

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce

**Hodnocení manažerského účetnictví jako zdroje
informací v účetní jednotce**

Daniel Vak

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Daniel Vak

Podnikání a administrativa

Název práce

Hodnocení manažerského účetnictví jako zdroje informací v účetní jednotce

Název anglicky

Managerial and Cost Accounting as a Source of Information in an Accounting Unit

Cíle práce

Cílem této diplomové práce je zhodnotit stav manažerského účetnictví v konkrétní účetní jednotce, zejména v oblasti kalkulací, rozpočtů, sledování nákladů z různých hledisek a poskytování informací pro rozhodovací úlohy a na základě zjištěných skutečností navrhnout případná zlepšení.

Metodika

Metodika zpracování bude vycházet ze sběru dat a studia zákonných norem, odborné literatury, článků a dalších zdrojů tištěného i elektronického charakteru. Na základě jejich prostudování bude proveden výběr adekvátních teoretických východisek řešené problematiky. Tyto teoretické poznatky budou aplikovány při zpracování praktické části vlastní práce. Vlastní práce bude vycházet z charakteristiky vybrané účetní jednotky a popisu současného stavu řešené problematiky na základě interních materiálů. Pro formulaci problémových oblastí a zhodnocení výsledků bude použita metoda komparace s teoretickými východisky, metoda analýzy a syntézy zjištěných faktů a empirické metody poznání, jako jsou pozorování a dotazování.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

náklady, finanční účetnictví, manažerské účetnictví, provozní náklady, finanční náklady, daň z příjmů, fixní a variabilní náklady, druhové členění nákladů, účelové členění nákladů, jednicové náklady, režijní náklady, přímé náklady, nepřímé náklady

Doporučené zdroje informací

ČECHOVÁ, A. Manažerské účetnictví. Brno:Computer Press, 2006, 182 s., ISBN 80-251-1124-5
Česko. Ministerstvo financí. České účetní standardy pro podnikatele, ve znění pozdějších úprav
Česko. Ministerstvo financí. Vyhláška č. 500/2002 Sb., pro podnikatele, ve znění pozdějších úprav
Česko. Vláda. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších úprav
DRURY, C. Management and cost accounting. Hampshire, UK:Cengage Learning EMEA, 2012, 800 s., ISBN 978-1408041802
FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J. Nákladové a manažerské účetnictví. Praha:ASPI, 2007, 432 s., ISBN 978-80-7357-299-0
HRADECKÝ, M., LANČA, J., ŠÍŠKA L. Manažerské účetnictví. Praha:Grada, 2008, 259 s., ISBN 978-80-247-2471-3
KRÁL, B a kol. Manažerské účetnictví. Praha: Management Press, 2010, 660 s., ISBN 978-80-7261-217-8
LANDA, M., POLÁK, M. Ekonomické řízení podniku. Brno:Computer Press, 2008, 198 s., ISBN 978-80-247-4133-8

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Enikő Lörinczová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 7. 10. 2016

Ing. Helena Čermáková, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 02. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Hodnocení manažerského účetnictví jako zdroje informací v účetní jednotce" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucí diplomové 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 uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.3. 2017

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Enikő Lőrinczové, Ph.D. a odborným pracovníkům akciové společnosti za ochotu a odbornou pomoc, kterou mně poskytli při řešení této diplomové práce.

Hodnocení manažerského účetnictví jako zdroje informací v účetní jednotce

Management accounting as a source of information in the accounting unit.

Souhrn

Cílem předkládané diplomové práce je představit manažerské účetnictví jako nástroj, který lze využít v konkrétním podniku, rozdíly mezi finančním, manažerským a nákladovým účetnictvím, vysvětlení jednotlivých pojmů. Práce je zaměřena na problematiku řízení vnitropodnikových nákladů konkrétního vybraného výrobního podniku a jeho vedení nákladového účetnictví především prostřednictvím výrobních, ale i nevýrobních středisek pro řízení a rozhodování managementu firmy. Analýzou současného stavu hospodaření výrobních středisek, analýzou budoucích potřeb společnosti dospět k rozhodnutí jak řešit stávající problémovou oblast výroby společnosti s úvahou o sloučení výrobních provozů a navrhnout možná řešení a důsledky k zásadnímu rozhodnutí. V praktické části je popsána organizace vnitropodnikového účetnictví, nákladovost výrobních provozů a jejich kalkulace, rozvrhové základny a rozhodovací úlohy, které konkrétní podnik využívá. V závěru jsou formulovány výsledky a hodnocení, zjištěné nedostatky ve sledování nákladů a hospodaření středisek a návrhy řešení problému.

Summary

The aim of the presented thesis is to present the management accounting as a tool, that can be used in a particular company, the differences between the financial, managerial and cost accounting, an explanation of each of the concepts. The work is focused on the issue of the cost of a particular management of a selected production company and its management cost accounting primarily through the production and non-production centres for management and decision making of the company management. Analysis of the current state of management of production centres, the analysis of the future needs of society

arrive at a decision on how to address the current problem area production company with consideration about merging manufacturing operations. It also suggest possible solutions and consequences to a fundamental decision. The organisation of in-house accounting, manufacturing plants and their cost calculations, scheduling and decision-making tasks that specific business uses are described in the practical part. In the conclusion of the theses the results and evaluation are formulated, shortcomings in cost tracking and management centres and proposals for solutions to the problem are set.

Klíčová slova: náklady, manažerské účetnictví; finanční účetnictví; provozní náklady; finanční náklady; daň z příjmů; nákladové účetnictví; kalkulace; přímé náklady; nepřímé náklady; režijní náklady; druhové členění nákladů; účelové členění nákladů; analýza; vnitropodnikové účetnictví; fixní náklady; variabilní náklady; náročnost výroby; rozhodovací úlohy;

Keywords: costs, management accountig; financial accounting; operating costs; financial costs; income tax; costs accounting; calculations; direct costs; indirect costs; overhead costs; species structure costs; purpose structure costs; analysis; internal accounting; fixed costs; variable costs; intensity of production; decision-making;

Obsah

Obsah	8
1 ÚVOD	13
1.1 Aktuálnost tématu	13
2 CÍL PRÁCE A METODIKA	14
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	15
3.1 Vztah finančního, manažerského a vnitropodnikového účetnictví	15
3.1.1 Účetnictví	15
3.1.2 Uživatelé účetních informací	16
3.1.3 Vztah finančního a manažerského účetnictví	17
3.1.4 Vztah nákladového a manažerského účetnictví	18
3.2 Problematika manažerského účetnictví, kritéria	19
3.2.1 Pojem náklady	20
3.2.2 Časová odlišnost	20
3.2.3 Kategorie řízení podniku	20
3.2.4 Ocenění nákladů v manažerském účetnictví	21
3.3 Sledování a struktura nákladů ve finančním účetnictví	21
3.4 Členění nákladů v manažerském účetnictví	22
3.4.1 Druhové členění nákladů	23
3.4.2 Účelové členění nákladů	23
3.4.3 Členění nákladů podle odpovědnosti	24
3.4.4 Kalkulační členění nákladů	24
3.4.5 Členění nákladů k rozhodování	25
3.5 Výkony	27
3.5.1 Oceňování výkonů	28

3.6	Struktura podniku - střediska a jejich vztahy.....	29
3.7	Kalkulace	32
3.7.1	Přiřazování nákladů, základní metody.....	34
3.7.2	Kalkulační struktura nákladů	36
3.7.3	Kalkulace plných nákladů.....	37
3.7.4	Kalkulace variabilních nákladů	38
3.8	Kalkulační systém.....	38
3.9	Plánování, rozpočtování.....	41
3.9.1	Rozpočty nákladů středisek	43
3.10	Řízení režijních nákladů	44
3.11	Kontrola nákladů.....	45
3.12	Rozhodovací úlohy	46
3.12.1	Rozhodovací úlohy o existující kapacitě.....	47
3.12.2	Rozhodovací úlohy o budoucí kapacitě.....	49
3.12.2.1	Vliv faktoru času	49
3.12.2.2	Čistá současná hodnota	50
3.12.2.3	Index rentability	50
3.12.2.4	Vnitřní výnosové procento	51
3.12.2.5	Doba návratnosti.....	51
3.13	Finanční analýza	51
3.14	Vývoj a tendence manažerského účetnictví.....	53
4	ANALYTICKÁ ČÁST	56
4.1	Charakteristika akciové společnosti.....	56
4.1.1	Historie společnosti a současnost	56
4.1.2	Hlavní činnosti akciové společnosti	56
4.1.3	Vedlejší činnosti akciové společnosti.....	57
4.1.4	Vlastnická struktura společnosti	57
4.1.5	Orgány společnosti a vedení	57

4.1.6	Struktura a management společnosti	58
4.1.7	Zákazníci.....	58
4.1.8	Dodavatelé	60
4.1.9	Konkurence	60
4.2	Finanční analýza podniku	62
4.2.1	Absolutní ukazatele.....	62
4.2.2	Poměrové ukazatele	63
4.3	SWOT analýza společnosti	68
4.4	Současný stav řešené problematiky	69
4.4.1	Charakteristika účetní jednotky	69
4.4.2	Řešený problém	70
4.4.3	Střediska společnosti.....	71
4.4.4	Současný informační systém společnosti.	73
4.4.5	Související činnosti s přípravou na nový informační systém	75
4.5	Náklady.....	76
4.5.1	Sledování nákladů jednotlivých středisek.....	76
4.5.2	Členění nákladů podle odpovědnosti	79
4.5.3	Kalkulační členění nákladů.....	80
4.5.4	Členění nákladů k rozhodování	81
4.5.4.1	Bod zvratu	81
4.6	Výkony.....	82
4.6.1	Tržby výrobních provozů.....	84
4.7	Porovnání nákladů a výkonů se skutečností	86
4.8	Kalkulace	90
4.8.1	Kalkulace současná	90
4.8.2	Materiál.....	93
4.8.3	Polotovary.....	93

4.8.4	Předběžná kalkulace	94
4.8.5	Kalkulace skutečná – výsledná	95
4.8.6	Nový výrobek	95
4.9	Rozpočty, plány	95
4.9.1	Plánování středisek	96
4.9.2	Výroba ve společnosti a její nedostatky	97
4.9.3	Sledování plnění plánů.....	99
4.9.4	Nedokončená výroba	99
4.9.5	Kooperace mezi provozy	100
4.10	Ocenění vlastních zásob.....	100
4.11	Náročnost výroby.....	103
4.11.1	Náročnost výroby na provozech – podíl materiálu a mezd.....	103
4.12	Rozhodovací úlohy – kapacita.....	105
5	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	107
5.1	Sledování nákladů.....	107
5.2	Kalkulace	107
5.3	Bod zvratu sloučených středisek.....	112
5.4	Informační systém.....	114
5.4.1	Možný způsob zavedení moderního informačního systému.....	114
5.5	Nedostatky	115
5.6	Kapacita výroby	116
5.7	Sloučení výrobních provozů	119
6	ZÁVĚR	121
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	124
8	SEZNAM TABULEK	126
9	SEZNAM OBRÁZKŮ	127

10	SEZNAM GRAFŮ	127
11	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	127
12	PŘÍLOHY	128

1 ÚVOD

1.1 Aktuálnost tématu

Jako téma své diplomové práce jsem si vybral hodnocení manažerského účetnictví jako zdroje informací v účetní jednotce. Konkrétním podnikem je společnost, ve které pracuji již šestnáct let, z toho jedenáct let na pozici obchodního náměstka ředitele. Svou bakalářskou práci jsem zpracoval na téma finanční analýza této společnosti a ve své diplomové práci bych rád na tuto práci navázal. Proto bych využil možnosti zpracovat problematiku manažerského účetnictví v této firmě a její využití pro rozhodování a řízení společnosti.

Vzhledem k citlivosti dat, které společnost poskytla a které jsou použity v této diplomové práci, bude společnost fiktivně nazývána Steel & Plastic, a.s., s fiktivním sídlem v Novém Bydžově.

Manažerské účetnictví je nástrojem k efektivnímu řízení podniku a jeho vnitropodnikových středisek a tím i dosahovat maximálního zisku. Takové účetnictví není ovlivněno žádnými předpisy nebo zákony a je zcela na dobrovolnosti každého podniku jej používat. Jedná se o interní, vnitropodnikové účetnictví, které využívá údajů z finančního účetnictví, kalkulací interní evidence nebo vnitřních statistik, eviduje, třídí a analyzuje informace o podnikatelské činnosti do podkladů k rozhodování. Používá interní informace, ke zpracování pomocí matematických i statistických metod a postupů pro interní uživatele společnosti – manažery, vedoucí pracovníky, majitele. Poskytuje manažerům relevantní informace k rozhodování o budoucích alternativách činnosti v krátkodobém nebo dlouhodobém časovém horizontu.

Praktické využití manažerského účetnictví sleduje toky nákladů a výnosů nebo finančních toků k rozhodování. Umožňuje efektivní řízení a kontrolu přeměny vstupů na výstupy ve společnosti. Součástí manažerského účetnictví je vhodný manažerský informační systém. K tomu, aby mohla dobře fungující firma růst, udržet se na trhu nebo expandovat na zahraniční trhy je zapotřebí získávat kvalitní a pravdivé informace o tom, jak podnik prosperuje a jakým směrem se ubírá ekonomický vývoj. K pochopení této problematiky je důležité získat všechny potřebné informace, umět se v nich orientovat a vyvozovat správné závěry a rozhodnutí.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem diplomové práce je provést vyhodnocení současného využití manažerského a nákladového účetnictví ve společnosti, sledování a členění nákladů čtyř výrobních středisek, popis výkonů společnosti a jejich vyhodnocování, kalkulace, rozpočty, ocenění vlastních zásob, apod. a analyzovat možnost sloučení a sestěhování třech výrobních provozů do jednoho místa. Určení všech dopadů sloučení těchto středisek týkajících se kalkulací, rozpočtů, nákladů, výnosů a především hospodářského výsledku sloučeného střediska.

Výsledek této analýzy bude sloužit jako doporučení představenstvu společnosti k rozhodnutí, zda bude sloučení středisek přínosem pro společnost, zda bude mít pozitivní vliv na ekonomiku společnosti a dále také akcionářům k lepšímu zhodnocení jejich vloženého kapitálu.

Ze zjištěných výsledků bude možné rozhodnout, zda výrobní provozy sloučit či nikoli a zjistit ekonomické dopady.

Metodika zpracování bude vycházet ze sběru dat a studia zákonných norem, odborné literatury, článků a dalších zdrojů tištěného i elektronického charakteru. Na základě jejich prostudování bude proveden výběr adekvátních teoretických východisek řešené problematiky. Tyto teoretické poznatky budou aplikovány při zpracování praktické části vlastní práce. Vlastní práce bude vycházet z charakteristiky vybrané účetní jednotky a popisu současného stavu řešené problematiky na základě interních materiálů. Pro formulaci problémových oblastí a zhodnocení výsledků bude použita metoda komparace s teoretickými východisky, metoda analýzy a syntézy zjištěných faktů a empirické metody poznání, jako jsou pozorování a dotazování.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Vztah finančního, manažerského a vnitropodnikového účetnictví

3.1.1 Účetnictví

Účetnictví v nejširším pojetí plní úlohu poskytovatele informací pro rozhodování. Mělo by sloužit manažerům ke správnému rozhodování o chodu společnosti a k jejímu dalšímu rozvoji. Aby bylo toto rozhodování správné, musí mít vedení k dispozici potřebné informace, které mu poskytne právě účetnictví. Z historického pohledu bylo účetnictví využíváno především k zaznamenávání skutečností. Postupně se však informace obsažené v účetnictví začaly využívat také jako nástroj řízení. Moderní pojetí je daleko širší a vyznačuje se těmito znaky:

- Zjišťování a zaznamenávání určitých skutečností.
- Zaznamenávané skutečnosti musí být správné, přesné a průkazné.
- Informace se třídí dle potřebných hledisek.
- Ze skutečností vznikají informace pro rozborů a vyhodnocení.
- Výsledky rozborů jsou podkladem pro budoucí rozhodování (Čechová, 2011).

Účetnictví je uspořádaným systémem informací, který v peněžním vyjádření zobrazuje hodnotovou stránku podnikatelské činnosti. Účetní informace umožňují sledovat finanční pozici společnosti, výkonnost a jejich změny. Pomocí nich lze hodnotit schopnost podniku generovat finanční prostředky a posuzovat míru rizik. *Finanční pozice* společnosti se vyjadřuje výší a strukturou aktiv, které jsou využívány k podnikatelské činnosti a jsou uvedeny v Rozvaze. Tato finanční pozice ovlivňuje likviditu a solventnost podniku. Informace o *finanční výkonnosti* podniku jsou uvedeny především ve výkazu zvaném Výkaz zisku a ztráty, zkráceně Výsledovka. Z informací o změnách v peněžních tocích lze vyhodnotit schopnost podniku vytvářet finanční prostředky. Všechny tři tyto informace spolu navzájem souvisejí, viz schéma (Fibířová, a další, 2015 stránky 12,13).



Obrázek 1: Provázanost rozvahy, výsledovky a Cash flow (Fibírová, a další, 2015), vlastní zpracování.

3.1.2 Uživatelé účetních informací

Uživatelé, kteří mohou čerpat informace z účetnictví, můžeme členit do dvou velkých skupin: externí a interní uživatelé.

Externí uživatelé - jsou úzce spjatí s budoucím prospěchem podniku, kterým je výnosnost kapitálu, schopnost produkovat finanční prostředky a hradit své závazky. Tito uživatelé mají přístup k výkazům finančního účetnictví (Rozvaha, Výsledovka, Cash flow) a informacím z výročních zpráv a účetní závěrky. Mezi externí uživatele můžeme zařadit:

- vlastníka nebo potencionálního vlastníka podniku – investora – akcionáře¹,
- zaměstnance podniku,
- dodavatele a odběratele, banky a jiné finanční instituce,
- státní orgány a orgány veřejné správy,
- širokou veřejnost.

Interní uživatelé mají rozhodovací pravomoci a odpovědnost za výsledky podniku. Jsou to vlastníci podniku, kteří vykonávají manažerské funkce a odpovídají za podnikové a vnitropodnikové řízení a tudíž za výsledky (Fibírová, a další, 2015 str. 14).

¹ V podnicích, kde je oddělena vlastnická a řídicí funkce, nemá vlastník bezprostřední přístup k podrobným informacím o činnosti podniku.

3.1.3 Vztah finančního a manažerského účetnictví

Důležitým předpokladem pro vedení finančního účetnictví je sestavení účetních výkazů dle určených pravidel, která zajišťují uživateli úplnost, spolehlivost a srovnatelnost informací v čase a porovnatelnost mezi ostatními podniky.

Role manažerského účetnictví tkví ve zjišťování, třídění a analýze informací, které umožní řídicím pracovníkům ovlivňovat vztahy mezi vynaloženými zdroji a dosaženými výsledky k co nejlepší výkonnosti a k co nejlepší finanční pozici (Fibířová, a další, 2015 str. 32).

K základním rozdílům mezi finančním a manažerským účetnictvím tedy patří především odlišný přístup externích a interních uživatelů k účetním informacím. Externí uživatelé požadují růst výkonnosti podniku, potřebují znát rizika a dále potřebují jistotu a spolehlivost uvedených informací. Interní uživatelé – manažeři požadují takové informace, které umožňují ovlivňovat skutečný průběh činností, kterými jsou schopni analyzovat a ovlivňovat tento růst.

Formální definice manažerského účetnictví zahrnuje identifikaci, sběr, třídění, porovnání a analyzování nákladů, výkonnosti podniku, a další informace k učinění včasných rozhodnutí. Z hlediska času jde o rozhodování, plánování a kontrolování budoucnosti. Rozpočty, prognózy a odhady založené na historických údajích zjištěných v účetním systému jsou průvodcem a pomocníkem vedení k budoucím opatřením. Perspektiva, na rozdíl od finančního výkaznictví, poskytuje podrobné analýzy částí subjektu a její propojení vztahů. Údaje lze je porovnávat podle produktů, regionů, distribučních kanálů apod. (Webster, 2004 str. 84).

Finanční účetnictví vychází z dat z minulosti a analyzuje hlavně minulost. Manažerské účetnictví by mělo poskytovat porovnání informací ze současnosti, nebo velmi krátké minulosti s výhledem do budoucnosti.

Manažerské účetnictví je měření a vykazování účetních informací pro manažery firmy. Manažerský informační a účetní systém je systém používaný v rámci podniku k identifikování, zaznamenávání, analyzování a vykazování účetních informací (Atril Peter, 2012).

	Manažerské účetnictví	Finanční účetnictví
Uživatelé:	Interní uživatelé	Externí uživatelé
Zájem uživatelů:	Maximalizace zisku	Minimalizace daní
Obsah informací:	Podrobná data, vnitropodnikové a analytické účty.	Sumarizovaná data, syntetické účty.
Časová orientace:	Do budoucna	Do minulosti
Právní úprava:	Dle potřeb organizace - na míru	Předepsaný a regulovaný státem
Charakter informací:	Důvěrné	Veřejné
Měrné jednotky:	Hodnotové i naturální vyjádření, dle potřeb	Peněžní vyjádření

Tabulka 1: Vztah manažerského a finančního účetnictví, vlastní zpracování.

Vztah manažerského účetnictví k finančnímu účetnictví zdůrazňuje rozdílné obsahové pojetí (tzv. duální). Manažerské účetnictví např. může vycházet z odlišně vymezených aktiv a pasiv, jako jsou především změny přijatého materiálu, změny závazků a pohledávek, leasingového majetku, apod. Zásadní rozdíly mohou být také ve způsobech oceňování. Zásadou manažerského účetnictví v tomto případě je, že „informace z minulosti může být špatným příkladem pro budoucí rozhodování“.

Dle požadavků externích uživatelů a managementu se používají dvě metody zpracování informací:

- Jednookruhové účetnictví – zajišťuje potřeby obou skupin uživatelů prostřednictvím analytické evidence.
- Dvouokruhové účetnictví – požadavky obou skupin jsou zajišťovány odděleně a používají se pevné vazby prostřednictvím spojovacích účtů a zvláštními rozdílovými účty (Král, 2012 str. 106).

3.1.4 Vztah nákladového a manažerského účetnictví

Manažerské účetnictví ve svém širším pojetí odlišuje dva samostatné subsystémy účetních informací:

- **Účetní informace pro řízení – nákladové účetnictví.**
- **Účetní informace pro rozhodování – manažerské účetnictví.**

V praxi není specifikována přesná hranice mezi těmito informacemi. Rozdíly a provázanosti v jednotlivých zemích jsou odlišné (Fibírová, a další, 2015 str. 32). V anglosaské části se hovoří o manažerském účetnictví (Management Accounting, nebo-li Managerial Accountancy), ve francouzské oblasti se označuje jako účetnictví pro řízení a v německy mluvících zemích se hovoří o účetnictví nákladů a výnosů orientované na rozhodování (Entscheidungsorientierte Kosten – und Leistungsrechnung). V našem případě zůstaneme u pojetí anglosaského (Král, 2012 str. 20).

Nákladové účetnictví vychází z předpokladu, jaký typ informací manažerům poskytuje a v jaké fázi jejich rozhodování je mohou využít. Z historického pohledu vývoje manažerského účetnictví bylo v první fázi důležité zjištění o skutečně vynaložených nákladech ve vztahu k realizovaným výnosům. Ve druhé fázi se porovnávaly skutečné náklady s žádoucím stavem. Cílem tohoto zjišťování je dát podklady pro řízení reprodukčního procesu v podmínkách, kdy o celém procesu bylo rozhodnuto již v minulosti. Nákladové účetnictví bylo koncipováno jako:

- výkonové účetnictví – s cílem zjistit jaké jsou náklady a zisk,
- odpovědnostní účetnictví, které zjišťuje, jak k dosaženým výsledkům přispívají jednotlivá střediska.

V další, třetí fázi, která je považována za fázi přerůstání nákladového účetnictví v manažerské, je snahou informovat o skutečnostech, které umožní vyhodnocovat různé varianty budoucího rozvoje. Odpovídá na otázku: „Co se stane, když...“ (Král, 2012 str. 23).

Ve snaze vyjádřit kvalitu v systémovém propojení funkcí a nástrojů systému řízení se v praxi používá název controlling. Controlling je metodou zvýšení účinnosti systému řízení neustálého porovnávání skutečného stavu se žádoucím stavem, který vyhodnocuje odchylky a aktualizuje cíle. Controlling dále koordinuje plánování, kontrolu a zajišťuje informace k dosažení nejlepších výsledků (Král, 2012 str. 38).

3.2 Problematika manažerského účetnictví, kritéria

Základním předpokladem manažerského účetnictví je především jeho výrazně větší potřeba informací o nákladech, které jsou vyžadovány pro řízení, rozhodování a budoucí vývoj.

3.2.1 Pojem náklady

Finanční účetnictví se zabývá náklady ve smyslu úbytku ekonomického prospěchu, který vede ke snížení vlastního kapitálu a v porovnání s výnosy je základem pro výpočet zisku. Manažerské účetnictví naopak charakterizuje náklady jako hodnotové vyjádření účelně vynaložených ekonomických zdrojů podniku. Důležitými předpokladem je jejich hospodárné a účelné využití a v neposlední řadě také jeho nejlepší zhodnocení, které přinese nejvyšší ekonomický přínos, tedy maximalizace zisku. Náklady jsou v tomto pojetí relativně v úzkém vztahu k výkonům (Král, 2012 str. 47).

3.2.2 Časová odlišnost

Časová odlišnost v manažerském účetnictví je taktéž diferencovaná od pojetí finančního. V manažerském účetnictví se náklady projevují již v okamžiku jejich vynaložení, které vede nikoli k jeho úbytku, ale k jeho změně ve struktuře. Vynaložením nákladů, které je vyjádřeno jako zvýšení ekonomického prospěchu, se nazývají *náklady produktu* (Product Costs), jinak řečeno náklady dosud *nespotřebované*. Druhou skupinou vynaložení nákladů, chápané jako „vyčerpání“ ekonomického zdroje, projevené v rozvaze na jedné straně úbytkem aktiv a na druhé straně snížením zisku, se nazývají *náklady období*, nebo také *spotřebované náklady* (Expired Costs) (Král, 2012 str. 49).

3.2.3 Kategorie řízení podniku

Kritérii k prospěchu v průběhu uskutečňování konkrétních aktivit a procesů v řízení jsou jejich:

- hospodárnost – vyjadřuje takový průběh nákladů, ve kterém je dosahováno co nejvyššího prospěchu s vynaložením co nejmenších zdrojů. Můžeme vyjádřit v absolutní výši nebo ve formě výtěžnosti a tedy k maximalizaci objemů,
- ekonomická účinnost – jednoduše řešeno dosažení zisku (z hlavní činnosti, provozní zisk, mimořádný zisk nebo zisky z běžné činnosti podniku),
- ekonomická efektivnost – dosažení maximálního zisku (ziskovost produkce, růst obratu, zvyšování podílu levnějších zdrojů),

- řízení finanční pozice podniku prostřednictvím řízení finančních toků (porovnání příjmů a výdajů), likvidity (schopnost podniku dostat svým závazkům) a solventnosti (dlouhodobá schopnost hradit závazky včas) (Král, 2012 str. 59).

3.2.4 Ocenění nákladů v manažerském účetnictví

Náklady se v účetnictví vyjadřují ve třech typech, ve kterých můžeme nalézt další rozdíly mezi manažerským a finančním účetnictvím, viz schéma:

Náklady			
Pojetí nákladů	Finanční	Hodnotové	Ekonomické
Vztah k subsystému	Finanční účetnictví	Nákladové účetnictví	Účetnictví pro rozhodování

Tabulka 2: Pojetí nákladů

Finanční pojetí nákladů (pagatorní) je založeno na koloběhu vynaložených finančních prostředků. Náklady jsou chápány jako investice do výkonů, které jsou nahrazeny v její původní výši. Jsou základem zachování finančního kapitálu v původní výši. Tyto náklady jsou podloženy výdajem peněz (mzdy), nebo výdajem, který byl využit v minulosti (odpisy).

Hodnotové pojetí nákladů nabízí informace pro běžné řízení a kontrolu uskutečňovaných procesů a slouží k poskytnutí informací o koloběhu ekonomických zdrojů v současnosti (kalkulační odpisy).

Ekonomické pojetí nákladů slouží pro potřeby rozhodování a k výběru nejlepších budoucích variant. Zvolená varianta by měla být lepší než jiný maximální ušlý zisk. Taková kategorie nákladů se nazývá oportunitní náklady, viz vysvětleno dále.

3.3 Sledování a struktura nákladů ve finančním účetnictví

Struktura nákladů má velký význam ve vztahu k zisku. Rozdílnou strukturu nákladů bude mít podnik výrobní nebo podnik zabývající se obchodní činností nebo službami.

Podnik, jehož činností je obchod bude mít vyšší podíl externích nákladů, především náklady na prodané zboží nebo zakoupené služby. Ostatní náklady např. na spotřebu materiálu nebo elektrické energie budou zanedbatelné.

Naopak výrobní podnik nebude vykazovat náklady na prodané zboží žádné, ale náklady na spotřebu materiálu, spotřebu mezd a další výkonové náklady (Čechová, 2011 str. 24).

Ve finančním účetnictví a jejich výkazech rozlišujeme následující druhy nákladů:

- Provozní náklady – jsou vynaloženy na získání provozních výnosů. Patří sem např. spotřeba materiálu a energií, osobní náklady, daně a poplatky, odpisy dlouhodobého majetku a ostatní provozní náklady. Rozdíl mezi provozními výnosy a provozními náklady představuje provozní hospodářský výsledek (Synek, 2011 str. 75).
- Finanční náklady – prodané cenné papíry, úroky, přecenění cenných papírů.
- Mimořádné náklady – manka a škody.

Vztah výnosů, nákladů a hospodářského výsledku ve výkazech finančního účetnictví		
Provozní výnosy	- Provozní náklady	= Provozní výsledek
Finanční výnosy	- Finanční náklady	= Finanční výsledek
Mimořádné výnosy	- Mimořádné náklady	= Mimořádný výsledek
VÝNOSY	- NÁKLADY	= VÝSLEDEK Hospodaření
		- Daně
		= VÝSLEDEK Hospodaření po zdanění

Tabulka 3: Výpočet hospodářského výsledku – členění – Výkaz zisku a ztráty (Synek, 2011 str. 75).

3.4 Členění nákladů v manažerském účetnictví

Základním předpokladem účinného řízení nákladů je jejich podrobné členění. Náklady, které vstupují do podniku, jsou transformovány na výkony a jejich členění je orientováno na řízení této přeměny. Náklady vystupující z této přeměny odpovídají na otázku vztahu nákladů k finálním výkonům (Král, 2012).

3.4.1 Druhové členění nákladů

Pro náklady vstupující z vnějšího okolí do reprodukce v podniku v podobě druhů je charakteristické, jestli jsou náklady *prvotními, externími nebo jednoduchými*. Druhem nákladů může být spotřeba materiálu, spotřeba externích služeb, mzdové náklady, odpisy nebo jiné finanční náklady. Prvotními náklady jsou ty, které se zobrazují hned při jejich vstupu do podniku. Externí náklady vznikají spotřebou výrobků nebo služeb od jiných podniků. Jednoduché náklady jsou takové, které nelze členit na nižší stupeň. Druhové členění je omezené v jejich hodnocení hospodárnosti, efektivnosti a účinnosti podnikových výkonů. Druhové členění nevyjadřuje příčinu vynaložení nákladů a je proto nutné kombinovat je s dalším členěním, které vyjadřuje účelový vztah (Král, 2012 str. 69).

3.4.2 Účelové členění nákladů

Účelové členění nákladů navazuje na druhové členění nákladů a vyjadřuje účel jejich vynaložení. Umožňuje zjistit, zda se v podniku náklady plýtvá nebo naopak. Znamená to, že vynaložené náklady budou spotřebovány do konkrétního výsledku procesu. Tyto náklady se mohou členit do různých okruhů výrobní činnosti, pomocných a obslužných činností a podrobněji na konkrétní operace ve výrobě. Zásadním faktem je možnost zjistit věcného nositele, který vyvolá vznik nákladů a jeho velikost (Král, 2012 str. 72).

Z pohledu řízení hospodárnosti členíme náklady na:

- náklady technologické – např. spotřeba materiálu v požadované kvalitě,
- náklady na obsluhu a řízení – mzda THP, vytápění objektu, osvětlení.

Z takto obecného členění je možné určit nákladový úkol. Ke stanovení nákladového úkolu patří také stanovení norem, které určují výši nákladů na jednotlivé operace. Stanovení nákladového úkolu se potom spočítá prostým vynásobením příslušné normy s počtem provedených operací. Takové náklady označujeme jako *náklady jednicové*, jejichž informačním nástrojem k řízení jsou kalkulace.

Oproti tomu náklady spojené s obsluhou a řízením související s technologickým procesem spojit s normou nelze. Takové náklady nerostou přímo úměrně s počtem operací, ale jsou ovlivněny např. objemem výroby nebo vlivem počasí v případě nákladů na otop.

Do této skupiny můžeme zařadit téměř všechny nákladové položky mimo spotřeby materiálu a přímých mezd. Takové úkoly jsou vázány odpovědnostně, tedy k osobě, která odpovídá za splnění. Skutečné náklady se poté porovnávají s předem daným nákladovým úkolem, který je obsažen v rozpočtu. Takové náklady se nazývají *režijními náklady* a na první pohled je jasné, že kontrola těchto nákladů je složitější (Král, 2012 str. 73).

3.4.3 Členění nákladů podle odpovědnosti

Odpovědnostní členění nákladů spočívá ve vyjádření vztahu k vnitropodnikovému středisku, ve kterém konkrétní činnost probíhá, a kterou pracovníci ovlivňují a odpovídají za její vynaložení. K tomu je zapotřebí členit náklady podle odpovědnosti za jejich vznik, k čemuž slouží *odpovědnostní střediska*. Takové středisko se vztahuje k ekonomické struktuře podniku, které navazuje na organizační strukturu, které má za úkol vymezit pravomoci a odpovědnosti jednotlivých vedoucích pracovníků. Z pohledu odpovědnosti a pravomoci rozlišuje B. Král šest typů takových středisek: nákladové, ziskové, rentabilní, investiční, výnosové a výdajové, viz dále.

Interní, nebo-li *druhovému členění* nákladů, souvisí se spojením jednotlivých odpovědnostních středisek a jejich vazbami. Náklady, které vznikají odebírajícímu středisku, se nazývají *náklady interní*, jejichž výše je závislá na množství výkonů a vnitropodnikovým oceněním (Král, 2012 str. 75).

3.4.4 Kalkulační členění nákladů

Důležitým členěním nákladů, které je součástí účelového rozdělení nákladů, potřebným k rozhodování je *kalkulační členění*, které se řídí požadavkem na řízení hospodárnosti, zda vyrábět, kooperovat nebo nakoupit. Je tedy důležité vést v patrnosti účel přiřazení nákladů konkrétnímu výkonu. V tomto členění rozlišujeme dva základní typy členění:

- Přímé náklady – bezprostředně souvisejí s druhem výkonu (jednicové náklady – spotřeba materiálu) nebo jinak úzce souvisí s objemem výkonů (příprava výroby konkrétního výrobku).
- Nepřímé náklady – nesouvisejí přímo s druhem výkonu, ale jsou součástí zajištění procesů v podniku (Král, 2012 str. 76).

3.4.5 Členění nákladů k rozhodování

Toto členění vychází z potřeb ke zhodnocení budoucích variant a je k němu důležité získat informace pro rozhodování. Členění nákladů z hlediska jejich závislosti na změnách objemu výkonů rozdělíme opět do dvou skupin:

- Variabilní náklady (závislé) – náklady měnící se v závislosti na změnách objemu výkonů (spotřeba materiálu, přímé mzdy).
- Fixní náklady (nezávislé) – náklady, které bez ohledu na objem zůstávají neměnné (odpisy majetku, administrativní mzdy). Vznikají, i když se nic nevyrábí.

Jednodušší pro kvantifikaci variabilních nákladů jsou náklady proporcionální, pro které je charakteristická přímá úměra nákladů připadající na jednotku výkonu. Jsou jimi jednicové náklady a část režie ovlivňující stupeň využití kapacity (Král, 2012 str. 79).

Fixní náklady se ve své absolutní hodnotě nemění a při poklesu nebo zvýšení objemu výroby zůstávají stejné, jsou tedy nezávislé na změnách. Takové náklady nelze ekonomicky dělit, lze je pouze zprostředkovaně vkládat pomocí matematických výpočtů do jednotlivých procesů. Dle jejich závislosti na růstu je můžeme členit na lineární (rostou, úměrně s výkonem), progresivní (rostou rychleji než výkon) a degresivní (rostou pomaleji než objem výkonů) (Vochozka, a další, 2012 str. 79).

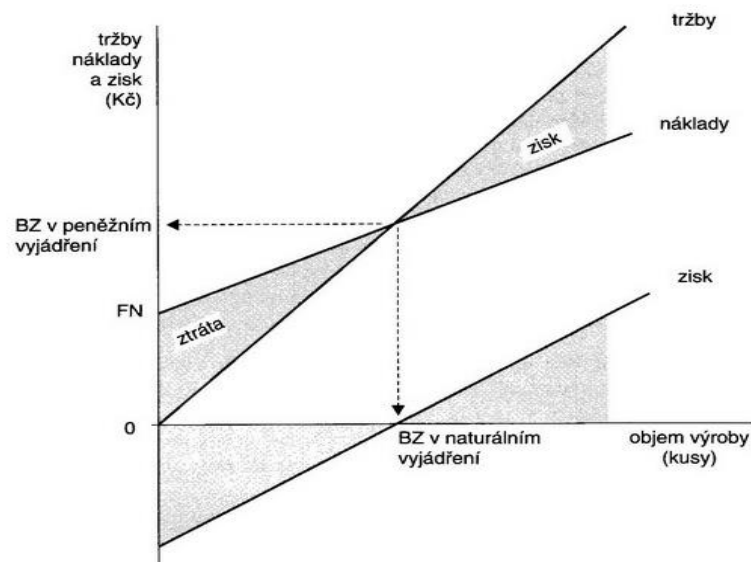
V některých případech je velmi složité rozdělit náklady na fixní nebo variabilní. Spotřeba energie jednoho stroje může být konstantní, je tedy spotřebována jak v případě poklesu tak při zvýšení výroby, až do doby zapojení další jednotky (Čechová, 2011 str. 81).

Takové členění se využívá při řešení rozhodovacích úloh v závislosti na kapacitě. Každá změna objemu výroby ovlivňuje výši nákladů, výnosů a zisku – tzv. úlohy CVP (Costs – náklady, Volume – objem, Profit – zisk). K řešení těchto úloh se používá *analýza bodu zvratu* (Král, 2012 str. 84).

$$TC = FC + v * Q$$

- TC ... celkové náklady
 FC ... fixní náklady
 v ... variabilní náklady
 Q ... množství výkonů (Vochozka, a další, 2012 str. 80)

Bod zvratu (BEP)² a jeho tvar rovnice je nástrojem pro rozhodování v krátkodobém horizontu. Zobrazuje vztah fixních a variabilních nákladů, objemu produkce a zisku. Tento nástroj určuje bod, ve kterém se vynaložené náklady rovnají tržbám. Z uvedeného vyplývá rovnost tržeb a nákladů ($TR = TC$) a předpoklad prodeje všeho co vyrobíme. (Vochozka, a další, 2012 str. 22).



Obrázek 2: Analýza bodu zvratu (Synek, 2011 str. 136)

Rozdíl mezi prodejní cenou výkonu a variabilními náklady se nazývá příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku. Dosažením, resp. překročením bodu zvratu vzniká zisk.

$$\text{BOD ZVRATU} = \text{Fixní náklady} / (1 - vc) ; \quad vc = \text{Variabilní náklady} / \text{Výnosy}$$

² BEP = anglicky Break Even Point.

Tyto propočty se často používají k rozhodování o:

- minimálním množství výroby k zajištění rentability,
- minimálním využití výrobní kapacity,
- výši minimálních výrobních nákladů na výrobek,
- objemu výroby, kdy je dosahován maximální zisk (Vochozka, a další, 2012 str. 81).

Pro ostatní členění je typické, že vycházejí z odhadů nákladů uvažovaných variant. K porovnání jednotlivých variant je nutné posouzení, které náklady budou jimi ovlivněny. K tomu využíváme členění nákladů na:

- relevantní náklady (skutečné) – náklady, které ovlivňují rozhodnutí a budou se při uskutečnění různých variant měnit,
- irelevantní náklady – nejsou důležité pro rozhodnutí, změny neovlivňují její výši.

Při členění nákladů nesmíme zapomenout na *oportunitní náklady*. Jedná se o náklady nebo částku, která je ztracena, když zdroje nejsou použity na nejlepší ušlou alternativu (Synek, 2011 str. 86). Opačně řečeno ušlé výnosy. Již bylo zmíněno výše.

3.5 Výkony

Účelem vynaložení nákladů jsou obecně finální výkony. Jedná se o celý proces přeměny nákladů ve finální výkony. Celkový výkon můžeme vyjádřit následovně (Lang, 2005 str. 75):

$$\text{Celkový výkon} = \text{tržby z prodeje (výkon na trhu)} + \text{vnitropodnikový výkon (výkon vlastní činnosti)} + \text{zvýšení stavu zásob (výkon činnosti skladu)} - \text{snížení stavu zásob (náklad)}$$

V procesu transformace nákladů na výkony rozlišujeme:

- Výkonovou linii, která vyjadřuje vztah nákladů ke konkrétnímu výrobku, službě, práci nebo k jiným dílčím výkonům, které se uskutečňují prostřednictvím vazeb v hlavním, pomocném nebo obslužném procesu.
- Útvarovou linii, která sleduje, ve kterém středisku byl konkrétní náklad vynaložen a kdo za něj zodpovídá.

Výkonově orientované účetnictví zjišťuje a kontroluje náklady ve vztahu k výkonům v jednotlivých střediscích ve skutečné výši s důrazem na místo vynaložení nákladu (kalkulačně výkonová střediska). Ke stanovení odpovědnosti vnitropodnikových útvarů za jejich vznik se vyžaduje členění nákladů právě podle odpovědnosti za vznik nákladů nebo za možnost ovlivnit jejich výši. Zúčtování vnitropodnikových výkonů probíhá na základě předem stanoveného ocenění. Tímto lze sledovat skutečné náklady prováděných výkonů a na základě těchto informací se sestavuje výsledná kalkulace (Král, 2012 str. 99).

Přínos celkových podnikových výsledků a sledování nákladů jednotlivých vnitropodnikových středisek podle odpovědnosti za vznik sleduje odpovědnostně orientované účetnictví. Výsledné kalkulace jsou v tomto případě sledovány úpravou nákladů o rozdíly mezi místem vzniku a odpovědností a rozdílem mezi skutečnými náklady a vnitropodnikovými cenami (Král, 2012 str. 100).

3.5.1 Oceňování výkonů

Nákladové účetnictví používá k zachycení nákladů na výkony kalkulačního členění a členění nákladů středisek podle druhů. Při oceňování výkonů je důležité rozlišovat:

- Oceňování určitými kalkulačními položkami (např. jednicové náklady)
- Oceňování kalkulačních položek stanovenou výší nákladů (skutečnou, vnitropodnikovou, apod.)

Toto stanovení ocenění slouží především k porovnání se skutečnými veličinami a vyčíslení případných rozdílů. V souvislosti s oceňováním se používají určitá pravidla. Nakupované zásoby materiálu se oceňují např.:

- Cenou zjištěnou váženým aritmetickým průměrem z cen pořízení a počátečního stavu.

Vážený aritmetický průměr = stávající zásoby na skladě v Kč + poslední přírůstek zásob v Kč / stávající zásoby v množství + poslední přírůstek v množství

- Metodou FIFO (first in – first out), kdy při výdeji nejprve vydáváme nejstarší zásoby oceněné nejstaršími cenami a postupně připočítáváme novější zásoby.

- Předem stanovenou vnitropodnikovou cenou, platnou pro určité období, kde je nutné sledovat rozdíly se skutečnými pořizovacími cenami.

Polotovary vlastní výroby se většinou oceňují vnitropodnikovou cenou. Přesto se velmi často v kalkulacích oceňují i v úplných vlastních nákladech, které zahrnují jednicové kalkulační položky a výrobní režii. Jednicové mzdy používají sazby mzdových tarifů podniku nebo hodinové sazby (Hradecký Mojmír, 2008 str. 81).

3.6 Struktura podniku - střediska a jejich vztahy

Při zjištění jednotlivých druhů nákladů se snažíme správně přiřadit tyto náklady jednotlivým střediskům. Tento problém se týká nepřímých nákladů, protože nejsou přímo přiřazeny k jednotlivým výrobkům. Při evidenci těchto nákladů do jednotlivých nákladových středisek je třeba zvážit kritéria, která povedou k správnému rozdělení nákladových druhů a jejich následné zúčtování na kalkulační jednice.

Důležitou součástí nákladového účetnictví je poznání vztahů mezi vnitropodnikovými středisky. Některé výkony mohou vznikat v různých stupních na sebe navazujících, v různých místech a odlišných obdobích. Hlavnímu středisku mohou poskytovat výkony i ostatní střediska. Požadavky na takové poskytování jsou vymezení pravomoci, odpovědnosti, dodržování předem stanovených nákladů a kontrola hospodárnosti. Účelem je zjišťování vztahů mezi středisky, což představuje rozpoznání a vymezení výkonů a jejich ocenění. Ocenění takových výkonů vychází:

- ze skutečně vynaložených nákladů,
- předem stanovených nákladů,
- z cen prodejních (Fibírová, a další, 2015 str. 272).

Skutečně vynaložené náklady jsou takové, které souvisí s konkrétní činností, provedením a následně předáním takového výkonu ve skutečných cenách. Jedná se vlastně pouze o přeúčtování nákladů mezi středisky. Ocenění takových nákladů mezi středisky není v moci odebrajícího střediska. Pokud tedy dodávající středisko překročí plánované náklady, přenášejí se středisku, které přijímá tento náklad. Kontrola vynaložení nákladů a kontrola hospodárnosti probíhá mimo systém účetního zobrazení. Skutečné náklady jsou zúčtovány až po skončení období. Pokud tedy existuje mezi středisky vyšší podíl takových zúčtovacích vztahů, je obtížné sledovat příčiny.

Ocenění v předem stanovených nákladech mohou pomoci odstranit nedostatky z ocenění skutečně vynaložených nákladů tím, že umožňuje řídit náklady a podporuje vedoucí pracovníky ke snižování nákladů. Pro dodávající středisko představuje tento pohyb interní výnos, na opačné straně interní náklad. V případě úspory nebo naopak překročení předem stanovených nákladů je možné kvantifikovat vnitropodnikový výsledek. Výhodou předem stanovených nákladů je jejich okamžitá nebo průběžná kontrola a dodržování (Fibírová, a další, 2015 str. 279).

Z hlediska míry a uplatnění pravomoci a odpovědnosti rozlišujeme několik typů středisek, které se mezi sebou liší mírou decentralizace při řízení:

- nákladově řízené středisko,
- ziskové středisko,
- rentabilní středisko,
- investiční středisko,
- výnosové středisko,
- výdajové středisko.

Nákladově řízené středisko je útvarem, kde se zjišťují náklady z hlediska odpovědnosti. Na základě rozpočtů ovlivnitelných nákladů se následně provádí kontrola skutečných nákladů s pevným rozpočtem. Takovým střediskem bývá správní útvar, jehož aktivitu lze jen těžko vyjádřit měřitelnými ukazateli. Skutečné náklady, které lze kvantifikovat se porovnávají s předem stanovenými náklady, přepočtenými na skutečný výkon střediska. Sledování skutečného objemu aktivit lze sledovat z propočtu variabilních nákladů nebo celkových nákladů. Variabilní náklady jsou vztaženy k měřitelným výkonům a fixní náklady se k nim přiřazují určitým limitem. Tento způsob, který je dán kalkulací jednicových nákladů a vychází z variantního rozpočtu režijních nákladů, se používá pro řízení nižších nákladových středisek, kde jsou předem specifikované a zadané úkoly. Při přepočtu veškerých nákladů se používá pevný rozpočet, který je lineárně přepočten na skutečný objem aktivity. Používá se u hierarchicky vyšších nákladových středisek. Platí při tom vždy pravidlo sestavení rozpočtu nákladů co nejpřesněji. (Král, 2012 str. 402)

Ziskové středisko je specifické tím, že zaměstnanci jsou odpovědní jak za nákladovou část, tak i za výnosovou, tedy za realizaci ve vztahu k vnějšímu okolí. Zainteresanost zaměstnanců bývá vztažena k dodržení plánovaného zisku. Ziskovým

střediskem může být např. prodejní závod výrobního podniku nebo obchodní středisko prodávající výrobky nebo služby.

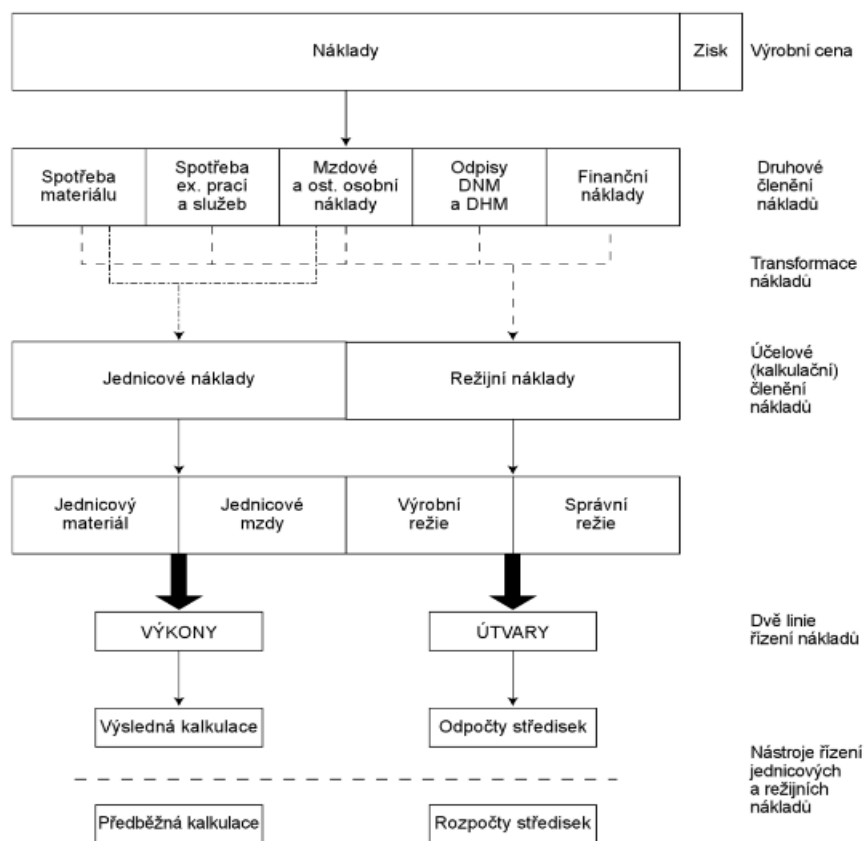
Rentabilní středisko rozšiřuje odpovědnosti ziskového střediska o výši vázaného čistého kapitálu. Takové středisko ovlivňuje výši zásob nebo vnější vztahy s odběrateli a dodavateli (pohledávky, závazky). Sledování výkonnosti takového střediska se sleduje prostřednictvím rentability vázaného kapitálu.

Investiční středisko zajišťuje a rozhoduje o pořizování investic v podniku. Takové středisko by mělo být vázáno na zainteresovanost odpovědných pracovníků na efektivní vynaložení prostředků. Sledování efektivity je možné většinou v dlouhodobějším horizontu. Měření takové efektivity je složitým procesem. V době pořízení investice klesá zisk a rentabilita a růst se projevuje až časem (Král, 2012 str. 404).

Výnosové středisko je podobné nákladovému středisku s tím rozdílem, že výnosové středisko ovlivňuje především výši výnosů z prodeje. Základním úkolem výnosového střediska je maximalizace objemu prodeje. Zainteresovanost pracovníků je vázána na růst výnosů z prodeje nebo na úsporu ovlivnitelných režijních nákladů.

Výdajové (rozpočtové) středisko není zodpovědné za náklady podniku, ale za výdaje související s určitým časovým obdobím s předpokladem prospěchu podniku v budoucnosti. Motivací zaměstnanců bývá dodržování stanoveného limitu výdajů nebo na měřitelných dlouhodobých efektech vynaložených prostředků (Král, 2012 str. 406).

Při tvorbě středisek platí zásady, že činnost podniku by měla být rozdělena mezi střediska beze zbytku. To dokumentuje i následující schéma řízení nákladů:



Obrázek 3: Princip řízení nákladů v podniku (Hradecký Mojmir, 2008 str. 86).

3.7 Kalkulace

Colin Drury definuje předmět kalkulační činnosti jako jakoukoliv činnost (cena produktu, náklady na poskytnutí služby), pro kterou samostatná měření nákladů je žádoucí. Systém evidence nákladů obvykle sleduje náklady ve dvou stupních:

- 1) Zatřídění nákladů do určitých kategorií, například podle druhu nákladů (přímé mzdy, přímý materiál a nepřímé náklady), nebo podle chování nákladů (fixní a variabilní náklady).
- 2) Přiřazení těchto nákladů předmětu kalkulační činnosti (Drury, 2012).

Kalkulací se rozumí zjištění nebo stanovení nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnoty na naturálně vyjádřenou jednotu výkonu, tedy většinou na výrobek nebo službu. Nejvyužívanější způsobem kalkulační činnosti je přiřazení nákladů externím výkonům, prodávaným na trhu externím zákazníkům. Pro potřeby řízení je důležité také přiřazení nákladů na interní výkony předávané mezi útvary podniku (Fibírová, a další, 2015 str. 197).

Význam kalkulací spočívá ke stanovení vnitropodnikových cen výkonů, ke kontrole hospodárnosti výroby a rentability výkonů, k limitování nákladů a především ke stanovení konečných cen výrobků.

Metoda kalkulace znamená způsob stanovení předpokládané a následně zjištěné skutečné výše hodnotové veličiny na konkrétní výkon. Je závislá na:

- vymezení předmětu kalkulace,
- způsobu přiřazování nákladů k předmětu kalkulace,
- na struktuře nákladů, které stanovují náklady na kalkulační jednici (Král, 2012 str. 124).

Předmětem kalkulací jsou všechny druhy finálních výkonů podniku a je vymezen kalkulační jednicí a kalkulovaným množstvím. Kalkulační jednicí je konkrétní výkon vymezený měrnou jednotkou a druhem. Kalkulované množství a je souhrnem kalkulačních jednic (Král, 2012 str. 126).

Při členění nákladů a sestavování kalkulace se používá přímých a nepřímých nákladů. Přímé náklady lze poměrně snadno zjistit, jelikož se přímo vztahují ke kalkulační jednici a přímo souvisí s výrobkem. Jedná se především o přímý materiál, přímé mzdy, k nim vztahující se sociální a zdravotní pojištění a ostatní přímé náklady jako jsou energie, odpisy, opravy apod.

Nepřímé nebo také režijní náklady jsou společně vynakládané náklady na celý sortiment výroby nebo k zajištění celého chodu podniku a není možné je přiřadit přímo ke kalkulační jednici. Režijní náklady můžeme dále rozdělit na:

- Zásobovací režii – náklady související se zajištěním materiálu, jako jsou doprava, poštovné, apod.
- Výrobní režii – zahrnuje nákladové položky související s řízením a obsluhou výroby, které nelze stanovit přímo na kalkulační jednici. Patří sem režijní mzdy, opotřebení nástrojů, odpisy hmotného majetku, spotřeba energie, náklady na opravy, režijní materiál.
- Správní režii – zahrnuje nákladové položky související s řízením podniku, např. mzdy řídicích pracovníků, pojištění, informační a komunikační

technologie, odpisy správních budov, personalistika, audity, daně a ostatní finanční náklady.

- Odbytovou režii – tvoří náklady spojené s dopravou, odbytem, skladováním, propagací, presentací na výstavách a veletrzích, expedice, marketing (Synek, 2011 str. 102).

Režijní náklady se v operativní nebo plánové kalkulaci stanoví na kalkulační jednici pomocí zúčtovací přírážky, často vyjádřené procentem režijních nákladů ke zvolené základně. Takovou základnou bývají například přímé mzdy, přímý materiál nebo celkové přímé náklady. Mohou jimi být také normohodiny, hmotnost výrobku, apod. Základna by měla být zvolena tak, aby režijní náklady byly v maximální míře v příčinné souvislosti a v poměru k jejich celkovým změnám (např. materiálová reжіe je závislá na spotřebě materiálu), aby tvořila podstatný podíl ve struktuře nákladů a aby byla snadno zjiřitelná (Synek, 2011 str. 103).

3.7.1 Přiřazování nákladů, základní metody

Způsob přiřazování nákladů souvisí s členěním nákladů na:

- přímé a nepřímé,
- jednicové a režijní,
- variabilní a fixní,
- relevantní a irelevantní.

Metodou kalkulace rozumíme způsob stanovení jednotlivých položek nákladů na kalkulační jednici. Zvolenou kalkulaci vybíráme podle toho, co kalkulujeme, tedy podle složitosti výrobku, nebo podle způsobu přičítání nákladů výkonům, tedy jak se přiřazují náklady na kalkulační jednici. Výsledná kalkulace závisí na vlivu výrobních podmínek, jako je charakter výrobního procesu, charakter výrobků, členitost a organizace dávkování výkonů.

Tradiční metody kalkulací:

1. Kalkulace dělením:

- Prostá kalkulace dělením – používá se v případě jednoho výkonu.
- Stupňovitá kalkulace dělením:

- postupná,
 - průběžná.
- Kalkulace dělením s poměrovými čísly – používá pro přiřazování společných nepřímých nákladů výkonům na základě jejich příčinného vztahu k přepočtené jednici.

Kalkulace přírážková:

Používá se pro přiřazování společných nepřímých nákladů výkonům vyjádřené rozvrhové základny.

2. Kalkulace ve sdružené výrobě.

- Zůstatková (odečítací metoda).
- Rozčítací metoda.
- Metoda kvantitativní výtěže.

3. Kalkulace rozdílové.

4. Speciální kalkulační metody.

- Kalkulace životního cyklu.
- Kalkulace cílových nákladů.
- Kalkulace podle jednotlivých aktivit (Synek, 2011 str. 104).

Rozvrhové základny je možno rozdělit na naturální nebo peněžní. Peněžní základny připočítávají nepřímé náklady v procentuálním vyjádření a jejich zjišťování je snadné a přesné. Naturální základny zjišťují sazbu nepřímých nákladů v nepeněžních jednotkách, které sice vylučují cenové vlivy, ale bývají složitější (hodiny práce, strojové hodiny) (Král, 2012 str. 129).

$$\% \text{ přírážky} = \text{nepřímé režijní náklady} / \text{rozvrhová základna (v Kč)}$$

$$\text{Sazba nepřímých nákladů} = \text{nepřímé režijní náklady} / \text{rozvrhová základna (jednotky)}$$

Otázkou přiřazení nákladů příslušnému objektu se zabývá tzv. alokace nákladů, jejímž smyslem je zpřesnit informace o nákladech, tak aby vedla k co nejlepšímu rozhodnutí. Dle Bohumila Krále sice neexistuje universálně správný nebo špatný způsob přiřazení nákladů k výkonu, ale určitě existuje lepší nebo horší. Cesty, které zpřesňují pohled na příčinu a ovlivnitelnost nákladů vychází z alokačních fází:

- Přiřazení přímých nákladů takovému objektu, který příčinně vyvolal vznik.
- Vyjádřit vztah mezi dílčími objekty alokace a objektem, který vyvolal jejich vznik.
- Co nejpřesněji vyjádřit podíl nepřímých nákladů připadající na druh výrobku, nebo výkon (Král, 2012 str. 133).

3.7.2 Kalkulační struktura nákladů

Struktura stanovení nákladů v kalkulačním vzorci je stanovena v každém podniku individuálně. V současné době se v podnicích často používají různé varianty kalkulačních vzorců v závislosti na uživateli nebo rozhodovací úlohu. Uvedme některé rozdílné příklady kalkulačních vzorců.

Typový kalkulační vzorec vychází z kalkulace nákladů a k nim přičítaným režijním nákladům a zisku.

Přímý materiál
+ Přímé mzdy
+ Ostatní přímé náklady
+ Výrobní režie
= Vlastní náklady výroby
+ Správní režie
= Vlastní náklady výkonu
+ Odbytové náklady
= Úplné vlastní náklady
+ Zisk
= Cena výkonu

Tabulka 4: Typový kalkulační vzorec (Král, 2012 str. 138), vlastní zpracování.

Retrográdní kalkulační vzorec vychází z kalkulace ceny a její úrovně zisku.

Základní cena výkonu
- Dočasná cenová zvýhodnění
- Slevy zákazníkům
→ sezónní
→ množstevní
= Cena po úpravách
- Náklady
= ZISK

Tabulka 5: Retrográdní vzorec (Král, 2012 str. 140), vlastní zpracování.

Kalkulační vzorec, který odděluje fixní, a variabilní náklady řeší především strukturu vykazovaných nákladů v závislosti na jejich změně objemu výkonů.

Cena po úpravách
- Variabilní náklady výrobku
→ přímé
→ variabilní režie
Marže
- průměrné fixní náklady na výrobek
průměrný ZISK na výrobek

Tabulka 6: Kalkulační vzorec fixních a variabilních nákladů (Král, 2012 str. 141), vlastní zpracování.

Dynamická kalkulace člení náklady na přímé a nepřímé podle fází reprodukčního procesu. Používá se pro kalkulaci vnitropodnikových výkonů a řeší, jak se budou náklady měnit v závislosti na změně objemů.

Přímé jednicové náklady
+ Ostatní přímé náklady
→ fixní
→ variabilní
= Přímé náklady celkem
+ Výrobní režie
→ fixní
→ variabilní
= Náklady výroby
+ Správní režie
= PLNÉ NÁKLADY VÝKONU

Tabulka 7: Dynamický kalkulační vzorec (Král, 2012 str. 142), vlastní zpracování.

3.7.3 Kalkulace plných nákladů

Kalkulace plných nákladů (absorption costing, full costing) přiřazuje náklady, které byly vynaloženy v souvislosti s vytvořením konkrétního výkonu. Při sestavení kalkulace plných nákladů je důležité přiřazení a rozlišení přímých a nepřímých nákladů. Vzorec pro kalkulaci plných nákladů je následující:

$$\text{Přímé náklady výkonu} + \text{Alokované nepřímé náklady výkonu} = \text{Plné náklady výkonu}$$

Nevýhodou těchto kalkulací je to, že náklady správy a náklady na řízení společnosti jsou často společné velmi nesourodým skupinám výkonů a při jejich přiřazování ke konkrétnímu výkonu jsou formální a dále výše plných nákladů je většinou zjistitelná až s určitým odstupem (Fibírová, a další, 2015 str. 203).

Využití plné kalkulace slouží zejména jako kritérium cenové politiky, jako měřítko konkurenceschopnosti podniku a jako nástroj k využití kapacity fixních nákladů.

3.7.4 Kalkulace variabilních nákladů

Kalkulace variabilních nákladů umožňuje zjistit vypovídací schopnost kalkulace plných nákladů. V této kalkulaci je důležitá příčina vzniku nákladů, odlišení nákladů souvisejících s konkrétním výkonem, tedy nákladů variabilních, nákladů vyvolaných časem a nákladů fixních. Při členění položek v kalkulaci není věnována pozornost tomu, zda jsou tyto variabilní náklady přímo přiřaditelné výkonu či zda to jsou společné (nepřímé) variabilní náklady více výkonů. Kalkulované variabilní náklady proto zahrnují jak přímé, tak nepřímé variabilní náklady. Obdobně i fixní náklady mohou být jak přímé, tak nepřímé (Fibírová, a další, 2015 str. 206).

$$\begin{aligned} &\text{Jednicové náklady výkonu} + \text{přímé variabilní náklady výkonu} + \text{nepřímé variabilní náklady výkonu} \\ &= \text{variabilní náklady výkonu celkem} + \text{přímé fixní režijní náklady výkonu} + \text{nepřímé režijní náklady} \\ &\quad \text{výkonu} = \text{plné náklady výkonu} \end{aligned}$$

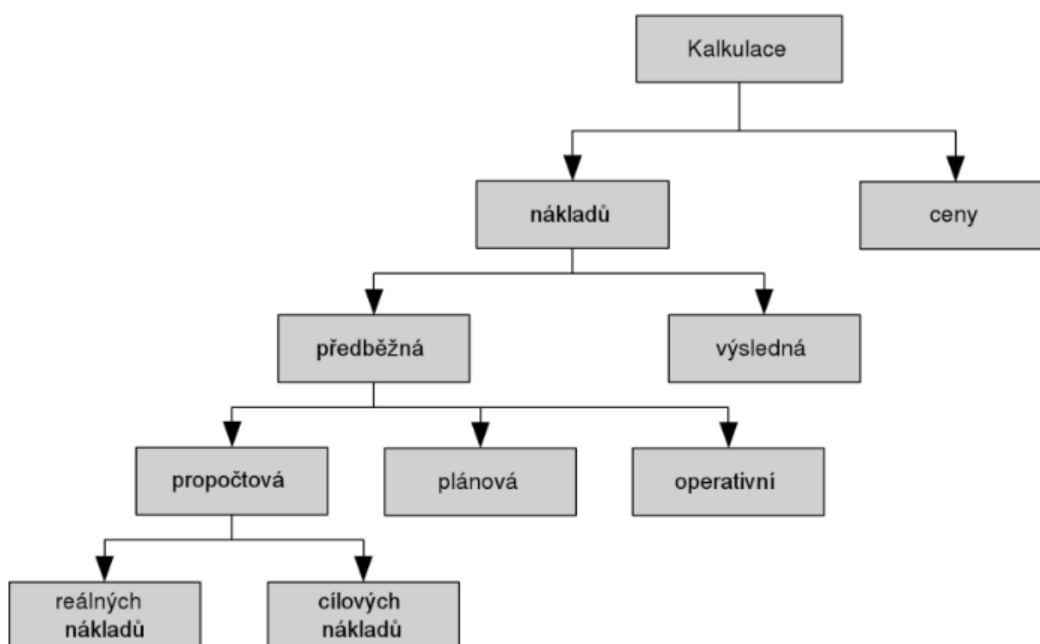
Předností metody variabilních nákladů je zdůraznění rozdílného přístupu k řízení hospodárnosti fixních a variabilních nákladů. Řízení variabilních nákladů závisí na stanovení nákladového úkolu vztaheného k jednotce výkonu a snaží se odstraňovat vzniklé odchylky. Oproti řízení fixních nákladů, které se snaží o optimalizaci využívání výrobních kapacit podniku. Odstraňuje úzká místa bránící ve využití celkové kapacity (Collier, 2003 str. 207).

3.8 Kalkulační systém

Kalkulačním systémem rozumíme soubor kalkulací v podniku propojený vazbami. Kalkulace v řízení se využívají jako podklad pro rozhodování, k optimalizaci složení výkonů a způsobu jejich provádění, ke stanovení vnitropodnikových cen umožňující zobrazit vztahy mezi středisky a ovlivňovat chování jednotlivých útvarů. Lze jej využít i

jako nástroj řízení hospodárnosti a také k ocenění stavu a změny stavu nedokončené výroby, polotovarů a hotové výroby (Král, 2012 str. 192). Bývá hlavním nástrojem podniku k řízení nákladů a výkonů. Používají se různé druhy kalkulací v závislosti na druhu, velikosti, nárocích nebo aktuální potřebě v různých časových horizontech podniku. Pro různé výrobní podmínky podniku rozlišujeme kalkulace:

- Předběžné
 - Propočtové
 - Operativní
 - Plánové
- Výsledné



Obrázek 4: Časové členění kalkulačního systému (Král, 2012 str. 192).

Předběžné kalkulační systémy se sestavují před vlastním výrobním procesem. Výsledné kalkulace se naopak počítá v době vyjasnění všech technologických postupů.

Propočtová kalkulace se používá u kalkulací nových výrobků v době, kdy se vyjasňují technické podmínky a požadavky a není tedy známá přesná konstrukční a technologická dokumentace. Slouží k posouzení předběžné efektivnosti výkonu a k vyjádření nákladové náročnosti výkonu, případně k sestavení cenové nabídky.

Podkladem jsou ceny, výkresy, technické parametry, hmotnost výrobku (Hradecký Mojmir, 2008 str. 183).

Využití *operativní kalkulace* spočívá v zadávání nákladového úkolu výrobním útvarům a následně ke kontrole plnění. Porovnává skutečné náklady s nákladovým úkolem. Vzájemné porovnání základní, operativní a výsledné kalkulace umožňuje sledování nákladové náročnosti výkonu a vyhodnocovat případné překračování nákladů nebo naopak jejich úspor. V neposlední řadě slouží ke zjištění vztahu k prodejní ceně (Král, 2012 str. 202).

Plánová kalkulace slouží k řízení nákladů výkonu v opakované výrobě. Podmínkou pro sestavování plánové kalkulace jsou normy spotřeby, které slouží k operativnímu úkolu výrobního útvaru, a které se většinou ve výrobních podnicích aktualizují na začátku období. Aktualizace spočívá v upřesnění cen materiálu, případně v upřesnění jednicových mezd v závislosti na změnách technologické přípravy, nebo třeba na změnách tarifního zařazení pracovníků, na případných inovacích a jiných změnách (Hradecký Mojmir, 2008 str. 184). Plánová kalkulace může být stanovena na:

- dílčí období – stanovuje úroveň nákladů v jednotlivých intervalech,
- celé hodnocené období – průměr stanovaných nákladů.

Výsledná kalkulace je konečnou kalkulací a sestavuje se po dokončení výkonu. Slouží jako kontrolní nástroj předběžných kalkulací a vyjadřuje skutečnou hodnotu dosažených položek nákladů. Je podkladem k hodnocení středisek a k ověření operativních kalkulací výkonů. Nemůže být považována za součást operativního řízení, jelikož vychází ze zpětně dosažených výsledků a nelze tedy zasáhnout operativně. Vypovídací schopnost výsledné kalkulace je omezená. Nákladové položky jsou vedené jako celková částka a z nich lze vypočítat pouze průměrné náklady. Výslednou kalkulaci je možné dále využít ke sledování dlouhodobého trendu ve vývoji vlastních nákladů (Hradecký Mojmir, 2008 str. 187). V podmínkách hromadné a sériové výroby má tato kalkulace nižší vypovídací schopnost z důvodů krátkého výrobního cyklu a neznámého konečného spotřebitele (Král, 2012 str. 205).

Kalkulace ceny na rozdíl od kalkulací nákladů sleduje výnosové toky návratnosti nákladů a zisku.

Cílem kalkulačního systému je řízení hospodárnosti a ekonomické efektivity. V širším pojetí může tento systém sloužit k řízení vytiženosti ekonomických zdrojů a k ekonomické efektivity prováděných výkonů, který má vliv na prodejní cenu a používá se pro zavádění nových výrobků. Zařazením prodejní ceny do kalkulačního systému umožňuje hodnocení přiměřenosti zisku a nákladů při dané ceně a vyhodnocuje rentabilitu výrobků. Je třeba vzít v úvahu životnost výrobku a konkurenci (Webster, 2004).

3.9 Plánování, rozpočtování

Plánování má velký význam pro manažerské účetnictví. Nabídky podniků se musejí přizpůsobovat trhu a v tom spočívá důležitost plánování. Účelem systému plánů a rozpočtů je zefektivnit rozhodovací proces a snížit nejistotu (Fibířová, a další, 2015 str. 301). Pojem rozpočet je vázaný v užším pojetí k naplňování cílů v plánovacích procesech. Rozpočty se sestavují na určité časové období, vycházejí z propočtených nebo odhadovaných veličin, stanovují hodnotové ukazatele v korunách a v neposlední řadě stanovují určité úkoly (Čechová, 2011 str. 106). V odborné literatuře se někdy hovoří o rozpočtech v anglosaské oblasti a v německé oblasti se používá pojem plán (Fibířová, a další, 2015 str. 301).

Rozpočet je plán vyjádřen v penězích pro budoucí časové období (obvykle roční rozdělen na měsíce). Rozpočty jsou založené vymezené úrovni činnosti, buď na očekávaných výnosech z prodeje (pokud tržní poptávka bude omezujícím faktorem) nebo na kapacitě (pokud je to limitujícím faktorem) (Collier, 2003).

Podnikové plánování má vztah k finančnímu účetnictví a na jejich základě se sestavují finanční výkazy (rozhoda, výsledovka). Tyto aktivity se týkají plánování všech aktivit podniku a mohou se používat např. k získání investorů.

Plánování vnitropodnikové má naopak vztah především k jednotlivým střediskům. Přesto zde existuje úzká provázanost. Podnikový rozpočet stanovuje určité podnikové cíle, vnitropodnikový plán tyto cíle konkretizuje do jednotlivých dílčích středisek uvnitř podniku (Čechová, 2011 str. 106).

Proces rozpočtování, ve kterém se připravují jednotlivé aktivity, je založen na těchto principech:

- provázanosti jednotlivých rozpočtů mezi aktivitami,

- komunikace mezi všemi osobami zapojenými do aktivního procesu,
- jasného stanovení konkrétní odpovědnosti a pravomoci pracovníků,
- slučitelnost cílů a motivace a tedy akceptování navrhovaných rozpočtů a cílů,
- měření a hodnocení výkonnosti a schopností dodržovat rozpočty,
- kontrole.

Rozpočty se mohou členit v závislosti na činnosti podniku, například na rozpočet výrobní, prodejní, na správu majetku nebo na rozpočet marketingový, rozpočet správy, rozpočet na vědu a výzkum. Jiné členění rozděluje rozpočty na jednoduché a dílčí (Petřík, 2009 str. 34).

Prvním krokem je však sestavení hlavního podnikového rozpočtu (master budget), který kvantifikuje očekávaný vývoj a výsledek v rozpočtové výsledovce, změnu financí ve vývoji finančních toků a změnu majetku v rozpočtové rozvaze. Hlavní rozpočet je vyjádřen obdobou účetní závěrky finančního účetnictví. Tento rozpočet je důležitý pro sestavení dílčích rozpočtů vnitropodnikového řízení a stanovuje dílčí cíle a jednotlivé úkoly podnikovým střediskům. Sestavení rozpočtu bývá administrativně náročným procesem, který omezuje rychlé každodenní rozhodování (Fibířová, a další, 2015 str. 307).

Výrobní rozpočet se běžně sestavuje z nákladových položek, tedy z jednicových osobních nákladů – práce (vychází z technologického postupu výroby), jednicového materiálu a výrobní režie. Tento rozpočet navazuje na rozpočet prodeje, který se sestavuje na základě očekávaného objemu prodeje výrobků nebo služeb. Tato očekávání závisí na několika faktorech, především na minulých a budoucích prodejních trendech, marketingových studiích, chování konkurence, spotřebitelů a reaguje na vývoj odvětví. Ve výrobních podnicích se sestavují plány výrobků, které znázorňují množství a náklady na jednotlivé výrobky, úzce souvisí s rozpočtem prodeje a koordinace zásob. Tyto rozpočty umožňují operativní koordinaci, kontrolu a plánování výrobní kapacity, kterou je možno v případě nesouladu upravit. Zvýší-li se náhle objem prodeje v porovnání s plánovaným množstvím, lze krátkodobě zvýšit i objem výroby. V případě nedostatku kapacity podnik hledá vhodnou náhradu např. v podobě nájmu nových strojů a zařízení. V opačném případě může podnik operativně reagovat na snížení výroby (Petřík, 2009 str. 34).

Důležitým předpokladem sestavení kvalitního rozpočtu je nalézt vhodný postup k jeho sestavení a příprava kvalitního týmu vrcholových manažerů, kteří s pomocí útvaru

controllingu připravují rozpočty. Rozpočty se připravují na základě časového harmonogramu, jehož cílem je konečné schválení odpovědnými pracovníky. V případě nesouhlasu řídicích pracovníků je nutné rozpočty přepracovat a předložit nové (Fibírová, a další, 2015 str. 311).

V případě odsouhlasení navrhovaných ročních rozpočtů, následuje rozdělení do dílčích středisek a jejich rozdělení do měsíčních rozpočtů.

3.9.1 Rozpočty nákladů středisek

Při sestavování rozpočtu nákladů středisek se postupuje dle vnitropodnikových nebo jiných metodických pravidel, ve kterých se stanovuje struktura nákladů, metoda stanovení nákladů a způsob kontroly a dodržování rozpočtu.

Základním členěním nákladů v rozpočtu je členění na náklady jednicové a režijní. Dále se rozlišují variabilní a fixní režie, které navazují na druhové členění nákladů. Výchozím podkladem jsou rozpočty režii odpovědnostních středisek. Běžně se v praxi používají skutečně vynaložené režijní náklady předchozího období, které však mohou být ovlivněny negativními nahodilými nebo mimořádnými vlivy, které je potřeba eliminovat. Protikladem takto stanovených režijních plánů je metoda *rozpočtování s nulovým základem* (Zero Based Budgeting – ZBB). Tato metoda spočívá v tom, že nevychází z minulosti, ale z přehledu výkonů, činností a normativů, které mají obecnou platnost. Důležité je stanovení cílů a rozpoznání jednotlivých činností a nalezení vazeb mezi nimi. Předností této metody je stanovení produktivních a důležitých činností (Fibírová, a další, 2015 str. 330).

Dalšími způsoby, které umožňují kvantifikovat režijní a fixní náklady jsou různá grafická vyjádření nebo matematicko-statistické metody, které je v dnešní době možné běžně využívat. Předmětem takových analýz bývá nalezení vzájemného vztahu příčinné závislosti vztahů – korelační vztah (Fibírová, a další, 2015 str. 333).

Závěrečnou fází je kontrola plnění rozpočtů a jejich kvantifikace a analýza rozdílů mezi dosaženou a rozpočtovanou úrovní. U krátkodobých rozpočtů je kontrola snazší, s přibývajícím časem se hůře kvantifikují odchylky a zjišťují příčiny a odpovědnost. Rozpočtová rozvaha a výsledovka, které se ve většině případů sestavují měsíčně, patří do skupiny s dlouhodobějším charakterem. Při porovnání a zjišťování odchylek se většinou

používají skutečné rozpočty s absolutním rozpočtem (uplatňuje se u veličin, které nemají vztah k měřitelnému objemu aktivity nebo obtížně kvantifikovatelných aktivit), rozpočtem lineárně přepočteným (hodnocené veličiny bezprostředně souvisí s růstem nebo poklesem výkonů) nebo variantním rozpočtem, který zohledňuje závislost k objemu výroby.

Podle příčiny a odpovědnosti můžeme rozlišovat a kvantifikovat odchylky:

- kvantitativní – rozdíl mezi rozpočtovanou a skutečnou cenou,
- kvalitativní – rozdíl mezi rozpočtovanou a skutečnou naturální výší spotřeby,
- sortimentní – rozdíl mezi skutečným a plánovaným sortimentním složením nakupovaných nebo prodávaných výkonů,
- odchylky z výtěžnosti a úspornosti.

3.10 Řízení režijních nákladů

Řízení a kontrola režijních nákladů je součástí činnosti strategického, taktického a operativního řízení. Důvodem je neustálý růst těchto nákladů a problematické porovnání s prospěchem, který má tato reжіe přinést. Tyto náklady vznikají v důsledku činností uskutečňovaných ke všem finálním výkonům v podniku. Jeho neurčitá zprostředkovanost je obtížně přiřaditelná. Nástrojem ke sledování a řízení režijních nákladů je rozpočet, který by měl co nejpřesněji odhadnout výši nákladů v určitém období. Takový rozpočet je důležitý ke specifikaci odpovědnosti (konkrétně kdo) za dodržování nebo ještě lépe úsporu těchto nákladů v souladu s jejich předpokládaným rozsahem aktivit.

Struktura rozpočtu režijních nákladů by měla odpovídat účelovému nebo druhovému členění nákladů, případně její kombinací. Je vhodné sledovat a oddělovat i přímé režijní náklady, které přímo souvisí s určitou zakázkou nebo výkonem. V některých případech lze sestavovat rozpočet ve variantním provedení, který by měl být členěn dle závislosti na objemu výkonů (fixní, proporcionální, smíšené). Stále více se prosazuje odpovědnost za náklady, za které středisko odpovídá, a měly by být odděleny od ostatních, a které sice zůstávají ve středisku, ale jejich výši nemohou ovlivnit (Král, 2012 str. 322).

Sestavení rozpočtu ovlivňují především prvotní vstupy, způsob jejich zpracování a stanovení nákladového úkolu. Prvotní vstupy lze sestavit na základě minulých období. V tomto případě hrozí, že budou ovlivněny nahodilými okolnostmi a nebudou příliš

pravdivé. Eliminovat tyto hrozby lze sestavením rozpočtu s nulovým základem, tedy v odborném odhadu, který není ovlivněn údaji z minulosti.

Zpracování prvotních údajů lze připravit například indexním způsobem. Označení těch položek, které jsou závislé na objemu výkonu lze aplikovat index, který tuto závislost zohlední. Součástí zpracování údajů je věcná analýza nákladů. V některých případech lze závislost odvodit ze způsobu zobrazení (odpisy, opravy a údržba strojů, ujeté kilometry, apod.). Dalším způsobem jsou matematicko - statistické metody hodnocení časových řad a hodnocení příčinných vztahů (korelace) mezi činnostmi. Nejpoužívanější je metoda nejmenších čtverců, která se vypočítá na principu součtu odchylek skutečných veličin povýšené na druhou a vyjádřené graficky (Král, 2012 str. 325). Výstupem může být vyjádření těsnosti závislosti mezi dvěma sledovanými veličinami, vyjádřené korelačním koeficientem.

Způsob stanovení nákladové složky ovlivňuje závislost na faktorech, které ovlivňují vznik a její výši. Nástroji ke stanovení nákladového úkolu jsou:

- Normativ – slouží k řízení variabilní režie a základem jeho stanovení je volba faktorů (individuální, universální vztahové veličiny).
- Limit – stanovuje nákladový úkol pro fixní režii a používá se u jednotlivých složek fixních nákladů. Vhodnou pomůckou je rozlišení tzv. utopených (způsobené investičním rozhodnutím – nelze ovlivnit) a vyhnutelných (lze ovlivnit a vázat k motivaci zaměstnanců) nákladů.
- Variátor – vyjadřuje nákladový úkol smíšené režie. Je zvláštním typem normativu (Král, 2012 str. 329).

Kontrola plnění rozpočtů režijních nákladů je samozřejmě základem k vyjádření odchylek a stanovení příčin a odpovědnosti za jejich vznik.

3.11 Kontrola nákladů

Jednou z funkcí manažerského účetnictví je kontrola, společně s plánováním rozhodováním a hodnocením výkonnosti. Efektivní kontrola probíhá porovnáním aktuálního nebo skutečného stavu se stavem plánovaným společně s včasnou reakcí na negativní skutečnosti, které se odchylují od dlouhodobých strategických cílů. Kontrola je

tedy úzce spjatá s plánováním a často se tyto činnosti překrývají. Kontrolní činnost můžeme rozdělit na:

- operativní kontrolu – rychlá do jednoho roku,
- taktickou kontrolu – horizont 5 - ti let,
- strategickou kontrolu – více než 5 let.

Kontrolní systémy se mohou podle své podstaty dále dělit na:

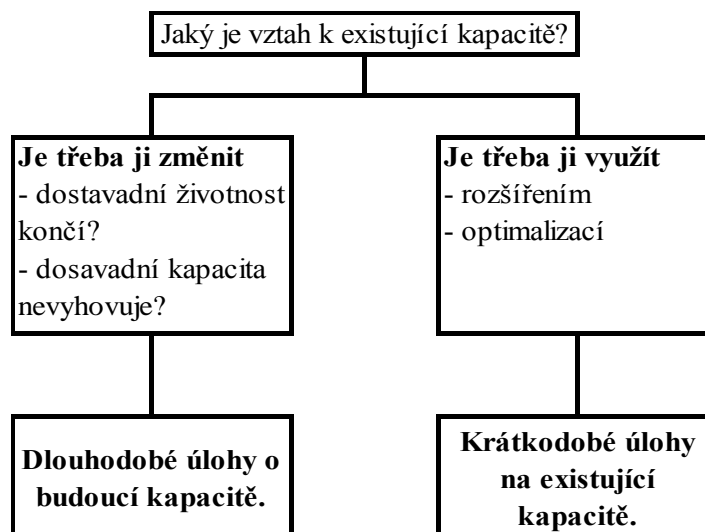
- kvantitativní – kontroly rozpočtů, kontroly výrobní nebo provozní, kontroly zásob,
- kvalitativní – celkové řízení kvality, např. prostřednictvím systému ISO, které slouží k ocenění přínosů všech pracovníků, nebo Just-in-time v oblasti kvality (Petřík, 2009 str. 32).

3.12 Rozhodovací úlohy

V souvislosti se zvyšujícími se požadavky na zjišťování informací celého podnikání se dospělo k názoru, že informace o rozhodnutích v minulosti jsou nedostatečným nástrojem pro posuzování budoucího podnikání a rozhodování. Pro zajišťování těchto informací se využívá typologie rozhodování.

Jednotlivé typy rozhodovacích úloh členíme na:

- *úlohy na existující kapacitě* (krátkodobé rozhodovací úlohy) – rozhodnutí v minulosti o vytvoření určité kapacity stanovilo určitou úroveň umrtvených fixních nákladů, jejichž snížení je podmíněno např. úplným zrušením této kapacity na určitou úroveň vyhnutelných fixních nákladů,
- *úlohy o budoucí kapacitě* (dlouhodobé rozhodovací úlohy) – předpokládají, že současná kapacita je nedostatečná, nebo příliš rozsáhlá a je nutné ji zrušit, restrukturalizovat, rozšířit, apod. (Král, 2012 str. 456).



Obrázek 5: Rozhodovací úlohy z pohledu kapacity (Král, 2012 str. 457), vlastní zpracování.

3.12.1 Rozhodovací úlohy o existující kapacitě.

Krátkodobé rozhodovací úlohy jsou spojeny s rozhodováním o změně a využití kapacity, nebo o změně sortimentu. Základem jsou úlohy, které vycházejí s předpokladu nevyužití kapacity, nebo při hledání lepší možnosti zvýšení zisku jejím lepším využitím. Z pohledu řešení těchto úloh rozlišujeme optimalizační úlohy (optimalizace sortimentu, zvýšení objemu činností s cílem co nejlepších výsledků podniku), stanovení dolního limitu ceny (stanovení minimální cenové úrovně a doplnění sortimentu nebo určitého trhu při nevyužití kapacity), nebo úlohy typu „buď a nebo“ (vyrábět ve vlastní režii nebo nakoupit). Tyto úlohy vycházejí z předpokladu nevyužití kapacity a hledají možnosti jejího využití. V případě, že je naopak vytvořená kapacita zcela využita, hledají se řešení k jejich rozšíření prodloužením pracovního týdne, dvousměnným provozem, prací přesčas, apod., které však vyvolávají další variabilní náklady nebo i vyhnutelné fixní náklady spojené se zvýšeným provozem kapacity. Druhou možností je hledání jiných možností k jejich optimálnímu využití. Kritérium optimalizace je maximalizace zisku (Král, 2012 str. 459).

Řešení úloh souvisejí se změnou objemu a ovlivňování nákladů, výnosů a zisku jsou tyto úlohy známé pod pojmem CVP (costs – volume – profit). Východiskem k řešení těchto úloh je analýza bodu zvratu. Jedná se o zjištění bodu, kdy určité minimální množství výroby a prodeje není ztrátové. Jinak řečeno, ve kterém prodané výkony uhradí vynaložené náklady. Přínosem tohoto výpočtu je možnost posouzení určitého příspěvku na úhradu fixních nákladů. V tomto bodě v naturálním vyjádření se tržby rovnají celkovým

nákladům. Složitější sortimentní struktura může uvažovat, jaké úrovně výnosů z prodeje musí podnik dosáhnout, aby marže pokryla fixní náklady:

$$\text{Fixní náklady} = \text{příspěvek k tržbám} * \text{výnosy z prodeje zajišťující bod zvratu}$$

$$\text{Výnosy z prodeje zajišťující bod zvratu} = \text{fixní náklady} * \text{příspěvek k tržbám}$$

V určité modifikaci tohoto výpočtu lze určit, při jaké úrovni výnosů z prodeje se dosáhne požadovaného zisku.

$$\text{Výnosy z prodeje} = \text{fixní náklady} + \text{požadovaný zisk} / \text{příspěvek k tržbám}$$

K tomu, aby se potvrdili předpoklady, z nichž se vychází při výpočtu o existující kapacitě, je vhodné vycházet z určitého rozpětí. Vymezit optimistickou a pesimistickou variantu zisku. Výchozí propočty vyjadřuje úroveň objemu prodeje, průměrné ceny a požadovaná úroveň fixních a variabilních nákladů k dosažení požadovaného zisku. Taková analýza, vyjadřující manévrovací prostor, se nazývá *analýza citlivosti* (Sensitivity Analysis). Rozlišujeme statickou analýzu citlivosti, která předpokládá, že na pokles zisku působí jediný faktor a dynamickou analýzu citlivosti (Král, 2012 str. 471). Citlivost se vyjadřuje procentem změny proměnné, při níž by byl zisk roven minimální žádoucí úrovni.

Citlivost rozsahu činnosti – bezpečnostní marže (citlivost poptávky) vyjadřuje informaci o tom, jaký má podnik manévrovací prostor v rozsahu své činnosti. Lze ji koncipovat:

- O kolik procent je skutečný rozsah činnosti vyšší než minimální přijatelný rozsah činnosti umožňující podniku uhradit náklady a dosáhnout předpokládaného zisku (bezpečnostní marže zajišťovaná ve vztahu k předpokládanému využití kapacity).
- O kolik procent je instalovaná kapacita vyšší než minimálně přijatelný rozsah činnosti (bezpečnostní marže zajišťovaná ve vztahu k instalované kapacitě).

3.12.2 Rozhodovací úlohy o budoucí kapacitě

Jak již bylo zmíněno, vychází se z předpokladu vyčerpání kapacity z důvodu nedostatečné nebo rozsáhlé kapacity a je nutné ji obnovit. Úspěšnost podniku v této oblasti vychází ze schopnosti formulovat dlouhodobou a přitažlivou podnikatelskou vizi, motivovat svoji podnikovou politikou a kvalitně rozhodovat o investicích a způsobu jeho financování. To souvisí s úlohami, které jsou spojeny se vkladem investičních prostředků do dlouhodobě využívaných aktiv, které jsou financované dlouhodobě vázaným kapitálem. Předpokladem investičního rozhodování jsou relevantní náklady a výdaje, výnosy nebo příjmy. Při rozhodování je potřeba vzít v úvahu také znalost oportunitních nákladů a výnosů. K tomu je zapotřebí mít vymezen konkrétní cíl a zvolit nejefektivnější cestu k jeho naplnění a mít k dispozici určitou výši kapitálu, kterou můžeme efektivně investovat. K hodnocení investic typu hmotného a nehmotného majetku, dlouhodobých investic finančního charakteru (podílové účasti) nebo specifických forem investic (cenné kovy), je zapotřebí použít určité hodnotící přístupy (Král, 2012 str. 492).

Součástí řešení a výběru investice je důležité mít informační podklady o:

- věcném zhodnocení investice a posouzení efektivnosti,
- způsobu financování – vybrat nejvýhodnější způsob,
- studii trhu – zjištění přínosů,
- provedené technické studii – konstrukční, technické a technologické parametry,
- provedené ekonomické studii – ekonomická efektivnost.

S investováním souvisí vynaložení finančních prostředků, tedy vázanost kapitálu a předpoklad jejich návratnosti a příležitosti získat za poskytnutý kapitál odměnu. Při investování je třeba vzít v úvahu také faktor času a rizika s tím spojená (Král, 2012 str. 493).

3.12.2.1 Vliv faktoru času

Při hodnocení vlivu času vycházíme z toho, že současné příjmy a výdaje jsou vyšší než příjmy a výdaje v budoucnu. Jinak řečeno budoucí příjem je nižší než současný. K této skutečnosti se používá pojem zúročení, který je vhodný pro výpočet budoucí hodnoty peněžních toků:

$$\text{Budoucí hodnota v roce } n = \text{současná hodnota příjmu nebo výdaje} * (1 + \text{výše úroku})^n \text{ (počet let úročení)}$$

Naopak současnou hodnotu si lze lépe představit s reálnou kupní silou, která nám odpovídá na otázku „Jakou současnou hodnotu má peněžní příjem, který získáme za určitou dobu?“. K tomu používáme obrácený postup a pojem odúročení (diskont):

$$\text{Současná hodnota v roce } n = \text{výše příjmu v roce } n / (1 + \text{výše úroku})^n \text{ (počet let úročení)}$$

Pro kvantifikaci současné hodnoty budoucích peněžních toků se používají nejvýznamnější metody hodnocení těchto úloh: metoda čisté současné hodnoty, výpočet indexu rentability, vnitřní výnosové procento, doba návratnosti, nákladová kritéria a metody na propočet perpetuity³ (Král, 2012 str. 496).

3.12.2.2 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota je absolutní a rozdílově koncipované kritériu, které se zjišťuje jako rozdíl mezi současnou hodnotou přínosu a současnou hodnotou investičních výdajů. Představuje přebytek nebo nedostatek finančních přínosů z investice. Investice je vhodná, pokud čistá současná hodnota je vyšší nebo rovna nule (Král, 2012 str. 496).

$$\text{Čistá současná hodnota} = \sum_{n=0}^n [\text{investiční výdaje} * (1 + \text{výše úroku})^{-n}]$$

3.12.2.3 Index rentability

Index rentability vychází z čisté současné hodnoty a vypočítá se jako index. Jedná se o relativní poměrové kritérium. Představuje míru výnosnosti. Investice je možná, pokud jeho index rentability je vyšší nebo roven jedné (Král, 2012 str. 498).

$$\text{Index rentability} = + \text{současná hodnota přínosů z investice} / - \text{současná hodnota investičních výdajů}$$

³ Perpetuita je nekonečně se opakující pravidelný roční výnos.

3.12.2.4 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento označované jako vnitřní výnosová míra (Internal Rate of Return), se liší od vyjádření faktoru času u čisté současné hodnoty v kvantifikaci. Vyjadřuje míru zhodnocení kapitálu. Vyjadřuje diskontní sazbu, při níž je současná hodnota projektu rovna nule. Zjišťuje, o kolik procent výnosnosti kapitálu se investoři připravují, když investovat nebudou, případně jakou výnosnost projekt přináší. Investice je vhodná, pokud vnitřní výnosové procentu bude vyšší než náklady kapitálu, který bude použit na financování projektu. Vzorec pro výpočet je stejný jako u zjištění čisté současné hodnoty. Čistá současná hodnota se klade nule a hledá se procento nákladů – výše úroku. Je možno využít tzv. iterační metodu, jejíž princip spočívá v postupném dosazování diskontní sazby (Král, 2012 str. 500)

3.12.2.5 Doba návratnosti

Doba návratnosti vyjadřuje počet let, během kterých přínos z investice, vyjádřené diskontovanými peněžními příjmy, hradí diskontované investiční výdaje. Investice je možná, pokud životnost je alespoň tak dlouhá jako návratnost investice. Stejně jako předchozí metoda je dobu návratnosti vhodné zjišťovat iterační metodou. Od diskontovaných investičních výdajů se postupně odečítají zjištěné diskontované příjmy do okamžiku, kdy rozdíl obou je nulový. Metoda znevýhodňuje strategicky orientované investice (Král, 2012 str. 502).

3.13 Finanční analýza

Finanční analýza a finanční ukazatelé mají pro rozhodování svůj význam. Je s nimi úzce spjata plánování a rozpočtování, řízení hospodárnosti a rozhodování o investicích. Smyslem podnikání je dosahování co nejlepších výsledků a jejím hlavním kritériem je hospodářský výsledek, který představuje zhodnocení vložených prostředků do podnikání. Hlavními ukazateli finanční analýzy jsou:

- rentabilita,
- likvidita,
- zadluženost,
- finanční struktura podniku.

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \text{Zisk} / \text{Tržby}$$

$$\text{Rentabilita vložených aktiv (ROA)} = \text{EBIT} / \text{Aktiva}$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \text{Čistý zisk} / \text{Vlastní kapitál}$$

$$\text{Běžná likvidita} = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{Krátkodobé závazky}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = (\text{Peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty}) / \text{Okamžité splatné závazky}$$

$$\text{Celková zadluženost} = \text{Cizí kapitál} / \text{Celková aktiva}$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \text{Cizí zdroje} / \text{Vlastní kapitál}$$

Zdrojem informací pro hodnocení těchto ukazatelů jsou výkazy finančního účetnictví (rozhava, výsledovka, přehled finančních toků), případně lze využít i výkazy manažerského účetnictví (výkazy hospodaření středisek, analýzy vývoje nákladů, náklady konkrétních výkonů).

Metodika finanční analýzy je velmi obsáhlá a obsahuje jednoduché a složitější metody. Mezi jednoduché metody vycházejí z dostupných informací a lze je jednoduše vyhodnocovat patří:

- absolutní ukazatele,
- rozdílové ukazatele,
- poměrové ukazatele.

Absolutní ukazatele můžeme sledovat pomocí vývojových trendů nebo procentních výpočtů. Analýza vývojových trendů (horizontální analýza) porovnává změny jednotlivých položek výkazů v určitém časovém horizontu. Změny lze vyjádřit v absolutních hodnotách nebo procentní vyjádření. Procentní analýza (vertikální) hodnotí podíl položek

výkazu ke zvolené základně (vybrané aktivum k celkovým aktivum, apod.) (Čechová, 2011 str. 129).

Rozdílové ukazatele sledují vývoje čistého pracovního kapitálu (ČPK)⁴, pohotových prostředků a pohledávek. ČPK je ukazatel informující o platební schopnosti podniku a vypovídá o poměru mezi likvidními krátkodobými pohledávkami a závazky (Čechová, 2011 str. 136).

Poměrové ukazatele je nejčastěji používaná metoda finančních analýz. Informace čerpá z běžně dostupných výkazů rozvahy a výsledovky podniku. Poměrové ukazatele nejčastěji sledují platební schopnost podniku, finanční stabilitu, aktivitu a rentabilitu podniku (Čechová, 2011 str. 138).

3.14 Vývoj a tendence manažerského účetnictví

Trendem manažerského účetnictví ve vývoji je interdisciplinarita⁵. Jedná se o vzájemnou kombinaci různých pohledů na jednu věc a její podstatu, která přináší upřesňující informace. Společně s tímto pohledem zjišťujeme neustálou potřebu rozšiřování informací, které se nějakým způsobem vyhodnocují a sledují z manažerského pohledu i z pohledu vlastníka.

Manažerský řídicí systém je právě tím, který vytváří komplexní pohled na problémy řízení firmy. V této souvislosti se zde střetávají poznatky a pohledy manažerského účetnictví, managementu, řízení firmy a personálního řízení. Důležité je umět zjištěné poznatky používat. Pro řízení podniku je důležité vymezit:

- Cíle – čeho chceme dosáhnout
- Formulování strategie – způsob jak toho chceme dosáhnout
- Implementaci – jak toho chceme dosáhnout.

⁴ ČPK – provozní kapitál = rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky.

⁵ Propojení a spolupráce s několika vědami za účelem dosažení společného výsledku.

Jednoduchým nástrojem strategického interního a externího auditu je SWOT analýza, která zjišťuje slabé a silné stránky podniku, jeho příležitosti a ohrožení. Složitějším nástrojem k analýze podnikatelského portfolia může být matice General Electric (Kotler, 2007).

System řízení firmy lze zjednodušeně přirovnat k řízení vozu. K jeho řízení potřebujeme mít k dispozici nástroje jako je plyn, brzda, řadicí páka a volant. V manažerském řízení rozlišujeme nástroje:

- Pro přímé řízení činností.
- Pro personální řízení a formování podnikové kultury
- Pro řízení podle výsledků.

Mezi přímé řízení činnosti patří omezení možnosti jednat určitým způsobem, což zjednodušeně znamená stanovit zaměstnancům omezení, která povedou k žádoucímu plnění úkolů. Posoudit danou akci ještě před tím, než je vykonaná, může spočívat v jednoduchém rozhovoru nadřízeného s podřízeným. Svěřit odpovědnost zaměstnancům lze nejlépe na základě předem stanovených pravidel nebo zásad.

Účelem personálního řízení je zajistit, aby zaměstnanci chápali, co se po nich chce, aby byli schopni vykonávat požadovanou činnost (schopnosti, znalosti, vzdělání) a snažit se žádoucím způsobem vést zaměstnance k samostatnosti. K tomu je zapotřebí vybrat vhodné zaměstnance, následně je průběžně školit a vzdělávat ke zlepšení jejich schopností, které mohou zúročit v našem podniku a vymezit jim strukturované pracovní úkoly v dané pozici společně s potřebnými zdroji.

Řízení podle výsledků zahrnuje stanovení rozměru výkonnosti a jejího měření. Důležité je, aby zaměstnanci vykonávali přidělené úkoly žádoucím způsobem, což by se mělo promítnout v ukazatelích výkonnosti. V nastavení způsobu měření výkonnosti podnik dává zaměstnancům na vědomí, co považuje za důležité. K tomu je třeba stanovit cílové hodnoty výkonnosti a samozřejmě nesmí chybět ani míra motivace. Ke stanovení motivačního systému je zapotřebí měřitelných výsledků. Odměnou pro zaměstnance nemusí být pouze finanční motivace, ale například posílení jeho pravomoci, karierní postup apod.

Mezi podmínky efektivního fungování systému řízení je důležité seznámit zaměstnance s prioritními úkoly podniku a také s dosaženými výsledky. Pro zaměstnance je důležité, aby měli možnost ovlivnit výsledky. K tomu je potřeba umět výsledky efektivně měřit (Král, 2012 str. 610).

4 ANALYTICKÁ ČÁST

4.1 Charakteristika akciové společnosti

4.1.1 Historie společnosti a současnost

Počátky společnosti sahají až do roku 1949, kdy byl vytvořen Okresní průmyslový podnik v Novém Bydžov, který prováděl malosériovou výrobu a zakázkovou činnost v oboru Kovovýroby. Společnost Steel & Plastic, a.s. v její současné podobě byla založena zakladatelskou listinou v roce 1993 Fondem národního majetku. Zápisem do obchodního rejstříku vznikla 1. ledna 1994. Uplynulý rok byl tedy dvacátým druhým rokem činnosti akciové společnosti.

Společnost se řadí mezi úspěšné strojírenské firmy, které mají v posledních letech stabilní výrobní program. Od svých odběratelů má kladné reference na dodávané výrobky a splňuje náročné požadavky především na kvalitu nejen pro automobilový průmysl, dále na termíny dodání pro tuzemské i zahraniční zákazníky. Za poslední roky dosahovala společnost dobrých hospodářských výsledků. V závislosti na svých možnostech firma rozvíjí a inovuje svoji výrobní základnu a inovuje stávající produkty v oblasti automobilového průmyslu a vyvíjí nové.

4.1.2 Hlavní činnosti akciové společnosti

Společnost, která má 4 výrobní provozy na 4 místech ve městě, se specializuje na pět základních výrobních oborů v následujícím rozdělení:

- Výroba televizních a rozhlasových antén včetně jejich příslušenství.
- Výroba zpětných automobilových zrcátek, držáků a příslušenství pro nákladní automobily, autobusy, traktory, kolejová vozidla a stavební stroje.
- Výroba ruční čerpací techniky ke studním včetně příslušenství a náhradních dílů.
- Výroba sporáků, krbových kamen, kamen Styl, a příslušenství ke kamnům.
- Výroba trezorů, sejfů, příručních pokladen, skříní za zbraně a kovového nábytku (Podnik, 2016).

Druh činnosti	Podíl na výkonech					Podíl na exportu					Postavení na trhu v ČR
	2012	2013	2014	2015	2016	2012	2013	2014	2015	2016	
Antény	0,3%	0,4%	0,2%	0,1%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	cca 10 %
Zrcátka	61,8%	64,0%	66,1%	67,4%	67,5%	6,6%	6,6%	8,0%	9,3%	10,1%	cca 75 %
Pumpy	31,3%	28,3%	29,1%	25,5%	26,7%	18,6%	17,9%	19,2%	15,6%	17,4%	cca 80 %
Kamna	4,4%	4,4%	2,7%	2,6%	2,7%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	cca 3 %
Trezory	2,2%	3,0%	1,9%	4,3%	3,0%	1,4%	2,0%	1,3%	2,2%	1,1%	cca 2 %
CELKEM výrobky	100%	100%	100%	100%	100%	26,8%	26,5%	28,5%	27,1%	28,6%	

Tabulka 8: Podíl jednotlivých oborů na výkonech a na trhu. Zdroj interní data, vlastní zpracování.

4.1.3 Vedlejší činnosti akciové společnosti

Vedlejšími činnostmi společnosti jsou silniční motorová doprava (zajišťující přepravu výrobků k odběratelům a přepravu materiálu), výroba plastových dílů na vstřikovacích lisech (vnitropodniková kooperace), smaltování (vlastní smaltovací pec), koupě zboží za účelem dalšího prodeje (podniková prodejna), výroba nástrojů (vlastní nástrojárna).

4.1.4 Vlastnická struktura společnosti

Základní kapitál akciové společnosti zapsaný v OR u Krajského soudu v Hradci Králové činí 91 182 000,- Kč a byl rozdělen na 91 182 ks akcií na majitele se jmenovitou hodnotou 1 000,- Kč, které jsou v listinné podobě na jméno (Podnik, 2016).

4.1.5 Orgány společnosti a vedení

- Valná hromada akcionářů,
- Představenstvo akciové společnosti (3 členové),
- Dozorčí rada akciové společnosti (3 členové),
- Vedení akciové společnosti:
 - a) Místopředseda představenstva pověřený řízením společnosti.
 - b) Obchodní náměstek akciové společnosti.
 - c) Ekonomický náměstek akciové společnosti.
 - d) Výrobně-technický náměstek akciové společnosti.

4.1.6 Struktura a management společnosti

- Místopředseda představenstva, pověřený řízením společnosti, úsek místopředsedy akciové společnosti (2 oddělení)
 - Kancelář ředitele a oddělení řízení kvality.
- Obchodní náměstek a obchodní úsek akciové společnosti (3 oddělení)
 - Obchodní oddělení (nákup, marketing a prodej), podniková prodejna a doprava.
- Ekonomický náměstek a ekonomický úsek akciové společnosti (4 oddělení)
 - Všeobecná a mzdová účtárna, plánování, ceny, kalkulace a správa ICT.
- Výrobně-technický náměstek výrobní a technický úsek akciové společnosti (4 výrobní provozy a oddělení technologie, konstrukce a nástrojárna)
 - Výrobní provozy:
 - Provoz 101 – výroba ručních pump (pístová, stojanová, příslušenství).
 - Provoz 102 – výroba zpětných zrcátek, sad zrcátek, držáků, a příslušenství pro automobilový průmysl.
 - Provoz 105 – výroba ručních membránových a křídlových pump, sacích košů a příslušenství, kooperace pro ostatní výrobní provozy.
 - Provoz 106 – výroba trezorů, pokladniček a jiné zabezpečovací techniky, kamen a sporáků na tuhá paliva, krbová kamna a příslušenství, ostatní kovovýroba.

4.1.7 Zákazníci

Společnost je rozdělena, jak již bylo zmíněno výše, na 5 oborů ve 4 výrobních provozech a jejími zákazníky jsou jak koneční zákazníci, kteří kupují jednotlivé produkty z firemního internetového obchodu nebo v podnikové prodejně v Chlumci nad Cidlinou, tak odběratelé nakupující za velkoobchodní ceny. Jsou to například železářství, prodejny s náhradními díly pro automobily a autobusy nakupující zboží za účelem dalšího prodeje nebo velkoobchody, které mají rozvinutou síť svých odběratelů. Výrobky jsou prodávány z větší části v České Republice. Podíl exportu na celkových tržbách přesto činí více jak 25%. Hlavními odběrateli v zahraničí jsou partneři na Slovensku, v Německu, Francii, Dánsku, Slovinsku, Chorvatsku, Polsku a v dalších především evropských zemích, jak ukazuje níže uvedená tabulka s rozdělením na jednotlivé obory.

Země exportu	Zrcátka	Pumpy	Trezory	Kamna	Celkem 2016
Německo	214	7 934	832	0	8 980
Francie	5 019	0	0	0	5 019
Slovensko	748	3 890	0	0	4 638
Dánsko	540	0	0	0	540
Slovinsko	115	396	0	0	511
Maďarsko	255	0	0	0	255
Polsko	19	167	0	0	186
Chorvatsko	0	169	0	0	169
Finsko	130	0	0	0	130
Rakousko	0	63	0	0	63
Švédsko	61	0	0	0	61
Itálie	53	5	0	0	58
Španělsko	29	0	0	0	29
MIMO EU	134	23	0	0	157
SUMA EXPORT 2016	7 317	12 647	832	0	20 796
SUMA TUZEMSKO 2016	41 817	6 666	799	2 397	51 679

Tabulka 9: Tržby jednotlivých zemí v EU na tržbách společnosti v tis. Kč, vlastní zpracování.

Nejdůležitějším odvětvím pro společnost je automobilový průmysl, a tudíž největšími odběrateli jsou výrobci, v našem případě autobusů, nákladních automobilů, traktorů a stavebních strojů a v neposlední řadě i drážních kolejových vozidel. Společnost patří k v současnosti k velmi významným výrobcům zpětných zrcátek a držáků v Evropě. Společnost vyrábí, dodává a také vyvíjí nové produkty právě v oblasti zpětných zrcátek. V souvislosti s dodávkami do automobilového průmyslu je společnost samozřejmě držitelem certifikátu pro systém řízení kvality ISO 9001:2008 (viz příloha 20), který získala již v roce 1999, a který v roce 2016 úspěšně obhájila, stejně jako v předchozích letech. V souladu s certifikačními postupy má společnost tento systém zaveden pro obory vývoje a výroby zpětných automobilových zrcátek a držáků, výrobu televizních a rozhlasových antén, ručních čerpadel a drobné strojírenské výroby na zakázku. V současné době se společnost připravuje na certifikaci dle normy pro automobilový průmysl ISO TS 16949.

4.1.8 Dodavatelé

Vzhledem k rozdělení do výše zmíněných výrobních oborů je seznam dodavatelů poměrně široký. Většina dodavatelů je z tuzemska. Je to dáno lepší dostupností, dobrou kvalitou a výhodnějšími obchodními podmínkami. Přesto jsou pro společnost důležití zahraniční dodavatelé, kteří jsou např. z Maďarska, Slovenska, Německa a Číny. Oddělení nákupu a výběr dodavatelů se řídí směrnicí systému kvality pro nakupování, č. 15-1.21, jejímž účelem je stanovení jednotného postupu, odpovědnosti a pravomoci při nakupování. Směrnice popisuje způsob řízení procesu nakupování materiálu, reklamace materiálu apod.

Kritéria a postupy hodnocení dodavatelů jsou pak specifikovány směrnicí 17-1.21, kde se vyhodnocují dodavatelé podle stanovených kritérií (např. kvalita, rychlost, cena, zda byla předchozí dodávka v pořádku, apod.). V dodavatelském adresáři jsou vedeny i alternativní dodavatelé pro případ neočekávaného výpadku hlavního dodavatele. Příklad některých dodavatelů viz následující tabulka:

Přehled dodavatelů	Délka spolupráce v letech	2012	2013	2014	2015	2016
		v tis. Kč				
Společnost FBG	23	141	2 133	2 165	2 165	3 023
Společnost LPM	16	1 911	1 926	1 955	1 955	2 533
Společnost BVIn	8	3 222	1 548	1 571	1 571	1 431
Společnost SIVM	22	907	859	872	872	1 476
Společnost APB	17	698	841	854	854	1 487
Společnost MŠ	14	536	643	653	653	921
Společnost HTO	18	398	481	488	488	741
Společnost ICS	10	325	274	278	278	0
Společnost PIN	6	569	306	311	311	480
Ostatní		16 190	15 065	15 291	15 291	20 341
CELKEM		24 897	24 076	24 437	24 437	32 056

Tabulka 10: Významní dodavatelé – odběry v tis. Kč, vlastní zpracování.

4.1.9 Konkurence

V oblasti výroby zpětných zrcátek a držáků pro autobusy, nákladní a kolejové vozy je společnost v tuzemsku jediným výrobcem. Na tuzemském trhu však má konkurenci ze

stran zahraničních světových výrobců zrcátek – firmy MEKRA Lang, Wilke, Vision. Konkurentů na trhu je ovšem více, především se jedná o dodávky z Turecka a Číny, které jsou velkým konkurentem, především co se týče ceny, nikoli kvality. Rozdělení tuzemského trhu nelze přesně určit, lze pouze odhadovat. Výhodou pro obchodní partnery jsou větší možnosti nabídnout zákazníkovi různá technická provedení a modifikace podle požadavků. Druhou výhodou je nižší cena oproti výše zmíněným světovým konkurentům a vyšší kvalita oproti dodávkám z východu. Další výhodou pro tuzemské odběratele je téměř okamžitý servis pokrytí trhu náhradních dílů a strategické umístění společnosti vůči odběratelům. Vzhledem k tomu, že finální výrobky mají dlouholetou tradici na tuzemském trhu, průběžně se řeší úkoly týkající se zvýšení technické úrovně výrobků.

V sortimentu kamen a trezorů je konkurence obrovská. Na trhu kamen je několik tradičních a velkých výrobců podobných typů kamen a sporáků. Největšími konkurenty jsou Thoma Fiľakovo SK (výroba kamen, sporáků, krbových kamen podobného typu), ABX Rumburk – tradiční výrobce krbových a kachlových kamen, dále Haas&Sohn Rumburk – výrobce krbových kamen, Mora Moravia, výrobce kvalitních a luxusních sporáků. Ze zahraničních je největším konkurentem výrobce MBS – Srbsko (viz obrázek - MBS 9) – výrobce levných a méně kvalitních sporáků na tuhá paliva.



Výroba ručních litinových pump ke studnám je jedním z velmi důležitých výrobních programů pro společnost. Konkurenční tlak přichází především z dovozu čínských pump. Tyto pumpy jsou dováženy především z východní části (Čína, Indie). S čínskou konkurencí se společnost potýká především ve Slovinsku a Chorvatsku, kam se dostanou přes Turecko. Sortiment pump je tradiční výrobou společnosti a velmi důležitým výrobním programem, blížící se monopolu na tuzemském trhu. Problémem je stav některých modelových zařízení na výrobu litinových dílů pro pumpy, které jsou v havarijním stavu a potřebují generální opravu nebo výrobu nových. Na základě tohoto se narůstá stupeň zmetkovitosti odlitků při výrobě již ve slévárně, v horším případě se zmetkovitost projeví až při opracování odlitků nebo výrobě pump.

Výroba televizních a rozhlasových antén je v podstatě utlumena. Konkurence je především v cenové úrovni úspěšnější. Například anténu typu logaritmicko-periodická je možné na trhu běžně koupit za 300,- Kč – výrobce ISKRA Slovinsko, nebo výroba v Itálii. Cena srovnatelné antény společnosti je 700,- Kč. Kvalita příjmu je srovnatelná, kvalita provedení je u konkurence nižší, cena je výrazně nižší.

V průběhu posledních let nedošlo k vážnějšímu kapacitnímu výpadku výroby ze strany společnosti ani odbytu ze strany zákazníků. Podmiňujícím faktorem v současné době na tuzemském i zahraničním trhu je modernizace, rozšíření technologických možností výroby s vyšší produktivitou, což je splnitelné pouze nákupem nových obráběcích strojů a technologií výroby, kam také směřuje pozornost. Výhody a nevýhody, příležitosti a ohrožení společnosti dokládá níže uvedená SWOT analýza, viz bod 4.3.

4.2 Finanční analýza podniku

4.2.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele se využívají především k analýze vývojových trendů, tedy srovnávání vývoje v časové řadě. Porovnávání můžeme provést v horizontálním směru, tedy porovnáním jednotlivých položek v časové posloupnosti. Zde je možné vypočítat absolutní výši změn nebo procentní výši změn. Naproti tomu vertikální analýza vyjadřuje jednotlivé položky jako procentní podíl ze zvolené základně. V příloze č. 7 a v příloze č. 11 jsou uvedeny výkazy společnosti, tedy rozvaha a výkaz zisku a ztráty (dále jen výsledovka) v její standardní podobě a k nim zpracované kompletní vertikální (přílohy č. 10 a 14) a horizontální (přílohy č. 8 a 9 – rozvaha a 12 a 13 – výsledovka) analýzy těchto výkazů za rok 2010 – 2015. V přílohách číslo 16 – 19 jsou uvedeny nové výkazy dle novely prováděcí vyhlášky k zákonu o účetnictví pro rok 2016.

Horizontální analýza rozvahy ukazuje meziroční růst aktiv, který je způsoben především růstem oběžných aktiv, konkrétně krátkodobých finančních prostředků, na druhé straně v pasivech je vidět velký posun v růstu hospodářského výsledku, alespoň co se týče procentního vyjádření, dále také růst krátkodobých závazků.

Vertikální analýza rozvahy porovnává jednotlivé položky rozvahy s celkovými aktivy a lze zde názorně vidět podíl jednotlivých druhů majetků na celkových aktivech i

položky zdrojů na celkových pasivech. Oběžná aktiva se podílejí na aktivech více jak třemi čtvrtinami, což je poměrně vysoký podíl.

Výkaz zisků a ztráty je v přílohách také analyzován vertikální a horizontální analýzou. Horizontální analýza ukazuje důležitý údaj o meziročním růstu tržeb za výrobky a služby o více jak 7 %. Výkonové ukazatele a ukazatele přidané hodnoty jsou ve všech letech rostoucí. Vertikální analýza výkazu zisků a ztráty (příloha č. 14) porovnává údaje k základně, která byla stanovena jako tržby za prodej vlastních výrobků a služeb plus tržby za prodej zboží.

Výkaz Cash flow v příloze č. 15 je také srovnáván v letech 2010 – 2015. Zde se horizontální ani vertikální analýza neprovádí. Z výkazu je patrný nárůst finančních prostředků.

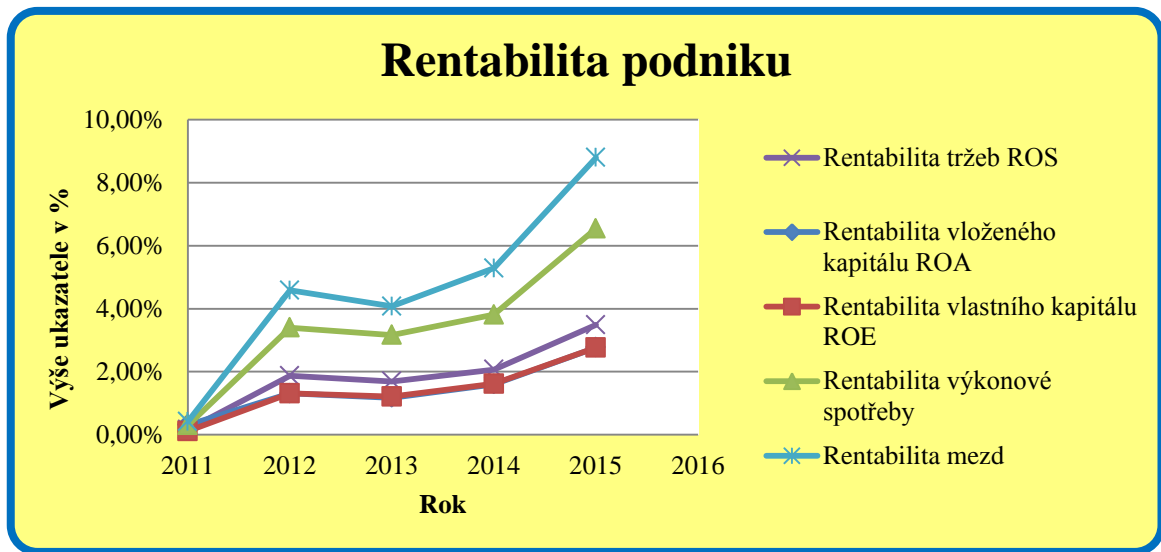
4.2.2 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatelé sledují poměr jednotlivých vybraných položek rozvahy a výsledovky. Tyto ukazatele lze využít pro porovnání s jinými podniky v odvětví.

Rentabilita hodnotí výnosnost podniku. Vybranými ukazateli jsou rentabilita tržeb, která poměřuje výši dosažených výkonů s výsledkem hospodaření po zdanění, rentabilita vloženého kapitálu, tedy poměr hrubého zisku před zdaněním k celkovým aktivum, rentabilita vlastního kapitálu, tedy poměr zisku po zdanění k vlastnímu kapitálu, dále rentabilita výkonové spotřeby, poměřuje zisk před zdaněním k výkonové spotřebě a rentabilita mezd jako poměr osobních nákladů a zisku také před zdaněním.

Ukazatele RENTABILITY podniku	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilita tržeb ROS	0,16%	1,87%	1,69%	2,07%	3,48%
Rentabilita vloženého kapitálu ROA	0,31%	1,31%	1,17%	1,60%	2,77%
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	0,11%	1,31%	1,21%	1,61%	2,76%
Rentabilita výkonové spotřeby	0,30%	3,40%	3,16%	3,81%	6,55%
Rentabilita mezd	0,41%	4,58%	4,07%	5,28%	8,80%

Tabulka 11: Ukazatelé rentability společnosti, vlastní zpracování.



Graf 1: Ukazatelé rentability podniku, vlastní zpracování.

Ukazatele RENTABILITY SOR Libchavy	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilita tržeb ROS	10,56%	7,34%	10,36%	9,70%	8,85%
Rentabilita vloženého kapitálu ROA	14,28%	7,22%	11,89%	13,58%	14,35%
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	48,55%	25,10%	29,37%	63,90%	52,60%
Rentabilita výkonové spotřeby	13,91%	9,22%	13,31%	11,14%	11,37%
Rentabilita mezd	107,72%	61,41%	94,66%	97,28%	104,52%
Ukazatele RENTABILITY Zetor Brno	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilita tržeb ROS	4,46%	7,26%	8,08%	6,00%	3,75%
Rentabilita vloženého kapitálu ROA	5,96%	13,40%	15,47%	9,50%	5,11%
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	15,88%	26,48%	21,14%	15,35%	8,09%
Rentabilita výkonové spotřeby	5,41%	9,17%	10,13%	7,20%	4,39%
Rentabilita mezd	38,26%	70,63%	77,47%	34,07%	59,34%

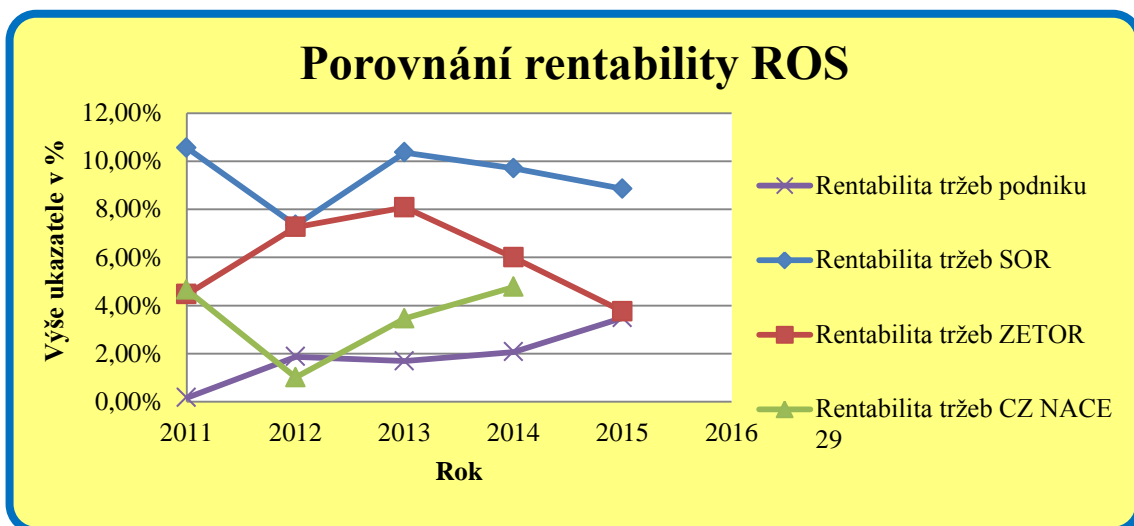
Tabulka 12: Ukazatele rentability vybraných odběratelů, zdroj: (Justice.cz, 2016), vlastní zpracování.

Ukazatele RENTABILITY dle CZ NACE 29	2010	2011	2012	2013	2014
Rentabilita tržeb ROS	3,91	4,65	4,01	3,46	4,77
Rentabilita vloženého kapitálu ROA	6,07	7,77	6,83	5,66	8,34
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	13,91	17,99	14,76	13,04	19,20

Tabulka 13: Ukazatele rentability odvětví dle CZ-NACE 29 (ČZSO, 2016), vlastní zpracování.

Výše uvedené tabulky a graf č. 1 ukazují vývoj rentability společnosti, která má vzrůstající tendenci ve všech ukazatelích, jak je na první pohled vidět i z grafu. Výnosnost podniku má tedy rostoucí trend. V dalších tabulkách lze porovnat stejné ukazatele s předními výrobci v automobilovém průmyslu a zároveň odběrateli společnosti. U těchto

odběratelů je patrná výrazně vyšší rentabilita ve všech ukazatelích. Poslední tabulka ukazuje vývoj ukazatelů rentability v odvětví dle CZ-Nace 29, kam se společnost řadí. Společnost v těchto ukazatelích pořád ještě zaostává. Níže uvedený graf č. 2 vše dokresluje graficky.

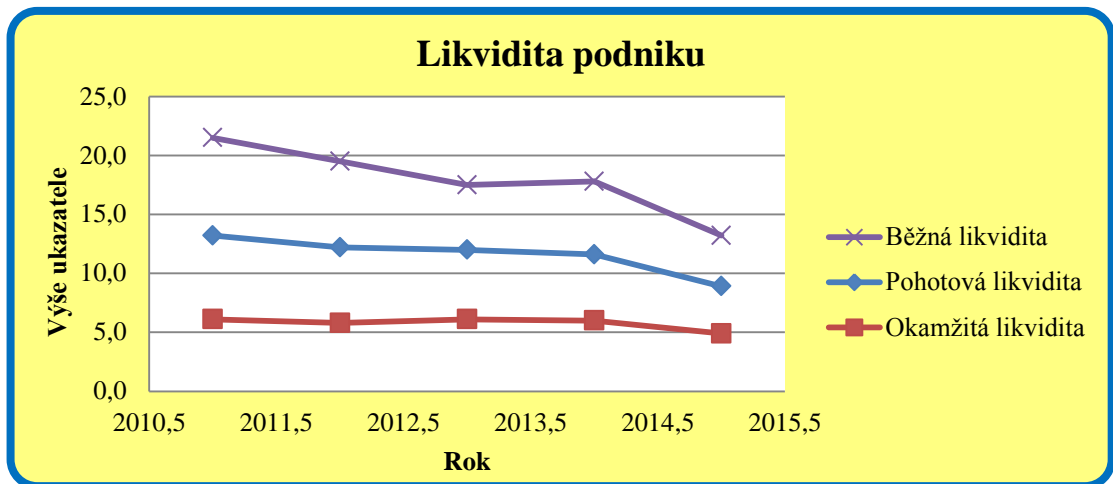


Graf 2: Rentabilita tržeb ROS v porovnání s odvětvím, vlastní zpracování.

Likvidita udává schopnost společnosti dostát svým závazkům. Poměruje tedy volné nebo likvidní prostředky se závazky. Běžná likvidita poměruje oběžná aktiva s krátkodobými závazky, pohotová likvidita hodnotí poměr oběžných aktiv očištěných o zásoby taktéž s krátkodobými závazky a okamžitá likvidita poměruje peněžní prostředky okamžité (na běžném účtu) s okamžitě splatnými závazky.

Ukazatel likvidity společnosti	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	21,5	19,5	17,5	17,8	13,2
Pohotová likvidita	13,2	12,2	12	11,6	8,9
Okamžitá likvidita	6,1	5,8	6,1	6,0	4,9

Tabulka 14: Ukazatele likvidity společnosti, vlastní zpracování.



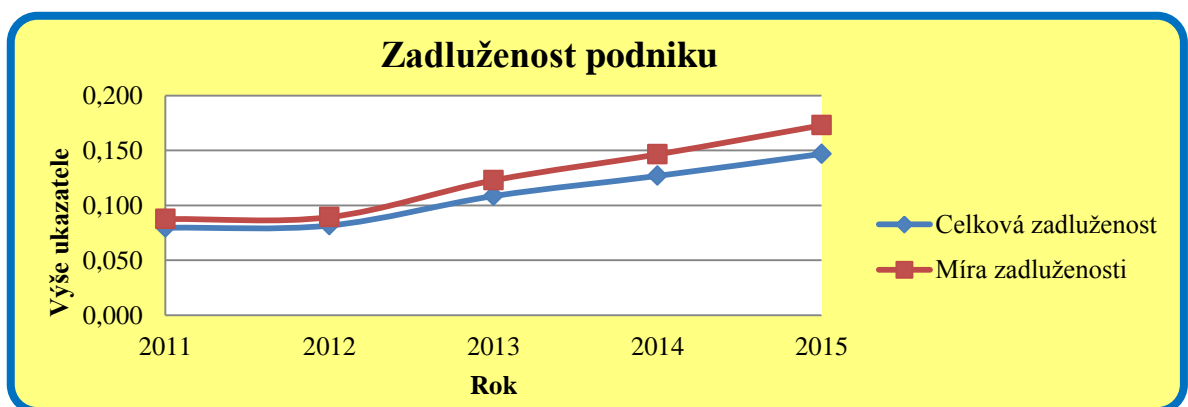
Graf 3: Ukazatele likvidity podniku, vlastní zpracování.

Likvidita podniku dosahuje vysokých hodnot. Co se týče závazků, je společnost schopna je bez problémů hradit. Doporučená hodnota běžné likvidity je v rozmezí od 1,5 do 2,5, což v našem případě firma bohatě splňuje.

Zadluženost sleduje vztah vlastních a cizích zdrojů. Hodnotí jak je společnost schopna financovat cizí zdroje. Doporučené hodnoty jsou mezi 30 a 60 %.

Ukazatel zadluženosti podniku	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	0,080	0,082	0,109	0,127	0,147
Míra zadluženosti	0,088	0,089	0,123	0,147	0,173

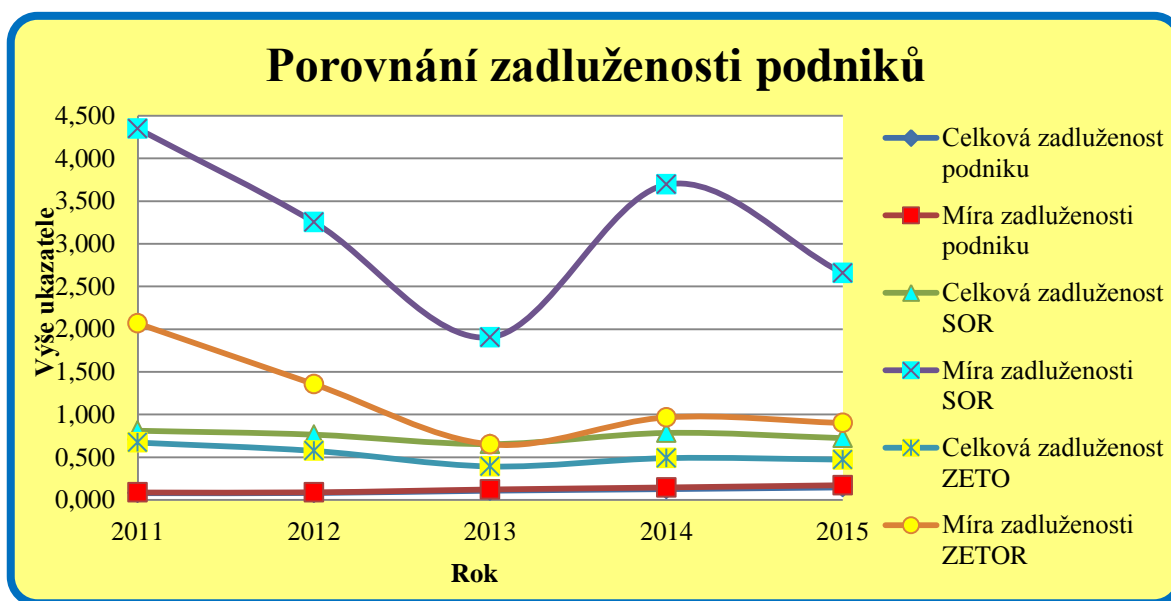
Tabulka 15: Ukazatele zadluženosti podniku, vlastní zpracování.



Graf 4: Ukazatelé zadluženosti podniku, vlastní zpracování.

Ukazatel zadluženosti SOR Libchavy	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	0,811	0,765	0,654	0,785	0,724
Míra zadluženosti	4,348	3,254	1,905	3,694	2,655
Ukazatel zadluženosti Zetor Brno	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	0,672	0,574	0,393	0,490	0,473
Míra zadluženosti	2,067	1,356	0,651	0,967	0,901

Tabulka 16: Ukazatele zadluženosti vybraných odběratelů – vlastní zpracování (Justice.cz, 2016).



Graf 5: Porovnání ukazatele zadluženosti s odvětvím, vlastní zpracování.

Výše uvedené tabulky a grafy vedou k závěru, že úroveň zadluženosti společnosti se pohybuje v uvedených tabulkách mezi 8 – 15 %, což budí vysokou důvěru u svých obchodních partnerů, dodavatelů, bank a jiných věřitelů. Společnost nemá žádný úvěr a vše financuje ze svých prostředků. V dalších tabulkách jsou uvedeny hodnoty zadluženosti obchodních partnerů SOR Libchavy a Zetor Tractors. Zde jsou hodnoty výrazně vyšší, vyplývá to mimo jiné z výroční zprávy, kde je uvedeno v obou případech čerpání úvěrů. Hodnoty ukazatelů zadluženosti těchto partnerů však nejsou nikterak alarmující. V některých případech nemusí být vyšší míra zadluženosti na škodu. Může to mít pozitivní vliv na celkovou rentabilitu.

4.3 SWOT analýza společnosti

Silné stránky (interní)

- Silná finanční situace – vlastní financování projektu.
- Schopnost dlouhodobé spolupráce a vývoj výrobků pro dodávky prvovýrobci automobilového průmyslu (Iveco, SOR, Zetor, Škoda Transportation).
- Vlastní oddělení vývoje.
- Vlastní konstrukce a výroba nástrojů.
- Mnohaletá zkušenost a stabilita na tuzemském trhu.
- Dostatek prostorové i výrobní kapacity – v současnosti možnost zdvojnásobení výroby.
- Ochranná známka společnosti.

Slabé stránky (interní)

- Zastaralé informační systémy.
- Zastaralé strojní vybavení.
- Zastaralé technologické vybavení.
- Vysoký průměrný věk zaměstnanců.
- Jednotlivé výrobní provozy společnosti jsou roztrženy na 4 místech, v rámci města.
- Nedostatek moderních a produktivních technologií.
- Nízká produktivita práce.

Hrozby (vnější):

- Prudký růst zahraniční konkurence.
- Nedostatek mladých a kvalifikovaných pracovníků.
- Změna trendů v designu.
- Stagnující podíl na tuzemském trhu (mimo oblast zrcátek).
- Neustálý tlak a vstup konkurenčních výrobků z východu (Čína, Turecko,...).
- Stoupající ceny kvalitních vstupních materiálů v tuzemsku i v zemích EU.

Příležitosti (vnější):

- Eliminace zahraniční konkurence a posílení konkurenceschopnosti firmy.
- Zásah ČNB – silné euro (výhodnější pro vývoz).
- Možnost rozšíření exportu do zemí EU (Polsko, Holandsko, Belgie, Německo, Itálie, atd.).
- Možnosti rozšíření dodávek prvovýrobci automobilového průmyslu do zemí EU (Polsko, Francie, Itálie, Španělsko,...).
- Dobré reference odběratelů a výrobců v automobilovém průmyslu.
- Možnost získání certifikace dle normy ISO TS 16949 pro automobilový průmysl.

	<u>STRENGTH Silné stránky (interní)</u>	<u>WEAKNESSES Slabé stránky (interní)</u>
<u>OPORTUNITIES</u> <u>Příležitosti</u> <u>(vnější):</u>	<u>SO</u>	<u>WO</u>
	Společnost má dlouhodobé obchodní vztahy s předními výrobci autobusů a traktorů v ČR. Je schopna vyvíjet výrobky dle aktuálních přísných požadavků výrobců na kvalitu, vzhled, cenu, termíny dodávek a také zákonů směrnic a vyhlášek platných v evropských zemích. Má tedy potenciál stát se dodavatelem dalších výrobců tohoto odvětví automobilového průmyslu v EU i mimo EU.	Zastaralé strojní vybavení brzdí společnost v dalším rozvoji a ve zvyšování kvality výrobků, a proto pořízení nových moderních technologií by společnost posunulo v konkurenčním boji a v možnosti posílení konkurenceschopnosti s předními světovými výrobci zpětných zrcátek.
<u>THREATS</u> <u>Hrozby (vnější):</u>	<u>ST</u>	<u>WT</u>
	Prudký růst konkurence z východu, tlak na zvyšování kvality a snižování cen je společností eliminováno: Rychlou reakcí na změny na trhu díky vlastnímu oddělení konstrukce a vývoje, vlastní výrobou nástrojů, plněním termínů odběratelům, dobrou finanční situací společnosti.	Zastaralé strojní vybavení a vysoký průměrný věk zaměstnanců může společnost postupně oslabovat, zvyšovat náklady a vést k neschopnosti společnosti být konkurenceschopná a to nejenom na trhu EU, ale ani na trhu tuzemském.

Tabulka 17: SWOT analýza společnosti, vlastní zpracování.

4.4 Současný stav řešené problematiky

4.4.1 Charakteristika účetní jednotky

Účetní jednotka se při sestavování účetní závěrky řídí § 18 zákona 563/1991 Sb. o účetnictví ve znění pozdějších předpisů, podle § 39 vyhlášky 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů a podle Českých účetních standardů pro podnikatele č. 001 až 009,

011 až 023. Rozvahový den společnosti je 31.12. Průměrný počet zaměstnanců v roce 2015 i v roce 2016 byl 84. Společnost nečerpá žádné úvěry ani půjčky a financuje svoji činnost z vlastních zdrojů.

Některé obecné informace účetní jednotky o použitých metodách:

- Ocenění nakupovaných zásob – v pořizovací ceně, u stejného druhu zásob se k poslednímu dni v měsíci počítá vážený aritmetický průměr.
- Ocenění vlastní činnosti – na úrovni vlastních nákladů.
- Druhy nákladů zahrnované do cen zásob stanovených na úrovni vlastních nákladů: přímý materiál, polotovary vlastní výroby, přímé mzdy, prémie k přímým mzdám, ostatní přímé náklady.
- Postupy účtování se řídí zákonem č. 563/1991 Sb.
- Odpisový plán je každoročně stanoven vnitřním předpisem v souladu se zákonem.
- Společnost používá rovnoměrný způsob daňového odpisování.
- Účetní odpisy u dlouhodobého majetku (nad 40 tis. Kč) jsou stanoveny vnitřním předpisem a liší se od daňového odpisování.
- U drobného majetku (do 40 tis. Kč) je shodný daňový a účetní odpis.
- Stav dlouhodobého movitého majetku k 31. 12. 2015 viz tabulka (Podnik, 2016).

Skupina majetku	Pořizovací cena	Oprávký
Stroje, přístroje a zařízení	63 052	58 509
Dopravní prostředky	3 116	2 347
Inventář	82	82
Dr. HM a ostatní movité věci	14 980	14 161
Celkem	81 230	75 099

Tabulka 18: Rozpis samostatných movitých věcí a drobného HM v tis. Kč (zdroj VZ společnosti).

4.4.2 Řešený problém

V současné době je podnik jako celek prosperující společností, s rostoucími výnosy, s rostoucím ziskem a růstem finančních prostředků. Dílčí výsledky jsou však na některých výrobních střediscích méně uspokojivé a vedení společnosti zvažuje určité změny ve struktuře výrobních provozů, ke kterým by jim mohla pomoci tato diplomová práce. Nejvyšší management řeší nízkou úroveň ziskovosti provozu 105 a ztrátovost

provozu 106. Jako řešení je uvažováno o sloučení provozů 101, 105 a 106 na jedno místo, konkrétně do areálu provozu 106, které vedení společnosti předběžně vyhodnotilo jako ekonomicky a prostorově nejvhodnější.

4.4.3 Střediska společnosti

Vysokou prosperitu společnosti zajišťují výrobky realizované na *provoze* označeném **102**, kde je soustředěna výroba zpětných zrcátek a držáků. Prodej těchto výrobků je do značné míry závislý na výrobě v automobilovém průmyslu, který je dlouhodobě rostoucím odvětvím. Nicméně i prodej mimo výrobců automobilového průmyslu, tedy prodej náhradních dílů tvoří podstatnou část prodeje s vysokým ziskem. Výroba se skládá z celých kompletních sad zrcátek a držáků, které jsou našimi odběrateli nasazovány na autobusy při výrobě. Jedná se o sady zrcátek pro vnější i vnitřní použití. Další výroba je potom rozdělena na výrobu samostatných zrcátek a samostatných držáků pro prodej náhradních dílů. Jedná se nejenom o zrcátka a držáky ale další příslušenství, včetně propojovacích kabelů, mezikusů, ložisek, samostatných skel, topných vložek, apod.

Technologie a strojní vybavení používané na provozu 102 jsou, nová CNC automatická ohýbačka trubek a vertikální konzolová frézka (nakoupená v rámci dotačního programu OPPI – Rozvoj), dále výstředníkové lisy, vrtačky, prášková lakovna, frézky, soustruhy, drátořez, padací nůžky na plech, skružovací nástroj na plechy, svařování, kalení.

Další výrobní *provoz* označený **101** zajišťuje tradiční výrobu ručních litinových pump ke studním. Jedná se o pumpy vhodné pro čerpání vody ze studní pro běžné užitkové použití, dále pro čerpání ze septiků, jímek, sudů, apod. Hlavní prodej na tomto středisku je sezónní a převažuje prodej na export, viz dále. Výroba se uskutečňuje v zimních měsících na sklad a na jaře se uskutečňuje největší část prodeje. I tento provoz je prosperující a dlouhodobě stabilní. Technologie na tomto provozu jsou především vrtačky, soustruh, elektro-statická lakovna, frézka, jinak se zde provádí montáž, lakování a příprava na expedici, balení a expedice.

Provoz 105 je výrobním střediskem, kde se uskutečňuje výroba membránových čerpadel, křídlových čerpadel a sacích košů. Součástí výroby na provozu 105 je také kooperace a výroba polotovarů pro ostatní výrobní provozy, především pro provoz 102 - automobilový průmysl, částečně i pro kamna. Vyrábí se zde plastové misky pro zrcátka a

některé kovové díly pro ložiska a držáky. Z výpočtu v tabulkách uvedených v příloze č. 6 je patrné, že výroba kooperací na tomto provozu je vyšší než výroba výrobků k prodeji (55:45). Převod na provozy je uskutečňován za NC ceny – materiál, tarifní mzdy, SP a ZP, 30% prémie. Tyto ceny jsou poté na konci měsíce pomocí změny stavu nedokončené výroby doúčtovány do výše plánované výrobní reže (v našem případě plánovaná VR na provozu 105 je 348 %). Z toho vyplývá, že podíl zisku, který produkuje odebírající středisko z prodeje svých výrobků (především 102), není zahrnut do hospodářského výsledku střediska vyrábějícího (v tomto případě provoz 105).

Prodej výrobků, především membránových čerpadel je celoroční. Prodej se uskutečňuje především do zahraničí a to až z 80 % celkových tržeb. Prodej sacích košů je sezónní. Technologie zde používané jsou vstřikolisy na výrobu misek a rámečků, vstřikolisy na výrobu kabelů pro zrcátka, soustruhy, vrtačky, lakovna, frézka dále zde probíhá celková kompletace a montáž křídlových a membránových čerpadel a sacích košů, včetně povrchové úpravy, balení a následné expedice.

Provoz 106 vyrábí kamna, sporáky Rekreat, krbová kamna na tuhá paliva a dále trezory, pokladničky, skříně na zbraně, kovové prodejní skříně a stojany pro zákazníka z Německa a jinou kovovýrobu. Vzhledem k technologii umístěné na tomto provozu, jako je vystřihovací stroj plechu EUROMAG, nově zakoupené vertikální obráběcí centrum CNC (taktéž z dotačního programu OPPI – Rozvoj) využívané k obrábění litinových dílů pro membránová čerpadla, ohraňovací list, výstředníkový lis, frézka, padací nůžky na dělení plechu, svařovna, lakovna a smaltovací pec, provádí toto středisko také vnitropodnikovou kooperaci pro ostatní střediska. Konkrétně smaltování vnitřních litinových částí pro některé ruční pumpy provozu 101 (těleso a výtok čerpadla NP 75 Tlakové – určené pro export, ocelové válce k čerpadlům LILA), obrábění na CNC stroji kompletní díly pro membránové čerpadlo pro provoz 105 a vystřihuje drobné díly pro výrobu držáků pro provoz 102. V letech 2014 a 2015 navíc realizoval provoz smaltování dílů pro externího odběratele v hodnotě 1,7 mil. Kč.

Dalšími středisky jsou:

- 300 – nákladové středisko správy
- 301 – nákladové středisko nákup
- 302 – středisko nástrojárna

- 303 – středisko doprava – zajišťuje dovoz materiálu, částečně rozvoz zboží zákazníkům. Středisko je vybilancované výkony dopravy (Km, Mth.)
- 304 – podniková prodejna – samostatně fungující a rentabilní.
- 305 – nákladové středisko technologie a konstrukce – vybilancované výkony technologie a konstrukce (hodiny).
- 306 – sklad zboží bývalé prodejny železářství – vedená kvůli zůstatku zásob zboží, sklad je postupně snižován prodejem v podnikové prodejně.
- 400 – nákladové středisko prodeje
- 427 – středisko – rekreační zařízení společnosti v Jinolicích a Markoušovicích, financováno ze sociálního fondu.

4.4.4 Současný informační systém společnosti.

Pro finanční účetnictví využívá společnost software „Standard“, který pracuje pod systémem MS DOS. Tento systém obsahuje moduly určené pro řízení ekonomických agend (finance, majetek, fakturace, účetnictví, objednávky, nákup, prodej, pokladna, skladové hospodářství). Jeden z modulů tohoto systému je zaveden i v podnikové prodejně určený pro skladovou evidenci zboží a maloobchodní prodej. Tento program byl pořízen v roce 1994 za cca 500 tis. Kč. V modulu účetnictví je zachyceno jádro účetního systému, saldokonto dodavatelů a odběratelů, evidence DPH, upomínky, apod.

Dalším informačním systémem, který společnost využívá, je software pro řízení výroby na jednotlivých provozech zvaný „Výroba“. Tento systém se používá pro plánování a řízení jednotlivých sérií ve výrobě, rozpad materiálu a rozpad jednotlivých operací. Tento systém komunikuje s účetním systémem „Standard“ pouze jednostranně, tedy přenáší uzavřenou výrobu do účetnictví. Řízení výroby je zavedeno ve společnosti od roku 2001.

Technologické podklady pro podporu řízení výroby (ceny jednicového materiálu, množství materiálu na jednotlivé výrobky, přímé mzdy na jednotlivé operace) jsou dodávány jiným softwarem „ASEPO“. Tento program taktéž není kompatibilní s informačním systémem Standard. Data jsou přenášena opět jednostranně do řízení výroby. Tento software byl pořízen na základě zavedení řízení kvality a sledování jeho výrobních procesů. Výsledkem toho bylo získání certifikátu ISO 9001:2000, nyní ISO 9001:2008.

Vývoj produktů je zabezpečován softwarem „INVERTOR“ - Autodesk Product Design Suite. I tento software je nekompatibilní s ostatními ve firmě. V tomto případě to ale zřejmě není podstatnou závadou, i když jistá míra kompatibility by jistě přinesla mnohá pozitiva. Mezi hlavní by mohla být možnost náhledu do vždy aktuální výkresové dokumentace všemi zaměstnanci, dále by tato možnost výrazně zjednodušila systém změnového a připomínkového řízení apod. Autodesk Produce Design Suite je obsáhlý balík programů pro práci konstrukčního oddělení. Hlavními programy jsou Autodesk Mechanical, který pracuje ve 2D a dále Autodesk Inventor, pracující ve 3D prostředí. Ve společnosti se dnes téměř výlučně používá Autodesk Inventor, pro jeho nesporné výhody kterými jsou:

- Snadná tvorba výkresové dokumentace, kde pohledy, řezy, detaily apod. jsou tvořeny automaticky a šetří výrazně čas.
- U tvarově náročnějších výrobků je možno ukázat finální výrobek výrobním dělníkům pro jeho snazší orientaci ve výkrese.
- Možnost sdílet se zákazníky modely a dále tvořit vyšší výrobní celky.
- Možnost kontroly kolize v sestavách s dalšími díly.
- Široká škála standartních dílů (šrouby, matice, příruby atd.).

Hlavními výstupy Invertoru jsou:

- klasické výrobní výkresy,
- 3D modely, které je možné uložit do široké škály formátů a poté je sdílet i se zákazníky, kteří používají jiný software. Funguje to i opačně, je možno otevřít formáty jiných výrobců software
- vizualizované obrázky finálního výrobku pro prezentaci konečnému zákazníkovi.

Mzdová agenda je také prováděna v odlišném systému „Mzdy“. Veškerá data, vstupy a výstupy jsou ručně přenášena do účetnictví, se zaúčtováním a vytvořením dokladů v účetnictví. Výplaty mezd zaměstnancům jsou přenášeny vygenerovaným souborem z programu „Mzdy“ do internetového bankovníctví (např. Profi banka u KB) taktéž ručně.

Data z podnikové prodejny (příjemky, výdejky, prodejní doklady) jsou přenášena 1x denně automaticky přímo do systému Standard (prodejní doklady – jedním sumarizovaným dokladem). Součástí služeb podnikové prodejny je zajištění prodeje

výrobků internetového obchodu. Prodejna je tedy zároveň zásilkovou službou internetového obchodu. Přenos vstupních dat do e-shopu, který probíhá 1x denně, zahrnuje skladovou zásobu a ceny. Zpětně do účetnictví prodej e-shopu není propojen. Objednávky se musí vytisknout a ručně vytvořit prodejní doklady do modulu Standard podnikové prodejny a následně přenosem do účetnictví.

Internetový obchod je využíván k přímému prodeji konečným zákazníkům. Počátky e-shopu v současné podobě jsou od poloviny roku 2014. Růst prodeje 2015/2014 je meziročně o 50% a 2016/2015 o 20 %. E-shop je obsluhován určenými pracovníky společnosti, kteří jej doplňují, vytvářejí prodejní akce, cenová zvýhodnění a jiné marketingové činnosti e-shopu. Software tohoto e-shopu je bohužel bez upgradů. E-shop je nejrychleji rostoucí nástroj prodeje ve společnosti.

Posledním informačním systémem je „Personalistika“. Tento software umožňuje kompletní personální agendu (příjímací řízení, evidence údajů o pracovníkovi, evidence školení, zdravotních prohlídek, apod.), bohužel není využíván a není kompatibilní s IS.

Společnost využívá IS „Standard“ především pro vedení finančního účetnictví, zahrnující majetek, faktury, pořizování zakázek, jako podklad pro expedici a vyřízení objednávky (on-line). Data a přístup k systému jsou využívána on-line prostřednictvím sítí LAN a WLAN pro všechny zaměstnance na všech provozech, kteří mají přístup k IS „Standard“ a jsou oprávněni pořizovat, nahlížet nebo zpracovávat data v té či jiné konfiguraci. Toto oprávnění uděluje IT administrátor. Veškerá data jsou zálohována prostřednictvím síťového NAS disku, kde jsou data ukládána 1x denně. Dále měsíčně po uzávěrkách ještě navíc na DVD disk.

4.4.5 Související činnosti s přípravou na nový informační systém

Příprava na nový informační systém z pohledu obchodní činnosti a technické specifikace jednotlivých výrobků by měla spočívat v revizi a zpřesnění údajů ve všech částech současného informačního systému:

- Ujednotit názvosloví jednotlivých výrobků
- Možnosti číselného značení výrobků (nyní čtyřmístné označení) v návaznosti na EAN kódy.

- Fyzické značení všech výrobků štítky s EAN kódy – nákup čteček čárových kódů a zařízení, které je bude zpracovávat a přenášet do systému (notebooky, apod.).
- Ujednotit názvosloví materiálu a polotovarů, taktéž včetně číselného značení.
- Zrevidovat, upravit, sjednotit, doplnit případně zadat nové správné technické údaje, váhy všech položek v systému ve všech jeho modifikacích.
- Doplnit k jednotlivým výrobkům čísla výkresů
- Připravit, zrevidovat a aktualizovat normy spotřeby materiálu.
- Připravit, zrevidovat a aktualizovat normy spotřeby času.

4.5 Náklady

4.5.1 Sledování nákladů jednotlivých středisek

Ve společnosti se sledují náklady z pohledu účetnictví na jednotlivých analytických účtech účtové osnovy, jako jsou spotřeba materiálu, polotovarů, režijního materiálu, spotřeba mezd a s ním související zákonné pojištění, spotřeba energií, a ostatní náklady, včetně odpisových nákladů. Tyto náklady jsou rozpočtovány na základě celkového ročního plánu rozpočteného na jednotlivá výrobní střediska, schváleného představenstvem společnosti a rozděleny do měsíčních plánů, které se poté vyhodnocují a porovnávají se skutečností. Při rozdělení celkových nákladů do měsíčních plánů je uvažováno se sezónností, celozávodní dovolenou v letních měsících a měsíční náklady jsou rozpočítávány dle skutečností předchozích let po měsících.

Náklady ve společnosti, jak vyplývá z výše uvedeného, jsou rozděleny podle jednotlivých druhů. Jedná se o nakupovaný materiál, který je prvotním nákladem, díly, které se vyrábějí na jiných střediscích a používají se jako polotovar pro jiné středisko. Jedná se o jednoduché náklady.

Účelové členění nákladů je sice svým způsobem ve společnosti vedené, ale nijak se nevyhodnocuje. Účelově členěným střediskem nákladů ve společnosti může být technologie a konstrukce, které svou činnost dle vnitřního předpisu přeúčtuje středisku, pro které pracuje. Tyto náklady se považují za režijní náklady, stejně tak jako náklady vedoucího provozu nebo mistra.

Nákladový úkol ve společnosti je stanoven normami, které sestavuje oddělení konstrukce a technologie. V normě jsou stanoveny jednicové náklady rozdělené na spotřebu materiálu s příslušnou aktualizovanou cenou a normy spotřeby času dle jednotlivých operací, které jsou při výrobě provedeny a zohledňují technologie použité na každou operaci.

Takto stanovené náklady v normách, které jsou vynaložené na výrobu, se vyhodnocují buď při ukončené a uzavřené naplánované sérii, nebo v uzavřeném měsíci kumulativně s předchozími měsíci. Sledování spočívá v možnosti kontroly plnění normované spotřeby materiálu na vyrobený kus v korunách (jako jedno číslo) a v plnění čerpání jednicových mezd na konkrétní výrobek nebo sérii výrobků (také jedno číslo). Příklad vyhodnocení nákladů přímých mezd a přímého materiálu jednotlivých sérií je uveden v tabulce č. 19, kde je porovnávána také celková cena přímých nákladů (NC) a úplných vlastních nákladů (SC) plánovaných a skutečných (dle stanoveného kalkulačního vzorce). Jelikož je provoz 106 výroby sporáků a kovových skříní v této evidenci nejproblémovější, byly vybrány některé výrobky právě z tohoto provozu k porovnání.

Porovnání normy spotřeby materiálu a mezd se skutečností na provozu 106 vybraných výrobků.

č. výr.	NAZEV	Vyrobeno ks	Prodáno ks	Materiál		Materiál skutečnost / ks	Materiál rozdíly	Mzdy skutečnos t / ks	Mzdy rozdíly	NC plán / ks	NC skutečnost / ks	NC rozdíly	SC plán / ks	SC skutečnost / ks	SC rozdíly	OC plán / ks bez slev	OC skutečnost / ks	OC rozdíly = slevy	OC skut. - SC skut. = zisk/ztráta / ks
				plán / ks	skutečnost / ks														
2013																			
3900	SPORAK REKREANT N R2-91 P	133	101	2569,39	2402,98	-166,41	303,39	303,41	0,02	3513,00	3346,00	167,00	6766,00	6600,00	166,00	7690,00	6749,22	-940,78	149,22
3904	SPORAK REKREANT N R2-91 L	114	108	2569,39	2402,15	-167,24	303,39	303,39	0,00	3513,00	3345,00	168,00	6766,00	6599,00	167,00	7690,00	6765,42	-924,58	166,42
3905	SPORAK REKREANT N R2-91 L	10	34	2540,20	2382,33	-157,87	295,60	295,70	0,10	3459,00	3302,00	157,00	6629,00	6473,00	156,00	7690,00	6756,33	-933,67	283,33
4070	KAMNA STYL 6 S VAR. PLOT.H	9	3	3383,76	3419,96	36,20	344,61	344,67	0,06	4455,00	4491,00	-36,00	8151,00	8188,00	-37,00	8990,00	8031,33	-958,67	-156,67
5410	VYSUVNA SKRIN SH1	20	10	5746,13	5436,43	-309,70	482,06	482,00	-0,06	7244,00	6935,00	309,00	12414,00	12104,00	310,00	17800,00	12548,38	-5251,62	444,38
5411	VYSUVNA SKRIN SH2	20	20	9087,14	8210,75	-876,39	439,01	439,00	-0,01	10452,00	9575,00	877,00	15160,00	14283,00	877,00	23800,00	17492,22	-6307,78	3209,22
2014																			
3900	SPORAK REKREANT N R2-91 P	31	58	2569,39	2425,13	-144,26	303,39	303,39	0,00	3513,00	3368,00	145,00	6766,00	6622,00	144,00	7690,00	6923,72	-766,28	301,72
3904	SPORAK REKREANT N R2-91 L	29	37	2569,39	2447,80	-121,59	303,39	303,38	-0,01	3513,00	3391,00	122,00	6766,00	6645,00	121,00	7690,00	6879,55	-810,45	234,55
3905	SPORAK REKREANT N R2-91 L	35	23	2540,20	2422,76	-117,44	295,60	295,60	0,00	3459,00	3342,00	117,00	6629,00	6512,00	117,00	7690,00	6908,60	-781,40	396,60
5410	VYSUVNA SKRIN SH1	10	10	5967,70	6078,15	110,45	705,20	705,20	0,00	8159,00	8270,00	-111,00	15723,00	15833,00	-110,00	18900,00	16075,80	-2824,20	242,80
5411	VYSUVNA SKRIN SH2	26	26	9332,68	8813,28	-519,40	1009,87	1009,88	0,01	12471,00	11951,00	520,00	23302,00	22782,00	520,00	27000,00	22121,40	-4878,60	-660,60
2015																			
3900	SPORAK REKREANT N R2-91 P	94	80	2742,08	2520,80	-221,28	304,38	303,68	-0,70	3688,00	3465,00	223,00	6953,00	6722,00	231,00	7690,00	6959,42	-730,58	237,42
3904	SPORAK REKREANT N R2-91 L	86	75	2742,08	2535,26	-206,82	304,38	303,66	-0,72	3688,00	3479,00	209,00	6953,00	6736,00	217,00	7690,00	6959,92	-730,08	223,92
3905	SPORAK REKREANT N R2-91 L	15	21	2713,02	2010,23	-702,79	296,58	296,27	-0,31	3635,00	2931,00	704,00	6816,00	6109,00	707,00	7690,00	6884,74	-805,26	775,74
5410	VYSUVNA SKRIN SH1	24	24	5927,24	6044,93	117,69	705,20	705,25	0,05	8119,00	8237,00	-118,00	15682,00	15800,00	-118,00	18900,00	16204,50	-2695,50	404,50
5411	VYSUVNA SKRIN SH2	35	35	9153,25	9297,40	144,15	1009,87	1009,89	0,02	12291,00	12436,00	-145,00	23122,00	23267,00	-145,00	27000,00	22298,50	-4701,50	-968,50
2016																			
3900	SPORAK REKREANT N R2-91 P	77	55	2742,08	2518,38	-223,70	304,38	304,38	0,00	3688,00	3465,00	223,00	6953,00	6729,00	224,00	7690,00	6965,81	-724,19	236,81
3904	SPORAK REKREANT N R2-91 L	61	42	2742,08	2534,58	-207,50	304,38	304,39	0,01	3688,00	3481,00	207,00	6953,00	6745,00	208,00	7690,00	6952,23	-737,77	207,23
3905	SPORAK REKREANT N R2-91 L	23	16	2713,02	2552,98	-160,04	296,58	296,52	-0,06	3635,00	3475,00	160,00	6816,00	6655,00	161,00	7690,00	6916,28	-773,72	261,28
5410	VYSUVNA SKRIN SH1	11	1	5927,24	5759,69	-167,55	705,20	705,27	0,07	8119,00	7951,00	168,00	15682,00	15515,00	167,00	18900,00	16212,00	-2688,00	697,00
5411	VYSUVNA SKRIN SH2	20	20	9153,25	9228,50	-75,25	1009,87	1009,90	0,03	12291,00	12367,00	-76,00	23122,00	23198,00	-76,00	27000,00	22291,50	-4708,50	-906,50

Tabulka 19: Porovnání normy spotřeby materiálu a mezd se skutečností na provozu 106 u vybraných výrobků 2013- 2016, vlastní zpracování.

Skutečné normy spotřeby materiálu nejsou shodné s TH normami. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že norma spotřeby materiálu (zahrnující pouze přímý materiál uvedený v THN + polotovary z jiných výrobních provozů, vstupující do kalkulace také jako přímý materiál) se liší od skutečnosti. Toto může být způsobeno odlišnou skutečnou cenou materiálu než je v THN (tedy levnější nákup), nebo skutečnou úsporou materiálu (tedy normy jsou nepřesné – volné). Tato skutečnost by se musela projevit každoročně při roční inventarizaci majetku. Třetí možností je jiné vykazování spotřeby materiálu.

Z dílčí analýzy, která zde není uvedena, bylo zjištěno, že vykazování skutečné spotřeby materiálu i mezd je uváděno pouze v celkovém peněžním vyjádření, ve většině případů ve shodě s THN (celkovou a jednou částkou v Kč). Ve skutečném vykazování spotřeby materiálu jednotlivých sérií po položkách byla zjištěna spotřeba např. ředidel, barev, ale i jiného materiálu vykazovaného jednorázově a hromadně jednou položkou do některé z vybraných sérií, třeba i nesouvisející s ukončenou sérií, ale jsou i jiné (odpis materiálu na krbová kamna v sérii na sporáky).

Jedním ze zásadních problémů zůstávají neuzavřené série, které mohou zasahovat i do předchozích let, zůstávají v nedokončené výrobě a je téměř nemožné je pak porovnávat, analyzovat a zjistit skutečný stav rozpracovanosti.

Na druhou stranu se však v mzdových nákladech začaly objevovat zvýšené režijní mzdové náklady, které nesouvisejí s výrobou na sérii. Je to způsobeno v některých případech především neznormovanou výrobou, nebo špatně znormovanou výrobou a nízkými tarifními mzdami, nebo zkrátka není pro zaměstnance práce.

Z uvedeného vyplývá především chybějící zpětná kontrola a odpovědnost a pro manažerské účetnictví podstatná věc možnost řízení výroby, nákladů, chybějící porovnání skutečných nákladů po položkách se zjištěním, kde a proč jsou náklady odlišné od norem.

4.5.2 Členění nákladů podle odpovědnosti

Na výše uvedené členění nákladů navazuje odpovědnost za plnění cílů a jejich dosahování. V našem případě můžeme odpovědnost za plnění cílů a plánů výrobních středisek rozdělit na tři části.

První část odpovědnosti se týká nákupu materiálu a jejich výše. Za tuto oblast odpovídá oddělení nákupu, které se řídí směrnici o nakupování č. 15-1.21, která stanovuje oblast nakupování výrobního a režijního materiálu pro potřeby výroby, na základě plánů výroby. V praxi to znamená nákup materiálu dle plánu výroby, který vychází z řízení výroby a rozpadu jednotlivých druhů materiálu. Odpovědnost za včasné dodání materiálu je tedy na jednotlivých nákupcích a také za dodržení plánované ceny za materiál. Nákupčí v našem případě mohou rozhodnout a je na jejich odpovědnosti od koho nakoupí materiál, za jakou cenu a za jakých dodacích podmínek. V některých případech je tato odpovědnost pro nákupčí poměrně složitá a to v případě, kdy nemá ani nákupčí možnost výběru dodavatele. To je v případě nákupu litiny pro kamna a pumpy, plastových misek pro zrcátka, apod. Je to z důvodu umístění forem a modelů, které jsou u dodavatelů a přechod k jinému dodavateli je technicky, technologicky, časově a finančně velmi náročný, v některých případech téměř nemožný.

Druhou částí přenesené odpovědnosti na někoho jiného než na středisko a týkající se výnosů, jsou prodejní ceny, které stanovuje obchodní oddělení na základě možností trhu, vypočtených kalkulací, poskytnutých slev, plánovaných nákladů výrobních i režijních apod. a množství prodaných kusů. V této části nemůže být výrobní středisko odpovědné za prodej. Tato odpovědnost je na obchodním oddělení.

Odpovědnost výrobního střediska (vedoucího) spočívá především ve výši spotřebovaného výrobního materiálu, ve spotřebě režijního materiálu, ve spotřebě energií, mezd apod. Důležitou součástí odpovědnosti střediska je také kvalita výrobků, rychlost výroby a dodání zákazníkům s cílem opětovného nakoupení a spokojenosti zákazníků.

4.5.3 Kalkulační členění nákladů

Kalkulační členění nákladů ve společnosti je rozděleno na přímé náklady, konkrétně přímý materiál související s výrobkem, přímé mzdy včetně odvodů sociálního a zdravotního pojištění. Nepřímé náklady jsou rozděleny na nepřímé výrobní náklady např. mzdy režijních zaměstnanců (vedoucí, skladník) a ostatní nepřímé náklady. Nepřímé správní náklady jsou mzdy správy, režijní materiál správy, odměny statutárních orgánů, apod. V kalkulačním členění jsou tyto náklady zahrnuty do kalkulací v tomto členění:

- Přímé náklady – mzdy a přímý materiál.

- Výrobní náklady – výrobní režie.
- Náklady na správu – správní režie (včetně zásobování a odbytu).

4.5.4 Členění nákladů k rozhodování

Rozhodování je jedním z nejdůležitějších činností managementu. K tomu, aby mohl rozhodovat o výrobě, kapacitě výroby, množství a rentabilitě výroby je nutné základní rozdělení nákladů na náklady fixní a náklady variabilní. Fixní náklady jsou takové, které zůstávají stále stejné, ať už se na výrobním provozu vyrábí nebo nevyrábí. Mezi takové náklady patří především odpisy majetku, daně, administrativní mzdy, částečně energie, pojištění nebo revize.

4.5.4.1 Bod zvratu

Bod zvratu je nástrojem, který určuje moment, kdy objem výnosů pokryje a uhradí vynaložené náklady na výrobu. Může nastat několik situací, jednou z nich je, že nalezneme bod zvratu, to znamená, že výnosy pokryjí celkové náklady. V případě, že výnosy pokryjí veškeré variabilní náklady a část fixních nákladů, rozhodnutí managementu by mělo být v krátkodobém horizontu stále vyrábět. V případě, že výnosy nepokryjí variabilní náklady, měl by se management rozhodnout zastavit výrobu.

V našem případě byla sestavena tabulka jednotlivých provozů a byla vypočtena hodnota bodu zvratu uvedená v tabulce č. 20. Vzhledem k úvaze o sloučení provozů byla sestavena ještě tabulka bodu zvratu případných sloučených provozů 101, 105 a 106 pouhým součtem jednotlivých položek variabilních nákladů a součtem s určitou úpravou a snížením fixních nákladů, uvedená dále viz tabulka č. 38.

Výpočet současného bodu zvratu je uveden níže v tabulce. Vyplývá z ní, že na provozu 106 nebyl nalezen bod zvratu a že výnosy nepokrývají ani variabilní náklady. V tomto případě by se management měl rozhodnout o ukončení výroby a provoz zavřít. Je nutné podotknout, že v případě uzavření tohoto provozu bude velmi složité jej v budoucnu znovu rozběhnout.

Položka propočtu / Výrobní provoz	Současný stav				
	101	102	105	106	VP celkem
FN – odpisy	144	1 013	212	928	2 297
FN – opravy a revize	139	180	128	163	610
FN – pojištění	14	38	17	17	86
FN – energie (elek., plyn, voda, stočné)	42	100	85	65	292
FN – daně a poplatky	24	39	36	55	154
FIXNÍ NÁKLADY (FN) BEZ SR	363	1 370	478	1 228	3 439
Správní režie (SR), RZ = tržby	2 210	9 190	1 545	1 020	13 964
FIXNÍ NÁKLADY (FN) VČETNĚ SR	2 573	10 560	2 023	2 248	17 403
Podíl FN / V	20,8%	20,5%	23,4%	39,3%	22,2%
Přímý materiál	6 197	18 146	5 667	2 546	32 556
Polotovary	147	2 628	16	223	3 014
Prodané zboží a materiál	57	146	452	15	670
Mzdy vč. pojištění, stravenky	2 367	6 090	3 078	3 368	14 903
Energie	160	754	349	596	1 859
Změna stavu zásob	-311	-1 163	-2 500	-1 006	-4 980
Aktivace	-121	-93	-8	-244	-466
Vnitropodnikové náklady - kooperace	673	1 541	869	543	3 626
Druhotné přímé náklady	29	0	20	99	148
VARIABILNÍ NÁKLADY (VN)	9 198	28 049	7 943	6 140	51 330
Podíl VN / V	74,31%	54,48%	91,78%	107,49%	65,62%
VÝNOSY CELKEM (V)	12 378	51 483	8 654	5 712	78 227
Výnosy-VN-FN (Provozní HV)	3 180	23 434	711	-428	26 897
Výnosy-FN-VN-SR (Celkový HV)	607	12 874	-1 312	-2 676	9 494
PŘÍSPĚVEK NA ÚHRADU FN	3 180	23 434	711	-428	26 897
PŘÍSPĚVEK NA ÚHRADU FN bez SR	2 817	22 064	233	-1 656	23 458
BOD ZVRATU	10 014	23 200	24 621	-29 996	50 615

Tabulka 20: Bod zvratu výrobních středisek (v tis. Kč), vlastní zpracování.

V tabulce výpočtu bodu zvratu bylo zjištěno, že provoz 106 nepokrývá ani variabilní náklady, a proto je důležité se zamyslet, zda tento provoz zcela neuzavřít. V současné době tabulka ukazuje, že se zvyšující se výrobou roste i ztrátovost, což není smyslem podnikání.

4.6 Výkony

Cílem vynaložených nákladů je jejich přeměna na finální výkony. Výkony se ve společnosti plánují dle předchozích let. V ročních finančních plánech se vychází především z plánu prodeje, tedy tržeb za prodej vlastních výrobků, který je sestaven z podkladů prodeje minulých let, očištěn o poskytované slevy. V plánu prodeje se zohledňují uzavřené smlouvy, vývoj prodejnosti za poslední 3 – 5 let, vývoj nových výrobků a odhad jejich

prodejnosti a částečně i stav hotové výroby na skladě. Z podkladů ročního plánu prodeje se sestavuje roční plán výroby, který zohledňuje aktuální stav hotové výroby a převod nedokončené výroby do následujícího roku. Z těchto plánů vychází ekonomický úsek, který sestaví ekonomický plán celé společnosti. Roční ekonomický plán zahrnuje z pohledu výkonů i další položky, jako jsou změny stavu zásob, aktivaci, vnitropodnikové výkony a jiné provozní výkony. Celkové výkony po jednotlivých provozech se poté sloučí s plánovanými náklady, ze kterého vzejde plánovaný hospodářský výsledek společnosti a jednotlivých středisek. Měsíční plán výkonů zohledňuje sezónnost jednotlivých provozů, kde například hlavní prodej ručních čerpadel probíhá v jarních a letních měsících, naopak prodej kamen naopak je uskutečňován v podzimních měsících.

Níže uvedená tabulka byla sestavena z vnitropodnikových podkladů a ukazuje vývoj, jak vynaložené náklady poskytují společnosti výkon. Ve vynaložených nákladech je zahrnut přímý materiál včetně polotovarů, mzdové náklady, odpisy, energie, vnitropodnikové náklady, daně a ostatní provozní náklady (detailněji v příloze č. 1). Proti tomu jsou zde uvedeny výstupy v podobě výkonů, které obsahují tržby za výrobky a služby, vnitropodnikové výkony, změnu stavu zásob a aktivaci (detailněji v příloze č. 2).

Provoz		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Provoz 101	Vynaložené náklady 101	8 595	10 209	9 967	10 208	10 569	9 920
	Celkový výkon 101	10 271	13 344	12 161	13 386	12 958	12 290
	Provozní Zisk / Ztráta	1 676	3 135	2 194	3 178	2 389	2 370
Provoz 102	Vynaložené náklady 102	21 938	21 717	22 917	26 644	26 279	29 619
	Celkový výkon 102	36 768	37 315	40 210	45 465	48 550	50 469
	Provozní Zisk / Ztráta	14 830	15 598	17 293	18 821	22 271	20 850
Provoz 105	Vynaložené náklady 105	9 158	9 368	9 239	8 509	9 066	10 907
	Celkový výkon 105	9 316	8 831	8 419	9 204	9 045	10 436
	Provozní Zisk / Ztráta	158	-537	-820	695	-21	-471
Provoz 106	Vynaložené náklady 106	7 357	8 498	8 675	6 261	8 432	8 493
	Celkový výkon 106	6 107	4 850	5 401	4 755	6 156	6 313
	Provozní Zisk / Ztráta	-1 250	-3 648	-3 274	-1 506	-2 276	-2 180
CELKEM VP (výrobní provozy)	SUMA Náklady provozů	47 048	49 792	50 798	51 622	54 346	58 939
	SUMA Výkon VP	62 462	64 340	66 191	72 810	76 709	79 163
	SUMA Zisk / Ztráta	15 414	14 548	15 393	21 188	22 363	20 224

Tabulka 21: Provozní výkony a náklady v tis. Kč 2011 – 2016, vlastní zpracování.

Z tabulky č. 21 výše vyplývá, že provozy 101 a 102 bez problémů tvoří kladný provozní výsledek, naproti tomu provozy 105 a 106 vykazují provozní ztráty, především provoz 106. Na provozu 105 je tato provozní ztráta způsobena především oceněním

polotovarů a kooperací pro ostatní provozy v přímých nákladech. Jak vyplývá z dalších analýz, provoz 105 kooperuje pro ostatní provozy z více jak 50 % v přímých nákladech a aktivací se doučtovává do výše výrobní režie provozu. Provoz 106 nepokrývá svými výnosy vynaložené náklady.

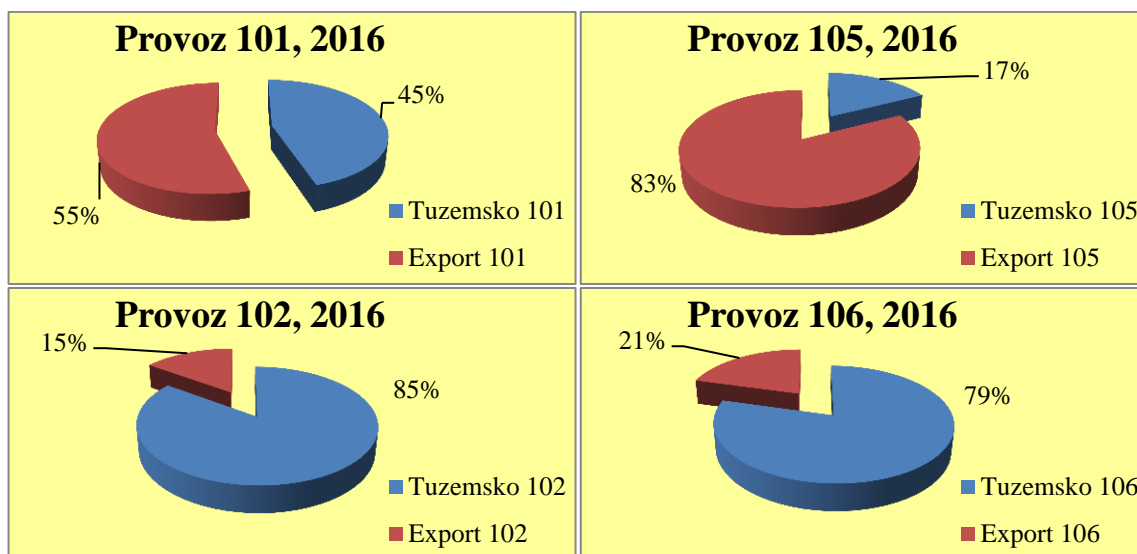
4.6.1 Tržby výrobních provozů

Tržby výrobních provozů za výrobky a služby, jako hlavní podíl na výkonech, jsou v tabulce č. 22 rozděleny na tržby tuzemsko a tržby export. Zde je porovnání a vývoj tržeb tuzemsko export v letech 2011 až 2016. Z níže uvedené tabulky grafů je patrný nárůst tržeb na provozu 102 (výroby zpětných zrcátek) a ostatní provozy kolísají v nárůstu i poklesu tržeb za výrobky v jednotlivých letech. U provozů 101 a 105 jsou tržby ovlivněny počasím. Sezóna prodeje ručních pump začíná většinou v měsících únor a březen a končí v srpnu. Pokud je rok suchý s minimem srážek, prodej čerpadel je tím ovlivněn a roste, v opačném případě je prodej slabší.

Provoz	Tuzemsko/export	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Provoz 101	Tuzemsko 101	4 394	6 045	5 081	5 246	5 702	5 362
	Export 101	5 857	6 838	6 786	7 933	6 556	6 496
Provoz 102	Tuzemsko 102	32 386	33 586	36 220	38 940	42 202	41 817
	Export 102	2 822	4 003	4 140	5 326	6 707	7 317
Provoz 105	Tuzemsko 105	1 543	1 639	1 428	1 247	1 465	1 304
	Export 105	5 732	4 410	4 410	4 915	4 712	6 151
Provoz 106	Tuzemsko 106	3 971	3 108	3 426	2 166	3 261	3 196
	Export 106	775	997	1 256	835	1 622	832
CELKEM Tuzemsko		42 294	44 378	46 155	47 599	52 630	51 679
CELKEM Export		15 186	16 248	16 592	19 009	19 597	20 796
CELKEM výrobky		57 480	60 626	62 747	66 608	72 227	72 475

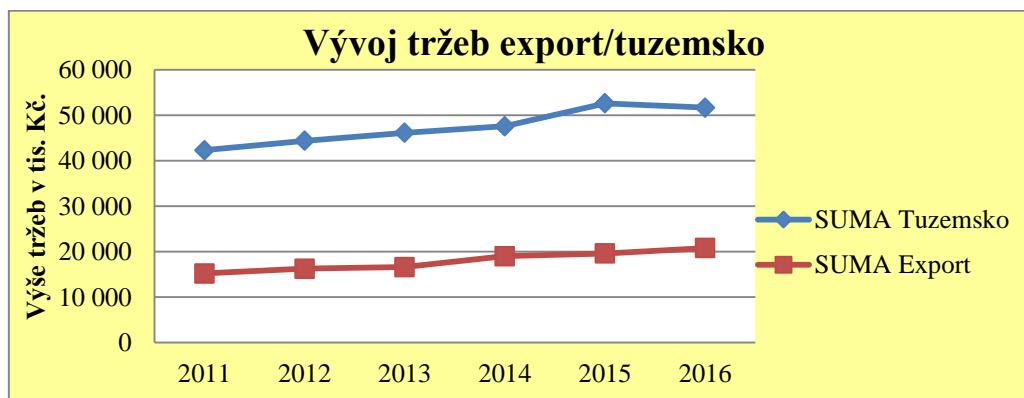
Tabulka 22: Tržby jednotlivých provozů za výrobky export/tuzemsko (v tis. Kč), vlastní zpracování.

Trh ručních pump (provoz 101 a 105) je v tuzemsku stabilní a prodeje jsou ovlivněny, jak už bylo zmíněno, srážkovostí a počasím. Je však z tabulky vidět, že export má rostoucí tendenci a je závislý na úrovni obchodních cen. Prodej zpětných zrcátek (provoz 102) je zcela evidentně rostoucím odvětvím společnosti. Růst tržeb v tuzemsku i v zahraničí roste vysokým tempem. Je to způsobeno správnou firemní strategií, dodávkami přímo do automobilového průmyslu, z kterého následně rostou tržby v zahraničí prodejem náhradních dílů servisním a opravárenským společnostem.



Graf 6: Podíl tržeb exportu za výrobky jednotlivých provozů.

Podíl exportu na jednotlivých provozech je různý. Na provozu 105 je export nejdůležitějším trhem s podstatným vlivem na kurs koruny vůči Euru, stejně tak i na provozu 101. Vývoj exportu na provozu 102 má vzrůstající tendenci. Tento trend je způsoben dodávkami autobusů to zahraničí a následná poptávka prodejních i poprodejních servisů po náhradních dílech.



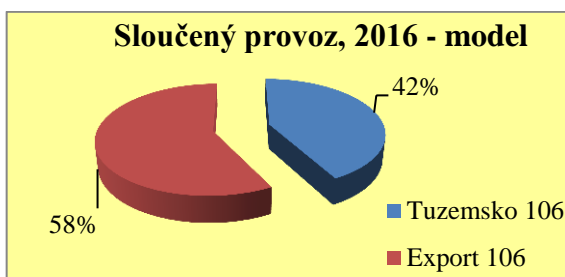
Graf 7: Podíl tržeb export/tuzemsko v tis. Kč.

Graf č. 7 potvrzuje tendenci vzrůstajících tržeb za výrobky a služby jak v tuzemsku, tak v exportu. Za celou společnost je to způsobeno především růstem tržeb na provozu 102. Ostatní výrobky z dalších provozů tento růst příliš nepotvrzují. Provoz 105 v roce 2016 registruje nárůst exportu o 30 %, díky zvýšenému prodeji membránových čerpadel do Německa novému zákazníkovi (nárůst 1,3 mil Kč), který expeduje čerpadla do celého světa.

Provoz	Tuzemsko/export	2015	2016	Plán 2017
Provoz 102	Tuzemsko 102	42 202	41 817	40 000
	Export 102	6 707	7 317	7 500
SLOUČENÝ PROVOZ	Tuzemsko	10 428	9 862	10 500
	Export	12 890	13 479	14 500
CELKEM Tuzemsko		52 630	51 679	50 500
CELKEM Export		19 597	20 796	22 000
CELKEM výrobky		72 227	72 475	72 500

Tabulka 23: Vývoj tržeb za předpokladu sloučených provozů v tis. Kč, vlastní zpracování.

Model sloučeného provozu ukazuje tabulka č. 23. Zde by podíl exportu převažoval nad tržbami tuzemským odběratelům.



Graf 8: Podíl tržeb exportu za výrobky sloučených provozů – export/tuzemsko.

V souvislosti s možným sloučením provozů 101 a 105 do areálu provozu 106 by tento provoz byl z velké části závislý na exportu (58 %), čímž budou výsledky provozu ovlivněny i kurzem koruny vůči Euru, za které společnosti realizuje export.

4.7 Porovnání nákladů a výkonů se skutečností

V níže uvedených tabulkách je uvedené porovnání plánovaných a skutečných výnosů (tržeb za výrobky a služby) výrobních středisek (v tis. Kč) a jejich dopad na skutečnost. Porovnání je provedeno v letech 2013 – 2016.

Období	2013				2014			
	Plán tržeb	Skutečnost	Rozdíl	%	Plán tržeb	Skutečnost	Rozdíl	%
Provoz 101	10 650	12 206	1 556	14,6%	10 700	13 526	2 826	26,4%
Provoz 102	38 450	42 018	3 568	9,3%	39 400	45 952	6 552	16,6%
Provoz 105	5 850	6 146	296	5,1%	5 800	6 431	631	10,9%
Provoz 106	7 850	5 941	-1 909	-24,3%	7 100	4 755	-2 345	-33,0%
CELKEM PROVOZY	62 800	66 311	3 511	5,6%	63 000	70 664	7 664	12,2%

Období	2015				2016			
Provoz	Plán tržeb	Skutečnost	Rozdíl	%	Plán tržeb	Skutečnost	Rozdíl	%
Provoz 101	12 100	12 686	586	4,8%	12 100	12 238	138	1,1%
Provoz 102	42 100	50 652	8 552	20,3%	45 200	50 941	5 741	12,7%
Provoz 105	5 800	6 458	658	11,3%	5 800	7 720	1 920	33,1%
Provoz 106	6 100	6 595	495	8,1%	6 400	4 595	-1 805	-28,2%
CELKEM PROVOZY	66 100	76 391	10 291	15,6%	69 500	75 493	5 993	8,6%

Tabulka 24: Porovnání plánů tržeb se skutečností v tis. Kč – 2013 – 2016, vlastní zpracování.

Tabulka č. 24 udává porovnání ekonomického plánu tržeb výrobních provozů s dosaženou skutečností v letech 2013 až 2016. Všechny provozy tento plán plní a je zde vidět vždy nárůst skutečnosti oproti plánům. Jediným provozem, který tento plán neplní je provoz 106. Pouze v roce 2015 byl tento plán splněn z důvodu realizace externího smaltování ve výši 1,6 mil Kč. V roce 2016 již externí služba nebyla uskutečněna, což mělo vliv i na plnění stanoveného plánu.

V dalších tabulkách je uvedené porovnání plánovaných a skutečných nákladů výrobních středisek v tis. Kč.

Období	2013				2014				
Provoz	Plán nákladů	Skutečnost nákladů	Rozdíl	%	Plán nákladů	Skutečnost nákladů	Rozdíl	%	
Provoz 101	Přímé	6 541	7 512	971	14,8%	5 792	7 847	-2 055	35,5%
	Režijní	1 814	2 252	438	24,1%	1 983	2 427	-444	22,4%
	Celkem	8 355	9 764	1 409	16,9%	7 775	10 274	-2 499	32,1%
Provoz 102	Přímé	15 228	16 885	1 657	10,9%	16 834	21 222	-4 388	26,1%
	Režijní	9 091	6 245	-2 846	-31,3%	7 820	5 240	2 580	-33,0%
	Celkem	24 319	23 130	-1 189	-4,9%	24 654	26 462	-1 808	7,3%
Provoz 105	Přímé	4 763	6 320	1 557	32,7%	5 380	6 090	-710	13,2%
	Režijní	2 684	3 172	488	18,2%	2 548	2 764	-216	8,5%
	Celkem	7 447	9 492	2 045	27,5%	7 928	8 854	-926	11,7%
Provoz 106	Přímé	3 697	4 012	315	8,5%	3 851	3 229	622	-16,2%
	Režijní	5 179	4 928	-251	-4,8%	3 223	3 140	83	-2,6%
	Celkem	8 876	8 940	64	0,7%	7 074	6 369	705	-10,0%
CELKEM PROVOZY	Přímé	30 229	34 729	4 500	14,9%	31 857	38 388	-6 531	20,5%
	Režijní	18 768	16 597	-2 171	-11,6%	15 574	13 571	2 003	-12,9%
	Celkem	48 997	51 326	2 329	4,8%	47 431	51 959	-4 528	9,5%

Období		2015				2016			
Provoz		Plán nákladů	Skutečnost	Rozdíl	%	Plán nákladů	Skutečnost	Rozdíl	%
Provoz 101	Přímé	7 035	7 991	956	13,6%	7 217	7 280	63	0,9%
	Režijní	2 221	2 480	259	11,7%	2 050	2 347	297	14,5%
	Celkem	9 256	10 471	1 215	13,1%	9 267	9 627	360	3,9%
Provoz 102	Přímé	16 838	20 453	3 615	21,5%	21 289	21 959	670	3,1%
	Režijní	7 144	5 430	-1 714	-24,0%	8 458	5 701	-2 757	-32,6%
	Celkem	23 982	25 883	1 901	7,9%	29 747	27 660	-2 087	-7,0%
Provoz 105	Přímé	5 263	6 581	1 318	25,0%	6 297	7 820	1 523	24,2%
	Režijní	2 278	2 599	321	14,1%	2 252	2 661	409	18,2%
	Celkem	7 541	9 180	1 639	21,7%	8 549	10 481	1 932	22,6%
Provoz 106	Přímé	2 898	4 119	1 221	42,1%	4 213	4 624	411	9,8%
	Režijní	3 694	4 676	982	26,6%	3 689	3 885	196	5,3%
	Celkem	6 592	8 795	2 203	33,4%	7 902	8 509	607	7,7%
CELKEM PROVOZY	Přímé	32 034	39 144	7 110	22,2%	39 016	41 683	2 667	6,8%
	Režijní	15 337	15 185	-152	-1,0%	16 449	14 594	-1 855	-11,3%
	Celkem	47 371	54 329	6 958	14,7%	55 465	56 277	812	1,5%

Tabulka 25: Porovnání plánů nákladů se skutečností v tis. Kč – 2013 – 2016, vlastní zpracování.

V tabulce č. 25 je porovnání plánovaných přímých a režijních nákladů výrobních středisek se skutečností. Zde je patrné nečerpání plánovaných režijních nákladů na provozu 102, což je pozitivní. U ostatních provozů jsou přečerpávány plánované náklady a to jak v přímých nákladech tak v režijních a to ve sledovaných letech 2013, 2015 a 2016. V roce 2014 byly na všech provozech náklady přečerpány, kromě provozu 106.

Období	2013			2014		
	Tržby	Náklady	Rozdíl	Tržby	Náklady	Rozdíl
Provoz 101	14,6%	16,9%	2,3%	26,4%	32,1%	5,7%
Provoz 102	9,3%	-4,9%	-14,2%	16,6%	7,3%	-9,3%
Provoz 105	5,1%	27,5%	22,4%	10,9%	11,7%	0,8%
Provoz 106	-24,3%	0,7%	25,0%	-33,0%	-10,0%	23,1%
CELKEM PROVOZY	5,6%	4,8%	-0,8%	12,2%	9,5%	-2,6%

Období	2015			2016		
	Tržby	Náklady	Rozdíl	Tržby	Náklady	Rozdíl
Provoz 101	4,8%	13,1%	8,3%	1,1%	3,9%	2,7%
Provoz 102	20,3%	7,9%	-12,4%	12,7%	-7,0%	-19,7%
Provoz 105	11,3%	21,7%	10,4%	33,1%	22,6%	-10,5%
Provoz 106	8,1%	33,4%	25,3%	-28,2%	7,7%	35,9%
CELKEM PROVOZY	15,6%	14,7%	-0,9%	8,6%	1,5%	-7,2%

Tabulka 26: Dopad změny skutečných výnosů na skutečné náklady v % - 2013 – 2016, vl. zpracování.

Tabulka č. 26 nám ukazuje dopad změn (skutečnost/plán) ve výnosech na náklady. V roce 2016 došlo na provoze 106 k výraznému výpadku výnosů o 28,2 %, naproti tomu režijní a výrobní náklady se zvýšily o 7,7 %!. Provoz 101 realizoval výnosy o 1,1 % vyšší, než byly plánované a došlo k nárůstu nákladů o 3,9 %. U ostatních provozů došlo k pozitivnímu dopadu na změnu výnosů. Např. provoz 102 dosáhl o 12,7 % vyšších tržeb v roce 2016 a celkové náklady, především režijní (o 32,6%), klesly o 7,0 %. Z analýzy je patrné, že vývoj provozu 106 je vesměs ve všech předchozích letech s podobným a negativním výsledkem.

Položka kalkulace	Skutečnost	Plán 2016	Rozdíl
Přímý materiál	2067	2015	52
Polotovary vlastní	223	235	-12
Prodané zboží a materiál	38	75	-37
Externí kooperace	0	0	0
Přímé mzdy	1308	1200	108
Sociální pojištění	327	300	27
Zdravotní pojištění	118	108	10
Prvotní přímé náklady	4081	3933	148
Zásobovací přírůžka	0	0	0
Vnitro doprava nákladní	75	80	-5
Vnitro kooperace - nástroje	188	100	88
Vnitro služby	280	100	180
Druhotné přímé náklady	543	280	263
PŘÍMÉ NÁKLADY	4624	4213	411
Režijní materiál	235	290	-55
Energie	727	900	-173
Opravy	107	220	-113
Služby	146	100	46
Režijní mzdy	1148	850	298
Sociální pojištění	284	212	72
Zdravotní pojištění	102	77	25
Sociální náklady	81	75	6
Daně a poplatky	55	55	0
Ostatní provozní náklady	66	50	16
Odpisy	928	860	68
Výrobní režie prvotní	3880	3689	190
Vnitro doprava ostatní	5	0	5
Výrobní režie druhotná	5	0	5

Tabulka 27: Hodnocení nákladů provozu 106 v roce 2016 v tis. Kč, vlastní zpracování.

Z tabulky porovnání plánovaných nákladů provozu 106 na rok 2016 a skutečně čerpaných nákladů (tabulka č. 27) lze vyhodnotit, které konkrétní položky nákladů byly přečerpany. Přímé náklady včetně sociálního a zdravotního pojištění byly přečerpany ve výši 145 tis. Kč a režijní mzdové náklady o 395 tis. Kč. V součtu je to 540 tis. Kč. Dalšími

výraznými položkami, kde byly náklady vyšší, jsou vnitro služby, které jsou ovlivněny vyššími požadavky ostatních provozů na kooperaci. Vyšší nákladovou položkou oproti plánu jsou také odpisy. Z analýzy vyplývá, že přestože se uskutečnil nižší prodej výrobků a služeb, došlo k nárůstu mezd přímých i režijních.

4.8 Kalkulace

Kalkulace výrobků vychází z přímých nákladů (přímý jednicový materiál, přímé mzdy), podílu výrobní a správní režie a zisku. Společnost má v tomto případě čtyři výrobní provozy a čtyři kalkulační vzorce, které se liší v první řadě podílem výrobní režie, která je na každém výrobním provozu jiná a v druhé řadě podílem správní režie. Správní režie se stanovuje podílem celkových režijních nákladů na správu a výši výnosů.

4.8.1 Kalkulace současná.

Ve společnosti se pravidelně vyrábí (aktivní položky) následující množství výrobků rozdělené podle výrobních provozů:

Středisko	Výrobky	Výrobky - náhradní díly	Kooperace mezi provozy	Celkem
101	61	86	0	147
102	279	150	50	479
105	90	56	138	284
106	92	119	68	279
Celkem	522	411	256	1189

Tabulka 28: Aktivně vyráběné výrobky - položky společnosti podle středisek, vlastní zpracování.

Při zavádění nového výrobku se postupuje následovně. V případě poptávky zákazníka na nový výrobek je na straně oddělení prodeje posoudit možnosti vyhovět zákazníkovi. Nejprve se zváží schopnost vyrobit výrobek, dále specifika výrobku, výrobní technologie, náklady na formy, přípravky, nástroje, apod. Dále se posuzuje, zda se jedná o dlouhodobější a opakovaný odběr nebo jednorázový. V případě kladných odpovědí se připraví technické řešení v oddělení konstrukce, která zpracuje výkresovou dokumentaci konečného technického řešení. Taková dokumentace představuje výkres, ve kterém jsou uvedeny údaje o přímém materiálu (materiál, váha, apod.). Tuto dokumentaci předá do oddělení technologie, kde se zpracovávají a připravují údaje o tom, jaké technologie budou využity na výrobu nového výrobku a stanoví jednotlivé operace, které budou potřeba na

dohotovění, ohodnotí je příslušnou přímou tarifní mzdou na základě zjištěného (odhadnutého) technologického času z podobných operací (důvod odhadu je chybějící technolog). Z těchto údajů se sestaví technickohospodářská norma (dále jen THN). Výsledkem je sestava THN, ve které je uvedeno po položkách typ materiálu, množství, cena a na závěr sestavy v součtu přímý materiál a přímá mzda. Tyto údaje jsou předány ekonomickému oddělení, které z těchto podkladů vypočítá cenu úplných vlastních nákladů, která obsahuje údaje o výši prémie k přímé mzdě vycházející z kolektivní smlouvy společnosti, dále se připočítá zákonné sociální a zdravotní pojištění. Z přímé mzdy včetně prémie a zákonných odvodů se vypočítá nákladová cena (NC) bez výrobní režie, k ní se připočte výrobní režie a vznikne výrobní cena (SC VR), která obsahuje plánovanou výrobní režii, resp. její vyjádření v procentech. Dále se stejným způsobem připočte režie správní (včetně zásobovací a odbytové), opět stanovená výší procenta. Obchodní oddělení (obchodní náměstek) z této ceny stanoví obchodní cenu, která zohledňuje výši zisku, poskytované slevy, předpokládané konečné ceny, konkurenční ceny, prodejnost, apod.

Výrobní ani správní režie nebere v úvahu náročnost výroby (maximálně v tarifní sazbě mzdy). Nízká základna mezd způsobená nízkými tarify, zapříčiňuje vykazování vysokého podílu režijních mezd výrobních dělníků a tudíž zvyšování podílu výrobní režie.

Negativní vliv má výrobní režie v tom, že nestanovuje žádnou technologickou náročnost strojů, na kterých se výroba uskutečňuje, přestože jsou různé výrobky různě náročné na pracnost, stroje, kooperace, materiál, mzdy, apod., což může v určitých případech způsobovat nekonkurenceschopnost. Například na provozu 106 se vyrábí trezory, trezorové skříně, které v kalkulaci negativně ovlivňuje zahrnutá smaltovací pec, se kterou trezory nemají nic společného. Stejně tak je zde umístěno obrábění litinových dílů pro membránová čerpadla dodávaná pouze pro provoz 105. I tento stroj zatěžuje výrobní režii provozu 105 a zároveň svým vysokým podílem výrobní režii na provozu 105 negativně ovlivňuje výrobek vyráběný na provozu 105 – membránové čerpadlo. Obecně se používají různé stroje s různou energetickou a jinou náročností (příprava, seřízení stroje, odpisy, vytiženost stroje, atd.) a různou kvalifikací na lidské zdroje. Vychází se pouze ze mzdy a pro všechny výrobky vyráběné na každém výrobním provozu jsou režie pro všechny stejné. Pro příklad je uvedena tabulka plánovaných režii v roce 2015 a 2016, z nichž vycházejí kalkulace.

	101	102	105	106
Přímá mzda	1	1	1	1
Prémie	30%	30%	30%	30%
Výrobní režie kalkulační	550%	624%	348%	796%
Správní režie kalkulační	580%	636%	157%	134%
Sociální a zdravotní poj.	34%	34%	34%	34%

Tabulka 29: Výše % režii používané společností pro kalkulace 2015.

Níže uvedený model ukazuje stejně náročný výrobek na výši materiálu a výši mzdy, který by např. byl vyráběn na odlišných provozech. Procenta režii vycházejí z plánované kalkulace (nikoli skutečné).

Kalkulační vzorec provozu 101		Kalkulační vzorec provozu 102	
Přímý materiál	100	Přímý materiál	100
Přímé mzdy	50	Přímé mzdy	50
Prémie 30 %	15	Prémie 30 %	15
SP a ZP pojištění	22,1	SP a ZP pojištění	22,1
Mzdy celkem	87,1	Mzdy celkem	87,1
Nákladová cena	187,1	Nákladová cena	187,1
Výrobní režie 550%	357,5	Výrobní režie 624%	405,6
Výrobní cena	544,6	Výrobní cena	592,7
Správní režie 580%	377	Správní režie 636%	413,4
Cena ÚVN	922	Cena ÚVN	1007
Zisk 25 %	230,5	Zisk 25 %	251,75
Velkoobchodní cena	1153	Velkoobchodní cena	1259
Kalkulační vzorec provozu 105		Kalkulační vzorec provozu 106	
Přímý materiál	100	Přímý materiál	100
Přímé mzdy	50	Přímé mzdy	50
Prémie 30 %	15	Prémie 30 %	15
SP a ZP pojištění	22,1	SP a ZP pojištění	22,1
Mzdy celkem	87,1	Mzdy celkem	87,1
Nákladová cena	187,1	Nákladová cena	187,1
Výrobní režie 348%	226,2	Výrobní režie 796%	517,4
Výrobní cena	413,3	Výrobní cena	704,5
Správní režie 157%	102,05	Správní režie 134%	87,1
Cena ÚVN	516	Cena ÚVN	792
Zisk 25 %	129	Zisk 25 %	198
Velkoobchodní cena	645	Velkoobchodní cena	990

Tabulka 30: Příklad rozdílů kalkulací na výrobních provozech, vlastní zpracování.

Z uvedených kalkulací vyplývá, že pokud by byl určitý produkt zařazen k výrobě na provoz 102, jeho cena úplných vlastních nákladů by přesahovala tisíc korun. V případě, že by ten samý byl vyráběn na provozu 105, jeho výrobní cena včetně správní režie by byla

něco málo přes pět set korun. Je zde názorně vidět rozdíl především v nerovnoměrně rozložené správní režii, která je stanovena a rozpočítána na základě podílu tržeb na jednotlivých provozech a poté se vypočítá v poměru k přímým mzdám provozu.

Současná kalkulace v podniku nezohledňuje předpokládaný objem produkce. Znamená to, že pro všechny výrobky jsou kalkulace stejné v případě výroby 10 kusů nebo 1000 kusů.

4.8.2 Materiál

Ceny přímého materiálu jsou v kalkulacích stanoveny pevně a to jednou ročně na základě rámcových dohod nebo kupních smluv s dodavateli, případně na základě předpokladu vývoje cen a v kalkulacích se nemění ani v případě, když dojde ke změně. Nezohledňuje se ani objem nakupovaného materiálu a s ním spojené náklady (doprava, poštovné, apod.). Náklady spojené se zásobováním – zásobovací režie, jsou zahrnuty ve správní režii. Minimální objem nákupů se uskutečňuje v zahraničí prostřednictvím cen v eurech. Tudíž i směnný kurs EUR/CZK má vliv na výši nákladů na pořízení materiálu v zahraničí. Takovými nákupy jsou pouze skla a granulát na výrobu zrcátek a misek zrcátek a nákup jednoho komponentu z Číny, taktéž na výrobu zrcátek.

Přímým materiálem jsou:

- kovové díly (trubky, hliníkové odlitky, litinové odlitky, mosazné odlitky, plechy, smalt apod.),
- plastové díly, granulát, kabely, těsnění
- motorky do zrcátek a ovladače,
- skla,
- šamotové cihly,
- spojovací materiál,
- obalový materiál,
- barvy, ředidla a další.

4.8.3 Polotovary

V kalkulacích se objevují také polotovary. Jsou to části, díly, které se vyrábějí na jiných provozech, než se realizuje prodej výrobků. Je to z důvodu efektivnější technologie

nebo proto, že na provoz, který daný výrobek vyrábí, takové stroje nejsou. Takový polotovár vstupuje do střediska v ocenění přímých nákladů provozu (materiál, přímé mzdy + SP a ZP). Následně jsou při převodu na cílové středisko na konci měsíce jednou položkou doúčtovány prostřednictvím vnitropodnikové aktivace do výše plánované výrobní režie. V současné době se uvažuje o tom, že by tato aktivace měla být doúčtována do výše výrobní a správní režie. Na přebírajícím středisku vstupují do nákladů jako přímý materiál (na sklad materiálu). Do plánovaných kalkulací tyto polotovary vstupují v ocenění úplných vlastních nákladů!

4.8.4 Předběžná kalkulace

Kalkulace u nových výrobků se v podniku provádí předběžná, která se používá pro určení prodejní ceny a pro zjištění, zda takový výrobek za kalkulovanou cenu bude zákazník ochoten koupit. V případě odsouhlasení se provádí výše zmíněná plánovaná kalkulace.

Predběžná kalkulace výrobků je potom zpracována obchodním oddělením, které stanovuje základní velkoobchodní prodejní ceny. Prodejní cena se stanovuje v první řadě na základě propočtu velkoobchodních slev, které jsou poskytovány, dále na základě konkurence a podobných konkurenčních výrobků, které jsou na trhu nebo částečně i podle citu. V poslední fázi se zohledňuje výše zisku. Pro zahraniční partnery se sestavuje buď velkoobchodní ceník přepočtený aktuálním nebo stanoveným kusem na daný rok, nebo mají konkrétní dohodnuté ceny, poskytnuté většinou na celý rok.

Podnik provozuje také svoji podnikovou prodejnu a internetový obchod, který tato prodejna obhospodařuje, zasílá zboží a vydává je, vystavuje faktury a zařizuje nebo zprostředkovává dopravu k zákazníkům. Prodejní cena na této prodejně vychází z velkoobchodní ceny, ke které se připočítává případně další marže a následně aktuální výše DPH zaokrouhlená na celé koruny dle potřeby. Připočítávaná marže na prodejně je v některých případech z důvodu umělého navýšení ceny vůči velkoobchodním partnerům, kteří pokud nemají žádné velkoobchodní slevy, nemají tudíž ani motivaci výrobky společnosti prodávat.

4.8.5 Kalkulace skutečná – výsledná

Většinou je předkládána shodná s předběžnou kalkulací. Upřesnění bývá s minimální odchylkou, většinou může docházet k úpravě a korekci materiálových nákladů. Do výsledné (ale i předběžné) kalkulace se započítávají případné investice do forem, modelů (časový odpis – 2,5 roku, odpis rozpočítaný na 1 ks dle předpokladu prodeje), nebo jiné, které se při rozhodování zohledňují.

4.8.6 Nový výrobek

V případě výroby a kalkulace nového výrobku, je vycházeno z plánovaných režii, které však ne vždy odpovídají skutečnosti. Nové výrobky se vyskytují především na provoze 102 (zrcátka), případně na provoze 106. Zde je situace nejsložitější z obchodního pohledu. Poptávky na výrobu z provozu 106 a určení kalkulace je velmi složité přesně určit. Není zde stanovena přesná výrobní režie, materiál by měl být přesný, pokud je oddělením konstrukce připraven výkres a mzdy se odhadují na základě podobných operací. Na druhou stranu rozdíl mezi plánovou kalkulací a skutečnou kalkulací bude zřejmě vždy. Je proto důležité přesně znormovat nový výrobek, tak aby byly známé skutečné náklady na nový výrobek. Z tohoto pohledu jsou zde velké rezervy.

4.9 Rozpočty, plány

Ve společnosti se tvoří roční plány vždy na začátku účetního období, tedy v lednu. Plánování spočívá ve vytvoření finančního plánu. K tomu je zapotřebí sestavit celoroční plán prodeje a plán výroby, ze kterého vzejdou náklady a výnosy. Vše se provádí v celých ročních hrubých číslech. Při sestavování těchto plánů se vychází ze skutečnosti předchozího období. Na tyto dílčí plány navazují plány nákladů, plány investic, marketingové plány, plány výstav, propagační materiály a další. V posledních letech díky růstu tržeb za výrobky je tendencí celkový plán prodeje výrobků navyšovat cca o 3-5 %, který se za posledních 5 let jako celek úspěšně daří plnit. Po sestavení finančního plánu podniku schvaluje tento plán představenstvo společnosti. Pokud jej schválí, ekonomické oddělení rozpracuje tento celkový plán na jednotlivá střediska a měsíce.

4.9.1 Plánování středisek

Z výše uvedeného celoročního finančního plánu se sestavují dílčí ekonomické plány a rozpočty jednotlivých středisek, se kterými jsou seznámeni jednotliví zodpovědní pracovníci středisek, v našem případě vedoucí středisek, kteří stvrdí svým podpisem souhlas.

Celoroční plán prodeje jednotlivých výrobních středisek, který vychází většinou ze skutečně prodaných výrobků předchozích let, sestavuje obchodní náměstek. Plán prodeje dále zohledňuje požadavky a plány některých odběratelů, především výrobců v automobilovém průmyslu, vyplývající z jednání o další spolupráci. Plán prodeje tedy zohledňuje nejenom předchozí prodej, ale i výhled na základě informací na trhu a jeho trendy, požadavky zákazníků a předpoklady prodeje, případně změnu skladby jednotlivých výrobků na trhu.

Celoroční plán výroby je sestavován na základě podkladů plánu prodeje, který dále zohledňuje nedokončenou výrobu nebo ještě neaktivovanou zaplánovanou výrobu a skladové zásoby jednotlivých výrobních středisek. Plán výroby na základě těchto údajů taktéž sestavuje obchodní náměstek společnosti (dále jen ON) a předává jej výrobně-technickému náměstkovi (dále jen VTN) ke korektuře a dalšímu zpracování.

Jednotlivé dílčí a již skutečné plány výroby se sestavují čtvrtletně vždy 6 týdnů před zahájením čtvrtletí. Tento čtvrtletní plán může být a většinou je odlišný od celoročního plánu, z důvodu konkrétnějších informací o prodeji, požadavcích zákazníků, dle konkrétních objednávek, dodatečně uzavřených smluv se zákazníky a také sezónnosti jednotlivých výrobků. Roční plány se nemění. Plán výroby schvaluje a stvrzuje svým podpisem místopředseda představenstva. V plánu výroby jsou uvedeny jednotlivé položky výrobků a polotovarů, jejich finanční hodnota úplných vlastních nákladů (SC cena), materiál, přímá mzda, normohodiny. Na základě takto sestaveného plánu je možné zjistit potřebný počet zaměstnanců na plánované období. V případě vyšší výroby musí zajistit a doplnit výrobně technický náměstek potřebný počet zaměstnanců. Tento čtvrtletní plán výroby zpracovává oddělení technologie v programu ASEPO, kde se zadají jednotlivé položky plánu výroby. Tyto položky se následně pomocí programu rozpadnou na jednotlivé polotovary a jednotlivý materiál, který zpracovává, zajišťuje a objednává

oddělení nákupu. Přesto, že se tyto konkrétní plány liší od ročního ekonomického plánu, žádná změna se neprovádí.

Důležitým aspektem je také převádění nedokončené výroby z roku na rok – zohledňování tzv. „ročních skluzů“. Tyto skluzy se převádějí na základě rozpracované výroby a rozpracovaných sérií. Ty, které jsou rozpracované, se převádějí do čtvrtletí následujícího roku. Ty, na které není vydaný materiál a nejsou tudíž otevřené, se buď nevyrábějí, pokud se situace vyhodnotí tak, že se situace změnila a není nutné je vyrábět, nebo se také převedou do následujícího roku. Stanovuje VTN. Zásadním problémem zůstává, že neotevřené série zůstávají v řízení výroby a lze z nich kdykoli nekontrolovaně čerpat, tedy i zpětně z předchozích let.

Dalším závažnějším problémem je, že některé série, na které již byl čerpán nějaký materiál, a nebyly dohotovené, taktéž zůstávají v řízení výroby. Ze sestav otevřených zakázek nelze přesně specifikovat, v jaké fázi rozpracovanosti jsou, zůstávají v nedokončené výrobě, za několik let zpět a zároveň nelze vyhodnotit jejich nákladovost, dokud se nevyrobí a série se neuzavře.

Specifikem (nedokonalostí) jednotlivých plánů výroby a programu ASEPO je, že:

- Na provoze 102 se zaplánované výrobky rozpadnou na dílčí materiál. Polotovary se však rozpadnou pouze na celé stovky (i přesto, že se plánuje třeba jen 5 ks!). Toto upravuje vedoucí výroby 102 ručně!
- Na provoze 106 lze, pro změnu, výrobu plánovat pouze v sudých číslech! (Nastaveno poskytovatelem programu v roce 2001).

4.9.2 Výroba ve společnosti a její nedostatky

Proces výroby vychází ze čtvrtletních plánů a je ve společnosti na zodpovědnosti výrobně technického náměstka (VTN) a jednotlivých vedoucích provozů. Primárně vychází čtvrtletní plán prodeje z obchodního oddělení, které zpracuje požadavek na výrobu v návaznosti na skladovou zásobu a nedokončenou výrobu – „skluzy“. Návrh – požadavek na výrobu je poté přetransformován na výrobní plán a je zpracován administrativní pracovníci oddělení technologie, která zpracovává plán výroby dle výše zmíněného návrhu obchodního náměstka (ON) na výrobu. Každý vedoucí si následně řídí proces výroby sám dle zkušeností, poptávek, dle sezónnosti výrobků, dle objednávek, dle stavu zaměstnanců,

aktuálního stavu materiálu, apod. Zadává si do výroby pomocí programu řízení výroby (102 a 106), jednotlivé série. Provozy 101 a částečně i 105 zadávají výrobu dle předpokladu sezónního prodeje, dle objednávek a dle plánu výroby, dle zkušeností. Každou zaplánovanou položku, výrobek, (i v řízení výroby – tedy na všech provozech) si může každý vedoucí rozdělit na několik dílčích sérií nebo vyrobit sérii celou najednou. Specifika jednotlivých provozů:

Provoz 101 – předsezónní výroba na sklad probíhá většinou u položek NP 75 K, Pracovní válce, čerpadla Standard a čerpadla LILA, tak, aby v březnu byla základní výroba připravena k expedici zákazníkům. Před expedicí se většinou dokončuje pouze lak a barevné provedení dle požadavků zákazníků. Další výroba je uskutečňována v průběhu roku a dohotovena na základě objednávek, množství materiálu na skladě. Od října do ledna se pak většinou vyrábí na sklad.

Návrh: vzhledem k pravidelnému a včasnému předzásobení materiálem předem (ekonomické aspekty) by bylo úspornější:

- Kooperace smaltování litinových dílů pro čerpadla NP 75 T (export Německo ze 106 na 101) – výroba předem na celou sezónu – snížení nákladů. Díly jsou nakoupené předem.
- Kooperace smaltování ocelových válců k čerpadlům LILA (ze 106 na 101) – na celou sezónu předem – taktéž snížení nákladů na sérii.

Provoz 102 – výroba pravidelná sériová, dle normy ISO 9001. Plánování výroby a výroba funguje dle objednávek a výhledů výrobců. Často se stává, že výrobek díky své nízké nebo nahodilé prodejnosti není zaplánován, je nutné jej dodatečně naplánovat (tzv. navýšení plánu). Tím se prodlužuje termín dodání. Často je však při plánování brána v potaz předchozí prodejnost, dohoda přímo s odběratelem o odběru v průběhu roku a je zde snaha eliminovat tuto situaci tím, že se potřebné nebo odhadované množství vyrobí na sklad. Hlavními odběrateli jsou výrobci v automobilovém průmyslu, kteří poskytují včasné informace o potřebách většinou na 4-5 měsíců dopředu a lze tedy poměrně snadno výrobu plánovat.

Provoz 105 – výroba na provoze 105 je specifická tím, že více jak 50 % výkonů jsou kooperace pro ostatní provozy. Konkrétně cca 98 % kooperací je uskutečňováno pro

provoz 102 (viz příloha č. 6). Jedná se o misky zrcátek, různé krytky, rámečky zrcátek, třmeny, kabely, vložky, rozpěrky, čepy, distanční kroužky, apod. Výroba křídlových čerpadel, membránových čerpadel, postřikovačů a sacích košů může být tudíž kapacitně ovlivněna nebo dokonce zpožděna výrobou a potřebou kooperací pro ostatní provozy, především pro provoz 102, který je pro společnost prioritní.

Provoz 106 – výroba trezorů, kamen a sporáků na tuhá paliva, výroba kovových skříní (export), kooperace – smaltování pro 101. Provoz dle vykazovaných výsledků střediska je ztrátový. Zajištění výroby probíhá prostřednictvím programu řízení výroby. Jedním z důvodů špatných výsledků může být velmi obtížné sledování řízení výroby, velmi náročné sledování jakýchkoliv nákladů na provozy. V nedokončené výrobě provozu byly zjištěny nedokončené série, ve kterých mohl být a byl čerpán materiál za celou historii řízení výroby (od roku 2003) a zboží nebylo dohotoveno a odvedeno na hotovou výrobu. Týká se to jak výroby, spotřeby materiálu, spotřeby času, mezd a režijních mezd, tak dalších režijních i jiných nákladů vykazovaných na tomto provozu.

4.9.3 Sledování plnění plánů

Ve společnosti se sleduje především ekonomický plán prodeje a výroby a jejich plnění a to v jejich celkové výši za střediska. Výnosová část je hlavním kritériem k naplňování i ostatních plánů. Další částí je sledování měsíčního plnění ekonomického plánu výroby, taktéž v její celkové jediné hodnotě za měsíc. Výrobní čtvrtletní plán je pouze porovnáván s ekonomickým plánem. To co bylo naplánované, může být vyrobeno třeba až následující rok, pokud na takovou výrobu není objednávka.

Kontrola, sledování a vyhodnocování skutečné nákladovosti jednotlivých sérií výroby chybí, stejně tak sledování případných vícenákladů na výrobu nebo možných úspor. Rozdělování zaplánovaných sérií na menší části zvyšuje náklady na výrobu i administrativu.

4.9.4 Nedokončená výroba

Nedokončená výroba na provozu 106 s modulem „řízení výroby“ probíhá následovně. Otevře se série na určitý počet kusů. Z konfigurace materiál se převede skladovým dokladem (výdejkou) do nedokončené výroby potřebný materiál. Nikoli však

na celou sérii. Materiál se do nedokončené výroby odepisuje několika skladovými doklady, někdy až desítkami dokladů. Zároveň se neodepisuje na celou otevřenou sérii, ale pouze na část. Těchto částí může být taktéž několik. V konečné fázi výroby, když už je výrobek vyroben a zabalen, se odvede na hotovou výrobu. Taktéž se neodvádí celá **otevřená série**, ale pouze určitý počet vyrobených kusů, většinou dle příchozích objednávek. Často se tak stává, že zákazník musí počkat den, dva, někdy i déle, než se výrobek vyrobí, zabalí a odvede na hotovou výrobu. To má negativní vliv na spokojenost zákazníka co se týče rychlosti a termínu dodání.

Tento způsob je těžko sledovatelný a kontrolovatelný, ve smyslu určení nákladovosti obecně, nákladovosti jednotlivých sérií a nákladovosti na jeden výrobek. Tento způsob výroby „po troškách“ přispívá ke zvyšování nákladů a složitému sledování pohybu nákladů.

V současné době z modulu nedokončené výroby 106 lze zjistit stav přijatého materiálu v nedokončené výrobě po položkách, nebo odvod výrobků na hotovou výrobu. Nikoli však průběh operací v nedokončené výrobě nebo jejich výši nebo stupeň rozpracovanosti. Znamená to, že neznáme přesnou výši čerpání mzdových nákladů v nedokončené výrobě. Po součtu hodnoty materiálu lze pouze „odhadnout“ výši spotřebovaných mezd na nedokončenou výrobu.

4.9.5 Kooperace mezi provozy

Z uvedených tabulek v příloze č. 6 je možné podrobně zjistit jaká je uskutečňovaná výroba kooperací mezi provozy. Mezi kooperace, jak už bylo zmíněno, patří především smaltování z provozu 106 na provoz 101, dále kooperace ze 105 na provoz 102 (vstříkolisy – plasty, kabely, drobná kovovýroba) a další. V těchto tabulkách jsou uvedené pouze znormované kooperace mezi provozy. Chybí například obrábění litinových dílů na CNC obráběcím centru pro membránová čerpadla z provozu 106 na provoz 105, která ještě nejsou znormovaná.

4.10 Ocenění vlastních zásob

Ve společnosti se používají následující druhy zásob vymezené v prováděcí vyhlášce k zákonu o účetnictví č. 500/2002 Sb. v platném znění § 9 dále jen VZÚ: materiál,

nedokončená výroba a polotovary, výrobky, zboží a poskytnuté zálohy na zásoby; Společnost tyto zásoby vykazuje za podmínek stanovených v § 3 a § 4 VZÚ (Česko, 2016).

Zásoby se ve společnosti oceňují v souladu s § 25 a § 27 Zákona o účetnictví č. 563/1993 Sb. dále jen ZÚ (ČR, 1991) a § 49 VZÚ.

Nakupované zásoby se oceňují v pořizovací ceně, u stejného druhu zásob, pro výdej nakupovaných zásob ze skladu se používá průměrná cena (vážený aritmetický průměr) zjištěná k poslednímu dni předešlého měsíce; vedlejší pořizovací náklady (zejména přepravné, provize, clo, pojistné a další) se účtují na zvláštní analytický účet (112/90 „Vedlejší pořizovací náklady“), do nákladů se zúčtovávají měsíčně v souladu se spotřebou nakupovaných zásob a účtují se na analytický účet 501/80 „Spotřeba vedlejších pořizovacích nákladů“, výpočet těchto nákladů se provádí podle stanoveného vzorce (viz. další bod).

Koeficient pro rozpouštění vedlejších pořizovacích nákladů se vypočítá: počáteční stav vedlejších pořizovacích nákladů (tj. končený stav z předešlého období) + přírůstek vedlejších pořizovacích nákladů za období / stav zásob na počátku období + přírůstek zásob za období; koeficientem se následně násobí skutečná spotřeba zásob v daném období.

Zásoby pořízené bezplatně, nalezené (přebytky zásob), odpad a zbytkové produkty vrácené z výroby či jiné činnosti se oceňují reprodukční pořizovací cenou v souladu s § 25, odstavec 4), písmeno b) ZÚ (reprodukční pořizovací cenou se rozumí cena, za kterou by byl majetek pořízen v době, kdy se o něm účtuje).

Nedokončená výroba, polotovary a výrobky se oceňují na úrovni vlastních nákladů podle § 49, odstavec 5) ZÚ; vlastní náklady jsou společností stanoveny kalkulačním vzorcem a obsahují: přímý materiál, polotovary vlastní výroby, přímé mzdy, prémie k přímým mzdám a ostatní přímé náklady (sociální a zdravotní pojištění k přímým mzdám, odpisy modelů, forem a nástrojů, pokud je lze vztáhnout na objem výroby konkrétního výrobku nebo výrobků a ostatní přímé náklady).

Náklady na úpravy skladovaného materiálu nebo zboží se považují za náklady související s pořízením zásob a zvyšují ocenění zásob.

Společnost o zásobách účtuje průběžně způsobem A v souladu se ZÚ, VZÚ a ČÚSP (Česko, 2016).

Zásobami na cestě se rozumí vyúčtování (například faktury) za dodání zásob, které společnost ještě nepřevzala, účtuje se o nich v souladu s bodem 4.4.1. ČÚSP 015.

Renovace náhradních dílů a úprava zásob prováděná ve vlastní režii se ve společnosti vyúčtuje jako aktivace a náklady na renovaci a úpravu jsou složkou ocenění náhradních dílů a zásob na skladě.

Při převodu zásob vlastní výroby, především výrobků, mezi středisky před jejich konečným prodejem se tyto výrobky oceňují formou aktivace (účet 621 „Aktivace materiálu a zboží“) ještě výrobní režií předávajícího provozu (například přesun výrobků z výrobního provozu k prodeji ve vlastní prodejně, kde se stává zbožím). Aktivace je vnitropodnikovým výnosem předávajícího střediska a vstupuje do hodnoty zásob přejímajícího střediska, které realizuje konečný prodej.

Ve společnosti nejsou s ohledem na charakter její činnosti stanoveny normy přirozených úbytků zásob.

Společnost stanoví následující druhy materiálu účtované přímo do spotřeby bez zaúčtování na sklad: režijní materiál (kancelářské potřeby, tiskopisy, odborné publikace, denní tisk, drogistické zboží, spojovací materiál, drobné nářadí, propagační předměty, materiál na opravy majetku) a ostatní režijní materiál výše nespecifikovaný, a to v množství vyvolávajícím okamžitou spotřebu a nepodléhající časovému rozlišení; tato skutečnost je na prvotním dokladu dokumentována razítkem „PŘÍMÁ SPOTŘEBA“; společnost postupuje vždy se zřetelem k tomu, že spotřeba materiálu vykázaná v účetní závěrce musí odpovídat skutečné spotřebě materiálu.

Obaly a palety nemají charakter zásob, ale společnost o nich účtuje jako o dlouhodobý drobný hmotný majetek, (dále jen DDrHM) na účtech 022/30 „Samostatné movité věci / ostatní DDrHM“ a 082/30 „Oprávkky k samostatným movitým věcem / ostatní DDrHM“.

Společnost odepisuje DDrHM v ceně pořízení do Kč 500,- Kč včetně a dobou použitelnosti delší než jeden rok přímo do spotřeby na účet 501 „Spotřeba materiálu“ s příslušnou analytikou, tato skutečnost je na prvotním dokladu dokumentována razítkem

„PŘÍMÁ SPOTŘEBA“, tento majetek se sleduje v operativní evidenci podle RŘ 1/02-3.00, bod 4.7 Účtování a evidence dlouhodobého majetku.

Společnost vede analytické účty podle Českých účetních standardů pro podnikatele (dále jen ČÚSP) 001 se zohledněním předmětu své činnosti podle druhů a skupin zásob v evidenci o zásobách, u zásob zboží v prodejnách podle hmotně odpovědných osob; analytické účty jednotlivých druhů nebo skupin zásob slouží k jejich identifikaci (obsahují zejména označení, datum pořízení, datum vyskladnění, ocenění, údaje o množství). O zásobách daných ke zpracování nebo skladování jiné účetní jednotce nebo zapůjčených mimo společnost účtuje společnost na analytických účtech s uvedením místa uložení. O zásobách předaných společnosti ke zpracování nebo skladování, vypůjčených a došlých společnosti omylem účtuje společnost na podrozvahových účtech s uvedením druhu zásob a jejich ocenění.

Při prodeji materiálu účtuje společnost na účet 542/00 „Prodaný materiál“ se souvztažným zápisem s účty účtové skupiny 11 „Materiál“ a na jednotlivé analytické účty účtu 642 „Tržby z prodeje materiálu“ (analytika 10 zahraničí, 20 tuzemsko, 21 palety cizí, 22 palety vlastní, 23 kovový odpad) se souvztažným zápisem s účtovou třídou 3 „Zúčtovací vztahy“ v členění umožňujícím vykazování pro potřeby statistického zjišťování. Z důvodu zjednodušení vnitřního zúčtování zásob materiálu při jejich prodeji a s přihlédnutím k možnostem používaného programového vybavení nevede společnost adekvátní analytiku na účtu 542 „Prodaný materiál“ k účtu 642 „Tržby z prodeje materiálu“.

4.11 Náročnost výroby

4.11.1 Náročnost výroby na provozech – podíl materiálu a mezd

Níže uvedené tabulky ukazují alespoň částečně náročnost výroby, co se týče poměru materiálové a mzdové náročnosti na jednotlivých provozech. Tabulky ukazují spotřebu materiálu za rok 2015 a rok 2016 ve spotřebě materiálu a mezd a jejich poměru. Výroba jednotlivých provozů je rozdělena na výrobu výrobků a výrobu MK (materiálová kooperace pro ostatní provozy).

Z tabulek č. 31 a 32 je patrné, že na provoze 101 je výrazně vyšší materiálová náročnost než na ostatních provozech. Naopak na provoze 106 je mzdová náročnost výrazně vyšší než na ostatních provozech, především kooperace smaltování na provozu 106 pro provoz 101. Je to způsobeno tím, že odlitky pro čerpadla NP 75 T jsou náročné na pracnost. Materiál je zde spotřebován pouze v podobě smaltu.

Provoz	Výroba	Spotřeba materiálu 2015	Spotřeba jednicových mezd 2015	Výroba v ÚVN 2015	Na 1 Kč mezd = Kč materiálu	Na 1 Kč materiálu = Kč mezd	Podíl mezd na materiálu v % 2015
101	Výroba MK	0	0	0	0,00		0,00%
	Výroba výrobků	7 081 120	259 829	11 373 797	27,25	0,0367	3,67%
	Výroba 101 celkem	7 081 120	259 829	11 373 797	27,25	0,0367	3,67%
102	Výroba MK	121 783	5 796	139 729	21,01	0,0476	4,76%
	Výroba výrobků	17 037 766	908 794	33 557 720	18,75	0,0533	5,33%
	Výroba 102 celkem	17 159 549	914 590	33 697 449	18,76	0,0533	5,33%
105	Výroba MK	1 439 506	238 966	2 459 139	6,02	0,1660	16,60%
	Výroba výrobků	2 938 052	215 260	4 736 382	13,65	0,0733	7,33%
	Výroba 105 celkem	4 377 558	454 226	7 195 521	9,64	0,1038	10,38%
106	Výroba MK	81 258	14 545	187 095	5,59	0,1790	17,90%
	MK - smaltování 101	8 120	37 329	138 389	0,22	4,5969	459,69%
	Výroba výrobků	3 092 371	185 393	4 756 895	16,68	0,0600	6,00%
	Výroba 106 celkem	3 181 749	237 268	5 082 378	13,41	0,0746	7,46%

Tabulka 31: Materiálová a mzdová náročnost výroby jednotlivých provozů v roce 2015.

Provoz	Výroba	Spotřeba materiálu 2016	Spotřeba jednicových mezd 2016	Výroba v ÚVN 2016	Na 1 Kč mezd = Kč materiálu	Na 1 Kč materiálu = Kč mezd	Podíl mezd na materiálu v % 2016
101	Výroba MK	0	0	0	0,00	0,0000	0,00%
	Výroba výrobků	6 376 371	231 526	12 000 008	27,54	0,0363	3,63%
	Výroba 101 celkem	6 376 371	231 526	12 000 008	27,54	0,0363	3,63%
102	Výroba MK	270 883	11 716	307 649	23,12	0,0433	4,33%
	Výroba výrobků	18 425 894	967 595	41 789 637	19,04	0,0525	5,25%
	Výroba 102 celkem	18 696 777	979 311	42 097 286	19,09	0,0524	5,24%
105	Výroba MK	1 459 984	238 627	2 486 339	6,12	0,1634	16,34%
	Výroba výrobků	5 036 434	199 303	7 052 945	25,27	0,0396	3,96%
	Výroba 105 celkem	6 496 418	437 930	9 539 284	14,83	0,0674	6,74%
106	Výroba MK	106 760	16 142	225 729	6,61	0,1512	15,12%
	MK - smaltování 101	10 755	45 894	170 415	0,23	4,2672	426,72%
	Výroba výrobků	2 365 155	175 397	5 568 534	13,48	0,0742	7,42%
	Výroba 106 celkem	2 482 670	237 433	5 964 678	10,46	0,0956	9,56%

Tabulka 32: Materiálová a mzdová náročnost výroby jednotlivých provozů v roce 2016, vl. zpracování.

V obou tabulkách je uvedena pouze znormovaná výroba, výroba z ceníku, kooperace z ceníku (výrobky, MK). Pokud byla prováděna nějaká práce, která není znormovaná, není uvedena v těchto tabulkách. Taková práce se uskutečňuje především na provozech 106. Jedná se o ojedinělou zakázkovou výrobu (výrobní příkaz – nejsou normy = režijní mzdy), opravy vlastních výrobků, záruční a pozáruční servis, apod.

4.12 Rozhodovací úlohy – kapacita.

Současná situace ve společnosti, týkající se řízení výroby a nákladů na výrobu, je ke zvážení s možností restrukturalizace. Ke strategickému rozhodování chybí informace o skutečných nákladech na jednotlivé výrobky, série výrobků, jednotlivé obory výroby, jednotlivé stroje. Dále chybí informace o kapacitách výroby, o kapacitách strojů, případně kapacitách zaměstnanců a jejich produktivitě práce a zároveň o jejich nákladovosti a o změnách nákladů, které jsou způsobeny změnami ve výrobě. Z toho pak lze těžko stanovovat obchodní ceny a obchodní politiku. Výroba poté není koordinována tak, aby docházelo k úsporám nákladů, neodpovídá současným moderním trendům, strategiím a požadovanému růstu.

Tabulky v příloze č. 3, 4 a 5 ukazují, jaká je cca kapacita výroby z pohledu lidských zdrojů ve společnosti, kterou jsem si dovilil zde uvést a je jediná, kterou je možné vypočítat z dostupných zdrojů. Některé údaje mohou být méně přesné, přesto je vypovídající. Je zde uveden počet výrobních zaměstnanců – dělníků vč. režijních zaměstnanců na jednotlivých provozech, kapacita normohodin za jeden rok a jednoho pracovníka, další sloupec je předpoklad čerpání dovolené. Čistá kapacita provozu v hodinách je prostým vynásobením počtu zaměstnanců a kapacitou normohodin za 1 rok a 1 pracovníka, snižená o nárok na dovolenou dle kolektivní smlouvy. Dalším snížením v tabulkách 2015 a 2016 je % skutečné nemocnosti zaměstnanců. Vyjde skutečná čistá kapacita zaměstnanců 2015 a 2016. Další část tabulek ukazuje skutečnou výrobu v normohodinách, rozdělenou na výrobky a polotovary (MK), vykazovanou z výroby. Je dobré si povšimnout i poměru výroby hotových výrobků a MK. Sloupeček podíl jednotlivých provozů na skutečném čerpání 2015 určuje podíl na celkovém a skutečném čerpání normohodin 2015. Nejdůležitější jsou předposlední a poslední sloupec, kde je vidět využití kapacity na jednotlivých provozech v procentech. Předposlední nezohledňuje

nemocnost, poslední ano. V roce 2015 bylo na provoze 106 smaltování pro externí firmu (v hodnotě 1,6 mil. Kč tržeb), v roce 2016 nebylo téměř nic (pozn. cca 70 tis. tržeb). Z tabulky 2016 v příloze č. 5 vyplývá, že zaměstnanci na provoze 106 jsou z 60 % placeni výší 100 % platu za 40 % výkon.

5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY ŘEŠENÍ

5.1 Sledování nákladů

Sledování nákladů ve společnosti je velmi ztíženo nedostatky informačního systému, který nedokáže informovat management o skutečně vynaložených nákladech ve výrobě. Současně s tím je velkým problémem odepisování materiálu, které se uskutečňuje pouze při měsíčních uzávěrkách jednotlivých středisek a ztěžuje tak rychlejší operativní sledování zásob. Především na provozu 106 je situace nejhorší a zřejmě může být jedním z důvodů, proč je tento provoz ztrátový, jak vyplývá z analýzy bodu zvratu, kde je jasně patrné, že výnosy nepokrývají variabilní náklady. Náklady tohoto provozu jsou zde nepřehledně čerpány jak v nedokončené výrobě, tak je zde patrná přezaměstnanost.

Výchozí situace na provozu 106 je kritická a proto bych doporučil vedení společnosti připravit plán řízení nákladů, týkající se nejenom spotřeby materiálu a mezd, ale celé výroby a zvýšit produktivitu práce, případně snížit počet zaměstnanců. Z analýzy vyplývá snížení o 4,5 zaměstnance. Propuštěním některých zaměstnanců na tomto provozu však hrozí ztráta kvalifikované pracovní síly. Smaltovací pec, která vykazuje téměř stejnou spotřebu plynu jako v předchozích letech, kdy zde probíhalo každodenní smaltování pro externí firmu, by měla být efektivně řízena např. jejím využitím 3 měsíce v roce. Ostatní měsíce by měla být vypnuta. Zároveň z analýzy kapacity lidských zdrojů ve výrobě bylo zjištěno vysoké nevyužití kapacity lidí. I z toho vyplývá využít zaměstnance na jiné práce, na jiných provozech a využít např. sezónnosti výroby na provozech 101 a 105 nebo 102.

5.2 Kalkulace

V případě, že by došlo ke sloučení výrobních provozů 101 a 105 na provoz 106, došlo by ke změně struktury výroby a tudíž ke změně kalkulací. Změna by se týkala množství vyráběných položek na sloučeném provozu, dále také kooperací pro provozy mezi sebou. Sloučením provozů by došlo k eliminaci některých kooperací mezi provozy (provoz 106 nebude kooperovat pro provoz 105 a opačně). Tudíž nebude do kalkulací vstupovat jako polotovar (v našem případě MK – materiálová kooperace). V hodnocení navrhovaných kalkulací je vycházeno především ze změny rozložení výrobní režie, která

by vstupovala do kalkulace na sloučeném provozu 106 a změny metodiky rozdělením nákladů na jednotlivé výrobní obory.

Středisko	Výrobky	Výrobky - náhradní díly	Díly kooperace mezi provozy	Celkem
102	279 položek	150 položek	34 položek	463 položek
106 - sloučené	243 položek	261 položek	206 položek	710 položek
Celkem	522 položek	411 položek	240 položek	1173 položek

Tabulka 33: Aktivně vyráběné výrobky (v ks) při sloučení provozů, vlastní zpracování.

Kalkulace by měla vycházet především ze správně stanovené normy spotřeby materiálu a správně stanovené normy spotřeby času. K tomu je zapotřebí odborná osoba, která by ve společnosti tyto činnosti zajišťovala, tedy především technolog – normovač. Určitě by stálo za zvážení postupně zrevidovat všechny tyto normy a aktualizovat je. Správným nastavením norem by došlo k eliminaci čerpání režijních mezd výrobních dělníků. Režijní mzdou by se vyplácely pouze práce jednoznačně režijního charakteru, např. takové, které se nedají znormovat. V neposlední řadě by určitě bylo ku prospěchu na provozu 106 oddělit nebo zohlednit v kalkulacích technologie používané na skupinu výrobků. Nachází se zde technologicky a energeticky náročné stroje a zařízení, např. již zmíněná smaltovací pec a CNC obráběcí centrum. Výrobky trezorů s těmito dvěma technologiemi nesouvisí, přesto jsou v kalkulacích zatěžovány těmito provozními náklady. Vzhledem k tomu, že smaltovací pec je v současné době využívána pouze na smaltování plechů ke sporákům Rekreat a jako kooperace pro provoz 101 (smaltování některých vnitřních litinových dílů pro čerpadla), mělo by se její využití regulovat a tudíž regulovat náklady. Stejně tak stroje na provozu 105, kterými jsou energeticky náročné vstříkolisy, nesouvisí s výrobou ostatních výrobků. To vše by mělo být zohledněno v kalkulacích, ať už nesloučeného nebo sloučeného provozu, kde by se soustředila výroba ručních pump, trezorů, kamen a případně další výroba a technologie podporující provoz 102 v rámci vnitropodnikové kooperace (vstříkolisy).

Nově vytvořený kalkulační vzorec by měl zohledňovat používané technologie na výrobu a tím i spotřebu energií, kvalifikaci zaměstnanců tak, aby nezatěžoval výrobek náklady, které nejsou na jeho výrobu používané, a měl by sledovat podrobněji náklady dle výrobních oborů.

Návrh výpočtu výrobní režie při nesloučení provozů je uveden v níže uvedené tabulce č. 34 a vychází ze skutečných nákladů 2016. Výrobní náklady jsou očištěny od přímých nákladů (materiál a mzdy, vč. odvodů sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění). Ze zbylých nákladů je vypočítaná výrobní režie pro každý výrobní obor zvlášť. Současná kalkulace vychází z plánovaných režii 796 %. Navrhovaná kalkulace odlišuje původní výrobní režii o nákladové položky spotřeby plynu a především vyplacených režijních mezd, které souvisejí především se smaltováním na provozu 106. U provozu 102 se vychází ze stejné úvahy a odlišení použitých technologií na výrobu. Zpětná zrcátka jsou nejméně technologicky náročná (jedná se pouze o montáž), držáky jsou technologicky náročnější (musí se nařezat, ohnout, svařit, ošetřit práškovou barvou a vypálit ve vypalovací peci). Nejnáročnější částí výroby jsou sady zrcátek, kde kromě technologicky náročné výroby držáků vstupují do nákladů především náklady technologie a konstrukce jako vývojové složky.

		Výrobní obor	Přímé mzdy 2016 v Kč	Podíl mezd 2016 v %	Výrobní náklady 2016 bez přímých nákladů v tis. Kč	Náklady související s oborem v tis. Kč	Výpočet podílu přímých mezd vč. 30 % premii na výrobních nákladech v Kč	Stávající režie plánovaná v % používaná v kalkulacích	Výrobní režie rozdělená po oborech v %
106 sloučený	106	Kamna	141 614	45,9%	4 741	3 891	467 331	796%	330%
		Trezory	86 402	28,0%		3 291	241 157		279%
		MK 106	20 985	6,8%		3 291	58 570		279%
		Smaltování	59 662	19,3%		5 792	293 095		491%
	101	Pumpy 101	300 984	100%	3184	3184	812 829	550%	270%
	105	Pumpy 105	259 094	45,5%	2481	2481	545 239	348%	210%
		MK 105	310 215	54,5%		2481	652 819		210%
CELKEM			1 178 956	300,00%	10 406		8,83		
102	102	TA	4 537	0,36%	8065	7096	25 285	624%	557%
		Zrcátka	267 909	21,04%		7665	1 612 919		602%
		SADY zrcátek	687 589	54,01%		10435	5 635 683		820%
		Držáky	297 839	23,39%		9465	2 214 209		743%
		MK	15 231	1,20%		8065	96 481		633%
	CELKEM			1 273 104	100,00%	8065		6,33	

Tabulka 34: Výpočet výrobní režie na nesloučených provozech, vlastní zpracování.

V tabulce č. 35 je navržena kalkulace výrobní režie sloučeného provozu 106 s uvažovaným sloučením výrobních oborů z provozu 101 a 105. Náklady spojené s výrobní režii vycházejí ze skutečných nákladů roku 2016. Náklady v hodnotě 6.969 tis. Kč jsou upravené o odpisy opuštěných budov, dále o daň z nemovitých věcí a o pojištění nemovitostí, elektrickou energii, režijní mzdy apod. K těmto sníženým nákladům byla

zároveň přičtena zvýšená spotřeba energie na sloučeném provozu o cca 50 % a zvýšené odpisy o hrubě odhadované stavební a strojní investice o 1 mil. Kč. Zároveň, jak vychází z analýzy potřeb a kapacity zaměstnanců, byla tato celková hodnota nákladů ještě snížena o náklady na uspořené mzdové náklady (úspora 8 zaměstnanců v částce 2300 tis. Kč) tak, aby byla naplněna kapacita na 100 %, viz tabulka č. 40 dále. V tabulce jsou uvedeny výsledné hodnoty výrobní režie vypočítané na základě technologické a energetické náročnosti jednotlivých výrobních oborů.

	Výrobní obor	Přímé mzdy 2016 v Kč	Podíl mezd ve sloučeném provozu v %	Upravené výrobní náklady 2016 po sloučení v tis. Kč	Náklady související s oborem sloučené v tis. Kč	Výpočet podílu přímých mezd na výrobních nákladech	Stávající režie plánovaná v % používaná v kalkulacích	Výrobní režie po oborech ve sloučeném provozu v %
106 sloučený	Kamna	141 614	12,01%	6 969	5 803	697 055	796%	492%
	Trezory	86 402	7,33%		5 518	404 414		468%
	Smaltování	59 662	5,06%		8 019	405 828		680%
	Pumpy 101	300 984	25,53%		5 003	1 277 269	550%	424%
	Pumpy 105	259 094	21,98%		5 003	1 099 503	348%	424%
	Kooperace	331 200	28,09%		5 503	1 545 958		467%
	CELKEM	1 178 956	100,00%				5,91	

Tabulka 35: Výpočet výrobní režie na sloučeném provozu 106, vlastní zpracování.

Z takto vypočítaných procentních bodů výrobní režie jednotlivých oborů lze poté připravit kalkulační vzorec pro jednotlivé obory, jak ukazuje tabulka níže. Správní režie byla použita pro oba kalkulační vzorce shodná ve výši 636 %. Kalkulační vzorec by potom mohl vypadat následovně:

Kalkulační vzorec provozu 102		Kalkulační vzorec sloučeného provozu 106	
Přímý materiál	100	Přímý materiál	100
Přímé mzdy	50	Přímé mzdy	50
Prémie 30 %	15	Prémie 30 %	15
SP a ZP pojištění	22,10	SP a ZP pojištění	22,10
Mzdy celkem	87,10	Mzdy celkem	87,10
Nákladová cena	187,10	Nákladová cena	187,10
Výrobní režie antény 557 %	362,05	Výrobní režie kamna 492 %	319,80
Výrobní režie zrcátka 602 %	391,3	Výrobní režie trezory 468 %	304,20
Výrobní režie SADY 820 %	533	Výrobní režie pumpy 424 %	275,60
Výrobní režie držáky 743 %	482,95	Výrobní režie kooperace 467 %	303,55
Výrobní režie kooperace 633 %	411,45	Smaltování 680 %	442,00
Výrobní cena antény	549,15	Výrobní cena kamna	506,90
Výrobní cena zrcátka	578,40	Výrobní cena trezory	491,30
Výrobní cena SADY	720,10	Výrobní cena pumpy	462,70
Výrobní cena držáky	670,05	Výrobní cena kooperace	490,65
Výrobní cena kooperace	598,55	Výrobní cena smaltování	629,10
Správní režie 636 %	413,40	Správní režie 636 %	413,40
Cena ÚVN antény	963,00	Cena ÚVN kamna	921,00
Cena ÚVN zrcátka	992,00	Cena ÚVN trezory	905,00
Cena ÚVN SADY	1134,00	Cena ÚVN pumpy	877,00
Cena ÚVN držáky	1084,00	Cena ÚVN kooperace	905,00
Cena ÚVN kooperace	1012,00	Cena ÚVN smaltování	1043,00
Zisk 25 %		Zisk 25 %	
OC velkoobchodní cena		OC velkoobchodní cena	
PC prodejní cena vč. DPH		PC prodejní cena vč. DPH	

Tabulka 36: Kalkulační vzorec sloučeného střediska – návrh - v Kč, vlastní zpracování.

Výpočet zisku, velkoobchodní a maloobchodní ceny již dále nebyl použit. Prodejní cena se stanovuje většinou na základě marketingových nebo jiných strategií nebo podmínek trhu.

Závěrem k této úvaze o změnách kalkulačního vzorce a závislosti výpočtu procenta výrobní režii zdůrazňuji, že hlavním předpokladem je správně znormovaná výroba. Pokud by normy byly správně nastavené, nedocházelo by k tak vysokému čerpání režijních mezd výrobních dělníků. Se správně nastavenými normami by docházelo ke zpřesnění nákladů na výrobu a tudíž i k cestám možných úspor nejenom mzdových nákladů. Úspory by se projevíly ve struktuře při porovnávání plánových a skutečných kalkulací výrobků, za

předpokladu přesných norem. Protože je v současné době základnou pro výpočet režii přímá mzda, tedy znormovaná výroba, dochází k deformaci výpočtu výrobní i správní režie z důvodu čerpání režijních mezd na provozu 106 ve výši 30 % celkových mzdových nákladů provozu. K tomu všemu by měl dopomoci případný nový informační systém (ERP systém) s řízením výroby, řízením managementu kvality.

5.3 Bod zvratu sloučených středisek

K možnému rozhodnutí o sestěhování výrobních provozů 101 a 105 do areálu provozu 106 byla sestavena tabulka bodu zvratu sloučených středisek. Pro výpočet byl použit prostý součet položek přímých nákladů a výnosů, s úpravou některých položek, jako například přímé mzdy, které byly sníženy o 2 300 tis. Kč v souvislosti s naplněním kapacity výroby blížící se 100 % a snížení počtu zaměstnanců o 8 a úspory mezd vyplývající z tabulky č. 40. Na rozdíl od předchozího výpočtu bodu zvratu, je v případě sloučení provozů tento bod spočitatelný.

Zajímavé je, že i při sloučení provozů, prostým součtem variabilních nákladů a úpravou součtu fixních nákladů se situace výrazně zlepšila, provoz by pokryl fixní i variabilní náklady výroby, nicméně stále svou výrobou nepokryje celou správní režii. Do výpočtu bodu zvratu sloučeného provozu byly zahrnuty výnosy z pronájmu opuštěných provozů. Z průzkumu možnosti pronájmu nebytových prostor na portálech sreality.cz, mmreality.cz bylo zjištěno, že cena za pronájem nebytových prostor se pohybuje v Králověhradeckém kraji od 17,- Kč za m² až do ceny převyšující 100,- Kč za m² za měsíc. V našem případě byla zvolena nižší hranice možnosti pronájmu, částka 30,- Kč za m² za měsíc. Velikost nebytových prostor k pronájmu a výpočet možných výnosů z pronájmu ukazuje tabulka č. 37. Velikost nebytových prostor opuštěných provozů 101 a 105 ukazují obrázky v příloze č. 21 (zástavba výrobních provozů).

	Rozloha nebytových prostor provozů 101 a 105 k pronájmu	Nejnižší cena 17,- Kč / m ² / měsíc	Reálná cena 30,- Kč / m ² / měsíc	Nejvyšší cena 100,- Kč / m ² / měsíc
Provoz 101	2850 m ²	48 450	85 500	285 000
Provoz 105	2200 m ²	37 400	66 000	220 000
Celkem / měsíc	5050 m ²	85 850	151 500	505 000
Celkem / rok		1 030 200	1 818 000	6 060 000

Tabulka 37: Nebytové prostory k pronájmu, vlastní zpracování (zdroj sreality.cz, mmreality.cz).

Do výpočtu bodu zvratu byla tedy zahrnuta částka z pronájmu opuštěných provozů ve výši 1 818 tis. Kč.

V tomto případě lze již určit bod zvratu, kdy byly pokryty fixní a variabilní náklady sloučeného provozu a provoz by tvořil zisk. Je důležité připomenout, že do této tabulky nebyly zahrnuty investice související s výstavbou nových hal, lakoven, nákupu nových strojů, které by se sestěhováním provozů určitě souvisely a z nich vyplývající zvýšené odpisy případně další nepředvídatelné náklady.

Položka propočtu / Výrobní provoz	Sloučené provozy		
	102	Sloučený 106	VP celkem
FN – odpisy	1 013	1 284	2 297
FN – opravy a revize	180	163	343
FN – pojištění	38	31	69
FN – energie (elek., plyn, voda, stočné)	100	104	204
FN – daně a poplatky	39	110	149
FIXNÍ NÁKLADY (FN) BEZ SR	1 370	1 692	3 062
Správní režie (SR), RZ = tržby	8 981	4 983	13 964
FIXNÍ NÁKLADY (FN) VČETNĚ SR	10 351	6 675	17 026
Podíl FN / V	20,1%	23,4%	21,3%
Přímý materiál	18 146	15 800	33 946
Polotovary	2 628	386	3 014
Prodané zboží a materiál	146	524	670
Mzdy vč. pojištění, stravenky	6 090	6 500	12 590
Energie	754	1 105	1 859
Změna stavu zásob	-1 163	-3 817	-4 980
Aktivace	-93	-373	-466
Vnitropodnikové náklady - kooperace	1 541	695	2 236
Druhotné přímé náklady	0	148	148
VARIABILNÍ NÁKLADY (VN)	28 049	20 968	49 017
Podíl VN / V	54,48%	73,41%	61,24%
Výnosy z nájmu provozů 101 a 105		1 818	
VÝNOSY CELKEM (V)	51 483	28 562	80 045
Výnosy-VN-FN (Provozní HV)	22 064	5 902	27 966
Výnosy-FN-VN-SR (Celkový HV)	13 083	919	14 002
PŘÍSPĚVEK NA ÚHRADU FN	23 434	7 594	31 028
PŘÍSPĚVEK NA ÚHRADU FN bez SR	22 064	5 902	27 966
BOD ZVRATU	22 741	25 104	43 923

Tabulka 38: Bod zvratu sloučených provozů v tis. Kč, vlastní zpracování.

Výsledkem analýzy bodu zvratu s výše uvedenými skutečnostmi je, že sloučení provozů do areálu provozu 106 je možné. Jak již bylo uvedeno, v analýze nejsou zahrnuty

nutné investice a k výpočtu návratnosti bude nutné provést hlubší odbornou analýzu a zadat ucelenou studii projektu celé výstavby.

5.4 Informační systém

5.4.1 Možný způsob zavedení moderního informačního systému

Pro lepší sledování informací uvnitř podniku se jeví jako jeden ze zásadních problémů řešit investici do nákupu nového informačního systému, který by dokázal být propojen se všemi důležitými moduly vzájemně a poskytoval tak vedení, managementu a zaměstnancům ucelené a nezkreslené informace o toku nákladů ve výrobě. Prvotním úkolem by mělo být oslovení společností zabývajících se informačními systémy a jejich implementací, vhodnými pro členitou výrobu, jako jsou např. společnost ABRA, která je v tomto ohledu jedna z nejlepších na trhu, dalšími by mohly být: SAP, K2, Helios, Essenci, apod. Tyto systémy umožňují spojení všech následujících modulů – je tedy kompatibilní:

- Řízení a finance
- Prodej a péče o zákazníka
- Nákup, výroba a zásobování
- Interní procesy
- Management řízení kvality

Optimální fungování firmy předpokládá sladit její strategii, řízení a kontrolu, náklady, lidské zdroje, procesy a technologie. Proto při výběru dodavatele na informační systém by měla předcházet analýza procesů ve společnosti a její optimalizace, kdy se očekává např. zkrácení času na zpracování zakázky, snížení nákladů, zvýšení tvorby přidané hodnoty a zisku. Výsledkem analýzy by měly být sestavené procesní mapy a požadavky na pokrytí těchto procesů pomocí nového informačního systému. Součástí nabídky informačního systému by měly být např. požadavky na počet licencí, hardware, specifikace informačního systému, zabezpečení dat, cena, termíny implementace, záruční podmínky, apod. K zadání a specifikaci požadavků na nový IS by měli samozřejmě přispět všichni odborní pracovníci společnosti.

Informační systém je pro společnost zřejmě nutností k tomu, aby management společnosti dokázal řídit svoje náklady z manažerského pohledu. Tedy aby získával

informace a měl k dispozici data o skutečně vynaložených nákladech, o tom, zda jsou vynaložené náklady, nejenom na mzdy, efektivní. V souvislosti s informačním systémem bude důležité přesvědčit zaměstnance o nutnosti přechodu na nový informační systém, tedy že je to správná cesta k vyšší produktivitě práce a usnadnění jejich práce.

Propojení jednotlivých modulů ekonomických, výrobních a obchodních bude přínosem pro všechny zaměstnance, protože budou mít včasné a přesné informace o výrobcích, výrobě, prodeji, budou mít k dispozici technické výkresy a budou moci efektivně nakládat se svým časem.

Hlavní přínos by měl být v dostupných informacích o výrobě, o tom co se zrovna vyrábí, v jakém množství, kdy bude vyrobeno a za jakých nákladů.

Přípravou pro nový informační systém by měla být revize norem, jednotné značení výrobků, číselné značení vč. EAN kódů, doplnění čísel výkresů apod.

5.5 Nedostatky

Shrnutí konkrétních problémů a nedostatků, nejenom provozu 106, jež je nutné řešit, ať už se vedení společnosti rozhodne ke sloučení provozů či nikoli:

- Stav nedokončené výroby (pouze celkové číslo) a zjištění skutečného fyzického stavu.
- Stav neuzavřených výrobních zakázek přechozích let.
- Neuzavřené zakázky předchozích let s částečným čerpáním materiálu.
- Otevírání mini sérií při výrobě, přestože jsou zaplánované vyšší počty.
- Odepisování materiálu do nedokončené výroby po ještě drobnějších částech než jsou výše zmiňované mini série. (např. odpis materiálu po dkg plechu).
- Pravidelnost odepisování spotřeby materiálu a následného odvodu hotové výroby na sklad.
- Výroba nezaplánovaných výrobků.
- Odepisování materiálu do hotové výroby často nekoresponduje s materiálovou normou (co do položek a množství v ks, kg).
- Nemožnost zjištění nákladovosti na výrobek, sérii výrobku, nákladovost stroje.
- Vysoká nákladovost smaltovací pece.
- Zjištění nákladovosti jednotlivých strojů.

- Nezjištěná a nestanovená kapacita jednotlivých strojů a jejich obsluhy.
- Zjištění nákladovosti jednotlivých sérií.
- Čerpání režijních mezd na znormované výrobky a série.
- Stanovení norem na neznormovanou výrobu, především na smaltování.

5.6 Kapacita výroby

V následující tabulce č. 39 je uveden souhrn nejpodstatnějších údajů z vypočtené kapacity lidských zdrojů v letech 2015 a 2016. V přílohách č. 3, 4 a 5 jsou detailní rozborů čerpání těchto normohodin.

Středisko	Počet výrobních pracovníků	Skutečné čerpání normohodin		Volné kapacity v NH	Podíl na čerpání za společnost	Podíl na čerpání na osobu	Meziroční změna	Využití kapacity 2016 v % celkem	Využití kapacity v % vč. nemocnosti
101	5	2015	6563,50	1 380,12	11,04%	1312,70	↓ -10,8%	77,45%	82,63%
	5	2016	5854,01	2 423,24	10,17%	1170,80		68,47%	70,72%
102	16,5	2015	32007,59	-7 123,72	53,86%	1939,85	↓ -6,8%	115,48%	128,63%
	19	2016	34340,01	-3 919,29	59,67%	1807,37		106,52%	112,88%
105	9	2015	6967,01	2 982,51	20,65%	774,11	↑ 70,1%	80,45%	80,45%
	9	2016	11849,96	2 119,54	20,59%	1316,66		77,00%	84,83%
106	7	2015	8587,04	3 147,24	14,45%	1226,72	↓ -43,9%	72,37%	73,67%
	8	2016	5505,02	7 780,99	9,57%	688,13		40,24%	41,43%
SUM	37,5	Celkem 2015	54125,14	386,15	100%	1443,34	↓ -2,75%	93,87%	99,48%
	41	Celkem 2016	57549,00	8404,49	100%	1403,63		82,38%	87,26%

Tabulka 39: Kapacita výrobních středisek 2015 a 2016, vlastní zpracování.

Tabulka č. 39 shrnuje využití kapacity výrobních středisek v roce 2015 a 2016 a tabulka č. 40 ukazuje model sloučeného střediska. V obou je sledováno čerpání normohodin na zaplánovanou výrobu jednotlivých výrobních provozů v porovnání s fondem pracovní doby, očištěný o řádnou dovolenou (kterou někteří zaměstnanci nemuseli čerpat v plné výši) a o skutečnou a sledovanou nemocnost jednotlivých zaměstnanců. Na provozu 102 je v roce 2016 kapacita zaměstnanosti na úrovni 112,88 %, což znamená, že zaměstnanci jsou plně vytíženi a plní normy spotřeby času na výše uvedených téměř 113 %. Na provozech 101 a 105 je tato kapacita čerpána z více jak 70 %, což lze přisuzovat sezónnosti výroby. I přesto se zdají být na těchto provozech volné lidské kapacity, které by bylo možné využít, případně snížit jejich počet. Provoz 106 je z uvedených nejkritičtější. Kapacita zaměstnanosti je na pouhých 41 %! Příčinou může být neznormovaná výroba, nebo špatně znormovaná výroba, nebo v tom nejhorším případě, že jsou zaměstnanci málo

zaměstnání. Přezaměstnanost může být jedním z příčin ztrátovosti výroby na tomto provozu. Je potřeba vzít v úvahu, že na tomto provozu je výroba z pohledu technologie velmi různorodá a na každou technologii je potřeba odborný pracovník. Přesto tabulka č. 39 na provozu 106 ukazuje v roce 2016 volné kapacity ve výši 7 780 normohodin, což znamená 4 pracovníků navíc ročně. Vynásobíme-li tento údaj průměrnou mzdou (pro zjednodušení 100,- Kč/hod.) provozu se zákonnými odvody, dostaneme se na částku převyšující 1 milion korun.

V případě sloučení provozů, viz tabulka č. 40, by měla být výroba z pohledu zaměstnanosti redukována na níže uvedených 14 výrobních zaměstnanců, kteří by za stávající výše výroby naplnili 100 % výrobní kapacity (nikoli původních 22 zaměstnanců). V případě sloučení by se celkem mohlo uspořit až cca 12 700 hodin, což činí úsporu v hodnotě až 1,7 milionu korun.

Výrobní kapacita sloučených výrobních provozů. Model sloučeného střediska.

Středisko	Počet přepočtených výrobních a režijních zaměstnanců 2016	Kapacita normo.hodin / rok 2016 / 1 pracovník (253 dny)	Dovolená 2016 (4+1 týden)	Čistá kapacita provozu v hodinách 2016	% nemocnosti - skutečno st 2016	Skutečná kapacita normo hodin 2016	Skutečné čerpání normo.hodin 1. pololetí roku 2016			Poměr polotovary a výroby 2016	Volné kapacity v NH	Podíl jednotlivých provozů na skutečném čerpání 2016 za společnost	Využití kapacity 2016 v % celkem	Využití kapacity 2016 v % vč. nemocnosti
							Polotovary (MK)	Výrobky	Celkem					
102	19	1897,5	187,5	32239	5,64	30420,72	409,476	1,19%	100,00%	-3 919,29	59,98%	106,52%	112,88%	
							33930,532	98,81%						
							34340,01							
sloučené 106	22	1897,5	187,5	37620	5,1	35701,38	8161,85	35,63%	100,00%	12 792,38	40,02%	60,90%	64,17%	
							14747,15	64,37%						
							0,00	0,00%						
				22909,00				100,00%						
sloučené 106	14	1897,5	187,5	23940	5,1	22719,06	8161,85	35,63%	100,00%	-189,94	40,02%	95,69%	100,84%	
							14747,15	64,37%						
							0,00	0,00%						
				22909,00				100,00%						
CELKEM	41			69859		66122,10	8571,32	14,97%	100,00%	8 873,10	100,00%	81,95%	86,58%	
							48677,68	85,03%						
							0,00	0,00%						
				57249,00				100,00%						

Tabulka 40: Výrobní kapacita sloučených výrobních provozů. Model, vlastní zpracování.

5.7 Sloučení výrobních provozů

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem, analýzám a hospodářským výsledkům společnosti, stagnujícím tržbám a vysoké a dlouhodobé ztrátovosti provozu 106 se zdá být sloučení provozů (101, 105 do areálu 106) nevyhnutelným krokem. Veškerá porovnání a analýzy sloučených provozů ukazují lepší výsledky než jednotlivé provozy zvláště.

Je však třeba brát v úvahu ještě další aspekty, které v této práci byly zmíněny, ale nebyly hlouběji hodnoceny. Provoz 106 resp. areál tohoto provozu (výkresy zástaveb uvedeny v přílohách č. 21) v současné jeho podobě není připraven na sloučení ostatní výroby z provozů 101 a 105 z pohledu výrobních prostor, vybavení, infrastruktury a nutných dalších souvisejících investic. Dále není připraven plán procesů výroby, jejich nejefektivnější technologický postup při výrobě a optimalizace toků při tak různorodé výrobě. Jednoduše řečeno, aby každý výrobek v různé fázi své rozpracovanosti necestoval přes celou halu od jedné operace zpět ke druhé.

V první řadě se výroba všech třech provozů nevejde do stávající výrobní haly na provozu 106, znamenalo by to investici do nové výrobní haly. Stejně jako výrobní prostory by se musel řešit sklad hotové výroby a materiálu, který by znamenal další investice do stávajících budov v areálu provozu.

Druhým důležitým problémem je řešení stávající a nové lakovny. Všechny tři provozy používají tři rozdílné technologie lakování a různé druhy používaných barev. Na provozu 106 jsou to syntetické barvy, strukturní barvy, vypalovací barvy, na provozu 101 jsou to syntetické barvy nanášené elektrostaticky a na provozu 105 jsou to barvy také syntetické bez elektrostatiky a barvy vodou ředitelné vhodné pro styk s pitnou vodou. Úprava stávající lakovny a výstavba nové by byla další vysokou investicí, náročnou na plnění přísných ekologických norem v souvislosti s ochranou životního prostředí. Z těchto důvodů je velmi složité shromáždit veškeré informace k této investici.

V neposlední řadě je třeba zvážit stávající stav technologií a strojního vybavení na provozech, jež jsou zastaralé. Investice do nových strojů a technologií by mohla být investicí v řádu milionů korun.

Samotné přestěhování výroby, skladů materiálu, hotové výroby, manipulační techniky a dalších věcí s tím souvisejících by jistě obnášelo další náklady.

Celkové náklady na sestěhování provozů tak, aby se zvýšila efektivita výroby, by se mohly pohybovat v řádu desítek milionů korun. Tato investice by musela mít určitý časový horizont návratnosti. Z toho vyplývá doporučit představenstvu vypracovat odborný projekt na výstavbu nových a potřebných výrobních hal, případně se zabývat hlubší analýzou návratnosti investice.

6 ZÁVĚR

Cílem práce bylo ohodnotit stav manažerského účetnictví se zaměřením na problematiku vnitropodnikových nákladů vybraného podniku a vedení nákladového účetnictví výrobních středisek vedoucí ke snadnějšímu řízení a rozhodování managementu společnosti. Analýza současného stavu společnosti z pohledu manažerského účetnictví ukázala některé nedostatky, které bude nutné odstranit.

Společnost, v její současné podobě, byla založena zakladatelskou listinou 3. prosince 1993 Fondem národního majetku. Zápisem do obchodního rejstříku vznikla 1. ledna 1994. Uplynulý rok byl tedy jubilejním dvacátým třetím rokem činnosti.

Hlavním předmětem činnosti společnosti je výroba zpětných automobilových zrcátek pro automobilový průmysl, výroba ručních pump ke studním, kamen a sporáků na tuhá paliva, zabezpečovací techniky a televizních a rozhlasových antén. Výroba je situovaná do čtyř výrobních oborů v rámci města.

V praktické části je popsána organizace vnitropodnikového účetnictví, nákladovost výrobních provozů a jejich kalkulace, rozvrhové základny a rozhodovací úlohy, které konkrétní podnik využívá. V závěru jsou formulovány výsledky, zjištěné nedostatky ve sledování nákladů a hospodaření středisek a návrhy řešení problémů.

Sledování skutečných nákladů je jedním ze základních problémů společnosti, stanovení odpovědnosti za vynaložené náklady, zpětná dohledatelnost vynaložených nákladů, zpožděné odepisování materiálu a nejasná evidence nedokončené výroby na výrobních provozech a vyhodnocování nákladů na jednotlivé výrobky, série, případně výrobní obory. S tímto problémem jsou spojené vynaložené finanční prostředky na nákup materiálu, který není v daný okamžik na skladových kartách aktuální, právě z důvodu zpožděného odepisování. Z předchozích analýz vyplynula přezaměstnanost především provozu 106 (výroba kamen a trezorů), kde není kapacita lidských zdrojů efektivně využita (využití pouze na cca 40 %).

Nově navrhovaný kalkulační vzorec zohledňuje energetickou a technologickou náročnost jednotlivých výrobních odvětví, případně jednotlivých výrobků se stejnou technologickou náročností. Zároveň byla navržena nová kalkulace při sloučení provozů, která tuto náročnost a použité technologie také zohledňuje. Stejný postup byl navržen i pro

výrobu zpětných zrcátek na provozu 102, kde je výrobní režie v kalkulačním vzorci rozdělena dle sortimentu zrcátek, držáků a sad zrcátek. Poslední jmenovaná zohledňuje vyšší náklady na oddělení konstrukce a technologie, se kterou souvisí.

Na základě provedených analýz a možností sloučení provozů byla provedena analýza bodu zvratu uvažovaného střediska, upravená o odhadované úspory, případně nově vzniklé výnosy z pronájmu. Výsledky analýzy ukázaly hodnoty, ve kterých se ukazuje určitá úspora nákladů a celková rentabilita sloučeného provozu. Výnosy pokrývají variabilní i fixní náklady a středisko by mohlo být podle této analýzy ziskové. Neuvažuje se se vzniklými náklady v podobě odpisů, které by vznikly v případě výstavby nových výrobních prostor a lakoven.

Dalším a zřejmě nejdůležitějším předpokladem k odstranění nedostatků vyplývajících z této práce je řešení informačního systému, který je nedostačující. Informační systém používaný ve společnosti neumožňuje konkrétní sledování přímých nákladů ve výrobě, nákladovost jednotlivých sérií, jednotlivých výrobků případně nákladovost jednotlivých strojů ani náklady režijní související s výrobou. Chybí také jasná odpovědnost za vynaložené náklady, případně motivační systém. Sloučením provozů by mohlo dojít k zúžení sledovaných středisek, ale bez nového informačního systému, sledující nejenom ekonomickou část společnosti, ale především výrobní část a její vyhodnocování, není možné současná data sledovat a vyhodnocovat. Zde doporučuji představenstvu společnosti se jednoznačně zabývat výběrem a implementací nového informačního systému zahrnující propojené všechny moduly a dostupnost dat všem zúčastněným zaměstnancům. Nový a vhodný informační systém umožní vedení a manažerům na všech stupních efektivní nejenom řízení nákladů ve společnosti. S výběrem informačního systému souvisí také požadavek zákazníků na certifikaci dle normy pro automobilový průmysl ISO TS 16949, která vyžaduje další zdroj získávání informací, týkající se managementu řízení kvality. I s touto problematikou je potřeba počítat při výběru vhodného dodavatele informačního systému.

Analyzován byl v této souvislosti také model využití kapacity při sloučení provozů. Tento model vycházel ze stejných předpokladů, tedy fondu pracovní doby a využití skutečného čerpání normohodin. V uvedeném modelu bylo nejprve prostým sečtením počtu výrobních a režijních dělníků vypočteno využití kapacity, ze které vyplynula

možnost úspory počtu zaměstnanců o 8 výrobních dělníků. Při sloučení provozů by tedy byl optimální počet 14 oproti původním 22. Při tomto počtu by byla naplněna kapacita lidských zdrojů ve výši 100 %, ve vztahu k současné výrobě.

V této práci byla navržena některá opatření vedoucí ke stabilizaci výroby provozu 106 a byla zde analyzována možnost sloučení provozů, která by vedla k úspoře nákladů, k optimalizaci sledování výroby a nákladů a k lepší rentabilitě výroby, případně úspoře mzdových nákladů v souvislosti s využitou kapacitou zaměstnanců. Současná výrobní kapacita v areálu provozu 106 není dostačující pro sloučenou výrobu. Pokud se představenstvo společnosti rozhodne pro sloučení, bude nutné vynaložit investiční náklady na výstavbu nové haly a nové lakovny schopné realizovat všechny stávající technologie lakování výrobků. Výstavba lakovny by byla náročná na plnění přísných ekologických norem v souvislosti s ochranou životního prostředí. Další investice budou směřovat na pořízení nových strojů, nových technologií, které by byly produktivnější, rychlejší, energeticky méně náročné a tím byly také šetrnější k životnímu prostředí.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Atril Peter, Eddie McLaney., 2012. *Management Accounting for Decision Markers*. Harlow UK : Pearson Education Canada; 7 edition (January 23, 2012), 2012. str. 566 p. ISBN 978-0273762263.

Collier, Paul M. 2003. *Accounting for Managers: Interpreting information for decision-making*. Chichester : John Wiley and Sons, Ltd, 2003. str. 473. ISBN 0-470-84502-3.

Čechová, Alena. 2011. *Manažerské účetnictví*. Brno : Computer Press, a.s., 2011. ISBN 978-80-251-2831-2.

Česko. 2016. Ministerstvo financí. *České účetní standardy*. [Online] 07. 03 2016. [Citace: 19. 11 2016.] <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/ucetnictvi-a-ucetnictvi-statu/ucetni-reforma-verejnych-financi-ucetnic/pravni-predpisy/platne-ceske-ucetni-standardy/2016/ceske-ucetni-standardy-pro-ucetni-jednot-24262>.

ČR, vláda. 1991. Vláda. *Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví ve znění pozdějších úprav*. [Online] 31. 12 1991. [Citace: 12. 01 2017.] <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=39611&nr=563~2F1991&rpp=15#local-content>.

ČZSO. 2016. Český statistický úřad. <http://www.czso.cz/>. [Online] 13. 12 2016. [Citace: 17. 12 2016.] <http://www.czso.cz/>.

Drury, Colin. 2012. *Management and cost accounting*. Hampshire, UK : Cengage Learning EMEA, 8 revised edition., 2012. str. 800 p. ISBN 978-1408041802.

Fibírová, Jana, a další. 2015. *Manažerské účetnictví - nástroje a metody, 2. aktualizované a přepracované vydání*. Praha : Wolters Kluwer, 2015. str. 404. ISBN 978-80-7478-743-0.

Hradecký Mojmír, Lanča Jiří, Šiška Ladislav. 2008. *Manažerské účetnictví*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 978-80-247-2471-3.

Justice.cz. 2016. Justice.cz. *Justice.cz*. [Online] 2016. [Citace: 17. 12 2016.] <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=683213>.

Kotler, Philip. 2007. Moderní marketing. [autor knihy] Philip Kotler, a další. *Moderní Marketing*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007.

Král, Bohumil. 2012. *Manažerské účetnictví, 3. doplněné a aktualizované vydání*. Praha : Management Press, s.r.o., 2012. str. 660. ISBN 978-80-7261-217-8.

Lang, Helmut. 2005. *Manažerské účetnictví - teorie a praxe*. Praha : C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-419-8.

Petřík, Tomáš. 2009. *Ekonomické a finanční řízení firmy - Manažerské účetnictví v praxi*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. str. 736. ISBN 978-80-247-3024-0.

Podnik. 2016. Výroční zpráva společnosti. *www.fiktivnifirma.cz*. [Online] 07 2016. [Citace: 11. 11 2016.] http://fiktivnifirma.cz/index.php?route=information/information&information_id=11.

Synek, Miloslav. 2011. *Manažerská ekonomika, 5., aktualizované a doplněné vydání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. str. 480. ISBN 978-80-247-3494-1.

Vochozka, Marek a Vochozka, Marek a kolektiv. 2012. *Pdniková ekonomika*. [editor] Eva Pšikalová. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. str. 576. ISBN 978-80-247-4372-1.

Webster, Wiliam. 2004. *Accounting for Managers*. místo neznámé : McGraw-Hill Companies, Inc, USA, 2004. ISBN 0-07-142174-2.

8 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vztah manažerského a finančního účetnictví, vlastní zpracování.....	18
Tabulka 2: Pojetí nákladů	21
Tabulka 3: Výpočet hospodářského výsledku – členění – Výkaz zisku a ztráty (Synek, 2011 str. 75).	22
Tabulka 4: Typový kalkulační vzorec (Král, 2012 str. 138), vlastní zpracování.	36
Tabulka 5: Retrográdní vzorec (Král, 2012 str. 140), vlastní zpracování.	36
Tabulka 6: Kalkulační vzorec fixních a variabilních nákladů (Král, 2012 str. 141), vlastní zpracování.	37
Tabulka 7: Dynamický kalkulační vzorec (Král, 2012 str. 142), vlastní zpracování.	37
Tabulka 8: Podíl jednotlivých oborů na výkonech a na trhu. Zdroj interní data, vlastní zpracování.	57
Tabulka 9: Tržby jednotlivých zemí v EU na tržbách společnosti v tis. Kč, vlastní zpracování.	59
Tabulka 10: Významní dodavatelé – odběry v tis. Kč, vlastní zpracování.	60
Tabulka 11: Ukazatelé rentability společnosti, vlastní zpracování.	63
Tabulka 12: Ukazatele rentability vybraných odběratelů, zdroj: (Justice.cz, 2016), vlastní zpracování.	64
Tabulka 13: Ukazatele rentability odvětví dle CZ-NACE 29 (ČZSO, 2016), vlastní zpracování.	64
Tabulka 14: Ukazatele likvidity společnosti, vlastní zpracování.	65
Tabulka 15: Ukazatele zadluženosti podniku, vlastní zpracování.	66
Tabulka 16: Ukazatelé zadluženosti vybraných odběratelů – vlastní zpracování (Justice.cz, 2016).	67
Tabulka 17: SWOT analýza společnosti, vlastní zpracování.	69
Tabulka 18: Rozpis samostatných movitých věcí a drobného HM v tis. Kč (zdroj VZ společnosti).	70
Tabulka 19: Porovnání normy spotřeby materiálu a mezd se skutečností na provozu 106 u vybraných výrobků 2013- 2016, vlastní zpracování.	78
Tabulka 20: Bod zvratu výrobních středisek (v tis. Kč), vlastní zpracování.	82
Tabulka 21: Provozní výkony a náklady v tis. Kč 2011 – 2016, vlastní zpracování.	83
Tabulka 22: Tržby jednotlivých provozů za výrobky export/tuzemsko (v tis. Kč), vlastní zpracování.	84
Tabulka 23: Vývoj tržeb za předpokladu sloučených provozů v tis. Kč, vlastní zpracování.	86
Tabulka 24: Porovnání plánů tržeb se skutečností v tis. Kč – 2013 – 2016, vlastní zpracování.	87
Tabulka 25: Porovnání plánů nákladů se skutečností v tis. Kč – 2013 – 2016, vlastní zpracování.	88
Tabulka 26: Dopad změny skutečných výnosů na skutečné náklady v % - 2013 – 2016, vl. zpracování.	88
Tabulka 27: Hodnocení nákladů provozu 106 v roce 2016 v tis. Kč, vlastní zpracování.	89
Tabulka 28: Aktivně vyráběné výrobky - položky společnosti podle středisek, vlastní zpracování.	90
Tabulka 29: Výše % režii používané společností pro kalkulace 2015.	92
Tabulka 30: Příklad rozdílů kalkulací na výrobních provozech, vlastní zpracování.	92
Tabulka 31: Materiálová a mzdová náročnost výroby jednotlivých provozů v roce 2015.	104
Tabulka 32: Materiálová a mzdová náročnost výroby jednotlivých provozů v roce 2016, vl. zpracování. ...	104
Tabulka 33: Aktivně vyráběné výrobky (v ks) při sloučení provozů, vlastní zpracování.	108
Tabulka 34: Výpočet výrobní režie na nesloučených provozech, vlastní zpracování.	109
Tabulka 35: Výpočet výrobní režie na sloučeném provozu 106, vlastní zpracování.	110

Tabulka 36: Kalkulační vzorec sloučeného střediska – návrh - v Kč, vlastní zpracování.	111
Tabulka 37: Nebytové prostory k pronájmu, vlastní zpracování (zdroj sreality.cz, mmreality.cz).....	112
Tabulka 38: Bod zvratu sloučených provozů v tis. Kč, vlastní zpracování.	113
Tabulka 39: Kapacita výrobních středisek 2015 a 2016, vlastní zpracování.	116
Tabulka 40: Výrobní kapacita sloučených výrobních provozů. Model, vlastní zpracování.	118

9 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Provázanost rozvahy, výsledovky a Cash flow (Fibířová, a další, 2015), vlastní zpracování.	16
Obrázek 2: Analýza bodu zvratu (Synek, 2011 str. 136)	26
Obrázek 3: Princip řízení nákladů v podniku (Hradecký Mojmir, 2008 str. 86).....	32
Obrázek 4: Časové členění kalkulačního systému (Král, 2012 str. 192).....	39
Obrázek 5: Rozhodovací úlohy z pohledu kapacity (Král, 2012 str. 457), vlastní zpracování.	47

10 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Ukazatelé rentability podniku, vlastní zpracování	64
Graf 2: Rentabilita tržeb ROS v porovnání s odvětvím, vlastní zpracování.	65
Graf 3: Ukazatele likvidity podniku, vlastní zpracování.....	66
Graf 4: Ukazatelé zadluženosti podniku, vlastní zpracování.	66
Graf 5: Porovnání ukazatele zadluženosti s odvětvím, vlastní zpracování.	67
Graf 6: Podíl tržeb exportu za výrobky jednotlivých provozů.	85
Graf 7: Podíl tržeb export/tuzemsko v tis. Kč	85
Graf 8: Podíl tržeb exportu za výrobky sloučených provozů – export/tuzemsko.	86

11 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

NC	nákladová cena.
SC	kalkulační cena úplných vlastních nákladů.
OC	obchodní cena bez DPH.
PC	prodejní cena vč. DPH (cena podnikové prodejny, e-shopu).
MK	materiálová kooperace.
VTN	výrobně – technický náměstek ředitele.
ON	obchodní náměstek ředitele.
EN	ekonomický náměstek ředitele.
FN	fixní náklady.
VN	variabilní náklady.
ÚVN	úplné vlastní náklady.
VZÚ	vyhláška zákona o účetnictví.
ZÚ	zákon o účetnictví 500/2002 Sb.
DDrHM	dlouhodobý drobný hmotný majetek.

12 PŘÍLOHY

- Příloha č. 1 Provozní náklady výrobních provozů 2011 - 2016.
- Příloha č. 2 Výkony výrobních provozů 2011 - 2016.
- Příloha č. 3 Výrobní kapacita provozů v roce 2015.
- Příloha č. 4 Výrobní kapacita provozů 1. pololetí 2016.
- Příloha č. 5 Výrobní kapacita provozů v roce 2016.
- Příloha č. 6 Kooperace mezi výrobními středisky 2014 - 2016.
- Příloha č. 7 Rozvaha 2010 – 2015 v tis. Kč.
- Příloha č. 8 Horizontální analýza rozvahy 2010 - 2015 v %.
- Příloha č. 9 Horizontální analýza rozvahy 2010 - 2015 v tis. Kč.
- Příloha č. 10 Vertikální analýza rozvahy 2010 - 2015 v %.
- Příloha č. 11 Výkaz zisků a ztrát (VZZ) 2010 – 2015 v tis. Kč.
- Příloha č. 12 Horizontální analýza VZZ 2010 – 2015 v %.
- Příloha č. 13 Horizontální analýza VZZ 2010 – 2015 v tis. Kč.
- Příloha č. 14 Vertikální analýza VZZ 2010 – 2015 v %.
- Příloha č. 15 Cash Flow 2010 – 2015 v tis. Kč.
- Příloha č. 16 Rozvaha 2016 v tis. Kč – nový výkaz.
- Příloha č. 17 Výkaz zisků a ztrát (VZZ) 2016 v tis. Kč – nový výkaz.
- Příloha č. 18 Cash Flow 2016 v tis. Kč – nový výkaz
- Příloha č. 19 Přehled o změnách vlastního kapitálu 2016 – nový výkaz.
- Příloha č. 20 Certifikát ISO 9001:2008.
- Přílohy č. 21 Zástavby výrobních provozů.
- Příloha č. 22 Výrobky společnosti

Příloha č. 1 Provozní náklady výrobních provozů 2011 – 2016, vlastní zpracování.

Provoz	Náklady	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Provoz 101	Materiálové náklady	5 878	7 274	6 692	6 596	6 850	6 288
	Mzdové náklady vč. SP a ZP	1 664	1 811	1 880	2 128	2 495	2 367
	Energie	280	281	368	315	265	266
	Vnitropodnikové náklady	556	597	692	950	631	673
	Odpisy + daně + JPN +služby	217	246	335	219	328	326
	Vynaložené náklady 101	8 595	10 209	9 967	10 208	10 569	9 920
Provoz 102	Materiálové náklady	13 224	12 698	14 302	17 762	17 082	19 527
	Mzdové náklady vč. SP a ZP	3 988	4 559	4 826	5 410	5 512	6 090
	Energie	1 116	1 135	1 128	925	920	919
	Vnitropodnikové náklady	1 865	1 544	1 262	1 333	1 388	1 541
	Odpisy + daně + JPN +služby	1 745	1 781	1 399	1 214	1 377	1 542
	Vynaložené náklady 102	21 938	21 717	22 917	26 644	26 279	29 619
Provoz 105	Materiálové náklady	5 402	5 050	4 702	4 239	4 643	5 592
	Mzdové náklady vč. SP a ZP	2 446	2 494	2 649	2 780	2 734	3 078
	Energie	555	687	578	581	585	542
	Vnitropodnikové náklady	269	359	420	359	359	869
	Odpisy + daně + JPN +služby	486	778	890	550	745	826
	Vynaložené náklady 105	9 158	9 368	9 239	8 509	9 066	10 907
Provoz 106	Materiálové náklady	2 599	2 776	2 590	2 153	3 192	2 600
	Mzdové náklady vč. SP a ZP	2 443	3 008	3 110	2 742	2 835	3 368
	Energie	1 071	1 503	1 583	859	960	727
	Vnitropodnikové náklady	235	171	336	199	455	543
	Odpisy + daně + JPN +služby	1 009	1 040	1 056	308	990	1 255
	Vynaložené náklady 106	7 357	8 498	8 675	6 261	8 432	8 493
CELKEM VP (výrobní provozy)	SUMA Materiálové náklady	27 103	27 798	28 286	30 750	31 767	34 007
	SUMA Mzdy vč. SP A ZP	10 541	11 872	12 465	13 060	13 576	14 903
	SUMA Energie	3 022	3 606	3 657	2 680	2 730	2 454
	SUMA Vnitro náklady	2 925	2 671	2 710	2 841	2 833	3 626
	SUMA Ostatní náklady	3 457	3 845	3 680	2 291	3 440	3 949
	SUMA Náklady provozů	47 048	49 792	50 798	51 622	54 346	58 939

Příloha č. 2 Výkony výrobních provozů 2011 – 2016, vlastní zpracování.

Provoz	Tuzemsko/export	2011	2012	2013	2014	2015	2016 *
Provoz 101	Tržby tuzemsko 101	4 394	6 045	5 081	5 246	5 702	5 362
	Tržby export 101	5 857	6 838	6 786	7 933	6 556	6 496
	Vnitropodnikový výkon	0	24	0	0	0	0
	Změna stavu zásob	-82	310	212	123	594	-311
	Aktivace zboží	102	127	82	84	106	-121
	Celkový výkon 101	10 271	13 344	12 161	13 386	12 958	12 290
Provoz 102	Tržby tuzemsko 102	32 386	33 586	36 220	38 940	42 202	41 817
	Tržby export 102	2 822	4 003	4 140	5 326	6 707	7 317
	Vnitropodnikový výkon	64	35	39	28	40	79
	Změna stavu zásob	1 416	-380	-274	1 062	-481	-1 163
	Aktivace zboží	80	71	85	109	82	-93
	Celkový výkon 102	36 768	37 315	40 210	45 465	48 550	50 469
Provoz 105	Tržby tuzemsko 105	1 543	1 639	1 428	1 247	1 465	1 304
	Tržby export 105	5 732	4 410	4 410	4 915	4 712	6 151
	Vnitropodnikový výkon	347	344	246	312	454	473
	Změna stavu zásob	1 683	2 418	2 304	2 719	2 405	-2 500
	Aktivace zboží	11	20	31	11	9	-8
	Celkový výkon 105	9 316	8 831	8 419	9 204	9 045	10 436
Provoz 106	Tržby tuzemsko 106	3 971	3 108	3 426	2 166	3 261	3 196
	Tržby export 106	775	997	1 256	835	1 622	832
	Vnitropodnikový výkon	318	332	342	471	281	1 033
	Změna stavu zásob	533	55	103	890	643	-1 008
	Aktivace zboží	510	358	274	393	349	-244
	Celkový výkon 106	6 107	4 850	5 401	4 755	6 156	6 313
CELKEM VP (výrobní provozy)	SUMA tržby tuzemsko	42 294	44 378	46 155	47 599	52 630	51 679
	SUMA tržby export	15 186	16 248	16 592	19 009	19 597	20 796
	SUMA vnitro výkony	729	735	627	811	775	1 585
	SUMA Změna SZ	3 550	2 403	2 345	4 794	3 161	-4 982
	SUMA Aktivace	703	576	472	597	546	-466
	SUMA Výkon VP	62 462	64 340	66 191	72 810	76 709	79 163

* Změna metodiky účtování změny stavu zásob a aktivace → do nákladů.

Příloha č. 4 Výrobní kapacita provozů 1. pololetí 2016, vlastní zpracování.

Středisko	Počet přepočtených výrobních a režijních zaměstnanců 2016	Kapacita normohodin / pololetí / 1 pracovník (128 dní)	Odhadovaná dovolená 1. pol. 2016 (2,5 týdne)	Čistá kapacita provozu v hodinách	Odhad % nemocnosti 2016	Skutečná kapacita 1. pol. 2016	Skutečné čerpání normohodin 1. pololetí roku 2016			Poměr polotovary a výrobky 1. pol. 2016	Volné kapacity v NH	Podíl jednotlivých provozů na skutečném čerpání 1. pol. 2016 za společnost	Využití kapacity 2016 v % celkem	Využití kapacity 2016 v % vč. nemocnosti
							Polotovary (MK)	Výrobky	Celkem					
101	5	960	94	4330	2,95	4202,27	Polotovary (MK)	0,00	0,00%	1 107,14	9,89%	71,48%	73,65%	
							Výrobky	3095,12	100,00%					
							Celkem	3095,12	100,00%					
102	16,5	960	94	14038	5,25	13301,01	Polotovary (MK)	198,795	1,06%	-5 471,74	59,97%	133,73%	141,14%	
							Výrobky	18573,947	98,94%					
							Celkem	18772,74	100,00%					
105	9	960	94	7794	11,79	6875,09	Polotovary (MK)	3713,795	53,31%	-91,92	22,26%	89,39%	101,34%	
							Výrobky	3253,216	46,69%					
							Celkem	6967,01	100,00%					
106	7	960	94	6062	2,39	5917,12	Polotovary (MK)	509,94	18,41%	3 147,24	8,85%	45,69%	46,81%	
							Výrobky	1959,94	70,76%					
							Smaltování ext.	300,00	10,83%					
CELKEM	37,5			32224		30295,48	Polotovary (MK)	4422,53	14,13%	-1 009,28	100,96%	97,15%	103,33%	
							Výrobky	26882,23	85,87%					
							Smaltování ext.	0,00	0,00%					
							Celkem	31304,75	100,00%					

Příloha č. 5 Výrobní kapacita provozů v roce 2016, vlastní zpracování.

Středisko	Počet přepočtených výrobních a režijních zaměstnanců 2016	Kapacita normohodin / rok 2016 / 1 pracovník (253 dny)	Dovolená 2016 (4+1 týden)	Čistá kapacita provozu v hodinách 2016	% nemocnosti - skutečnost 2016	Skutečná kapacita normo hodin 2016	Skutečné čerpání normohodin roku 2016		Poměr polotovary a výrobky 2016	Volné kapacity v NH	Podíl jednotlivých provozů na skutečném čerpání 2016 za společnost	Využití kapacity 2016 v % celkem	Využití kapacity 2016 v % vč. nemocnosti
							Polotovary (MIK)	Výrobky					
101	5	1897,5	187,5	8550	3,19	8277,26	Polotovary (MIK)	0,00	0,00%	2 423,24	10,17%	68,47%	70,72%
							Výrobky	5854,01					
							Celkem	5854,01					
102	19	1897,5	187,5	32239	5,64	30420,72	Polotovary (MIK)	409,476	1,19%	-3 919,29	59,67%	106,52%	112,88%
							Výrobky	33930,532					
							Celkem	34340,01					
105	9	1897,5	187,5	15390	9,23	13969,50	Polotovary (MIK)	6802,695	57,41%	2 119,54	20,59%	77,00%	84,83%
							Výrobky	5047,265					
							Celkem	11849,96					
106	8	1897,5	187,5	13680	2,88	13286,02	Polotovary (MIK)	1359,15	24,69%	7 780,99	9,57%	40,24%	41,43%
							Výrobky	3845,87					
							Smaltování ext.	300,00					
CELKEM	41	1897,5	187,5	69859		65953,49	Celkem	5505,02	100,00%	8 404,49	100,00%	82,38%	87,26%
							Polotovary (MIK)	8571,32					
							Výrobky	48677,68					
							Smaltování ext.	300,00					
							Celkem	57549,00					

Příloha č. 6 Kooperace mezi výrobními středisky 2014 – 2016 v Kč a v %, vlastní zpracování.

Kooperace mezi provozy za rok 2014

Z provozu ↓	Na provoz →	Na provoz 101		Na provoz 102		Na provoz 105		Na provoz 106		Celkem	
		CENY NC	CENY ASEPO	CENY NC	CENY ASEPO	CENY NC	CENY ASEPO	CENY NC	CENY ASEPO	CENY NC	CENY ASEPO
102	1 Q	4 400,40	8 501,80	0,00	0,00	0,00	0,00	24 397,80	28 953,20	28 798,20	37 455,00
	2 Q	9 022,00	15 761,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5 786,60	6 440,60	14 808,60	22 201,60
	1. POLOLETÍ	13 422,40	24 262,80	0,00	0,00	0,00	0,00	30 184,40	35 393,80	43 606,80	59 656,60
	3 Q	47,20	88,50	0,00	0,00	0,00	0,00	16 489,20	19 580,40	16 536,40	19 668,90
105	4 Q	1 410,00	2 961,00	0,00	0,00	0,00	0,00	33 611,30	41 367,80	35 021,30	44 328,80
	2. POLOLETÍ	1 457,20	3 049,50	0,00	0,00	0,00	0,00	50 100,50	60 948,20	51 557,70	63 997,70
	2014	14 879,60	27 312,30	0,00	0,00	0,00	0,00	80 284,90	96 342,00	95 164,50	123 654,30
	1 Q	2 816,80	3 448,80	706 686,80	850 683,90	0,00	0,00	12 682,50	14 949,00	722 186,10	869 081,70
106	2 Q	2 778,00	3 120,00	436 529,20	512 203,70	0,00	0,00	2 944,00	3 912,20	442 251,20	519 235,90
	1. POLOLETÍ	5 594,80	6 568,80	1 143 216,00	1 362 887,60	0,00	0,00	15 626,50	18 861,20	1 164 437,30	1 388 317,60
	3 Q	2 000,00	2 608,00	836 802,90	1 028 016,70	0,00	0,00	10 486,80	14 629,40	849 289,70	1 045 254,10
	4 Q	1 000,00	1 304,00	499 216,80	574 001,90	0,00	0,00	3 220,80	4 811,80	503 437,60	580 117,70
CELKEM 1. pololetí 2014	2. POLOLETÍ	3 000,00	3 912,00	1 336 019,70	1 602 018,60	0,00	0,00	13 707,60	19 441,20	1 352 727,30	1 625 371,80
	2014	8 594,80	10 480,80	2 479 235,70	2 964 906,20	0,00	0,00	29 334,10	38 302,40	2 517 164,60	3 013 689,40
	1 Q	66 065,00	219 415,00	50 824,20	61 144,60	0,00	0,00	0,00	0,00	116 889,20	280 559,60
	2 Q	2 980,00	9 840,00	39 254,20	46 793,20	0,00	0,00	0,00	0,00	42 234,20	56 633,20
CELKEM 2. pololetí 2014	1. POLOLETÍ	69 045,00	229 255,00	90 078,40	107 937,80	0,00	0,00	0,00	0,00	159 123,40	337 192,80
	3 Q	31 398,00	104 279,00	33 637,60	40 497,50	0,00	0,00	0,00	0,00	65 035,60	144 776,50
	4 Q	114 348,00	379 782,70	47 162,90	55 819,40	0,00	0,00	0,00	0,00	161 510,90	435 602,10
	2. POLOLETÍ	145 746,00	484 061,70	80 800,50	96 316,90	0,00	0,00	0,00	0,00	226 546,50	580 378,60
CELKEM 2014	2014	214 791,00	713 316,70	170 878,90	204 254,70	0,00	0,00	0,00	0,00	385 669,90	917 571,40
	CELKEM 1. pololetí 2014	88 062,20	260 086,60	1 233 294,40	1 470 825,40	0,00	0,00	45 810,90	54 255,00	1 367 167,50	1 785 167,00
CELKEM 2014	CELKEM 2. pololetí 2014	150 203,20	491 023,20	1 416 820,20	1 698 335,50	0,00	0,00	63 808,10	80 389,40	1 630 831,50	2 269 748,10
	CELKEM 2014	238 265,40	751 109,80	2 650 114,60	3 169 160,90	0,00	0,00	109 619,00	134 644,40	2 997 999,00	4 054 915,10

Kooperace mezi provozy za rok 2015

Z provozu ↓	Na provoz →	Na provoz 101		Na provoz 102		Na provoz 105		Na provoz 106		Celkem	
		CENY NC	CENY ASEPO	CENY NC	CENY ASEPO	CENY NC	CENY ASEPO	CENY NC	CENY ASEPO	CENY NC	CENY ASEPO
102	1 Q	8 223,20	13 396,40	0,00	0,00	1 909,20	2 909,60	40 040,70	53 675,10	50 173,10	69 981,10
	2 Q	3 897,60	7 529,20	0,00	0,00	7 910,40	10 258,80	9 242,70	11 734,30	21 050,70	29 522,30
	1. POLOLETÍ	12 120,80	20 925,60	0,00	0,00	9 819,60	13 168,40	49 283,40	65 409,40	71 223,80	99 503,40
	3 Q	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
105	4 Q	1 574,00	3 305,40	0,00	0,00	4 195,00	6 400,00	63 944,60	78 547,60	69 713,60	88 253,00
	2. POLOLETÍ	1 574,00	3 305,40	0,00	0,00	4 195,00	6 400,00	63 944,60	78 547,60	69 713,60	88 253,00
	2015	13 694,80	24 231,00	0,00	0,00	14 014,60	19 568,40	113 228,00	143 957,00	140 937,40	187 756,40
	1 Q	1 604,80	1 888,00	762 647,30	934 103,10	0,00	0,00	22 599,50	24 970,00	786 851,60	960 961,10
106	2 Q	4 030,80	5 178,20	478 044,10	570 818,80	0,00	0,00	0,00	0,00	482 074,90	575 997,00
	1. POLOLETÍ	5 635,60	7 066,20	1 240 691,40	1 504 921,90	0,00	0,00	22 599,50	24 970,00	1 268 926,50	1 536 958,10
	3 Q	216,00	240,00	616 605,60	739 072,20	0,00	0,00	6 722,20	8 345,10	623 543,80	747 657,30
	4 Q	427,20	507,30	512 964,40	608 217,10	0,00	0,00	5 510,00	7 009,00	518 901,60	615 733,40
	2. POLOLETÍ	643,20	747,30	1 129 570,00	1 347 289,30	0,00	0,00	12 232,20	15 354,10	1 142 445,40	1 363 390,70
	2015	6 278,80	7 813,50	2 370 261,40	2 852 211,20	0,00	0,00	34 831,70	40 324,10	2 411 371,90	2 900 348,80
	1 Q	9 492,00	31 516,00	33 825,20	39 625,20	0,00	0,00	0,00	0,00	43 317,20	71 141,20
	2 Q	17 148,00	55 860,00	79 055,60	90 661,90	1 113,00	1 431,00	0,00	0,00	97 316,60	147 952,90
106	1. POLOLETÍ	26 640,00	87 376,00	112 880,80	130 287,10	1 113,00	1 431,00	0,00	0,00	140 633,80	219 094,10
	3 Q	64 593,00	214 396,00	18 572,50	22 516,00	978,60	1 258,20	0,00	0,00	84 144,10	238 170,20
	4 Q	18 090,00	60 080,00	18 270,00	25 236,00	0,00	0,00	0,00	0,00	36 360,00	85 316,00
	2. POLOLETÍ	82 683,00	274 476,00	36 842,50	47 752,00	978,60	1 258,20	0,00	0,00	120 504,10	323 486,20
CELKEM 1. pololetí 2015	2015	109 323,00	361 852,00	149 723,30	178 039,10	2 091,60	2 689,20	0,00	0,00	261 137,90	542 580,30
	CELKEM 1. pololetí 2015	44 396,40	115 367,80	1 353 572,20	1 635 209,00	10 932,60	14 599,40	71 882,90	90 379,40	1 480 784,10	1 855 555,60
	CELKEM 2. pololetí 2015	84 900,20	278 528,70	1 166 412,50	1 395 041,30	5 173,60	7 658,20	76 176,80	93 901,70	1 332 663,10	1 775 129,90
CELKEM 2015	129 296,60	393 896,50	2 519 984,70	3 030 250,30	16 106,20	22 257,60	148 059,70	184 281,10	2 813 447,20	3 630 685,50	

Kooperace mezi provozy za rok 2016

Z provozu ↓	Na provoz →	Na provoz 101		Na provoz 102		Na provoz 105		Na provoz 106		Celkem	
		CENY NC	CENY ASEPO	CENY NC	CENY ASEPO	CENY NC	CENY ASEPO	CENY NC	CENY ASEPO	CENY NC	CENY ASEPO
102	1 Q	3 402,00	7 134,00	0,00	0,00	0,00	0,00	80 663,40	97 678,50	84 065,40	104 812,50
	2 Q	8 258,00	12 273,10	0,00	0,00	4 531,20	5 876,40	50 858,60	63 007,60	63 647,80	81 157,10
	1. POLOLETÍ	11 660,00	19 407,10	0,00	0,00	4 531,20	5 876,40	131 522,00	160 686,10	147 713,20	185 969,60
	3 Q	232,00	340,00	0,00	0,00	0,00	0,00	52 784,70	65 888,90	53 016,70	66 228,90
105	4 Q	3 850,00	6 613,00	0,00	0,00	10 041,00	13 086,00	95 191,50	116 830,30	109 082,50	136 529,30
	2. POLOLETÍ	4 082,00	6 953,00	0,00	0,00	10 041,00	13 086,00	147 976,20	182 719,20	162 099,20	202 758,20
	2016	15 742,00	26 360,10	0,00	0,00	14 572,20	18 962,40	279 498,20	343 405,30	309 812,40	388 727,80
	1 Q	750,00	978,00	637 737,70	757 041,40	0,00	0,00	7 694,80	9 315,80	646 182,50	767 335,20
106	2 Q	2 822,00	3 931,00	695 634,70	819 705,00	0,00	0,00	5 738,40	8 324,80	704 195,10	831 960,80
	1. POLOLETÍ	3 572,00	4 909,00	1 333 372,40	1 576 746,40	0,00	0,00	13 433,20	17 640,60	1 350 377,60	1 599 296,00
	3 Q	1 694,40	1 995,00	654 321,70	791 566,20	0,00	0,00	5 616,20	7 660,10	661 632,30	801 221,30
	4 Q	784,00	840,00	535 924,70	625 134,70	0,00	0,00	3 446,00	3 443,20	540 154,70	629 417,90
CELKEM 1. pololetí 2016	2. POLOLETÍ	2 478,40	2 835,00	1 190 246,40	1 416 700,90	0,00	0,00	9 062,20	11 103,30	1 201 787,00	1 430 639,20
	2016	6 050,40	7 744,00	2 523 618,80	2 993 447,30	0,00	0,00	22 495,40	28 743,90	2 552 164,60	3 029 935,20
	1 Q	40 761,00	135 407,00	32 732,60	46 135,60	0,00	0,00	0,00	0,00	73 493,60	181 542,60
	2 Q	18 835,00	62 540,00	49 024,90	61 293,00	0,00	0,00	0,00	0,00	67 859,90	123 833,00
CELKEM 2. pololetí 2016	1. POLOLETÍ	59 596,00	197 947,00	81 757,50	107 428,60	0,00	0,00	0,00	0,00	141 353,50	305 375,60
	3 Q	22 709,00	75 332,00	94 463,70	106 260,00	1 575,00	2 025,00	0,00	0,00	118 747,70	183 617,00
	4 Q	83 443,00	275 980,00	20 141,70	26 773,20	0,00	0,00	0,00	0,00	103 584,70	302 753,20
	2. POLOLETÍ	106 152,00	351 312,00	114 605,40	133 033,20	1 575,00	2 025,00	0,00	0,00	222 332,40	486 370,20
CELKEM 2016	2016	165 748,00	549 259,00	196 362,90	240 461,80	1 575,00	2 025,00	0,00	0,00	363 685,90	791 745,80
	CELKEM 1. pololetí 2016	74 828,00	222 263,10	1 415 129,90	1 684 175,00	4 531,20	5 876,40	144 955,20	178 326,70	1 639 444,30	2 090 641,20
	CELKEM 2. pololetí 2016	112 712,40	361 100,00	1 304 851,80	1 549 734,10	11 616,00	15 111,00	157 038,40	193 822,50	1 586 218,60	2 119 767,60
	CELKEM 2016	187 540,40	583 363,10	2 719 981,70	3 233 909,10	16 147,20	20 987,40	301 993,60	372 149,20	3 225 662,90	4 210 408,80

Kooperace mezi provozy za 1. pololetí 2016

Z provozu ↓	Na provoz →	Na provoz 101		Na provoz 102		Na provoz 105		Na provoz 106		Celkem	
		CENY NC	CENY ASEPO	CENY NC	CENY ASEPO	CENY NC	CENY ASEPO	CENY NC	CENY ASEPO	CENY NC	CENY ASEPO
102	1 Q	3 402,00	7 134,00	0,00	0,00	0,00	0,00	80 663,40	97 678,50	84 065,40	104 812,50
	2 Q	8 258,00	12 273,10	0,00	0,00	4 531,20	5 876,40	50 858,60	63 007,60	63 647,80	81 157,10
	1 POLOLETÍ	11 660,00	19 407,10	0,00	0,00	4 531,20	5 876,40	131 522,00	160 686,10	147 713,20	185 969,60
105	1 Q	750,00	978,00	637 737,70	757 041,40	0,00	0,00	7 694,80	9 315,80	646 182,50	767 335,20
	2 Q	2 822,00	3 931,00	695 634,70	819 705,00	0,00	0,00	5 738,40	8 324,80	704 195,10	831 960,80
	1 POLOLETÍ	3 572,00	4 909,00	1 333 372,40	1 576 746,40	0,00	0,00	13 433,20	17 640,60	1 350 377,60	1 599 296,00
106	1 Q	40 761,00	135 407,00	32 732,60	46 135,60	0,00	0,00	0,00	0,00	73 493,60	181 542,60
	2 Q	18 835,00	62 540,00	49 024,90	61 293,00	0,00	0,00	0,00	0,00	67 859,90	123 833,00
	1 POLOLETÍ	59 596,00	197 947,00	81 757,50	107 428,60	0,00	0,00	0,00	0,00	141 353,50	305 375,60
	CELKEM 1. POL 2016	74 828,00	222 263,10	1 415 129,90	1 684 175,00	4 531,20	5 876,40	144 955,20	178 326,70	1 639 444,30	2 090 641,20

Podíl kooperací mezi provozy 1. polovina 2015

Z provozu ↓	Na provoz →	Na provoz 101		Na provoz 102		Na provoz 105		Na provoz 106		Celkem	
		CENY NC	CENY ASEPO	CENY NC	CENY ASEPO	CENY NC	CENY ASEPO	CENY NC	CENY ASEPO	CENY NC	CENY ASEPO
102	1 Q	16,39%	19,14%	0,00%	0,00%	3,81%	4,16%	79,81%	76,70%	100,00%	100,00%
	2 Q	18,52%	25,50%	0,00%	0,00%	37,58%	34,75%	43,91%	39,75%	100,00%	100,00%
105	1 POLOLETÍ	17,02%	21,03%	0,00%	0,00%	13,79%	13,23%	69,20%	65,74%	100,00%	100,00%
	2 Q	0,20%	0,20%	96,92%	97,21%	0,00%	0,00%	2,87%	2,60%	100,00%	100,00%
106	1 POLOLETÍ	0,84%	0,90%	99,16%	99,10%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
	2 Q	0,44%	0,46%	97,77%	97,92%	0,00%	0,00%	1,78%	1,62%	100,00%	100,00%
CELKEM podíl kooperací za 1. pol 2015	1 Q	21,91%	44,30%	78,09%	55,70%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
	2 Q	17,62%	37,76%	81,24%	61,28%	1,14%	0,97%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
	1 POLOLETÍ	18,94%	39,88%	80,27%	59,47%	0,79%	0,65%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
		3,00%	6,22%	91,41%	88,13%	0,74%	0,79%	4,85%	4,87%	100,00%	100,00%

Podíl kooperací mezi provozy 2015 celkem

Z provozu ↓	Na provoz →	Na provoz 101		Na provoz 102		Na provoz 105		Na provoz 106		Celkem	
		CENY NC	CENY ASEPO	CENY NC	CENY ASEPO	CENY NC	CENY ASEPO	CENY NC	CENY ASEPO	CENY NC	CENY ASEPO
102	Celkem 2015	9,72%	12,91%	0,00%	0,00%	9,94%	10,42%	80,34%	76,67%	100,00%	100,00%
105	Celkem 2015	0,26%	0,27%	98,30%	98,34%	0,00%	0,00%	1,44%	1,39%	100,00%	100,00%
106	Celkem 2015	41,86%	66,69%	57,33%	32,81%	0,80%	0,50%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
CELKEM podíl kooperací 2015		4,60%	10,85%	89,57%	83,46%	0,57%	0,61%	5,26%	5,08%	100,00%	100,00%

Podíl kooperací mezi provozy v roce 2016

Z provozu ↓	Na provoz →	Na provoz 101		Na provoz 102		Na provoz 105		Na provoz 106		Celkem	
		CENY NC	CENY ASEPO	CENY NC	CENY ASEPO	CENY NC	CENY ASEPO	CENY NC	CENY ASEPO	CENY NC	CENY ASEPO
102	1 Q	4,05%	6,81%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	95,95%	93,19%	100,00%	100,00%
	2 Q	12,97%	15,12%	0,00%	0,00%	7,12%	7,24%	79,91%	77,64%	100,00%	100,00%
	1 POLOLETÍ	7,89%	10,44%	0,00%	0,00%	3,07%	3,16%	89,04%	86,40%	100,00%	100,00%
	3 Q	0,44%	0,51%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	99,56%	99,49%	100,00%	100,00%
105	4 Q	3,53%	4,84%	0,00%	0,00%	9,20%	9,58%	87,27%	85,57%	100,00%	100,00%
	2 POLOLETÍ	2,52%	3,43%	0,00%	0,00%	6,19%	6,45%	91,29%	90,12%	100,00%	100,00%
	2016	5,08%	6,78%	0,00%	0,00%	4,70%	4,88%	90,22%	88,34%	100,00%	100,00%
	1 Q	0,12%	0,13%	98,69%	98,66%	0,00%	0,00%	1,19%	1,21%	100,00%	100,00%
106	2 Q	0,40%	0,47%	98,78%	98,53%	0,00%	0,00%	0,81%	1,00%	100,00%	100,00%
	1 POLOLETÍ	0,26%	0,31%	98,74%	98,59%	0,00%	0,00%	0,99%	1,10%	100,00%	100,00%
	3 Q	0,26%	0,25%	98,90%	98,79%	0,00%	0,00%	0,85%	0,96%	100,00%	100,00%
	4 Q	0,15%	0,13%	99,22%	99,32%	0,00%	0,00%	0,64%	0,55%	100,00%	100,00%
CELKEM podíl kooperací za 2016	2 POLOLETÍ	0,21%	0,20%	99,04%	99,03%	0,00%	0,00%	0,75%	0,78%	100,00%	100,00%
	2016	0,24%	0,26%	98,88%	98,80%	0,00%	0,00%	0,88%	0,95%	100,00%	100,00%
	1 Q	55,46%	74,59%	44,54%	25,41%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
	2 Q	27,76%	50,50%	72,24%	49,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
CELKEM podíl kooperací za 2016	1 POLOLETÍ	42,16%	64,82%	57,84%	35,18%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
	3 Q	19,12%	41,03%	79,55%	57,87%	1,33%	1,10%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
	4 Q	80,56%	91,16%	19,44%	8,84%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
	2 POLOLETÍ	47,74%	72,23%	51,55%	27,35%	0,71%	0,42%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
CELKEM podíl kooperací za 2016	45,57%	69,37%	53,99%	30,37%	0,43%	0,26%	0,00%	0,00%	9,36%	8,84%	100,00%
CELKEM podíl kooperací za 2016	5,81%	13,86%	84,32%	76,81%	0,50%	0,50%	9,36%	8,84%	100,00%	100,00%	

Příloha č. 7 Rozvaha 2010 – 2015 v tis. Kč, vlastní zpracování.

Označení		Rok - 2015		Měsíc		IČ		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2015	
		Číslo řádku	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto	Brutto	Korekce	Netto	Netto
ROZVAHA																					
v plném rozsahu																					
ke dni 31.12.2010 - 31.12.2015																					
(v celých tisících Kč)																					
Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky																					
Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání (lišili se od bydliště)																					
Účetní jednotka doručí účetní uzávěrku současně s donucením danového příznání za daň z příjmu																					
1x příslušnému finančnímu úřadu																					
Minimální závazný výčet informací podle přílohy číslo 1 vyhlášky číslo 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů																					
a																					
b																					
AKTIVA																					
B. Dlouhodobý nehmotný majetek																					
1. Zřizovací výdaje																					
2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje																					
3. Software																					
4. Ocenitelná práva																					
5. Goodwill																					
6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek																					
nehmotný majetek																					
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek																					
1. Pozemky																					
2. Stavby																					
a soubory movitých věcí																					
4. Pěstební celky trvalých porostů																					
5. Dospělá zvířata a jejich skupiny																					
6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek																					
hmotný majetek																					
9. Oceňovací rozdíly k nabytému majetku																					
B.III. Dlouhodobý finanční majetek																					
pod podstatným vlivem																					
papíry a podíly																					
osoba, podstatný vliv																					
5. Jiný dlouhodobý finanční majetek																					
majetek																					
finanční majetek																					

C. Oběžná aktiva	031	75 703	79 110	79 298	87 430	92 176	95 151	-674	94 477
C.I. Zásoby	032	28 681	30 439	29 551	27 609	32 164	30 568	0	30 568
1. Materiál	033	13 796	15 640	15 790	13 646	18 020	17 187	0	17 187
2. Nedokončená výroba a polotovary	034	1 690	2 188	2 250	1 903	2 275	1 864	0	1 864
3. Výrobky	035	9 898	9 880	8 942	8 816	9 537	9 428	0	9 428
4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Zboží	037	2 758	2 731	2 569	2 439	2 332	2 089	0	2 089
6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	539	0	0	805	0	0	0	0
C.II. Dlouhodobé pohledávky	039	0	29	0	0	0	0	0	0
1. Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	29	0	0	0	0	0	0
2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0	0	0	0	0
družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0	0	0	0	0
7. Jiné pohledávky	046	0	0	0	0	0	0	0	0
8. Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0	0	0	0	0
C.III. Krátkodobé pohledávky	048	22 659	26 064	26 189	29 315	28 938	29 832	-674	29 158
1. Pohledávky z obchodních vztahů	049	22 639	25 779	25 982	28 403	27 764	28 952	-674	28 278
osoba	050	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0	0	0	0	0
družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0	0	0	0	0
a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Sít - daňové pohledávky	054	13	26	1	0	0	0	0	0
7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	0	0	0	811	939	872	0	872
8. Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0	210	0	0	0
9. Jiné pohledávky	057	7	259	206	101	25	8	0	8
C.IV. Krátkodobý finanční majetek	058	24 363	22 578	23 558	30 506	31 074	34 751	0	34 751
1. Peníze	059	97	107	147	112	138	88	0	88
2. Účty v bankách	060	24 266	22 471	23 411	30 394	30 936	34 663	0	34 663
a podily	061	0	0	0	0	0	0	0	0
majetek	062	0	0	0	0	0	0	0	0
D.I. Časové rozlišení	063	443	186	215	313	183	465	0	465
1. Náklady příštích období	064	400	172	144	278	156	421	0	421
2. Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Příjmy příštích období	066	43	14	71	35	27	44	0	44

Označení a	PASIVA b						Číslo řádku c	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	2010	2011	2012	2013	2014	2015							
PASIVA CELKEM	104 810	107 209	107 793	112 567	116 518	121 891	067						
A. Vlastní kapitál	97 611	97 532	98 555	99 481	100 904	103 527	068						
A.I. Základní kapitál	91 182	91 182	91 182	91 182	91 182	91 182	069						
1. Základní kapitál	91 182	91 182	91 182	91 182	91 182	91 182	070						
2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0	0	0	071						
3. Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0	0	072						
A.II. Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0	073						
1. Emisní ážio	0	0	0	0	0	0	074						
2. Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0	075						
3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0	0	076						
4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společnosti	0	0	0	0	0	0	077						
5. Rozdíly z přeměn společnosti	0	0	0	0	0	0	078						
6. Rozdíly z ocenění při přeměnách společnosti	0	0	0	0	0	0	079						
A.III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	5 809	5 635	5 386	5 569	5 904	6 193	080						
1. Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	5 040	5 054	5 076	5 334	5 575	5 901	081						
2. Statutární a ostatní fondy	769	581	310	235	329	292	082						
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let	549	606	693	1 529	2 190	3 292	083						
1. Nerozdělený zisk minulých let	6 053	6 187	6 274	7 110	7 771	8 873	084						
2. Neuhrazená ztráta minulých let	-5 504	-5 581	-5 581	-5 581	-5 581	-5 581	085						
3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0	0	086						
A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -)	71	109	1 294	1 201	1 628	2 860	087						
B. Cizí zdroje	6 288	8 540	8 804	12 215	14 783	17 904	088						
B.I. Rezervy	1 030	3 280	3 090	5 597	7 913	8 931	089						
1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	1 030	3 280	3 090	5 450	7 913	8 931	090						
2. Rezervy na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0	0	091						
3. Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	97	0	0	092						
4. Ostatní rezervy	0	0	0	50	0	0	093						

	094	1 457	1 575	1 638	1 626	1 702	1 819
B.II. Dlouhodobé závazky							
1. Závazky z obchodních vztahů	095	0	0	0	0	0	0
2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	096	0	0	0	0	0	0
3. Závazky - podstatný vliv	097	0	0	0	0	0	0
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	098	0	0	0	0	0	0
5. Dlouhodobé přijaté zálohy	099	0	0	0	0	0	0
6. Vydané dluhopisy	100	0	0	0	0	0	0
7. Dlouhodobé směňky k úhradě	101	0	0	0	0	0	0
8. Dohadné účty pasivní	102	0	0	0	0	0	0
9. Jiné závazky	103	0	0	0	0	0	0
10. Odložený daňový závazek	104	1 457	1 575	1 638	1 626	1 702	1 819
B.III. Krátkodobé závazky	105	3 801	3 685	4 076	4 992	5 168	7 154
1. Závazky z obchodních vztahů	106	1 745	1 335	921	707	976	1 981
2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	107	0	0	0	0	0	0
3. Závazky - podstatný vliv	108	0	0	0	0	0	0
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109	67	67	67	0	0	0
5. Závazky k zaměstnancům	110	1 134	1 093	1 836	2 127	2 002	2 224
6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	604	581	911	1 158	1 071	1 189
7. Stát - daňové závazky a dotace	112	251	609	341	483	753	1 390
8. Krátkodobé přijaté zálohy	113	0	0	0	0	0	0
9. Vydané dluhopisy	114	0	0	0	0	0	0
10. Dohadné účty pasivní	115	0	0	0	442	291	370
11. Jiné závazky	116	0	0	0	75	75	0
B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci	117	0	0	0	0	0	0
1. Bankovní úvěry dlouhodobé	118	0	0	0	0	0	0
2. Krátkodobé bankovní úvěry	119	0	0	0	0	0	0
3. Krátkodobé finanční výpomoci	120	0	0	0	0	0	0
C.I. Časové rozlišení	121	911	1 137	434	871	831	460
1. Výdaje příštích období	122	911	1 137	434	871	831	460
2. Výnosy příštích období	123	0	0	0	0	0	0

Sestaveno dne:

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky
nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Právní forma účetní jednotky
akciová společnost

Předmět podnikání:
dle Výpisu z OR vedeného
KS HK oddíl B, vložka 996

Pozn.:

Osoba odpovědná za účetní závěrku:

Příloha č. 8 Horizontální analýza rozvahy 2010 - 2015 v %, vlastní zpracování.

Horizontální analýza rozvahy
ke dni 31.12.2010 - 31.12. 2015

Rok	IČ
2011 - 2015	60108606

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014
			Netto	Netto	Netto	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM		001	2,29%	0,54%	4,43%	3,51%	4,61%
A. Pohledávky za upsány základní kapitál		002	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B. Dlouhodobý majetek		003	-2,62%	1,31%	-12,22%	-2,68%	11,55%
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek		004	-46,15%	-71,43%	-100,00%	0,00%	-13,33%
1. Zřizovací výdaje		005	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje		006	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Software		007	-46,15%	-71,43%	-100,00%	0,00%	-13,33%
4. Ocenitelná práva		008	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
5. Goodwill		009	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek		010	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
nehmotný majetek		011	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
nehmotný majetek		012	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek		013	-2,60%	1,33%	-12,21%	-2,74%	11,56%
1. Pozemky		014	0,00%	0,00%	-0,90%	0,00%	0,00%
2. Stavby		015	-2,97%	0,62%	-13,93%	-2,38%	-5,77%
a soubory movitých věcí		016	-2,26%	-11,00%	-4,97%	-1,26%	106,64%
4. Pěstičské celky trvalých porostů		017	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
5. Dospělá zvířata a jejich skupiny		018	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek		019	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
hmotný majetek		020	0,00%	0,00%	-37,10%	-49,37%	343,00%
hmotný majetek		021	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
9. Oceňovací rozdíly k nabytému majetku		022	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B.III. Dlouhodobý finanční majetek		023	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
pod podstatným vlivem		024	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
papíry a podíly		025	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
osoba, podstatný vliv		026	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
osoba, podstatný vliv		027	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
5. Jiný dlouhodobý finanční majetek		028	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
majetek		029	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
finanční majetek		030	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
C. Oběžná aktiva		031	4,50%	0,24%	10,25%	5,43%	2,50%
C.I. Zásoby		032	6,13%	-2,92%	-6,57%	16,50%	-4,96%
1. Materiál		033	13,37%	0,96%	-13,58%	32,05%	-4,62%
2. Nedokončená výroba a polotovary		034	29,47%	2,83%	-15,42%	19,55%	-18,07%
3. Výrobky		035	-0,18%	-9,49%	-1,41%	8,18%	-1,14%
4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny		036	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
5. Zboží		037	-0,98%	-5,93%	-5,06%	-4,39%	-10,42%
6. Poskytnuté zálohy na zásoby		038	-100,00%	0,00%	0,00%	-100,00%	0,00%
C.II. Dlouhodobé pohledávky		039	0,00%	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
1. Pohledávky z obchodních vztahů		040	0,00%	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba		041	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Pohledávky - podstatný vliv		042	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
družstva a za účastníky sdružení		043	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy		044	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6. Dohadné účty aktivní		045	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
7. Jiné pohledávky		046	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
8. Odložená daňová pohledávka		047	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
C.III. Krátkodobé pohledávky		048	15,03%	0,48%	11,94%	-1,29%	0,76%
1. Pohledávky z obchodních vztahů		049	13,87%	0,79%	9,32%	-2,25%	1,85%
osoba		050	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Pohledávky - podstatný vliv		051	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
družstva a za účastníky sdružení		052	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
a zdravotní pojištění		053	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6. Sít - daňové pohledávky		054	100,00%	-96,15%	-100,00%	0,00%	0,00%
7. Krátkodobé poskytnuté zálohy		055	0,00%	0,00%	0,00%	15,78%	-7,14%
8. Dohadné účty aktivní		056	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-100,00%
9. Jiné pohledávky		057	3600,00%	-20,46%	-50,97%	-75,25%	-68,00%
C.IV. Krátkodobý finanční majetek		058	-7,33%	4,34%	29,49%	1,86%	11,83%
1. Peníze		059	10,31%	37,38%	-23,81%	23,21%	-36,23%
2. Účty v bankách		060	-7,40%	4,18%	29,83%	1,78%	12,05%
a podíly		061	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
majetek		062	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
D.I. Časové rozlišení		063	-58,01%	15,59%	45,58%	-41,53%	154,10%
1. Náklady příštích období		064	-57,00%	-16,28%	93,06%	-43,88%	169,87%
2. Komplexní náklady příštích období		065	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Příjmy příštích období		066	-67,44%	407,14%	-50,70%	-22,86%	62,96%

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	2011/2010	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
PASIVA CELKEM		067	2,29%	0,54%	4,43%	3,51%	4,61%
A. Vlastní kapitál		068	-0,08%	1,05%	0,94%	1,43%	2,60%
A.I. Základní kapitál		069	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
1. Základní kapitál		070	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		071	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Změny základního kapitálu		072	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A.II. Kapitálové fondy		073	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
1. Emisní ážio		074	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2. Ostatní kapitálové fondy		075	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		076	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností		077	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
5. Rozdíly z přeměn společností		078	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6. Rozdíly z ocenění při přeměnách společností		079	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A.III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku		080	-3,00%	-4,42%	3,40%	6,02%	4,89%
1. Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond		081	0,28%	0,44%	5,08%	4,52%	5,85%
2. Statutární a ostatní fondy		082	-24,45%	-46,64%	-24,19%	40,00%	-11,25%
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let		083	10,38%	14,36%	120,63%	43,23%	50,32%
1. Nerozdělený zisk minulých let		084	2,21%	1,41%	13,32%	9,30%	14,18%
2. Neuhrazená ztráta minulých let		085	1,40%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Jiný výsledek hospodaření minulých let		086	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)		087	53,52%	1087,16%	-7,19%	35,55%	75,68%
B. Cizí zdroje		088	35,81%	3,09%	38,74%	21,02%	21,11%
B.I. Rezervy		089	218,45%	-5,79%	81,13%	41,38%	12,86%
1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů		090	218,45%	-5,79%	76,38%	45,19%	12,86%
2. Rezervy na důchody a podobné závazky		091	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Rezerva na daň z příjmů		092	0,00%	0,00%	0,00%	-100,00%	0,00%
4. Ostatní rezervy		093	0,00%	0,00%	0,00%	-100,00%	0,00%
B.II. Dlouhodobé závazky		094	8,10%	4,00%	-0,73%	4,67%	6,87%
1. Závazky z obchodních vztahů		095	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		096	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Závazky - podstatný vliv		097	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		098	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
5. Dlouhodobé přijaté zálohy		099	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6. Vydané dluhopisy		100	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
7. Dlouhodobé směny k úhradě		101	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
8. Dohadné účty pasivní		102	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
9. Jiné závazky		103	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
10. Odložený daňový závazek		104	8,10%	4,00%	-0,73%	4,67%	6,87%
B.III. Krátkodobé závazky		105	-3,05%	10,61%	22,47%	3,53%	38,43%
1. Závazky z obchodních vztahů		106	-23,50%	-31,01%	-23,24%	38,05%	102,97%
2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		107	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Závazky - podstatný vliv		108	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		109	0,00%	0,00%	-100,00%	0,00%	0,00%
5. Závazky k zaměstnancům		110	-3,62%	67,98%	15,85%	-5,88%	11,09%
6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		111	-3,81%	56,80%	27,11%	-7,51%	11,02%
7. Stát - daňové závazky a dotace		112	142,63%	-44,01%	41,64%	55,90%	84,59%
8. Krátkodobé přijaté zálohy		113	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
9. Vydané dluhopisy		114	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
10. Dohadné účty pasivní		115	0,00%	0,00%	0,00%	-34,16%	27,15%
11. Jiné závazky		116	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-100,00%
B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci		117	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
1. Bankovní úvěry dlouhodobé		118	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2. Krátkodobé bankovní úvěry		119	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Krátkodobé finanční výpomoci		120	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
C.I. Časové rozlišení		121	24,81%	-61,83%	100,69%	-4,59%	-44,65%
1. Výdaje příštích období		122	24,81%	-61,83%	100,69%	-4,59%	-44,65%
2. Výnosy příštích období		123	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Sestaveno dne:		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání: dle Výpisu z OR vedeného KS HK oddíl B, vložka 996	Pozn.: Osoba odpovědná za účetní závěrku:	

Příloha č. 9.....Horizontální analýza rozvahy 2010 - 2015 v tis. Kč, vlastní zpracování.

Horizontální analýza rozvahy ke dni 31.12.2010 - 31.12. 2015							
Rok		Číslo					
2011 - 2015		60108606					
Označení	AKTIVA	Číslo řádku	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014
a	b	c	Netto	Netto	Netto	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM		001	2 399	584	4 774	3 951	5 373
A. Pohledávky za upsaný základní kapitál		002	0	0	0	0	0
B. Dlouhodobý majetek		003	-751	367	106 036	-665	2 790
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek		004	-6	-5	1 684	15	-2
1. Zřizovací výdaje		005	0	0	0	0	0
2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje		006	0	0	0	0	0
3. Software		007	-6	-5	1 565	15	-2
4. Ocenitelná práva		008	0	0	119	0	0
5. Goodwill		009	0	0	0	0	0
6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek		010	0	0	0	0	0
nehmotný majetek		011	0	0	0	0	0
nehmotný majetek		012	0	0	0	0	0
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek		013	-745	372	104 352	-680	2 792
1. Pozemky		014	0	0	-24	0	0
2. Stavby		015	-663	135	25 895	-447	-1 058
a soubory movitých věcí		016	-82	-391	77 595	-38	3 164
4. Pěstičské celky trvalých porostů		017	0	0	0	0	0
5. Dospělá zvířata a jejich skupiny		018	0	0	0	0	0
6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek		019	0	0	0	0	0
hmotný majetek		020	0	628	886	-195	686
hmotný majetek		021	0	0	0	0	0
9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku		022	0	0	0	0	0
B.III. Dlouhodobý finanční majetek		023	0	0	0	0	0
pod podstatným vlivem		024	0	0	0	0	0
papíry a podíly		025	0	0	0	0	0
osoba, podstatný vliv		026	0	0	0	0	0
027		027	0	0	0	0	0
5. Jiný dlouhodobý finanční majetek		028	0	0	0	0	0
majetek		029	0	0	0	0	0
finanční majetek		030	0	0	0	0	0
C. Oběžná aktiva		031	3 407	188	19 448	4 746	2 301
C.I. Zásoby		032	1 758	-888	1 887	4 555	-1 596
1. Materiál		033	1 844	150	3 391	4 374	-833
2. Nedokončená výroba a polotovary		034	498	62	174	372	-411
3. Výrobky		035	-18	-938	-470	721	-109
4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny		036	0	0	0	0	0
5. Zboží		037	-27	-162	-669	-107	-243
6. Poskytnuté zálohy na zásoby		038	-539	0	-539	-805	0
C.II. Dlouhodobé pohledávky		039	29	-29	0	0	0
1. Pohledávky z obchodních vztahů		040	29	-29	0	0	0
2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba		041	0	0	0	0	0
3. Pohledávky - podstatný vliv		042	0	0	0	0	0
družstva a za účastníky sdružení		043	0	0	0	0	0
5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy		044	0	0	0	0	0
6. Dohadné účty aktivní		045	0	0	0	0	0
7. Jiné pohledávky		046	0	0	0	0	0
8. Odložená daňová pohledávka		047	0	0	0	0	0
C.III. Krátkodobé pohledávky		048	3 405	125	7 173	-377	220
1. Pohledávky z obchodních vztahů		049	3 140	203	6 313	-639	514
osoba		050	0	0	0	0	0
3. Pohledávky - podstatný vliv		051	0	0	0	0	0
družstva a za účastníky sdružení		052	0	0	0	0	0
a zdravotní pojištění		053	0	0	0	0	0
6. Stát - daňové pohledávky		054	13	-25	-13	0	0
7. Krátkodobé poskytnuté zálohy		055	0	0	872	128	-67
8. Dohadné účty aktivní		056	0	0	0	210	-210
9. Jiné pohledávky		057	252	-53	1	-76	-17
C.IV. Krátkodobý finanční majetek		058	-1 785	980	10 388	568	3 677
1. Peníze		059	10	40	-9	26	-50
2. Účty v bankách		060	-1 795	940	10 397	542	3 727
a podíly		061	0	0	0	0	0
majetek		062	0	0	0	0	0
D.I. Časové rozlišení		063	-257	29	22	-130	282
1. Náklady příštích období		064	-228	-28	21	-122	265
2. Komplexní náklady příštích období		065	0	0	0	0	0
3. Příjmy příštích období		066	-29	57	1	-8	17

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	2011/2010	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
PASIVA CELKEM		067	2 399	584	4 774	3 951	5 373
A. Vlastní kapitál		068	-79	1 023	926	1 423	2 623
A.I. Základní kapitál		069	0	0	0	0	0
1. Základní kapitál		070	0	0	0	0	0
2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		071	0	0	0	0	0
3. Změny základního kapitálu		072	0	0	0	0	0
A.II. Kapitálové fondy		073	0	0	0	0	0
1. Emisní ážio		074	0	0	0	0	0
2. Ostatní kapitálové fondy		075	0	0	0	0	0
3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		076	0	0	0	0	0
4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností		077	0	0	0	0	0
5. Rozdíly z přeměn společností		078	0	0	0	0	0
6. Rozdíly z ocenění při přeměnách společností		079	0	0	0	0	0
A.III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku		080	-174	-249	183	335	289
1. Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond		081	14	22	258	241	326
2. Statutární a ostatní fondy		082	-188	-271	-75	94	-37
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let		083	57	87	836	661	1 102
1. Nerozdělený zisk minulých let		084	134	87	836	661	1 102
2. Neuhrazená ztráta minulých let		085	-77	0	0	0	0
3. Jiný výsledek hospodaření minulých let		086	0	0	0	0	0
A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)		087	38	1 185	-93	427	1 232
B. Cizí zdroje		088	2 252	264	3 411	2 568	3 121
B.I. Rezervy		089	2 250	-190	2 507	2 316	1 018
1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů		090	2 250	-190	2 360	2 463	1 018
2. Rezervy na důchody a podobné závazky		091	0	0	0	0	0
3. Rezerva na daň z příjmů		092	0	0	97	-97	0
4. Ostatní rezervy		093	0	0	50	-50	0
B.II. Dlouhodobé závazky		094	118	63	-12	76	117
1. Závazky z obchodních vztahů		095	0	0	0	0	0
2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		096	0	0	0	0	0
3. Závazky - podstatný vliv		097	0	0	0	0	0
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		098	0	0	0	0	0
5. Dlouhodobé přijaté zálohy		099	0	0	0	0	0
6. Vydané dluhopisy		100	0	0	0	0	0
7. Dlouhodobé směnky k úhradě		101	0	0	0	0	0
8. Dohadné účty pasivní		102	0	0	0	0	0
9. Jiné závazky		103	0	0	0	0	0
10. Odložený daňový závazek		104	118	63	-12	76	117
B.III. Krátkodobé závazky		105	-116	391	916	176	1 986
1. Závazky z obchodních vztahů		106	-410	-414	-214	269	1 005
2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		107	0	0	0	0	0
3. Závazky - podstatný vliv		108	0	0	0	0	0
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		109	0	0	-67	0	0
5. Závazky k zaměstnancům		110	-41	743	291	-125	222
6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		111	-23	330	247	-87	118
7. Stát - daňové závazky a dotace		112	358	-268	142	270	637
8. Krátkodobé přijaté zálohy		113	0	0	0	0	0
9. Vydané dluhopisy		114	0	0	0	0	0
10. Dohadné účty pasivní		115	0	0	442	-151	79
11. Jiné závazky		116	0	0	75	0	-75
B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci		117	0	0	0	0	0
1. Bankovní úvěry dlouhodobé		118	0	0	0	0	0
2. Krátkodobé bankovní úvěry		119	0	0	0	0	0
3. Krátkodobé finanční výpomoci		120	0	0	0	0	0
C.I. Časové rozlišení		121	226	-703	437	-40	-371
1. Výdaje příštích období		122	226	-703	437	-40	-371
2. Výnosy příštích období		123	0	0	0	0	0

Sestaveno dne:		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání: dle Výpisu z OR vedeného KS HK oddíl B, vložka 996	Pozn.: Osoba odpovědná za účetní závěrku:	

Příloha č. 10 Vertikální analýza rozvahy 2010 - 2015 v %, vlastní zpracování.

Vertikální analýza rozvahy
ke dni 31.12.2010 - 31.12. 2015

Rok	IČ
2011 - 2015	60108606

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	2011 Netto	2012 Netto	2013 Netto	2014 Netto	2015 Netto
a	b	c					
AKTIVA CELKEM		001	100,00%	100%	100%	100%	100%
A. Pohledávky za upsány základní kapitál		002	0,00%	0,00%			
B. Dlouhodobý majetek		003	26,04%	26,24%	22,05%	20,73%	22,11%
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek		004	0,01%	0,00%	0,00%	0,01%	0,01%
1. Zřizovací výdaje		005	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje		006	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Software		007	0,01%	0,00%	0,00%	0,01%	0,01%
4. Ocenitelná práva		008	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
5. Goodwill		009	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek		010	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
nehmotný majetek		011	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
nehmotný majetek		012	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek		013	26,03%	26,23%	22,05%	20,72%	22,10%
1. Pozemky		014	2,49%	2,48%	2,35%	2,27%	2,17%
2. Stavby		015	20,23%	20,24%	16,68%	15,73%	14,17%
a soubory movitých věcí		016	3,31%	2,93%	2,67%	2,55%	5,03%
4. Pěstičské celky trvalých porostů		017	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
5. Dospělá zvířata a jejich skupiny		018	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek		019	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
hmotný majetek		020	0,00%	0,58%	0,35%	0,17%	0,73%
hmotný majetek		021	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku		022	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B.III. Dlouhodobý finanční majetek		023	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
pod podstatným vlivem		024	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
papíry a podíly		025	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
osoba, podstatný vliv		026	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
5. Jiný dlouhodobý finanční majetek		027	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
majetek		028	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
majetek		029	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
finanční majetek		030	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
C. Oběžná aktiva		031	73,79%	73,57%	77,67%	79,11%	77,51%
C.I. Zásoby		032	28,39%	27,41%	24,53%	27,60%	25,08%
1. Materiál		033	14,59%	14,65%	12,12%	15,47%	14,10%
2. Nedokončená výroba a polotovary		034	2,04%	2,09%	1,69%	1,95%	1,53%
3. Výrobky		035	9,22%	8,30%	7,83%	8,19%	7,73%
4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny		036	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
5. Zboží		037	2,55%	2,38%	2,17%	2,00%	1,71%
6. Poskytnuté zálohy na zásoby		038	0,00%	0,00%	0,72%	0,00%	0,00%
C.II. Dlouhodobé pohledávky		039	0,03%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
1. Pohledávky z obchodních vztahů		040	0,03%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba		041	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Pohledávky - podstatný vliv		042	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
družstva a za účastníky sdružení		043	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy		044	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6. Dohadné účty aktivní		045	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
7. Jiné pohledávky		046	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
8. Odložená daňová pohledávka		047	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
C.III. Krátkodobé pohledávky		048	24,31%	24,30%	26,04%	24,84%	23,92%
1. Pohledávky z obchodních vztahů		049	24,05%	24,10%	25,23%	23,83%	23,20%
osoba		050	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Pohledávky - podstatný vliv		051	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
družstva a za účastníky sdružení		052	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
a zdravotní pojištění		053	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6. Stát - daňové pohledávky		054	0,02%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
7. Krátkodobé poskytnuté zálohy		055	0,00%	0,00%	0,72%	0,81%	0,72%
8. Dohadné účty aktivní		056	0,00%	0,00%	0,00%	0,18%	0,00%
9. Jiné pohledávky		057	0,24%	0,19%	0,09%	0,02%	0,01%
C.IV. Krátkodobý finanční majetek		058	21,06%	21,85%	27,10%	26,67%	28,51%
1. Peníze		059	0,10%	0,14%	0,10%	0,12%	0,07%
2. Účty v bankách		060	20,96%	21,72%	27,00%	26,55%	28,44%
a podíly		061	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
majetek		062	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
D.I. Časové rozlišení		063	0,17%	0,20%	0,28%	0,16%	0,38%
1. Náklady příštích období		064	0,16%	0,13%	0,25%	0,13%	0,35%
2. Komplexní náklady příštích období		065	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Příjmy příštích období		066	0,01%	0,07%	0,03%	0,02%	0,04%

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	2011/2010	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
PASIVA CELKEM		067	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
A. Vlastní kapitál		068	90,97%	91,43%	88,37%	86,60%	84,93%
A.I. Základní kapitál		069	85,05%	84,59%	81,00%	78,26%	74,81%
1. Základní kapitál		070	85,05%	84,59%	81,00%	78,26%	74,81%
2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		071	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Změny základního kapitálu		072	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A.II. Kapitálové fondy		073	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
1. Emisní ážio		074	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2. Ostatní kapitálové fondy		075	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		076	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností		077	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
5. Rozdíly z přeměn společností		078	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6. Rozdíly z ocenění při přeměnách společností		079	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A.III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku		080	5,26%	5,00%	4,95%	5,07%	5,08%
1. Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond		081	4,71%	4,71%	4,74%	4,78%	4,84%
2. Statutární a ostatní fondy		082	0,54%	0,29%	0,21%	0,28%	0,24%
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let		083	0,57%	0,64%	1,36%	1,88%	2,70%
1. Nerozdělený zisk minulých let		084	5,77%	5,82%	6,32%	6,67%	7,28%
2. Neuhrazená ztráta minulých let		085	-5,21%	-5,18%	-4,96%	-4,79%	-4,58%
3. Jiný výsledek hospodaření minulých let		086	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)		087	0,10%	1,20%	1,07%	1,40%	2,35%
B. Cizí zdroje		088	7,97%	8,17%	10,85%	12,69%	14,69%
B.I. Rezervy		089	3,06%	2,87%	4,97%	6,79%	7,33%
1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů		090	3,06%	2,87%	4,84%	6,79%	7,33%
2. Rezervy na důchody a podobné závazky		091	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Rezerva na daň z příjmů		092	0,00%	0,00%	0,09%	0,00%	0,00%
4. Ostatní rezervy		093	0,00%	0,00%	0,04%	0,00%	0,00%
B.II. Dlouhodobé závazky		094	1,47%	1,52%	1,44%	1,46%	1,49%
1. Závazky z obchodních vztahů		095	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		096	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Závazky - podstatný vliv		097	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		098	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
5. Dlouhodobé přijaté zálohy		099	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6. Vydané dluhopisy		100	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
7. Dlouhodobé směnky k úhradě		101	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
8. Dohadné účty pasivní		102	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
9. Jiné závazky		103	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
10. Odložený daňový závazek		104	1,47%	1,52%	1,44%	1,46%	1,49%
B.III. Krátkodobé závazky		105	3,44%	3,78%	4,43%	4,44%	5,87%
1. Závazky z obchodních vztahů		106	1,25%	0,85%	0,63%	0,84%	1,63%
2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		107	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Závazky - podstatný vliv		108	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		109	0,06%	0,06%	0,00%	0,00%	0,00%
5. Závazky k zaměstnancům		110	1,02%	1,70%	1,89%	1,72%	1,82%
6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		111	0,54%	0,85%	1,03%	0,92%	0,98%
7. Stát - daňové závazky a dotace		112	0,57%	0,32%	0,43%	0,65%	1,14%
8. Krátkodobé přijaté zálohy		113	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
9. Vydané dluhopisy		114	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
10. Dohadné účty pasivní		115	0,00%	0,00%	0,39%	0,25%	0,30%
11. Jiné závazky		116	0,00%	0,00%	0,07%	0,06%	0,00%
B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci		117	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
1. Bankovní úvěry dlouhodobé		118	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2. Krátkodobé bankovní úvěry		119	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. Krátkodobé finanční výpomoci		120	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
C.I. Časové rozlišení		121	1,06%	0,40%	0,77%	0,71%	0,38%
1. Výdaje příštích období		122	1,06%	0,40%	0,77%	0,71%	0,38%
2. Výnosy příštích období		123	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Sestaveno dne:		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání: dle Výpisu z OR vedeného KS HK oddíl B, vložka 996	Pozn.: Osoba odpovědná za účetní závěrku:	

Příloha č. 11 Výkaz zisků a ztrát (VZZ) 2010 – 2015 v tis. Kč, vlastní zpracování.

Minimální závazný výčet informací podle přílohy číslo 2 vyhlášky číslo 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu

ke dni

(v celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

Účetní jednotka doručí účetní uzávěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1x příslušnému finančnímu úřadu

Rok	Měsíc	ČČ
2010-15	12	6010860

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období					
			2010 1	2011 2	2012 3	2013 4	2014 5	2015 6
I.	Tržby za prodej zboží	1	4 817	4 288	3 632	3 249	3 557	4 031
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	3 527	3 215	2 689	2 340	2 521	2 710
+	Obchodní marže I.-A.	3	1 290	1 073	943	909	1 036	1 321
II.	Výkony II.1 až II.3	4	60 438	66 638	69 185	70 998	78 689	82 069
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	57 315	61 330	65 421	67 127	72 232	77 465
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	1 426	3 631	2 363	2 510	4 996	3 342
II.3.	Aktivace	7	1 697	1 677	1 401	1 361	1 461	1 262
B.	Výkonová spotřeba B.1.+B.2.	8	34 155	36 128	38 052	37 967	42 731	43 692
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	9	29 639	31 617	32 894	33 418	35 016	35 981
B.2.	Služby	10	4 516	4 511	5 158	4 549	7 715	7 711
+	Přidaná hodnota I.-A+II.-B.	11	27 573	31 583	32 076	33 940	36 994	39 698
C.	Osobní náklady	12	25 430	26 337	28 244	29 489	30 805	32 510
C.1.	Mzdové náklady	13	17 358	17 940	18 823	19 864	20 640	19 787
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	1 686	1 827	1 922	1 959	2 113	4 290
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	5 968	6 150	7 080	7 239	7 550	7 923
C.4.	Sociální náklady	16	418	420	419	427	502	510
D.	Daně a poplatky	17	241	224	255	256	221	230
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2 227	2 451	2 444	2 203	2 385	2 403
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	525	917	958	4 256	1 119	1 238
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	28	74	5	3 291	140	4
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	497	843	953	965	979	1 234
	majetku+materiálu	22	268	661	648	2 848	951	928
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	5	0	0	2 063	86	0
F.2.	Prodaný materiál	24	263	661	648	785	865	928
	komplexních nákladů příštích období	25	-348	2 239	-468	2 575	2 281	985
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	383	44	16	181	1 035	747
H.	Ostatní provozní náklady	27	702	530	840	680	837	700
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-39	102	1 087	326	1 668	3 927
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0	0	0

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období					
			2010 1	2011 2	2012 3	2013 4	2014 5	2015 6
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	0	0	0	0	0
	pod podstatným vlivem	34	0	0	0	0	0	0
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0	0	0	0	0
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	42	246	223	228	156	142	63
N.	Nákladové úroky	43	0	0	0	0	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	747	1 220	628	1 102	196	16
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 108	1 273	597	263	139	633
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-115	170	259	995	199	-544
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	112	218	117	120	239	513
	Q.1. - splatná	50	33	100	53	132	163	396
	Q.2. - odložená	51	79	118	64	-12	76	117
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-266	54	1 229	1 201	1 628	2 860
XIII.	Mimořádné výnosy	53	337	55	99	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0	34	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0	0	0	0	0
	S.1. - splatná	56	0	0	0	0	0	0
	S.2. - odložená	57	0	0	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	337	55	65	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	60	71	109	1 294	1 201	1 628	2 860
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	183	327	1 411	1 321	1 867	3 373

Sestaveno dne:		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání dle Výpisu z OR vedeného KS HK, oddíl B, vložka 996	Pozn.: Osoba odpovědná za účetní závěrku:

Příloha č. 12Horizontální analýza VZZ 2010 – 2015 v %, vlastní zpracování.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

ke dni 31.12.2010 - 31.12. 2015

Rok	IČ
2011 - 2015	60108606

(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období				
			2011/2010 1	2012/2011 3	2013/2012 4	2014/2013 5	2015/2014 6
I.	Tržby za prodej zboží	1	-10,98%	-15,30%	-10,55%	9,48%	13,33%
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	-8,85%	-16,36%	-33,65%	7,74%	7,50%
+	Obchodní marže I.-A	3	-16,82%	-12,12%	-29,53%	13,97%	27,51%
II.	Výkony II.1 až II.3	4	10,26%	3,82%	17,47%	10,83%	4,30%
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	7,01%	6,67%	17,12%	7,60%	7,24%
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	154,63%	-34,92%	76,02%	99,04%	-33,11%
II.3.	Aktivace	7	-1,18%	-16,46%	-19,80%	7,35%	-13,62%
B.	Výkonová spotřeba B.1.+B.2.	8	5,78%	5,33%	11,16%	12,55%	2,25%
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	9	6,67%	4,04%	12,75%	4,78%	2,76%
B.2.	Služby	10	-0,11%	14,34%	0,73%	69,60%	-0,05%
+	Přidaná hodnota I.-A+II.-B.	11	14,54%	1,56%	23,09%	9,00%	7,31%
C.	Osobní náklady	12	3,57%	7,24%	15,96%	4,46%	5,53%
C.1.	Mzdové náklady	13	3,35%	4,92%	14,44%	3,91%	-4,13%
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	8,36%	5,20%	16,19%	7,86%	103,03%
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3,05%	15,12%	21,30%	4,30%	4,94%
C.4.	Sociální náklady	16	0,48%	-0,24%	2,15%	17,56%	1,59%
D.	Daně a poplatky	17	-7,05%	13,84%	6,22%	-13,67%	4,07%
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	10,06%	-0,29%	-1,08%	8,26%	0,75%
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	74,67%	4,47%	710,67%	-73,71%	10,63%
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	164,29%	-93,24%	11653,57%	-95,75%	-97,14%
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	69,62%	13,05%	94,16%	1,45%	26,05%
	majetku+materiálu	22	146,64%	-1,97%	962,69%	-66,61%	-2,42%
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	-100,00%	0,00%	41160,00%	-95,83%	-100,00%
F.2.	Prodaný materiál	24	151,33%	-1,97%	198,48%	10,19%	7,28%
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-743,39%	-120,90%	-839,94%	-11,42%	-56,82%
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	-88,51%	-63,64%	-52,74%	471,82%	-27,83%
H.	Ostatní provozní náklady	27	-24,50%	58,49%	-3,13%	23,09%	-16,37%
V.	Převod provozních výnosů	28	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
I.	Převod provozních nákladů	29	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-361,54%	965,69%	-935,90%	411,66%	135,43%
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období				
			2011/2010 1	2012/2011 3	2013/2012 4	2014/2013 5	2015/2014 6
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
K.	Náklady z finančního majetku	38	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
X.	Výnosové úroky	42	-9,35%	2,24%	-36,59%	-8,97%	-55,63%
N.	Nákladové úroky	43	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	63,32%	-48,52%	47,52%	-82,21%	-91,84%
O.	Ostatní finanční náklady	45	14,89%	-53,10%	-76,26%	-47,15%	355,40%
XII.	Převod finančních výnosů	46	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
P.	Převod finančních nákladů	47	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-247,83%	52,35%	-965,22%	-80,00%	-373,37%
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	94,64%	-46,33%	7,14%	99,17%	114,64%
Q.1.	- splatná	50	203,03%	-47,00%	300,00%	23,48%	142,94%
Q.2.	- odložená	51	49,37%	-45,76%	-115,19%	-733,33%	53,95%
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-120,30%	2175,93%	-551,50%	35,55%	75,68%
XIII.	Mimořádné výnosy	53	-83,68%	80,00%	-100,00%	0,00%	0,00%
R.	Mimořádné náklady	54	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
S.1.	- splatná	56	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
S.2.	- odložená	57	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	-83,68%	18,18%	-100,00%	0,00%	0,00%
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
***	Výsledek hospodaření za účetní období	60	53,52%	1087,16%	1591,55%	35,55%	75,68%
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	78,69%	331,50%	621,86%	41,33%	80,66%

Sestaveno dne:		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání: dle Výpisu z OR vedeného KS HK, oddíl B, vložka 996	Pozn.: Osoba odpovědná za účetní závěrku:

Příloha č. 13 Horizontální analýza VZZ 2010 – 2015 v tis. Kč, vlastní zpracování.

**Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty
ke dni 31.12.2010 - 31.12. 2015**

Rok	IČ
2011 - 2015	60108606

(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období				
			2011/2010 1	2012/2011 3	2013/2012 4	2014/2013 5	2015/2014 6
I.	Tržby za prodej zboží	1	-529	-656	-383	308	474
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	-312	-526	-349	181	189
+	Obchodní marže I.-A	3	-217	-130	-34	127	285
II.	Výkony II.1 až II.3	4	6 200	2 547	1 813	7 691	3 380
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	4 015	4 091	1 706	5 105	5 233
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	2 205	-1 268	147	2 486	-1 654
II.3.	Aktivace	7	-20	-276	-40	100	-199
B.	Výkonová spotřeba B.1.+B.2.	8	1 973	1 924	-85	4 764	961
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	9	1 978	1 277	524	1 598	965
B.2.	Služby	10	-5	647	-609	3 166	-4
+	Přidaná hodnota I.-A+II.-B.	11	4 010	493	1 864	3 054	2 704
C.	Osobní náklady	12	907	1 907	1 245	1 316	1 705
C.1.	Mzdové náklady	13	582	883	1 041	776	-853
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	141	95	37	154	2 177
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	182	930	159	311	373
C.4.	Sociální náklady	16	2	-1	8	75	8
D.	Daně a poplatky	17	-17	31	1	-35	9
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	224	-7	-241	182	18
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	392	41	3 298	-3 137	119
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	46	-69	3 286	-3 151	-136
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	346	110	12	14	255
	majetku+materiálu	22	393	-13	2 200	-1 897	-23
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	-5	0	2 063	-1 977	-86
F.2.	Prodaný materiál	24	398	-13	137	80	63
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	2 587	-2 707	3 043	-294	-1 296
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	-339	-28	165	854	-288
H.	Ostatní provozní náklady	27	-172	310	-160	157	-137
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	141	985	-761	1 342	2 259
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0	0

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období				
			2011/2010 1	2012/2011 3	2013/2012 4	2014/2013 5	2015/2014 6
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	0	0	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0	0	0	0
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0	0	0	0
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	42	-23	5	-72	-14	-79
N.	Nákladové úroky	43	0	0	0	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	473	-592	474	-906	-180
O.	Ostatní finanční náklady	45	165	-676	-334	-124	494
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	285	89	736	-796	-743
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	106	-101	3	119	274
Q.1.	- splatná	50	67	-47	79	31	233
Q.2.	- odložená	51	39	-54	-76	88	41
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	320	1 175	-28	427	1 232
XIII.	Mimořádné výnosy	53	-282	44	-99	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	34	-34	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0	0	0	0
S.1.	- splatná	56	0	0	0	0	0
S.2.	- odložená	57	0	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	-282	10	-65	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	60	38	1 185	-93	427	1 232
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	144	1 084	-90	546	1 506

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání: dle Výpisu z OR vedeného KS HK, oddíl B, vložka 996	Pozn.: Osoba odpovědná za účetní závěrku:

Příloha č. 14 Vertikální analýza VZZ 2010 – 2015 v %, vlastní zpracování.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty
ke dni 31.12.2010 - 31.12. 2015

Rok	IČ
2010 - 2015	60108606

(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období					
			2010 1	2011 2	2012 3	2013 4	2014 5	2015 6
I.	Tržby za prodej zboží	1	7,75%	6,53%	5,26%	4,62%	4,69%	4,95%
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	5,68%	4,90%	3,89%	3,32%	3,33%	3,33%
+	Obchodní marže I.-A	3	2,08%	1,64%	1,37%	1,29%	1,37%	1,62%
II.	Výkony II.1 až II.3	4	97,27%	101,55%	100,19%	100,88%	103,83%	100,70%
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	92,25%	93,47%	94,74%	95,38%	95,31%	95,05%
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	2,30%	5,53%	3,42%	3,57%	6,59%	4,10%
II.3.	Aktivace	7	2,73%	2,56%	2,03%	1,93%	1,93%	1,55%
B.	Výkonová spotřeba B.1.+B.2.	8	54,97%	55,06%	55,11%	53,95%	56,38%	53,61%
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	9	47,70%	48,18%	47,64%	47,48%	46,20%	44,15%
B.2.	Služby	10	7,27%	6,87%	7,47%	6,46%	10,18%	9,46%
+	Přidaná hodnota I.-A+II.-B.	11	44,38%	48,13%	48,38%	48,23%	48,81%	48,71%
C.	Osobní náklady	12	40,93%	40,14%	54,61%	41,90%	40,65%	39,89%
C.1.	Mzdové náklady	13	27,94%	27,34%	27,26%	28,23%	27,23%	24,28%
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	2,71%	2,78%	2,78%	2,78%	2,79%	5,26%
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	9,61%	9,37%	10,25%	10,29%	9,96%	9,72%
C.4.	Sociální náklady	16	0,67%	0,64%	0,61%	0,61%	0,66%	0,63%
D.	Daně a poplatky	17	0,39%	0,34%	0,37%	0,36%	0,29%	0,28%
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	3,58%	3,74%	3,54%	3,13%	3,15%	2,95%
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	0,84%	1,40%	1,39%	6,05%	1,48%	1,52%
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0,05%	0,11%	0,01%	4,68%	0,18%	0,00%
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0,80%	1,28%	1,38%	1,37%	1,29%	1,51%
	majetku+materiálu	22	0,43%	1,01%	0,94%	4,05%	1,25%	1,14%
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0,01%	0,00%	0,00%	2,93%	0,11%	0,00%
F.2.	Prodaný materiál	24	0,42%	1,01%	0,94%	1,12%	1,14%	1,14%
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-0,56%	3,41%	-0,68%	3,66%	3,01%	1,21%
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	0,62%	0,07%	0,02%	0,26%	1,37%	0,92%
H.	Ostatní provozní náklady	27	1,13%	0,81%	1,22%	0,97%	1,10%	0,86%
V.	Převod provozních výnosů	28	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
I.	Převod provozních nákladů	29	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-0,06%	0,16%	1,57%	0,46%	2,20%	4,82%
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období					
			2010 1	2011 2	2012 3	2013 4	2014 5	2015 6
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
K.	Náklady z finančního majetku	38	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
X.	Výnosové úroky	42	0,40%	0,34%	0,33%	0,22%	0,19%	0,08%
N.	Nákladové úroky	43	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1,20%	1,86%	0,91%	1,57%	0,26%	0,02%
O.	Ostatní finanční náklady	45	1,78%	1,94%	0,86%	0,37%	0,18%	0,78%
XII.	Převod finančních výnosů	46	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
P.	Převod finančních nákladů	47	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-0,19%	0,26%	0,38%	1,41%	0,26%	-0,67%
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	0,18%	0,33%	0,17%	0,17%	0,32%	0,63%
Q.1.	- splatná	50	0,05%	0,15%	0,08%	0,19%	0,22%	0,49%
Q.2.	- odložená	51	0,13%	0,18%	0,09%	-0,02%	0,10%	0,14%
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-0,43%	0,08%	1,78%	1,71%	2,15%	3,51%
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0,54%	0,08%	0,14%	0,00%	0,00%	0,00%
R.	Mimořádné náklady	54	0,00%	0,00%	0,05%	0,00%	0,00%	0,00%
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
S.1.	- splatná	56	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
S.2.	- odložená	57	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0,54%	0,08%	0,09%	0,00%	0,00%	0,00%
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
***	Výsledek hospodaření za účetní období	60	0,11%	0,17%	1,87%	1,71%	2,15%	3,51%
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	0,29%	0,50%	2,04%	1,88%	2,46%	4,14%

Příloha č. 15 Cash Flow 2010 – 2015 v tis. Kč, vlastní zpracování.

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH							
31.12. 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015							
(v tisících Kč)							
Název a sídlo účetní jednotky							
ROK	ROK	ROK	ROK	ROK	ROK	Měsíc	IČO
2010	2011	2012	2013	2014	2015	12	60108606

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
P. STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKU A PENĚŽNÍCH EKUIVALENTU NA ZAČÁTKU ÚČETNÍHO OBDOBÍ	21 440	24 363	22 578	23 558	30 506	31 074
Z. Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	183	327	1 411	1 321	1 867	3 373
A.1. Úpravy o nepeněžní operace A.1.1 až A.1.6.	1 483	5 218	1 301	3 491	4 372	3 320
A.1.1. Odpisy stálých aktiv s výjimkou zůstatkové ceny prodaných stálých aktiv a umořování oceňovacích rozdílů k nabytému majetku a goodwillu	2 227	2 451	2 444	2 203	2 385	2 403
A.1.2. Změna stavu opravných položek, rezerv	-721	2 841	-1 138	2 672	2 183	985
A.1.3. Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	-23	-74	-5	-1 228	-54	-4
A.1.4. Výnosy z dividend a podílů na zisku	0	0	0	0	0	0
A.1.5. Vyučtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků, a vyučtované výnosové úroky	0	0	0	-156	-142	-64
A.1.6. Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0	0	0	0	0
A.* ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI PŘED ZDANĚNÍM, ZMĚNAMI PRACOVNÍHO KAPITÁLU A MIMOŘÁDNÍMI POLOŽKAMI Z. + A.1.	1 666	5 545	2 712	4 812	6 239	6 693
A.2. Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu A.2.1. až A.2.4.	2 312	-5 298	1 462	-94	-3 779	2 742
A.2.1. Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, aktivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů aktivních	1 320	-3 357	81	-3 237	488	-469
A.2.2. Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, pasivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů pasivních	-99	-183	493	1 353	136	1 615
A.2.3. Změna stavu zásob	1 091	-1 758	888	1 790	-4 403	1 596
A.2.4. Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	0	0	0	0	0	0
A.** ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI PŘED ZDANĚNÍM A MIMOŘÁDNÍMI POLOŽKAMI A.* + A.2.	3 978	247	4 174	4 718	2 460	9 435
A.3. Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	0	0	0	0	0	0
A.4. Přijaté úroky	0	0	0	156	142	64
A.5. Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za minulá období	-112	-218	-117	-132	-163	-396
A.6. Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy, které tvoří mimořádný výsledek hospodaření včetně uhrazené splatné daně z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0	0
A.7. Přijaté dividendy a podíly na zisku	0	0	0	0	0	0
A.*** ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK Z PROVOZNÍ ČINNOSTI A.** + A.3. + A.4. + A.5. + A.6. + A.7.	3 866	29	4 057	4 742	2 439	9 103
B.1. Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-760	-1 705	-2 816	-810	-1 806	-5 193
B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv	28	74	5	3 291	140	4
B.3. Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0	0	0	0
B.*** ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK VZTAHUJÍCÍ SE K INVESTIČNÍ ČINNOSTI B.1. + B.2. + B.3.	-732	-1 631	-2 811	2 481	-1 666	-5 189
C.1. Dopady změn dlouhodobých závazků, popřípadě takových krátkodobých závazků, které spadají do oblasti finanční činnosti (například některé provozní úvěry), na peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty	0	0	0	0	0	0
C.2. Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty C.2.1. až C.2.6.	-211	-183	-266	-275	-205	-237
C.2.1. Zvýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů z titulu zvýšení základního kapitálu, emisního ážia, popřípadě rezervního fondu včetně složených záloh na toto zvýšení	0	0	0	0	0	0
C.2.2. Vyplacní podílu na vlastním kapitálu společníkům	0	0	0	0	0	0
C.2.3. Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0	0	0	0	0
C.2.4. Úhrada ztráty společníky	0	0	0	0	0	0
C.2.5. Přímé platby na vrub fondů	-211	-183	-266	-275	-205	-237
C.2.6. Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně vztahující se k těmto nárokům a včetně finančního vypořádání se společníky veřejné obchodní společnosti a komplementáři u komanditních společností	0	0	0	0	0	0
C.*** ČISTÝ PENĚŽNÍ TOK VZTAHUJÍCÍ SE K FINANČNÍ ČINNOSTI C.1. + C.2.	-211	-183	-266	-275	-205	-237
F. ČISTÉ ZVÝŠENÍ NEBO SNÍŽENÍ PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKU A.*** + B.*** + C.***	2 923	-1 785	980	6 948	586	3 677
R. STAV PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKU A PENĚŽNÍCH EKUIVALENTU NA KONCI ÚČETNÍHO OBDOBÍ P. + F.	24 363	22 578	23 558	30 506	31 074	34 751

Odesláno dne:	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	Osoba odpovědná za účetnictví (jméno a podpis)	Osoba odpovědná za účetní závěrku (jméno a podpis)
---------------	--	--	--

Příloha č. 16 Rozvaha 2016 v tis. Kč – nový výkaz.

ROZVAHA v plném rozsahu ke dni 31.12.2016 (údaje v celých tisících Kč)						
IČ: DIČ:						
		číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	235 301	-110 574	124 728	121 891
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL	002				
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	003	136 283	-110 367	25 917	26 949
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 707	-1 700	7	13
1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005				
2.	Ocenitelná práva	006	1 707	-1 700	7	13
1.	Software	007	1 588	-1 581	7	13
2.	Ostatní ocenitelná práva	008	119	-119		
3.	Goodwill	009				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	134 577	-108 667	25 910	26 936
1.	Pozemky a stavby	015	51 667	-32 039	19 628	19 919
1.	Pozemky	016	2 645		2 645	2 645
2.	Stavby	017	49 023	-32 039	16 983	17 274
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	82 522	-76 627	5 894	6 131
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
1.	Pěstítkelské celky trvalých porostů	021				
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	388	0	388	886
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	321		321	
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	66		66	886
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	027	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028				
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029				
3.	Podíly - podstatný vliv	030				
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034	0	0	0	0
1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				

	číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé účetní období	
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	037	98 680	-207	98 473	94 477
C. I.	Zásoby	038	38 607	0	38 607	30 568
1.	Materiál	039	22 209		22 209	17 187
2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	2 150		2 150	1 864
3.	Výrobky a zboží	041	12 932	0	12 932	11 517
1.	Výrobky	042	10 755		10 755	9 428
2.	Zboží	043	2 177		2 177	2 089
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	1 315		1 315	
C. II.	Pohledávky	046	27 296	-207	27 089	29 158
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	047	0	0	0	0
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	050				
4.	Odložená daňová pohledávka	051				
5.	Pohledávky ostatní	052	0	0	0	0
1.	Pohledávky za společníky	053				
2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054				
3.	Dohadné účty aktivní	055				
4.	Jiné pohledávky	056				
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	057	27 296	-207	27 089	29 158
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	26 624	-207	26 417	28 278
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	060				
4.	Pohledávky - ostatní	061	672	0	672	880
1.	Pohledávky za společníky	062				
2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
3.	Stát - daňové pohledávky	064				
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	664		664	872
5.	Dohadné účty aktivní	066				
6.	Jiné pohledávky	067	8		8	8
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	068	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070				
C. IV.	Peněžní prostředky	071	32 778	0	32 778	34 751
1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	140		140	88
2.	Peněžní prostředky na účtech	073	32 638		32 638	34 663
D.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV	074	338	0	338	465
1.	Náklady příštích období	075	338		338	421
2.	Komplexní náklady příštích období	076				
3.	Příjmy příštích období	077				44

		číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
	PASIVA CELKEM	078	124 728	121 891
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	079	108 175	103 527
A. I.	Základní kapitál	080	91 182	91 182
1.	Základní kapitál	081	91 182	91 182
2.	Vlastní podíly (-)	082		
3.	Změny základního kapitálu	083		
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	084	0	0
1.	Ážio	085		
2.	Kapitálové fondy	086	0	0
1.	Ostatní kapitálové fondy	087		
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	089		
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090		
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091		
A. III.	Fondy ze zisku	092	6 990	6 193
1.	Ostatní rezervní fondy	093	6 472	5 901
2.	Statutární a ostatní fondy	094	517	292
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	5 978	3 292
1.	Nerozdělený zisk minulých let	096	10 861	8 873
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097	-5 581	-5 581
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	098	697	
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	4 025	2 860
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100	0	0
B. + C.	CIZÍ ZDROJE	101	16 377	17 904
B.	Rezervy	102	8 931	8 931
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103		
2.	Rezerva na daň z příjmů	104		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105	8 931	8 931
4.	Ostatní rezervy	106		
C.	Závazky	107	7 446	8 973
C. I.	Dlouhodobé závazky	108	1 819	1 819
1.	Vydané dluhopisy	109	0	0
1.	Vyměnitelné dluhopisy	110		
2.	Ostatní dluhopisy	111		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	112		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
4.	Závazky z obchodních vztahů	114		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116		
7.	Závazky - podstatný vliv	117		
8.	Odložený daňový závazek	118	1 819	1 819
9.	Závazky - ostatní	119	0	0
1.	Závazky ke společníkům	120		
2.	Dohadné účty pasivní	121		
3.	Jiné závazky	122		

		číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
C. II.	Krátkodobé závazky	123	5 627	7 154
1.	Vydané dluhopisy	124	0	0
1.	Vyměnitelné dluhopisy	125		
2.	Ostatní dluhopisy	126		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	127		
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128		
4.	Závazky z obchodních vztahů	129	2 353	1 981
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131		
7.	Závazky - podstatný vliv	132		
8.	Závazky - ostatní	133	3 274	5 173
1.	Závazky ke společníkům	134		
2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135		
3.	Závazky k zaměstnancům	136	2 081	2 224
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	1 164	1 189
5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	-138	1 390
6.	Dohadné účty pasivní	139	167	370
7.	Jiné závazky	140		
D.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV	141	176	460
1.	Výdaje příštích období	142	176	460
2.	Výnosy příštích období	143		

Sestaveno dne: 31.3.2017	Jméno a podpis statutárního orgánu:	Sestavil:
---	--	------------------

Příloha č. 17 Výkaz zisků a ztrát (VZZ) 2015 – 2016 v tis. Kč nový výkaz.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu ke dni 31.12.2016 (údaje v celých tisících Kč)				
IČ: DIČ:				
		číslo řádku	Běžné účetní období 1	Minulé účetní období 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	76 942	77 465
II.	Tržby za prodej zboží	002	4 186	4 031
A.	Výkonová spotřeba	003	45 875	46 402
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	004	2 766	2 710
2.	Spotřeba materiálu a energie	005	37 602	35 981
3.	Služby	006	5 507	7 711
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	007	-4 958	-3 342
C.	Aktivace (-)	008	-1 140	-1 262
D.	Osobní náklady	009	33 803	32 510
1.	Mzdové náklady	010	25 000	24 077
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	011	8 802	8 433
1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	012	8 278	7 923
2.	Ostatní náklady	013	525	510
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	014	2 405	2 370
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	015	2 872	2 403
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	016	2 872	2 403
2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	017		
2.	Úpravy hodnot zásob	018		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	019	-467	-33
III.	Ostatní provozní výnosy	020	1 535	1 985
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	021		4
2.	Tržby z prodaného materiálu	022	1 146	1 234
3.	Jiné provozní výnosy	023	389	747
F.	Ostatní provozní náklady	024	2 578	2 876
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	025		
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	026	1 018	928
3.	Daně a poplatky	027	236	230
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	028		1 018
5.	Jiné provozní náklady	029	1 324	700
	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	030	4 101	3 927

		číslo řádku	Běžné účetní období 1	Minulé účetní období 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	031	0	0
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	032		
2.	Ostatní výnosy z podílů	033		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	034	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	035	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	036		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	037		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	038	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	039	35	63
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	040		
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	041	35	63
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	042	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	043	0	0
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	044		
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	045		
VII.	Ostatní finanční výnosy	046	70	16
K.	Ostatní finanční náklady	047	181	633
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	048	-76	-554
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	049	4 025	3 373
L.	Daň z příjmů	050	0	513
1.	Daň z příjmů splatná	051		396
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	052		117
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	053	4 025	2 860
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	054	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	055	4 025	2 860
*	Čistý obrát za účetní období	056	82 769	83 560

Sestaveno dne: 31.3.2017	Jméno a podpis statutárního orgánu:	Sestavil:
-----------------------------	-------------------------------------	-----------

Příloha č. 18 Cash Flow 2016 v tis. Kč – nový výkaz.

Příloha 1 PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH 31.12.2016 (údaje v celých tisících Kč)				
IČ: DIČ:				
		číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	01	34 751	31 074
	<i>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)</i>	02		
Z	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	03	3 093	3 373
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	04	2 934	3 320
A. 1. 1.	Odpisy stálých aktiv (+) s výjimkou zůstatkové ceny prodaných stálých aktiv, a dále umořování oceňovacího rozdílu k nabytému majetku a goodwillu (+/-)	05	2 872	2 403
A. 1. 2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	06	97	985
A. 1. 3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (-/+)	07		-4
A. 1. 4.	Výnosy z podílů na zisku (-)	08		
A. 1. 5.	Vyúčtované nákladové úroky (+) s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku, a vyúčtované výnosové úroky (-)	09	-35	-64
A. 1. 6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	10		
A *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	11	6 027	6 693
A. 2.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	12	-5 462	2 742
A. 2. 1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-), aktivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů aktivních	13	2 750	-469
A. 2. 2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-), pasivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů pasivních	14	-668	1 615
A. 2. 3.	Změna stavu zásob (+/-)	15	-7 544	1 596
A. 2. 4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	16		
A **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	17	565	9 435
A. 3.	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku (-)	18		
A. 4.	Přijaté úroky (+)	19	35	64
A. 5.	Zaplacená daň z příjmů a za doměrky daně za minulá období (-)	20	-529	-396
A. 7.	Přijaté podíly na zisku (+)	21		
A ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	22	71	9 103
	<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>	23		
B. 1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	24	-1 840	-5 193
B. 2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	25		4
B. 3.	Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	26		
B ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	27	-1 840	-5 189
	<i>Peněžní toky z finanční činnosti</i>	28		
C. 1.	Dopady změn dlouhodobých závazků, popřípadě takových krátkodobých závazků, které spadají do oblasti finanční činnosti (např. některé provozní úvěry) na peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty	29		
C. 2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty	30	-204	-237
C. 2. 1.	Zvýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů z titulu zvýšení základního kapitálu, ážia, popřípadě fondů ze zisku včetně složených záloh na toto zvýšení (+)	31		
C. 2. 2.	Vyplacení podílů na vlastním kapitálu společníkům (-)	32		
C. 2. 3.	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů (+)	33		
C. 2. 4.	Úhrada ztráty společníky (+)	34		
C. 2. 5.	Přímé platby na vrub fondů (-)	35	-204	-237
C. 2. 6.	Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně vztahující se k těmto nárokům a včetně finančního vypořádání se společníky veřejné obchodní společnosti a komplementáři u komanditních společností (-)	36		
C ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	37	-204	-237
F.	Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků	38	-1 973	3 677
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	39	32 778	34 751

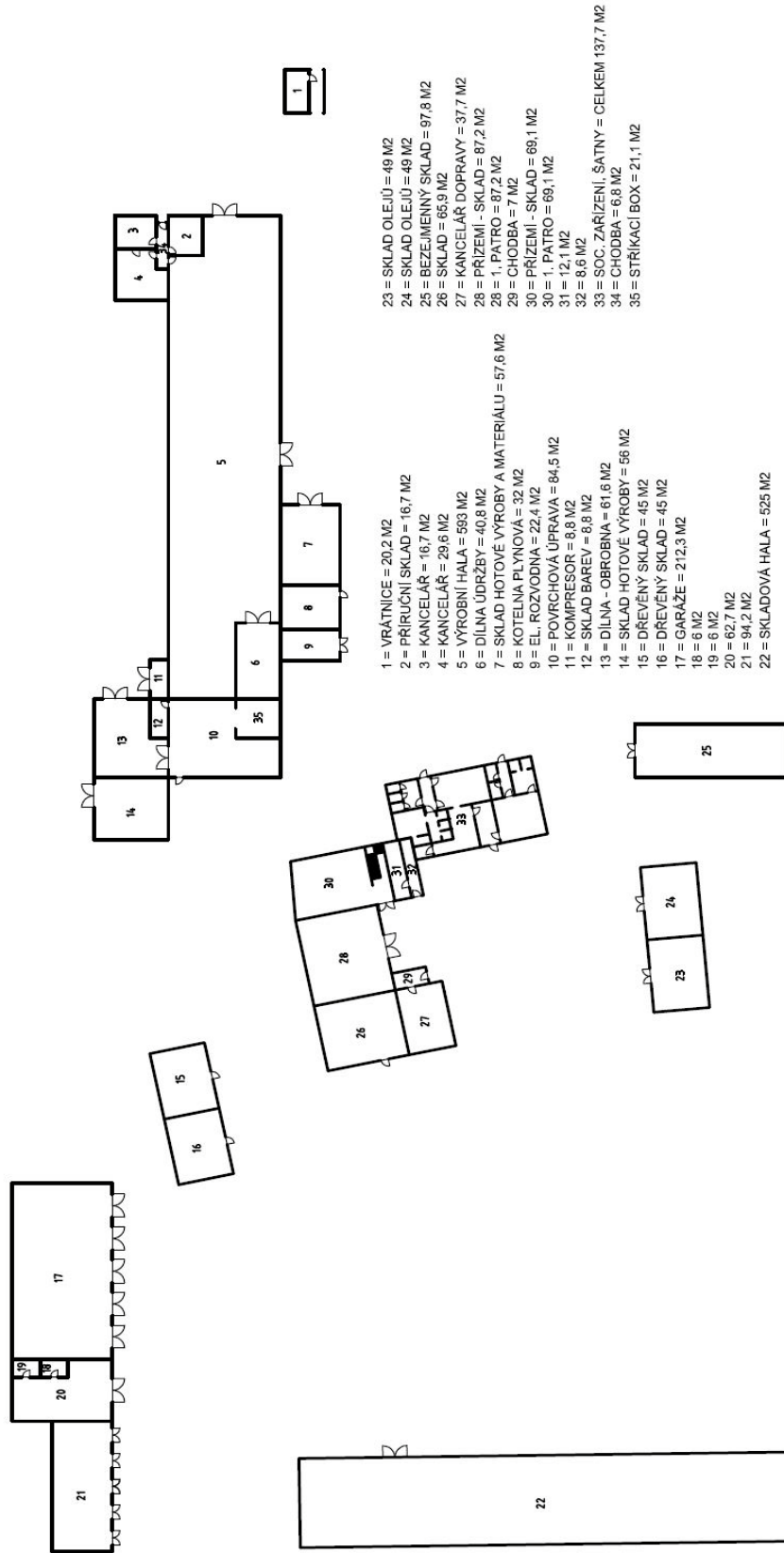
Sestaveno dne:	Jméno a podpis statutárního orgánu:	Sestavil:
31.3.2017		

PŘEHLED O ZMĚNÁCH VLASTNÍHO KAPITÁLU ke dni 31.12.2016 (údaje v celých tisících Kč)									
	číslo řádku	Stav k 31.12.2014	Zvýšení (+)	Snížení (-)	Stav k 31.12.2015	Zvýšení (+)	Snížení (-)	Stav k 31.12.2016	
Počet akcií	001	91182			91182			91182	
Základní kapitál	002	91182			91182			91182	
Vlastní podíly	003				0			0	
Změny základního kapitálu	004				0			0	
Ažio	005				0			0	
Ostatní kapitálové fondy	006				0			0	
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	007				0			0	
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	008				0			0	
Rozdíly z přeměn obchodních korporací	009				0			0	
Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	010				0			0	
Ostatní rezervní fondy	011	5575	326		5901	572		6473	
Statutární a ostatní fondy	012	329	200	-237	292	300	-204	388	
Nerozdělený zisk minulých let	013	7771	1302	-200	8873	2288	-300	10861	
Neuhrazená ztráta minulých let	014	-5581			-5581			-5581	
Jiný výsledek hospodaření minulých let (změna metody oceňování zásob vlastní výroby o podíl výrobní režie)	015				0	697		697	
Výsledek hospodaření běžného účetního období	016	1628	2860	-1628	2860	2470	-2860	2470	
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	017				0			0	
Vlastní kapitál celkem	018	100904	4688	-2065	103527	6327	-3364	106490	

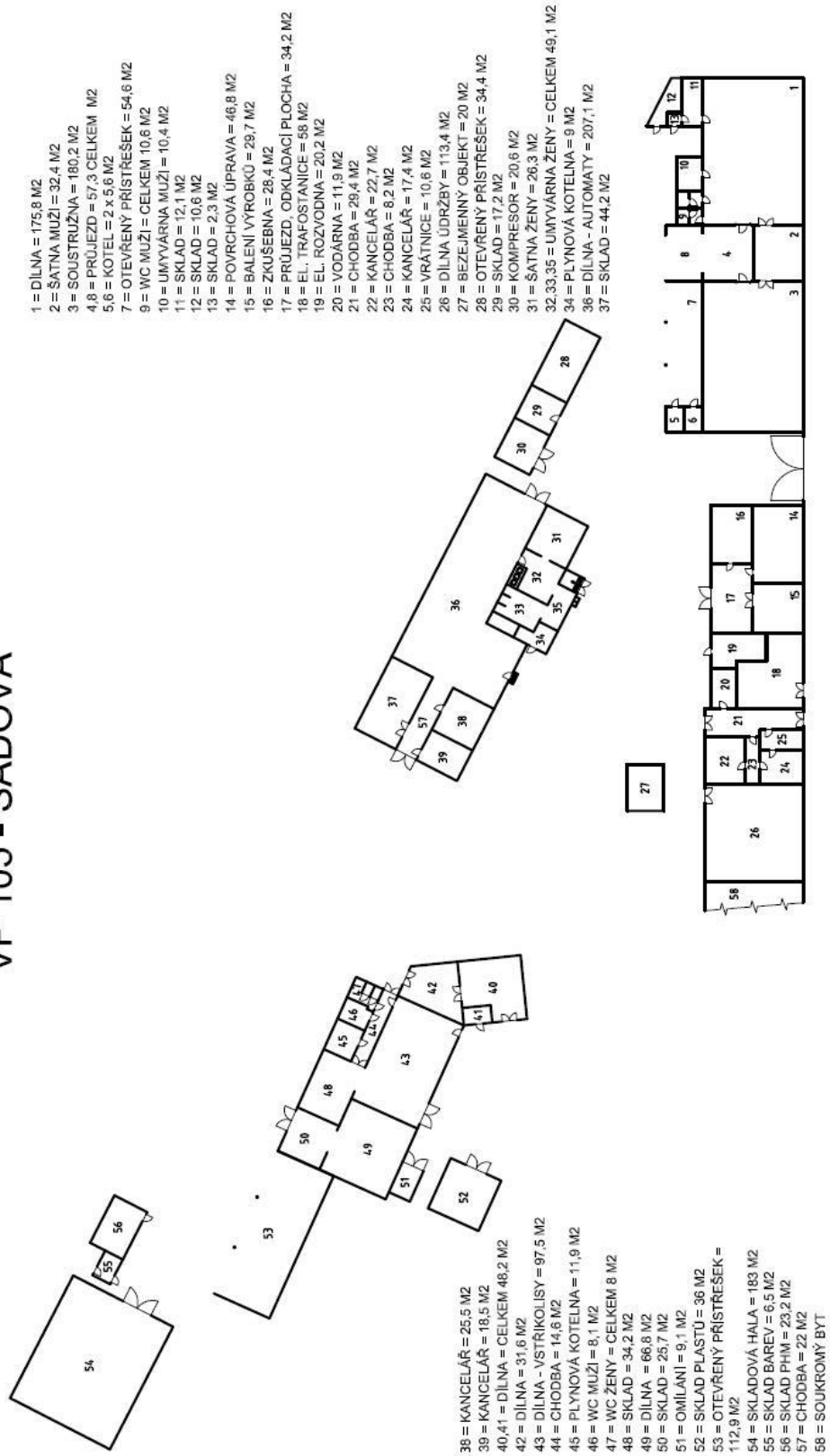
Sestaveno dne: 31.3.2017	Sestavil:
------------------------------------	------------------



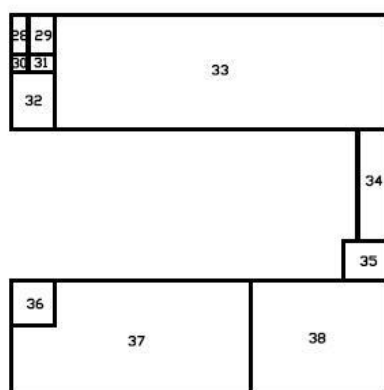
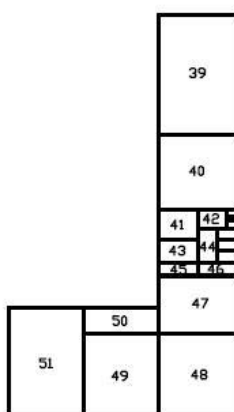
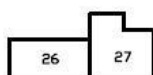
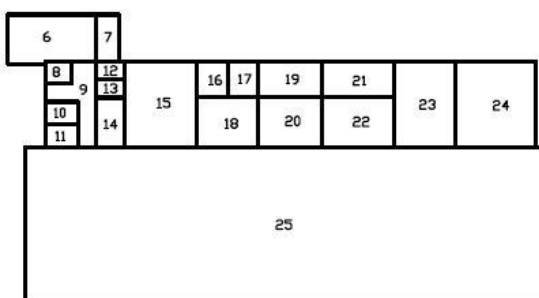
VP 101 - KLADRUBY



VP 105 - SADOVÁ



VP 106 - ROOSEVELTOVA



- 1 = LAKOVNA = 160 M2
- 2 = PŘÍPRAVA PRO LAKOVÁNÍ = 55,4 M2
- 3 = MONTÁŽNÍ DÍLNA = 160 M2
- 4 = SKLAD HOTOVÉ VÝROBY = 270,8 M2
- 5 = SKLAD - OPLOČENKA = 221,4 M2
- 6 = ŠATNA MUŽI = 43,3 M2
- 7 = UMYVÁRNA MUŽI = 11 M2
- 8 = PLYNOVÁ KOTELNA = 6 M2
- 9 = CHODBA = 24 M2
- 10,11 = KANCELÁŘ = 2 x 7,8 M2
- 12,13 = WC MUŽI = 2 x 5,3 M2
- 14 = EL. ROZVODNA = 14,6 M2
- 15 = ODMAŠTOVNA = 64,3 M2
- 16 = KOMPRESOROVNA = 11,5 M2
- 17 = KOTELNA = 11,5 M2
- 18 = SKLAD MATERIÁLU = 31,9 M2
- 19 = DÍLNA = 23,8 M2
- 20 = DÍLNA = 32,8 M2
- 21 = ZÁMEČNICKÁ DÍLNA = 27 M2
- 22 = ZÁMEČNICKÁ DÍLNA = 37,3 M2
- 23 = OBROBNA = 54,9 M2
- 24 = OBROBNA - VRTÁČKY = 71,5 M2
- 25 = VÝROBNÍ HALA = 843,7 M2
- 26 = VRÁTNICE = 32,6 M2
- 27 = VRÁTNICE = 37,9 M2
- 28 = 7,1 M2
- 29 = 11,1 M2
- 30 = 3,1 M2
- 31 = 4,8 M2
- 32 = 26 M2
- 33 = SMALTOVNA = 393,2 M2
- 34 = PŘÍSTŘEŠEK = 36,5 M2
- 35 = KÚLNA = 16,8 M2
- 36 = MÍSTNOST SE VZORKY = 20,3 M2
- 37 = MONTÁŽNÍ HALA (SPORÁKY) = 262,6 M2
- 38 = SKLAD HOTOVÉ VÝROBY = 162,3 M2
- 39 = SKLAD = 98,2 M2
- 40 = 60,2 M2
- 41 = UMYVÁRNA ŽENY = 12,5 M2
- 42 = CELKEM 7,9 M2
- 43 = ŠATNA ŽENY = 9,5 M2
- 44 = WC = CELKEM 14,1 M2
- 45 = KUCHYŇKA = 5,1 M2
- 46 = CHODBA = 5,1 M2
- 47 = JIDELNA = 47 M2
- 48 = KANCELÁŘ = 69 M2
- 49 = KANCELÁŘ = 66 M2
- 50 = SKLAD = 20 M2
- 51 = SKLAD = 84 M2

Výrobky společnosti

Nejdůležitější výrobky a jejich uplatnění na trhu

