

# Česká zemědělská univerzita v Praze

Fakulta lesnická a dřevařská

Katedra lesnické a dřevařské ekonomiky (FLD)



## **Analýza nákladovosti a výnosnosti Střediska pro výrobu okrasných dřevin ČZU ŠLP v Kostelci nad Černými Lesy**

Diplomová práce

Autor: Bc. Petra Maryšková

Vedoucí práce: prof. Ing. Karel Pulkrab, CSc.

2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Petra Maryšková

Lesní inženýrství

Název práce

**Analýza nákladovosti a výnosnosti Střediska pro výrobu okrasných dřevin ČZU ŠLP v Kostelci nad Černými Lesy**

Název anglicky

**Costs and profitability analysis of Ornamental Plants Growing Based on Example of CULS Forest Establishment at Kostelec nad Černými lesy**

---

### Cíle práce

Cílem práce je analýza nákladovosti a výnosnosti v letech 2011 – 2016 Střediska pro výrobu okrasných rostlin ŠLP ČZU v Kostelci nad Černými Lesy. Pomocí sběru dat v daném období a ekonomickými analýzami následně doporučit zefektivnění práce a hospodaření podniku.

### Metodika

- charakteristika Školního lesního podniku ČZU v Kostelci nad Černými lesy,
- charakteristika Střediska pro výrobu okrasných rostlin ŠLP ČZU v Kostelci nad Černými lesy,
- zásady a problematika využití finanční analýzy,
- aplikace vybraných nástrojů finanční analýzy pro hodnocení zkoumaného střediska,
- analýza přímých nákladů, výnosů a hospodářského efektu analyzovaného střediska,
- detailní analýza nákladů a výnosů v členění podle jednotlivých výkonů,
- závěr.

## Doporučený rozsah práce

60

## Klíčová slova

Školní lesní podnik ČZU, školkařství, náklady, výnosy, analýzy

---

## Doporučené zdroje informací

BARTUNĚK, J. – ŠIŠÁK, L. – PULKRAB, K. *Hodnocení efektivnosti v lesním hospodářství*. Kostelec nad Černými lesy: Lesnická práce, 2008. ISBN 978-80-87154-12-0.

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. *Podniková ekonomika a řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2014. ISBN 9788021325043.

Kupčák, V.: *Ekonomika lesního hospodářství*. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2006, ISBN 80-7157-998-X, 258 s.

MENDELOVA ZEMĚDĚLSKÁ A LESNICKÁ UNIVERZITA. LESNICKÁ A DŘEVAŘSKÁ FAKULTA, – KUPČÁK, V. *Ekonomika lesního hospodářství*. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2003. ISBN 80-7157-734-0.

Rozbory hospodaření Školního lesního podniku v Kostelci nad Černými lesy za roky 2011-2015

SYNEK, M. – KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

---

## Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – FLD

## Vedoucí práce

prof. Ing. Karel Pulkrab, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra lesnické a dřevařské ekonomiky

---

Elektronicky schváleno dne 3. 5. 2016

**doc. Ing. Václav Kupčák, CSc.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 29. 1. 2017

**prof. Ing. Marek Turčáni, PhD.**

Děkan

V Praze dne 19. 04. 2017

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Analýza nákladovosti a výnosnosti Střediska pro výrobu okrasných dřevin ČZU ŠLP v Kostelci nad Černými Lesy“ vypracovala samostatně pod vedením prof. Ing. Karla Pulkraba, CSc. a použila jen prameny, které uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Jsem si vědoma, že zveřejněním diplomové práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách v platném znění, a to bez ohledu na výsledek její obhajoby.

V Praze dne 1. 2. 2017

.....

Děkuji svému vedoucímu bakalářské práce prof. Ing. Karlu Pulkrabovi, CSc. za odbornou pomoc.

Dále děkuji konzultantovi své bakalářské práce Ing. Zdeňku Karáskovi za odborné konzultace, praktické rady a seznámení s chodem Školního lesního podniku.

## **ABSTRAKT**

Klíčová slova: Školní lesní podnik ČZU, školkařství, náklady, výnosy, analýzy

Cílem diplomová práce s názvem „Analýza nákladovosti a výnosnosti Střediska pro výrobu okrasných dřevin ČZU ŠLP v Kostelci nad Černými Lesy“ je analýza hospodaření daného střediska v období let 2011-2016. Teoretická část se zabývá vymezením pojmů z podnikové ekonomiky, ekonomiky lesního hospodářství, marketingu a účetnictví. Důležitou částí je problematika specifik lesní výroby oproti jiným podnikatelským činnostem a finanční analýza. Další kapitola se zabývá charakteristikou podniku ČZU ŠLP a následně konkrétním střediskem. Metodika charakterizuje klasifikaci a strukturu nákladů, výnosů a hospodářského výsledku. Ve výsledcích, diskuzi a závěru je souhrn jednotlivých nákladových a výnosových položek střediska, porovnání hospodářských výsledků a rentability s analyzovanými výsledky střediska v letech 2000-2006 a z toho vycházející doporučení pro praxi.

## **ABSTRACT**

Keywords: CULS Forest Establishment, tree nursery practice, costs, revenues, analysis

The aim of the thesis entitled “Costs and profitability of Ornamental Plants Growing Based on Example of CULS Forest Establishment at Kostelec nad Černými Lesy“ is an analysis of the economic centers in the period 2011-2016. The theoretical part deals with defining the concepts of business economics, forestry economics, marketing and accounting. The important part is the problematics of the specifics of forest production compared to other business activities and financial analysis. Another chapter deals with the characteristics of enterprise CULF Forest Establishment at Kostelec nad Černými Lesy and then a particular unit. The methodology describes the classification and cost structure, revenue and profit. In the results, discussion and conclusion is the sum of the individual cost and revenue items unit, comparison of profits and profitability of the analyzed results of the Forest Establishment in 2000-2006 and based on the recommendations for the practice.

# OBSAH

1	ÚVOD .....	9
2	CÍLE PRÁCE .....	11
3	ROZBOR PROBLEMATIKY (LITERÁRNÍ REŠERŠE) .....	12
3.1	PODNIK OBECNĚ .....	12
3.1.1	<i>Podnik a jeho činnosti</i> .....	12
3.1.2	<i>Cíle podniku</i> .....	12
3.1.3	<i>Strategické a finanční řízení a plánování</i> .....	14
3.1.4	<i>Organizování</i> .....	15
3.1.5	<i>Rozhodování</i> .....	16
3.1.6	<i>Kontrola a controlling</i> .....	17
3.2	LESNÍ PODNIK A JEHO SPECIFIKA .....	18
3.2.1	<i>Zemědělství a lesnictví</i> .....	18
3.2.2	<i>Zvláštnosti zemědělské výroby</i> .....	19
3.2.3	<i>Zvláštnosti lesní výroby</i> .....	19
3.2.4	<i>Lesní podnik</i> .....	20
3.2.5	<i>Cíle lesního podniku</i> .....	21
3.2.6	<i>Les a jeho význam</i> .....	21
3.2.7	<i>Trvale udržitelný rozvoj</i> .....	22
3.2.8	<i>Lesnictví a lesní hospodářství</i> .....	23
3.2.9	<i>Pěstování a školkařství</i> .....	23
3.3	FINANČNÍ ANALÝZA A JEJÍ UKAZATELE .....	24
3.3.1	<i>Předmět a pojetí finanční analýzy</i> .....	24
3.3.2	<i>Absolutní ukazatele</i> .....	25
3.3.3	<i>Rozdílové ukazatele</i> .....	26
3.3.4	<i>Poměrové ukazatele a vývoj finanční situace</i> .....	26
3.3.5	<i>Indexy a rozdíly</i> .....	27
3.3.6	<i>Vzorec Du Pont, Pyramidová analýza, Altmanův vzorec</i> .....	28
3.3.7	<i>Ukazatele monetární a nemonetární</i> .....	29
4	ČZU ŠLP A STŘEDISKO OKRASNÝCH A LESNÍCH ŠKOLEK .....	30
4.1	CHARAKTERISTIKA ČZU ŠLP V KOSTELCI NAD ČERNÝMI LESY.....	30
4.1.1	<i>Právní forma podniku a předmět činnosti</i> .....	30
4.1.2	<i>Organizace podniku</i> .....	30
4.1.3	<i>Pracovníci podniku</i> .....	34
4.1.4	<i>Historie podniku</i> .....	34
4.1.5	<i>Popis přírodních podmínek</i> .....	35
4.2	CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO VÝROBNÍHO STŘEDISKA .....	35

5	METODIKA.....	38
5.1	KLASIFIKACE A STRUKTURA NÁKLADŮ .....	38
5.1.1	<i>Kalkulace nákladů</i> .....	40
5.2	KLASIFIKACE A STRUKTURA VÝNOSŮ.....	41
5.3	KLASIFIKACE HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU .....	43
6	VÝSLEDKY .....	45
6.1	CHARAKTERISTIKA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ PODLE VÝKONŮ.....	45
6.2	ANALÝZA PŘÍMÝCH PROVOZNÍCH NÁKLADŮ A PROVOZNÍCH VÝNOSŮ .....	46
6.3	ANALÝZA STRUKTURY NÁKLADOVOSTI STŘEDISKA .....	50
6.3.1	<i>Účtování nákladů</i> .....	50
6.4	ANALÝZA STRUKTURY VÝNOSNOSTI STŘEDISKA.....	61
6.4.1	<i>Účtování výnosů</i> .....	62
6.5	ANALÝZA RENTABILITY NÁKLADOVOSTI A VÝNOSNOSTI .....	66
7	DISKUZE.....	67
8	ZÁVĚR .....	70
9	SEZNAM LITERATURY A POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	74
10	SEZNAM PŘÍLOH.....	78



## Seznam tabulek, obrázků a grafů

TABULKA 1 - VYBRANÉ UKAZATELE V ROCE 2016 .....	30
TABULKA 2 - KVALIFIKAČNÍ STRUKTURA PRACOVNÍKŮ ČZU ŠLP.....	34
TABULKA 3- PŘEHLED TŘÍ NEJVYŠŠÍCH PRŮMĚRNÝCH PŘÍMÝCH PROVOZNÍCH NÁKLADŮ A PROVOZNÍCH VÝNOSŮ VYBRANÝCH VÝKONŮ .....	47
TABULKA 4 - VÝVOJ NÁKLADŮ A VÝNOSŮ VÝKONU 061 OKRASNÁ ROSTLINNÁ PRODEJNA V JEDNOTLIVÝCH LETECH .....	47
TABULKA 5 - VÝVOJ NÁKLADŮ A VÝNOSŮ VÝKONU 062 OKRASNÁ ROSTLINNÁ VÝROBA V JEDNOTLIVÝCH LETECH .....	48
TABULKA 6 - VÝVOJ NÁKLADŮ A VÝNOSŮ VÝKONU 222 VÝROBA LESNÍCH SAZENIC V JEDNOTLIVÝCH LETECH .....	49
TABULKA 7 - ÚČTOVÉ SKUPINY ÚČTŮ NÁKLADOVÝCH DRUHŮ.....	51
TABULKA 8 - PŘEHLED NEJVYŠŠÍCH PRŮMĚRNÝCH NÁKLADŮ V LETECH 2011-2016.....	51
TABULKA 9 - VÝVOJ NÁKLADOVÉHO ÚČTU 501 SPOTŘEBA MATERIÁLU V JEDNOTLIVÝCH LETECH .....	52
TABULKA 10 - VÝVOJ SPOTŘEBY NAKOUPENÝCH SAZENIC V JEDNOTLIVÝCH LETECH .....	54
TABULKA 11 – VÝVOJ NÁKLADOVÉHO ÚČTU 504 PRODANÉ ZBOŽÍ V JEDNOTLIVÝCH LETECH.....	54
TABULKA 12 - VÝVOJ NÁKLADOVÉHO ÚČTU 511 OPRAVY A UDRŽOVÁNÍ V JEDNOTLIVÝCH LETECH .....	55
TABULKA 13 - VÝVOJ NÁKLADOVÉHO ÚČTU 518 OSTATNÍ SLUŽBY V JEDNOTLIVÝCH LETECH .....	57
TABULKA 14 - VÝVOJ NÁKLADOVÉHO ÚČTU 521 MZDOVÉ NÁKLADY V JEDNOTLIVÝCH LETECH.....	59
TABULKA 15 - VÝVOJ NÁKLADOVÉHO ÚČTU Č. 524 ZÁKONNÉ SOCIÁLNÍ POJIŠTĚNÍ V JEDNOTLIVÝCH LETECH .....	61
TABULKA 16 - ÚČTOVÉ SKUPINY ÚČTŮ VÝNOSOVÝCH DRUHŮ .....	62
TABULKA 17 - PŘEHLED NEJVYŠŠÍCH PRŮMĚRNÝCH VÝNOSŮ V LETECH 2011-2016 .....	62
TABULKA 18 - VÝVOJ VÝNOSOVÉHO ÚČTU 601 TRŽBY ZA VL. VÝROBKY V JEDNOTLIVÝCH LETECH.....	63
TABULKA 19 - VÝVOJ VÝNOSOVÉHO ÚČTU 604 TRŽBY ZA PRODANÉ ZBOŽÍ V JEDNOTLIVÝCH LETECH .....	64
TABULKA 20 - VÝVOJ VÝNOSOVÉHO ÚČTU 621 AKTIVACE MAT. A ZBOŽÍ V JEDNOTLIVÝCH LETECH .....	65
TABULKA 21 - VÝVOJ HOSPODÁŘSKÝCH VÝSLEDKŮ V LETECH 2000-2006 A JEJICH PRŮMĚR.....	67
TABULKA 22 - VÝVOJ HOSPODÁŘSKÝCH VÝSLEDKŮ V LETECH 2011-2016 A JEJICH PRŮMĚR .....	67
TABULKA 23 - PŘEHLED NÁKLADOVÉ A VÝNOSOVÉ MÍRY RENTABILITY V LETECH 2000-2006.....	68
TABULKA 24 - PŘEHLED NÁKLADOVÉ A VÝNOSOVÉ MÍRY RENTABILITY V LETECH 2011-2016.....	69
OBRÁZEK 1 - NABÍDKA SORTIMENTU V PRODEJNĚ (AUTOR MARYŠKOVÁ, 2015) .....	10
OBRÁZEK 2 - PĚSTOVÁNÍ OKRASNÝCH DŘEVIN V OBALECH (AUTOR MARYŠKOVÁ, 2015).....	10
OBRÁZEK 3 - PĚSTOVÁNÍ UVNITŘ FÓLIOVNÍKU (AUTOR MARYŠKOVÁ, 2015) .....	37
OBRÁZEK 4 - UKÁZKA SKLENÍKŮ (AUTOR MARYŠKOVÁ, 2015).....	37
GRAF 1 - PŘEHLED PRŮMĚRNÝCH PŘÍMÝCH PROVOZNÍCH NÁKLADŮ JEDNOTLIVÝCH VÝKONŮ MODELOVÉHO ROKU .....	46

GRAF 2 - PŘEHLED PRŮMĚRNÝCH PROVOZNÍCH VÝNOSŮ JEDNOTLIVÝCH VÝKONŮ MODELOVÉHO ROKU....	46
GRAF 3 - VÝVOJ NÁKLADŮ A VÝNOSŮ VÝKONU 061 OKRASNÁ ROSTLINNÁ PRODEJNA V JEDNOTLIVÝCH LETECH .....	48
GRAF 4 - VÝVOJ NÁKLADŮ A VÝNOSY VÝKONU 062 OKRASNÁ ROSTLINNÁ VÝROBA V JEDNOTLIVÝCH LETECH .....	49
GRAF 5 - VÝVOJ NÁKLADŮ A VÝNOSŮ VÝKONU 222 VÝROBA LESNÍCH SAZENIC V JEDNOTLIVÝCH LETECH	50
GRAF 6 – VÝVOJ NÁKLADOVÉHO ÚČTU 501 SPOTŘEBA MATERIÁLU V JEDNOTLIVÝCH LETECH.....	52
GRAF 7 – PRŮMĚRNÉ (MODELOVÉ) NÁKLADY NA JEDNOTLIVÝCH ÚČTECH ÚČTOVÉ SK. 501 SPOTŘEBA MATERIÁLU .....	53
GRAF 8 - VÝVOJ NÁKLADOVÉHO ÚČTU 504 PRODANÉHO ZBOŽÍ V JEDNOTLIVÝCH LETECH .....	55
GRAF 9 – VÝVOJ NÁKLADOVÉHO ÚČTU 511 OPRAVY A UDRŽOVÁNÍ V JEDNOTLIVÝCH LETECH.....	56
GRAF 10 - VÝVOJ NÁKLADOVÉHO ÚČTU 518 OSTATNÍ SLUŽBY V JEDNOTLIVÝCH LETECH .....	57
GRAF 11 – PRŮMĚRNÉ (MODELOVÉ) NÁKLADY JEDNOTLIVÝCH ÚČTŮ ÚČETNÍ SK. 518 OSTATNÍ SLUŽBY ....	58
GRAF 12 - VÝVOJ NÁKLADOVÉHO ÚČTU 521 MZDOVÉ NÁKLADY V JEDNOTLIVÝCH LETECH.....	59
GRAF 13 - PRŮMĚRNÉ (MODELOVÉ) NÁKLADY JEDNOTLIVÝCH ÚČTŮ ÚČETNÍ SK. 521 MZDOVÉ NÁKLADY .	60
GRAF 14 - VÝVOJ NÁKLADOVÉHO ÚČTU Č. 524 ZÁKONNÉ SOCIÁLNÍ POJIŠTĚNÍ V JEDNOTLIVÝCH LETECH ..	61
GRAF 15 - VÝVOJ VÝNOSOVÉHO ÚČTU 601 TRŽBY ZA VL. VÝROBKY V JEDNOTLIVÝCH LETECH.....	63
GRAF 16 - VÝVOJ VÝNOSOVÉHO ÚČTU 604 TRŽBY ZA PRODANÉ ZBOŽÍ V JEDNOTLIVÝCH LETECH.....	64
GRAF 17 - VÝVOJ VÝNOSOVÉHO ÚČTU 621 AKTIVACE MAT. A ZBOŽÍ V JEDNOTLIVÝCH LETECH .....	65
SCHÉMA 1 - ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ČZU ŠLP .....	33

# 1 ÚVOD

Nedílnou součástí plánování a rozhodování a zároveň nástrojem řízení podniku je finanční analýza, pomocí níž lze zkoumat finanční zdraví podniku. Finanční analýza může být interní nebo externí. V případě této závěrečné práce se jedná o analýzu externí. Výhodou externí analýzy je zkoumání problematiky jako celku a nezaujatost vyhodnocování získaných výsledků. Ke zpracování této závěrečné práce sloužily jako analytické podklady základní účetní sestavy.

Předmětem zkoumání je jedno z několika středisek Školního lesního podniku (ŠLP) - Středisko okrasných a lesních školek - jenž je součástí České zemědělské univerzity v Praze. Školní lesní podnik, se sídlem v obci Kostelec nad Černými Lesy, byl založen roku 1935, ale až v roce 1956 byl začleněn pod Vysokou školu zemědělskou, která se v roce 1995 přejmenovala na Českou zemědělskou univerzitu. Ročně střediskem projde až 4 000 studentů.

Středisko okrasných školek, o rozloze 32 ha, se nachází 30 km od Prahy v obci Jevany. Hlavní podnikatelskou činností střediska je pěstební činnost, školkařská činnost a prodej jak okrasných jehličnanů, keřů, ovocných stromů a zejména pak rododendronů, tak i trvalek, pokojových a vodních rostlin a zahradnických potřeb. Středisko vyprodukuje ročně i přes 2 miliony ks sazenic více než 500 druhů okrasných dřevin.

Práci střediska lze charakterizovat jako sezónní, kdy ve výrobních a prodejních činnostech pracuje kolem 20 stálých zaměstnanců a podle potřeby a množství práce se zaměstnávají i brigádníci. V zimních měsících se činnost zaměřuje na skleníkovou výrobu, zazimování rostlin a jejich údržbu. V tomto období klesá poptávka i prodej.

Smyslem této práce je navázat na předchozí bakalářskou práci, ve které se zkoumala zejména nákladovost pěstování okrasných rostlin ve ŠLP v průběhu let 2011-2014, kdy se hospodářská krize a špatné klimatické podmínky negativně odrazily i na daném středisku, a doplnit finanční analýzu let 2015 a 2016. Poté je potřeba srovnat jednotlivé účetní výkony, skupiny a účty zkoumaných let s modelovým (průměrným) rokem. Výstupem celé práce budou konkrétní výsledky a vhodná doporučení, co by mělo dané středisko zlepšit a jak dále zajišťovat jeho optimální chod.



**Obrázek 1 - nabídka sortimentu v prodejně (autor Maryšková, 2015)**



**Obrázek 2 - pěstování okrasných dřevin v obalech (autor Maryšková, 2015)**

## **2 CÍLE PRÁCE**

Cílem práce je analýza nákladovosti a výnosnosti v letech 2011 – 2016 Střediska pro výrobu okrasných rostlin ČZU ŠLP v Kostelci nad Černými Lesy. Pomocí sběru dat v daném období a ekonomickými analýzami následně doporučit zefektivnění práce a hospodaření podniku.

### 3 ROZBOR PROBLEMATIKY (LITERÁRNÍ REŠERŠE)

#### 3.1 Podnik obecně

##### 3.1.1 Podnik a jeho činnosti

Z ekonomicko-právního hlediska může být podnik subjektem dvojího charakteru – právníkou osobou nebo fyzickou osobou, která vykonává podnikatelskou činnost. **Podnikatelská činnost** má za úkol uspokojit cizí potřeby a zároveň vlastní potřeby – dosáhnout zisku, tedy vyšších výnosů než činí hodnota spotřebovaných nákladů. Podnikatelskou činnost lze rozlišit do několika kategorií dle svého zaměření – činnost výrobní, obchodní, finanční či např. činnost poskytování služeb. Základními znaky podniku jsou ekonomická samostatnost a právní subjektivita. **Ekonomická samostatnost** znamená, že si podnik jako subjekt prostředky pro obnovu a rozvoj své činnosti obstarává zejména prodejem výrobků či služeb. **Právní subjektivitu** lze definovat tak, že je předpokladem ekonomické samostatnosti. Jinými slovy lze říci, že každá právní nebo fyzická osoba, zapsaná v obchodním rejstříku, má svou právní subjektivitu a je tedy ekonomicky samostatná a podnik tak může vstupovat do hospodářsko-právních vztahů s okolím. To obnáší možnost uzavírání smluv s plnou odpovědností a hájení vlastních zájmů právními prostředky (Kořínek, 1993).

Podnikání je soustavná činnost, kterou subjekt provádí vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, to znamená, že musí nést rizika za svá ekonomická rozhodnutí. Hlavními otázkami jsou: *Co vyrábět, za kolik vyrábět a jaké používat metody*. Kapitálový vklad je považován za základní hospodářský projev a zároveň specifický výrobní faktor, jehož povaha se různí dle podnikatelské formy. Veškeré podmínky podnikání jsou upraveny **právními normami**, jedná se hlavně o občanský zákoník, obchodní zákoník (v současné době zákon o obchodních korporacích), zákoník práce, zákon o živnostenském podnikání, zákon o účetnictví, celní a daňový zákon atd. (Kupčák, 2003).

##### 3.1.2 Cíle podniku

První fází řídicího procesu je vždy stanovení cílů a opatření k jejich dosažení. Dosažení se volí podle náročnosti a složitosti cíle, na němž se podílí i více pracovníků a útvarů. Stanovení cílů určuje orientaci podniku a ústí v jeho dynamický rozvoj, také je významným integrujícím prvkem v systému řízení podniku. **Cíl** by měl být reálný

a jeho dosažení by mělo být žádoucí. Vlastnímu stanovení cílů musí přecházet tyto fáze (Kořínek, 1993):

- **Kritická analýza dosavadní činnosti** – týmové získání kritického pohledu na vnitřní silné a slabé stránky podniku
- **Stanovení hlavních směrů hospodářského rozvíjení podniku** – ovlivněno různými vnějšími činiteli, např. koncepcí rozvoje podniku, trhem, obecnými ekonomickými pravidly, právními normami atd.
- **Určení klíčových činností** – odvozeny z hlavního směru hospodářského rozvoje, vliv na konečné výsledky a rozvoj podniku
- **Analýza jednotlivých útvarů a funkčních míst** – mají životnost, dokud jsou potřebné, vznikají za plněním určitého úkolu, málokdy po splnění zanikají

Cíle by měly vycházet z poslání podniku a jeho představy, jak by měl vypadat za tři až pět let. Důležitý je výběr cílových trhů, na kterých se chce podnik pohybovat. Nejčastějšími cíli podniku je zvýšení rentability celkového kapitálu a zvýšení podílu vlastního kapitálu, zvýšení produktivity a prestiže podniku, na druhé straně pak snížení nákladů na jeho chod. Cíle by měly být zpravidla **konkrétní, kvantifikovatelné** (měřitelné a kontrolovatelné), **dosažitelné, termínované a akceptovatelné** (Riedl, 2005).

Třídít cíle lze **podle způsobu vyjádření** na cíle **kvalitativní** a cíle **kvantitativní**. Podle vazeb mezi nimi lze hovořit o cílech komplementárních a cílech konkurenčních. **Komplementární** jsou ty cíle, kdy pomocí dosažení jednoho cíle se zvyšuje možnost dosažení cíle jiného. **Konkurenční** cíle jsou ty, které jdou proti sobě, tedy zvýšením plnění jednoho cíle zároveň dochází ke snížení plnění cíle druhého. Mezním případem konkurenčních cílů jsou cíle **antinomické**, kdy plnění jednoho cíle zcela vylučuje plnění druhého cíle. Poslední skupinou jsou cíle **indiferentní**, kdy plnění cílů na sebe nemá žádný vliv. Dále lze třídít cíle z hlediska **časového rozlišení** na cíle rozvojové, cíle dílčí, cíle krátkodobé a cíle operativní. **Rozvojové cíle** se stanovují v případě potřeby řešit složitý úkol, např. vývoj nového výrobku, zavedení nové technologie či reorganizace podniku. **Dílčí cíle** navazují na cíle rozvojové, jsou krátkodobější a vztahují se k ročním plánovacím dokumentům. Při sestavování ročního nebo kvartálního plánu týkajícího se jednoduchého problému, který si ale žádá dobu

řešení delší než rok, se jedná o **cíle krátkodobé**. Při přípravě čtvrtletních plánů se používají **cíle operativní**, které jsou také výsledkem kontroly zabezpečení úkolů (Kořínek, 1993).

### 3.1.3 Strategické a finanční řízení a plánování

Rozhodnutí, jakou hodnotu vytvářet a komu ji nabízet, se nazývá **strategie**. Podnik s dobrou strategií má jedinečnou pozici na trhu a tím se odlišuje od ostatních konkurenčních podniků. Soulad mezi podnikovými zdroji a neustále měnícím se vnějším prostředím, tedy zákazníkem a trhem, je strategie z hlediska dlouhého časového horizontu. Strategií se zabývají jak vrcholový manažeři, tak i samotní vlastníci firmy. Strategií je třeba orientovat na činnosti a aktivity podniku, jeho poslání a je třeba ji přizpůsobit disponibilním zdrojům podniku a prostředí, kde probíhá realizace předmětu podnikání. **Strategické řízení** je možno definovat jako dynamický proces, jenž je složen z několika na sebe logicky navazujících fází:

- Určení dlouhodobého směřování podniku, vymezení poslání
- Stanovení specifického výkonového cíle
- Provedení strategické analýzy
- Formulace variant k dosažení stanovených cílů s ohledem na vnitřní a vnější podmínky
- Výběr nejvhodnější strategie k implementaci
- Samotná realizace vybrané strategie
- Kontrola a korekce v průběhu realizace strategie

**Smyslem strategického řízení** je vytvořit konkurenční výhodu, která povede k podnikatelskému úspěchu. Hlavním **cílem** je pak vytvoření jedinečných kvalit o zvláštní hodnotě pro konkrétní segment trhu. Úspěšnost strategického řízení, vynalézavost, kreativita a aktivní přístup jsou nejdůležitějšími faktory (Kuralová, Margarisová, 2014).

**Předmětem řízení** jsou vstupy, jejich přeměna nebo propustnost a výstupy. Jedná se o rozhodování v situacích nejistoty. Kvalita rozhodnutí závisí zejména na spolehlivosti a významnosti použitých informací. Používají se zjednodušené modely, a pokud tyto modely obsahují stanovené cíle, lze hovořit o **plánech**. Plánuje se, za jakou dobu



a jakého cíle má podnik dosáhnout. Zajištění stability systému a realizace plánovaných cílů jsou zahrnuty v tzv. **rozpočtu**. Předpovídáním pravděpodobnosti okolností vývoje dosahování cílů, které podnik nemůže ovlivnit, se zabývá **prognóza**. Regulace peněžních a kapitálových toků, snaha o maximalizaci tržní hodnoty podniku a jeho neohrožené trvání lze nazvat **finančním řízením podniku**. Jedná se o subjektivní ekonomickou činnost zabývající se získáváním potřebného množství peněz a kapitálu. Jedná se zejména o financování z různých zdrojů, investování do různých forem nepeněžního majetku a rozdělování zisku. Finanční řízení zajišťuje finanční zdraví podniku a jeho platební schopnost (Grünwald, Holečková, 2007).

**Finanční plánování** a kontrola jsou jedny z nejsložitějších oblastí plánování v podniku a zaujímají specifické postavení. Rozhodování o způsobu financování, do čeho se v podniku investuje kapitál, je nedílnou součástí finančního plánování. Cílem finančního plánování je maximalizace tržní hodnoty nebo také tržní ceny podniku. Plánování je dvojího druhu – krátkodobé a dlouhodobé plánování. Krátkodobý plán zajišťuje splnění dlouhodobého plánu podniku, např. ročního plánování cash flow, rozpočtu peněžních příjmů a výdajů, roční rozvahy atd. Na finanční plánování navazuje tzv. **controlling**, jehož součástí je finanční kontrola podniku (Sedláčková, 2006).

Specifický finanční plán, vycházející z rozdílu mezi ziskem a cash flow, se nazývá **peněžní rozpočet**. Tento rozpočet se sestavuje zpravidla za rok či za jednotlivé měsíce. Skládá se z rozpočtu všech příjmů a rozpočtu všech výdajů, kdy rozdíl mezi nimi je hlavní informací, kterou peněžní rozpočet podniku poskytuje. Informuje jak o nedostatku peněžních prostředků (manko), tak i o nadbytku peněžních prostředků. Pokud podniku vzniklo manko, je třeba nějakým způsobem získat finance na jeho pokrytí, např. půjčkou od banky, odložením plateb, vydáním dluhopisů atd. Každý podnik by měl mít určitou peněžní rezervu na pokrytí nepředvídatelných výdajů (Synek, 2006).

#### 3.1.4 Organizování

Náplní organizování je vymezit a zajistit plánované činnosti lidí během plnění cílů a naplňování potřeb podniku. Využívá se odbornosti a specializace zaměstnanců a efektivní dělby práce. Zajišťuje optimální spolupráci zaměstnanců a jejich činností.

Důležité je rozdělení pravomocí a odpovědnosti mezi zaměstnanci podniku (Vodáček, 2001).

Organizování jako proces vychází z plánování, zejména pak ze stanovených cílů, taktik a plánů. Obsahová náplň je založena na jednotlivých dílčích procesech. Mezi čtyři základní procesy, které jsou mezi sebou provázány, lze řadit tyto (Homolka, 2014):

- **Identifikace a klasifikace činností** – pro dosažení cíle je třeba stanovit hlavní úkoly, které se musí uskutečnit
- **Seskupování činností** – optimalizované rozdělení práce mezi jednotlivé zaměstnance či skupiny zaměstnanců tak, aby je byli schopni co nejlépe vykonávat
- **Stanovení kompetencí** – rozdělení pravomocí a odpovědnosti k daným činnostem
- **Horizontální a vertikální provázání vztahů** – rozdělení zaměstnanců mezi nadřízené a podřízené tak, aby vynaložené síly i prostředky byly efektivní

### 3.1.5 Rozhodování

**Rozhodování** je obsahem plánování a souvisí s řízením. Jedná se o výběr té nejlepší alternativy, která spolehlivě povede k řešení určitého problému. Nedílnou součástí rozhodování je finanční stránka rozhodovacích situací. Rozhodovací proces má své dva základní principy – princip alternativy a princip omezení. **Princip alternativy** pojednává o tom, že promyšlení alternativních východisek z problémové situace je klíčem k jejímu řešení. **Princip omezení** se rozlišuje na limitující a strategická omezení. **Limitující** jsou proměnné, které lze určitým opatřením odstranit. Tím by se dala určitá alternativa realizovat. **Princip strategických omezení** jsou konstanty. Změny těchto konstant jsou nežádoucí (Grünwald, Holečková, 2007).

Rozhodování lze rozlišit na tři základní způsoby:

- **Rozhodování empiricko-intuitivní** – prvotní způsob rozhodování, používá se v jednoduchých situacích

- **Rozhodování systematické** – používá se při rozhodování ve složitějších situacích
- **Rozhodování vědecké** – používá se poznatků z kybernetiky, matematiky, statistiky, psychologie, logiky atd.

Při **empiricko-intuitivním rozhodování** se rozhoduje vedoucí sám na základě svých zkušeností a své intuice. Tento způsob rozhodování je velice subjektivní a závisí na vedoucím. K realizaci rozhodnutí vedoucí potřebuje své podřízené pracovníky. Při **systematickém rozhodování** nezávisí jen na zkušenostech a intuici, ale také na podkladech pro rozhodnutí, tzv. analýze faktorů (evidence výroby, statistické údaje, účetní údaje atd.). Pro správné systematické rozhodnutí je zapotřebí mít kvalifikované odborníky a pracovníky a tento způsob rozhodování má dlouhodobější charakter a tím pádem kvalitnější výstupy. **Rozhodování vědecké** se používá při nejsložitějších ekonomických problémech a probíhá v týmu. Základem tohoto rozhodování jsou metody operačního výzkumu. Důležitým faktorem je dělba práce. První fáze je vytyčení problému vedoucím, druhá fáze je příprava rozhodování, která se stává doménu specializovaných odborníků a vědců a třetí fáze je určení vhodného řešení jeho realizace opět vedoucím (Kolenka, 1993).

### 3.1.6 Kontrola a controlling

**Kontrola**, při níž dochází k měření a usměrňování odvedené práce, o které všichni pracovníci podniku získávají objektivní představu jako o řízené realitě, je jednou z dalších důležitých manažerských funkcí. Každá kontrolní činnost musí mít svá kritéria vykonané práce, tzv. **standards**, které je třeba při podnikové činnosti respektovat. Vedoucí, jenž kontrolu provádí, by se měl jimi řídit. Z tohoto hlediska lze vymezit **standards** (Wehrich, Koontz, 1998):

- **Fyzické standards** – nepeněžní hodnoty vyjadřující kvantitu a kvalitu, např. počet práce na jednotku výroby, množství paliva na jednotku výkonu, pevnost látek, stálost barev atd.
- **Nákladové standards** – peněžní hodnoty pro peněžní operace, např. mzdové náklady na jednotku produkce
- **Kapitálové standards** – kontrola investovaného kapitálu a návratnost investic

- **Příjmové standardy** – kontrola prodeje, např. průměrná hodnota nákupu na jednoho zákazníka
- **Programové standardy** – kontrola realizace změn, např. vývoj nového produktu
- **Nekvantifikovatelné standardy** – metoda pokus-omyl, úsudek, předtucha, např. účinek reklamy
- **Cíle** – kontrolní body pro hodnocení každé organizační úrovně
- **Strategické plány** – kontrolní body pro hodnocení strategie

V zájmu dosažení cílů je součástí kontroly zkoumání, dozor a dohled. Díky kontrole odchylek od stanovených cílů lze plánovat realizaci nápravných opatření. Kontrola je velmi podobná manažerská funkce **controlling**. Controlling je na rozdíl od kontroly komplexnější, zahrnuje informační i organizační plánování a kontrolování (Košťan, Bělohávek, Šuleř, 2006).

**Systematické zachycení informací a jejich vyhodnocení**, porovnávání stávajícího a plánovaného stavu podniku, to vše lze do controllingu zařadit. Při controllingu se vychází ze stanovených rozpočtů a kalkulací pro výrobky a služby, tím dochází ke spojení plánu a účetní kontroly. Lze říci, že controllingové útvary mají **rozhodovací a sankční pravomoci** vůči podniku a jeho zaměstnancům (Freiberg, 1996).

## 3.2 Lesní podnik a jeho specifika

### 3.2.1 Zemědělství a lesnictví

Lesní hospodářství, myslivost, rybolov a zemědělství jsou podle některých statistik, zejména burzovních, uváděny jako odvětví národního hospodářství pod názvem zemědělství. Podle ekonomických činností se někdy uvádí v tomto odvětví tři skupiny (Synek, 2006):

- **Zemědělství** – zde je zařazena zemědělská výroba a související odvětví
- **Lesnictví** – zde je zařazena těžba a přidružená lesní výroba
- **Rybolov** – zde je zařazen chov ryb a jeho přidružená činnost

Pracovníci v zemědělském odvětví tvoří cca 4 % celkového počtu pracovníků národního hospodářství a na tvorbě HDP se podílejí 3 %. Hlavní

charakteristikou zemědělství je kvalifikované obdělávání půdy za účelem získávání úrody a chovu hospodářských zvířat. Z tohoto hlediska lze zemědělství rozdělit na **rostlinnou** a **živočišnou výrobu**. Jako další způsob rozdělení je možno jmenovat funkci produkční a mimoprodukční. **Funkce produkční** znamená zabezpečení potravin a zemědělských surovin pro obyvatelstvo, **funkce mimoprodukční** pak znamená zejména péče o krajinu, životní prostředí, sociálně kulturní zajišťování potřeb obyvatelstva či funkce rekreační (Synek, 2006).

### 3.2.2 Zvláštnosti zemědělské výroby

Hlavní činností zemědělských podniků je zemědělská výroba, která má tyto **zvláštnosti**:

- **Závislost na přírodních podmínkách** – přizpůsobení živým organismům, klimatickým podmínkám, rozdílná úrodnost půdy, tzv. bonita atd.
- **Časový nesoulad výrobního a pracovního procesu** – např. výroba pšenice trvá 10 měsíců oproti 70 hodinám obdělávání 1 ha pšeničného pole
- **Sezónnost práce** – nerovnoměrné rozložení práce během roku, např. využívání strojů, pracovních sil, nerovnoměrné rozložení příjmů a výdajů podniku, nerovnoměrné rozdělení pracovní doby

**Zvláštnosti** zemědělských podniků vůči ostatním lze najít i v **podnikové ekonomice a účetnictví**. V přehledu **struktury majetku** a jeho zdrojů, který je definován v účetní rozvaze, jsou nejvýznamnějšími položkami půda, budovy, stavby, skleníky, stroje a nářadí, zvířata atd. Tyto položky jsou stálá aktiva. Mezi oběžná aktiva pak lze řadit víceleté kultury, zásoby krmiv a steliv, pohledávky atd. Tržby za výrobky jak rostlinné tak živočišné jsou hlavními **výnosy podniku**, výdaje na osiva, sadbu, hnojiva, stroje, pohonné hmoty, krmiva atd. jsou hlavními **náklady** zemědělského podniku. Největší komplikací je evidence nákladů a výnosů z hlediska času, protože spotřeba a produkce nikdy není stejná (Synek, 2006).

### 3.2.3 Zvláštnosti lesní výroby

Lesní výrobu lze rozdělit na dvě hlavní činnosti. První z činností je **činnost člověka**, který vynakládá práci, druhou činností je **činnost lesního ekosystému**, ve kterém

probíhají růstové procesy. Tyto činnosti neprobíhají současně, protože nejdříve musí člověk les založit ať už obnovou, nebo reprodukcí, a až poté začnou působit růstové procesy, kdy opět musí člověk vynaložit práci na výchovu a ochranu lesa. Poslední pracovní fázi člověka je těžba a realizace produkce (Kupčák, 2003).

Mezi základní **zvláštnosti** lesní výroby patří tyto:

- **Specifické stanovištní nároky dřevin** – vazba dřevin na geografické a přírodní prostředí
- **Forma účasti lesa ve výrobním procesu** – les je dlouhodobě rozpracovanou výrobou, hodnoty nákladů a výnosů lze kvantifikovat, ale ne srovnávat
- **Výrobní doba a pracovní doba** – mimořádně dlouhá výrobní doba oproti pracovní době
- **Časová rozdílnost výstupů v průběhu doby obmýetí** – rozdílnost v dokončování výroby, např. výrobní doba vánočních stromků
- **Prostorová rozptýlenost** – souvisí s geografickými aspekty, lesnatostí a urbanizací
- **Cyklus lesní výroby** – období od založení lesního porostu po jeho smýcení
- **Sezónnost a vliv klimatických jevů** – výrazná zejména v pěstební činnosti
- **Polyfunkční lesní hospodářství** – multifunkční pojetí lesů, podle funkcí se člení na kategorie

Z pohledu pěstební činnosti je jejím výrobkem dříví na pni. Časový rámeček rozpracovanosti je obmýtní doba, jiným slovy výrobní doba, a zásoba porostu v jeho určitém věku. Les v období růstu je **přírodním zdrojem**, oproti tomu během obnovní doby a těžby je **primárním faktorem výroby**. Z hlediska podnikové ekonomiky je les kapitálem. Z hlediska účetního a z hlediska lesního hospodářství je lesní půda a porosty lesních dřevin řazeny jako dlouhodobý hmotný investiční majetek nemovitý. Náklady na jeho reprodukci, tedy pěstební činnost, jsou účtované jako provozní náklady (Bartuněk, 1994).

#### 3.2.4 Lesní podnik

Obecné definice podniku lze aplikovat i na lesní podnik, přesto je ale lesní podnik v něčem zcela **specifický**. Porosty lesních dřevin jsou nejdůležitějším výrobním

faktorem a také investičním majetkem podniku. Dříví na pni je hlavním atributem a zdrojem příjmů, proto je povaha výroby lesního podniku také přírodní a biologická. Dalším specifickým znakem je fakt, že podnikatelská činnost lesního podniku na úseku výroby dříví podléhá jak **obecně platným zákonným normám**, tak i ustanovením tzv. **lesního hospodářského plánu**. Lesní hospodářský plán je vymezen **Lesním zákonem č. 289/1995 Sb.** na 10 let, kdy hospodaření v lesních porostech je rozvrženo mezi jednotlivé roky. Z této skutečnosti vyplývá, že výroba se jen těžko přizpůsobuje aktuální poptávce na trhu. Jako dalším specifickým znakem lesního podniku lze uvést zabezpečování mimoprodukčních funkcí lesa, tedy služeb, které lesní podnik společnosti poskytuje zcela zdarma (Pulkrab, 2005).

### 3.2.5 Cíle lesního podniku

Také cíle lesního podniku se mohou od podniků průmyslových odvětví, stavebnictví, ale i zemědělství lišit. Zatímco tyto tři jmenovaná podniková odvětví mají za hlavní cíl maximalizace tržeb, výroby či jiných hodnotových vyjádření, u lesního podniku to tak být nemusí a v mnoha případech ani není. Hlavními příčinami jsou mimořádně dlouhá výrobní doba, skladba výsledků výrobní činnosti a také poskytování služeb prostřednictvím mimoprodukčních funkcí lesa. Tyto aspekty vedou k tomu, že je třeba stanovené cíle hierarchicky uspořádat do soustav. Vztahy mezi jednotlivými cíli mohou být (Pulkrab, 2005):

- **Konkurující** – např. maximální kladný hospodářský výsledek vs. plnění mimoprodukčních funkcí lesa
- **Podmiňující** – produktivita práce odvozu dříví vs. hustota sítě lesních cest
- **Doplňující** – závislost mezi soustředěním školek a mechanizací výroby sazenic
- **Neutrální** – úroveň produktivity práce pěstební vs. těžební činnosti

### 3.2.6 Les a jeho význam

Les lze definovat jako **složitý heterotypický systém** významu přírodního, významu ekonomického a významu společenského. Z pohledu významu přírodního se jedná o tzv. lesní ekosystém, který se skládá se ze tří hlavních složek (Kupčák, 2003):

- **Fytocenóza** – rostlinná složka
- **Zoocenóza** – živočišná složka
- **Abiotické prostředí** – biotop

Les je nedílnou a přirozenou součástí naší krajiny, důležitým zdrojem dřevní suroviny a zajišťuje mnohé další funkce pro celou společnost. Les a jeho hlavní produkt – dřevo – je pro naši planetu **obnovitelným zdrojem** a tvoří základní životní prostor. Je také **přírodním bohatstvím a majetkem** určitého vlastníka, kdy zájmy společnosti mohou jít proti zájmům vlastníka. Zajištění **trvale udržitelného rozvoje lesního hospodářství** je předpokladem mimo jiné i dlouhodobé ekonomické soběstačnosti a konkurenceschopnosti lesních majetků, na což by měli vlastníci lesů dbát (Lenoch, 2010).

### 3.2.7 Trvale udržitelný rozvoj

**Trvale udržitelný rozvoj** lze definovat jako neustálé zlepšování kvality života a životní úrovně a blahobytu lidí na Zemi, avšak v mezích kapacity ekosystémů a za podmínek zachování přírodních hodnot a biologické rozmanitosti pro současné i příští generace (Hák, Kolářová, Moldan, 2002).

Princip **trvalého rozvoje** s aplikací v oblasti lesnictví lze definovat jako biologická, biotechnická, technická a ekonomická opatření, která umožňují:

- Dosahovat maximálního produkčního efektu z využití zdroje času
- Umožňuje zachovat či zlepšit mimoprodukční funkce lesa
- V minimální míře poškozují přírodní prostředí a narušují ekonomickou rovnováhu, zajišťuje ochranná a nápravná opatření v krajině či ekosystémech již narušených

Trvale udržitelný rozvoj v ČR je definován 3 základními úkoly:

- **Obnova poškozených nebo zničených lesů** – abiotičtí, biotičtí a antropogenní činitelé, zejména pak imise
- **Ekologizace hospodaření v lesích** – ochrana lesa, pěstební a těžební činnost, zvyšování stability lesních porostů, kontrola a regulace stavu zvěře



- **Zvyšování efektivnosti mimoprodukčních funkcí** – funkce půdoochranná a vodohospodářská, rekreační, krajínotvorná (Pulkrab, 1993).

### 3.2.8 Lesnictví a lesní hospodářství

**Lesnictví** je obor zabývající se lidskou činností, jejímž cílem je udržení a zvelebení lesů a využitím všech jeho funkcí ku prospěchu společnosti i jeho vlastníka. Zpočátku bylo lesnictví bráno z **praktické stránky** na základě zkušeností a poznatků, později bylo doplňováno o **teoretické výsledky výzkumu** (Kupčák, 2003).

**Lesní hospodářství** je jedním z odvětví národního hospodářství. Vzniklo v průběhu obecné dělby práce a je tzv. prvovýrobou. Nejvýznamnějšími dvěma cíli lesního hospodářství jsou výrobní činnosti a jejich uspokojivé **materiální produkce**, tedy produkce dřeva, a **nemateriální produkce**, tedy poskytování služeb (Bartuněk, 1993).

### 3.2.9 Pěstování a školkařství

Pěstování lesa je **lesnickým oborem**, který se zabývá plánováním, uskutečňováním a kontrolou výsledků biotechnických opatření. Tato opatření vedou k vytváření lesních porostů s cílem uspokojování potřeb jak vlastníka lesa, tak i celé společnosti. Nedílnou součástí pěstování lesa je zohlednění přírodních a produkčních podmínek lesního ekosystému. **Předmětem pěstování lesa** je strom jako jednotlivec, porostní složka a celý lesní porost. Pro efektivní dělbu práce se vědecký obor pěstování lesa dále dělí na **zakládání lesů**, tedy semenářství a školkařství, zalesňování a šlechtění lesních dřevin a na pěstování lesů jako **usměrňování růstu a vývoje** lesních porostů od jejich vzniku až po jejich následovnou obnovu (Vacek, 2006).

**Okrasné školkařství** je nejnáročnějším způsobem školkařství vůbec i celého zahradnictví. Náročnost je dána jak rozsáhlým množstvím technologií pěstování, tak i širokým sortimentem. Hodnota produkce okrasného školkařství má ve státech EU vzestupnou tendenci. **V České republice se v současné době školkařství zaměřuje hlavně na růst pěstebních ploch a na růst objemu školkařské produkce**, dále nárůst produkce dřevin z kontejnerů a domácích dřevin určených pro obnovu a údržbu krajiny a zeleně a v neposlední řadě rozšiřování sortimentu pěstovaných druhů rostlin i dřevin. Mezi významné skupiny okrasných školkařských výpěstků v poslední době patří

zejména listnaté a jehličnaté dřeviny vypěstované volně v půdě či v kontejnerech (Součková, Froněk, 2014).

Dle údajů **Svazu školkařů ČR** aktuálně dochází v České republice ke stagnaci až mírnému propadu produkce okrasných dřevin a zároveň **klesá i výměra ploch školek** na 1 140 ha. Jedním z důvodů jsou složité a nevyřešené majetkové vztahy, restituční nároky a prodej těchto ploch jako stavebních parcel. Kvůli likvidaci budov starších 40 let se zmenšují i plochy fóliovníků a skleníků. **Počet školkařských podniků klesá, významnou příčinou je ztráta zájmu o obor, nedostatečný odbyt na trhu a málo kvalitní a kvalifikované pracovní síly.** Bilance zahraničního obchodu s okrasnými dřevinami v roce 2014 dosáhla 511,8 mil. Kč, což vypovídá o pasivitě obchodování. V roce 2014, oproti roku předchozímu, **vývoz okrasných výpěstků vzrostl o 21 %**, jejich hodnota činila 220 mil. Kč. Mezi hlavní země odbytu se řadí zejména Slovensko, dále pak Německo, Polsko a Rakousko. Nejvíce zastoupeným vývozním artiklem jsou výpěstky venkovních stromů a keřů (Příbylová, 2015).

### 3.3 Finanční analýza a její ukazatelé

#### 3.3.1 Předmět a pojetí finanční analýzy

Analýza, jež zkoumá finance podniku, se nazývá **finanční analýza**. Finance podniku a zejména jejich pohyb jako peněžních prostředků, tzv. cash flow (peněžní tok), jsou určovány rozdílem příjmů a výdajů. Finanční analýza zkoumá finanční rovnováhu a stav finanční situace podniku a zároveň se zabývá činiteli na tuto situaci působící (Grünwald, Holečková, 2007).

Finanční analýza hodnotí firemní minulost a současnost, zároveň však předpovídá i budoucí finanční podmínky. Podstatou finanční analýzy je dodržení dvou základních kritérií:

1. Prověření finančního zdraví podniku pomocí dat historických – zjištění finanční situace podniku k určitému datu a prognóza situace do budoucna (ex post analýza).
2. Vytvoření základu pro finanční plán (ex ante analýza).

Hlavním smyslem je připravit co nejkvalitnější podklady pro **rozhodování podniku**, je tedy nedílnou součástí **finančního řízení**. Finanční analýza je potřebná jak pro samotné

manažery či vlastníky podniku, tak i pro investory, obchodní partnery, zaměstnance, konkurenty, státní instituce, auditory apod. Každého z uvedených budou zajímat jiné informace, podle kterých lze formulovat **plánovaný cíl**. Po určení plánovaného cíle je možné zvolit nejvhodnější metodu k jeho dosažení (Řezbová, 2014).

Zdroje dat, sloužících k finanční analýze, mohou být **interní** nebo **externí**. V případě interních lze mluvit o účetních výkazech, zejména pak o rozvaze, výkazu zisků a ztrát, přehledu o finančních tocích, výročních zprávách, údajích manažerského účetnictví apod. V případě externích dat se jedná hlavně o zprávy z kapitálového trhu a informace o jiných podnicích, které slouží ke srovnání s konkurencí (Kupčák, 2003).

Rozborové techniky finanční analýzy jsou různé. Základní technikou je **rozbor absolutních ukazatelů** z účetních výkazů (tržby, zisky, náklady, aktiva) a jejich změn (meziroční, časové řady atd.) Dále je rozšířená technika **procentního rozboru**, kdy se vypočítá kromě absolutních hodnot jednotlivých položek rozvahy a výsledovky procentní podíl poměrových ukazatelů na celku a sleduje se jejich vývoj v čase. Dalšími známými technikami jsou např. vzorec Du Pont, pyramidová analýza nebo Altmanův vzorec (Synek, 2006).

### 3.3.2 Absolutní ukazatele

K analýze vývojových trendů – horizontální analýze – a k procentnímu rozboru jednotlivých položek výkazů – vertikální analýza – slouží tzv. **absolutní ukazatele**. Tyto ukazatele slouží ke zkoumání absolutních hodnot položek účetních výkazů (Řezbová, 2014).

Pomocí **horizontální analýzy** lze porovnat změny položek jednotlivých výkazů. Při této analýze je důležitá časová posloupnost. Nejdříve se vypočítá absolutní výše změn, poté se procentně vyjádří v daném roce:

$$\text{Absolutní změna} = \text{Ukazatel} - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\% \text{ změna} = (\text{absolutní změna} * 100) / \text{ukazatel}_{t-1}$$

**Vertikální analýza**, jinými slovy procentní rozbor, vyjadřuje jednotlivé položky výkazů jako procentní podíl k jediné zvolené základně o 100% hodnotě. Touto základnou obvykle bývá výše aktiv nebo pasiv v případě rozvahy. V případě výkazu

zisků a ztrát je jsou touto základnou buď náklady nebo výnosy (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

### 3.3.3 Rozdílové ukazatele

K analýze a řízení finanční situace podniku slouží **rozdílové ukazatele**. Tyto ukazatele se orientují zejména na likviditu podniku. Jedním z nejdůležitějších rozdílových ukazatelů je *čistý pracovní kapitál*, jenž je definován rozdílem oběžného majetku a krátkodobých cizích zdrojů. Čistý pracovní kapitál má velký vliv na solventnost podniku (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

### 3.3.4 Poměrové ukazatele a vývoj finanční situace

Mezi hlavní skupiny poměrových ukazatelů lze zařadit tyto (Synek, 2006):

- **Ukazatele finanční situace** – likvidita, zadluženost
- **Ukazatele likvidity** – měří schopnost firmy splácet své finanční závazky, dělí se na běžnou a rychlou:  
*Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky*  
*Rychlá likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky*
- **Ukazatele zadluženosti** – měří rozsah dluhu, který podnik využívá (cizí kapitál), lze vypočítat z rozvahy za pomoci aktiv nebo z výsledovky za pomoci úroků:  
*Zadluženost = celkový dluh (cizí zdroje) / celková aktiva*  
*Krytí úroků = zisk před úroky a zdaněním / úroky*
- **Ukazatele aktivity** – měří efektivnost hospodaření s aktivy podniku:  
*Obrat zásob = tržby / zásoby; (v počtu obrátů za rok)*  
*Průměrná doba inkasa = pohledávky / (roční tržby / 360); (ve dnech)*  
*Obrat stálých aktiv = tržby / stálá aktiva; (v počtu obrátů za rok)*  
*Obrat oběžných aktiv = tržby / oběžná aktiva; (v počtu obrátů za rok)*  
*Obrat celkových aktiv = tržby / celková aktiva; (v počtu obrátů za rok)*
- **Ukazatele výnosnosti** – rentabilita, ziskovost – měří čisté podnikové snažení:  
*Rentabilita tržeb = čistý zisk / tržby*  
*Výnosnost celkových aktiv = čistý zisk / aktiva*  
*Výnosnost vlastního kapitálu = čistý zisk / vlastní kapitál*

$Výnosnost\ kapitálu\ investorů = (hrubý\ zisk + placené\ úroky) * (1 - t) / (vlastní\ kapitál + dlouhodobé\ dluhy)$ ; t – míra zdanění zisku v desetinném čísle

- **Ukazatele tržní hodnoty** – výsledek úrovně všech výše uvedených ukazatelů:

$Poměr\ ceny\ akcie\ k\ zisku\ na\ akcii = tržní\ cena\ akcie / čistý\ zisk\ na\ 1\ akcii$

$Kurz\ akcie = tržní\ cena\ akcie / nominální\ hodnota\ akcie$

$Čistý\ zisk\ na\ akcii = čistý\ zisk / počet\ akcií$

$Dividenda\ na\ akcii = dividendy\ za\ rok / počet\ akcií$

**Faktorové poměrové ukazatele** vznikají rozkladem univerzálních ukazatelů na součinitele. Kombinací vývoje ziskovosti, aktivity a zadluženosti je určena finanční situace podniku. Poměrové ukazatele těchto tří uvedených, když jsou *větší než jedna*, určují vyšší ziskovost, vyšší aktivitu a také vyšší zadluženost. Pouze u zadluženosti je ukazatel *větší než jedna* nežádoucí (Grünwald, Holečková, 2007).

Rozbor vzájemných vztahů mezi položkami aktiv a pasiv je velice důležitý pro určení **finančního rizika podniku**. Vypovídá o schopnosti splatit včas své krátkodobé závazky. Nízký poměr vlastního kapitálu k cizímu kapitálu vypovídá o finanční závislosti podniku, čímž je ohrožena jeho stabilita. Ve státech EU se tento podíl pohybuje kolem 35 %. **Ukazatel ekonomické aktivity** vyjadřuje rychlost celkového obratu nebo rychlost jednotlivých položek aktiv a pasiv a také hodnotí vázanost kapitálu k určitým formám aktiv. **Ukazatel rentability** hodnotí vztah a efektivnost podnikových zdrojů a tvorby zisku. Tento ukazatel rovněž udává schopnost podniku vytvářet nové zdroje. **Ukazatel tržní hodnoty** vyjadřuje, jak si podnik vedl v minulosti a také, jak si bude vést v budoucnu vzhledem k trhu. Analýza tržní hodnoty se nejvíce využívá u akciových společností (Kupčák, 2003).

### 3.3.5 Indexy a rozdíly

Změna hodnoty jednoho ukazatele oproti hodnotě druhého ukazatele se nazývá **indexem**. Indexy jsou bezrozměrná čísla, vzniklá podílem dvou hodnot, a zpravidla odpovídají na otázky typu „kolikrát“ či „o kolik procent“. Tyto indexy mohou být:

- **Časové** – změna časového období

- **Prostorové** – změna prostorové jednotky
- **Druhové** – změna druhu, např. změna výrobku

**Rozdíly** odpovídají většinou a otázku „o kolik“ a vznikají odečtením dvou hodnot. Také rozdíly mohou být časové, prostorové a druhové. Rozdíly v časovém srovnání se nazývají **absolutní přírůstky**. V případě poměru přírůstku a hodnoty výchozího období lze hovořit o **relativním přírůstku** (Synek, 2003).

### 3.3.6 Vzorec Du Pont, Pyramidová analýza, Altmanův vzorec

Vzájemné vztahy mezi poměrovými ukazateli lze vyjádřit pomocí tzv. vzorce **Du Pont**. Nejdříve se vypočítá výnosnost celkových aktiv, poté lze spočítat výnosnost vlastního kapitálu (Synek, 2006):

$$\text{Výnosnost celkových aktiv} = (\text{čistý zisk} / \text{tržby}) * (\text{tržby} / \text{aktiva}) = \text{čistý zisk} / \text{aktiva}$$

$$\text{Výnosnost vlastního kapitálu} = (\text{čistý zisk} / \text{tržby}) * (\text{tržby} / \text{aktiva}) * (\text{aktiva} / \text{vlastní kapitál}) = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$$

Z těchto dvou rovnic vyplývá, že management každého podniku má tři možná řešení zvyšování výnosnosti vlastního kapitálu, tzv. **tři páky**:

- **Zisková marže** – její zvýšení pomocí snížení nákladů
- **Obrat aktiv** – zvyšování tržeb připadajících na každou korunu aktiv
- **Finanční páka** – výhodné použití cizích zdrojů k financování aktiv

Analýza, při které se hlavní ukazatel staví do vrcholu (rentabilita kapitálu nebo rentabilita vlastního kapitálu) a další ukazatelé se rozkládají do analytičtějších ukazatelů, se nazývá **Pyramidová analýza**. Tato analýza je odvozena od vzorce Du Pont a nejčastěji se používá k hodnocení časového vývoje podniku či k mezipodnikové komparaci. Výpočetní metodou pro tuto analýzu obvykle bývá metoda logaritmická a provádí se pomocí počítačového programu (Synek, 2003).

**Altmanův vzorec**, nebo také Altmanovo Z-skóre, je nejznámějším modelem finanční analýzy. Využívá se k prognózování úpadku podniku 2 roky před jeho insolventností. Tento vzorec byl primárně zkonstruován pro zpracovatelský průmysl, v ostatních odvětvích nemá totiž dostatečnou vypovídací hodnotu. Altman původně

hodnotí 22 poměrových ukazatelů, ale postupně je zredukoval na 5 zásadních (Kupčák, 2003):

$$x_1 = \text{pracovní kapitál} / \text{celková aktiva}$$

$$x_2 = \text{nerozdělený zisk} / \text{celková aktiva}$$

$$x_3 = \text{zisk před úroky a daní} / \text{celková aktiva}$$

$$x_4 = \text{tržní kapitalizace} / \text{celkové závazky}; \text{tržní kapitalizace} = \text{hodnota akcií}$$

$$x_5 = \text{tržby} / \text{celková aktiva}$$

### 3.3.7 Ukazatele monetární a nemonetární

Tradičními ukazateli finanční analýzy, tzv. **monetárními ukazateli**, jsou např. rentabilita investic, rentabilita vlastního kapitálu, cash flow, podíl zisku připadající na 1 akcii atd. Mezi **nemonetárními ukazateli** lze pak řadit např. tržní podíl, spokojenost zákazníků, kvalitu, průměrnou dobu výroby či inovační schopnost (Synek, 2003).

## 4 ČZU ŠLP A STŘEDISKO OKRASNÝCH A LESNÍCH ŠKOLEK

### 4.1 Charakteristika ČZU ŠLP v Kostelci nad Černými lesy

#### 4.1.1 Právní forma podniku a předmět činnosti

Školní lesní podnik (ČZU ŠLP) v Kostelci nad Černými lesy je účelovým zařízením České zemědělské univerzity v Praze, jehož hlavní činností je zajištění praxe a praktických výukových cvičení studentům univerzity, dále pak podpora výzkumu a zhotovování odborných prací. Vedlejší činností je výrobní (hospodářská) činnost, ale nelze opomenout také vytváření povědomí široké veřejnosti o lesnictví a jeho působení na životní prostředí.

V tabulce níže je rozpis hlavních ukazatelů charakterizujících aktuálně Školní lesní podnik.

**Tabulka 1 - vybrané ukazatele v roce 2016**

Výměra obhospodařované půdy (vlastní + pronajaté)	ha	6 689
Průměrný počet zaměstnanců	osob	196
Těžba dřeva celkem	m <sup>3</sup>	49 253
Hmotný investiční majetek	mil. Kč	520
Náklady na pěstební činnost	tis. Kč	13 136
Produkce lesních sazenic	tis. ks	489
Výnosy dřevařské výroby	tis. Kč	69 601
Roční obrat	tis. Kč	155 644
Náklady celkem	tis. Kč	268 269

#### 4.1.2 Organizace podniku

V čele Školního lesního podniku v Kostelci nad Černými lesy je ředitel doc. Ing. Václav Malík, Ph.D. Ředitel bývá jmenován a také odvolán rektorem ČZU, jímž je prof. Ing. Jiří Balík, CSc., dr. h. c. Povinností ředitele je předkládat rektorovi ČZU ke schválení rozdělování měsíčních, kvartálních, semestrálních a ročních výsledků hospodaření podniku, a také ho spravuje o vývoji podnikových fondů a nakládání s majetkem. Organizační řád stanovuje vnitřní členění organizace podniku.



Podnik se skládá z celkem osmi specializovaných jednotek, tzv. středisek, přičemž každé středisko má svého vlastního vedoucího. Tato střediska jsou zaměřená na různá lesní odvětví, a jejich majetek se rozkládá na 6 689 ha. Jedná se o následující střediska:

1. Středisko lesní správa
2. Středisko dřevařské výroby
3. Středisko dopravně manipulační
4. Středisko okrasných školek a lesní školka
5. Středisko rybářství a myslivosti
6. Středisko účelové činnosti
7. Středisko služeb a Zámek
8. Středisko mechanizační dílny

**Středisko lesní správy** vzniklo v roce 2009 sloučením 4 polesí – Jevany, Skalice, Krymlov a Kostelec. Na začátku devadesátých let se sloučil Krymlov s Kostelcem, v roce 2006 se následně sloučily Jevany a Skalice. Lesní správa má na starosti široké území v okolí obcí Vyžlovka, Ždánice, Benátky, Truba a Kostelec nad Černými lesy. Středisko v porostech hospodaří dle lesního hospodářského plánu, provádí těžební i pěstební činnost a také přidruženou lesní výrobu. Toto středisko poskytuje veřejnosti služby, např. možnost samovýroby, tedy výroby palivového dřeva zájemci z okolí pro jejich vlastní potřebu. Středisko samovýrobcům poskytne dřevo levněji, než lze běžně koupit, a samovýrobci středisku ulehčí práci s těžbou.

**Středisko dřevařské výroby** se nachází v katastru obce Jevany. Jeho hlavní činností je výroba jehličnatého řeziva, přičemž se specializuje zejména na výrobu smrkových latí, prken, fošen a trámů, ale využívá také jedlové a borové dřevo. Na výrobu středisko využívá rámovou, rozmítací a omítací pilu. Zhotovené výrobky se dále využívají ve stavebnictví a truhlářství. Součástí střediska je velkoobchod i maloobchod, který zákazníkům nabízí mimo výše zmíněné komodity navíc kůru štěpku a palivové dříví.

**Středisko dopravně manipulační** má společné území se Střediskem dřevařské výroby v katastru obce Jevany. Středisko slouží ke zpracování a manipulaci jehličnatého dřeva. Dřevo je kráceno na určité výřezy a z výřezů se na manipulační lince vyrábí sortimenty požadovaných rozměrů. Středisko má k dispozici čtyři nákladní

automobily, vleky a návěsy a jedno vozidlo s nosičem kontejnerů. Výroba je zaměřená na palivové dřevo, vlákninové sortimenty, kulatiny, tyče a kůru.

**Středisko okrasných školek**, náležící do katastru obce Jevany, se zabývá pěstováním okrasných a lesních dřevin, zejména jehličnanů, listnatých keřů, ovocných stromů, azalek, travin a rododendronů. Středisko se zaměřuje jak na velkoobchod, tak i na maloobchod, jehož zákazníkům nabízí široký sortiment zahradnických potřeb. V roce 2010 se Středisko okrasných školek sloučilo se Střediskem lesní školka. **Středisko lesní školka** se nachází nedaleko obce Louňovice a slouží k pěstování lesních sazenic, hlavně sazenic smrkových, borových, jedlových, modřínových, bukových, douglaskových atd. V menší míře pěstuje i okrasné dřeviny, které pak dodává Středisku okrasných školek. Ročně je vyprodukováno na ploše 3,24 ha až 600 tisíc kusů sazenic.

**Středisko rybářství a myslivosti** také patří do katastru obce Jevany. Středisko spravuje celkem deset rybníků – rybník Požár, Pařez, Ján, Švýcar, Jevanský, Louňovický, Vyžlovský, Pilský, Nohavička a Šáchovec. Tyto rybníky tvoří dohromady plochu o výměře 74 ha. Hospodaří se zde zcela přirozeně, jen v případě potřeby se přikrmuje. Chovají se zde zejména kaprovité ryby, dále pak např. štika, candát, či okoun. Důležitou funkcí soustavy rybníků není jenom chov ryb, ale také jejich retenční schopnost, rekreační funkce a výzkumná činnost. Co se týče myslivosti, ČZU ŠLP je držitelem třech honiteb – honitby Bohumile, Obory Aldašín a Radlice. Hlavním úkolem střediska je zajistit takové početní stavy zvěře, aby byly v souladu se zákonem o myslivosti

**Středisko účelové činnosti** slouží nejen studentům a posluchačům ČZU k terénním cvičením jako součástí výuky, či k získání praxe z výrobní činnosti. Každoročně se středisko těší velké návštěvnosti jak českých, tak zahraničních studentů. Středisko nabízí také ideální zázemí pro teoretickou výuku s možností ubytování v internátních či apartmánových prostorech. Do střediska lze zahrnout nad 100 zkusných ploch sloužících k výzkumu, proto zde hospodaření neprobíhá klasicky, ale podléhá zvláštnímu režimu.

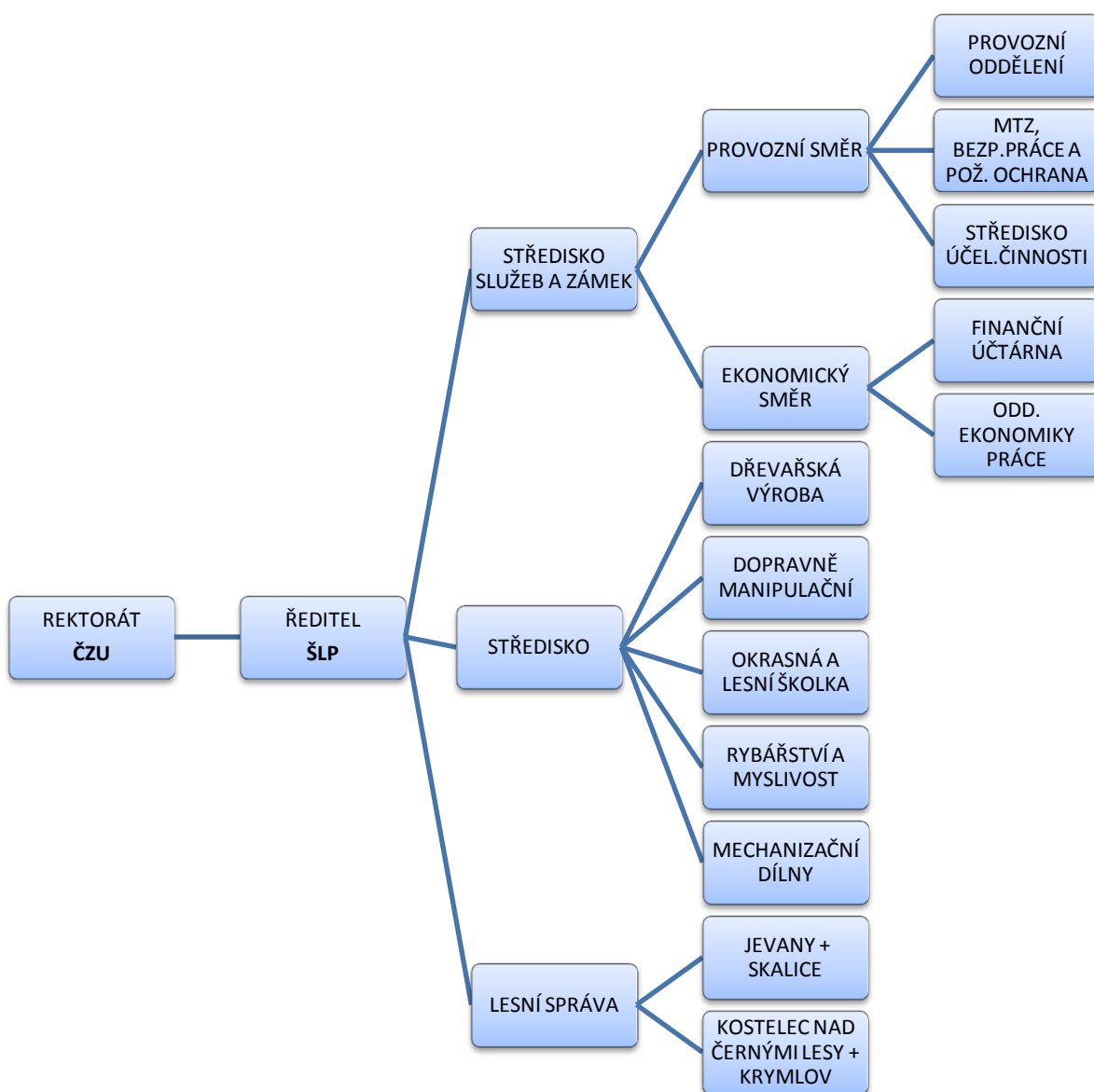
**Středisko služeb** se nachází v prostorách zámku na náměstí v obci Kostelec nad Černými lesy, kde je zároveň sídlo Školního lesního podniku. Toto středisko nabízí

širokou škálu služeb pro veřejnost, zejména pak konání společenských akcí, svateb, seminářů a výuky, možnost ubytování a stravování, či pronájem kancelářských prostor.

**Středisko mechanizační dílny** se nachází v těsné blízkosti zámku v Kostelci nad Černými lesy a je složeno ze dvou subjektů – dílny pro opravy motorových pil a techniky a mechanizační dílny samotné. Středisko nabízí různé technické a mechanické služby veřejnosti – opravy strojů, výrobu hydraulických hadic, mytí párou či prodej olejů, náhradních dílů atd.

Schéma níže graficky zobrazuje organizační hierarchii ČZU ŠLP.

**Schéma 1 - organizační struktura ČZU ŠLP**



#### 4.1.3 Pracovníci podniku

Ve Školním lesním podniku pracuje celkem 196 zaměstnanců, přičemž technickohospodářských pracovníků (THP) je 42 a dělníků 154. V případech nutnosti, zejména v sezóně, podnik zaměstnává cizí pracovníky a sezónní brigádníky, kterým po odvedené práci pracovní poměr skončí.

V tabulce č. 2 jsou uvedena přesná čísla zastoupení pracovníků v ČZU ŠLP a jejich dosaženého vzdělání.

**Tabulka 2 - kvalifikační struktura pracovníků ČZU ŠLP**

Pracovníci	Vzdělání	Počet
THP	Vysokoškolské	22
	Středoškolské	20
Dělníci	Středoškolské	35
	Střední odborné	112
	Ostatní	7
Celkem		196

#### 4.1.4 Historie podniku

V roce 1933 vznikla Správa státních lesů Školního lesního statku v Kostelci nad Černými lesy, z části zestátněného lichtenštejnského velkostatku a připojením enklávy Hrádek, která se o dva roky později, v roce 1935, stala základem ČZU ŠLP. Její výměra byla cca 4 408 ha. Z počátku se Školní lesní podnik stal účelovým zařízením Vysoké školy zemědělského a lesního inženýrství při Českém učení technickém v Praze. Tato samostatná podílová jednotka byla podřízená ústřednímu ředitelství státních lesů a statků.

Dne 1. ledna 1953 byl vymezen nový obvod územní působnosti školního lesního hospodářství, zahrnující i výkon odborné správy, krajskou správou lesů v Praze. V té době byla výměra školního lesního statku 10 000 ha. O čtyři roky později, dne 1. ledna 1957, se převedl školní statek pod působnost ministerstva školství a kultury.

Ministerstvo lesního a vodního hospodářství dne 10. července roku 1978 vydalo podle § 3 odst. 2, zákona ČNR č. 96/1977 Sb. o hospodaření v lesích a státní správě

lesního hospodářství pod č. j. 30420/ORLH/78 rozhodnutí o vytvoření lesního hospodářského celku (LHC) Kostelec nad Černými lesy. Od té doby má LHC Kostelec nad Černými lesy totožné hranice se školním lesním podnikem (Šváchová, 2008).

#### 4.1.5 Popis přírodních podmínek

V roce 1991 vstoupil v platnost zákon o půdě č. 229/91 Sb. a zákon o navrácení majetku obcím č. 172/91 Sb. Do té doby byla celková rozloha ČZU ŠLP pouhých 10 000 ha.

Školní lesní podnik hospodaří na 6 532 ha lesní půdy, z čehož 5 680 ha je státní půda, 852 ha má v nájmu.

Černokostelecké lesy byly vybrány jako vhodný účelový objekt pro své pestré přírodní podmínky a vcelku dobrý stav lesů. Lesy LHC Kostelec nad Černými lesy lze procentuálně zařadit do těchto lesních vegetačních stupňů:

- st. borový – 0,7 %,
- st. dubový – 0,3 %,
- st. bukodubový – 21 %,
- st. dubobukový – 53,8 %
- st. bukový – 24,2 %.

Nadmořská výška LHC se pohybuje v rozpětí 210-523 m n. m., jedná se tedy o pahorkatinu. V závislosti na poloze se průměrná roční teplota pohybuje v rozmezí 6-9°C. Vegetační období v této lokalitě trvá průměrně 150-165 dní. Úhrn průměrných ročních srážek se zde pohybuje v rozpětí 500-600 mm (QUITT in Maryšková, 2015).

## 4.2 Charakteristika zkoumaného výrobního střediska

Středisko okrasných školek a Středisko lesní školka, součást Školního lesního podniku se sídlem v Kostelci nad Černými lesy, jsou vzdálené 35 km východně od Prahy, školka okrasných rostlin a dřevin jako taková pak 3 km od Kostelce nad Černými lesy ve směru na Jevany. Školka se nachází v nadmořské výšce 426 m n. m. a zaujímá 20ha plochu. Z této výměry jsou 3 ha využívány jako intenzivní

kontejnerová plocha. Součástí střediska jsou také skleníky, které zabírají 1 300 m<sup>2</sup> a fóliovníky, které jsou na 600 m<sup>2</sup>.

Ve školce je zaměstnáno 17 dělníků a 4 technickohospodářští pracovníci. Na jarní práce se přibírá 5-10 cizích nebo sezónních pracovníků. Dělníkům se vyplácí hodinová či úkolová mzda, kdežto THP pracovníkům se platí měsíční fixní plat. Zaměstnanci mají stanovenou pracovní dobu od půl sedmé ráno do půl čtvrté odpoledne, v pracovní době je zahrnutá neplacená přestávka na svačinu od půl deváté do devíti a od dvanácti do půl jedné je obědová pauza.

Středisko nabízí široký sortiment od sazenic, vzrostlých stromů, okrasných a ovocných dřevin a pokojových rostlin až po zahradnické pomůcky, substráty, hnojiva apod. Velkou výhodou je, že zaměstnanci střediska obstarávají semenáčky a sazenice od samého začátku, čímž se snižuje riziko úhynu rostlin z různých důvodů, jako je třeba převoz rostlin a jejich pěstování v rozdílných klimatických podmínkách.

Ročně školka vyprodukuje kolem 500 000 ks rostlin, z nichž je zastoupeno 70 % listnatých stromů, zbytek pak tvoří jehličnany. Největší podíl produkce jsou stromy v balech a kontejnerech. Další význam v produkci mají rododendrony, kterých se ročně prodá 5-10 tisíc kusů. Vlastní výroba převažuje nad prodejem. Na přímou výrobu se nakupuje kolem 10 % mladých rostlin z výsevů, zbylých 90 % pochází z vlastní výroby. Rostliny jsou dodávány v balech z juty a pletiva, rozpojitelných manžetách nebo v plastových kontejnerech. Největší odbyt zajišťují velkoodběratelé, je to až 70 % celkové produkce, včetně 5 % dodávek na export do Itálie, Maďarska či Slovenska. V České republice se nachází kolem 350 firem, které odebírají rostliny z této školky. Maloprodej je tvořen zbývajícími 30 % produkce, jedná se jednotlivé zákazníky, kteří zde nakupují pro uspokojování vlastních potřeb.

Ve školce převládá rostlinná výroba vegetativní, jedná se o celých 90 %. Sazenice se sází do buněk, tzv. multiplat. Tato výroba je méně náročná. Generativní způsob množení, tedy výsevem, tvoří 10 % celkové výroby. Dle potřeb daných rostlin zaměstnanci míchají vlastní substráty z rašeliny, písku, jílu, vápence, kůrového kompostu atd. Vodu čerpá školka z vlastního zdroje – rybníka a její spotřeba je závislá na vláhové potřebě rostlin. Denně se spotřebuje v průměru 200-250 m<sup>3</sup> vody. Zavlažuje se automaticky pomocí rotačních postřikovačů. K množení rostlin je nezbytné půdní topení o stálé teplotě a folie sloužící k udržení vlhkosti. Pro pravidelné hnojení

se používají tři druhy přípravků – dlouhodobé do substrátů (Basacote, Osmocote, Silvamix), doplňkové hnojení rozhozem granulí (Hydrocomplex) nebo doplňkové hnojení na list (Kristalon).

Pro dobrý fyziologický vývoj rostlin je velice důležitá chemická ochrana pomocí herbicidů proti plevelům (Roundup, Gramoxone, Reglone), insekticidů proti škodlivému hmyzu jako jsou např. lalokonosci nebo mšice, či pomocí fungicidů proti patogenním houbám. Také biologická ochrana se používá, i když v menší míře.

Pro funkčnost střediska a jeho postavení na trhu je potřeba procházet neustálým rozvojem. Veškeré činnosti musí mít svůj řád a systém, jako např. rozdělení ploch, rozdělení prací atd., které zajistí správnou organizaci práce. Je nezbytná snaha o snižování nákladů, zvyšování kvality služeb a tvoření vhodné image. Ochota zákazníků platit se neodvíjí jen od úrovně služeb, ale také od vstřícného chování personálu. Těmito všemi prostředky si středisko získalo své jisté místo mezi konkurencí a patří do špičkových školek v České republice (QUITT in Maryšková, 2015).



**Obrázek 3 - pěstování uvnitř fóliovníku (autor Maryšková, 2015)**

**Obrázek 4 - ukázka skleníků (autor Maryšková, 2015)**

## 5 METODIKA

### 5.1 Klasifikace a struktura nákladů

Spotřeby všech výrobních faktorů a ostatních výdajů spojených s podnikovou činností, vyjádřených peněžní hodnotou, se nazývají **náklady**. Při posuzování ekonomické úrovně podniku a při tvorbě cen jsou náklady důležitými kritérii, přičemž jejich porovnání s výnosy slouží k podnikatelskému rozhodování. Zároveň jejich rozbořením lze zjistit, zda podnik vynakládá své prostředky hospodárně. Z účetního hlediska je **rozdíl mezi náklady a výdaji** dán tím, že výdaje značí úbytek finančních prostředků podniku. Jako příklad lze uvést, že zakoupení odvozní soupravy jsou pro podnik výdaje, naproti tomu odpisy ze soupravy jsou pro podnik náklady. Náklady lze dělit na **provozní**, odpisy, ostatní provozní, **finanční** a **mimořádné** (Sloup, 2012).

**Manažerské pojetí nákladů** dělí náklady na oportunitní (alternativní) a explicitní. **Oportunitní** jsou ty, které vyjadřují ztracenou peněžní částku ve chvíli, kdy není použita na nejlepší možnou alternativu. **Explicitní náklady** jsou ty, které podnik vynakládá na nájemné, na použití cizího kapitálu nebo např. na nakoupené výrobní zdroje (Synek, 1994).

K řízení a kontrole nákladů je důležité jejich třídění, které více vypovídá o tom, co bylo spotřebováno, za jakým účelem a případně kde to bylo spotřebováno. Z tohoto hlediska lze náklady členit takto (Kupčák, 2003):

- **Druhé třídění nákladů** – spotřeba materiálu, energie, externích služeb, osobní náklady (mzdy, platy, pojištění), odpisy dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku, finanční náklady
- **Účelové třídění nákladů** – podle vnitropodnikových útvarů a podle výkonů
- **Třídění podle závislosti na změnách objemů výroby** – třídění na variabilní (proměnné) a fixní (stálé) náklady
- **Třídění podle původu spotřebovaných vstupů** – třídění na náklady prvotní (externí) a náklady druhotné (interní)
- **Třídění podle podnikových funkcí** – náklady na pořízení zásob, na skladování zásob, zúčtování výrobní režie, spotřeba materiálu a surovin, opravy a udržování, přepravné, správa majetku, odbyty atd.



V praxi je **druhové třídění nákladů** podrobnější a zaznamenává se do **výkazu zisků a ztrát**, jinými slovy do **výsledovky**. Jedná se o kombinaci dvojího třídění nákladů, podle oblasti činností a podle nákladových druhů. Toto třídění umožňuje vazbu plánu nákladů na dílčí plány podniku a zároveň poskytuje informace pro řadu podnikových rozborů (Synek, 2006).

Třídění nákladů podle útvarů a podle výkonů se nazývá **účelové třídění**. **Útvary** jsou myšleny hospodářská střediska, kde se plánuje a eviduje čerpání nákladů např. na polesí, těžební středisko, manipulačně expediční sklad apod. **Třídění nákladů podle výkonů**, neboli kalkulační třídění nákladů, zjišťuje nákladovost, ziskovost a rentabilitu jednotlivých výrobků, tedy výkonů podniku. Jedná se např. o těžební činnost, výrobu sazenic, práci pro cizí atd. Samotné třídění podle výkonů lze ještě rozdělit na přímé náklady a nepřímé podle jejich započitatelnosti na jednotku výroby. **Přímé náklady** jsou ty, které se vztahují na jednotlivé výkony či výrobky, např. náklady na materiál (Kč/ks, Kč/m<sup>3</sup>, Kč/kg, Kč/l), mzdy dělníků (Kč/hod, Kč/m<sup>2</sup>, Kč/m<sup>3</sup>), energie (Kč/kWh), palivo (Kč/l), opravy (Kč/m<sup>2</sup>) atd. **Nepřímé náklady**, tzv. režijní, se vážou na samotný provoz podniku či celkovou kalkulaci výroby, nelze je tedy převést na jednotku výroby. I režijní náklady lze dále dělit na výrobní režii a správní. **Výrobní režii** tvoří náklady vázané na řízení výroby, tedy režijní mzdy, odpisy strojů, opravy strojů apod. **Správní režii** tvoří náklady na řízení podniku, např. odpisy budov, poštovné, telefonní poplatky atd. Snižováním režijních nákladů pomocí norem a limitů lze významně snížit celkové náklady podniku (Pulkrab, 2005).

Náklady tříděné podle závislosti na změnách objemu výroby lze dělit na variabilní a fixní. **Variabilní náklady** se mění se změnami objemu výroby buď proporcionálně (rostou stejně rychle), nadproporcionálně (rostu rychleji) nebo podproporcionálně (rostou pomaleji). **Fixní náklady** se na rozdíl od variabilních nemění s objemem výroby, mění se pouze skokem při změně výrobní kapacity. Z tohoto hlediska se dá odvodit, že členění nákladů na fixní je pouze krátkodobé. Vztah nákladů a objemu produkce vyjadřuje lineární funkce, tzv. **nákladová funkce** (Synek, 2006):

$$N = F + n * q$$

kde

$N$  = celkové náklady v Kč

$F$  = fixní náklady

$n = \text{variabilní náklady na 1 jednotku výroby (1 ks)}$

$q = \text{objem výroby v naturálních jednotkách (např. kusech)}$

V případě, že se vypočítané celkové náklady  $N$  podělí objemem výroby  $q$ , lze zjistit náklady připadající na jednu jednotku objemu výroby, tedy **průměrné jednotkové náklady  $N_j$** :

$$N_j = F / q + n$$

Z tohoto vztahu vyplývá, že s rostoucím objemem výroby jednotkové náklady klesají. Je to zapříčiněno tím, že fixní náklady se rozpouštějí do stále většího objemu produkce, tedy do počtu výrobků. Tento jev se nazývá **degrese nákladů**.

Třídít náklady podle spotřebovaných vstupů lze na prvotní, tedy externí, a druhotné, tedy interní. **Externí náklady** jsou ty, které pocházejí z okolí podniku, např. spotřebovaný materiál. **Interní náklady** jsou z vnitropodnikových výkonů, např. nářadí pro vlastní spotřebu. Třídění nákladů podle spotřebovaných vstupů je významné pro zúčtování nákladů mezi středisky a vychází z něj podnikové účetnictví (Synek, 2006).

Poslední skupinou jsou náklady tříděné **podle podnikových funkcí**. Mezi hlavní náklady podnikových funkcí patří náklady na pořízení, náklady na skladování, náklady na výrobu, náklady na správu a náklady na odbyt (Synek, 2006).

Důležité je rozlišit od sebe celkové náklady a úplné vlastní náklady. **Celkové náklady** jsou součtem variabilních a fixních nákladů, při čemž přírůstky objemu výroby se nazývají přírůstkové náklady. Naproti tomu **úplné vlastní náklady** jsou součtem nákladů dle nákladových druhů (Kupčák, 2003).

### 5.1.1 Kalkulace nákladů

Pomocí **kalkulace nákladů** lze získat informace o **obsahu nákladů v jednotce výkonů**. Kalkulace je charakterizována zejména svým předmětem, tedy konkrétním výkonem, dále pak kalkulovaným množstvím, tedy skutečným objemem výkonů, způsobem přiřazování nákladů předmětu kalkulace, tedy kalkulační metodou, a strukturou, v níž bude poskytován výsledek, tedy kalkulačním vzorcem. Kalkulace nákladů je dvojího charakteru, kalkulace předběžná a kalkulace výsledná. **Předběžná**

**kalkulace** se uskutečňuje před provedením výkonů, tedy před stanovením nákladů. **Kalkulace výsledná** se uskutečňuje až po provedení výkonů, tedy až po zjištění nákladů (Janhuba, 2006).

Kalkulační vzorec a kalkulace patří mezi plánovací činnosti podniku a controlling a jsou úzce propojeny s **tvorbou ceny**. Kalkulace samotná se dále člení podle její náplně, časového hlediska i jejího využití v podnikové praxi. Z časového hlediska se předběžná kalkulace člení na plánovanou, operativní a propočtovou. **Plánovaná kalkulace** stanovuje výši nákladů, kterou má podnik dosáhnout v určitém období. **Operativní kalkulace** je z hlediska času krátkodobější, vychází z aktuálního stavu normativní základny. **Propočtová kalkulace** je oproti operativní kalkulaci dlouhodobějšího charakteru a stanovuje se před vlastním zhotovením výrobku (Sloup, 2012).

**Kalkulace nákladů v zemědělství** má svá specifika a je potřeba dbát na určité postupy, které zohledňují biologický charakter tohoto odvětví, provázanost zemědělské výroby uvnitř podniku i způsob vynaložení nákladů. Nejčastěji se náklady rozvrhují na statková hnojiva dlouhodoběji působící v půdě, na vnitropodnikové služby, na režijní náklady a na náklady sdružené výroby v rámci jednoho výrobního procesu (Homolka, 2014).

## 5.2 Klasifikace a struktura výnosů

Produkce výrobků a služeb a její realizace je hlavním výsledkem podnikové činnosti. **Výnosy** podniku jsou tedy peněžním oceněním produkce a realizace výrobků a služeb. **Rozdíl mezi výnosy a příjmy** je z účetního hlediska v tom, že výnosy určitého období se stávají peněžními příjmy až po jejich inkasu. Výnosy lze dělit **podle výnosových druhů** takto (Kupčák, 2003):

- Tržby za zboží, výrobky, služby
- Tržby z pronajatého majetku
- Tržby z prodaného DHM, materiálu
- Tržby ostatní
- Změna stavu nedokončené výroby, polotovarů, výrobků
- Aktivace DHM, výrobků, služeb

- Výnosy z postoupených pohledávek
- Zúčtování zákonných rezerv
- Kurzové zisky

Výnosy podniku se obecně dělí na finanční výnosy, mimořádné výnosy a provozní výnosy. **Finanční výnosy** jsou ty, které vznikají v peněžních ústavech. **Mimořádné výnosy** vznikají např. prodejem investičního majetku. **Provozními výnosy** pro podnik jsou tržby. **Tržby** získává podnik v daném účetním období hlavně prodejní činností a poskytováním služeb, dále také prodejem materiálu, patenty a licencemi. Při zvětšení objemu prodaných výrobků a služeb se zvýší ceny a tedy i tržby podniku. Pro podnik je důležitý **plán tržeb** pomocí průzkumu trhu a vymezení ucelené skupiny odběratelů (Pulkrab, 2005).

**Tržby** jsou rozhodující složkou výnosů a lze je dělit na hrubé a čisté. **Hrubé tržby** snížené o prodejní vratky, obchodní slevy zejména velkoodběratelů a hotovostní slevy zejména spotřebitelů jsou **čisté tržby**. Objem tržeb musí být takový, aby pokryl veškeré náklady a zároveň zajistil požadovaný **zisk**. Ve spojitosti s tržbami je nutné řídit se **akruálním principem**, který stanovuje, že peněžní transakce se uznávají v době, kdy proběhly, nikoli v době, kdy za ně byla obdržena úhrada. Z tohoto principu vychází, že tržby se tvoří i v případě, že peníze z nich nikdy nebudou získané (Synek, 2003).

**Tržbonosné výnosy**, tedy hlavní výnosy podniku, jsou tržby za prodej **vlastních výrobků a služeb**. Při jejich výpočtu je třeba znát objem prodeje výrobků, ceny jednotlivých výrobků a sortimentní skladbu prodeje. Jejich vztah je vyjádřen takto (Kupčák, 2003):

$$T = p * q$$

*kde*

$$T = \text{tržby v Kč}$$

$$p = \text{cena jednotlivých výrobků v Kč}$$

$$q = \text{objem prodeje výrobků}$$

Vztah mezi výnosy a objemem výroby lze jednoduše vyjádřit pomocí **výnosové funkce**. Jedná se stejně, stejně jako u nákladové funkce, o lineární funkci, která proporcionalně zachycuje růst celkových výnosů:

$$V = p * q$$

*kde*

$V = \text{výnosy v Kč}$

$p = \text{cena jednotlivých výrobků v Kč}$

$q = \text{objem prodeje výrobků}$

### 5.3 Klasifikace hospodářského výsledku

Jedním z hlavních úkolů finančního účetnictví podniku je zjistit, zda podnik jedná hospodárně a ekonomicky a svůj majetek zhodnocuje, nebo naopak majetek znehodnocuje a tím si vytváří ekonomické ztráty. Důležitým ukazatelem tohoto hodnocení je **hospodářský výsledek**, jenž je přímo ovlivňován výší vyprodukovaných výnosů, ale také vynaložených nákladů (Valouch, 2005).

**Hospodářský výsledek** lze získat odečtením nákladů od výnosů. Je-li tento výsledek v kladné hodnotě, jedná se o **zisk**. Je-li naopak v záporné hodnotě, jedná se o **ztrátu** (Synek, 2006):

$$V - N = Z$$

*kde*

$V = \text{výnosy v Kč}$

$N = \text{nálady v Kč}$

$Z > 0 = \text{zisk v Kč}$

$Z < 0 = \text{ztráta v Kč}$

Jedním z hlavních motivů podnikání a zároveň kritériem pro rozhodování je **zisk**. Je hlavním zdrojem samofinancování podniku, kdy slouží k hrazení výdajů vlastními příjmy. Zisk je nedílnou součástí poměrových ukazatelů a lze jej dělit na daňový, účetní a ekonomický. **Účetní zisk** vyplývá z účetnictví. **Daňový zisk** se vypočítá úpravami účetního zisku, které vyplývají z daňového zákona. **Ekonomický zisk** se vypočte odečtením všech nákladů od výnosů a je důležitým ukazatelem při podnikatelském rozhodování.

Zvýšit zisk lze dvěma způsoby, snížením nákladů nebo zvýšením výnosů. V hospodářské praxi má zisk kritériální funkci, rozvojovou funkci, rozdělovací funkci a motivační funkci. **Kritériální funkce** znamená, že zisk je důležitým hlediskem při rozhodování o investicích, objemu výroby či nových výrobcích. **Rozvojová funkce**

zisku je ve chvíli, kdy zisk vytváří finanční zdroje pro rozvoj podniku. **Rozdělovací funkce** znamená, že zisk je zdrojem pro rozdělování důchodů podniku mezi majitele ve formě dividend, mezi stát ve formě daní a mezi investory ve formě placení úroků. **Motivační funkce** skrze zisk zajišťuje zájem na podnikatelském úspěchu, tzv. hmotné zainteresovanosti. Soustava poměrových ukazatelů je tvořena **poměrem mezi ziskem a dalšími ukazateli** (Pulkrab, 2005):

$$\text{Rentabilita podniku} = \text{zisk} / \text{celkový kapitál}$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \text{zisk} / \text{vlastní kapitál}$$

$$\text{Rentabilita výnosů} = \text{zisk} / \text{výnosy}$$

$$\text{Rentabilita nákladů} = \text{zisk} / \text{náklady}$$

Stav majetku a kapitálu k určitému období se eviduje v tzv. **rozvaze**, která zároveň informuje o jejich povaze a zdrojích. V rozvaze platí pravidlo, že aktiva se vždy musí rovnat pasivům. Různé kategorie výnosů, nákladů a zisku v období jejich vzniku, neohledně na to, zda se z nich staly příjmy či výdaje, jsou zaznamenány v tzv. **výkazu zisků a ztrát**. Z této skutečnosti vyplývá určitý časový a obsahový nesoulad mezi náklady a výdaji, mezi výnosy a příjmy a taktéž mezi ziskem a stavem peněžních prostředků. Sledováním **cash flow**, což je nezbytnou součástí finančního řízení podniku a finanční analýzy, lze tyto problémy odstranit. Podstatou sledování cash flow je změna stavu peněžních prostředků. Sledují se peněžní úbytky i přírůstky a příčiny, proč k nim došlo. Pro menší a střední podniky bývá často hotovost a peněžní stav bankovního účtu důležitější než zisk samotný. Proto, pokud podnik delší dobu nedosahuje zisku, není zdaleka tak ohrožený jako jiné velké podniky, ale je třeba mít finance na běžné každodenní fungování (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

## 6 VÝSLEDKY

### 6.1 Charakteristika nákladů a výnosů podle výkonů

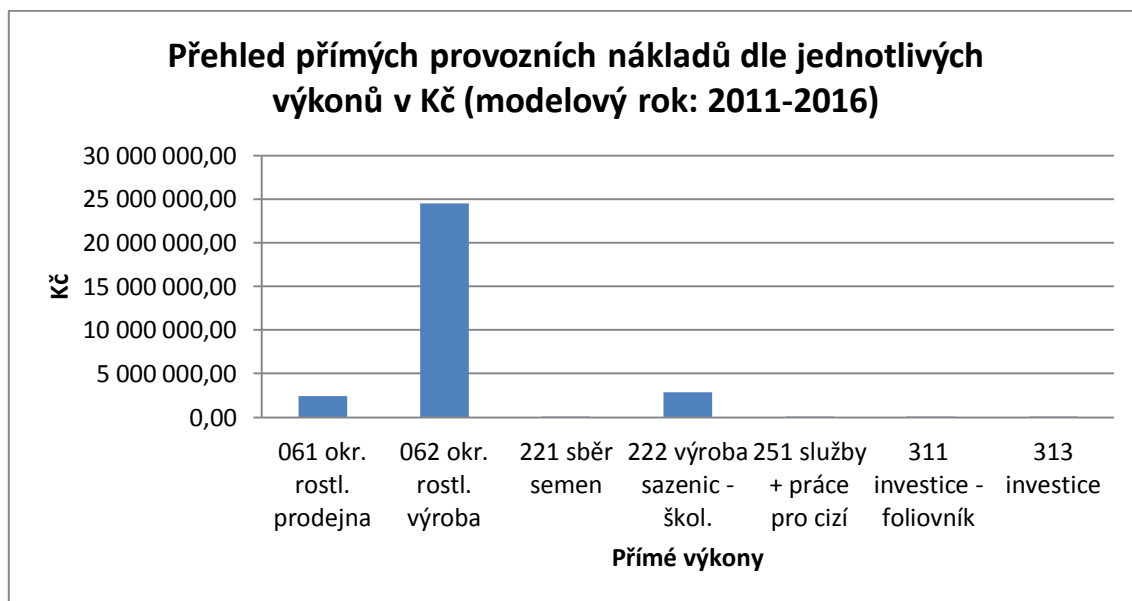
V procesu historického vývoje vznikly v lesním hospodářství různé výrobní činnosti, jako např. činnost stavební či činnost opravárenství. Proto, **v rámci lesních podniků a odvětví**, je třeba rozlišit specializované organizační jednotky. Z širšího pohledu je pojem lesní hospodářství označován jako odvětví národního hospodářství, jež je řízeno Ministerstvem zemědělství České republiky. Souhrn podstatných vnitřních vztahů mezi jednotlivými částmi výrobní činnosti lesního hospodářství lze tuto **činnost** a také **výkony** rozdělit např. takto (Pulkrab, 2005):

1. **Pěstební činnost** – obnova lesa, odstraňování klestu, oplocování mladých porostů, ošetřování mladých porostů, ochrana mladých porostů, celoplošná příprava půdy, prořezávky, vyvětvování, ochrana lesa, meliorace lesních pozemků, hnojení lesních porostů, ostatní pěstební práce
2. **Těžební činnost** – těžba listnatého a jehličnatého dřeva, těžba v porostech do 50 let věku, těžba v přestárých porostech, přibližování dříví, odvoz dříví, manipulace, vagónování, odvoz z expedičních skladů, dodávka štěpky
3. **Semenářství a školkařství** – sběr semen, luštitrny, zakládání školek, zakládání semenných plantáží, výroba sazenic
4. **Opravy ve vlastní režii** – budování a oprava svážnic, opravy lesních cest, opravy strojů a mechanizačních prostředků, opravy budov a staveb
5. **Jiná lesní činnost** – myslivost a drobná lesní výroba
6. **Práce celospolečenského významu** – pěstební práce, intenzifikace mimoprodukčních funkcí lesa, opravy a udržování objektů lesotechnických meliorací a hrazení bystřin, ostatní práce celospolečenského významu
7. **Přidružená výroba** – výroba stavebních hmot, dřevařská výroba, zemědělská výroba, strojírenská výroba, ostatní výroba
8. **Projekční práce**
9. **Stavební činnost**
10. **Služby a práce pro cizí**
11. **Účelová činnost** – bytové hospodářství, obchodní činnost

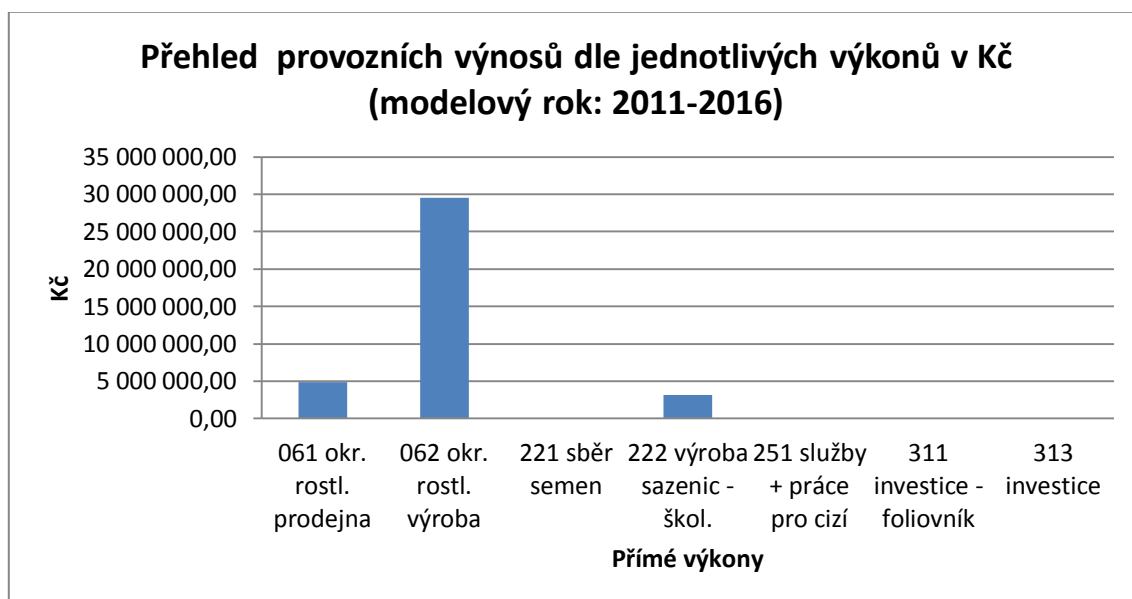
## 6.2 Analýza přímých provozních nákladů a provozních výnosů

Níže uvedené tabulky a grafy zobrazují, které přímé provozní náklady a provozní výnosy jsou pro Středisko nejvýznamnější a jakým vývojem procházely v jednotlivých letech.

V níže uvedených grafech je přehled modelových (průměrných) přímých provozních nákladů a provozních výnosů jednotlivých výkonů střediska ČZU ŠLP.



Graf 1 - přehled průměrných přímých provozních nákladů jednotlivých výkonů modelového roku



Graf 2 - přehled průměrných provozních výnosů jednotlivých výkonů modelového roku



Tři nejvýznamnější výkony Střediska s nevyššími přímými provozními náklady a provozními výnosy jsou: výkon 061 okrasná rostlinná prodejna, 062 okrasná rostlinná výroba a 222 výroba lesních sazenic. V níže uvedené tabulce je přehled jejich průměrných hodnot v letech 2011-2016.

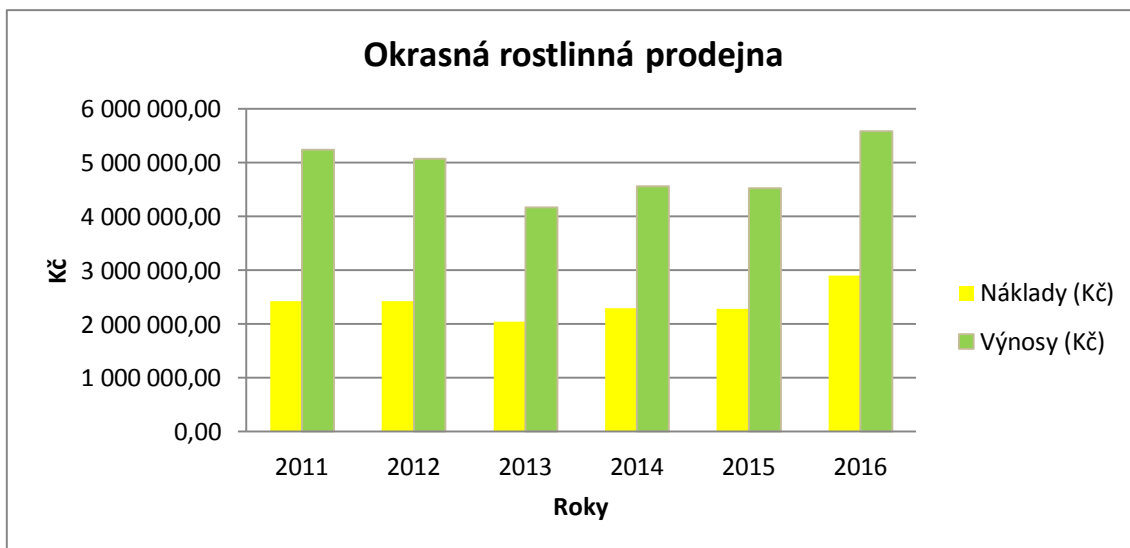
**Tabulka 3- přehled tří nejvyšších průměrných přímých provozních nákladů a provozních výnosů vybraných výkonů**

Výkony	Náklady (Kč)	Výnosy (Kč)
061 okr. rostl. prodejna	2 397 534,50	4 862 346,01
062 okr. rostl. výroba	24 495 797,29	29 508 785,81
222 výroba lesních sazenic	2 861 223,93	3 168 453,99

První výkon v tabulce, výkon **061 okrasná rostlinná prodejna**, úzce souvisí s prodejem nakoupeného zboží a materiálu od ostatních cizích subjektů. Průměrné výnosy tohoto výkonu převyšují dvojnásobně náklady a v jednotlivých letech se pohybovaly takto:

**Tabulka 4 - vývoj nákladů a výnosů výkonu 061 okrasná rostlinná prodejna v jednotlivých letech**

061 okrasná rostlinná prodejna		
Rok	Náklady (Kč)	Výnosy (Kč)
2011	2 423 268,42	5 243 800,14
2012	2 424 248,66	5 079 458,28
2013	2 049 937,69	4 172 123,69
2014	2 302 019,96	4 560 099,37
2015	2 279 336,98	4 526 653,31
2016	2 906 395,26	5 591 941,29



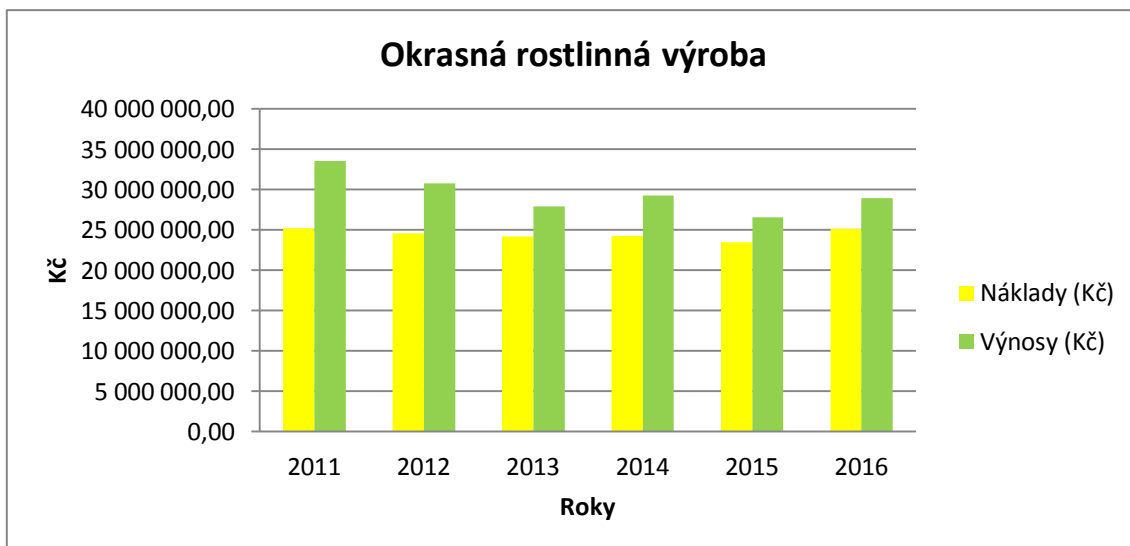
**Graf 3 - vývoj nákladů a výnosů výkonu 061 okrasná rostlinná prodejna v jednotlivých letech**

Z tabulky i grafu je patrné, že jak náklady, tak výnosy nevykazují v jednotlivých letech výraznější odchylky, pouze v roce 2013 lze pozorovat významnější pokles v řádu sta tisíců korun. V roce 2016 dochází k relativnímu nárůstu, což bylo zapříčiněno zvýšením poptávky související se zlepšením ekonomické situace obyvatelstva, intenzivnějším ozeleňováním krajiny a větším zájmem o zvelebení okolí lidských obydlí.

Druhý výkon **062 okrasná rostlinná výroba** má nejvyšší průměrné náklady i výnosy ze všech výkonů. Tento stav lze vysvětlit tím, že se jedná o hlavní činnost podniku.

**Tabulka 5 - vývoj nákladů a výnosů výkonu 062 okrasná rostlinná výroba v jednotlivých letech**

<b>062 okrasná rostlinná výroba</b>		
<b>Rok</b>	<b>Náklady (Kč)</b>	<b>Výnosy (Kč)</b>
2011	25 261 805,92	33 546 443,78
2012	24 595 258,76	30 761 931,87
2013	24 217 687,05	27 947 449,21
2014	24 302 807,04	29 277 111,73
2015	23 451 851,73	26 577 046,72
2016	25 145 373,24	28 942 731,53



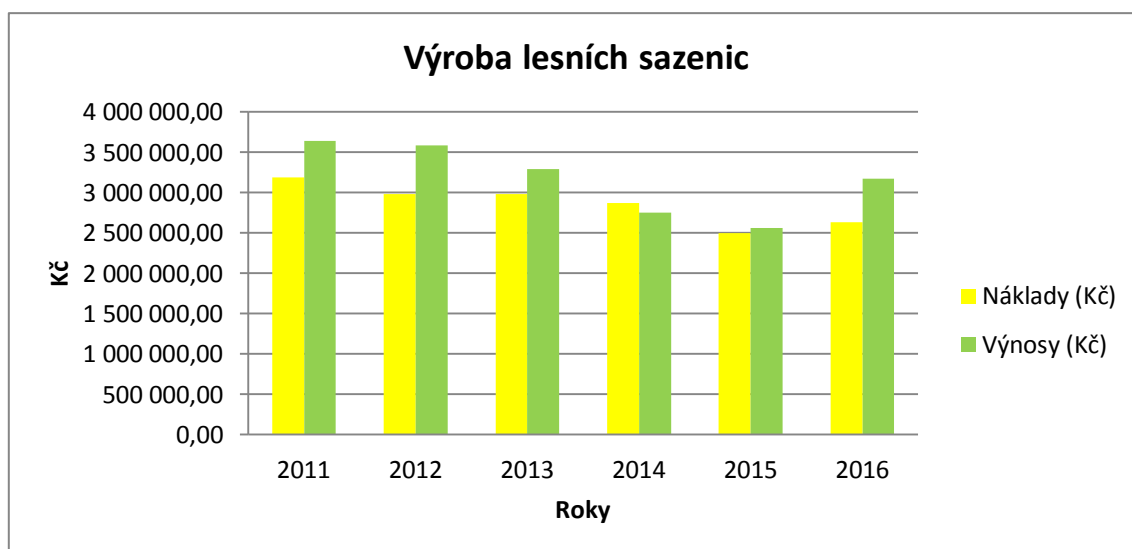
**Graf 4 - vývoj nákladů a výnosy výkonu 062 okrasná rostlinná výroba v jednotlivých letech**

Z tabulky i grafu je patrné, že na straně nákladů nelze pozorovat významnější odchylky, náklady jednotlivých let se pohybují konstantně kolem 25 milionů korun. U výnosů již lze pozorovat větší rozdíly, přičemž nejvyšších výnosů podnik dosáhl v roce 2011, poté měly výnosy spíše klesající tendenci. Na rostlinnou výrobu má největší vliv počasí, které bylo v posledních letech sušší než obvykle, chudé na srážky, a také zimy byly mírnější. Tyto podmínky jsou vhodné pro lepší životaschopnost a reprodukci hmyzích škůdců, což vede k vyšším nákladům na chemické prostředky na ochranu rostlin. Se sušším počasím také souvisí vyšší náklady na zavlažování.

Třetím výkonem v tabulce je výkon **222 výroba lesních sazenic**. Tento výkon vypovídá o výrobě vlastních lesních sazenic střediskem, čímž si minimalizuje náklady na nákup sazenic od cizích výrobců. Hlavní výhodou výroby sazenic je autochtonní sadební materiál, operativnost dodávky sazenic, rychlost v procesu vyzvedávání sazenic a následná expedice, čímž se minimalizují ztráty při zalesňování.

**Tabulka 6 - vývoj nákladů a výnosů výkonu 222 výroba lesních sazenic v jednotlivých letech**

222 výroba lesních sazenic		
Rok	Náklady (Kč)	Výnosy (Kč)
2011	3 193 298,20	3 642 360,85
2012	2 985 320,38	3 588 160,04
2013	2 979 723,68	3 293 449,05
2014	2 875 295,30	2 749 248,68
2015	2 501 630,65	2 561 363,12
2016	2 632 075,38	3 176 142,19



**Graf 5 - vývoj nákladů a výnosů výkonu 222 výroba lesních sazenic v jednotlivých letech**

Jak je z tabulky a grafu patrné, středisko dbá na dlouhodobé snižování nákladů. Do roku 2015 se společně s náklady snižovaly také výnosy, ale v roce 2016 náklady a zejména pak výnosy vzrostly. Jednou z příčin klesajících nákladů i výnosů může být snížení vlastní spotřeby sazenic pro obnovu lesa, nedostatek potřebného druhu sazenic nebo menší produkce sazenic pro cizí. Jako možnost dalšího růstu střediska by bylo dobré zaměřit se na produkci sazenic lesních dřevin pro externí odběratele.

### 6.3 Analýza struktury nákladovosti střediska

Náklady vyjadřují peněžní spotřebu prostředků a práce. Podnik se řídí pravidlem, že náklady nesmí převyšovat výnosy, aby tak dosáhl potřebného zisku, a zároveň od nákladů odvozuje ceny svých výrobků a služeb.

Analýza nákladovosti se zabývá tím, *co a za jakým účelem* bylo v podniku spotřebováno za dané období, z účetního hlediska se jedná o jeden rok (12 měsíců). V účetnictví se náklady dělí podle **nákladových druhů** na *provozní náklady*, *finanční náklady* a *mimořádné náklady* a jsou vázány na konkrétní *výkony* (Maryšková, 2015).

#### 6.3.1 Účtování nákladů

Nákladům je ve ČZU ŠLP vyhrazena účtová třída 5, což stanovuje vnitřní účetní směrnice daného konkrétního podniku. Prvotní i druhotné náklady se zde účtují

od počátku roku narůstajícím způsobem. S ohledem na požadavky zjišťování hospodářského výsledku se účty nákladových druhů třídí do těchto účtových skupin:

**Tabulka 7 - účtové skupiny účtů nákladových druhů**

Náklady provozní	50	Spotřebované nákupy
	51	Služby
	52	Osobní náklady
	53	Daně
	54	Jiné provozní náklady
	55	Odpisy, rezervy a opravné položky provozních nákladů
	597	Převod provozních nákladů (-)
Náklady finanční	56	Finanční náklady
	57	Rezervy a opravné položky finančních nákladů
	598	Převod finančních nákladů (-)
Mimořádné náklady	58	Mimořádné náklady
	59	Daně z příjmů a převodové účty (bez účtů 597 a 598)

V níže uvedené tabulce jsou vybrány **nejvyšší průměrné náklady** vybraných účtových skupin Střediska v letech 2011-2016.

**Tabulka 8 - přehled nejvyšších průměrných nákladů v letech 2011-2016**

Účet	Název	Částka (Kč)
501	Spotřeba materiálu	14 063 249,36
504	Prodané zboží	1 890 438,53
511	Opravy a udržování	2 046 766,60
518	Ostatní služby	3 578 734,33
521	Mzdové náklady	9 434 265,17
524	Zákon. soc. pojištění	3 266 825,00

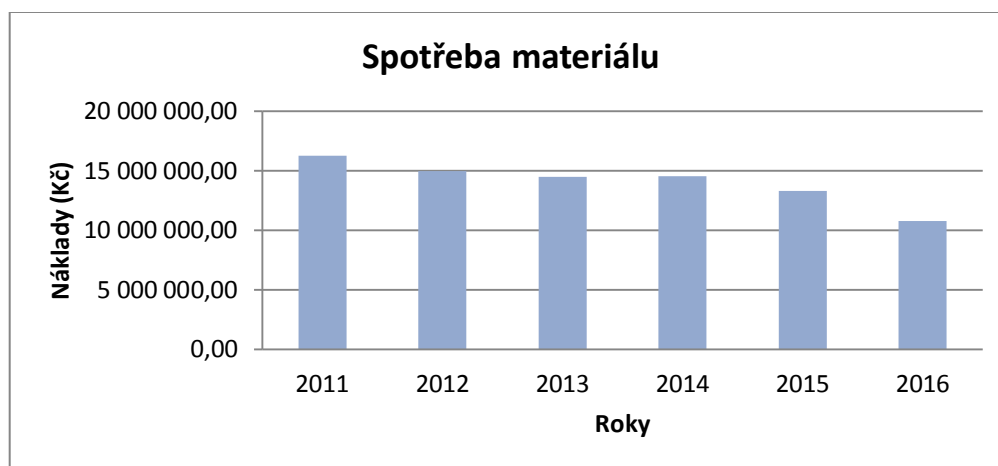
Nejvyšší náklady tvoří účet **501 spotřeba materiálu**, který patří do účtové skupiny *50 spotřebované nákupy* a středisko do něj zahrnuje tyto náklady:

- Propagační předměty
- Spotřeba materiálu kancelářských potřeb.
- Nákup mobilů
- Spotřeba technických plynů
- Spotřeba mat. - OPE
- Spotřeba drobného dlouhodobého hmotného majetku
- Náhradní díly do výpočetní techniky
- Knihy
- Časopisy

- Ochranné pomůcky, oděvy
- SM nedaň.min. 1. v DP
- Nakoupené osivo a sadba
- Spotřeba náhradních dílů
- Spotřeba stavebního materiálu
- Spotřeba pneumatik
- Spotřeba materiálu ostatní
- Spotřeba mazacích tuků a olej
- Spotřeba benzínu
- Spotřeba nafty
- Spotřeba topných olejů
- Spotřeba rašeliny
- Spotřeba nakoupených sazenic
- Spotřeba vlastních sazenic
- Spotřeba vlastních výrobků
- Chemické prostředky

**Tabulka 9 - vývoj nákladového účtu 501 spotřeba materiálu v jednotlivých letech**

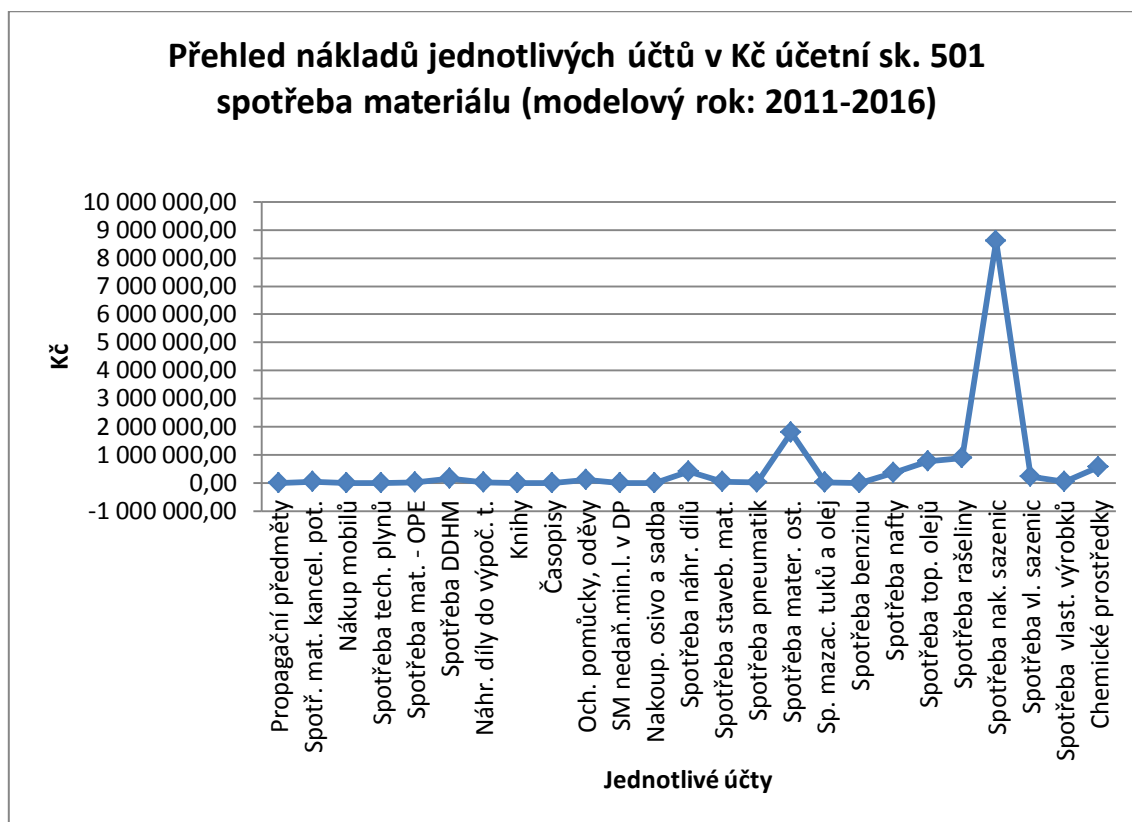
<b>Spotřeba materiálu 501</b>	
<b>Rok</b>	<b>Částka (Kč)</b>
2011	16 297 401,15
2012	14 972 252,73
2013	14 479 028,25
2014	14 569 820,68
2015	13 293 286,69
2016	10 767 706,65



**Graf 6 – vývoj nákladového účtu 501 spotřeba materiálu v jednotlivých letech**

Z výše uvedené tabulky a grafu je patrné, že náklady na spotřebu materiálu účtu 501 dosáhly svého maxima v roce 2011. Důvodem je nákup zásoby sazenic, které se v následujících letech prodávaly, čímž se tyto náklady postupně rozpouštěly.

Následující graf zobrazuje, který z jednotlivých účtů účtové skupiny 501 spotřeba materiálu byl v letech 2011-2016 **nejnákladovější**:



**Graf 7 – průměrné (modelové) náklady na jednotlivých účtech účtové sk. 501 spotřeba materiálu**

Nejnákladovější položkou účtu 501 spotřeba materiálu je jednoznačně průměrná **spotřeba sazenic**, což je jedním se specifík lesní výroby. Spotřeba sazenic znamená vlastně jejich nákup od cizích subjektů. S ní souvisí i druhá nejnákladovější položka – **spotřeba materiálu ostatní** – kam lze zařadit spotřebu materiálu při výrobě sazenic, např. obaly, motouzy, textilní folie atd. Docílit snížení nákladů položky spotřeba sazenic lze dvojím způsobem – buď zvýšit výrobu sazenic vlastních způsobem vegetativním, tzn. více roubovat, řízkovat a dělit, nebo způsobem generativním, tedy sběrem semen ze stromů okrasné školky a z nich následně vypěstovat semenáčky. Nákup sazenic od cizích subjektů je nákladnější než jejich samotná výroba.

Tabulka níže zahrnuje náklady účtu **501222 spotřeba nakoupených sazenic** v jednotlivých letech:

**Tabulka 10 - vývoj spotřeby nakoupených sazenic v jednotlivých letech**

	<b>Spotř. nak. sazenic účet 501222</b>
<b>Rok</b>	<b>Částka (Kč)</b>
2011	10 466 012,14
2012	9 491 439,41
2013	8 413 111,16
2014	9 156 195,05
2015	8 261 895,99
2016	5 870 168,84

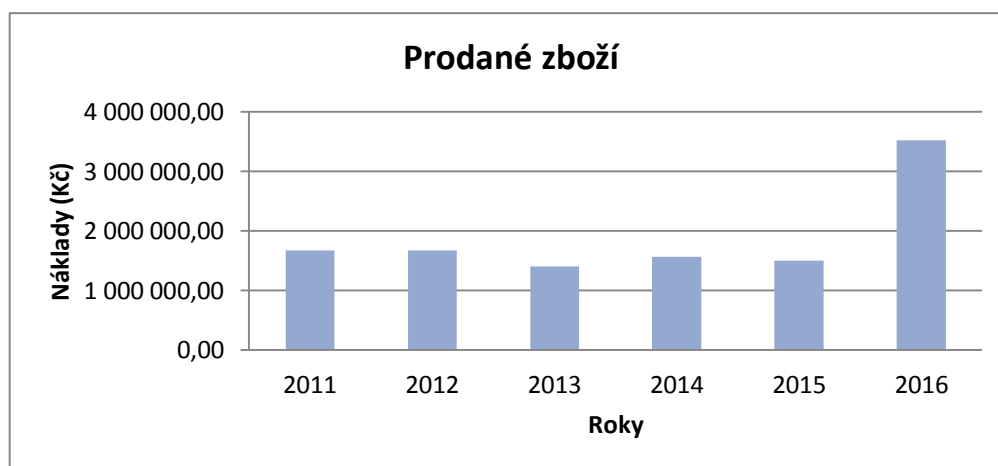
Náklady na spotřebu nakoupených sazenic byly nejvyšší v roce 2011, oproti tomu v roce 2016 byly skoro o polovinu nižší. Středisko v roce 2016 sazenice méně nakupovalo a také méně vyrábělo, což souvisí se zásobami sazenic, které nákoupily v předchozích letech a z nich dále čerpaly.

Dalším vybraným účtem účtové skupiny 50 je účet č. **504 prodané zboží**. Do tohoto účtu lze zahrnout různé nakoupené zboží od cizích výrobců, které se pak dále prodává zákazníkům zejména v maloobchodě, např. hnojiva, zahradnické potřeby, substráty apod. Zboží se prodává s určitou peněžní přírážkou, tzv. marží. V tabulce je uveden vývoj tohoto účtu v letech 2011-2016.

**Tabulka 11 – vývoj nákladového účtu 504 prodané zboží v jednotlivých letech**

	<b>Prodané zboží 504</b>
<b>Rok</b>	<b>Částka (Kč)</b>
2011	1 669 597,25
2012	1 672 882,83
2013	1 403 734,95
2014	1 561 305,78
2015	1 504 043,95
2016	3 531 066,40





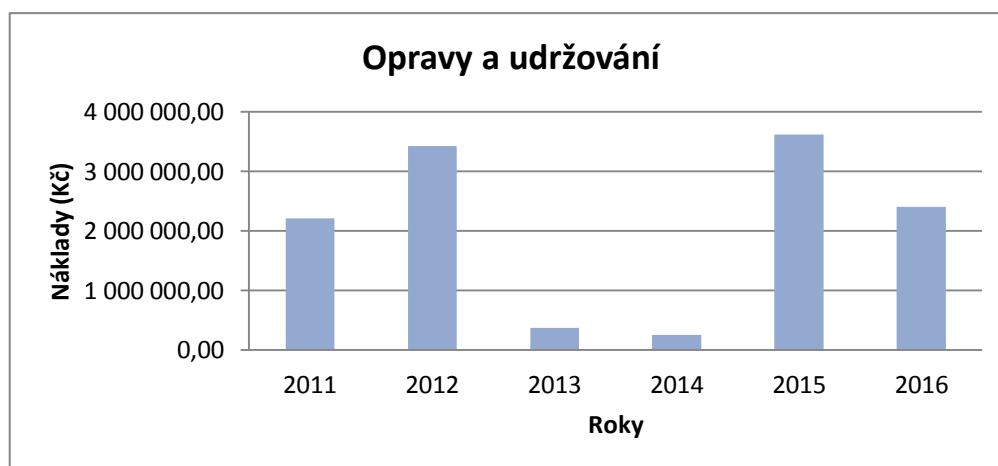
**Graf 8 - vývoj nákladového účtu 504 prodaného zboží v jednotlivých letech**

Náklady na účtu 504 prodané zboží byly nejvyšší v roce 2016, nejnižší naopak v roce 2013. Docílit snížení nákladů na tomto účtu lze zvýšením výroby vlastního zboží, což je časově náročnější a v některých případech nereálné (např. u zahradnických pomůcek, hnojiva – výroba tohoto zboží nepatří do náplně podnikatelské činnosti Střediska, není na to tedy vybavení ani kvalifikace). I když by náklady na výroby vlastního zboží vzrostly, z dlouhodobějšího hlediska by se vynaložené peněžní prostředky středisku vrátily v podobě výnosů z prodeje.

Účet **511 opravy a udržování** patří do účtové skupiny *51 služby*. Tento účet zahrnuje náklady na činnosti odstraňující vady věci, následky poškození a účinky opotřebení, čímž se zpomaluje fyzické opotřebení dlouhodobého hmotného majetku střediska.

**Tabulka 12 - vývoj nákladového účtu 511 opravy a udržování v jednotlivých letech**

Opravy a udržování 511	
Rok	Částka (Kč)
2011	2 212 105,17
2012	3 424 068,24
2013	370 665,48
2014	248 543,14
2015	3 622 741,11
2016	2 402 476,43



**Graf 9 – vývoj nákladového účtu 511 opravy a udržování v jednotlivých letech**

Z tabulky a grafu výše je patrné, že nejnižší náklady na opravy a udržování byly v roce 2013 a 2014 a nejvyšší pak v roce 2015 a 2016. Kolísání nákladů je způsobeno tím, že v roce 2013 a v roce 2014 probíhaly přípravy na generální opravy skoro celé jedné poloviny produkčních ploch pro obalovou sadbu a v roce 2015 a 2016 se opravy realizovaly. Tyto opravy zahrnovaly výstavbu zavlažovací soustavy, drenážování a odvod odpadní vody z ploch a jejich následné zpevnění a zafóliování. Vyřazení skoro celé jedné poloviny produkčních ploch mělo vliv i na okrasnou rostlinnou výrobu, což se v jejích nákladech a výnosech odrazilo.

Další účet, účet č. **518 ostatní služby**, se také řadí do účtové skupiny *51 služby*. Středisko do tohoto účtu zahrnuje následující náklady:

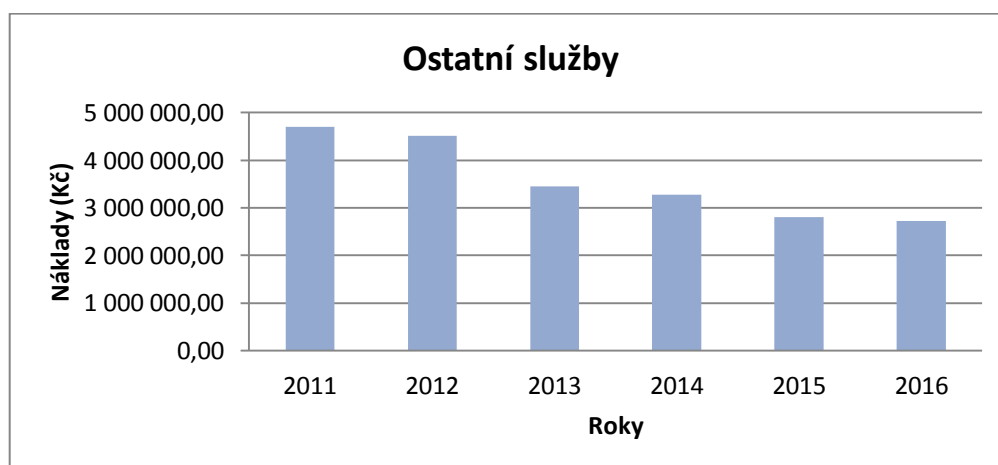
- Znalecké posudky
- Programátorské práce
- Aktualizace softwarů
- Různé služby nespecifické
- Inzerce a konkurzy
- Praní prádla, čištění
- Odvoz odpadků
- Ostraha
- Hasiči, požární revize
- Likvidace odpadků
- Právnícké, poradenské služby
- Náklady na poštovné
- Telefony
- Poplatky za rozhlas a TV
- Propagace ČZU
- Nájemné placené organizace
- Nájemné pozemky
- Školení, semináře
- Služ. nedaň. min. 1. v DP
- Ostatní služby - zahraniční dělníci
- Ostatní služby silniční dopravy
- Ostatní služby výrob.
- Revize elektro

- Náhrady za vlastní nářadí

V níže uvedené tabulce a grafu je přehled vývoje nákladového účtu 518 ostatní služby v letech 2011-2016:

**Tabulka 13 - vývoj nákladového účtu 518 ostatní služby v jednotlivých letech**

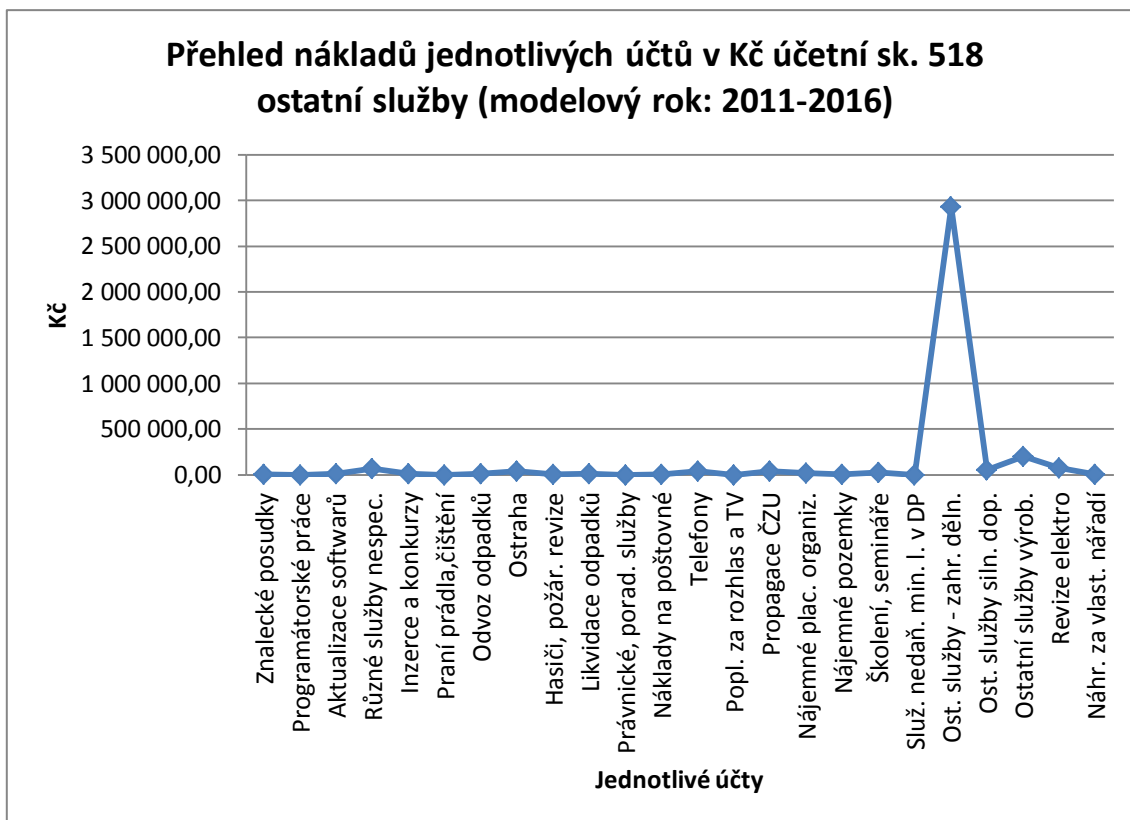
	Ostatní služby 518
Rok	Částka (Kč)
2011	4 700 338,10
2012	4 509 553,06
2013	3 448 326,25
2014	3 277 212,27
2015	2 807 163,96
2016	2 729 812,32



**Graf 10 - vývoj nákladového účtu 518 ostatní služby v jednotlivých letech**

Nejvyšší náklady účtu 518 ostatní služby byly v roce 2011, naopak nejnižší v roce 2016. Z grafu výše je patrné, že náklady tohoto účtu mají sestupnou tendenci. Hlavní příčinou je cílené snižování počtu cizích a sezónních pracovníků, kteří jsou odměňováni za fakturační ceny.

V níže uvedeném grafu jsou vyobrazeny náklady jednotlivých účtových položek účtu 518 ostatní služby.



**Graf 11 – průměrné (modelové) náklady jednotlivých účtů účetní sk. 518 ostatní služby**

Graf 11 zobrazuje rozložení průměrných nákladů modelového roku u jednotlivých účtů účtu 518 ostatní služby. Nejvyšší průměrné náklady jsou na položce mzdy cizím pracovníkům. Tyto náklady se neúčtují se mzdovými náklady z toho důvodu, že se jedná o pracovníky vykonávající práci pro podnik pouze dočasně. Náklady této položky lze regulovat snížením časové mzdy pracovníků nebo jejím nahrazením mzdy úkolové, dále pak intenzifikací výroby vlastními pracovníky a jejich progresivním odměňováním. Důležitým aspektem je vhodný výběr dočasných pracovníků. Středisko by se mělo zaměřit na fakturační položku vynakládaných prostředků, která by měla být nižší než celkový souhrn mezd zákonných odvodů a režii vlastních pracovníků. Je důležité využívat pracovní síly zejména vlastních pracovníků, protože v častých případech je to efektivnější.

Dalším účtem je účet č. **521 mzdové náklady**, který se řadí do účetní skupiny 52 *osobní náklady*. Do tohoto účtu lze řadit mzdy zaměstnanců, odměny a prémie, nemocenské atd. Na tomto účtu se účtují hrubé mzdy, které zahrnují základní mzdu, příplatky, odměny. Mzdy se vyplácejí pravidelně jednou za měsíc v určitý den, tzv. výplatní termín. Zaměstnancům se vyplácí mzda (čistá mzda) snížená o srážky

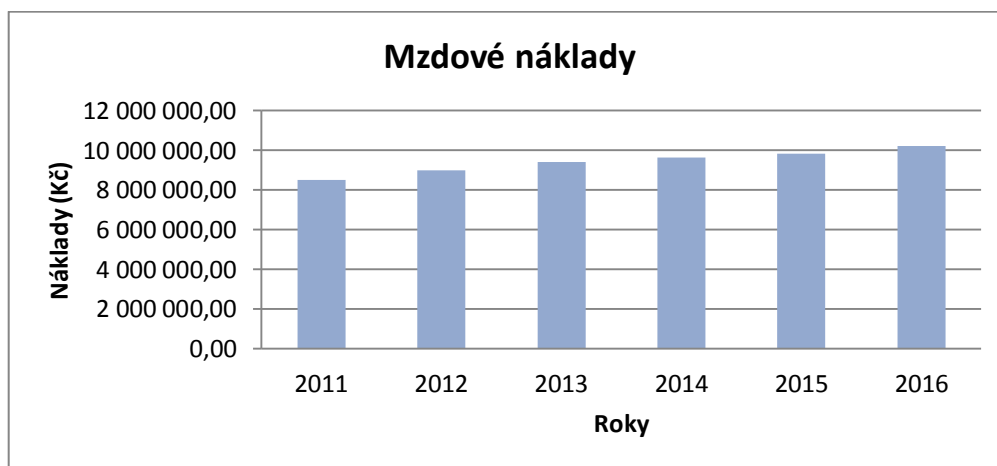
záloh na daních z příjmu a zákonné sociální a zdravotní pojištění (hrubá mzda).

Ve středisku se mezi mzdové náklady řadí tyto jednotlivé účty:

- Mzdy dělnické
- Prémie dělnické
- Odměny dělnické
- Mzdy doplňkové dělnické
- Mzdy - nemocenské D
- Naturálie dělnické
- Mzdy THP
- Prémie THP
- Odměny THP
- Mzdy doplňkové THP
- Mzdy - nemocenské THP
- Naturálie THP
- Mzdy OON (ostatní osobní náklady – dohody o provedení práce a provedení pracovní činnosti)

**Tabulka 14 - vývoj nákladového účtu 521 mzdové náklady v jednotlivých letech**

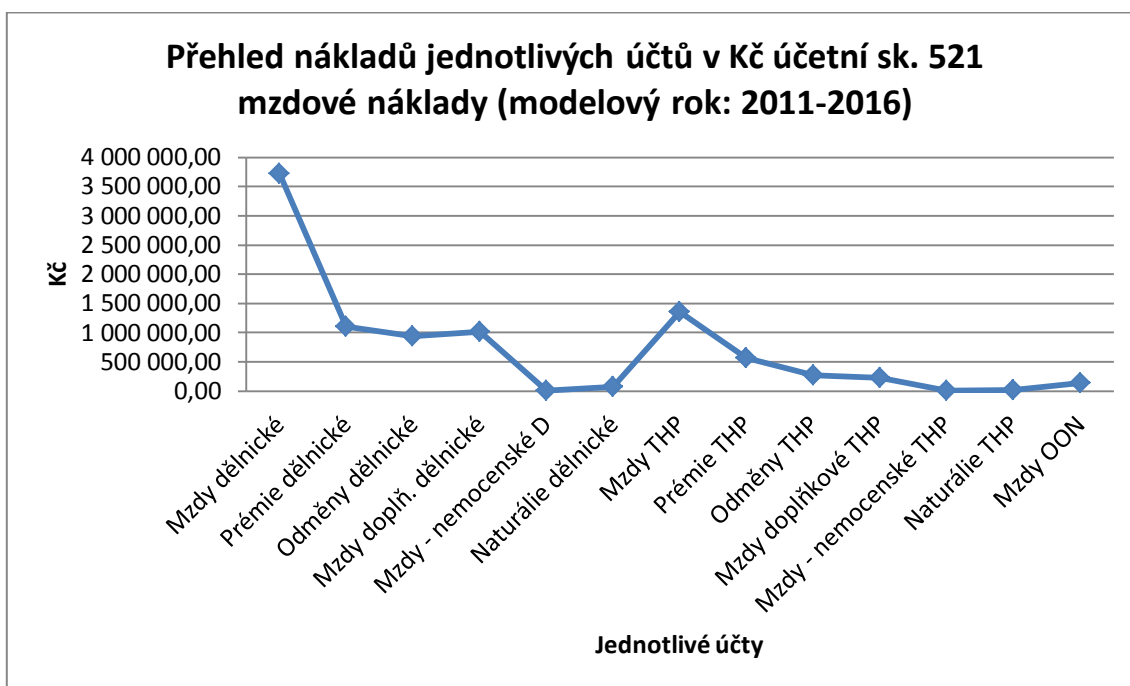
<b>Mzdové náklady 521</b>	
<b>Rok</b>	<b>Částka (Kč)</b>
2011	8 496 575,00
2012	8 997 195,00
2013	9 408 042,00
2014	9 653 417,00
2015	9 834 591,00
2016	10 215 771,00



**Graf 12 - vývoj nákladového účtu 521 mzdové náklady v jednotlivých letech**

Z tabulky a grafu výše je patrné, že nejvyšší mzdové náklady byly v roce 2016, kdežto nejnižší náklady tohoto účtu byly v roce 2011. Tyto náklady měly v jednotlivých

letech vzestupnou tendenci. Je to způsobené tím, že minimální mzda se rok od roku zvyšuje a i průměrná mzda pracovníků vykazuje každoročně nárůst. Níže uvedený graf je ukázkou, na jaké položce jsou mzdové náklady nejvyšší.



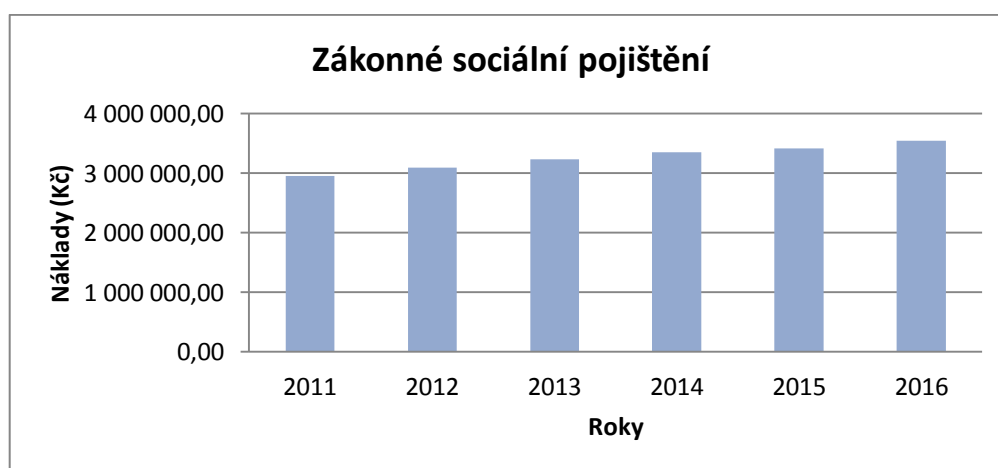
**Graf 13 - průměrné (modelové) náklady jednotlivých účtů účetní sk. 521 mzdové náklady**

Z grafu je patrné, že nejvyšší mzdové náklady střediska připadají na mzdy dělnické, což logicky vyplývá z charakteru podnikatelské činnosti a daného odvětví – lesnictví. V tomto středisku převažují dělnické profese nad THP. Dělníkům se vyplácí nejčastěji mzda časová (Kč/hod), tzv. hodinová taxa, nebo mzda úkolová (Kč/m<sup>2</sup>, Kč/m<sup>3</sup>), která je z pohledu podniku efektivnější. Snížení této nákladové položky lze docílit nahrazením živé práce za strojovou, to znamená zvýšením podílu mechanizované práce, což zvýší celkovou produktivitu práce. Druhou nejvyšší položkou jsou mzdy technickohospodářským pracovníkům. Jim se vyplácí mzda časová, tzv. měsíční tarif.

Účet č. **524 zákonné sociální pojištění** účtové skupiny 52 osobní náklady úzce souvisí se mzdovými náklady, ze kterých se procentuálně vypočítává.

**Tabulka 15 - vývoj nákladového účtu č. 524 zákonné sociální pojištění v jednotlivých letech**

<b>Zákonné sociální pojištění 524</b>	
<b>Rok</b>	<b>Částka (Kč)</b>
2011	2 950 625,00
2012	3 099 108,00
2013	3 237 590,00
2014	3 350 816,00
2015	3 415 492,00
2016	3 547 319,00



**Graf 14 - vývoj nákladového účtu č. 524 zákonné sociální pojištění v jednotlivých letech**

Nejvyšší náklady na účtu č. 524 zákonné sociální pojištění mělo středisko v roce 2016, což je identické s vyplacenými mzdovými náklady. Naproti tomu nejnižší náklady, stejně jako u vyplacených mezd, byly v roce 2011.

#### **6.4 Analýza struktury výnosnosti střediska**

Výnosy vyjadřují peněžní ohodnocení výkonů realizovaných daným podnikem za určité období, z účetní hlediska se jedná o jedno účetní období (12 měsíců). Na rozdíl od příjmů jsou výnosy přímo vázány na výkony.

Analýza výnosnosti se zabývá tím, *co a za jakou cenu* bylo prodáno či poskytnuto. V účetnictví se výnosy dělí stejně jako náklady na **výnosové druhy**, tedy *výnosy provozní, výnosy finanční a výnosy mimořádné* (Maryšková, 2015).

#### 6.4.1 Účtování výnosů

Výnosům je ve ČZU ŠLP vyhrazena účtová třída 6, což stanovuje vnitřní účetní směrnice daného konkrétního podniku. Výnosy se zde účtují od počátku roku narůstajícím způsobem. S ohledem na požadavky zjišťování hospodářského výsledku se účty výnosových druhů třídí do těchto účtových skupin:

**Tabulka 16 - účtové skupiny účtů výnosových druhů**

Výnosy provozní	60	Tržby za vlastní výkony a zboží
	61	Změna stavu vnitropodnikových zásob
	62	Výroba
	64	Jiné provozní náklady
	65	Zúčtování rezerv a opravných položek provozních výnosů
	697	Převod provozních výnosů (-)
Výnosy finanční	66	Finanční výnosy
	67	Zúčtování rezerv a opravných položek finančních výnosů
	698	Převod finančních výnosů (-)
Výnosy mimořádné	68	Mimořádné výnosy

V níže uvedené tabulce je přehled vybraných **nejvyšších průměrných výnosů** střediska v letech 2011-2016.

**Tabulka 17 - přehled nejvyšších průměrných výnosů v letech 2011-2016**

Účet	Název	Částka (Kč)
601	Tržby za vl. výrobky	29 955 759,61
604	Tržby za prodané zboží	2 619 643,97
621	Aktivace mat. a zboží	2 576 361,84

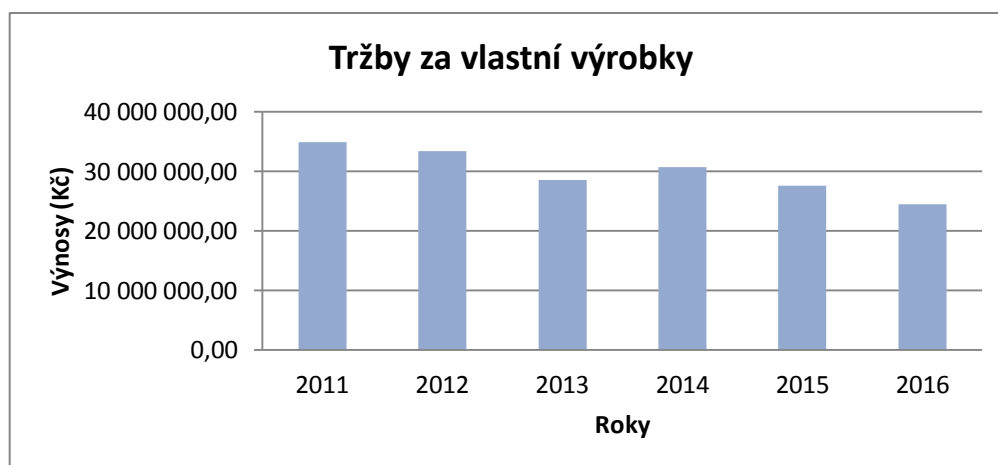
Nejvyšší účet č. **601 tržby za vlastní výrobky** patří do účtové skupiny *60 tržby za vlastní výkony a zboží*. Do této skupiny se účtují veškeré tržby za vlastní výkony na základě faktur (účetních dokladů). Středisko do něj zahrnuje tento jediný výnosový účet:

- Tržby za vlastní výrobky



Tabulka 18 - vývoj výnosového účtu 601 tržby za vl. výrobky v jednotlivých letech

Tržby za vl. výrobky 601	
Rok	Částka (Kč)
2011	34 962 778,61
2012	33 404 408,86
2013	28 559 582,73
2014	30 701 634,57
2015	27 600 069,81
2016	24 506 083,10



Graf 15 - vývoj výnosového účtu 601 tržby za vl. výrobky v jednotlivých letech

Z tabulky a grafu výše je patrné, že výnosy na účtu 601 tržby za vlastní výrobky byly nejvyšší v roce 2011 a poté měly spíše sestupnou tendenci, což bylo způsobeno poklesem výnosů zejména Lesní školky Louňovice. Produkce lesních sazenic v Lesní školce Louňovice byla v posledních letech nižší zejména kvůli nepřízní počasí a velkému suchu. Nejnižší výnosy tohoto účtu byly dosaženy v roce 2016.

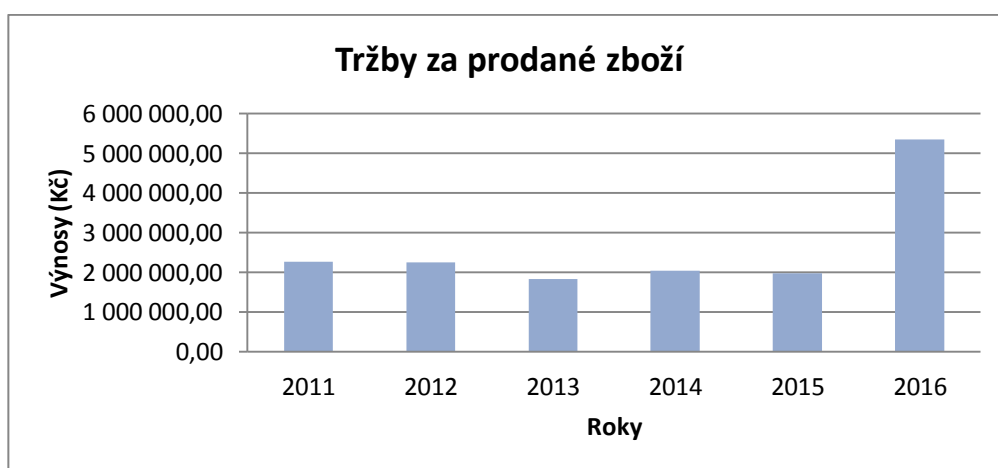
Druhým výnosově nejvyšším účtem je účet **604 tržby za prodané zboží**, taktéž účtové skupiny 60. Středisko do něj zahrnuje tento jediný výnosový účet:

- Tržby - zboží

V tabulce a grafu níže je znázorněn jejich vývoj v jednotlivých letech.

Tabulka 19 - vývoj výnosového účtu 604 tržby za prodané zboží v jednotlivých letech

Tržby za prodané zboží 604	
Rok	Částka (Kč)
2011	2 262 406,97
2012	2 258 798,34
2013	1 836 745,98
2014	2 043 103,27
2015	1 969 606,58
2016	5 347 202,70



Graf 16 - vývoj výnosového účtu 604 tržby za prodané zboží v jednotlivých letech

Nejvyšší výnosy z prodaného zboží mělo středisko v roce 2016, což je oproti ostatním rokům více jak dvojnásobek. Po dvou velmi suchých letech 2014 a 2015 přišel příznivý rok 2016, kdy se ze strany zákazníků zvýšil zájem o obnovu a realizaci zahrad a také o výsadbu lesa, což podniku přineslo vyšší výnosy. Obnova a realizace zahrad souvisí zejména se stoupající životní úrovní, lepší finanční situací obyvatel a také větším zájmem o přírodu a zeleň. Výsadba lesa probíhá neustále, ale v posledních letech je třeba vysazovat více kvůli kůrovcovým kalamitám, které v posledních letech způsobily klimatické změny, velká sucha, poškození větrem a vlivem dalších, již méně výrazných škodlivých činitelů.

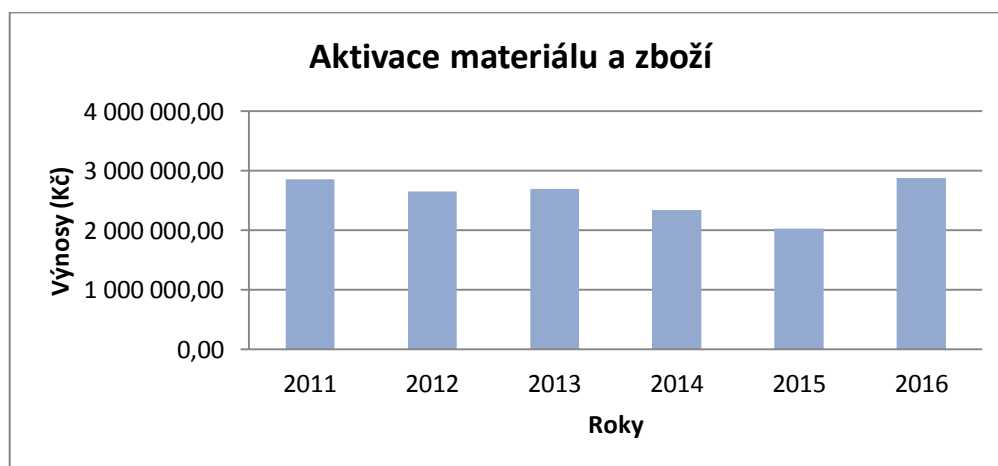
Třetím výnosově nejvyšším účtem je účet **621 aktivace materiálu a zboží** účtové skupiny 62 výroba (aktivace). Tento účet zahrnuje výrobu materiálu a zboží, které je určeno k dalšímu prodeji nebo jinému využití v rámci podniku (vnitropodnikové výnosy). Jedná se o ocenění zásob výrobními (skladovými) cenami, které jsou nižší než tržní ceny. Aktivace zároveň podniku poskytuje přehled o zásobách a možném

vývoji tržeb do příštích období. Ve středisku je do něj zahrnut tento jediný výnosový účet:

- Aktivace materiálu – sazenice

**Tabulka 20 - vývoj výnosového účtu 621 aktivace mat. a zboží v jednotlivých letech**

	<b>Aktivace mat. a zboží 621</b>
<b>Rok</b>	<b>Částka (Kč)</b>
2011	2 862 055,55
2012	2 652 905,34
2013	2 696 013,10
2014	2 336 162,65
2015	2 027 172,90
2016	2 883 861,48



**Graf 17 - vývoj výnosového účtu 621 aktivace mat. a zboží v jednotlivých letech**

Z tabulky a grafu je patrné, že nejvyšší výnosy byly v roce 2016. Jedním z důvodů je ten, že středisko měnilo aktivační cenu sazenic. Oproti tomu nejnižší byly v roce 2015. Účtem *aktivace materiálu - sazenice* jsou pokryty veškeré výrobní náklady Střediska lesních školek a zároveň jsou výnosem Střediska okrasných školek, tzn., že střediska si je mezi sebou přeúčtovávají. Tyto sazenice se mezi středisky převádí za *aktivační - výrobní cenu*.

## 6.5 Analýza rentability nákladovosti a výnosnosti

Jedním z ukazatelů ekonomické efektivity hospodaření podniku je **rentabilita**. Vyjadřuje se v peněžní formě hospodářské činnosti podniku, lze ji nazvat ziskovostí. Rentabilita nákladovosti vyjadřuje efektivitu (produktivnost) vynakládaných vstupů a určuje se poměrem zisku (hospodářského výsledku) k vlastním nákladům na výrobu – výkon. Rentabilita výnosnosti naopak vyjadřuje efektivitu získaných výstupů. V rámci jedné výrobně hospodářské jednotky se častěji používá míra rentability, což je rentabilita vyjádřená v procentech (Pulkrab, Šišák, Bartuněk, 2008).

V příloze č. 4 je vypočítána analýza rentability jak nákladovosti, tak výnosnosti za roky 2011-2016 pro Středisko okrasných školek.

## 7 DISKUZE

Hospodárnost Střediska okrasných školek byla analyzována již v roce 2008 Petrou Šváchovou. Šváchová ve své diplomové práci s názvem „Struktura nákladovosti Střediska pro výrobu okrasných dřevin Školního lesního podniku v Kostelci nad Černými lesy“ analyzovala náklady a výnosy střediska v rozmezí let 2000-2006. Tato kapitola je tedy zaměřená na porovnání analyzovaných výsledků Šváchové s výsledky analyzovanými v této diplomové práci, a to od roku 2011 do roku 2016.

Následující tabulka uvádí výši hospodářských výsledků v jednotlivých letech (2000-2006) a také jejich průměr.

**Tabulka 21 - vývoj hospodářských výsledků v letech 2000-2006 a jejich průměr**

ROK	HV v Kč
2000	3 834 608
2001	3 383 700
2002	4 172 340
2003	3 790 238
2004	2 233 927
2005	3 829 303
2006	3 435 694
<b>Průměrný HV</b>	<b>3 525 687</b>

Jak je z tabulky výše patrné, všechny hospodářské výsledky zjištěné Šváchovou jsou v kladné hodnotě, jedná se tedy v jednotlivých letech vždy o zisky. Nejvyšší hospodářský výsledek dosáhlo středisko v roce 2002, nejnižší naopak v roce 2004. Modelový (průměrný) hospodářský výsledek z let 2000-2006 činí **3 525 687 Kč**.

V další tabulce jsou uvedeny výše hospodářských výsledků v jednotlivých letech (2011-2016) a také jejich průměr.

**Tabulka 22 - vývoj hospodářských výsledků v letech 2011-2016 a jejich průměr**

ROK	HV v Kč
2011	2 199 021
2012	1 373 208
2013	-906 029
2014	-399 647
2015	-1 981 267
2016	115 171
<b>Průměrný HV</b>	<b>66 743</b>

Z tabulky výše lze vyčíst, že oproti rokům 2000-2006 se ve zkoumaném rozmezí let 2011-2016 vyskytla záporná hodnota (ztráta) hospodářského výsledku celkem třikrát. V roce 2011 dosáhlo středisko nejvyššího hospodářského výsledku, oproti tomu v roce 2015 se dostalo do ztráty blížící se ke dvěma milionům korun. Průměrný (modelový) hospodářský výsledek střediska za roky 2011-2016 činí pouhých **66 743 Kč**.

Ačkoli model Šváchová vycházel ze sedmi zkoumaných let a aktuální analýza jen z šesti, rozdíl průměrných hospodářských výsledků je markantní. Jedním z důvodů je ten, že v modelu Šváchové nebyly zcela zahrnuty údaje o hospodaření Lesní školky Louňovice. Dalším důvodem je nepříznivé počasí a špatné podmínky pro správný růst a vývoj semenáčků a sazenic, protože v posledních letech se na rostlinách a úrodách obecně značně projevuje sucho a nedostatek vláhy. V neposlední řadě může mít na ztráty let 2013, 2014 a 2015 také vliv doznívající hospodářské krize a pokles poptávky.

Další ukazatelem, vhodným pro srovnání hospodárnosti střediska, je míra rentability uváděná v procentech. V tabulce níže je přehled nákladové a výnosové míry rentability jednotlivých let 2000-2006, které analyzovala Šváchová.

**Tabulka 23 - přehled nákladové a výnosové míry rentability v letech 2000-2006**

Rok	Míra nákladové rentability (%)	Míra výnosové rentability (%)
2000	26,27	20,80
2001	24,81	19,88
2002	21,07	17,41
2003	16,86	14,43
2004	7,83	7,26
2005	13,42	11,83
2006	11,52	10,33

V letech 2000-2004 má jak nákladová, tak výnosová rentabilita sestupnou tendenci, v roce 2005 se mírně zvýšila a v roce 2006 opět klesla. Maximální rentabilita byla dosažena v roce 2000, naproti tomu v roce 2004 byla nejnižší.

Následující tabulka pro srovnání obsahuje míru rentability v letech 2011-2016.

**Tabulka 24 - přehled nákladové a výnosové míry rentability v letech 2011-2016**

<b>Rok</b>	<b>Míra nákladové rentability (%)</b>	<b>Míra výnosové rentability (%)</b>
<b>2011</b>	5,32	5,05
<b>2012</b>	3,26	3,16
<b>2013</b>	-2,41	-2,47
<b>2014</b>	-1,03	-1,04
<b>2015</b>	-4,92	-5,17
<b>2016</b>	0,28	0,28

Stejně, jako v letech 2011-2016, kdy středisko vykázalo mnohem menší hospodářský výsledek, než tomu bylo v letech 2000-2006, tak i jeho rentabilita byla v těchto letech mnohem nižší. Dokonce v rozmezí let 2013-2015 se dostala do záporné hodnoty, z čehož vyplývá, že hospodaření střediska v těchto letech bylo nerentabilní, a tudíž ani nelze o rentabilitě jako takové hovořit. Nejvyšší rentability středisko dosáhlo v roce 2011, nejnižší, když se odhlédne od záporných hodnot, v roce 2016.

Důvody, proč jsou rentability v jednotlivých letech analyzovaných Šváchovou a analyzovaných v této diplomové práci tak odlišné, jsou podobné jako u srovnání hospodářských výsledků. Jednak ve výsledcích Šváchové nebyly zcela zahrnuty údaje o hospodaření Lesní školky Louňovice, dále pak přípravy a realizace oprav produkčních ploch probíhajících od roku 2013 do roku 2016 výrazně ovlivnily dosažené výsledky. Dalším faktorem byly nepříznivé klimatické podmínky, které se odrážely na poptávce zákazníků, což způsobilo menší odbyt. V neposlední řadě také kupní ceny jednotlivých komodit (pohonné hmoty, energie, služby) se výrazně liší – dochází k neustálému nárůstu cen na vstupu. Vývoj cenových hladin však nebyl předmětem zkoumání ani jedné z diplomových prací, nelze tedy vyvozovat jednoznačné závěry. Všechny tyto faktory mají na srovnávané výsledky komplexní a velký vliv, což je třeba vzít v úvahu.

## 8 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat nákladovost a výnosnost Střediska pro výrobu okrasných dřevin ČZU ŠLP v rozmezí let 2011-2016 na základě modelového prvku, který je průměrným obrazem daných let. Ze zpracovaných výsledků bylo třeba vyhodnotit, zda středisko hospodaří ekonomicky, a doporučit, jakými opatřeními efektivně snížit náklady a naopak zvýšit výnosy. Analýza probíhala systematicky. Nejdříve zkoumala jednotlivé výkony střediska, od výkonů plynule přešla k analyzování jednotlivých účtových skupin a u vybraných nejvýznamnějších účtových skupin zkoumala vybrané nejvýznamnější jednotlivé účty.

Z pohledu analyzování přímých nákladů jsou pro středisko nejvýznamnější tři výkony. Jedná se o výkon č. 061 okrasná rostlinná prodejna, výkon č. 062 okrasná rostlinná výroba a výkon č. 222 výroba lesních sazenic. Z těchto tří výkonů dosáhl nejvyšších nákladů i výnosů výkon č. **062 okrasná rostlinná výroba**. Náklady tohoto výkonu se v jednotlivých letech pohybovaly konstantně kolem 25 milionů korun, ale výnosy měly spíše klesající tendenci. Rostlinná výroba je nejvíce ovlivněná počasím, které v posledních letech nebylo příznivé. Mírné zimy a suchá léta s nedostatkem srážek vedou k větší péči o rostliny, kdy je třeba více zavlažovat a také rostliny ošetřovat proti hmyzím škůdcům, kterým se v těchto podmínkách daří. Velká sucha měla za následek větší úhyn sazenic a semenáčků, což se odrazilo na výnosech. Bohužel v tomto případě nelze ovlivnit počasí, středisko tedy musí dbát na zvýšenou péči o rostliny. Druhým nejvyšším výkonem byl výkon č. **222 výroba lesních sazenic**. Náklady i výnosy z této výroby se v jednotlivých letech snižovaly, až v roce 2016 zejména výnosy vzrostly. Středisko by se mělo zaměřit na výrobu sazenic pro vlastní spotřebu a také pro menší odběratele, kteří jsou pro něj velice důležití. Velkoodběratelů stačí sice méně, ale jakmile o jednoho z nich středisko přijde, výrazně se tato ztráta projeví na výnosech. Maloodběratelů je třeba mít více, ale ztráta některého z nich nikdy nebude mít na výnosy střediska tak fatální dopad jako v případě ztráty velkoodběratele. V případě výroby sazenic pro vlastní účely středisko minimalizuje náklady na koupi sazenic od cizích subjektů. Třetím nejvyšším výkonem byl výkon č. **061 okrasná rostlinná prodejna**. Náklady ani výnosy tohoto výkonu nevykazovaly větší odchylky, ale v roce 2016 došlo k jejich nárůstu, což bylo zapříčiněno zvýšením poptávky díky ekonomickému růstu a většímu zájmu o ozeleňování měst i obcí a hlavně zahrádek. V posledních letech se středisko zaměřilo na svou propagaci, vylepšilo



si oficiální webové stránky, které doplnilo o ceníky rostlin a sortimentu prodejny. Také si na sociální síti facebook.com založilo skupinu, ve které informuje o akčních nabídkách a rozšiřování zboží, vkládá fotografie rostlin a tím si vytváří reklamu, což bude mít jistě pozitivní vliv na výnosy příštích období.

Mezi vybrané účetní skupiny s nejvyššími náklady střediska patřily účty č. 501 spotřeba materiálu, č. 504 prodané zboží, č. 511 opravy a udržování, č. 518 ostatní služby, č. 521 mzdové náklady a č. 524 zákonné sociální pojištění. Nejnákladovější z těchto účtů byl účet č. **501 spotřeba materiálu**. V roce 2011 byly náklady na spotřebu materiálu nejvyšší, převýšily 16 milionů korun. V tomto roce středisko nakupilo zásobu sazenic, ze které v následujících letech čerpalo. Snížit náklady této položky lze zvýšením výroby vlastních sazenic, protože výroba samotná vyjde středisko levněji než nákup sazenic od cizích subjektů. Dalším nákladově významným účtem je účet č. **504 prodané zboží**. Nejvyšších nákladů středisko dosáhlo v roce 2016. Snížit náklady na prodané zboží lze opět jako u sazenic výrobou vlastního zboží. Ne vždy je to však možné, z podnikatelské činnosti střediska je evidentní, že např. zahradní náčiní či chemická hnojiva si středisko samo nevyrobí. Účet č. **511 opravy a udržování** prošel v jednotlivých letech zajímavým vývojem, kdy v letech 2013 a 2014 byly náklady nejnižší, řádově ve stech tisících korunách, kdežto v roce 2015 a 2016 se vrátily do řádů milionů. Tento fakt byl způsoben tím, že v období let 2013-2014 docházelo k přípravě generálních oprav produkčních ploch a v období let 2015-2016 se tyto opravy realizovaly. Další účet č. **518 ostatní služby** měl jako nejnákladovější položku mzdy pro zahraniční pracovníky, jejichž počty středisko cíleně snižovalo, čímž náklady v jednotlivých letech klesaly. Tito pracovníci pro středisko pracují za fakturační cenu. Snížit náklady lze tedy zaměřením se na fakturační položku vynakládaných prostředků, která by měla být nižší než celkový souhrn mezd, zákonných odvodů a režii vlastních pracovníků. Druhý nákladově nejvýznamnější účet byl účet č. **521 mzdové náklady**. Se snižováním stavů cizích a sezónních pracovníků se zvyšovaly náklady na vlastní pracovníky, které v jednotlivých letech měly vzestupnou tendenci. Důvodem je také fakt, že minimální i průměrná mzda v ČR se neustále zvyšuje, na což musí středisko reagovat. Snížit mzdové náklady lze nahrazením živé práce za strojovou. Mechanizovaná práce zvýší celkovou produktivitu práce střediska. Další možností snížení mzdových nákladů je vyplácení pracovníků spíše úkolovou mzdou než časovou.

Se mzdovými náklady úzce souvisí třetí nejvyšší účet č. **524 zákonné sociální pojištění**. Náklady této položky byly identické s náklady mzdovými, také měly vzestupnou tendenci. Snížit tyto náklady lze snížením nákladů mzdových, ze kterých se odvody na pojištění procentuálně vypočítávají.

Vybrané účtové skupiny s nejvyššími výnosy byly účty č. 601 tržby za vlastní výroby, č. 602 tržby za prodané zboží a č. 621 aktivace materiálu a zboží. Účet č. **601 tržby za vlastní výroby** byl nejvýnosovějším účtem střediska. V jednotlivých letech měly výnosy spíše sestupnou tendenci, což bylo způsobeno poklesem výnosů z Lesní školky Louňovice. Produkce sazenic se neustále snižovala vlivem nepříznivého počasí. Výnosy druhého vybraného účtu č. **602 tržby za prodané zboží** v jednotlivých letech narůstaly a v roce 2016 dosáhly skoro dvojnásobku hodnoty výnosů v předchozích letech. Vliv na tento jev mělo příznivé počasí v roce 2016, kdy zákazníci začali opět obnovovat a osazovat zahrady a také se zvýšila výsadba lesů kvůli kalamitním těžbám. Třetím významným účtem byl účet **621 aktivace materiálu a zboží**. Výnosy v jednotlivých letech byly celkem konstantní, ale v roce 2016 nejvyšší. Tento účet evidoval veškeré výrobní náklady Střediska lesních školek, které se přeúčtovávaly jako výnosy Střediska okrasných školek. Jednalo se zejména o sazenice, které se mezi středisky převádí za výrobní neboli aktivační cenu.

Z hospodářských výsledků zkoumaných let, které jsou uvedeny v kapitole „Diskuze“, i z výše uvedených faktů je patrné, že se podniku v posledních analyzovaných letech příliš nedařilo. Modelový (průměr hodnot všech hospodářských výsledků) hospodářský výsledek činí pouhých 66 743 Kč. Tento výsledek není nijak optimistický. Nejdůležitější činnosti střediska – okrasná rostlinná výroba a prodej – byly ve zkoumaném období ovlivněny nepříznivým počasím a hospodářskou krizí (externí vlivy) a generálními opravami produkčních ploch (interní vlivy). V roce 2016 bylo však možné pozorovat opětovný nárůst výnosů, což by mohlo značit zlepšení ekonomické situace střediska. Je potřeba, aby se podnik zaměřil na své nejnákladovější a nejvýnosnější účty a snažil se je optimalizovat.

Ve výrobní činnosti by bylo dobré zvětšit podíl mechanizované práce, zaměstnávat méně cizích pracovníků a všechny pracovníky dostatečně motivovat, což by vedlo k celkovému zefektivnění výroby. V roce 2016 již došlo k oživení ekonomiky a současně ke zvýšení koupěschopné poptávky zákazníků, což se pozitivně odrazilo

na prodejní činnosti. K tomu též přispělo zkvalitnění propagace a reklama střediska. Důležitým aspektem pro úspěšné postavení a udržení se na trhu je sledování kvality, ceny a reklamy konkurenčních podniků.

Faktorů, které ovlivňují hospodaření a celkové finanční zdraví podniku je mnoho, a to jak interních, tak externích. Soubor těchto všech vlivů je nutné brát v úvahu při podnikání v jakémkoli odvětví, obzvlášť tak specifickém, jako je lesní výroba.

## 9 SEZNAM LITERATURY A POUŽITÝCH ZDROJŮ

BARTUNĚK, Jiří. Předmět, vznik a vývoj ekonomiky a řízení lesního hospodářství. In: PULKRAB, Karel (ed.). *Ekonomika a řízení lesního hospodářství*. Písek: VŠZ - lesnická fakulta Praha a Matice lesnická Písek, 1993, s. 5-6.

BARTUNĚK, Jiří. *Ekonomika lesního hospodářství*. Brno: Vysoká škola zemědělská, 1994. ISBN 80-7157-130-X.

FREIBERG, František. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.

HÁK, Tomáš, Hana KOLÁŘOVÁ a Bedřich MOLDAN, ed. *K udržitelnému rozvoji České republiky: vytváření podmínek*. Praha: Centrum Univerzity Karlovy pro otázky životního prostředí, 2002. ISBN 80-238-8378-x.

HOMOLKA, Jaroslav. *Podniková ekonomika a řízení*. Vyd. 2. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-213-2504-3.

JANHUBA, Miloslav. Kalkulace nákladů. In: SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, s. 275. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOLENKA, Ivan. Rozhodovanie. In: PULKRAB, Karel (ed.). *Ekonomika a řízení lesního hospodářství*. Písek: VŠZ - lesnická fakulta Praha a Matice lesnická Písek, 1993, s. 166-167.

KOŘÍNEK, Josef. Cíle podniku. In: PULKRAB, Karel (ed.). *Ekonomika a řízení lesního hospodářství*. Písek: VŠZ - lesnická fakulta Praha a Matice lesnická Písek, 1993, s. 130-134.

KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x.

KUPČÁK, Václav. *Ekonomika lesního hospodářství*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2003. ISBN 80-7157-734-0.

KURALOVÁ, Klára a Kateřina Margarisová. Strategické řízení. In: HOMOLKA, Jaroslav. *Podniková ekonomika a řízení*. Vyd. 2. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2014, s. 147-150. ISBN 978-80-213-2504-3.

LENOCH, Josef. *Ekonomika obhospodařování lesních majetků* [online]. MZLU Brno, **2010**(1) [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: [http://www.lesniznalec.cz/Newsoubory/Podnik/Lenoch\\_ekonomika\\_lesnich\\_majetku.pdf](http://www.lesniznalec.cz/Newsoubory/Podnik/Lenoch_ekonomika_lesnich_majetku.pdf)

MARYŠKOVÁ, Petra. *Nákladovost pěstování okrasných rostlin na příkladu ČZU ŠLP Kostelec nad Černými lesy*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Fakulta lesnická a dřevařská, Katedra ekonomiky a řízení lesního hospodářství, 2015. Bakalářská práce. Vedoucí práce Karel Pulkrab.

PŘIBYLOVÁ, Zuzana. *Situační a výhledová zpráva Květiny a okrasné rostliny* [online]. Ministerstvo zemědělství, 2016, **2015** [cit. 2017-03-07]. ISSN 1211-7692. ISBN 978-80-7434-269-1. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/publikace-a-dokumenty/situačni-a-vyhledove-zpravy/roślinne-komodity/okrasne-rostliny/>

PULKRAB, Karel (ed.). *Ekonomika a řízení lesního hospodářství*. Písek: VŠZ - lesnická fakulta Praha a Matice lesnická Písek, 1993.

PULKRAB, Karel, Luděk ŠIŠÁK a Jiří BARTUNĚK. *Hodnocení efektivnosti v lesním hospodářství*. Kostelec nad Černými lesy: Lesnická práce, 2008. ISBN 978-80-87154-12-0.

PULKRAB, Karel. *Ekonomika lesního hospodářství: vybrané kapitoly*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Fakulta lesnická a environmentální, Katedra ekonomiky a řízení lesního hospodářství, 2005. ISBN 80-213-1409-5.

RIEDL, Marcel. *Marketing*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2005. ISBN 80-213-1375-7.

ŘEZBOVÁ, Helena. Finanční analýza. In: HOMOLKA, Jaroslav. *Podniková ekonomika a řízení*. Vyd. 2. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2014, s. 181. ISBN 978-80-213-2504-3.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. Podnikové plánování, funkční struktura plánování podniku. In: SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, s. 164. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.

SLOUP, Roman. *Semináře z ekonomiky lesního hospodářství: multimediální příručka*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Fakulta lesnická a dřevařská, 2012. ISBN 978-80-213-23-46-9.

SOUČKOVÁ, Helena a Pavel FRONĚK. *Okrasné školkařství z hlediska diverzifikace zemědělství* [online]. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <http://fzp.ujep.cz/projekty/qh82126/V005/clanek5.pdf>

SYNEK, Miloslav. *Ekonomika a řízení podniku: učební texty pro inženýrské studium Podniková ekonomika*. 2. dot. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 80-7079-496-8.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.

SYNEK, Miroslav. *Ekonomická analýza*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 2003.

ŠVÁCHOVÁ, Petra. *Struktura nákladovosti střediska pro výrobu okrasných dřevin Školního lesního podniku v Kostelci nad Černými lesy*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Fakulta lesnická a dřevařská, Katedra ekonomiky a řízení lesního hospodářství, 2008. Diplomová práce. Vedoucí práce Karel Pulkrab.

VACEK, Stanislav, ed. *Pěstování lesů: pěstební výkladový slovník*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Fakulta lesnická a environmentální, 2006. ISBN 80-213-1573-3.

VALOUCH, Petr. Výsledek hospodaření. In: SEDLÁČEK, Jaroslav. *Základy finančního účetnictví*. Praha: Ekopress, 2005, s. 249-250. ISBN 80-86119-95-5.

VODÁČEK, Leo. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-041-4.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.

ČSN ISO 690. *Informace a dokumentace – Pravidla pro bibliografické odkazy a citace informačních zdrojů*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2011. Třídící znak 01 0197.

## 10 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Náklady a výnosy dle jednotlivých výkonů v letech 2011-2016, včetně grafického znázornění.....	79
Příloha č. 2 – Náklady a výnosy dle jednotlivých účetních skupin v letech 2011-2016, včetně grafického znázornění.....	106
Příloha č. 3 – Náklady a výnosy dle jednotlivých účetních druhů v letech 2011-2016, včetně grafického znázornění.....	122
Příloha č. 4 – Rentabilita nákladovosti a výnosnosti dle průměrných hodnot v letech 2011-2016, včetně grafického znázornění.....	152

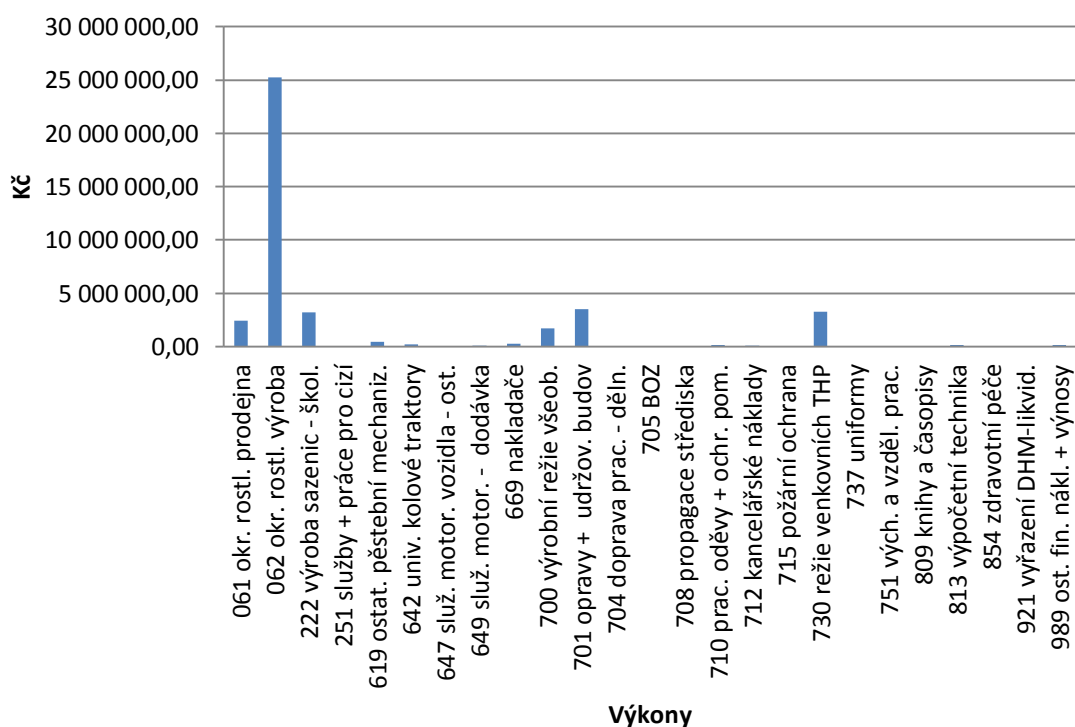


**Příloha č. 1 – Náklady a výnosy dle  
jednotlivých výkonů v letech 2011-2016, včetně  
grafického znázornění.**

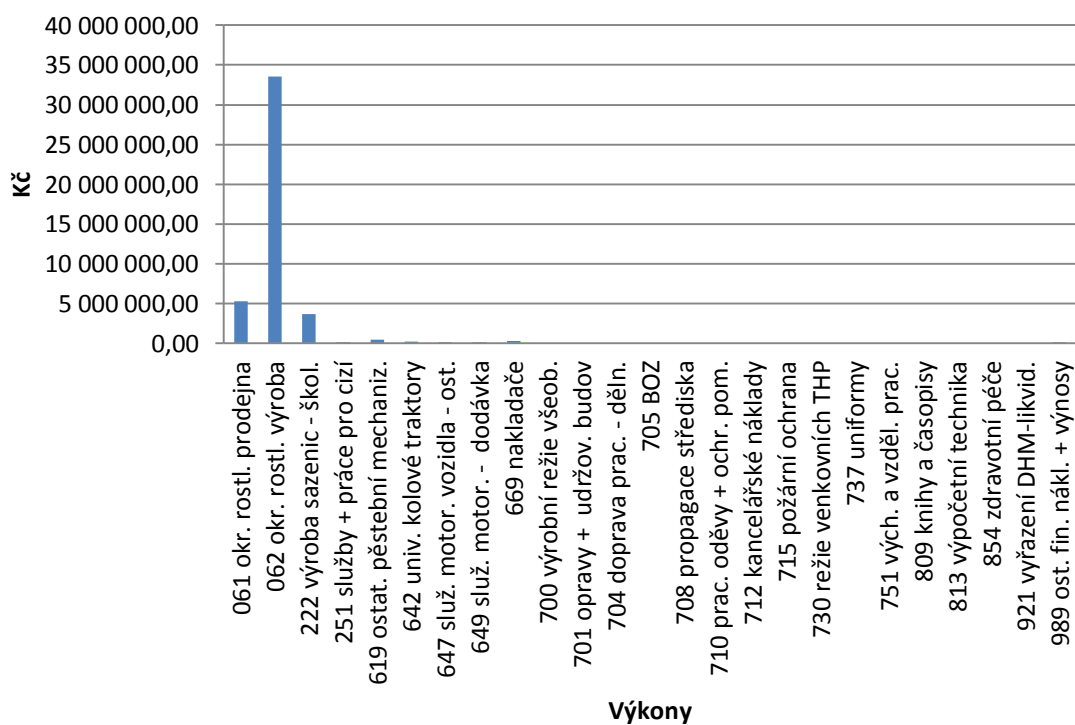
# Rok 2011

Výkon	Rok (celkem) v Kč		
	Náklady	Výnosy	Σ
<b>Přímé náklady:</b>			
061 okr. rostl. prodejna	2 423 268,42	5 243 800,14	2 820 531,72
062 okr. rostl. výroba	25 261 805,92	33 546 443,78	8 284 637,86
222 výroba sazenic - škol.	3 193 298,20	3 642 360,85	449 062,65
251 služby + práce pro cizí	18 500,00	19 881,05	1 381,05
Přímé náklady celkem:	30 896 872,54	42 452 485,82	11 555 613,28
<b>Pomocné provozy:</b>			
619 ostat. pěstební mechaniz.	423 757,88	423 757,88	0,00
642 univ. kolové traktory	196 161,97	196 161,97	0,00
647 služ. motor. vozidla - ost.	40 395,41	40 395,41	0,00
649 služ. motor. - dodávka	80 414,52	80 414,52	0,00
669 nakladače	283 882,97	283 882,97	0,00
Pomocné provozy celkem:	1 024 612,75	1 024 612,75	0,00
<b>Výrobní režie:</b>			
700 výrobní režie všeob.	1 717 023,17	0,00	-1 717 023,17
701 opravy + udržov. budov	3 537 455,02	0,00	-3 537 455,02
704 doprava prac. - děln.	4 618,00	0,00	-4 618,00
705 BOZ	13 550,00	0,00	-13 550,00
708 propagace střediska	62 789,09	0,00	-62 789,09
710 prac. oděvy + ochr. pom.	179 911,87	0,00	-179 911,87
712 kancelářské náklady	122 857,52	0,00	-122 857,52
715 požární ochrana	4 888,00	0,00	-4 888,00
730 režie venkovních THP	3 286 473,00	0,00	-3 286 473,00
737 uniformy	46 277,00	0,00	-46 277,00
751 vých. a vzděl. prac.	22 273,00	0,00	-22 273,00
809 knihy a časopisy	545,40	0,00	-545,40
813 výpočetní technika	171 796,22	0,00	-171 796,22
854 zdravotní péče	8 800,00	0,00	-8 800,00
921 vyřazení DHM-likvid.	48 684,00	0,00	-48 684,00
989 ost. fin. nákl. + výnosy	156 426,02	27 775,18	-128 650,84
Výrobní režie celkem:	9 384 367,31	27 775,18	-9 356 592,13
<b>Σ</b>	41 305 852,60	43 504 873,75	<b>2 199 021,15</b>
% režie	23,30		
celkové náklady bez údržeb	36 743 784,83		
% režie bez údržeb	15,91		

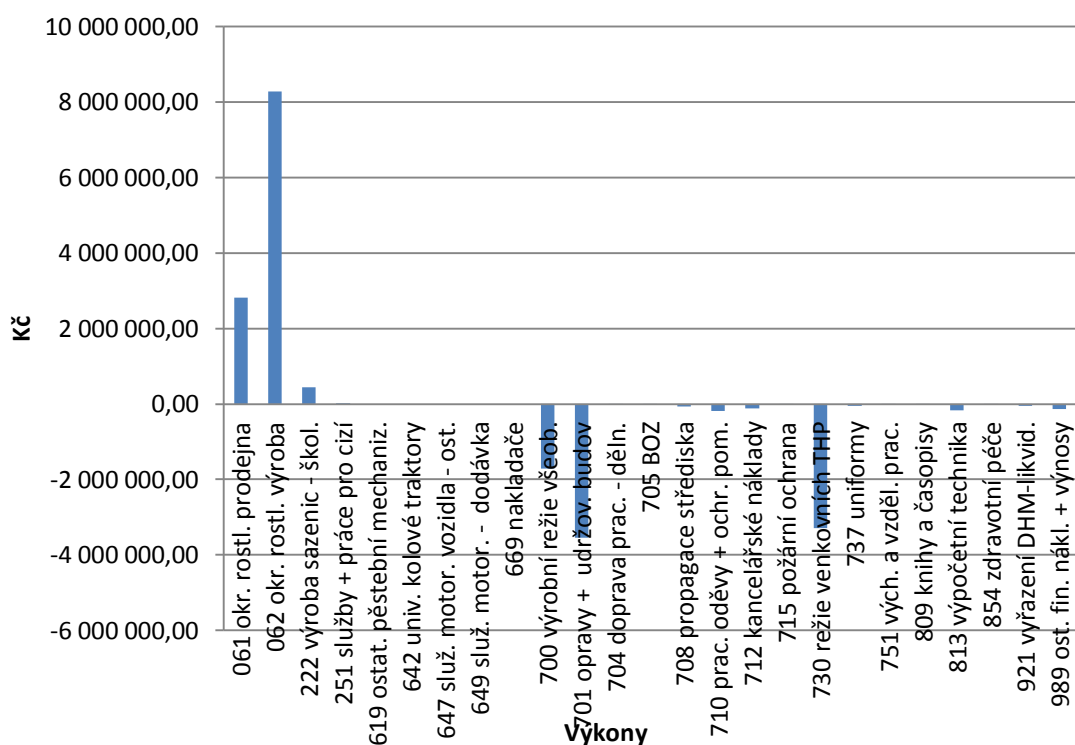
## Přehled nákladů dle jednotlivých výkonů v Kč (rok 2011)



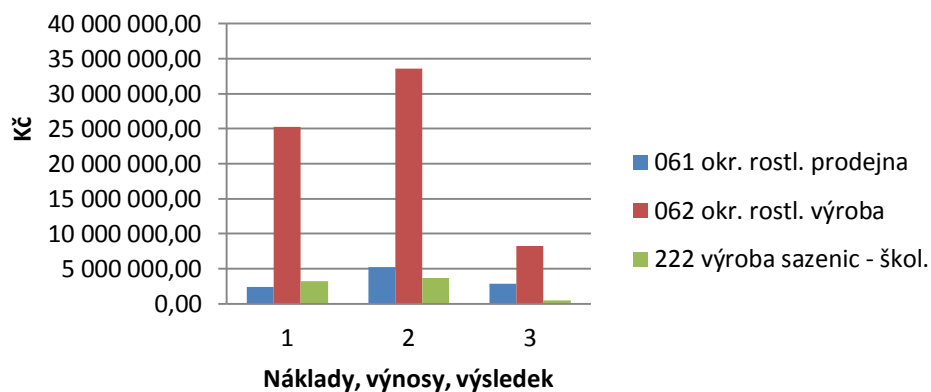
## Přehled výnosů dle jednotlivých výkonů v Kč (rok 2011)



## Přehled výsledků dle jednotlivých výkonů v Kč (rok 2011)



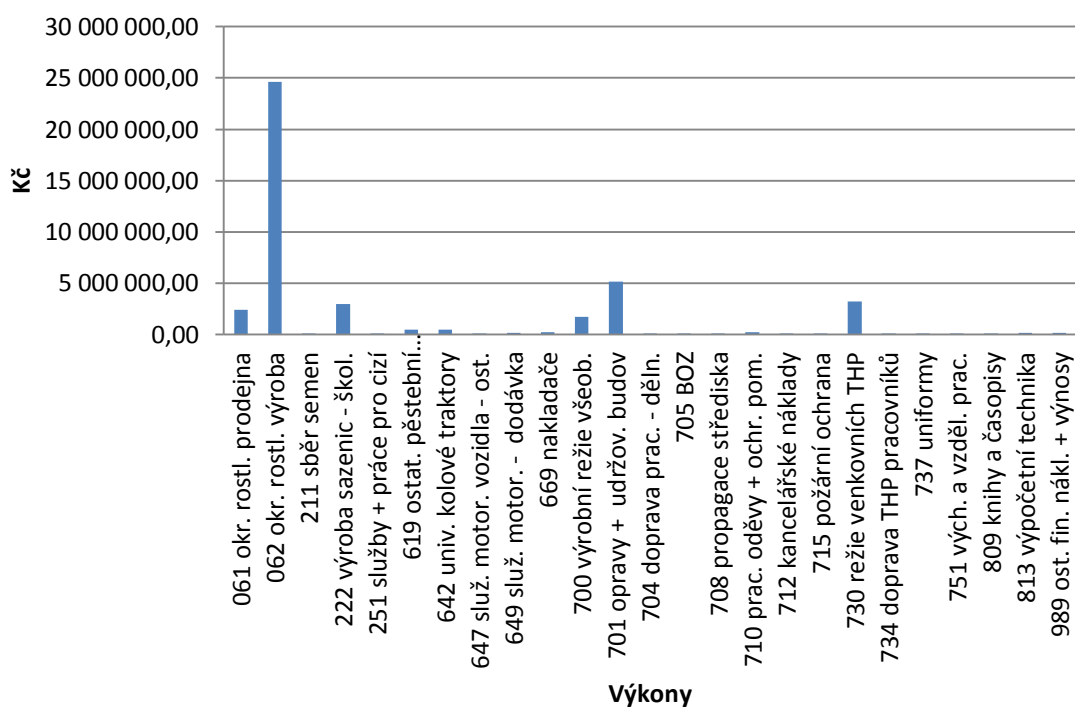
## Náklady, výnosy a výsledky vybraných výkonů roku 2011



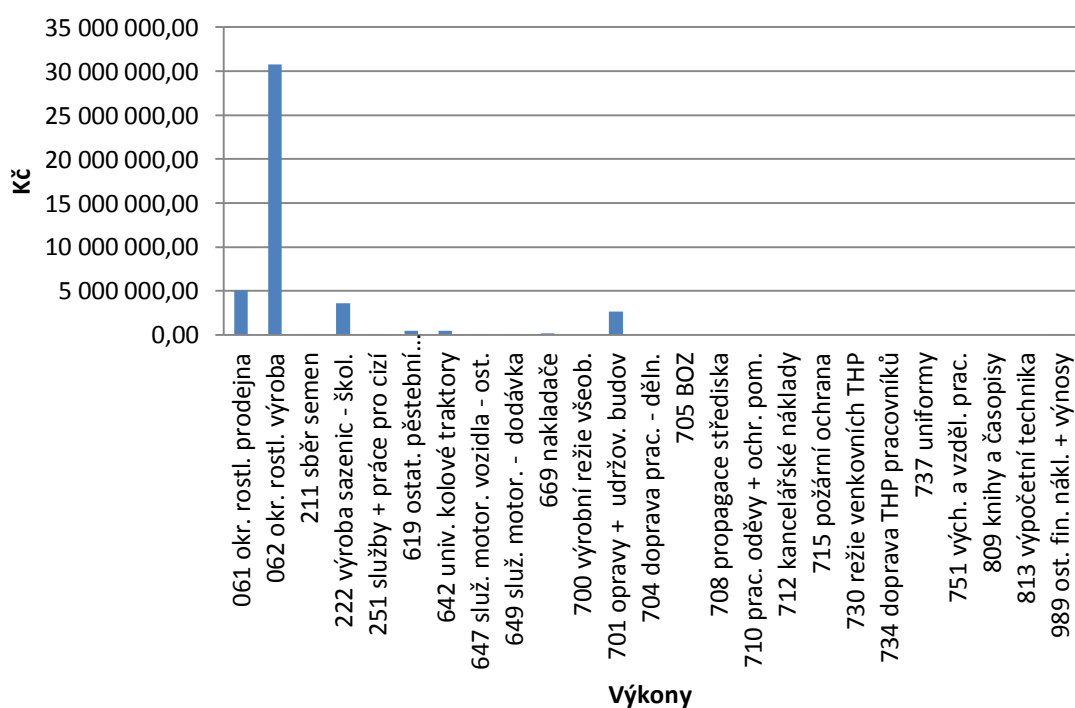
## Rok 2012

Výkon	Rok (celkem) v Kč		
	Náklady	Výnosy	Σ
<b>Přímé náklady:</b>			
061 okr. rostl. prodejna	2 424 248,66	5 079 458,28	2 655 209,62
062 okr. rostl. výroba	24 595 258,76	30 761 931,87	6 166 673,11
211 sběr semen	12 870,00	12 870,00	0,00
222 výroba sazenic - škol.	2 985 320,38	3 588 160,04	602 839,66
251 služby + práce pro cizí	4 125,80	38 679,14	34 553,34
Přímé náklady celkem:	30 021 823,60	39 481 099,33	9 459 275,73
<b>Pomocné provozy:</b>			
619 ostat. pěstební mechaniz.	447 949,90	447 949,90	0,00
642 univ. kolové traktory	454 068,63	454 068,63	0,00
647 služ. motor. vozidla - ost.	49 240,45	49 240,45	0,00
649 služ. motor. - dodávka	120 280,75	120 280,75	0,00
669 nakladače	191 588,43	191 588,43	0,00
Pomocné provozy celkem:	1 263 128,16	1 263 128,16	0,00
<b>Výrobní režie:</b>			
700 výrobní režie všeob.	1 703 955,33	0,00	-1 703 955,33
701 opravy + udržov. budov	5 153 428,63	2 609 936,90	-2 543 491,73
704 doprava prac. - děln.	8 474,00	0,00	-8 474,00
705 BOZ	11 707,04	0,00	-11 707,04
708 propagace střediska	50 308,60	0,00	-50 308,60
710 prac. oděvy + ochr. pom.	177 051,73	0,00	-177 051,73
712 kancelářské náklady	97 033,97	0,00	-97 033,97
715 požární ochrana	3 495,00	0,00	-3 495,00
730 režie venkovních THP	3 235 464,00	0,00	-3 235 464,00
734 doprava THP pracovníků	125,00	0,00	-125,00
737 uniformy	29 068,29	0,00	-29 068,29
751 vých. a vzděl. prac.	25 450,00	0,00	-25 450,00
809 knihy a časopisy	600,00	0,00	-600,00
813 výpočetní technika	166 840,54	0,00	-166 840,54
989 ost. fin. nákl. + výnosy	151 406,34	118 403,73	-33 002,61
Výrobní režie celkem:	10 814 408,47	2 728 340,63	-8 086 067,84
<b>Σ</b>	42 099 360,23	43 472 568,12	<b>1 373 207,89</b>
% režie	26,48		
celkové náklady bez údržeb	35 682 803,44		
% režie bez údržeb	15,86		

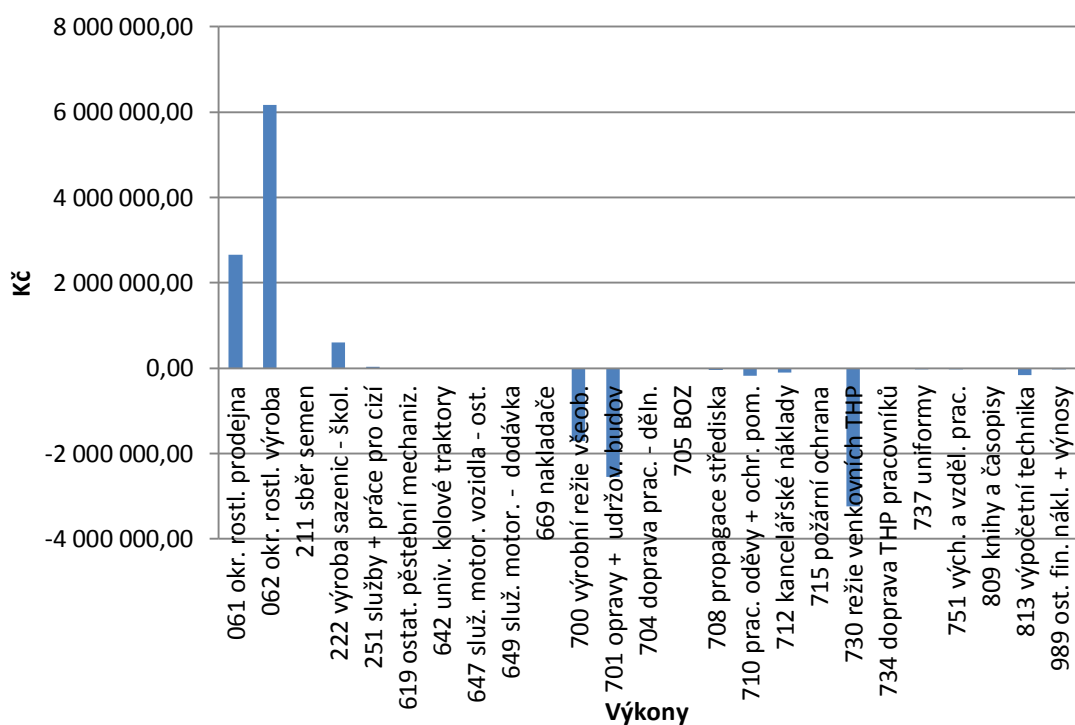
## Přehled nákladů dle jednotlivých výkonů Kč (rok 2012)



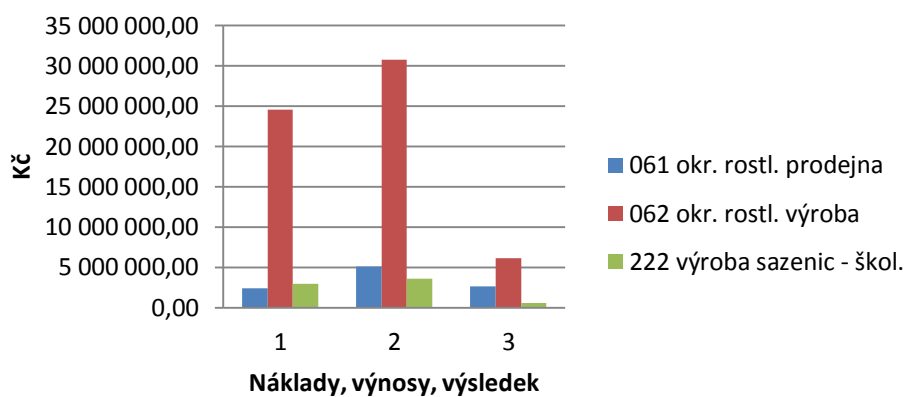
## Přehled výnosů dle jednotlivých výkonů v Kč (rok 2012)



## Přehled výsledků dle jednotlivých výkonů v Kč (rok 2012)



## Náklady, výnosy a výsledky vybraných výkonů roku 2012

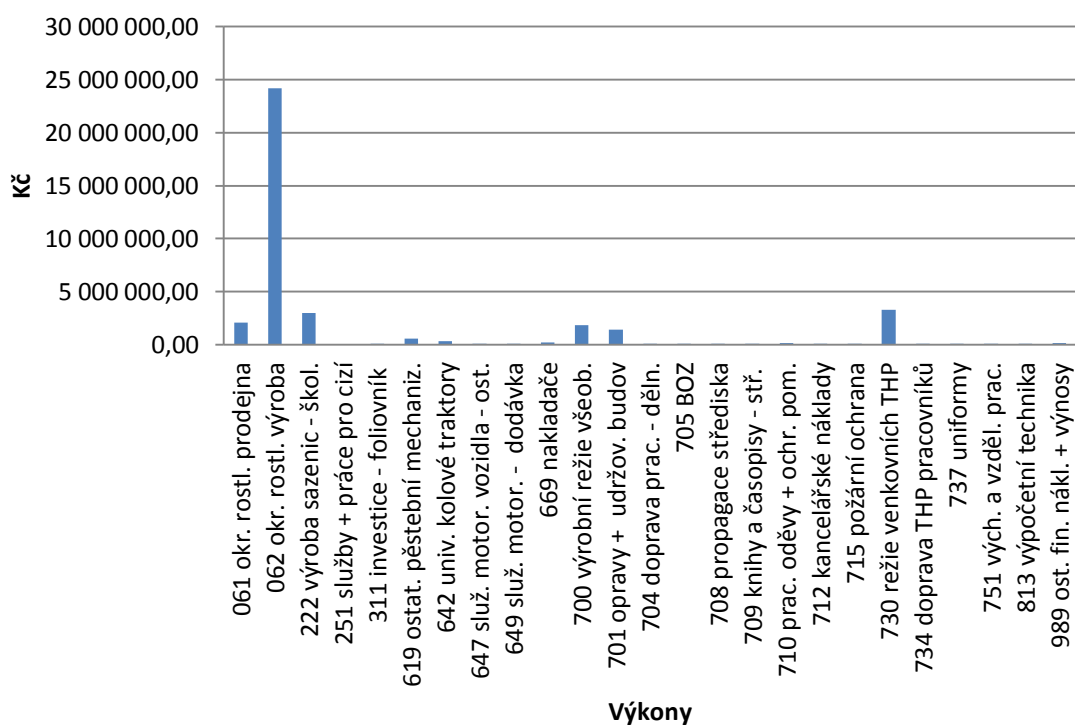


# Rok 2013

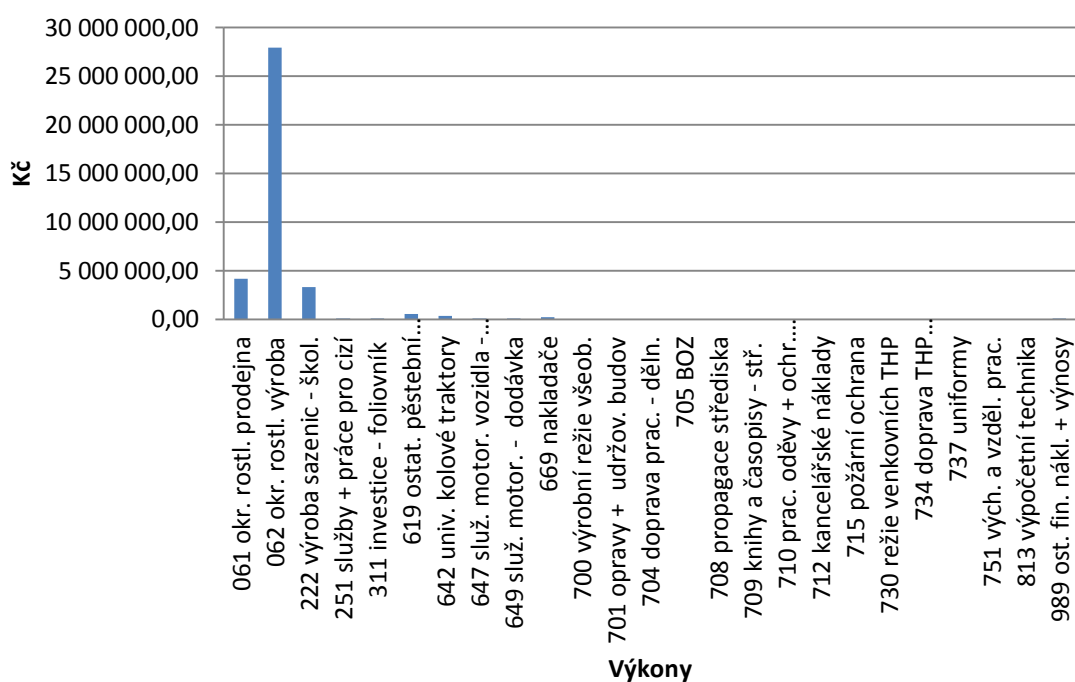
Výkon	Rok (celkem) v Kč		
	Náklady	Výnosy	Σ
<b>Přímé náklady:</b>			
061 okr. rostl. prodejna	2 049 937,69	4 172 123,69	2 122 186,00
062 okr. rostl. výroba	24 217 687,05	27 947 449,21	3 729 762,16
222 výroba sazenic - škol.	2 979 723,68	3 293 449,05	313 725,37
251 služby + práce pro cizí	0,00	67 373,10	67 373,10
311 investice - foliovník	47 055,00	47 055,00	0,00
Přímé náklady celkem:	29 294 403,42	35 527 450,05	6 233 046,63
<b>Pomocné provozy:</b>			
619 ostat. pěstební mechaniz.	548 015,52	548 015,52	0,00
642 univ. kolové traktory	303 617,13	303 617,13	0,00
647 služ. motor. vozidla - ost.	69 027,73	69 027,73	0,00
649 služ. motor. - dodávka	99 448,29	99 448,29	0,00
669 nakladače	196 465,29	196 465,29	0,00
Pomocné provozy celkem:	1 216 573,96	1 216 573,96	0,00
<b>Výrobní režie:</b>			
700 výrobní režie všeob.	1 810 438,73	0,00	-1 810 438,73
701 opravy + udržov. budov	1 399 000,47	0,00	-1 399 000,47
704 doprava prac. - děln.	10 911,00	0,00	-10 911,00
705 BOZ	30 514,20	0,00	-30 514,20
708 propagace střediska	64 466,79	0,00	-64 466,79
709 knihy a časopisy - stř.	796,30	0,00	-796,30
710 prac. oděvy + ochr. pom.	166 122,85	0,00	-166 122,85
712 kancelářské náklady	86 953,53	0,00	-86 953,53
715 požární ochrana	8 470,00	0,00	-8 470,00
730 režie venkovních THP	3 283 217,00	0,00	-3 283 217,00
734 doprava THP pracovníků	6 049,56	0,00	-6 049,56
737 uniformy	38 570,15	0,00	-38 570,15
751 vých. a vzděl. prac.	26 348,30	0,00	-26 348,30
813 výpočetní technika	65 497,41	0,00	-65 497,41
989 ost. fin. nákl. + výnosy	144 659,25	2 939,65	-141 719,60
Výrobní režie celkem:	7 142 015,54	2 939,65	-7 139 075,89
<b>Σ</b>	37 652 992,92	36 746 963,66	<b>-906 029,26</b>
% režie	19,60		
celkové náklady bez údržeb	35 037 418,49		
% režie bez údržeb	16,39		



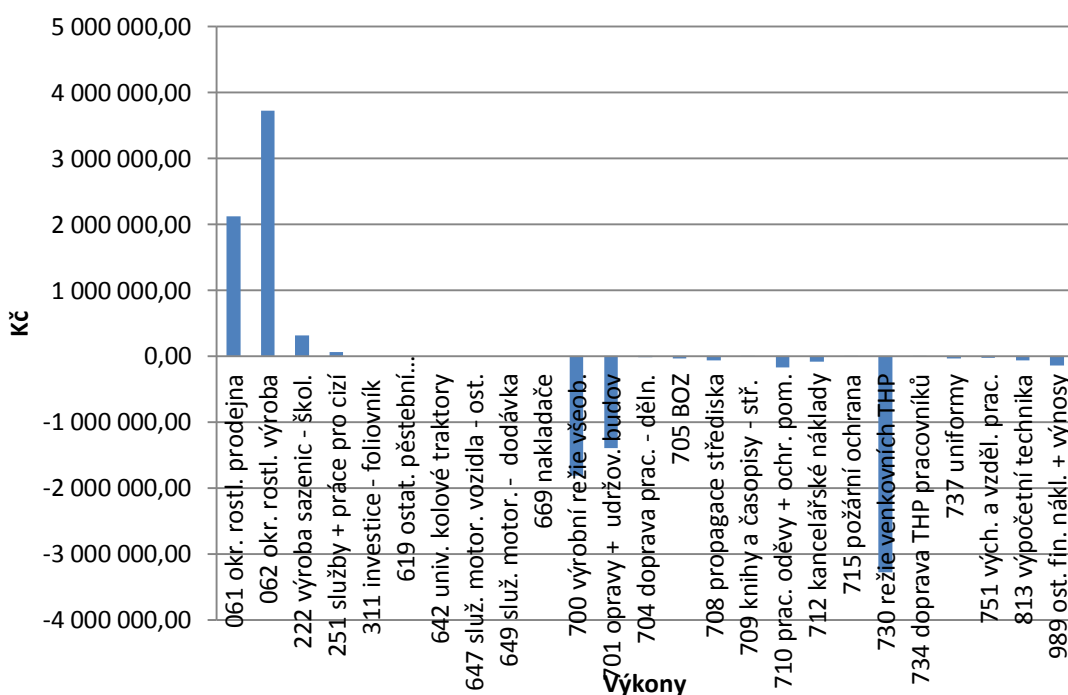
## Přehled nákladů dle jednotlivých výkonů v Kč (rok 2013)



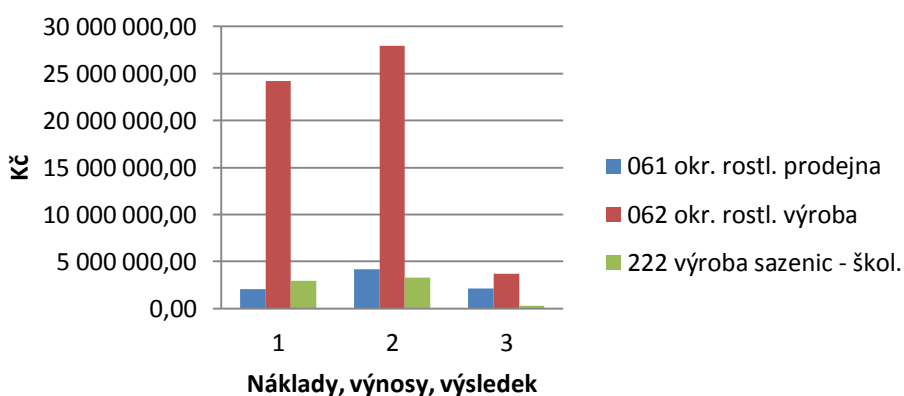
## Přehled výnosů dle jednotlivých výkonů v Kč (rok 2013)



## Přehled výsledků dle jednotlivých výkonů v Kč (rok 2013)



## Náklady, výnosy a výsledky vybraných výkonů roku 2013

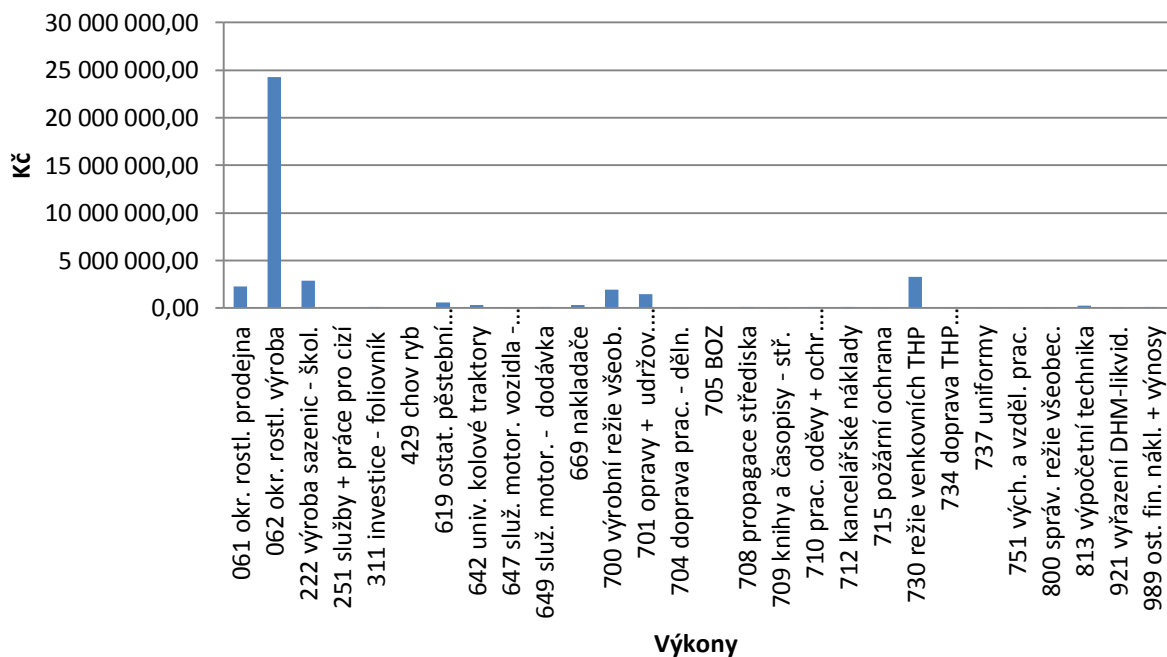


## Rok 2014

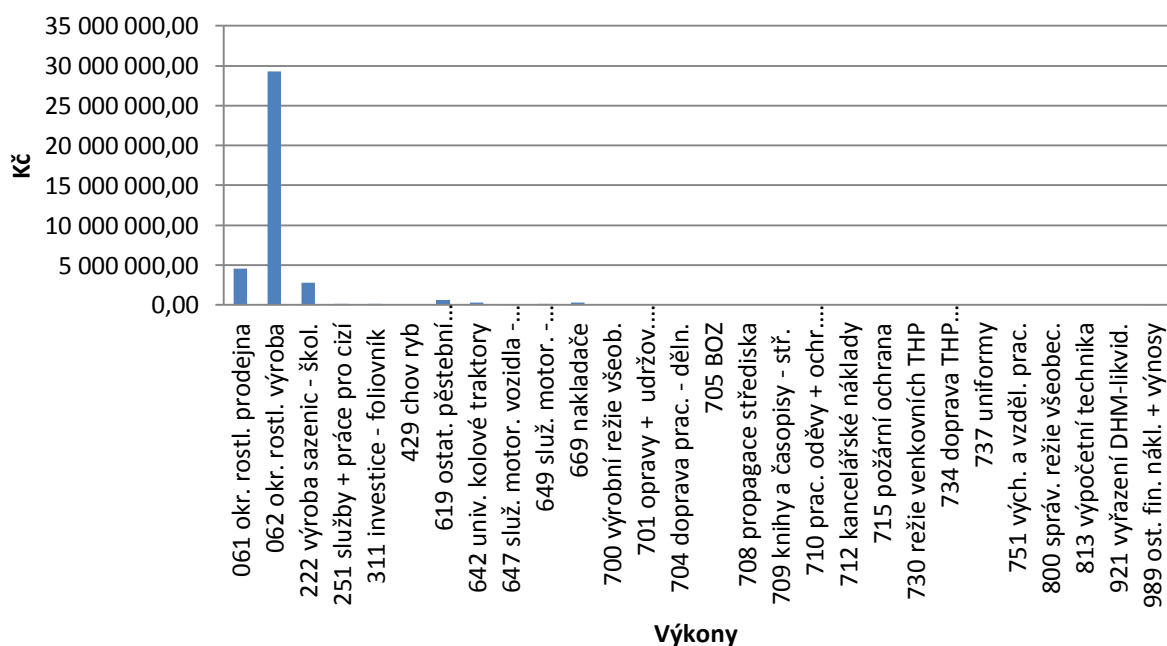
Výkon	Rok (celkem) v Kč		
	Náklady	Výnosy	Σ
<b>Přímé náklady:</b>			
061 okr. rostl. prodejna	2 302 019,96	4 560 099,37	2 258 079,41
062 okr. rostl. výroba	24 302 807,04	29 277 111,73	4 974 304,69
222 výroba sazenic - škol.	2 875 295,30	2 749 248,68	-126 046,62
251 služby + práce pro cizí	0,00	108 124,44	108 124,44
311 investice - foliovník	110 133,00	110 133,00	0,00
429 chov ryb	0,00	0,00	0,00
Přímé náklady celkem:	29 590 255,30	36 804 717,22	7 214 461,92
<b>Pomocné provozy:</b>			
619 ostat. pěstební mechaniz.	586 675,09	586 675,09	0,00
642 univ. kolové traktory	311 536,56	311 536,56	0,00
647 služ. motor. vozidla - ost.	56 014,01	56 014,01	0,00
649 služ. motor. - dodávka	138 324,86	138 324,86	0,00
669 nakladače	318 411,52	318 411,52	0,00
Pomocné provozy celkem:	1 410 962,04	1 410 962,04	0,00
<b>Výrobní režie:</b>			
700 výrobní režie všeob.	1 948 514,86	0,00	-1 948 514,86
701 opravy + udržov. budov	1 466 265,89	0,00	-1 466 265,89
704 doprava prac. - děln.	10 281,00	0,00	-10 281,00
705 BOZ	10 812,35	0,00	-10 812,35
708 propagace střediska	116 429,11	0,00	-116 429,11
709 knihy a časopisy - stř.	989,97	0,00	-989,97
710 prac. oděvy + ochr. pom.	137 904,54	0,00	-137 904,54
712 kancelářské náklady	120 654,83	0,00	-120 654,83
715 požární ochrana	6 920,00	0,00	-6 920,00
730 režie venkovních THP	3 264 316,00	0,00	-3 264 316,00
734 doprava THP pracovníků	13 495,36	0,00	-13 495,36
737 uniformy	54 210,94	0,00	-54 210,94
751 vých. a vzděl. prac.	11 584,00	0,00	-11 584,00
800 správ. režie všeobec.	108,00	0,00	-108,00
813 výpočetní technika	261 658,24	0,00	-261 658,24
921 vyřazení DHM-likvid.	62 365,01	0,00	-62 365,01
989 ost. fin. nákl. + výnosy	159 266,45	31 667,72	-127 598,73
Výrobní režie celkem:	7 645 776,55	31 667,72	-7 614 108,83
<b>Σ</b>	38 646 993,89	38 247 346,98	<b>-399 646,91</b>

% režie	20,53
celkové náklady bez údržeb	35 769 765,96
% režie bez údržeb	17,28

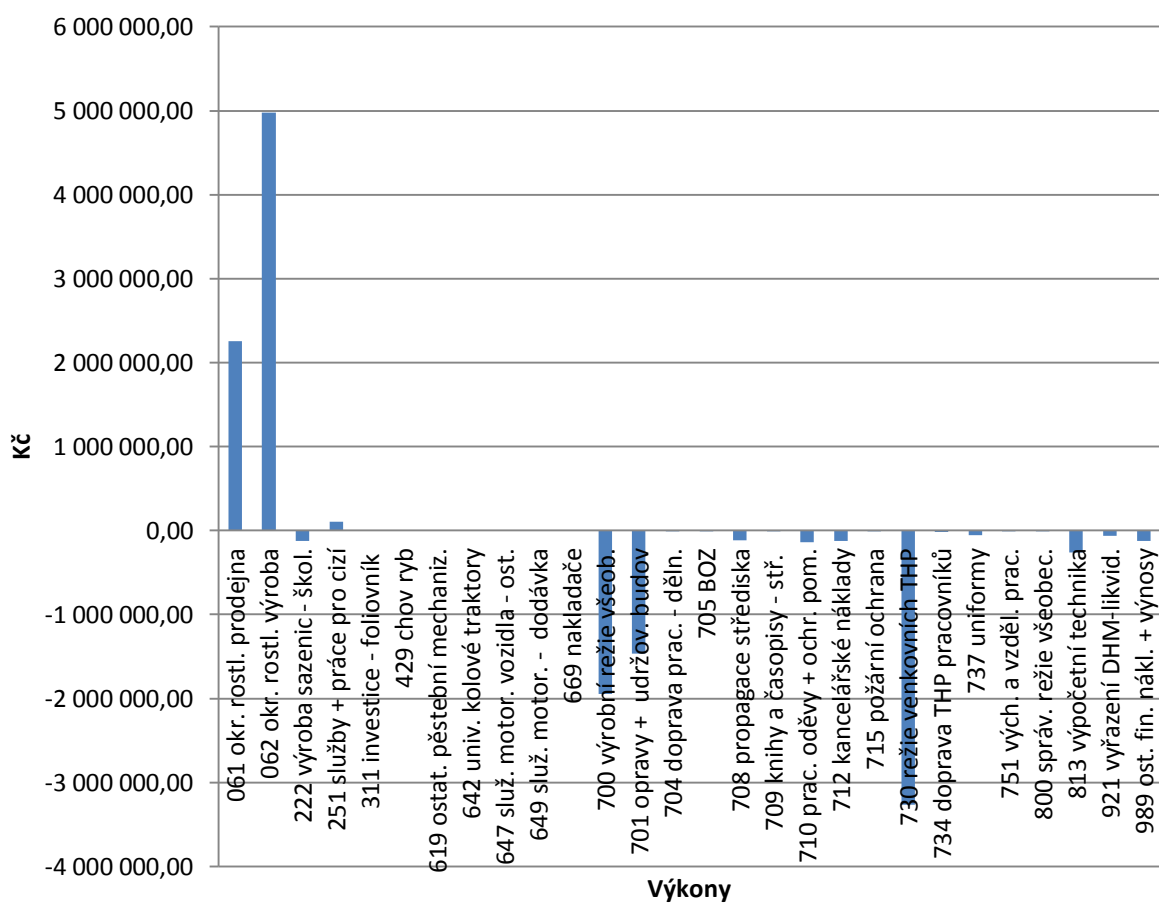
## Přehled nákladů dle jednotlivých výkonů v Kč (rok 2014)



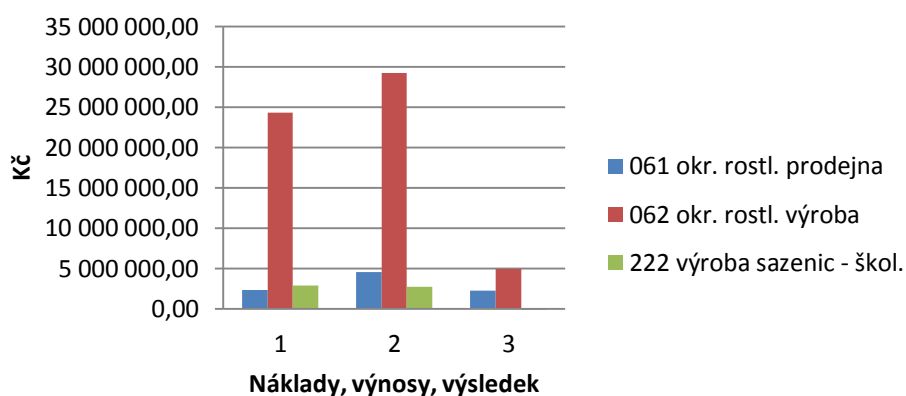
## Přehled výnosů dle jednotlivých výkonů v Kč (rok 2014)



## Přehled výsledků dle jednotlivých výkonů v Kč (rok 2014)



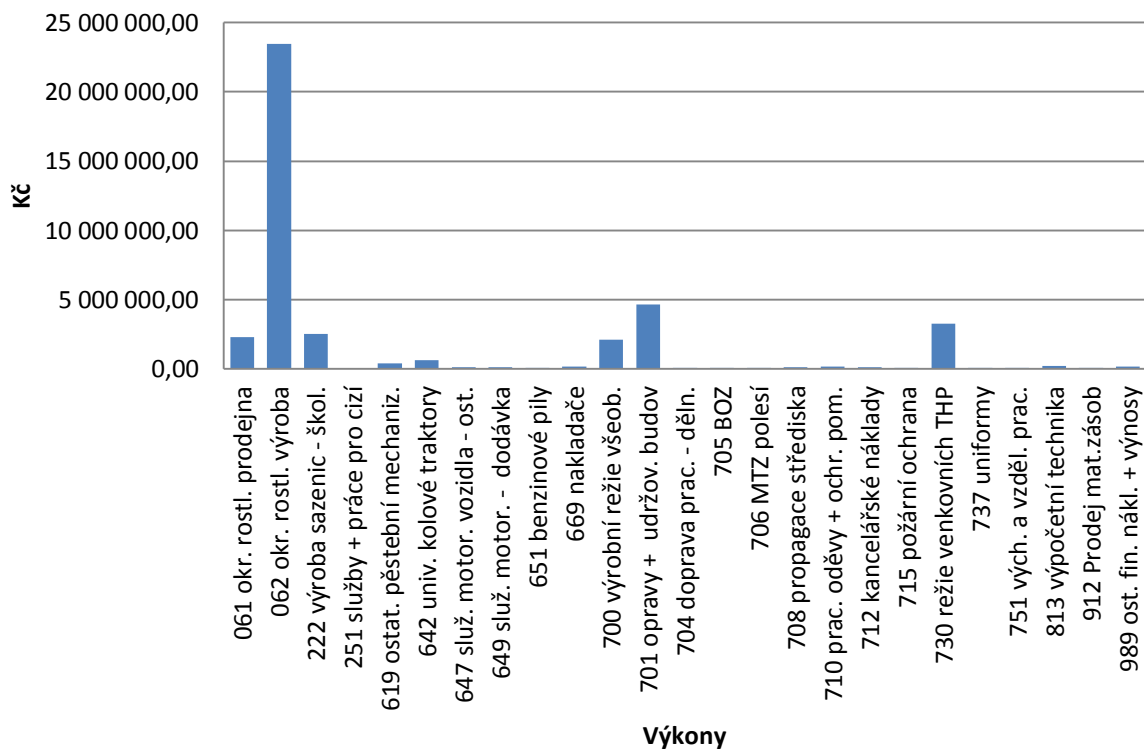
## Náklady, výnosy a výsledky vybraných výkonů rok 2014



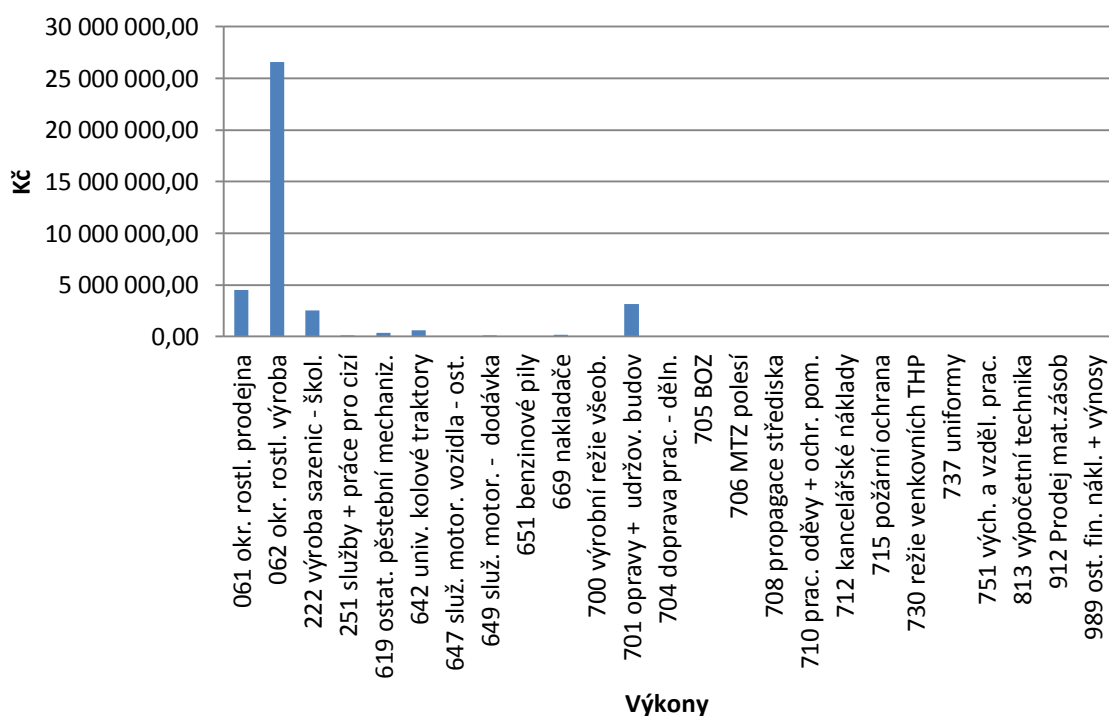
## Rok 2015

Výkon	Rok (celkem) v Kč		
	Náklady	Výnosy	Σ
<b>Přímé náklady:</b>			
061 okr. rostl. prodejna	2 279 336,98	4 526 653,31	2 247 316,33
062 okr. rostl. výroba	23 451 851,73	26 577 046,72	3 125 194,99
222 výroba sazenic - škol.	2 501 630,65	2 561 363,12	59 732,47
251 služby + práce pro cizí	0,00	115 569,43	115 569,43
Přímé náklady celkem:	28 232 819,36	33 780 632,58	5 547 813,22
<b>Pomocné provozy:</b>			
619 ostat. pěstební mechaniz.	373 837,40	373 837,40	0,00
642 univ. kolové traktory	597 380,00	597 380,00	0,00
647 služ. motor. vozidla - ost.	86 751,08	86 751,08	0,00
649 služ. motor. - dodávka	118 579,31	118 579,31	0,00
651 benzinové pily	1 062,00	1 062,00	0,00
669 nakladače	154 555,00	154 555,00	0,00
Pomocné provozy celkem:	1 332 164,79	1 332 164,79	0,00
<b>Výrobní režie:</b>			
700 výrobní režie všeob.	2 090 554,90	0,00	-2 090 554,90
701 opravy + udržov. budov	4 635 485,18	3 138 151,00	-1 497 334,18
704 doprava prac. - děln.	10 703,00	0,00	-10 703,00
705 BOZ	9 547,20	0,00	-9 547,20
706 MTZ polesí	1 631,00	0,00	-1 631,00
708 propagace střediska	104 462,19	0,00	-104 462,19
710 prac. oděvy + ochr. pom.	133 512,16	0,00	-133 512,16
712 kancelářské náklady	98 398,28	0,00	-98 398,28
715 požární ochrana	2 105,00	0,00	-2 105,00
730 režie venkovních THP	3 243 054,00	0,00	-3 243 054,00
737 uniformy	36 305,77	0,00	-36 305,77
751 vých. a vzděl. prac.	22 832,00	0,00	-22 832,00
813 výpočetní technika	175 446,93	0,00	-175 446,93
912 Prodej mat.zásob	828,00	3 841,11	3 013,11
989 ost. fin. nákl. + výnosy	139 110,15	32 903,61	-106 206,54
Výrobní režie celkem:	10 703 975,76	3 174 895,72	-7 529 080,04
<b>Σ</b>	40 268 959,91	38 287 693,09	<b>-1 981 266,82</b>
% režie	27,49		
celkové náklady bez údržeb	34 301 309,94		
% režie bez údržeb	17,69		

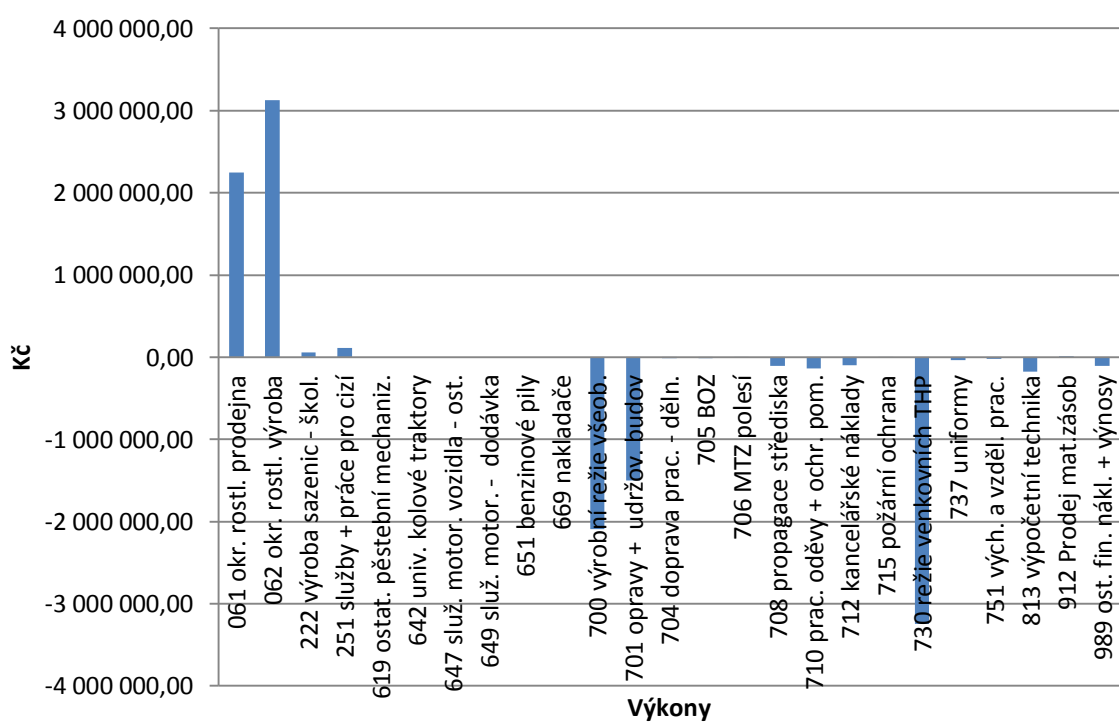
## Přehled nákladů dle jednotlivých výkonů v Kč (rok 2015)



## Přehled výnosů dle jednotlivých výkonů v Kč (rok 2015)

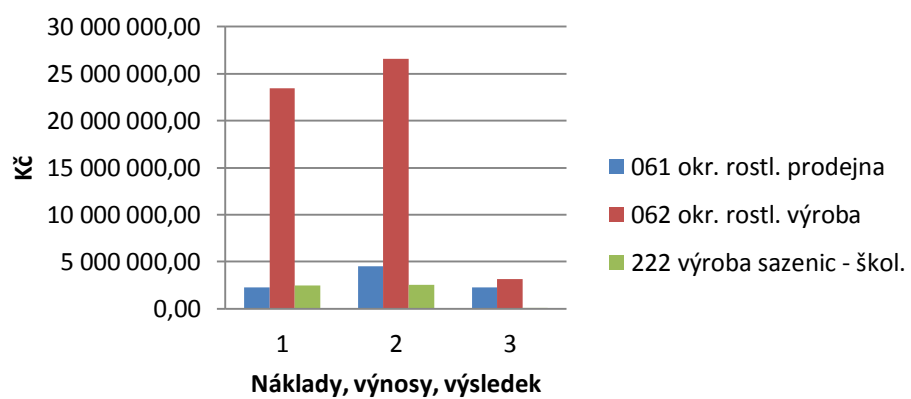


## Přehled výsledků dle jednotlivých výkonů v Kč (rok 2015)





## Náklady, výnosy a výsledky vybraných výkonů rok 2015

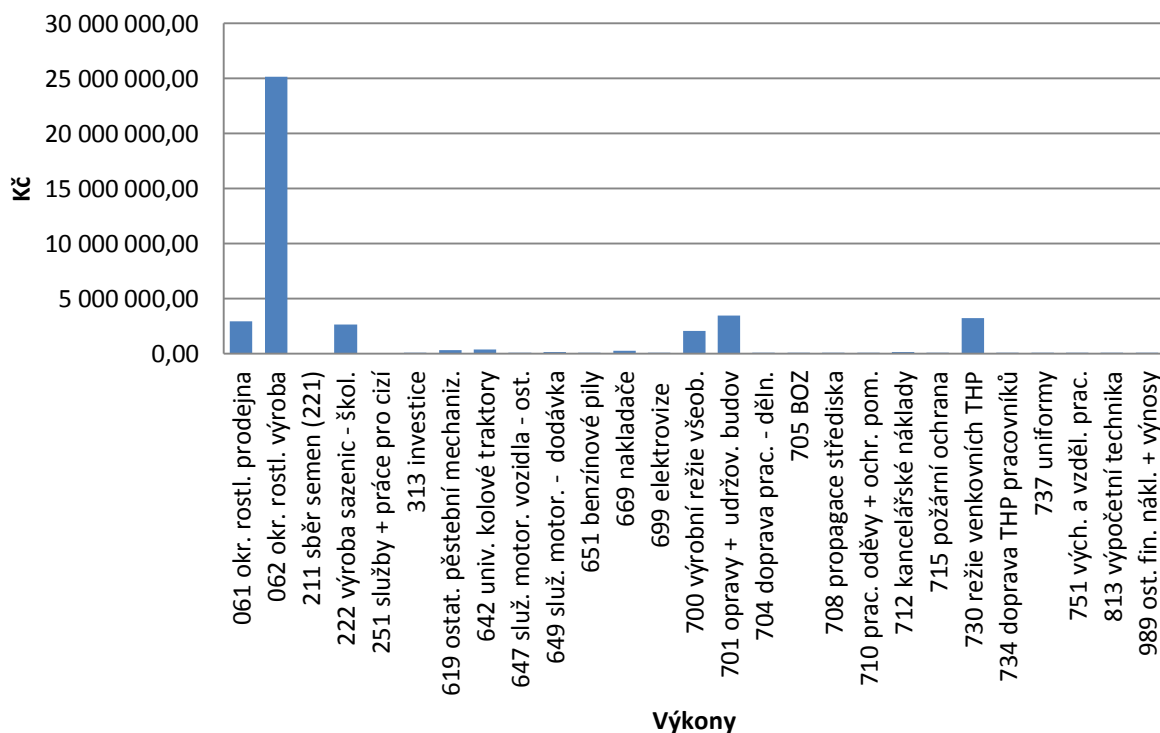


## Rok 2016

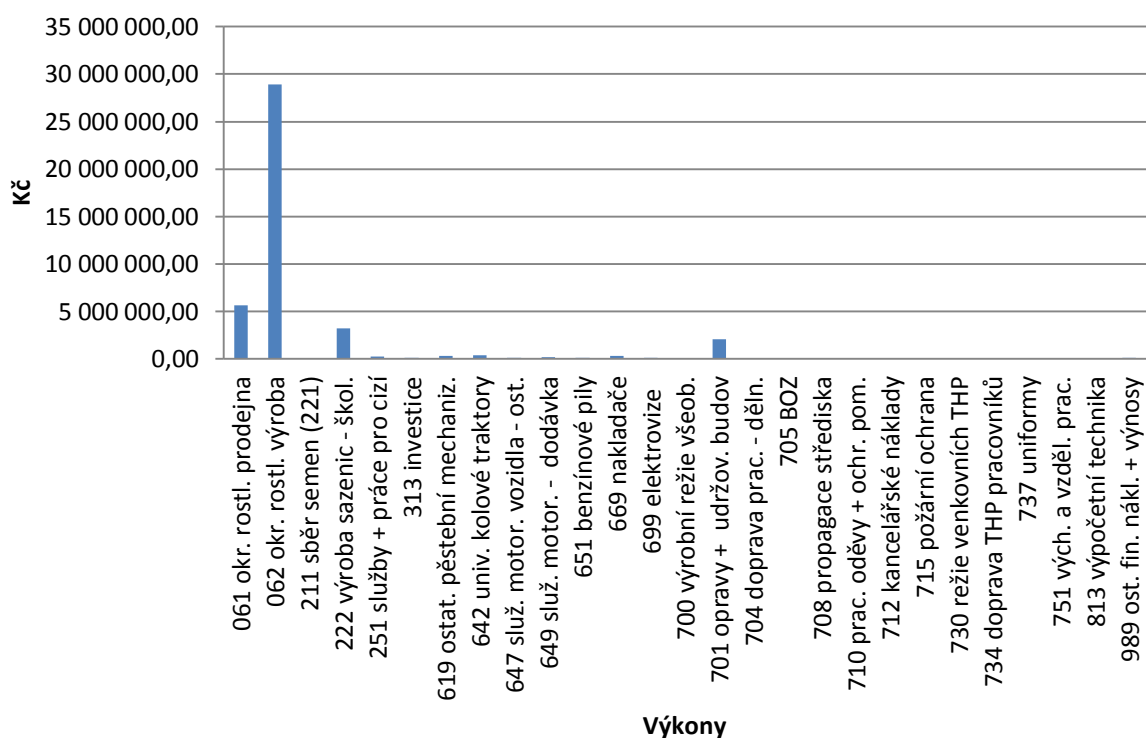
Výkon	Rok (celkem) v Kč		
	Náklady	Výnosy	Σ
<b>Přímé náklady:</b>			
061 okr. rostl. prodejna	2 906 395,26	5 591 941,29	2 685 546,03
062 okr. rostl. výroba	25 145 373,24	28 942 731,53	3 797 358,29
211 sběr semen (221)			
222 výroba sazenic - škol.	2 632 075,38	3 176 142,19	544 066,81
251 služby + práce pro cizí	0,00	244 650,16	244 650,16
313 investice	15 316,00	15 316,00	0,00
Přímé náklady celkem:	30 699 159,88	37 970 781,17	7 271 621,29
<b>Pomocné provozy:</b>			
619 ostat. pěstební mechaniz.	293 677,76	293 677,76	0,00
642 univ. kolové traktory	366 326,13	366 326,13	0,00
647 služ. motor. vozidla - ost.	75 083,78	75 083,78	0,00
649 služ. motor. - dodávka	123 207,99	123 207,99	0,00
651 benzínové pily	223,10	223,10	0,00
669 nakladače	265 828,19	265 828,19	0,00
699 elektrovize	196,00	196,00	0,00
Pomocné provozy celkem:	1 124 542,95	1 124 542,95	0,00
<b>Výrobní režie:</b>			
700 výrobní režie všeob.	2 038 280,79	0,00	-2 038 280,79
701 opravy + udržov. budov	3 452 193,13	2 061 849,00	-1 390 344,13
704 doprava prac. - děln.	39 267,17	0,00	-39 267,17
705 BOZ	25 562,99	0,00	-25 562,99
708 propagace střediska	82 055,30	0,00	-82 055,30
710 prac. oděvy + ochr. pom.	60 157,78	0,00	-60 157,78
712 kancelářské náklady	105 784,32	0,00	-105 784,32
715 požární ochrana	3 000,00	0,00	-3 000,00
730 režie venkovních THP	3 239 906,00	0,00	-3 239 906,00
734 doprava THP pracovníků	16 393,16	0,00	-16 393,16
737 uniformy	27 555,59	0,00	-27 555,59
751 vých. a vzděl. prac.	34 247,00	0,00	-34 247,00
813 výpočetní technika	13 915,44	0,00	-13 915,44
989 ost. fin. nákl. + výnosy	83 373,00	3 391,93	-79 981,07
Výrobní režie celkem:	9 221 691,67	2 065 240,93	-7 156 450,74
<b>Σ</b>	41 045 394,50	41 160 565,05	<b>115 170,55</b>
% režie	23,10		

celkové náklady bez údržeb	36 468 658,42
% režie bez údržeb	15,82

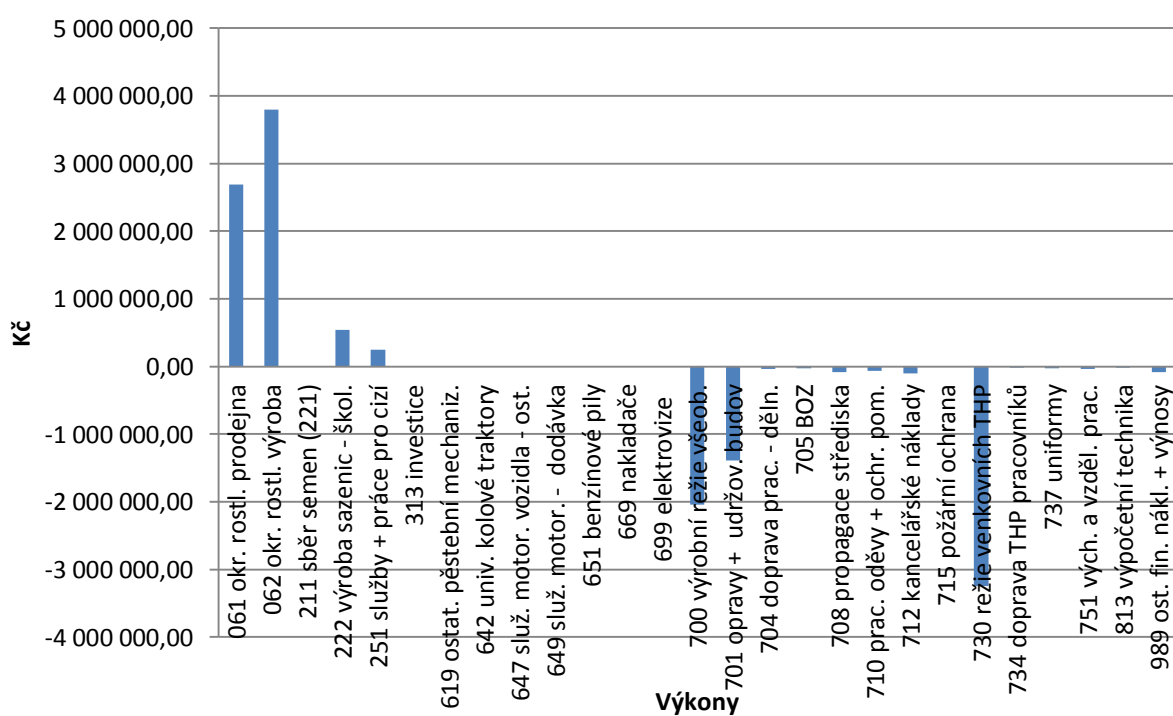
## Přehled nákladů dle jednotlivých výkonů v Kč (rok 2016)



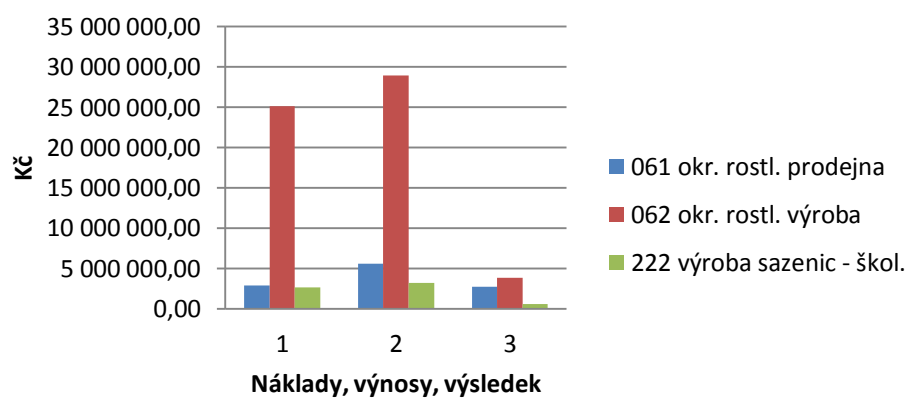
## Přehled výnosů dle jednotlivých výkonů v Kč (rok 2016)



## Přehled výsledků dle jednotlivých výkonů v Kč (rok 2016)



## Náklady, výnosy a výsledky vybraných výkonů rok 2016



## Σ 2011-2016

Výkon	Celkem za roky 2011-2016 v Kč		
	Náklady	Výnosy	Σ
<b>Přímé náklady:</b>			
061 okr. rostl. prodejna	14 385 206,97	29 174 076,08	14 788 869,11
062 okr. rostl. výroba	146 974 783,74	177 052 714,84	30 077 931,10
221 sběr semen	12 870,00	12 870,00	0,00
222 výroba sazenic - škol.	17 167 343,59	19 010 723,93	1 843 380,34
251 služby + práce pro cizí	22 625,80	594 277,32	571 651,52
311 investice - foliovník	157 188,00	157 188,00	0,00
313 investice	15 316,00	15 316,00	0,00
429 chov ryb	0,00	0,00	0,00
Přímé náklady celkem:	178 735 334,10	226 017 166,17	47 281 832,07
<b>Pomocné provozy:</b>			
619 ostat. pěsteb. mechaniz.	2 673 913,55	2 673 913,55	0,00
642 univ. kolové traktory	2 229 090,42	2 229 090,42	0,00
647 služ. motor. vozidla-ost.	376 512,46	376 512,46	0,00
649 služ. motor. - dodávka	680 255,72	680 255,72	0,00
651 benzínové pily	1 285,10	1 285,10	0,00
669 nakladače	1 410 731,40	1 410 731,40	0,00
699 elektrovize	196,00	196,00	0,00
Pomocné provozy celkem:	7 371 984,65	7 371 984,65	0,00
<b>Výrobní režie:</b>			
700 výrobní režie všeob.	11 308 767,78	0,00	-11 308 767,78
701 opravy + udržov. budov	19 643 828,32	7 809 936,90	-11 833 891,42
704 doprava prac. - děln.	84 254,17	0,00	-84 254,17
705 BOZ	101 693,78	0,00	-101 693,78
706 MTZ polesí	1 631,00	0,00	-1 631,00
708 propagace střediska	480 511,08	0,00	-480 511,08
709 knihy a časopisy - stř.	1 786,27	0,00	-1 786,27
710 prac. oděvy+ochr. pom.	854 660,93	0,00	-854 660,93
712 kancelářské náklady	631 682,45	0,00	-631 682,45
715 požární ochrana	28 878,00	0,00	-28 878,00
730 režie venkovních THP	19 552 430,00	0,00	-19 552 430,00
734 doprava THP pracovníků	36 063,08	0,00	-36 063,08
737 uniformy	231 987,74	0,00	-231 987,74
751 vých. a vzděl. prac.	142 734,30	0,00	-142 734,30
800 správ. režie všeobec.	108,00	0,00	-108,00
809 knihy a časopisy	1 145,40	0,00	-1 145,40

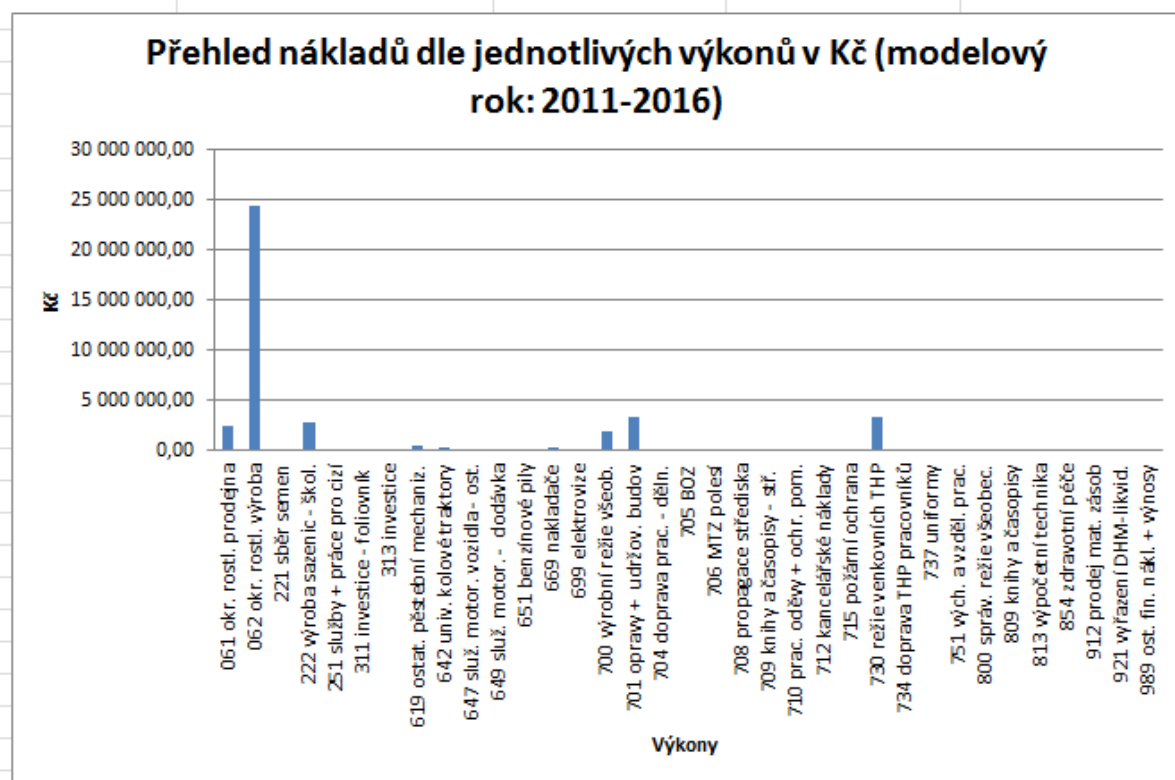
813 výpočetní technika	855 154,78	0,00	-855 154,78
854 zdravotní péče	8 800,00	0,00	-8 800,00
912 prodej mat. zásob	828,00	3 841,11	3 013,11
921 vyřazení DHM-likvid.	111 049,01	0,00	-111 049,01
989 ost. fin. nákl. + výnosy	834 241,21	217 081,82	-617 159,39
Výrobní režie celkem:	54 912 235,30	8 030 859,83	<b>-46 881 375,47</b>
<b>Σ</b>	241 019 554,05	241 420 010,65	<b>400 456,60</b>

## Ø 2011-2016

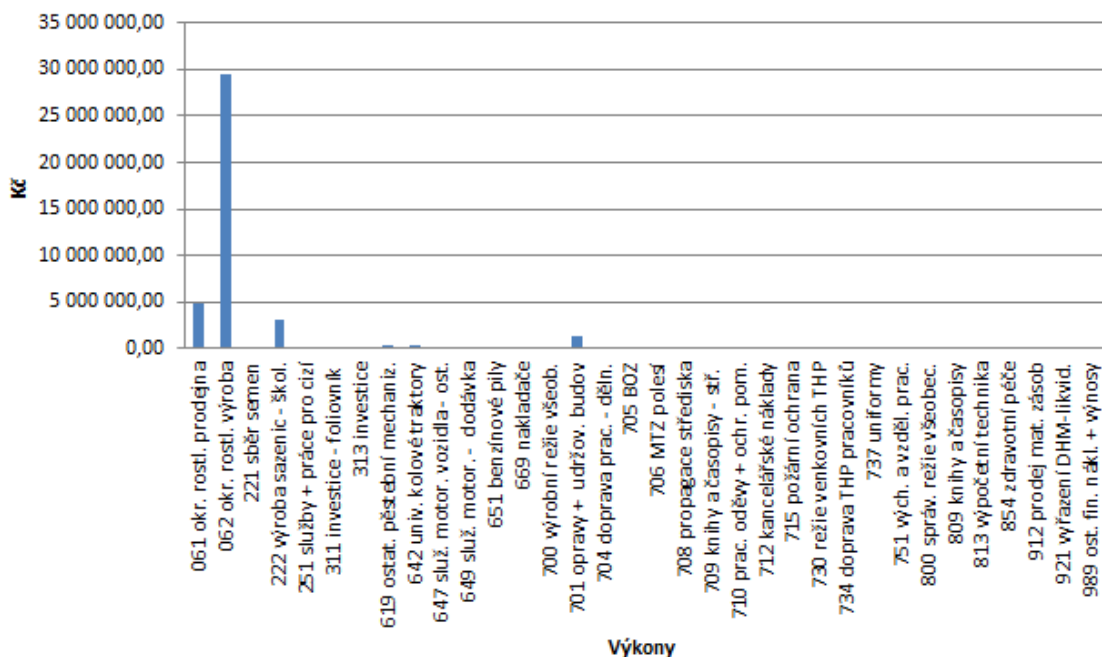
Výkon	Modelový rok v Kč		
	Náklady	Výnosy	Σ
<b>Přímé náklady:</b>			
061 okr. rostl. prodejna	2 397 534,50	4 862 346,01	2 464 811,52
062 okr. rostl. výroba	24 495 797,29	29 508 785,81	5 012 988,52
221 sběr semen	2 145,00	2 145,00	0,00
222 výroba sazenic - škol.	2 861 223,93	3 168 453,99	307 230,06
251 služby + práce pro cizí	3 770,97	99 046,22	95 275,25
311 investice - foliovník	26 198,00	26 198,00	0,00
313 investice	2 552,67	2 552,67	0,00
429 chov ryb	0,00	0,00	0,00
Přímé náklady celkem:	29 789 222,35	37 669 527,70	7 880 305,35
<b>Pomocné provozy:</b>			
619 ostat. pěstební mechaniz.	445 652,26	445 652,26	0,00
642 univ. kolové traktory	371 515,07	371 515,07	0,00
647 služ. motor. vozidla - ost.	62 752,08	62 752,08	0,00
649 služ. motor. - dodávka	113 375,95	113 375,95	0,00
651 benzínové pily	214,18	214,18	0,00
669 nakladače	235 121,90	235 121,90	0,00
699 elektrovize	32,67	32,67	0,00
Pomocné provozy celkem:	1 228 664,11	1 228 664,11	0,00
<b>Výrobní režie:</b>			
700 výrobní režie všeob.	1 884 794,63	0,00	-1 884 794,63
701 opravy + udržov. budov	3 273 971,39	1 301 656,15	-1 972 315,24
704 doprava prac. - děln.	14 042,36	0,00	-14 042,36
705 BOZ	16 948,96	0,00	-16 948,96
706 MTZ polesí	271,83	0,00	-271,83
708 propagace střediska	80 085,18	0,00	-80 085,18
709 knihy a časopisy - stř.	297,71	0,00	-297,71
710 prac. oděvy + ochr. pom.	142 443,49	0,00	-142 443,49
712 kancelářské náklady	105 280,41	0,00	-105 280,41
715 požární ochrana	4 813,00	0,00	-4 813,00
730 režie venkovních THP	3 258 738,33	0,00	-3 258 738,33
734 doprava THP pracovníků	6 010,51	0,00	-6 010,51
737 uniformy	38 664,62	0,00	-38 664,62
751 vých. a vzděl. prac.	23 789,05	0,00	-23 789,05
800 správ. režie všeobec.	18,00	0,00	-18,00
809 knihy a časopisy	190,90	0,00	-190,90



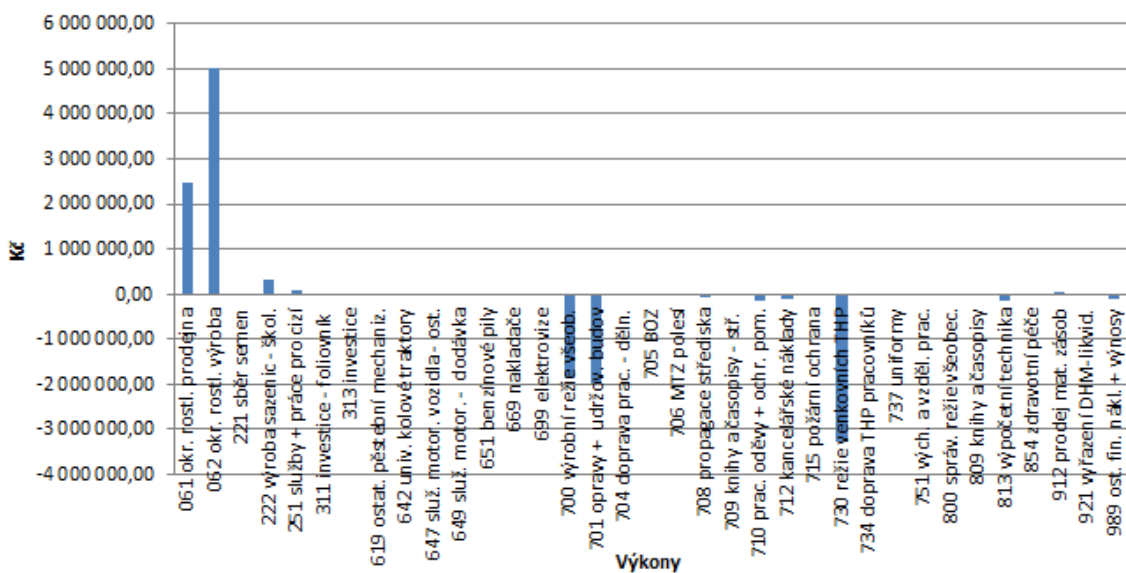
813 výpočetní technika	142 525,80	0,00	-142 525,80
854 zdravotní péče	1 466,67	0,00	-1 466,67
912 prodej mat. zásob	138,00	640,19	502,19
921 vyřazení DHM-likvid.	18 508,17	0,00	-18 508,17
989 ost. fin. nákl. + výnosy	139 040,20	36 180,30	-102 859,90
Výrobní režie celkem:	9 152 039,22	1 338 476,64	<b>-7 813 562,58</b>
<b>Σ</b>	40 169 925,68	40 236 668,44	<b>66 742,77</b>
% režie	23,50		
celkové náklady bez údržeb	35 667 290,18		
% režie bez údržeb	16,48		



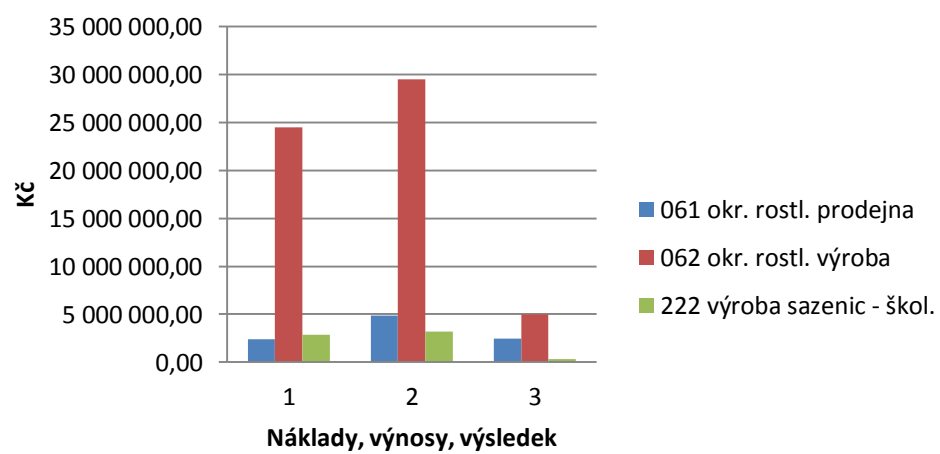
## Přehled výnosů dle jednotlivých výkonů v Kč (modelový rok: 2011-2016)



## Přehled výsledků dle jednotlivých výkonů v Kč (modelový rok: 2011-2016)



## Náklady, výnosy a výsledky vybraných výkonů modelového roku: 2011-2016



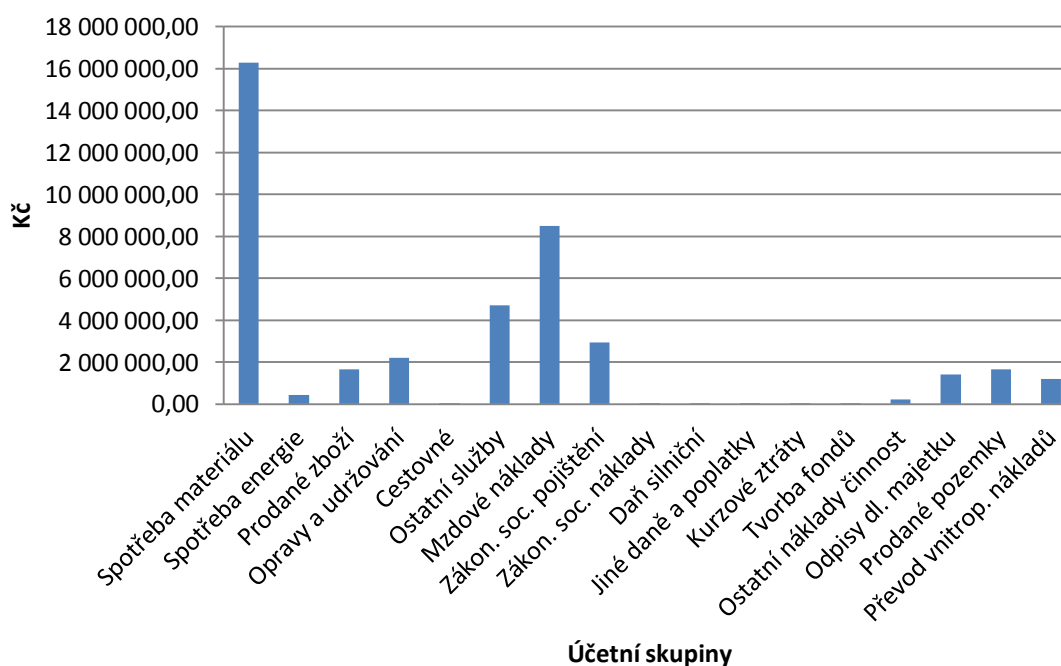
Pozn.: Účet č. 429 *chov ryb* nepatří do střediska pěstování okrasných rostlin, nastala administrativní chyba.

**Příloha č. 2 – Náklady a výnosy dle jednotlivých  
účetních skupin v letech 2011-2016, včetně  
grafického znázornění**

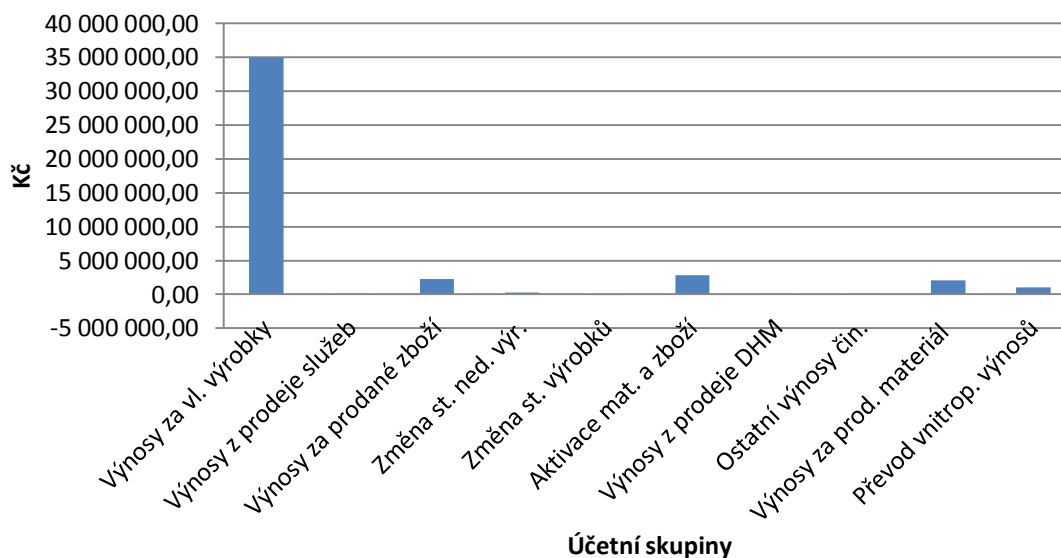
## Rok 2011

Účetní skupiny		Rok (celkem) v Kč	
		Náklady	Výnosy
501	Spotřeba materiálu	16 297 401,15	0,00
502	Spotřeba energie	424 122,36	0,00
504	Prodané zboží	1 669 597,25	0,00
511	Opravy a udržování	2 212 105,17	0,00
512	Cestovné	20 343,00	0,00
518	Ostatní služby	4 700 338,10	0,00
521	Mzdové náklady	8 496 575,00	0,00
524	Zákon. soc. pojištění	2 950 625,00	0,00
527	Zákon. soc. náklady	48 799,00	0,00
531	Daň silniční	7 188,00	0,00
538	Jiné daně a poplatky	5 600,00	0,00
545	Kurzové ztráty	1 477,32	0,00
548	Tvorba fondů	3 477,60	0,00
549	Ostatní náklady činnost	207 749,22	0,00
551	Odpisy dl. majetku	1 408 356,00	0,00
554	Prodané pozemky	1 644 796,68	0,00
599	Převod vnitrop. nákladů	1 207 301,75	0,00
601	Výnosy za vl. výrobky	0,00	34 962 778,61
602	Výnosy z prodeje služeb	0,00	66 994,55
604	Výnosy za prodané zboží	0,00	2 262 406,97
611	Změna st. ned. vyr.	0,00	308 997,00
613	Změna st. výrobků	0,00	-71 440,60
621	Aktivace mat. a zboží	0,00	2 862 055,55
645	Výnosy z prodeje DHM	0,00	21 225,64
649	Ostatní výnosy čin.	0,00	14 476,38
654	Výnosy za prod. materiál	0,00	2 035 231,90
699	Převod vnitrop. výnosů	0,00	1 042 147,75

## Přehled nákladů dle účetních skupin v Kč (rok 2011)



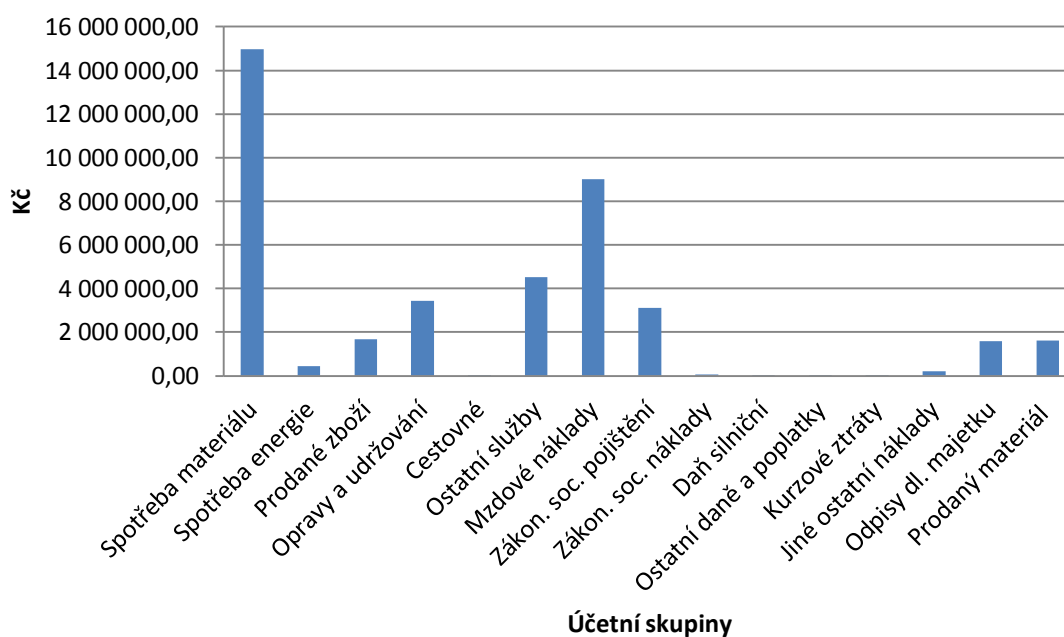
## Přehled výnosů dle účetních skupin v Kč (rok 2011)



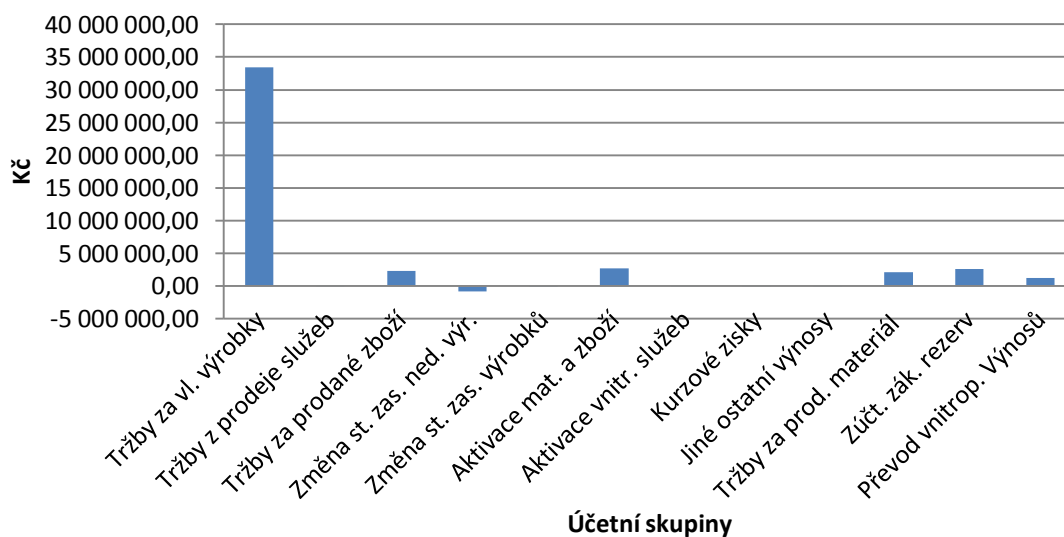
## Rok 2012

Účetní skupiny		Rok (celkem) v Kč	
		Náklady	Výnosy
501	Spotřeba materiálu	14 972 252,73	0,00
502	Spotřeba energie	438 499,53	0,00
504	Prodané zboží	1 672 882,83	0,00
511	Opravy a udržování	3 424 068,24	0,00
512	Cestovné	17 301,00	0,00
518	Ostatní služby	4 509 553,06	0,00
521	Mzdové náklady	8 997 195,00	0,00
524	Zákon. soc. pojištění	3 099 108,00	0,00
527	Zákon. soc. náklady	54 681,00	0,00
531	Daň silniční	7 200,00	0,00
538	Ostatní daně a poplatky	3 185,00	0,00
545	Kurzové ztráty	19 139,63	0,00
549	Jiné ostatní náklady	217 543,34	0,00
551	Odpisy dl. majetku	1 598 918,00	0,00
554	Prodaný materiál	1 621 325,71	0,00
599	Převod vnitrop. nákladů	1 446 507,16	0,00
601	Tržby za vl. výrobky	0,00	33 404 408,86
602	Tržby z prodeje služeb	0,00	69 846,14
604	Tržby za prodané zboží	0,00	2 258 798,34
611	Změna st. zas. ned. vyr.	0,00	-815 157,00
613	Změna st. zas. výrobků	0,00	-172 279,10
621	Aktivace mat. a zboží	0,00	2 652 905,34
622	Aktivace vnitř. služeb	0,00	37 905,00
645	Kurzové zisky	0,00	7 056,13
649	Jiné ostatní výnosy	0,00	6 838,64
654	Tržby za prod. materiál	0,00	2 144 269,61
656	Zúčt. zák. rezerv	0,00	2 614 848,00
699	Převod vnitrop. Výnosů	0,00	1 263 128,16

## Přehled nákladů dle účetních skupin v Kč (rok 2012)



## Přehled výnosů dle účetních skupin v Kč (rok 2012)

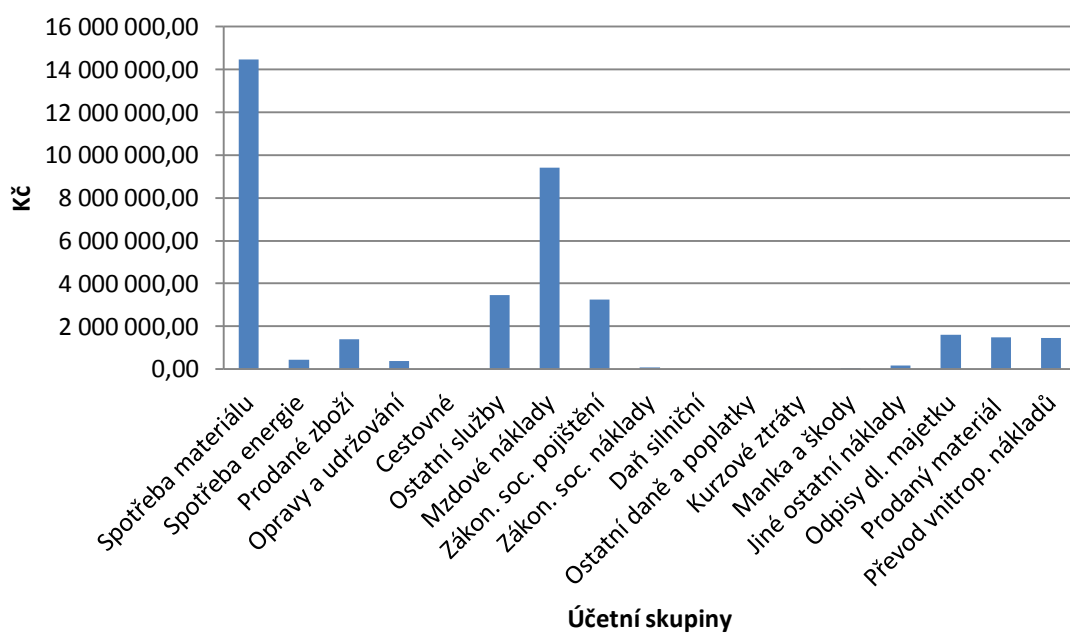




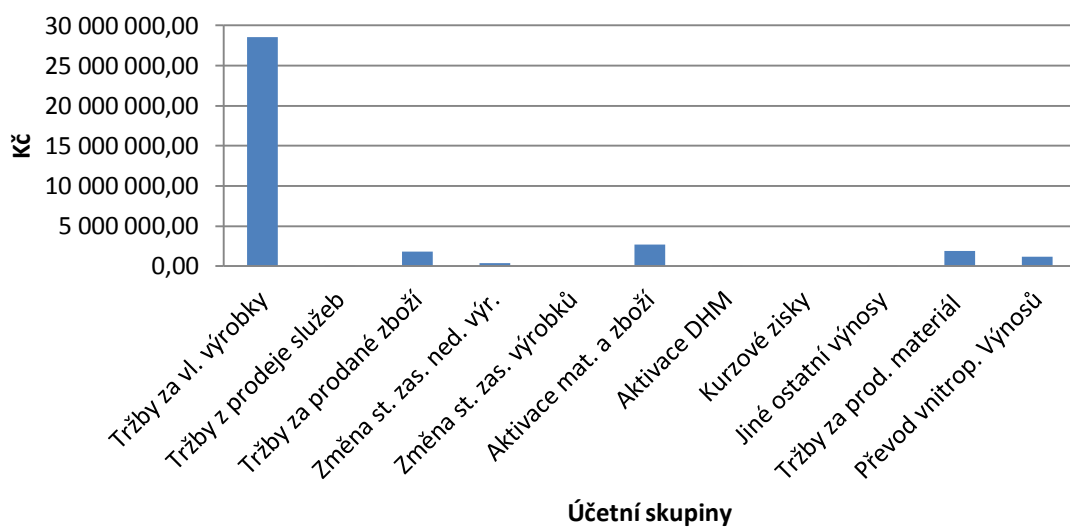
## Rok 2013

Účetní skupiny		Rok (celkem) v Kč	
		Náklady	Výnosy
501	Spotřeba materiálu	14 479 028,25	0,00
502	Spotřeba energie	424 686,99	0,00
504	Prodané zboží	1 403 734,95	0,00
511	Opravy a udržování	325 645,22	0,00
512	Cestovné	11 636,90	0,00
518	Ostatní služby	3 448 326,25	0,00
521	Mzdové náklady	9 408 042,00	0,00
524	Zákon. soc. pojištění	3 237 590,00	0,00
527	Zákon. soc. náklady	85 471,00	0,00
531	Daň silniční	7 818,00	0,00
538	Ostatní daně a poplatky	3 800,00	0,00
545	Kurzové ztráty	3 319,42	0,00
548	Manka a škody	38 621,57	0,00
549	Jiné ostatní náklady	182 325,25	0,00
551	Odpisy dl. majetku	1 612 819,00	0,00
554	Prodaný materiál	1 490 287,49	0,00
599	Převod vnitrop. nákladů	1 444 820,37	0,00
601	Tržby za vl. výrobky	0,00	28 559 582,73
602	Tržby z prodeje služeb	0,00	83 051,24
604	Tržby za prodané zboží	0,00	1 836 745,98
611	Změna st. zas. ned. výr.	0,00	427 941,00
613	Změna st. zas. výrobků	0,00	0,00
621	Aktivace mat. a zboží	0,00	2 696 013,10
624	Aktivace DHM	0,00	47 055,00
645	Kurzové zisky	0,00	8 835,54
649	Jiné ostatní výnosy	0,00	4 299,93
654	Tržby za prod. materiál	0,00	1 866 865,18
699	Převod vnitrop. Výnosů	0,00	1 216 573,96

## Přehled nákladů dle účetních skupin v Kč (rok 2013)



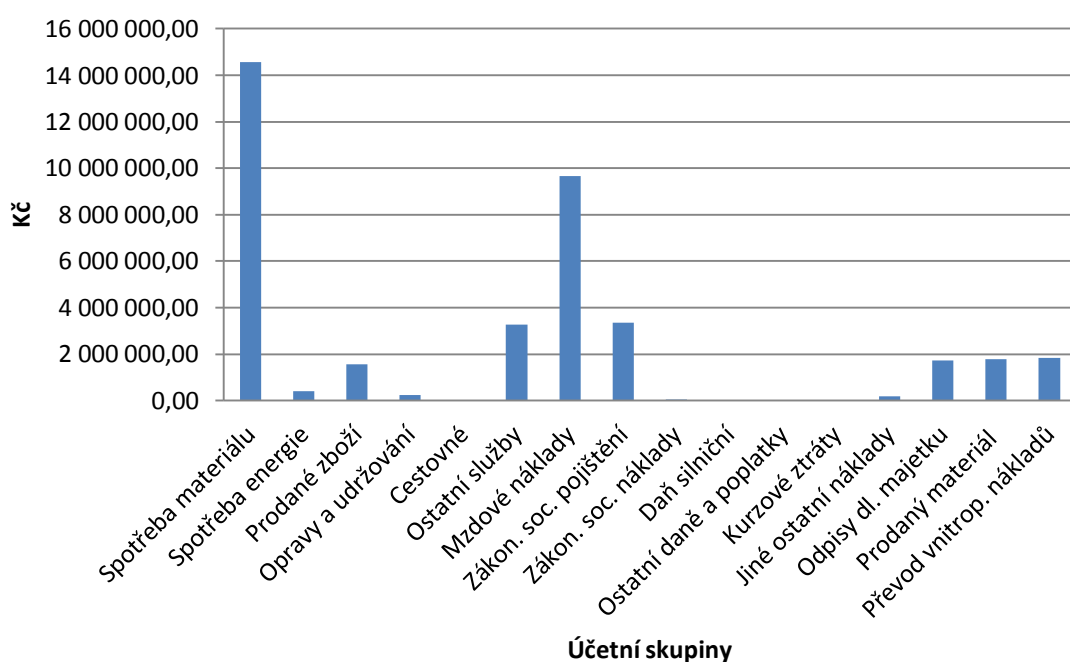
## Přehled výnosů dle účetních skupiny v Kč (rok 2013)



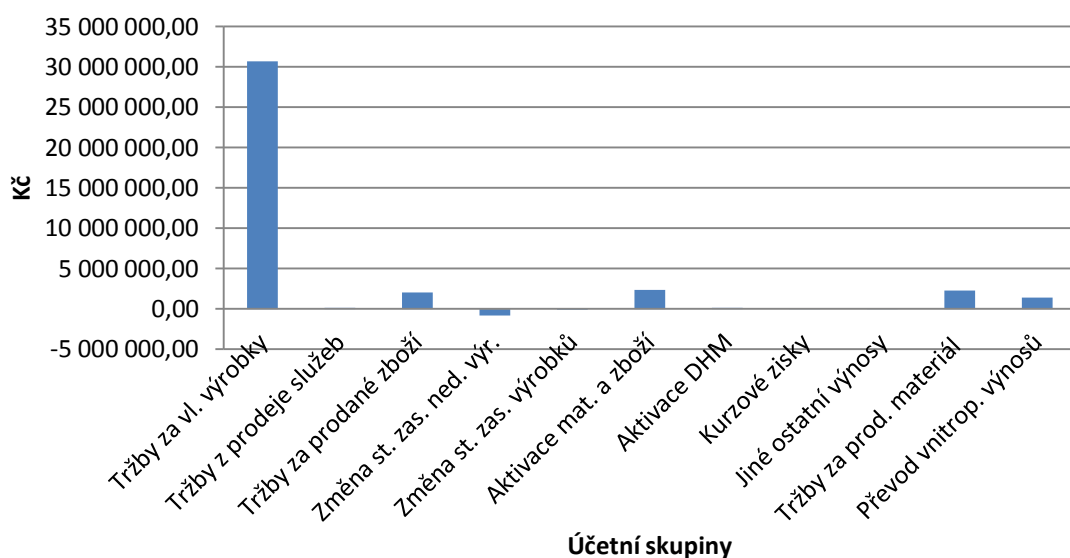
## Rok 2014

Účetní skupiny		Rok (celkem) v Kč	
		Náklady	Výnosy
501	Spotřeba materiálu	14 569 820,68	0,00
502	Spotřeba energie	394 816,75	0,00
504	Prodané zboží	1 561 305,78	0,00
511	Opravy a udržování	248 543,14	0,00
512	Cestovné	8 680,50	0,00
518	Ostatní služby	3 277 212,27	0,00
521	Mzdové náklady	9 653 417,00	0,00
524	Zákon. soc. pojištění	3 350 816,00	0,00
527	Zákon. soc. náklady	60 134,00	0,00
531	Daň silniční	5 822,00	0,00
538	Ostatní daně a poplatky	3 000,00	0,00
545	Kurzové ztráty	1 878,96	0,00
549	Jiné ostatní náklady	174 160,81	0,00
551	Odpisy dl. majetku	1 722 170,00	0,00
554	Prodaný materiál	1776273,04	0,00
599	Převod vnitrop. nákladů	1 838 942,95	0,00
601	Tržby za vl. výroby	0,00	30 701 634,57
602	Tržby z prodeje služeb	0,00	169 550,56
604	Tržby za prodané zboží	0,00	2 043 103,27
611	Změna st. zas. ned. výr.	0,00	-823 688,00
613	Změna st. zas. výrobků	0,00	-4 264,00
621	Aktivace mat. a zboží	0,00	2 336 162,65
624	Aktivace DHM	0,00	110 133,00
645	Kurzové zisky	0,00	703,01
649	Jiné ostatní výnosy	0,00	9 024,92
654	Tržby za prod. materiál	0,00	2 312 871,86
699	Převod vnitrop. výnosů	0,00	1 394 157,34

## Přehled nákladů dle účetních skupin v Kč (rok 2014)



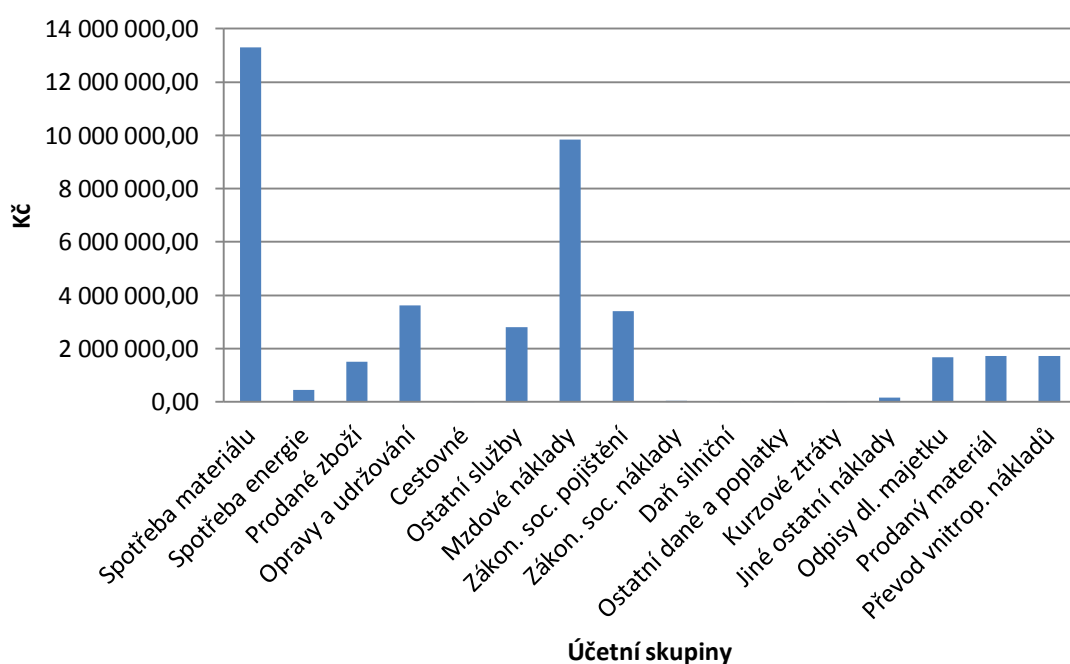
## Přehled výnosů dle účetních skupiny v Kč (rok 2014)



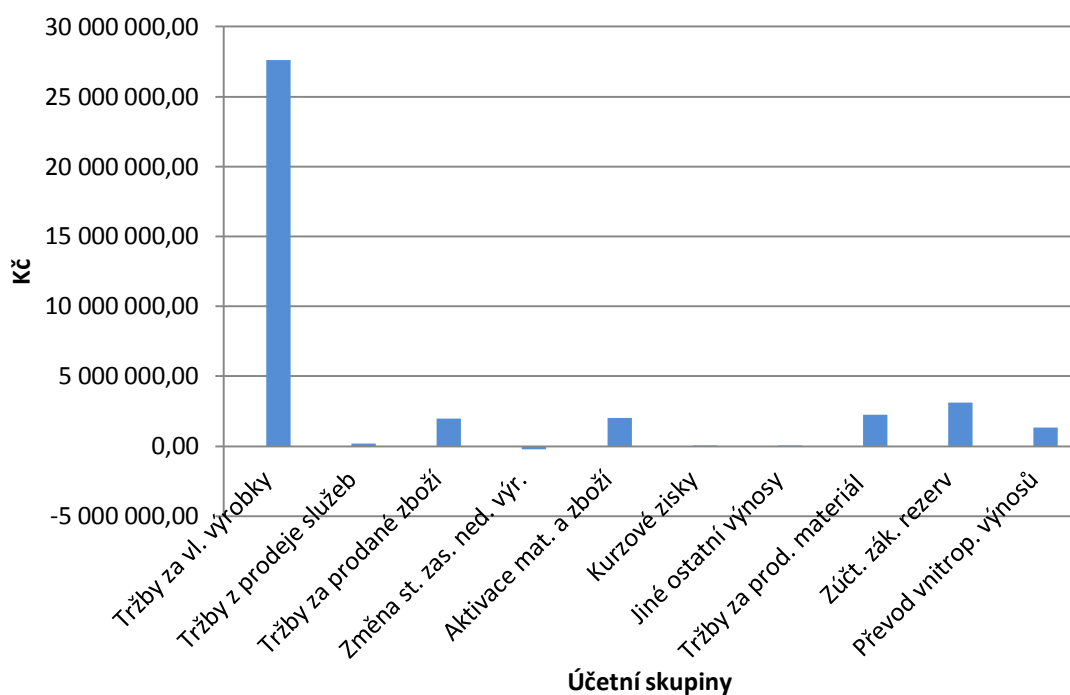
## Rok 2015

Účetní skupiny		Rok (celkem) v Kč	
		Náklady	Výnosy
501	Spotřeba materiálu	13 293 286,69	0,00
502	Spotřeba energie	452 907,19	0,00
504	Prodané zboží	1 504 043,95	0,00
511	Opravy a udržování	3 622 741,11	0,00
512	Cestovné	7 641,00	0,00
518	Ostatní služby	2 807 163,96	0,00
521	Mzdové náklady	9 834 591,00	0,00
524	Zákon. soc. pojištění	3 415 492,00	0,00
527	Zákon. soc. náklady	33 880,00	0,00
531	Daň silniční	6 367,00	0,00
538	Ostatní daně a poplatky	5 300,00	0,00
545	Kurzové ztráty	11 907,28	0,00
549	Jiné ostatní náklady	160 148,15	0,00
551	Odpisy dl. majetku	1 670 203,00	0,00
554	Prodaný materiál	1 719 125,79	0,00
599	Převod vnitrop. nákladů	1 724 161,79	0,00
601	Tržby za vl. výrobky	0,00	27 600 069,81
602	Tržby z prodeje služeb	0,00	187 843,50
604	Tržby za prodané zboží	0,00	1 969 606,58
611	Změna st. zas. ned. výr.	0,00	-220 698,00
621	Aktivace mat. a zboží	0,00	2 027 172,90
645	Kurzové zisky	0,00	7 088,89
649	Jiné ostatní výnosy	0,00	3 268,01
654	Tržby za prod. materiál	0,00	2 243 025,61
656	Zúct. zák. rezerv	0,00	3 138 151,00
699	Převod vnitrop. výnosů	0,00	1 332 164,79

## Přehled nákladů dle účetních skupin v Kč (rok 2015)



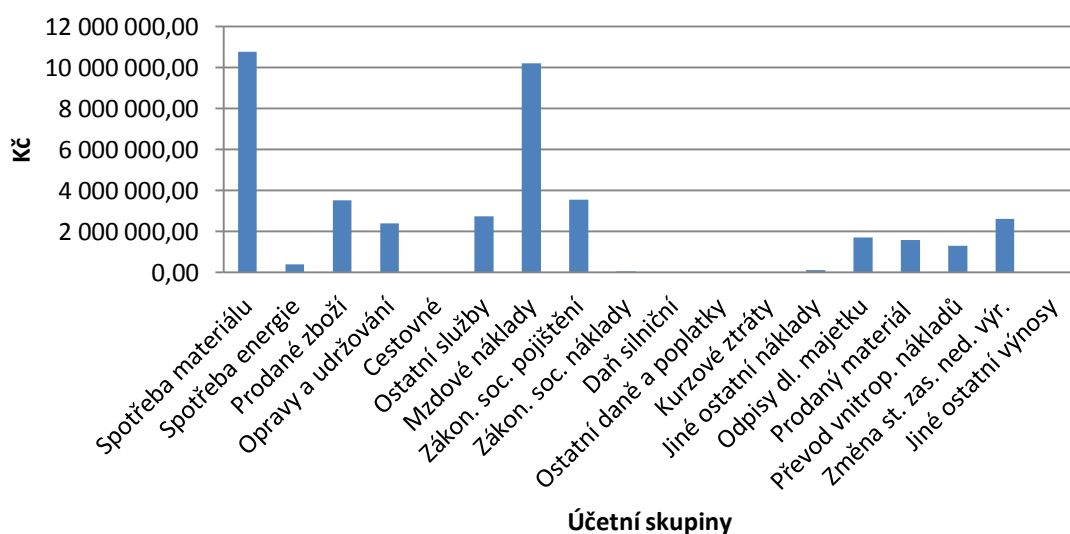
## Přehled výnosů dle účetních skupiny v Kč (rok 2015)



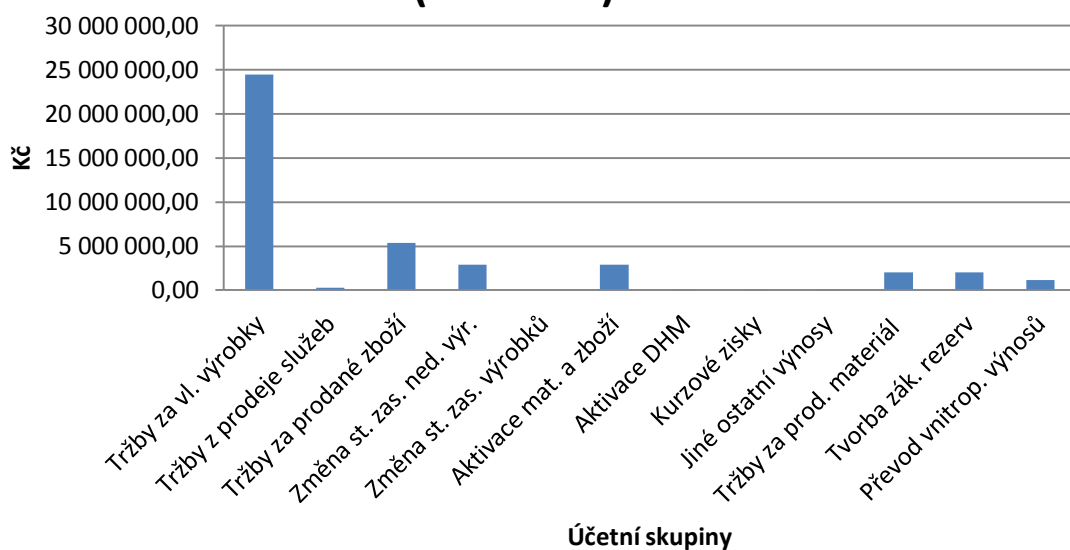
## Rok 2016

Účetní skupiny		Rok (celkem) v Kč	
		Náklady	Výnosy
501	Spotřeba materiálu	10 767 706,65	0,00
502	Spotřeba energie	395 818,98	0,00
504	Prodané zboží	3 531 066,40	0,00
511	Opravy a udržování	2 402 476,43	0,00
512	Cestovné	32 577,25	0,00
518	Ostatní služby	2 729 812,32	0,00
521	Mzdové náklady	10 215 771,00	0,00
524	Zákon. soc. pojištění	3 547 319,00	0,00
527	Zákon. soc. náklady	49 217,00	0,00
531	Daň silniční	5 318,00	0,00
538	Ostatní daně a poplatky	3 000,00	0,00
545	Kurzové ztráty	811,78	0,00
549	Jiné ostatní náklady	121 599,00	0,00
551	Odpisy dl. majetku	1 718 757,00	0,00
554	Prodaný materiál	1 588 881,88	0,00
599	Převod vnitrop. nákladů	1 307 406,81	0,00
601	Tržby za vl. výrobky	0,00	24 506 083,10
602	Tržby z prodeje služeb	0,00	282 932,42
604	Tržby za prodané zboží	0,00	5 347 202,70
611 (561)	Změna st. zas. ned. výr.	2 619 605,00	2 891 160,00
613	Změna st. zas. výrobků	0,00	0,00
621 (571)	Aktivace mat. a zboží	0,00	2 883 861,48
624 (574)	Aktivace DHM	0,00	15 316,00
645	Kurzové zisky	0,00	1 030,13
649	Jiné ostatní výnosy	8 250,00	7 721,93
654	Tržby za prod. materiál	0,00	2 038 865,34
556	Tvorba zák. rezerv	0,00	2 061 849,00
699	Převod vnitrop. výnosů	0,00	1 124 542,95

## Přehled nákladů dle účetních skupin v Kč (rok 2016)



## Přehled výnosů dle účetních skupiny v Kč (rok 2016)





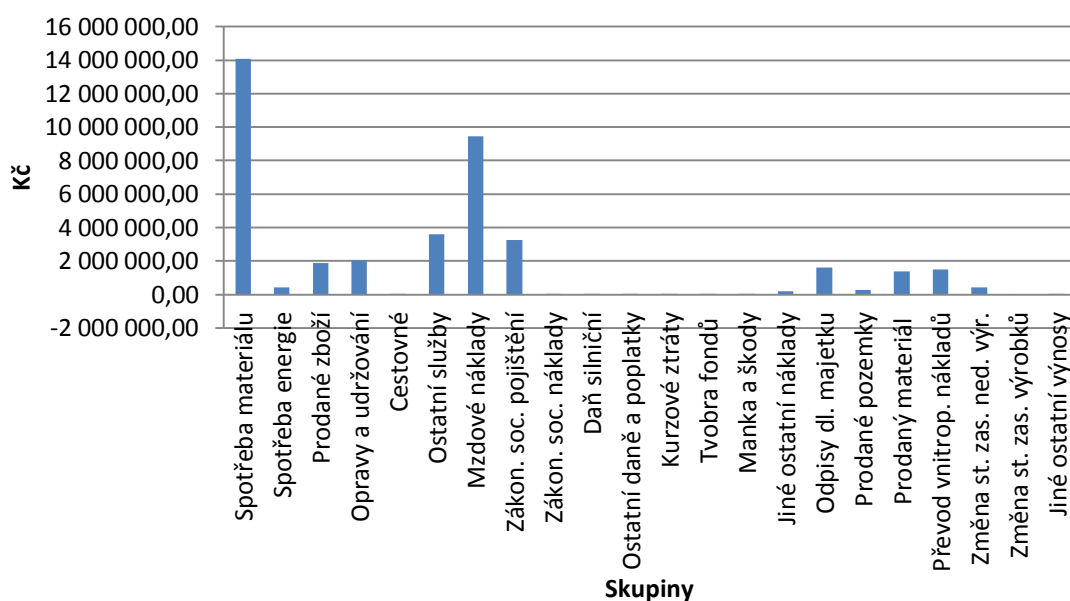
## Σ 2011-2016

Účetní skupiny		Celkem za roky 2011-2016 v Kč	
		Náklady	Výnosy
501	Spotřeba materiálu	84 379 496,15	0,00
502	Spotřeba energie	2 530 851,80	0,00
504	Prodané zboží	11 342 631,16	0,00
511	Opravy a udržování	12 280 599,57	0,00
512	Cestovné	98 179,65	0,00
518	Ostatní služby	21 472 405,96	0,00
521	Mzdové náklady	56 605 591,00	0,00
524	Zákon. soc. pojištění	19 600 950,00	0,00
527	Zákon. soc. náklady	332 182,00	0,00
531	Daň silniční	39 713,00	0,00
538	Ostatní daně a poplatky	23 885,00	0,00
545	Kurzové ztráty	38 534,39	0,00
548 - 1	Tvobra fondů	3 477,60	0,00
548 - 2	Manka a škody	38 621,57	0,00
549	Jiné ostatní náklady	1 063 525,77	0,00
551	Odpisy dl. majetku	9 731 223,00	0,00
554 - 1	Prodané pozemky	1 644 796,68	0,00
554 - 2	Prodaný materiál	8 195 893,91	0,00
599	Převod vnitrop. nákladů	8 969 140,83	0,00
601	Tržby za vl. výroby	0,00	179 734 557,68
602	Tržby z prodeje služeb	0,00	860 218,41
604	Tržby za prodané zboží	0,00	15 717 863,84
611 (561)	Změna st. zas. ned. výr.	2 619 605,00	1 768 555,00
613	Změna st. zas. výrobků	-250 025,90	2 020 866,70
621 (571)	Aktivace mat. a zboží	0,00	15 458 171,02
622	Aktivace vnitř. služeb	0,00	37 905,00
624	Aktivace DHM	0,00	172 504,00
645	Kurzové zisky	0,00	45 939,34
649	Jiné ostatní výnosy	8 250,00	45 629,81
654	Tržby za prod. materiál	0,00	12 641 129,50
556	Tvorba zák. rezerv	0,00	2 061 849,00
656	Zúčt. zák. rezerv	0,00	5 752 999,00
699	Převod vnitrop. výnosů	0,00	7 372 714,95

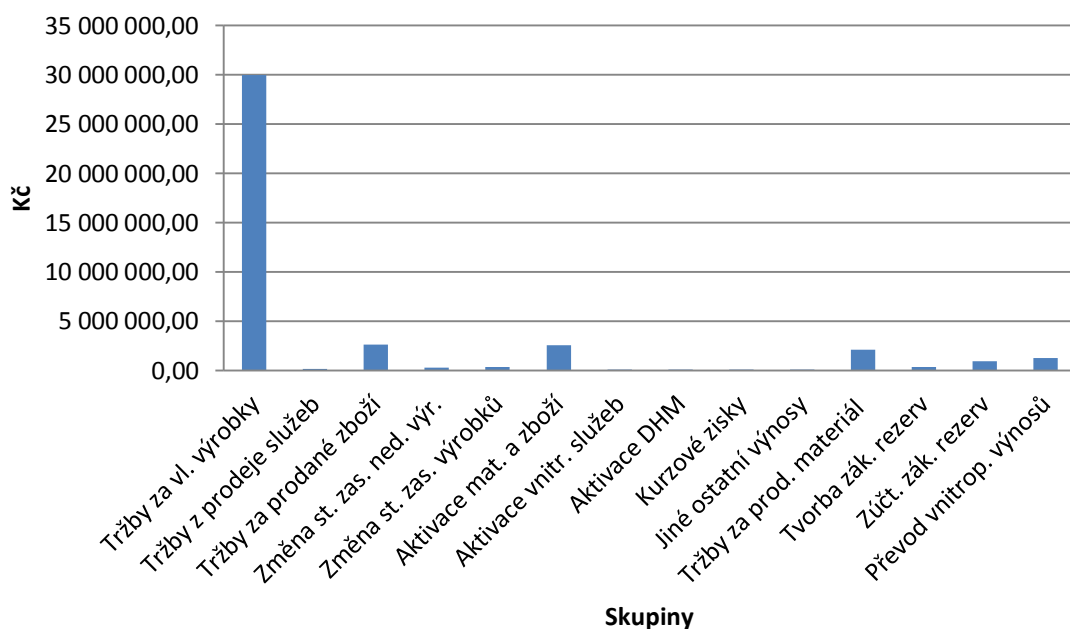
## Ø 2011-2016

Účetní skupiny		Modelový rok v Kč	
		Náklady	Výnosy
501	Spotřeba materiálu	14 063 249,36	0,00
502	Spotřeba energie	421 808,63	0,00
504	Prodané zboží	1 890 438,53	0,00
511	Opravy a udržování	2 046 766,60	0,00
512	Cestovné	16 363,28	0,00
518	Ostatní služby	3 578 734,33	0,00
521	Mzdové náklady	9 434 265,17	0,00
524	Zákon. soc. pojištění	3 266 825,00	0,00
527	Zákon. soc. náklady	55 363,67	0,00
531	Daň silniční	6 618,83	0,00
538	Ostatní daně a poplatky	3 980,83	0,00
545	Kurzové ztráty	6 422,40	0,00
548 - 1	Tvobra fondů	579,60	0,00
548 - 2	Manka a škody	6 436,93	0,00
549	Jiné ostatní náklady	177 254,30	0,00
551	Odpisy dl. majetku	1 621 870,50	0,00
554 - 1	Prodané pozemky	274 132,78	0,00
554 - 2	Prodaný materiál	1 365 982,32	0,00
599	Převod vnitrop. nákladů	1 494 856,81	0,00
601	Tržby za vl. výrobky	0,00	29 955 759,61
602	Tržby z prodeje služeb	0,00	143 369,74
604	Tržby za prodané zboží	0,00	2 619 643,97
611 (561)	Změna st. zas. ned. výr.	436 600,83	294 759,17
613	Změna st. zas. výrobků	-41 670,98	336 811,12
621 (571)	Aktivace mat. a zboží	0,00	2 576 361,84
622	Aktivace vnitř. služeb	0,00	6 317,50
624	Aktivace DHM	0,00	28 750,67
645	Kurzové zisky	0,00	7 656,56
649	Jiné ostatní výnosy	1 375,00	7 604,97
654	Tržby za prod. materiál	0,00	2 106 854,92
556	Tvorba zák. rezerv	0,00	343 641,50
656	Zúčt. zák. rezerv	0,00	958 833,17
699	Převod vnitrop. výnosů	0,00	1 228 785,83

## Přehled nákladů dle účetních skupin v Kč (modelový rok: 2011-2016)



## Přehled výnosů dle účetních skupiny v Kč (modelový rok: 2011-2016)

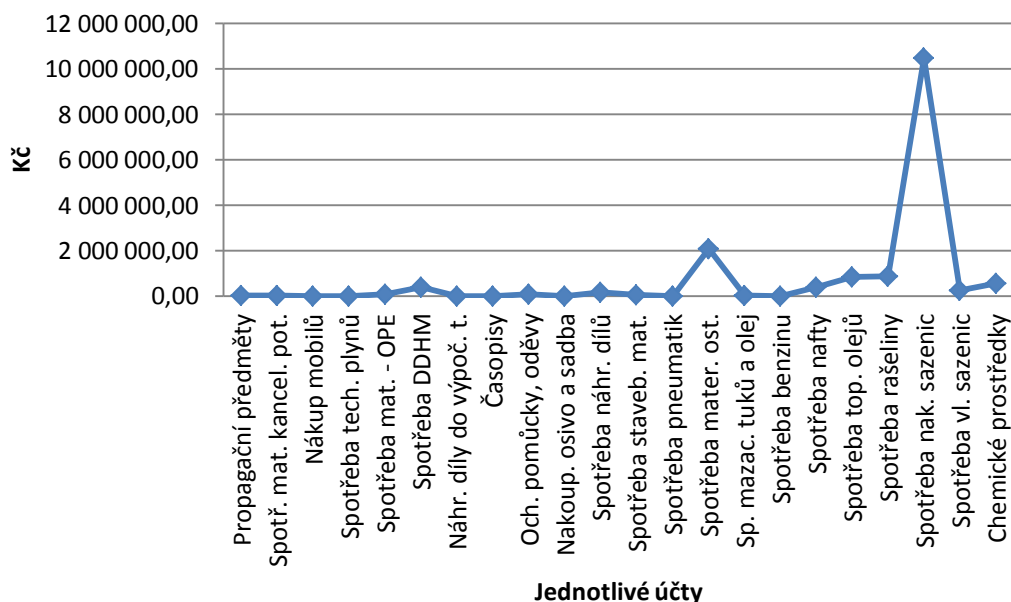


**Příloha č. 3 – Náklady a výnosy dle jednotlivých  
účetních druhů v letech 2011-2016, včetně  
grafického znázornění**

## Rok 2011

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
501	Spotřeba materiálu	NÁKLADY	VÝNOSY
501008	Propagační předměty	14 700,00	0,00
501011	Spotř. mat. kancel. pot.	12 428,48	0,00
501014	Nákup mobilů	1 083,32	0,00
501017	Spotřeba tech. plynů	87,50	0,00
501020	Spotřeba mat. - OPE	87 377,35	0,00
501021	Spotřeba DDHM	386 134,00	0,00
501025	Náhr. díly do výpoč. t.	9 572,10	0,00
501031	Časopisy	545,40	0,00
501080	Och. pomůcky, oděvy	80 434,60	0,00
501201	Nakoup. osivo a sadba	1 055,47	0,00
501202	Spotřeba náhr. dílů	165 060,35	0,00
501203	Spotřeba staveb. mat.	46 500,83	0,00
501204	Spotřeba pneumatik	11 069,80	0,00
501205	Spotřeba mater. ost.	2 093 758,95	0,00
501208	Sp. mazac. tuků a olej	12 595,37	0,00
501211	Spotřeba benzínu	7 610,84	0,00
501213	Spotřeba nafty	378 531,73	0,00
501214	Spotřeba top. olejů	850 152,94	0,00
501221	Spotřeba rašeliny	860 404,88	0,00
501222	Spotřeba nak. sazenic	10 466 012,14	0,00
501223	Spotřeba vl. sazenic	252 582,85	0,00
501412	Chemické prostředky	559 702,25	0,00
<b>501</b>	<b>CELKEM</b>	<b>16 297 401,15</b>	<b>0,00</b>

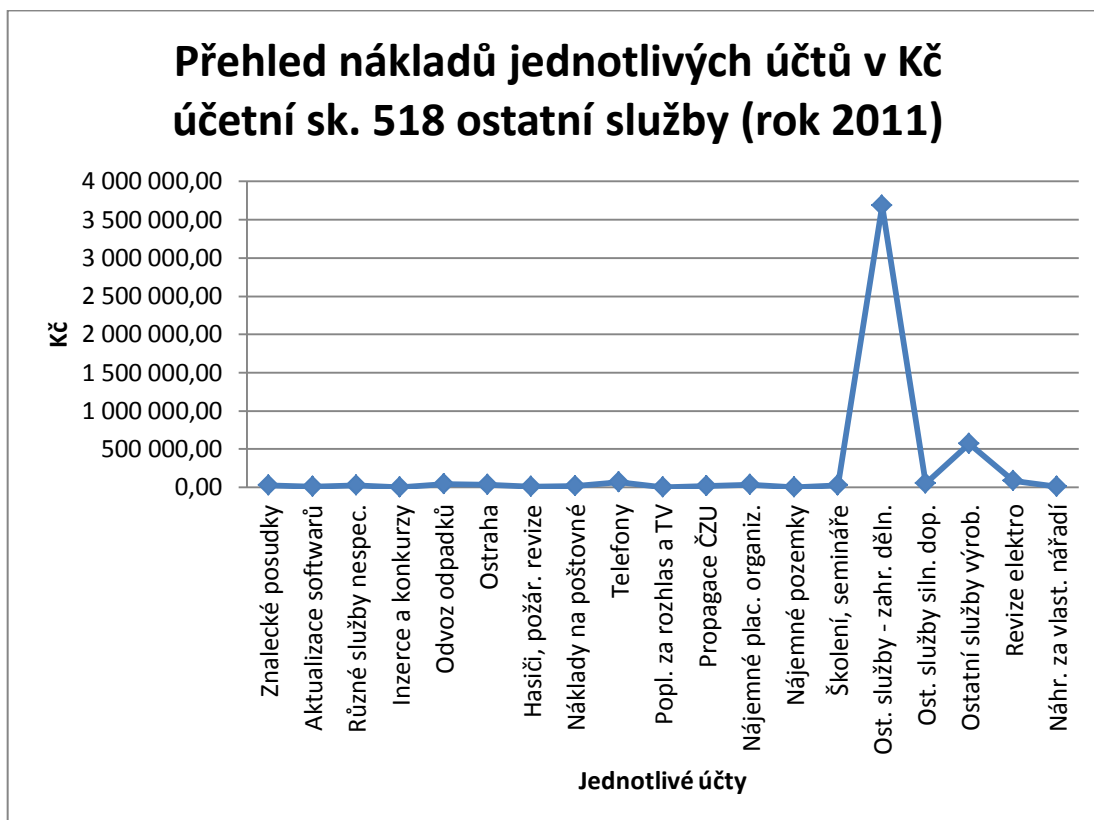
## Přehled nákladů jednotlivých účtů v Kč účetní sk. 501 spotřeba materiálu (rok 2011)



## Rok 2011

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
518	Ostatní služby	NÁKLADY	VÝNOSY
518012	Znalecké posudky	26 723,00	0,00
518015	Aktualizace softwarů	5 550,00	0,00
518030	Různé služby nespec.	22 236,65	0,00
518031	Inzerce a konkurzy	1 000,00	0,00
518033	Odvoz odpadků	44 124,00	0,00
518035	Ostraha	32 986,30	0,00
518036	Hasiči, požár. revize	6 345,00	0,00
518040	Náklady na poštovné	13 957,00	0,00
518041	Telefony	70 468,74	0,00
518043	Popl. za rozhlas a TV	1 620,00	0,00
518044	Propagace ČZU	17 615,00	0,00
518051	Nájemné plac. organiz.	31 777,39	0,00
518053	Nájemné pozemky	1 299,00	0,00
518060	Školení, semináře	22 273,00	0,00
518208	Ost. služby - zahr. děln.	3 687 714,10	0,00
518222	Ost. služby siln. dop.	53 995,00	0,00

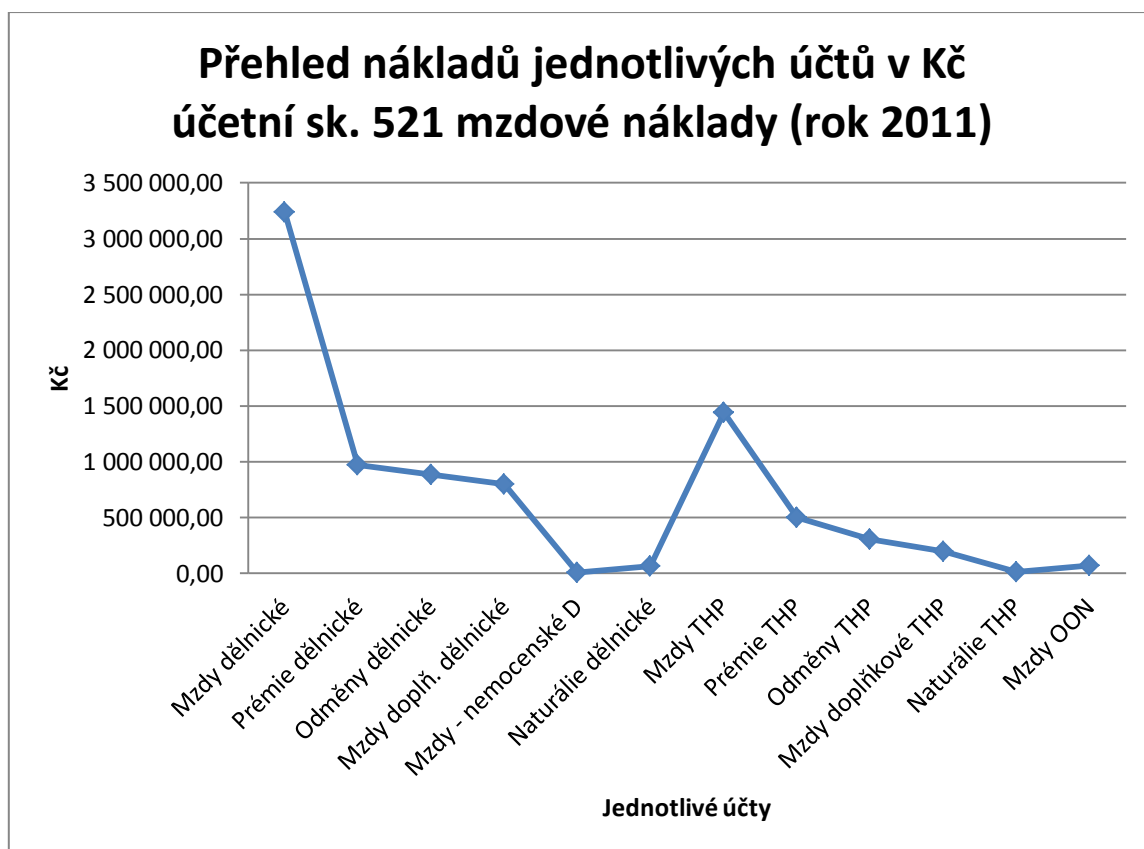
518419	Ostatní služby výrob.	567 490,32	0,00
518492	Revize elektro	84 840,60	0,00
518660	Náhr. za vlast. nářadí	8 323,00	0,00
<b>518</b>	<b>CELKEM</b>	<b>4 700 338,10</b>	<b>0,00</b>



## Rok 2011

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
521	Mzdové náklady	NÁKLADY	VÝNOSY
521211	Mzdy dělnické	3 240 019,00	0,00
521213	Prémie dělnické	973 446,00	0,00
521214	Odměny dělnické	884 161,00	0,00
521215	Mzdy doplň. dělnické	801 160,00	0,00
521216	Mzdy - nemocenské D	10 082,00	0,00
521218	Naturálie dělnické	64 562,00	0,00
521251	Mzdy THP	1 439 198,00	0,00
521253	Prémie THP	498 010,00	0,00
521254	Odměny THP	305 814,00	0,00
521255	Mzdy doplňkové THP	195 435,00	0,00
521258	Naturálie THP	15 008,00	0,00

521290	Mzdy OON	69 680,00	0,00
<b>521</b>	<b>CELKEM</b>	<b>8 496 575,00</b>	<b>0,00</b>



## Rok 2011

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
<b>601</b>	<b>Výnosy za vl. výrobky</b>	<b>NÁKLADY</b>	<b>VÝNOSY</b>
601200	Tržby za vl. výrobky	0,00	34 962 778,61
<b>601</b>	<b>CELKEM</b>	<b>0,00</b>	<b>34 962 778,61</b>

## Rok 2011

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
<b>604</b>	<b>Tržby za prodané zboží</b>	<b>NÁKLADY</b>	<b>VÝNOSY</b>
604200	Tržby - zboží	0,00	2 262 406,97
<b>604</b>	<b>CELKEM</b>	<b>0,00</b>	<b>2 262 406,97</b>



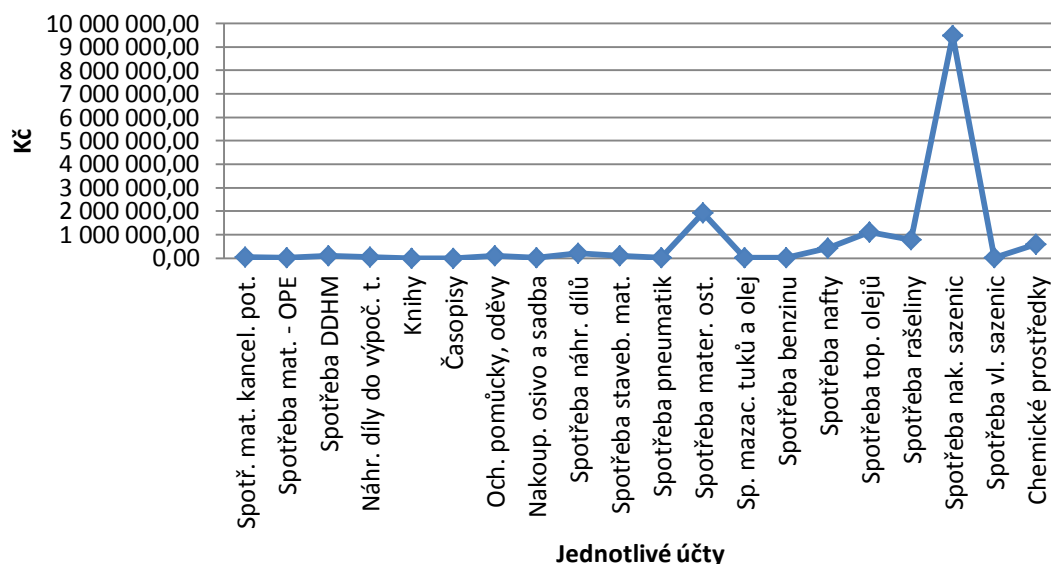
## Rok 2011

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
621	Aktivace mat. a zboží	NÁKLADY	VÝNOSY
621011	Aktiv.mat. - sazenice	0,00	2 862 055,55
<b>621</b>	<b>CELKEM</b>	<b>0,00</b>	<b>2 862 055,55</b>

## Rok 2012

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
501	Spotřeba materiálu	NÁKLADY	VÝNOSY
501011	Spotř. mat. kancel. pot.	53 580,75	0,00
501020	Spotřeba mat. - OPE	22 570,27	0,00
501021	Spotřeba DDHM	85 526,00	0,00
501025	Náhr. díly do výpoč. t.	49 681,34	0,00
501030	Knihy	290,00	0,00
501031	Časopisy	600,00	0,00
501080	Och. pomůcky, oděvy	94 409,73	0,00
501201	Nakoup. osivo a sadba	6 465,80	0,00
501202	Spotřeba náhr. dílů	208 160,10	0,00
501203	Spotřeba staveb. mat.	85 895,20	0,00
501204	Spotřeba pneumatik	12 744,17	0,00
501205	Spotřeba mater. ost.	1 922 423,51	0,00
501208	Sp. mazac. tuků a olej	12 718,91	0,00
501211	Spotřeba benzínu	7 691,26	0,00
501213	Spotřeba nafty	424 801,78	0,00
501214	Spotřeba top. olejů	1 103 236,43	0,00
501221	Spotřeba rašeliny	774 773,08	0,00
501222	Spotřeba nak. sazenic	9 491 439,41	0,00
501223	Spotřeba vl. sazenic	18 872,10	0,00
501412	Chemické prostředky	596 372,89	0,00
<b>501</b>	<b>CELKEM</b>	<b>14 972 252,73</b>	<b>0,00</b>

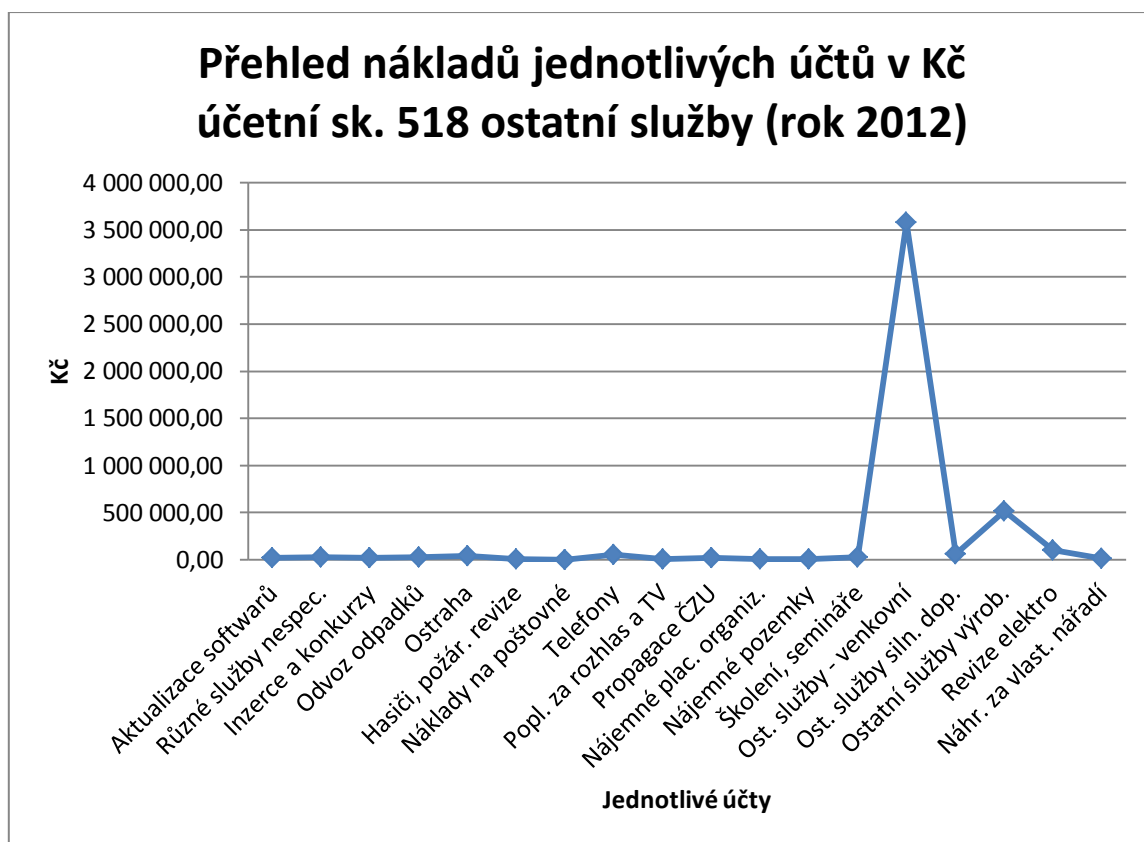
## Přehled nákladů jednotlivých účtů v Kč účetní sk. 501 spotřeba materiálu (rok 2012)



## Rok 2012

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
518	Ostatní služby	NÁKLADY	VÝNOSY
518015	Aktualizace softwarů	21 417,00	0,00
518030	Různé služby nespec.	26 649,09	0,00
518031	Inzerce a konkurzy	18 909,80	0,00
518033	Odvoz odpadků	25 417,22	0,00
518035	Ostraha	41 154,50	0,00
518036	Hasiči, požár. revize	3 495,00	0,00
518040	Náklady na poštovné	850,00	0,00
518041	Telefony	55 132,32	0,00
518043	Popl. za rozhlas a TV	1 620,00	0,00
518044	Propagace ČZU	17 971,80	0,00
518051	Nájemné plac. organiz.	7 267,59	0,00
518053	Nájemné pozemky	5 023,00	0,00
518060	Školení, semináře	25 450,00	0,00
518208	Ost. služby - venkovní	3 581 785,60	0,00
518222	Ost. služby siln. dop.	55 993,40	0,00
518419	Ostatní služby výrob.	511 374,64	0,00
518492	Revize elektro	101 761,10	0,00

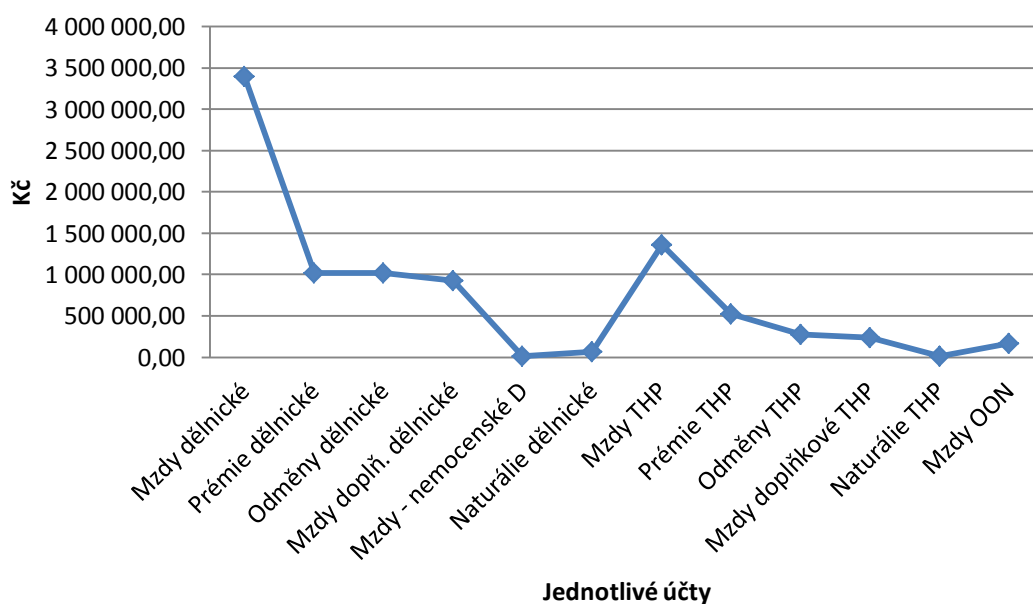
518660	Náhr. za vlast. nářadí	8 281,00	0,00
<b>518</b>	<b>CELKEM</b>	<b>4 509 553,06</b>	<b>0,00</b>



## Rok 2012

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
521	Mzdové náklady	NÁKLADY	VÝNOSY
521211	Mzdy dělnické	3 397 533,00	0,00
521213	Prémie dělnické	1 020 349,00	0,00
521214	Odměny dělnické	1 015 647,00	0,00
521215	Mzdy doplň. dělnické	924 334,00	0,00
521216	Mzdy - nemocenské D	8 071,00	0,00
521218	Naturálie dělnické	64 106,00	0,00
521251	Mzdy THP	1 359 631,00	0,00
521253	Prémie THP	520 047,00	0,00
521254	Odměny THP	273 987,00	0,00
521255	Mzdy doplňkové THP	236 908,00	0,00
521258	Naturálie THP	13 400,00	0,00
521290	Mzdy OON	163 182,00	0,00
<b>521</b>	<b>CELKEM</b>	<b>8 997 195,00</b>	<b>0,00</b>

## Přehled nákladů jednotlivých účtů v Kč účetní sk. 521 mzdové náklady (rok 2012)



### Rok 2012

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
<b>601</b>	<b>Výnosy za vl. výrobky</b>	<b>NÁKLADY</b>	<b>VÝNOSY</b>
601200	Tržby za vl. výrobky	0,00	33 404 408,86
<b>601</b>	<b>CELKEM</b>	<b>0,00</b>	<b>33 404 408,86</b>

### Rok 2012

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
<b>604</b>	<b>Tržby za prodané zboží</b>	<b>NÁKLADY</b>	<b>VÝNOSY</b>
604200	Tržby - zboží	0,00	2 258 798,34
<b>604</b>	<b>CELKEM</b>	<b>0,00</b>	<b>2 258 798,34</b>

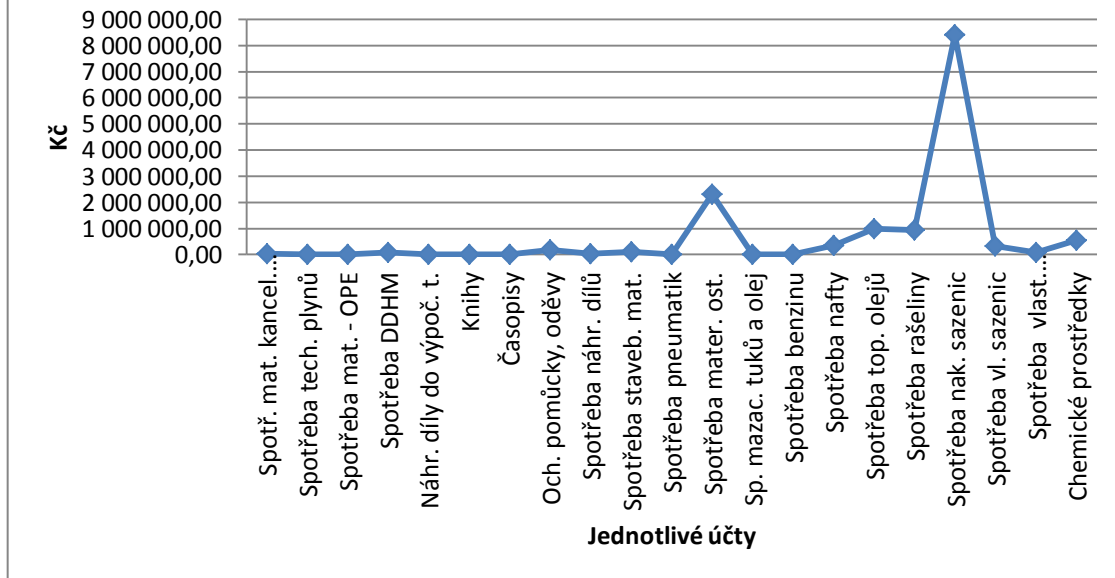
## Rok 2012

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
621	Aktivace mat. a zboží	NÁKLADY	VÝNOSY
621011	Aktiv.mat. - sazenice	0,00	2 652 905,34
<b>621</b>	<b>CELKEM</b>	<b>0,00</b>	<b>2 652 905,34</b>

## Rok 2013

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
501	Spotřeba materiálu	NÁKLADY	VÝNOSY
501011	Spotř. mat. kancel. pot.	30 008,17	0,00
501017	Spotřeba tech. plynů	1 318,78	0,00
501020	Spotřeba mat. - OPE	11 511,74	0,00
501021	Spotřeba DDHM	94 717,00	0,00
501025	Náhr. díly do výpoč. t.	8 302,45	0,00
501030	Knihy	217,40	0,00
501031	Časopisy	598,73	0,00
501080	Och. pomůcky, oděvy	176 610,85	0,00
501202	Spotřeba náhr. dílů	28 049,78	0,00
501203	Spotřeba staveb. mat.	96 741,89	0,00
501204	Spotřeba pneumatik	20 725,80	0,00
501205	Spotřeba mater. ost.	2 316 973,46	0,00
501208	Sp. mazac. tuků a olej	13 831,29	0,00
501211	Spotřeba benzínu	6 658,70	0,00
501213	Spotřeba nafty	354 112,55	0,00
501214	Spotřeba top. olejů	987 111,35	0,00
501221	Spotřeba rašeliny	942 928,03	0,00
501222	Spotřeba nak. sazenic	8 413 111,16	0,00
501223	Spotřeba vl. sazenic	333 271,20	0,00
501225	Spotřeba vlast. výrobků	90 033,00	0,00
501412	Chemické prostředky	552 194,92	0,00
<b>501</b>	<b>CELKEM</b>	<b>14 479 028,25</b>	<b>0,00</b>

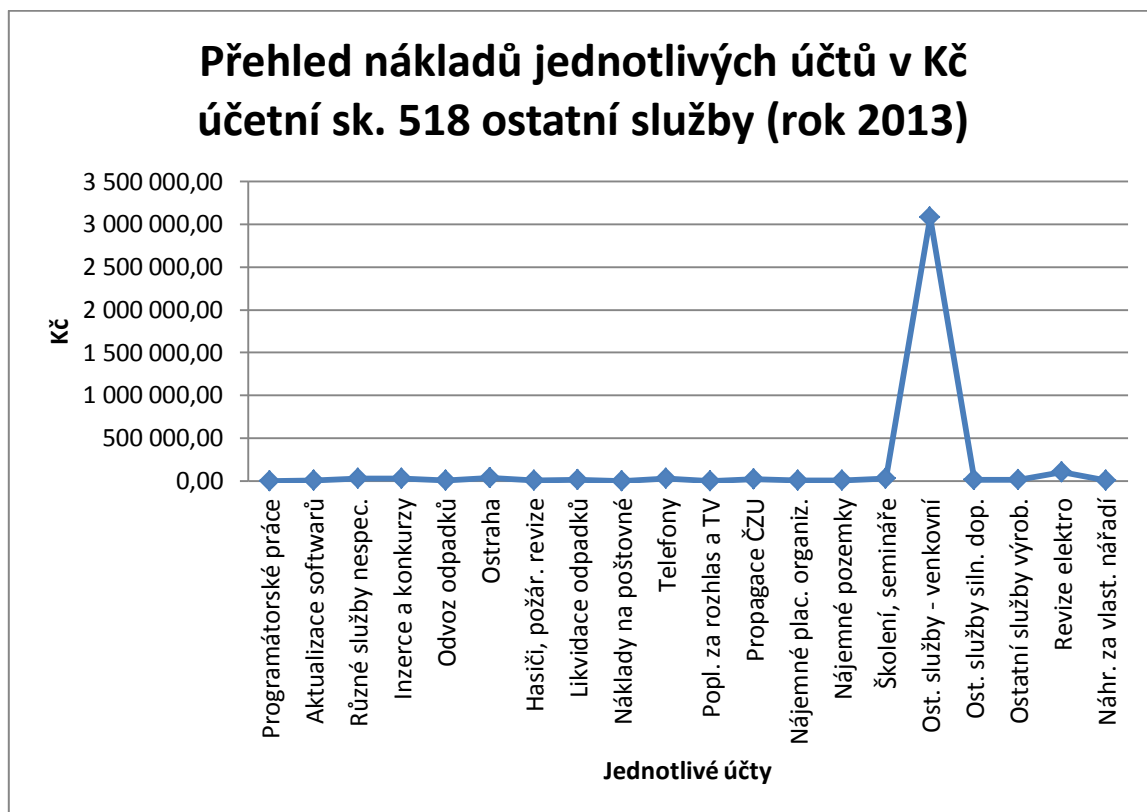
## Přehled nákladů jednotlivých účtů v Kč účetní sk. 501 spotřeba materiálu (rok 2013)



## Rok 2013

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
518	Ostatní služby	NÁKLADY	VÝNOSY
518013	Programátorské práce	1 239,60	0,00
518015	Aktualizace softwarů	8 387,63	0,00
518030	Různé služby nespec.	26 747,42	0,00
518031	Inzerce a konkurzy	29 901,79	0,00
518033	Odvoz odpadků	8 684,74	0,00
518035	Ostraha	35 900,00	0,00
518036	Hasiči, požár. revize	8 470,00	0,00
518037	Likvidace odpadků	16 247,43	0,00
518040	Náklady na poštovné	624,00	0,00
518041	Telefony	29 472,13	0,00
518043	Popl. za rozhlas a TV	1 620,00	0,00
518044	Propagace ČZU	24 165,00	0,00
518051	Nájemné plac. organiz.	6 278,14	0,00
518053	Nájemné pozemky	4 338,00	0,00
518060	Školení, semináře	26 348,30	0,00
518208	Ost. služby - venkovní	3 082 604,41	0,00
518222	Ost. služby siln. dop.	15 384,36	0,00
518419	Ostatní služby výrob.	14 560,00	0,00

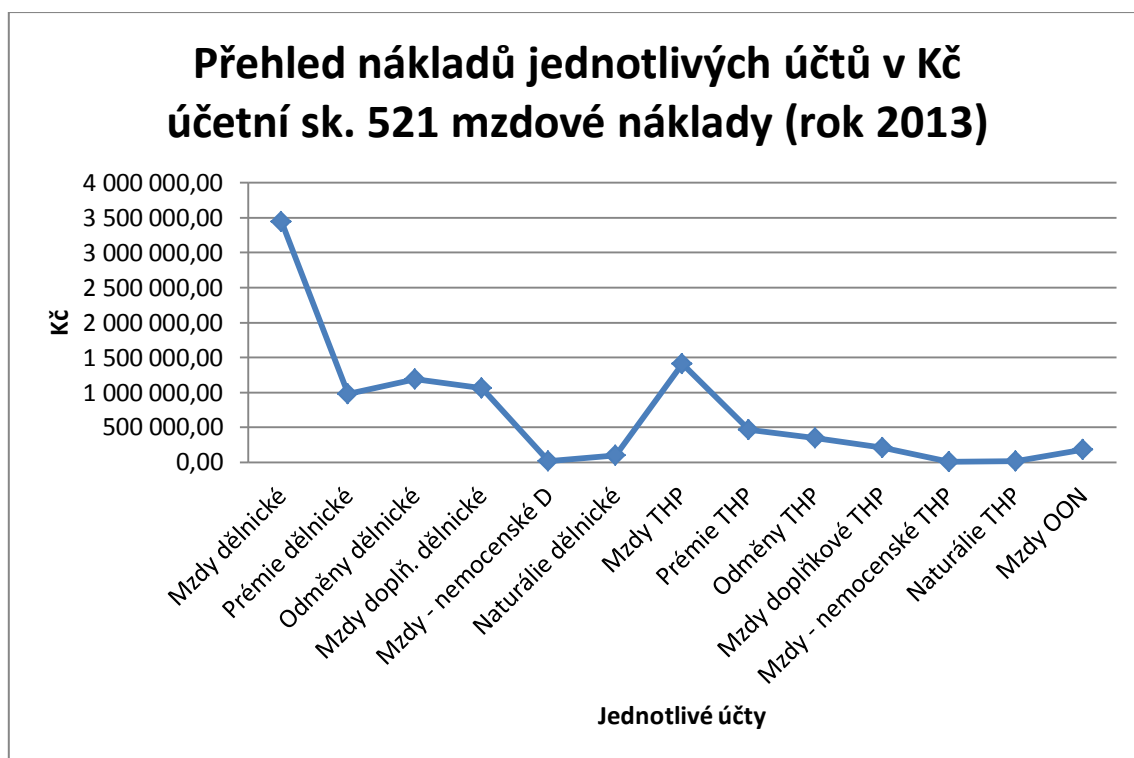
518492	Revize elektro	99 851,30	0,00
518660	Náhr. za vlast. nářadí	7 502,00	0,00
<b>518</b>	<b>CELKEM</b>	<b>3 448 326,25</b>	<b>0,00</b>



## Rok 2013

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
521	Mzdové náklady	NÁKLADY	VÝNOSY
521211	Mzdy dělnické	3 448 738,00	0,00
521213	Prémie dělnické	977 500,00	0,00
521214	Odměny dělnické	1 186 669,00	0,00
521215	Mzdy doplň. dělnické	1 059 556,00	0,00
521216	Mzdy - nemocenské D	15 546,00	0,00
521218	Naturálie dělnické	94 472,00	0,00
521251	Mzdy THP	1 408 582,00	0,00
521253	Prémie THP	461 490,00	0,00
521254	Odměny THP	349 166,00	0,00
521255	Mzdy doplňkové THP	211 051,00	0,00
521256	Mzdy - nemocenské THP	1 957,00	0,00
521258	Naturálie THP	16 268,00	0,00

521290	Mzdy OON	177 047,00	0,00
<b>521</b>	<b>CELKEM</b>	<b>9 408 042,00</b>	<b>0,00</b>



## Rok 2013

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
<b>601</b>	<b>Výnosy za vl. výrobky</b>	<b>NÁKLADY</b>	<b>VÝNOSY</b>
601200	Tržby za vl. výrobky	0,00	28 559 582,73
<b>601</b>	<b>CELKEM</b>	<b>0,00</b>	<b>28 559 582,73</b>

## Rok 2013

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
<b>604</b>	<b>Tržby za prodané zboží</b>	<b>NÁKLADY</b>	<b>VÝNOSY</b>
604200	Tržby - zboží	0,00	1 836 745,98
<b>604</b>	<b>CELKEM</b>	<b>0,00</b>	<b>1 836 745,98</b>



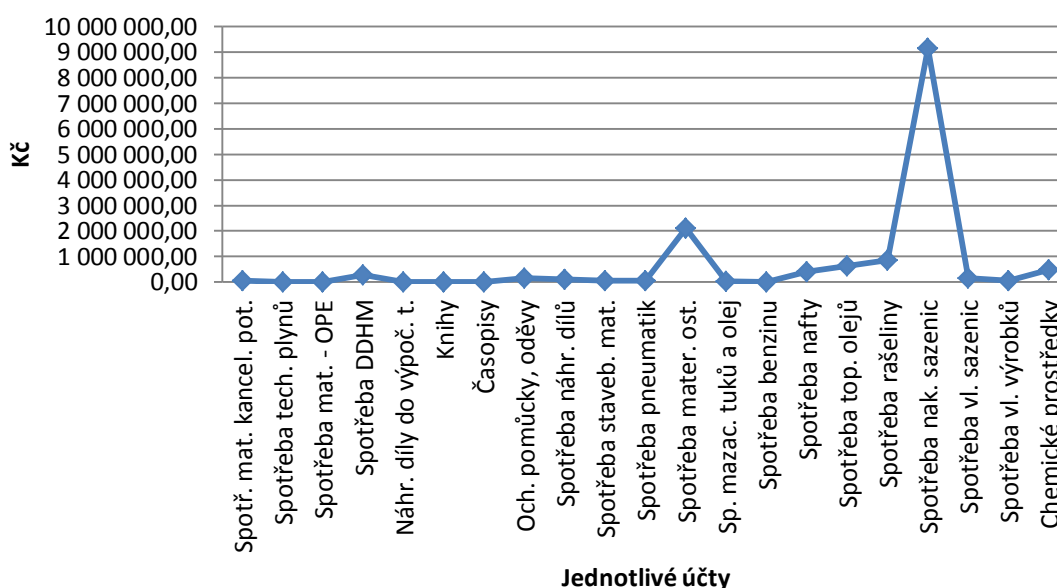
## Rok 2013

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
621	Aktivace mat. a zboží	NÁKLADY	VÝNOSY
621011	Aktiv.mat. - sazenice	0,00	2 696 013,10
<b>621</b>	<b>CELKEM</b>	<b>0,00</b>	<b>2 696 013,10</b>

## Rok 2014

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
501	Spotřeba materiálu	NÁKLADY	VÝNOSY
501011	Spotř. mat. kancel. pot.	44 649,72	0,00
501017	Spotřeba tech. plynů	1 199,16	0,00
501020	Spotřeba mat. - OPE	4 787,93	0,00
501021	Spotřeba DDHM	272 337,00	0,00
501025	Náhr. díly do výpoč. t.	10 053,24	0,00
501030	Knihy	69,57	0,00
501031	Časopisy	5 016,85	0,00
501080	Och. pomůcky, oděvy	145 012,98	0,00
501202	Spotřeba náhr. dílů	113 022,03	0,00
501203	Spotřeba staveb. mat.	50 726,61	0,00
501204	Spotřeba pneumatik	59 459,07	0,00
501205	Spotřeba mater. ost.	2 098 350,81	0,00
501208	Sp. mazac. tuků a olej	16 859,56	0,00
501211	Spotřeba benzínu	7 301,74	0,00
501213	Spotřeba nafty	396 939,04	0,00
501214	Spotřeba top. olejů	629 831,65	0,00
501221	Spotřeba rašeliny	868 649,79	0,00
501222	Spotřeba nak. sazenic	9 156 195,05	0,00
501223	Spotřeba vl. sazenic	153 816,10	0,00
501225	Spotřeba vl. výrobků	60 873,00	0,00
501412	Chemické prostředky	474 669,78	0,00
<b>501</b>	<b>CELKEM</b>	<b>14 569 820,68</b>	<b>0,00</b>

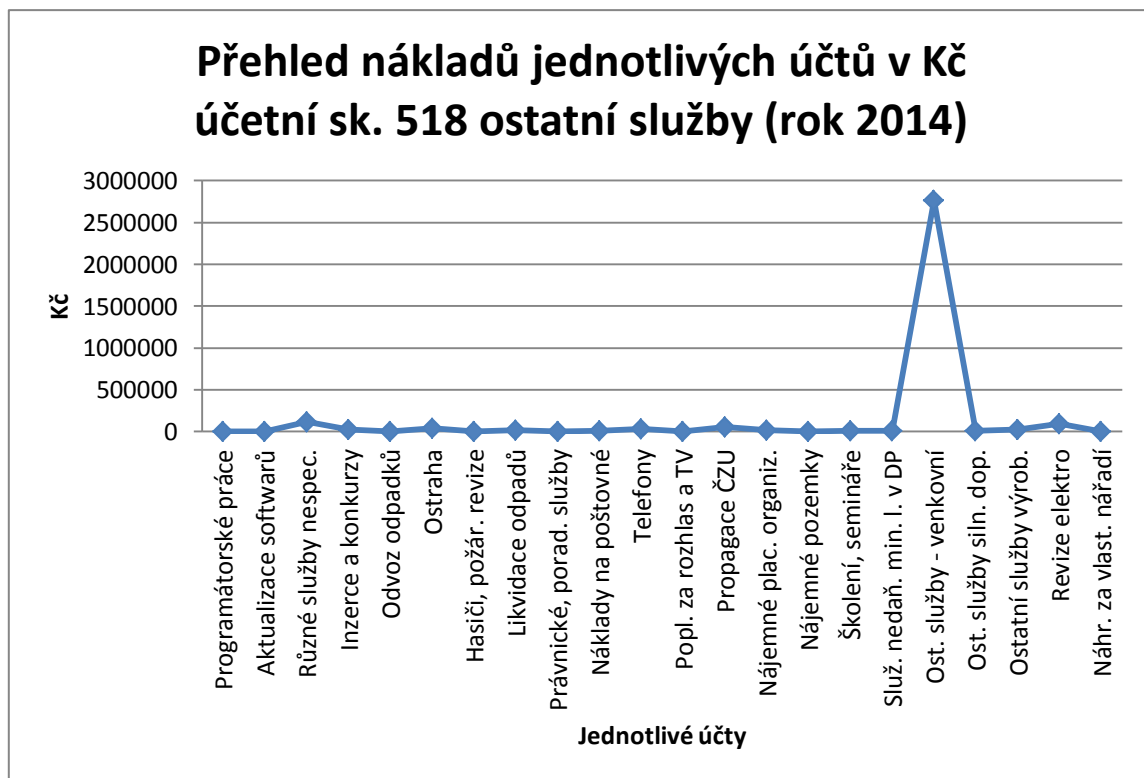
## Přehled nákladů jednotlivých účtů v Kč účetní sk. 501 spotřeba materiálu (rok 2014)



## Rok 2014

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
518	Ostatní služby	NÁKLADY	VÝNOSY
518013	Programátorské práce	480,2	0,00
518015	Aktualizace softwarů	6 763,14	0,00
518030	Různé služby nespec.	119 278,80	0,00
518031	Inzerce a konkurzy	30 215,80	0,00
518033	Odvoz odpadků	3 780,15	0,00
518035	Ostraha	39 052,64	0,00
518036	Hasiči, požár. revize	6 920,00	0,00
518037	Likvidace odpadů	20 374,44	0,00
518038	Právnícké, porad. služby	1 100,00	0,00
518040	Náklady na poštovné	12 892,00	0,00
518041	Telefony	31 204,63	0,00
518043	Popl. za rozhlas a TV	1 620,00	0,00
518044	Propagace ČZU	56 925,89	0,00
518051	Nájemné plac. organiz.	20 519,30	0,00
518053	Nájemné pozemky	4 337,00	0,00
518060	Školení, semináře	11 584,00	0,00
518097	Služ. nedaň. min. I. v DP	9 170,00	0,00
518208	Ost. služby - venkovní	2 764 626,50	0,00

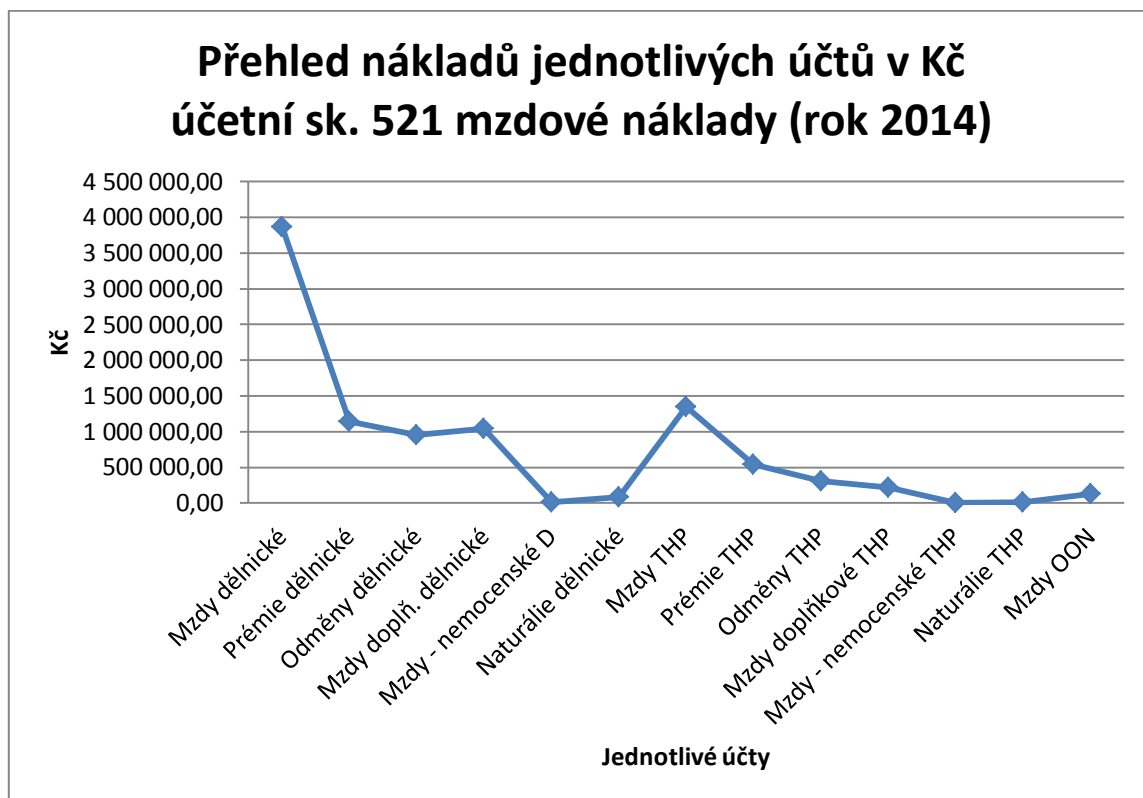
518222	Ost. služby siln. dop.	7 667,59	0,00
518419	Ostatní služby výrob.	24 301,04	0,00
518492	Revize elektro	97 270,15	0,00
518660	Náhr. za vlast. nářadí	7 129,00	0,00
<b>518</b>	<b>CELKEM</b>	<b>3 277 212,27</b>	<b>0,00</b>



## Rok 2014

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
521	Mzdové náklady	NÁKLADY	VÝNOSY
521211	Mzdy dělnické	3 869 843,00	0,00
521213	Prémie dělnické	1 141 045,00	0,00
521214	Odměny dělnické	955 606,00	0,00
521215	Mzdy doplň. dělnické	1 041 847,00	0,00
521216	Mzdy - nemocenské D	9 343,00	0,00
521218	Naturálie dělnické	79 279,00	0,00
521251	Mzdy THP	1 346 377,00	0,00
521253	Prémie THP	540 459,00	0,00
521254	Odměny THP	303 420,00	0,00
521255	Mzdy doplňkové THP	221 781,00	0,00
521256	Mzdy - nemocenské THP	2 506,00	0,00

521258	Naturálie THP	16 268,00	0,00
521290	Mzdy OON	125 643,00	0,00
<b>521</b>	<b>CELKEM</b>	<b>9 653 417,00</b>	<b>0,00</b>



## Rok 2014

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
<b>601</b>	<b>Výnosy za vl. výrobky</b>	<b>NÁKLADY</b>	<b>VÝNOSY</b>
601200	Tržby za vl. výrobky	0,00	30 701 634,57
<b>601</b>	<b>CELKEM</b>	<b>0,00</b>	<b>30 701 634,57</b>

## Rok 2014

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
<b>604</b>	<b>Tržby za prodané zboží</b>	<b>NÁKLADY</b>	<b>VÝNOSY</b>
604200	Tržby - zboží	0,00	2 043 103,27
<b>604</b>	<b>CELKEM</b>	<b>0,00</b>	<b>2 043 103,27</b>

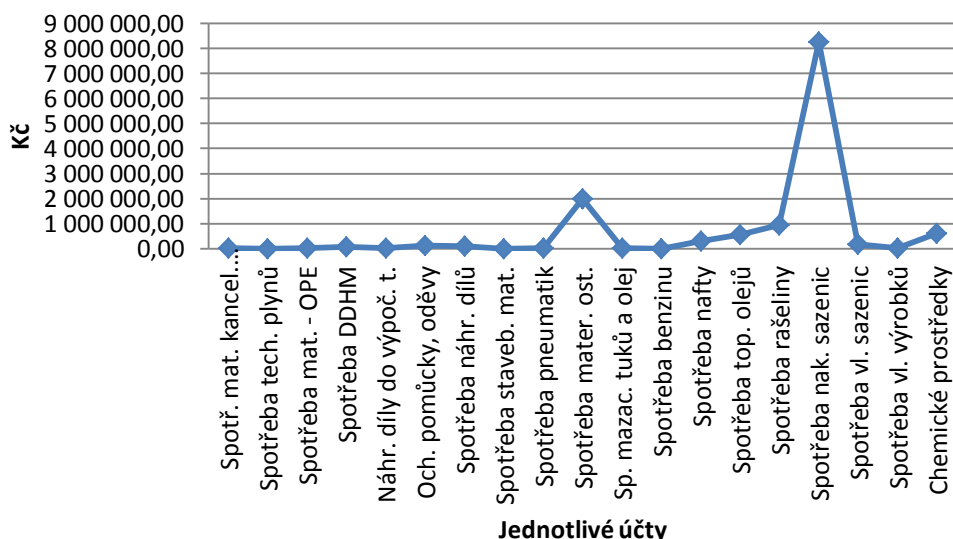
## Rok 2014

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
621	Aktivace mat. a zboží	NÁKLADY	VÝNOSY
621011	Aktiv.mat. - sazenice	0,00	2 336 162,65
<b>621</b>	<b>CELKEM</b>	<b>0,00</b>	<b>2 336 162,65</b>

## Rok 2015

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
501	Spotřeba materiálu	NÁKLADY	VÝNOSY
501011	Spotř. mat. kancel. pot.	31 983,27	0,00
501017	Spotřeba tech. plynů	495,83	0,00
501020	Spotřeba mat. - OPE	21 266,21	0,00
501021	Spotřeba DDHM	62 426,50	0,00
501025	Náhr. díly do výpoč. t.	12 035,25	0,00
501080	Och. pomůcky, oděvy	133 512,16	0,00
501202	Spotřeba náhr. dílů	101 060,16	0,00
501203	Spotřeba staveb. mat.	4 133,86	0,00
501204	Spotřeba pneumatik	27 508,53	0,00
501205	Spotřeba mater. ost.	1 988 998,01	0,00
501208	Sp. mazac. tuků a olej	11 693,24	0,00
501211	Spotřeba benzínu	4 974,65	0,00
501213	Spotřeba nafty	313 630,88	0,00
501214	Spotřeba top. olejů	558 168,62	0,00
501221	Spotřeba rašeliny	950 780,54	0,00
501222	Spotřeba nak. sazenic	8 261 895,99	0,00
501223	Spotřeba vl. sazenic	178 675,00	0,00
501225	Spotřeba vl. výrobků	30 340,70	0,00
501412	Chemické prostředky	599 707,29	0,00
<b>501</b>	<b>CELKEM</b>	<b>13 293 286,69</b>	<b>0,00</b>

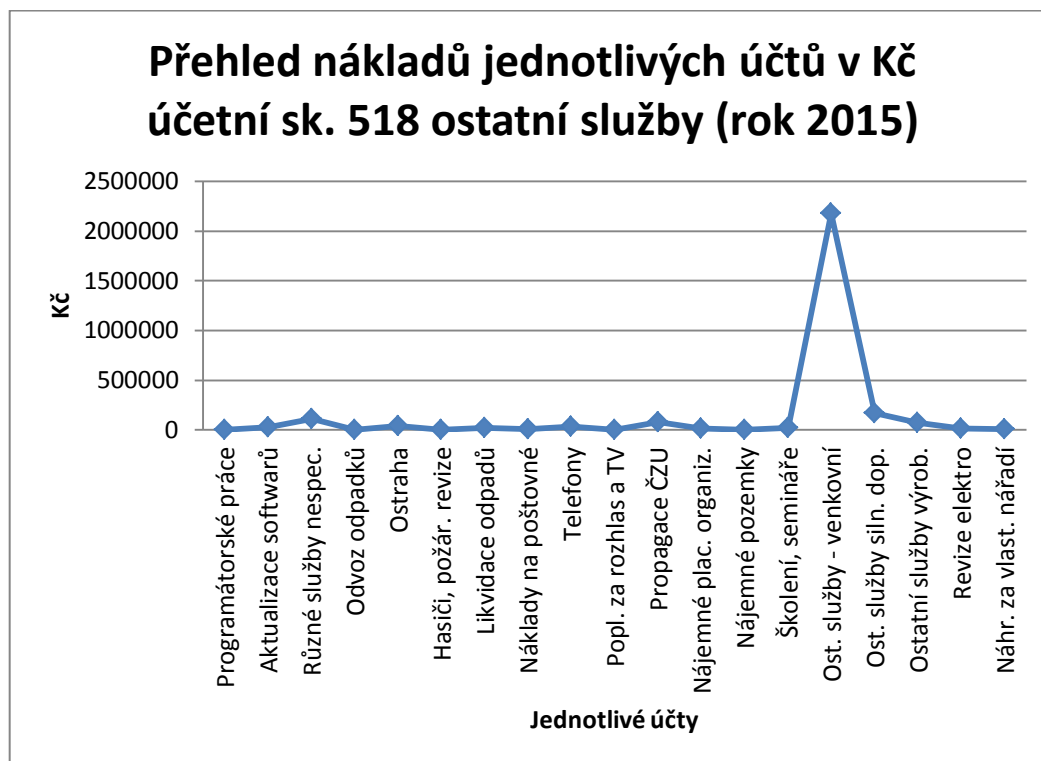
## Přehled nákladů jednotlivých účtů v Kč účetní sk. 501 spotřeba materiálu (rok 2015)



## Rok 2015

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
518	Ostatní služby	NÁKLADY	VÝNOSY
518013	Programátorské práce	1500	0,00
518015	Aktualizace softwarů	29 177,70	0,00
518030	Různé služby nespec.	111 638,44	0,00
518033	Odvoz odpadků	2 061,98	0,00
518035	Ostraha	38 143,60	0,00
518036	Hasiči, požár. revize	4 205,00	0,00
518037	Likvidace odpadů	19 816,56	0,00
518040	Náklady na poštovné	9 760,00	0,00
518041	Telefony	30 826,41	0,00
518043	Popl. za rozhlas a TV	1 620,00	0,00
518044	Propagace ČZU	78 464,99	0,00
518051	Nájemné plac. organiz.	13 291,77	0,00
518053	Nájemné pozemky	1 704,00	0,00
518060	Školení, semináře	22 832,00	0,00
518208	Ost. služby - venkovní	2 177 251,50	0,00
518222	Ost. služby siln. dop.	167 869,71	0,00
518419	Ostatní služby výrob.	73 970,97	0,00
518492	Revize elektro	14 131,33	0,00

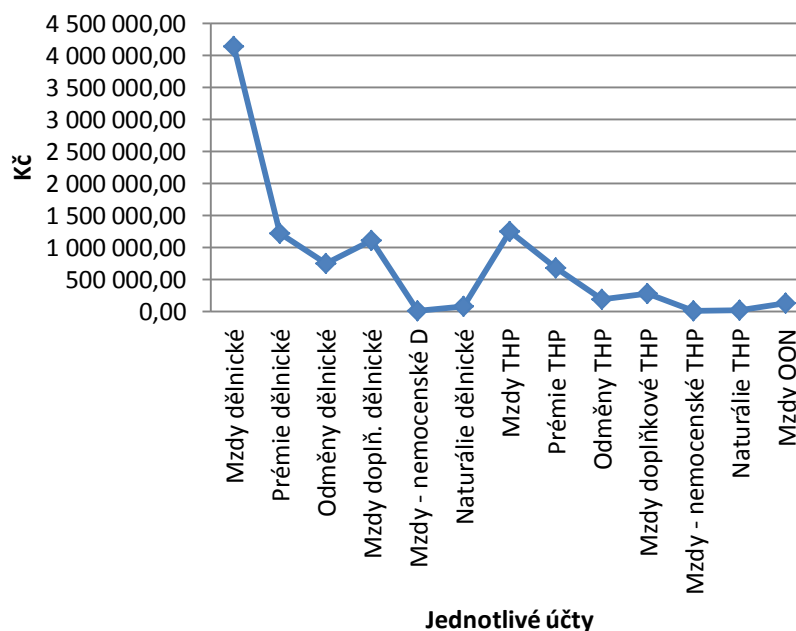
518660	Náhr. za vlast. nářadí	8 898,00	0,00
<b>518</b>	<b>CELKEM</b>	<b>2 807 163,96</b>	<b>0,00</b>



## Rok 2015

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
521	Mzdové náklady	NÁKLADY	VÝNOSY
521211	Mzdy dělnické	4 143 739,00	0,00
521213	Prémie dělnické	1 213 178,00	0,00
521214	Odměny dělnické	746 043,00	0,00
521215	Mzdy doplň. dělnické	1 110 005,00	0,00
521216	Mzdy - nemocenské D	7 151,00	0,00
521218	Naturálie dělnické	72 218,00	0,00
521251	Mzdy THP	1 249 082,00	0,00
521253	Prémie THP	679 941,00	0,00
521254	Odměny THP	189 578,00	0,00
521255	Mzdy doplňkové THP	276 037,00	0,00
521256	Mzdy - nemocenské THP	2 383,00	0,00
521258	Naturálie THP	16 268,00	0,00
521290	Mzdy OON	128 968,00	0,00
<b>521</b>	<b>CELKEM</b>	<b>9 834 591,00</b>	<b>0,00</b>

### Přehled nákladů jednotlivých úctů v Kč účetní sk. 521 mzdové náklady (rok 2015)



### Rok 2015

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
<b>601</b>	<b>Výnosy za vl. výrobky</b>	<b>NÁKLADY</b>	<b>VÝNOSY</b>
601200	Tržby za vl. výrobky	0,00	27 600 069,81
<b>601</b>	<b>CELKEM</b>	<b>0,00</b>	<b>27 600 069,81</b>

### Rok 2015

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
<b>604</b>	<b>Tržby za prodané zboží</b>	<b>NÁKLADY</b>	<b>VÝNOSY</b>
604200	Tržby - zboží	0,00	1 969 606,58
<b>604</b>	<b>CELKEM</b>	<b>0,00</b>	<b>1 969 606,58</b>



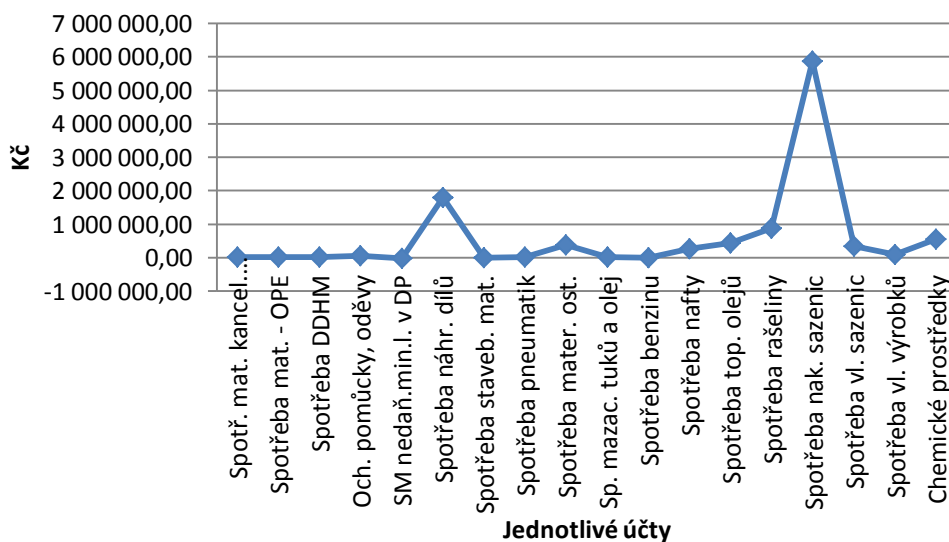
## Rok 2015

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
621	Aktivace mat. a zboží	NÁKLADY	VÝNOSY
621011	Aktiv.mat. - sazenice	0,00	2 027 172,90
<b>621</b>	<b>CELKEM</b>	<b>0,00</b>	<b>2 027 172,90</b>

## Rok 2016

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
501	Spotřeba materiálu	NÁKLADY	VÝNOSY
501011	Spotř. mat. kancel. pot.	25 945,50	0,00
501020	Spotřeba mat. - OPE	20 398,57	0,00
501021	Spotřeba DDHM	25 605,00	0,00
501080	Och. pomůcky, oděvy	60 157,78	0,00
501097	SM nedaň.min.l. v DP	-27 528,91	0,00
501202	Spotřeba náhr. dílů	1 803 896,40	0,00
501203	Spotřeba staveb. mat.	5 072,80	0,00
501204	Spotřeba pneumatik	18 259,24	0,00
501205	Spotřeba mater. ost.	376 245,06	0,00
501208	Sp. mazac. tuků a olej	16 594,68	0,00
501211	Spotřeba benzínu	5 307,73	0,00
501213	Spotřeba nafty	261 677,52	0,00
501214	Spotřeba top. olejů	439 724,23	0,00
501221	Spotřeba rašeliny	877 596,23	0,00
501222	Spotřeba nak. sazenic	5 870 168,84	0,00
501223	Spotřeba vl. sazenic	349 634,53	0,00
501225	Spotřeba vl. výrobků	87 588,30	0,00
501412	Chemické prostředky	551 363,15	0,00
<b>501</b>	<b>CELKEM</b>	<b>10 767 706,65</b>	<b>0,00</b>

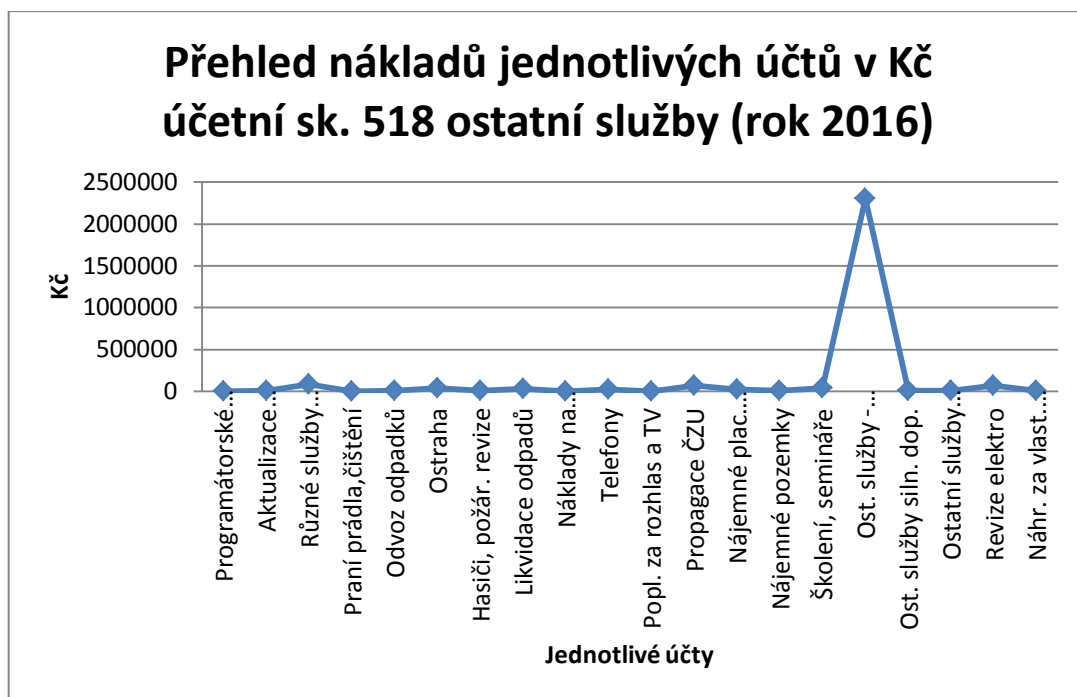
## Přehled nákladů jednotlivých účtů v Kč účetní sk. 501 spotřeba materiálu (rok 2016)



## Rok 2016

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
518	Ostatní služby	NÁKLADY	VÝNOSY
518013	Programátorské práce	1700	0,00
518015	Aktualizace softwarů	10 165,20	0,00
518030	Různé služby nespec.	82 405,61	0,00
518032	Praní prádla,čištění	61,15	0,00
518033	Odvoz odpadků	4 261,98	0,00
518035	Ostraha	37 357,77	0,00
518036	Hasiči, požár. revize	5 195,00	0,00
518037	Likvidace odpadů	30 358,47	0,00
518040	Náklady na poštovné	1 493,00	0,00
518041	Telefony	24 404,12	0,00
518043	Popl. za rozhlas a TV	1 620,00	0,00
518044	Propagace ČZU	65 653,30	0,00
518051	Nájemné plac. organiz.	24 797,88	0,00
518053	Nájemné pozemky	7 238,00	0,00
518060	Školení, semináře	34 247,00	0,00
518208	Ost. služby - venkovní	2 304 250,40	0,00
518222	Ost. služby siln. dop.	11 100,00	0,00

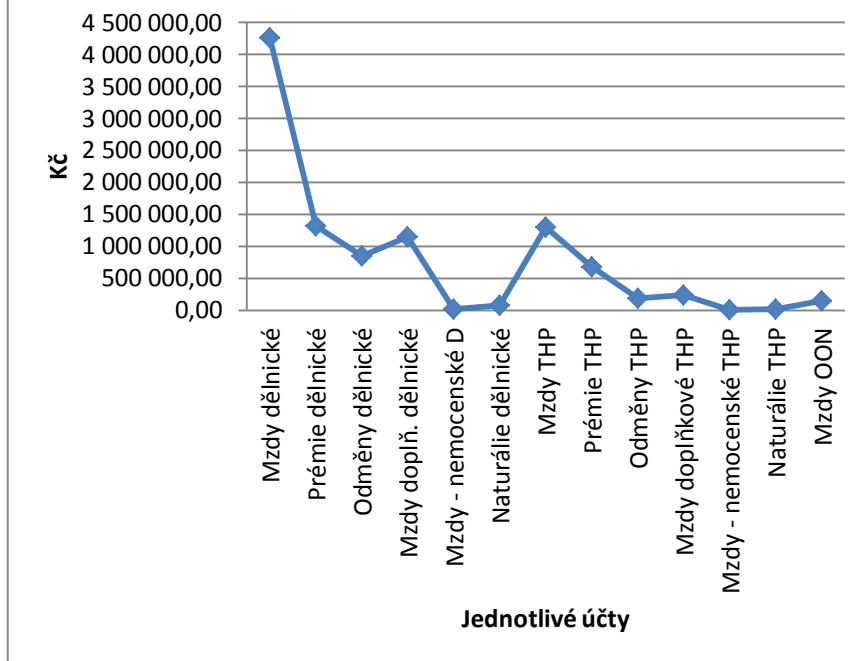
518419	Ostatní služby výrob.	3 895,84	0,00
518492	Revize elektro	71 989,60	0,00
518660	Náhr. za vlast. nářadí	7 618,00	0,00
<b>518</b>	<b>CELKEM</b>	<b>2 729 812,32</b>	<b>0,00</b>



## Rok 2016

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
<b>521</b>	<b>Mzdové náklady</b>	<b>NÁKLADY</b>	<b>VÝNOSY</b>
521211	Mzdy dělnické	4 263 301,00	0,00
521213	Prémie dělnické	1 318 075,00	0,00
521214	Odměny dělnické	842 677,00	0,00
521215	Mzdy doplň. dělnické	1 146 741,00	0,00
521216	Mzdy - nemocenské D	11 089,00	0,00
521218	Naturálie dělnické	71 114,00	0,00
521251	Mzdy THP	1 298 487,00	0,00
521253	Prémie THP	676 859,00	0,00
521254	Odměny THP	189 477,00	0,00
521255	Mzdy doplňkové THP	236 697,00	0,00
521256	Mzdy - nemocenské THP	1 134,00	0,00
521258	Naturálie THP	13 944,00	0,00
521290	Mzdy OON	146 176,00	0,00
<b>521</b>	<b>CELKEM</b>	<b>10 215 771,00</b>	<b>0,00</b>

### Přehled nákladů jednotlivých úctů v Kč účetní sk. 521 mzdové náklady (rok 2016)



### Rok 2016

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
601	Výnosy za vl. výroby	NÁKLADY	VÝNOSY
601200	Tržby za vl. výroby	0,00	24 506 083,10
601	CELKEM	0,00	24 506 083,10

### Rok 2016

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
604	Tržby za prodané zboží	NÁKLADY	VÝNOSY
604200	Tržby - zboží	0,00	5 347 202,70
604	CELKEM	0,00	5 347 202,70

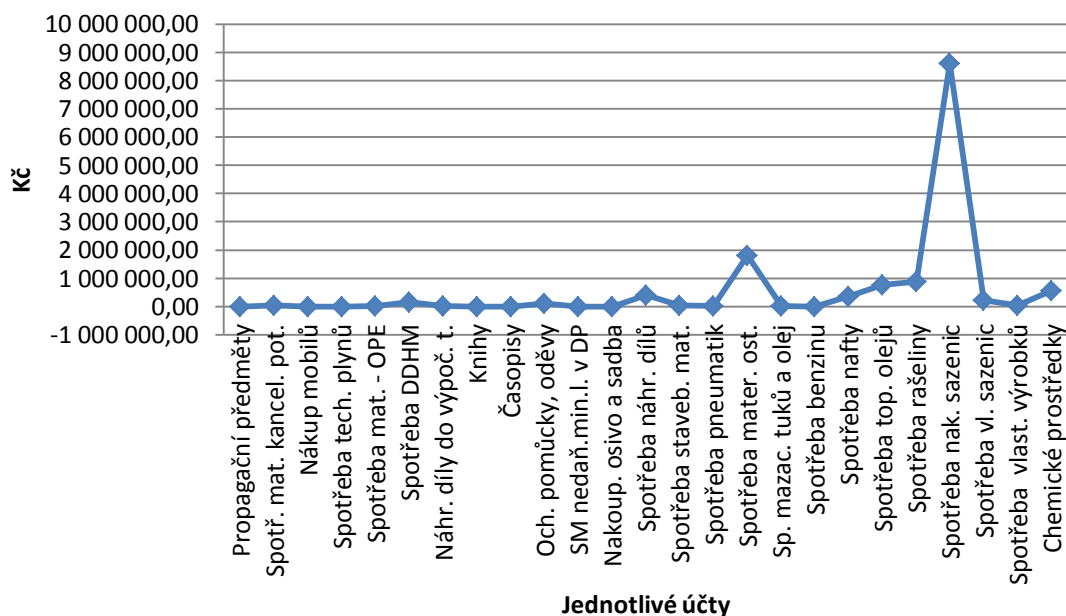
## Rok 2016

Jednotlivé účty		Rok (celkem) v Kč	
621	Aktivace mat. a zboží	NÁKLADY	VÝNOSY
621011	Aktiv.mat. - sazenice	0,00	2 883 861,48
<b>621</b>	<b>CELKEM</b>	<b>0,00</b>	<b>2 883 861,48</b>

## Ø 2011-2016

Jednotlivé účty		Modelový rok v Kč	
501	Spotřeba materiálu	NÁKLADY	VÝNOSY
501008	Propagační předměty	2 450,00	0,00
501011	Spotř. mat. kancel. pot.	33 099,32	0,00
501014	Nákup mobilů	180,55	0,00
501017	Spotřeba tech. plynů	516,88	0,00
501020	Spotřeba mat. - OPE	27 985,35	0,00
501021	Spotřeba DDHM	154 457,58	0,00
501025	Náhr. díly do výpoč. t.	14 940,73	0,00
501030	Knihy	96,16	0,00
501031	Časopisy	1 126,83	0,00
501080	Och. pomůcky, oděvy	115 023,02	0,00
501097	SM nedaň.min.l. v DP	-4 588,15	0,00
501201	Nakoup. osivo a sadba	1 253,55	0,00
501202	Spotřeba náhr. dílů	403 208,14	0,00
501203	Spotřeba staveb. mat.	48 178,53	0,00
501204	Spotřeba pneumatik	24 961,10	0,00
501205	Spotřeba mater. ost.	1 799 458,30	0,00
501208	Sp. mazac. tuků a olej	14 048,84	0,00
501211	Spotřeba benzínu	6 590,82	0,00
501213	Spotřeba nafty	354 948,92	0,00
501214	Spotřeba top. olejů	761 370,87	0,00
501221	Spotřeba rašeliny	879 188,76	0,00
501222	Spotřeba nak. sazenic	8 609 803,77	0,00
501223	Spotřeba vl. sazenic	214 475,30	0,00
501225	Spotřeba vlast. výrobků	44 805,83	0,00
501412	Chemické prostředky	555 668,38	0,00
<b>501</b>	<b>CELKEM</b>	<b>14 063 249,36</b>	<b>0,00</b>

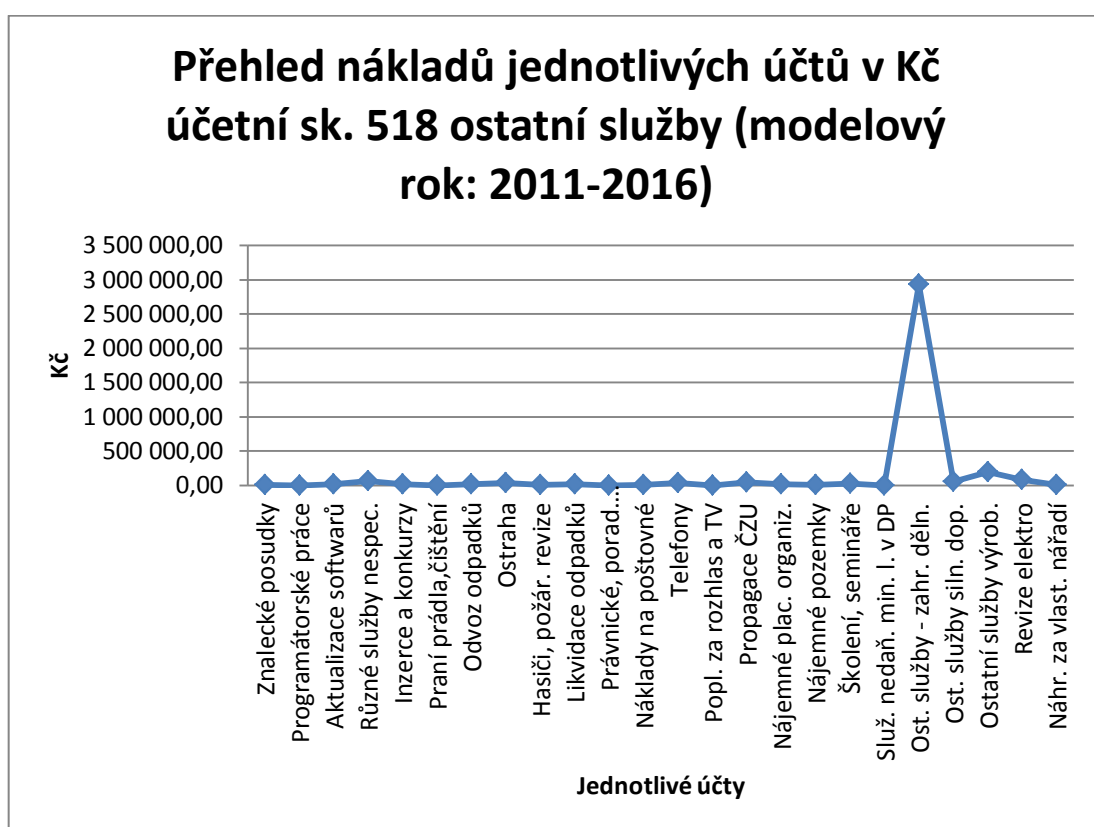
## Přehled nákladů jednotlivých účtů v Kč účetní sk. 501 spotřeba materiálu (modelový rok: 2011-2016)



### Ø 2011-2016

Jednotlivé účty		Modelový rok v Kč	
518	Ostatní služby	NÁKLADY	VÝNOSY
518012	Znalecké posudky	4 453,83	0,00
518013	Programátorské práce	819,97	0,00
518015	Aktualizace softwarů	13 576,78	0,00
518030	Různé služby nespec.	64 826,00	0,00
518031	Inzerce a konkurzy	13 337,90	0,00
518032	Praní prádla, čištění	10,19	0,00
518033	Odvoz odpadků	14 721,68	0,00
518035	Ostraha	37 432,47	0,00
518036	Hasiči, požár. revize	5 771,67	0,00
518037	Likvidace odpadků	14 466,15	0,00
518038	Právnícké, porad. služby	183,33	0,00
518040	Náklady na poštovné	6 596,00	0,00
518041	Telefony	40 251,39	0,00
518043	Popl. za rozhlas a TV	1 620,00	0,00
518044	Propagace ČZU	43 466,00	0,00

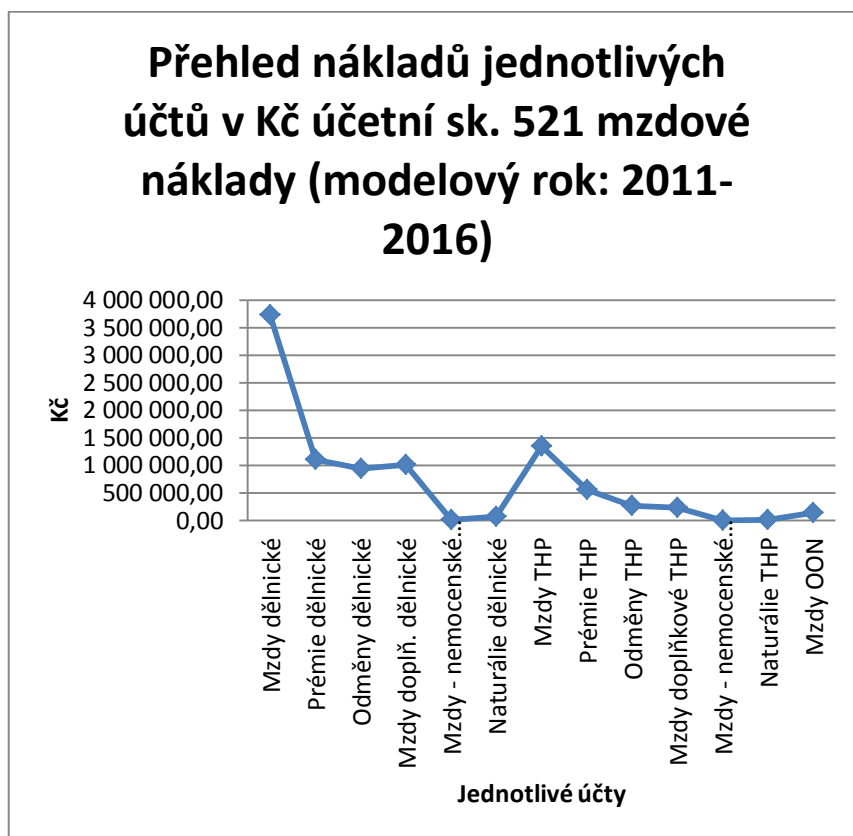
518051	Nájemné plac. organiz.	17 322,01	0,00
518053	Nájemné pozemky	3 989,83	0,00
518060	Školení, semináře	23 789,05	0,00
518097	Služ. nedaň. min. I. v DP	1 528,33	0,00
518208	Ost. služby - zahr. děln.	2 933 038,75	0,00
518222	Ost. služby siln. dop.	52 001,68	0,00
518419	Ostatní služby výrob.	199 265,47	0,00
518492	Revize elektro	78 307,35	0,00
518660	Náhr. za vlast. nářadí	7 958,50	0,00
<b>518</b>	<b>CELKEM</b>	<b>3 578 734,33</b>	<b>0,00</b>



## Ø 2011-2016

Jednotlivé účty		Modelový rok v Kč	
521	Mzdové náklady	NÁKLADY	VÝNOSY
521211	Mzdy dělnické	3 727 195,50	0,00
521213	Prémie dělnické	1 107 265,50	0,00
521214	Odměny dělnické	938 467,17	0,00
521215	Mzdy doplň. dělnické	1 013 940,50	0,00

521216	Mzdy - nemocenské D	10 213,67	0,00
521218	Naturálie dělnické	74 291,83	0,00
521251	Mzdy THP	1 350 226,17	0,00
521253	Prémie THP	562 801,00	0,00
521254	Odměny THP	268 573,67	0,00
521255	Mzdy doplňkové THP	229 651,50	0,00
521256	Mzdy - nemocenské THP	1 330,00	0,00
521258	Naturálie THP	15 192,67	0,00
521290	Mzdy OON	135 116,00	0,00
<b>521</b>	<b>CELKEM</b>	<b>9 434 265,17</b>	<b>0,00</b>



### Ø 2011-2016

Jednotlivé účty		Modelový rok v Kč	
<b>601</b>	<b>Výnosy za vl. výroby</b>	<b>NÁKLADY</b>	<b>VÝNOSY</b>
601200	Tržby za vl. výroby	0,00	29 955 759,61
<b>601</b>	<b>CELKEM</b>	<b>0,00</b>	<b>29 955 759,61</b>



## Ø 2011-2016

Jednotlivé účty		Modelový rok v Kč	
604	Tržby za prodané zboží	NÁKLADY	VÝNOSY
604200	Tržby - zboží	0,00	2 619 643,97
604	CELKEM	0,00	2 619 643,97

## Ø 2011-2016

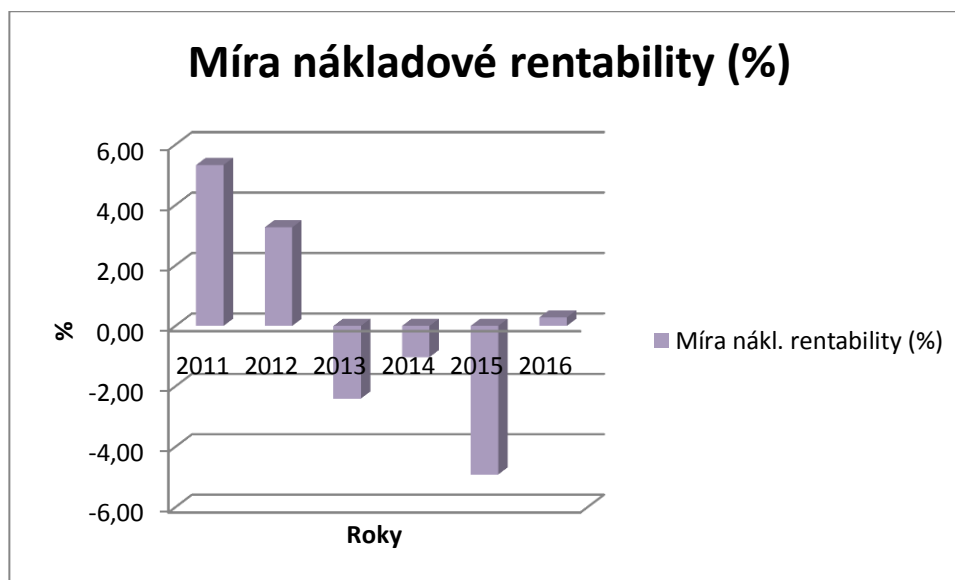
Jednotlivé účty		Modelový rok v Kč	
621	Aktivace mat. a zboží	NÁKLADY	VÝNOSY
621011	Aktiv.mat. - sazenice	0,00	2 576 361,84
621	CELKEM	0,00	2 576 361,84

**Příloha č. 4 – Rentabilita nákladovosti  
a výnosnosti dle průměrných hodnot z let 2011-  
2016, včetně grafického znázornění**

### Analýza rentability za roky 2011-2016

Rok	Náklady (Kč)	Výnosy (Kč)	Hospodářský výsledek (Kč)
2011	41 305 852,60	43 504 873,75	2 199 021,15
2012	42 099 360,23	43 472 568,12	1 373 207,89
2013	37 652 992,92	36 746 963,66	-906 029,26
2014	38 646 993,89	38 247 346,98	-399 646,91
2015	40 268 959,91	38 287 693,09	-1 981 266,82
2016	41 045 394,50	41 160 565,05	115 170,55

Rok	Nákladová rentabilita	Míra nákl. rentability (%)
2011	0,053	5,32
2012	0,033	3,26
2013	-0,024	-2,41
2014	-0,010	-1,03
2015	-0,049	-4,92
2016	0,003	0,28



Rok	Výnosová rentabilita	Míra výnos. rentability (%)
2011	0,051	5,05
2012	0,032	3,16
2013	-0,025	-2,47
2014	-0,010	-1,04
2015	-0,052	-5,17
2016	0,003	0,28

