

**České vysoké učení technické v Praze**

**Fakulta strojní**

**Ústav řízení a ekonomiky podniku**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2017/2018**

**BC. VÁCLAV VALSA**

**Návrh modelu technicko – ekonomického  
reportu ve společnosti První Labská s.r.o.**

### **Prohlášení**

*Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval samostatně a použil jsem pouze podklady (literaturu, projekty, SW atd.) uvedené v příloženém seznamu.*

*Nemám závažný důvod proti užití tohoto školního díla ve smyslu § 60 zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon).*

*V Praze dne .....*

.....

*podpis autora*

## **Poděkování**

Rád bych tímto poděkoval prof. Ing. Františku Freibergovi, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, které mi pomohly při tvorbě této diplomové práce. Současně také děkuji společnosti První Labská s.r.o. za jejich čas a ochotu ke konzultacím. Děkuji také všem svým blízkým za podporu a trpělivost.

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>8</b>
<b>Teoretická část</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Reporting</b> .....	<b>9</b>
1.1. Charakteristika controllingu.....	9
1.2. Charakteristika reportingu.....	11
<b>2. Externí a interní reporting</b> .....	<b>15</b>
2.1. Externí reporting.....	15
2.2. Interní reporting.....	17
2.2.1. Členění interního reportingu .....	20
2.2.2. Interní reporting pro vedoucí pracovníky .....	22
2.2.3. Znaky úspěšného interního reportingu .....	24
<b>3. Charakteristika ukazatelů výkonnosti</b> .....	<b>26</b>
3.1. Finanční ukazatele .....	27
3.1.1. Ukazatele rentability .....	27
3.1.2. Ukazatele likvidity .....	29
3.1.3. Ukazatele aktivity.....	30
3.1.4. Ukazatele zadluženosti .....	31
3.2. Nefinanční ukazatele .....	31
3.2.1. Klasifikace nefinančních ukazatelů .....	32
3.2.2. Nefinanční ukazatele v oblasti zákazníků.....	33
3.2.3. Nefinanční ukazatele v oblasti zaměstnanců.....	34
3.2.4. Systémy nefinančních ukazatelů .....	35
<b>Analytická část</b> .....	<b>39</b>
<b>4. Popis společnosti</b> .....	<b>39</b>

4.1.	Organizační struktura společnosti .....	40
<b>5.</b>	<b>Posouzení současného stavu reportování .....</b>	<b>41</b>
<b>6.</b>	<b>Identifikace klíčových dat reportu a jejich detailizace .....</b>	<b>42</b>
6.1.	Název reportu a základní informace o soustavě Labe V. ....	43
6.2.	Doba provozu závlah a počet pracovníků .....	44
6.3.	Strojní vybavení a výkon čerpacích stanic .....	45
6.4.	Doba běhu čerpadel a množství odebrané vody .....	45
6.5.	Základní účetní údaje .....	46
6.6.	Spotřeba elektrické energie .....	47
6.9.	Struktura a počet zákazníků .....	49
6.10.	Ukazatele výkonnosti .....	50
6.11.	Analýza SWOT .....	51
6.12.	Závěr reportu.....	51
	<b>Návrhová část.....</b>	<b>52</b>
<b>7.</b>	<b>Tvorba technicko – ekonomického reportu za rok 2017 .....</b>	<b>52</b>
1.	Základní informace o soustavě Labe V. ....	54
2.	Doba provozu závlah a počet pracovníků .....	55
3.	Strojní vybavení a výkon čerpacích stanic .....	56
4.	Doba běhu čerpadel a množství načerpané vody .....	59
5.	Základní účetní údaje .....	61
6.	Náklady na elektrickou energii čerpacích stanic.....	63
7.	Efektivita čerpacích stanic .....	66
8.	Opravy trubní sítě a náklady na materiál .....	67
9.	Struktura zákazníků .....	68
10.	Ukazatele výkonnosti podniku .....	70
11.	SWOT analýza .....	73
12.	Závěr reportu .....	74

<b>Závěr .....</b>	<b>77</b>
Seznam obrázků .....	78
Seznam tabulek .....	79
Seznam grafů .....	80
Seznam použitých zkratk.....	81
Seznam použité literatury .....	83
Seznam elektronických zdrojů .....	84

## Úvod

Tato diplomová práce se zabývá interním reportingem v rámci společnosti První Labská s.r.o., která provozuje závlahovou soustavu Labe V. lokalizovanou v oblasti mezi Mělníkem a Brandýsem nad Labem.

Reporting je v současné době velmi používaný pojem a v praxi je také hojně využíván. Podniky mají na základě úspěšného reportingu propracovaný systém řízení, který je na základě údajů z reportů schopen vyhodnotit možná rizika a pružně reagovat na situaci. Některé společnosti se ale chybně domnívají, že mají zaveden reporting, i když tomu tak ve skutečnosti není. Netuší totiž, v čem ve skutečnosti spočívá, nebo vytvářejí reporty, které pro ně nemají správnou vypovídající hodnotu. Takové reporty poté pouze zvyšují náklady a nepřinášejí žádný užitek. Proto je třeba v takovýchto podnicích zanalyzovat dosavadní systém a pokusit se identifikovat klíčová data, která jsou pro řízení společnosti nejvhodnější a dostat tyto data k lidem, kteří je potřebují pro svá rozhodování.

V první části práce seznámím čtenáře s teorií reportingu jako takového, s detailnějším pohledem na reporting interní. Budu se zabývat jeho členěním, formou, obsahem reportů pro vedoucí pracovníky a budu identifikovat znaky, kterými se vyznačuje správně fungující interní reporting. Zmíním i výkonnostní ukazatele, pomocí kterých lze srovnávat meziroční výsledky, nebo porovnávat podnik s konkurencí.

V části druhé představím společnost První Labská s.r.o. a popíšu čtenářům, jak v podniku doposud funguje reporting. Po seznámení se situací identifikuji klíčová data, která by měl obsahovat report hodnotící celkové fungování společnosti. Koncipovat ho budu strukturně tak, aby byl jednoduše porovnatelný v následujících letech a bylo možné z něj určit trend vývoje společnosti v rámci jejího specifického oboru.

Ve třetí části se následně budu zabývat samotným sestavením daného reportu a vytvořím tak první z řady ročních reportů ve společnosti. Jeho součástí bude i zhodnocení stávající situace a související doporučení, které by měly pomoci společnosti v udržení podnikového zdraví a nasměřovat ho k pozitivnímu vývoji.



## **Teoretická část**

### **1. Reporting**

#### **1.1. Charakteristika controllingu**

Reporting představuje jednu z částí controllingu, a proto je vhodné představit si ve stručnosti, co controlling je.

V podmínkách stále rychlejšího rozvoje, stoupající proměnlivosti a nejistoty podnikatelského prostředí se stává efektivní řízení podniku nezbytnou dovedností každého vyššího managementu. Analýzou jednotlivých oblastí se docílí lepší identifikace problémů, jejich řešení a redukce rizik.<sup>1</sup> Controlling je pojem, který v sobě zahrnuje řízení podniku zaměřené na výsledek celkové činnosti společnosti. V controllingu je integrováno nejen tradiční pojetí účetnictví, ale pracuje i s plánováním, kontrolou, kalkulacemi, nebo s informačními toky. Z toho vyplývá ono zaměření na celkový výsledek. Základním informačním zdrojem stále zůstává účetnictví. Controlling nesleduje pouze minulý vývoj společnosti a jejích nákladů, ale zabývá se i plánováním budoucího vývoje a snaží pomocí různých scénářů být připraven na možnost variabilního vývoje trhu.

Podle různých autorů je controlling definován jako:

- nástroj řízení, který má za úkol koordinovat plánování, kontroly a zajištění potřebných datových informací, a to tak, aby bylo zajištěno zlepšení podnikových výsledků<sup>2</sup>
- moderní funkční model řízení, kdy jeho aplikace v podniku umožňuje včasné reagovat na vznikající, či již vzniklé problémy, a to ještě v době, než tyto problémy způsobí existenční potíže v podniku. Controlling slouží především jako podpora manažerů na různých úrovních řízení. Jednou z nejdůležitějších oblastí, ve které má controlling významnou funkci je oblast plánování, koordinace

---

<sup>1</sup> FREIBERG, František. Finanční analýza ve výrobních podnicích, Praha, České vysoké učení technické, 2003. ISBN 80-01-02772-4, str.6

<sup>2</sup> HORVÁTH, Péter. Controlling. 12. Aufl. München: Vahlen, Franz, 2011. ISBN 978-380-0638-789.

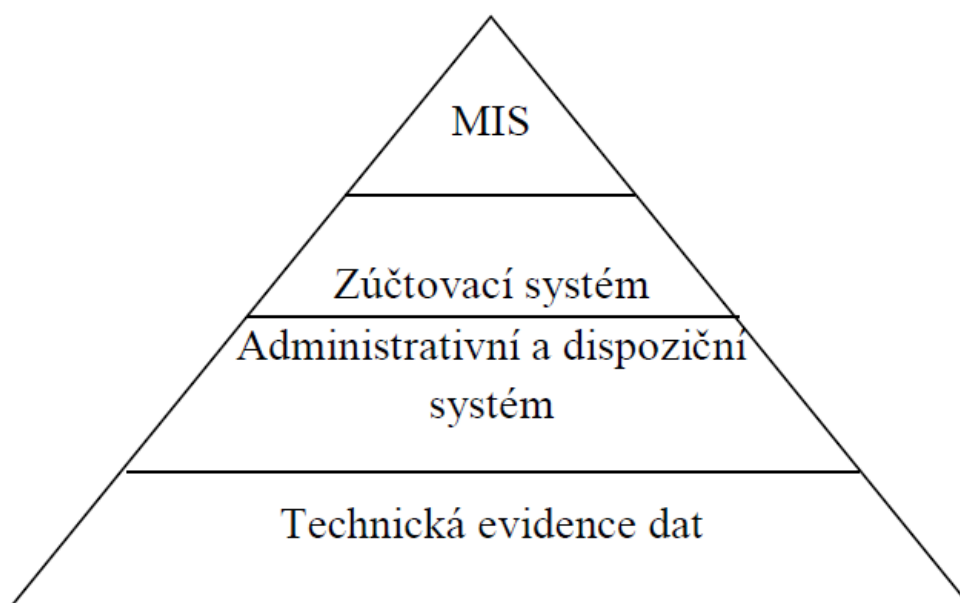
plánů, kontrola plnění plánů a zajištění zpětné vazby ze zjištěných skutečností.<sup>3</sup>

Controlling plní tedy tři základní funkce

- plánovací
- informační
- reportingovou

Základem úspěšného controllingu jsou bezesporu informace, které by měly být spolehlivé, srozumitelné, aktuální, relevantní, rozsahově úměrné, průkazné a podnětné. Takto charakterizované informace je nutné podpořit znalostmi a zkušenostmi vedení podniku a manažery. Tímto se časem v podniku začne formovat manažerský informační systém (MIS), který má za úkol zajistit sumarizaci potřebných informací a jejich zpracování a následné předání těchto informací, tam kde jsou potřeba.

MIS je však pouze vrchol, který zastřešuje komplexní řízení podniku. Jak je vidět na následujícím obrázku, je potřeba vybudovat nižší úrovně řízení, aby mohl MIS fungovat.



Obrázek č. 1 – Schéma úrovní controllingu<sup>4</sup>

<sup>3</sup> MIKOVCOVÁ, Hana. Controlling v praxi. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.

<sup>4</sup> Zdroj: Eschenbach, Profesionální controlling, str. 273.

- Prvním stupněm této pyramidy je samotný sběr základních dat nejrůznějšího charakteru. Např. informace o platbách, odpracovaných hodinách, spotřebě pohonných hmot, době provozu strojů a dalších činnostech.
- Na druhém stupni se zpracovávají data z úrovně první a využívají se k řízení a regulaci vybraných entit v podniku. Administrativní systémy mají za úkol především uchovávat sesbíraná data z první úrovně, zatímco dispoziční systémy mají za úkol podporovat rozhodování o optimálním využití kapacity strojů, naplánování ideální cesty, rozsahu objednávky, či jiných dalších činnostech.
- Jakmile se tyto systémy sloučí a doplní do hodnotového rámce, vznikají zúčtovací systémy, jako jsou například investiční účetnictví, vedení účetní evidence, mzdy, bilance, zúčtování nákladových středisek atd.
- Na vrcholu pyramidy je pak manažerský informační systém, kterého je dosaženo sumarizací a selekcí množstevních a hodnotových údajů, z předchozího zúčtovacího systému.<sup>5</sup>

V současné době moderních informačních technologií je sběr, zpracovávání, třídění a uchovávání informací stále důležitější. Ke slovu se v dnešní době stále více dostává i ochrana dat, úzce související s informačními technologiemi a různými controllingovými systémy.

## 1.2. Charakteristika reportingu

Pod pojmem reporting si můžeme představit souhrnný systém zpráv a výkazů, který propojuje informace z jednotlivých oblastí do větších celků, jenž jsou pak využívány pro rozhodování na různých úrovních podnikového řízení.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> ESCHENBACH, Rolf; SILLER, Helmut. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2., přeprac. vyd. Překlad Jaroslav Rubáš. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.

<sup>6</sup> ŠOLJAKOVÁ L., FIBÍROVÁ J.: Reporting. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-2759-2, str.10

Hlavním cílem reportingu je proto zajistit potřebné informace, které slouží při rozhodování. Úkolem reportingu je připravit a zpracovat potřebné informace a následně je předat tomu, kdo je ve svém rozhodování potřebuje, tedy přesunout informace z místa vzniku do místa jejich využití. Hlavním zdrojem informací je podnikem vedené účetnictví. Informace z něj jsou ale často nedostačující a málo detailní, proto je nutné daný problém analyzovat i jinými metodami a rozšířit tak celkovou informovanost o situaci i z jiných perspektiv jak vnitropodnikových, tak mimopodnikových.<sup>7</sup> Dá se říct, že reporting v podstatě představuje transformaci informací na znalosti.

Jedním z důležitých prvků reportingu je srovnávání plánu se skutečností. Velice důležité je na případné odchylky ihned reagovat, znát jejich příčiny a vědět jakým způsobem je případně eliminovat. Běžnou součástí každého reportu jsou „poznámky“, tzv. komentáře a zdůvodnění. Bývají neocenitelnou pomůckou při hodnocení dosaženého vývoje a následném plánování řízení podniku vedoucím managementem.<sup>8</sup>

Samotný reporting lze členit na:

- interní reporting
- externí reporting
- externí reporting vůči třetím osobám

Velmi důležitou oblastí je rozlišování obsahu reportů pro interní a externí účely, který se v některých případech může výrazně lišit. Proto si oba dva typy představíme. Za zmínku stojí také uváděný třetí typ reportingu, a to externí reporting vůči třetím osobám.

Proces reportingu lze rozložit do následujících 4 fází:

- Pořízení dat – čerpání dat povětšinou z účetního systému, důležitými zdroji informací jsou i rozhovory s pracovníky jednotlivých úseků, zdroj informací by se měl odvíjet od příjemce

---

<sup>7</sup> MIKOVCOVÁ, Hana. Controlling v praxi. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9, str.156

<sup>8</sup> ŠOLJAKOVÁ L., FIBÍROVÁ J.: Reporting. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-2759-2, str. 10

- Vypracování písemné zprávy – zpracování informací do přehledné a srozumitelné formy
- Prezentace nebo diskuze
- Vypracování protokolu o výsledku – ten se zpracovává, pokud došlo k prezentaci výkazu

Prezentace a vypracování protokolu o výsledku se týkají spíše interních podkladů reportingu.

Zpráva je v reportingu uváděna jako médium, prostřednictvím kterého jsou předávány potřebné informace lidem na jednotlivých úrovních řízení podniku. Je vhodné dodržovat pravidlo, aby každý řídicí pracovník měl přístup pouze k těm informacím, které jsou pro jeho rozhodování relevantní. Pouze vrcholoví řídicí pracovníci by měli mít přístup ke komplexnímu systému informací.

Mezi základní požadavky na návrh a implementaci podnikového reportingu patří:

- identifikace koncových uživatelů reportů
- analýza jejich požadavků a potřeb z hlediska obsahu, formy a času poskytovaných informací
- odlišení obsahu výsledných reportů dle potřeb externích a interních uživatelů
- volba vhodné výstupní formy reportů
  - tištěná
  - elektronická
  - kombinace
- návrh a následné využívání jednotného designu reportů
- volba vhodného způsobu distribuce zpráv
- využití zpětné vazby od koncových uživatelů reportů

Dodržování těchto zásad je nutným předpokladem k vytvoření efektivního reportingového systému, který může vrcholovému vedení, ale i nižším úrovním managementu v podniku, výrazně pomoci jako nástroj pro řízení

a budování podniku. A nejen samotného podniku, ale také vztahu se zaměstnanci, dodavateli, zákazníky, místními úřady i běžnými občany.<sup>9</sup>

Reporting není pouze nástroj, který by vše vylepšoval, ale je s ním spojena i řada problémů, které se při jeho zavedení do podniku mohou objevit:

- problém množství – téměř 90 % informací není nikdy využito
- problém času – nevhodné poskytování informací, časová náročnost manuálního zpracování informací na úkor vlastní odborné práce
- problém významnosti informací – často jsou předkládány informace, které s vyhodnocovaným problémem nesouvisí
- problém komunikace – časová mezera mezi vznikem a užitím informace se může výrazně navýšit problémem v komunikaci
- problém hospodárnosti – nutnost rozlišit jakým informacím s jakou přesností a aktuálností se věnovat<sup>10</sup>

Mnoho problému lze řešit zavedením informačního systému, který umožňuje vytvářet sestavy napřímo. U menších společností je ale příliš ekonomicky nákladný a úspora času u nich není tak velká. Proto si menší společnosti volí většinou cestu sice delšího času vyplňování výkazů, ale zato značné úspory finančních prostředků.

Na závěr této kapitoly je nutno dodat, že reporting se bude i nadále vyvíjet a bude do jisté míry transformovat svou podobu ruku v ruce s měnícími se podmínkami a požadavky tržního prostředí, tlaky na ochranu životního prostředí a vzrůstajícím tlakem na sociální odpovědnost podniků. V současné době, už se, kromě tradičního reportingu, lze setkat i s reportingem marketingu, reportingem kvality, obchodním reportingem nebo reportingem informačních technologií.

---

<sup>9</sup> ŠOLJAKOVÁ L., FIBÍROVÁ J.: Reporting. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-2759-2

Grada, 2010, str.11

<sup>10</sup> ESCHENBACH, R.: Controlling, 2. vydání, Praha, ASPI 2004, str. 111

## 2. Externí a interní reporting

### 2.1. Externí reporting

Externí reporting je určený především pro vnější uživatele reportů jako například:

- Zaměstnanci
- Menší akcionáři
- Investoři
- Držitelé balíku cenných papírů („vlastníci podniku“)
- Spolupracující podniky a obchodní partneři
- Státní orgány
- Orgány veřejné správy, krajské úřady, zastupitelstva obcí a měst
- Veřejnost a společenské organizace
- Konkurence
- Vysoké školy, výzkumní pracovníci
- Média
- Atd.<sup>11</sup>

Tito a další uživatelé využívají externí reporty společnosti k nahlížení a případné kontrole podnikových činností. Hlavním externím reportem je finanční účetnictví, které musí být zpracováváno podle zákonem dané struktury. Společnosti si mohou pak zvolit, zda účetní reporty bude zpracovávat i podle mezinárodních pravidel „International Financial Reporting Standards“, ve zkratce IFRS. Pokud podnik obchoduje své akcie na burze, je to pro něj dokonce závazné.

Zprávy a reporty externího reportingu by neměly obsahovat citlivá data společnosti, která se mohou lišit i podle jednotlivých úrovní managementu. Tato zásada se ovšem musí výjimečně porušit, a to v případech, kdy je zveřejnění některých citlivých dat nezbytné pro splnění nebo zkompletování účelu konkrétního externího reportu.

---

<sup>11</sup> ŠOLJAKOVÁ L., FIBÍROVÁ J.: Reporting. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-2759-2, str. 221

Externí reporting lze rozdělit na dvě základní kategorie:

- Dobrovolný externí reporting – dobrovolné publikování reportů široké veřejnosti pro zvýšení transparentnosti podnikového hospodaření, a tím si zpravidla budovat všeobecně dobrou reputaci
- Povinný externí reporting – povinné zveřejňování reportů vyžadované nejrůznějšími státními orgány<sup>12</sup>

Dalším důležitým typem externího reportingu je externí reporting vůči třetím stranám, u kterého se jedná zejména o reporting informací, které jsou veřejně přístupné například ve Sbírce listin u Obchodního rejstříku. Jsou to pravidelné roční účetní výkazy, ke kterým patří:

- Rozvaha – jedná se o statický výkaz k danému datu, který zachycuje majetek a zdroje, kterými je majetek kryt
- Výkaz zisku a ztráty (výsledovka) – jedná se o dynamický výkaz, který zobrazuje data za určité období, obsahuje výsledek hospodaření
- Výkaz o peněžních tocích (Bilance Cash Flow) – dynamický výkaz sledující vývoj peněžních prostředků na bankovním účtu

Každý z těchto výkazů, musí splňovat základní vlastnosti:

- Srozumitelnost
- Významnost
- Spolehlivost, vyjádřena:
  - Důvěryhodnost a pravdivost zobrazených dat
  - Přednost obsahu před formou
  - Nestrannost
  - Úplnost
- Srovnatelnost

---

<sup>12</sup> ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. Reporting. 3 rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, str.12,13



Třetí strana pak může tyto informace bezplatně na stránkách obchodního rejstříku získat. Další možností je využití placených portálů, které dokonce poskytují, na základě informací z účetní závěrky, už vypočítané základní finanční ukazatele jako například ukazatele rentability, likvidity, aktivity nebo zadluženosti. Na základě těchto údajů si pak třetí strany můžou provést finanční analýzu daného podniku.<sup>13</sup>

Je jasné, že společnosti nemají zájem sdělovat svému okolí intimní informace o výsledcích jejich hospodaření, a tak se v praxi setkáváme s úpravami účetních výkazů. V praxi je dosti používané například vytváření tzv. tichých rezerv a jejich rozpouštění, čímž se zakrývají výkyvy pozitivní a především negativní. Dochází tím k velkému zkreslení a tyto reporty jsou pak nedůvěryhodné a nepoužitelné.

## **2.2. Interní reporting**

Základem úspěšného interního reportingu je kvalitně zpracované manažerské účetnictví, které samozřejmě vychází z finančního účetnictví, ale navíc umožňuje propojení ekonomického, organizačního i technického hlediska. Jeho výstupy jsou určeny jako podklady pro rozhodovací a kontrolní procesy vedoucích pracovníků jednotlivých úrovní řízení ve společnosti, s hlavním úkolem dosáhnout vytyčených cílů. Příjemci těchto reportů jsou tedy například:

- Jednatelé
- Společníci
- Členové představenstva
- Členové dozorčí rady
- Ředitelé jednotlivých divizí
- Vedoucí jednotlivých středisek
- Manažeři

---

<sup>13</sup> MIKOVCOVÁ, Hana. Controlling v praxi. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9, str.167-171

- Atd.<sup>14</sup>

Interní reporting by měl zasahovat do všech částí podniku z důvodu komplexnosti následných výstupů a sumarizace více reportů, neboť by mohlo dojít k následnému zkreslení celopodnikových dat, a tudíž by docházelo k rozhodování za nesprávných nebo neúplných informačních podmínek. Základní struktura interních reportů, není nikde předepisována, a proto si každá společnost strukturu těchto reportů přizpůsobuje sobě na míru. Stanovuje se obsah reportů, a jak často se bude zpracovávat.<sup>15</sup> Toto závisí v první řadě na oboru podnikání a předmětu činnosti. Jiný obsah a četnost bude vyžadován ve finanční instituci a jiný v průmyslovém podniku. Stejně tak bychom našli značné rozdíly mezi výkazy neziskových organizací a organizací, jež byly založeny za účelem dosažení zisku. Podoba reportů vychází také z organizační struktury podniku, z jeho velikosti a mnoha dalších faktorů.

Podle četnosti zpracovávání můžeme interní reporty rozdělit na:

- Standardní – výkazy se vyhotovují v pravidelných intervalech s jasně dopředu danou strukturou. Časový interval mezi zpracováním jednotlivých reportů bývá obvykle měsíční, čtvrtletní nebo roční. V některých případech může společnost určit i kratší interval zpracování, ale musí se pak uvažovat i nákladová stránka při zpracovávání těchto zpráv. Je totiž důležité, aby náklady peněžní i časové nebyly příliš vysoké v poměru k přínosům daných reportů. Příkladem standardních reportů mohou být například informace o skutečných hodnotách, odchylkách, analýze odchylek, výpočty očekávaných hodnot ke konci období atd.
- Mimořádný – výstupy vyhotovené mimo běžné intervaly zpracování reportů. Do této skupiny patří i reporty, které se

---

<sup>14</sup> KOVANICOVÁ, D.: Jak porozumět světovým, evropským, českým účetním výkazům. 1. vyd. Praha: Nakladatelství RNDr. Hana Hexnerová – BOVA POLYGON, 2004. ISBN 80-7273-095-9, str.304

<sup>15</sup> ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. Reporting. 3 rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, str.14

odlišují svojí obsahovou strukturou a jsou určeny například pouze k jednorázovému předání informace směrem k vedení podniku. Mezi mimořádné reporty lze řadit například analýzu rizik investice, analýza sortimentních skupin atd.<sup>16</sup>

Jádrem podnikového interního reportingu jsou pravidelné roční reporty, zejména rozvaha a výkaz zisku a ztrát. Důležité jsou ale také reporty vypracovávané v kratších intervalech jako čtvrtletní nebo měsíční. Reporty lze dále rozdělit na dílčí a souhrnné.

- Dílčí – zaznamenávají detailnější oblast a jdou více do hloubky zkoumaného a zaznamenávaného jevu včetně hospodářských ukazatelů podniku.
- Souhrnné – sumarizují informace z jednotlivých dílčích reportů do obecnějšího výstupu, který je přehlednější a ucelený, tak aby ho bylo možno efektivně předložit vyššímu managementu. Případně nabízí komparaci s hodnotami ukazatelů za srovnatelný časový úsek minulého období.

Informace obsažené v reportech by měly splňovat 5 základních požadavků, mezi ty patří:

- Relevantnost
- Validita
- Spolehlivost
- Včasnost (dostatečná rychlost)
- Nákladová přijatelnost<sup>17</sup>

Zhotovitel každého reportu by měl brát na vědomí, že by měl na příjemce jeho reportů působit takovým způsobem, aby ten se domníval, že bez jeho práce se nemůže obejít, a že informace získávané z těchto reportů jsou pro něj velmi důležité. Musí tak dosáhnout, aby příjemce sám vyžadoval zhotovení těchto zpráv i do

---

<sup>16</sup> ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. Reporting. 3 rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, str.14

<sup>17</sup> ŽÁČEK V.: Strategický a marketingový management; prezentace přednáška č.4 2017/2018

budoucná. V takovéto situaci hovoříme o takzvaném reportingovém marketingu. Jako v každém marketingu, tak i zde nalezneme marketingový mix 4P<sup>18</sup>:

- Product (produkt, výrobek) – produktem v reportingu jsou všechny zprávy, výkazy, reporty, ale také služby v podobě interpretací těchto zpráv a jejich prezentací.
- Price (cena) – cenou v tomto případě rozumíme čas strávený čtením, zamyšlením se a pochopením reportů. Je jasné, že lépe zpracovaný report bude i lehčí a méně časově náročný na pochopení.
- Placement (distribuce) – myšleno předání informace, ať už v papírové podobě, elektronicky nebo ústně.
- Promotion (propagace) – tvůrci reportů by měli neustále přesvědčovat příjemce o své důležitosti a pěstovat si důvěru příjemců ve svou práci.

### 2.2.1. Členění interního reportingu

Interní reporting lze rozdělit podle jednotlivých úrovní řízení, tedy podle toho, komu je výsledný report určený:

- Strategický reporting – určený nejvyššímu managementu v podniku, který představuje vrcholové vedení.
- Takticko – controllingový reporting – zahrnuje finanční a obchodní analýzy jednotlivých oblastí společnosti pro nižší úrovně manažerů.
- Operativní reporting – zachycuje detailní informace v dané konkrétní oblasti.<sup>19</sup>

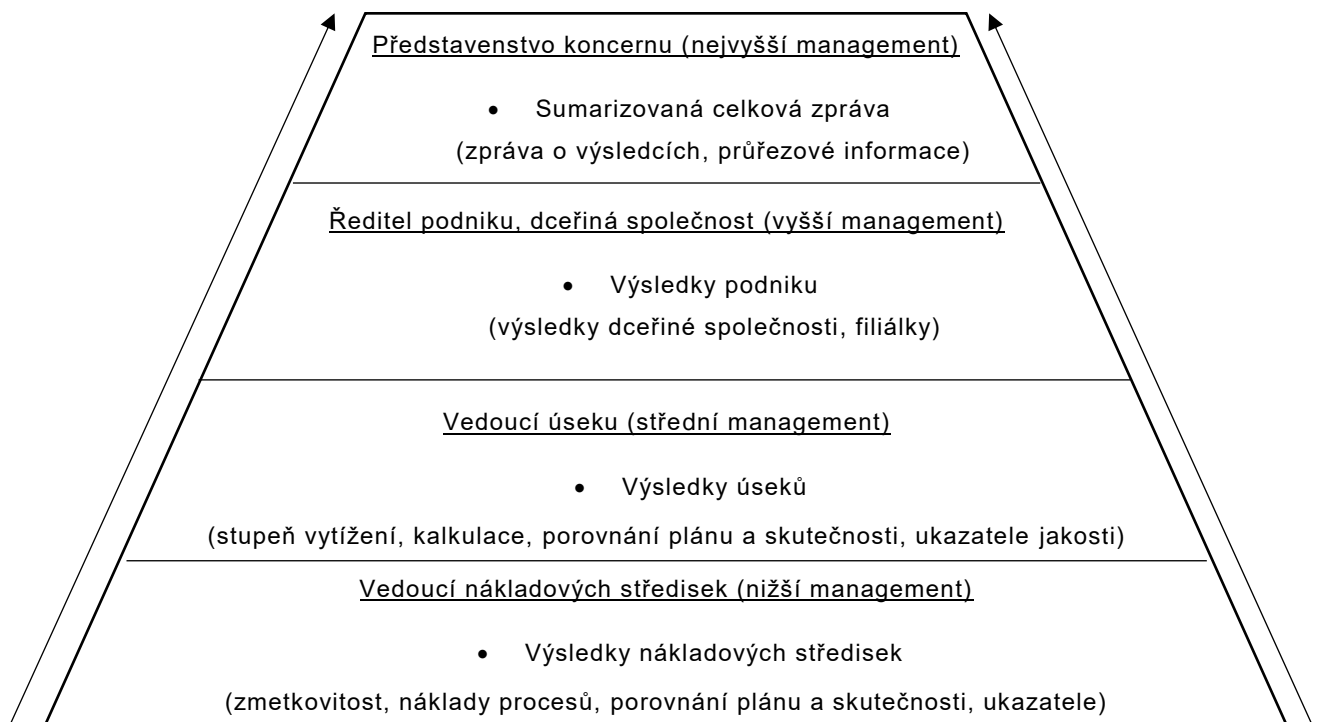
Odlišnost jednotlivých reportů podle úrovně řízení, kterou je report určen si můžeme znázornit na následujícím jednoduchém schématu<sup>20</sup>:

---

<sup>18</sup> <https://ekonom.feld.cvut.cz/materialy/epo/old/prepos12.htm>

<sup>19</sup> PŘIBYSLAVSKÝ J.: Moderní reporting; prezentace Controller-Institutu

<sup>20</sup> Zdroj: Upraveno podle Peter R. Preißler, Controlling. Str. 119.



Obrázek č. 2 – Hierarchie interních reportů a jejich uživatelů

Na obrázku je zřetelně vidět, jak směrem od nižšího managementu vzrůstá míra zobecnění výsledků společnosti. K nejvyššímu managementu, který může být reprezentován například představenstvem koncernu, se pak dostává sumarizovaná celková zpráva obsahující zejména ekonomické výsledky ve zjednodušené struktuře, která ale musí být natolik srozumitelná a kvalifikovaná, aby se podle ní mohla uskutečňovat důležitá rozhodnutí.

Další členění reportingu může být podle přístupu příjemce k reportu:

- Pasivní reporting – uživatel přijme informaci, ale jeho další činnost není na datech z reportu závislá.
- Aktivní reporting – příjemce reportu aktivně zpracovává report a jeho další kroky a rozhodnutí jsou ovlivněny informacemi ve zprávě.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> PŘIBYSLAVSKÝ J.: Moderní reporting; prezentace Controller Institutu

Jak bylo psáno už výše zpracovatel reportu by měl vyvíjet snahu o kvalitní zpracování a přínos pro příjemce, a proto by měl reporting být vždy aktivní.

### **2.2.2. Interní reporting pro vedoucí pracovníky**

Reporting vedoucím pracovníkům podniku představuje stěžejní část celopodnikového reportingu, protože tito vedoucí pracovníci vytvářejí největší počet rozhodnutí, která jsou závislá právě na reportech, jež jsou jim předkládány. Informace v těchto zprávách by se proto měly včas dostávat tam, kam mají. Vedoucími pracovníky se myslí především podnikové vedení, vedoucí provozu, ale mohou to být i zaměstnanci, kteří mají zodpovědnost za funkční část podniku.

Reporty předkládány těmto pracovníkům obsahují informace v sumarizované podobě a měly by být maximálně zjednodušeny, aniž by ztratily vypovídající vlastnosti. Struktura těchto reportů by měla mít základní nadefinovanou strukturu a zpracování by mělo být prováděno do jisté míry standardizovaným postupem. Minimální struktura výkazů by měla obsahovat tři základní části:

- Cíl
- Problémová místa
- Činnost

Vedoucí pracovníci požadují především aktuální a včasné informace. Často je nejdůležitějším kritériem rychlost rozhodnutí a v takovém případě je nutné upřednostnit rychlost dodání výkazů i za cenu určité míry nepřesnosti.

Podle četnosti zpracovávání můžeme interní reporty pro vedoucí pracovníky rozdělit na:

- Standardní – výkazy se vyhotovují v pravidelných intervalech s jasně dopředu danou strukturou. Časový interval mezi zpracováním jednotlivých reportů bývá jasně daný. Příkladem standardních reportů mohou být bilance, výroční zprávy,

informace o skutečných hodnotách, o odchylkách, o analýze odchylek, výpočty očekávaných hodnot ke konci období atd.

- Mimořádný – výstupy vyhotovené mimo běžné intervaly zpracování reportů. Do této skupiny patří i reporty, které se odlišují svojí obsahovou strukturou a jsou určeny například pouze k jednorázovému předání informace směrem k vedení podniku. Mezi mimořádné reporty lze řadit například analýzu rizik investice, analýza sortimentních skupin atd.<sup>22</sup>

Jádrem podnikového interního reportingu jsou pravidelné roční reporty, zejména rozvaha a výkaz zisku a ztrát. Důležité jsou ale také reporty vypracovávané v kratších intervalech jako čtvrtletní nebo měsíční reporty. Reporty lze dále rozdělit na dílčí a souhrnné.

- Dílčí – zaznamenávají detailnější oblast a jdou více do hloubky zkoumaného a zaznamenávaného jevu včetně hospodářských ukazatelů podniku.
- Souhrnné – sumarizují informace z jednotlivých dílčích reportů do obecnějšího výstupu, který je přehlednější a ucelený, tak aby ho bylo možno efektivně předložit vyššímu managementu. Případně nabízí komparaci s hodnotami ukazatelů za srovnatelný časový úsek minulého období.

Nedílnou součástí interních reportů jsou i následné komentáře ke zjištěnému stavu, hodnotám veličin či zjištěným odchylkám od plánu a následné analýze příčin vzniku těchto odchylek. Pokud je pak obsahem reportu daný komentář, neměl by být pouhým přetlumočením zjištěných skutečností, ale měl by obsahovat věcné návrhy, jak na zjištěné odlišnosti reagovat a co udělat pro jejich eliminaci v budoucnu.

Pokud se zaměříme na časové období, ve kterém jsou reporty zpracovány, nalezneme následující členění:

---

<sup>22</sup> ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. Reporting. 3 rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, str.14

- Denní a týdenní reporty – jsou sestavovány jednotlivými odděleními podniku a nejčastěji obsahují informace o prodejích, počtech zákazníků a nejaktuálnějších důležitých datech z dané oblasti
- Měsíční reporty – obsahují nejdůležitější informace z týdenních a denních reportů doplněných o analýzy rozvahy a výkazu zisku a ztráty i o speciální reporty (například o stížnostech)
- Roční, pololetní a kvartální reporty – obsahují sumarizovaná data všech měsíčních reportů ze sledovaného období<sup>23</sup>

Společnost musí určit optimální interval zpracování, protože čím kratší bude časový úsek mezi reporty, tím bude nákladnější jeho zpracování. Je totiž důležité, aby náklady peněžní a časové nebyly příliš vysoké v poměru k přínosům daných reportů.

Nedílnou součástí interních reportů jsou i následné komentáře ke zjištěnému stavu, hodnotám veličin či zjištěným odchylkám od plánu a následné analýze příčin vzniku těchto odchylek. Pokud je obsahem reportu daný komentář, neměl by být pouhým přetlumočením zjištěných skutečností, ale měl by obsahovat věcné návrhy, jak na zjištěné odlišnosti reagovat a co udělat pro jejich eliminaci v budoucnu.

### **2.2.3. Znaky úspěšného interního reportingu**

Pokud zaměstnanci a zhotovitelé interních reportů budou dodržovat určité dané zásady, může být interní reporting v podniku velmi ceněnou a úspěšnou činností. Mezi konkrétní požadavky, které jsou vyžadovány od vypracovaných reportů patří:

- Objektivita – zhotovitel reportů by se neměl nechat ovlivňovat názory od vedoucích pracovníků a měl by se snažit hledět na zpracovávaný problém s nadhledem.
- Ověřitelnost údajů – data uvedená ve výkazu by měly být zpětně dohledatelné, aby se daly případně dále analyzovat a byla tím podpořena i jejich objektivita.

---

<sup>23</sup> RYBIČKA, T.: Controllingový reporting, prezentace Controller-Institutu



- Dodržení termínů a včasnost – termíny předložení reportů by měly být jasně dány a důkladně vyžadovány. Dodržením se podpoří vzájemná důvěra, a i aktuálnost dat bude lepší.
- Orientace na činnost – zhotovitelovi by se mělo dostat zpětné vazby od příjemce a report by měl vybudit příjemce k určité akci nebo reakci.
- Co nejvyšší stupeň komfortu – zpracování reportu by mělo splňovat určitou míru komfortu pro příjemce. Každý příjemce má své individuální požadavky, které je dobré znát a zakomponovat je do reportu. Obecně platí:
  - Report by neměl přesáhnout jednu stranu formátu A4.
  - Orientací na příjemce a znalostí jeho schopností a dovedností může vést ke snazší srozumitelnosti a pochopení bez dodatečného výkladu.
  - Udržovat stálou strukturu, aby nedocházelo ke zbytečným nedorozuměním.
  - Co nejvíce zhustit informace a doplnit je vhodným komentářem → „méně je někdy více“
- Periodicita – jasně nastavit intervaly zpracovávání a dosáhnout tak kontinuity.
- Hospodárnost – poskytovat ty pravé informace, vyvarovat se záplavě údajů, čísel a textu. Je důležité znát odpovědi na otázky:
  - Kdo poskytuje informace a pro koho?
  - Co se zpracovává?
  - Jak často?
  - Čím?
  - K čemu?
- Jeden výkaz = jeden tvůrce – zapojení co nejmenšího počtu osob do zhotovování jednoho reportu.
- Kvalitní vstup = kvalitní výstup – kvalita výkazu je závislá na kvalitě vstupů. Tím je myšleno:
  - Kvalitní informační systém a IT

- Kvalitní oddělení reportingu a kvalitní zaměstnanci
- Kvalitní a jednotný systém reportingu
- Vhodná distribuce reportů – zvolit ideální formu předávání reportů, která bude vyhovovat oběma stranám.<sup>24</sup>

Reporty by měly obsahovat informace jak ve formě textové, tak především ve formě tabulek a grafů, které mají velkou vypovídací hodnotu, pokud jsou vhodně zvolené.

### 3. Charakteristika ukazatelů výkonnosti

Ukazatele výkonnosti se používají v podnicích jako pomůcka k měření výkonnosti a následného měření úspěšnosti a aktivity celé organizace. Skladba ukazatelů se volí podle odvětví, ve kterém společnost působí, podle složení managementu a podle úspěšnosti podniku. Ukazatele by měly přímo navazovat na vizi celé společnosti a na základě jejich vývoje řídit podnik správným směrem. Používají se na všech úrovních řízení organizace, zejména však ve strategickém řízení.

V praxi se můžeme setkat s názvem klíčové ukazatele výkonnosti, nebo také Key Performance Indicators (zkratka KPI). Tyto ukazatele jsou definované jako *„klíčové ukazatele výkonnosti, které jsou indikátory, ukazatele či metriky výkonnosti přiřazené procesu, službě, organizačnímu útvaru, celé organizaci, které vyjadřují požadovanou výkonnost (kvalitu, efektivnost nebo hospodárnost).“*<sup>25</sup>

KPI ukazatele dělíme na několik skupin:

- Finanční (ekonomické) ukazatele
- Ukazatele kvality
- Ukazatele výkonnosti procesů
- Ukazatele IT služeb

<sup>24</sup>ESCHENBACH, R.: Controlling, 2. vydání, Praha, ASPI 2004, str. 561–564

<sup>25</sup> KPI (Key Performance Indicators) - klíčové ukazatele výkonnosti. Management Mania [online]. Česká Republika: Management Mania, 2016 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/key-performance-indicators>

- Ukazatele zásob
- Systém provázaných ukazatelů

Každý z ukazatelů si lze představit, jako soubor konkrétních měřitelných hodnot, které sledujeme, vyhodnocujeme v čase, následně adekvátně reagujeme na zjištěný stav a snažíme se dostat ukazatele do žádoucích stavů.

Vzhledem k zaměření další části práce, se zaměřím v teoretické části nejdříve na finanční ukazatele a poté představím i ukazatele nefinanční, které jsou v současné době stále více využívány k měření výkonnosti a předpovídání budoucího vývoje.

### **3.1. Finanční ukazatele**

Typ těchto ukazatelů se obvykle používá s termínem finanční analýzy. Finanční analýza čerpá především z účetních výkazů firmy (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, bilance cash-flow), ale vybírá si data i z výroční zprávy, přílohy k účetním závěrkám nebo údaje z manažerského účetnictví. Finančních ukazatelů je nepřeberné množství, ale základní členění je na absolutní míry a relativní míry.

Absolutní míry podnikové výkonnosti jsou dané veličiny v jejich absolutní hodnotě. Nejčastěji se jedná o zisk, ten lze dále rozlišovat na ZPÚD, ZPD, ZČ, EBITD (přibližně hodnota CF).

Relativní míry lze dále dělit do čtyř hlavních skupin:

- Ukazatele rentability
- Ukazatele likvidity
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele zadluženosti

#### **3.1.1. Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability se v praxi používají k měření schopnosti vydělat. Míra zhodnocení vynaložených prostředků ve formě aktiv, kapitálu či jiných hodnot vyjádřených v peněžních jednotkách. Klíčovým

používaným ukazatelem je v případě kladných hodnot zisk, v případě záporných hodnot je to ztráta.<sup>26</sup>

Základními ukazateli rentability jsou:

- ROI – Return on Investment (rentabilita investovaného kapitálu)
- ROA – Return on Assets (rentabilita aktiv)
- ROE – Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)

**ROI:**

$$ROI = \frac{\text{přínosy z investice} - \text{celkové náklady investice}}{\text{celkové náklady investice}}$$

Ukazatel vyjadřuje výnosnost investice. Je žádoucí, aby ukazatel nabýval kladných hodnot, potom můžeme hovořit o výhodné investici.

**ROA:**

$$ROA = \frac{\text{Zisk}}{\text{Aktiva}}$$

Ukazatel vyjadřuje výnosnost aktiv podniku. V čitateli lze použít zisk ve formě, v jaké bude nejlépe vyhovovat potřebám konkrétního podniku. Lze použít například: ZPÚD, ZČ a jiné. Ukazatel ROA lze dále rozložit:

$$ROA = \frac{\text{Zisk}}{\text{Prodeje}} \times \frac{\text{Prodeje}}{\text{Aktiva}}$$

Rozložený ukazatel ROA se skládá z prvního zlomku, který vyjadřuje rentabilitu prodeje (ROS) a z druhého vyjadřujícího obrat aktiv (kapitálu).

**ROE:**

$$ROE = \frac{\text{Zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

---

<sup>26</sup> Měření podnikové výkonnosti a oceňování podniku. Businessinfo.cz [online]. Česká Republika: Businessinfo, 2010 [cit. 2018-03-31]. Dostupné z: [www.businessinfo.cz/cs/clanky/mereni-podnik-vykonnost-ocenovani-podnik-2826.html#!&chapter=1](http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mereni-podnik-vykonnost-ocenovani-podnik-2826.html#!&chapter=1)

Ukazatel vyjadřuje výnosnost vlastního kapitálu v podniku, a tím i jeho prodejní efektivnost. V čitateli se nejčastěji používá ZČ, který nejvíce odpovídá smyslu ukazatele. Tento ukazatel lze také dále rozkládat:

$$ROE = \frac{Z\check{C}}{Aktiva} \times \frac{Aktiva}{Vlast.kapitál} = \frac{Z\check{C}}{Prodeje} \times \frac{Prodeje}{Aktiva} \times \frac{Aktiva}{Vlast.kapitál}$$

Postupným rozkladem ukazatele ROE dojdeme k součinu tří zlomků. Prvním je ROS, druhým je obrat aktiv a třetím je finanční páka. Pozitivním jevem je zvyšování ROE prostřednictvím prvních dvou zlomků (ROS a obrat aktiv). Negativní je potom zvyšování ROE prostřednictvím finanční páky, která vyjadřuje míru zadluženosti.<sup>27</sup>

### 3.1.2. Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele vyjadřují schopnost společnosti splácet své krátkodobé závazky. U ukazatelů likvidity si vystačíme se třemi stupni.

#### Běžná likvidita (III. stupeň):

$$Běžná\ likvidita = \frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobé\ závazky}$$

Tento ukazatel vyjadřuje kolika korunami z našich celkových oběžných aktiv je pokryta 1 koruna našich krátkodobých závazků. Do oběžných aktiv řadíme zásoby, pohledávky a krátkodobé peněžní prostředky. Je tedy otázka, jaká je likvidnost jednotlivých kategorií.

#### Pohotová likvidita (II. stupeň):

$$Pohotová\ likvidita = \frac{Oběžná\ aktiva - zásoby}{Krátkodobé\ závazky}$$

Ukazatel je v čitateli oproti běžné likviditě zmenšený o zásoby, které nemají tak velký potenciál k rychlému zpeněžení.

<sup>27</sup> Finanční analýza podniku v praxi. IPodnikatel.cz [online]. online: online, 2014 [cit. 2018-05-29]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi/Pomerove-ukazatele-rentabilitaaktivita-likvidita-zadluzenost.html>

### Okamžitá likvidita (I. stupeň):

$$\begin{aligned} \text{Okamžitá likvidita} &= \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{pohledávky}}{\text{Krátkodobé závazky}} = \\ &= \frac{\text{Finanční prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}} \end{aligned}$$

Tento stupeň vyjadřuje okamžitou schopnost podniku hradit své závazky ze svého bankovního účtu, ze své pokladny, nebo pomocí krátkodobých cenných papírů.<sup>28</sup>

#### 3.1.3. Ukazatele aktivity

Ukazatelé aktivity vyjadřují efektivnost hospodaření s podnikovými aktivy (majetkem, pohledávkami, zásobami atd.). Ukazují tedy dobu vázanosti finančních prostředků v jednotlivých skupinách aktiv. Rozlišujeme obrat (kolikrát za rok se zásoby otočí) a dobu obratu (jak dlouho jsou finanční prostředky vázané například v zásobách). Obrat chceme maximalizovat a dobu obratu minimalizovat.<sup>29</sup>

Nejpoužívanějšími ukazateli obratu jsou:

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}}$$

Nejpoužívanějšími ukazateli doby obratu jsou:

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Tržby}}{360 \times \text{Závazky}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Tržby}}{360 \times \text{Zásoby}}$$

---

<sup>28</sup> Finanční analýza podniku v praxi. IPodnikatel.cz [online]. online: online, 2014 [cit. 2018-05-29]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi/Pomerove-ukazatele-rentabilitaaktivita-likvidita-zadluzenost.html>

<sup>29</sup> Finanční analýza podniku v praxi. IPodnikatel.cz [online]. online: online, 2014

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Tržby}{360 \times Pohledávky}$$

### 3.1.4. Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatelé ukazují míru cizího kapitálu v podniku, a tudíž i jeho úvěrové zatížení. Vyjadřují, v jaké míře využívá podnik ke svému financování dluhy. Zadluženost podniku by se měla pohybovat v rozumných mezích. Neměla by překračovat 50 %, ale jsou odvětví, kde i takto vysoké zadlužení je běžné, příkladem může být například bankovníctví.

Ukazatele zadluženosti jsou následující:<sup>30</sup>

$$Míra\ celkové\ zadluženosti = \frac{CK}{K} \left( = \frac{VK}{K} \right)$$

$$Míra\ zadluženosti = \frac{CK}{VK}$$

$$Zadluženost = \frac{Zisk + Odpisy (= CF)}{VK}$$

## 3.2. Nefinanční ukazatele

Měření výkonnosti podniku pomocí nefinančních ukazatelů je poměrně nový trend, který s postupem času a rychlým vývojem trhu, nabírá na stále větší důležitosti. Vzhledem ke stále se zvětšující konkurenci na globálním trhu a stále více nestabilnímu tržnímu prostředí, které je spojeno s extrémně rychlým technologickým vývojem, je třeba podnik hodnotit i z jiných pohledů, než jsou ty finanční. Společnosti se snaží identifikovat rizikové oblasti, které ohrožují jejich konkurenceschopnost a přežití v tržním prostředí. Je však důležité, aby byly nefinanční ukazatele provázány s finančními a rozhodování probíhalo za co nejvyššího stupně informovanosti, aby mohla být strategie podniku, jak z krátkodobého

---

<sup>30</sup> Finanční analýza podniku v praxi. IPodnikatel.cz [online]. online: online, 2014 [cit. 2018-05-29]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi/Pomerove-ukazatele-rentabilitaaktivita-likvidita-zadluzenost.html>

hlediska, tak hlavně z dlouhodobého hlediska, správně nastavena a určena.

### **3.2.1. Klasifikace nefinančních ukazatelů**

Dělení nefinančních ukazatelů je možné hned několika způsoby. Záleží, zda ukazatele berou v úvahu časové hledisko, nebo se dělí pouze podle způsobu tvorby, nebo podle charakteru hodnot, které vyjadřuje, a podle dalších hledisek. Dělení je pak možné uvést následovně:

#### Absolutní a relativní ukazatele

- Absolutní – zachycují konkrétní jev bez spojitosti s dalšími jevy.
- Relativní – vyjadřují vztah mezi dvěma jevy, které jsou zachyceny absolutními ukazateli.

#### Primární a sekundární ukazatele

- Primární – lze zjistit jeho hodnotu měřením
- Sekundární – je získán výpočtem, za použití více primárních ukazatelů. Jsou tři způsoby, jak lze získat sekundární ukazatel:
  - Rozdílem nebo podílem dvou primárních ukazatelů.
  - Dosazením různých hodnot jednoho absolutního ukazatele do funkčního vztahu.
  - Kombinací různých výpočtů z několika různých primárních ukazatelů.

#### Peněžní a naturální ukazatele

- Peněžní – jejich hodnota je vyjádřena penězi.
- Naturální – jsou vyjádřeny kombinací fyzikální jednotky a užitné hodnoty.

#### Intervalové a okamžikové ukazatele

- Intervalové – vyjadřují změnu během určitého časového úseku.
- Okamžikové – vyjadřují stav k danému konkrétnímu okamžiku.



## Kvantitativní a kvalitativní ukazatele

- Kvantitativní – lze je vyjádřit číselně.
- Kvalitativní – lze je vyjádřit pouze slovně.

Dělit nefinanční ukazatele lze i podle spousty dalších faktorů, ale pro potřeby mé práce je toto stručné rozdělení dostačující a výstižné, neboť jsem zde zachytil ty nejdůležitější a nejčastější způsoby dělení.<sup>31</sup>

### **3.2.2. Nefinanční ukazatele v oblasti zákazníků**

V dnešní době je zákazník strategickým zdrojem číslo jedna. Je proto přirozené, že se společnosti o zákazníky přetahují a snaží se jim nabídnout co nejlepší produkty a služby. Společnosti proto investují nemalé finanční prostředky do analýz, které jim ukazují, s čím jsou zákazníci spokojeni a s čím jsou nespokojeni. Dále podniky zajímá, jak často se zákazníci vracejí a kolik vydělají na jednom zákazníkovi, nebo kolik stojí přilákání nového zákazníka. Existují tři základní pojmy:

- Spokojenost zákazníka – vyjádřena rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou hodnotou poskytovaného produktu či služby. V praxi se používá následující vzorec:

*Index spokojenosti zákazníka*

$$= \sum \frac{\text{vnímaná hodnota znaku}}{\text{očekávaná hodnota znaku}} \times \text{váha znaku}$$

Dalším používaným ukazatelem při hodnocení spokojenosti zákazníků může být i počet reklamací.

- Loajalita zákazníka – projevuje se opakovaným nákupem a pozitivní odezvou na produkt či službu. Loajalitu lze měřit následujícím vzorcem:

$$\text{Loajalita zákazníků} = \frac{\text{Počet zákazníků na konci roku} - \text{nově příchozí}}{\text{Počet zákazníků na začátku roku}}$$

---

<sup>31</sup> PLÁŠKOVÁ A., Jak dosahovat podnikatelské úspěšnosti. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 192 s. ISBN 80-02-01684-X. s.105

- Customer Relationship Management – vytvoření systému pro řízení vztahů se zákazníky.<sup>32</sup>

### 3.2.3. Nefinanční ukazatele v oblasti zaměstnanců

Udržení kvalifikovaných pracovníků v podniku je v České republice nyní velmi aktuální problém, se kterým bojuje většina společností. V současné době není pro zaměstnance složité změnit zaměstnání, a tak si vybírají pro ně nejvhodnější podmínky od konkurence. Proto je velmi důležité sledovat spokojenost zaměstnanců a snažit se jim zabezpečit vhodné podmínky pro vykonávání jejich práce a poskytnout jim atraktivní bonusy, které je přesvědčí k setrvání ve společnosti. Případně snažit se o získání nových klíčových zaměstnanců od konkurenčních společností.

- Ukazatel spokojenosti zaměstnanců – u malých podniku lze spokojenost kontrolovat na úrovni osobní komunikace se zaměstnanci, ale u větší podniků je nutné tuto činnost provádět standardizovaně, a to například formou dotazníků, kde okruhy základních otázek jsou tyto:
  - Kvalita pracovního prostředí
  - Přesvědčení o užitečnosti vykonávané práce
  - Vztahy na pracovišti
  - Ztotožnění se s rozhodováním vedení
  - Podmínky výkonu práce
  - Úroveň informovanosti a komunikace
  - Možnost angažovat se a vyjádřit svůj názor
  - Možnost osobního růstu a vzdělání
- Ukazatel udržení zaměstnanců – udržení klíčových zaměstnanců je pro podnik velmi důležité, proto je strategické hodnotit u větších podniků obrát klíčových pracovníků:<sup>33</sup>

<sup>32</sup> PLÁŠKOVÁ A., Jak dosahovat podnikatelské úspěšnosti. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 192 s. ISBN 80-02-01684-X. s.114

<sup>33</sup> Kaplan, Robert S. - Norton, David P. Balanced scorecard :strategický systém měření výkonnosti podniku. Translated by Marek Šusta. 5. vyd. Praha : Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177. s.116

*Procento obratu klíčových zaměstnanců =*

$$= \frac{\text{Počet výpovědí klíčových zaměstnanců} \times 100}{\text{Počet všech klíčových zaměstnanců} - \text{Nově příchozí}}$$

### **3.2.4. Systémy nefinančních ukazatelů**

Tvorba systému nefinančních ukazatelů je především u větších společností nutnou podmínkou pro možnost zdravého růstu a rozvoje podniku. Tento systém by měl splňovat požadavky a potřeby konkrétního podniku. Z toho plyne, že pro každý podnik můžou být důležité jiné ukazatele. Ty je pak nutné promítnout do celkové strategie podniku a tu prosazovat ve všech částech podniku. Existuje několik komplexních přístupů k hodnocení podniků a jejich výkonnosti.

#### **a. Model Excellence EFQM (European Foundation for Quality Management)**

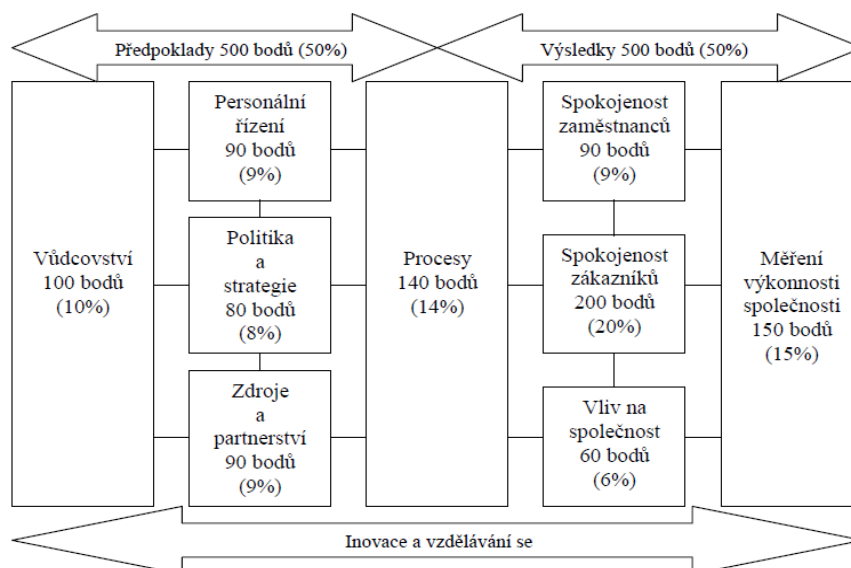
Přístup tohoto modelu pomáhá manažerům ke komplexnímu porozumění problematice výkonnosti daného podniku. Pomáhá identifikovat silné a slabé stránky a pomocí toho eliminovat nedostatky a vylepšovat přednosti, což vede k neustálému zdokonalování ve všech částech podniku. Model EFQM pracuje s devíti kritérii, kdy prvních pět jsou tzv. předpoklady, vyjadřující samotné fungování společnosti, a následující čtyři jsou tzv. výsledky, které se zaměřují na měřitelné výsledky, kterých společnost dosáhla. Kritéria jsou následující:

- Vůdcovství – úspěšnost managementu při tvorbě rámce pro veškerou činnost podniku.
- Politika a strategie – úspěšnost managementu při aplikaci strategie do plánů.
- Řízení lidských zdrojů – úspěšnost managementu při využívání potenciálu zaměstnanců.
- Zdroje a partnerství – schopnost společnosti efektivně a účinně řídit využívané zdroje a udržované partnerství.
- Procesy – hodnocení míry, v jaké je organizace řízena podle zásad procesního řízení.

- Spokojenost zákazníků – schopnost naplňovat očekávání svých zákazníků a schopnost udržet si své zákazníky.
- Spokojenost zaměstnanců – schopnost uspokojovat požadavky svých zaměstnanců a přispívat tak k jejich spokojenosti.
- Výsledky organizace ve vztahu ke společnosti – hodnocení podniku z hlediska jeho vztahů s vnějším okolím.
- Měření výkonnosti – schopnost společnosti dosahovat svých plánovaných výsledků definovaných ve strategii a firemní politice.

Každému z hlavních kritérií je pevně přiřazena určitá váha, resp. počet bodů, které vyjadřují různou důležitost ve vztahu k celkové výkonnosti podniku. Při bodování se posuzuje jednak to, v jaké míře je požadovaný přístup v podniku uplatňován, a jednak míra úspěšnosti použitých postupů. K hodnocení pomocí modelu EFQM se obvykle používají dva postupy zjišťování výsledků pro jednotlivá kritéria a jejich další zpracování:

- Výpočet výsledků pomocí sebehodnocení v rámci podniku.
- Benchmarking, tzn. externí hodnocení srovnáním výsledků dosažených podnikem s výsledky jiných podniků.<sup>34 35</sup>



Obrázek č. 3 - Model EFQM<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Nenadál, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. 2. dopl. vyd.. Praha : Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0. str.38-57

<sup>35</sup> Zdroj: ŠULÁK, M., VACÍK, E. Měření výkonnosti firem, 2005, s. 62

## b. Balanced Scorecard (BSC)

Nejrozšířenějším a nejpracovanějším systémem komplexního hodnocení podniků je v současné době Balanced Scorecard. Hlavním posláním BSC je zajistit implementaci strategie do plánování a samotné činnosti podniku a tím dosáhnout jejího splnění. BSC se zaměřuje na celý proces převodu vize a strategie do odpovídajících strategických cílů. Sestavení BSC je postaveno na několika základních principech, které mají pomoci úspěšné implementaci strategie a její následné zhodnocení:<sup>36</sup>

- Vyváženost systému ukazatelů
- Propojení systému měřítek se strategií
- Zjištění vztahů příčin a následků
- Nalezení hybných sil výkonnosti
- Navázání BSC na finanční stránku podniku
- Hierarchie tvorby měřítek pro jednotlivé perspektivy
- Realizace strategie vyjádřené BSC pomocí strategických akcí

Výsledkem jsou pak čtyři perspektivy, z nichž každá má své cíle k dosažení úspěchu.

- Finanční perspektiva – Cíle v této perspektivě jsou odvozeny od požadavků vlastníků na finanční výsledky podniku (EVA, ROCE).
- Zákaznická perspektiva – Zaměřuje se na určení cílových tržních segmentů a skupin zákazníků, na které se chce podnik zaměřit, a následně definuje konkrétní měřítka vycházející z poznání jejich konkrétních požadavků (podíl na trhu, udržení zákazníků).
- Procesní perspektiva – Hledají se klíčové procesy a jejich parametry, které mají zásadní vliv na dosažení cílů finanční

---

<sup>36</sup> Horváth & Partners (Hrsg.). Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. V ČR. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9. str. 37

a zákaznické perspektivy (náklady na proces, kvalita výstupu).

- Perspektiva učení se a růstu – Hledají se faktory, které vytvářejí potenciál pro vysokou výkonnost ve všech třech předcházejících perspektivách a umožňují dlouhodobé dosahování jejich cílů (spokojenost zaměstnanců, udržení zaměstnanců).<sup>37 38</sup>



Obrázek č. 4 - Balanced scorecard – perspektivy<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Kaplan, Robert S. - Norton, David P. Balanced scorecard :strategický systém měření výkonnosti podniku. Translated by Marek Šusta. 5. vyd. Praha : Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177. str.61

<sup>38</sup> Zdroj: <http://bi-insider.com/business-intelligence/balanced-scorecard-defined>

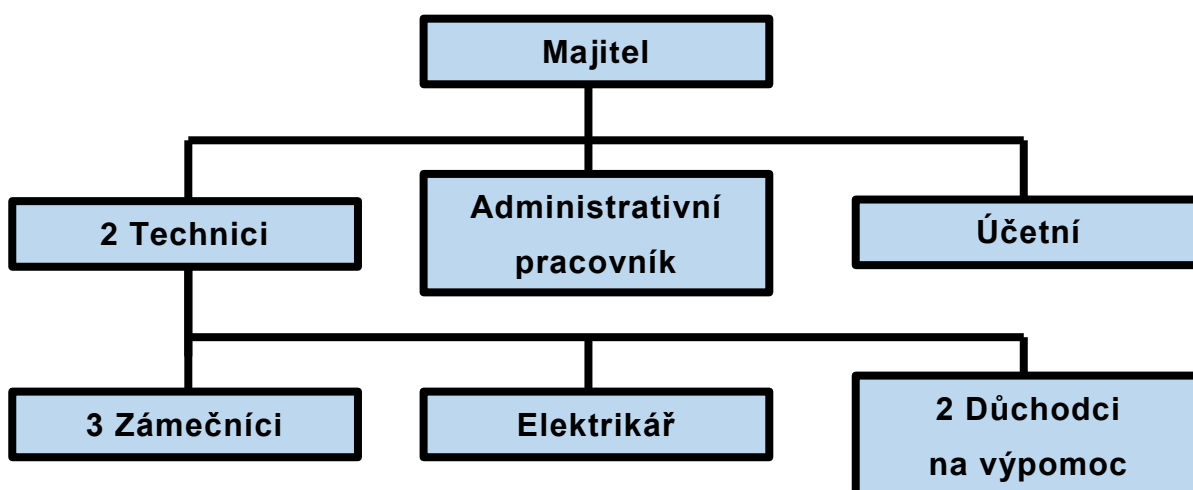
## **Analytická část**

### **4. Popis společnosti**

Společnost První Labská s.r.o. se zabývá provozováním závlahové soustavy Labe V. situované mezi Mělníkem a Brandýsem nad Labem. Jedná se o šest čerpacích stanic, z toho čtyři jsou odběrnými místy z řeky Labe a další dvě jsou tlakové přečerpávací stanice na vytváření potřebného tlaku v trubní síti. Součástí systému jsou dále dvě retenční nádrže o objemech 12 400 m<sup>3</sup> a 17 600 m<sup>3</sup>. Celková délka trubní sítě činí 168 km, z čehož tvoří 70 % potrubí z OCT trubek a zbylých 30 % tvoří potrubí z oceli. Celá tato soustava byla postavena během 60. let minulého století. Společnost si tuto soustavu pronajímá od majitele, kterým je Závlahové družstvo Labe V. a jejím úkolem je zajistit dodávku vody pro zemědělce na jejich pozemek, ale jen pokud se v blízkosti jejich pozemku nachází trubní řad s příslušným hydrantem k napojení zavlažovacího mechanismu. Dále pak společnost zajišťuje na trubní síti základní údržbu. K tomu má společnost ve svém vlastnictví mechanizovanou techniku, která je nezbytná pro udržování tak rozsáhlého majetku. Přesné mapové podklady trubní sítě neexistují, a tak se vedoucí musí spoléhat především na dlouholeté zkušenosti zaměstnanců, kteří si své znalosti předávali z generace na generaci.

Svojí diplomovou práci jsem se rozhodl tvořit ve společnosti První Labská s.r.o. V tomto podniku se pohybuji jako student na brigádě od začátku roku 2017, kdy jsem začal se sběrem dat, které hodlám využít v této diplomové práci. Vyzkoušel jsem si práci přímo v operativním provozu jako řadový dělník na pozici zámečníka a postupně jsem procházel pozicemi, až do administrativy, kde jsem se seznamoval s běžnou administrativní agendou, řešením závažnějších problémů a dostal jsem se do pozice technika, kde je mým úkolem plánovat práci pro zaměstnance a řídit samotný provoz. Věnuji se ale stále i administrativní stránce a v případě potřeby vyrážím do terénu jako pomocná síla v roli zámečníka.

#### 4.1. Organizační struktura společnosti<sup>39</sup>



Obrázek č. 5 - Organizační struktura

V podniku se aktivně angažuje majitel společnosti, přes kterého jde většina rozhodnutí. Dále je ve společnosti zaměstnáno celkem 10 lidí, z toho 3 strojnici, 1 elektrikář, 2 technici, 1 účetní, 1 administrativní pracovník a 2 důchodci na výpomoc. Každý z terénních zaměstnanců společnosti má svoji oblast, ve které působí, a kde zná uložení trubní sítě v zemi, její odbočky a místa, kde se dají jednotlivé větve přerušit, či odstavit zemními šoupaty, která jsou zde nezbytná pro případné řešení poruch v systému trubek. Díky těmto šoupatům se nemusí pokaždé vypouštět celý systém, ale stačí odstavit jen úsek s poruchou.

Organizační struktura je postavena velmi jednoduše, avšak je zde zásadní problém v rozdělení pravomocí dvou techniků, kteří plánují samotný provoz a rozpis prací. Je zde potřeba klást velký důraz na koordinovanost plánu obou techniků a jejich neustálý kontakt a komunikaci. V opačném případě hrozí, že na úroveň samotných dělníků se budou dostávat odlišné pokyny, které si mohou v některých případech protřečít. To by mohlo vést ke snížení pracovní morálky a zhoršení atmosféry na pracovišti. Tyto případy se v podniku čas od času vyskytují, neboť provoz společnosti je jednosměrný, a tudíž jsou technici společně v jedné směně. Výhodou dvou techniků je ovšem jejich zastupitelnost v případě jakékoliv indispozice u jednoho se

<sup>39</sup> Zdroj: vlastní tvorba



provoz společnosti nezastaví, ani nezpomalí, ale pokračuje plynule dále. Další výhodou je možnost diskuze při řešení provozního problému.

## **5. Posouzení současného stavu reportování**

V minulé i současné době se reportování ve společnosti omezovalo pouze na povinné reporty, které jsou potřebné k samotné existenci společnosti.

Vedení účetnictví je povinností každé společnosti a tyto zákonné povinnosti si společnost hlídá, aby se nedostala do problémů. Proto se v podniku samozřejmě zpracovává účetnictví, a tedy i pravidelné roční účetní zprávy ve formě rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

Dalším povinným reportem je zpráva, jejíž obsah vyplývá z oboru podnikání společnosti a má za úkol kvantifikovat množství vody odebrané z řeky Labe. Společnost má povolení na odběr povrchové vody z vodního toku Labe, které mu udělilo Povodí Labe. To požaduje pravidelné roční reporty o množství odebrané vody v závislosti na dešťových srážkách a plodinách pěstovaných samotnými zemědělci využívajícími závlahovou soustavu Labe V. Povodí totiž povoluje odebrat pouze množství vody, které je potřebné ke krytí závlahového deficitu, který lze numericky spočítat právě z hodnot dešťových srážek a vláhové potřeby konkrétní rostliny. V případě překročení maximálního povoleného odběru by byla společnost První Labská povinna hradit množství vody odebrané nad rámec vláhového deficitu. Pro ilustraci přikládám i vzorec výpočtu, používaný v tomto druhu reportu:

$$V_d = \sum_{i=1}^n F_i \cdot k_{zi} (r_1 V_{ci} - r_2 \alpha S_{vi} - r_3 W_{zi}) \quad [\text{m}^3]$$

kde:

$F_i$  plocha i-té plodiny osevní struktury uživatele závlah [ha]  
 $V_{ci}$  celková vláhová potřeba i-té plodiny osevní struktury uživatele závlahy zjištěná podle přílohy „B“ ČSN za vegetační období, event. měsíc (což je částí celkové vláhové potřeby za vegetační období i-té plodiny zjištěné podle procentické potřeby v příslušném měsíci vegetačního období) [m<sup>3</sup>/ha]  
 $k_{zi}$  ztrátový součinitel  
 $r_1$  redukční součinitel  
 $S_{vi}$  skutečný úhrn srážek za vegetační období, event. měsíc i-té plodiny osevní struktury uživatele závlahy [m<sup>3</sup>/ha]  
 $r_2$  redukční součinitel  
 $\alpha$  součinitelem využitelnosti srážek  
 $W_{zi}$  zásoba vody v půdě na začátku vegetačního období nebo měsíce i-té plodiny osevní struktury uživatele závlahy  
 $r_3$  redukční součinitel pro úpravu vztahu  $W_{zi}$

Obrázek č. 6 - Vzorec pro výpočet vláhového deficitu<sup>40</sup>

Dále si společnost nechává zpracovávat povinné dokumenty, jako jsou revize či bezpečnost práce atd.

Společnost se bohužel vůbec nevěnuje reportům zaměřených na samotný provoz a mapování jeho efektivity a produktivity. Spousta rozhodnutí v provozu se nechává na samotných terénních zaměstnancích, kteří se rozhodují dle historických zvyklostí a svého vlastního pohodlí, přičemž k některým rozhodnutím nemají potřebnou kompetenci a informovanost. Je potřeba si uvědomit, že situace v provozu se v tomto oboru mění ze dne na den a je potřeba mít přehled o historickém vývoji konkrétních stěžejních ukazatelů. Dále je třeba určit, kde se ve společnosti generují největší nákladové položky, a kde je tvořeno největší procento tržeb. Společnost si pouze hlídá, aby generovala nějaký zisk, ale detailní rozklíčování položek už nesleduje. Dále zcela chybí reporty o provedených opravách.

## 6. Identifikace klíčových dat pro tvorbu reportu a jejich detailizace

Tuto část práce považuji za stěžejní a zároveň nejvíce náročnou. Na základě fungování a struktury společnosti je teď mým úkolem identifikovat a konkretizovat samotný obsah souhrnného ročního reportu pro mnou vybraný podnik. Bude se tedy jednat o souhrnný report pro majitele

<sup>40</sup> Zdroj: dokument společnosti První Labská s.r.o.

společnosti, který bude vypracováván jednou ročně, vždy na konci sezóny v prosinci každého roku a bude mít za úkol zhodnotit uplynulou sezonu z několika mnou identifikovaných pohledů. V následujících letech pak bude sloužit jako základ v porovnávání jednotlivých sezón a vývoje ukazatelů. Data se budu snažit vybírat tak, aby se na základě informací, z nich získaných, naměřených a spočtených, mohlo konstruktivně vytvářet budoucí směřování jak provozu, tak i samotné společnosti jako celku. Tento report bych rád standardizoval a zavedl jako pravidelnou zprávu, kterou bude možno mezi sebou meziročně porovnávat a identifikovat tak klíčové činnosti a faktory, které je třeba vylepšovat. Současně ze srovnání identifikovat rizika a snažit se jim předcházet, nebo je úplně eliminovat. Obor podnikání společností První Labská je hodně specifický, a proto nepředpokládám, že by se tento mnou vytvořený report dal aplikovat i v jiném oboru, současně jsem nikde nezjistil, že by obdobný typ reportu byl již někdy někde vytvářen, ale vzhledem k tomu, že se jedná o interní dokument, tak nepředpokládám, že by byl kdekoliv veřejně přístupný.

#### **6.1. Název reportu a základní informace o soustavě Labe V.**

Každý report musí mít název, který bude co nejlépe vystihovat jeho obsah a přínos. V mém případě jsem zvolil jednoduchý a výstižný název: **Vyhodnocení závlahového provozu ZS Labe V. v roce 2017.** Jelikož se jedná o komplexní report, je tento název plně dostačující.

Dalšími informacemi hned v úvodu tohoto reportu budou základní údaje o sídle společnosti provozující tuto soustavu, tedy První Labské. Uvedeno bude kdo je majitelem soustavy, což je v současnosti Závlahové družstvo Labe V. Důležitou informací je také zdroj čerpání závlahové vody, který u této soustavy plně pokrývá vodní tok Labe, včetně jednoho jeho slepého ramene. Následovat budou informace o samotných čerpacích stanicích. Budou rozděleny na dvě skupiny:

- Čerpací stanice s přímým odběrem z Labe → 4 stanice
- Čerpací stanice zvyšující tlak v soustavě → 2 stanice

Dále zde budou informace o akumulčních nádržích na zadržení závlahové vody, které současně díky své nadmořské výšce, která je zhruba o 60 m vyšší, než má řeka Labe, udržují stálý tlak v systému okolo 6 bar. Bude zde uvedena také informace o jedné přečerpávací nádrži sloužící jako zásobárna vody pro čerpací stanice zvyšující tlak v soustavě. Jedná se o nádrže s provozními názvy:

- Akumulační nádrž Cecemín
- Akumulační nádrž Záboří
- Přečerpávací nádrž Hlavno

Další dle mého názoru nezbytnou informací je celková délka trubní sítě závlahového soustavy. Tu bych rozdělil dle jednotlivých úseků označených písmeny A, B, C, D, E, F, G, J, K, L, N, n. Celková délka bude pak součtem jednotlivých úseků.

## 6.2. Doba provozu závlah a počet pracovníků

V této části reportu budou uvedeny informace o dni zahájení a dni ukončení závlahové sezóny dle jednotlivých čerpacích stanic. Tyto informace budou uspořádány do tabulky v následující podobě:

Čerpací stanice	Provoz	
	Zahájen dne:	Ukončen dne:

Dále v této části bude uveden čas provozu v jednotlivých dnech provozu, který je omezen pracovní dobou zaměstnanců, objednávkami od zákazníků, ale zvláště pak energetickou výsečí, kdy má společnost První Labská dle smlouvy na odběr elektrické energie v současné době vysoký tarif od 6. do 10. hodiny. V tomto časovém úseku, z důvodů velkých pokut za překročení odběrových maxim, není možný provoz čerpadel.

Provoz závlahy je pak zajištěn určitým počtem zaměstnanců, který se meziročně může lišit. V reportu bude uveden pak přesný počet zaměstnanců rozdělených do kategorií technik, strojník, elektrikář, administrativní pracovník, účetní, brigádníci.

### **6.3. Strojní vybavení a výkon čerpacích stanic**

Report bude dále obsahovat tabulku, kde budou uvedeny u každé z čerpacích stanic následující informace:

- Počet aktivních čerpadel
- Typ čerpadel
- Typ a výkon elektromotoru, který pohání čerpadlo
- Čerpací výkon (l/s)
  - Pro jedno čerpadlo
  - Pro všechny čerpadla na dané ČS
- Maximální počet nasazení úderového kruhového postřikovače verze 2 (PUK2) samotnými odběrateli

### **6.4. Doba běhu čerpadel a množství odebrané vody**

Tato část reportu bude obsahovat informace o době běhu jednotlivých čerpadel na každé z čerpacích stanic. Díky mému pravidelnému odečtu motohodin po každém uplynulém měsíci, mám tyto informace k dispozici a mohu tak toto vyhodnotit. Vzhledem k tomu mohu pak porovnávat jednotlivé stanice mezi sebou a odhalit případné poruchy, či nedostatky. Lze podle toho také rovnoměrně rozdělovat práci čerpadel mezi sebe tak, aby docházelo k rovnoměrnému opotřebení u všech čerpadel. Jelikož znám i čerpací výkon jednotlivých typů čerpadel používaných na čerpacích stanicích této závlahové soustavy, jsem schopen jednoduchým propočtem získat i množství načerpané vody do závlahového systému. Budu tak mít přehled o tom, kolik vody za daný měsíc dodala každá z čerpacích stanic do trubní sítě.

Tyto informace budou v reportu uvedeny formou dvou přehledných tabulek. První z nich bude obsahovat mnou odečtené stavy motohodin jednotlivých čerpadel v měsíčních intervalech od dubna do října. Druhá tabulka bude ukazovat množství vody načerpané do systému, zde bude postačovat dělení po jednotlivých čerpacích stanicích.

## 6.5. Základní účetní údaje

Souhrnný report by určitě měl obsahovat základní data z účetnictví. Nejprve bych uvedl zjednodušenou verzi rozvahy a výkazu zisku a ztráty, a dále bych konkretizoval ty nákladové položky, které jsou nejvyšší, abych se dobral toho, na co konkrétního byly tyto náklady vynaloženy.

<b>ROZVAHA</b>				
<b>Číslo účtu</b>	<b>Název účtu</b>	<b>Počáteční stav</b>	<b>Změna stavu za období</b>	<b>Koncový stav</b>
<b>AKTIVA</b>				
021	Stavby			
022	Hmotné movité věci a jejich soubory			
031	Pozemky			
063	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly			
081	Oprávký k hmotným movitým věcem			
082	Oprávký k hmotným movitým věcem			
211	Peněžní prostředky v pokladně			
221	Peněžní prostředky na účtech			
311	Pohledávky z obchodních vztahů			
314	Poskytnuté zálohy			
<b>Aktiva celkem</b>				
<b>PASIVA</b>				
321	Závazky z obchodních vztahů			
324	Přijaté zálohy			
331	Zaměstnanci			
336	Zúčtování s institucemi sociál. zabezpečení			
341	Daň z příjmu			
342	Ostatní přímé daně			
343	Daň z přidané hodnoty			
389	Dohadné účty pasivní			
411	Základní kapitál			
413	Ostatní kapitálové fondy			
428	Nerozdělený zisk z minulých let			
431	Výsledek hospodaření ve schval. řízení			
<b>Pasiva celkem</b>				
<b>Hospodářský zisk za období</b>				
<b>Hospodářský zisk celkem</b>				

Tabulka 1 – Zjednodušená struktura rozvahy

Důležitou součástí je i výkaz zisku a ztráty a ten použijí v následující zjednodušené struktuře:

<b>Výkaz zisku a ztráty</b>				
<b>Číslo účtu</b>	<b>Název účtu</b>	<b>Počáteční stav</b>	<b>Změna stavu za období</b>	<b>Koncový stav</b>
<b>NÁKLADY</b>				
501	Spotřeba materiálu			
502	Spotřeba energie			
511	Opravy a údržba			
518	Ostatní služby			
521	Mzdové náklady			
524	Zákonné sociální a zdravotní pojištění			
527	Zákonné sociální dávky			
531	Daň silniční			
532	Daň z nemovitostí			
551	Odpisy dlouhodobého nehm. a hm. majetku			
568	Ostatní a mimořádné finanční náklady			
591	Daň z příjmů – splatná			
<b>Náklady celkem</b>				
<b>Výnosy</b>				
602	Tržby z prodeje služeb			
<b>Výnosy celkem</b>				
<b>Hospodářský zisk za období</b>				
<b>Hospodářský zisk celkem</b>				

Tabulka 2 – Zjednodušená struktura výkazu zisku a ztráty

Tyto tabulky použijí v reportu a vyplní je údaji z účetnictví společnosti. Detailizace jednotlivých položek proběhne v následujících částech reportu.

## 6.6. Spotřeba elektrické energie

Největší nákladovou položku tvoří spotřeba elektrické energie, což vyplývá ze specifikace používaných motorů k pohonu čerpadel a jejich počtu na jednotlivých čerpacích stanicích. Vzhledem k tomu, že motory

běží v závlahové sezóně téměř nepřetržitě, je celková spotřeba velmi vysoká. Je proto důležité rozklíčovat spotřebu elektrické energie na jednotlivé čerpací stanice a vyhodnotit, která čerpací stanice společnost stojí nejvíce, a která je naopak na provoz nejméně nákladná. Důležitou činností při zjišťování spotřeby jednotlivých čerpacích stanic a čerpadel je pravidelné měsíční zaznamenávání motohodin jednotlivých elektromotorů pohánějících čerpadla, neboť z doby běhu motoru lze pomocí jmenovitého výkonu motoru spočítat celkovou spotřebu elektrické energie. Data budou uspořádány do tabulky s následující hlavičkou:

Čerpací stanice	MWh / Měsíc							
	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	celkem

### 6.7. Efektivita čerpacích stanic

V této části reportu bude hodnocena energetická efektivita, s jakou jsou čerpací stanice schopny fungovat. Tabulka bude obsahovat tři podstatné sloupce, ve kterých budou údaje o spotřebě kWh na 1 m<sup>3</sup> načerpané vody, což vyjadřuje spotřebu elektrické energie, s jakou dokáže čerpací stanice fungovat a lze z ní potom v další části tabulky počítat náklady v Kč na 1 m<sup>3</sup> načerpané vody. Efektivita, s jakou pak čerpací stanice využívá svůj výkon, je v posledním sloupci tabulky ve formě počtu m<sup>3</sup> načerpané vody na 1 kWh. Tabulka bude mít proto následující hlavičku:

Čerpací stanice	kWh/m <sup>3</sup>	Kč/m <sup>3</sup>	m <sup>3</sup> /kWh
-----------------	--------------------	-------------------	---------------------

Dále je potřeba upozornit na podmínku při hodnocení efektivity nízkotlakých čerpadel, protože ty pouze dodávají vodu k čerpacím stanicím Hlavno a Dřísy a je proto nutné tyto dvě hodnoty správně sečíst a vyhodnotit tak celkovou hodnotu spotřeby a efektivitu.

### 6.8. Opravy trubní sítě a náklady na materiál

Nedílnou součástí nákladů jsou i náklady na opravy poruch v trubní síti, které jsou v případě již přestárlé soustavy Labe V. více než významné.



Tato část reportu bude obsahovat výčet jednotlivých druhů poruch a jejich počet, který se v roce 2017 musel řešit. Dále zde bude ukazatel vyjadřující množství poruch zaviněných samotnými zákazníky připadající na jednoho zákazníka, aby bylo možné vyčíslit vícenáklady na tyto opravy.

$$\text{Poruch na zákazníka} = \frac{\text{počet poruch zaviněných zákazníky}}{\text{celkový počet zákazníků}}$$

Po vyčíslení nákladů na opravy je třeba vyhodnotit danou sezónu a v případě opakovaných poruch v jedné oblasti se připravit na velkou opravu potrubí v kritickém úseku, která se provede v zimních měsících, kdy bude soustava bez vody.

### **6.9. Struktura a počet zákazníků**

Nezbytnou součástí tohoto reportu bude rozšířování tržeb generovaných společností První Labská. Ty jsou ze 100 % tvořeny tržbami od zákazníků, kteří platí za odběr závlahové vody. Proto na základě uzavřených smluv budu identifikovat strategické zákazníky, kteří mají smlouvu na největší zavlažovanou plochu v ha. Na to se mi jeví nejvhodnější použít Paretovu analýzu, ve které použiji i Lorentzovu křivku. Zákazníky budu dělit do tří základních skupin:

1. Členové Závlahového družstva Labe V.
2. Zákazníci se smlouvou na plochu pod závlahou nad 5 ha
3. Zákazníci se smlouvou na plochu pod závlahou pod 5 ha

Důležitým ukazatelem v oblasti zákazníků v oboru, ve kterém působí společnost První Labská, je i loajalita zákazníků, neboť je důležité sledovat, zda zákazníci výrazně neubývají. Proto pro vyhodnocení loajality použiji následující vzorec:

$$\text{Loajalita zákazníků} = \frac{\text{Počet zákazníků na konci současného roku} - \text{nově příchozí}}{\text{Počet zákazníků na konci předešlého roku}}$$

## 6.10. Ukazatele výkonnosti

Společnost by měla mít informace o svém vývoji a stavu. K tomu mi poslouží ukazatele výkonnosti, které určím pro společnost.

Základním ukazatelem, který by společnost měla sledovat je zisk, ten nalezne v rozvaze a výkazu zisku a ztráty.

Dalšími ukazateli, které by podnik měl sledovat jsou ukazatele rentability. Pro společnost První Labská je dle mého názoru vhodné sledovat ukazatele ROA a ROE, aby bylo možné sledovat míru zhodnocení majetku a kapitálu v podniku. Ukazatel ROI není pro společnost důležitý, protože společnost nemá žádné investiční projekty ani investiční záměry.

Z ukazatelů likvidity bych používal pouze I. a II. stupeň, tedy okamžitou a pohotovou likviditu. Společnost musí hradit materiál potřebný na opravy v krátkých časových úsecích a je nezbytné mít na provoz neustále připravenou adekvátní sumu finančních prostředků. Vzhledem k velkým specifickým materiálovým zásobám, by III. stupeň ukazatele byl velmi zkreslený a nebyl by dostatečně vypovídající.

Pokud se podívám na ukazatele aktivity, použiji zde ukazatel obratu aktiv, který mi ukáže efektivnost hospodaření s podnikovým majetkem.

Důležité je také sledovat celkovou zadluženost společnosti, a tak použiji i ukazatel zadluženosti, kdy budu sledovat podíl cizího kapitálu k celkovému kapitálu podniku.

Jako klíčový ukazatel provozní výkonnosti jsem určil efektivitu využití trubní sítě následovně:

$$\text{Efektivita využití trubní sítě} = \frac{\text{počet ha zaplacených zákazníky}}{\text{celkový počet ha pod závlahou}}$$

Efektivitu využití trubní sítě lze zvyšovat dvěma způsoby:

- Zvýšením počtu ha, které si zákazníci zaplatí k závlaze, což povede ke zvýšení tržeb, ale také ke zvýšení provozních nákladů, neboť bude potřeba více čerpat a lze předpokládat i vyšší stupeň zátěže celé trubní sítě, která už v současnosti jeví známky značného

opotřeбенí. Proto lze očekávat zvýšení výskytu poruch a nutnost větších investic do oprav. Investice by byly zřejmě nutné i do čerpací techniky, která by většímu odběru nemusela dostačovat.

- Snížením celkového počtu ha pod závlahou, což by vedlo ke zmenšení nákladů na údržbu nevyužitých částí trubní sítě. Odpojení nevyužitých částí by pomohlo i zákazníkům, neboť by se tlak neztrácel ve slepých ramenech systému.

Nejlepší variantou, dle mého názoru, je kombinace obou možností zvyšování ukazatele, přičemž bych začal s jednodušší částí, a to odpojením nevyužitých větví trubní sítě. Dále bych se snažil co nejvíce využít zbylé části, které nejsou plně obsazeny a nachází se na nich jen málo zákazníků.

#### **6.11. Analýza SWOT**

V celkovém reportu fungování společnosti nesmí chybět analýza SWOT, jakožto nejjednodušší způsob, jak rychle zmapovat samotnou společnost z pohledu silných a slabých stránek ale i z pohledu hrozeb a příležitostí.

V návaznosti na identifikované faktory je pak nutné z matice vyvodit patřičné závěry a určit strategii vývoje, kterou se na základě výsledků ze SWOT matice vydat. Zda využít silných stránek k potlačení hrozeb, či využití nějaké příležitosti, nebo se zaměřit na potlačování slabých stránek, a tím se zbavit některých nebezpečí, či si vytvořit lepší podmínky pro využití příležitosti.

#### **6.12. Závěr reportu**

Na konci dokumentu je třeba stručně zhodnotit uvedená data, zmínit pozitivní i negativní dopady fungování společnosti a kde se vyskytuje riziko. Je třeba případná rizika pojmenovat a uvést, protože pak se na rizika lze připravit a případně je i eliminovat.

## Návrhová část

### 7. Tvorba technicko – ekonomického reportu za rok 2017

Tato část mé diplomové práce bude zahrnovat tvorbu samotného technicko – ekonomického reportu, který budu sestavovat za uplynulý rok 2017. Poznatky a data, které jsou uvedeny v dřívějších částech práce využiji a podle mnou uvedeného postupu sestavím souhrnnou zprávu o fungování společnosti. Použiji mnou nasbírané a získané informace, které jsem si v průběhu roku 2017 zaznamenával.

Cílem tohoto reportu je poskytnout věcné, spolehlivé a nákladově přijatelné informace, které budou moci být použity při následném rozhodování o budoucnosti společnosti. Report by měl odhalit přednosti i slabiny společnosti, které v něm podložím reálnými daty z provozu závlahové soustavy. Prozkoumám fungování společnosti, jak v provozní oblasti se zaměřením hlavně na technickou vybavenost a stav zařízení a techniky, tak v oblasti ekonomické, kde se zaměřím na největší nákladové položky a pokusím se je rozklíčovat a navrhnout opatření k jejich snížení.

V reportu použiji názorné tabulky, kde budou data přehledně srovnána a v případě potřeby a pro ještě větší názornost vytvořím u vhodných typů dat i názorné grafy. Pro výpočty použiji základní program MS Excel, který bude mým výpočtům plně dostačovat.

# První Labská

## Vyhodnocení závlahového provozu ZS Labe V. v roce 2017

## 1. Základní informace o soustavě Labe V.

### Majitel ZS Labe V.:

- Závlahové družstvo Labe V.

### Provozovatel ZS Labe V.:

- První Labská s.r.o.

### Sídlo provozovatele:

- Ovčáry 159

### Zdroj závlahové vody:

- řeka Labe
- 1x slepé rameno Labe

### Čerpací stanice s odběrem z Labe:

- 4 čerpací stanice
  - ČS Mlékojedy
  - ČS Kozly
  - ČS Ovčáry
  - ČS Křenek

### Čerpací stanice zvyšující tlak v soustavě:

- 2 čerpací stanice
  - ČS Dřísy
  - ČS Hlavno

### Akumulační nádrže:

- Nádrž Cecemín – užitný objem 12 300 m<sup>3</sup>
- Nádrž Záboří – užitný objem 17 600 m<sup>3</sup>

### Přečerpávací nádrž:

- Nádrž Hlavno – užitný objem 270 m<sup>3</sup>

## Délka trubní sítě

- Systém
  - A = 15 682 m
  - B = 6 441 m
  - C = 15 066 m
  - D = 16 615 m
  - E = 3 958 m
  - F = 13 368 m
  - G = 21 308 m
  - J = 20 352 m
  - K = 8 541 m
  - L = 22 584 m
  - N = 16 587 m
  - n = 7 550 m

**Celkem = 168 052 m**

## **2. Doba provozu závlah a počet pracovníků**

Závlahová sezóna 2017 byla zahájena dne 1. 4. 2017 na čerpací stanici Kozly. Po zajištění bezproblémového chodu této stanice se postupně zprovozňovaly i další stanice.

Závlahová sezóna byla ukončena dne 10. 10. 2017. Od této doby už žádná čerpací stanice nebyla spuštěna.

Přehled dnů zahájení a ukončení provozu na jednotlivých čerpacích stanicích je v tabulce č. 3.

Čerpací stanice	Provoz	
	Zahájen dne:	Ukončen dne:
Mlékojedy	6.4.	8.10.
Kozly	1.4.	12.10.
Ovčáry	10.4.	25.9.
Křenek	10.4.	10.10.
Dřísy	12.4.	10.10.
Hlavno	12.4.	10.10.

Tabulka 3 - Provoz čerpacích stanic v roce 2017<sup>41</sup>

Denní doba provozu závlahy byla stanovena na čas od 10 hodin do 15 hodin, dle pracovní doby zaměstnanců a energetické výše. Zaměstnanecká pracovní doba činila 8 hod denně, pět dní v týdnu, tedy od 7 hodin do 15 hodin. Energetická výšeč dána poskytovatelem elektrické energie byla ve vysokém tarifu od 6 hodin do 10 hodin. Závlaha mimo rámec denní doby závlahy musela být objednávana zákazníky do 13 hodin předešlého dne a na víkendy do 13 hodin pátečního dne.

#### Provoz zajišťovali:

- 1 administrativní pracovník
- 1 účetní
- 2 technici
- 2 strojníci
- 1 elektrikář
- 2 brigádníci, důchodci

### **3. Strojní vybavení a výkon čerpacích stanic**

V následující tabulce č. 4 jsou uvedena souhrnná technická data o vybavení na čerpacích stanicích. Je zde uveden název čerpací stanice, počet čerpadel na stanici, tovární označení jednotlivých čerpadel, výkon elektromotoru pohánějícího čerpadlo, čerpací výkon jednoho čerpadla i všech čerpadel dohromady a údaj o maximálním počtu nasazení postřikovače PUK2 zákazníky.

<sup>41</sup> Vlastní tvorba



Čerpací stanice	Počet čerpadel	Typ čerpadel	Výkon elektromotoru [kW]	Čerpací výkon čerpadla [m <sup>3</sup> /hod.]	Celkový čerpací výkon stanice	Maximální počet nasazení PUK2
Mlékojedy	2	300-CVAV-460-38/4 FE	210	540	1080	72
Kozly	3	300-CVAV-460-32/4 FE	210	396	1188	53
Ovčáry	1	250-CVAV-400-30/4-LN	90	252	252	25
Křenek nízkotlak	2	400-BQBV-532-33	132	1332	2664	-
Křenek vysokotlak	2	200-CVEV-350-23	100	274	548	18
Dřísy	4	150-CVE-350-23/III	100	288	1152	45
Hlavno	5	150-CVE-350-23/III	100	288	1440	36

Tabulka 4 - Charakteristika čerpacích stanic v roce 2017<sup>42</sup>

<sup>42</sup> Vlastní tvorba

Uvedené vybavení čerpacích stanic čerpadly shledávám jako dostačující, protože čerpací výkony stíhají pokrývat poptávku po vodě i během sezonní špičky v období května, června a července, kdy je odběr ze závlahové soustavy nejvyšší. Výjimečně je potřeba, aby se zákazníci dohodli mezi sebou a v odběru závlahové vody se prostřídali. Technický stav jednotlivých čerpadel je úměrný stáří. Většina z čerpadel je stále původních z roku 1967 a provádí se na nich občasná údržba a v případě problémů i celková generální oprava. Výměna čerpadel proběhla pouze na čerpací stanici Křenek, a to v letech 1993, kdy se stará nízkotlaká čerpadla DSK-4-FE vyměnila za 400-BQBV-532-33. Překvapivě, i vzhledem ke stáří, si všechny typy čerpadel stále udržují vysokou účinnost kolem 80–90 %. Nevidím proto důvod k velkému investování do nových čerpadel, spíše doporučuji opravu těch stávajících.

Vzhledem k umístění jednotlivých stanic, které jsou situované daleko od obydlených lokalit, zejména kvůli hluku při běhu stanice, je potřeba každý z elektromotorů zásobit dostatečným zdrojem elektrické energie. Z toho důvodu je na každou čerpací stanici přivedeno napětí 22 kV a zde je pomocí instalovaného transformátoru transformováno na 0,4 kV. Na stanicích jsou umístěny transformátory z let 1965-1980, proto bych doporučoval detailní kontrolu a revizi, neboť v případě výpadku transformátoru bude celá oblast okolo čerpací stanice bez přísunu závlahové vody.

U každé čerpací stanice se nachází obslužná stavba, kde jsou umístěny elektro-technické obsluhovací systémy. Je zde radiové propojení s centrálním ovládacím panelem, vysokonapěťové stykače a relé a jsou odsud vedené kabeláže k trafostanicím a jednotlivým motorům. Tyto stavby jsou mnohdy v havarijním stavu a v nejbližších letech je nutná jejich rekonstrukce, hlavně se to týká střech, kudy hrozí zatékání vody přímo do elektroinstalace.

Jelikož čerpací stanice Mlékojedy, Kozly, Ovčáry a Křenek odebírají vodu přímo z Labe, jsou vybaveny vtokovými přivaděči. Ty mají na svém začátku umístěny česla k zachytávání větších kusů nečistot. Tyto česla jsou v současné době na všech zmíněných stanicích v pořádku.

#### 4. Doba běhu čerpadel a množství načerpané vody

ČS – číslo čerpadla	Mth / Měsíc							
	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	celkem
Mlékojedy – 1	14	32	61	57	33	19	3	219
Mlékojedy – 2	22	34	56	47	23	15	0	197
<b>Mlékojedy – celkem</b>	<b>36</b>	<b>66</b>	<b>117</b>	<b>104</b>	<b>56</b>	<b>34</b>	<b>3</b>	<b>416</b>
Kozly – 1	61	109	127	136	95	54	13	595
Kozly – 2	55	134	156	139	121	78	9	692
Kozly – 3	88	152	188	165	155	84	36	868
<b>Kozly – celkem</b>	<b>204</b>	<b>395</b>	<b>471</b>	<b>440</b>	<b>371</b>	<b>216</b>	<b>58</b>	<b>2155</b>
Ovčáry – 1 (celkem)	7	35	65	67	37	7	0	218
Křenek NT – 1	11	86	96	89	81	53	28	444
Křenek NT – 2	5	15	31	58	48	42	7	206
<b>Křenek NT – celkem</b>	<b>16</b>	<b>101</b>	<b>127</b>	<b>147</b>	<b>129</b>	<b>95</b>	<b>35</b>	<b>650</b>
Křenek VT – 1	1	15	27	31	24	5	2	105
Křenek VT – 2	1	18	36	47	29	21	5	157
<b>Křenek VT – celkem</b>	<b>2</b>	<b>33</b>	<b>63</b>	<b>78</b>	<b>53</b>	<b>26</b>	<b>7</b>	<b>262</b>
Dřísy – 1	34	99	107	98	89	69	29	525
Dřísy – 2	18	94	115	102	94	98	37	558
Dřísy – 3	12	83	92	109	71	74	20	461
Dřísy – 4	17	62	67	81	98	53	5	383
<b>Dřísy – celkem</b>	<b>81</b>	<b>338</b>	<b>381</b>	<b>390</b>	<b>352</b>	<b>294</b>	<b>91</b>	<b>1927</b>
Hlavno – 1	29	87	107	91	91	72	30	507
Hlavno – 2	16	73	93	97	76	59	21	435
Hlavno – 3	14	62	69	80	62	33	12	332
Hlavno – 4	18	57	68	54	53	52	8	310
Hlavno – 5	4	31	45	40	37	25	9	191
<b>Hlavno – celkem</b>	<b>81</b>	<b>310</b>	<b>382</b>	<b>362</b>	<b>319</b>	<b>241</b>	<b>80</b>	<b>1775</b>
<b><u>Celkem motohodin =</u></b>	<b><u>7403 mth</u></b>							

Tabulka 5 - Evidence motohodin elektromotorů čerpadel v roce 2017<sup>43</sup>

<sup>43</sup> Vlastní tvorba

V tabulce 5 lze snadno dohledat dobu běhu jednotlivých čerpadel. Lze si všimnout, že největší požadavky na odběr závlahové vody jsou v období měsíců května až srpna, kdy jsou doby běhu čerpadel nejvyšší. Nejvíce motohodin naběhala čerpadla na čerpací stanici Kozly, která je stěžejní pro zásobování akumulární nádrže Cecemín. Další významnou položkou jsou čerpací stanice Dřísy a Hlavno, kde je odběr vody v letních měsících největší z celé soustavy.

Důležitou informací je pak množství načerpané vody, které vyplývá z doby běhu jednotlivých čerpadel, ale vzhledem k odlišným čerpacím výkonům, může i čerpadlo s méně motohodinami načerpat více vody než čerpadlo s více motohodinami. Proto je třeba vyhodnotit množství načerpané vody. Zde už tabulku zjednodušíme, protože čerpadla na jedné čerpací stanici mají vždy stejný čerpací výkon, můžeme použít pouze součet motohodin z každé čerpací stanice. Hodnoty tak vzniknou vynásobením počtu celkových motohodin čerpací stanice hodinovým čerpacím výkonem jednoho čerpadla na stanici dle tabulky 4.

Čerpací stanice	Množství načerpané vody v tis. m <sup>3</sup>							
	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	celkem
<u>Odběr z Labe</u>								
<b>Mlékojedy</b>	19,44	35,64	63,18	56,16	30,24	18,36	1,62	<b>224,64</b>
<b>Kozly</b>	80,78	156,42	186,52	174,24	146,92	85,54	22,97	<b>853,39</b>
<b>Ovčáry</b>	1,76	8,82	16,38	16,88	9,32	1,76	0	<b>54,92</b>
<b>Křenek NT</b>	21,31	134,53	169,16	195,81	171,83	126,54	46,73	<b>865,91</b>
<b>Křenek VT</b>	0,55	9,04	17,26	21,22	14,42	7,07	1,91	<b>71,47</b>
<u>Přečerpávání</u>								
<b>Dřísy</b>	23,33	97,34	109,73	112,32	101,38	84,67	26,21	<b>554,98</b>
<b>Hlavno</b>	23,33	89,28	110,02	104,26	91,87	69,41	23,04	<b>511,21</b>
	<b><u>Celkem z Labe = 2070,33</u></b>				<b><u>Celkem přečerpáno = 1066,19</u></b>			

Tabulka 6 - Množství načerpané vody v roce 2017<sup>44</sup>

Nejvýkonnějšími čerpacími stanicemi jsou, podle dat z tabulky 6, ČS Kozly s ročním výkonem 853,39 tis. m<sup>3</sup> vody a nízkotlaká ČS Křenek

<sup>44</sup> Vlastní tvorba

s 865,91 tis. m<sup>3</sup> načerpané vody. Z tabulky lze opět vyčíst sezonní špičku v období května, června a července, kdy díky malým srážkám a velkému suchu, bylo potřeba plodiny neustále zavlažovat.

## 5. Základní účetní údaje

<b>ROZVAHA</b>				
<b>Číslo účtu</b>	<b>Název účtu</b>	<b>Počáteční stav</b>	<b>Změna stavu za období</b>	<b>Koncový stav</b>
<b>AKTIVA</b>				
021	Stavby	5 684 180	0	5 684 180
022	Hmotné movité věci a jejich soubory	7 890 672	0	7 890 672
031	Pozemky	1 240 000	0	1 240 000
063	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	152 000	0	152 000
081	Oprávky ke stavbám	-1 045 524	-295 415	-1 340 939
082	Oprávky k hmotným movitým věcem	-728 496	-104 112	-832 608
211	Peněžní prostředky v pokladně	51 350	17 519	68 869
221	Peněžní prostředky na účtech	2 118 646	-366 060	1 752 586
311	Pohledávky z obchodních vztahů	491 055	150 671	641 726
314	Poskytnuté zálohy	34 763	-739	34 024
<b>Aktiva celkem</b>		<b>15 888 646</b>	<b>-598 136</b>	<b>15 290 510</b>
<b>PASIVA</b>				
321	Závazky z obchodních vztahů	89 553	-26 045	63 508
324	Přijaté zálohy	55 320	6 660	61 980
331	Zaměstnanci	103 559	48 503	152 062
336	Zúčtování s institucemi sociál. zabezpečení	20 535	11977	32 512
341	Daň z příjmu	78 700	-35 100	43 600
342	Ostatní přímé daně	4 085	3 273	7 358
343	Daň z přidané hodnoty	-21 114	-36 369	-57 483
389	Dohadné účty pasivní	103 932	-6 681	97 251
411	Základní kapitál	200 000	0	200 000
413	Ostatní kapitálové fondy	11 097 121	-1 066 274	10 030 847
428	Nerozdělený zisk z minulých let	3 746 532	410 423	4 156 955
431	Výsledek hospodaření ve schval. řízení	410 423	-410 423	0
<b>Pasiva celkem</b>		<b>15 888 646</b>	<b>1 100 056</b>	<b>14 788 590</b>
<b>Hospodářský zisk za období</b>			<b>501 920</b>	
<b>Hospodářský zisk celkem</b>				<b>501 920</b>

Tabulka 7- Rozvaha za rok 2017<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Vlastní tvorba: Na základě údajů z účetnictví společnosti První Labská s.r.o.

Lze si všimnout poklesu hodnoty aktiv, což je způsobeno zejména nedostatečnými investicemi do rozvoje společnosti. Důvodem je malý generovaný zisk, který nestačí k pokrytí investičních nákladů a ke krytí bankovních úvěrů. Majitel je tak nucen dotovat provoz vlastními zdroji. Dále došlo k navýšení pohledávek o více jak 30 %. Toto číslo je výstraha a měl by se na to dávat ve společnosti dostatečný pozor. Plyne z toho, dostatečně hlídat platební morálku zákazníků a urgovat zaplacení pohledávek.

V následující tabulce lze vidět hodnoty výkazu zisku a ztráty.

<b>Výkaz zisku a ztráty</b>				
<b>Číslo účtu</b>	<b>Název účtu</b>	<b>Počáteční stav</b>	<b>Změna stavu za období</b>	<b>Koncový stav</b>
<b>NÁKLADY</b>				
501	Spotřeba materiálu	0	2 980 658	2 980 658
502	Spotřeba energie	0	3 237 044	3 237 044
511	Opravy a údržba	0	511 656	511 656
518	Ostatní služby	0	34 000	34 000
521	Mzdové náklady	0	2 465 891	2 465 891
524	Zákonné sociální a zdravotní pojištění	0	372 993	372 993
527	Zákonné sociální dávky	0	30 915	30 915
531	Daň silniční	0	20 540	20 540
532	Daň z nemovitostí	0	7 000	7 000
551	Odpisy dlouhodobého nehm. a hm. majetku	0	399 527	399 527
568	Ostatní a mimořádné finanční náklady	0	3 824	3 824
591	Daň z příjmů – splatná	0	79 000	79 000
<b>Náklady celkem</b>		<b>0</b>	<b>10 143 048</b>	<b>10 143 048</b>
<b>Výnosy</b>				
602	Tržby z prodeje služeb	0	10 644 968	10 644 968
<b>Výnosy celkem</b>		<b>0</b>	<b>10 644 968</b>	<b>10 644 968</b>
<b>Hospodářský zisk za období</b>			<b>501 920</b>	
<b>Hospodářský zisk celkem</b>				<b>501 920</b>

Tabulka 8 - Výkaz zisku a ztráty 2017<sup>46</sup>

<sup>46</sup> Vlastní tvorba: Na základě údajů z účetnictví společnosti První Labská s.r.o.

Na první pohled zaujme vysoká hodnota nákladů na energie, z toho absolutní většinou tvoří náklady na elektrickou energii, která je spotřebována elektromotory na čerpacích stanicích, což bude detailizováno v další části reportu. Velký podíl nákladů spadá potom na spotřebu materiálu, která plyne ze stáří celé trubní soustavy a neustálé potřeby výměny dosloužených armatur a částí potrubí. Tyto náklady budou dále také rozpracovány. K těmto nákladům na spotřebu materiálu je potřeba doplnit i náklady na opravy údržby, kde jsou zahrnuty najímané služby, při opravách se kterými si sama společnost nedokáže poradit. Poslední velkou nákladovou položkou jsou mzdy, které jsou vysoké zejména z důvodu nutnosti téměř nepřetržitého dohledu na celou soustavu. Proto zaměstnanci kromě klasické pracovní doby nasbírají velké množství přesčasových hodin, víkendových hodin a svátečních hodin.

Pokud se jedná o tržby z prodeje služeb, tak se jedná o jediný výnos společnosti. V další části reportu budou tyto tržby detailizovány.

## **6. Náklady na elektrickou energii čerpacích stanic**

Náklady na energie tvoří největší nákladovou položku společnosti, proto je nutné se touto položkou zabývat a hledat možné varianty úspory nákladů. Z povahy provozu společnosti je jasné, že nejvyšší spotřeba energie bude v oblasti elektrické energie, a to konkrétně spotřeba elektromotorů na jednotlivých čerpacích stanicích. Kolik spotřebují motory elektrické energie se dá zjistit jednoduchým výpočtem, kdy použiji data o době běhu motorů z tabulky 5 a vynásobím hodnotu motohodin výkonem daného konkrétního elektromotoru z tabulky 4. Vzhledem k velikosti jednotek, převedu výkon elektromotorů na MW, aby výsledky byly přehlednější. Takto provedeným výpočtem dostanu hodnoty spotřebovaných MWh. Pro přehlednost uvedu výsledky v tabulce po jednotlivých měsících.

Čerpací stanice	MWh / Měsíc							
	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	celkem
Mlékojedy	7,56	13,86	24,57	21,84	11,76	7,14	0,63	<b>87,36</b>
Kozly	42,84	82,95	98,91	92,40	77,91	45,36	12,18	<b>452,55</b>
Ovčáry	0,63	3,15	5,85	6,03	3,33	0,63	0	<b>19,62</b>
Křenek NT	2,11	13,33	16,76	19,41	17,03	12,54	4,62	<b>85,8</b>
Křenek VT	0,2	3,3	6,3	7,8	5,3	2,6	0,7	<b>26,2</b>
Dřísy	8,1	33,8	38,1	39,0	35,2	29,4	9,1	<b>192,7</b>
Hlavno	8,1	31,0	38,2	36,2	31,9	24,1	8,0	<b>177,5</b>
<b>Celkem</b>	<b>69,54</b>	<b>181,39</b>	<b>228,69</b>	<b>222,68</b>	<b>182,43</b>	<b>121,77</b>	<b>35,23</b>	<b><u>1041,73</u></b>

Tabulka 9 - Spotřeba elektrické energie ČS v roce 2017<sup>47</sup>

Bezkonkurenčně nejvyšší spotřebu má čerpací stanice Kozly, která patří k nevytíženějším, co se týče počtu motohodin. K tomu má nejvýkonnější motory s výkonem 210 kW. Tato stanice zásobuje většinu celé trubní sítě přes akumulární nádrž Cecemín a je nepostradatelnou součástí. V případě výpadku této stanice, bude celý trubní systém bez vody. Dalšími většími odběry jsou přečerpávací stanice Dřísy a Hlavno, které musí být v provozu, pokud si zákazníci objednájí v jejich okolí vodu na závlahu, neboť při velkém odběru je potřeba vypomáhat tlakům z akumulárních nádrží, pomocí tlakových čerpadel na těchto stanicích.

Z následujícího grafu vidíme opět potvrzení, že největší odběr je v období léta, a to zejména v červnu, kdy vrcholí sezóna brambor.

<sup>47</sup> Vlastní tvorba



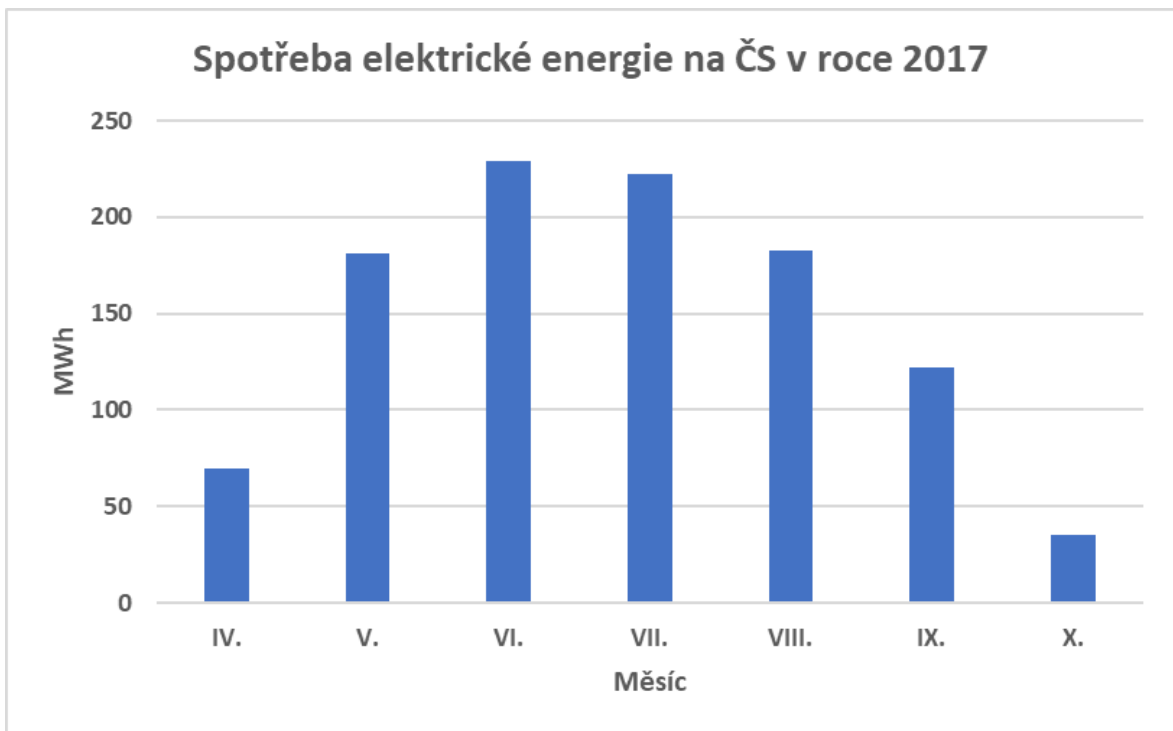


Figure 1 - Spotřeba elektrické energie na ČS v roce 2017<sup>48</sup>

Z tabulky i grafu vidíme, že odběr elektrické energie je opravdu obrovský a při celkovém odběru 1 041,73 MWh a ceně za 1 kWh 3,05 Kč, zjistíme, že tyto náklady tvoří více jak 98 % z celkových nákladů na energii. Výše těchto nákladů souvisí i s technickým stavem trubní sítě, protože pokud se v systému nachází porucha a vznikne tím na daném místě únik vody, o to více musí čerpadla čerpat, aby pokryli deficit vody v potrubí.

V současné době cena elektřiny roste a na rok 2018 se podařilo zajistit smluvní cenu za 1 kWh na 3,35 Kč, což je zdražení o 10 %, které se při předpokladu podobné spotřeby výrazně projeví do nákladů. Cena za silovou elektřinu nabrala konstantní trend růstu, a proto se nabízí minimálně porovnat nabídky od jiných dodavatelů a zkusit na rok 2019 vyjednat lepší podmínky, aby se cena elektřiny nestala důvodem zániku celého závlahářského systému v oblasti.

<sup>48</sup> Vlastní tvorba

## 7. Efektivita čerpacích stanic

Čerpací stanice	kWh/m <sup>3</sup>	Kč/m <sup>3</sup>	m <sup>3</sup> /kWh
Mlékojedy	0,39	1,21	2,56
Kozly	0,53	1,64	1,89
Ovčáry	0,36	1,12	2,78
Křenek NT	0,10	0,31	10
Křenek VT	0,37	1,15	2,70
Dřísy	0,35	1,10	2,86
Hlavno	0,35	1,10	2,86

Tabulka 30 - Efektivita čerpacích stanic<sup>49</sup>

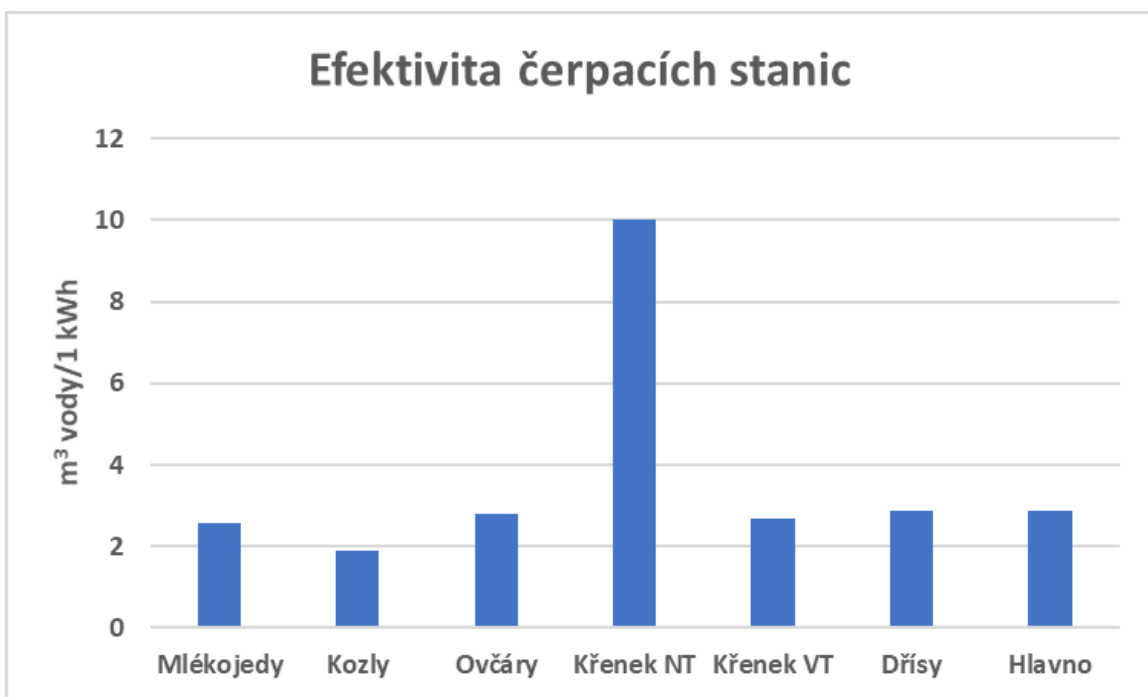


Figure 2 - Efektivita čerpacích stanic<sup>50</sup>

Jako nejúspornější vychází nízkotlaká čerpadla na ČS Křenek, což je logické, protože tlačí velké množství vody v malém tlaku pouze okolo 2 atm. Z nízkotlakých čerpadel ale musí voda projít ještě přes přečerpávací stanici Hlavno nebo Dřísy, proto při výpočtu kWh/m<sup>3</sup> je správná hodnota na dopravení vody do systému okolo 0,45 kWh/m<sup>3</sup>.

<sup>49</sup> Vlastní tvorba

<sup>50</sup> Vlastní tvorba

Nejúsporněji potom vychází čerpací stanice Ovčáry, kde je ale pouze malé čerpadlo. Druhé místo má další menší čerpací stanice Křenek VT, na třetím místě potom důležitá stanice Mlékojedy zásobující nádrž Záboří, čtvrté místo již zmíněný Křenek NT s přečerpávacími čerpacími stanicemi Hlavno a Dřísy a jako nejméně úsporná vychází paradoxně nejvíce využívaná čerpací stanice Kozly zásobující nádrž Cecemín.

Efektivita čerpací stanice Kozly je nedostačující a do budoucna je nutné zefektivnění jejího provozu. Bez čerpací stanice Kozly není závlahová soustava schopna fungovat a v sezóně je v provozu téměř nepřetržitě, proto by se zefektivnění jejího provozu výrazně projevilo v nákladech na spotřebu elektrické energie.

## 8. Opravy trubní sítě a náklady na materiál

Trubní síť vybudovaná v 60. letech minulého století je již dlouho po době své životnosti, a tak se na trubní síti vyskytuje stále větší množství poruch. Výčet poruch za rok 2017 je takový:

	<u>Náklady na opravu jednoho kusu</u>
• Výměna netěsnícího šoupěte – 27x	8 000 Kč
• Ulomený hydrant, T, TP – 18x	24 000 Kč
• Výměna hlavy SH hydrantu – 33x	3 500 Kč
• Urezlý SH hydrant – 19x	16 000 Kč
• Ulomený SH hydrant – 15x	16 000 Kč
• Urezlý vzdušník – 4x	26 000 Kč
• Prasklá gi spojka – 4x	15 000 Kč
• Prasklá OCT trubka – 2x (nahrazení plast)	35 000 Kč
• Děravá ocelová trubka – 16x	32 000 Kč
• Děravý ocelový akvadukt – 19x	
○ Z toho 15x výměna akvaduktu	52 000 Kč
○ Z toho 4x zavaření akvaduktu	8 000 Kč
• Čerpadlo č.2 Kozly – GO	500 000 Kč

Z celkového počtu 158 evidovaných poruch bylo 33 poruch, které byly celkově za 672 000 Kč, způsobeno zákazníky a zbylých 125 poruch, za 2 693 500 Kč, je způsobeno stářím a únavou materiálu.

$$\text{Poruchy na zákazníka} = \frac{\text{počet poruch způsobených zákazníky}}{\text{celkový počet zákazníků}} = \frac{33}{220} = 0,15$$

Na jednoho zákazníka připadá 0,15 zaviněné poruchy, tedy vícenáklady 3 055 Kč na jednoho zákazníka. Toto číslo není špatný výsledek, ale vzhledem k přibývajícím poruchám způsobených samotným stářím, je nutné vyvíjet úsilí i v poučování zákazníků v oblasti obsluhy závlahových armatur a při práci na pozemcích se závlahovou sítí, aby se vícenáklady snížily na nevyhnutelné minimum.

Náklady na opravu jsou průměrné a zaokrouhlené, protože každá porucha je specifická a řeší se trochu jinými prostředky. Záleží na umístění poruchy, podloží, hloubce pod zemí, vzdálenosti od sídla společnosti, naléhavosti poruchy a mnoha dalších faktorech. Celkové náklady na opravy vychází zhruba 3 365 500 Kč, což oproti účetní hodnotě spotřeby materiálu a opravám a údržbě 3 492 314 Kč je sice méně, ale není v tom započítaná údržba a opravy kancelářské budovy, dílen a přilehlých pozemků a náklady na materiál k této údržbě.

Je potřeba zaznamenávat vzniklé poruchy a vytvářet plány oprav, aby byl zabezpečen chod závlahy a opravy byly prováděny efektivně a tam, kde je to nejvíce potřeba. U větších obtížnějších poruch se daná oblast musí odstavit a počkat až na ukončení sezóny, kdy se společnosti uvolní lidské zdroje z provozu, které se mohou věnovat těmto rozsáhlejšími opravám.

## 9. Struktura zákazníků

V roce 2017 vybrala společnost První Labská za poskytování svých služeb se závlahovou vodou 10 644 968 Kč od 220 zákazníků. Zákazníci se dělí na tři specifické skupiny:

- Členové Závlahového družstva Labe V. – 11 zákazníků
- Zákazníci s rozlohou nad 5 ha – 37 zákazníků

- Zákazníci s rozlohou pod 5 ha – 172 zákazníků

Přehled struktury zákazníků nejlépe ukáže Paretova analýza společně s její součástí Lorentzovou křivkou. Vzhledem k velkému počtu zákazníků, především ve skupině pod 5 ha jsem zvolil pro Paretovu analýzu 35 největších zákazníků, aby byl graf přehledný. Tito zákazníci tvoří 14,5 % všech zákazníků.

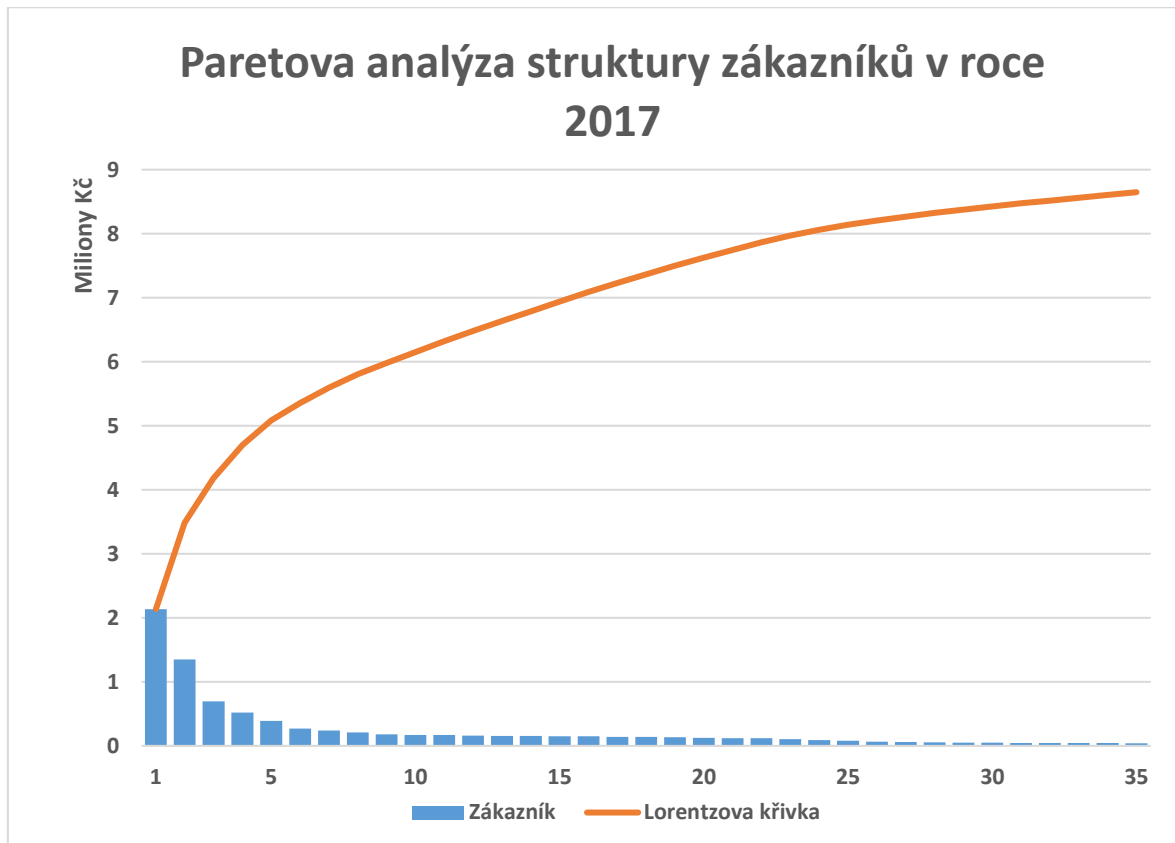


Figure 3 - Paretova analýza struktury zákazníků v roce 2017<sup>51</sup>

Z grafu vyplývá, že pouhých 14,5 % zákazníků tvoří přibližně 80 % celkových tržeb, což znamená, že společnost by si měla udržovat dobré vztahy s většími odběrateli a vycházet jim vstříc s jejich požadavky. Největší zákazník tvoří zhruba 21 % příjmů. Takový zákazník se označuje jako strategický a je třeba ho pozorně sledovat, neboť jeho úspěch znamená i náš prospěch. Pokud by se zákazník dostal do platební neschopnosti, byl by to velký problém i pro naši společnost. U menších zákazníků s tržbou v řádech

<sup>51</sup> Vlastní tvorba

jednotek tisíc se společností nevyplatí vynakládat prostředky pro zlepšení svých služeb, protože efekt z těchto vylepšení by byl velmi malý a v případě závažnější poruchy u těchto zákazníků, je pro společnost První Labská výhodnější ukončit s nimi obchodní vztah.

Loajalita zákazníků je vyjádřena v následujícím vztahu:

$$\begin{aligned} \text{Loajalita zákazníků} &= \frac{\text{Počet zákazníků na konci 2017} - \text{nově příchozí}}{\text{Počet zákazníků na konci 2016}} = \frac{220 - 8}{225} = \\ &= \mathbf{0,94\%} \end{aligned}$$

Z výsledku vidíme, že 94 % zákazníků zůstalo věrných První Labské a znovu odebírají závlahovou vodu. 6 % zákazníků ukončilo zavlažování svých pozemků nebo přestěhovalo svou činnost do jiné oblasti. Na první pohled dobrý výsledek, ale vzhledem k tomu, že zákazníci nemají možnost zvolit alternativního dodavatele, je tento výsledek výstrahou a společnost by měla v rámci možností naslouchat požadavkům, především velkých zákazníků.

## 10. Ukazatele výkonnosti podniku

### Finanční ukazatele:

- Hospodářský zisk = 501 920 Kč
  - Základem úspěchu podniku je zisk, ten První Labská generuje, avšak jeho výše není příliš dobrá. Společnost má zisk pouze 500 tis. Kč z tržeb okolo 10 mil. Kč. V současné době je tento zisk dostačující, ale v případě zvyšování cen za odběr elektrické energie, zvyšování mezd, nebo zvyšování cen za materiál potřebný k provozu, by se podnik mohl dostat do ztráty.
  
- $\text{ROA} = \frac{\text{ZČ}}{\text{Prodeje}} \times \frac{\text{Prodeje}}{\text{Aktiva}} = \frac{501\,920}{10\,644\,968} \times \frac{10\,644\,968}{15\,290\,510} = 0,047 \times 0,696 =$   
 $= 0,033$ 
  - Ukazatel vyjadřuje, že každá koruna uložena v majetku generuje 3,3 haléře ročně, což je velmi nízká hodnota a

ukazuje velmi špatné využívání majetku v provozu společnosti. Doporučením proto je, zbavení se přebytečného a nevyužívaného majetku, který spotřebovává náklady a nepřináší žádné přínosy pro podnik.

$$\bullet \text{ROE} = \frac{\text{ZČ}}{\text{Prodeje}} \times \frac{\text{Prodeje}}{\text{Aktiva}} \times \frac{\text{Aktiva}}{\text{Vlast.kapitál}} = \frac{501\,920}{10\,644\,968} \times \frac{10\,644\,968}{15\,290\,510} \times \frac{15\,290\,510}{14\,387\,802} = \\ = 0,047 \times 0,696 \times 1,063 = 0,035$$

- Ukazatel má hodnotu 0,035, což vyjadřuje efektivitu zhodnocení 3,5 haléře z jedné koruny kapitálu. Toto je nepříznivá hodnota a opět vyjadřuje kapitál uložený v neproduktivním majetku. Je třeba začít problém co nejdříve řešit, neboť neproduktivní majetek může společnost přivést do finančních problémů.

$$\bullet \text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finanční prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}} = \frac{1\,821\,455}{299\,040} = 6,091$$

- Ukazatel likvidity I. stupně mi vyšel 6,091, což je pro společnost výborná hodnota a poukazuje to na dostatek finančních prostředků ve společnosti. Ta je schopna uhradit své závazky 6x ze současných disponibilních prostředků.

$$\bullet \text{Pohotovává likvidita} = \frac{\text{Fin.prostředky} + \text{Pohledávky}}{\text{Krátkodobé závazky}} = \frac{1\,821\,455 + 641\,726}{299\,040} = \\ = 8,237$$

- II. stupeň ukazatele likvidity potvrzuje dobrou kondici podniku, co se týče likvidity. Jeho hodnota 8,237 je dobrá a vyjadřuje schopnost splacení svých krátkodobých závazků hned 8x ze současných disponibilních zdrojů.

$$\bullet \text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} = \frac{10\,644\,968}{15\,290\,510} = 0,696$$

- Obrat aktiv vyjadřuje míru efektivity využívání aktiv, a zde se opět potvrzuje neefektivní hospodaření s majetkem. Hodnota aktiv se obrátí za necelá dva roky, což není příliš efektivní. Doporučoval bych společnosti se tímto problémem v budoucnu zabývat.

$$\bullet \text{Míra celkové zadluženosti} = \frac{\text{CK}}{\text{K}} = \frac{458\,271}{15\,290\,510} = 0,03$$

- Celková zadluženost společnosti se pohybuje kolem 3 %, což je z pohledu podniku velmi dobrá situace. Vyjadřuje to nezávislost společnosti na cizím kapitálu a její dluhové zdraví.

Pomocí finančních ukazatelů výkonnosti jsem prozkoumal vitalitu společnosti a zjistil jsem výrazné nedostatky v oblasti efektivního využívání majetku, který v této společnosti ze značné části tvoří pouze „mrtvou hmotu“, která spotřebovává náklady a nepřináší dostatečné zisky. Samotný hospodářský výsledek je kladný, což je pozitivní, ale není zde moc velká rezerva. V případě hospodářské recese, by se z něj mohla lehce stát ztráta. Velkou výhodou je také nezávislost na cizím kapitálu, která zaručuje celkově společnosti svobodu v rozhodování.

### Provozní výkonnost společnosti:

$$\text{Efektivita využití trubní sítě} = \frac{\text{počet ha zaplacených zákazníky}}{\text{celkový počet ha pod závlahou}} = \frac{761,5}{2\,125} = 0,36 \%$$

Z ukazatele vyplývá velmi špatné procentuální využití trubní sítě a velký potenciál ke zlepšení a oslovení více zákazníků. Nicméně v případě vyššího využití sítě, by bylo nutné investovat nemalé finanční prostředky do trubní sítě k posílení čerpacích výkonů a průchodnosti systému. Druhou možností, kterou doporučuji aplikovat, je odpojení slepých větví trubního systému, kde není potenciál získat dostatečně velkého zákazníka. Jako optimální hodnotu



v současné situaci bych doporučoval efektivitu využití trubní sítě kolem 50 %.

## 11. SWOT analýza

<p style="text-align: center;"><b><u>Silné stránky</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dlouholetá praxe v oboru</li> <li>• Vztahy se zákazníky</li> <li>• Rychlost oprav</li> <li>• Vztahy s okolními závlahami</li> <li>• Finanční soběstačnost</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Slabé stránky</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stáří zaměstnanců (důchodci)</li> <li>• Zastaralá technika             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vozidla, HW, SW, dílna</li> </ul> </li> <li>• Nesystémové vedení podniku</li> <li>• Nepořádek (areál, dílna, kancelář)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Příležitosti</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Změna vlastníka závlahové soustavy             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dotace na opravy soustavy</li> </ul> </li> <li>• Zájem investora o provoz závlahy</li> <li>• Rozšíření podniku do jiného oboru             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diverzifikace příjmů</li> </ul> </li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Hrozby</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neprodloužení nájemní smlouvy</li> <li>• Výpověď klíčových pracovníků</li> <li>• Zdražení elektřiny</li> <li>• Úbytek zákazníků</li> <li>• Špatný technický stav soustavy</li> </ul>

Tabulka 11 - SWOT analýza První Labská s.r.o.<sup>52</sup>

Na základě výše uvedené SWOT matice a mých ročních zkušeností se společností bych doporučoval strategii WO, což znamená snažit se eliminovat slabé stránky a tím se pokusit využít některé z příležitostí. Konkrétně bych se zaměřil na kontinuální obměnu jak pracovní techniky, tak hlavně pracovníků, kteří se musí spoustu věcí naučit od svých starších kolegů. Dále bych zavedl rámcová pravidla, jak postupovat při závažnějších rozhodování a v neposlední řadě bych se zaměřil na úklid nepořádku v areálu společnosti i v kancelářských prostorách a vytvořil tak příjemnější prostředí pro jednání se zákazníky a partnery. Tyto změny by mohly vrhnout na společnost pozitivnější mínění zákazníků a potenciálních zájemců o

<sup>52</sup> Vlastní tvorba

provoz závlahy. Bylo by možné uvažovat i o investování třetích stran do provozu, případně by se mohlo jednat i o prodeji celé společnosti.

## 12. Závěr reportu

Závlahová sezóna 2017 probíhala v “zajetých kolejích“ dle let přechozích. Rozloha závlahy a vybavení čerpacích stanic zůstalo beze změny. Vody v řece Labe bylo dostatečné množství, a tak byl provoz možný i v obdobích velkého letního sucha, tedy od dubna do října nepřetržitě. V personální oblasti se neudály žádné změny. Provoz zajišťovali zkušení dlouholetí zaměstnanci.

Celkem bylo z Labe v roce 2017 odebráno 2 070 330 m<sup>3</sup> vody, která byla dodána k zemědělcům přímo na jejich pozemky. Z toho nejvíce vody načerpala ČS Kozly 853 390 m<sup>3</sup> a ČS Křenek NT 865 910 m<sup>3</sup>. Z toho plyne, že tyto dvě čerpací stanice jsou nezbytné pro celý provoz a jejich údržbě se musí věnovat nejvíce času.

V ekonomické a administrativní oblasti je třeba pohlídat včasné placení pohledávek a vzhledem k udržitelnosti podniku je nutné začít modernizovat celou společnost a investovat do modernějších strojů a techniky.

Největší nákladovou zátěží jsou náklady na elektrickou energii, které činily v roce 2017 celkem 3 237 044 Kč, což je 32 % z celkových nákladů společnosti, proto je třeba snažit se získat co nejvýhodnější cenu od dodavatele a zároveň zefektivnit provoz, a tím snížit absolutní spotřebu elektrické energie. Dalších 29 % z celkových nákladů je tvořeno náklady na opravy vzniklých poruch a údržbu potrubního systému, kde je třeba pracovat na partnerství s dodavateli náhradních dílů a využívat z toho plynoucích bonusů. Dále je nutné provádět preventivní prohlídky trubní sítě a předcházet tak větším škodám způsobeným nečasným odhalením závady. Nesmí se opomenout i poučení zákazníků o správné obsluze a práci se závlahovou sítí, aby se omezily poruchy způsobené samotnými zákazníky. Třetí velkou nákladovou položkou jsou mzdové náklady, které činí 24 % z celkových nákladů a jsou dány nepřetržitým provozem a nutností téměř neustálého

dozoru a kontroly trubního systému. Ostatním druhům nákladů je třeba věnovat také pozornost, ale nejvyšší šance na úsporu se nachází ve výše uvedených třech nákladových položkách.

Dále bylo zjištěno po prozkoumání efektivnosti využívání elektrické energie jednotlivými čerpacími stanicemi, že nejméně efektivní je ČS Kozly, což není pro společnost pozitivní informace, neboť je to nejvíce využívaná stanice s nejvyšší spotřebou, a proto je třeba investovat do této čerpací stanice a zefektivnit její provoz. Díky tomu by mohly být ušetřeny značné náklady na provoz této stanice.

Podíváme-li se na generované tržby, tak jsou ze 100 % z poskytované služby a tou je dodávka závlahové vody. Celkem v roce 2017 První Labská evidovala 220 zákazníků a celkovou tržbu 10 644 968 Kč. Aplikací Paretovy analýzy bylo zjištěno, že pouhých 14,5 % zákazníků tvoří 80 % celkových tržeb, z toho plyne, že se společnost musí věnovat přednostně svým největším zákazníkům, i na úkor nespokojenosti některých maloodběratelů, neboť ztráta jednoho z klíčových zákazníků by mohla být pro společnost v krajním případě i likvidační. Loajalita zákazníků je na 94 %, ale je třeba hlídat odchod velkých zákazníků.

Z vyhodnocení výkonnostních ukazatelů vyplývá dobré podnikové finanční zdraví. V oblasti likvidity nemá společnost sebemenší problémy a zadluženost je také minimální. Co se týče efektivity vloženého majetku a kapitálu je na tom společnost špatně a není schopna efektivně využívat hodnotu aktiv ( $ROA = 0,033$ ) a kapitálu ( $ROE = 0,035$ ) ke generování adekvátních zisků. Je nutné zrevidovat majetek a nevyužitý majetek se, za co nejvýhodnějších podmínek, zbavit. Provozní výkonnost vyjádřena efektivitou využití trubní sítě, která činí 36 %, je alarmující a skrývá se zde velký potenciál ke zlepšení. Jako cílovou hodnotu ukazatele jsem v současné době určil využití pouhých 50 %, neboť při příliš velkém nárůstu by už čerpací technika měla velké problémy s dostatečným čerpáním vody do systému a kapacita trubek by byla také nedostačující.

Z analýzy matice SWOT pak vychází jako nejlepší strategie WO, která se soustředí na modernizaci techniky a vozového parku, nábor mladých

zaměstnanců, zefektivnění systému řízení a zlepšení prostředí společnosti. Z toho pak plynou příležitosti k upoutání pozornosti externích investorů, případných zájemců o koupi společnosti a možné diverzifikaci příjmů vstupem do jiných oborů.

**Konec reportu**

## Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit model pro tvorbu technicko – ekonomického reportu pro společnost První Labská s.r.o. a myslím, že byl tento úkol splněn.

V první polovině práce, nazvané teoretická část, jsem čtenáře seznámil s problematikou reportingu. Popsal jsem stručně externí reporting a zaměřil se do detailu na reporting interní. Uvedl jsem jeho druhy a členění, pro koho jsou interní reporty určeny, jaké by měly splňovat náležitosti a jakými znaky se pyšní úspěšný interní reporting. Na konci této části jsem připomenul výkonnostní ukazatele podniku, dle kterých lze porovnávat výkonnost meziročně v rámci podniku, ale i s konkurenčními podniky v oboru.

Druhá polovina mé diplomové práce pokračuje částí analytickou. V analytické části jsem čtenáře seznámil se společností a její činností. Zmapováním současného stavu reportování ve společnosti jsem pak uvedl čtenáře do problematiky tématu a v následující části jsem definoval stěžejní součásti souhrnného technicko – ekonomického reportu. Popsal jsem zde jednotlivé kapitoly, které bude report obsahovat a důvody, proč jsou tato data pro report klíčová, včetně formy, jakou by měla být zobrazována.

Následná návrhová část obsahuje samotný technicko – ekonomický report pro společnost První Labská za rok 2017. Je v něm popsán průběh závlahové sezóny 2017 jak z pohledu provozně – technického, tak z pohledu ekonomického. Report obsahuje popis technického vybavení čerpacích stanic, mapuje lidské zdroje, ukazuje množství odebrané vody, spotřebu elektrické energie, náklady na opravy, efektivnost čerpacích stanic, základní účetní údaje, ukazatele finanční i provozní výkonnosti, matici SWOT a další potřebné informace k rozhodování, které jsou doplněny o komentář a doporučení.

Jsem přesvědčen, že tato práce bude velmi užitečná při dalších krocích společnosti, a že informace mnou zjištěné budou použity ke zlepšování celkového stavu podniku.

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Schéma úrovní controllingu .....	10
Obrázek č. 2 – Hierarchie interních reportů a jejich uživatelů .....	21
Obrázek č. 3 - Model EFQM .....	36
Obrázek č. 4 - Balanced scorecard – perspektivy .....	38
Obrázek č. 5 - Organizační struktura .....	40
Obrázek č. 6 - Vzorec pro výpočet vláhového deficitu .....	42

## Seznam tabulek

Tabulka 1 – Zjednodušená struktura rozvahy .....	46
Tabulka 2 – Zjednodušená struktura výkazu zisku a ztráty .....	47
Tabulka 3 – Provoz čerpacích stanic v roce 2017.....	56
Tabulka 4 – Charakteristika čerpacích stanic v roce 2017 .....	57
Tabulka 5 – Evidence motohodin elektromotorů čerpadel v roce 2017 .....	59
Tabulka 6 – Množství načerpané vody v roce 2017 .....	60
Tabulka 7 – Rozvaha za rok 2017.....	61
Tabulka 8 – Výkaz zisku a ztráty za rok 2017.....	62
Tabulka 9 – Spotřeba elektrické energie ČS v roce 2017.....	64
Tabulka 10 – Efektivita čerpacích stanic v roce 2017 .....	66
Tabulka 11 – SWOT analýza První Labská s.r.o.....	73

## **Seznam grafů**

Figure 1 - Spotřeba elektrické energie na ČS v roce 2017 .....	65
Figure 2 - Efektivita čerpacích stanic .....	66
Figure 3 - Paretova analýza struktury zákazníků v roce 2017 .....	69



## **Seznam použitých zkratk**

BSC – Balanced Scorecard

CF – cash flow

CK – cizí kapitál

ČS – čerpací stanice

EBITD – Earnings before Interest, Taxes and Depreciation

EFQM - European Foundation for Quality Management

GO – generální oprava

Ha - hektar

HW – hardware

IFRS – International Financial Reporting Standards

IT – informační technologie

K - celkový kapitál

KPI – Key Performance Indicators

MIS – manažerský informační systém

NT – nízkotlak

OCT – osinkocementová trubka

PUK2 – postřikovač úsekový kruhový verze 2

ROA – Return on Assets

ROE – Return on Equity

ROI – Return on Investment

ROS – Return on Sales

SH – samouzavírací hydrant

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

SW – software

VK – vlastní kapitál

VT – vysokotlakZČ – zisk čistý

ZPD – zisk po zdanění

ZPÚD – zisk před úrok a zdaněním

ZS – závlahová soustava

## Seznam použité literatury

- [1] FREIBERG, František. Finanční analýza ve výrobních podnicích, Praha, České vysoké učení technické, 2003. ISBN 80-01-02772-4
- [2] HORVÁTH, Péter. Controlling. 12. Aufl. München: Vahlen, Franz, 2011. ISBN 978-380-0638-789.
- [3] MIKOVCOVÁ, Hana. Controlling v praxi. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9
- [4] ESCHENBACH, Rolf; SILLER, Helmut. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2., přeprac. vyd. Překlad Jaroslav Rubáš. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.
- [5] ŠOLJAKOVÁ L., FIBÍROVÁ J.: Reporting. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-2759-2, str.10
- [6] ESCHENBACH, R.: Controlling, 2. vydání, Praha, ASPI 2004
- [7] KOVANICOVÁ, D.: Jak porozumět světovým, evropským, českým účetním výkazům. 1. vyd. Praha: Nakladatelství RNDr. Hana Hexnerová – BOVA POLYGON, 2004. ISBN 80-7273-095-9
- [8] PLÁŠKOVÁ A., Jak dosahovat podnikatelské úspěšnosti. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 192 s. ISBN 80-02-01684-X
- [9] NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. 2. dopl. vyd.. Praha : Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [10] HORVÁTH & Partners (Hrsg.). Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. V ČR. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
- [11] KAPLAN, Robert S. - NORTON, David P. Balanced scorecard :strategický systém měření výkonnosti podniku. Translated by Marek Šusta. 5. vyd. Praha : Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177.

## **Seznam elektronických zdrojů**

[12] ŽÁČEK V.: Strategický a marketingový management; prezentace přednáška č.4 2017/2018

[13] PŘIBYSLAVSKÝ J.: Moderní reporting; prezentace Controller-Institutu

[14] RYBIČKA, T.: Controllingový reporting, prezentace Controller-Institutu

[15] [www.ipodnikatel.cz](http://www.ipodnikatel.cz)

[16] [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)

[17] [www.managementmania.com](http://www.managementmania.com)

[18] [www.ekonom.feld.cvut.cz](http://www.ekonom.feld.cvut.cz)