

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Bakalářská práce

Podnikové náklady a jejich kalkulace

Jakub Hybler

© 2011 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Podnikové náklady a jejich kalkulace" jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor(ka) uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil(a) autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2011_____

Poděkování

Rád(a) bych touto cestou poděkoval(a) paní doc. Ing. Evě Rosochatecké, CSc. za vedení mé bakalářské práce, panu Josefu Kafkovi a paní Marii Hájíčkové, za odborné konzultace a za poskytnutí podkladů ve firmě KAFKA TRANSPORT a.s.

Podnikové náklady a jejich kalkulace

Company costs and their calculation

Souhrn

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku provozních nákladů v silniční dopravě a jejich kalkulaci. Je rozdělena na teoretickou část a část praktickou. Teoretická rovina má dva hlavní směry. První se zabývá problematikou nákladů. Druhý kalkulacemi.

V praktické části jsou již použity informace týkající se konkrétního podniku. V první části je to charakteristika a organizační struktura. Ve druhé se práce věnuje rozboru nákladů, které firmě vznikají v důsledku prováděného výkonu.

Klíčová slova: náklady, kalkulace, kilometr, hospodářská krize, variabilní a fixní náklady.

Summary

This bachelor's study aims to the course of operating costs and their calculations. It is divided in two parts, a theoretical and a practical one. The first part deals with running costs, the other part of the study goes in for calculations. In the practical part of my study, I used information gained from an existent company. The first part focuses on its features and organisation. In the second part, I paid close attention to costs analysis. These costs arise in the company as consequences of operating.

Key words: costs, calculating, kilometer, economic depression, fix and flexible costs.

Obsah

1. Úvod	4
2. Cíl práce a metodika	5
2. 1. Cíl práce.....	5
2. 2. Metodika	5
3. Literární rešerše	6
3.1. Náklady.....	6
3. 1. 1. Náklady z pohledu finančního účetnictví	6
3. 1. 2. Náklady z pohledu manažerského účetnictví.....	7
3. 1. 3. Druhové členění nákladů.....	10
3. 1. 4 Účelové členění nákladů.....	11
3. 1. 5. Členění nákladů ke vztahu k výkonům	12
3. 1. 6. Třídění nákladů ke vztahu k útvarům	13
3. 1. 7. Členění nákladů podle jejich závislosti na objemu prováděných výkonů	14
3. 1. 8. Členění nákladů podle hodnoty obratu podniku	15
3. 1. 9. Členění nákladů podle kalkulačních položek“	15
3. 1. 10. Členění nákladů z hlediska rozhodování	17
3. 1. 11. Členění nákladů z časového hlediska	18
3. 2. Kalkulace	18
3. 2. 1. Předměty kalkulace	19
3. 2. 2. Kalkulační vzorec	19
3. 2. 3. Kalkulace a jejich druhy	20
4. Stručná charakteristika výrobně ekonomických podmínek podniku	24
4. 1. Organizační a řídicí struktura podniku	25
5. Kalkulace nákladů v dopravě	27
5. 1. Ekonomické ukazatele.....	28

5. 2. Hospodářská střediska	28
5.3. Přehled výnosů a nákladů	30
5.4. Krizový plán na snižování vstupních nákladů	32
5.5. Proměnné náklady v dopravě	33
5. 6. Stálé náklady v dopravě	36
5. 7. Kalkulace nákladových položek na jednotku výkonu /km/	39
5. 7. 1. Přehled za období 2007, 2008 a 2009 u střediska 301	39
5. 7. 2. Přehled za období 2007, 2008 a 2009 u střediska 302	42
5. 8. Plánování výkonů a tržeb	45
5. 8. 1. Plánování pro rok 2007 u střediska 301	45
5. 8. 2. Plánování pro rok 2007 u střediska 302	47
5. 8. 3. Plánování pro rok 2008 u střediska 301	49
5. 8. 4. Plánování pro rok 2008 u střediska 302	51
5. 8. 5. Plánování pro rok 2009 u střediska 301	53
5. 8. 6. Plánování pro rok 2009 u střediska 302	55
5. Závěr.....	58
7. Seznam literatury.....	60
8. Přílohy	65

1. Úvod

Chce – li podnik v dnešní době, poznamenané hospodářskou krizí, ekonomicky prosperovat a obstát v silném konkurenčním prostředí, musí vedení společnosti věnovat maximální pozornost tvorbě podnikatelských strategií, plánování a řízení.

Nejvýznamnější roli v podniku hrají provozní náklady. Tyto náklady musí být specifikovány, zaznamenávány a hodnoceny. O ekonomické sledování nákladů se starají účetní systémy podniku. Na základě výstupních informací je management schopen používat zaznamenané statistiky pro dvě hlavní úlohy – tvorbu ceny produktu či služby a stanovení hospodářského plánu.

Hlavní roli při stanovení tvorby ceny služby hraje právě tvorba nákladové ceny produktu. Hodnocení poměru nákladů ve vztahu k výkonům umožňuje podniku rozhodnout se, zdali je pro něj ještě stále ekonomicky výhodné daný produkt či službu poskytovat nebo se blíží bodu nerentability.

Dosažení kladného hospodářského výsledku je cílem každého podniku. Proto je důležité sledovat náklady a na základě jejich analýz se podílet na jejich snižování prostřednictvím jejich plánování.

2. Cíl práce a metodika

2. 1. Cíl práce

Cílem BP je zhodnotit sledování a kalkulaci nákladů v konkrétním podniku. Jedná se o podnik KAFKA TRANSPORT a.s., který se zabývá kamionovou dopravou. Na základě rozboru jejich specifických, způsobu rozdělení a metodiky stanovování nákladů posoudit vhodnost a jejich účinnost.

V literární rešerši jsou uvedeny obecné informace o nákladech a jejich kalkulaci. V části praktické je cílem práce seznámení se s ekonomickými ukazateli celé firmy, středisky firmy, které se nejvíce podílejí na hospodářském výsledku, a v neposlední řadě také s variabilními a fixními náklady v dopravě. V práci je také uveden krizový plán firmy, který byl zaveden v lednu 2009 v důsledku hospodářské krize.

2. 2. Metodika

Bylo zvoleno prostudování odborné literatury a shrnutí poznatků zabývajících se touto problematikou. V praktické části následuje charakteristika výrobně ekonomických podmínek firmy KAFKA TRANSPORT a.s. v letech 2007, 2008 a 2009. Vlastní rozbor je zaměřen na variabilní a fixní náklady a jak se následně promítají na kalkulační jednici, v tomto případě na 1 km. Dále je zaměřen na porovnání plánu a skutečnosti (předběžná kalkulace). Podklady v práci jsou použity z podnikového výkaznictví – Výkaz zisku a ztráty a Rozvaha za roky 2007, 2008 a 2009.

3. Literární rešerše

3.1. Náklady

Při výrobě dochází ke spojení, kombinacím a používáním výrobních faktorů. Tyto faktory mohou být spotřebovávány najednou, což může být například materiál. Jiné se mohou opotřebovávat postupně, jako např. výrobní zařízení a stroje. Spotřeba těchto výrobních faktorů vyjádřena peněžně se nazývá náklady. [1]

Náklady lze navázat na nějaký konkrétní objekt, se kterým jsou příčně provázané. Můžou to být např. vyráběné výrobky, poskytované služby, provedené práce, činnost určitého útvaru, udržování segmentu trhu atd. Náklady se vždy srovnávají s dosaženým ekonomickým prospěchem. Jako kritéria optimálního vynaložení nákladů se prosazuje:

- A. Princip hospodárnosti – vývoj průměrných nákladů na kalkulační jednici
- B. Princip ekonomické účinnosti – poměr mezi dosaženým prospěchem a výši vynaložených nákladů
- C. Princip efektivnosti – vyjadřuje míru splnění daného cíle

V dnešní době je pojetí nákladů nejvíce ovlivněno hlavně rozdílem mezi finančním a manažerským účetnictvím.

3. 1. 1. Náklady z pohledu finančního účetnictví

Finanční účetnictví je spjato s hlavně s druhovým členěním nákladů. Slouží nám také pro výpočet daní. Náklady podniku mohou být charakterizovány jako peněžně vyjádřená spotřeba výrobních faktorů, které jsou účelně vynaloženy pro tvorbu výnosů podniku, včetně dalších nevyhnutelných nákladů, které jsou nutné pro činnost podniku.[2]

3. 1. 2. Náklady z pohledu manažerského účetnictví

Náklady jsou zde již vymezovány jako účelné vynaložení ekonomických zdrojů. Tzn., že náklady jsou členěny účelově, protože si lze odpovědět na otázku, na co je náklad vynaložen a za jakým účelem.

V důsledku neustále probíhajících změn ve vnějším ekonomickém prostředí a jejich dopadům do řízení se tyto změny logicky promítly i do vývoje pojetí nákladového účetnictví a do jeho přetváření na manažerské účetnictví. [3] V dnešní době je tento pohled na náklady podniku mnohem více v popředí než finanční chápání nákladů.

Vztah manažerského účetnictví k jednotlivým složkám informačního systému podniku

Zde je hlavně vymezován vztah k finančnímu účetnictví, k finanční analýze a k rozpočetnictví

Vztah k finančnímu účetnictví

Je ovlivněn minimálně těmito třemi faktory

A. Finanční účetnictví je standardizováno, popř. centrálně usměrňováno

Požadavky pro standardizaci finančního účetnictví musí být splňovány – tzn., že druh i rozsah informací je předurčen. Naproti tomu u informací používaných pro řízení a hlavně pro rozhodování si podnik může určovat sám druh a rozsah pořizovaných informací a hloubku jejich podrobnosti. Standardizace neboli centrální úprava finančního účetnictví vede k jakési stabilitě požadavků na jeho obsah i formu.[4]

B. Finanční účetnictví je orientováno na externí uživatele

Ve finančním účetnictví je vyžadováno úplné zobrazení aktiv, pasiv, nákladů, výnosů a hospodářského výsledku. Vytváří tedy uzavřený systém. Protože aktiva, náklady, výnosy atd. mohou být nejen externího, ale i interního původu a jelikož finanční účetnictví je orientováno externě uživatelsky a zobrazení těchto interních vztahů není v předmětu jeho zájmu, tak je proto jednodušší v některých případech přejímat některé informace z manažerského účetnictví než zachycovat tyto prvky dvakrát.[5]

C. Věcně rozdílné, popřípadě doplňkové informace

Odlišná orientace finančního a manažerského účetnictví má za následek rozdílného přístupu ke způsobu zobrazení určitých informací. Navíc účetnictví manažerská vyžaduje dokonce některé informace doplňkové. Manažerské účetnictví je normálně omezeno náklady, které souvisí s provozní činností. Naproti tomu účetnictví finanční musí vykazovat všechny náklady, tzn. i finanční a mimořádné.[6]

Vztah k finanční analýze

Pro výpočet podnikového rozpočtu je stěžejní analýza údajů, které poskytuje finanční účetnictví. Ale stává-li se podnikový rozpočet součástí účetnictví manažerského, tak není možné finanční analýzu vyloučit z manažerského účetnictví.[7]

Vztah k rozpočtovému účetnictví

Podnikové rozpočty (ROP) jsou vázány formálně na účetnictví finanční, přesněji specifikováno na účetní uzávěrku. Hlavním (velitelským rozpočtem) bývá někdy označována tato část podnikových rozpočtů. [8]

Základní charakteristiky nákladů

Finanční pojetí nákladů

Náklady a jejich kvantifikace se v tomto případě podřizuje pravidlům, která jsou platná pro finanční účetnictví. Tyto pravidla jsou spojena s předpokladem, že podnik pokračuje ve své činnosti nepřetržitě. Očekávaný výnos má zajistit návratnost vynaložených peněz a také zároveň zisk. Náklady jsou tedy chápány jako peníze, které jsou investované do určitých výkonů, které zajišťují náhradu peněz v jejich původní výši.

Některé typické znaky finančního pojetí nákladů

- A. Na vstupu jako spotřebované ekonomické zdroje mohou být vykazovány jen takové náklady, které jsou podloženy reálným výdejem peněz. Jsou to tedy náklady typu přímé mzdy, přímý materiál nebo odpisy hmotného majetku.

- B. náklady období v obdobích jejich vzniku – spotřebované nebo využité ekonomické zdroje na jejich úrovni ocenění v rozvaze. Toto ocenění se uskutečňuje ve skutečných nákladech na pořízení příslušných předmětů. [9]
- C. jednostranné úbytky (škody, ztráty) v období projevu příslušných skutečností nebo událostí – souvisí s očekáváním návratnosti vynaložených nákladů prostřednictvím realizovaných výkonů. Proto v těchto uskutečněných výkonech jsou vykazovány jen takové náklady, které budou z budoucích výkonů prokazatelně reprodukovány.[10]

Hodnotové pojetí nákladů

Má stejný přístup jako manažerské účetnictví. Nejde zde o pevně uzavřený systém, kde jsou obsahy jednotlivých kategorií striktně vymezeny. Toto pojetí představuje náklady pro řízení a náklady se zde chápou v jejich hodnotovém pojetí, jako účelové vynaložení ekonomických zdrojů na určitou činnost nebo proces, jehož výsledkem je ekonomický prospěch (např. materiálu, práce, investičních činností). Náklady v tomto pojetí jsou vždy příčně spojovány s nějakým objektem. Do těchto nákladů jsou zahrnovány náklady shodné s finančním účetnictvím, ale i náklady, které se ve finančním účetnictví nevykazují nebo mohou být vykazovány v rozdílné výši. [11]

Hodnotové pojetí nákladů se od finančního pojetí liší ve dvou hlavních směrech:

- A. Využité nebo spotřebované ekonomické zdroje, které jsou vykazovány jako náklady se neoceňují na bázi skutečných historických nákladů jejich pořízení, ale na úrovni cen, které odpovídají jejich současné věcné reprodukci. [12]
- B. Faktory vyvolávající vznik nákladů zde nevystupují jenom ekonomické zdroje, které jsou peněžně zajištěny, ale i takové faktory, které nemají odpovídající ekvivalent výdeje peněz, ale svými důsledky ovlivňují ekonomickou racionalitu dané aktivity. Jsou označovány jako dodatkové náklady, protože se k nákladům dodatečně přiřazují.[13]

Ekonomické pojetí nákladů

Ekonomické pojetí nákladů je nejlépe vystihováno alternativními náklady neboli náklady ušlé příležitosti. Náklady v tomto pojetí jsou rovny hodnotě, kterou by bylo možno získat jejich nejefektivnějším využitím.[14] Ekonomické pojetí může být také vymezeno jako maximální ušlý efekt, který byl obětován, v důsledku toho, že ekonomický zdroj byl využit ve zvolené alternativě.

3. 1. 3. Druhové členění nákladů

Druhovým tříděním nákladů se rozumí jejich zařazování do stejnorodých skupin, které jsou spojené s činností jednotlivých výrobních faktorů. Mezi tyto faktory patří (Práce, materiál, investiční majetek). Mezi základní nákladové druhy se řadí:

- A. Spotřeba surovin a materiálu, paliv a energie, provozních látek
- B. Odpisy budov, strojů, výrobního zařízení, nástrojů, nehmotného investičního majetku
- C. Mzdové a ostatní osobní náklady, lze sem zařadit (mzdy, platy, provize, sociální a zdravotní pojištění)
- D. Finanční náklady jako jsou (pojistné, placené úroky, poplatky atd.)
- E. Náklady na externí služby (opravy a udržování, nájemné, dopravné, cestovné) [15]

Náklady podle druhu jsou podrobněji uplatněny ve výkazu zisku a ztrát nebo v účtové osnově. Toto třídění je dále velice důležité pro finanční účetnictví a pro finanční, nákladové a jiné analýzy. Nákladové druhy představují externí náklady. Jsou to tedy náklady prvotní, které vznikají stykem podniku s okolím nebo se zaměstnanci. Jsou to náklady jednoduché, protože už nemohou být dále členěny. Opakem prvotních nákladů jsou náklady druhotné, které vznikají spotřebou podnikových výkonů, sem patří výroba něčeho pro vlastní spotřebu, jako například páry nebo elektrické energie. Toto jsou interní náklady, které mají komplexní charakter, protože se dají rozložit na původní nákladové druhy.

Pro zajištění hospodářského výsledku se náklady člení na provozní, finanční a mimořádné.

- Provozní náklady souvisejí s pravidelně se opakující podnikatelskou činností a zahrnují spotřebované nákupy, spotřebu materiálu, energie, služby, osobní náklady, daně a poplatky, odpisy a jiné provozní náklady.
- Finanční náklady zahrnují zúčtování úbytku cenných papírů při jejich prodeji, úroky, kursové ztráty, ostatní finanční náklady jako jsou bankovní výlohy, pojistné.
- Mimořádné náklady zahrnují manka a škody a ostatní mimořádné náklady, které vznikají mimořádnou událostí.

3. 1. 4 Účelové členění nákladů

„ Účelovost je základní charakteristický znak nákladů. V tomto směru jako konečný účel vynaložení nákladů vystupují finální výkony jednotlivých aktivit, které představují konečné nositele nákladů. Z tohoto hlediska lze hrubší účelové členění nákladů provést podle jednotlivých činností podniku (provozní činnost, finanční činnost apod.), v rámci provozní činnosti pak podle jejich vztahu k zaměření podniku (činnost základní, pomocná, vedlejší, přidružená apod.).“[16]

Protože účelovost prochází každým transformačním procesem uskutečňování výkonů, a to už od operací základních a po výkony finální, tak každý náklad má již při svém prvotním vzniku jasně vymezenou účelovost.

Účelové třídění je založeno na jednom ze dvou základních hledisek:

- A. Podle místa vzniku odpovědnosti, tedy podle vnitropodnikových útvarů
- B. Podle výkonů, tedy kalkulační třídění nákladů

[16] KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1997, ISBN 80-7175-060-3

3. 1. 5. Členění nákladů ke vztahu k výkonům

Neboli kalkulační členění, nám odpovídá na otázku, na co byly náklady vynaloženy, tzn., na které výrobky a služby. Protože každý výrobek či služba přispívají různou měrou k tvorbě zisku je toto hledisko pro podnik rozhodující, protože nám umožňuje zjistit zisk jednotlivých výrobků a řídit tak výrobkovou strukturu. Používá se pro další kroky v manažerském rozhodování, jako např. jestli si výrobek podnik koupí nebo sám vyrobí nebo zda si nějakou službu zajistí sám, či zprostředkovaně. Toto členění je také pomocníkem při určování dočasné minimální ztrátové ceny. Přesně vymezený výkon je kalkulační jednicí. [17]

Podle toho, jak jsou náklady k této kalkulační jednici přiřazeny, rozlišujeme dvě hlavní skupiny nákladů. Přímé, tyto náklady souvisí přímo s určitým druhem výkonu a nepřímé, které zabezpečují výrobu jako celek a proto souvisí s více druhy výkonů.[18]

Výše technologických nákladů, které příčinně souvisejí s jednotlivými činnostmi při bezprostředním uskutečňování konkrétního výkonu, může být předem stanovena ve formě úkolu a také může být kontrolováno jejich plnění. Jako náklady jednicové se označují takové náklady, které jsou vykazované v jednotlivých věcně odlišných položkách podle jednotlivých výkonů jako jejich bezprostředních nositelů. Jako náklady režijní jsou označovány náklady na obsluhu a řízení, které vznikají při uskutečňování různých obslužných a řídicích činností, které jsou zajišťovány buď vyčleněnými pracovníky nebo jejich útvary.[19]

Podle toho, v jakých fázích činnosti podniku režijní náklady vznikají, je rozdělujeme na:

- A. Zásobovací režii - souvisí s nákupem, skladováním a výdejem materiálu
- B. Výrobní režii - souvisí s obsluhou a řízením bezprostředního výrobního procesu v jednotlivých výrobních útvarech, často obsahuje i část technologických nákladů, které nelze vykazovat jako náklady jednicové.
- C. Správní režii – souvisí se správou a řízením podniku
- D. Odbytovou režii – souvisí s prodejem výrobků, balením, expedicí, skladováním apod.

3. 1. 6. Třídění nákladů ke vztahu k útvarům

Proces utváření jednotlivých výkonů je situován v jednotlivých organizačních celcích, např. dílnách a provozech. Proto zde vzniká problém, jak by měl být zorganizován proces a regulace jeho průběhu.[20]

Třídění nákladů ke vztahu k útvarům se dále dělí na:

- A. třídění nákladů podle místa vzniku – pokud náklady vznikají v těch útvarech, kde se uskutečňuje příslušná dílčí transformace. Řízení nákladů po této stránce se řídí dvěma základními cíly:
 - 1. Zajištění optimálních proporcí při organizaci daného procesu na základě vztahů mezi jednotlivými útvary.
 - 2. Optimální využití potenciálních možností každého útvaru.

- B. Třídění nákladů podle odpovědnosti – „z hlediska ekonomického řízení se na různých hierarchických úrovních vytváří struktura odpovědnostních útvarů, vytvářená na základě delimitace rozhodovací pravomoci a jí adekvátní odpovědnosti, v takových případech nabývá na významu zjišťování a vyhodnocování nákladů podle odpovědnosti, které je charakteristické následující znaky:
 - 1. Náklady vstupující do odpovědnostního útvaru nesmí být deformovány rozdíly v hospodárnosti vzniklými v okolí útvaru. proto se všechny vstupy oceňují předem stanovenými pevnými cenami (tzv. vnitropodnikovými cenami na vstupu)
 - 2. Rozdíly v hospodárnosti, které pronikly do daného útvaru v průběhu jeho činnosti vinou jiných útvarů, jako např. zbytečně vynaložené mzdy na zpracování polotovaru s vnitřní vadou, převzatého z jiného útvaru, se převádějí na příslušný odpovědný útvar. Naopak zvýšené náklady vzniklé v jiných útvarech vinou daného útvaru se dodatečně převádějí na jeho vrub. Tak dochází k meziútvarovým převodům nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik.

3. Výkony odváděné daným útvarem se oceňují v předem stanovené výši tzv. vnitropodnikovými cenami na výstupu. Vyjadřuje se tak uznání nákladů útvarů v rozmezí jeho rozhodovací pravomoci a odpovědnosti.
4. Rozdíly mezi zúčtovanými náklady podle odpovědnosti a uznanými náklady v rozmezí delimitované pravomoci představují výsledek hospodaření útvaru. Ten lze pak využít ve funkci zpětně vazebního nástroje motivace útvaru (řízení pomocí výsledku).“[20]

3. 1. 7. Členění nákladů podle jejich závislosti na objemu prováděných výkonů

Náklady je také potřeba dělit podle toho, jak se mění jejich celková výše v závislosti na změnách v objemu výkonů. Podle toho se dělí na dvě základní skupiny:

- A. Náklady variabilní – jsou to náklady, které se mění zároveň se změnami objemu výroby. Mohou to být např. jednicové mzdy nebo jednicový materiál. tyto náklady se pak mohou měnit:
 1. Stejně rychle, jako objem výroby (proporcionální náklady)
 2. Rychleji, než objem výroby (progresivní náklady)
 3. Pomaleji, než objem výroby (degresivní náklady)
- B.
- C. Náklady fixní – Jsou to náklady, které zůstávají na stejné úrovni bez ohledu na tom, jak se mění objem výroby např. (odpisy, mzdy správních a technickohospodářských pracovníků, nájemné, úroky z půjček, leasingové poplatky atd.) [22]

[20] KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1997, ISBN 80-7175-060-3

3. 1. 8. Členění nákladů podle hodnoty obrátu podniku

Náklady se zde dělí na dva druhy:

1. Náklady prvotní (externí) – mají povahu vnějších vstupů a do podniku poprvé přicházejí z prostředí vnějšího. Patří sem např. odpisy, spotřeba výrobních a nevýrobních služeb provedených dodavatelskými organizacemi, spotřeba nakoupeného materiálu.
2. Náklady druhotné (interní) – Náklady, které podnik spotřebovává na výrobu vlastního meziprojektu. Vznikají jako následek vztahů mezi jednotlivými vnitropodnikovými útvary. Patří sem např. spotřeba vlastních osiv, krmiv, hnojiv atd.[23]

3. 1. 9. Členění nákladů podle kalkulačních položek

Hlavním bodem při členění nákladů podle kalkulačních položek je rozdělení nákladů na náklady přímé a nepřímé. Toto členění je možné díky tomu, že je možno vyjádřit jednotlivé složky nákladů na jednotku kalkulovaného výkonu.

- A. Přímé náklady – Mohou být přímo určeny na kalkulační jednici jako jednotlivé položky. Jsou přímo související s určitým druhem výkonu. K nákladům jsou připočítávány i ty náklady, které přímo souvisí s prováděním určitého výkonu.
- B. Nepřímé náklady – nejdou přiřadit přímo k jednici, jsou společné pro více kalkulačních jednic.[24] „ Jsou prvotně evidovány na jiných zpravidla tzv. pomocných nebo režijních výkonech jako náklad prvotní a na finální výkon se dostávají jako náklad druhotný pomocí předem jednoznačně stanoveného mechanismu. Pomocnými výkony jsou zpravidla úseky vnitropodnikových služeb – opravárenství, údržba, stavební činnost, doprava. Režijní výkony se člení obvykle na režii výrobní, správní, zásobovací, odbytovou. Nejsou-li úseky vnitropodnikových služeb samostatnými útvary, jsou jejich náklady zpravidla součástí režijních nákladů. Nepřímé náklady jsou společné pro více kalkulačních

jednic, nelze je přímo přiřadit k těmto jednicím, zajišťují průběh výrobního procesu podniku v širších souvislostech.“ [25]

Přiřazování nepřímých nákladů ke kalkulačním jednicím je prováděno na základě rozvrhové základny. Tato základna vyjadřuje poměr, jak jsou nepřímé náklady započítány na jednotlivé výkony.[26] Může být vyjádřena dvěma způsoby:

1. Peněžními veličinami – např. přímé mzdy, přímý materiál, přímé náklady, zpracovatelské náklady
2. Naturálními veličinami – např. strojový čas, hmotnost koeficient pracnosti

Konkrétní uspořádání přímých a nepřímých nákladů se děje pomocí kalkulačního vzorce.

Příklad kalkulačního vzorce

1. Přímý materiál
2. Polotovary vlastní výroby
3. Přímé mzdy
4. odpisy
5. ostatní přímé náklady
6. Výrobní režie
7. vlastní náklady výroby
8. zásobovací režie
9. správní režie
- 10.vlastní náklady výkonu
- 11.odbytové náklady
- 12.úplné vlastní náklady
- 13.zisk (ztráta)

[25] ROSOCHATECKÁ, E. a kol. *Ekonomika podniků*. Praha: CZU, 2010, ISBN 978-80-213-1892-2

3. 1. 10. Členění nákladů z hlediska rozhodování

Každou informaci v manažerském účetnictví je lze možno využít k nějakému účelu při řízení. Tyto informace z pravidla využívá management podniku, aby se seznámil s podmínkami, které nastávají při reálném průběhu příslušných procesů, k odhalování nerovností, k různým analýzám a hodnocením apod. [27] Z hlediska rozhodování náklady členíme na relevantní a irrelevantní, ovlivnitelné a neovlivnitelné, připisované danému rozhodnutí, přírůstkové, oportunitní.

- A. Relevantní - náklady, do kterých se nám promítá uskutečnění nějakého rozhodnutí. Relevantní náklady mohou být daným rozhodnutím ovlivnitelné.
- B. Irrelevantní - náklady, do kterých se nám nepromítne uskutečnění nějakého rozhodnutí, a při uskutečnění tohoto rozhodnutí zůstávají nezměněny nebo jsou ve všech alternativách stejné.
- C. Ovlivnitelné - náklady, které vznikají či nevznikají v důsledku nějakého rozhodnutí.
- D. Neovlivnitelné - těmto nákladům není možno zabránit a vznikají nezávisle při každé zvolené alternativě. Bývají většinou irrelevantní, tzn., že zůstávají nezměněny při uplatnění určitého rozhodnutí. patří sem např. odpisy nebo náklady na výzkum a vývoj.
- E. Připisované danému rozhodnutí - při uplatňování správného rozhodnutí je nutné, aby byly uvažované alternativě přiřazeny všechny ekonomické důsledky, které ovlivní budoucí peněžní toky. Mezi tyto důsledky patří nejen náklady a výnosy, ale také důsledky, které ovlivní peněžní toky v podniku v širším rámci.
- F. Přírůstkové náklady - Jejich vznik je spojen s dalším vynaložením nákladů, které bezprostředně navazují na dosaženou úroveň, jako jejich výchozí bod a vymezenou obnovováním a rozvíjením dané činnosti. Podle rozsahu se dají rozlišovat na:
 - 1. Celkové přírůstkové náklady - tyto náklady představují úhrnné veličiny, které přísluší celému sledovanému rozmezí. Jsou zjišťovány buď metodou rozdílu, kdy se porovnají příslušné veličiny v počátečním a konečném bodě sledovaného rozmezí, nebo metodou jejich přímého

vyčíslení za celkový přírůstek rozsahu daná aktivity ve sledovaném rozmezí.

2. Mezní náklady - jde o přírůstek nákladů, který je vyvolán zvýšením objemu produkce o jednotku.

G. Oportunitní náklady – je to hodnota, která je obětována, když naše zdroje nejsou použity tou nejlepší možnou alternativou.

3. 1. 11. Členění nákladů z časového hlediska

Toto členění je využíváno hlavně v zemědělské výrobě a náklady jsou zde rozlišovány na:

- A. Minulých let – spadají sem náklady, které subjekt vynaložil v minulém roce na výrobu tohoto roku. Řadí se sem např. příprava půdy, setí, ošetření ozimů.
- B. Běžného roku – náklady, které jsou vynaložené v aktuálním kalendářním roce.
- C. Na sklizeň příštích let – náklady jsou evidovány v běžném roce a v příštím roce jsou zahrnuty do nákladů vlastních jako náklady minulých let.

3. 2. Kalkulace

„Kalkulace představuje výpočetní postup. v podnikové praxi znamená kalkulace výpočet zaměřený speciálně na postižení nákladů, které je třeba vynaložit na vznikající výkon. Kalkulace jako činnost a současně jako výsledek této činnosti je součástí informačního systému určitého podniku. Úroveň kalkulací je závislá na informacích, se kterými se pracuje“. [28]

[28] ROSOCHATECKÁ, E. a kol. *Ekonomika podniků*. Praha: CZU, 2010, ISBN 978-80-213-1892-2

V obecném slova smyslu se kalkulací rozumí propočty nejrůznějších finálních veličin (např. náklady, zisk, cena) na výrobek či službu, které jsou potřeba pro uskutečnění této služby či výrobku. V řízení je nečastěji využívaná forma kalkulací, týkající se propočtů orientovaných na zjištění nebo stanovení nákladů na konkrétní výrobek, práci či službu, které se prodávají externím zákazníkům. [29]

3. 2. 1. Předměty kalkulace

Předmětem kalkulace mohou být v podstatě všechny druhy výkonů, které podnik provádí. U drobných výrobků (např. šrouby či matky) není předmětem kalkulace jen jeden výrobek, ale může to být například 1 kg těchto výrobků. Naopak u výrobků většího rozsahu může být tento výrobek z hlediska kalkulace rozdělen na jeho dílčí části. Tato metoda je hlavně využívána v zemědělství, jako příklad lze uvést 1 tunu slámy, 1 tunu zrna pšenice, 1 kilogram přírůstku, 1 litr mléka atd. [30]

Předměty kalkulace jsou vymezeny buď:

1. Kalkulační jednicí – touto jednicí se rozumí nějaký konkrétní výkon, který je vymezen měrnou jednotkou (ks, kg, hod, atd.) nebo druhem, na který se stanovují nebo zjišťují náklady. Je to tedy taková jednotka, na kterou má smysl zjišťovat náklady.
2. Kalkulovaným množstvím – do kalkulovaného množství se zahrnuje určitý počet kalkulačních jednic, pro které jsou stanovovány nebo zjišťovány náklady. Význam kalkulovaného množství spočívá především při určování průměrného podílu nepřímých nákladů na kalkulační jednici.

3. 2. 2. Kalkulační vzorec

V kalkulačním vzorci se stanovuje struktura, ve které se stanovují a zjišťují náklady výkonů. V každém podniku je tato struktura vyjádřena individuálně. Ovšem pojem „vzorec“ zde nelze chápat, jako formu vykazování nákladů, které připadají na kalkulační

jednici, protože u progresivních podniků se způsob řazení nákladových položek, podrobnost jejich členění i struktura mezisoučtů vykazuje variantně s ohledem na uživatele a rozhodovací úlohu, k jejímuž řešení má kalkulace přispět. Toto řešení je ovšem náročné na fázi zpracovatelskou.[31]

3. 2. 3. Kalkulace a jejich druhy

1. Kalkulace z časového hlediska

Sestavuje-li se kalkulace z časového hlediska, musí se zde rozlišovat, kdy se základy na kalkulační jednici přepočítávají. Buď to může být před a nebo po provedení výkonu. Z tohoto hlediska jsou kalkulace členěny na předběžné a výsledné.

Předběžné kalkulace

Do těchto kalkulací patří:

- Operativní kalkulace – náklady jsou zde předem stanoveny podle právě platných norem na kalkulační jednici v konkrétních technických, technologických, ekonomických a organizačních podmínkách
- Plánované kalkulace – jsou sestavovány podle platných norem za nějaké časové období (ročně, čtvrtletně), přebírají se informace o nákladech z už hotových výrobků
- Propočtové kalkulace – zde nejsou stanoveny žádné normy. Sestavují se mnohem obecněji než předchozí dvě. Náklady se stanovují podle informací o podobných výrobcích

Výsledné kalkulace

Obsahuje skutečně vynaložené náklady, protože se sestavuje až po dokončení výroby nebo jiné činnosti.

2. Kalkulace z hlediska fáze

V některých podnicích může výroba určitého výrobku postupovat více fázemi. Vznikají nám tak polotovary, které se v dalších fázích zpracovávají, až z nich nakonec vzniknou finální výrobky. Kalkulace z hlediska fáze může být buď postupová nebo průběžná. v postupové kalkulaci se spotřebované polotovary z předcházející fáze uvádějí v kalkulaci jejich výkonů v samostatné položce, která se jmenuje polotovary vlastní výroby. V průběžné kalkulaci se spotřebované polotovary nebo jiné výkony z předchozích fází rozčleňují do původních kalkulačních položek.

3. Podle úplnosti nákladů

Podle rozsahu zachycených položek rozeznáváme buď kalkulaci úplných nákladů nebo kalkulaci neúplných nákladů.

Kalkulace úplných nákladů

Hlavním problémem těchto kalkulací je rozvrhování společných nákladů bez ohledu na princip a metodu jejich přiřazení. Využitelnost této kalkulace je citlivá na vymezení obsahu různých skupin režie a jak se režii podaří diferencovat podle útvarů a vztahových veličin ovlivňujících její výši. [32]

„Při propočtu nepřímých nákladů na jednotlivé výkony (výrobky, služby či jiné kalkulační jednotice) se používají především tyto kalkulační způsoby:

- kalkulace dělením, používaná všude tam, kde se vyrábí pouze jeden typ výrobku nebo se produkuje jen jeden typ výkonu
- kalkulace dělením s ekvivalentními čísly – ve výrobě jednoho typu výrobků o různé kvalitě, hmotnosti, ceně, různých rozměrech, velikosti apod.
- kalkulace přírážková – používaná všude tam, kde se vyrábí více druhů různých výrobků, což je v praxi nejčastější. Procento přírážky se vypočte jako podíl nepřímých nákladů a rozvrhové základny, násobeno stem. Objem nepřímých nákladů připadajících na příslušný výkon potom vypočítáme jako násobek procentické přírážky a počtu rozvrhových jednotek evidovaných na tomto výkonu.“

[33]

[33] ROSOCHATECKÁ, E. a kol. *Ekonomika podniků*. Praha: CZU, 2010, ISBN 978-80-213-1892-2

Kalkulace neúplných nákladů

„Tato metoda by měla být běžnou součástí metodiky strategického vrcholového rozhodování podnikového vedení. Slouží pro manažerské rozhodování o ponechání určitého produktu ve výrobním programu. Tato metoda vychází ze znalosti výše variabilních nákladů sledovaných výrobků a jejich ceny. Řeší, v jaké míře přispívá výrobek k úhradě té části fixních nákladů a zisku, kterou na něj nelze přímo přičíst, tedy ty fixní náklady, které jsou společné skupině výrobků a jejichž úhrada je rovněž společná.

Příspěvek na úhradu představuje rozdíl mezi prodejní cenou každého výrobku a variabilními náklady tohoto výrobku. Příspěvek na úhradu je tedy částka, kterou výrobek přispívá k úhradě fixních nákladů a k tvorbě zisku podniku. Čím je relativní vyjádření příspěvku vyšší, tím je výrobek pro podnik prospěšnější.“[34]

Tuto metodu lze využít, chce-li podnik zjistit, jaký podíl mají jednotlivé výrobky na tvorbě hospodářského výsledku, dále chce-li zjistit, jak jsou výrobky výhodné a jak by měl vypadat optimální sortiment výroby a v neposlední řadě, při určení minimální prodejní ceny výrobku. U polotovaru pomáhá zjistit, zda je vhodnější ho vyrobit nebo koupit.

Výpočetní postup při stanovení příspěvku na úhradu

Výnosy z prodeje v daném období (tržby, cena)

- variabilní náklady realizovaných výrobků

Celkový příspěvek na úhradu daného období

-fixní náklady podniku za dané období

Zisk / ztráta / za dané období

[34] ROSOCHATECKÁ, E. a kol. *Ekonomika podniků*. Praha: CZU, 2010, ISBN 978-80-213-1892-2

Hrubé rozpětí – podnik obvykle nezná celkové variabilní náklady, zná pouze jejich část, která je vyjádřena v podobě přímých nákladů. Proto je zde pojem hrubé rozpětí (nazývá se také marginální výnos nebo marže), které je dáno rozdílem ceny výrobku (služby či jiného produktu) a jeho přímých nákladů.

Analýza bodu zvratu (BEP) – vychází z příspěvku na úhradu. Modeluje matematicky a graficky vztahy mezi náklady, výnosy, ziskem a objemem produkce. Vychází z kapacitního členění nákladů na fixní a variabilní a slouží hlavně ke zjištění kritického množství produkce, minimální prodejní ceny a maximálně přípustných nákladů. Odpovídá na základní otázky, jako např. kolik by měl podnik vyrobit a prodat, aby se náklady a tržby rovnaly, kolik by měl podnik vyrobit a prodat, aby se dosáhlo plánovaného zisku. Rovnice zisku v daném časovém období má pak tento tvar:

$$Z = \sum_{i=1}^n (c_i - v_i) * q_i - FN$$

Z – zisk / ztráta / zadané období

FN – fixní náklady daného období

q_i – realizované množství i – tého výrobku

c_i – prodejní cena i – tého výrobku

v_i – variabilní náklady i – tého výrobku

i – výrobek 1 až n

4. Stručná charakteristika výrobně ekonomických podmínek podniku

Společnost KAFKA TRANSPORT a.s. patří již několik let mezi přední dopravní firmy na jihu Čech. Téměř dvacetiletá historie společnosti vypovídá o dynamickém rozvoji firmy a postupném získávání stabilní pozice na trhu, za kterou stojí nejen ucelená nabídka dopravních služeb, ale také individuální přístup k zákazníkovi a využívání moderních metod řízení.

Prioritou společnosti je poskytování služeb na co nejvyšší úrovni. Vedení společnosti spoléhá na profesionalitu a odbornost celého pracovního týmu, neustále monitoruje potřeby trhu, kterým přizpůsobuje spektrum poskytovaných služeb. Všechny probíhající procesy mají společný cíl a to plnit úkoly dané Politikou kvality společnosti.

Historie a současnost

1991 – vznik Josef Kafka transport – fyzická osoba

1996 – transformace Josef Kafka transport na KAFKA TRANSPORT a.s.

certifikace dle norem ISO EN 9001

výstavba a otevření logistického skladu o rozloze 1200 m²

1999 – otevření provozovny v Bechyni – areál JIKA BECHYNĚ

2001 – otevření nové administrativní budovy v areálu skladu v Opařanech

2002 – otevření vlastního servisního střediska

2004 – rekonstrukce správní budovy

Služby

Mezinárodní a tuzemská kamionová doprava

- Přeprava plachtovými vozidly
- Přeprava chladírenskými vozidly
- Přeprava velkoobjemovými vozidly – 120 m³
- Přeprava nadrozměrných nákladů
- Přeprava nebezpečných látek a předmětů – ADR

Mezinárodní a tuzemské zasilatelství

- Přeprava nákladů všech objemů ve spolupráci se smluvními partnery

Skladovací činnost

- Skladování ve vlastním logistickém skladu v Opařanech
- Možnost poskytnutí dalších služeb souvisejících se skladovací činností (přebalování, kompletace zásilek, etiketování zboží)

Oprávérenská činnost

- Nezávislý servisní partner pro opravy vozidel Volvo a Schmitz
- Zastoupení firmy WEBASTO – nezávislá topení, WABCO – brzdové systémy, KNORR – brzdové systémy

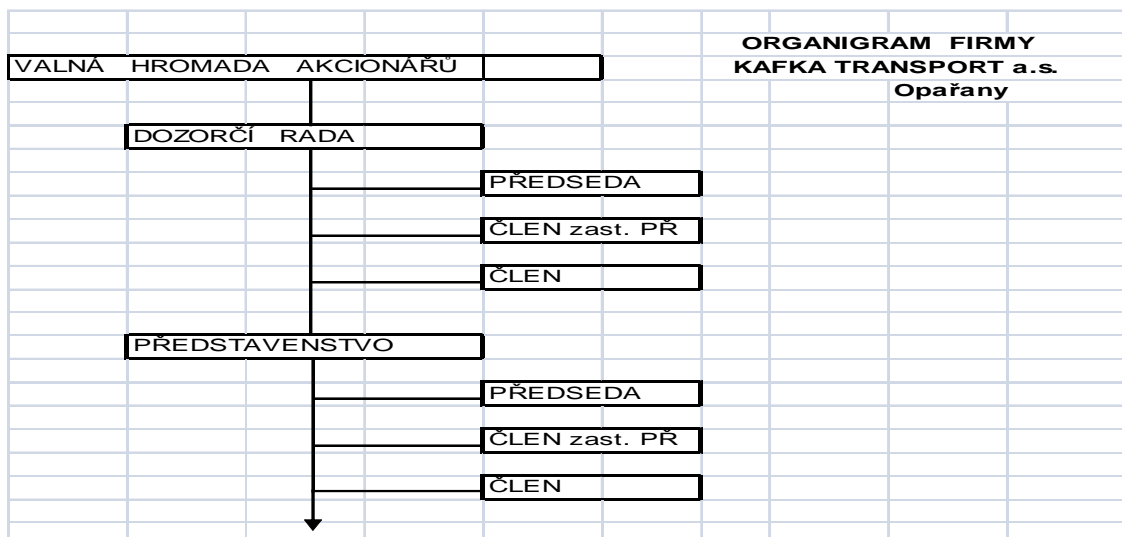
Obchodní činnost

Základní kapitál společnosti činí 2 070 000 Kč. Je rozvržen na 207 akcií o jmenovité hodnotě 10 000 Kč. Tyto akcie jsou znějící na jméno a vydány v listinné podobě.

V současné době činí flotila společnosti 80 vozů a počet zaměstnanců je 115.

4. 1. Organizační a řídicí struktura podniku

(tabulka č. 1)



(Zdroj: vnitropodnikové dokumenty)

Statutární orgán – představenstvo

předseda představenstva: Josef Kafka
Opařany č.p. 299, okres Tábor
Zapsáno: 19. prosince 2003

členka představenstva: Marie Hájičková
Opařany 14, okres Tábor
Zapsáno: 29. května 1996

člen představenstva: Petr Jelínek
Opařany čp. 230, okres Tábor
Zapsáno: 19. prosince 2003

Dozorčí rada

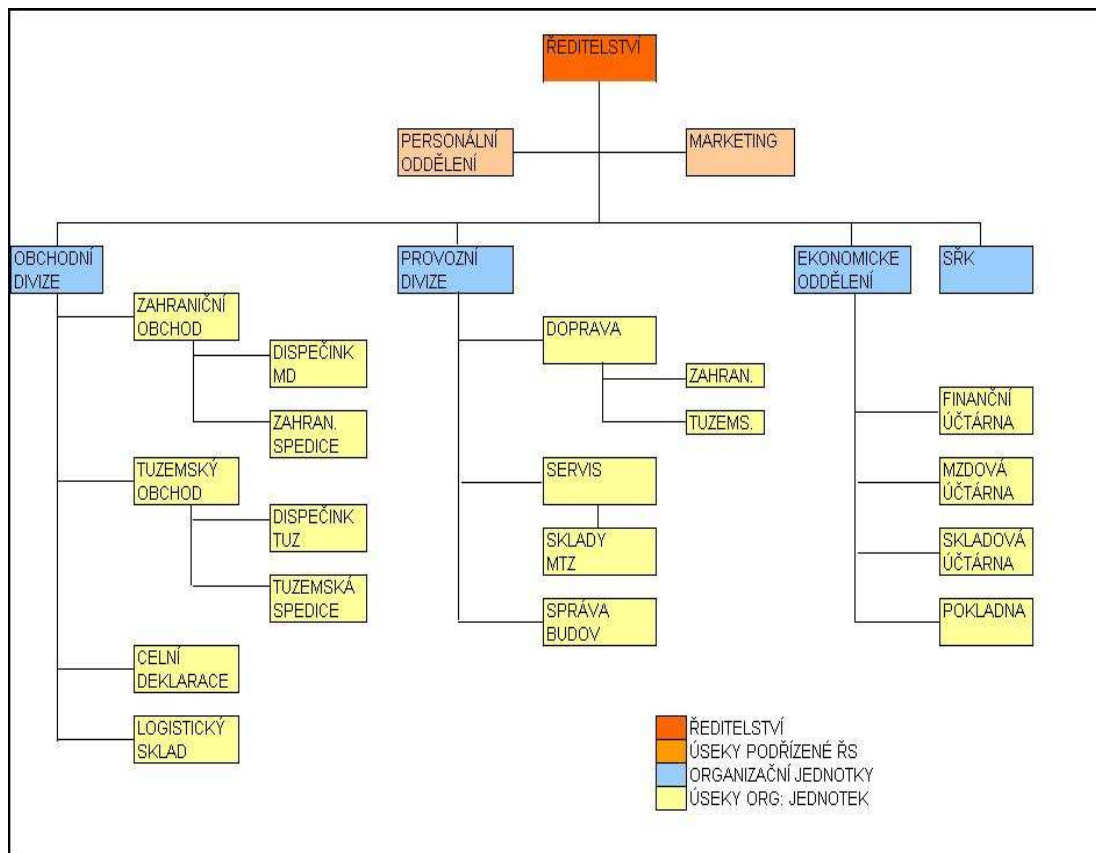
Dana Kafková Hyblerová
Praha 4, Pikrtova 3
Zapsáno: 19. Prosince 2003

Petr Kafka
Opařany 53, okres Tábor
Zapsáno: 29. Května 1996

Člen dozorčí rady

JUDr. Ladislav Novotný
Tábor, Havanská 2811
Den vzniku členství v dozorčí radě: 8. listopadu 2002
Zapsáno: 15 března 2002

(Tabulka č. 2)



(Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty)

5. Kalkulace nákladů v dopravě

Kalkulace nákladových položek slouží zejména pro potřeby firmy sledovat výši členěných položek a jejich měřitelnost ovlivňování pro další období. Tyto položky poskytují pohled na to, co firmu stojí jednotka výkonu, v dopravě je to jeden kilometr. K známým nákladovým položkám firma zakalkuluje marži zisku a celkový součet tvoří zkalkulovanou potřebnou tržbu za cenu dopravního výkonu. Smluvní ceny v dopravě se tvoří dle konkrétních destinací a známých nákladových položek za službu, které zahrnují i marži zisku. Ceny se tedy vytvářejí jako smluvní.

5. 1. Ekonomické ukazatele

(tabulka č. 3)

Rok	2007	2008	2009
Počet zaměstnanců	108	108	107
Průměrná hrubá mzda v Kč	23 756	24 044	22 311
Aktiva celkem v Kč	59 678 278	55 912 734	58 355 108
Dlouhodobý majetek v Kč	14 644 469	13 865 541	14 283 869
Vlastní kapitál v Kč	28 913 265	35 484 199	38 555 826
Cizí kapitál v Kč	0	0	0
Tržby v Kč	9 133 525	6 570 934	3 071 626
Hosp. výsledek před zdaněním v Kč	12 141 204	8 424 394	3 921 026

(Zdroj: Rozvaha za roky 2007, 2008 a 2009)

5. 2. Hospodářská střediska

Společnost se rozděluje na několik hospodářských středisek. Každé středisko má určitý podíl na výkonu společnosti. V tabulce je uveden přehled, jak se jednotlivá střediska na druhu výkonu podílejí.

(Tabulka č. 4)

Středisko 100	Režie	-
Středisko 101	Logistický sklad	0,40%
Středisko 102	Sklady MTZ	-
Středisko 109	Servis	0,20%
Středisko 200	Zahraniční obchod	4,60%
Středisko 220	Tuzemský obchod	4,50%
Středisko 230	Celní deklarace	0,40%
Středisko 240	Obchodní činnost	-
Středisko 301	Zahraniční flotila	83,40%
Středisko 302	Tuzemská flotila	6,50%

(Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty)

Z tabulky je vidět, že středisko 301 – zahraniční flotila vlastních vozidel (mezinárodní kamionová doprava) a středisko 302 – tuzemská flotila vlastních vozidel (tuzemská kamionová doprava) se na konkrétních výkonech podílejí nejvíce.

Hospodářské středisko 301

(Tabulka č.5)

Rok	2007	2008	2009
Počet vozů	52	59,92	60,08
Počet km	8 434 956	9 666 000	8 486 503
Průměrný počet km na vozidlo	162 210,7	161 315,1	141 253,38
Realizované přepravy	6 756	6 200	6 118

(Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty)

Jak je vidět z tabulky a následujícího grafu rok 2007 byl z hodnocených roků na počet přeprav a počtu ujetých kilometrů nejlepší. V roce 2008 přišla hospodářská krize a díky tomu počet přeprav klesl. Krize se projevovala i v dalším roce, kdy byl počet přeprav ještě nižší. Dalším ukazatelem může být počet průměrně ujetých kilometrů. Hodnoty jsou opět nejvyšší v roce 2007 a v dalších letech mají klesající charakter.

(Graf č. 1)



(Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty)

Hospodářské středisko 302

(Tabulka č. 6)

Rok	2007	2008	2009
Počet vozů	8	8,42	8,5
Počet km	541 800	592 489	533 246
Průměrný počet km na vozidlo	71 446	70 394,73	62 734,82
Realizované přepravy	3 553	3 598	3 637

(Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty)

Vzhledem k hospodářské krizi došlo k změnám potřeb zákazníka Laufen cz, který se řadí mezi hlavní zákazníky ve vnitrostátní dopravě. Z tohoto důvodu vozidla realizovala větší počet přeprav, ovšem na větší vzdálenosti.

(Graf č. 2)



(Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty)

5.3. Přehled výnosů a nákladů

V následující tabulce jsou zachyceny přehledy výnosů, nákladů, hrubého zisku a zisku po zdanění od začátku založení firmy v roce 1992 až po rok 2009.

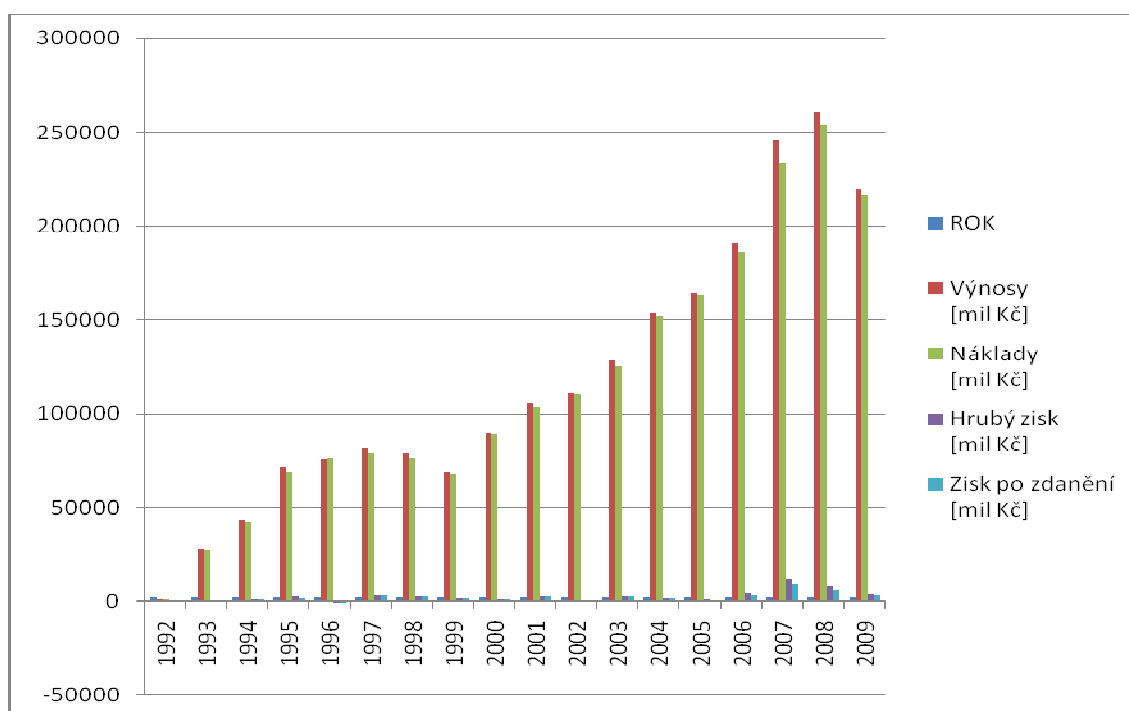
(Tabulka č. 7)

ROK	Výnosy [tis Kč]	Náklady [tis Kč]	Hrubý zisk [tis Kč]	Zisk po zdanění [tis Kč]
1992	1080	699	381	242
1993	27362	26955	407	290
1994	43582	42374	1208	898
1995	71571	69137	2434	1713
1996	75581	76286	-705	-856
1997	81734	78759	2975	2976
1998	78919	76239	2680	2680
1999	68876	67444	1432	1432
2000	89797	88894	903	903
2001	105864	103458	2406	2406
2002	111069	110663	406	406
2003	128375	125729	2646	2646
2004	153673	152339	1334	1334
2005	164179	163067	1112	661
2006	191023	186307	4716	3428
2007	245879	233738	12141	9134
2008	260755	254184	8424	6571
2009	219439	216367	3921	3072

(Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty)

Porovnání nákladů, výnosů, hrubého zisku a zisku po zdanění

(Graf č. 3)



(Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty)

5.4. Krizový plán na snižování vstupních nákladů

Vzhledem k na stupující hospodářské krizi nastupující koncem roku 2008 byl ve společnosti vypracován krizový plán, který má 3 úrovně.

Položky **první úrovně** byly zavedeny od 1. 1. 2009 a týkají se:

Náklady na GSM – řidiči mají určitý limit na volání. Krizový plán jim tento limit ještě více snížil a firma si také vyjednala ještě lepší podmínky s operátorem. Úspora za měsíc zde činí 31 000 Kč.

Pojištění POV + HAV – firma vyjednala lepší podmínky s dodavatelem a také dostala některé slevové bonusy. Úspora za měsíc je 90 000 Kč.

Náklady na opravy – opravují se jen věci, které jsou nutné. Úspora za měsíc je 100 000 Kč.

Spotřeba – zde je kladen důraz na ekonomický způsob jízdy. Úspora za měsíc je 45 000 Kč.

Leasing z 3 na 5 let – firma měla leasing na vozy na 3 toky, ale prodloužila ho na 5 let, díky tomu splácí nižší měsíční splátky. Úspora za měsíc je 579 000 Kč.

Správní režie – úspory režijních nákladů. Úspora za měsíc je 50 000 Kč

Závazné trasy – zde je vyžadováno dodržování trasy, aby se najezdilo co nejméně prázdných kilometrů, tzn. Kilometrů bez nákladu, které si firma platí sama. Úspora za měsíc je 80 000 Kč.

Díky zavedení první úrovně firma ušetří na nákladech 975 000 Kč měsíčně.

Položky **druhé úrovně** byly zavedeny od 1. 3. 2009.

Vyplácení za úsporu PHM – snížení benefitů za úsporu PHM. Úspora za měsíc je 23 000 Kč.

Zahraniční diety I – denní diety sníženy o 0,002 eura na dopravní jednotku. Diety se pohybují v rozmezí daném Zákoníkem práce a výnosem ministerstva zemědělství mezi 38 – 45 euro. Úspora za měsíc je 39 000 Kč.

Zahraniční diety II – kapesné k zahraničním dietám sníženo o 0,005 eura na dopravní jednotku v souladu se Zákoníkem práce. Úspora za měsíc je 98 000 Kč.

Snížení základních platů manažerů + administrativy o 10 % - úspora za měsíc je 81 500 Kč.

Snížení platů na DJ 301 o 10 % - úspora za měsíc je 93 000 Kč.

Snížení platů na DJ 302 o 7,5 % - úspora za měsíc je 12 000 Kč.

Servis základní hodinová sazba -10 % - úspora za měsíc je 7 500 Kč.

Díky zavedení druhé úrovně firma ušetří na nákladech 354 000 Kč měsíčně.

Položky **třetího stupně** ještě zavedeny nejsou, týkají se těchto opatření.

10 vozů do depozita

Odklad splátek leasingu

Vrácení 5ti leasingových vozidel + zrušení smluv

Propuštění minimálně 20 % zaměstnanců

Zrušení HAV pojištění části vozového parku

Úspory pro tento stupeň ještě nejsou spočteny.

5.5. Proměnné náklady v dopravě

Variabilní náklady jsou náklady, které se mění s rostoucím nebo klesajícím objemem produkce.

K hlavním proměnným nákladům v dopravě jsou řazeny – pohonné hmoty, pneumatiky, náklady na opravy a náhradní díly, cestovné CZ a zahraniční diety, dálniční poplatky, celní poplatky, spotřeba energie.

Pohonné hmoty – tyto náklady jsou hlavní složkou při kalkulaci ceny v dopravě. Řadíme mezi ně naftu, olej a močovinu, která se přidává do ekologických vozidel.

(Tabulka č. 8)

Rok	2007	2008	2009
Náklady na PHM v Kč	69 727 200	82 716 963	62 153 829

(Zdroj: Výkaz zisku a ztrát za roky 2007, 2008 a 2009)

Náklady na PHM rostou s přibývajícími vozidly. Cena se také neustále zvyšuje, jak je patrné z tabulky č. 8, např. díky globálním katastrofám jako byl například hurikán Katrina nebo nehoda ropné plošiny v Mexickém zálivu. V roce 2009 se v hospodaření projevilo zavedení krizového plánu, který klade důraz na úspory ve spotřebě nafty.

Pneumatiky – firma nakupuje nové kvalitní pneumatiky Michelin. Ojeté pneumatiky firma obnovuje tzv. protektorováním. Na kostře pneumatiky se provede recyklace formou nového vzorku, což vyjde podstatně levněji než nová pneumatika. Nová pneumatika totiž v průměru stojí 12 000 Kč, zatímco protektor vyjde o 45 – 50 % levněji a má životnost cca 90% nové pneu.

(Tabulka č. 9)

Rok	2007	2008	2009
Náklady na pneu v Kč	3 662 132	2 282 335	3 217 020

(Zdroj: Výkaz zisku a ztrát za roky 2007, 2008 a 2009)

Náklady na pneumatiky ve sledovaných obdobích i letech kolísají. Je to dáno tím, v jakém období / např. jaká byla zima/ firma přezouvala vozový park a kupovala nové pneu nebo je posílala na tzv. protektor, který jde dělat jen pokud kostra pneu není vážněji

poškozena. Jinak se musejí koupit pneu nové. Spotřeba samozřejmě roste také s počtem nových vozů.

Náklady na opravy a náhradní díly – řadí se sem všechny opravy a údržba vozidel. Firma je schopná si většinu oprav provádět ve vlastní dílně, takže jí to vyjde podstatně levněji, než kdyby musela využívat služeb externích firem.

(Tabulka č. 10)

Rok	2007	2008	2009
Náklady na opravu a ND v Kč	10 154 298	8 310 313	8 105 898

(Zdroj: Výkaz zisku a ztrát za roky 2007, 2008 a 2009)

V roce 2007 byly tyto náklady nejvyšší díky poměru nových vozidel a také více nehodám než v následujících letech, kdy se tyto položky pohybovaly na stejné úrovni. V roce 2009 byly náklady na opravy nejnižší, protože firma přistoupila na krizový plán, kdy byly realizovány jen nejnútnejší opravy.

Cestovné CZ, zahraniční diety – do těchto nákladů patří cestovné a zahraniční diety, které dostávají řidiči na cestu. Zahraniční diety se pohybují v rozsahu 38 – 45 euro na jednu jízdu. Záleží, do jaké destinace řidič jede.

(Tabulka č. 11)

Rok	2007	2008	2009
Cestovné CZ, zahraniční diety v Kč	15 515 988	17 054 552	16 284 429

(Zdroj: Výkaz zisku a ztrát za roky 2007, 2008 a 2009)

Diety se pohybují téměř na stejné úrovni. Celkové náklady jsou závislé na počtu řidičů a počtu vykonaných cest. Této nákladové položky se také týkal krizový plán na rok 2009 dle možné flexibility výnosu MF.

Dálniční poplatky – do dálničních poplatků se řadí náklady spojené s provozem vozidel po dálnici. Je možné je snížit cestováním mimo placené úseky, ale firmě se to

nevypatí, protože jízdy po neplacených silnicích rázem zvednou spotřebu PHM. Je zde také časové zpoždění a větší riziko nehody.

(Tabulka č. 12)

Rok	2007	2008	2009
Dálniční poplatky v Kč	23 225 625	23 290 479	24 291 587

(Zdroj: Výkaz zisku a ztrát za roky 2007, 2008 a 2009)

Poplatky rostou spolu s rozšiřováním vozového parku. V letech 2007 a 2008 měla firma skoro totožný vozový park, proto jsou poplatky téměř stejné. V roce 2009 přibýly nové vozy, došlo k navýšení mýtných sazeb v některých zemích, tím pádem i poplatky jsou vyšší.

Spotřeba energie – do této položky patří hlavně elektrická energie a plyn spotřebovaný ve správních budovách firmy.

(Tabulka č. 13)

Rok	2007	2008	2009
Spotřeba energie v Kč	261 566	372 407	340 340

(Zdroj: Výkaz zisku a ztrát za roky 2007, 2008 a 2009)

Hlavní podíl na vrůstajícím tempu má růst cen elektrické energie a plynu. Z tohoto důvodu proběhlo v roce 2009 výběrové řízení na dodavatele energií, což do dalšího roku přinese úspory. Nezanedbatelný podíl na výši poplatků má zavedení dvousměnného provozu na servisu vozidel.

5. 6. Stálé náklady v dopravě

Fixní náklady jsou náklady, které se s rostoucím nebo klesajícím objemem produkce nemění. V tomto případě to tedy znamená, že je firma musí platit bez ohledu na to, zda vozy stojí nebo jsou v provozu.

Ke stálým nákladům v dopravě jsou zařazeny – pojištění odpovědnosti vozidel a nákladu, havarijní pojištění, leasingové splátky, náklady na komunikaci a licence SW, silniční daň, odpisy, mzdy.

V zájmu firmy je, aby byl v maximální možné míře využit vozový park a vozidla svými výkony vlastně rozmělnila fixní náklady, které se následně projevují v hospodaření firmy nižším nákladovým indexem na jednotku vykonané práce /ujetý km/.

Pojištění odpovědnosti vozidel, nákladu, havarijní pojištění – firma musí mít dobré pojištění, protože v každé realizované přepravě hrozí velké riziko nehody. Je to dáno díky rostoucímu provozu na silnicích, stavem komunikací a v neposlední řadě také chováním ostatních účastníků provozu.

(Tabulka č. 14)

Rok	2007	2008	2009
Pojištění v Kč	4 494 035	5 602 928	4 463 603

(Zdroj: Výkaz zisku a ztrát za roky 2007, 2008 a 2009)

Rok 2008 byl v částkách pojištění nejvyšší. Jistě by tomu bylo i roku 2009, ale v tomto roce firma díky hospodářské krizi dokázala vyjednat lepší podmínky s pojišťovny. Zároveň získala díky nízkému průběhu zaviněných dopravních nehod i slevové bonusy.

Leasingové splátky – nová vozidla jsou nakupována pouze na leasing. Tyto vozidla jezdí na mezinárodní dopravě. Starší, již splacená vozidla, jsou následně přesouvány na tuzemskou dopravu.

(Tabulka č. 15)

Rok	2007	2008	2009
Leasingové splátky v Kč	27 467 832	33 601 194	30 547 488

(Zdroj: Výkaz zisku a ztrát za roky 2007, 2008 a 2009)

S přibývajícím počtem vozidel rostou i leasingové splátky, jak lze vidět v letech 2007 a 2008. V těchto letech byl leasing na vozidla 3 roky. Vzhledem k hospodářské krizi

byl v roce 2009 leasing změněn ze 3 na 5 let. Tím pádem byly splátky za měsíc nižší a firmu stál leasing v roce 2009 méně, než v letech předcházejících.

Náklady na komunikaci, licence SW – hlavní část této položky tvoří telefonní poplatky a také používaný celofiremní informační software PRYTANIS.

(Tabulka č. 16)

Rok	2007	2008	2009
Náklady na komunikaci, licence SW v Kč	1 696 646	1 800 721	1 319 329

(Zdroj: Výkaz zisku a ztrát za roky 2007, 2008 a 2009)

S rostoucí intenzitou přeprav rostly i komunikační náklady, jako v letech 2007 a 2008. V roce 2009 by tyto náklady byly jistě vyšší než v předcházejících letech, ale firma si s operátorem vyjednala lepší podmínky pro volání a řidičům dále snížila limity pro volné volání. Při překročení tohoto limitu pak řidič provolané minuty musel hradit ze svého.

Silniční daň – na základě Zákona o silniční dani nelze skutečné náklady této daně ovlivnit a odpovídají dané skladbě vozového parku, možným daňovým zvýhodněním a reálným vynaloženým nákladům.

(Tabulka č. 17)

Rok	2007	2008	2009
Silniční daň v Kč	1 797 817	2 166 455	2 237 950

(Zdroj: Výkaz zisku a ztrát za roky 2007, 2008 a 2009)

Odpisy - jsou prováděny dle příslušného daňového zákona a nelze jejich výši dále ovlivňovat.

(Tabulka č. 18)

Rok	2007	2008	2009
Odpisy v Kč	986 526	867 678	1 039 313

(Zdroj: Výkaz zisku a ztrát za roky 2007, 2008 a 2009)

Mzdy – jsou zde zahrnuty všechny mzdy, včetně odvodů související s provozem firmy.

(Tabulka č. 19)

Rok	2007	2008	2009
Mzdy v Kč	36 891 492	37 079 804	34 246 354

(Zdroj: Výkaz zisku a ztrát za roky 2007, 2008 a 2009)

V letech 2007 a 2008 byla vzrůstající tendence mezd. V roce 2009 firma snížila platy v rámci svého krizového plánu. Záměrem managementu bylo docílit snížení mzdových nákladů. Celkové mzdy v přehledu jsou nižší než v předcházejících letech.

5. 7. Kalkulace nákladových položek na jednotku výkonu /km/

5. 7. 1. Přehled za období 2007, 2008 a 2009 u střediska 301

(Tabulka č. 20)

ROK	2007	2008	2009
ND CZ vlastní (ÚČTO)	0,117	0,109	0,1335
Opravy, ND CZ dodavatelské	0,291	0,197	0,142
Opravy zahraničí (ÚČTO)	0,094	0,064	0,112
Pneumatiky (ÚČTO)	0,412	0,284	0,375
Servis ZAK - práce	0,133	0,165	0,171
Servis ZAK- ND	0,508	0,532	0,505
Suma opravy + materiál	1,556	1,352	1,439
Mzdy vč. pojištění (ÚČTO)	2,212	2,562	2,512
Cestovné zahraničí (ÚČTO)	1,751	1,765	1,785
Cestovné tuzemsko (ÚČTO)	0,067	0,070	0,091
SUMA mzdy a cestovné	4,030	4,396	4,389
PHM CS	3,016	3,317	2,799
PHM ČR (ÚČTO)	1,492	1,326	0,933
PHM zahraničí (ÚČTO)	3,014	3,192	2,716
Spotřeba PHM	7,522	7,836	6,449
PHM FRC	0,067	0,076	0,070
PHM marže 102	0,084	0,064	0,058
SUMA PHM	7,674	7,976	6,577

Dálniční poplatky - ČR (ÚČTO)	0,150	0,167	0,218
Dálniční poplatky - A (ÚČTO)	0,253	0,265	0,286
Dálniční poplatky -D (ÚČTO)	0,650	0,693	0,926
Dálniční poplatky F (ÚČTO)	1,206	0,872	0,913
Dálniční poplatky-E,P (ÚČTO)	0,310	0,293	0,216
Dálniční poplatky ostatní	0,119	0,111	0,239
Ostatní poplatky-park.,jízdné,kurz.	0,435	0,530	0,534
Clo + spedice (ÚČTO)	0,008	0,012	0,037
Pokuty, mim. výdaje (ÚČTO)	0,000	-	0,008
Provize	0,098	0,085	0,148
Trajekty (ÚČTO)	0,215	0,190	0,165
Telefony direkt KONST	0,085	0,082	0,051
Dynafleet	0,080	0,107	0,117
Suma poplatky	3,611	3,406	3,857
Odpisy (ÚČTO)	-	-	0,024
Leasing (ÚČTO)	3,212	3,530	3,367
Silniční daň, dál.znám. KONST	0,262	0,298	0,268
Pojištění (ÚČTO)	0,594	0,720	0,594
Suma pojištění + leasing	4,068	4,548	4,253
Správní režie KONST	0,833	0,816	0,868
Náklady celkem	21,772	22,494	21,381
Km prázdné	0,087	0,095	0,097
Km vytížené	0,912	0,907	0,903
Km motorového vozidla	1,000	1,000	1,000
Km celkem	0,999	1,003	1,000
Spotřeba PH/100km ÚČTO	-	-	0,000
Spotřeba PH	0,328	0,323	0,317
Norma PHM 1	0,325	0,324	0,319
Tržby (ÚČTO)	22,716	21,953	21,045
Tržba ze spedice	22,631	21,776	21,023
Tržba na km	22,631	21,776	21,023
Náklady vozidla na km	21,772	22,494	21,381
Zisk na km	0,859	-0,718	-0,358
Zisk (+), ztráta (-)	0,859	-0,718	-0,358
Náklady na škody cizí	0,092	0,164	0,060

Náklady na škody vlastní materiál	0,120	0,171	0,117
Náklady na škody vlastní práce	0,045	0,050	0,041
Tržby za vzniklé škody	0,147	0,284	0,221
Rozdíl škod (+) zisk, (-) ztráta	-0,111	-0,102	0,004
Celkový zisk	0,748	-0,820	-0,354

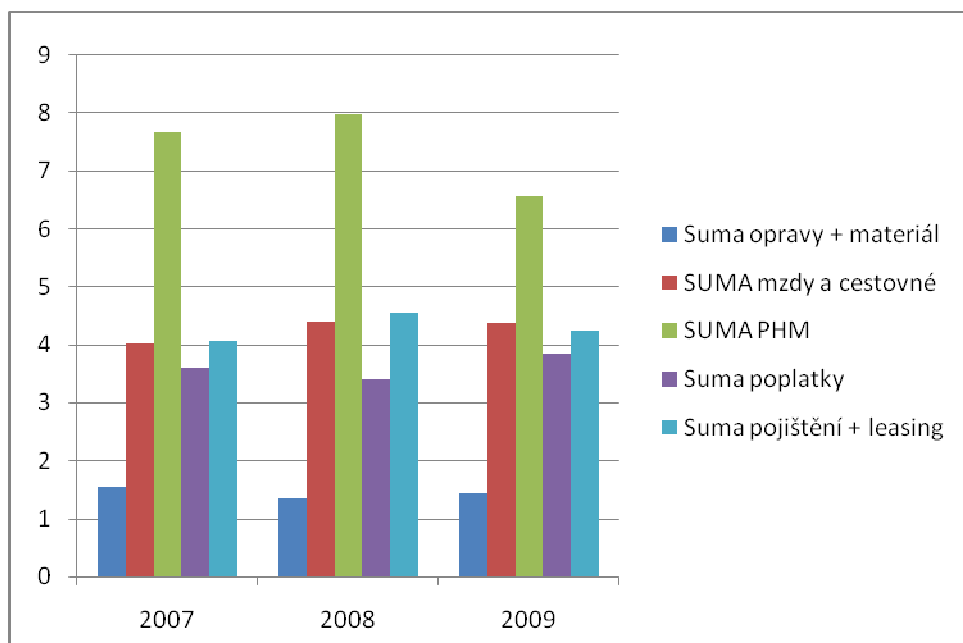
(Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty)

V této tabulce jsou vidět skutečné provozní náklady na ujetý kilometr v letech 2007, 2008 a 2009 členěné na jednotlivé položky, které souvisí s dopravou ve středisku 301, tedy dopravou mezinárodní. Z tabulky lze vyčíst, že největší podíl na ceně za kilometr mají pohonné hmoty. Druhý největší podíl na ceně má pojištění a leasing na vozidla, stejnou měrou se podílí náklady na mzdy a cestovné. Nejnižší vstupy jsou poplatky, opravy a materiál.

Lze vidět, že za rok 2007 firma jezdila s kladným celkovým ziskem na kilometr. V roce 2008 tomu již tak nebylo, což bylo zapříčiněno nástupem hospodářské krize, která postihla nejen Českou republiku, ale celý svět. Ačkoliv se počet ujetých kilometrů zvýšil o více než jeden milion km, náklady v roce 2008 byly téměř o jednu korunu více. Náklady se zvýšily v oblasti pohonných hmot, mezd a cestovném, v pojištění vozidel a jejich leasingu. Naopak klesly v opravách a poplatcích. Ztráta na kilometr v tomto roce činila více než 0,8 Kč. Rok 2009 byl pro firmu více příznivější oproti roku 2008. Bylo sice najeto méně kilometrů než za rok 2008, ale podařilo se dále snížit hlavní nákladovou položku na pohonné hmoty. Vliv mělo snížení cen nafty na trhu. Další snížení bylo v oblasti pojištění a leasingu vozidel. Náklady se ale mírně zvýšily v opravách, materiálu, mzdách a poplatcích. Na začátku roku 2009 management ve firmě zavedl krizový plán, který pomohl v době prohlubující se hospodářské krize snížit celkové náklady a zachovat zaměstnanost bez propouštění. Z tabulky lze také dobře vidět, jak v důsledku hospodářské krize došlo k propadu cen resp. tržeb za dopravu, které firma utržila od zákazníků.

Porovnání nákladů u střediska 301

(Graf č. 4)



(Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty, vlastní šetření)

5. 7. 2. Přehled za období 2007, 2008 a 2009 u střediska 302

(Tabulka č. 21)

ROK	2007	2008	2009
ND CZ vlastní (ÚČTO)	0,051	0,062	0,095
Opravy, ND CZ dodavatelské	0,141	0,198	0,152
Opravy zahraničí (ÚČTO)	0,000	0,000	0,013
Pneumatiky (ÚČTO)	0,476	0,382	0,399
Servis ZAK - práce	0,518	0,628	0,486
Servis ZAK- ND	1,025	1,320	0,999
Suma opravy + materiál	2,211	2,590	2,143
Mzdy vč. pojištění (ÚČTO)	5,389	5,768	5,895
Cestovné zahraničí (ÚČTO)	0,000	0,003	0,013
Cestovné tuzemsko (ÚČTO)	0,237	0,247	0,417
SUMA mzdy a cestovné	5,626	6,018	6,325
PHM CS	7,140	7,668	6,076
PHM ČR (ÚČTO)	0,206	0,170	0,162
PHM zahraničí (ÚČTO)	0,017	0,004	0,000
Spotřeba PHM	7,362	7,842	6,238
PHM FRC	0,000	0,000	0,000
PHM marže 102	0,194	0,144	0,124

SUMA PHM	7,557	7,986	6,362
Dálniční poplatky - ČR (ÚČTO)	0,802	0,429	0,647
Dálniční poplatky - A (ÚČTO)	0,000	0,000	0,000
Dálniční poplatky -D (ÚČTO)	0,000	0,000	0,000
Dálniční poplatky F (ÚČTO)	0,016	-0,000	-0,002
Dálniční poplatky-E,P (ÚČTO)	0,001	0,000	0,000
Dálniční poplatky ostatní	0,003	0,001	0,024
Ostatní poplatky-park.,jízdné,kurz.	0,074	0,165	0,146
Clo + spedice (ÚČTO)	0,000	0,000	0,000
Pokuty, mim. výdaje (ÚČTO)	0,000	0,001	0,000
Provize	0,000	0,000	0,000
Trajekty (ÚČTO)	0,000	0,000	0,000
Telefony direkt KONST	0,115	0,113	0,045
Dynafleet	0,000	0,000	0,000
Suma poplatky	1,011	0,709	0,859
Odpisy (ÚČTO)	0,000	0,000	0,000
Leasing (ÚČTO)	0,147	0,000	0,391
Silniční daň, dál.znám. KONST	1,115	1,184	1,155
Pojištění (ÚČTO)	0,616	0,639	0,663
Suma pojištění + leasing	1,877	1,822	2,208
Správní režie KONST	1,359	1,553	1,755
Náklady celkem	19,640	20,679	19,653
Km prázdné	0,187	0,167	0,172
Km vytižené	0,766	0,737	0,767
Km motorového vozidla	1,000	1,000	1,000
Km celkem	0,953	0,905	0,939
Spotřeba PH/100km ÚČTO	0,001	0,001	0,001
Spotřeba PH	0,327	0,320	0,290
Norma PHM 1	0,330	0,320	0,319
Tržby (ÚČTO)	25,125	25,868	24,494
Tržba ze spedice	21,586	21,708	21,120
Tržba na km	21,586	21,708	21,120
Náklady vozidla na km	19,640	20,679	19,653
Zisk na km	1,945	1,029	1,467
Zisk (+), ztráta (-)	1,945	1,029	1,467

Náklady na škody cizí	0,036	0,007	0,104
Náklady na škody vlastní materiál	0,414	0,000	0,000
Náklady na škody vlastní práce	0,293	0,000	0,000
Tržby za vzniklé škody	0,518	0,204	0,133
Rozdíl škod (+) zisk, (-) ztráta	-0,225	0,198	0,029
Celkový zisk	1,720	1,227	1,496

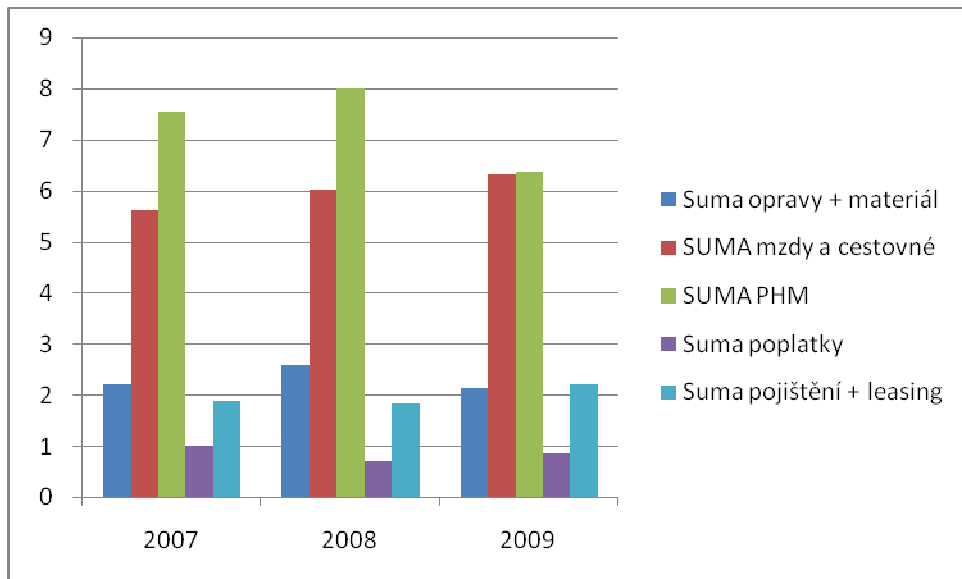
(Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty)

V této tabulce jsou vidět skutečné provozní náklady na ujetý kilometr v letech 2007, 2008 a 2009 členěné na jednotlivé položky, které souvisí s dopravou ve středisku 302, tedy dopravou tuzemskou. Stejně tak jako u střediska 301 mají na nákladech největší podíl pohonné hmoty, dále pak mzdy a cestovné. Ovšem u střediska 302 jsou mnohem nižší náklady na pojištění a leasing než u střediska 301. Je to dáno tím, že na tuzemskou dopravu firma používá již starší, a tím pádem splacená vozidla. Vzhledem ke stáří používaných vozidel na tuzemské dopravě jsou ovšem mnohem vyšší náklady na opravy než u vozidel používaných v mezinárodní dopravě.

Lze vidět, že za rok 2007 firma jezdila s kladným celkovým ziskem na kilometr. Rok 2008 již tak příznivý nebyl, protože tuzemskou dopravu zasáhla hospodářská krize stejně tak jako dopravu mezinárodní. Ovšem celkový zisk za kilometr byl udržen v kladných číslech, ačkoliv se snížil téměř o 0,5 Kč. Stejně jako u střediska 301 i u střediska 302 byl rok 2009 již více příznivý a celkový zisk se opět zvýšil, což je také výsledek zavedení krizového plánu firmy.

Porovnání nákladů u střediska 302

(Graf č. 5)



(Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty, vlastní šetření)

5. 8. Plánování výkonů a tržeb

5. 8. 1. Plánování pro rok 2007 u střediska 301

(Tabulka č. 22)

Období 2007	nákladní automobily		
	plán	skutečnost	
Středisko: 301	45	52	
			rozdíl
ujeté km celkem	8 000 000	km	434 956
	8 434 956	km	
průměr na vozidlo km	150 000	km	12 210
	162 210	km	
PHM	7,75	Kč/km	-0,08
	7,67	Kč/km	
pneumatiky	0,4	Kč/km	0,01
	0,412	Kč/km	

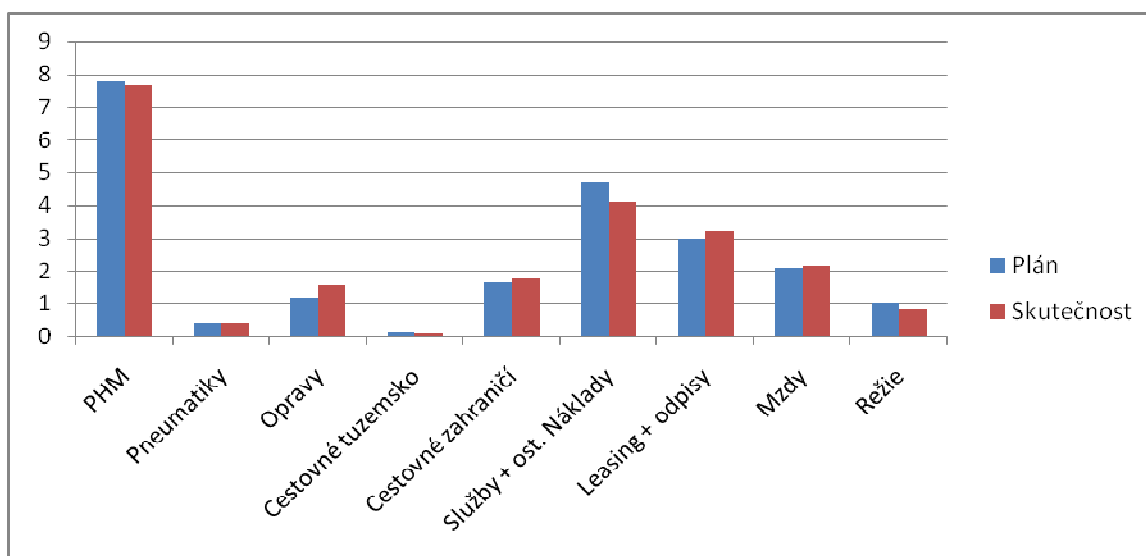
spotř.mater. opravy	1,2	Kč/km	0,36
	1,556	Kč/km	
cestov.tuzemské	0,1	Kč/km	-0,03
	0,067	Kč/km	
cestov.zahran.	1,65	Kč/km	0,10
	1,751	Kč/km	
služba+ost.nákl. (sil.daň,pojiš.,poplat., dálnice atd.)	4,70	Kč/km	-0,61
	4,09	Kč/km	
leasing odpisy	3	Kč/km	0,21
	3,212	Kč/km	
mzdy	2,1	Kč/km	0,08
	2,184	Kč/km	
režie	1	Kč/km	-0,17
	0,833	Kč/km	
CELKEM NÁKLADY	21,90	Kč/km	-0,12
	21,78	Kč/km	

CELKEM TRŽBY	22,20	Kč/km	0,43
	22,63	Kč/km	

(Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty, vlastní výpočet)

Porovnání kalkulace se skutečností

(Graf č. 6)



(Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty, vlastní šetření)

Náklady vozidel byly kalkulovány na 21,90 Kč/ km. Největší podíl na ceně ujetého kilometru mají PHM s 7,75 Kč/ km. Další významnou částkou jsou služby a ostatní náklady, do které se počítají silniční daň, pojištění, silniční poplatky atd. s 4,70 Kč/ km. Třetí nejvýznamější částkou jsou leasing a odpisy s 3 Kč/ km. Dále pak následují mzdy s 2,1 Kč/ km, zahraniční cestovné s 1,65 Kč/ km, opravy s 1,2 Kč/ km, režie s 1 Kč/ km. Nejnižší částky jsou u pneu 0,4 Kč/ km a tuzemské cestovné s 0,1 Kč/ km.

Předpokládá se, že 1 vozidlo ujede v průměru 150 000 kilometrů.

Vyhodnocení roku 2007: 1 vozidlo skutečně ujelo v roce 2007 162 210 kilometrů. Skutečné náklady na 1 kilometr byly 21,78 Kč/ km, což bylo 0,12 Kč/ km méně než předpoklad. Největší položkou, nákladů jak se předpokládalo, byla cena za PHM. I když byla nižší, činila 7,67 Kč/ km. Služby a ostatní náklady byly skutečně 4,09 Kč/ km. Leasing byl skutečně 3,212 Kč/ km. Mzdy činily skutečně 2,184 Kč/ km. Zahraniční cestovné bylo skutečně 1,751 Kč/ km. Opravy skutečně byly 1,556 Kč/ km. Skutečné náklady na režii činily 0,833 Kč/ km a u tuzemského cestovného to bylo 0,067 Kč/ km. Kalkulovaná cena pro zákazníka za kilometr byla 24,09 Kč. Skutečná cena, za kterou byla služba prodána je 23,958 Kč/ km.

5. 8. 2. Plánování pro rok 2007 u střediska 302

(Tabulka č. 23)

Období 2007	nákladní automobily		rozdíl
	plán	7	
Středisko: 302	skutečnost	8	
ujeté km celkem	537 600	km	4 200
	541 800	km	
průměr na vozidlo km	68 000	km	3 446
	71 446	km	
PHM	7,65	Kč/km	-0,09
	7,56	Kč/km	
pneumatiky	0,6	Kč/km	-0,12

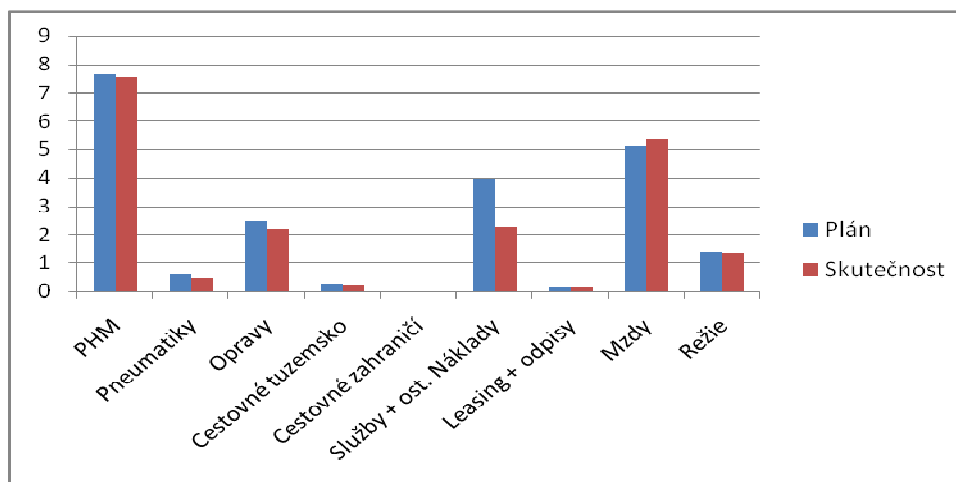
	0,476	Kč/km	
spotř.mater. opravy	2,45	Kč/km	-0,24
	2,211	Kč/km	
cestov.tuzemské	0,25	Kč/km	-0,01
	0,237	Kč/km	
cestov.zahran.	0	Kč/km	0,00
	0	Kč/km	
služba+ost.nákl. (sil.daň,pojiš.,poplat., dálnice atd.)	3,95	Kč/km	-1,69
	2,26	Kč/km	
leasing odpisy	0,15	Kč/km	0,00
	0,147	Kč/km	
mzdy	5,1	Kč/km	0,29
	5,389	Kč/km	
režie + práce na dílně	1,4	Kč/km	-0,04
	1,359	Kč/km	
CELKEM NÁKLADY	21,55	Kč/km	-1,91
	19,64	Kč/km	

CELKEM	22,65	Kč/km	-1,06
TRŽBY	21,59	Kč/km	

(Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty, vlastní výpočet)

Porovnání kalkulace se skutečností

(Graf č. 7)



(Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty, vlastní šetření)

Náklady vozidel byly kalkulovány na 21,55 Kč/ km. Největší podíl na ceně ujetého kilometru mají PHM s 7,65 Kč/ km. Další významnou částkou jsou mzdy 5,1 Kč/ km. Služby jsou kalkulované na 3,95 Kč/ km. Opravy mají 2,45 Kč/ km. Další položky jako režie, pneu, tuzemské cestovné, leasing + odpisy a zahraniční cestovné už jsou nízké. Částka u režie činí 1,4 Kč/ km, u pneu je to 0,6 Kč/ km, u tuzemského cestovného 0,25 Kč/ km, leasing a odpisy činí 0,15 Kč/ km a zahraniční cestovné 0 Kč/ km.

Předpokládá se, že 1 vozidlo ujede v průměru 68 000 kilometrů.

Vyhodnocení roku 2007: 1 vozidlo skutečně ujelo v roce 2007 71 446 kilometrů. Skutečné náklady na 1 kilometr byly 19,64 Kč/ km, což bylo 1,91 Kč/ km méně než předpoklad. Největší položkou, nákladů jak se předpokládalo, byla cena za PHM. I když byla nižší, činila 7,56 Kč/ km. Služby a ostatní náklady byly skutečně 3,95 Kč/ km. Opravy skutečně činily 2,211 Kč/ km, u režie to bylo 1,359 Kč/ km. Skutečné náklady u pneu byly 0,476 Kč/ km a u tuzemského cestovného ty bylo 0,237 Kč/ km. Leasing + odpisy skutečně činily 0,147 Kč/ km, u zahraničního cestovného to bylo 0 Kč/ km. Kalkulovaná cena pro zákazníka byla 23,705 Kč. Skutečná cena za kterou byla služba prodána je 21,604 Kč/ km.

5. 8. 3. Plánování pro rok 2008 u střediska 301

(Tabulka č. 24)

Období 2008	nákladní automobily		
	plán	52	
Středisko: 301	skutečnost	60	rozdíl
ujeté km celkem	9 210 463	km	455 537
	9 666 000	km	
průměr na vozidlo km	155 000	km	6 315
	161 315	km	
PHM	7,75	Kč/km	0,23
	7,98	Kč/km	
pneumatiky	0,4	Kč/km	-0,12

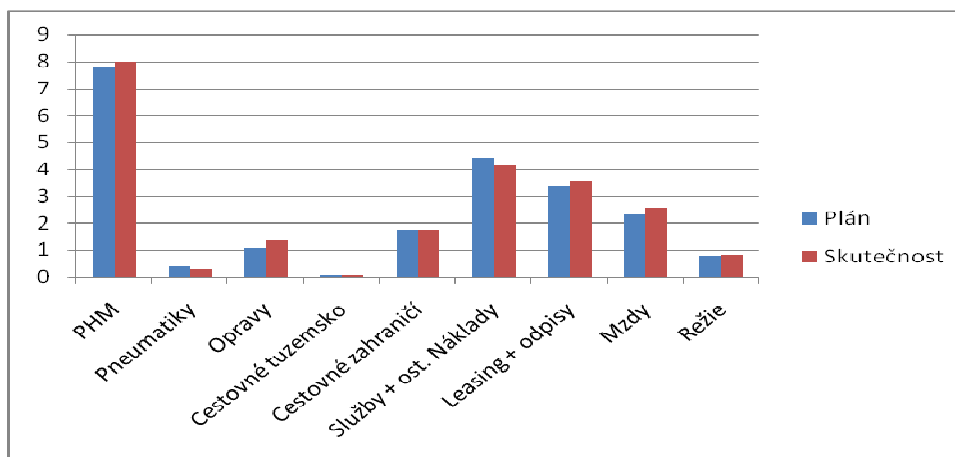
	0,284	Kč/km	
spotř.mater. opravy	1,1 1,352	Kč/km Kč/km	0,25
cestov.tuzemské	0,07 0,07	Kč/km Kč/km	0,00
cestov.zahran.	1,75 1,765	Kč/km Kč/km	0,01
služba+ost.nákl. (sil.daň,pojiš.,poplat., dálnice atd.)	4,40 4,13	Kč/km Kč/km	-0,27
leasing odpisy	3,4 3,53	Kč/km Kč/km	0,13
mzdy	2,3 2,562	Kč/km Kč/km	0,26
režie	0,8 0,816	Kč/km Kč/km	0,02
CELKEM NÁKLADY	21,97 22,49	Kč/km Kč/km	0,52

CELKEM TRŽBY	22,20 21,78	Kč/km Kč/km	-0,42
-----------------	----------------	----------------	-------

(Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty, vlastní výpočet)

Porovnání kalkulace se skutečností

(Graf č. 8)



(Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty, vlastní šetření)

Náklady vozidel byly kalkulovány na 21,97 Kč/ km. Největší podíl na ceně ujetého kilometru mají PHM s 7,75 Kč/ km. Další významnou částkou jsou služby a ostatní náklady, do které se počítají silniční daň, pojištění, silniční poplatky atd. s 4,40 Kč/ km. Třetí nejvýznamější částkou jsou leasing a odpisy s 3,4 Kč/ km. Dále pak následují mzdy s 2,3 Kč/ km, zahraniční cestovné s 1,75 Kč/ km, opravy s 1,1 Kč/ km, režie s 0,8 Kč/ km. Nejnižší částky jsou u pneu 0,4 Kč/ km a tuzemské cestovné s 0,07 Kč/ km.

Předpokládá se, že 1 vozidlo ujede v průměru 155 000 kilometrů.

Vyhodnocení roku 2008: 1 vozidlo skutečně ujelo v roce 2008 161 315 kilometrů. Skutečné náklady na 1 kilometr byly 22,49 Kč/ km, což bylo 0,52 Kč/ km více než předpoklad. Největší položkou, nákladů jak se předpokládalo, byla cena za PHM. Cena byla vyšší a činila 7,98 Kč/ km. Služby a ostatní náklady byly skutečně 4,13 Kč/ km. Leasing byl skutečně 3,53 Kč/ km. Mzdy činily skutečně 2,562 Kč/ km. Zahraniční cestovné bylo skutečně 1,765 Kč/ km. Opravy skutečně byly 1,352 Kč/ km. Skutečné náklady na režii činily 0,816 Kč/ km a u tuzemského cestovného to bylo 0,07 Kč/ km. Kalkulovaná cena pro zákazníka za kilometr byla 24,167 Kč. Skutečná cena, za kterou byla služba prodána je 24,739 Kč/ km.

5. 8. 4. Plánování pro rok 2008 u střediska 302

(Tabulka č. 25)

Období 2008	nákladní automobily		
	plán	8	
Středisko: 302	skutečnost	8	rozdíl
ujeté km celkem	589 000	km	3 489
	592 489	km	
průměr na vozidlo km	69 000	km	-68 930
	70,394	km	
PHM	7,65	Kč/km	0,34
	7,99	Kč/km	
pneumatiky	0,6	Kč/km	-0,22

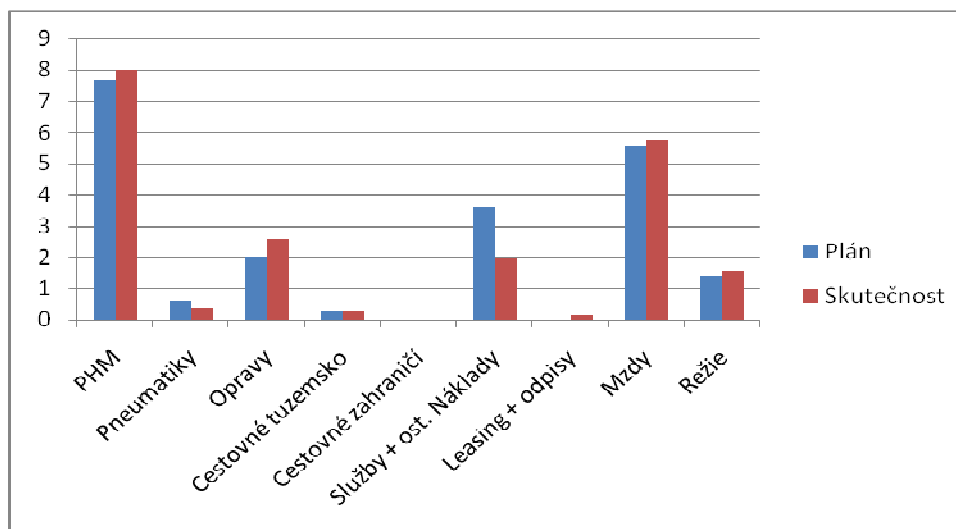
	0,382	Kč/km	
spotř.mater. opravy	2	Kč/km	0,59
	2,59	Kč/km	
cestov.tuzemské	0,25	Kč/km	0,00
	0,247	Kč/km	
cestov.zahran.	0	Kč/km	0,00
	0,003	Kč/km	
služba+ost.nákl. (sil.daň,pojiš.,poplat., dálnice atd.)	3,6	Kč/km	-1,60
	1,999	Kč/km	
leasing odpisy	0	Kč/km	0,15
	0,147	Kč/km	
mzdy	5,55	Kč/km	0,22
	5,768	Kč/km	
režie + práce na dílně	1,4	Kč/km	0,15
	1,553	Kč/km	
CELKEM NÁKLADY	21,05	Kč/km	-0,37
	20,679	Kč/km	

CELKEM TRŽBY	22,00	Kč/km	-0,29
	21,708	Kč/km	

(Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty, vlastní výpočet)

Porovnání kalkulace se skutečností

(Graf č. 9)



(Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty, vlastní šetření)

Náklady vozidel byly kalkulovány na 21,05 Kč/ km. Největší podíl na ceně ujetého kilometru mají PHM s 7,65 Kč/ km. Další významnou částkou jsou mzdy 5,55 Kč/ km. Služby jsou kalkulované na 3,6 Kč/ km. Opravy mají 2 Kč/ km. Další položky jako režie, pneu, tuzemské cestovné, leasing + odpisy a zahraniční cestovné už jsou nízké. Částka u režie činí 1,4 Kč/ km, u pneu je to 0,6 Kč/ km, u tuzemského cestovného 0,25 Kč/ km, leasing a odpisy činí 0 Kč/ km a zahraniční cestovné také 0 Kč/ km.

Předpokládá se, že 1 vozidlo ujede v průměru 69 000 kilometrů.

Vyhodnocení roku 2008: 1 vozidlo skutečně ujelo v roce 2008 70 394 kilometrů. Skutečné náklady na 1 kilometr byly 20,679 Kč/ km, což bylo 0,37 Kč/ km méně než předpoklad. Největší položkou, nákladů jak se předpokládalo, byla cena za PHM, která byla vyšší a činila 7,99 Kč/ km. Služby a ostatní náklady byly skutečně 1,999 Kč/ km. Opravy skutečně činily 2,59 Kč/ km, u režie to bylo 1,553 Kč/ km. Skutečné náklady u pneu byly 0,382 Kč/ km a u tuzemského cestovného ty bylo 0,247 Kč/ km. Leasing + odpisy skutečně činily 0,147 Kč/ km, u zahraničního cestovného to bylo 0,003 Kč/ km. Kalkulovaná cena pro zákazníka na kilometr byla 23,155. Skutečná cena, za kterou byla služba prodána je 22,747 Kč/ km.

5. 8. 5. Plánování pro rok 2009 u střediska 301

(tabulka č. 26)

Období	nákladní automobily		
2009	plán	60	
Středisko:	skutečnost	60	
301			rozdíl
ujeté km celkem	8 400 000 km		86 503
	8 486 503 km		
průměr na vozidlo	138 000 km		3 253
km	141 253 km		
PHM	7,50 Kč/km		-0,92
	6,58 Kč/km		
pneumatiky	0,33 Kč/km		0,05

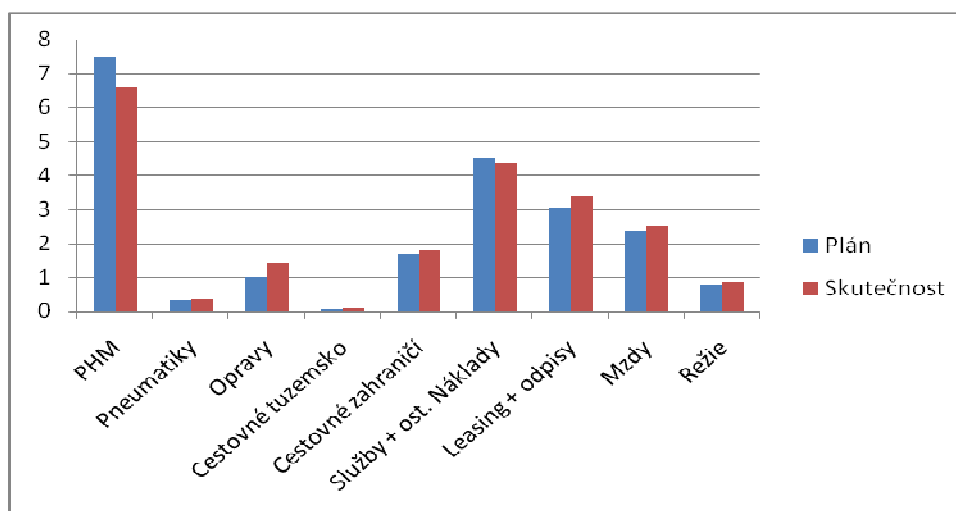
	0,375	Kč/km	
spotř.mater. opravy	1	Kč/km	0,44
	1,439	Kč/km	
cestov.tuzemské	0,07	Kč/km	0,02
	0,09	Kč/km	
cestov.zahran.	1,7	Kč/km	0,09
	1,785	Kč/km	
služba+ost.nákl. (sil.daň,pojiš.,poplat., dálnice atd.)	4,50	Kč/km	-0,15
	4,346	Kč/km	
leasing odpisy	3,05	Kč/km	0,34
	3,391	Kč/km	
mzdy	2,35	Kč/km	0,16
	2,512	Kč/km	
režie	0,8	Kč/km	0,07
	0,868	Kč/km	
CELKEM NÁKLADY	21,30	Kč/km	0,08
	21,38	Kč/km	

CELKEM TRŽBY	21,30	Kč/km	-0,28
	21,02	Kč/km	

(Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty, vlastní výpočet)

Porovnání kalkulace se skutečností

(Graf č. 10)



(Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty, vlastní šetření)

Náklady vozidel byly kalkulovány na 21,30 Kč/ km. Největší podíl na ceně ujetého kilometru mají PHM s 7,50 Kč/ km. Další významnou částkou jsou služby a ostatní náklady, do které se počítají silniční daň, pojištění, silnišní poplatky atd. s 4,50 Kč/ km. Třetí nejvýznamější částkou jsou leasing a odpisy s 3,05 Kč/ km. Dále pak následují mzdy s 2,35 Kč/ km, zahraniční cestovné s 1,7 Kč/ km, opravy s 1 Kč/ km, režie s 0,8 Kč/ km. Nejnižší částky jsou u pneu 0,33 Kč/ km a tuzemské cestovné s 0,07 Kč/ km.

Předpokládá se, že 1 vozidlo ujede v průměru 138 000 kilometrů.

Vyhodnocení roku 2009: 1 vozidlo skutečně ujelo v roce 2009 141 253 kilometrů. Skutečné náklady na 1 kilometr byly 21,38 Kč/ km, což bylo 0,08 Kč/ km více než předpoklad. Největší položkou, nákladů jak se předpokládalo, byla cena za PHM. Cena byla nižší a činila 6,58 Kč/ km. Služby a ostatní náklady byly skutečně 4,346 Kč/ km. Leasing byl skutečně 3,391 Kč/ km. Mzdy činily skutečně 2,512 Kč/ km. Zahraniční cestovné bylo skutečně 1,785 Kč/ km. Opravy skutečně byly 1,439 Kč/ km. Skutečné náklady na režii činily 0,868 Kč/ km a u tuzemského cestovného to bylo 0,09 Kč/ km. Kalkulovaná cena pro zákazníka na kilometr byla 23,43 Kč. Skutečná cena, za kterou byla služba prodána je 23,518 Kč/ km.

5. 8. 6. Plánování pro rok 2009 u střediska 302

(Tabulka č. 27)

Období 2009	nákladní automobily		
	plán	8	
Středisko: 302	skutečnost	8	rozdíl
ujeté km celkem	530 000	km	3 246
	533 246	km	
průměr na vozidlo km	61 000	km	1 734
	62 734	km	
PHM	7,80	Kč/km	-1,56
	6,24	Kč/km	
pneumatiky	0,55	Kč/km	-0,15

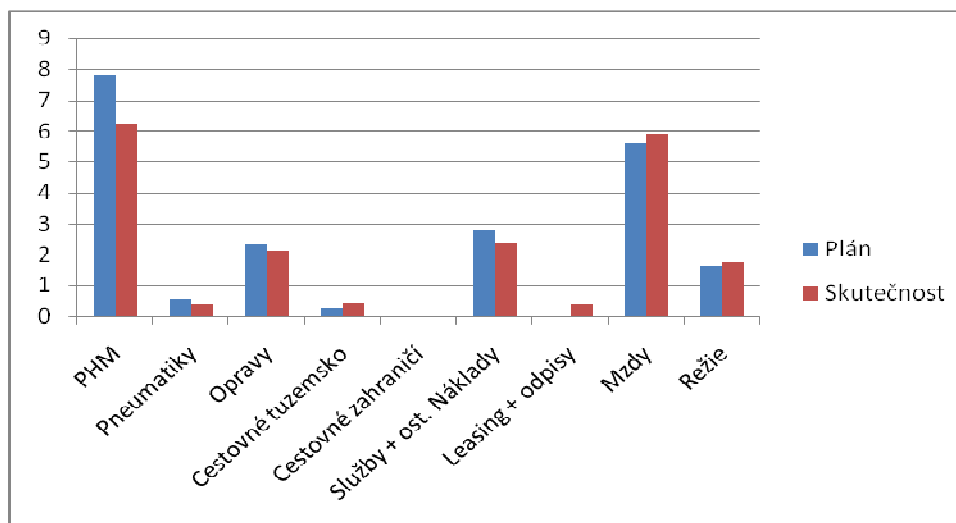
	0,399	Kč/km	
spotř.mater. opravy	2,3	Kč/km	-0,16
	2,143	Kč/km	
cestov.tuzemské	0,25	Kč/km	0,17
	0,417	Kč/km	
cestov.zahran.	0	Kč/km	0,01
	0,013	Kč/km	
služba+ost.nákl. (sil.daň,pojiš.,poplat., dálnice atd.)	2,8	Kč/km	-0,40
	2,401	Kč/km	
leasing odpisy	0	Kč/km	0,39
	0,391	Kč/km	
mzdy	5,6	Kč/km	0,30
	5,895	Kč/km	
režie + práce na dílně	1,6	Kč/km	0,16
	1,755	Kč/km	
CELKEM NÁKLADY	20,90	Kč/km	-1,25
	19,65	Kč/km	

CELKEM TRŽBY	21,50	Kč/km	-0,38
	21,12	Kč/km	

(Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty, vlastní výpočet)

Porovnání kalkulace se skutečností

(Graf č. 11)



(Zdroj: Vnitropodnikové dokumenty, vlastní šetření)

Náklady vozidel byly kalkulovány na 20,90 Kč/ km. Největší podíl na ceně ujetého kilometru mají PHM s 7,80 Kč/ km. Další významnou částkou jsou mzdy 5,6 Kč/ km. Služby jsou kalkulované na 2,8 Kč/ km. Opravy mají 2,3 Kč/ km. Další položky jako režie, pneu, tuzemské cestovné, leasin + odpisy a zahraniční cestovné už jsou nízké. Částka u režie činí 1,6 Kč/ km, u pneu je to 0,55 Kč/ km, u tuzemského cestovného 0,25 Kč/ km, leasing a odpisy činí 0 Kč/ km a zahraniční cestovné také 0 Kč/ km.

Předpokládá se, že 1 vozidlo ujede v průměru 61 000 kilometrů.

Vyhodnocení roku 2009: 1 vozidlo skutečně ujelo v roce 2009 62 734 kilometrů. Skutečné náklady na 1 kilometr byly 19,65 Kč/ km, což bylo 0,38 Kč/ km méně než předpoklad. Největší položkou, nákladů jak se předpokládalo, byla cena za PHM, která byla nižší a činila 6,34 Kč/ km. Služby a ostatní náklady byly skutečně 2,401 Kč/ km. Opravy skutečně činily 2,143 Kč/ km, u režie to bylo 1,755 Kč/ km. Skutečné náklady u pneu byly 0,399 Kč/ km a u tuzemského cestovného ty bylo 0,417 Kč/ km. Leasing + odpisy skutečně činily 0,391 Kč/ km, u zahraničního cestovného to bylo 0,013 Kč/ km. Kalkulovaná cena pro zákazníka za kilometr byla 22,99 Kč. Skutečná cena, za kterou byla služba prodána je 21,615 Kč/ km.

5. Závěr

Náklady ve firmě KAFKA TRANSPORT a.s. jsou sledovány velice podrobně, jak ve středisku 301- mezinárodní kamionová doprava, tak i ve středisku 302 – tuzemská kamionová doprava. Ve sledovaných letech je dobře vidět pokles čistého zisku firmy, který byl ovlivněn nástupem hospodářské krize.

Je pravidlem, že management na začátku roku vytvoří plán hospodářských ukazatelů, které vyplývají z předběžných kalkulací nákladů na jednotku dopravního výkonu, tj. 1 kilometr. Pro tuto kalkulaci používá údaje ze skutečně vynaložených nákladů, které se nejvíce promítají do ceny za minulý rok a pravděpodobnou očekávanou výši nákladů pro dané období. Pomocí předběžné kalkulace si vytvoří obraz ceny, kterou bere jako cenu nejnižší, za kterou je přeprava ekonomicky výhodná. Tato částka je ovšem jen obrazná, protože v důsledku ekonomické krize počet nabízených přeprav rapidně klesl a firma je nucena přijímat přepravy za ceny, které by v předchozích letech nepřijala.

Cena v dopravě je tvořena jako smluvní, tzn., že není pevně stanovená, ale tvoří se na základě dohody poptávajícího a nabízejícího podle jednotlivých destinací, poptávce na trhu atd. Je jasné, že zákazník chce zboží odvézt za co nejnižší cenu. Záleží na firmě, jak sleduje svoje náklady a hledá možnosti, na které nákladové položce lze ušetřit peníze a na základě vlastního know-how nabídnout zákazníkovi výhodnou cenu přepravy. Ačkoli v důsledku hospodářské krize již ukončilo činnost mnoho dopravních firem, přesto je mnoho dalších, které nedodrží platnou legislativu a mohou se podbízet dumpingovými cenami. Z tohoto důvodu je vývoj na dopravním trhu negativně ovlivňován.

Hlavní nákladovou položku jsou výdaje za PHM, které tvoří cca 36 % všech dopravních nákladů. Zavedením krizového plánu v lednu 2009 se firmě podařilo tuto položku snížit i přes rostoucí ceny nafty. Tento plán v sobě zahrnuje snížení i ostatních hlavních nákladových složek. Skládá se z výše uvedených tří úrovní, v současné době jsou zavedeny první dvě. Je zřejmé, že firmě nelze nic vytknout, protože pro snížení nákladů dělá maximum. Největším problémem jsou stoupající ceny ropy, které ovlivňují cenu

nafty. V roce 2005 ceny PHM ovlivnil hurikán Katrina a do cen letošního roku se začíná projevovat napjatá situace na Středním východě a severní Africe, zejména v Lybii. Tato země je jedním z nejvýznamnějších vývozců ropy.

Důležitým faktorem v dopravě je ujetí co nejméně nevytížených kilometrů. Jsou to kilometry, kdy vozidlo není naloženo, a tím pádem si všechny náklady spojené s provozem vozidla hradí firma tzv. režijní provozní náklady.

7. Seznam literatury

HRADECKÝ, M. a KRÁL, B. *Řízení režijních nákladů*. Praha: Prospektrum, 1995, ISBN 80-7175-025-5

KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1997, ISBN 80-7175-060-3

PETERKOVÁ, J. a ŽÍDKOVÁ D. *Kalkulace nákladů a cen*. Praha: CZU, 2002, ISBN 80-213-0931-8

ROSOCHATECKÁ, E. a kol. *Ekonomika podniků*. Praha: CZU, 2010, ISBN 978-80-213-1892-2

SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 1999, ISBN 80-7179-228-4

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-0515-X

Údaje o vlastnictví společnosti, [online].

[cit. 2011-03-10].

Dostupný z WWW.

<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=Kafka+transport+a.s>

Použitá literatura

- [1] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 1999, ISBN 80-7179-228-4
- [2] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 1999, ISBN 80-7179-228-4
- [3] KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1997, ISBN 80-7175-060-3
- [4] KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1997, ISBN 80-7175-060-3
- [5] KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1997, ISBN 80-7175-060-3
- [6] KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1997, ISBN 80-7175-060-3
- [7] KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1997, ISBN 80-7175-060-3
- [8] KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1997, ISBN 80-7175-060-3
- [9] KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1997, ISBN 80-7175-060-3
- [10] KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1997, ISBN 80-7175-060-3
- [11] ROŠOCHATECKÁ, E. a kol. *Ekonomika podniků*. Praha: CZU, 2010, ISBN 978-80-

213-1892-2

[12] KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1997, ISBN 80-7175-060-3

[13] KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1997, ISBN 80-7175-060-3

[14] ROŠOCHATECKÁ, E. a kol. *Ekonomika podniků*. Praha: CZU, 2010, ISBN 978-80-213-1892-2

[15] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-0515-X

[16] KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1997, ISBN 80-7175-060-3

[17] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-0515-X

[18] KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1997, ISBN 80-7175-060-3

[19] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-0515-X

[20] KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1997, ISBN 80-7175-060-3

[21] KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1997, ISBN 80-7175-060-3

- [22] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 1999, ISBN 80-7179-228-4
- [23] ROSOCHATECKÁ, E. a kol. *Ekonomika podniků*. Praha: CZU, 2010, ISBN 978-80-213-1892-2
- [24] ROSOCHATECKÁ, E. a kol. *Ekonomika podniků*. Praha: CZU, 2010, ISBN 978-80-213-1892-2
- [25] ROSOCHATECKÁ, E. a kol. *Ekonomika podniků*. Praha: CZU, 2010, ISBN 978-80-213-1892-2
- [26] ROSOCHATECKÁ, E. a kol. *Ekonomika podniků*. Praha: CZU, 2010, ISBN 978-80-213-1892-2
- [27] KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1997, ISBN 80-7175-060-3
- [28] ROSOCHATECKÁ, E. a kol. *Ekonomika podniků*. Praha: CZU, 2010, ISBN 978-80-213-1892-2
- [29] KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1997, ISBN 80-7175-060-3
- [30] ROSOCHATECKÁ, E. a kol. *Ekonomika podniků*. Praha: CZU, 2010, ISBN 978-80-213-1892-2
- [31] KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1997, ISBN 80-7175-060-3
- [32] KRÁL, B. a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1997, ISBN 80-7175-060-3

[33] ROSOCHATECKÁ, E. a kol. *Ekonomika podniků*. Praha: CZU, 2010, ISBN 978-80-213-1892-2

[34] ROSOCHATECKÁ, E. a kol. *Ekonomika podniků*. Praha: CZU, 2010, ISBN 978-80-213-1892-2

8. Přílohy

Příloha č. 1 - 1/3 Rozvahy v plném rozsahu k 31.12.2007

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU				Období: 1-12.2007 07.03.2011 13:55:44		
				Běžné účetní období	Mimulé úč. obd.	
Označení	AKTIVA	Rádek	Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM (F.02+03+31+63)	1	67,081,932.19	7,403,653.66	59,678,278.53	46,968,506.24
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek (F.04-13+23)	3	21,669,991.91	7,025,522.78	14,644,469.13	8,894,475.10
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (F.05 až 12)	4	221,000.00	221,000.00		36,850.00
B.I.1.	1. Zřizovací výdaje	5				
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
	3. Software	7	221,000.00	221,000.00		36,850.00
	4. Ocenitelná práva	8				
	5. Goodwill	9				
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (F.14 až 22)	13	20,998,991.91	6,804,522.78	14,194,469.13	8,407,625.10
B.II.1.	1. Pozemky	14	2,980,694.00		2,980,694.00	1,327,394.00
B.II.2.	2. Stavby	15	17,763,700.32	6,455,854.48	11,307,845.84	7,270,615.81
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	1,585,860.02	1,413,677.90	172,182.12	133,118.92
	4. Pěstičské celky trvalých porostů	17				
	5. Základní stádo a tažná zvířata	18				
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				21,500.00
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
	9. Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22	-1,331,262.43	-1,065,009.60	-266,252.83	-355,003.63
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (F.24 až 30)	23	450,000.00		450,000.00	450,000.00
B.III.1.	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	24				
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
	4. Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podsta	27				
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	450,000.00		450,000.00	450,000.00
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				
C.	Oběžná aktiva (F.32+39+48+58)	31	44,669,969.78	378,130.88	44,291,838.90	37,894,919.96
C.I.	Zásoby (F.33 až 38)	32	2,142,088.06		2,142,088.06	1,963,667.74
C.I.1.	1. Materiál	33	2,142,088.06		2,142,088.06	1,963,667.74
	2. Nedokončená výroba a polotovary	34				
	3. Výrobky	35				
	4. Zvířata	36				
	5. Zboží	37				
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	38				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (F.40 až 47)	39	215,701.50		215,701.50	91,060.90
C.II.1.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	40				
C.II.2.	2. Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	41				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	42				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účas	43				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44				
	6. Dohadné účty aktivní	45				
	7. Jiné pohledávky	46	215,701.50		215,701.50	91,060.90
	8. Odložená daňová pohledávka	47				
C.III.	Krátkodobé pohledávky (F.49 až 57)	48	40,057,391.06	378,130.88	39,679,260.18	31,079,208.40
C.III.1.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	49	39,100,250.69	378,130.88	38,722,119.81	30,373,169.87
	2. Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	50				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	51				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účas	52				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53				
	6. Stát - daňové pohledávky	54				
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	957,140.37		957,140.37	706,038.53
	8. Dohadné účty aktivní	56				
	9. Jiné pohledávky	57				
C.IV.	Finanční majetek (F.59 až 62)	58	2,254,789.16		2,254,789.16	4,760,982.92
C.IV.1.	1. Peníze	59	413,617.00		413,617.00	544,398.81
C.IV.2.	2. Účty v bankách	60	1,841,172.16		1,841,172.16	4,215,984.11
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	61				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62				

Příloha č. 2 - 2/3 Rozvahy v plném rozsahu k 31.12.2007

2

D.I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	63	741,970.50		741,970.50	179,111.18
D.I.	1.Náklady příštích období	64	138,417.50		138,417.50	148,870.50
	2.Komplexní náklady příštích období	65				
	3.Příjmy příštích období	66	603,553.00		603,553.00	30,240.68
	Kontrolní číslo	999	267,585,758.26	29,614,614.64	237,971,143.62	187,694,913.78

Příloha č. 3 - 3/3 Rozvahy v plném rozsahu k 31.12.2007

3

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU					Období: 1-12.2007 07.03.2011 13:55:44	
Označení	PASIVA	Řádek	Brutto	Běžné účetní období Korekce	Netto	Minulé úč. obd. Netto
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	67			59,678,278.53	46,968,506.24
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+78+81+84)	68			28,913,265.69	19,779,741.01
A.I.	Základní kapitál (ř.70 až 72)	69			2,070,000.00	2,070,000.00
A.I.	1.Základní kapitál	70			2,070,000.00	2,070,000.00
	2.Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly [-]	71				
	3.Změny základního kapitálu	72				
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 77)	73				
A.II.	1.Emisní šňo	74				
	2.Ostatní kapitálové fondy	75				
	3.Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76				
	4.Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	77				
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy z	78			414,000.00	171,077.59
A.III.	1.Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	79			414,000.00	171,077.59
	2.Statutární a ostatní fondy	80				
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.82+83)	81			17,295,741.01	14,110,517.38
A.IV.	1.Nerozdělený zisk minulých let	82			17,295,741.01	14,110,517.38
	2.Neuhrazená ztráta minulých let [-]	83				
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	84			8,133,524.68	3,428,146.04
B.	Cizí zdroje (ř.86+91+102+114)	85			30,602,852.50	26,981,536.64
B.I.	Rezervy (ř.87 až 90)	86			3,355,000.00	2,005,000.00
B.I.	1.Rezervy podle zvláštních právních předpisů	87			3,355,000.00	2,005,000.00
	2.Rezerva na důchody a podobné závazky	88				
	3.Rezerva na daň z příjmů	89				
	4.Ostatní rezervy	90				
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.92 až 101)	91				
B.II.	1.Závazky z obchodních vztahů	92				
	2.Závazky - ovládací a fiducí osoba	93				
	3.Závazky - podstatný vliv	94				
	4.Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastn	95				
	5.Dlouhodobé přijaté zálohy	96				
	6.Vydané dluhopisy	97				
	7.Dlouhodobé směnky k úhradě	98				
	8.Dohadné účty pasivní	99				
	9.Jiné závazky	100				
	10Dlouhodobé daňové závazky	101				
B.III.	Krátkodobé závazky (ř.103 až 113)	102			12,038,130.04	24,548,536.64
B.III.	1.Závazky z obchodních vztahů	103			16,146,712.63	19,781,465.49
	2.Závazky - ovládací a fiducí osoba	104				
	3.Závazky - podstatný vliv	105				
	4.Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastn	106				
	5.Závazky k zaměstnancům	107			2,104,745.99	1,575,500.20
	6.Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního po	108			1,019,506.00	738,599.08
	7.Stát - daňové závazky a dotace	109			3,032,509.00	1,646,079.00
	8.Krátkodobé přijaté zálohy	110				
	9.Vydané dluhopisy	111				
	10Dohadné účty pasivní	112			514,656.42	806,892.95
	11Jiné závazky	113				
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř.115 až 117)	114			4,409,722.46	408,000.00
B.IV.	1.Bankovní úvěry dlouhodobé	115			4,409,722.46	408,000.00
	2.Bankovní úvěry krátkodobé	116				
	3.Krátkodobé finanční výpomoci	117				
C.I.	Časové rozlišení (ř. 119+120)	118			162,160.34	227,228.59
C.I.	1.Výdaje příštích období	119			162,160.34	227,228.59
	2.Výnosy příštích období	120				
	Kontrolní číslo	999			229,417,429.10	184,318,650.33

Odesláno dne:	Podpis statutárního orgánu:	Osoba odpovědná za účetnictví:	Osoba odpovědná za účetní závěrku:	Telefon:

Příloha č. 4 - 1/3 Rozvahy v plném rozsahu k 31.12.2008

4

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU				Období: 1-12-2008 07.03.2011 13:55:13			
Dznačení	AKTIVA	Řádek	Brutto	Běžné účetní období		Minulé úč. obd.	
				Korekce	Netto	Korekce	Netto
	AKTIVA CELKEM (ř.02+03+31+63)	1	63,791,431.53	7,878,697.31	55,912,734.22	58,678,278.53	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2					
A.	Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23)	3	21,432,316.81	7,566,774.88	13,865,541.93	14,644,469.13	
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	4	221,000.00	221,000.00			
B.I.	1.Zřizovací výdaje	5					
	2.Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6					
	3.Software	7	221,000.00	221,000.00			
	4.Ocenitelná práva	8					
	5.Goodwill	9					
	6.Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10					
	7.Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11					
	8.Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12					
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	13	20,761,316.81	7,345,774.88	13,415,541.93	14,194,469.13	
B.II.	1.Pozemky	14	2,980,694.00		2,980,694.00	2,980,694.00	
	2.Stavby	15	17,763,700.32	7,230,453.48	10,533,246.84	11,307,845.84	
	3.Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	1,348,184.92	1,269,081.80	79,103.12	172,182.12	
	4.Pěstičské celky trvalých porostů	17					
	5.Základní stádo a tažná zvířata	18					
	6.Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19					
	7.Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20					
	8.Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21					
	9.Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22	-1,331,262.43	-1,153,760.40	-177,502.03	-266,252.83	
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30)	23	450,000.00		450,000.00	450,000.00	
B.III.	1.Podíly v ovládaných a řízených osobách	24					
	2.Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25					
	3.Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26					
	4.Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podata	27					
	5.Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	450,000.00		450,000.00	450,000.00	
	6.Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29					
	7.Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30					
C.	Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	31	42,111,426.81	311,922.43	41,799,504.38	44,291,838.90	
C.I.	Zásoby (ř.33 až 38)	32	2,183,167.20		2,183,167.20	2,142,088.06	
C.I.	1.Materiál	33	2,183,167.20		2,183,167.20	2,142,088.06	
	2.Nedokončená výroba a polotovary	34					
	3.Výrobky	35					
	4.Zvířata	36					
	5.Zboží	37					
	6.Poskytnuté zálohy na zásoby	38					
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47)	39	320,826.52		320,826.52	215,701.50	
C.II.	1.Pohledávky z obchodních vztahů	40					
	2.Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	41					
	3.Pohledávky - podstatný vliv	42					
	4.Pohledávky za společníky, členy družstva a za účas	43					
	5.Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44					
	6.Dohadné účty aktivní	45					
	7.Jiné pohledávky	46	320,826.52		320,826.52	215,701.50	
	8.Odložená daňová pohledávka	47					
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	48	34,276,928.85	311,922.43	33,965,006.42	39,679,260.18	
C.III.	1.Pohledávky z obchodních vztahů	49	33,728,823.23	311,922.43	33,416,900.80	39,722,119.81	
	2.Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	50					
	3.Pohledávky - podstatný vliv	51					
	4.Pohledávky za společníky, členy družstva a za účas	52					
	5.Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53					
	6.Stát - daňové pohledávky	54					
	7.Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	548,105.62		548,105.62	957,140.37	
	8.Dohadné účty aktivní	56					
	9.Jiné pohledávky	57					
C.IV.	Finanční majetek (ř.59 až 62)	58	5,330,504.24		5,330,504.24	2,254,789.16	
C.IV.	1.Peníze	59	452,620.02		452,620.02	413,617.08	
	2.Účty v bankách	60	4,877,884.22		4,877,884.22	1,841,172.16	
	3.Krátkodobé cenné papíry a podíly	61					
	4.Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62					

Příloha č. 5 - 2/3 Rozvahy v plném rozsahu k 31.12.2008

5

D.I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	63	247,687.91		247,687.91	741,970.50
D.I.	1.Náklady příštích období	64	138,175.91		138,175.91	138,417.50
	2.komplexní náklady příštích období	65				
	3.Příjmy příštích období	66	109,512.00		109,512.00	603,553.00
	Kontrolní číslo	999	254,918,038.21	31,514,789.24	223,403,248.97	237,971,143.62

Příloha č. 6 - 3/3 Rozvahy v plném rozsahu k 31.12.2008

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU				Období: 1-12-2008 07.03.2011 13:56:13		
Označení	PASIVA	Řádek	Brutto	Běžné účetní období		Minulé úč. obd.
				Korekce	Netto	Netto
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	67			55,912,734.22	59,678,278.53
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+78+81+84)	68			35,484,199.97	28,913,265.69
A.I.	Základní kapitál (ř.70 až 72)	69			2,070,000.00	2,070,000.00
A.I.	1.Základní kapitál	70			2,070,000.00	2,070,000.00
	2.Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71				
	3.Změny základního kapitálu	72				
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 77)	73				
A.II.	1.Emisní ážio	74				
	2.Ostatní kapitálové fondy	75				
	3.Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76				
	4.Oceňovací rozdíly a přecenění při přeměnách	77				
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy z	78			414,000.00	414,000.00
A.III.	1.Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	79			414,000.00	414,000.00
	2.Statutární a ostatní fondy	80				
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.82+83)	81			26,429,265.69	17,295,741.01
A.IV.	1.Nerozdělený zisk minulých let	82			26,429,265.69	17,295,741.01
	2.Neuhrazená ztráta minulých let (-)	83				
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	84			6,570,534.28	9,133,524.68
B.	Cizí zdroje (ř.86+91+102+114)	85			20,250,413.25	30,602,852.50
B.I.	Rezervy (ř.87 až 90)	86				3,355,000.00
B.I.	1.Rezervy podle zvláštních právních předpisů	87				3,355,000.00
	2.Rezerva na důchody a podobné závazky	88				
	3.Rezerva na daň z příjmů	89				
	4.Ostatní rezervy	90				
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.92 až 101)	91				
B.II.	1.Závazky z obchodních vztahů	92				
	2.Závazky - ovládací a řídicí osoba	93				
	3.Závazky - podstatný vliv	94				
	4.Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastn	95				
	5.Dlouhodobé přijaté zálohy	96				
	6.Vydané dluhopisy	97				
	7.Dlouhodobé směnky k úhradě	98				
	8.Dohadné účty pasivní	99				
	9.Jiné závazky	100				
	10Dlouhodobé daňové závazky	101				
B.III.	Krátkodobé závazky (ř.103 až 113)	102			18,692,690.79	22,838,130.04
B.III.	1.Závazky z obchodních vztahů	103			10,202,242.13	16,146,712.63
	2.Závazky - ovládací a řídicí osoba	104				
	3.Závazky - podstatný vliv	105				
	4.Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastn	106				
	5.Závazky k zaměstnancům	107			2,166,504.40	2,104,745.99
	6.Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního polo	108			1,031,652.00	1,019,506.00
	7.Stát - daňové závazky a dotace	109			2,951,977.00	3,032,509.00
	8.Krátkodobé přijaté zálohy	110				
	9.Vydané dluhopisy	111				
	10Dohadné účty pasivní	112			330,315.26	534,656.42
	11Jiné závazky	113				
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř.115 až 117)	114			3,575,722.46	4,409,722.46
B.IV.	1.Bankovní úvěry dlouhodobé	115			3,575,722.46	4,409,722.46
	2.Bankovní úvěry krátkodobé	116				
	3.Krátkodobé finanční výpomoci	117				
C.I.	Časové rozlišení (ř. 119+120)	118			170,121.00	162,160.34
C.I.	1.Výdaje příštích období	119			170,121.00	162,160.34
	2.Výnosy příštích období	120				
	Kontrolní číslo	999			216,809,891.60	229,417,429.10

Odesláno dne:	Podpis statutárního orgánu:	Osoba odpovědná za účetnictví:	Osoba odpovědná za účetní závěrku:	Telefon:

Příloha č. 7 - 1/3 Rozvahy v plném rozsahu k 31.12.2009

7

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU				Období: 1-12-2009 07.03.2011 13:56:37		
Označení	AKTIVA	Řádek	Brutto	Běžné účetní období Korekce	Netto	Minulé úč. období Netto
	AKTIVA CELKEM (ř.02+03+31+63)	1	67,431,913.11	8,078,804.56	58,355,108.55	55,912,734.22
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek (ř.04+13+23)	3	22,801,207.06	8,517,337.08	14,283,869.98	13,865,541.93
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	4	221,000.00	221,000.00		
B.I.	1.Zřizovací výdaje	5				
	2.Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
	3.Software	7	221,000.00	221,000.00		
	4.Ocenitelná práva	8				
	5.Goodwill	9				
	6.Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
	7.Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
	8.Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	13	22,130,207.06	8,296,337.08	13,833,869.98	13,418,541.93
B.II.	1.Posevky	14	2,980,694.00		2,980,694.00	2,980,694.00
	2.Stavby	15	17,867,590.57	7,965,863.48	9,901,727.09	10,533,246.84
	3.Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	2,613,184.92	1,572,584.80	1,040,200.12	79,103.12
	4.Pěstitelské celky trvalých porostů	17				
	5.Základní stádo a tažná zvířata	18				
	6.Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
	7.Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				
	8.Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
	9.Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22	-1,331,262.43	-1,242,511.20	-88,751.23	-177,502.03
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř.24 až 30)	23	450,000.00		450,000.00	450,000.00
B.III.	1.Podíly v ovládaných a řízených osobách	24				
	2.Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
	3.Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
	4.Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podsta	27				
	5.Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	450,000.00		450,000.00	450,000.00
	6.Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
	7.Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				
C.	Oběžná aktiva (ř.32+39+48+58)	31	45,499,988.76	559,467.48	44,940,521.28	41,799,504.38
C.I.	Zásoby (ř.33 až 38)	32	1,487,726.60		1,487,726.60	2,183,167.20
C.I.	1.Materiál	33	1,487,726.60		1,487,726.60	2,183,167.20
	2.Nedokončená výroba a polotovary	34				
	3.Výrobky	35				
	4.Zvířata	36				
	5.Zboží	37				
	6.Poskytnuté zálohy na zásoby	38				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky (ř.40 až 47)	39	290,066.32		290,066.32	320,826.52
C.II.	1.Pohledávky z obchodních vztahů	40	6,616.25		6,616.25	
	2.Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	41				
	3.Pohledávky - podstatný vliv	42				
	4.Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účas	43				
	5.Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44				
	6.Dohadné účty aktivní	45				
	7.Jiné pohledávky	46	283,450.07		283,450.07	320,826.52
	8.Odložená daňová pohledávka	47				
C.III.	Krátkodobé pohledávky (ř.49 až 57)	48	39,208,070.96	559,467.48	38,648,603.48	33,965,006.42
C.III.	1.Pohledávky z obchodních vztahů	49	38,007,576.37	559,467.48	37,448,108.89	33,416,900.80
	2.Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	50				
	3.Pohledávky - podstatný vliv	51				
	4.Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účas	52				
	5.Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53				
	6.Stát - daňové pohledávky	54	477,400.00		477,400.00	
	7.Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	723,094.59		723,094.59	548,105.62
	8.Dohadné účty aktivní	56				
	9.Jiné pohledávky	57				
C.IV.	Finanční majetek (ř.59 až 62)	58	4,514,124.88		4,514,124.88	5,330,504.24
C.IV.	1.Fenixe	59	350,611.56		350,611.56	452,620.02
	2.Účty v bankách	60	4,163,513.32		4,163,513.32	4,877,884.22
	3.Krátkodobé cenné papíry a podíly	61				
	4.Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62				

Příloha č. 8 - 2/3 Rozvahy v plném rozsahu k 31.12.2009

8

D.I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	63	-869,282.71		-869,282.71	247,687.91
D.I.	1.Náklady příštích období	64	-1,192,920.71		-1,192,920.71	138,175.91
	2.Komplexní náklady příštích období	65				
	3.Přijmy příštích období	66	323,638.00		323,638.00	109,512.00
	Kontrolní číslo	999	170,596,935.15	36,307,218.24	234,289,716.91	223,403,248.97

Příloha č. 9 - 3/3 Rozvahy v plném rozsahu k 31.12.2009

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU				Období: 1-12.2009 07.03.2011 11:56:37		
Označení	PASIVA	Řádek	Brutto	Běžné účetní období		Minulé úč. obd.
				Korekce	Netto	Netto
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	67			58,355,108.55	55,912,734.22
A.	Vlastní kapitál (ř.69+73+78+81+84)	68			38,555,826.35	35,484,199.97
A.I.	Základní kapitál (ř.70 až 72)	69			2,070,000.00	2,070,000.00
A.I.	1.Základní kapitál	70			2,070,000.00	2,070,000.00
	2.Vlastní akcie a vlastní obrchodní podíly (-)	71				
	3.Eměny základního kapitálu	72				
A.II.	Kapitálové fondy (ř.74 až 77)	73				
A.II.	1.Emisní ážio	74				
	2.Ostatní kapitálové fondy	75				
	3.Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76				
	4.Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	77				
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy z	78			414,000.00	414,000.00
A.III.	1.Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	79			414,000.00	414,000.00
	2.Statutární a ostatní fondy	80				
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř.82+83)	81			33,000,199.97	26,429,265.69
A.IV.	1.Nerozdělený zisk minulých let	82			33,000,199.97	26,429,265.69
	2.Neuhrazená ztráta minulých let (-)	83				
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	84			3,071,626.38	6,570,934.28
B.	Cizí zdroje (ř.86+91+102+114)	85			19,610,680.20	20,258,413.25
B.I.	Rezervy (ř.87 až 90)	86				
B.I.	1.Rezervy podle zvláštních právních předpisů	87				
	2.Rezerva na důchody a podobné závazky	88				
	3.Rezerva na daň z příjmů	89				
	4.Ostatní rezervy	90				
B.II.	Dlouhodobé závazky (ř.92 až 101)	91				
B.II.	1.Závazky z obchodních vztahů	92				
	2.Závazky - ovládací a fiducí osoba	93				
	3.Závazky - podstatný vliv	94				
	4.Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastn	95				
	5.Dlouhodobé přijaté zálohy	96				
	6.Vydané dluhopisy	97				
	7.Dlouhodobé směnky k úhradě	98				
	8.Dohadné účty pasivní	99				
	9.Jiné závazky	100				
	10Dohadné účty pasivní	101				
B.III.	Krátkodobé závazky (ř.103 až 113)	102			16,868,007.00	16,682,690.79
B.III.	1.Závazky z obchodních vztahů	103			12,305,814.83	10,202,242.13
	2.Závazky - ovládací a fiducí osoba	104				
	3.Závazky - podstatný vliv	105				
	4.Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastn	106				
	5.Závazky k zaměstnancům	107			2,026,106.01	2,166,504.40
	6.Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního po	108			1,010,924.00	1,031,652.00
	7.Stát - daňové závazky a dotace	109			981,776.00	2,951,977.00
	8.Krátkodobé přijaté zálohy	110			-482.22	
	9.Vydané dluhopisy	111				
	10Dohadné účty pasivní	112			543,868.38	330,315.26
	11Jiné závazky	113				
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř.115 až 117)	114			2,742,673.20	3,575,722.46
B.IV.	1.Bankovní úvěry dlouhodobé	115			2,741,722.46	3,575,722.46
	2.Bankovní úvěry krátkodobé	116			950.74	
	3.Krátkodobé finanční výpomoci	117				
C.I.	Časové rozlišení (ř. 119+120)	118			188,602.00	170,121.00
C.I.	1.Výdaje příštích období	119			188,602.00	170,121.00
	2.Výnosy příštích období	120				
	Kontrolní číslo	999			230,160,205.82	216,909,881.60

Odesláno dne:	Podpis statutárního orgánu:	Osoba odpovědná za účetnictví:	Osoba odpovědná za účetní závěrku:	Telefon: