořádnou činnost. Používá se pro porovnání výkonnosti mezi jednotlivými obdobími.

Zisk před úroky a zdaněním (EBIT) soustřeďuje svou pozornost na růst tržeb a na řízení nákladů. Měří pouze provozní výkonnost podniku a nemá na něj vliv způsob financování ani daně. (Pavelková, Knápková, 2005; Růčková, 2015)

Tento ukazatel se používá pro měření zisku z hlavní činnosti, jelikož měří hodnocení nákladů při prodeji výkonů zákazníkům, které nejsou ovlivněny daňovými povinnostmi, obzvláště úrokovými náklady. Měří tedy vnitřní výdělečnou schopnost podniku. (Fibířová, Šoljaková, Wagner, Petera, 2015)

3.3.2 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele se využívají k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na likviditu podniku. Vypočítávají se jako rozdíl mezi určitou položkou aktiv a určitou položkou pasiv. To má své využití především při řízení oběžných aktiv a při řízení likvidity. Nejznámějším používaným ukazatelem je čistý pracovní kapitál.

Čistý pracovní kapitál

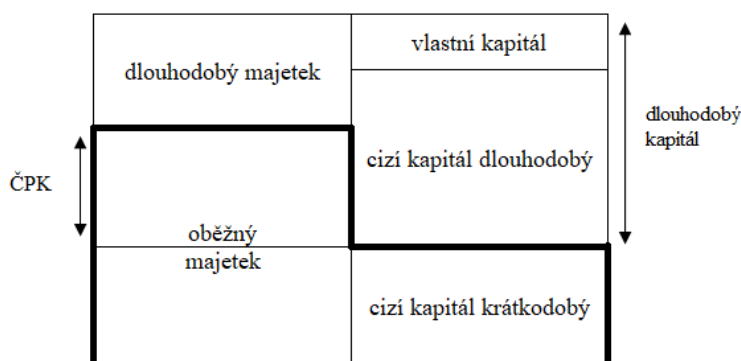
Čistý pracovní nebo také pracovní kapitál má podstatný vliv na platební schopnost podniku a je definován jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky, respektive dluhy.

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Ze vzorce je možné vidět, že čistý pracovní kapitál tvoří oběžná aktiva, která jsou očištěna od závazků podniku, které je nutné v nejkratší době uhradit, nejčastěji do jednoho roku. Pokud má být podnik likvidní, musí mít nadbytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými cizími zdroji. To znamená, že čím větší je hodnota ČPK, tím větší by také měla být schopnost podniku hradit své finanční závazky. Hlavním požadavkem je, aby výsledná hodnota ukazatele byla kladná. Může se ale stát, že bude nabývat záporných hodnot. Tehdy se jedná o tzv. nekrytý dluh.

Čistý pracovní kapitál se zakládá na rozlišení mezi oběžným a dlouhodobým majetkem a na rozlišení mezi krátkodobým a dlouhodobým kapitálem. Tuto konstrukci znázorňuje následující obrázek.

Obrázek 4: Čistý pracovní kapitál



Zdroj: Pavelková, Knápková, Remeš, Šteker, 2017

Čistý pracovní kapitál tedy tvoří část oběžného majetku, který je financován dlouhodobým kapitálem. (Pavelková, Knápková, Remeš, Šteker, 2017; Hrdý, Krechovská, 2016)

Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky určují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků, které se počítají jako rozdíl pohotových peněžních prostředků a okamžitě splatných závazků.

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

Pokud jsou do pohotových peněžních prostředků zahrnuty pouze peníze v hotovosti a peníze na běžných účtech, pak se jedná o nejvyšší stupeň likvidity. Velmi často se také zahrnují i jejich ekvivalenty jako jsou šeky, směnky, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady. (Hrdý, Krechovská, 2016; Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017)

Čistý peněžní majetek

Posledním použitým rozdílovým ukazatelem je čistý peněžní majetek, představující kompromis mezi ukazateli ČPK a ČPP, jelikož zahrnuje do oběžných aktiv nejen pohotové prostředky, ale také krátkodobé pohledávky, které jsou očištěny od nevyhahatelných pohledávek. (Hrdý, Krechovská, 2016)

$$\text{ČPM} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky}$$

– krátkodobá pasiva

3.3.3 Poměrové ukazatele

Analýza poměrovými ukazateli je nejběžněji používaný postup k rozboru účetních výkazů. A to nejspíše z toho důvodu, že vychází výhradně z údajů účetních výkazů. Dává tedy rychlý přehled o finanční situaci podniku. Počítá se jako poměr různých položek výkazů. Je tedy možné vypočítat velké množství ukazatelů, ne všechny se ale v praxi osvědčily. Základní ukazatele lze rozdělit do skupin, které jsou rozdělené podle jednotlivých oblastí hodnocení hospodaření a finančního zdraví podniku. Ty nejčastěji používané jsou rozepsány dále. (Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017; Hrdý, Krechovská, 2016)

Ukazatele rentability

Ukazatel rentability, který je také někdy nazýván výnosnost vloženého kapitálu, měří schopnost podniku dosahovat svých cílů srovnáním zisku s jinými veličinami. Výsledky

těchto ukazatelů se poměrují s vybranou srovnávací základnou. Čím větší rentability podnik dosahuje, tím lépe hospodaří se svým majetkem a kapitálem. Ukazatele rentability nejčastěji vycházejí z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy. Obecně se rentabilita vyjadřuje jako poměr zisku a vloženého kapitálu v korunách. Výsledky ukazatelů rentability budou nejvíce zajímat akcionáře a potencionální investory, jelikož se používá k hodnocení celkové efektivity činnosti podniku.

V praxi jsou nejčastěji používány ukazatele ROA, ROE a ROS. (Růčková, 2015; Scholleová, 2017)

Rentabilita aktiv

ROA (Return on Assets) měří aktivitu vloženého kapitálu a schopnost podniku generovat tržby pomocí využití aktiv. Jedná se o ukazatel produkce zisku za využití majetku, který podnik pořídil z vlastních nebo za pomoci cizích zdrojů. (Gibson, 2013) Ukazatel rentability aktiv je možné vidět v několika možných tvarech. Tou nejvhodnější bude podoba s EBIT, kde:

$$\text{ROA} = \text{EBIT/aktiva}$$

Rentabilita vlastního kapitálu

Za pomoci ukazatele ROE (Return on Equity) se vyjadřuje efektivnost produkce kapitálu, který byl vložen akcionáři či vlastníky podniku. Ukazatel ROE sleduje poměr čistého zisku na jednu korunu investovanou vlastníky.

$$\text{ROE} = \text{čistý zisk/vlastní kapitál}$$

Rentabilita tržeb

Ukazatel ROS (Return on Sales) ukazuje, kolik korun zisku podnik vytvoří z jedné koruny tržeb. Vyjadřuje tedy ziskovou marži podniku.

$$\text{ROS} = \text{EAT}/(\text{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží})$$

Výsledné hodnoty ukazatelů rentability ještě nejsou měřítkem úspěchu podniku. Je nutné, aby je podnik porovnal s náklady obětované příležitosti. Hodnoty v sobě nezrcadlí ani riziko podnikání, ani riziko vyplývající z využívání cizího kapitálu. (Růčková, 2015; Pavelková, Knápková, 2005)

Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele hodnotí, jak podnik efektivně hospodaří se svými aktivy. Proto je podniky používají k řízení svých aktiv. Jinak řečeno, tyto ukazatele posuzují, jak jsou jednotlivé složky kapitálu vázané v určitých formách aktiv. Pokud nastane situace, kdy má podnik více aktiv, než potřebuje, vznikají mu zbytečné náklady. Naopak pokud má podnik málo aktiv, přichází tím o potencionální tržby. Existují dva typy ukazatelů aktivity:

- ukazatele obratovosti
- ukazatele doby obratu

Ukazatele obratovosti vyjadřují počet obrátek za určité období, tedy kolikrát se za daný časový interval obrátí v tržbách určitý druh majetku. Čím větší je počet obrátek, tím kratší je doba, po kterou je vázán majetek. Ukazatele doby obratu udávají, jak dlouho trvá uskutečnění jedné obrátky. Neboli jak dlouho jsou v určité formě majetku vázány finanční prostředky. Mezi nejčastěji používané ukazatele patří následující.

Obrat celkových aktiv komplexně měří efektivnost využívání celkových aktiv podniku. Určuje, kolikrát za rok se celková aktiva obrátí v tržby.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{tržby/celková aktiva}$$

Průměrně se hodnoty ukazatele pohybují mezi hodnotami od 1,6 do 2,9. Nižší hodnoty znamenají, že podnik neefektivně využívá svůj majetek.

Obrat zásob udává, kolikrát se zásoby přemění v ostatní formy oběžného majetku.

$$\text{Obrat zásob} = \text{tržby/zásoby}$$

Pokud jsou výsledné hodnoty tohoto ukazatele nižší, než je odvětvový průměr, znamená to, že má podnik přebytečné zásoby. Tyto zásoby jsou neproduktivní a představují nebezpečí pro platební schopnost podniku.

Doba obratu zásob udává počet dní, po které jsou zásoby vázány v podniku do jejich prodeje či spotřeby. Jinými slovy vyjadřuje, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob, tedy kolik dní trvá jedna obrátka.

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby}/(\text{tržby}/360)$$

Výsledná hodnota tohoto ukazatele by měla být co nejnižší.

Obrat pohledávek vyjadřuje, jak rychle se pohledávky přeměňují v peněžní prostředky.

$$\text{Obrat pohledávek} = \text{tržby/pohledávky}$$

Platí, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je obrat pohledávek rychlejší.

Doba obratu pohledávek vyjadřuje průměrnou dobu splatnosti pohledávek, tady jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky}/(\text{tržby}/360)$$

Tento ukazatel počítá, za jak dlouho jsou v průměru splaceny pohledávky. Výsledná hodnota by měla odpovídat průměrné době splatnosti faktur. (Hrdý, Krechovská, 2017; Scholleová, 2017)

Ukazatele likvidity

Likvidita znamená schopnost podniku hradit včas krátkodobé závazky. To je jedna ze základních podmínek existence podniku. Podnik je platebně schopný, pokud má ke dni splatnosti více pohotových peněžních prostředků, než splatných závazků. Z toho vyplývá, že v čitateli je čím je možné platit a ve jmenovateli, co je nutné platit. Podle požadované jistoty dosazujeme do čitatele majetkové složky s různou dobou likvidnosti. Likvidnost je tedy schopnost dané složky se rychle a bez ztráty přeměnit na peněžní prostředky. Likviditu rozlišujeme na tři základní stupně.

Běžná likvidita je označována jako likvidita 3. stupně. Počítá, kolikrát jsou oběžná aktiva vyšší než krátkodobé závazky. „*To znamená, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil všechna oběžná aktiva na peníze*“ (Scholleová, 2017, str. 178).

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva/krátkodobé závazky}$$

Doporučená hodnota je v rozmezí 1,8 - 2,5. U některých společností jde dnes ale o zbytečně velké zadržování majetku.

Pohotová likvidita bývá označována jako likvidita 2. stupně a je zpřísněním běžné likvidity. Při výpočtu pohotové likvidity se odečítají od oběžných aktiv zásoby, jelikož jsou nejméně likvidní.

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})/\text{krátkodobé závazky}$$

Doporučená hodnota by měla být v rozmezí 1-1,5.

Okamžitá likvidita neboli likvidita 1. stupně vyjadřuje nejužší vymezení likvidity. Do výpočtu vstupují pouze ty nejlikvidnější položky z rozvahy.

Okamžitá likvidita = finanční majetek/krátkodobé závazky

Finanční majetek je možné vysvětlit jako pohotovostní peněžní prostředky, což jsou peněžní prostředky v pokladnách a na bankovních účtech a některé další krátkodobě obchodovatelné cenné papíry. Doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 0,2-0,5. (Scholleová, 2017; Růčková, 2015)

Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele lze použít k hodnocení finanční stability podniku. Kromě poměru cizích a vlastních zdrojů se posuzuje také schopnost podniku hradit náklady spojené s dluhem. Je tedy jasné, že s vyšší zadlužeností je vyšší i riziko, které na sebe podnik bere. Ne vždy je ale pro podnik špatná určitá výše zadluženosti, jelikož je cizí kapitál pro podnik levnější než vlastní díky tomu, že úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku. Z toho vyplývá, že by podnik měl usilovat o optimální finanční strukturu, tedy o nejlepší poměr vlastního a cizího kapitálu. K hodnocení finanční struktury podniku je možné použít hned několika ukazatelů, které jsou odvozeny z rozvahy a vyplývají z rozboru vztahů mezi položkami cizích zdrojů, vlastního a celkového kapitálu.

Celková zadluženost neboli ukazatel věřitelského rizika je základním ukazatelem zadluženosti. Vypočítá se jako poměr celkových závazků k celkovým aktivům.

Celková zadluženost = cizí kapitál/celková aktiva

„Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů“ (Růčková, 2015, str. 65). Podle několika autorů se doporučená hodnota pohybuje mezi 30 a 60 procenty. Je ale důležité tento ukazatel posuzovat v souvislosti s celkovou výnosností a se strukturou cizího kapitálu. Dále je také nutné respektovat příslušnost v odvětví.

Koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti, jelikož součet těchto ukazatelů by měl být přibližně roven 1. Pomocí tohoto ukazatele lze vyjádřit vzájemný poměr jednotlivých složek aktiv, které jsou financována penězi akcionářů.

Koeficient samofinancování = vlastní kapitál/celková aktiva

Ukazatel úrokového krytí nebo také zisková úhrada úroků udává, kolikrát je zisk vyšší než placené úroky. Tento ukazatel posuzuje, zda je dluhové zatížení pro podnik ještě únosné.

Ukazatel úrokového krytí = EBIT/nákladové úroky

Doporučená hodnota tohoto ukazatele je vyšší než 3. (Hrdý, Krechovská, 2016; Růčková, 2015; Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017; Scholleová, 2017)

Analýza soustav ukazatelů

Soustava ukazatelů slouží k hodnocení finanční situace podniku. Z toho vyplývá, že čím více ukazatelů bude v souboru, tím detailnější bude zobrazení finančně-ekonomické situace podniku. Cílem poměrových ukazatelů je tedy souhrnně vyjádřit výkonnost podniku a jeho finančně-ekonomickou situaci pomocí jednoho souhrnného ukazatele. K nejběžněji používaným soustavám ukazatelů patří pyramidové soustavy a účelově vybrané ukazatele, mezi které patří predikční modely. (Synek a kol., 2011; Hrdý, Krechovská, 2016)

4. Sociální výkonnost

Sociální výkonnost je další významnou složkou udržitelné výkonnosti podniku. Společně s environmentální složkou zvyšuje dlouhodobou ekonomickou výkonnost podniku. Ale i naopak lze říci, že dobrá ekonomická výkonnost vytváří pevné základy pro sociální a environmentální aspekty. Obecně je tedy pro podnik dobré, aby správně zpracoval a přijal zásady v oblasti bezpečnosti práce, zdraví zaměstnanců a lidských zdrojů. Význam sociálních aspektů je především ve spojení s lidskými zdroji. Velmi důležitým prvkem sociální výkonnosti je bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Je ale také velice nezbytné sledování vnějších podmínek, které na činnost zaměstnanců přímo či nepřímo působí.

Definovat sociální výkonnost pouze jako vliv podniku na zaměstnance je pohledem velmi úzkým. Podniky by tedy měly uznat nároky všech zájmových skupin a rozvíjet s nimi vztahy.

Základní východisko spočívá ve spokojenosti zaměstnanců, což se projeví kvalitní a dostatečnou péčí o ně. Spokojenost zaměstnanců tvoří podmínku jejich stabilizace a ochoty podávat očekávaný výkon. Snahou každého podniku by tedy mělo být zvyšování spokojenosti zaměstnanců, která vede ke zvyšování produktivity pracovníků.

Sociální výkonnosti má také určité typy ukazatelů, které je možné využít k měření a hodnocení výkonnosti podniku. K hodnocení se většinou používají nefinanční ukazatele (tzv. měkké ukazatele). (Kocmanová, Hřebíček, 2013; Kislíngerová a kol., 2014)

Global Reporting Initiative (GRI) dělí ukazatele sociální výkonnosti do čtyř klíčových oblastí:

- lidská práva
- pracovně právní vztahy a důstojné pracovní podmínky
- odpovědnost za produkty
- společnost.

Společenskou odpovědnost firem (CSR) lze definovat jako dobrovolné integrování sociálních a environmentálních hledisek do běžných podnikových operací a interakcí se zájmovými skupinami podniku. Odpovědné chování podniku je možné rozdělit do oblastí:

- trh
- pracovní prostředí
- místní komunita.

V oblasti tržního prostředí se očekává převážně transparentní podnikání a pozitivní vztahy s investory, zákazníky, dodavateli a ostatními obchodními partnery. Odpovědný přístup k těmto partnerům vede k budování vzájemné důvěry, ke zvyšování kvality produktů a služeb a v konečném důsledku také k dosahování vyššího zisku v rámci obchodní spolupráce. V oblasti pracovního prostředí jsou nejvýznamnější složkou zaměstnanci. V rámci místní komunity podnik usiluje o dobré vztahy s okolím.

ČSN ISO 26000:2010 – Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti poskytuje návod pro zavedení CSR principů v podnicích a rozebírá sedm základních témat:

- řízení a správa organizace
- lidská práva
- praktiky z oblasti pracovních vztahů
- životní prostředí
- etika v podnikání
- ochrana spotřebitelů
- komunitní angažovanost a rozvoj (Kocmanová, Hřebíček, 2013)

4.1 Ukazatele sociální výkonnosti

Jednu z nejdůležitějších oblastí sociální výkonnosti představují spokojení zaměstnanci, jelikož jsou pak ochotni podávat očekávaný výkon. Každý podnik by se tedy měl snažit zvyšovat spokojenost zaměstnanců, a to vše se odvíjí od jejich motivace. K měření sociální výkonnosti se používají především nefinanční ukazatele. (Kocmanová, Hřebíček, 2013)

Rozvoj lidského kapitálu ukazuje, jak podnik vytváří pro zaměstnance podmínky k podpoře permanentního vzdělávání, ke zvyšování jejich kvalifikace a k rozšiřování jejich znalostí a dovedností. Dále mají zaměstnanci v rámci dané společnosti možnost kariérního postupu.

Zaměstnanecká politika zahrnuje přiměřené mzdy a poskytování sociálních a jiných zaměstnaneckých výhod, které jsou většinou nad rámec legislativy. Jedná se například o

příspěvek na stravování, penzijní pojištění, dovolenou či odměny k významným životním jubileím.

Ochrana práce, péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců a pravidelné lékařské prohlídky je další důležitou součástí péče o zaměstnance.

Zdravá podniková kultura, otevřené a přátelské podnikatelské klima znamená, že zaměstnanci mohou bez jakýchkoliv obav vyjádřit svůj názor. V podniku se využívá práce v týmech a podporuje se tzv. týmový duch.

Dalším významným ukazatelem, který je možné zahrnout do sociální výkonnosti, je **dodržování a respektování lidských práv na pracovišti**. (Kunz, 2012)

K nejvíce používaným ukazatelům patří celkový počet zaměstnanců, celkový počet úrazů, míra absence, výdaje na vzdělávání zaměstnanců či průměrný věk zaměstnanců. (Kocmanová, Hřebíček, 2013)

5. Environmentální výkonnost

Ukazatelem environmentální výkonnosti se rozumí specifický výraz, který poskytuje informace o environmentální výkonnosti podniku. „*Čím lépe se podnik chová k životnímu prostředí, tím vyšší má environmentální výkonnost*“ (Kocmanová, Hřebíček, 2013, str. 21). Vliv na životní prostředí má především množství škodlivých odpadů, které podnik způsobuje svou činností. Mezi analyzované jednotlivé složky patří například využití půdy nebo zdrojů, únik škodlivých látek do ovzduší, kvalita vody a půdy apod. Kompletní míra vlivu podniku na životní prostředí vyžaduje identifikaci všech činností podniku a měření výkonnosti s ohledem na jednotlivé složky.

„*Podniky, které mají zavedený systém environmentálního managementu (Environmental Management System, EMS) by měly svou environmentální výkonnost posuzovat ve vztahu ke své environmentální politice, cílům, cílovým hodnotám a dalším kritériím environmentální výkonnosti vycházející z normy ČSN EN ISO 14031*“ (Kocmanová, Hřebíček, 2013, str. 31). Pro podniky, které nemají zavedený tento systém, může být hodnocení environmentální výkonnosti nápomocné při rozeznávání klíčových environmentálních aspektů. (Kocmanová, Hřebíček, 2013)

5.1 Ukazatele environmentální výkonnosti

Hodnocení environmentální výkonnosti napomáhá podniku při hodnocení úrovně jeho výkonnosti a podle potřeby i při identifikaci oblastí, v nichž je potřeba dosáhnout zlepšení. V této oblasti je hlavním cílem eliminace činností podniku, které mohou mít negativní dopad na životní prostředí. To pro podnik může znamenat nové obchodní příležitosti či finanční úsporu. Snížení nákladů může vyvolat například šetrné využívání energií, recyklace odpadu či prevence znečišťování prostředí.

Odpovědnost podniku v této oblasti je třeba uplatňovat jak uvnitř podniku samotného, tak i vzhledem k vnějšmu prostředí, které svým fungováním vždy nějakým způsobem ovlivňuje. S životním prostředím jsou spojeny zejména oblasti ekologické výroby, setření vody a energie, použití recyklovatelných materiálů, ochrana přírodních zdrojů, soulad s normami a standardy apod. S tím jsou také spojeny ukazatele, které si podnik zvolí sám, nebo je jejich sledování stanoveno zákonem či nařízením Evropské unie. (Kocmanová, Hřebíček, 2013; Kunz, 2012)

Podnik si volí environmentální ukazatele podle toho, zda daná činnost představuje pro podnik hrozbu a zda způsobuje významné environmentální dopady. Je důležité zohlednit rozhodující faktory, které jsou spojené s touto výkonností, např. podnikatelská a environmentální strategie, environmentální rizika a dopady vzhledem k požadavkům legislativy, dále požadavky EMS a jiné.

Klíčové environmentální ukazatele výkonnosti podniku se vtaňují na všechny typy organizací a každý podnik by si je měl stanovit sám. Jedná se o následující klíčové oblasti životního prostředí:

- účinnost materiálové spotřeby
- energetická účinnost
- vodní hospodářství
- odpadové hospodářství
- biologická rozmanitost (biodiverzita)
- emise do ovzduší
- ostatní (Kocmanová, Hřebíček, 2013)

5.1.1 Ukazatele materiálové účinnosti

„Roční hmotnostní tok různých používaných materiálů (kromě nosičů energie a vody) v organizaci vyjádřené v jednotkách: tuny (t).“ (Kocmanová, Hřebíček, 2013, str. 35)

Jedná se o spotřebu materiálu v podniku, který je nakoupen od externích dodavatelů či je získán z interních zdrojů. Tyto ukazatele popisují úsilí společnosti snížit materiálovou náročnost a zlepšení účinnosti ekonomicky. (Kocmanová, Hřebíček, 2013)

5.1.2 Ukazatele energetické účinnosti

„Celková přímá spotřeba energie, kde se uvede celková roční spotřeba energie organizace vyjádřená v jednotkách: tuny (t) ekvivalentu ropy (TOE).“ (Kocmanová, Hřebíček, 2013, str. 35)

Přímou energii lze projevit ve formě primární (např. zemní plyn pro vytápění) nebo ve formě přechodné energie (např. elektřina pro osvětlení). Dále lze energii rozdělit na zakoupené, vytěžené (např. uhlí, zemní plyn, nafta), sklizené (energie biomasy) či zachycené (sluneční či větrná energie). Obnovitelné energie jsou energie získávané z přírodních procesů, které jsou trvale obnovované. Lze je tedy na rozdíl od fosilních

paliv využívat opakovaně a nesnižuje se tak jejich potenciál pro jejich využití do budoucna. Zahrnují elektrinu a teplo získané ze slunce, větru, vodní síly, biopaliv, z geotermálních zdrojů či z energie vodíku, aj. (Kocmanová, Hřebíček, 2013; Kislíngrová a kol., 2014)

5.1.3 Ukazatele pro vodní hospodářství

„Celková roční spotřeba vody vyjádřená v jednotkách: metr krychlový za rok (m^3 /rok).“
(Kocmanová, Hřebíček, 2013, str. 36)

Sleduje se celkový objem u povrchové vody včetně vody z řek, jezer a mokřin, podzemní vody, dešťové vody sebrané přímo a skladované podnikem, odpadová voda z jiného podniku nebo u dodávky vody vodovodní sítí. Údaje o odběru vody v podniku lze získat z vodoměrů, z účtů za vodu či z odhadu společnosti. (Kocmanová, Hřebíček, 2013)

5.1.4 Ukazatele pro odpadové hospodářství

„Celková roční produkce odpadu specifikovaného dle typu a nakládání vyjádřená v jednotkách: tuny (t).“ (Kocmanová, Hřebíček, 2013, str. 36)

Data o množství vyprodukovaného odpadu mohou podniku ukázat, jaký je vývoj snahy podniku o snížení odpadu. Také může zobrazit pokrok v procesu účinnosti či produktivity. Z finančního pohledu může snížení odpadu přispět k přímému snížení nákladů na materiály či na zpracování odpadů. (Kocmanová, Hřebíček, 2013)

5.1.5 Ukazatele pro biodiverzitu

„Využívání půdy vyjádřené v jednotkách: metry čtvereční (m^2) zastavěné plochy.“
(Kocmanová, Hřebíček, 2013, str. 37)

Je důležité uvést provozní místa, které společnost vlastní, pronajímá nebo spravuje a sousedí s chráněnými oblastmi nebo s oblastmi mající vysoké hodnoty biodiverzity. Monitorování aktivit v těchto oblastech umožňuje podniku vycítit určité riziko, které by tyto oblasti mohlo ohrozit. Následně se podnik zaměří na snížení těchto rizik spojených s environmentálními dopady nebo zabrání špatnému rozhodování. (Kocmanová, Hřebíček, 2013)

5.1.6 Ukazatele týkající se emisí do ovzduší

„Celkové roční emise „skleníkových plynů“ zahrnujících CO_2 , CH_4 , N_2O , $HFCs$, $PFCs$ a SF_6 se vyjadřují v jednotkách: tuny (t) ekvivalentu CO_2 .“ (Kocmanová, Hřebíček, 2013, str. 37)

Důležité je uvést přímé emise skleníkových plynů ze všech zdrojů, které jsou vlastněny nebo řízeny společnostmi. Spadá sem generování elektřiny, tepla a páry, jiné spalovací procesy (hoření), fyzické či chemické zpracování, doprava materiálů, produktů a odpadu, odvod spalin a prchavé emise. (Kocmanová, Hřebíček, 2013)

Dále se uvedou i nepřímé emise skleníkových plynů, které vznikají při generování nakoupené elektřiny, tepla nebo páry.

5.1.7 Ostatní ukazatele environmentální výkonnosti

Podnik dále může podle svého uvážení sledovat komplexně náklady a investice do životního prostředí. Také může sledovat ukazatele zaměřené na produkty a služby, na přepravu či na soulad s legislativou v podobě pokut za nedodržení předpisů a nařízení. (Hřebíček, Soukupová, Kutová, 2010)

6. Představení společnosti

Vodárny a kanalizace Karlovy Vary, dále jen Vodakva, je akciová společnost zajišťující provoz, údržbu a rozvoj vodovodů a kanalizací a další služby spojené s vodohospodářstvím pro 98 měst a obcí nacházející se převážně na území Karlovarského kraje. Dále se společnost zabývá i vedlejší činností, kterou je zajištění i dalších služeb pro zákazníky, mezi které patří projektování a výstavba vodovodních a kanalizačních přípojek, laboratorní rozbory, revize a opravy kanalizačních přípojek, a mnoho dalších činností.

6.1 Základní informace

Tabulka 4: Základní informace o společnosti Vodakva

Název společnosti	Vodárny a kanalizace Karlovy Vary
Obchodní značka	Vodakva
Sídlo společnosti	Studentská 328/64, 36007 Karlovy Vary
Identifikační číslo	49 78 92 28
Právní forma	akciová společnost
Základní kapitál	123 486 000 Kč
Datum zápisu	1. ledna 1994
Počet zaměstnanců	560

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodakva, 2020

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

Základní kapitál společnosti činí 123 486 000 Kč a je rozdělen na 123 486 ks akcií o nominální hodnotě 1 000 Kč za jednu akcii. Všechny akcie společnosti jsou na jméno a jsou zaknihované v Centrálním depozitáři cenných papírů a jsou veřejně obchodovatelné.

Klíčovými akcionáři společnosti Vodakva jsou Vodohospodářské sdružení obcí západních Čech a mezinárodní společnost SUEZ. Tito akcionáři jsou rovnoměrně zastoupeni ve všech orgánech společnosti a jednají ve shodě. Podíly všech akcionářů jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka 5: Podíly akcionářů ve společnosti Vodakva

Vodohospodářské sdružení obcí Západních Čech	46,76 %
SUEZ Environnement	49,78%
ostatní	3,44%

Zdroj: www.vodakva.cz, 2020

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

Společnost je držitelem certifikátů ISO:

- na systém managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001:2016
- na systém environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001:2016
- na systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle ČSN OHSAS 18001:2008

6.2 Historie společnosti

Společnost Vodakva vznikla zapsáním do obchodního rejstříku 1. ledna 1994 po privatizaci státního podniku jako akciová společnost. Její historie ale sahá až do roku 1882, kdy byl založen první karlovarský městský vodárenský podnik. Do konce 70. let docházelo k celé řadě změn, jako například centralizace vodohospodářské oblasti z rukou měst a obcí na krajskou a národní úroveň. Vznikla organizace ZVak (zásobování vodou a kanalizace), která byla později přejmenována na Západočeské vodovody a kanalizace. Po roce 1993 byla odstátněna správa vodovodních kanalizačních systémů a vrácena do vedení měst a obcí. Národní vodohospodářské podniky byly rozděleny na infrastrukturní a provozní část, přičemž infrastruktura byla převedena na města a obce, které vytvořily Sdružení měst a obcí Karlovarska a provozní část byla privatizována v rámci kupónové privatizace. Spolu s privatizačním projektem vstoupila investiční skupina SUEZ Lyonnaise des Eauc (dnes SUEZ Environnement). Dnes tyto skupiny spolu pečují o provoz 98 obcí nejen v Karlovarském kraji.

6.3 Současná situace podniku

V současné době společnost Vodakva zajišťuje infrastrukturu přibližně pro 190 000 obyvatel v 98 městech a obcích Karlovarského, Středočeského, Plzeňského a Ústeckého kraje. Ve správě má 27 úpraven pitné vody a 80 čistíren odpadních vod. Společnost je

rozdělena do 23 provozních středisek podle výrobně-místních hledisek a zaměstnává 530 zaměstnanců.

6.4 Organizační struktura

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, ke které té jsou povinně zřízeny další dva orgány. Prvním orgánem je představenstvo, které je zároveň statutárním orgánem společnosti a má 7 členů. Dalším orgánem je dozorčí rada, která má 9 členů. Kompletní organizační struktura je v příloze A.

7. Analýza udržitelné výkonnosti ve společnosti Vodakva

Následující kapitola je věnována analýze udržitelné výkonnosti společnosti Vodakva. Analýza je zaměřena na udržitelnou výkonnost a všechny její tři pilíře, které byly představeny v teoretické části. Jednotlivé ukazatele jsou sledovány za období od roku 2014 do roku 2018.

7.1 Analýza ekonomické výkonnosti

Pro analýzu ekonomické výkonnosti společnosti Vodakva byly zvoleny tradiční ukazatele výkonnosti, jako jsou ukazatele zisku a rentability. Dále jsou doplněny ukazateli čistého pracovního kapitálu, likvidity, zadluženosti a kvity. Jednotlivé vzorce a postupy výpočtů jsou uvedeny v teoretické části práce. Data jsou zpracována z výkazů účetní závěrky. Pro přehlednost jsou rozvaha a výkaz zisku a ztráty uvedené v přílohách B-E.

7.1.1 Horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty

Následující kapitola se zaměřuje na horizontální a vertikální analýzu stavových a tokových ukazatelů v období let 2014-2018. Pro odhalení trendu ve vývoji je vhodné analyzovat společnost alespoň za pět po sobě jdoucích let.

Horizontální analýza

Horizontální analýza je založena na vyčíslení relativních a absolutních ukazatelů a vyhodnocuje se po delší časové období. Následující tabulky zachycují horizontální analýzu aktiv a pasiv společnosti Vodakva, které jsou zachyceny v rozvaze. První dvě tabulky zachycují horizontální analýzu rozvahy, tedy analýzu aktiv a pasiv společnosti Vodakva. Následující tabulky se zabývají horizontální analýzou výnosů, nákladů a výsledku hospodaření společnosti.

Tabulka 6: Horizontální analýza aktiv společnosti Vodakva v období let 2014-2018

	Relativní meziroční změna (v %)				Absolutní meziroční změna (v tis. Kč)			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem	0,79	4,11	1,78	0,60	25 723	134 391	60 616	20 619
Dlouhodobý majetek	0,51	6,42	0,65	1,12	14 957	189 574	20 527	35 276
Dlouhodobý nehmotný majetek	87,71	47,80	245,32	6,72	143	152	1 153	109
Dlouhodobý hmotný majetek	0,51	6,45	0,64	1,11	14 814	190 022	19 974	35 167
Dlouhodobý finanční majetek	0	-11,58	-13,09	0	0	-600	-600	0
Oběžná aktiva	3,43	-17,78	15,22	-4,40	10 483	-56 198	39 564	-13 177
Zásoby	24,61	-43,68	-22,52	-14,91	28 127	-62 198	-18 060	-9 269
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	4,18	3,81	31,36	-6,39	6 916	6 565	56 130	-15 012
Krátkodobý finanční majetek	-94,91	-42,87	198,41	4,63	-24 560	-565	1 494	104
Časové rozlišení	-98,01	121,12	28,33	-62,24	-41 305	1 015	525	-1 480

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodakva, 2017

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

Během analyzovaného období docházelo k postupnému nárůstu celkových aktiv. Nejvíce aktiva vzrostla mezi lety 2016/2015, kdy byl nárůst aktiv o 4,11%, tedy o 134 391 Kč, zapříčiněný nárůstem dlouhodobého majetku.

Růst dlouhodobého majetku je patrný každý rok. Tento růst je vyvolán investicemi do nákupů hmotného a nehmotného majetku, který je pořizován pro potřeby rozšiřování vodovodních a kanalizačních systémů.

Dlouhodobý finanční majetek naopak představuje velké úbytky aktiv, a to hlavně v letech 2016/2015 a 2017/2016 v hodnotě 600 tis. Kč.

Největší výkyvy hodnot představuje oběžný majetek. Mezi lety 2015/2014 došlo k nárůstu položky o 3,43 %. Dále mezi lety 2016/2015 došlo k výraznému poklesu položky o 17,78 %, což bylo vyvoláno hlavně poklesem zásob a krátkodobého finančního majetku. V dalším rozmezí let 2017/2016 došlo opět k nárůstu oběžných aktiv o 15,22% díky velkému zvýšení krátkodobého finančního majetku. Poté začala hodnota oběžných aktiv zase mírně klesat.

Až do roku 2017 docházelo k zvyšování krátkodobých pohledávek, a to dokonce až o 30%. Mezi roky 2018/2017 ale došlo ke snížení krátkodobých pohledávek o 6,39 %. Naopak krátkodobý finanční majetek v letech 2015/2014 a 2016/2015 se prudce snižoval, v roce 2015 se dokonce snížil o 94,91 %. Naopak v roce 2017 došlo k rapidnímu zvýšení o 198,41 %. Největší položku zaujímají peněžní prostředky na účtech a dále peněžní prostředky v pokladně.

Hodnota časového rozlišení v roce 2015 klesla o 98,01 %. Následující dva roky hodnota rostla až do roku 2018, kdy znovu klesla o 62,24 %.

Tabulka 7: Horizontální analýza pasiv společnosti Vodakva

	Relativní meziroční změna (v %)				Absolutní meziroční změna (v tis. Kč)			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Pasiva celkem	0,79	4,11	1,78	0,60	25 723	134 391	60 616	20 619
Vlastní kapitál	1,27	1,12	1,64	0,99	3 322	2 964	4 387	2 703
Základní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0	0	0
Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	14,27	12,49	-16,13	-26,11	223	223	-324	-440
VH minulých let	1,71	4,12	3,11	0,67	1 091	2 669	2 101	466
VH běžného období	6,12	0,21	7,48	7,14	2 008	72	2 610	2 677
Cizí zdroje	0,75	4,40	1,79	0,57	22 314	132 236	56 225	18 085
Rezervy	7,28	4,00	2,59	9,24	428	252	170	622
Dlouhodobé závazky	0,50	6,71	1,64	0,60	13 803	185 680	48 575	17 914
Krátkodobé závazky	3,65	-23,39	4,25	-0,25	8 083	-53 969	7 480	-451
Krátkodobé bankovní úvěry	0	-47,07	236,38	-58,89	17 432	-8 206	21 808	-18 275
Časové rozlišení	0	-54,15	0,58	-24,53	1 494	-809	4	-169

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodakva, 2017

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

Z horizontální analýzy pasiv společnosti Vodakva je možné vidět, že celková pasiva nejvíce vzrostla v roce 2016 a to o 4,11 %. Příčinou tohoto růstu je růst cizích zdrojů, které byly využity například na investice do nové ultrafiltrační jednotky či do projektů rozšiřování vodovodních a kanalizačních systémů. Položka cizích zdrojů vykazovala rostoucí trend po celé sledované období.

Vlastní kapitál společnosti také rostl po celé sledované období, nejvíce v roce 2017, kdy byl nárůst o 1,64 %. Příčinou je růst výsledku hospodaření minulých let a výsledku hospodaření běžného období.

Bankovní úvěry mají kolísavý trend, jelikož v roce 2016 poklesly o 47,07 % a následující rok opět vzrostly téměř 2,5 krát a v dalším roce zase klesly o 58,89 %.

Faktory ovlivňující výkyvy hospodářského výsledku jsou lépe rozpoznatelné při analýze výkazu zisku a ztráty.

Tabulka 8: Horizontální analýza vybraných výnosů společnosti Vodakva

	Relativní meziroční změna (v %)				Absolutní meziroční změna (v tis. Kč)			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3,30	3,10	-3,17	2,48	23 591	22 856	-24 083	18 260
Ostatní provozní výnosy	124,86	103,45	-43,27	-39,15	4 575	8 523	-7 253	-3 723
Výnosové úroky	-100	0	0	0	-1	0	2	0
Ostatní finanční výnosy	100	641,67	874,16	-97,69	-6	77	778	-847

Zdroj: interní materiály společnosti Vodakva, 2017

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

Hodnota tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb ve sledovaném období rostla kromě roku 2017, kdy došlo k úbytku o 3,17 %.

Ostatní provozní výnosy, do kterých patří hlavně tržby z prodeje dlouhodobého majetku a tržby z prodaného materiálu, v prvních dvou letech výrazně vzrostly. Naopak v dalších dvou letech docházelo k velkému úbytku těchto výnosů.

Položka ostatní finanční výnosy také zaznamenala vysoký nárůst v roce 2016 a 2017.

Tabulka 9: Horizontální analýza vybraných nákladů společnosti Vodakva

	Relativní meziroční změna (v %)				Absolutní meziroční změna (v tis. Kč)			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Výkonová spotřeba	-0,55	-7,14	-11,51	5,19	-2 094	-26 904	-40 255	16 081
Osobní náklady	3,16	4,65	2,28	8,74	7 483	11 361	5 833	22 848
Ostatní provozní náklady	-11,23	17,71	39,44	4,56	-776	1 086	2 847	459
Nákladové úroky	-51,79	186,67	88,63	54,93	-145	252	343	401
Ostatní finanční náklady	-22,64	-16,77	80,85	-36,89	-281	-161	646	-533

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodakva, 2017

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

Položka výkonové spotřeby vykazovala klesající trend až do roku 2018, kdy položka výkonové spotřeby vzrostla o 5,19 %. Osobní náklady naopak vykazovaly rostoucí trend po celé sledované období. Tento růst byl způsoben růstem mzdových nákladů, poplatků a daní. Ostatní finanční náklady výrazně vzrostly v roce 2017, v ostatních letech vykazovaly klesající trend.

Tabulka 10: Horizontální analýza výsledku hospodaření společnosti Vodakva

	Relativní meziroční změna (v %)				Absolutní meziroční změna (v tis. Kč)			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Provozní VH	4,37	0,67	7,61	8,74	1500	240	2 744	3 392
Finanční VH	-33,55	16,70	11,41	54,66	508	-168	-134	-715
VH za účetní období	6,12	0,21	7,48	7,14	2 008	72	2 610	2 677
VH před zdaněním	6,12	0,21	7,48	7,14	2 008	72	2 610	2 677

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodakva, 2017

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

Z tabulky je možné vidět, že výsledek hospodaření společnosti každoročně rostl. To bylo způsobeno růstem výnosů z hlavní činnosti, ale také růstem výnosů z jiných činností, jako jsou například externí zakázky.

Vertikální analýza

Vertikální analýza sleduje procentní strukturu položek z účetních výkazů. Tato analýza hodnotí, zda struktura aktiv odpovídá struktuře pasiv a je vhodná pro meziroční či mezipodnikové srovnání. Následující tabulky zachycují vertikální analýzu aktiv a pasiv společnosti Vodakva, které jsou zachyceny v rozvaze. Tabulky č. 11 budou zaměřeny na vertikální analýzu výkazu zisku a ztráty podniku.

Tabulka 11: Vertikální analýza aktiv společnosti Vodakva (v %)

Položka	Rok				
	2014	2015	2016	2017	2018
Aktiva celkem	100,00	100,00	100,00	100	100
Dlouhodobý majetek	90,56	90,31	92,31	91,29	91,76
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,01	0,01	0,01	0,05	0,05
Dlouhodobý hmotný majetek	90,40	90,14	92,16	91,13	91,60
Dlouhodobý finanční majetek	0,16	0,16	0,13	0,11	0,11
Oběžná aktiva	9,42	9,67	7,63	8,64	8,21
Zásoby	3,52	4,35	2,36	1,79	1,83
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	1,79	1,18
Krátkodobé pohledávky	5,10	5,27	5,26	5,60	5,14
Krátkodobý finanční majetek	0,80	0,04	0,02	0,06	0,07
Časové rozlišení aktiv	0,02	0,03	0,05	0,07	0,03

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodakva, 2017

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

Z vertikální analýzy aktiv vyplývá, že největší podíl celkových aktiv tvoří dlouhodobý majetek. Poměr stálých aktiv vůči oběžným aktivům je mnohonásobně krát větší. To je způsobeno především zaměřením podniku. Průměrně se stálá aktiva pohybovala kolem 91 %. Zbylou část celkových aktiv tvoří oběžná aktiva.

Největší podíl stálých aktiv tvoří dlouhodobý majetek. Oběžných aktiv pak krátkodobé pohledávky.

Tabulka 12: Vertikální analýza pasiv společnosti Vodakva (v %)

Položka	Rok				
	2014	2015	2016	2017	2018
Pasiva celkem	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	8,05	8,09	7,86	7,84	7,88
Základní kapitál	3,81	3,78	3,63	3,56	3,54
Kapitálové fondy	1,22	1,21	1,16	1,14	1,14
Rezervní fondy	0,05	0,05	0,06	0,05	0,04
VH minulých let	1,96	1,98	1,98	2,01	2,01
VH běžného období	1,01	1,06	1,02	1,08	1,15
Cizí zdroje	91,91	91,87	92,12	92,14	92,11
Rezervy	0,18	0,19	0,19	0,19	0,21
Dlouhodobé závazky	84,90	84,65	86,77	86,65	86,65
Krátkodobé závazky	6,83	6,49	5,17	5,29	5,25
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0,53	0	0	0
Časové rozlišení pasiv	0,05	0,05	0,02	0,02	0,01

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodakva, 2017

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

Z tabulky je patrné, že podnik využívá spíše cizí kapitál než vlastní a tento rozdíl je výrazný. Podíl cizího kapitálu se v průměru pohybuje kolem 92 % a z většiny je tvořen dlouhodobými závazky. Ty meziročně rostly kromě roku 2015, kdy mírně klesly. Z těchto hodnot vyplývá, že je podnik ve velké míře zadlužený.

Podíl vlastního kapitálu se pohybuje kolem 8 % a je tvořen především základním kapitálem a nerozděleným ziskem minulých let. Ve sledovaném období podnik vykazuje zisk.

Tabulka 13: Vertikální analýza vybraných výnosů společnosti Vodakva (v %)

Položka	Rok				
	2014	2015	2016	2017	2018
Výnosy celkem	100	100	100	100	100
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	99,49	98,89	97,83	98,61	99,24
Ostatní provozní výnosy	0,51	1,10	2,16	1,27	0,76
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	0	0	0,01	0,12	0

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodakva, 2017

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

Největší položkou, která se podílela na tvorbě výnosů, byly tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Podíl této položky se pohyboval kolem 98 %. Další položkou podílející se na celkových výnosech jsou ostatní provozní výnosy. Největší podíl na výnosech měly v roce 2016, a to 2,16 %.

Výnosové úroky a podobné výnosy a ostatní finanční výnosy mají ve sledovaných letech tak nízké hodnoty, že na celkové výnosy mají zanedbatelný vliv. Ve většině období je tento vliv nulový.

Tabulka 14: Vertikální analýza vybraných nákladů společnosti Vodakva (v %)

Položka	Rok				
	2014	2015	2016	2017	2018
Náklady celkem	100	100	100	100	100
Výkonová spotřeba	60,72	59,99	57,01	53,09	52,33
Osobní náklady	37,93	38,86	41,62	44,81	45,65
Ostatní provozní náklady	1,11	0,98	1,18	1,73	1,69
Nákladové úroky a podobné náklady	0,04	0,02	0,06	0,13	0,18
Ostatní finanční náklady	0,20	0,15	0,13	0,25	0,15

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodakva, 2017

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

Jak je možné vidět v tabulce, tak největší podíl na celkových nákladech společnosti měla výkonová spotřeba, jejíž hodnota se průměrně pohybovala kolem 57 %. Výkonová spotřeba je tvořena zejména spotřebovaným materiálem, energiemi a službami.

Další významnou položkou podílející se na celkových nákladech jsou osobní náklady, které se v průměru pohybovaly kolem 42 %. Osobní náklady jsou tvořeny hlavně mzdovými náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Ostatní nákladové položky měly oproti předchozím položkám nepatrný vliv na celkové náklady společnosti.

7.1.2 Ukazatele zisku

Ukazatele zisku se řadí mezi nejčastěji používaná měřítka ekonomické výkonnosti podniku. V následující tabulce je znázorněn vývoj všech ukazatelů zisku ve sledovaném období 2014-2018 ve společnosti Vodakva.

Tabulka 15: Ukazatele zisku v letech 2014-2018

Ukazatele (v tis. Kč)	Rok				
	2014	2015	2016	2017	2018
EBIT	33 091	34 954	35 278	38 231	41 309
EBT	32 811	34 819	34 891	37 501	40 178
EAT	32 811	34 819	34 891	37 501	40 178

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodakva, 2017

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

Během celého sledovaného období docházelo k nárůstu čistého zisku. Příčin nárůstu je několik a jsou popsány v souvislosti s jinými ukazateli v následujících podkapitolách. Je jasné, že zisk společnosti Vodakva ovlivňuje celá řada faktorů, ale nejzásadnější pro tento typ podnikatelské činnosti je spotřeba pitné vody.

Výsledek hospodaření byl tedy nejnižší v roce 2014 (32 811 tis. Kč) a naopak největší byl v roce 2018 (40 178 tis. Kč).

7.1.3 Čistý pracovní kapitál

Hodnoty ukazatele v průběhu sledovaného období jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 16: Čistý pracovní kapitál společnosti Vodakva (v tis. Kč)

	2014	2015	2016	2017	2018
Oběžná aktiva	305 639	316 122	259 924	299 488	298 558
Krátkodobé závazky	221 461	229 544	175 848	183 328	182 877
ČPK Vodakva	84 178	86 578	84 076	116 160	115 681

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodakva, 2017

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

Z tabulky je patrné, že společnost Vodakva vykazovala kladné hodnoty čistého pracovního kapitálu po celé sledované období. To je způsobeno tím, že oběžná aktiva převyšují krátkodobé závazky. Kladné hodnoty ČPK znamenají, že podniku nevzniká nekrytý dluh a je schopen okamžitě splácet své splatné závazky. Čím vyšší je tedy jeho hodnota, tím vyšší má podnik rezervu finančních prostředků pro případ mimořádných výdajů.

Nejvyšší hodnoty ČPK dosahuje v roce 2017 a to díky nárůstu oběžných aktiv. V následujícím roce došlo k nepatrnému snížení hodnoty ČPK způsobené snížením oběžných aktiv. Lze předpokládat, že i nadále bude mít podnik příznivý vývoj tohoto ukazatele.

7.1.4 Poměrové ukazatele rentability

Ukazatele rentability patří mezi nejčastěji využívané metody finanční analýzy. Posuzují, jak je podnik úspěšný při dosahování svých stanovených cílů, jak efektivně využívá kapitál a jaká je celková efektivnost podniku. Je tedy vhodné se zaměřit na výpočet ukazatelů rentability. Říkají nám, kolik procent výsledku hospodaření připadne na konkrétní zvolenou položku. Čím je hodnota rentability vyšší, tím lépe společnost hospodaří s vloženými prostředky do podnikání. Základní podmínkou by teda měla být kladná hodnota všech ukazatelů rentability. Následující tabulka obsahuje hodnoty vypočtených ukazatelů.

Tabulka 17: Ukazatele rentability v letech 2014-2018

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
ROA	1,02	1,07	1,04	1,10	1,19
ROE	12,56	13,17	13,05	13,80	14,64
ROS	4,63	4,74	4,64	5,19	5,47

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodakva, 2017

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

Pro výpočet ukazatelů rentability se využívá čistého zisku (EAT), který lze najít ve výkazu zisku a ztráty pod položkou Výsledek hospodaření za účetní období a zisk před úroky a zdaněním (EBIT), který se vypočte jako součet položek Výsledek hospodaření před zdaněním a Nákladové úroky.

Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv neboli ROA podniku říká, jaké návratnosti dosahuje vložený kapitál v podobě aktiv. Hodnoty ukazatele ROA se po celé sledované období pohybují kolem 1 %. V tabulce je možné vidět, že ROA měla ve sledovaném období rostoucí trend kromě roku 2016, kdy mírně klesla o 0,03 %. Tento mírný pokles byl způsoben snížením hodnoty zisku EBIT. Vliv na vývoj rentability má i vývoj aktiv společnosti.

Nejpříznivějším rokem ve sledovaném období je rok 2018, kdy rentabilita dosahovala 1,19 %.

Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel ROE podniku říká, jakou výnosnost má kapitál, který do podniku vložili vlastníci a investoři. Výsledné hodnoty jsou tedy důležité především pro vlastníky společnosti, případně pro budoucí investory.

Hodnoty ukazatele ROE mají příznivý rostoucí trend. Jedinou výjimkou je opět rok 2016, kdy hodnota ukazatele mírně klesla. To bylo způsobeno meziročním poklesem čistého zisku. Nejnižší hodnoty ale rentabilita společnosti dosáhla v roce 2014 s 12,56 %. Naopak svého maxima dosáhla rentabilita v roce 2018 s 14,64 %.

Z výsledných hodnot lze říci, že ve sledovaném období měl podnik vysokou výnosnost vlastního kapitálu, který do podnikání vložili vlastníci či investoři.

Rentabilita tržeb

Ukazatel ROS informuje podnik o tom, kolik zisku v korunách se daří vytvořit z jedné koruny tržeb. Lze ho pojmenovat také jako ziskové rozpětí, které slouží k určení ziskové marže.

I u tohoto ukazatele můžeme vidět stejný trend jako u ukazatelů ROA a ROE. Nejnižší hodnoty ve sledovaném období dosahuje ukazatel ROS v roce 2016 díky nízkému zisku EBIT. Naopak nejvyšší hodnoty rentabilita tržeb dosáhla opět v roce 2018, kdy se vyšplhala na 5,47 % díky navýšení zisku.

7.1.5 Poměrové ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity se používají pro měření počtu obrátek aktiv nebo pro měření doby obratu jednotlivých aktiv. Tyto ukazatele pomohou při hodnocení efektivního hospodaření společnosti s aktivy a k určení, jak dlouho aktiva vážou v podniku finanční prostředky. Pokud má společnost větší množství aktiv než potřebuje, vznikají mu zbytečné náklady. A naopak, pokud je aktiv nedostatek, může společnosti ztratit potencionální výnosy. Následující tabulka obsahuje výsledky vybraných ukazatelů.

Tabulka 18: Ukazatele aktivity v letech 2014-2018

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Obrat celkových aktiv	0,22	0,23	0,22	0,21	0,22
Obrat zásob	6,25	5,18	9,48	11,85	11,81
Doba obratu zásob	57,61	69,50	37,97	30,38	30,41
Obrat pohledávek	4,32	4,28	4,25	3,13	3,43
Doba obratu pohledávek	83,43	84,13	84,71	114,92	104,92

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodakva, 2017

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

Obrat celkových aktiv

Tento ukazatel je také někdy nazýván jako ukazatel vázanosti celkového vloženého kapitálu a vyjadřuje, kolikrát za rok se aktiva obrátí v tržby.

Hodnoty ukazatele obratu celkových aktiv jsou po celé sledované období konstantní. Pohybovaly se kolem hodnoty 0,22. Je tedy patrné, že celková aktiva se obrátí v průměru 0,22 krát za každé sledované období. V porovnání s průměrnou hodnotou, která se pohybuje mezi 1,6-2,9 lze říci, že podnik neefektivně využívá svůj majetek.

Obrat zásob

Tento ukazatel říká, kolikrát se zásoby podniku přemění v ostatní formy oběžného majetku.

Ukazatel obratu zásob vykazuje ve sledovaném období kolísavý trend a to i přes to, že v podniku každoročně dochází k nárůstu tržeb. Nejnižší hodnoty ukazatel dosáhl v roce 2015, kdy byl obrat zásob pouze 5,18 krát za období. To bylo způsobeno velkým množstvím zásob v podniku. Následující rok společnost hodnotu zásob snížila a tím došlo k nárůstu hodnoty ukazatele obratu zásob na 9,48 krát za období. Největší hodnoty pak ukazatel obratu zásob dosáhl v roce 2017. Nízké hodnoty tohoto ukazatele značí, že má podnik přebytečné zásoby, které jsou neproduktivní a to může znamenat nebezpečí pro platební schopnost podniku.

Doba obratu zásob

Tento ukazatel počítá, kolik dní v roce jsou zásoby vázány v podniku do jejich spotřeby či prodeje. Tedy za kolik dní se majetek přemění ve finanční prostředky. Výsledná hodnota ukazuje také likviditu podniku, a proto by měla být co nejnižší.

Tento ukazatel opět vykazuje ve sledovaném období kolísavý trend. Nejnižší doba obratu zásob byla v roce 2017, kdy dosáhla 30,38 dne. V tomto roce totiž došlo k výraznému snížení hodnoty zásob. Naopak nejvyšší byla v roce 2015, kdy se dostala až na 69,50 dne.

Obrat pohledávek

Tento ukazatel udává, za jak dlouho jsou pohledávky podniku přeměněny na peněžní prostředky. Zde platí, že čím vyšší hodnoty ukazatel nabývá, tím je obrat pohledávek rychlejší.

Nejrychlejší obrat pohledávek na peněžní prostředky měla společnost v roce 2014, kdy došlo k nárůstu tržeb a zároveň se podniku snížily pohledávky. Následující roky měl tento ukazatel klesající trend.

Doba obratu pohledávek

Tento ukazatel udává, jak dlouho v průměru společnosti trvá, než splatí své pohledávky. Výsledné hodnoty tohoto ukazatele by tedy měly být stejné jako je průměrná doba splatnosti faktur společnosti. Společnost by teda měla usilovat o to, aby doba obratu pohledávek byla co nejkratší.

V případě společnosti Vodakva tento ukazatel vykazuje rostoucí trend až do roku 2017. Následující rok hodnota tohoto ukazatele mírně klesla. Z tabulky je možné vidět, že doba obratu pohledávek je delší než doba obratu závazků, což může pro podnik znamenat, že by se mohl dostat do finančních potíží při placení.

7.1.6 Poměrové ukazatele likvidity

Pomocí ukazatelů likvidity je možné zjistit, zda je podnik schopen včas hradit své krátkodobé závazky. To je jeden ze základních předpokladů existence podniku. Podnik by tedy měl mít větší množství peněžních prostředků než splatných závazků. To je možné zjistit za pomoci 3 stupňů likvidity.

Tabulka 19: Ukazatele likvidity v letech 2014-2018

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Běžná likvidita	1,38	1,49	1,48	1,63	1,57
Pohotová likvidita	0,86	0,82	1,02	1,29	1,22
Okamžitá likvidita	0,12	0,01	0,004	0,01	0,013

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodakva, 2017

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

Běžná likvidita

Běžná likvidita neboli likvidita 3. stupně počítá, kolikrát jsou oběžná aktiva vyšší než krátkodobé závazky a její doporučená hodnota je v rozmezí 1,8 – 2,5. V tomto rozmezí se podnik nepohybuje ani v jednom ze sledovaných let. To znamená, že není dostatečně likvidní na to, aby byl schopen hradit své krátkodobé závazky.

Pohotová likvidita

Při výpočtu pohotové likvidity neboli likvidity 2. stupně se od oběžných aktiv odečítají nejméně likvidní složky, kterými jsou zásoby. Doporučené rozmezí pohotové likvidity se pohybuje v rozmezí 1 – 1,5. Kromě prvních dvou sledovaných let se hodnoty pohotové likvidity společnosti pohybovaly v doporučeném rozmezí. Dalo by se tedy říci, že společnost je schopna splácet své závazky s minimální potřebou prodat část svých zásob.

Okamžitá likvidita

Do likvidity 3. stupně vstupují pouze ty nejlíživější položky z rozvahy, především peníze v hotovosti a peníze na bankovních účtech. Doporučené rozmezí tohoto intervalu je 0,2 – 0,5. Hodnoty okamžité likvidity společnosti se ani v jednom sledovaném období nepřiblížily k dolní hranici doporučeného rozmezí. To znamená, že společnost má nízký podíl finančních prostředků v pokladně a na běžném účtu v bance. To může znamenat, že by společnost mohla mít potíže se splácením dluhů v době splatnosti.

7.1.7 Poměrové ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti se využívají ke sledování vztahu mezi vlastními a cizími zdroji podniku. Skladba zdrojů financování je velice důležitá. Pokud je využíván pouze vlastní

kapitál, tak dochází ke snižování jeho celkové výnosnosti. A pokud by chtěl podnik využívat pouze cizí zdroje, měl by problém se získáváním těchto prostředků. Míru zadluženosti společnosti Vodakva lze vypočítat pomocí ukazatelů, které jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 20: Ukazatele zadluženosti v letech 2014-2018

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Celková zadluženost (%)	91,91	91,87	92,12	92,14	92,11
Koeficient samofinancování (%)	8,05	8,09	7,86	7,84	7,88
Finanční páka	12,42	12,36	12,73	12,75	12,70

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodakva, 2017

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

Celková zadluženost

U tohoto ukazatele je možné říci, že čím je vyšší jeho hodnota, tím je vyšší riziko věřitelů. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 30 – 60 %.

Při pohledu na celkovou zadluženost společnosti Vodakva je jasné, že hodnoty ve sledovaném období mnohonásobně převyšují doporučené rozmezí. Během celého sledovaného období se hodnoty pohybují kolem 92 %. To znamená, že podíl cizího kapitálu na celkových aktivech byl příliš vysoký. Jelikož věřitelé preferují nízké hodnoty celkové zadluženosti, bylo by pro společnost dobré oběžná aktiva více financovat vlastním kapitálem.

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti a jejich součet by tedy měl být roven 1 (100 %). Vyjadřuje tedy velikost aktiv, která jsou financována akcionáři společnosti.

Společnost Vodakva tedy využívá cizích zdrojů z 92 % a vlastních zdrojů z 8 %. Jak už bylo řečeno, společnost využívá z velké většiny cizí zdroje k financování svých aktiv.

Finanční páka

Ukazatel finanční páka udává, kolikrát celkové zdroje převyšují vlastní zdroje. Nejnižší hodnota byla v roce 2015, kdy je výsledná hodnota ukazatele 12,35. Naopak nejvyšší

hodnoty 12,75 dosáhl v roce 2017. Výsledné hodnoty vypovídají o tom, že společnost zapojuje do financování majetku vlastní kapitál v menší míře než cizí.

7.2 Sociální výkonnost

Sociální výkonnost je možné chápat buď vůči zaměstnancům, nebo vůči společnosti jako celku. V oblasti péče o zaměstnance společnost Vodakva vychází ze základního dokumentu, kterým je Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Veškerá práva a povinnosti zaměstnanců jsou upraveny v kolektivní smlouvě, případně se společnost řídí vnitřními předpisy.

Ve společnosti Vodakva sledují ukazatele průměrný počet zaměstnanců, průměrný počet řídicích pracovníků, mzdové náklady a mzdové náklady řídicích pracovníků. Jednotlivé roční údaje jsou uvedeny ve výroční zprávě.

Odměňování zaměstnanců

Každému zaměstnanci za vykonanou práci přísluší mzda. Dle mzdového řádu výše zaručené mzdy odpovídá přiznané tarifní mzdě zaměstnance, přiznanému osobnímu hodnocení a přiznaným příplatkům. Každý zaměstnanec je zařazen do tarifního stupně, který s ním musí být předem projednán a tvoří nedílnou součást pracovní smlouvy. Zařazení zaměstnance navrhuje vedoucí provozu či úseku, projednává ji kvalifikační komise a rozhoduje ředitel společnosti. Výše mzdových tarifů je stanovena v následující tabulce.

Tabulka 21: Mzdové tarify společnosti Vodakva

Tarifní stupeň	Kč/měsíc
1.	13 880
2.	14 580
3.	15 080
4.	15 880
5.	16 880
6.	17 880
7.	18 880
8.	20 180
9.	22 380
10.	24 980

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodakva, 2017

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

K rozlišování prací podle oboru, složitosti, odpovědnosti, namáhavosti a druhu vykonávané práce je určen „Katalog funkcí a povolání VODAKVA“, z roku 2017 (dále jen Katalog). Mzdy, které jsou pracovním označovány jako „tarifní stupeň 13“ bez vazby na Katalog, mohou být sjednávány pro funkce:

- ředitel a.s. (stanovuje představenstvo a.s.)
- náměstci ředitele (stanovuje ředitel a.s.)
- vedoucí provozů a útvarů
- specialisté
- zaměstnanci se zkráceným úvazkem
- případní další zaměstnanci podle povahy funkce, vykonávané práce a podle potřeb zaměstnavatele.

Průměrná hodinová mzda společnosti Vodakva v kategorii „bez manažerů“ byla v roce 2018 196,83 Kč na 1 odpracovanou hodinu. Při dosažení plánovaného hospodářského výsledku pak vedení vyvíjí maximální snahu, aby zaměstnancům mohl být před Vánoce vyplacen 13. plat.

Mzdové příplatky jsou vypláceny zaměstnancům za práci přesčas, a to ve výši 25 % průměrného výdělku ve všedních dnech, nebo 35 % průměrného výdělku v noci a ve dnech pracovního klidu. Za práci přesčas ve svátek je pak zaměstnancům vypláceno 100 % průměrného výdělku. Za práci v sobotu a v neděli je zaměstnancům vyplácen příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku zaměstnance.

Zaměstnancům je také poskytována odměna při významných životních jubileích. Mzda se vyplácí 13. den následujícího kalendářního měsíce.

Pracovněprávní vztahy

Pracovní smlouvy se zaměstnanci se sjednávají zpravidla na dobu neurčitou s výjimkou prací, které je třeba zajistit sezónně. Na dobu určitou se uzavírají smlouvy pouze se zaměstnanci ve starobním důchodu a se zaměstnanci, kteří jsou přijímáni jako „záskok“ za mateřskou či pokud si to vyžádá vedoucí pracovník zaměstnance. V případě prvního pracovního poměru se smlouva uzavírá s tříměsíční zkušební lhůtou. Délka pracovní doby činí maximálně 37,5 hodiny týdně, tj. 7,5 hodiny denně. Základní pracovní doba je stanovena od 8:30 do 13:00 hod.

Zaměstnancům společnosti Vodakva se výměra dovolené prodlužuje o jeden týden. Každý zaměstnanec má tedy nárok na 5 týdnů dovolené. Dále je zaměstnancům zabezpečena rekvalifikace v zájmu dalšího pracovního uplatnění.

Péče o zaměstnance

Společnost Vodakva zajišťuje zaměstnancům lékařské prohlídky při vstupu do zaměstnání a poté v pravidelných intervalech. Dále na požádání zaměstnance staršího 40 let zaměstnavatel zabezpečuje jednou ročně zdravotní prohlídku u lékaře pracovních lékařských služeb, a to nad rámec prohlídek povinných podle platné legislativy. Veškeré náklady s tím spojené hradí zaměstnavatel. Pokud zaměstnanec skončí pracovní poměr ve zkušební době, je povinen úhradu za vstupní prohlídku vrátit. Dále zaměstnavatel zajišťuje a v plné výši hradí výstupní prohlídku při ukončení pracovního poměru zaměstnance.

Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům stabilizačním příspěvkem ze mzdových prostředků na penzijní připojištění nebo na životní pojištění ve výši 300,- Kč měsíčně za podmínky, že příspěvek lze dát pouze pro jeden druh pojištění podle volby

zaměstnanec. Předpokladem je, že zaměstnanec je v pracovním poměru s Vodakvou nejméně rok.

Zaměstnavatel svých zaměstnancům zabezpečuje podání jednoho teplého jídla denně ve svých jídelnách formou dovozu obědů, jejich ohřevu a výdeje, a to v pěti svých provozech, a pokud o to požádá nadpoloviční většina zaměstnanců i u dalších provozech. Alternativním způsobem stravování, které zaměstnavatel zajišťuje, je poskytnutí poukázek v ceně 85,- Kč (od 1. 7. 2019 v ceně 95,- Kč) k odběru obědů. Zaměstnavatel hradí 55 % z ceny poukázky, zbytek hradí zaměstnanec. Zaměstnanec má nárok na jednu stravovací poukázku za jednu odpracovanou pracovní dobu. Dále zaměstnavatel zaměstnancům pracujícím v terénu v extrémním počasí poskytne nápoje, a to buď teplý nápoj v hodnotě 10,- Kč za směnu za mrazu, nebo nealkoholický nápoj v hodnotě 14,- Kč při teplotách nad 23°C při normální (sedmi a půlhodinové) směně. Zaměstnancům pracujícím déle než 11 hodin náleží za daných klimatických podmínek další přiděl teplého či studeného nápoje.

Společnost Vodakva svým zaměstnancům za nízký poplatek zajišťuje rekreace ve svém zařízení na Hřebečné, Stříbrné a v Konstantinových Lázních. Výše poplatku za používání rekreačních zařízení je upravena v příloze Kolektivní smlouvy – *Zásady pro tvorbu a čerpání sociálního fondu*.

Fond kulturních a sociálních potřeb

Společnost má zřízen sociální fond, který slouží k financování aktivit zaměstnanců a dalších nákladů, které jsou ve smyslu kolektivní smlouvy.

Jak už bylo zmíněno, společnost svým zaměstnancům zajišťuje rekreace ve svých zařízeních. Dále také zajišťuje rekreace na přehradě Hracholusky, kde je zajištěna instalace 4 - lůžkové maringotky v kempu. Zaměstnavatel hradí poplatek za umístění maringotky a náklady na el. energii. Ostatní poplatky (cca 50 Kč dospělý, 20 Kč dítě a 30 Kč parkování auta za 1 den) hradí ze svého zaměstnanec.

Společnost také organizuje každý rok zimní a letní vícedenní dětskou rekreaci pro děti svých zaměstnanců. V tomto případě společnost zajišťuje také pedagogický dozor a dopravní prostředek. Pro rekreaci rodičů s dětmi Vodakva přispívá svým zaměstnancům v hlavním pracovním poměru částku 1500,- Kč na dítě ve věku od 3 – 15 let.

Dále Vodakva ze sociálního fondu financuje nákup univerzálních poukázek „Unišek“, které mají uplatnění v oblasti sportu, zdraví, vzdělávání a kultury. Zaměstnanci v hlavním pracovním poměru mají nárok na jeden balíček dvaceti poukázek (každá o hodnotě 50,- Kč) na jeden kalendářní rok. Z celkové částky 1000,- Kč za balíček poukázek zaměstnanec hradí 300,- Kč.

Ze sociálního fondu jsou dále placeny věcné dary zaměstnancům při pracovních výročích, vánoční příspěvky pro každé dítě zaměstnance, příspěvek na sportovní, kulturní a humanitní činnost či prostředky na sociální výpomoc zaměstnancům.

Na konci každého roku se stanoví pevná částka, která je přidělena do sociálního fondu společnosti. Dotace je závislá na výsledku hospodaření daného roku a prosazuje ji představenstvo na valné hromadě. Použití fondu pro jednotlivé zaměstnance vždy a.s. předloží k projednání Kolektivu zaměstnanců Vodáren a kanalizací Karlovy Vary, a.s., který je zastoupen předsedou ZV OS a na jeho stanovisko bude společnost brát zřetel. Následující tabulka obsahuje plán čerpání sociálního fondu v roce 2019.

Tabulka 22: Plán čerpání sociálního fondu v roce 2019

Příspěvek	částka
Na dětskou rekreaci:	
- zimní	150 000,- Kč
- letní	30 000,- Kč
Na dovolenou rodičů s dětmi	300 000,- Kč
Vánoční pro děti zaměstnanců	100 000,- Kč
Náklady na dary při pracovních výročích	310 000,- Kč
Náklady na sportovní a kulturní činnost	690 000,- Kč
Kulturní a humanitní činnost	120 000,- Kč
Rezerva na sociální výpomoc	100 000,- Kč

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodakva, 2017

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zdravotní prostředí

Ve společnosti Vodakva má na starost bezpečnost a ochranu zdraví při práci a s tím související školení interní technik BOZP a PO, který zajišťuje vstupní školení nově nastupujícím zaměstnancům, provádí nejméně jednou ročně prověrky BOZP na všech pracovištích a vyhotovuje potřebnou dokumentaci.

Podnik je povinen poskytnout zaměstnancům vhodné ochranné pracovní prostředky, provádět opatření ke zlepšení pracovních a životních podmínek a ke zlepšení úrazové prevence, aby se zamezilo rizikům, která mohou ohrozit zaměstnance. Dále je podnik povinen zajistit pro zaměstnance instruktáže a kvalifikovaná školení k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany (PO). Na dodržování bezpečnosti práce a používání osobních ochranných pracovních pomůcek (OOPP) zaměstnanci dohlíží zaměstnanci ve vedoucích funkcích na všech stupních řízení. Vodakva má také povinnost vyšetřit každý pracovní úraz a tyto úrazy zapisovat do Knihy úrazů.

Spolupráce s okolím

Společnosti Vodakva věnuje také finanční prostředky na podporu lokálních charitativních, kulturních či sportovních organizací v celém provozovaném území a na sponzorování dalších aktivit a činností obcí či jejich sdružení.

7.2.1 Analýza sociální výkonnosti

K zhodnocení sociální výkonnosti společnosti jsou zvoleny ukazatele, které jsou zachyceny v následující tabulce. K vypracování práce byly vybrány klíčové ukazatele jako průměrný počet zaměstnanců, mzdové náklady, celkový počet úrazů, úrazy s trvalými následky, celková absence, výdaje na vzdělávání zaměstnanců a počet zaměstnanců ve věku do 40 let. Vybrané indikátory budou sledovány v průběhu 5 let v letech 2014–2018.

Tabulka 23: Klíčové indikátory sociální výkonnosti v letech 2014-2018

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
Průměrný počet zaměstnanců	552	558	563	561	560
Průměrný počet řídicích zaměstnanců	29	29	30	30	30
Mzdové náklady celkem (v tis. Kč)	173 018	178 975	187 386	191 399	208 474
Mzdové náklady řídicích pracovníků (v tis. Kč)	19 766	20 143	19 742	20 528	22 599
Počet odpracovaných hodin	949 800	946 103	964 041	951 835	951 435
Celkový počet úrazů	1	2	5	6	4
Úrazy s trvalými následky	0	0	0	0	0
Celková absence z důvodu pracovní neschopnosti (dny)	88	77	148	454	187
Výdaje na vzdělání zaměstnanců (tis. Kč)	1 118	1 032	975	925	938
Počet zaměstnanců ve věku do 40 let	137	143	134	129	121

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodakva, 2017

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

Průměrný počet zaměstnanců se ve sledovaném období pohybuje od 552 do 563. Nejméně zaměstnanců měla společnost Vodakva v roce 2014, nejvíce pak v roce 2016. Podle poslední účetní závěrky má společnost 560 zaměstnanců. Řídicích pracovníků je v prvních dvou sledovaných letech 29, v následujících letech je jich 30.

Nejvíce úrazů měla společnost v letech 2017, kdy se zranilo 6 zaměstnanců. Naopak „nejbezpečnější“ byl rok 2014, kdy společnost evidovala pouze jeden pracovní úraz za celý rok. Společnost ve sledovaném období neměla ani jeden úraz s trvalými následky.

Celková absence z důvodu pracovní neschopnosti má kolísavý trend. V prvním roce to bylo 88 dní, v dalším roce celková absence klesla na 77 dní, a to i přes to, že tento rok bylo o jeden pracovní úraz více než v roce předtím. Následující dva roky celková absence opět rostla až do roku 2017, kdy celková absence z důvodu pracovní

neschopnosti za rok byla 454 dní. V tomto roce bylo také nejvíce pracovních úrazů. V roce 2018 počet dní klesl na 187.

Výdaje na vzdělávání zaměstnanců jsou závislé na mnoha faktorech. Jedním z faktorů je např. nutnost proškolení vedoucí pracovníky z důvodů změn v zákonech. Dále je také třeba školit veškeré zaměstnance na všech pracovištích v podniku. Společnost také hradí zaměstnancům náklady spojené se zvyšováním kvalifikace z podnětu zaměstnavatele, jako jsou náklady na učební pomůcky, cestovní výdaje, apod. Společnost těmto zaměstnancům také poskytuje pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku. V těchto výdajích jsou také zahrnuta školení bezpečnosti práce a požární ochrany, která se konají každoročně nebo při nástupu nového zaměstnance. Nejvyšší tyto výdaje byly v roce 2014 ve výši 1 118 tis. Kč, naopak nejnižší byly v roce 2017 ve výši 925 tis. Kč.

U ukazatele počtu zaměstnanců ve věku do 40 let je patrné, že v podniku pracuje více jak 3/4 zaměstnanců starších než 40 let. Mladých lidí zaměstnaných ve společnosti každým rokem ubývá. To je dáno spokojeností zaměstnanců, kteří ve společnosti zůstávají až do důchodového věku. Teprve poté se uvolní místo mladším potenciálním zaměstnancům.

Celkové mzdové náklady mají ve sledovaném období rostoucí trend. Pohybují se mezi 173-208 mil. Kč za rok. Průměrné mzdové náklady na jednoho zaměstnance jsou nejvyšší v roce 2018 ve výši 31 023 Kč. Nejnižší naměřené průměrné mzdy na jednoho zaměstnance jsou v roce 2014 ve výši 26 120 Kč. Průměrně mzdové náklady řídicího pracovníka jsou pak nejnižší v roce 2016 ve výši 54 839 Kč a nejvyšší naopak v roce 2018 ve výši 62 775 Kč. Průměrné mzdové náklady jsou zachyceny v následující tabulce.

Tabulka 24: Průměrné mzdové náklady v letech 2014-2018 (v Kč)

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
Průměrné mzdové náklady na jednoho zaměstnance	26 120	26 729	27 736	28 431	31 023
Průměrné mzdové náklady řídicího pracovníka	56 799	57 882	54 839	57 022	62 775

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodakva, 2017

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

7.3 Environmentální výkonnost

V rámci environmentální výkonnosti je pro podnik stěžejní, aby nedošlo k porušení nařízení a vyhlášek Ministerstva životního prostředí a Evropské unie v oblasti ochrany životního prostředí. Pokud by došlo k jejich porušení, nemohla by společnost Vodakva zažádat o dotace, které jsou pro činnost společnosti velice důležité. Při dodržení pravidel a získání požadovaných dotací podnik signalizuje, že pečuje o životní prostředí dobře a dosahuje tak dobré environmentální výkonnosti.

Ochrana krajiny

Obecná ochrana přírody a krajiny představuje ochranu krajiny, rozmanitosti druhů, estetických kvalit přírody a přírodních hodnot, ale také ochranu a šetrné využívání přírodních zdrojů. Je zajišťována prostřednictvím zákona č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny. Pro ministerstvo životního prostředí je dostupnost pitné vody a zadržení vody v krajině prioritou. Snaží se tedy nejen o velké vodovodní stavby, ale také o propojení vodárenských soustav a budování vodovodů jako opatření proti suchu. (Ministerstvo životního prostředí, 2020)

Společnost Vodakva se snaží o obecnou ochranu přírody a o šetrné využívání přírodních zdrojů. V rámci ochrany životního prostředí společnost čerpá zelené bonusy pro kogenerační jednotku na ČOV Karlovy Vary provozovanou na bioplyn a pro vodní elektrárnu na ÚV Březová.

Ochrana půdy

Půda tvoří základ v mnoha oblastech, a proto je nutné ji chránit z důvodu úrodnosti, větrné a vodní eroze. Hrozí zde také kontaminace nechtěnými látkami. Existuje

vyhláška č. 437/2016 Sb., upravující podmínky použití upravených kalů na zemědělské půdě. Cílem této vyhlášky je regulovat využívání kalů z čistíren odpadních vod v zemědělství tak, aby se zabránilo škodlivým účinkům na půdu. Čistírenské kaly jsou totiž velice specifické látky, jelikož obsahují značné množství organických látek a živin. Mohou být ale také nositeli patogenních látek a rizikových prvků. Je tedy nutné používat pouze „upravený kal“, který je podroben biologické, chemické, či tepelné úpravě. (Ministerstvo životního prostředí, 2020)

V tomto ohledu byla společnost Vodakva vůbec první v České republice, která investovala do instalace moderní linku s technologií nízkoteplotního sušení kalů ve své čistíreně odpadních vod. Tím se společnosti výrazně snížilo množství biologického odpadu, který je ukládán na skládky. Tuto technologii společnost v první čistírně nainstalovala v roce 2015 a okamžitě tím snížila objem produkovaných kalů na čtvrtinu.

Ochrana vody

Ochrana vod je činnost spočívající v ochraně množství a jakosti povrchových i podzemních vod, a to v souladu s požadavky českého práva i práva EU. Ochranu vod, jejich práva k nim a využívání upravuje zákon č. 254/2001 Sb., o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon). Účelem tohoto zákona je chránit povrchové a podzemní vody, stanovit podmínky pro hospodárné využívání vodních zdrojů a pro zachování i zlepšení jakosti povrchových a podzemních vod. Účelem tohoto zákona je také přispívat k zajištění zásobování obyvatelstva vodou a k ochraně vodních ekosystémů a na nich přímo závisících suchozemských ekosystémů. (Ministerstvo životního prostředí, 2020)

Ministerstvo životního prostředí také dochází do společnosti na pravidelné kontroly odpadních vod, kdy odebírá vzorky a dělá následný rozbor. Z výsledků těchto kontrol je voda, kterou společnost vrací zpátky do přírody klasifikována jako pitná.

Obnovitelné zdroje energie

Společnost Vodakva zavádí technologie na využití obnovitelných zdrojů a tím se optimalizovala spotřeba energií. Aby se využil energetický potenciál surové vody, vybavují se úpravny technologiemi na výrobu tepla a elektrické energie, jako jsou tepelná čerpadla či vodní elektrárna. Dále společnost instaluje technologie na využití bioplynu pro výrobu elektrické a tepelné energie a modernizuje využívané technologie

k optimalizaci spotřeby elektrické energie v objektech. Společnost také realizuje energetické audity, aby se pravidelně sledoval vývoj spotřeby s cílem další optimalizace. V roce 2014 společnost provozováním kogenerační jednotky na ČOV Drahovice a malé vodní elektrárny na ÚV Březová vyrobily téměř 1 300 tis. kWh elektřiny a tím získala na zelených bonusech více než 2,4 miliónů Kč.

7.4 Analýza environmentální výkonnosti

Vodárenství je obor, který se zabývá zejména odběrem, úpravou, akumulací, dopravou a rozvodem vody pro potřeby obyvatelstva, průmyslu a zemědělství. V současné době v tomto oboru stále více nabývá na významu komplexní přístup k rekonstrukcím stávajících systémů s důrazem na kvalitu dodávané vody, ekonomiku provozu, úspory energie, zavádění nových technologií a trvale udržitelný rozvoj s ohledem na životní prostředí.

Společnost Vodakva se tedy zaměřuje nejen na zlepšení jakosti pitné vody pro obyvatelstvo, ale také na budování čistíren odpadních vod a kanalizací s ohledem na životní prostředí.

7.4.1 Indikátory environmentální výkonnosti ve společnosti Vodakva

Potřebné údaje klíčových indikátorů environmentální výkonnosti bylo nutné převést na stejné jednotky, aby hodnoty u všech ukazatelů byly sjednoceny. U materiálové účinnosti bylo nutné převést litry na tuny. K tomuto výpočtu je nutné znát hustotu benzínu, která se pohybuje v rozmezí 700-750 kg.m⁻³. Hustota motorové nafty je pak 800-880 kg.m⁻³. V případě materiálové účinnosti bylo nutné údaje převést na jednotku TOE (tuny ekvivalentu ropy). Údaje indikátorů byly uvedeny v gigajoulech (GJ), kromě elektrické energie, ta byla vyjádřena v megawatthodinách (MWh) a pokud se převádí na joule, 1MWh = 3,6 * 10⁹ J. Dále bude potřeba převést 1 GJ = 1 * 10⁹J. TOE se pak vypočítá jako 41,868 * 10⁹ J.

U materiálové účinnosti jsou vybrány materiály, které by mohly nějakým způsobem narušit životní prostředí, jako motorový benzín a motorová nafta. Celková roční spotřeba vyjádřena v tunách dosahuje hodnoty 708 tun. Tyto materiály jsou potřebné k provozu vozidel využívaných k podnikatelské činnosti společnosti. Hodnoty ukazatelů jsou zobrazeny v tabulce č. 25.

Tabulka 25: Materiálová účinnost v letech 2014-2018

Materiálová účinnost (v tunách)	2014	2015	2016	2017	2018
Motorový benzín	120,1	120,2	124,5	133,5	143,1
Motorová nafta	544,6	546,0	556,0	554,8	564,9
Roční hmotností tok materiálů	664,7	666,2	680,5	688,3	708

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodakva, 2017

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

Celkový roční hmotností tok materiálů má ve sledovaném období rostoucí trend. V posledním sledovaném roce se roční spotřeba vyšplhala až na 708 tun materiálu za rok. Pro společnost je důležité, aby spotřeba pohonných hmot byla co nejnižší, ať už z důvodu snížení nákladů, či snížení zatížení životního prostředí.

Následující tabulka obsahuje ukazatele energetické účinnosti, které společnost využívá. Skládá se ze zemního plynu, elektrické energie, tepelné energie a kalového plynu, což je směs plynů, která je potřeba při čištění odpadních vod. V tabulce je zachycena také celková přímá spotřeba energie.

Tabulka 26: Energetická účinnosti v letech 2014-2018

Energetická účinnost (v TOE)	2014	2015	2016	2017	2018
Zemní plyn	225,74	232,99	371,29	511,21	516,65
Kalový plyn	326,47	339,39	366,07	400,06	363,69
Elektrická energie	1 459,17	1 511,06	1 670,04	1 715,29	1 737,39
Tepelná energie	0,94	0,91	0,9	0,83	0,63
Celková přímá spotřeba energie	553,15	573,29	738,26	912,1	880,97

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodakva, 2017

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

Z tabulky je patrné, že celková přímá spotřeba energie má v letech 2014-2017 rostoucí trend. Nejvyšší hodnotu měl tedy ukazatel v roce 2017, kdy byl 912,1 tun ekvivalentu ropy (TOE) za rok. Nejnižší naopak v roce 2014, kdy ukazatel dosahoval hodnoty 553,15 TOE za rok. V roce 2018 došlo k poklesu na 880,97 TOE.

V oblasti vodního hospodářství jsou ukazatele uvedené v tabulce velice specifické, jelikož se jedná celkový objem čerpané vody, kterou společnost využívá ke své činnosti, kdy se přeměňuje surová voda na pitnou. V tabulce jsou uvedeny ukazatele množství vyrobené vody, objem čerpané surové povrchové a podzemní vody, vlastní spotřeba vody v úpravkách a množství vody čištěné.

Tabulka 27: Vodní hospodářství v letech 2014-2018

Vodní hospodářství (v tis. m³/rok)	2014	2015	2016	2017	2018
Množství vyrobené vody	12 546	12 795	12 798	13 157	13 131
Objem čerpané surové povrchové vody	11 456	11 605	11 796	12 117	11 982
Objem čerpané surové podzemní vody	1 758	1 838	1 742	1 685	1 698
Vlastní spotřeba v úpravkách vody	668	648	740	645	548
Množství čištěných vod (včetně srážkových)	17 797	18 833	19 003	18 878	17 910

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodakva, 2017

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

Z tabulky je možné vidět, že se množství vyrobené vody v období 2014-2017 vykazuje rostoucí trend. V roce 2018 množství vyrobené vody mírně kleslo. Ukazatel množství čištěných vod včetně vod srážkových byl největší v roce 2016 s množstvím 19 003 tis. m³ za rok.

Následující tabulka zobrazuje odpadové hospodářství společnosti Vodakva, kde jsou zahrnuty ty nejvýznamnější odpady.

Tabulka 28: Odpadové hospodářství v letech 2014-2018

Odpadové hospodářství (v tunách)	2014	2015	2016	2017	2018
Plastový odpad	0,6	0,32	2,7	2,57	0,84
Plastové obaly	5,01	5,61	3,66	3,51	5,65
Směsný komunální odpad	89,53	96,11	152,75	96,21	68,55
Skleněné obaly	3,83	4,5	1,95	1,44	1,42
Odpad rostlinných pletiv	14,68	13,94	7,22	27,28	5,72
Nebezpečný odpad	0,96	2,54	1,32	0,65	0,89
Biologicky rozložitelný odpad	87	113,5	102	144	129,46
Kaly z čištění komunálních odpadních vod	3 124,24	2 691,7	2 517,44	2 216,96	1 931,22
Kal ze septiků a žump	11 512,8	12 225,3	11 934	11 282,8	12 172,31
Celková roční produkce odpadu	14 838,65	15 153,52	14 723,04	13 775,42	14 316,06

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodakva, 2017

Zpracovala: Jana Šedová

Celková roční produkce odpadu vyjádřená v tunách vychází v roce 2018 na 212,53 t. Největší položku představuje směsný komunální odpad. Jeho výše se pohybuje od 65,55 t až do 152,75 t.

Největší položku představují kaly z čištění komunálních odpadních vod a kaly ze septiků a žump. U těchto položek je možné vidět klesající trend díky moderní technologii sušení kalů, kterou společnost Vodakva v roce 2015 instalovala ve své čistírně odpadních vod.

8. Shrnutí provedených analýz a navržení zlepšujících opatření pro posílení udržitelné výkonnosti společnosti Vodakva

Následující kapitola se věnuje shrnutí provedených analýz ve společnosti Vodakva ve sledovaném období. Následuje navržení zlepšujících opatření pro posílení udržitelné výkonnosti podniku.

8.1 Shrnutí ekonomické výkonnosti

Analýza ekonomické výkonnosti je prováděna v letech 2014-2018. Během celého sledovaného období společnost vykazovala zisk, což je velice pozitivní informace z hlediska finanční stránky podniku. Jako nejúspěšnější rok lze hodnotit rok 2018, ve kterém společnost dosáhla největšího čistého zisku ve výši 40 178 tis. Kč díky stabilním příjmům z vodného a stočeného a zvyšující se společenské poptávky. Avšak kladně lze hodnotit celé sledované období, jelikož díky nárůstu působnosti společnosti Vodakva docházelo ke každoročnímu nárůstu čistého zisku.

Majetek společnosti se z větší části skládá z dlouhodobého majetku než z oběžných aktiv. To je ale typické pro většinu podniků. Podíl stálých aktiv na celkových aktivech společnosti je v průměru 91 %, zbylých 9 % tvoří oběžná aktiva. Největší složkou dlouhodobého majetku je dlouhodobý hmotný majetek, který je tvořen například stavbami, stroji či dopravními prostředky, které společnost využívá k výkonu své podnikatelské činnosti.

Významnou položkou dlouhodobého majetku jsou kromě staveb také hmotné movité věci, do kterých patří hlavně stroje a zařízení a dopravní prostředky. Společnost Vodakva neustále modernizuje a rozšiřuje svůj vozový park a nakupuje novou techniku.

Struktura oběžných aktiv se po celé sledované období také nijak výrazně neměnila. Největší část oběžných aktiv tvoří krátkodobé pohledávky.

Pasiva společnosti jsou tvořena vlastním kapitálem v průměru z 8 % a cizím kapitálem z 92 %. Vlastní zdroje jsou tvořeny především základním kapitálem s klesající hodnotou od 3,8 % do 3,6 % celkových pasiv společnosti. Výsledek hospodaření běžného účetního období tvoří v průměru pouze 1 %. Největší zastoupení cizích zdrojů má položka dlouhodobé závazky, které v průměru tvoří 86 % celkových pasiv. Krátkodobé

závazky tvoří v průměru 6 % z celkových pasiv. Oproti tomu bankovní úvěry a rezervy netvoří ani 1 % z celkových pasiv.

Za důležitou položku výkazu zisku a ztráty lze považovat výnosy, které měly ve sledovaném období kolísavý trend. V roce 2014 dosahovaly hodnoty 717 758 tis. Kč, do roku 2016 vzrostly na 777 385 tis. Kč. V dalším roce došlo k poklesu na 746 827 tis. Kč. Rok 2018 vykazoval opět růst na 760 517 tis. Kč. Nejvýznamnější položkou výnosů jsou Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, které tvoří průměrně 99 % všech výnosů. Náklady také vykazují kolísavý trend. Největších hodnoty 628 121 tis. Kč dosahovaly v roce 2015, nejnižší hodnoty 613 755 tis. Kč naopak v roce 2016. Provozní výsledek hospodaření dosahuje ve sledovaném období kladných hodnot, ale finanční výsledek hospodaření je v celém sledovaném období záporný a to z toho důvodu, že finanční náklady převyšují finanční výnosy. Společnost Vodakva se zabývá zejména zásobováním kvalitní pitnou vodou a činnostmi s tím spojenými.

Po vypočtení čistého pracovního kapitálu je možné vidět, že ukazatel dosahuje kladných hodnot, to znamená, že společnost je schopna ve sledovaném období hradit své krátkodobé závazky. Díky přebytku oběžných aktiv společnost disponuje finanční rezervou. Kladné hodnoty lze hodnotit jako pozitivní. Dá se očekávat, že kladných hodnot společnost bude dosahovat i v následujících letech.

Ukazatele rentability ve sledovaných letech vykazují kolísavý trend. Nelze tedy říci, že by rostly či klesaly. Jejich vývoj je navázán na vývoj zisku společnosti. Pro společnost je dobré, že výsledky ukazatelů byly v celém sledovaném období kladné. Nejvyšší hodnoty vykazovaly všechny ukazatele v roce 2018, kdy se ukazatel ROE vyšplhal dokonce až na 14,64 %, ukazatel ROS na 5,47 % a ROA na 1,19 %.

V případě aktivity se jedná o to, jak společnost efektivně hospodaří se svým majetkem. Hodnoty ukazatele obrátu celkových aktiv jsou po celé sledované období velmi nízké v porovnání s doporučenou hodnotou. To značí, že společnost neefektivně využívá svůj majetek. V případě obrátu zásob společnost vyazuje opět nízké hodnoty, což je způsobeno přebytečnými zásobami, které podnik má. Přebytečné zásoby v podniku jsou neproduktivní a mohou znamenat nebezpečí pro platební schopnost podniku. Doba obrátu zásob vyazuje také kolísavý trend. Nejnižší hodnoty 30,38 dne ukazatel dosahuje v roce 2017, naopak nejvyšší 69,5 dne dosahuje v roce 2015. Je možné říci, že

hodnoty doby obratu zásob se ve sledovaném období snižovaly, což je pozitivní, jelikož nízké hodnoty značí také dobrou likviditu podniku. U obratu pohledávek naopak platí, že čím vyšších hodnot ukazatel nabývá, tím je obrat pohledávek rychlejší. V případě společnosti Vodakva tento ukazatel vykazuje ve sledovaném období klesající trend. Nejrychlejší obrat pohledávek na peněžní prostředky měla společnost v roce 2014. Doba obratu pohledávek je v případě společnosti Vodakva delší než doba obratu závazků, což může znamenat, že by se společnost mohla dostat do finančních potíží při placení svých závazků.

Běžná likvidita vykazuje v celém sledovaném období nižší hodnoty, než jsou doporučené. To znamená, že společnost nemusí být dostatečně likvidní na to, aby byla schopna hradit své krátkodobé závazky. Pohotová likvidita společnosti Vodakva se kromě prvních dvou sledovaných let pohybovala v doporučeném rozmezí. Dá se tedy říct, že společnost je schopna splácet své závazky s minimální potřebou prodat část svých zásob. V případě okamžité likvidity se hodnoty ve sledovaném období nepřibližují k dolní hranici doporučeného rozmezí. To značí, že společnost má nízký podíl finančních prostředků v pokladně a na bankovních účtech a mohla by mít problémy se splácením dluhů v době splatnosti. Z ukazatelů likvidity je možné říci, že společnost je málo likvidní a mohla by mít problémy při splácení svých závazků v době splatnosti.

Při pohledu na celkovou zadluženost společnosti je jasné, že hodnoty tohoto ukazatele mnohonásobně převyšují doporučené rozmezí. Ve sledovaném období tento ukazatel dosahuje hodnot kolem 92 %. To znamená, že podíl cizího kapitálu na celkových aktivech je příliš vysoký, to znamená také vysoké riziko věřitelů. Společnost Vodakva by se měla snažit svůj majetek více financovat vlastním kapitálem. Nejvyšší celková zadluženost byla v roce 2016, naopak nejnižší v roce 2015.

8.2 Shrnutí sociální výkonnosti

Sociální výkonnost je především spojení s lidskými zdroji. Důležitým prvkem je bezpečnost a ochrana zdraví při práci, ale také péče zaměstnance, vztahy k zaměstnancům, vzdělání, prevence, sociální výhody, spolupráce a podpora organizačních složek, podpora kulturních akcí či spokojenost zaměstnanců.

Analýza sociální výkonnosti ve společnosti Vodakva byla provedena za období let 2014-2018. Nejdříve je v kapitole 7.2 zhodnocen přístup společnosti Vodakva k sociální výkonnosti. Následně jsou pak zhodnoceny vybrané ukazatele.

Společnost Vodakva ve sledovaném období zaměstnává průměrně 559 lidí. Průměrný počet řídicích zaměstnanců je 30 lidí. Celkový počet úrazů měla společnost nejvyšší v roce 2017, kdy se zranilo 6 zaměstnanců. Naopak nejnižší počet úrazů měla společnost v roce 2014, kdy se zranil za celý rok pouze 1 zaměstnanec. Trvalé následky nebyly hodnoceny ani u jednoho zaměstnance po celé sledované období. Následující vývoj úrazů nelze předvídat. Je ale možné zamezit velkému množství úrazů tím, že společnost bude dohlížet na dodržování bezpečnosti práce a školit své zaměstnance. Celková absence z důvodu pracovní neschopnosti nepřekročila s 454 dny ani 1 % z celkových odpracovaných hodin, což je společnost příznivá situace.

Výdaje na vzdělávání a školení zaměstnanců byly nejnižší v roce 2017, kdy společnost investovala na vzdělávání svých zaměstnanců 925 tis. Kč. Nejvíce pak společnost investovala částku 1 118 tis. Kč v roce 2014. Výši školení v jednotlivých letech ovlivňují změny zákonů a nařízení, v souvislosti s tím je třeba zaměstnance proškolení.

Průměrné mzdové náklady na jednoho zaměstnance se ve sledovaném období pohybovaly v průměrné výši 28 008 Kč, v případě řídicích pracovníků v průměrné výši 57 863 Kč.

Měření a řízení sociální výkonnosti je možné díky těmto ukazatelům hodnotit příznivě. Společnost Vodakva pečuje o své zaměstnance více než dobře a poskytuje jim dostatek zaměstnaneckých výhod a benefitů.

8.3 Shrnutí environmentální výkonnosti

Analýza environmentální výkonnosti podniku je provedena v období 2014-2018. Pro tuto práci byly použity pouze vybrané ukazatele.

Z výsledků analýzy environmentální výkonnosti je možné říct, že společnost dodržuje veškeré základní normy v oblasti životního prostředí. Jelikož je společnost pod neustálým dohledem Ministerstva životního prostředí a Evropské unie, nelze environmentální hospodaření zanedbávat. K tomu společnosti pomáhá sledování klíčových indikátorů environmentální výkonnosti.

Společnost Vodakva také čerpá některé dotace od MŽP nebo MZE, jako například zelené bonusy nebo dotace, které slouží k financování investic do vodovodů a kanalizací, nebo k modernizaci čističek odpadních vod. Tyto dotace by společnost nemusela dostat, pokud by nesplňovala podmínky nebo vykazovala nepříznivé hodnoty v oblasti environmentální výkonnosti. Společnost Vodakva má povinnost zlepšovat jakost pitné vody nejen pro obyvatelstvo, ale také vzhledem k životnímu prostředí.

U materiálové účinnosti byla sledována spotřeba motorového benzínu a motorové nafty. Nepříznivě lze hodnotit rostoucí trend u obou ukazatelů. Největší nárůst spotřeby benzínu je možné vidět v roce 2018, kdy oproti předchozímu roku spotřeba vzrostla o 9,6 tun. Stejně tak u nafty můžeme pozorovat největší nárůst spotřeby v roce 2018 o 9,1 tun.

Energetická účinnost vykazuje také rostoucí trend až do roku 2017. V následujícím roce 2018 došlo k příznivému poklesu celkové přímé roční spotřeby energie. Největší podíl na celkové spotřebě energií měla v celém sledovaném období elektrická energie.

V případě vodního hospodářství můžeme vidět množství vyrobené vody, čerpané surové vody a množství čištěné vody. Je zde také vidět ukazatel vlastní spotřeby vody v úpravárnách, který má kolísavý trend. Nejvyšší spotřeba byla v roce 2017 a nejmenší naopak v roce 2018.

Do oblasti odpadového hospodářství společnosti Vodakva lze zahrnout plastový odpad, plastové a skleněné odpady, směsný komunální odpad, odpad rostlinných pletiv, nebezpečný odpad, biologický odpad ale také kaly z čištění komunálních odpadních vod a kaly ze septiků a žump. Tyto poslední dvě zmíněné položky představují největší položku z celkové roční produkce odpadu společnosti. Celková roční produkce odpadu společnosti vykazovala ve sledovaném období kolísavý trend. Nejnižší byla v roce 2017.

8.4 Shrnutí udržitelné výkonnosti

Pro podniky byla vždy klíčová především ekonomická výkonnost, postupně se ale začal klást důraz i na sociální a environmentální výkonnost. Tyto tři výkonnosti jsou spolu úzce spjaty, a proto nemůže jedna fungovat bez druhé. Sledování pouze jedné z oblastí již tedy není dostačující. Pro dobré postavení na trhu i do budoucna je pro podnik

důležité, aby se zajímal o udržitelnou výkonnost a prováděl jednotlivé kroky k zajištění zvyšování této výkonnosti.

Historie společnosti Vodakva sahá až do roku 1882. Díky této dlouhé historii a kvalitním službám, které společnost poskytuje svým zákazníkům, si vybudovala silné postavení na trhu a díky kvalitě vyráběné vody patří mezi nejlépe hodnocené vodohospodářské podniky v České republice.

Společnost Vodakva neprovádí ani nesleduje analýzu jednotlivých pilířů, ale svou činností přispívá k dobré udržitelné výkonnosti. Aniž by společnost sledovala sociální výkonnost, díky dobré péči o zaměstnance a dobrou spoluprací s okolím patří mezi nejlepší zaměstnavatele v kraji. V oblasti environmentální výkonnosti musí společnost sledovat jakost vody, kterou vypouští zpět do přírody. Také se snaží o efektivní využití obnovitelných zdrojů energií či o snižování biologického odpadu, které jsou ukládány na skládky. Díky těmto opatření společnost dostává dotace od MŽP a MZE. Dodržuje také veškerá pravidla, nařízení a vyhlášky v oblasti ochrany životního prostředí. Ani v případě ekonomické výkonnosti společnost nesleduje žádné ukazatele, ale přes to je dosahováno kladného výsledku hospodaření a společnost není ztrátová.

Udržitelnou výkonnost společnosti Vodakva tedy lze hodnotit pozitivně. I přes to je ale potřeba navrhnout určitá zlepšující opatření, která by mohla vést ke zlepšení a posílení této výkonnosti.

8.5 Navržení zlepšujících opatření pro posílení udržitelné výkonnosti

V oblasti ekonomické výkonnosti by se společnost měla zaměřit zlepšení ukazatelů rentability, které se pohybují v nízkých hodnotách. Toho je možné dosáhnout snížením některých nákladů. Například snížením nákladů na výrobu, její náročnosti nebo například dodávek energií či vyjednáváním lepších cenových podmínek. Podnik by se také mohl zaměřit na snížení zásob materiálu, jelikož má mnoho přebytečných zásob, které neefektivně využívá. Tím se sníží doba obratu zásob, ale také náklady, které společnost vynakládá na skladování. Společnost by se také mohla snažit snížit dobu obratu pohledávek, aby se vyhnula případným finančním problémům s placením svých závazků. Své odběratele by mohla motivovat například poskytováním skont při předčasném splacení. Společnost by také měla zvážit snížení své zadluženosti zvýšením

vlastního kapitálu. Hodnoty tohoto ukazatele se pohybují v průměrně kolem 92 %. Vysoký podíl cizích zdrojů společnosti snižuje její finanční stabilitu.

Celkově by ale pro společnost bylo dobré, kdyby začala provádět finanční analýzu a mohla tak sledovat finanční ukazatele ekonomické výkonnosti, aby mohla rychleji reagovat na případný negativní vývoj včas a tím předejít případným komplikacím.

Vedle ekonomické výkonnosti lze společnosti doporučit sledování také ukazatelů sociální a environmentální výkonnosti. Sledovat lze ukazatele, které byly použity v praktické části této diplomové práce. Ukazatelů je možné sledovat mnohem více, ale v práci jsou uvedeny základní indikátory, které vedou k posílení udržitelné výkonnosti. Díky sledování ukazatelů by společnost mohla snadněji odhalit rizika a negativní dopady v oblasti životního prostředí a společnosti.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo na základě klasifikace, analýzy, metod a nástrojů používaných při měření udržitelné výkonnosti podniku zhodnotit měření a řízení udržitelné výkonnosti vybrané společnosti Vodárny a kanalizace Karlovy Vary, a.s. Cílem bylo také analyzovat výkonnost společnosti a shrnout výsledky provedených analýz a navrhnout opatření, která by mohla vést k posílení udržitelné výkonnosti.

Teoretická část práce se věnuje obecné charakteristice udržitelné výkonnosti a jednotlivých pilířů. Dále vymezuje klíčové indikátory, základní metody a zdroje informací.

V praktické části byla představena vybraná společnost Vodárny a kanalizace Karlovy Vary, a. s., včetně základních informací, stručné historie a současné situace v podniku. Dále byly provedeny analýzy ekonomické, sociální a environmentální výkonnosti ve vybraném podniku. Byla provedena horizontální a vertikální analýza rozvahy a vybraných položek výkazu zisku a ztráty. Dále byly provedeny výpočty tradičních ukazatelů ekonomické výkonnosti. V oblasti sociální výkonnosti byly sledovány klíčové indikátory sociální výkonnosti, počet zaměstnanců, mzdové náklady, úrazy, trvalé následky, absence z důvodu pracovní neschopnosti nebo výdaje na vzdělání zaměstnanců. Analýza environmentální výkonnosti sleduje indikátory materiálové a energetické účinnosti a vodního a odpadového hospodářství.

V poslední části práce byly jednotlivé analýzy shrnuty a vyhodnoceny. Dále byla navržena opatření, která by mohla vést ke zlepšení udržitelné výkonnosti ve vybrané společnosti Vodárny a kanalizace Karlovy Vary, a.s.

Pro výpočty ekonomické výkonnosti v praktické části posloužily údaje z účetních výkazů společnosti, a to z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Tyto údaje byly doplněny informacemi, které jsou obsaženy v přílohách účetních závěrek a upřesněny ústním sdělením vedoucí účetní a vedoucího pracovníka jednoho z provozních středisek. K analýze sociální výkonnosti byla použita především kolektivní smlouva a informace sdělené od zaměstnanců společnosti. Analýza environmentální výkonnosti pak byla provedena na základě údajů, které společnost Vodakva poskytla. Jelikož nesleduje všechny indikátory environmentální výkonnosti, v práci jsou zpracovány pouze ty stěžejní.

Po zhodnocení vybraných ukazatelů udržitelné výkonnosti je patrné, že společnost Vodárny a kanalizace Karlovy Vary, a. s. je finančně stabilní podnik, který dosahuje každým rokem kladného výsledku hospodaření, a to i přes některé negativní výsledky provedené finanční analýzy ekonomické výkonnosti. Společnost je také díky neustálým investicím do rozvoje lepší nejen v poskytování lepších služeb zákazníkům, ale také ve zlepšování podmínek pro své zaměstnance a pro ochranu životního prostředí.

Při celkovém pohledu na udržitelnou výkonnost vybrané společnosti lze říci, že dosahuje pozitivních výsledků i přes to, že analýzy jednotlivých pilířů udržitelné výkonnosti neprovádí.

Přínosem této práce bylo především zhodnocení měření a řízení udržitelné výkonnosti společnosti, analýza jednotlivých klíčových indikátorů všech pilířů udržitelné výkonnosti a následné opatření pro posílení udržitelné výkonnosti společnosti Vodárny a kanalizace Karlovy Vary, a. s.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku	11
Tabulka 2: Zjednodušená struktura rozvahy	17
Tabulka 3: Zjednodušená struktura výkazu zisku a ztráty	18
Tabulka 4: Základní informace o společnosti Vodakva	37
Tabulka 5: Podíly akcionářů ve společnosti Vodakva	38
Tabulka 6: Horizontální analýza aktiv společnosti Vodakva v období let 2014-2018 ...	41
Tabulka 7: Horizontální analýza pasiv společnosti Vodakva	43
Tabulka 8: Horizontální analýza vybraných výnosů společnosti Vodakva	44
Tabulka 9: Horizontální analýza vybraných nákladů společnosti Vodakva	45
Tabulka 10: Horizontální analýza výsledku hospodaření společnosti Vodakva	45
Tabulka 11: Vertikální analýza aktiv společnosti Vodakva (v %)	46
Tabulka 12: Vertikální analýza pasiv společnosti Vodakva (v %)	47
Tabulka 13: Vertikální analýza vybraných výnosů společnosti Vodakva (v %)	48
Tabulka 14: Vertikální analýza vybraných nákladů společnosti Vodakva (v %)	49
Tabulka 15: Ukazatele zisku v letech 2014-2018	50
Tabulka 16: Čistý pracovní kapitál společnosti Vodakva (v tis. Kč)	50
Tabulka 17: Ukazatele rentability v letech 2014-2018	51
Tabulka 18: Ukazatele aktivity v letech 2014-2018	53
Tabulka 19: Ukazatele likvidity v letech 2014-2018	55
Tabulka 20: Ukazatele zadluženosti v letech 2014-2018	56
Tabulka 21: Mzdové tarify společnosti Vodakva	58
Tabulka 22: Plán čerpání sociálního fondu v roce 2019	61
Tabulka 23: Klíčové indikátory sociální výkonnosti v letech 2014-2018	63
Tabulka 24: Průměrné mzdové náklady v letech 2014-2018 (v Kč)	65

Tabulka 25: Materiálová účinnost v letech 2014-2018	68
Tabulka 26: Energetická účinnosti v letech 2014-2018.....	68
Tabulka 27: Vodní hospodářství v letech 2014-2018	69
Tabulka 28: Odpadové hospodářství v letech 2014-2018	70

Seznam obrázků

Obrázek 1: Ekonomická, sociální a environmentální udržitelnost.....	12
Obrázek 2: Vztahy mezi účetními výkazy	19
Obrázek 3: Grafické znázornění jednotlivých kategorií zisku	22
Obrázek 4: Čistý pracovní kapitál.....	23

Seznam použitých zkratek

aj. – a jiné

a. s. – akciová společnost

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CFROI – Cash Flow Return On Investment, výnosnost investice

CH₄ - Methan

CK – cizí kapitál

CO₂ – Oxid uhličitý

ČOV – čistírna odpadních vod

ČPK – čistý pracovní kapitál

ČPM – čistý peněžní majetek

ČPP – čisté pohotovové prostředky

ČR – Česká republika

DK – dlouhodobý kapitál

DM – dlouhodobý majetek

EAT – Earnings After Taxes, čistý zisk, zisk po zdanění

EBIT – Earnings Before Interest and Taxes, zisk před úroky a zdaněním

EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, zisk před započtením úroků, daní a odpisů

EBT – Earnings Before Taxes, zisk před zdaněním

EMS – systém environmentálního managementu

EU – Evropská unie

EVA – Economic Value Added, ekonomická přidaná hodnota

GJ – gigajoul

IČ – identifikační číslo

J – Joul

kol. - kolektiv

KPIs – Key Performance Indicator, klíčové ukazatele výkonnosti

kWh – kilowatthodina

m² – metr čtvereční

m³ – metr krychlový

MWh– megawatt hodina

MZE – Ministerstvo zemědělství

MŽP – Ministerstvo životního prostředí

N₂O – Oxid dusný

OOP – osobní ochranné pracovní pomůcky

PO – požární ochrana

ROA – Return On Assets, rentabilita celkového vloženého kapitálu, rentabilita aktiv

ROE – Return On Equity, rentabilita vlastního kapitálu

ROI – Return On Investment, návratnost investic

ROS – Return On Sales, rentabilita tržeb

str. - strana

SUEZ – SUEZ Environnement

t - tuna

TOE – ekvivalent tuny ropy

ÚV – úpravna vody

VH – výsledek hospodaření

VK – vlastní kapitál

Vodakva – Vodárny a kanalizace Karlovy Vary, a. s.

VZZ – výkaz zisku a ztrát

Seznam použité literatury

- FIBÍROVÁ, Jana, ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-084-X.
- FIBÍROVÁ, Jana, ŠOLJAKOVÁ, Libuše, WAGNER, Jaroslav a PETERA, Petr. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 2., aktualizované a přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-743-0.
- GIBSON, Charles H. *Financial Reporting & Analysis. Using Financial Accounting Information*. Mason: Cengage Learning, 2013. ISBN 978-1-133-18876-6.
- HRDÝ, Milan a KRECHOVSKÁ, Michaela. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-449-2.
- KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky. V globální světové ekonomice*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-403-2.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra CHODÚR, Miroslav. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-882-6.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-2710-563-2.
- KOCMANOVÁ Alena, HŘEBÍČEK, Jiří a kol. *Měření podnikové výkonnosti*. 1. vydání. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.
- KOCMANOVÁ, Alena. *Ekonomické řízení podniku*. 1. vydání. Praha: Linde, 2013. ISBN 978-80-7201-932-8.
- KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.
- MAŘÍK, Miloš a MAŘÍKOVÁ, Pavla. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2. vydání. Praha: EKOPRESS, 2005. ISBN 80-861-1961-0.

- NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 978-80-7261-110-2.
- NÝVLTOVÁ, Romana a MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2005. ISBN 978-80-8613-163-4.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vydání. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-2475-534-2.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-2710-413-0.
- SKÁLOVÁ, Petra. *Podniková ekonomika 1*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2005. ISBN 80-7043-403-1.
- SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-2473-494-1.
- ŠULÁK, Milan a VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. Praha: EUPRESS, 2005. ISBN 978-80-8675-433-8.
- TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a kol. *Podniková ekonomika 1*. 2., upravené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita, 2015. ISBN 978-80-2610-532-9.
- VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-2473-647-1.
- WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-2472-924-4.

Elektronické zdroje

BUSINESSINFO. *Techniky a metody finanční analýzy*. [online]. © 1997-2020 [cit. 2020-05-05]. Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/navody/techniky-a-metody-financni-analyzy/#absuk>.

HŘEBÍČEK, Jiří, SOUKUPOVÁ Jana a KUTOVÁ, Eva. *Metodická příručka: Stanovení standardizovaných indikátorů pro environmentální reporting a výroční zprávy EMAS*. [online]. 2015 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z https://moodle.unob.cz/pluginfile.php/17301/mod_resource/content/1/Metodick%C3%A1%20p%C5%99%C3%ADru%C4%8Dka.pdf.

JUSTICE. *Sbírka listin*. [online]. © 2012-2015 [cit. 2020-04-08]. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=26427>.

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ ČR. *Obecná ochrana přírody a krajiny*. [online]. © 2008–2020. [cit. 2020-04-20] Dostupné z https://www.mzp.cz/cz/obecna_ochrana_prirody_krajiny.

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ ČR. *Ochrana půdy*. [online]. © 2008–2020. [cit. 2020-04-20] Dostupné z https://www.mzp.cz/cz/ochrana_pudy.

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ ČR. *Ochrana vod*. [online]. © 2008–2020. [cit. 2020-04-20] Dostupné z https://www.mzp.cz/cz/ochrana_vod.

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ ČR. *Stanovisko odboru ochrany ovzduší k zařazení stacionárního zdroje znečišťování ovzduší – kalové hospodářství čistíren odpadních vod*. [online]. © 2008-2020 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z [https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/prumysl_energetika/\\$FILE/000-kalove_hospodarstvi_COV-20190715.pdf](https://www.mzp.cz/C1257458002F0DC7/cz/prumysl_energetika/$FILE/000-kalove_hospodarstvi_COV-20190715.pdf).

VODAKVA. *Profil společnosti*. [online]. © 2017 [cit. 2020-03-17]. Dostupné z <https://www.vodakva.cz/cs/o-spolecnosti/zakladni-udaje/profil.html>.

VODAKVA. *Struktura*. [online]. © 2017 [cit. 2020-03-17]. Dostupné z <https://www.vodakva.cz/cs/o-spolecnosti/struktura.html>.

VODAKVA. *Základní údaje*. [online]. © 2017 [cit. 2020-03-17]. Dostupné z <https://www.vodakva.cz/cs/o-spolecnosti/zakladni-udaje.html>.

ZÁKONY PRO LIDI. *Zákon o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon)*.
[online]. © 2010-2020 [cit. 2020-03-17]. Dostupné z
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-254#cast1>.

Jiné zdroje

Interní materiály společnosti Vodárny a kanalizace Karlovy Vary, a. s.

Organizační struktura společnosti Vodárny a kanalizace Karlovy Vary, a. s.

Výroční zprávy společnosti Vodárny a kanalizace Karlovy Vary, a. s. v letech 2014-2018

Seznam příloh

Příloha A: Organizační struktura společnosti Vodakva

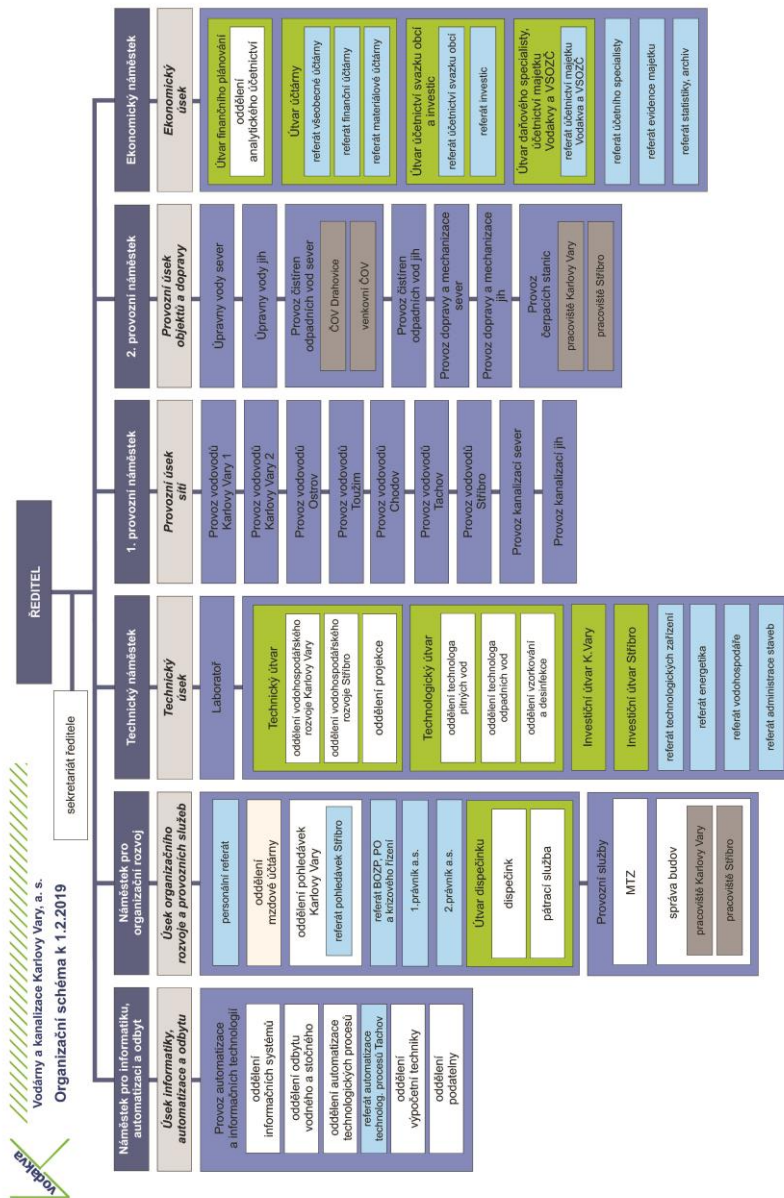
Příloha B: Rozvaha společnosti Vodakva v letech 2014-2015 (v tis. Kč)

Příloha C: Rozvaha společnosti Vodakva v letech 2016-2018 (v tis. Kč)

Příloha D: Výkaz zisku a ztrát společnosti Vodakva v letech 2014-2015 (v tis. Kč)

Příloha E: Výkaz zisku a ztrát společnosti Vodakva v letech 2016-2018 (v tis. Kč)

Příloha A: Organizační struktura společnosti Vodakva



Zdroj: Interní materiály společnosti Vodakva

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

Příloha B: Rozvaha společnosti Vodakva v letech 2014-2015 (v tis. Kč)

ROK	2014	2015
AKTIVA CELKEM	3 244 269	3 269 992
Dlouhodobý majetek	2 938 075	2 953 032
Dlouhodobý nehmotný majetek	175	318
Software	175	318
Dlouhodobý hmotný majetek	2 932 717	2 947 531
Pozemky	48 857	49 114
Stavby	2 678 849	2 725 198
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	165 199	162 424
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	32 117	7 805
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	7 695	2 985
Dlouhodobý finanční majetek	5 183	5 183
Ostatní dlouhodobé cenné papíry	3 982	3 982
Jiný dlouhodobý finanční majetek	1 201	1 201
Oběžná aktiva	305 639	316 122
Zásoby	114 280	142 407
Materiál	13 545	13 261
Nedokončená výroba a polotovary	100 729	129 146
Poskytnuté zálohy na zásoby	6	0
Krátkodobé pohledávky	165 481	172 397
Pohledávky z obchodních vztahů	40 571	46 988
Stát - daňové pohledávky	1 550	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	13 685	13 067
Dohadné účty aktivní	108 918	111 754
Jiné pohledávky	757	588
Krátkodobý finanční majetek	25 878	1 318
Peníze	663	758

Účty v bankách	25 215	560
Časové rozlišení	555	838
Náklady příštích období	555	838
PASIVA CELKEM	3 244 269	3 269 992
Vlastní kapitál	261 147	264 469
Základní kapitál	123 486	123 486
Základní kapitál	123 486	123 486
Kapitálové fondy	39 583	39 583
Emisní ážio	25 249	25 249
Ostatní kapitálové fondy	14 334	14 334
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	1 563	1 786
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	0	0
Statutární a ostatní fondy	1 563	1 786
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	63 704	64 795
Nerozdělený zisk minulých let	63 704	64 795
Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	32 811	34 819
Cizí zdroje	2 981 715	3 004 029
Rezervy	5 879	6 307
Ostatní rezervy	5 879	6 307
Dlouhodobé závazky	2 754 375	2 768 178
Jiné závazky	2 754 375	2 768 178
Krátkodobé závazky	221 461	229 544
Závazky z obchodních vtaů	34 968	21 720
Závazky – podstatný vliv	37 089	37 089
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	454	545

Závazky k zaměstnancům	14 583	15 334
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	8 774	9 295
Stát – daňové závazky a dotace	3 247	2 947
Krátkodobé přijaté zálohy	102 584	109 528
Dohadné účty pasivní	19 348	15 300
Jiné závazky	414	354
Bankovní úvěry a výpomoci	0	17 432
Krátkodobé bankovní úvěry	0	17 432
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0
Časové rozlišení pasiv	1 407	1 494
Výdaje příštích období	1 407	1 494
Výnosy příštích období	0	0

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodakva

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

Příloha C: Rozvaha společnosti Vodakva v letech 2016-2018

ROK	2016	2017	2018
AKTIVA CELKEM	3 404 383	3 464 999	3 485 618
Dlouhodobý majetek	3 142 606	3 163 133	3 198 409
Dlouhodobý nehmotný majetek	470	1 623	1 732
Ocenitelná práva	172	257	1 538
Software	172	257	1 538
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	64	13	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	234	1 353	194
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	80	80	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	154	1 273	194
Dlouhodobý hmotný majetek	3 137 553	3 157 527	3 192 694
Pozemky a stavby	1 915 486	2 935 536	2 958 118
Pozemky	49 964	49 653	49 365
Stavby	2 865 522	2 885 883	2 908 753
Hmotné movité věci a jejich soubory	217 295	203 084	201 104
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	504	252	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	4 268	18 655	33 472
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	4 268	18 655	33 472
Dlouhodobý finanční majetek	4 583	3 983	3 983
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	3 982	3 983	3 982
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	601	1	1
Jiný dlouhodobý finanční majetek	601	1	1
Oběžná aktiva	259 924	299 488	286 311

Zásoby	80 209	62 149	63 880
Materiál	12 731	12 025	12 956
Nedokončená výroba a polotovary	67 478	50 124	50 924
Pohledávky	178 962	235 092	220 080
Dlouhodobé pohledávky	0	41 076	41 076
Pohledávky - ostatní	0	41 076	41 076
Jiné pohledávky	0	41 076	41 076
Krátkodobé pohledávky	178 962	194 016	179 004
Pohledávky z obchodních vztahů	49 848	56 267	49 016
Pohledávky - ostatní	129 114	137 749	129 988
Stát - daňové pohledávky	359	0	0
Krátkodobé poskytnuté zálohy	11 249	10 501	12 237
Dohadné účty aktivní	116 969	120 736	116 636
Jiné pohledávky	537	6 512	1 115
Peněžní prostředky	753	2 247	2 351
Peněžní prostředky v pokladně	266	992	801
Peněžní prostředky na účtech	487	1 255	1 550
Časové rozlišení aktiv	1 853	2 378	898
Náklady příštích období	1 853	2 378	898
PASIVA CELKEM	3 404 383	3 464 999	3 485 618
Vlastní kapitál	267 433	271 820	274 523
Základní kapitál	123 486	123 486	123 486
Základní kapitál	123 486	123 486	123 486
Ážio a kapitálové fondy	39 583	39 583	39 583
Ážio	25 249	25 249	25 249
Kapitálové fondy	14 334	14 334	14 334
Ostatní kapitálové fondy	14 334	14 334	14 334
Fondy ze zisku	2 009	1 685	1 245

Statutární a ostatní fondy	2 009	1 685	1 245
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	67 464	69 565	70 031
Nerozdělený zisk minulých let	67 464	69 565	70 031
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	34 891	37 501	40 178
Cizí zdroje	3 136 265	3 192 490	3 210 575
Rezervy	6 559	6 729	7 351
Ostatní rezervy	6 559	6 729	7 351
Závazky	3 129 706	3 185 761	3 203 224
Dlouhodobé závazky	2 953 858	3 002 433	3 020 347
Závazky k úvěrovým institucím	40 000	34 839	36 991
Závazky - ostatní	2 913 858	2 967 594	2 983 356
Jiné závazky	2 913 858	2 967 594	2 983 356
Krátkodobé závazky	175 848	183 328	182 877
Závazky k úvěrovým institucím	9 226	31 034	12 759
Krátkodobé přijaté zálohy	63 707	50 321	67 199
Závazky z obchodních vtaů	21 435	22 933	13 550
Závazky – podstatný vliv	37 089	37 089	37 089
Závazky – ostatní	44 391	41 951	52 280
Závazky ke společníkům	628	712	885
Krátkodobé finanční výpomoci	500	500	500
Závazky k zaměstnancům	15 323	15 455	17 552
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	9 275	9 607	10 686
Stát – daňové závazky a dotace	2 740	3 959	5 835
Dohadné účty pasivní	15 494	11 325	16 443
Jiné závazky	431	393	409
Časové rozlišení pasiv	685	689	520

Výdaje příštích období	685	689	520
Výnosy příštích období	0	0	0

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodakva

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

Příloha D: Výkaz zisku a ztrát společnosti Vodakva v letech 2014-2015

ROK	2014	2015
Výkony	762 829	767 652
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	714 087	737 678
Změna stavu zásob vlastní činnosti	45 713	-28 417
Aktivace	3 029	-1 557
Výkonová spotřeba	378 877	376 783
Spotřeba materiálu a energie	205 649	209 737
Služby	173 228	167 046
Přidaná hodnota	383 952	390 869
Osobní náklady	236 628	244 111
Mzdové náklady	173 018	178 975
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	293	313
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	58 625	60 515
Sociální náklady	4 692	4 621
Daně a poplatky	3 574	2 501
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	109 183	109 318
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 832	4 085
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	962	499
Tržby z prodeje materiálu	870	3 586
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	596	3 114
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	236	0
Prodaný materiál	360	3 114

Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	2 007	-1 893
Ostatní provozní výnosy	7 437	4 154
Ostatní provozní nákladů	6 908	6 132
Provozní hospodářský výsledek	34 325	35 825
Výnosové úroky	1	0
Nákladové úroky	280	135
Ostatní finanční výnosy	6	89
Ostatní finanční náklady	1 241	960
Finanční výsledek hospodaření	-1 514	-1 006
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	32 811	34 819
Mimořádné náklady	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0
Výsledek hospodaření po zdanění za účetní období	32 811	34 819
Výsledek hospodaření před zdaněním	32 811	34 819

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodakva

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

Příloha E: Výkaz zisku a ztrát společnosti Vodakva v letech 2016-2018

ROK	2016	2017	2018
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	760 534	736 451	754 711
Tržby za prodané zboží	0	0	0
Výkonová spotřeba	349 879	309 624	325 705
Spotřeba materiálu a energie	204 836	203 959	218 900
Služby	145 043	105 665	106 805
Změna stavu zásob vlastní činnosti	61 668	17 354	-799
Aktivace	- 43 565	-1 375	-9 561
Osobní náklady	255 472	261 305	284 153
Mzdové náklady	187 386	191 399	208 474
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	68 086	69 906	75 679
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63 402	64 773	70 616
Ostatní náklady	4 684	5 133	5 063
Úpravy hodnot v provozní činnosti	107 124	110 178	108 274
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného majetku – trvalé	108 817	109 859	109 166
Úpravy hodnot zásob	-35	18	-18
Úpravy hodnot pohledávek	-2 275	301	-874
Ostatní provozní výnosy	16 762	9 509	5 786
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	192	2 977	626
Tržby z prodaného materiálu	737	837	799
Jiné provozní výnosy	15 833	5 695	4 361
Ostatní provozní náklady	10 653	10 065	10 524
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1	365	326
Zůstatková cena prodaného materiálu	513	400	534

Daně a poplatky v provozní činnosti	2 669	2 715	2 718
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	252	169	622
Jiné provozní náklady	7 218	6 416	6 324
Provozní výsledek hospodaření	36 065	38 809	42 201
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	387	730	1 131
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	387	730	1 131
Ostatní finanční výnosy	12	867	20
Ostatní finanční náklady	799	1 445	912
Finanční výsledek hospodaření	-1 174	-1 308	-2 023
Výsledek hospodaření před zdaněním	34 891	37 501	40 178
Výsledek hospodaření po zdanění	34 891	37 501	40 178
Výsledek hospodaření za účetní období	34 891	37 501	40 178
Čistý obrát za účetní období	777 308	746 827	760 517

Zdroj: Interní materiály společnosti Vodakva

Zpracovala: Jana Šedová, 2020

Abstrakt

ŠEDOVIÁ, Jana. *Měření a řízení udržitelné výkonnosti*. Plzeň, 2020. 88 str. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: udržitelná výkonnost podniku, ekonomická výkonnost, sociální výkonnost, environmentální výkonnost

Diplomová práce na téma „Měření a řízení udržitelné výkonnosti“ je zaměřena na analýzu udržitelné výkonnosti ve vybrané společnosti Vodárny a kanalizace Karlovy Vary, a. s.. Cílem práce je na základě teoretických poznatků představit a zhodnotit vybrané přístupy udržitelné výkonnosti ve zvoleném podniku s následným zhodnocením a s návrhy na zlepšení udržitelné výkonnosti podniku. Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část uvádí do teorie udržitelné výkonnosti podniků, jejíž koncept se staví na třech základních pilířích – ekonomickém, sociálním a environmentálním. V praktické části je nejprve představena vybraná společnost, která se zabývá zejména výrobou a dodávkou pitné vody. Dále je hodnoceno měření a řízení udržitelné výkonnosti zvoleného podniku za pomoci provedených analýz klíčových indikátorů ekonomické, sociální a environmentální výkonnosti. V závěru práce je zpracováno shrnutí provedených analýz a jsou navržena zlepšující opatření pro posílení udržitelné výkonnosti ve vybraném podniku.

Abstract

ŠEDOVIÁ, Jana. *Measuring and managing of sustainable performance*. Pilsen, 2020. 88 p. Master Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: sustainable performance of the company, economic performance, social performance, environmental performance

The diploma thesis on the topic "Measurement and management of sustainable performance" is focused on the analysis of sustainable performance in a selected company Vodárny a kanalizace Karlovy Vary, as. The main goal is, on the theoretical basic, present and evaluate selected approaches of sustainable performance in selected company with following evaluation a proposal for improvement of sustainable performance of the company. The diploma thesis consists of theoretical and practical parts. The theoretical part states to the theory of sustainable performance of the company, whose concept builds on three basic pillars – economic, social, and environmental. The practical part begins with the introduction of selected company which manufactures and delivers drinking water. It continues with measurement and management of sustainable performance of the selected company. It uses the analysis of key indicators from economic, social, and environmental efficiency. At the end of the diploma thesis is processed summary of executed analysis and are designed improving measures for strengthening of sustainable performance in the selected company.