

Česká zemědělská univerzita v Praze



Fakulta lesnická a dřevařská

Katedra ekonomiky a řízení lesního hospodářství

Ekonomická efektivita lesního podniku

The Economic efficiency of forestry company

Bakalářská práce

Vedoucí práce: prof. Ing. Karel Pulkrab CSc.

Autor: Martin Urbanec

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra ekonomiky a řízení lesního hospodářství

Fakulta lesnická a dřevařská

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Martin Urbanec

Lesnictví

Název práce

Ekonomická efektivnost lesního podniku

Název anglicky

The Economic efficiency of forestry company

Cíle práce

Cílem práce je podrobná analýza hospodaření a ekonomická efektivnost lesnicko-zemědělské firmy. Vyhodnocení současné struktury a organizace podniku.

Metodika

Analýza dostupných ekonomických dat o podniku a zhodnocení jeho hospodaření současného i dřívějšího. Zhodnocení a kontrola výhodnosti nynějších smluv, kontraktů, smluvních dodávek, zakázek apod. Práce objasní historii, i současnost firmy, včetně všech souvislostí, které bude analyzovat.

Doporučený rozsah práce

40- 50 stran

Klíčová slova

analýza, smlouvy

Doporučené zdroje informací

Bartuněk, J.: Ekonomika lesního hospodářství. VŠZ v Brně, 1994, ISBN 80-7157-130-X

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

Pulkrab, K., Šišák, L., Bartuněk, J.: Hodnocení efektivnosti v lesním hospodářství. Lesnická práce, Kostelec nad Černými lesy, 2008, ISBN 978-80-87154-12-0, 131 s.

Synek, Kislíngierová a kol.: Podniková ekonomika. 6. přepracované a doplněné vydání, Nakladatelství C. H. Beck, ISBN 978-80-7400-274-8, 560 s.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

prof. Ing. Karel Pulkrab, CSc.

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2015

doc. Ing. Václav Kupčák, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 3. 2015

prof. Ing. Marek Turčáni, PhD.

Děkan

V Praze dne 20. 04. 2015

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Ekonomická efektivita lesního podniku vypracoval samostatně pod vedením prof. Ing. Karla Pulkraba Csc. a použil jen parametry, které uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Jsem si vědom, že zveřejněním bakalářské 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 20.4. 2015.

Poděkování:

Tímto bych chtěl poděkovat prof. Pulkrabovi za jeho ochotu a přístup k mojí práci a za jeho vysvětlení všech souvislostí, které mi pomohli pochopit zkoumanou problematiku. Dále chci poděkovat firmě Agrowald Rožmberk s.r.o. za podklady z účetnictví a potřebné informace a Školnímu lesnímu podniku při ČZU v Kostelci n.Č. lesy za srovnávací údaje ve vybraných činnostech.

Nakonec bych rád poděkoval svojí rodině za podporu během celého studia na FLD.

Abstract

Přednesená bakalářská práce se zabývá tématem ekonomické efektivity a nákladovosti. Práce uvádí čtenáře nejprve do problematiky lesnictví a lesního hospodářství v České republice, dále do struktury vlastnictví lesů a nakonec do samotného podnikání v lesním hospodářství.

V další části literární rešerše práce popisuje teoretická východiska jednotlivých ekonomických pojmů jako je podnik, ekonomika, nebo ekonomická efektivita. Jsou zde podrobně vysvětleny náklady a výnosy podniku, produktivita práce a problematika odměňování pracovníků.

V poslední, analytické části se na konkrétním podniku provádí analýza hospodaření z účetních rozvah firmy, konkrétně se hodnotí nákladovost vybraných výkonů. Výsledky se poté srovnávají se Školním lesním podnikem ČZU v Kostelci n. Č. lesy. Výstupem jsou opatření, která by měla analyzovaná firma učinit pro zmenšení nákladů na výrobu.

V práci se též hodnotí historie firmy, její současná struktura a vnitřní organizace, včetně všech dostupných souvislostí.

Abstract

Presented thesis deals with the topic of economic efficiency and cost. The work introduces the reader to the first issue of forestry and forest management in the Czech Republic, further into the structure of forest ownership and finally into the business itself in forestry.

In another part of literary research paper describes the theoretical background of different economic concepts such as business, economics, or economic efficiency. There are explained in detail the costs and revenues of a firm, labor productivity and the issue of remuneration of workers.

In the last analysis of the particular company performs analysis of the management of the balance sheets of the company, specifically evaluates the expensiveness selected performances. The results are then compared with the Školní lesní podnik, České zemědělské univerzity v Kostelci nad Černými Lesy. The outcome of the measures that should be analyzed to make the company to reduce production costs.

The task also assesses the company's history, its current structure and internal organization, including all available context.

klíčová slova: ekonomická efektivita, náklady, analýza, podnik, lesní hospodářství

key words: economic efficiency, costs, analysis, company, forestry economy

Obsah

1	Cíl práce.....	8
2	Metodika.....	8
3	Úvod.....	10
4	Řešení literatury.....	12
4.1	Lesní hospodářství.....	12
4.1.1	Hospodaření v lesích v ČR.....	12
4.1.2	Ekonomika lesního hospodářství.....	13
4.1.3	Zvláštnosti lesní výroby.....	14
4.1.4	Charakteristika podnikání v lesnických službách v lesním hospodářství.....	14
4.1.5	Charakteristika firem působících na trhu:.....	15
4.1.6	Struktura nejvýznamnějších vlastníků lesa v ČR:.....	16
5.	Ekonomické pojmy.....	17
5.1	Co je to ekonomie?.....	17
5.2	Co je to podnik?.....	18
5.2.1	Cíle podniku.....	20
5.2.2	Malé a střední podniky.....	21
5.3	Ekonomická efektivita.....	20
5.4	Náklady podniku.....	24
5.5	Výnosy.....	28
5.6	Hospodářský výsledek.....	29
5.7	Mzdy a produktivita.....	30
6	Analitická část.....	36
7	Diskuse.....	65
7	Závěr.....	66
11	Seznam informačních zdrojů.....	69

1 Cíl práce

Cílem práce je podrobná analýza hospodaření a ekonomická efektivnost lesnicko-zemědělské firmy. Vyhodnocení současné struktury a organizace podniku.

2 Metodika

Analýza dostupných ekonomických dat o podniku a zhodnocení jeho hospodaření současného i dřívějšího. Zhodnocení a kontrola výhodnosti nynějších smluv, kontraktů, smluvních dodávek, zakázek apod. Práce objasní historii i současnost firmy, včetně všech souvislostí, které bude analyzovat.

Konkrétně se analyzuje účetní rozvaha podniku, a to její náklady za roky 2012, 2013, 2014, hodnotí se pouze vybraných pět výkonů (3 pěstební činnost, 2 doprava dříví). Tyto výkony jsou podrobně rozebírány od účetních skupin, až po účetní druhy, kde se za pomoci vytvořeného modelu porovnává nákladovost jednotlivých účetních druhů. Dále jsou vypočítány průměrné náklady na měrnou jednotku za každý výkon. Tento údaj je srovnáván s jiným podnikem a jsou vytvořena doporučení na snížení výrobních nákladů podniku v těchto výkonech.

3 Úvod

Vyrůstal jsem v rodině podnikatele a již odmalička jsem se postupně začal zajímat o fungování podniku. Později mě začalo nesmírně zajímat vytváření hmotných i nehmotných statků usilovnou a cílevědomou prací. Postupem času jsem i v několika lesnických firmách pomáhal, a proto pro mě bylo ekonomické zaměření bakalářské práce jasnou volbou.

Ekonomika lesního hospodářství není pouze odvětvím národního hospodářství. Jedná se o specifickou ekonomiku, kde neplatí četné teorie a zákonitosti ekonomiky. V lese se nemůže uplatňovat klasická dělba a organizace práce, jako např. na poli nebo v továrně, protože do výroby jako takové vstupuje mnoho vlivů, které člověk nemůže změnit. A to se nejedná pouze extrémně dlouhou výrobní dobu, ale i závislost na počasí a podnebí a v neposlední řadě sezonnost.

Firmy, které v oboru lesního hospodářství podnikají, se většinou zabývají službami pro vlastníky lesa. To znamená, že provádějí zpravidla komplexní činnost, od těžby dříví, až po sázení nových sazenic. Zajímavou práci v přírodě ale narušuje fakt, že v důsledku systému přidělování lesnických zakázek, nastavení výše cen za provedené práce a struktury majitelů lesů v ČR, které jsou níže popsány, dosahují firmy podnikající v tomto oboru jen nízké rentability a pro získání „přiměřené“ výše provozního zisku musejí dosahovat mnohamilionových obrátů. Tento fakt umocňuje dále vysoká konkurence v tomto odvětví a nemalý vliv zvláštností lesní výroby, které jsou vysvětleny níže. Proto je zde snaha a co největší minimalizaci vstupních nákladů a maximalizaci efektivity lesní výroby.

Subjekt, který hodlám na toto téma zpracovat je firma Agrowald Rožmberk s.r.o., která podniká v lesnictví a zemědělství.

V práci se analyzuje lesnická část firmy, a to její efektivnost - nákladovost, kde se analyzuje z účetní rozvahy podniku pět vybraných, reprezentativních výkonů za poslední tři účetní období a porovnávají se náklady na jednotlivý výkon a možnosti jejich minimalizace. Firma Agrowald si od 90. let, kdy začala hospodařit, prošla dynamickým vývojem, který nebyl vždy jen pozitivní a společnost si proto po 20ti letech zaslouží zhodnotit její hospodaření.

Po roce 1989 má lesní hospodářství v České republice za sebou dynamická léta zvrátů, transformací, změn hospodaření a modernizací, která nejsou ještě zcela ustálena. Jednou z nejvýznamnějších změn byla strukturální přeměna Státních lesů na Lesy České republiky s. p., jakožto největšího vlastníka lesů u nás. Z lesních závodů se staly lesní správy, které nemají vlastní mechanizační, ani lidské prostředky pro vykonávání prací v lesích, ale najímají si firmy, které jsou na tuto práci specializované. Vlastní správa má pouze revírníky, kteří si spravují své úseky a mají ve vztahu k firmám funkci zadavatele práce a zároveň jejího kontrolora. Dále došlo k restituci rozsáhlých lesních celků, které ještě nejsou ukončeny (viz. Církevní majetky), kde došlo k významnému poklesu počtu zaměstnanců pracujících v tomto odvětví a v neposlední řadě došlo ke změně chápání lesa jako „továrny“ na dříví, ale jako na přírodní bohatství, které splňuje řadu dalších funkcí. S tím souvisí silný tlak na ochranu lesa a omezení hospodaření v něm ze strany různých hnutí a organizací.

Po přechodu České republiky z centrálně plánovaného hospodářství k tržní ekonomice se do dnešních dnů v rámci lesnictví vyprofilovalo několik velkých společností, které udávají cenu na trhu a malé a střední podniky zde hrají spíše úlohu subdodavatelů. Tím je i firma Agrowald, kterou analyzuji v této bakalářské práci. Firma může mimo jiné sloužit i jako příklad podniku střední velikosti, se silnou vazbou na státní zakázky, fungujícího jako subdodavatele pro nadnárodní dřevařské firmy a jako dodavatele dříví pro odběratele u nás, i v zahraničí.

Práce je rozdělena do tří částí:

1. Lesnictví a lesní hospodářství v České republice a podnikání v něm.
2. Ekonomické pojmy, ekonomická efektivita, náklady, produktivita a odměňování pracovníka.
3. Analytická část zpracovaná na konkrétním podniku.

4 Řešení literatury

4.1 Lesní hospodářství

Les je stejně jako půda, voda, fauna či flora obnovitelným přírodním zdrojem, který se vyznačuje schopností vlastní organizace, propojením a schopností přizpůsobit se měnícím se podmínkám prostředí.

Možnosti užívání lesů jsou dány podmínkami stanoviště a dynamikou rozvoje lesní vegetace. Zvláště významná je prostorová diferenciací lesů, rozmanitost zvířat a rostlin a jejich schopnost obnovy a samoregulace v měnícím se prostředí.

Pro člověka byly vždy lesy důležitým faktorem pro ekonomický a kulturní vývoj, avšak obhospodařování, které vede přes několik generací je možné pouze za předpokladu, že způsob a velikost zásahů neohrozí přírodou daný potenciál a stav zdrojů. (SCHMITHUSEN a kol., 2009)

Na lesní hospodářství má stručnější definici publikace od Synka a Kislingerové (2010): „*Lesní hospodářství se zabývá zakládáním, obnovou a ochranou lesa, těžbou dřeva a chovem a ochranou lesní zvěře. Lesy mají pro ČR obrovský význam: tvoří 34% celkové rozlohy jejího území. ČR patří k zemím s vysokou lesnatostí, která se rok od roku zvyšuje (ročně cca o 2000 ha).*“

Lesy v ČR se podle funkce dělí na:

- Lesy hospodářské (zdroj dřevní hmoty)
- Lesy ochranné (větrolamy, ochranné pásy, břehy srázů a vodních nádrží)
- Lesy zvláštního určení (pásmo hygienické ochrany, národní parky a přírodní rezervace)

4.1.2 Hospodaření v lesích České republiky

Lesnictví v České republice má dlouhodobou tradici, praxi a zkušenost. „*Již v období raného feudalismu se začaly projevovat náznaky zasahování moci do lesního hospodářství z hlediska omezení volného nakládání s lesy a jejich volného využívání formou některých nařízení či ráádů, které byly podepřené zájmem vlastníků o svůj majetek – les a snaha o získání přehledu o něm (např. lesní ráád chebský 1379).*“ (VAŠÍČEK a kol., Praha 2009). V České republice jsou lesy rozděleny na hospodářské – 77%, 20 % je lesů zvláštního určení a 3% lesů ochranných. (Pulkrab a kol., 2006).

Je důležité si uvědomit, že lesnictví a celkový pohled na les se vyvíjel postupem času. Jak opět uvádí publikace prof. Pulkraba (2007): *„Druhov^á skladba byla v ČR v minulosti změněna ve snaze zvýšit produkci dříví a uspokojit poptávku po nejvíce žádaných dřevinách.“*

„Na druhou stranu jsme měli do dnešních dnů monokultury jehličnatých dřevin, kvalitního dříví, což mělo mimo jiné příznivé důsledky na ekonomické výsledky lesních podniků. Těžba takových porostů je navíc technologicky jednoduchá, tudíž nákladově výhodná.“

Je ale potřeba také říci, že se změnilы požadavky společnosti na les. Tudíž mimo produkci dříví má les mnoho dalších mimo produkčních funkcí: vodohospodářskou, půdoochrannou, rekreační a léčebně lázeňskou. (PULKRAB a kol. ,2006). Podobné vyjádření má i tato citace: *„Hospodářská úprava lesa řeší otázku časového a prostorového uspořádání lesního hospodářství tak, aby se v lesích dosáhlo v co nejkratším čase a co možná nejhospodárnějšími prostředky nejvyšších výnosů při neustálém zvyšování produktivnosti lesa a zlepšování jeho mimoprodukcí funkcí.“* (VAŠÍČEK a kolektiv, Praha 2009).

4.1.3 Ekonomika lesního hospodářství

Je tzv. odvětvovou ekonomikou, jenž se zabývá alokací deficitních zdrojů v lesním hospodářství. Jedná se o souhrn vědění a poznatků o účelnosti hospodářské činnosti v lesním podniku (PULKRAB a kol., 2007). Nejvýstižněji ekonomiku v lesním hospodářství (dále LH) popisuje citace výše zmíněného autora:

„Předmětem zkoumání ekonomiky lesního hospodářství je využívání výrobních činitelů v lesním hospodářství. Pozornost je zaměřena zejména na zkoumání specifických stránek lesní výroby v konkrétních podmínkách a v souvislosti s možnostmi využití získaných poznatků v podnikatelských aktivitách lesních podniků. Mezi významné úseky ekonomiky lesního hospodářství patří zejména proces reprodukce výrobních faktorů, nákladovost a výnosovost lesní výroby, zvyšování ekonomické efektivity lesní výroby, působení výrobních podmínek na úroveň nákladů a výnosů, hmotná zainteresovanost majitelů lesa i motivace zaměstnanců a metody a formy odměňování práce.“

4.1.4 Zvláštnosti lesní výroby

„V ekonomice lesnictví mají rozhodující význam stálá aktiva – les a jeho hmota. Převažují náklady na výsadbu a pěstění lesa, těžbu a dopravu dřeva (samotné dřevo roste „samo“), náklady na budování cest a jejich udržování.“ (SYNEK, KISLINGEROVÁ, 2010)

Proces lesní výroby se v několika hlediscích značně liší od výrobních procesů probíhajících v ostatních odvětvích, kupodivu i od zdánlivě blízkých oborů, jako je např. zemědělství. Za specifikum lesní výroby se považuje:

1. Mimořádně dlouhá výrobní doba, která lze jen omezeně zkrátit. V našich podmínkách 30-200 let.
2. Krátká pracovní doba, zde chápáno ke vztahu k dlouhé výrobní době
3. Vazba jednotlivých lesních dřevin na geografické prostředí, tj. každá má jiné nároky na vlastnosti stanoviště, kde roste
4. Časová rozdílnost v dokončování výroby (průběžně získáváme výrobky, jako tyče, klest apod.).
5. Rozdílná forma účasti ve výrobním procesu (zásoba dříví je zároveň prostředkem výroby i výrobkem)
6. Obrovská prostorová rozptýlenost
7. Sezonnost
8. Využívání pralesů neboli lesů, které vyrostly bez pomoci člověka a pouze je těžíme
9. Polyfunkčnost (sběr lesního ovoce, bylin, zvěřina aj.)

(PULKRAB a kol., 2007)

4.2 Charakteristika podnikání v lesnických službách v lesním hospodářství

Práce je zaměřená na lesnickou firmu, zabývajícími se službami v lesnictví. Proto je práce zaměřena převážně na toto odvětví. Teoretická východiska jsou popsána níže:

„Kontaktní místa mezi lesním hospodářstvím a dřevařským průmyslem jsou často obsazována specializovanými podniky (podniky lesnických služeb). Takové ekonomické jednotky jsou specializované většinou na těžbu a přibližování dříví a získávají stále na vyšším významu. Jsou zprostředkovateli mezi lesním hospodářstvím a dřevařským průmyslem a hrají rozhodující roli při všech snahách o efektivní utváření toku zboží na délce výrobního řetězce.“ (SCHMITHUSEN a kol., 2009).

Mezi lesním hospodářstvím a pilařským průmyslem se právě v posledních letech vyvinul samostatný obor, který využil mezery na trhu poskytování služeb v lesnictví. Takto podnikající firmy využívají vlastníci lesů v důsledku kapitálově náročných technologií těžby a přibližování dříví již sami neprovádějí.

Vývoj v současné době vede k existenci firem, které provozují služby v lesnictví o různých velikostech, zaměřeních, vlastnických poměrech a územních dosahů. Většina podniků má podobné nabídkové spektrum. Zpravidla se jedná o: zpřístupnění porostů, těžbu, přibližování, manipulaci a odvoz dříví, jeho prodej a v neposlední řadě pěstební činnost. (SCHMITHUSEN a kol., 2009)

4.2.1 Charakteristika firem působících na trhu:

Mezi podnikateli v lesním hospodářství je poměrně vysoká konkurence, konkrétně tedy ve firmách, které se přímo zabývají službami pro vlastníky lesů.

Ti největší „hráči“ na trhu se ucházejí především o co největší a nejrentabilnější počet SÚJ (smluvní územní jednotka) u LČR a otázka získání komplexní zakázky může být klíčová. Proto spousta firem funguje pouze jako subdodavatel, aby vůbec mohl podnikat. V minulosti vzniklo několik sdružení a asociací, které měly podnikatele v LH sdružovat a vzájemně si vypomáhat, ale žádné dlouhodobě neuspělo.

V současné době je největším fungující organizací Asociace lesnických a dřevozpracujících podniků, která sdružuje 10 lesnických a 7 dřevozpracujících podniků.

Dnes mezi největší firmy v tomto odvětví patří:

Klouboucká lesní s.r.o. ----- roční obrat v mil Kč: 2 653

Uniles a.s., patřící do skupiny Agrofert ----- roční obrat v mil. Kč: 2 580

Petra spol. s.r.o. ----- -roční obrat v mil. Kč: 2 470

Stora Enso Wood Products Ždírec s.r.o. -- roční obrat v mil Kč: 1 210

Opavská lesní a.s.-----roční obrat v mil. Kč: 1 060

LST a.s.-----roční obrat v mil. Kč: 1 084

Zdroj: Asociace lesnických a dřevozpracujících podniků (aldp.cz/seznamclenu)

Postavení jednotlivých firem na trhu se poměrně často mění, podle objemu získaných zakázek.

4.3 Struktura nejvýznamnějších vlastníků lesa v ČR:

Jak uvádí prof. Pulkrab (2007) lesy v České republice zaujímají plochu 2 637 290 ha, z čehož je 77% lesů hospodářských, zbytek jsou lesy zvláštního určení a lesy ochranné. 63,4 % rozlohy všech lesů je ve vlastnictví státu, většinu rozlohy spravují Lesy České republiky. Dále, 22,1 % je v soukromých rukou a 14,5 % je obcí, lesní družstev a různých společenstev.

Lesy České republiky, jakožto největší vlastník lesů, je i největším zaměstnavatelem a zároveň největším zadavatelem prací. Z toho vyplývá, že mají nezanedbatelný vliv na podnikatelské prostředí v odvětví lesního hospodářství. Na práce ve vlastních lesích vypisuje výběrová řízení (tendry), kde je jediným rozhodujícím kritériem cena. Firma si též musí zajistit milionové bankovní garance, i proto objemná komplexní zakázka není pro každého. I velký podnik nemusí objem zakázky zvládnout, proto na jedné SÚJ pracuje často více firem, jako subdodavatelé. Jeden tendr se vypisuje většinou na pět let, ale existují i zkrácené verze. LČR tímto způsobem obhospodařuje lesy v celé republice, jedinou výjimku tvoří Lesní závody, kde funguje podobná struktura jako za minulého režimu tj.: funguje jako samostatná jednotka, má vlastní dělníky, mechanizaci, atd. Jen minimum prací je prováděno jinými firmami. Lesními závody jsou: Boubín, Kladská, Konopiště, Židlochovice. (lesycr.cz)

Dalším významným vlastníkem lesní půdy jsou Vojenské lesy a statky s. p. se 126 000 ha jsou účelovou organizací Ministerstva obrany ČR. VLS s.p. má jinou strukturu než LČR s. p. VLS zaměstnává své dělníky a určitý podíl všech prací v lese realizuje pomocí vlastních sil. Na druhou stranu významným podílem zaměstnává jak velké firmy, tak drobné živnostníky na těžebních a pěstebních zakázkách. Na rozdíl od LČR jsou zakázky rozdělené na určitý souhrn činností (jarní práce, letní ožin, těžební činnost), a ty se vypisují v DNS systému (Dynamický nákupní systém) a podle kritérií se vybere vítězný uchazeč. V současné době je jediným kritériem cena. (zdroj: Agrowald)

Významnou plochu lesů vlastní Ministerstvo životního prostředí formou Národních parků. Zde se ovšem také vykonávají práce službami, hlavně tedy pěstební činnost pomocí tzv. minitendrů. (mzp.cz)

Obecní lesy patří rovněž k významným zaměstnavatelům v regionech, podobně jako soukromé lesy větších vlastníků (Schwarzenberg, Kolowrat, Colorado- Mansfled). Tito

majitelé většinou zaměstnávají zaměstnance přímo z nejbližšího okolí, ale každý subjekt je velmi individuální a porovnání systému zadávání prací, či veřejných zakázek u těchto drobnějších vlastníků není cílem této bakalářské práce.

Tab.č. 1: Vlastnické poměry v lesích ČR

Vlastnické vztahy v lesích ČR (r. 2012)			
		Porostní plocha	
		(v	%
Vlastnictví		tis.ha)	
Státní lesy		1.553	59,8
z toho	Lesy ČR, státní podnik	1.306	50,27
	Vojenské lesy a statky ČR, s. p.	124	4,78
	Ministerstvo životního prostředí (národní parky, AOPK)	96	3,7
	Krajské lesy (střední školy aj.)	3	0,11
	Ostatní	23	0,94
Nestátní lesy		1.044	40,2
z toho	Obecní a městské lesy	436	16,79
	Soukromé lesy	576	22,18
	Lesní družstva obcí	31	1,17
	Lesy církevní	1	0,06
Celkem		2.597	100

Zdroj: svol.cz/kdo-jsme/historie/

Vysvětlení použitých pojmů:

Komplexní zakázka: soutěžení pěstební i těžební činnosti dohromady (lesycr.cz)

Tendr: označení pro veřejnou soutěž (itbiz.cz)

Subdodavatel: jakýkoliv subjekt, prostřednictvím kterého poskytuje dodavatel určitou dílčí část plnění objednateli (asociacevz.cz)

Bankovní garance: „*Bankovní záruka vzniká písemným prohlášením banky v záruční listině, že uspokojí příjemce záruky do výše určité peněžní částky.*“ (gemoney.cz).

DNS (Dynamický nákupní systém): „*Jedná se o moderní, plně elektronický způsob zadávání veřejných zakázek, který zadavateli umožňuje operativně pořizovat běžné, obecně dostupné zboží, služby, popř. stavební práce.*“ (ppe.cz).

5 Ekonomické pojmy

5.1 Co je ekonomie?

Dle Kupčáka (2005) ekonomie zkoumá, jak lidstvo využívá omezené zdroje k produkci různých statků či služeb a jak jsou dále rozděleny mezi spotřebitele.

Ekonomika představuje systém, ve kterém se naplňuje hospodářský proces v rámci národního hospodářství. Aplikuje poznatky politické ekonomie a její zákonitosti a rozvíjí je v příslušném oboru.

Ekonomie se dělí na makroekonomii a mikroekonomii:

Makroekonomie sleduje funkce ekonomiky jako systémového celku v rámci např. státu. Subjektem je zde domácnost, podnik a občané.

Mikroekonomie zkoumá jednotlivé ekonomické subjekty v rámci daného systému a za určitých okolností.

Základní výrobní faktory:

„Základními výrobními faktory (činiteli) jsou práce, příroda a kapitál. V novější době se k nim přiřazují ještě další faktory, a to zejména organizace, řízení a inovace. Výrobní činnost lesního podniku vyžaduje, aby výrobní faktory byly k dispozici v potřebném množství a kvalitě“ (PULKRAB a kol., 2007)

Dále Pulkrab (2007) popisuje výrobní faktory takto:

Kapitál je v podnikové praxi označován jako majetek podniku. Rozlišují se u něj dvě základní formy – majetek investiční a majetek oběžný.

Příroda neboli půda je v podniku v několika formách, které mají různý úkol. Lesní podnik pracuje s určitou částí přírody (zejména půda), která je rozsahem neomezená, nenahraditelná a jedinečná.

Práce je nejdůležitějším výrobním faktorem. Dle Synka (2006) je předmětem personálního řízení, které si klade za cíl optimálně využít lidskou práci, zlepšovat strukturu výrobních zdrojů, zlepšovat kvalitu výrobních zdrojů, udržet náklady na optimální výši a zajistit přiměřené odměnění pracovníků podle výkonu. Základním ukazatelem je potom počet pracovníků. Z něho je možné vypočítat produktivitu práce, průměrné výdělky, bilancování pracovních sil (z přepočtených, nebo nepřepočtených počtů). Dále je možné vypočítat fond pracovní doby.

5.2 Co je to podnik?

„Podnik je základní hospodářskou jednotkou národního hospodářství. Nejvíce využívanými současnými aspekty hodnocení jsou dynamika rozvoje podniku a hospodárnost při využívání vložených prostředků, ve vztahu k organizační a řídicí struktuře hospodářské jednotky.“ (ŘÍMOVSKÁ, 2005).

Základními znaky podniku jsou:

- Dispozice a kombinace výrobních faktorů
- Právní samostatnost
- Ekonomická samostatnost

Každá podnikatelská činnost musí být zaopatřena vstupními výrobními faktory (tj. hmotnými, finančními a pracovními zdroji). Vhodná kombinace výrobních faktorů umožňuje uskutečnit příslušnou podnikatelskou činnost za účelem dosažení podnikatelského zisku.

(PULKRAB, 1993)

Podniky lze členit podle několika hledisek:

- Podle předmětu činnosti
- Podle velikosti
- Podle právní formy podnikání (akciová společnost, společnost s ručením omezeným, apod.)
- Podle způsobu provozování (např. státní, soukromé)

(ŘÍMOVSKÁ, 2005)

Specifika podniku (dle Pulkraba, 1993):

- Podnik je poměrně izolovaný systém, který trvalé vzájemně působí na své okolí
- Je to systém s rozmanitými funkcemi
- Skládá se z několika subsystémů
- Subsystémy na sebe působí a jsou propojeny vazbami (změna jednoho subsystému, vyvolá změnu druhého)
- Podnik je v dynamickém prostředí, které je tvořeno jinými systémy v bezprostřední interakci

Podnik je charakterizován následujícími systémy:

Ekonomický- struktura systému je dána ekonomickými veličinami a vztahy mezi nimi

Sociální- vztahy mezi vedením podniku a skupinou podřízených pracovníků, kde je zahrnutý faktor osobnosti a jeho význam při vývoji požadovaných vztahů

Technický – je charakterizován stroji se svými funkcemi a parametry

(PULKRAB, 1993)

Podnik je také právně samostatný, což mu umožňuje vstupovat do právních vztahů k ostatním subjektům. Tímto je nositelem práv a povinností v oblasti smluvních vztahů. Ekonomická samostatnost podniku se projevuje při výkonu podnikových funkcí, sám si rozhoduje o výrobním programu, pořizování materiálních a personálních zdrojů, používání finančních prostředků a výrobě a prodeji výrobků.

Dalším projevem ekonomické samostatnosti je fakt, že podnik si své výdaje hraří z inkasovaných příjmů a investice z disponibilního zisku. Podnik musí plnit ze zákona závazky vůči státu a vůči státnímu rozpočtu.

(PULKRAB, 1993)

5.2.1 Cíle podniku:

Stanovení cíle podniku má tři fáze:

- Kritickou analýzu dosavadní činnosti
- Stanovení hlavních směrů rozvoje
- Určení klíčových činností a taktiku jejich realizace

Pro dosahování cílů vykonává podnik činnosti, kterými plní hospodářské funkce. Tím může být:

Nákup a skladování, výroba, marketing, odbyt a financování, zásobování, investice, plánování, management a v neposlední řadě informace. Při těchto činnostech je důležitá zpětná vazba, jenž umožňuje korekci k novým cílům.

Plánování je jednou z nejdůležitějších činností pro bezpečné splnění cílů, které si podnik stanovil.

Plán na hospodářský rok je základním podnikovým plánem. Zpravidla se dělí na dílčí plány jenž tvoří:

- Plán investic
- Plán zásobování
- Výrobní plán
- Plán práce
- Plán odbytu a servisu
- Plán nákladů a výnosů a hospodářského výsledku
- Finanční plán
- Ostatní plány (rozvoj a řízení apod.)

Podstatným kritériem pro zajištění základních cílů podniku je hmatatelná a disponibilní majetková a kapitálová struktura.

Firma Agrowald, která je v druhé části bakalářské práce popisována, je společností s ručením omezeným. Níže je právní rámec tohoto typu společnosti:

Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je taková společnost, za jejíž dluhy ručí všichni společníci společně a nerozdílně. Označení firmy jako „společnost s ručením omezeným“, může být nahrazeno zkratkou „spol. s.r.o.“ nebo „s.r.o.“. (Zákon č. 90/2012 Sb., §132)

Minimální výše vkladu je stanovena na 1 Kč, pokud společenská smlouva neurčí, že výše vkladu je vyšší. (Zákon č. 90/2012 Sb., §142)

Náležitosti společenské smlouvy jsou :

- Název společnosti
 - předmět podnikání nebo činnosti společnosti
 - určení společníků uvedením jména a bydliště nebo sídla
 - výše základního kapitálu
 - počet jednatelů a způsob jejich jednání
 - určení druhů podílů každého společníka a práv a povinností s nimi spojených
- (Zákon č. 90/2012 Sb., §146)

5.2.2 Malé a střední podniky

Tato bakalářská práce analyzuje podnik střední velikosti regionálního významu. Autor práce chtěl tuto skutečnost zohlednit, proto je několik odstavců věnováno malým a středním podnikům.

„Většina zemí si uvědomuje, že malé a střední podniky jsou důležitou součástí jejich ekonomické infrastruktury, a má zájem, aby se tento podnikatelský sektor rozvíjel, a větší či menší mírou jej v tomto rozvoji podporuje.“ (VEBER, SPRKOVÁ, 2005)

Autoři této publikace dále pokračují: *„Je nespornou realitou, že ve sféře malého a středního podnikání působí největší počet podnikatelských subjektů. Každoročně zahrnuje podnikání řada subjektů. Je též nezvratnou skutečností, že mnoho podnikatelských projektů skončí nezdarem.“*

Pro představu významu těchto organizací uvádějí Vodáček a Vodáčková (2004) tyto údaje:

„Malé a střední podniky v ČR (dále jen MSP) podle údajů Ministerstva průmyslu a obchodu ČR představují asi 99,8 % z celkového počtu podnikatelských organizací a zároveň asi 60 % z celkového počtu zaměstnanců.“

Samotná vláda ČR si tuto situaci uvědomuje a jednou z jejích priorit je podpora konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelů, kteří zaměstnávají přes 1,8 mil. zaměstnanců a současně se podílí na vývozu cca 51% a dovozu cca 56 %. Malé a střední podniky jsou důležité pro rozvoj endogenního potenciálu jednotlivých krajů, protože jsou významně společensky a podnikatelsky spjaty se zájmovým regionem. (businessinfo.cz)

Střední a malý podnik má také svá specifika:

- zaměstnává méně jak 250 lidí
- roční obrat nepřesahuje 50 mil. EUR
- bilanční suma rozvahy nepřesahuje 43 mil. EUR

(czechinvest.cz)

5.3 Ekonomická efektivita podniku

Efektivnost tedy vyjadřuje poměr výstupu ke vstupu a můžeme jí měřit účinnost každého jednotlivého výrobního faktoru. V praxi se jedná o měření lidské práce, dále účinnosti strojů, výrobních zařízení, využití materiálu, managementu apod. (SYNEK, KISLINGEROVÁ, 2010).

Když se ale bavíme o efektivnosti ekonomické, tak se nám tento pojem lehce liší:

„Ekonomická efektivnost je abstraktní pojem, který popisuje stav ekonomiky (resp. ekonomického modelu). Z hlediska vstupů a výstupů je to snaha o minimalizaci nákladů, nebo maximalizaci užítku.“

(itbiz.cz)

Je potřeba si uvědomit, že předchozí citace je pouze nejobecnější definice daného pojmu. Pojem ekonomická efektivita se v řadě dostupných zdrojů liší. Zde je pro ukázkou několik definic od různých autorů zabývajících se oborem ekonomie:

„V nejobecnějším pojetí vztah mezi účinkem (efektem), který poskytuje zkoumaný systém a náklady nutnými pro jeho dosažení. Různorodost efektu sledovaného systému je příčinou rozmanitého chápání efektivnosti, od pojmání efektivnosti ve velice úzkém rámci, daném pouze spolehlivě kvantifikovanými ekonomickými veličinami, až po zavádění takových druhů efektivnosti, které v sobě obsahují jiné než ekonomické vlivy, z velké části buď velmi

obtížně či přímo vůbec nijak kvantifikovatelné a v celku neaditivní, což činí takové tyto efektivnosti poněkud mlhavé a prakticky obtížně použitelné.“ (FFIALOVÁ, FIALA, 2011)

Ze zahraničních autorů ekonom Pearce (1994), popisuje efektivitu jako schopnost za pomoci nejúčinnějšího vynaložení času, peněz a vstupů, dosáhnout pozitivních výsledků při vynaložení optimálního podílu práce.

Další zahraniční autor – Mankiw (1999) efektivitu definuje jako použití takových ekonomických zdrojů, které přinesou maximální míru uspokojení dosažitelnou při daných nákladech a technologiích.

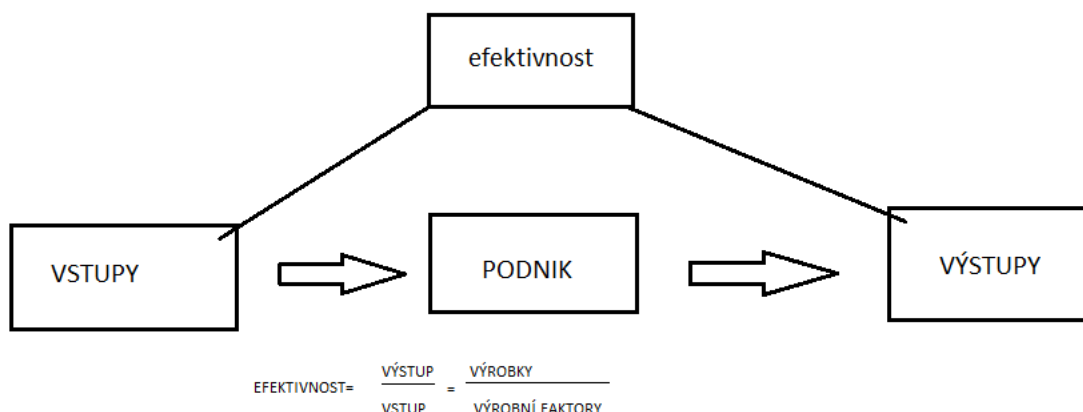
Hawkins (1950), chápe efektivitu jako obecný pojem pro určitou abstraktní kvalitu, dojem kompetence a schopnosti, rozpoznatelný v dané situaci, kdy podnik, či organizace uspokojivě naplňují předmět své činnosti. Dále definuje ekonomickou efektivitu jako produkci výstupu, který může být prodán, za cenu, kterou je ochoten zákazník připraven zaplatit a která je schopná přinést i určitou míru zisku po odečtení všech souvisejících nákladů.

V Ekonomickém slovníku od Hindlse, Holmana a Hronové (2003), je efektivita chápána jako schopnost podniku zhodnotit co nejlépe zdroje vložené do podnikání.

A na závěr úplně nejstručněji se k ekonomické efektivnosti vyjadřuje duo autorů Synek – Klečka (1997), kteří k pojmu uvádí: „*S co nejmenšími oběťmi (náklady) dosáhnout co nejlepších výsledků (výnosů).*“

Měřítkem efektivnosti je poměr hodnoty výstupu k hodnotě vstupu. Za vstup se považuje hodnota všech statků vyrobených za určitý čas. Hodnotou vstupů jsou výrobní faktory nebo kapitál spotřebovaný za daný výstup.

Obrázek č. 1: Výpočet ekonomické efektivity



(SYENK, KISLINGEROVÁ, 2010)

Tato bakalářská práce ale není věnovaná přímo obecnému popisování ekonomické efektivity. Ale je zpracována přímo na fungující firmě, kdy se za pomoci získaných podkladů hledá vyšší ekonomická efektivity z úhlu pohledu minimalizace nákladů. Neboli ekonomická efektivity – nákladovost.

Proto v další části teoretických východisek jsou popisovány náklady, jejich funkce a složení, pro lepší pochopení problematiky, která se rozebírá v praktické části.

5.4 Náklady podniku

Náklady tvoří v peněžním vyjádření spotřebu výrobních faktorů. V účetním pojetí se jedná o účetní náklady, které jsou evidovány jako spotřeba hodnot ve finančním účetnictví. Jsou to výdaje, což znamená úbytek finančních prostředků na zakoupení např. odvozní soupravy. (PULKRAB, 2007)

Na rozdíl tedy od účetních nákladů, do nákladů ekonomických patří i úroky z vlastního kapitálu, ušlá mzda podnikatele aj. V podniku náklady třídíme dle druhů, účelu, podle závislosti na změnách objemu výroby (variabilita nákladů), podle činností, původu spotřebovaných vstupů apod. (SYNEK, KISLINGEROVÁ, 2010)

Náklady lze také vyjádřit těmito třemi aspekty (JOBSTL, 2002):

- spotřeba majetku výkonů, tj. vynaložené finanční prostředky
- ocenění objemu spotřebovaného materiálu a služeb
- náklady spojené s určitým objektem, nikoliv pouze z provozních výkonů, ale také na poskytnutou službu, reklamu, či přímo odbyt zboží

Druhově neboli dle spotřeby výrobních faktorů dělíme náklady takto:

- spotřeba surovin, materiálu, energie
- odpisy investičního majetku
- mzdové a ostatní osobní náklady (mzdy, zdravotní a sociální pojištění...)
- finanční náklady (úroky...)
- náklady na služby (opravy, cestovné...)

Dalším tříděním nákladů je třídění účelové. To se provádí buď dle útvarů nebo dle výkonů. Podle útvarů (hospodářských středisek) je naplánováno čerpání nákladů a jeho evidence na jednotlivé středisko. (PULKRAB, 2007)

Synek a Kislingerová (2010) dále uvádějí, že náklady, které by se daly připočítat určitému středisku, se nazývají jednicové náklady. Náklady, které lze připočítat pouze podle určitého klíče se nazývají režijní náklady, které dále rozlišujeme jako materiállové, výrobní, správní a odbytové. Přehledem nákladů středisek je rozpočet.

Podle jednotlivých výkonů se náklady třídí do kategorie jednotlivých výrobků (služeb). Umožňuje to zjistit co vyvolalo např. vysoké náklady v podniku a rentabilitu výrobků. Tím se usměrňuje i struktura výrobního programu.

Profesor Pulkrab (2007) rozlišuje další náklady takto:

- celkové – vynaložené podnikem na celkový objem výroby
- jednotkové – náklady na jednotku výroby (ha, km, m³)
- marginální – zvýšení výroby o jednu jednotku
- alternativní – ztráty, které vzniknou při nevhodném použití výrobních faktorů
- fixní – nezávislé na objemu výroby (platy správních pracovníků a odpisy)
- variabilní – mění se podle objemu výroby (jsou z nákladů na jednotku výroby)

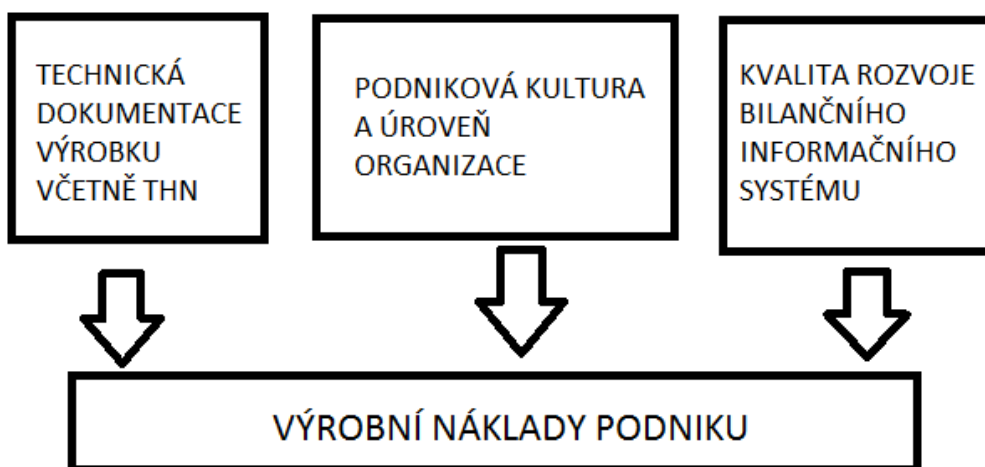
- přímé – přímý materiál, je materiál, který tvoří stálou součást výrobků, nebo tvoří jeho vlastnosti, dále přímé mzdy a ostatní přímé náklady (energie, opravy, odpisy)
- nepřímé – režijní náklady, což zajišťuje provoz podniku (řízení podniku, provoz, odpisy budov, poštovné, telefony)
- odbytové náklady – kde se jedná o odbyt výrobků a služeb (skladování a reklama)

Jako poslední zmiňuje vlastní náklady, což je součet nákladů na přímý materiál a mzdy. A úplné vlastní náklady, - součet vlastních, režijních a odbytových nákladů.

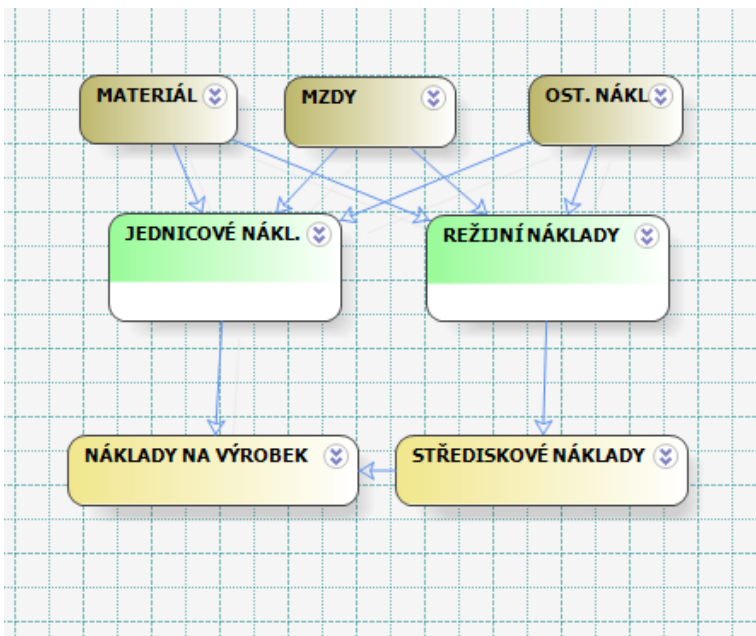
Ing. Kavan (2002) blíže pojednává o členění nákladů podle vztahu k objemu výroby, neboli o nákladech fixních a variabilních:

„Základní myšlenkou je fakt, že v podniku je třeba vždy vynakládat určitou stálou sumu nákladů, ať se vyrábí, nebo ne. To jsou náklady fixní. Fixní náklady se vyskytují na všech stupních výroby a u všech výrobků. Ale také mimo výrobu, v oblasti správy a řízení. Variabilní náklady výrobku budou ve skutečnosti větší, než je součet přímých mezd a přímého materiálu. K tomu abychom správně učili celé variabilní náklady, potřebujeme spočítat další náklady, které souvisejí s provozem strojů a zařízení. K provozu strojů potřebujeme energii, musíme je opravovat, počítáme s jejich odpisy, s dopravou materiálu atd.“

Obrázek č. 2: Výrobní náklady podniku



Obrázek č. 3: Vztahy mezi jednotlivými druhy nákladů



(dle Synka a Kislingerové, 2010)

Evidenci nákladů:

Evidenci nákladů zabezpečuje finanční účetnictví, kde jsou hlavními účetními výkazy rozvaha a výsledek. Pomocí soustavy analytických účtů se porovnávají náklady a výnosy. Střediskové účetnictví umožňuje zjišťovat efektivnost jednotlivých vnitropodnikových útvarů. Údaje jsou využívány z finančního a nákladového účetnictví. (PULKRAB a kol., 2007)

„Nákladové středisko je dílčí úsek podniku, který se účtuje samostatně. Nákladová střediska v lesním hospodářství jsou např. Údržba komunikací, zakládání porostů, ochrana proti škodám způsobených zvěří, těžba dřeva, přibližování a přeprava dřeva. Nákladové středisko je zpravidla nejmenší úsek vedení, za který je zodpovědná jedna osoba.“ (SCHMITHUSEN a kol., 2009)

Členění nákladů podle středisek musí vycházet z organizační struktury podniku a z charakteru činnosti, kterou představuje. Středisko je základním pojmem odpovědnosti pro účetnictví. Při jeho vymezení je důležité:

- vymezení činnosti střediska
- uzavření a oddělení jednotlivých středisek tak, aby bylo možné měřit jejich náklady
- ocenění dílčích výkonů střediska dle vnitropodnikových cen

(OGEROVÁ, FIBÍROVÁ, 1998)

Kalkulace nákladů:

Kalkulace nákladů poskytuje důležité informace o struktuře a obsahu nákladů v jednotce jednotlivých výkonů. Kalkulace může být charakterizována:

- konkrétním výkonem
- kalkulovaným množstvím (objem výkonů)
- strukturou
- způsobem přiřazování nákladů ke kalkulaci

kalkulačními metodami jsou:

- kalkulace prostým dělením
- kalkulace dělením poměrovými čísly
- kalkulace přírážková, sumační a diferencovaná
- kalkulace sdružených produktů

(SYNEK, KISLINGEROVÁ, 2010)

Při sestavování přímých nákladů na výrobu se v kalkulacích vychází z norem práce, materiálu, energie a ze zkušeností z minulých let. Nepřímé náklady se pro kalkulaci stanovují buď režijní přírážkou (procento režie z přímých mezd, materiálu apod.) nebo režijní sazbou (podíl režijních nákladů na ks, kg, hodinu apod.). (PULKRAB a kol., 2007)

5.5 Výnosy:

Produkce je hlavním výsledkem činnosti podniku. Peněžním oceněním této produkce (výrobky a služby) vznikají výnosy podniku. Od tržeb se odlišují tím, že nezohledňují, zda v daném období nedošlo k inkasu, proto teprve tržbou se definitivně ukazuje účelnost

vynakládané práce podniku, firmy. Tržby jsou hlavním finančním zdrojem podniku a slouží k:

- úhradě nákladů a zajištění reprodukce výrobních činitelů
- úhradě daní

Zajištění stále rostoucích tržeb je jedním z nejdůležitějších cílů podniku v tržní ekonomice. Tržby se dělí na hrubé a čisté. Hrubé tržby představují úhrn plateb a faktur vydaných za období. Čisté jsou používány k určení různých poměrových ukazatelů, např. rentability, produktivity apod.

Vývoj tržeb ovlivní podnikatel sortimentem, množstvím a hlavně cenou prodaných výrobů. Na tržby může mít pozitivní/negativní vliv i kurs cizí měny, při působení podniku v zahraničí. (BARTUNĚK, 1994)

5.6 Hospodářský výsledek:

Hospodářský výsledek podniku definujeme jako rozdíl mezi náklady a výnosy za účetní období (rok). Je rozlišován zvlášť za běžnou činnost, tj. provozní a finanční činnost a mimořádnou činnost. Po odpočtu daně vznikne hospodářský výsledek po zdanění, který může představovat zisk, či ztrátu a ten je zadržen v podniku. Může být dále vyplacen jako dividenda, nebo podobný podíl na zisku.

Zisk je rozhodujícím cílem hospodařícího podniku. Zisk může být také rozdělen mimo podnik nebo sloužit jako jeho kapitálový fond.

Důležitým ukazatelem „přínosnosti“ zisku je rentabilita. Rentabilitou zjišťujeme dva základní ukazatele:

1. rentabilita vlastního kapitálu
2. rentabilita celkového kapitálu

Rentabilitu lze zvyšovat výrobou a prodejem většího množství výrobků a vyššími cenami – tj. zvýšení výnosů. A snížením nákladů: vyšší efektivnost výroby, snížení spotřeby materiálů, zvýšení produktivity práce, úsporou energie apod.

Avšak existují i výjimky, kdy podnik může pracovat hospodárně, ale není rentabilní. Tento případ nastane při poklesu poptávky. Zároveň vysoce rentabilní podnik, nemusí být

zároveň hospodárný (monopolní postavení na trhu). Podnik by měl proto usilovat dosahováním co nejvyšší hospodárnosti o co nejvyšší rentabilitu. (BARTUNĚK, 1994)

5.7 Mzdy a produktivita práce

Práce je nejdůležitější výrobní faktor. Je předmětem personálního řízení, kde je cílem hledání optimálního využití lidské práce, zlepšování struktury a kvality pracovníků a jejich odměňování podle výkonu.

Personální práce plní ale i další úkoly: naplňování osobních cílů zaměstnance, vytváření spokojenosti na pracovišti a kladnému vztahu k přidělené činnosti, dále spokojenost s vnitřním klimatem společnosti, pocit identifikace zaměstnance s organizací, sociální jistoty aj. (SYNEK, 2006)

Mzda a pracovní doba:

„Mzda je peněžitá odměna nebo v případě naturální mzdy peněžitá hodnota, poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za vykonanou práci. Výše mzdy odvisí pak od obtížnosti pracovních podmínek, případně od dosahovaných pracovních výsledků. Součástí mzdy nejsou různé náhrady mezd, odstupné, cestovní náhrady a odměny za pracovní pohotovost. Výše mzdy se sjednává v pracovní smlouvě, resp. v manažerské smlouvě (sjednává se s vedoucími pracovníky) nebo v kolektivní smlouvě.“ (PULKRAB a kol., 2007)

Celý význam odměňování pracovníku popisuje Kavan (2002) takto: *„Úspěch organizace záleží na vynaloženém úsilí zaměstnanců, a to jak v oblasti fyzické, tak duševní, tvůrčí. Jejich spokojenost je do velké míry dána výškou jejich platů, které porovnávají jednak mezi sebou a jednak s okolní úrovní. Když jsou platy objektivně nízké, odborníci odcházejí a klesá technická úroveň, když jsou platy příliš vysoké, neúnosně rostou mzdové náklady a klesá zisk, nebo rostou ceny.“*

Primárním ukazatelem je počet pracovníků, tento ukazatel se sleduje ve dvou rovinách: v nepřečtených počtech neboli podle fyzických osob (bilancování pracovních sil) a dále přečtené počty neboli podle velikosti pracovního úvazku (produktivita práce).

Sekundárním ukazatelem je použitelný fond pracovní doby, buď v hodinách nebo ve dnech. Je to doba, která může být ve sledovaném období odpracována.

Práce může být i neodpracována, a to z důvodu:

- nemoci a úrazu
- školení
- čekání na práci
- čekání na materiál
- výpadek energie
- neomluvená absence aj.

Celková mzda se skládá ze základní mzdy, příplatků a doplatků ke mzdě, osobního ohodnocení, prémie, případně účasti na hospodářském výsledku. Mzda může být časová, nebo úkolová, především u dělníků. (SYNEK, 2006)

Pro zajímavost zde uvedu opět z publikace od Ing. Kavana, mzdové systémy, skupinově-úkolové, které se používají v USA:

- **Scalonův systém**, je model, který podporuje vznik dílenských poradních výborů, které mají za úkol racionalizovat a hledat úspory. Zaměstnanci se podílejí na všech dosažených úsporách.
- **Kaiserův systém**, opět podporuje vznik dílenských výborů, ale tentokrát ve větší šíři mají šetřit náklady, včetně nákladů v zaměstnanosti, zaměstnanci těží i z úspor v nákupech a dodavatelsko-odběratelských vztazích
- **Lincolnův systém**, dělníci se skupinově podílejí na dosaženém zisku prostřednictvím hodnoty akcií, předkládají managementu návrhy na snížení nákladů
- **Kodak systém**, je kombinací tradičních způsobů odměňování s pohyblivou složkou mzdy, která je odvozená od výsledků hospodaření jednotlivých středisek za rok. Zaměstnanci se podílejí dokonce na podnikatelských záměrech svých útvarů a podniku celého.

Kvalifikace zaměstnanců:

Pro vysokou produktivitu práce musí být snahou zaměstnavatele neustále zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců. Kvalifikaci vysvětluje prof.Pulkrab, (2007) takto:

„Kvalifikace pracovníka je souhrn vědomostí, zkušeností, duševních, tělesných a morálních vlastností potřebných k tomu, aby mohl vykonávat práci v požadovaném množství a kvalitě.“

U dělníka potřebujeme tedy zlepšovat pracovní návyky, zručnost a praktické zkušenosti, u řídicího pracovníka nás zajímá vzdělání, organizační schopnosti, znalost práce na počítači a znalost cizích jazyků. (PULKRAB, 2007)

Produktivita práce:

Produktivita je poměr výstupů a vstupů za časové období v požadované kvalitě.

$$\text{produktivita} = \frac{\text{výstupy}}{\text{vstupy}}$$

Produktivita může vzrůstat těmito způsoby:

- zvýšením výstupů při zachování vstupů
 - snížením vstupů při zachování výstupů
 - zvýšením výstupů a snížením vstupů
- (SYNEK , 2006)

Pro hodnocení úrovně produktivity se rozlišuje:

- celková produktivita práce: jedná se o celkové množství práce vynaložené na určitý objem výroby, patří sem tedy i spotřebované polotovary, suroviny a energie
- živá produktivita práce: zde se bere v potaz jen spotřeba vynaložené práce na jednotku za určitý čas

Produktivita práce závisí v lesnictví významně na přírodních podmínkách, úrovni technologie podniku, kvalifikaci a motivaci zaměstnanců a řízení výroby.

Lze ji konkrétně zvyšovat:

- zvyšování úrovně technického vybavení
- racionalizace organizační struktury podniku

- zlepšení motivace pracovníků, zainteresovanost na výsledcích výroby a jejich rekvalifikace
- uplatnění controllingu, projektového řízení, řízení jakosti

(Pulkrab a kol., 2007)

Vysvětlení použitých termínů:

Finanční účetnictví

Finanční účetnictví tvoří základnu podnikového účetnictví na úrovni podniku, zobrazuje přesnými metodickými postupy hospodaření podniku v průběhu celé jeho ekonomické aktivity.

(SYNEK, KISLINGEROVÁ, 2009)

Rozvaha:

„Rozvaha podniku je písemný dokument, obvykle uspořádaný jako bilanční přehled o jeho majetku a zdrojích sestavený k určitému datu. Z porovnání rozvah sestavených k rozdílným termínům, lze zjistit, jak se vyvíjí finanční situace podniku.“ (PULKRAB a kol., 2007)

Z rozvahy je odvozena určitá sestava účtů členěných na aktivní a pasivní a každá z operací je evidovaná dvakrát jako „má dáti“ a „dal“.

Výsledovka:

Výsledovka je výkazem zisku a ztrát. Jedná se o dokument, který dokáže ve zjednodušené formě zachytit výsledek hospodaření podniku. (ipodnikatel.cz)

Výkaz CASH FLOW (výkaz o peněžních tocích):

Jedná se o výkaz, jenž představuje důležitý prvek, při analýze vývoje firmy. Určuje jaké byly příjmy a výdaje za dané období. Na rozdíl od výsledovky sleduje jak firma utrácela (investiční činnost, splacení dlouhodobého úvěru...) a naopak jak získala své příjmy (vklad do základního kapitálu, nárůst dlouhodobých závazků...). (faf.cz)

Obrat:

Obrat ve smyslu zákona o účetnictví představuje výnosy snížené o prodejní ceny, DPH a ostatní ceny přímo s obratem spojené. Je nazýván také jako čistý obrat. (businesscenter.cz)

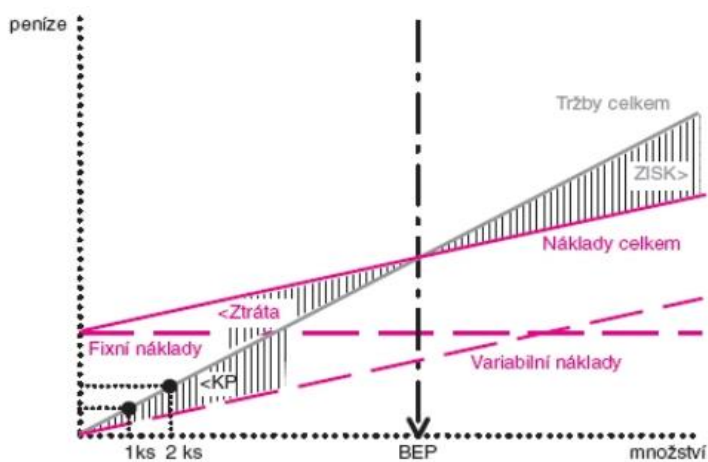
Odpisy:

„Odpis je část vstupní ceny, kterou můžeme uplatnit jako daňově uznatelnou v jednom roce. Přitom uplatníme odpis za každý majetek, který máme v evidenci k 31.12, i když je koupený například až v prosinci.“ (jakpodnikat.cz)

Bod zvratu:

Stanovení tohoto bodu znamená stanovení objemu výroby, při kterém se tržby rovnají nákladům. Jedná se o základní úlohu při zkoumání vztahů mezi hlavními ekonomickými veličinami podniku. (PULKRAB a kol., 2007)

Obrázek č. 4: Bod zvratu



6 Analitická část

O společnosti Agrowald:

Firma Agrowald byla založena v lednu roku 1993 jako společnost s ručním omezením se sídlem v areálu bývalého Státního statku v Přízeří u města Rožmberk nad Vltavou.

Prvním krokem byla privatizace Státního statku Přízeř a Střediska služeb Vyšší Brod. Vstupujícími společníky do společnosti byli odborníci ze sfér lesnictví, zemědělství a myslivosti.

Základní vizí, která i nadále přetrvává je komplexní hospodaření v krajině v rukou jediného hospodáře neboli spojení zemědělství, lesnictví a myslivosti pod jednou střešou. Společnost chtěla navázat na mnohaletou a osvědčenou tradici hospodaření šlechtických velkostatků rodu Rožmberků a později Buqujůů.

Současná podoba společnosti:

Z důvodů zefektivnění hospodaření společnosti AGROWALD s.r.o., bylo přikročeno k transformaci Lesnické divize firmy do samostatné obchodní společnosti Agrowald Rožmberk s.r.o. Na tuto společnost byly převedeny ke dni 1. 1. 2004 všechny lesnické a související obchodní aktivity. Společnost avšak nadále využívá zázemí a pozitiva integrovaného hospodaření skupiny „AGROWALD“. Od počátku roku 2010 je součástí firemního uskupení i firma AGROWALD - školka Červený dvůr s.r.o., která provozuje lesní velkoškolku Červený Dvůr u Českého Krumlova.

Lesnická část skupiny AGROWALD se zaměřuje především na komplexní zakázky pro LČR s.p., VLS s.p., obecní lesy a pro soukromé či další vlastníky lesů, a to včetně dopravy dříví. Firma se zabývá též poradenskou činností a obchodováním se dřívím. K této části skupiny Agrowald patří již zmíněná velkoškolka s produkcí přesahující milion sazenic ročně. Kromě pěstování produkčních sazenic do lesa, okrajově pěstuje také okrasné a vánoční stromky.

Zemědělské křídlo uskupení se věnuje především obhospodařování téměř 1,800 ha vlastních či pronajatých pozemků. Hospodaření je orientováno na extenzivní podhorský typ neboli ekologické zemědělství, a proto je většina plochy převedena na pastviny a

louky. Živočišná produkce podniku je výhradně zaměřena na chov masného skotu plemene Charolais a Simental, základní stádo činí přes 600 ks VDJ (VDJ – velká dobytčí jednotka). K firmě patří také výše zmíněné Středisko služeb ve Vyšším Brodě, jež provozuje sklady obilí a prodej pohonných hmot. Firma vlastní též podíl v Bioplynové elektrárně v obci Kyselov, kam dodává biomasu pro produkci elektrické energie.

Celá společnost je úzce propojena a činnosti jednotlivých firem se prolínají napříč celým uskupením. Avšak nemovitosti a vozový park jsou majetkově rozdělené, pouze správní režie je společná, oběžný majetek pro potřebu všech firem je řešen fakturací uvnitř podniku.

Lesnická část společnosti Agrowald

Organizační struktura firmy:

Nejvyšším článkem v podniku je Valná hromada společníků, podřízená je Rada jednatelů. Nejvyšším řídicím článkem podniku je ředitel, který je zároveň jednatelem celé společnosti a řídí provoz myslivosti ve firmě a obchod se dřívím. Přímým podřízeným je vedoucí provozu-obchodního oddělení (dále jen vedoucí provozu), který přímo zabezpečuje vlastní odvozní soupravy a pod sebou má všechny výrobní střediska (přehled středisek viz. Obr. č.5). Každé středisko má svého technika, který za středisko zodpovídá. Technik je podřízen vedoucímu provozu, který má právo kdykoliv provést kontrolu stavu střediska. Cílem je dosáhnout odpovídající kvality služeb odběratele, při co nejnižších nákladech a dostatečném finančním ohodnocení zaměstnance. Řidiči odvozních souprav a lesní dělníci jsou přímo podřízeni jak technikům, tak vedoucímu provozu.

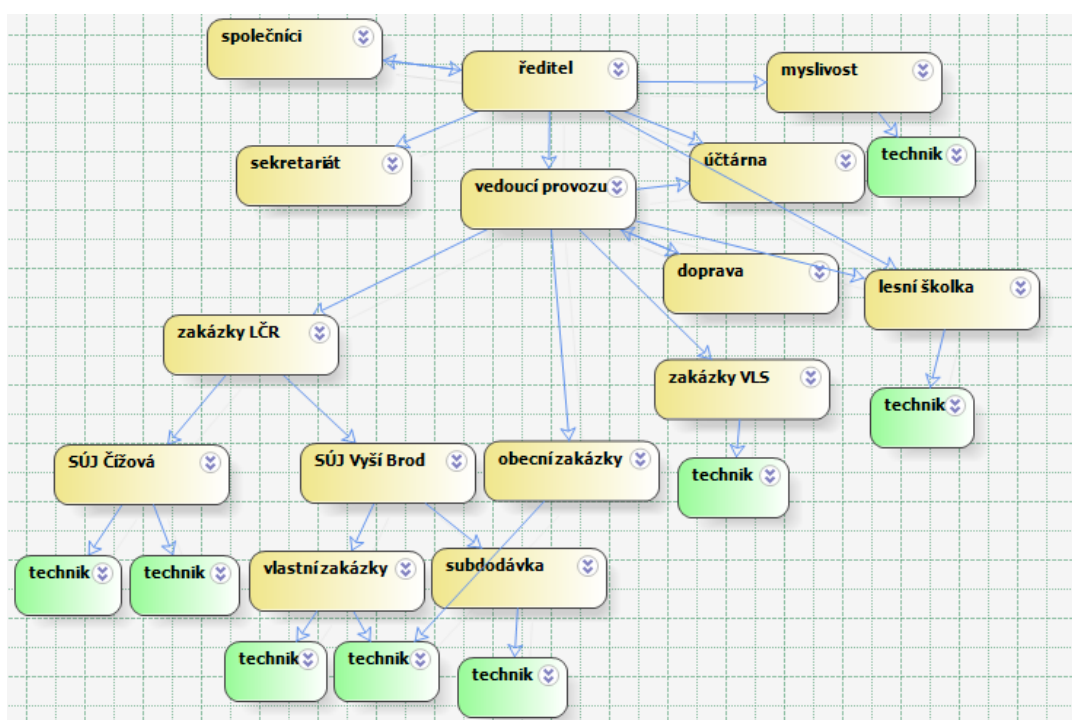
Ředitel firmy není nikomu podřízen, je zároveň společníkem a jednatelem, musí se ale o všech důležitých záležitostech radit s ostatními společníky. Minimálně jednou do týdne musí proběhnout schůze společníků a vedoucích provozu lesnické i zemědělské části firmy.

Celková porada ředitele, vedoucího provozu a techniků probíhá měsíčně. Shrne se hospodaření podniku za měsíc, plán prací na měsíc (kvartál) příští (hlavně těžby) a projednají se ostatní záležitosti provozu. Schůze vedoucího provozu s techniky probíhá

každý den. Lesní velkoškolka v Červeném Dvoře je pod přímou kontrolou ředitele a vedoucího provozu, technici na ní nemají vliv.

Centrálou podniku je Přízeř u Rožmberka nad Vltavou, kde je zázemí firmy a správní režie firmy. Účetnictví je provozováno externě.

Obrázek č. 5: Organizační struktura podniku



Zdroj: Agrowald

Majetek firmy a zaměstnanci

V areálu firmy Agrowald, kde se nacházejí hlavně zemědělské objekty má firma vlastní kancelářské zázemí. Zde jsou kanceláře vedení podniku, správní režie a kancelář techniků výroby. Firma vlastní též sklad chemických přípravků pro pěstební činnost a další oběžný majetek na Přízeři a ve Vyšším Brodě. Dále v areálu firmy na Přízeři, se nachází sklad dříví a manipulační linka. Pro opravárenskou činnost a servis využívá dílen, které jsou společné i se zemědělskou částí podniku.

Obrázek č. 6: Pohled na areál firmy - Přízeř

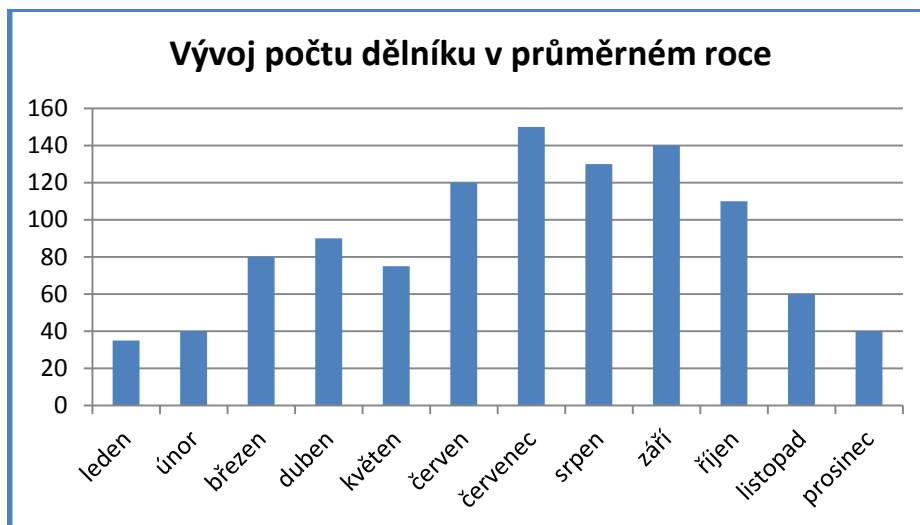


Zdroj: google.cz/maps

Z vozového parku disponuje firma třemi traktory značky Zetor 7745 určených pro lesní výrobu, a Zetorem 6945 pro provoz myslivosti. Odvozní soupravy jsou dvě a to MAN 6X6 a VOLVO 6X4, které bylo zakoupeno před několika měsíci. Všichni výrobní technici mají k dispozici Mitschubischi L-200 a pro potřeby pěstební činnosti tři přívěsné vozíky. Několik nákladních vozidel Avia je v depozitu.

Vlastních dělníků má firma 15, v sezoně se tento počet většinou zdvojnásobí. Je to dáno tím, že na samotné práce v lesích si najímá OSVČ nebo menší firmy. Když se ale sečtou vlastní i cizí dělníci, respektive dělníci pracující na základě živnostenského oprávnění v pěstební i těžební činnosti, tak v sezoně pracuje pro firmu až 150 lidí (viz.graf níže). V samotné firmě jako zaměstnanec na dobu určitou pracuje pouze vedení podniku, správní režie, sekretariát a technici výroby, kteří mají na starosti organizaci a koordinaci prací živnostníků na jednotlivých střediscích. To vše čítá přesně 15 lidí.

Graf č.1: Vývoj počtu dělníků pracujících na zakázkách firmy Agrowald v průměrném roce



Zdroj: Agrowald

Z uvedeného grafu se dá usoudit, že největší potřeba dělnické práce je v pěstební činnosti, protože graf má největší gradace v měsících kdy probíhá zalesňování (duben-květen), dále při pracích v ochraně proti buření (červen-srpen) a poslední vlna je na podzim, kdy je potřeba chránit kultury proti okusu zvěří (září – říjen). Samozřejmě, že se v těchto měsících provádějí i další práce související s komplexními službami pro les, ale tyto uvedené činnosti dosahují nejvyšších obrátů. Jiná situace je v těžební činnosti, která je spíše nahodilá a organizuje se spíše z týdne na týden, podle možností těžby dříví a podle jeho odbytu. A především tento segment výroby dosahuje vysoké efektivity práce v důsledku vysokého stupně zavedených technologií a mechanizace. Proto objem těžební výroby, potažmo souvisejících činností není přímo závislý na vysokém/nízkém počtu dělníků (harvestory, forwadery).

Současný stav lesnických zakázek společnosti Agrowald:

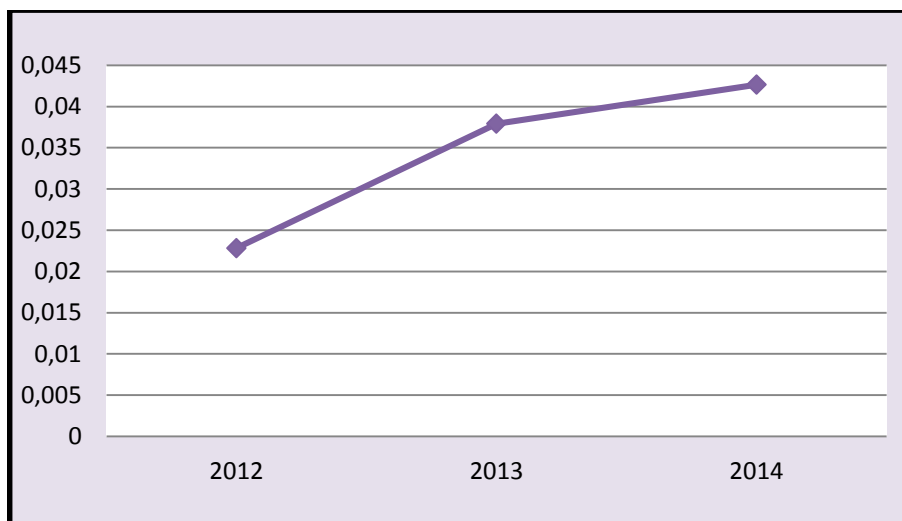
Firma Agrowald již od svého vzniku provádí práce pro LČR, především na lesních správách Vyšší Brod a Český Krumlov. Kromě jediné dvouleté pauzy v těchto lesích provádí služby i nadále. V tuto chvíli na třech revírech lesní správy Vyšší Brod pouze pěstební činnost (subdodavatel pro Storaenso) a na dvou revírech komplexní zakázku.

Dále spravuje dva revíry pro lesní správu Vodňany, opět komplexní zakázku. Systém lesnický tendrů u LČR, je popsán výše. Základním kritériem při výběru firmy pro realizaci komplexní zakázky je cena. To znamená, že se firma dlouhodobě snaží o minimalizaci nákladů na jednotlivé činnosti, samozřejmě v rámci zachování kvality prováděných prací. Další velké zakázky provádí firma pro divizi Horní Planá, VLS s. p. Jedná se o pěstební práce a odvoz dříví. Pěstební práce jsou v současné době prováděny na všech lesních správách divize. V lesích Vojenských statků je prováděn:

- Úklid klestu
- Výsadba nových sazenic
- Stavba oplocenek
- Ochrana lesa proti zvěři a buření
- Ochrana lesa proti hmyzím škůdcům

Agrowald dále pracuje i pro soukromé subjekty a obecní lesy. Jedná se o menší zakázky na komplexní práce, ale jsou dlouhodobé a paradoxně za reálné ceny (odpovídající peněžnímu ohodnocení provedené práce). Typickým charakterem firem zaměřených přímo na služby v lesnictví, v podmínkách ČR je totiž nízká rentabilita. Proto musí zadané práce, které jsou omezeny určitým termínem „běžet na maximum“, to platí jak v těžební, tak pěstební činnosti. Efektivnost výroby se musí projevovat v každé činnosti firmy, ať už se jedná o spotřebu PHM, režii správní i výrobní, či organizaci pracovních čt. Firma také velmi dbá na dobré vztahy nejen u managementu státních lesů a soukromých subjektů, ale i jednotlivých revírníků a lesníků, u kterých jsou lesnické práce prováděny a v neposledních řadě u všech smluvně zavázaných živnostníků, bez kterých by práce nemohly být realizovány.

Graf č. 1: Rentabilita nákladů v letech 2012-2014



Rentabilita nákladů vyjadřuje, kolik korun nákladů se musí v podniku vynaložit, abych dosáhl celé 1,- Kč (finanční-analyza.cz).

Z výše přiloženého grafu lze usoudit, že nákladová rentabilita postupně stoupá. To lze, ovšem pouze odhadovat jaký bude vývoj v dalších letech, nicméně se jedná o pozitivní trend. V roce 2013 firma překročila 3% a v roce 2014 si polepšila o skoro půl procenta, na 4,26 %. Díky minimálním maržím je to ale nízká hodnota, např. čerpací stanice dosahují rentability desítek procentních bodů.

Kalkulace výsledků

Pro analýzu efektivnosti hospodaření firmy jsem si vybral pět reprezentativních výkonů:

016 – zalesňování sadbou

022 – oplocování lesních porostů

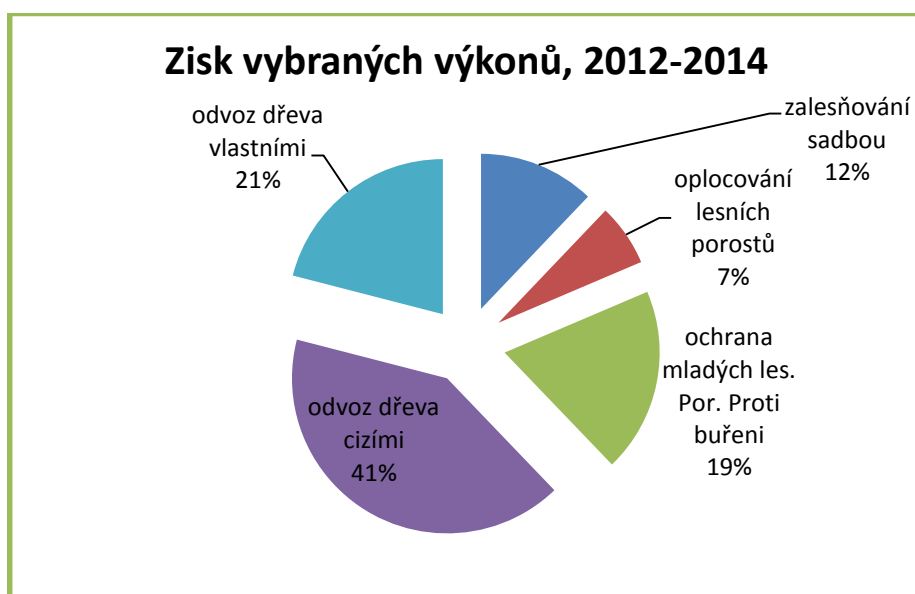
024 – ochrana mladých lesních porostů proti buření

131 – odvoz dřeva cizími

132 – odvoz dřeva vlastními

Nejedná se sice o největší nákladové položky nákladů, ale o položky reprezentační. První tři výkony demonstrují pěstební činnost, která je důležitou součástí tržeb podniku a u těchto výkonů se jedná o významné náklady. Zbylé dva výkony představují náklady na dopravu dříví a je zde srovnáváno, který způsob odvozu dříví je pro firmu výhodnější a efektivnější. U výkonu 132 jsou zároveň popsány možnosti snížení nákladů.

Graf č.3: Zisk z vybraných činností v letech 2012-2014 (součet)



Efektivita – nákladovost podniku

Ekonomická efektivita tohoto lesního podniku, resp. lesnické firmy je posuzována na základě nákladovosti. Minimalizace nákladů podniku je sice pouze jedním z důležitých kroků ke zvyšování ekonomické efektivnosti, ale musela být zpracována na základě dostupných dat, které mi společnost Agrowald poskytla.

Nákladovost se analyzovala dle účetních rozvah firmy za poslední tři roky: 2012, 2013 a 2014.

Vybrané výkony

Výkon 016 zalesňování sadbou

Tento výkon byl vybrán, protože se jedná o jednu z nejdůležitějších a nejnáročnějších jarních pěstebních prací. Pro firmu to znamená, že ihned jak to půda dovolí, okamžitě začít s pracemi. Protože každý správce lesa upřednostňuje hlavně práce hlavně na svém úseku, není lehké vyhovět okamžitě na všech zakázkách. Navíc je práce omezená časově (maximálně 2 měsíce na jaře) a objem zalesňování na smluvních zakázkách přesahuje mnohdy milion sazenic ročně.

Technologie provádění prací:

Do tohoto výkonu je již započítána cesta, kdy technik jede do lesní školky v Červeném Dvoře pro sazenice. S pomocí tamního personálu je sazenicemi naložen terénní automobil s přípojným vozíkem a plachtou, tak, aby se zároveň nepoškodily a umístilo se jich do prostoru co nejvíce. Poté dojde k předání a kontrole nákladu a technik se musí přesunout co nejdříve k založení sazenic (nalézá se v blízkosti pracoviště), aby nedošlo k vysychání kořenů. Nejpозději druhý den dojde k realizaci zalesňování a to následujícími metodami:

- Jamkovou sadbou (nejčastěji 35x35 cm)
- Štěrbinovou sadbou, za pomoci sazeče
- Rýhovacím zalesňovacím strojem

Tab. č.2: Přehled nákladů za jednotlivé roky, rozdělení a náklady na 1 ha výkonu 016

č.výkonu	zalesňování sadbou		2012	2013	2014	MODEL	rozdělení	rozdělení	průměr	%
							dle úč. skup	dle úč. druhů	1000 ks	podíl
16	spotřeba mater. Ostat.	501205	542	3 700	20 024	8 089		8 089	18	0,23
16	spotřeba vlastních sazenic	501223	1 844 432	2 971 306	1 895 719	2 237 152		2 237 152	4 862	63,67
16	SPOTŘEBA MATERIÁLU	501	1844974	2 975 006	1 915 743	2 245 241	2 245 241		4 880	63,90
16	ostatní služby výroby	518419	34 990	78618	62 475	58 694		58 694	128	1,67
16	OSTATNÍ SLUŽBY	518	34 990	78618	62 475	58 694	58 694		128	1,67
16	mzdy dělnické	521211	368 886	705 252	578 295	550 811		550 811	1 197	15,68
16	prémie dělnické	521213	71 879	177 122	143 533	130 845		130 845	284	3,72
16	odměny dělnické	521214	98 460	211 344	130 076	146 627		146 627	319	4,17
16	mzdy OON	521290	6 510	11 099	0	5 870		5 870	13	0,17
16	MZDOVÉ NÁKLADY	521	545 735	1 104 817	851 904	834 152	834 152		1 813	23,74
16	zákonné sociální pojištění	524010	98 460	372 280	289 308	253 349		253 349	551	7,21
16	ZÁKON. SOC. POJIŠTĚNÍ	524	98 460	372 280	289 308	253 349	253 349		551	7,21
16	práce ost. Mechanizace	599619	6 510	5 550	2 243	4 768		4 768	10	0,14
16	práce traktoru	599634	135 077	27 285	6 087	56 150		56 150	122	1,60
16	práce nákladních aut	599641	14 104	12 024	11 213	12 447		12 447	27	0,35
16	práce traktoru ostatní	599642	13 523	45 784	46 456	35 254		35 254	77	1,00
16	práce traktoru cizí	599682	18 987	3 241	18 423	13 550		13 550	29	0,39
16	PŘEVOD VNITROP. NÁKLADŮ	599	188 201	93 884	84 422	122 169	122 169		265	3,48
16	CELKEM		2 712 360	4 624 605	3 203 852	3 513 606	3 513 606		7 635,72	100

Srovnání nákladů na 1000 ks sazenic a porovnání jednot.položek:

Bezkonkurenčně nejnákladnějším účetním druhem je spotřeba materiálu, respektive spotřeba sazenic. Bez toho by ale nebylo možné zalesnění zrealizovat. Dalším významným nákladem v tomto výkonu jsou mzdové náklady a sociální a zdravotní pojištění. Možnosti snížení nákladů v těchto a dalších položkách jsou popsány níže.

Firma Agrowald dosahuje průměrných nákladů na 1000 ks sazenic 7636,- Kč, což je poměrně nízká hodnota a mohla by znamenat dobré hospodaření ve výkonu zalesňování sadbou. Školní lesní podnik při České zemědělské univerzitě v Praze, od něhož jsem získal data má náklady cca 9200,- Kč/1000 ks. Rapidní rozdíl mezi ŠLP a firmou Agrowald je hlavně v ceně samotných sazenic, které jsou ve školkách ŠLP dražší než ve Velkoškolce v Červeném Dvoře.

Nákladové skupiny a druhy výkonu 016 a jejich vývoj v průběhu let:

Jako první je ze skupin účtů popsána **SPOTŘEBA MATERIÁLU**. Účetní **druh spotřeba ostatních materiálů** je nepodstatný náklad. Ve sledovaných letech má stoupající tendenci, je to dáno ale tím, že se obměňovalo pracovní nářadí a vzhledem k výši nákladu a potřebnosti pracovního vybavení, zde není potřeba hledat možnosti ušetření.

Zajímavější položkou je **spotřeba vlastních sazenic**, která dokonce v roce 2013 dosáhla téměř 3 mil. Kč. Jedná se o nejnákladnější účetní druh v tomto výkonu. Tento problém ale firma řešila před lety získáním lesní velkoškolky Červený Dvůr od tehdejšího krachujícího giganta CE-WOOD.

Lesní školka Červený Dvůr

Jedná se o starou lesní školku založeno již v roce 1974, nacházející se poblíž Českého Krumlova. Produkční plocha čítá přes 30 ha a v současné době se bude dále rozšiřovat, získáním přilehlých pozemků. Kromě lesních sazenic škola pěstuje okrasné keře, odrostky jehličnanů a listnáčů a také vánoční stromky.

OSTATNÍ SLUŽBY jsou účetní skupinou, kde je zohledněn podíl prací vykonaný OSVČ, který zde není významný.

Druhou neméně důležitou položkou jsou **MZDOVÉ NÁKLADY**. U účetního druhu – **mzdy dělnické**, je rok 2013 v pořádku, náklady na zaměstnance odpovídají vysázenému objemu sazenic. Ale roky 2012 a 2014 mají přibližně podobný objem výroby, ale rok 2014 vykazuje cca o 300 000,- Kč vyšší mzdové náklady. Je to dané tím, že v letech 2012 a 2013 byla zavedena úkolová mzda, tj. odměňování pracovníka podle výkonu. Tato metoda se z několika blíže nespecifikovaných důvodů zdála neefektivní, tak se v roce 2014 přešlo opět ke mzdě časové, dle normohodin. Podle současných výsledků můžeme usoudit, že efektivnější mzdovou formou je mzda časová, která lépe motivuje pracovníka k vyšším výkonům.

Prémie a odměny zde nebudou blíže popisovány. Ve firmě Agrowald je kladen silný důraz na motivaci pracovníka – aby byla zohledněn celkový přístup k práci, loajalita a výkon nad rámec požadovaného stavu (přesčasy, práce o svátcích a víkendech). Odměny a prémie jsou efektivně rozdělovány za měsíční odvedenou práci a pak za rok, kde se celkově vyhodnotí práce každého dělníka.

ZDRAVOTNÍ A SOCIÁLNÍ POJIŠTĚNÍ, je účetní skupina, na které se nemůže žádná minimalizace nákladů uplatňovat, jedná se o povinnost ze zákona toto pojištění na každého zaměstnance odvádět.

Poslední skupinou jsou **VNITROPODNIKOVÉ NÁKLADY**. Níže jsou popsány jednotlivě účetní druhy a jejich problematika:

- **Práce ostatní mechanizace** – je nejnižší položkou v rozvaze tohoto výkonu. Třídí se sem náklady na motorové pily, křovinořezy atd.. Při výkonu zalesňování pro přípravu práce a podobné činnosti. Jedná se o nevýznamný účetní druh.
- **Práce traktoru** – byl významným nákladem v roce 2012. V tento rok ještě dozníval systém rozvozu sazenic ze sběrného místa (založiště sazenic, sněžná jáma) traktorem přímo na pracoviště. Systém fungoval z důvodu ulehčení práce samotných techniků, kteří jen zadávali práci, tím však docházelo k silné neefektivitě jejich práce. Od roku 2013 si technik dopravuje sazenice přímo ze školky až na pracoviště sám (mimo neúnosné terény pro traktor) a rovnou zadává práci dělníkům na pasece. Tím došlo k citelnému snížení nákladů.

- **Práce nákladních aut a práce traktoru ostatní** (599641, 599642) jsou totožné výkony, kam se zařazuje doprava sazenic na pracoviště. Zvýšení nákladů v roce 2013 je z výše uvedených důvodů.
- **Práce traktoru cizí** je na pracovištích, kde by bylo neefektivní posílat vlastní mechanizaci, funguje zde smluvní živnostník s vlastním traktorem, např. revíry Čížová a Vráž. Položka je v letech 2012-2014 konstantní.

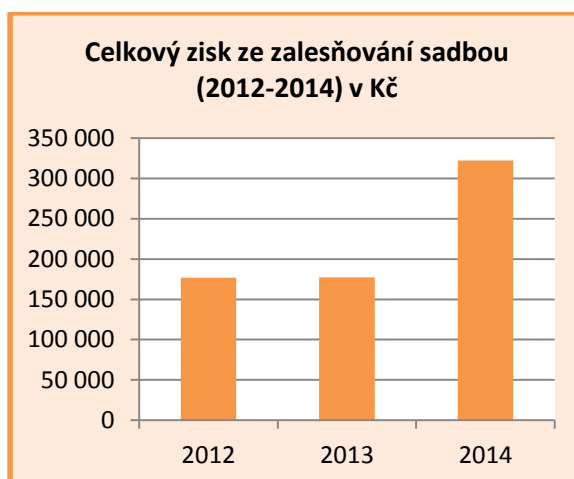
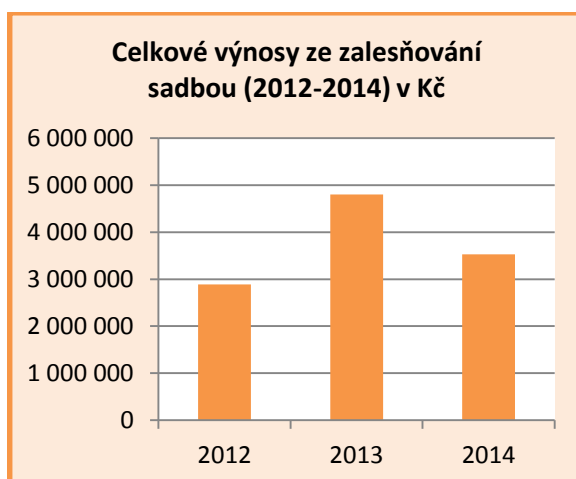
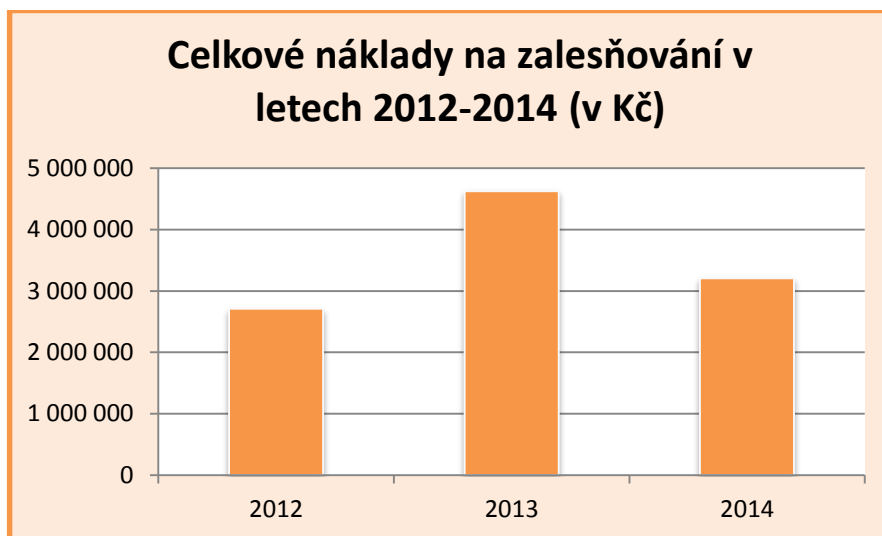
Shrnutí a doporučená opatření pro minimalizaci nákladů:

Výkon zalesňování sadbou je poměrně nákladově náročný, může být až ztrátový. V případě, že má podnik vlastní lesní školku, je situace jiná, výnosy jsou generovány i za prodej sazenic. Nákladově náročný je tento výkon i proto, že může vlastník lesa uplatňovat reklamaci zalesnění, pokud se některé sazenice neujmou, což někdy nemusí být vinou zhotovitele práce. Nicméně znamená to, že práce musí být provedena v maximální kvalitě, při splnění minimální normy na den.

Pro dosahování vyššího zisku jsou zde shrnuty doporučená opatření na optimalizaci výroby:

- Pro spotřebu sazenic disponovat vlastní školkou – Agrowald splňuje
- U tvorby mezd je nutné postupovat dle metody odměňování podle výkonu a prémie rozdělovat podle pečlivého celoročního pozorování pracovníka, aby mělo co nejvyšší motivační efekt – Agrowald zatím nesplňuje
- V poslední nákladové skupině se držet zavážení sazenic pomocí terénního vozidla s přívěsným vozíkem a práci traktoru nechat pouze na obtížné terény. Nebo v rámci efektivního využití jízdy traktoru „kdy to má při cestě v důsledku další činnosti“ – Agrowald splňuje

Graf č. 4: Celkové náklady, výnosy a zisk z výkonu 016 v letech 2012-2014



Obrázek č. 7: Zalesněná paseka firmou Agrowald pro LČR v roce 2012



Zdroj: autor

022 oplocování lesních porostů

Oplocování lesních porostů je nejúčinnější, ale zároveň jedním z nejnákladnějších ochranných opatření proti zvěři pro vlastníka lesa. Oplocenky se staví buď dřevěné, nebo drátěné. Firma Agrowald na pěstebních zakázkách staví nejčastěji tyto oplocenky:

A) drátěná oplocenka 150, nebo 160 cm „do země“ (nejčastěji u LČR a soukromých lesů)

Tato oplocenka se staví hlavně v oblastech výskytu srnčí zvěře. Je zabudovaná přímo do země, pomocí kůlů, které musejí být chemicky ošetřené, nebo opálené „na uhel“, aby nedocházelo k rychlému hnití podzemního dřeva. Ke stavbě této drátěné oplocenky používáme lesnické pletivo výšky 150, nebo 160 cm, které se nabíjí na vnější stranu dřevěných sloupků. Pomocí hřebíků se přibije pletivo ke sloupkům a zároveň přidá do spodní části tyč, které se také pevně připevní. Dřevěná tyč je proti divokým prasatům, které by mohly nadzvednout plot a zničit oplocenku. Pletivo se přibije i k této tyči a

postaví se minimálně dva přelézací žebříky, z každé strany jeden. (lesní práce na vysočine, lesni-práce.eu)

B) drátěná závěsná oplocenka 200 cm (nejčastěji VLS)

Tento typ oplotky se buduje v místech hojného výskytu vysoké zvěře. Ze dvou 3m tyčí se vytvoří kříž a ten se provlékne pletivem, a to se celé zvedne a „zavětruje“. Mezi dva takové kříže se připevní 3-4 metrová dřevěná tyč. Takto se postupuje po celou dobu stavby a zároveň se přibíjí pomocí hřebíčků k horní tyči lesnické pletivo. Nakonec se pomocí 50 cm dlouhých kolíčku každé pole připevní pevně k zemi. A jako poslední se postaví minimálně dva přelézací žebříky.

Pro firmu se jedná o poměrně ziskovou činnost, na kterou potřebuje ale kvalifikované dělníky. Stavba totiž není jednoduchá, vyžaduje soustředění, hospodárné využívání materiálu pro stavbu a určitou zručnost. Oplocenky se navíc musí budovat nejlépe v období prostojů pěstební výroby, tj. po zalesňování, než vyrostou buřeny, nebo na podzim, kdy je hotová ochrana mladých lesních porostů proti zvěři.

Tab. č. 3: Přehled nákladů za jednotlivé roky, rozdělení a náklady na 1 km výkonu 022

č.výkonu	oplocování ml. Les porostů		2012	2013	2014	MODEL	rozdělení	rozdělení	náklady	náklady
							dle úč. skup	dle úč. druhů	1 km	% podíl
22	spotřeba materiálu ost.	501205	198 311	407 009	269 228	291 516		291 516	11856	17,98
22	spotřeba benzínu	501211	1681	1774	709	1 388		1 388	56	0,09
22	spotřeba vlastních výrobků	501225	38 094	114 318	3 190	51 867		51 867	2109	3,20
22	SPOTŘEBA MATERIÁLU	501	238 086	523 101	273 127	344 771	344 771		28044	21,27
22	přiblížování dřeva cizí	518210	32 268	46 990	77 808	52 355		52 355	2129	3,23
22	ostatní služby výrob.	518419	422 391	527 045	128 145	359 194		359 194	14609	22,16
22	náhr. Za vlastní nářadí	518660	14 565	17 542	33 144	21 750		21 750	885	1,34
22	OSTATNÍ SLUŽBY	518	469 224	591 577	239 097	433 299	433 299		35245	26,73
22	mzdy dělnické	521211	164 363	276 531	464 723	301 872		301 872	12277	18,62
22	prémie dělnické	521213	32 043	67 802	109 712	69 852		69 852	2841	4,31
22	odměny dělnické	521214	43 808	82 388	103 331	76 509		76 509	3112	4,72
22	MZDOVÉ NÁKLADY	521	240 214	426 721	677 766	448 234	448 234		36460	27,65
22	zákonné sociální pojištění	524010	81 229	143 686	247 782	157 566		157 566	6408	9,72
22	ZÁKONNÉ SOC. POJIŠTĚNÍ	524	81 229	143 686	247 782	157 566	157 566		12817	9,72
22	práce ost. Mechanizace	599619	5 137	11 235	9 394	8 589		8 589	349	0,53
22	práce traktoru	599634	47 729	77 460	211980	112 390		112 390	4571	6,93
22	práce nákladních aut	599641	12 100	32 324	6 026	16 817		16 817	684	1,04
22	práce trak. Ostatní	599642	4 257	138 956	107 053	83 422		83 422	3393	5,15
22	práce trak. Cizí	599682	22 408	25 928	166	16 167		16 167	658	1,00
22	PŘEVOD VNITROPODNIK. NÁKL.	599	91 631	285 903	334 619	237 384	237 384		19309	14,64
22	CELKEM		1 120 384	1 970 988	1 772 391	1 621 254	1 621 254		65 937	100,00

Srovnání nákladů na 1km a porovnání jednot.položek:

Nejnákladnějším účetním druhem dělnické mzdy a ostatní služby výroby, což jsou náklady na samotnou realizace stavby oplocenky. Další nákladnou položkou je spotřeba materiálu. U těchto tří účetních druhů lze nejefektivněji minimalizovat náklady. Další položky jsou více, méně nezbytností, podrobněji rozvedeno níže.

Při srovnání nákladů na 1 km s ČZU ŠLP jsou na tom obě organizace podobně. Školní lesní podnik vykazuje náklady na 1 km – 55 000,- Kč, což je asi o 10 000,- Kč méně než Agrowald. Po konzultaci s vedením ŠLP je mi známo, že díky používání drátěného pletiva několikrát za sebou jsou náklady na 1 km oplocenky znatelně menší. V posledních letech navíc používají zatloukač za traktoru, což umožňuje zrychlit a zefektivnit výrobu a na celkových nákladech je to údajně citelně znát.

Nákladové skupiny a druhy výkonu 022 a jejich vývoj v průběhu let:

SPOTŘEBA MATERIÁLU, je v tomto výkonu významnou skupinou nákladů. První účetním druhem je spotřeba materiálu – ostatní, což je nákup hřebíků, lesnického pletiva a dřevěných tyčí. Hřebíky a lesnické pletivo se firma snaží shánět co nejvýhodněji a materiál je objednan již v zimních měsících a hromadě, což umožňuje významnou slevu. Nákladově roky 2012 a 2013 „sedí“ a jsou podobné, rok 2014 má nepřiměřeně nízké náklady na tento účetní druh k výnosům. Tato skutečnost je daná tím, že v zásobách z roku 2013 bylo množství lesnického pletivo a tyčoviny, která „přešla“ do dalšího roku. To je příčinou některých nejasností v účetnictví tohoto podniku. Neexistuje zde středisko zásob, nebo jeho důkladná evidence, která by odepisovala spotřebu materiálu za daný rok. Může to způsobovat kladné hospodářské výsledky v dalším roce, což ale není průkazné, protože se jedná o zaplacený materiál, nebo polotovary pro výroby z předešlého roku. Podle informací vedení firmy bude ale tato evidence zlepšena počínaje příštím rokem.

Účetní druh **spotřeba benzínu** není významný.

Dále **spotřeba vlastních materiálů** znamená těžbu tyčí ve vlastních lesích firmy. Tyčovina byla vyráběna hlavně v roce 2013, proto přešlo velké množství zásob do roku

2014, jak je výše zmíněno. Tato položka, není nákladem přímo pro firmu, dochází zde pouze k vnitřní fakturaci za výrobky.

Účetní skupina **OSTATNÍ SLUŽBY** je věnována dodavatelským firmám. Účetní druh přibližování dřeva cizími je v letech 2012 a 2013 konstantní. Zvýšení v následujícím roce je dáno těžbou tyčoviny v závěru roku 2013, přibližování se tedy provádělo již v zimě 2014. Tyčovina, která je přibližována se zároveň připravují na samotnou výrobu oplocenek a uskladní na středisku podniku.

Ostatní služby výroby jsou práce vykonané živnostníkem přímo v lese, který si sám připraví a postaví celou oplocenku tak, aby bylo možné ji už jen převzít. Materiál má většinou připravený firmou, včetně dovozu až na pracoviště. Stavba oplocenek pomocí outsourcingu (pozn.níže) je pro firmu nejvýhodnější variantou. Avšak ve sledovaném roce 2014 podíl výroby tímto způsobem významně poklesl – vysvětlení je níže (účetní skupina **mzdové náklady**).

Náklady na náhrady za vlastní nářadí se pohybují ve stále stejných „číselech“, kde je snaha tuto položku co nejvíce snižovat. V rámci zachování výroby, je ale v některých případech nutné zaměstnance nechat použít své vlastní nářadí, např. při nedostatku motorových pil.

MZDOVÉ NÁKLADY se vyvíjejí úplně podobně jako oba předcházející výkon. Na rozdíl od výkonu 016 – zalesňování sadbou, zde je v průběhu sledovaných let zachováno odměňování dle výkonu. Což je sice pro dělníky motivující, ale stále se jedná o neefektivitu výroby, a to sice v důsledku faktorů výše zmíněných (nedostatečnost kvalifikace, nehospodárnost při práci s materiálem, potřeba důsledné organizace práce). Právě v roce 2014 významně vzrostly náklady na mzdy dělnické. Bylo to v před nástupem jara, kdy nebyla práce pro vlastní dělníky a jediným výkonem, který bylo možné vykonávat se stalo oplocování lesních porostů. Bylo tedy nutné sehnat potřebné vybavení, zajistit každodenní dopravu pracovníků (mnohdy i přes 100 km), zajistit kontinuální dodávky potřebného materiálu na pracoviště apod. To vše navíc vyžadovalo koordinaci minimálně jedním technikem. I proto se firma Agrowald dostala v tomto výkonu v roce 2014 do ztráty.

SOCIÁLNÍ A ZDRAVOTNÍ POJIŠTĚNÍ je povinné ze zákona.

Poslední účetní skupinou je **PŘEVOD VNITROPODNIKOVÝCH NÁKLADŮ**:

- **Práce ostatní mechanizace** zde představuje práci motorových pil, motorových vrtáků apod. Tento účetní druh je zanedbatelný.
- **Práce traktoru** je důležitou položkou, protože se bez traktoru stavba oplocenky neuskuteční. Je potřeba totiž dopravit náklad potřebného materiálu, což jsou těžké dřevěné tyče a pletivo přímo na místo realizace, což mnohdy představuje i několik stovek metrů těžkým terénem po lesních cestách 4l. Zvýšené náklady na tento výkon v roce 2014 jsou způsobené právě dopravou materiálu a zároveň přibližováním tyčí z porostu, při jejich výrobě.
- **Práce nákladních aut** je menší položkou, představuje dopravu tyčí z porostu na centrální sklad na Přízeři, nebo na jiném strategickém místě
- **Práce traktorů ostatní** je v podstatě to stejné jako úč.druh práce traktoru
- Pod účetní druh **práce traktorů cizích** spadají stejné nákladové položky jako do účetního druhu přibližování dřeva cizími

Outsourcing: znamená svěřením, některých oblastí podnikání a vedlejších činností jiné společnosti neboli subkontraktorovi

Shrnutí a doporučená opatření pro minimalizaci nákladů:

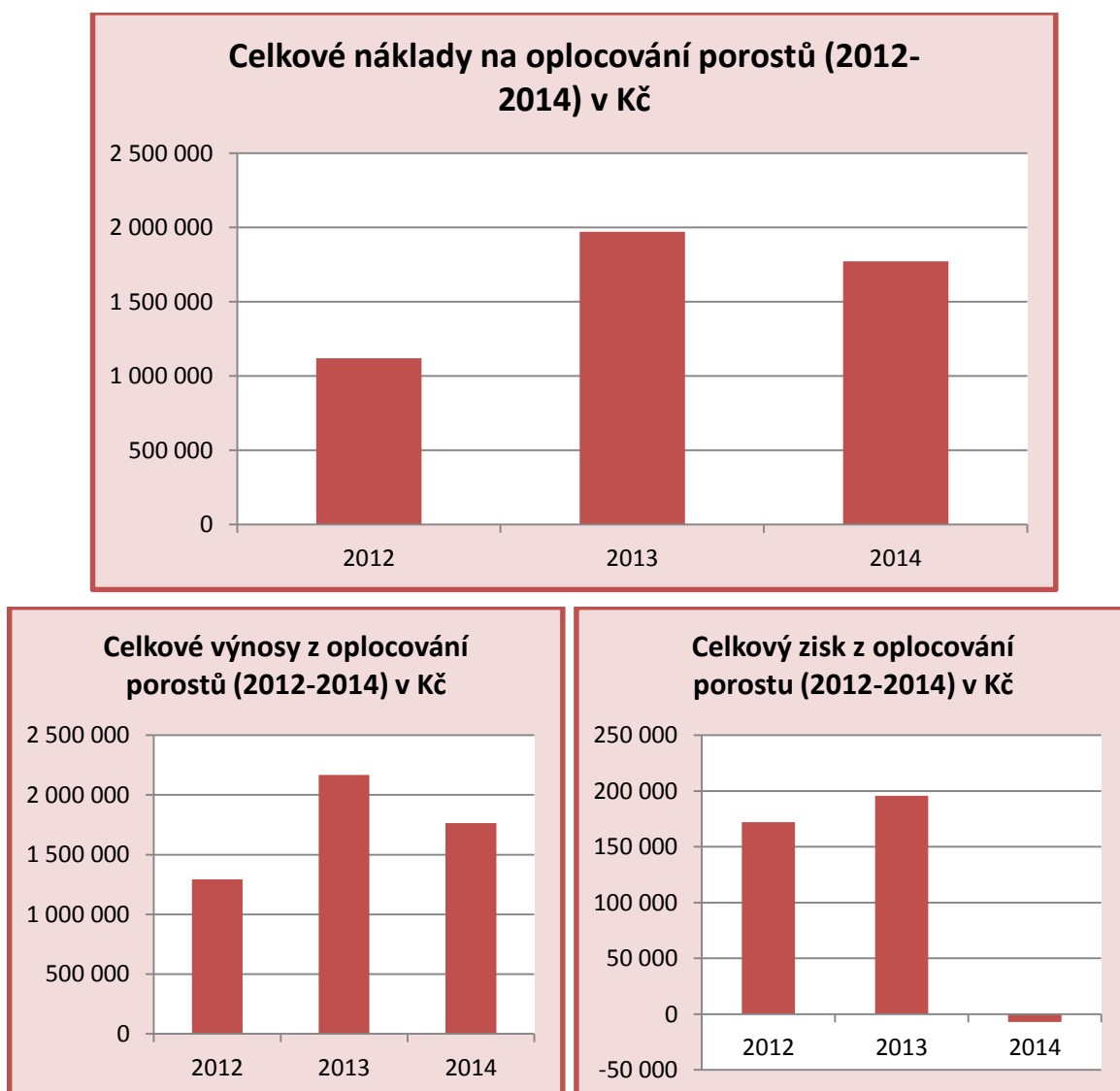
Oplocování lesních porostů je velmi perspektivní výkon, kde jsou velké možnosti kde ušetřit. Musí se ale striktně dbát na kvalitu požadovanou zadavatelem, dobře postavená oplocenka dělá „reklamu“ podniku i několik desítek let.

Pro dosahování vyššího zisku jsou zde shrnuty doporučená opatření na optimalizaci výroby:

- Spojovací materiál a pletivo shánět co nejdříve a množství odpovídajícímu celkové spotřebě za celý rok, od spolehlivého dodavatele – Agrowald splňuje
- Dřevěné tyče vyrábět pouze v množství odpovídající konkrétní spotřebě pro dané období, u vzdálenějších zakázek tyče přímo z lesa vlastníka (připadají náklady za dříví, odpadají za dopravu) – Agrowald splňuje, mimo neoptimální těžbu tyčoviny v roce 2013

- Většinu výroby oplocenek realizovat pomocí živnostníků – Agrowald bude splňovat, pokud v „mrtvých“ měsících vymyslí efektivnější způsob zaměstnání vlastních dělníků
- Na závěr: celkově hlídat hospodárnost využití stavebního materiálu u vlastních dělníků i živnostníků – pozor na krádeže, převážení zbylého materiálu na další pracoviště, kde je možné použít použité pletivo (pouze má-li vlastnosti jako nové)

Graf č. 5: Celkové náklady, výnosy a zisk ve výkonu 022 v letech 2012-2014



Obrázek č. 8: Ukázka oplocenky vyrobené firmou Agrowald pro LČR



Zdroj: autor

Výkon 024 ochrana lesa proti buřeni

Jedná se o nejziskovější výkon v pěstební činnosti a i proto byl zahrnut do výběru. Buřeň představuje různé lesní trávy, byliny a křoviny, které zvyšují své zastoupení zejména po těžbě porostu. Různá stanoviště mají různě příznivé mikroklima pro rozvoj tohoto nežádoucího jevu. Na ožínání se používají srpy a kosy, křovinořezy a chemická ochrana. Ožínání se provádí někdy pouze v pruzích kolem sazenic, nebo v ploškách (smrk), většinou ale u ostatních dřevin musí být aplikován ožin celoplošný.

U chemické ochrany je komplikací fakt, že se jedná o práci s chemikáliemi, se kterými smí pracovat pouze proškolená osoba. Dnešní herbicidy, podle výrobců nezanechávají po sobě žádné zbytky a nejsou ani jedovaté pro živočichy. (lesycr.cz, letní péče o mladé lesní porosty 2012). Nejnižší podíl na likvidaci buřeně má traktor s neseným sekacím adaptérem. U traktoru je sice vysoká produktivita práce, ale v některých terénech je to téměř nepoužitelná varianta.

V kontrastu se ziskovostí výkonu, není v ochraně lesa proti buření mnoho položek, kde by se daly minimalizovat náklady a zefektivnit výroba. Příčinou je minimální materiální spotřeba a samotná náročnost práce, která je velmi závislá na lokalitě, kde se činnost provádí. To znamená, že hektarovou paseku může pracovník ožínat pouze pár hodin, pokud se jedná o zastíněnou plochu bez trávy a může ji také ožínat dva dny, když je prorostlá maliníky a ostružinami. Nevýhodou toho je, že za hektar ochrany lesa proti buření je pořád stejná sazba, takže dělník musí maximálně snížit čas potřebný na ožnutí jedné paseky, v rámci požadované kvality, s dostupnými nástroji. Práce se provádí v letních měsících, bez ohledu na stav počasí a bodavého hmyzu. Ožínání je velmi náročnou prací, na kterou se mnohdy jen těžce shánějí dělníci.

Tab.č.5: Přehled nákladů za jednotlivé roky, rozdělení a náklady na 1ha výkonu 024

č.výkonu	ochrana ml. Porostů proti buření	2012	2013	2014	MODEL	rozdělení	rozdělení	náklady	náklady	
						dle úč. skup	dle úč. druhů	1 HA	% podíl	
24	spotř. Materiálu-OPE	501205	40 476	51 055	1 357	30 963		30 963	53,12	1,16
24	spotřeba materiálu ostatní	501211	186	298	66 086	22 190		22 190	38,07	0,83
24	SPOTŘEBA MATERIÁLU	501	40 662	51 353	67 443	53 153	53 153		182,39	1,99
24	ostatní služby výroby	518419	14 655	20 635	48 225	27 838		27 838	47,76	1,04
24	náhrady za vlast.nářadí	518660	99 329	32 760	31 435	54 508		54 508	93,52	2,04
24	OSTATNÍ SLUŽBY	518	113 984	53 395	79 660	82 346	82 346		282,57	3,08
24	mzdy dělnické	521211	1 092 849	977 707	1 727 516	1 266 024		1 266 024	2172,16	47,32
24	prémie dělnické	521213	221 222	234 641	416 161	290 675		290 675	498,72	10,87
24	odměny dělnické	521214	293 334	294 631	341 124	309 696		309 696	531,36	11,58
24	MZDOVÉ NÁKLADY	521290	1 607 405	1 506 979	2 484 801	1 866 395	1 866 395		6404,48	69,77
24	záonné soc.pojištění	521	539 678	507 757	856 971	634 802		634 802	1089,15	23,73
24	ZÁKON.SOC.POJIŠTĚNÍ	524010	539 678	507 757	856 971	634 802	634 802		2178,30	23,73
24	práce ostatní mechanizace	524	18 377	1 627	26 077	15 360		15 360	26,35	0,57
24	práce traktoru přibliž.	599619	0	2 553	3 315	1 956		1 956	3,36	0,07
24	práce traktoru ostat.	599642	6135	425	50 001	18 854		18 854	32,35	0,70
24	práce nakladačů	599691	0	3 191	3 929	2 373		2 373	4,07	0,09
24	PŘEVOD VNITROPOD.NÁKL.	599	24 512	7 796	83 322	38 543	38 543		132,26	1,44
24	CELKEM		2 326 241	2 127 280	3 572 197	2 675 239	2 675 239		4 590	100,00

Srovnání nákladů na 1ha a porovnání jednot.položek:

Nejnákladnější účetní skupinou jsou zde hlavně mzdové náklady. Tato náročná práce, musí být náležitě oceněna, protože není náročná jen manuálně, ale i psychicky – vyžaduje obrovské soustředění při opatrnosti vůči malým stromkům. Kromě sociálního a zdravotního pojištění hrají ostatní účetní skupiny jen nepatrnou roli.

Ve srovnání se ŠLP ČZU (5200,-/hektar) je Agrowald nákladově efektivnější o celých 600,- Kč. Může to být ale pouze zdánlivé, protože velký význam má způsob ochrany lesa proti buření, tzn.při vysokém podílu celoplošného ožínání jsou náklady na hektar mnohem

vyšší. A taková data, jako je podíl celoplošného/pružného/chemického ožínání tato práce bohužel postrádá.

Nákladové skupiny a druhy výkonu 022 a jejich vývoj v průběhu let:

Účetní druh **spotřeba OPE** je materiální spotřeba pro potřebné nástroje a vybavení pro tuto pracovní činnost, zároveň zahrnuje chemické prostředky proti buření. V roce 2012 a 2013 došlo k poměrně vysokým nákupům materiálního vybavení pro dělníky (rukavice, pracovní oděvy, srpy, kosačky a dokonce dva nové křovinořezy), v minulém roce je vidět, že byl nákup již minimální, takže se nejedná o trvalý trend. Chemická spotřeba se podle informací firmy vyvíjí stále stejně, podnik má stálého dodavatele a záruku zachování standardních cen. Problémem může být dávkování aplikačních přípravků přímo v porostu, to už je ale záležitostí stupně proškolenosti pracovníka. **Spotřeba materiálu ostatní** zahrnuje stejné položky. Celkově tedy účetní skupina **SPOTŘEBA MATERIÁLU** negeneruje vysoké náklady.

Účetní skupina **OSTATNÍ SLUŽBY** zahrnuje zaprvé ostatní služby výroby což jsou dělníci pracující jako OSVČ, zadruhé jsou to náhrady za vlastní nářadí neboli amortizace. Účetní druh **ostatní služby výroby**, byl až do roku 2014 nevýznamnou položkou. V tomto roce ale firma získala velký objem pěstební zakázek hlavně ve výkonu 024 u divize Horní Planá VLS s.p. A po vyhodnocení vzdálenosti pracovišť od centrály firmy se zjistilo, že je neefektivní denně dopravovat vlastní dělníky až na Horní Planou, Nové Pece, nebo na Bechyni. Proto si firma najala smluvní subdodavatele, kteří práci za předem sjednanou cenu vykonají.

Nákladnou položkou jsou **náhrady na vlastní nářadí**, kdy zaměstnanci, aby mohly vykonat zadanou práci, musejí použít své vlastní nářadí (křovinořezy, motorové pily, kosačky atd.) a firma je jim za to povinna platit náhrady, neboli tzv.amortizaci. Tento účetní druh vykazoval vysoké částky v roce 2012, v témže roce a roce následujícím, jak bylo výše zmíněno došlo k pořízení materiálního vybavení pro dělníky – nové kosačky, 2 křovinořezy, srpy, nástavce. V dalších letech tyto náklady rapidně klesly. Lze se tedy domnívat, že placení náhrad za vlastní nářadí je velmi neefektivní záležitost.

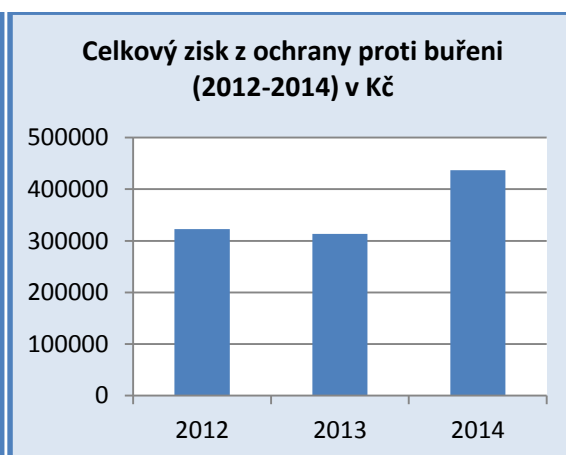
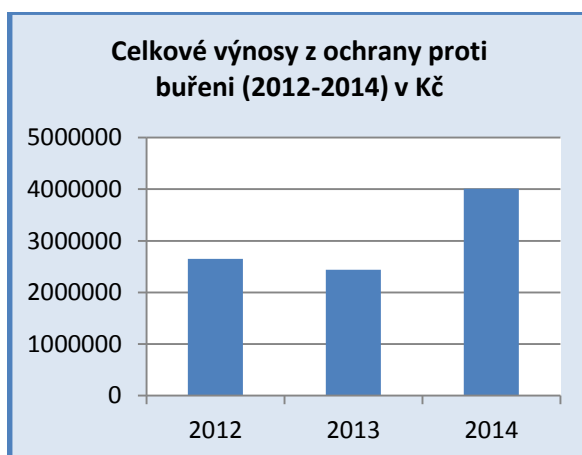
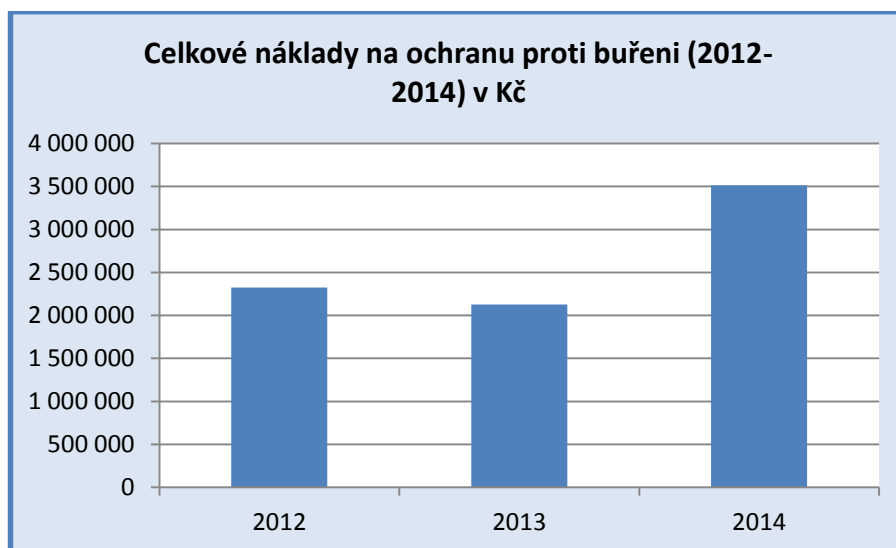
MZDOVÉ NÁKLADY se vyvíjejí úplně stejně jako oba předcházející výkony. Na rozdíl od výkonu 016 – zalesňování sadbou, zde je v průběhu sledovaných let zachováno odměňování dle výkonu. Náklady na hektar.

Shrnutí a doporučená opatření pro minimalizaci nákladů:

Jak již bylo zmíněno výše jedná se o velmi náročnou práci, prováděné v horkých letních měsících, s minimálním vstupem spotřebních materiálů. To znamená, že zde není mnoho položek kde minimalizovat náklady. Níže jsou vyjmenovány opatření, kde se náklady snížit dají:

- Do mechanizace (křovinořezy) pro výkon 024 investovat velmi uvážlivě a nakupovat pouze kvalitní stroje, které snesou dlouhodobé zatížení – Agrowald splňuje
- Chemické přípravky na likvidaci buřeně nakupovat na celou pěstební sezonu a včas (sleva), od spolehlivého dodavatele – Agrowald splňuje
- Zvyšovat podíl pracovníků pracujících na živnostenský list na vzdálenějších pěstebních zakázkách – od roku 2014 Agrowald splňuje
- Minimalizovat použití vlastního náradí na zadanou práci, pokud to není nutné – Agrowald splňuje od roku 2013
- Zachovat odměňování dle výkonu – Agrowald splňuje

Graf č. 6: Celkové náklady, výnosy a zisk výkonu 024 v letech 2012-2014



Obrázek č.7: Ukázka provádění chemické ochrany pomocí el. rozstřikovače



Zdroj: lescus.cz

Výkon 131 a 132 odvoz dřeva vlastními a cizími

Odvoz dřeva je pro firmu celkově velmi důležitým výkonem, nejen z důvodu generování zisku, ale hlavně jako nástroj přepravy dříví z lesa na expediční sklad, nebo přímo k odběrateli. Firmy provádějící komplexní zakázku pro LČR, nebo jiné vlastníky lesa, se bez přepravy dříví takřka neobejdou.

Nevýhodou je velká nákladovost nákladních vozidel. Jelikož jsou dlouhodobě přetěžována přepravou dříví, dlouho nevydrží neporuchová a postupem času náklady na opravy a náhradní díly jsou natolik vysoké, že se vyplatí pořídit nový automobil. Dále jsou u vozidel náklady na údržbu hydraulické ruky, bez které se při přepravě dříví neobejde, silniční daň a hlavně odpisy, které nákladově zatěžují firmu několik let.

Srovnání nákladů na m³:

Odvoz dřeva vlastními prostředky dosahuje přes 300,- Kč/m³, to by se dalo ve srovnání s odvozem dřeva cizími (136,- Kč/m³) jako nevýhodný způsob přepravy dříví a lepší pro firmu bude přejít na dopravu dříví pouze přes jiné firmy, nebo živnostníky.

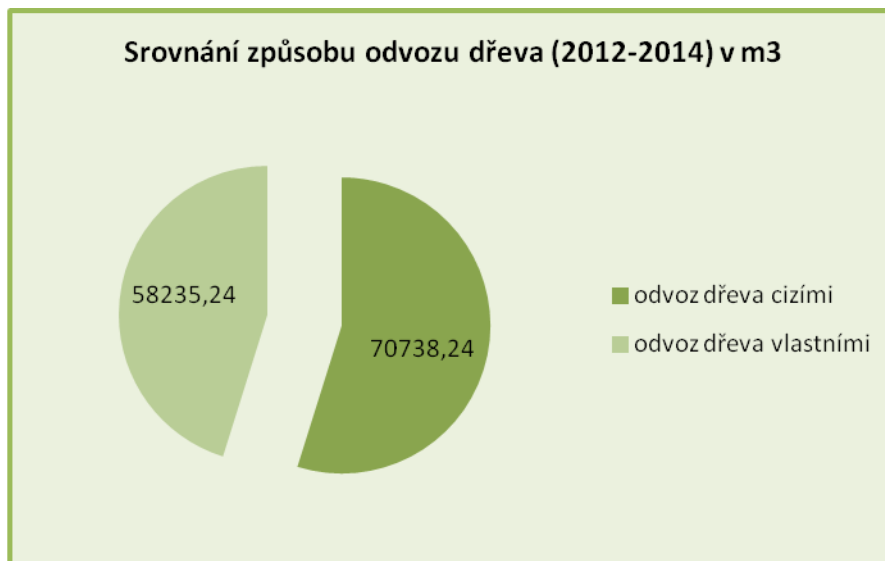
Skutečnost ale není tak jednoduchá. Smluvní přepravci, kteří jezdí pro zakázky firmy Agrowald jsou využívány hlavně pro přepravu dříví na kratší vzdálenosti a největší podíl dopravovaného dříví má zde kulatina, která se rychle složí, i naloží. Takovou zakázku má firma u VLS s.p., Horní Planá. Vlastní nákladní vozidla by totiž nebylo efektivní na tyto zakázky posílat. Firemní kamiony musí vozit veškeré dříví, co je potřeba, např. není výjimkou, že půl směny řidič jezdí po revíru a „sbírá“ kulatinu po kusech, nebo vozí tyčovinu. Díky těmto faktorům je odvoz dřeva vlastními tak nákladový.

Navíc firma potřebuje vlastní vozidla, aby mohla dynamicky reagovat na požadavky odběratelů a také vlastníků lesa. Například při kalamitě, náhlém vysokém objemu dříví, které se musí ihned expedovat, či při změně poptávky po určitém sortimentu, který se musí v krátké době dopravit odběrateli.

Při srovnání nákladů na m³ s ČZU ŠLP je vidět opět rapidní rozdíl. Školní lesní podnik má náklady na m³ přepraveného dříví cca 95,- Kč, což je dvakrát menší částka než vykazuje firma Agrowald. Nemusí to však opět znamenat, že by doprava dříví Školního lesního podniku fungovala hospodárněji. ŠLP přepravuje dříví pouze regionálně a většina dříví je expedována na vlastní pilu u Kostelce n.Černými Lesy. Firma Agrowald přepravuje dříví v regionu celých Jižních Čech a na pily do Rakouska až stovky km.

Přes všechny tyto faktory je výkon 131 výrazně nákladový a je potřeba hledat možnosti minimalizace nákladů.

Graf č.7: Poměr mezi odvozem dříví vlastními prostředky a cizím v letech 2012-2014



Opatření na minimalizaci nákladů výkonu 131 – odvoz dřeva vlastními

Zjevně největší položkou je účetní druh **spotřeba pohonných hmot**, která dosahuje téměř 50 % všech nákladů na tento výkon. Pomocí analýzy účetní rozvahy firmy a konzultace s jejím vedením bylo zjištěno, že je to hlavně v důsledku tankování paliva u cizích čerpacích stanic přes CCS kartu. Tento podíl je poměrně vysoký a bývá nakupováno palivo za nevýhodné ceny. Na centrále podniku na Přízeři totiž funguje vlastní čerpací stanice s velmi výhodnými cenami PHM. Je tedy potřeba snížit podíl tankování jinde než na Přízeři.

Dalším opatřením bude týdenní sledování spotřeby paliva, jestli nedochází ztrátám, či ke krádežím.

Dalšími velmi vysokými náklady jsou účetní **druhy spotřeba náhradních dílů a opravy a údržby strojů**, které dlouhodobě vykazují vysoké částky na opravy strojů, které se nedají předvídat, a zatěžují a zdržují výrobu. Jak již bylo zmíněno podnik disponuje dvěma odvozními soupravami 6x6 značky MAN, do staršího z těchto dvou strojů bylo v posledních letech hodně investováno v rámci oprav a nákladově to silně zatěžovalo celé středisko dopravy. Ke konci roku 2014 došlo tedy k nákupu nového kamionu značky VOLVO.

Řidiči musejí být navíc vedeni k péči o svěřený majetek a odvozním soupravám věnovat náležitou údržbu, která má velký vliv na budoucí stav stroje.

Spotřeba pracovních pomůcek, příslušenství a mazadel, jsou účetní druhy, které se drží na stále stejné úrovni a nemají velký vliv na celkový výsledek střediska. Tyto položky jsou ale důležité pro denní provoz odvozních souprav.

Ostatní přepravné a ostatní služby jsou položky pouze nákladové, jedná se o ostatní práce vykonané v průběhu roku, a které nenesou žádnou výrobu, např. odvoz kamionu na servis, nebo prohlídku, přeprava palivového dříví pro zaměstnance, ostatní výkony vozidel atd.

Další významnou položkou, kterou lze ovlivnit jsou **mzdy**. U analyzované společnosti jsou řidiči odměňováni dle množství, které přepraví za měsíc, což je tak motivující, že jezdí i o sobotách a někdy i svátcích. Pro maximální efektivitu dopravy dříví a využití vozidel by bylo ale účelné zavést dvousměnný provoz, jak je to možné vidět v některých nadnárodních přepravních firmách.

Poslední položkou, která lze ovlivnit jsou pokuty a penále, což je náklad, který je přímo na osobní odpovědnosti řidiče. V analyzovaných letech je průměrný podíl na celkových nákladech „pouze“ necelé 0,5 %, ale před pár lety dokázal jeden řidič dosáhnout nákladů v pokutách přes 100 000,- Kč.

Shrnutí a doporučená opatření pro minimalizaci nákladů:

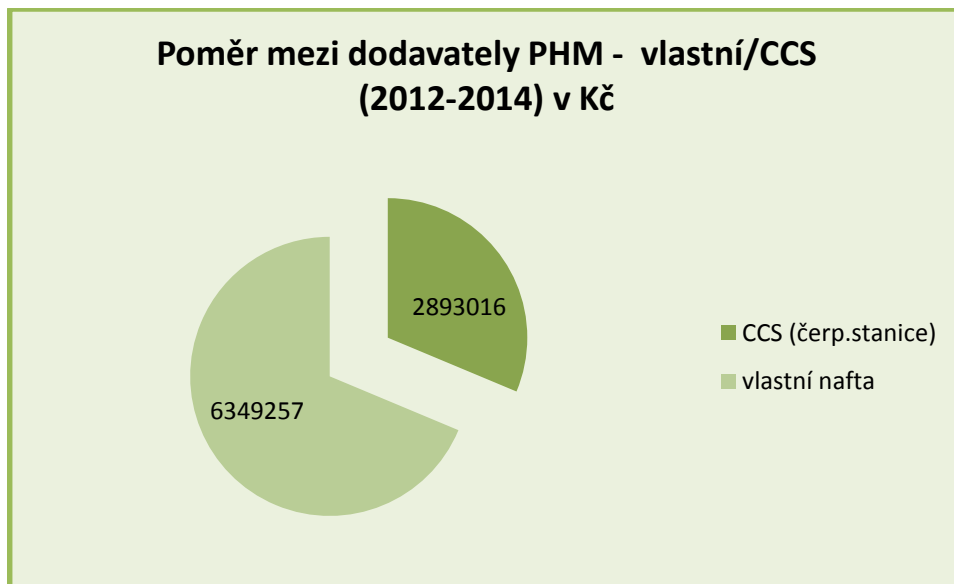
Středisko dopravy dřeva je náročné na vlastní náklady, ale je nezbytností pro provoz lesnické firmy, které vykonává komplexní zakázky. Toto středisko musí mít na starost technik znalý logistiky a musí být dobrým organizátorem. Denně sledovat stav strojů, sledovat jejich pohyb a umět správně vyhodnotit nenadálé situace v průběhu provozu. Týdenní plán odvozu dříví musí být efektivně naplánovaný do poslední minuty. Při souladu těchto faktorů s opatřeními, které jsou vysvětleny níže může být středisko dopravy „slušně“ ziskovým článkem výroby.

Opatření na minimalizaci nákladů:

- Plánovat denní tankování pohonných hmot, aby se u cizích čerpacích stanic tankovalo pouze z nezbytnosti - Agrowald nesplňuje

- Provéřit výhodnost smlouvy dodávaného paliva pro firmu – Agrowald splňuje
- Věnovat pozornost stavu strojů a dbát na jejich údržbu, případně se včas zbavit starého, nebo poruchového stroje – Agrowald splňuje (na podzim 2014 nové VOLVO, za rok počítá i s obměnou druhého kamionu)
- Zavést dvousměnný provoz přepravy dříví - Agrowald nesplňuje

Graf č.8: Poměr mezi dodavateli PHM pro nákladní automobily (CCS znamená libovolná čerpací stanice)

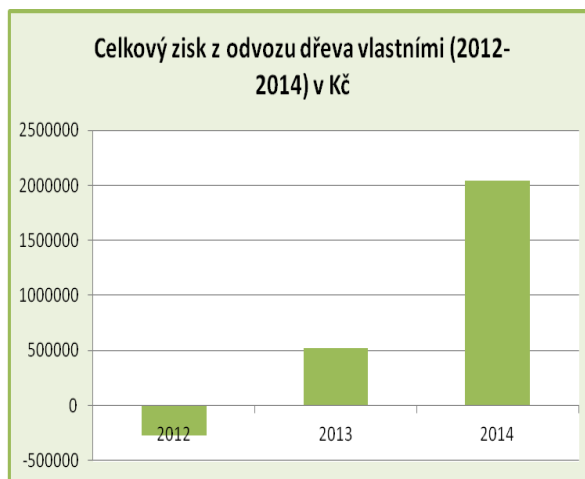
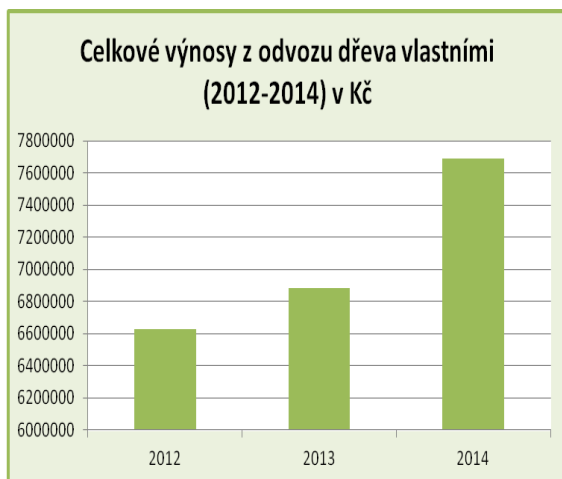


Tab. č.6: Přehled nákladů za jednotlivé roky, rozdělení a náklady na 1m³ výkonu 131

č.výkonu	odvoz dřeva vlastními	úč. druhy	2012	2013	2014	MODEL	rozdělení	náklady
							1 m ³	podíl %
131	spotřeba pohonných hmot	501030	3 413 520	3 035 095	2 866 341	3 104 985	159,93	49,28
131	spotřeba náhradních dílů	501080	376 244	401 200	211 321	329 588	16,98	5,23
131	spotřeba pracovních pomůcek	501120	5037	5163	10 627	6 942	0,36	0,11
131	spotřeba příslušenství	501190	30 392	22 590	44 045	32 342	1,67	0,51
131	spotřeba mazadel	501193	14 610	15 631	27 813	19 351	1,00	0,31
131	opravy a údržba strojů	511500	1 000 921	1 225 871	916 255	1 047 682	53,96	16,63
131	telefonní poplatky	518004	3 400	10 777	250	4 809	0,25	0,08
131	ostatní přepravné	518190	70 472	11 633	96 687	59 597	3,07	0,95
131	ostatní služby	519209	18 545	15 169	21 888	18 534	0,95	0,29
131	mzdy	521010	603 400	619 073	406 238	542 904	27,96	8,62
131	zákonné zdrav. A soc. pojištění	524400	205 075	210 500	137 670	184 415	9,50	2,93
131	silniční daň	531000	90 720	102 375	95 965	96 353	4,96	1,53
131	mýtné	538000	116 799	61 362	95 850	91 337	4,70	1,45
131	pokuty a penále	545000	40 290	10 011	36 120	28 807	1,48	0,46
131	pojištění strojů	548480	119 847	119 531	168 679	136 019	7,01	2,16
131	odpisy účetní	551800	768 800	489 792	484 332	580 975	29,92	9,22
131	kursové ztráty	563000	14 889	1 323	22 605	12 939	0,67	0,21
131	ostatní náklady	568000	2 903	1 202	3 451	2 519	0,13	0,04
131	CELKEM		6 895 864	6 358 298	5 646 137	6 300 100	324,5	100,00

Graf č. 9: Celkové náklady, výnosy a zisk výkonu 131 v letech 2012-2014

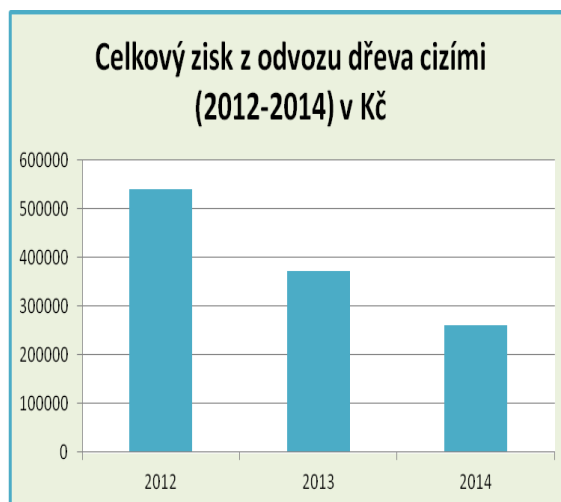
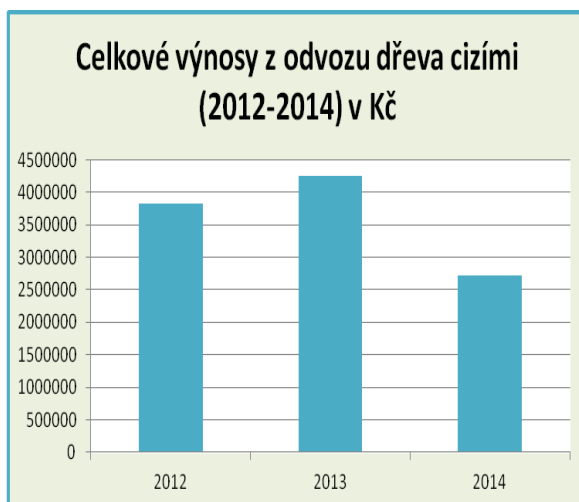




Tab. č. 7: Přehled nákladů za jednotlivé roky, rozdělení a náklady na 1m³ výkonu 132

č.výkonu	odvoz dřeva cizími	úč. Druhy	2012	2013	2014	MODEL	rozdělení	náklady
							1 m ³	podíl %
132	fakturace za dopravu	518190	3 243 367	3 760 232	2 399 568	3 134 389	132,91	97,58
132	ostatní výkony	518909	52 887	127 151	52 735	77 591	3,29	2,42
132	CELKEM		3 296 254	3 887 383	2 452 303	3 211 980	136,2	100

Graf č. 10: Celkové náklady, výnosy a zisk výkonu 132 v letech 2012-2014



Obrázek č. 10: Odvozní souprava MAN 6x6



7 Diskuse

Efektivita lesního podniku není snadným tématem bakalářské práce. Kdybych chtěl analyzovat ekonomickou efektivitu celého podniku, obsahovala by práce obrovské množství dat, které by musely být podloženy vlastní výzkumem. I proto jsem v této bakalářské práci popisoval ekonomickou efektivitu z pohledu nákladovosti jednotlivých výkonů.

Samotné téma bylo náročnější i z toho důvodu, že bylo původně určené pro lesní podnik spravující vlastní lesy. Tato práce ale analyzuje firmu střední velikosti, pouze s minimální výměrou vlastního lesa, podnikající ve službách pro majitele velkých lesních komplexů.

Analyzovat tuto společnost s ručením omezeným, pro mě bylo o to zajímavější z toho důvodu, že je jen velmi málo dostupné tuzemské odborné literatury, která by detailně popisovala téma podnikání v lesním hospodářství. A už téměř žádní autoři nerozebírají problematiku provádění komplexních zakázek pro největšího vlastníka lesů v České republice (Lesy ČR s.p.).

Kvalitní publikací, která podrobně vysvětluje problematiku podnikání v lesním hospodářství je od prof.Schmithusena a kol. (2009). Profesor Schmithusen je sice zahraniční autor, ale detailně vysvětluje Statické metody, podle kterých se ekonomická efektivita podniku dá také analyzovat:

1. Metoda porovnávání nákladů – Je metoda vytvořená na porovnávání nákladů dvou, nebo více investičních záměrů. Rozhodující je pouze výše nákladů, tržby se neberou v úvahu. Porovnávání přínosu investičního záměru se posuzuje za účetní období, nebo technickou jednotku. Porovnávají se pouze náklady přímo související s investičním záměrem.

2. Metoda porovnávání zisku – porovnává rozdíly očekávaných výnosů za předpokladu stejných nákladů. Z více investičních možností, se zvolí varianta, která slibuje nejvyšší nárůst zisku. Očekávaný zisk se zjišťuje za účetní období, nebo na technickou jednotku.

Výše zmíněné metody by se daly zpracovat v další bakalářské, nebo diplomové práci. Dle mého názoru se místo analýzy jednotlivých výkonů, která je zpracovaná v této práci, mohla důkladně rozebrat a porovnávat jednotlivá výrobní střediska. Jejich nákladovost, výsledný zisk, svěřený majetek středisek a jeho stav a vyhodnotit opatření na zlepšení hospodaření jednotlivých úseků výroby (středisek výroby).

Myslím, že data takové analýzy by měla pro firmu Agrowald Rožmberk mnohem větší uplatnění.

8 Závěr

Společnost Agrowald Rožmberk s.r.o. byla díky informacím z účetních rozvah podniku analyzována za účelem minimalizace nákladů ve vybraných činnostech výroby, respektive vybraných výkonech.

Jedná se o výkony:

016 – zalesňování sadbou

022 – oplocování mladých lesních porostů

024 – ochrana lesa proti buření

131 – odvoz dřeva vlastními

132 - odvoz dřeva cizími

Zjišťovala se pouze nákladovost jednotlivých účetních skupin a to jak celková, tak průměrná na měrnou jednotku. Průměrné náklady na měrné jednotky byly srovnávány se Školním lesním podnikem ČZU, Kostelec nad Černými Lesy. Zároveň dle informací od firmy Agrowald byl popsán vývoj jednotlivých nákladů v průběhu let 2012-2014. Nakonec byly navrženy doporučená opatření na snížení nákladů jednotlivých výkonů:

Výkon 016 – zalesňování sadbou se stal perspektivní pro firmu perspektivní úsekem výroby i proto, že v roce 2012 získala lesní velkoškolku. Je třeba znovu zavést odměňování pracovníků dle výkonu a dopravu sazenic na pracoviště nechat plně v zodpovědnosti výrobního technika, který to pomocí pick-upu s přívěsným vozíkem zajistí.

Výkon 022 – oplocování mladých lesních porostů byl za loňský rok ve ztrátě, což nebylo způsobeno hospodařením, ale problémy s evidencí zásob. Pro tento výkon je doporučeno shánět materiál potřebný pro výrobu co nejdříve a v množství odpovídající celé spotřebě za sezonu. Dále je třeba provádět práce pomocí živnostníku v co největší možné míře. A nakonec hlídat hospodárnost využití potřebného materiálu pro stavby oplocenek.

Výkon 024 – ochrana lesa proti buření je nejziskovější činností pěstební výroby. Je nutné nakoupit dostatečné množství kvalitní mechanizace pro likvidaci buřeně a tím omezit nutnost využívání vlastního nářadí dělníku, za které jim musí platit náhrady. Dále zachovat odměňování dle výkonu a zvyšovat podíl smluvních živnostníků na této činnosti.

Pro materiál potřebný pro výrobu platí to stejné co u předcházejícího výkonu.

Výkon 131 – odvoz dřeva vlastními je pro firmu životně důležitou činností, kde je potřeba systematicky hlídat spotřebu pohonných hmot a zároveň místo kde jsou odebírány, tj.

maximálně zvýšit podíl tankování na vlastní čerpací stanici. Dále je doporučeno věnovat větší pozornost údržbě nákladních vozidel a tím omezit jejich opotřebení. Do konce roku 2015 dokončit obnovení vozového parku. Zavést dvousměnný provoz.

U **výkonu 132** - odvoz dřeva cizími hlavně zachovat smluvní ceny na odvezený m³ dříví.

Sumář doporučení pro těchto pět vybraných výkonů, by bylo samozřejmě nejlepší rozvést pro všechny výrobní činnosti analyzované firmy. Ale i výše popsané návrhy můžou firmě přinést pozitivnější hospodářské výsledky.

1 Seznam obrázků

Obr. 1 Výpočet ekonomické efektivity	28
Obr. 2 Výrobní náklady podniku.....	26
Obr. 3 Vztahy mezi jednotlivými druhy nákladů.....	27
Obr. 4 Bod zvratu.....	34
Obr. 5 Organizační struktura podniku.....	37
Obr. 6 Pohled na areál firmy – Přízeř.....	38
Obr. 7 Zalesněná paseka firmou Agrowald pro LČR v roce 2012.....	48
Obr. 8 Ukázka oplocenky vyrobené firmou Agrowald pro LČR.....	54
Obr. 9 Ukázka provádění chemické ochrany pomocí el. Rozstříkovače	66
Obr. 10 Odvozní souprava MAN 6x6.....	65

2 Seznam grafů

Graf 1 Vývoj počtu dělníků pracujících na zakázkách firmy Agrowald v roce.....	39
Graf 2 Rentabilita nákladů v letech 2012-2014.....	41
Graf 3 Zisk z vybraných činností v letech 2012-2014 (součet).....	42
Graf 4 Celkové náklady, výnosy a zisk z výkonu 016 v letech 2012-2014.....	47
Graf 5 Celkové náklady, výnosy a zisk ve výkonu 022 v letech 2012-2014.....	53
Graf 6 Celkové náklady, výnosy a zisk výkonu 024 v letech 2012-2014	59
Graf 7 Poměr mezi odvozem dříví vlastními prostředky a cizím v letech 2012- 2014.....	65
Graf 8 Poměr mezi dodavateli PHM pro nákladní automobily (CCS znamená libovolná čerpací stanice).....	62
Graf 9 Celkové náklady, výnosy a zisk výkonu 131 v letech 2012-2014.....	63
Graf 10 Celkové náklady, výnosy a zisk výkonu 132 v letech 2012-2014.....	64

3 Seznam tabulek

Tabulka 1 Vlastnické poměry v lesích ČR.....	16
Tabulka 2 Přehled nákladů za jednotlivé roky, rozdělení a náklady na 1 ha výkonu 016..	43
Tabulka 3 Přehled nákladů za jednotlivé roky, rozdělení a náklady na 1 km výkonu 022.	49
Tabulka 4 Přehled nákladů za jednotlivé roky, rozdělení a náklady na 1ha výkonu 024...	55
Tabulka 5 Přehled nákladů za jednotlivé roky, rozdělení a náklady na 1m ³ výkonu 131...	62
Tabulka 6 Přehled nákladů za jednotlivé roky, rozdělení a náklady na 1m ³ výkonu 132...	63

Informační zdroje:

Literatura:

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

FIALOVÁ, H., FIALA, J. *Ekonomický výkladový slovník*. Praha: A PLUS, 2011. ISBN 978-80-903804-5-5

HAWKINS, L. *Measurements of offciency*. Oxford economic papers, New series, 1950.

HINDLS, R., HOLMAN, R., HRONOVÁ, S. *Ekonomický slovník*. Praha: C.H.BECK. ISBN 80-7179-819-3.

KAVAN, M. *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada publishing s.r.o., 2002. ISBN 80-247-0199-5.

KUPČÁK, V. *Ekonomika lesního hospodářství*. Brno: Vysoká škola zemědělská v Brně, 2005. ISBN 80-7157-734-0

MANKIW, G. *Zásady ekonomie*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 978-80-7169-891-3.7.

OGEROVÁ, B., FIBÍROVÁ, J. *Řízení nákladů*. Praha: HZ Editio, 1998. ISBN 80-86009-24-6.

PEARCE, D. *Macmillanův slovník moderní ekonomie*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-42-2.

PULKRAB, K. a kol. *Ekonomika lesního hospodářství* . vybrané kapitoly. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2009. ISBN 978-80-213-1409-2.

PULKRAB, K. a kol. *Ekonomika a řízení lesního hospodářství*. Písek: Lesnická fakulta a matice lesnická.

ŘÍMOVSKÁ, P. *Metodické postupy v projektování podnikatelských projektů*. Praha: 2014. ISBN 978-80-213-1828-1.

SCHMITHUSEN, F. a kol. *Podnikání v lesním hospodářství a dřevařském průmyslu*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2009. ISBN 987-80-213-1945-5.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. Praha: . C.H. BECK, 2012. ISBN 978-80-7400-336-3.

SYNEK, M. *Ekonomická analýza*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2006. ISBN 80-245-0603-3.

SYNEK, M., KLEČKA, J. *Stručný výkladový slovník ekonomických pojmů*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. ISBN 80-7079-764-9

VAŠÍČEK, J. a kol. *Lesy v České republice*. CONSULT PRAHA ,2009. ISBN 80-903482-5-4.

VEBER, J., SRPKOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada publishings, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v EU*. Praha: Management press, 2004. ISBN 80-7261-099-6.

Internetové zdroje:

ANONYM. Asociace lesnických a dřevozpracujících podniků – seznam členů. Publikováno 2014. [online] Dostupné z: aldp.cz

ANONYM. Sdružení vlastníků obecních lesů – Poměry mezi vlastníky lesů. [online] Dostupné z: svol.cz

ANONYM. Ekonomický server – tendry. Publikováno 2012. [online] Dostupné z: Itbiz.cz

ANONYM. Asociace pro veřejné zakázky – subdodavatel. [online] Dostupné z: asociace.vz.cz

ANONYM. Banka – bankovní záruky. [online] Dostupné z: gemoney.cz

ANONYM. Server pro veřejné zakázky – dynamický nákupní systém. [online] Dostupné z: ppe.cz

ANONYM. Ministerstvo životního prostředí. Publikováno 2013. [online] Dostupné z: mzp.cz

ANONYM. Lesy České republiky. [online] Dostupné z: lesy-cr.cz

ANONYM. Oficiální portál pro podnikání a export – malé a střední podniky. [online] Dostupné z: businessinfo.cz

ANONYM. Czech Invest – malé a střední podniky. [online] Dostupné z: czechinvest.cz

ANONYM. Portál pro začínající podnikatele - výsledovka. [online] Dostupné z: podnikatel.cz

ANONYM. Finanční analýza firmy – CASH FLOW. [online] Dostupné z: faf.cz

ANONYM. Portál pro OSVČ – odpisy. [online] Dostupné z: jakpodnikat.cz

ANONYM. Informační server pro podnikání – obrat. [online] Dostupné z: businesscenter.cz

Informace od analyzované firmy Agrowald Rožmberk s.r.o. mi byly poskytnuty ústně a písemně a to jmenovitě od: Ing. Pavla Houšky, Richarda Hurného a Jana Tuška Dis.

4 Seznam příloh

Příloha č. 1: Kompletní výsledovka podniku (2012-2014)

Příloha č. 2: Součet nákladů, výnosů a hospodářského výsledku a jeho model z let 2012-2014

Příloha č.3: Pohled na kancelářskou budovu firmy

Příloha č.4: Pohled na výrobní areál firmy

