

Projekt implementace moderních metod měření výkonnosti v akciové společnosti MZP

Bc. Mária Štafurová

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Mária ŠTAFUROVÁ**
Osobní číslo: **M08571**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt implementace moderních metod měření
výkonnosti v akciové společnosti MZP**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte srovnání teoretických poznatků z oblasti měření výkonnosti podniku.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav výkonnosti podniku v souvislosti s technologickým zpracováním zakázky v akciové společnosti MZP.
- Zhodnoťte přednosti a nedostatky současného stavu výkonnosti podniku ve společnosti MZP a zdůvodněte příčiny nedostatků.
- Na základě předchozí analýzy vypracujte projekt zkvalitnění systému měření výkonnosti podniku v akciové společnosti MZP a zásady postupu jejich realizace.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

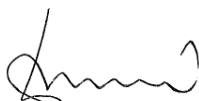
- [1] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Balance Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.
[2] MAŘÍKOVÁ, P., MAŘÍK, M. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 70 s. ISBN 80-86119-36-X.
[3] NĚMEC, F. Výrobní logistika: distanční studijní opora. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2006. 136 s. ISBN 80-7248-375-7.
[4] PRECLÍK, V. Průmyslová logistika. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2006. 359 s. ISBN 80-01-03449-6.
[5] PRECLÍK, V., ZELENKA, A. Racionalizace výroby. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2004. 132 s. ISBN 80-01-02870-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Hurta, CSc.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlině dne 29. března 2010


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 27. 4. 2010

..... Marie Křepáková

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předkládaná práce je věnována problematice měření výkonnosti v podniku MZP. Hlavním cílem práce je zhodnocení, výběr a aplikace nejvhodnější metody měření výkonnosti v akciové společnosti MZP. Obsahově je práce rozčleněna na několik částí, které na sebe navazují.

Práce popisuje, na základě analýzy literárních pramenů, aktuální poznatky zkoumané problematiky. Praktická část se skládá z představení společnosti, zhodnocení současného stavu měření výkonnosti použitím klasických i moderních ukazatelů. Na základě získaných poznatků je sestavený projekt implementace metody ABC/M. Závěrečná část práce obsahuje ekonomické zhodnocení projektu pro akciovou společnost MZP.

Klíčová slova:

Měření výkonnosti, ukazatele, náklady, ABC/M, proces, aktivity, výroba

ABSTRACT

This piece of work is oriented on problems from performance measurement in company MZP. The main aim is analysis, selection and application the most suitable performance measurement method in MZP, Inc. With regard to the content, the work has been broken-down into several stages, interlinked one with another.

It describes, on the basis of an analysis of literary sources, topical observations on the problems and issues under investigation. The practical part consists of introducing company, evaluating present situation of performance measurement using standard and modern indicators. On the bases of getting knowledges a project of implementation ABC/M method is assembled. Final part of work includes economic project evaluation for incorporated company MZP.

Keywords:

Performance Measurement, indicators, costs, ABC/M, process, activities, production

Děkuji panu doc. Ing. Josefovi Hurtovi, CSc. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

I	OBSAH	7
II	ÚVOD	9
III	I.	11
IV	TEORETICKÁ ČÁST	11
V	1 POJETÍ VÝKONNOSTI A PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	12
1.1	KONCEPCE A STRUKTURA PŘÍSTUPU K MĚŘENÍ FIREMNÍ VÝKONNOSTI	12
1.2	KOMPLEXNÍ PŘÍSTUP K MĚŘENÍ FIREMNÍ VÝKONNOSTI	13
1.3	TRADIČNÍ PŘÍSTUPY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI FIRMY	14
1.4	FINANČNÍ POJETÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	15
VI	2 MODERNÍ METODY HODNOCENÍ VÝKONNOSTI UVNITŘ PODNIKU	16
2.1	MODERNÍ PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ PODNIKOVÉ VÝKONNOSTI	16
2.2	NÁSTROJE PRO HODNOTOVÉ ŘÍZENÍ A ZVÝŠENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	17
2.2.1	EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA (EVA)	19
2.2.2	BALANCED SCORECARD	22
2.2.3	METODA ABC A ABM	23
2.3	PROCESNÍ ANALÝZA	24
VII	3 NÁSTROJE ŘÍZENÍ NÁKLADŮ	27
3.1	KALKULACE NÁKLADŮ	27
VIII	4 KVANTITATIVNÍ METODY, SOFTWARE NÁSTROJE	29
4.1	METODY SROVNÁVÁNÍ STATISTICKÝCH SOUBORŮ	29
4.1.1	METODA VÁŽENÉHO SOUČTU POŘADÍ	29
4.1.2	METODA NORMOVANÉ PROMĚNNÉ	30
4.1.3	METODA VZDÁLENOSTI OD FIKTIVNÍHO OBJEKTU	30
4.1.4	BODOVÁ METODA	30
4.2	METODA CPM (CRITICAL PATH METHOD – METODA KRITICKÉ CESTY)	30
IX	II.	33
X	PRAKTICKÁ ČÁST	33
XI	5 PROJEKT ZKVALITNĚNÍ SYSTÉMU MĚŘENÍ VÝKONNOSTI V AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI MZP	34
5.1	PŘEDSTAVENÍ AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI MZP	34

5.1.1	POSLÁNÍ A CÍLE SPOLEČNOSTI.....	35
5.2	SOUČASNÝ STAV	36
5.2.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI MZP	37
5.2.2	ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	38
5.2.3	KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚŠNOSTI AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI	39
5.2.4	SOUSTAVY POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	40
5.2.5	HODNOTOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI.....	47
5.3	BENCHMARKING.....	50
5.4	METODY MEZIPODNIKOVÉHO SROVNÁNÍ	50
5.5	VÝROBA.....	55
5.5.1	VÝROBNÍ PROCES	55
5.5.2	ANALÝZA SYSTÉMU ŘÍZENÍ NÁKLADŮ	55
5.5.3	VÝROBNÍ ČINNOST	56
5.5.4	MĚŘENÍ VÝKONNOSTI INTERNÍCH PROCESŮ	58
5.6	IMPLEMENTACE METODY ABC/M	59
5.6.1	FÁZE I ANALÝZA NÁKLADŮ NA IMPLEMENTACI.....	63
5.6.2	FÁZE II TVORBA MODELU, ZÁKLADNÍ ETAPY ABC SYSTÉMU.....	66
5.6.3	FÁZE III UVEDENÍ DO PROVOZU.....	81
5.7	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU.....	90
XII	ZÁVĚR.....	93
XIII	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	94
XIV	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	97
XV	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	98
XVI	SEZNAM TABULEK	99
XVII	SEZNAM GRAFŮ	101
XVIII	SEZNAM PŘÍLOH.....	102

ÚVOD

Účelem práce je vytvořit modelový rámec pro systém implementace měření výkonnosti, který zohledňuje současnou situaci a potřebu v akciové společnosti MZP.

Hlavní cíl práce představuje navržení projektu implementace na měření výkonnosti podniku, který vychází z teoretických přístupů a praktických poznatků .

Cílem projektu je implementovat model ABC do podnikových procesů za účelem zjišťování a měření podnikových aktivit spadajících do výrobní divize. V rámci snižování nákladů, kterých sledování účetní cestou bývá někdy nepřehledné a neprobíhá v reálném čase, je potřeba zviditelnit průběh zakázky.

Pro dosažení tohoto cíle se v teoretické části setkáváme v první kapitole s pojmem výkonnost a přístupy k jejímu měření v podniku. Jednotlivé přístupy, metody a postupy, tradiční i moderní, jejich pozitivní a negativní stránky, jsou prezentovány teoretickými poznatky a názory z oblasti hodnocení, měření a řízení výkonnosti formou literární rešerše domácích a zahraničních zdrojů.

V druhé kapitole na toto téma navazuje kalkulace nákladů. Protože výkonnost podniku úzce souvisí i s jeho konkurenceschopností, následující kapitola se zabývá možnostmi teoretického srovnání podobných podniků, vyvíjejících svoje aktivity ve stejném oboru podnikán a možnostmi využití moderních softwarových systémů za tímto účelem.

V praktické části práce analyzuje dosavadní způsob měření výkonnosti v akciové společnosti MZP, lehce vymezuje kladné i méně příznivé stránky akciové společnosti MZP, počínaje její organizační strukturou, kritickými faktory úspěchu, vlivem okolí na její schopnost podnikání v současném globalizovaném světě, posuzuje vhodnost konceptu měření výkonnosti na základě stávajících podmínek ve společnosti.

Akciová společnost MZP je společností výrobní, provádějící své aktivity ve strojírenském průmyslu, proto je měření výkonnosti v této firmě spojeno s výrobními procesy. Společnost MZP vyrábí na konkrétní zakázky, které nebývají opakovatelné. Proto je u každé zakázky jiná nejen časová náročnost v přípravné fázi výroby, ale i jiné požadavky na výrobní kapacity, jejich kvalitu, pružnost reakce. S tím souvisí přímo aktivity, které probíhají v technologické přípravné fázi zakázky, v zajišťování materiálu a také po ukončení procesu výroby. A právě části těchto aktivit je potřeba věnovat pozornost, protože tam je zrovna

slabý článek vzniku nadbytečných nákladů. Jsou to zejména režijní náklady, které svým objemem zbytečně navíc zatěžují náklady jednicové, zakázky.

Implementaci metody ABC je věnována 5. kapitola, která popisuje jednotlivé fáze implementace této metody v akciové společnosti MZP.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POJETÍ VÝKONNOSTI A PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Hodnocení a měření celkové výkonnosti firmy zahrnuje širokou škálu aktivit, které začínají posuzováním výkonnosti jednotlivých vnitrofiremních nákladových, investičních, ziskových středisek a divizí a končí sofistikovaným zpracováním a zhodnocením interní i externí komplexní výkonnosti. V české ekonomice většina firem využívá k hodnocení výkonnosti podniku zejména ekonomické ukazatele. Je to snad tím, že ekonomické a finanční veličiny jsou snadno měřitelné, pro hodnocení výkonnosti nepostradatelné a většinu dat lze získat z podnikového účetnictví.

1.1 Koncepce a struktura přístupu k měření firemní výkonnosti

Měření firemní výkonnosti navazuje na finanční analýzu a analýzu konkurenceschopnosti v odlišení jejích zdrojů a na znalosti v oblasti finančního řízení a strategického managementu. Zároveň je východiskem na navazující problematiku konkurenční strategie a inovační výkonnosti. Měření jejích významu vyžaduje odpovídající specifikaci používaných přístupů a ukazatelů - finančních a nefinančních, mezi kterými existují různé typy kauzálních vztahů. Klíčové faktory (value drivers) ovlivňují celkovou výkonnost firmy. Výsledná hodnota je důsledkem hodnotového řetězce firmy, který zahrnuje jak primární tak sekundární činnosti. Identifikace, popsání, definice vzájemné vazby stanovení a způsobů kvantifikace a měření jednotlivých prvků hodnotového řetězce je klíčem ke konstrukci vlastního systému měření.¹

Při tvorbě všech systémů měření a hodnocení firem je klíčovou volba vhodných ukazatelů (indikátorů) a jim odpovídajících metrik.

¹ [12] MARINIČ, P. *Komplexní přístup k měření firemní výkonnosti*.

Ukazatele a z nich integrované systémy musí splňovat následující předpoklady:

- smysluplnost, jednoznačnost, vypovídací schopnost,
- vysoký stupeň integrity údajů a dat,
- aplikovatelnost pro zpětnou vazbu a následnou korekci,
- efektivní propojení strategických cílů a akceleratorů tvorby hodnoty.

Takto konstruované systémy přes některé odlišnosti v přístupu k hodnocení firmy mají společnou koncepci konstrukce, kterou lze charakterizovat čtyřmi na sebe navazujícími kroky:

- strategické cíle organizace jsou definovány prostřednictvím adekvátních indikátorů výkonnosti,
- metriky těchto systémů jsou vyvinuty tak, aby zaručily srovnání dosažených výsledků s plánovanými standardy,
- jsou zjišťovány difference mezi stanovenými cíli a dosaženými výsledky,
- na základě dosažených výsledků je realizována změna - zpětná vazba (improvement actions).

1.2 Komplexní přístup k měření firemní výkonnosti

Podle Mariniče [12] pro řízení a měření výkonnosti firmy pouze tradiční nástroje finanční analýzy nepostačují. Jejich hlavním nedostatkem je to, že zachycují již dosaženou skutečnost, která je výsledkem příčin a následků různorodých jevů v životě firmy, a ne tyto jevy samotné. Právě tyto jevy zahrnují v sobě jak finanční, tak nefinanční skutečnosti, které jsou hlavními faktory tvorby hodnoty podniku. Tyto skutečnosti musejí být vyjádřeny a měřeny novými nástroji.

Nové směry v měření firemní výkonnosti umožňují přepis vize do strategie a dále do operativního řízení, umožňují porovnání s předpokládanými cíli v etapě, kdy je možno změnit skutečnosti, které mají podstatný vliv na výsledné parametry. Další výhodou nových přístupů měření je komplexnost a vysoká objektivita měření, což umožňuje jejich využití v mezipodnikovém srovnání.

1.3 Tradiční přístupy měření výkonnosti firmy

U tradičních přístupů měření výkonnosti byla výkonnost podniku identická s produktivitou přímé práce nebo produktivitou výrobního zařízení. Tento přístup se dotýkal pouze zjišťování hospodářského výsledku, byl odtržen od vývoje peněžních toků. Bylo relativně snadné pomocí motivace zajistit zvyšování produktivity i výkonnost podniku jako celku. Měření výkonnosti v konkurenčních podmínkách tradičního modelu řízení bylo podle Fibírové [1] založeno na čtyřech základních systémových předpokladech (principech):

- Základní faktory jsou stabilní v čase
- Řídící pracovníci mají dokonalé informace o řízeném systému
- Výkonnost podniku je možno měřit minimalizací nákladů
- Celkové náklady jsou dány náklady dominantního faktoru

Podle Knapové [11] se při měření a řízení výkonnosti podnikatelského subjektu mohou používat dva základní přístupy – fundamentální a technická analýza.

Fundamentální analýza je založena na znalostech vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, zpracovává kvalitativní údaje. Technická analýza používá matematické a statistické metody ke kvantitativnímu zpracování ekonomických údajů s následným kvalitativním posouzením výsledků.

Účetní a finanční analýza zahrnuje metody, při nichž se využívají absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele k různým rozhodovacím situacím. Na základě vypovídací schopnosti kvantifikovaných ukazatelů a jejich provázanosti lze dospět k určitým závěrům o celkové výkonnosti, finanční situaci a změnách ve finanční situaci podniku a pak je možno přijmout rozhodnutí pro další řízení výkonnosti.

Měřítka výkonnosti je termín, který se ..“vztahuje k ukazateli, který používá vedení k měření, vykazování výsledků a ke zlepšování výkonnosti“².

²[17] PARMENTER, D. *Klíčové ukazatele výkonnosti*. Česká společnost pro jakost. Praha. 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.

Tradiční měřítko výkonnosti se orientují na zobrazení informací o výkonnosti dosažené v minulých obdobích. Jsou tedy odtržena od strategicky orientovaných cílů podniku. Modernější měřítko, která se snaží tento problém překonat, bývají většinou využita pro hodnocení výkonnosti podniku jako celku bez vazby na systém dílčích cílů a úkolů. Všechna tato moderní měřítko se snaží při vyjádření výkonnosti celistvě postihnout dlouhodobé efekty vývoje podniku. [11]

1.4 Finanční pojetí výkonnosti podniku

Soustava finančních ukazatelů musí vždy zohledňovat dlouhodobý cíl podniku: stálé zvyšování výnosnosti vloženého kapitálu vlastníků. S růstem složitosti a velikosti firmy je zřejmé, že finanční a nákladovou výkonnost je možné ovlivňovat a řídit v návaznosti na konkrétní technické procesy.

2 MODERNÍ METODY HODNOCENÍ VÝKONNOSTI UVNITŘ PODNIKU

Systémy měření výkonnosti podniku představují v současné době významný nástroj řízení podniku.

2.1 Moderní přístupy k měření podnikové výkonnosti

Podle Inky a Ivana Neumaierových [11] je podniková výkonnost pojímána jako důsledek chování podniku měřeného a řízeného pomocí finančních a nefinančních indikátorů.

Nový pohled na měření výkonnosti podniku přináší ukazatel EVA. Obsahuje důležité aspekty podnikání:

- velikost kapitálu a jeho vnitřní strukturu
- náklady na kapitál
- efektivní využití investovaných zdrojů

Metodika Balanced Scorecard (BSC) amerických profesorů Kaplana a Nortona [6] zachovává tradiční finanční měřítka a doplňuje je o hybné síly budoucí výkonnosti. Tyto hodnototvorné hybné síly vedou k vyšší dlouhodobé výkonnosti a konkurenceschopnosti. Cíle a měřítka vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ve čtyřech oblastech:

- finanční
- zákaznické
- interních procesů
- učení se a růstu

Vrcholový management by měl používat BSC jako základní organizační rámec pro stanovení individuálních i týmových cílů, alokaci zdrojů, plánování, strategickou zpětnou vazbu a proces učení se.

Parmenterův pohled na výkonnost podniku se snaží poskytnout chybějící článek mezi metodou BSC Kaplana a Nortona a skutečnou implementací měření výkonnosti v organizaci. [17] Podle jeho názoru, málo organizací skutečně ví, co je klíčový ukazatel výkonnosti.

Podle něho existují tři typy měřítek výkonnosti:

- Klíčové ukazatele výsledků – sdělují, jak si podnik vedl
- Ukazatele výkonnosti – sdělují, co je potřeba udělat
- Klíčové ukazatele výkonnosti – sdělují, co je potřeba udělat pro dramatické zvýšení výkonnosti

Podle Pitry [20] je měřítkem výkonnosti firmy úroveň zhodnocení do jejich podnikatelských aktivit vložených finančních prostředků – kapitálu, tedy výše a rychlost, s jakou se tyto prostředky vrátí v podobě příjmů z podnikání. V dnešní době se pro ocenění dlouhodobé perspektivy výkonnosti podniku používá měřítko s vyšší vypovídací schopností – hodnota firmy. Vysoké podnikatelské výkonnosti firmy lze dosáhnout aplikací nových přístupů ke strategickým cílům a změnou metod vedení lidí.

2.2 Nástroje pro hodnotové řízení a zvýšení výkonnosti podniku

Výkonnost podniku významně ovlivňuje jeho postavení na trhu. Podnik s nízkou výkonností postupně ztrácí svou konkurenceschopnost. Konkurenceschopností rozumíme schopnost podniku realizovat na trhu své výkony při dosažení rozumné výše zisku. Podnik bude konkurenceschopný za předpokladu, že jeho produkty budou trvale dosahovat nadprůměrného poměru užité hodnoty a ceny. [18]

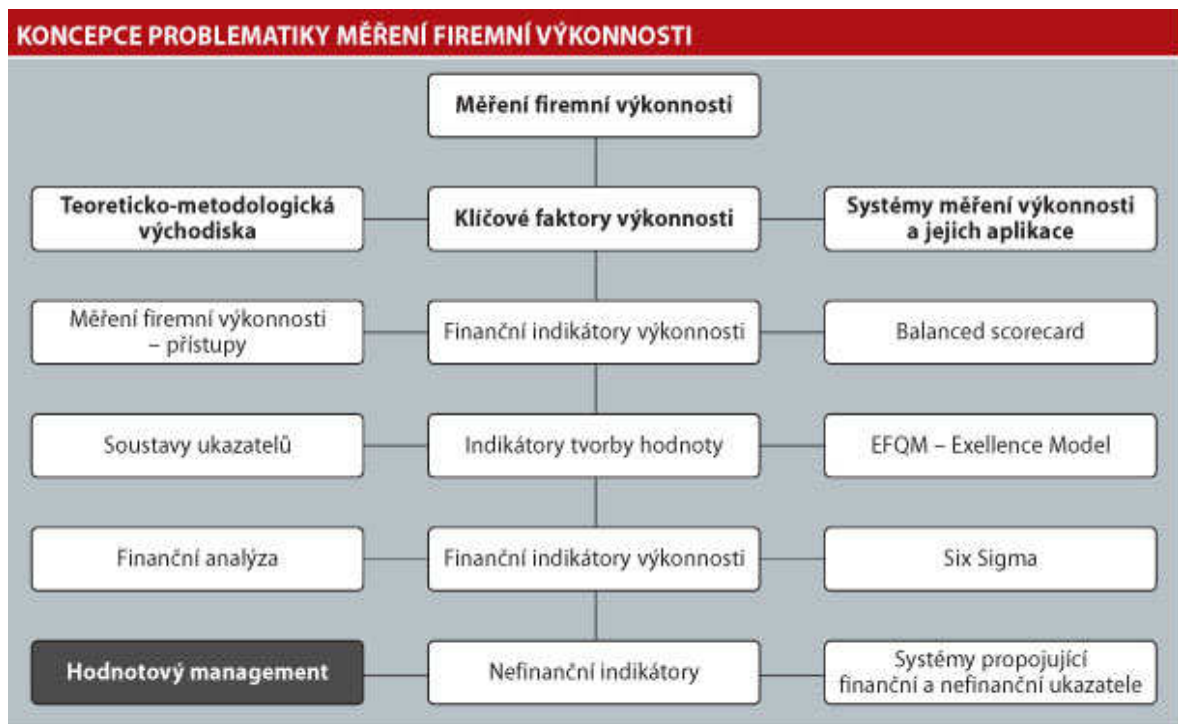
Pro dosahování trvale vysoké výkonnosti a udržení si konkurenceschopnosti by si měl podnik stanovit reálné a dosažitelné cíle, orientovat se na požadavky zákazníka a posilovat odpovědnost každého pracovníka za výslednou kvalitu.

Všechny trendy a aktivity v managementu směřují ke snižování nákladů, prosazování se na nových trzích, k prosperitě a výkonnosti.

Výkonnost. Tento ukazatel podnikového statutu je jedním z těch, které nevyhnutelně podléhají změně. Konkrétně jde o způsob výpočtu všech veličin či parametrů

vypovídajících o výkonnosti podniku. Standardní měřítka výkonnosti už nelze používat ve spojitosti s novými moderními podnikatelskými přístupy, protože za nimi zaostávají. Podniky se tedy orientují na nové výkonnostní parametry; dosavadní parametry totiž už neposkytují dostatečný obraz o podniku.

Prostřednictvím finančních ukazatelů lze posoudit dosavadní vývoj podniku, porovnat výsledky s jiným podnikem na trhu a stanovit tak úroveň konkurenceschopnosti, ale prostřednictvím legálních účetních postupů lze též ovlivňovat výši vykazaného zisku, žádoucí jsou informace o tom, co se děje, ne co se dělo, zatímco finanční analýza je orientovaná ex-post. Odstranění těchto nedostatků do popředí staví cíle, které redukuje význam tradičního cíle podniků - tvorbu zisku, které dávají do poměru dosažený zisk a náklady vynaložené na jeho dosažení.



Zdroj: autor

Zdroj: [21]

Obrázek 1 Koncepce problematiky měření firemní výkonnosti

Výnosnost vlastního kapitálu = rentabilita tržeb x obrat celkových aktiv x finanční páka.

Pomocí těchto nástrojů mohou manažeři ovlivňovat výnosnost vlastního majetku, což je základní cíl podnikání. V některých podmínkách je rozhodující pákou rentabilita tržeb, v jiných rychlost obrátu aktiv, v dalších finanční struktura. Manažeři kombinují všechny tři tak, aby výnosnost vlastního majetku byla co nejvyšší. [21]

I ty nejlepší ukazatele pro měření výkonnosti a nejlépe navržené procesy nepřinesou úspěch pokud není používání měření a hodnocení výkonnosti součástí základního systému hodnot.

Změnit základní hodnotový systém firmy je složitý úkol, ale lze jej uskutečnit relativně rychle. Vyžaduje to ale čas a zaujetí členů top managementu firmy, kteří jediná jsou s to uskutečnit tak hlubokou změnu.

Mají k dispozici pět nástrojů a musí je použít všechny:

1. Osobní příklad svým postojem k ukazatelům měření výkonnosti
2. Odměňování - používání ukazatelů měření výkonnosti se musí stát součástí hodnocení a odměňování manažerů, jejich pozornost tomuto úkolu se zvýší.
3. Implementace – zavedení procesu zlepšování výkonnosti založeném na ukazatelích výkonnosti a procesu rozhodování založeném na těchto ukazatelích.
4. Zaujetí manažera pro používání promyšlených a smysluplných ukazatelů výkonnosti má přesvědčovací účinek
5. Vysvětlování z rozhovorů manažerů se zaměstnanci všichni poznají, že to management myslí vážně a porozumí, proč do toho jít. [3]

2.2.1 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

V manažerském rozhodování nacházejí stále více uplatnění ukazatelé, jako jsou Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added – EVA) a Hodnota přidaná trhem (Market Value Added-MVA). Významné postavení mají i komplexní přístupy zaměřené na měření výkonnosti, jako je např. metoda BSC.

EVA představuje zastřešení pro ohodnocení všech činností a rozhodnutí firmy a to na základě jejich příspěvku k tvorbě hodnoty – tzn. EVA = měřítko výkonnosti.

Činnosti firmy lze efektivně řídit prostřednictvím EVA – nástroj pro řízení firmy a přijímání rozhodnutí:

- nejvíce rozšířené měřítko výkonnosti při aplikaci hodnotového řízení
- opírá se o ekonomický zisk
- jako měřítko výkonnosti a koncept řízení podniku

Ukazatel EVA lze využít:

- pro investiční rozhodování

Koncept EVA lze použít při investičních kalkulacích, kde se tradičně využívá metoda DCF- diskontovaný cash flow.

- pro ocenění podniku

Tržní hodnota podniku = investovaný kapitál + současná hodnota budoucích EVA

Pokud podnik chce, aby rostla jeho tržní hodnota, musí se snažit o dosažení co nejvyšší ekonomické přidané hodnoty v běžném roce i vytvoření růstových příležitostí.

- pro odměňování

Cílem zaměstnance je maximalizace hodnoty, v praxi je ovšem nutné sladit cíle vlastníků a zaměstnanců.

Kroky pro zavedení EVA jako konceptu řízení

- Analýza a vyhodnocení připravenosti pro změnu
- Volba strategie
- Příprava, trénink zaměstnanců, podklady pro vzájemnou komunikaci
- Zavedení konceptu
- Vyhodnocení výsledků

Výhody ukazatele EVA:

- měření výkonnosti podniku
- koncept řízení - propojení všech činností v podniku i lidí účastnících se těchto procesů a to jedním základním kritériem - zvýšit hodnotu vložených prostředků
- využití pro odměňování manažerů
- propojuje strategické a operativní rozhodování
- jednodušší koncept v porovnání s ostatními hodnotovými ukazateli

Nevýhody ukazatele EVA:

- vyčíslení NOPAT a C – vyžaduje úpravy účetních veličin
- u nákladů na kapitál nastává problém s vyčíslením zejména nákladů na vlastní kapitál – použití žádného z modelů pro jejich vyčíslení nedává jednoznačný výsledek
- není upraven o inflaci
- aplikace může vést k preferenci rozhodnutí vedoucích např. k omezení investičních aktivit a tím krátkodobého zvýšení hodnoty EVA

Ukazatel EVA je podle Kislingerové [8] aktuální univerzální kritérium, které odráží evoluční proces nových měřítek výkonnosti podniku. EVA je založena na ekonomickém zisku, který zohledňuje všechny náklady na vynaložený kapitál, cizí i vlastní. Právě v tomto zohledňování se EVA liší od standardní finanční analýzy; konkrétně při výpočtu rentability kapitálu, který vychází z účetního zisku.

Ukazatel EVA lze interpretovat dvěma způsoby:*1. Prostřednictvím čistého zisku*

EVA je definovaná jako čistý provozní zisk, upravený o příslušné náklady kapitálu, které jsou tvořeny náklady příležitosti všech podnikových aktivit zapojených do tvorby zisku.

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{WACC} \times \text{C}$$

NOPAT (Net Operating Profit After Tax) - provozní výsledek hospodaření po zdanění

C (Capital) - investovaný kapitál

WACC (Weighted Average Costs of Capital) - průměrné náklady kapitálu

2. Prostřednictvím výnosnosti vloženého vlastního kapitálu

Při respektování uvažované výnosnosti vloženého vlastního kapitálu se EVA definuje vztahem:

$$\text{EVA} = (\text{ROE} - r_e) \times \text{VK}$$

ROE rentabilita vlastního kapitálu

VK vlastní kapitál

r_e náklady na vlastní kapitál

Ekonomický zisk lze tedy definovat jako přidanou hodnotu přesahující náklady kapitálu, které zahrnují časovou hodnotu peněžních prostředků a přírážku za riziko. Čím je riziko vyšší, tím vyšší jsou náklady kapitálu. Když je EVA kladná a provozní výsledek hospodaření po zdanění převyšuje náklady kapitálu, hodnota podniku se zvyšuje.

Tento ukazatel je podpurným činitelem i při investičním rozhodování podniku. EVA také pomáhá investorům při určování hodnoty společnosti.

2.2.2 Balanced Scorecard

Tento analytický nástroj slouží ke sladění zájmů managementu a zaměstnanců, strategických cílů a operativního řízení. Stanovuje finanční ukazatele a cíle, ale též sleduje příčinné vztahy mezi ukazateli. Metodu BSC publikovali v devadesátých letech 20. století R. Kaplan a D. Norton především jako reakci na v té době moderní projekty snižování nákladů. Ale stejně jako řada dalších autorů a manažerů přišli na to, že takový projekt v rámci fiskálního roku sice zlepší nákladové finanční ukazatele, ale v dalších letech se projeví celkový propad výkonnosti firmy a sníží se její schopnost reagovat na změny. Aktuální úspěch omezuje možnost dosahování úspěchu budoucího. Autoři upozornili, že zásadní zlepšení finančních ukazatelů firmy může být předzvěstí problémů s budoucí konkurenceschopností a navrhli doplnění finančních ukazatelů o nefinanční ukazatele,

které na možné problémy upozorní obvykle dříve než finanční ukazatele a poskytnou tak manažerům čas na provedení korekcí.

Metoda se zabývá čtyřmi okruhy problémů:

1. pohledem zákazníka - rychlost dodávky, kvalita výrobku, tvorba hodnoty produktem pro zákazníka, náklady produktu,
2. vnitropodnikovou perspektivou, interně procesní - délka výrobního cyklu, produktivita práce, technologie, soulad podnikových cílů a měřítek hodnocení vnitropodnikových útvarů a pracovníků,
3. perspektivou růstu - inovace, nové výrobky,
4. finanční perspektivou - zaměření na tvorbu hodnot, tzv. Value Based Management, je schopna měřit komplexní efektivitu metody v penězích, používá absolutní i relativní finanční ukazatele.

Metodu BSC považuje Petřík [19] za „komplexní strategický nástroj řízení, měření a hodnocení výkonnosti firmy“.

Základními kroky při zavádění BSC jsou stanovení vize podniku, formulace strategických cílů a způsoby jejich dosažení, zpracování částečných cílů a postupů a zavedení systému neustálého zlepšování a zpětné vazby.

BSC je strategickou metodou, která pracuje s finančními i nefinančními ukazateli a zároveň zdůrazňuje vliv zákazníků a zaměstnanců na dlouhodobou výkonnost firmy. Je stabilním a standardizovaným systematickým postupem formulace a řízení firemní strategie, který je zaměřen na uvedené čtyři základní oblasti, které právě v dlouhodobém období nejvíc ovlivňují efektivní fungování firmy.

2.2.3 Metoda ABC a ABM

Metoda ABC (Activity Based Costing) představuje manažerský nástroj, který na účetnictví staví, ale jde za jeho hranice. ABC je jiný způsob uvažování. Zaměřuje se na řízení podniku, na procesní řízení, na interní zdroje organizace. Určuje směr na získávání peněz zvyšováním hodnoty a lepším využitím zdrojů - snižováním nákladů. Je to metodika umožňující strukturování nákladů a výnosů na jednotlivé procesy a výkony, čímž je

umožněno jejich analyzování přes jednotlivé organizační jednotky a jednotlivé části procesů. Je to nástroj pro kontinuální zdokonalování a zefektivňování výkonů a eliminaci neefektivních činností. ABC je systém dávající výstižné informace o nákladech na jednotlivé produkty a ABM (Activity Based Management) využívá ABC informace pro dosažení cílů organizace: s méně zdroji dosáhnout stejné výsledky při menších nákladech. Metoda ABC je perspektivním nástrojem managementu proto, že přispívá ke komplexnímu, kauzálnímu manažerskému myšlení, bez kterého je cesta k vyšší výkonnosti firem a institucí nemyslitelná. [7]

ABC kalkulace dokáže mimo jiné odhalit náklady režii a obslužných činností. ABC kalkulace nepomůže pouze při nenaplnění plánovaných tržeb, ale ve všech ostatních případech – při strukturálních změnách nebo při přeplnění kapacit – vás nezradí. Při srovnání metod ABC a ABM dokáže ABM zohlednit i pohled do budoucna. ABC nemusí vycházet z účtovaných nákladů, jednodušší a věcně správnější je její založení na nákladech rozpočtovaných.³

Hammer [4] popisuje dobrý ukazatel takto:

„Dobrý ukazatel musí být přesný a musí skutečně zachycovat stav, který má popisovat. Musí být objektivní a nesmí podléhat různým možnostem výkladu. Musí být srozumitelný, snadno vysvětlitelný a pochopitelný. Musí být finančně nenáročný a snadno spočítatelný. Musí být aktuální – mezi tím, kdy měřená skutečnost nastala a kdy budou k dispozici údaje, by neměla uplynout dlouhá doba. Vytvoření ukazatelů splňující uvedené požadavky není tak snadné jako jejich výběr, jde spíše o umění než vědu.“

2.3 Procesní analýza

Procesy vytvářejí veškerou hodnotu pro zákazníky. Procesy jsou mechanismem, který zaručuje, aby aktivity vykonávané ve firmě byly integrovány pro dosahování výsledků. Podnik jakékoli velikosti má zpravidla 5 až 10 základních podnikatelských procesů. Každý z nich lze rozložit na podobný počet dílčích procesů. Tím, že systém měření se orientuje na procesy místo na funkce a podnikatelské jednotky, vytváří se společná snaha všech

³ [14] NEKVAPIL, T. *Inovace v řízení výkonnosti firem v praxi*.

spolupracovat a zlepšovat výkonnost procesů, na kterých se jednotlivé funkční útvary a podnikatelské jednotky podílejí.

Zlepšování provozní výkonnosti vyžaduje soustředění na vývoj a používání účinných měřicích ukazatelů. Michael Hammer [3] ukazuje cestu o čtyřech krocích:

- zvolit správné věci, které je třeba měřit,
- měřit je správným způsobem,
- zabudovat zvolené ukazatele pro měření do procesu zlepšování výkonnosti,
- vytvořit firemní kulturu a systém firemních hodnot podporujících provozní výkonnost a její neustálé zlepšování.

Klíčové požadavky, které zajišťují, aby systém měření provozní výkonnosti byl soustředěn na správné věci jsou:

- zaměření na podnikatelské procesy překračující hranice funkčních útvarů a podnikatelských jednotek
- nalezení hnacích faktorů ovlivňujících výsledky

Procesní analýza slouží ke zmapování vnitropodnikových procesů, případně procesů při komunikaci se zákazníky, dodavateli, odběrateli nebo pobočkami. Následným výstupem jsou návrhy na optimalizaci těchto procesů, tak aby výsledný efekt přinesl požadované výsledky. V dnešní době je kladen důraz na zefektivnění práce a výroby a obecně snižování nákladů.

Cílem je:

- Zmapování stávajících procesů
- Návrh optimalizace procesů
- Návrh dosažení optimalizace pomocí IT prostředků

Procesní analýza znamená jednoznačnou definici procesů ve společnosti spolu s návazností na globální cíle a strategii organizace. Může v sobě zahrnovat koncepci celé společnosti, ale i dílčí koncepce jednotlivých úseků. Celá procesní analýza se točí kolem otázky: Jak zefektivnit chod celé organizace a tok informací?

Výsledkem je dokument obsahující logické celky

- zdroje, cíle a východiska strategie
- odkud se vychází - co je už hotovo
- kam je se potřeba dostat - co chceme
- jakými kroky se dostat k cíli

a nalezení vhodného způsobu, kritérií úspěšnosti a opatření, jak může společnost fungovat efektivněji a zlepšit svoje fungování na strategické úrovni.

3 NÁSTROJE ŘÍZENÍ NÁKLADŮ

Optimalizace nákladů je jedním z úkolů a současně předpokladů pro dosažení a udržení efektivity firmy.

3.1 Kalkulace nákladů

Současný trh je charakterizován zejména silným konkurenčním bojem tuzemských, ale i zahraničních firem a s tím spojenou jen malou možností stanovit si vlastní cenu za vyráběný výrobek nebo poskytovanou službu. Firmy se proto musejí poohlédnout po jiném přístupu, jak zvyšovat svůj zisk. Prostor je stále v oblasti plánování, kontroly a redukce zvyšujících se režijních nákladů. A právě zde má velký význam jejich správná kalkulace. Kalkulace nákladů jsou tradičním podkladem pro správné a efektivní řízení každé tržně orientované firmy. Tradiční kalkulační techniky vycházejí z rozdělení vzniklých režijních nákladů na nákladová střediska, tzn. na jednotlivá oddělení firmy, ze kterých jsou následně přiřazovány konkrétním výrobkům podle zvolených rozvrhových základů. Tradiční postupy kalkulací nákladů jsou v mnohých firmách již zaběhnuty a často tedy není subjektivní potřeba tento "fungující" model měnit.⁴

Tradiční kalkulace

Přirážkové kalkulace (tradiční postupy přiřazování nákladů na základě přirážek) vycházejí z předpokladu, že režijní sazba, kterou je nutno rozvrhnout se vztahuje k základně nejčastěji představované přímou prací nebo přímým materiálem.

Trend v současné výrobě směřuje ke stálému snižování podílu přímé lidské práce a naopak se zvyšuje využití automatizované produkce. V důsledku toho dochází k růstu režijních nákladů, které vytlačují podíl přímých nákladů. Přesto řada především výrobních podniků

⁴[22] POPESKO, B. *Activity Based Costing*

má tento systém zaběhnutý a o změně nepřemýšlí. Tradiční způsob kalkulací vede ke stanovení nákladů na kalkulační jednici, kterou může být jeden výrobek, služba, 1 kg produktu, atd. Tento model však neumožňuje získat informaci o ziskovosti jednotlivých nákladových objektů, tzn. zákazníků, zakázek, produktů, atd.

Ziskovost zákazníka není závislá jen na množství prodaných kusů, ale je výrazně ovlivněna vzniklými dodatečnými požadavky zákazníků během prodeje výrobků nebo služeb, které se často liší. Každý zákazník nebo zakázka je spojena s jinými požadavky, jinými vedlejšími náklady, které jsou však v případě tradičních kalkulací chybně rozvrženy rovnoměrně na všechny výrobky. Ziskovost zákazníků tedy není známa a všichni odběratelé jsou pro nás stejným přínosem, bez ohledu na jejich další vedlejší požadavky. V první části kalkulace, kdy jsou přiřazovány nejprve přímé náklady, se tradiční kalkulační metody a metoda Activity Based Costing shodují. Rozdíl je však v následném a výrazně složitějším kroku, tedy v přiřazení nákladů režijních. Přírážkové kalkulace využívají přírážkovou sazbu, která je vztažena k přímým nákladům a nepřímé náklady jsou stanoveny na základě objemové příčiny

Nevýhodou tradičních kalkulací je přiřazování režijních nákladů rovnoměrně všem vyráběným produktům. Tento postup může vést ke zkreslujícím informacím při rozhodování. V důsledku rovnoměrně rozdělené režie mohou být určité výrobky zatíženy těmito nepřímými náklady více než ve skutečnosti vyvolávají. Naopak výrobkům, které jsou náročnější je přiřazen menší podíl nepřímých nákladů.

Tradiční modely kalkulace nákladů jsou známy již několik desítek let. Za tuto dobu neprošly žádnými zásadními změnami, přestože výrobní procesy a postupy na nichž byly založeny jsou dnes výrazně odlišné od těch, které byly využívány v minulém století.

4 KVANTITATIVNÍ METODY, SOFTWARE NÁSTROJE

Podpora výkonnosti podniku je i cílem koncipování, implementace a rozvoje IS/ICT. Předpokladem je aplikace moderních technologií a metod využívaných v SW produktech podporujících průběh podnikových procesů na všech úrovních. Správně fungující informační systém je jedním z důležitých faktorů podporujících konkurenceschopnost podniku. Aplikace moderních informačních a komunikačních technologií dává nové impulsy růstu výkonnosti firmy. Vzájemně se propojují podnikové i mezipodnikové procesy a dochází k široké výměně informací.

4.1 Metody srovnávání statistických souborů

Cílem a podstatou metod srovnávání je uspořádat objekty, které jsou charakterizovány více ukazateli neschopnými převodu na společný základ.

Stupnice hodnot pro tyto metody nejsou nikdy absolutní, při aplikaci musí být vždy ověřeny a doladěny v konkrétních podmínkách. Odchytky bývají tím významnější, čím méně stabilizovaná je posuzovaná ekonomika, což je vysoce aktuální při použití v rámci transformující se ekonomiky ČR.

Nejčastěji používanými metodami víceaspektního srovnávání statistických souborů jsou:

- metoda váženého součtu pořadí
- bodová metoda
- metoda normované proměnné
- metoda vzdálenosti od fiktivního objektu

4.1.1 Metoda váženého součtu pořadí

Tato metoda stanoví pro každý ukazatel pořadí objektů s nejlepší hodnotou – objektu s touto nejlepší hodnotou přiřadíme rozsah souboru n . Objekt s druhou nejlepší hodnotou bude $n - 1$ a objekt s nejhůrší hodnotou bude 1 . Výslednou charakteristiku získáme jako prostý součet pořadí.

Když ovšem budeme některé ukazatele považovat za důležitější, pak výslednou charakteristiku získáme jako vážený součet pořadí podle jednotlivých ukazatelů.

4.1.2 Metoda normované proměnné

Výhodou metody normované proměnné je to, že přihlíží k relativní proměnlivosti ukazatelů zahrnutých do příslušného indexu. Potírá absolutní proměnlivost, s níž počítá bodová metoda. Nevýhodou této metody je nemožnost jejího použití v okamžiku, kdy je záměrem využít při srovnávání podílové veličiny.

4.1.3 Metoda vzdálenosti od fiktivního objektu

Tato metoda je postavena na předpokladu, že v rámci výzkumu získáme představu o fiktivním optimálním objektu, což je také kritickým bodem této metody, resp. kritickým bodem z hlediska širokého využití takto navrženého modelu. Při použití této metody jsou příslušné ukazatele nejprve vyjádřeny v normovaném tvaru a poté je vypočtena euklidovská vzdálenost jednotlivých objektů od tohoto optimálního abstraktního objektu.

4.1.4 Bodová metoda

Podstata bodové metody víceaspektního srovnávání spočívá v tom, že u každého z konkrétního počtu ukazatelů najdeme objekt, u kterého je hodnota ukazatele maximální nebo minimální. Objekt s tímto maximem nebo minimem získá za tento ukazatel 1000 bodů, ostatní objekty, které se účastní tohoto víceaspektního srovnávání získají body od 0 do 1000 podle toho, kolik procent činí jejich hodnota ukazatele z hodnoty maximální. Jestliže je optimální hodnotou hodnota minimální, musíme vytvořit převratnou hodnotu tohoto poměru. Za každý objekt se potom sečtou body získané za jednotlivé ukazatele. Tyto součty představují úroveň objektů, na jejichž základě můžeme např. stanovit pořadí objektů podle ekonomické úrovně, životní úrovně, určit rozdíly mezi jednotlivými objekty u konkrétního

4.2 Metoda CPM (Critical Path Method – metoda kritické cesty)

Výrobní proces lze obecně chápat jako proces přeměny zdrojů vstupujících do výrobního systému za účelem tvorby hodnoty, která je tvořena hodnotou vstupů a hodnotou přidanou zpracováním. Má-li výroba přinášet odpovídající výnosy, musí proces přeměny probíhat co nejeфекtivněji, to znamená při optimální spotřebě vstupů, přiměřených nákladech, při

nejvhodnější skladbě výstupů a za předpokladu dodržování bezpečnostních a ekologických podmínek. [12]

Uspořádat jednotlivé aktivity procesu do logické posloupnosti a následně i do časového vymezení umožňují síťové diagramy. Zároveň umožňují pro každý krok, větev i celý proces určit dobu trvání a tím identifikovat časové kritické cesty a poukázat na místa, kde jsou časové rezervy. Poskytují možnosti jasného stanovení pořadí činností a jejich vzájemnou návaznost v projektu, celkovou dobu trvání projektu, časový harmonogram řešení.

Metoda CPM patří mezi nejstarší metody technik síťového plánování. Je to síť šipek, které představují jednotlivé činnosti a uzlů, které je spojují.

Metoda CPM předpokládá, že je známá doba trvání činností a že následující činnost může začít až poté, co předcházející skončila.

Tato metoda je deterministická, protože doby trvání všech činností jsou pevně dané a neuvažujeme o možnosti jejich změny.

Pro každou činnost projektu odvozujeme následující **4 časové charakteristiky**:

1. nejdříve možný začátek provádění činnosti
2. nejdříve možný konec provádění činnosti
3. nejpozději přípustný začátek provádění činnosti
4. nejpozději přípustný konec provádění činnosti

Metoda CPM má 3 fáze:

1. Výpočet nejdříve možných začátků a konců jednotlivých činností – v této fázi zjistíme nejkratší dobu trvání projektu.
2. Výpočet nejpozději přípustných začátků a konců činnosti - doba, kdy nejpozději musíme začít, abychom neohrozili celkovou dobu trvání projektu. Postupujeme od výstupu ke vstupu. V této fázi určíme kritickou cestu.
3. výpočet časových rezerv - udávají o jakou dobu se můžou dané činnosti opozdit bez toho, že by došlo k ohrožení realizace projektu v určené lhůtě.

Výpočet časových rezerv činností:

$$RC_{ij} = TP_j - TM_i - t_{ij},$$

$$RV_{ij} = TM_j - TM_i - t_{ij}$$

$$RN_{ij} = \max (TM_j - TP_i - t_{ij}) \dots \dots \dots RN_{ij} \leq RV_{ij} \leq RC_{ij}$$

TP...nejpozději přípustný termín uzlu

TM...nejdříve možný termín uzlu

RC...velikost časového intervalu, o který lze zpozdít ukončení realizace činností (posunout začátek nebo prodloužení trvání), aniž by se změnila doba projektu.

RV...velikost časového intervalu, o který lze zpozdít ukončení realizace činností, aniž by se tím zabránilo bezprostředně následujícím činnostem začít realizaci v nejdříve možném termínu (při čerpání nesmí být ovlivněny rezervy následujících činností).

RN...velikost časového intervalu, která začala v nejpozději přípustném termínu, aniž by se tím zabránilo bezprostředně následujícím činnostem začít v nejdříve možném termínu.

Standardizace dat je nezbytná pro efektivní sběr, vyhodnocování a analýzu podnikové výkonnosti. Typicky jsou standardizována finanční a nákladová data s pomocí standardní účtové osnovy včetně analytických účtů. Pro zajištění uspokojivého výkaznictví i nefinančních položek musí standardizace postoupit i do oblasti dalších kmenových dat - výrobní řady, materiály, dodavatelé nebo zákazníci - a do transakčních dat shromažďovaných o zakázkách, objednávkách nebo o výrobních postupech.

Výhodami standardních dat jsou: zvýšená spolehlivost informací, poskytnutí stejných čísel všem manažerům, usnadnění vzájemného porovnání a následné analýzy.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PROJEKT ZKVALITNĚNÍ SYSTÉMU MĚŘENÍ VÝKONNOSTI V AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI MZP

Úspěšná firma musí vytvářet, nabízet a realizovat produkty akceptované zákazníkem, za současného zvládnutí finančních procesů. S pomocí nejefektivnějších metod řízení musí zabezpečit maximální efektivnost své činnosti a tak cílevědomě a dlouhodobě zvyšovat celkovou hodnotu firmy. Rozhodujícím předpokladem a východiskem zvládnutí tohoto úkolu je adekvátní výkonnost, umožňující akumulaci vlastních a mobilizaci cizích zdrojů pro zabezpečení úspěšného rozvoje. Měření firemní výkonnosti se proto stává klíčovým a nezastupitelným nástrojem řízení. [15]

Rozhodujícími faktory úspěchu podniku v globalizovaném a zákaznický orientovaném konkurenčním prostředí dnes již není stupeň zvládnutí technologického procesu a využití moderních technologických zařízení. Vztahy se spokojenými a loajálními zákazníky, pružnost interních procesů a informačního systému jsou priority, které musí podnik k dosažení úspěchu v konkurenčním prostředí moderního trhu aktivovat.

5.1 Představení akciové společnosti MZP

Akciová společnost MZP vznikla v r. 1992 privatizací státního podniku, který byl založen v roce 1953. Hlavním posláním podniku byla koordinace činností dodavatelů při výstavbě, rekonstrukcích a opravách velkých investičních celků, zejména pro zpracování nerostných, stavebních a keramických hmot - cementáren, vápenek, keramiček, cihlen a různých technologických linek. Tento nosný výrobní program i v současnosti tvoří základ podnikatelských aktivit společnosti.

Hlavní činnosti společnosti:

- dodávky a montáže investičních celků
- technický servis a diagnostika technologických zařízení
- inženýrská činnost v investiční výstavbě
- kovoobráběčství
- služby poskytované speciálními mechanismy

- výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely
- montáž, opravy a rekonstrukce vyhrazených tlakových zařízení
- montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených plynových zařízení
- montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených zdvihacích zařízení
- montáž a opravy vyhrazených elektrických zařízení
- instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů
- silniční motorová doprava nákladní

V akciové společnosti je zavedena výroba ocelových konstrukcí, dílů strojů, svařenců, filtrů, třídičů, drtičů, chladičů vzduchu, kouřovodů, sušáren, míchaček, nádrží, zásobníků, železničních a silničních mostů, lávek a dalších nestandardních výrobků v souladu s normami ČSN i DIN, včetně tryskání, nátěrů a zajištění výrobní dokumentace.

Společnost poskytuje prostřednictvím svých kvalifikovaných pracovníků, kteří působí v rámci výrobní a montážní divize, široké spektrum služeb v oblasti strojírenského průmyslu.

5.1.1 Poslání a cíle společnosti

Posláním akciové společnosti MZP je cílevědomá podnikatelská činnost uspokojující veškeré potřeby zákazníků, vedoucí k udržení pevné pozice na vnitrostátním i zahraničním trhu. Značka firmy symbolizuje závazek firmy vůči zákazníkům, reprezentuje solidnost a záruku kvalitně odvedené práce a spolehlivého chodu vyráběných a montovaných zařízení.

Prvořadým cílem všech zaměstnanců firmy je spokojenost zákazníků a celého okolí firmy. Společnost se snaží, aby výsledky její práce plně odpovídaly požadavkům zákazníků. Přání a potřeby zákazníků se společnost bude snažit uspokojovat lépe než její konkurence. Politika jakosti je založena na pružném uspokojování potřeb odběratelů kvalitními službami. Tomu odpovídá i hlavní strategický záměr společnosti.

Nejdůležitějším cílem je zajištění existence podniku k užítku našich zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů a akcionářů.

5.2 Současný stav

V současné době, kdy roste nedostatek kvalitních lidských zdrojů k rozvoji podnikatelské sféry, je třeba klást čím dál větší důraz na základní princip fungování ekonomiky - tedy na efektivní alokaci výrobních zdrojů uvnitř firmy.

Otázkou je, zda se ubíráme správným směrem a zda vynaložené úsilí přinese v budoucnu očekávaný přínos. Firma a zejména vrcholoví manažeři potřebují informace, které v sobě kombinují možnosti a kapacity firmy projektované do měnícího se vnějšího tržního prostředí, což moderní systémy v mnohém umožňují.

...primárním zdrojem úspěchu firmy je její schopnost nacházet nové příležitosti pomocí správné predikce budoucnosti...⁵

Obecně by výkonnost podniku měla být měřena ve vztahu k minulému období, hodnocena na základě porovnání s konkurencí. Cílem je vytvořit systém interních výkazů výkonnosti na všech úrovních, které jsou důležité pro naplnění strategických cílů. Informace by měly být sledovány takovým způsobem, aby umožnily posoudit trendy vývoje, popřípadě přijmout příslušná opatření ke změně.

Dosavadní přístup k měření výkonnosti vychází pouze z maximalizace zisku. Modernější přístupy hodnotového řízení se snaží o propojení všech činností v podniku i lidí účastnících se podnikových procesů a to jedním zastřešujícím kritériem – dělat vše pro to, aby byla **zvýšena hodnota vložených prostředků vlastníky podniku.**

Skutečně motivujícími cíli jsou jen ty, které znamenají zřetelný posun v dosahované výkonnosti vybraných procesů a které současně dávají impulsy pro jejich zlepšování. Pro řízení těchto změn je potřeba stanovit jednoduché a vypovídající ukazatele, jejichž průběžné vyhodnocování není pracné a přesto umožní monitorovat dosahované výsledky.

⁵ [28] ŠTREIT, V. *Moderní controlling*

Tyto především nefinanční ukazatele pak poskytují potřebnou zpětnou vazbu vlastníkům procesů a top managementu.

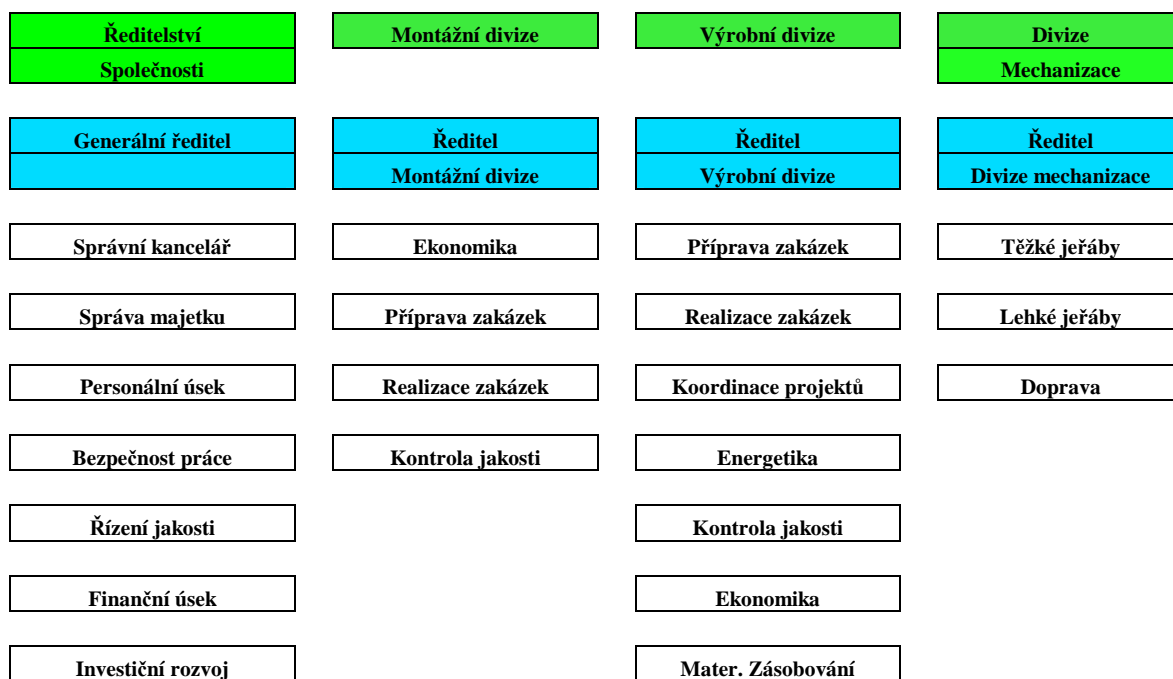
S růstem složitosti a velikosti firmy je zřejmé, že finanční a nákladovou výkonnost je možné ovlivňovat a řídit v návaznosti na konkrétní technické procesy. I ten nejlepší soubor ukazatelů pro měření provozní výkonnosti má pro firmu malou hodnotu, pokud měření pomocí těchto ukazatelů není zabudováno do dobře řízeného procesu.

Pro hodnocení hospodaření podniku a jeho výkonnosti je nezbytné srovnávat a to jak s plánovanými veličinami, tak vývoj v čase a také s jinými podniky v odvětví.

5.2.1 Organizační struktura akciové společnosti MZP

Akciová společnost MZP je organizačně rozdělena na 3 divize – výrobní, montážní, mechanizace. Tyto divize se dále vnitřně dělí na jednotlivá střediska. V takovéto struktuře by monitorování, měření, hodnocení výkonnosti a kontroly jednotlivých podřízených organizačních struktur mělo být zásadním úkolem centrálního managementu firmy.

Organizační schéma akciové společnosti MZP



Obrázek 2 Organizační schéma akciové společnosti MZP

5.2.2 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí

Silné stránky:

- trvale vysoká kvalita
- získané certifikáty ISO 9001
- dobrá pověst u odběratelů
- schopní řídicí pracovníci podniku
- dlouhodobá tradice

Slabé stránky:

- nevyužité kapacity
- nedostatek manažerských dovedností
- vnitřní problémy v operativní sféře
- nekompetentnost některých vedoucích pracovníků
- zastaralý vozový park, stroje

Příležitosti:

- po vstupu ČR do EU rozšíření potenciálních zákazníků
- překonání obchodních bariér na atraktivních cizích trzích
- vstup na nové trhy

Hrozby:

- vstup ČR do EU – rozšíření konkurence
- nepříznivý vývoj směnných kurzů
- vývoj celosvětové ekonomické situace
- rostoucí síla dodavatelů
- konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady

Strategické cíle firmy pro jednotlivé oblasti:

finance:

- zvýšení zisku
- zvýšení tržeb
- zvýšení produktivity

zákazníci:

- snížení reklamace zákazníků
- zvýšení věrnosti zákazníků
- získávání nových zákazníků
- snaha o udržení zákazníky stávající

procesy:

- zkrácení průběžné doby výroby

potenciály:

- zavedení nového systému sledování nákladů
- prosazení a rozvíjení trvalého zlepšování
- zavedení systému zainteresovanosti zaměstnanců na vznikajících nákladech
- přehodnocení motivace zaměstnanců

5.2.3 Kritické faktory úspěšnosti akciové společnosti

Úspěch podniku a jeho konkurenceschopnost jsou podmíněny řadou kritických faktorů úspěchu, které jsou velice důležité pro dosažení podnikových cílů.

Dobré jméno společnosti u zákazníků – Silnou stránkou akciové společnosti je dlouholetá tradice a její pozitivní vnímání zákazníky jako záruka kvality. Velmi důležitou úlohu zde hraje zákaznickova loajalita.

Vhodný výběr dodavatelů - Nákup kvalitních surovin a materiálu u dlouhodobých dodavatelů za příznivé ceny a zejména jejich spolehlivost jsou důležitým krokem v předvýrobní etapě.

Certifikáty – akciová společnost MZP vlastní "Velké svářečské oprávnění" od SLV Berlín na výrobu i montáž podle normy DIN 18 800 a také "Velký průkaz způsobilosti" podle ČSN 73 2601-Z2:94.

Dodávky kvalitních výrobků – trvale vysoká kvalita výrobků, která je ověřena získanými certifikáty jakosti speciálně požadovanými zejména v německy mluvících zemích.

Propracovaný systém řízení kvality – Ve společnosti je trvale uplatňován důraz na kvalitu odváděných prací. Procesy jsou nastaveny pro zajištění efektivního fungování podniku. Kontrola jakosti se řídí heslem: „Kvalita se nedá vykontrolovat, kvalita se musí vyrobit.“

Rychlá reakce na požadavky zákazníka – konkurenční výhoda akciové společnosti spočívá v pružném reagování na požadavky zákazníků, např. změny termínů dodání výrobků, změny ve výkresové dokumentaci, materiálu apod.

Snižování nákladů – akciová společnost se zabývá strojírenskou výrobou, což je po finanční stránce náročné odvětví. Náklady jednotlivých středisek jsou neustále sledované a korigované.

Zvyšování kvalifikace a motivace zaměstnanců – akciová společnost klade velký důraz na profesní vzdělávání zaměstnanců. Z těchto důvodů se snaží využívat i možnosti podpory ve vzdělávání z fondů EU.

Nové výrobní, informační a komunikační technologie – každoroční investice do obnovy technologických zařízení, strojů, vozového parku a počítačového vybavení ovlivňují výkonnost firmy, zainteresovanost a motivaci manažerů i ostatních pracovníků.

Dostatek vlastních výrobních kapacit - v závislosti na zvyšování výroby dochází k rozšiřování a stavbě nových výrobních prostor.

5.2.4 Soustavy poměrových ukazatelů

Soustavy poměrových ukazatelů jsou důležité pro vyjádření vzájemných vztahů a souvislostí jednotlivých ukazatelů finanční analýzy. Podstatou využití matematicky kvantifikovatelných vztahů mezi ukazateli je tzv. pyramidová analýza ukazatelů, kdy na vrcholu stojí syntetický ukazatel. Analýza syntetických a analytických ukazatelů směřuje především do oblasti analýzy výkonnosti podniku, do oblasti využívání ekonomických zdrojů. Víme, že tyto finanční poměrové ukazatele mají nevýhodu ve své statickosti a orientaci na minulost. Minulé finanční výsledky nejsou vhodným a dostatečným podkladem pro současnou ekonomickou praxi plnou rychlých změn tržních podmínek. Tyto „opožděné“ finanční výsledky jsou mnohdy zavádějící.

Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele jsou zaměřené na analýzu platební schopnosti podniku - likviditu. K nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům patří čistý pracovní kapitál ČPK. Čistý pracovní kapitál je definovaný jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji. ČPK představuje relativně volný kapitál, přebytek krátkodobých likvidních aktiv, který je využíván k zajištění hladkého průběhu hospodářské činnosti.

V tis. Kč

rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
OA (oběžná aktiva)	103994	108744	114698	126258	151411	192601	162832	163784
Krátkod. cizí zdroje	56135	55662	51456	62507	57459	93657	54028	71264
čistý prac. kapitál	47859	53082	63242	63751	93952	98944	108804	92520
ČPK/OA	46,02%	48,81%	55,14%	50,49%	62,05%	51,37%	66,82%	56,49%

Tabulka 1 Vývoj čistého pracovního kapitálu – společnost MZP

Čistý pracovní kapitál společnosti MZP dosahuje kladných hodnot, což značí, že krátkodobý majetek, který je zdrojem splácení závazků, krátkodobé závazky převyšuje za celé sledované období let 2001 - 2008.

Z kladného ČPK ve všech letech vyplývá, že firma má dobré finanční zázemí, které je důležité k zachování určité likvidnosti podniku, která umožní podniku pokračovat v činnosti i v případě, kdyby se vyskytla nepříznivá událost s neočekávaným výdejem peněz. Kladem je i každoročný nárůst tohoto ukazatele. Poměr ČPK a OA by měl být při optimální stabilitě asi v rozmezí 30% - 50%. V akciové společnosti je tento podíl vyšší, což může znamenat nevyužitý oběžný majetek.

Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou základním nástrojem finanční analýzy. Jsou to ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity. Poměrová analýza se standardně používá při měření finanční výkonnosti firmy. Umožňuje pomocí finančních poměrových ukazatelů sledovat a měřit interní a externí hodnoty finanční výkonnosti firmy.

Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury

Společnost má danou strukturu vlastních a cizích zdrojů. Ukazatelé zadluženosti slouží k tomu, abychom viděli, jaké riziko společnost podstupuje. Každá firma by měla usilovat o optimální finanční strukturu, tj. vhodný poměr vlastních a cizích zdrojů, aby nebyla příliš zadlužená, avšak mírnou zadluženost můžeme považovat za užitečnou.

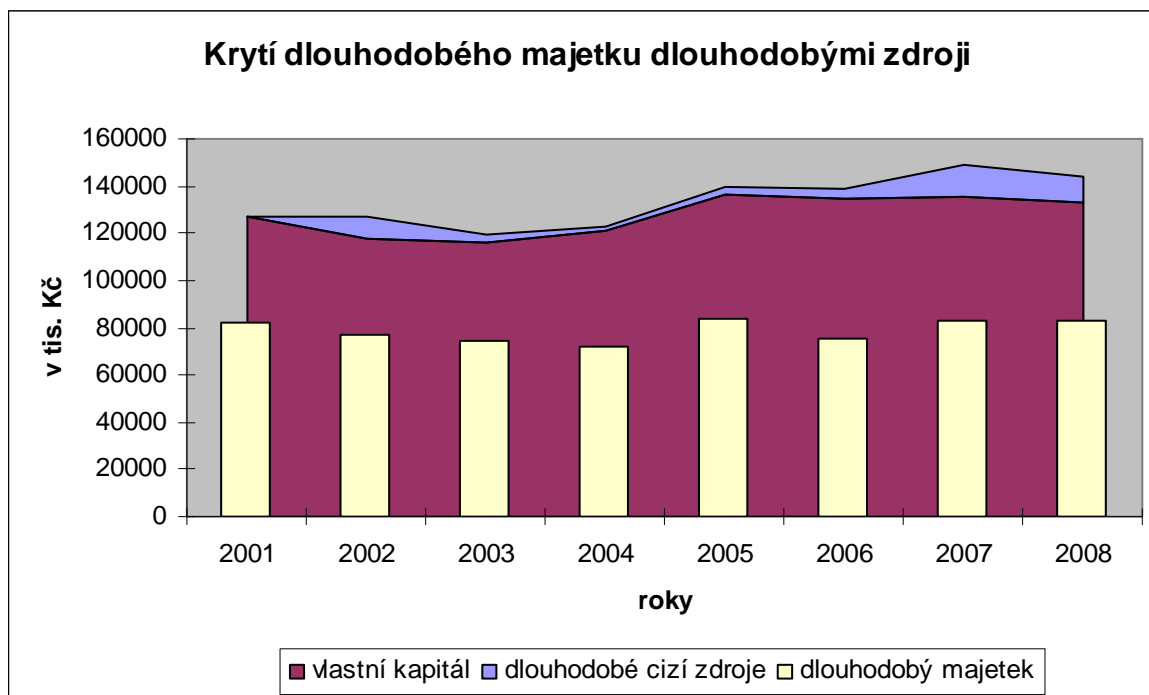
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
celková zadluženost (CZ/P)	31,12%	36,39%	28,73%	38,93%	35,47%	44,52%	37,24%	44,99%
míra zadluženosti (CZ/VK)	0,46	0,58	0,47	0,64	0,61	0,89	0,68	0,85
dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje	0,00%	13,27%	6,49%	2,11%	3,58%	8,05%	15,01%	9,62%
dlouhodobé cizí zdroje/dlouhodobý kapitál	0,00%	7,11%	2,97%	1,34%	2,15%	6,69%		
vlastní kapitál/dlouhodobý majetek	1,54	1,54	1,56	1,68	1,62	1,79	1,63	1,60
dlouhodobé zdroje/dlouhodobý majetek	1,54	1,65	1,61	1,70	1,66	1,92	0,00	0,00
ukazatel úrokového krytí = EBIT/nákl.úroky	2,69	1,08	-0,58	8,86	33,07	2,82	2,84	11,26

Tabulka 2 Ukazatele zadluženosti, majetkové a fin. struktury – akciová spol. MZP

Firma vykazuje přiměřenou zadluženost, když doporučené hodnoty jsou 30 – 60 %. Míra zadluženosti, která poměruje cizí zdroje a vlastní kapitál je důležitým ukazatelem např. pro banku v případě žádosti o úvěr. U našeho podniku se zvyšuje z hodnoty 0,46 v roce 2001 na hodnotu 0,85 v roce 2008, což znamená zvyšující se podíl cizích zdrojů.

Pro posouzení finanční stability podniku je důležité, aby dlouhodobá aktiva byla kryta dlouhodobým kapitálem, čímž je splněno „zlaté pravidlo“ financování. Výsledek za celé analyzované období 2001 – 2008 nám ukazuje, že podnik překračuje hodnotu 1, což znamená, že podnik používá vlastní kapitál i ke krytí krátkodobých aktiv. Dává přednost stabilitě.

Ukazatel úrokového krytí by měl být minimálně = 1. S výjimkou roku 2003, kdy byl tento ukazatel záporný, protože firma měla v roce 2003 ztrátu, firma v tomto ohledu požadovaný ukazatel překračuje po celé období a nemá problémy s vytvářením potřebného zisku pro krytí úroků z půjček.



Graf 1 Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji – akciová společnost MZP

Analýza likvidity

Likvidita je schopnost podniku hradit svoje závazky. Ukazatelé likvidity poměřují to, čím je možno platit s tím, co je nutno zaplatit.

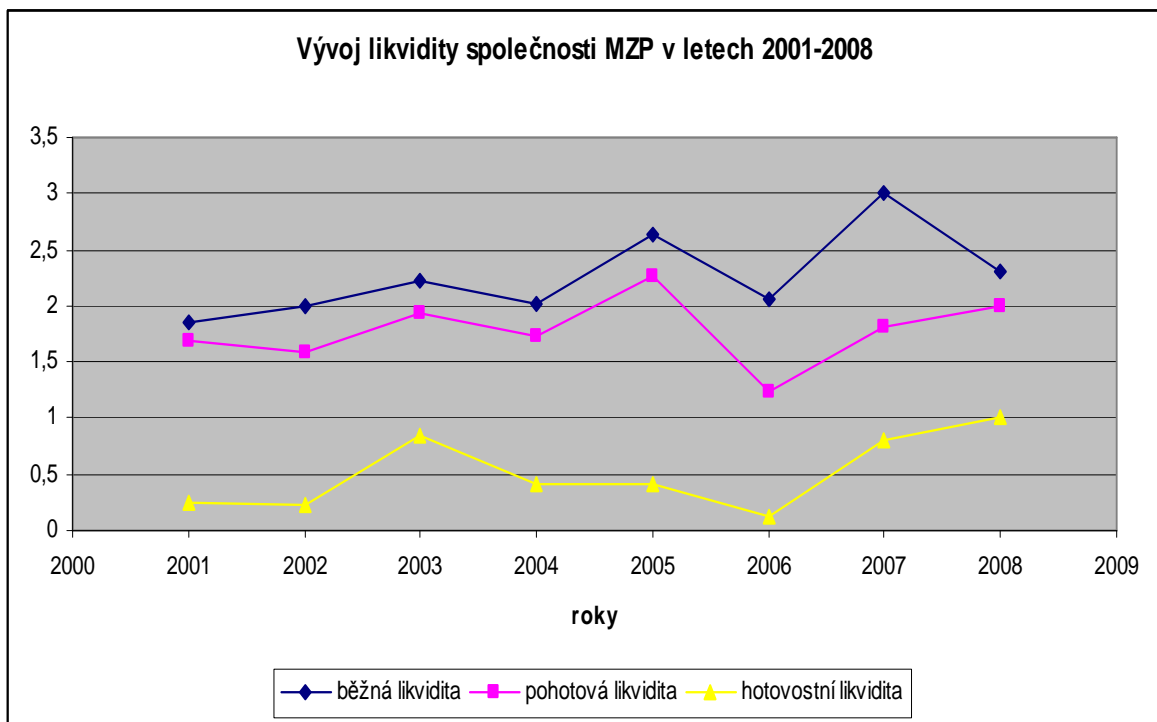
roky	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	dopor.hodnoty MPO
běžná likvidita	1,85	1,99	2,23	2,02	2,64	2,06	3,01	2,30	1,5 - 2
pohotová likvidita	1,69	1,59	1,94	1,73	2,27	1,23	1,81	2,00	1
hotovostní likvidita	0,25	0,23	0,85	0,41	0,42	0,12	0,81	1,00	0,2

Tabulka 3 Ukazatele likvidity – akciová společnost MZP

Ukazatel běžné likvidity udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje, to znamená kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby teoreticky svá oběžná aktiva proměnil na peněžní hotovost. Ukazatele likvidity firmy se pohybují v limitu doporučených hodnot MPO, u běžné likvidity se tento ukazatel pohybuje nad doporučenou hodnotou 1,5 - 2.

Ukazatel hotovostní likvidity, který by měl dosahovat doporučených hodnot 0,2 - 0,5, se v roce 2007-2008 pohybuje nad doporučené hodnoty, což svědčí o neefektivním využívání finančních prostředků.

Koncem roka 2006 se společnost dostala do značných problémů s nedostatkem peněžních prostředků. Celá tato situace vyplynula z pohledávky ve výši 100 mil. Kč nezaplacené od zahraničního zákazníka ve lhůtě. Tento stav se samozřejmě, jak je vidět i z grafu, promítl ve schopnosti firmy dostát si svým závazkům, kdy hotovostní likvidita poklesla v roce 2006 pod doporučenou hodnotu na 0,12.



Graf 2 Vývoj likvidity společnosti MZP v letech 2001-2008

Analýza rentability

Rentabilita podniku je měřítkem schopnosti podniku dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Je formou vyjádření míry zisku - hlavního kritéria pro alokaci kapitálu.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
rentabilita tržeb	1,69%	0,39%	-0,66%	1,47%	6,79%	0,33%	0,68%	3,77%
rentabilita výnosů	4,07%	1,28%	-0,32%	2,52%	7,08%	0,43%	1,14%	4,61%
rentabilita celkového kapitálu ROA	4,60%	1,42%	-0,37%	4,50%	8,85%	0,59%	1,60%	6,11%
rentabilita úplatného kapitálu	5,62%	1,90%	-0,52%	6,08%	15,34%	0,98%	2,51%	10,11%
rentabilita vlastního kapitálu ROE	2,63%	0,63%	-1,26%	4,26%	13,56%	0,89%	1,71%	8,97%

Tabulka 4 Ukazatele rentability – společnost MZP

Ukazatel rentability tržeb by měl vyjadřovat schopnost podniku přeměnit zásoby na peněžní prostředky, proto by měl mít stoupající tendenci. V případě akciové společnosti MZP je tento ukazatel velice proměnlivý, v roce 2003 záporný, ale i navzdory tomu kladné hodnoty signalizují, že společnost je zisková .

Rentabilita celkového kapitálu měří výkonnost podniku, rentabilita vlastního kapitálu výnosnost kapitálu, který vložili vlastníci. Všechny ukazatele rentability jsou za celé období velice kolísavé. Podnik není stálý ani ve výkonnosti ani ve výnosnosti pro majitele.

Vliv zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu - multiplikátor VK

Rentabilita celkového kapitálu, zadluženost a zdanění ovlivňují ve vysoké míře rentabilitu vlastního kapitálu. Vliv zadluženosti na rentabilitu VK vyjadřuje úroková redukce zisku a finanční páka. Zvýšení zadluženosti při působení těchto dvou faktorů se pak projeví pozitivně na rentabilitě vlastního kapitálu. Vliv finanční páky je tím vyšší, čím je větší rozdíl mezi rentabilitou investovaného kapitálu a nákladovými úroky a čím je vyšší podíl cizího kapitálu.

Ziskovým účinkem finanční páky je tzv. multiplikátor kapitálu akcionářů, který je součinem úrokové redukce zisku a finanční páky:

$$EBT / EBIT \times A / VK > 1$$

Multiplikátor udává , kolikrát je kapitál akcionářů zvýšený použitím dluhu jako zdroje financování.

Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
EBT / EBIT	0,63	0,07	2,73	0,89	0,97	0,65	0,65	0,91
A / VK	1,48	1,58	1,64	1,65	1,73	2,00	1,82	1,90
multiplikátor	0,930	0,111	4,483	1,461	1,680	1,291	1,180	1,728

Tabulka 5 Multiplikátor vlastního kapitálu - MZP

V případě společnosti MZP vykazuje multiplikátor velice nízké hodnoty v letech 2001-2002, ale v následujících letech se výrazně zlepšuje, růst ukazatele A/VK – finanční páka, a hodnoty větší 1 značí zvyšování podílu cizích zdrojů v kapitálové struktuře, což má kladný vliv na rentabilitu vlastního kapitálu. Samozřejmě na zvyšování cizích zdrojů navazuje i zvyšování nákladových úroků.

Analýza aktivity

Analýza aktivity je měřítkem schopnosti podniku využívat svoje zdroje. Ukazatele aktivity měří rychlost obratu jednotlivých složek a hodnotí vázanost kapitálu v aktivech.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
obrat celkových aktiv z tržeb	1,05	1,02	1,16	1,76	1,15	1,34	1,38	1,25
obrat celkových aktiv z výnosů	1,13	1,11	1,18	1,78	1,25	1,37	1,40	1,32
doba obratu zásob z tržeb	16	40	21	18	27	62	32	16
doba obratu pohledávek z tržeb	148	141	97	86	141	119	94	89
doba obratu závazků z tržeb	102	120	56	39	80	103	67	88

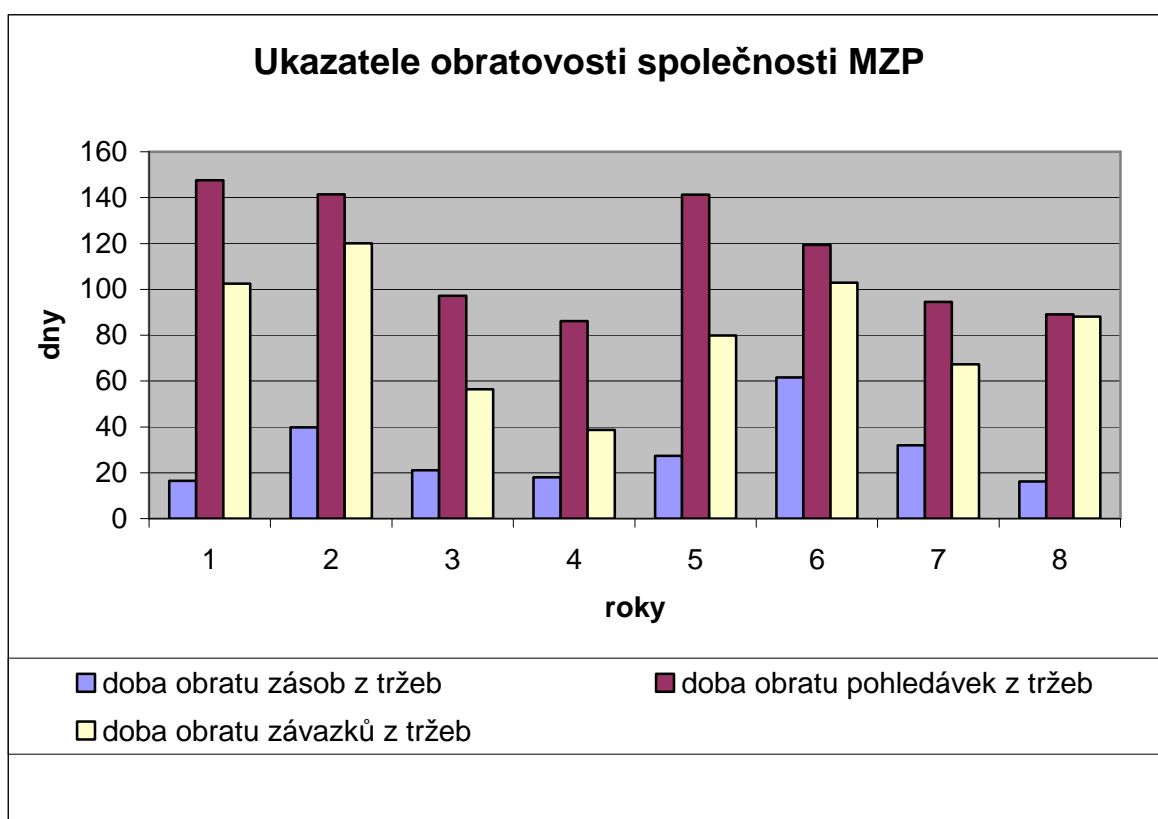
Tabulka 6 Ukazatele aktivity - MZP

Je ideální aby doba obratu závazků byla delší než doba obratu pohledávek. Když porovnáme obrat celkových aktiv na základě tržeb a výnosů ve společnosti MZP, nevidíme žádný mimořádný rozdíl, což znamená, že změny finančních a mimořádných výnosů ve výnosech a změny stavu zásob nedokončené výroby a hotových výrobků jsou minimální.

Minimální doporučená hodnota obratu aktiv je 1 a společnost MZP se s výjimkou roka 2004 pohybuje těsně nad ní.

Doby obratu nám udávají počet dní, za který se daná položka „obráťí“. Doba obratu pohledávek je dost vysoká. Jednoznačnou příčinou jsou doby splatnosti faktur prodaných výrobků, které jsou v mnoha případech, zejména u zahraničních odběratelů vyšší než 60 a více dní.

Porovnáním doby obratu pohledávek a závazků zjistíme, že společnost platí své závazky dříve, než dostane zapláceno za pohledávky.



Graf 3 Vývoj ukazatelů obratovosti společnosti MZP

5.2.5 Hodnotové ukazatele výkonnosti

Podíváme-li se do výkazu zisku a ztráty a zjistíme-li, že akciová společnost vyprodukovala kladný výsledek hospodaření, ještě to neznámá, že společnost dosahuje i kladného ekonomického zisku. Ve výkazu zisku a ztrát jsou zahrnuty jen explicitní, účetně zachycené náklady. Když je firma financována vlastním nebo cizím kapitálem, pak se v účetnictví objeví pouze náklady na cizí kapitál, náklady na vlastní kapitál se do nákladů

účetně nezapočítávají. Právě zahrnout oportunitní náklady do výsledku hospodaření firmy se snaží ukazatel EVA.

Jednoduchou cestou ukazuje, kdy je podnik úspěšný. Obsahuje v sobě vyjádření všech cílů a úkolů finančního řízení firmy. Je nástrojem pro propojení strategického a operativního řízení firmy.

Výpočet EVA (ekonomický model)

„Ukazatel EVA měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky.“ [1]

Pro výpočet ukazatele EVA se nejčastěji používá vzorec:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C$$

NOPAT (Net Operating Profit After Tax) - provozní výsledek hospodaření po zdanění

C (Capital) - investovaný kapitál

WACC (Weighted Average Costs of Capital) - průměrné náklady kapitálu

$$WACC = r_f + r_{LA} + r_{\text{podnikatelské}} + r_{\text{FinStab}}$$

roky	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
NOPAT	5549	2448	-618	5850	18942	1578	2751	14627
C	185082	185598	170723	198566	220340	253767	227119	247029
WACC	0,1392	0,1686	0,2075	0,13036	0,084	0,11257	0,1375	0,1271
EVA (tis. Kč.)	-20214	-28844	-36043	-20035	433	-26988	-28478	-16770

Tabulka 7 Výpočet EVA (ekonomický model)

Výpočet EVA (účetní model)

Cílem podnikání je vytváření ekonomické přidané hodnoty - jak firma za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení nebo snížení hodnoty pro své vlastníky.

Pokud nemáme k dispozici všechna data potřebná pro výpočet ekonomického modelu ukazatele EVA, je možné použít model účetní, který vychází z neupravených účetních veličin. V tomto případě se používá vzorec ve tvaru:

$$EVA = (ROE - r_e) \times VK$$

ROE rentabilita vlastního kapitálu

VK vlastní kapitál

r_e náklady na vlastní kapitál

roky	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
bezriziková sazba	6,30%	5,10%	4,12%	4,80%	3,53%	3,77%	5,31%	4,38%
r podnikatelské	2,80%	6,90%	11,76%	3,40%	0,00%	2,71%	3,60%	3,46%
r LA	4,82%	4,86%	4,87%	4,84%	4,87%	4,78%	4,84%	4,87%
r FinStab	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
WACC	13,92%	16,86%	20,75%	13,04%	8,40%	11,26%	13,75%	12,71%
r _{e1}	15,14%	18,57%	23,59%	15,58%	8,40%	13,24%	12,63%	13,44%
ROE	2,63%	0,64%	-1,26%	4,25%	13,56%	0,88%	1,70%	8,96%
VK (tis.Kč.)	126664	117705	116013	121007	136484	134236	135360	133307
EVA (tis. Kč.)	-15846	-21109	-28834	-13710	7040	-16592	-14795	-5972

Tabulka 8 Výpočet EVA (účetní model)

Výsledky získané pomocí účetního modelu EVA jsou zcela odlišné od výsledků získaných pomocí ekonomického modelu.

Podnik MZP by jsme na základě tabulky 8 mohli zařadit do kategorie podniků, které mají kladnou rentabilitu vlastního kapitálu, ale ta je menší než bezriziková sazba, s výjimkou roku 2005, kdy podnik vytvořil ekonomickou přidanou hodnotu, ROE byla větší než r_e.

Ve sledovaném období let 2001 – 2008 je hodnota EVA záporná – podnik svojí činností snižoval hodnotu vloženého kapitálu pro svoje vlastníky, s výjimkou roka 2005, kdy její hodnota byla 7040 tis. Kč a kdy podnik přispěl ke zvýšení hodnoty pro vlastníky.

Dosahování kladné ekonomické přidané hodnoty předpokládá, že podnik má konkurenční výhodu, která mu umožňuje dosahovat mimořádných (ekonomických) zisků. To je však v případě, že je trh otevřený a není bráněno vstupu dalších konkurentů, pouze dočasná výhoda.

- Výběr vhodného ukazatele pro měření výkonnosti podniku není jednoduchou záležitostí a patří v současnosti k nejvíce diskutovaným oblastem v podnikovém řízení
- Použití klasických ukazatelů ziskovosti může v některých případech selhávat
- Klasické ukazatele posuzují výnosnost kapitálu, avšak bez ohledu na výši podstoupeného rizika
- Je proto nutné implementovat do praxe podniků vedle klasických ukazatelů i nové ukazatele výkonnosti, které lépe ukazují splnění základního cíle podnikání – zvyšování tržní hodnoty podniku.

Použitím tradičních metod pro sledování výkonnosti podniku, vnitřních ukazatelů finanční výkonnosti jako jsou tržby, zisk před zdaněním, rentabilita aktiv, se nám jeví, že podnik je na tom dobře. Nemusí to však být pravda, protože ukazatele finanční výkonnosti nepostihují všechny úhly pohledu na výkonnost podniku. Tak vlastně nevíme, jak je podnik výkonný ve srovnání s jinými konkurenty v oboru a na trhu.

5.3 Benchmarking

Cílem této metody je poznání vlastní pozice na základě srovnání a následné posílení vlastní pozice. Heslem benchmarkingu je "učte se od ostatních".

Chceme-li získat informaci o postavení podniku z hlediska více kritérií současně, budeme muset aplikovat různé metody mezipodnikového srovnávání. Hodnotu nejdůležitějších ukazatelů je potřeba srovnat pomocí benchmarkingu s konkurencí, nejlépe s odvětvím.

5.4 Metody mezipodnikového srovnání

Při mezipodnikovém srovnání je nejdůležitější si vymezit kritéria, podle kterých budeme podniky posuzovat.

Pro toto srovnání byly vybrány podniky, u kterých:

- hlavním předmětem činnosti byla strojírenská výroba, konkrétně : obrábění, zámečnické práce, výroba ok, dodávky investičních celků
- jednalo se o střední podniky s počtem zaměstnanců od 100 do 300

Nejjednodušším způsobem porovnání by bylo porovnání na základě jednoho ukazatele, někdy by tento postup snad postačoval, ale pro náš účel bylo vhodnější porovnat více ukazatelů pro lepší vypovídací schopnost o získání představy o vzájemném postavení podniků.

Byla stanovena srovnávací kritéria:

- obrat aktiv
- rentabilita vlastního kapitálu
- přidaná hodnota/počet zaměstnanců
- EBIT/nákladové úroky

Podstatou těchto metod je uspořádat objekty, které jsou charakterizovány více ukazateli neschopnými převodu na společný základ. Jedná se o úplně nejjednodušší srovnání.

Stupnice hodnot pro žádnou z těchto metod nejsou nikdy absolutní, při aplikaci musí být vždy ověřeny a doladěny v konkrétních podmínkách. Odchytky bývají tím významnější, čím méně stabilizovaná je posuzovaná ekonomika.

Při hodnocení regionálních rozdílů lze využít minimálně sedm různých matematicko-statistických metod, z nichž některé se jeví jako metody vhodnější a některé jako metody méně vhodné. Jako nejvhodnější se pro naše mezipodnikové srovnání jeví využití bodové metody a metody normované proměnné, s jejichž pomocí je možné poměrně rychle a kvalitně získat dostatečně spolehlivé informace.

Vyjdeme z matice, která zachycuje jak jednotlivé podniky (řádky matice), tak i jednotlivá rozhodovací kritéria (sloupce matice). Potřebné údaje jsou přehledně seřazeny v tabulce „Vstupní data“.

ukazatel			přid.hodn./	EBIT/nákl.úroky
podnik	ROE	obrat aktiv	počet zam.	
MZP a.s.	8,97%	281,03	498,31	11,26
Progress OK s.r.o.	30,36%	111,81	427,25	6,96
Femont s.r.o.	51,47%	134,46	965,21	311,60
Tenez a.s.	5,65%	466,60	506,02	4,17
Lindab-Astron s.r.o.	76,01%	74,86	1265,08	1966,70
Jihlavan s.r.o.	1,93%	554,91	514,86	5,77

Tabulka 9 Vstupní data

Metoda jednoduchého součtu pořadí

Metoda je velice jednoduchá, ale málo vypovídající o rozdílech mezi jednotlivými firmami. Charakter ukazatelů odráží, zda jsou příznivé vyšší hodnoty ukazatele (+1), příp. hodnoty nižší (-1).

ukazatel		obrat	přid.hodn./	EBIT/	suma
podnik	ROE	aktiv	počet zam.	nákl.úroky	bodů
MZP a.s.	4	4	5	3	16
Progress OK s.r.o.	3	2	6	4	15
Femont s.r.o.	2	3	2	2	9
Tenez a.s.	5	5	4	6	20
Lindab-Astron s.r.o.	1	1	1	1	4
Jihlavan s.r.o.	6	6	3	5	20
typ	1	-1	1	1	

Tabulka 10 Metoda jednoduchého součtu pořadí

Metoda podílu

Využijeme střední hodnotu jednotlivých ukazatelů, kterou se podělí hodnota každého ukazatele v matici.

ukazatel					
obchodní společnost	ROE	obrat aktiv	přid.hodn./ počet zam.	EBIT/ nákl.úroky	suma bodů
MZP a.s.	0,308	0,963	0,716	0,029	2,017
Progress OK s.r.o.	1,045	2,420	0,614	0,018	4,097
Femont s.r.o.	1,771	2,013	1,387	0,811	5,981
Tenez a.s.	0,195	0,580	0,727	0,011	1,512
Lindab-Astron s.r.o.	2,615	3,615	1,817	5,116	13,164
Jihlavan s.r.o.	0,067	0,488	0,740	0,015	1,309

Tabulka 11 Metoda podílu

Metoda bodová

Průměrný počet bodů u j-tého objektu na jeden ukazatel určíme podle vzorce

$$\bar{b}_j = \frac{1}{p} \sum_{i=1}^p b_{ij}$$

ukazatel					
podnik	ROE	obrat aktiv	přid.hodn./ počet zam.	EBIT/ nákl.úroky	průměr bodů
MZP a.s.	11,794	26,638	39,390	0,572	19,598
Progress OK s.r.o.	39,941	66,951	33,772	0,354	35,254
Femont s.r.o.	67,709	55,674	76,296	15,844	53,881
Tenez a.s.	7,438	16,044	39,999	0,212	15,923
Lindab-Astron s.r.o.	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Jihlavan s.r.o.	2,543	13,490	40,697	0,293	14,256

Tabulka 12 Metoda bodová

Metoda normované proměnné

Zkoumané ukazatele jsme při použití této metody převedli na bezrozměrná čísla normalizací, která odstraňuje případnou velkou variabilitu dat uvnitř souboru.

Pro kritéria, pro která jsou pozitivní vyšší hodnoty

$$U_{ij} = x_{ij} - x_{pj}/sx_j$$

Pro kritéria, pro která jsou pozitivní nižší hodnoty

$$U_{ij} = x_{pj} - x_{ij}/s_{xj}$$

X_{ij} je hodnota j-tého ukazatele v i-té firmě

X_{pj} aritmetický průměr vypočítaný z hodnot j-tého ukazatele

s_{xj} je směrodatná odchylka vypočítaná z hodnot j-tého ukazatele.

$$\bar{x} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N x_i$$

Potom směrodatná odchylka může být vypočítaná:

$$s = \sqrt{\frac{1}{N-1} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}$$

Celkové pořadí jsme pak získali seřazením jednotlivých firem podle počtu celkově získaných bodů.

podnik	Metoda součtu	Metoda podílu	Metoda bodová	Součet bodů	pořadí
MZP a.s.	16	2,017	19,598	37,615	4
Progress OK	15	4,097	35,254	54,351	3
Femont s.r.o.	9	5,981	53,881	68,862	2
Tenez a.s.	20	1,512	15,923	37,435	5
Lindab-Astron	4	13,164	100,000	117,164	1
Jihlavan s.r.o.	20	1,309	14,256	35,565	6

Tabulka 13 Výsledné pořadí firem podle metod

Na základě tohoto konečného vyhodnocení v tabulce 14 můžeme konstatovat, že ve srovnání s ostatními firmami ze stejného oboru naše akciová společnost si nevede zle, její obrat aktiv i rentabilita vlastního kapitálu jsou srovnatelné v konečném součtu s firmou Jihlavan a Tenez.

5.5 Výroba

V porovnání s jinými odvětvími je ve strojírenském průmyslu výrobní a obchodní cyklus výrobku mnohem delší a z toho plynou i rozdílné finanční potřeby a specifické finanční strategie. Důsledkem rozdílu v délce finančního a výrobního cyklu je i míra rizika, kterou odvětví podstupuje. Proměnlivá poptávka po výrobcích, rostoucí konkurence menších, rychlejších soupeřů, méně zdrojů, vyžaduje, aby společnosti neustále upravovaly své obchodní strategie. V dnešním světě globální konkurence s nebyvalým tlakem na náklady se výrobci uchylují ke zlepšování technologií, aby mohli efektivněji reagovat na výkyvy trhu.

5.5.1 Výrobní proces

Cílem výrobního procesu je vyrábět to, co zákazník chce, v požadovaném termínu v požadovaném množství a kvalitě, na požadovaném místě a vyrábět co nejefektivněji. Charakter výrobního procesu ovlivňuje ekonomickou stránku výrobního procesu, metody operativního řízení výroby, volbu a charakter výrobního zařízení.

Těžištěm zakázek je samotná realizace projektu od prvotního návrhu až po dodání hotového výrobku nebo zařízení. Výrobní proces začíná poptávkou zákazníka, kdy je zpracována cenová kalkulace. Poté, co obdržíme oficiální objednávku, event. je podepsána smlouva o dílo, začíná příprava výroby spočívající ve zpracování výkresové dokumentace a samotného technologického postupu.

Následně, podle přání každého zákazníka, mohou následovat další technologické operace, jako je ohýbání, lisování, navařování spojovacích prvků, svařování a montování dílů do sestav, broušení svarových hran, povrchové úpravy – tryskání, nátěry a následné balení a expedice zákazníkovi.

5.5.2 Analýza systému řízení nákladů

Při řízení nákladů ve společnosti MZP se vychází z třídění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti, tj. třídění nákladů podle vnitropodnikových útvarů.

Náklady se člení na:

- náklady výrobní činnosti : hlavní, pomocné, vedlejší
- náklady nevýrobní činnosti: náklady na odbyt, na správu a zásobování

Ve výrobě se náklady člení na:

- technologické náklady - jsou řízeny technicko-hospodářskými normami
- náklady na obsluhu a řízení - jsou řízeny limity a normativy

Technologické náklady, které souvisí přímo s určitým výkonem se označují jako jednicové náklady, ostatní technologické náklady a náklady na obsluhu a řízení, které souvisí s výrobou jako celkem, se označují jako náklady režijní.

Účetnictví nákladových středisek odráží ekonomickou strukturu společnosti, umožňuje různě kumulované pohledy a vytváří základní předpoklady pro realizaci vnitropodnikového účetnictví. Každému nákladovému středisku je přiřazen druh, který charakterizuje jeho chování ve vnitropodnikovém účetnictvím.

5.5.3 Výrobní činnost

Výrobní činností se v akciové společnosti MZP zabývá výrobní divize, kterou tvoří 3 střediska: výroba, materiálové zásobování, energetika.

Druh vyráběného sortimentu a objem výkonů výrobní divize se v jednotlivých měsících roka výrazně nemění, už pár let se vyrábí pro stejné odběratele různé celky do cementáren a jiných provozů – třídiče, drtiče, sušáky, míchačky, filtry různých rozměrů a materiálů. Výrobní divize má téměř stálý počet výrobních dělníků ± 2 , poklesy výkonů bývají výraznější v závislosti na výši fondu pracovní doby v jednotlivých měsících, příp. v obdobích zvýšené nemocnosti.

Jakými procedurami se vytváří přidaná hodnota ve společnosti a jakým způsobem jsou procesy organizačně zajištěny a podpořeny, je úkolem a podstatou procesní analýzy. Především je nutné ve společnosti dosáhnout shody ve vnímání procesů, jejich charakteru, poslání a vymezení. Důležitý je vztah nákladů k procesům.

Procesy jsou klasifikovány do 3 kategorií:

- hlavní procesy - hodnototvorné procesy zřízené k naplnění poslání firmy, ve kterých přímo vzniká přidaná hodnota vedoucí k uspokojení externího zákazníka
- řídicí procesy
- podpůrné procesy

Organizace výroby

Výrobní proces se skládá z mnoha výrobních kroků a předvýrobních činností. Začátek výrobního procesu je měřený od okamžiku:

1. přijetí objednávky od zákazníka
2. zařazení objednávky do výrobního plánu a cenové ohodnocení
3. zpracování výrobní dokumentace
4. zpracování technologického postupu, výpočet kapacit výrobního zařízení
5. zpracování programů na pálicí stroje
6. případné vystavení požadavků na nákup nebo výrobu speciálního zařízení

Konec výrobního cyklu může být v momentu:

1. ukončení výroby podle objednávky
2. hotové výrobky jsou připravené k odeslání
3. odeslání výrobků

Struktura kalkulačního vzorce používaná v akciové společnosti MZP (Příloha III):

- odpracované hodiny
- osobní náklady
- jednicový materiál
- kooperace
- montážní mechanismy a doprava
- ostatní náklady
- přímé náklady celkem
- krycí příspěvek (31 % přímých nákladů)
- úplné náklady celkem

Výnosy z odvedené výroby

Hospodářský výsledek

Cílem kalkulačního procesu je zvyšování kvality řízení. Středisko výroby používá ve své výrobní činnosti z hlediska organizace výroby zakázkovou metodu kalkulace. Každá jednotlivá zakázka představující konkrétní výkon, na který se stanoví a zajišťují náklady, je kalkulační jednice. Tato je vymezena druhem výkonu, objemem a časem. Jestliže se vyrábí nový výrobek nebo výrobek, jehož opakovanost je velmi nízká, je nutno určit přímé náklady v předběžné kalkulaci pomocí konstrukční a technologické dokumentace na základě technických norem spotřeby materiálu a pracovního výkonu – spotřeby času. Režijní náklady se pro kalkulaci přebírají z rozpočtu režijních nákladů příslušného výrobního útvaru. Předmětem kalkulace jsou jednotlivé výrobky, které zahrnujeme pod pojem zakázka. Na každou zakázku se vydává samostatný výrobní příkaz, který má přiřazené zakázkové číslo podle systému, který se v podniku používá. Kalkulované množství je určeno množstvím výkonů zhotovených na jeden výrobní příkaz, proto skutečné vlastní náklady na kalkulovaný výkon lze zjistit až po dokončení celé zakázky. Náklady na jednotlivé zakázky se sledují v kalkulačním listě (Příloha III), který je současně samostatným analytickým účtem výroby, kde se zachycují přímé náklady i režijní náklady, které jsou rozvrženy podle předem zvolené rozvrhové základny, v našem případě jako rozvrhová základna slouží přímé náklady výroby, z kterých se určuje podle výpočtů na základě objemu režijních nákladů předchozího účetního období krycí příspěvek.

5.5.4 Měření výkonnosti interních procesů

Správně nastavený systém měření a hodnocení výkonnosti by měl v co nejvyšší míře umožnit:

- poskytnutí reálné zpětné vazby
- podporu slčitelnosti cílů jednotlivých organizačních složek firmy s celkovými cíly firmy
- podpořit osobní iniciativu a motivaci
- zdůraznění přednosti dlouhodobého pohledu na manažerská rozhodnutí před jejich krátkodobým pojmáním
- podpořit a zavést dlouhodobě efektivní systémový přístup ve všech manažerských aktivitách

5.6 Implementace metody ABC/M

Požadavek zvýšení výkonnosti firmy v parametrech produktivita, náklady, kvalita, rychlost reakce, inovace, nutí firmy hledat nové přístupy a nástroje. Řada přístupů jako např. TQM, Reengineering, Balanced Score Card, apod. nabízí velice účinné nástroje, ale pouze pro připravené firmy.

Akciová společnost MZP je organizačně rozdělena na samostatné divize, které se dále člení na jednotlivá střediska. Divize jsou přímo podřízeny centrálnímu vedení společnosti. Monitorování, měření a hodnocení výkonnosti a kontroly jednotlivých podřízených organizačních struktur je tak zásadním úkolem centrálního i divizního managementu firmy. Tržní prostředí a konkurenční boj nutí firmu využívat veškeré objevující se příležitosti. V hospodářské situaci, kdy ceny surovin a materiálů rostou a není lehké získat prostředky pro provozní činnost, zejména plánování výrobních procesů včetně obslužných je potřebné. I naše firma chápe nutnost střednědobého plánování v podobě sestavování plánů pro roční a měsíční období. Je tak zachován i princip odpovědnosti a ovlivnitelnosti a následné vyhodnocování skutečných hodnot.

Soustava plánování a rozpočtů v akciové společnosti byla v minulých letech dost podrobně propracovaná. Postupnou reorganizací a restrukturalizací společnosti po r. 2000, kdy došlo k radikálnímu snížení poptávky po strojírenské výrobě, podrobnější plánování pro jednotlivá střediska pozbylo smyslu. Nyní se vyhotovuje plán pro celou divizi podle předběžně domluvených výrobních zakázek na čtvrtletí dopředu a operativně se upravuje.

Základním východiskem pro plánování, řízení a samotnou přípravu výroby jsou předběžné objednávky a uzavřené smlouvy o dílo od zákazníků. Jednotlivé zakázky jsou různě náročné z hlediska zajištění lidské práce, kapitálu i materiálu.

Protože měření výkonnosti podniku (Performance Measurement) je součástí řízení výkonnosti (Performance Management), které představuje neustálé zlepšování podniku ve všech jeho oblastech, je potřeba tyto oblasti spolehlivě měřit.

Měřítka výkonnosti jsou zaměřena na klíčové procesy a klíčové výstupy, které určují zdraví a úspěch organizace. Neexistuje přesný počet měřítek výkonnosti. Určit, co je třeba měřit,

rozhodnout se, jak to měřit. Každý zvolený způsob měření určitého jevu má své výhody a nevýhody.

Při navrhování vhodných ukazatelů pro měření výkonnosti by bylo vhodné určit několik aspektů:

1. Ukazatele pro měření výkonnosti by měly být přesně definovány
2. Náklady měření - pro výpočet určitého ukazatele by stačilo jednoduché řešení i když podniky mívají tendenci vytvářet složité mechanismy
3. Ukazatel pro měření a hodnocení výsledků by mohl vyvolat snahy o nežádoucí manipulaci s vykazovanými hodnotami.

Současné informace využívané pro řízení společností jsou často nedostatečné - chybějící nefinanční informace, váznoucí informační tok a nedostatečně standardizovaná podniková data.

V současné době jsou ve firmě 3 aspekty, které zajímají vedení firmy. Jedná se o:

- zakázkovou náplň, její objem a časové pokrytí stávajících kapacit
- výsledek hospodaření jednotlivých divizí
- počet zaměstnanců firmy

Majitel firmy se snaží jít s dobou, investovat. Podle vrcholových manažerů všechno funguje a není důvod zaběhnuté postupy měnit. Fungovalo to doteď a bude to fungovat i dál, stačí na to selský rozum. Všem těmto aktivitám ale chybí pružnost. Zapomínají, že pokrok ve všech sférách lidského dění nelze zastavit a obzvláště v posledních letech, kdy nabírá na síle globalizace a všechny změny s ní spojené. Ve světě se všechno mění, skutečně je všechno turbulentní (oblíbené a často používané slovo). Co postačovalo pro založení a řízení firmy před 10 lety, dnes už nestačí. Konkurence na domácím i světovém trhu vzrůstá, kvalitní výrobky si získávají nové zákazníky, ale o zákazníky je taky potřeba neustále pečovat, hledět si je.

Moderní trh, konkurenční prostředí, vyžadují k dosažení úspěchu nové schopnosti, zužitkovat a mobilizovat nejen hmotná, ale i nehmotná aktiva jako např. :

- vztahy se zákazníky, kteří zachovávají loajalitu

- pružné interní procesy, zkracování doby dodávky, zrychlení inovace
- motivaci a pružnost zaměstnanců k neustálému zlepšování procesů, jakosti výrobků
- komplexní a pružný informační systém, poskytující kvalitní informace pro řízení a rozhodování

V akciové společnosti MZP se v současné době pro měření výkonnosti podniku používají finanční ukazatele, konkrétně absolutní výše zisku – čistý zisk, zisk před zdaněním. Pro hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů je pro vedení podniku důležitá pouze doba návratnosti investice.

Podnik se soustředí na finanční ukazatele, které, jak už bylo řečeno, poskytují informace o minulosti. Používané systémy skutečně poskytují spoustu údajů, na které se v podniku vynakládá úsilí, ale po jejich zpracování je nikdo nepotřebuje. Pro měření interních procesů jsou důležité náklady a výkony, ale všechny tyto informace jsou chápány jenom jako součást účetnictví. Tyto údaje vlastně neposkytují pro manažery žádné podklady pro jejich rozhodování. Vedoucí jednotlivých středisek se soustředí na méně důležité věci, dokonce jimi zatěžují přímo ředitele svoji divize, a důležité jim unikají. Výkyvy v tržbách způsobuje poměrně dlouhá doba realizace zakázky (3-5 měsíců), kde v této lhůtě je zahrnutá výroba a následně montáž u zákazníka.

Stávající ekonomická krize je hrozbou, ale zároveň i příležitostí pro tuto firmu. Nový systém měření výkonnosti akciové společnosti by se měl rozložit tak, aby bylo možné cíle společnosti “umístit“ do lépe říditelných menších systému na nižších úrovních – úrovních středisek.

Prvním z možných řešení je kombinace finančních a nefinančních ukazatelů. Finanční ukazatele poskytují informace o minulosti a nefinanční předpovídají pravděpodobný budoucí vývoj.

V prostředí akciové společnosti MZP ve stávajících podmínkách a se znalostí dostupných informací by z různých metod zaměřených na měření výkonnosti podniku a jeho procesů byla vhodná pro implementaci metoda ABC/M.

ABC je metodologie, která měří náklady a výkonnost nákladových objektů, aktivit a zdrojů. ABC model pro strategické účely je zaměřen na rozhodování dlouhodobé, ABC

model pro operativní účely je zaměřen na rozhodování krátkodobé. Operativní ABC model je oproti strategickému podrobnější, co se týče počtu aktivit, nákladových objektů a tedy i příčin (vztahových veličin).

Popis, pojmenování a počet hlavních procesů a činností prováděných v akciové společnosti MZP, ale bude nutné přizpůsobit:

- charakteristice akciové společnosti
- důvodu budování a použití modelu ABC
- použitým nástrojům z hlediska informačních technologií (software)

Implementace ABC a ABM přináší nejen výhody, ale určitě i problémy. Změna nebude snadná, implementace ABC spočívá v první řadě především ve změně myšlení manažerů.

Důvody pro implementaci ABC systému

Vedení výrobní divize si uvědomuje nedostatky současného řízení nákladů. Tyto nedostatky se projevují zejména:

- v nedostatečných informacích o účelu vynakládání režijních nákladů
- ve snaze zdokonalit systém řízení nákladů
- ve snaze zdokonalit kalkulace zakázek
- ve snaze upřesnit výpočet nákladů na jednotlivé produkty

Hlavní cíl projektu

Cílem projektu je implementace metody ABC/M, která přinese změnu vnitřního prostředí v akciové společnosti a zároveň ovlivní firemní politiku.

Tato změna obsahuje zavedení:

- nových interních výkazů
- nové pravidla pro kalkulace zakázek
- vymezení zodpovědnosti
- nový systém motivace

Tvorba modelu ABC je pouze prvním krokem. Pak až data získaná implementací této metody přinesou zvrát pro manažery:

- kolik stojí jednotlivé procesy a činnosti?
- kde vytváříme a kde ztrácíme hodnotu?
- jak účelně kalkulovat?
- proč vyrábíme pro tyto zákazníky, když nám přináší tak malý zisk?

Nemusíme si říkat, ale zbytečné náklady jsou všude. V každém středisku, v každém oddělení.

V podniku však existuje řada lokálních zájmů jednotlivých středisek:

- nákup není zainteresován na minimalizaci nákladů a včasné dodávce materiálu
- manažeři nejsou finančně zainteresováni na získávání nových zákazníků
- technologové nejsou zainteresováni na skutečném výsledku zakázky
- výroba není finančně zainteresovaná v případě nekvality

Je důležité určit:

- Co se má změnit
- Jak se to má změnit
- Jak tuto změnu vyvolat

V první řadě by tento model měl přinést transparentnost, usměrnění režijních nákladů a manažersky užitečné informace pro řízení.

5.6.1 Fáze I Analýza nákladů na implementaci

Projekt se týká zefektivnění činnosti podpůrných procesů probíhajících pouze v části podniku, na středisku „výroba“ ve výrobní divizi.

Samotná implementace projektu by byla provedena zaměstnanci akciové společnosti – přímo pracovníky výrobní divize.

Realizační tým

Pro implementaci projektu je velice důležitý realizační tým, jeho složení. Předpokládáme realizační tým o 4 zaměstnancích tak, aby byly pokryty všechny aktivity. Důležitým předpokladem správně fungujícího týmu je komunikace.

Předpokládané složení realizačního týmu:

- technolog
- kontrolor kvality
- ekonom, který bude zároveň i vedoucím týmu
- vedoucí výroby

Předpokládáme, že realizační tým by „obětoval“ této činnosti zhruba 20 % pracovního měsíčního fondu. Jako konzultant by působila ředitelka finančního odboru.

Předpoklad trvání implementace 3 – 6 měsíců. V průběhu implementace bude tento tým získávat informace analýzami předávaných písemných „výkazů práce“, které snad budou na některé zúčastněné působit jako „snímek“ pracovního dne. Bude potřeba zajistit množství nefinančních informací a převést je do vypovídající podoby, kterou jsou v podniku především čas a peníze.

Na základě vyhodnocení současného stavu do této etapy zařadíme činnosti, které bude potřeba provést před samotnou implementací, je to přípravná fáze. V této fázi bude důležité obeznámit všechny pracovníky, kteří se budou na implementaci aktivně podílet, její cíl, smysl, předpokládané výsledky. Zároveň určíme, jestli přínosy implementace budou významné.

Náklady na implementaci a zavedení ABC systému budou představovat:

- osobní náklady zaměstnanců
- náklady na softwarovou podporu

Jak již bylo řečeno, hlavní činností stř. 400 je výroba. Toto středisko je zastoupeno, co se týká pracovní pozice, dělníky a technickými pracovníky. Osobní náklady technických pracovníků i členů realizačního týmu tvoří dost podstatnou součást režijních nákladů, kterými je pak zatěžováno celé středisko.

Musíme si ale uvědomit, že tyto tzv. podpurné aktivity představují spotřebu nákladů - zdrojů firmy.

Předběžný výpočet nákladů na implementaci

Protože nemáme ještě představu o skutečných nákladech na jednotlivé aktivity, musíme předběžně vyjít z účetních dat.

Osobní náklady pracovního týmu:

Pracovní fond členů týmu za období 6 měsíců představuje asi 4032 hodin, jak jsem předdeslala, předpokládáme spotřebu pracovního času týmu pro realizaci modelu 20 %, což činí cca 800 hodin.

Osobní náklady budeme přepočítávat podle skutečných údajů:

- technolog	29 800,- Kč
- ekonom	19 000,- Kč
- kontrola jakosti	23 800,- Kč
- vedoucí výroby	35 500,- Kč

materiálové náklady

- tiskopisy cca 100 ks	200,-Kč
------------------------	---------

ostatní náklady

- úprava databáze externím pracovníkem	2 000,- Kč
--	------------

celkem **110 300,- Kč**

Osobní náklady ostatních techniků, kteří se budou účastnit implementace, jsou časově zanedbatelné - předpokládá se vyplnění předepsaného tiskopisu každý den, denní průběžné vyplňování nezabere víc než 5-10 minut pracovního času.

Vyplněné tiskopisy budou odevzdávány na určeném místě v ekonomickém odboru, kde v rámci 20 % implementačního času budou jejich data vkládány do databázového systému. Operativně bude rozhodováno, jestli budou tiskopisy s předepsanými kolonkami na 1 nebo 5 dní.

Propojení účetního systému, případně instalace nových prvků do stávajícího systému jsou v kompetenci finanční ředitelky a dodavatele softwaru a situace se bude řešit operativně.

Přímo provozní náklady pak bude představovat:

- tvorba informačních výstupů
- provoz systému
- zajišťování a sběr dat

Zpracované výsledky a výstupy z databáze bude možné vyhodnocovat podle potřeby. Důležité bude pochopení ze strany technických pracovníků.

První lehce vypovídající výsledky by měly být hned po 1. měsíci implementace této metody, v první účetní uzávěrce střediska výroby.

5.6.2 Fáze II Tvorba modelu, základní etapy ABC systému

Pro implementaci ABC systému v akciové společnosti MZP si vytvoříme tzv. pilotní model (Activity Based Costing Rapid Prototyping), kde definujeme aktivity. Na základě tohoto modelu budeme mít „zmapovaný“ tok nákladů v rámci akciové společnosti MZP.

Vytvoříme tak konkrétní model, který si rozdělíme na několik etap:

1. úprava zdrojů

- úprava účetních dat

2. návrh aktivit

- klasifikace jednotlivých aktivit – primární, sekundární

3. ocenění aktivit

- určení vztahových veličin nákladů
- ocenění aktivit

4. definování nákladových objektů

5. ocenění nákladových objektů

- určení vztahových veličin aktivit
- ocenění nákladových objektů

1. etapa – úprava zdrojů - účetních dat

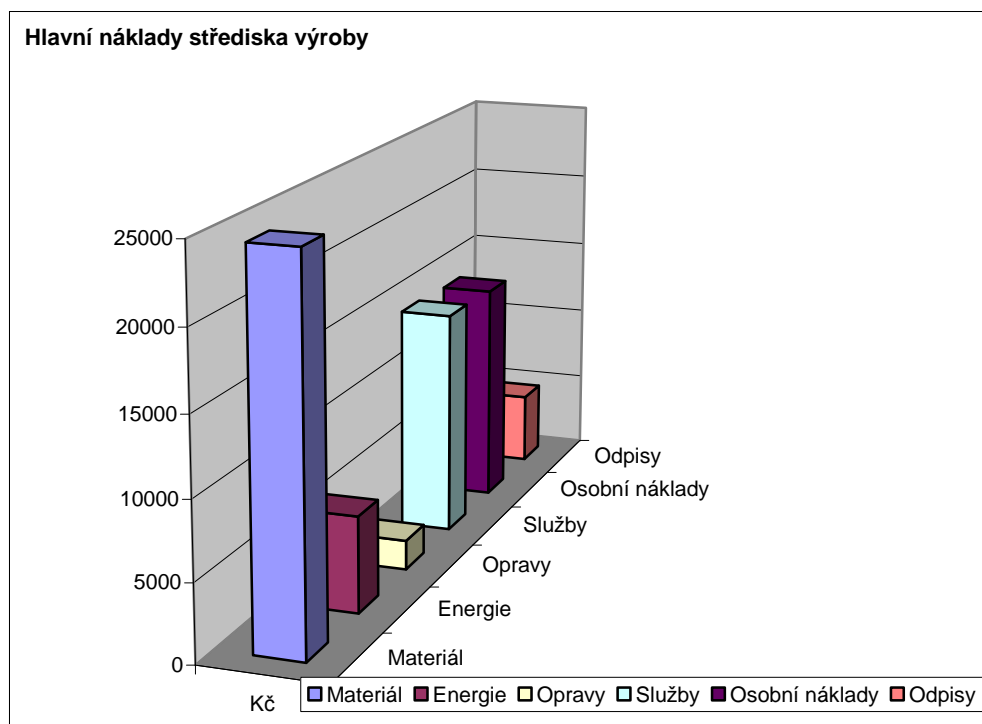
V této první etapě na základě výkazu hospodaření střediska za rok 2009 (Příloha I), který je vytvořený na základě finančního účetnictví, sestavíme upravený výkaz, který nebude zahrnovat náklady, které buď s vlastní výrobou nesouvisí, nebo jsou zanedbatelné. Jedná se např. o rezervy, časové rozlišení, opravné položky, prodej majetku. Největší položkou nákladů jsou: osobní náklady, služby, materiál a energie.

účet	Druh nákladu	Celkem Kč
501	Materiál	24 470 957
502	Energie	6 197 135
511	Opravy	1 922 055
518	Služby	14 642 790
521	Osobní náklady	14 401 084
551	Odpisy	4 659 341
	celkem	66 293 362

Tabulka 14 Hlavní náklady střediska výroby

Účet	Druh nákladu	Kč
501	Přímý materiál	23 417 404
518	Kooperace (služby)	8 074 763
	Přímé náklady celkem	31 492 167

Tabulka 15 Náklady na přímý materiál a služby



Graf 4 Hlavní náklady střediska výroby

	Celkem Kč	%
Výnosy za prodané výrobky	86 656 378,-	100 %
Náklady na prodané výrobky	65 799 554,-	76 %
Režijní náklady celkem-:	20 226 533,-	23 %
- Spotřeba materiálu a energie	7 250 688,-	8 %
- Služby	883 872,-	1 %
- Osobní náklady	7 432 632,-	9 %
- odpisy	4 659 341,-	5 %
Náklady celkem	86 026 087,-	99 %
Provozní zisk	630 291,-	1 %

Tabulka 16 Upravená účetní data

Tento upravený výkaz je průhlednější, režijní náklady představují 23 % z výnosů, největší položkou jsou osobní náklady a spotřeba režijního materiálu a energie.

Účet	Druh nákladu	Celkem Kč	Výrobní režie	Nevýrobní náklady
501	Režijní materiál	1 053 553	1 053 553	0
502	Energie	6 197 135	6 197 135	0
511	Opravy	1 922 055	1 922 055	0
518	Režijní služby	6 568 027	5 649 385	918 642
521	Osobní náklady	14 401 084	6 968 452	7 432 632
551	Odpisy	4 659 341	3 492 997	1 166 344
	celkem	34 801 195	25 283 577	9 517 618

Tabulka 17 Ověření výpočtu přírážek

Přímé mzdy a výrobní režie	25 283 577
Počet hodin přímé práce	63 837
Režijní přírážka Kč na hodinu	396,06

Tabulka 18 Výpočet režijní přírážky (výrobní)

Nevýrobní náklady	9 517 618
Celkové výrobní náklady	65 799 554
Režijní přírážka na výrobní náklady v %	14,5 %

Tabulka 19 Výpočet režijní přírážky (nevýrobní)

2. – 3. etapa – Návrh a ocenění aktivit

Prvním krokem při tvorbě ABC modelu je navržení aktivit akciové společnosti MZP. Vynaložený ekonomický zdroj by byl přiřazen k jednotlivým aktivitám; přiřazení se provádí na základě vztahové veličiny nákladů (Resource Cost Driver). Při definici aktivit se musíme oprostít od klasického funkčního přístupu, který nerespektuje skutečné činnosti prováděné ve společnosti, jelikož se na jednotlivých procesech a činnostech podílejí různá střediska definovaná v organizační struktuře. Struktura aktivit, by měla odpovídat skutečné struktuře procesů a činností probíhajících v podniku. Aktivitu můžeme rozdělit na aktivity přidávající hodnotu a aktivity nepřidávající hodnotu. Aktivitu, které nepřidávají hodnotu slouží pro interní potřebu k podpoře primárních aktivit. Podpůrné aktivity jsou

spotřebovávány aktivitami primárními, proto je musíme přiřadit k primárním aktivitám. Náklady podpůrných aktivit tedy alokujeme, podle stanovených klíčů (např. u aktivity personální činnosti to může být počet pracovníků, kteří zajišťují provádění primárních aktivit) na aktivity primární, tím dojde k navýšení jednotkových nákladů aktivit (**Secondary Rate**).

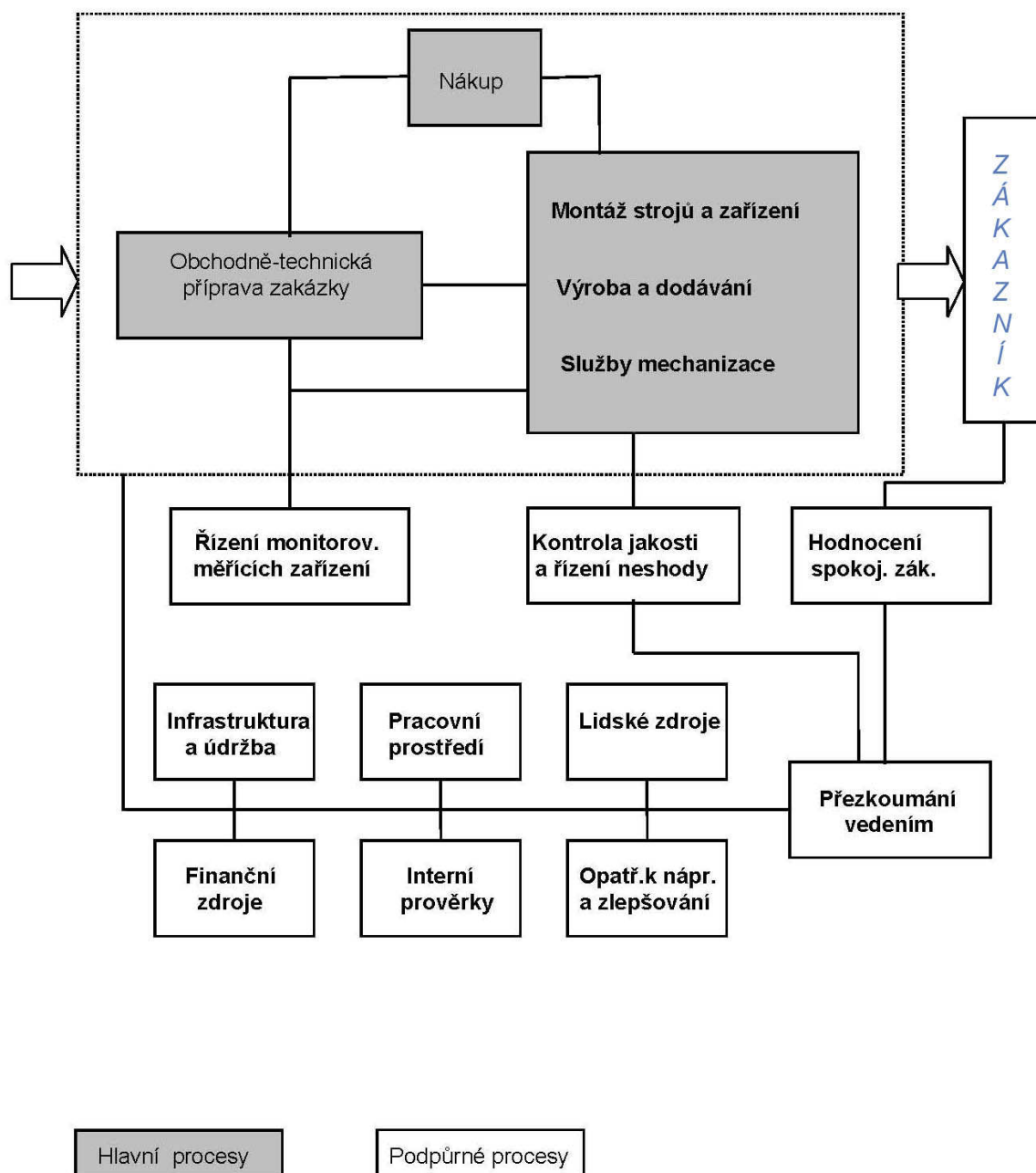
Rozlišujeme tři druhy vztahových veličin aktivit:

- Transakční veličiny (transaction drivers) - počet objednávek, počet faktur
- Časové veličiny (duration drivers) - množství času, který je nezbytný k výkonu aktivity- zpracování faktury, platby, vystavení dodacího listu
- Výkonové veličiny (intensity drivers) - přiřazují náklady přímo na aktivitu

Ve třetí etapě zjistíme celkové náklady na jednotlivé aktivity (Cost Pool), vymežíme vztahovou veličinu aktivity (Activity Cost Driver) a stanovíme náklady na jednotku aktivity. Výsledkem oceňování aktivit je matice nákladů, ve které jsou náklady jednotlivých středisek, či jakýchkoliv jiných prvků sjednocujících náklady přiřazovány jednotlivým aktivitám.

Hlavní procesy	Aktivity (primární)
Nákup	<ul style="list-style-type: none"> - evidence a vyhodnocování dodavatelů - uzavírání smluv s dodavateli - poptávkové řízení
Prodej	<ul style="list-style-type: none"> - nabídkové řízení - specifikace zakázky - zadání zakázky do výroby - expedice - fakturace zakázky - ekonomické vyhodnocení zakázky
výroba	<ul style="list-style-type: none"> - plánování výroby - dílenské řízení zakázek - řízení kooperací - řízení mezioperačních kontrol

Tabulka 20 Hlavní procesy a jejich aktivity v akciové společnosti MZP



Obrázek 3 Hlavní, podpůrné a řídicí procesy akciové společnosti MZP dle Příručky jakosti

Podpůrné procesy	Aktivity sekundární
Technická příprava výroby	<ul style="list-style-type: none"> - konstrukční příprava výroby - technologická příprava výroby - výběr strategických subdodavatelů
Investiční rozvoj	<ul style="list-style-type: none"> - plánování a schvalování investic - realizace investic - uvedení do provozu a zařazení do evidence
Údržba výrobních technologií	<ul style="list-style-type: none"> - plánování údržby - plánování výroby přípravků - výroba přípravků
Opravy, údržba a péče o majetek	<ul style="list-style-type: none"> - evidence nákladů na údržbu - plánování oprav - vyhodnocování ekonomiky majetku
Lidské zdroje	<ul style="list-style-type: none"> - Plánování rozvoje znalostí - Motivační plánování
Logistika	<ul style="list-style-type: none"> - řízení skladů - řízení stavu zásob - manipulace s materiálem - řízení dodávek
Bezpečnost, ochrana majetku	<ul style="list-style-type: none"> - správa bezpečnostních směrnic - plánování školení bezpečnosti - evidence odborné způsobilosti

Tabulka 21 Podpůrné procesy a jejich aktivity v akciové společnosti MZP

Náklady na předmět alokace, tj. nákladový objekt (výkon, činnost), určíme na základě nákladů na jednotku aktivity a objemu aktivity vyžadovaném předmětem alokace. Snahou manažera by mělo být mít přehled o nákladech ve všech fázích procesů, které v organizaci probíhají. V tento moment se mění pohled na kalkulační jednici jako na výstup nákladových kalkulací. Z kalkulační jednice se stává nákladový objekt. Tedy nejenom výkon jako výstup výrobního procesu, ale objekt, který spotřebovává náklady. Jakmile je určena výše nákladů na jednotlivé aktivity a stanoveny výkony jednotlivých aktivit (MVA), můžeme určit jednotkové náklady aktivit (JNA). Část nákladů je přímo přiřaditelná konkrétní aktivitě, ale značná část nákladů je nepřímá a je spotřebována několika aktivitami.

Jednotkové náklady aktivity = celkové náklady na aktivitu / míra výkonu aktivity

Primární jednotkové náklady aktivity (PJNA) (primary rate)

Sekundární jednotkové náklady aktivit (SJNA) (secondary rate)

Celkové jednotkové náklady aktivit (CJNA) (combined rate)

Výrobní výkony ve výrobě jsou zpravidla normovány, ale v typu výroby v akciové společnosti se nevedou přesné záznamy o skutečných výkonech, aby bylo možné je vyhodnocovat a porovnávat v čase.

Základními hledisky pro hodnocení efektivity procesu, činnosti je:

- čas
- náklady
- kvalita

Jedním z problémů je kritérium rozhodování o přijetí zakázky, o ceně, o zastavení výroby apod. V akciové společnosti MZP se uplatňuje tradiční postup. Firma si vyčíslí, na základě minulého účetního období, fixní náklady (režie), variabilní náklady (přímé náklady) a udělá si odhad zisku, který chce dosáhnout. Součtem těchto položek dospěje k objemu tržeb.

Režie a zisk podělí přímými náklady a získá průměrnou přírážku pro tvorbu ceny. Zakázky po předběžné kalkulaci přijme i když je průměrná přírážka dosažena nebo překročena. O úspěchu podniku rozhoduje realizovaná produkce. Protože dnes o ceně rozhoduje zákazník, nezajímají ho náklady na splnění zakázky, které podnik vynaloží, a realizované produkci, která je v dnešních podmínkách nelítostné konkurence dominantním faktorem, se musí podřítit všechno. Najde si dodavatele, který mu jeho požadavky splní za nejnižší cenu. Jsou jen dvě možnosti: buď se přijmou opatření ke snížení nákladů, nebo opatření ke zvýšení objemu realizované produkce. Neposuzujeme tak výhodnost nebo nevýhodnost jednotlivých činností v podniku, ale posuzujeme tak produkci z hlediska dosažení výše podnikového výsledku.

Při restrukturalizaci podniku v r. 2005 došlo ke zrušení některých činností, které se managementu jevily jako nepotřebné pro další řízení firmy, některé činnosti se sloučily.

V druhé etapě předpokládáme definicí aktivit a jejich ocenění. Podle výsledku a analýz můžeme pak eventuálně návrh činností upravit. Tento návrh „označení“ podpůrných činností by měl pracovní tým „zvládnout“ teoreticky zhruba za 2 dny pracovního času, pro promyšlené a důkladné rozhodnutí, zkoumajíc různé aspekty těchto aktivit, protože víme, že chceme z nákladů podpůrných činností „ustanovit“ činnosti hlavní.

Jako podpůrné činnosti náš pracovní tým definuje zejména činnosti zahrnující práci technologa, konstruktérů a kontrolora kvality. Tyto činnosti představují část osobních nákladů střediska. I když náklady zůstanou zachovány, změní se jejich tok od zdrojů k činnostem.

Jednotlivé pracovní činnosti těchto zaměstnanců jsou směřovány k přípravě a průběhu výroby. Definujeme v této etapě modelu ABC nové činnosti.

Zakázky, jejich zpracování od nabídkového řízení až po odeslání výrobku z podniku, mají na středisku výroby na starosti 2 technologové.

Předpokládáme, že odměna technologa za práci – jeho plat, by mohly být součástí kalkulace každé zakázky v poměru, v jakém se na té které zakázce podílel. Mohly by se tak snížit režijní náklady a zároveň výše režijní přírážky k rozvrhové základně pro další účetní období.

Vezmeme do úvahy zakázkovou náplň roku 2009 – realizované zakázky. Technology označíme T1 a T2. V níže uvedené tabulce 19 je uvedené pracovní zařazení, počet realizovaných zakázek u každého pracovního zařazení, počet celkem odpracovaných hodin na tyto zakázky, počet odpracovaných hodin určeného pracovníka, časové ztráty v hodinách za celý rok 2009, podíl pracovního času konkrétního pracovníka na 1 odpracovanou hodinu zakázky a nakonec toto promítnutí k pracovníkovu měsíčnímu platu.

Rok 2009	Počet realiz. zakázek	Počet Oh	Oh THP	Časové ztráty	hod.THP/Oh zakázky	Kč THP/Oh zakázky
Technolog 1	89	22466,5	1891,0	227,0	0,074	11,23
Technolog 2	38	26447,5	1833,5	222,0	0,061	9,08
Programátor pálení	89	1756,5	1627,5	0,0	0,92	87,62
Kontrola jakosti	127	48914	1904	228,0	0,034	4,15

Tabulka 22 Počet realizovaných zakázek, odpracovaných hodin a průměr v Kč práce THP na 1 odpracovanou hodinu na zakázce

Samozřejmě tyto časy jednotlivých aktivit a náklady na ně jsou závislé od pracnosti zakázky. Všechny náklady pracovní činnosti těchto pracovníků jsou zahrnuty do osobních režijních nákladů. Jedná se vlastně o přípravu a průběh výroby a administrativu s ní spojenou.

Předpokládáme, že technolog celou pracovní dobu věnujeme zakázkám, samozřejmě podle potřeby - složitosti zakázek.

Protože nemáme k dispozici žádný ukazatel, který by mohl vypovědět, jakým způsobem lze určit, kolik času v průměru věnuje technolog jedné zakázce, budeme považovat za jakýsi odrazový můstek odpracované hodiny na realizované zakázky v roce 2009 tímto technologem. Klíčem by mohly být tyto realizované odpracované hodiny, podle kterých by se dalo usuzovat na pracnost zakázky.

Jestli podělíme odpracované hodiny technologa na základě skutečnosti celkovými odpracovanými hodinami na jím realizovaných zakázkách za rok 2009, dostali by jsme hodnotu, která by odpovídala množství času technologa na 1 odpracovanou hodinu zakázky – hodinu potřebnou k jejímu zhotovení.

Pro zpětný přepočít si vezmeme konkrétní zakázku a podle přepočítaného času zjistíme, kolik mohl strávit pracovního času na této konkrétní zakázce.

Z množství odpracovaných hodin technologa odečteme 1 hod. pracovního času denně – jedná se o čas ztrátový.

Tento čas stráví technolog v průběhu týdne:

- na operativní poradě u ředitele divize (15-20 minut) podle potřeby
- vyhodnocováním realizovaných zakázek 1 – 2x týdně (15-20 minut) za přítomnosti GŘ
- průběžnou „kontrolou“ jednotlivých fází výrobních zakázek ve výrobních halách
- časovými ztrátami přemísťováním se v objektu areálu
- odvozem menších dílů na opracování do kooperace v místě činnosti podniku v případě, že není volná kapacita

Kalkulace zakázky dle skutečnosti klasickým způsobem

Odpracované hodiny	1391,0	
Osobní náklady	147507,- Kč	17 %
Kooperace	138321,- Kč	16 %
Materiál	517993,- Kč	62 %
Montážní mech. a doprava	6630,- Kč	1 %
Ostatní náklady	32755,- Kč	4 %
Přímé náklady celkem	843206,- Kč	100 %
Krycí příspěvek	337282,- Kč	40 %
Úplné náklady celkem	1180488,- Kč	
Výnosy	1589205,- Kč	
Hospodářský výsledek	408717,- Kč	

Tabulka 23 Kalkulace zakázky – zhotovení třídiče

Režijní přírážka – krycí příspěvek, se vztahuje k celkovým přímým nákladům na zakázku.

Náklady na nově vytvořené a přejmenované činnosti

aktivita	Průměrný čas v hodinách	Hodiny za rok	čas v %	Náklady v Kč
Zpracování cenové nabídky	3	267	16,0 %	51 985,-
Prostudování a zpracování technické dokumentace, kalkulace zakázky	8	712	42,8 %	138 626,-
Vypsání výdejek materiálu, předání do skladu	3	267	16,0 %	51 985,-
Propočet kapacit, zajištění externí výroby	2	178	10,7 %	34 657,-
Výběr dodavatele, zajištění kooperací,	0,3	26,7	1,6 %	5 198,-
Evidence, napsání a zaslání objednávky	0,074	6,6	0,4 %	1 285,-
Zajištění montážních mechanismů-vnitropožadavek	0,30	26,7	1,6 %	5 198,-
Předání výrobního příkazu vedoucímu výroby	0,074	6,6	0,4 %	1 285,-
Sledování zakázky v průběhu výroby	2	178	11 %	34 657,-
celkem		1664	100 %	324 086,-

Tabulka 24 Náklady podpůrných činností

Tabulka 20 je vztažena jako příklad k technologovi, který realizoval v roce 2009 89 výrobních zakázek (Příloha II), pro tyto zakázky zaevidoval 96 objednávek na kooperaci (žhání, soustružení a pod.)

U tohoto technologa na základě výpočtů můžeme konstatovat, že nejvíc pracovního času zabere prostudování a zpracování technické dokumentace a zhotovení kalkulace zakázky. Průměrnou zakázku o zhruba 250 hodinách potřebných k její zrealizování by zatížil asi 3641,- Kč aktivit potřebných v přípravné fázi zakázky.

Může samozřejmě existovat zakázka, která bude z hlediska administrativních činností v přípravné fázi zcela nenáročná, ale samotná její výroba spotřebuje vysoké přímé náklady.

Můžeme tak konstatovat, že náklady, co se týká objemu, zůstanou stejné, ale najdou si jinou cestu „průtoku“. Obdobným způsobem pojmenování aktivit se bude postupovat i u ostatních technických funkcí, což bude úkolem implementace.

4. etapa – Definování nákladových objektů

Našimi nákladovými objekty pro realizační tým budou výrobní zakázky. Budou to všechny výrobní zakázky, které v průběhu implementace modelu ABC budou v akciové společnosti MZP „otevřeny“ a bude probíhat jejich realizace.

5. etapa – Ocenění nákladových objektů

Pro ocenění nákladových objektů potřebujeme najít příčiny vyvolávající spotřebu aktivit na tyto nákladové objekty. Náklady na aktivity, které jsme určili, závisí především od velikosti zakázky, jejího objemu. Počet hodin přímé práce, počet objednávek kooperací, rozsah výkresové dokumentace, kterou je třeba prostudovat, objem materiálu, který je potřeba rozepsat na materiálové výdejky.

aktivita	Náklady v Kč na příčinu	Počet příčin	Náklady ABC v Kč
Zpracování cenové nabídky	584,-	89	51 985,-
Prostudování a zpracování technické dokumentace, kalkulace zakázky	1 558,-	89	138 626,-
Vypsání výdejek materiálu, předání do skladu	584,-	89	51 985,-
Propočet kapacit, zajištění externí výroby	389,-	2	778,-
Výběr dodavatele, zajištění kooperací,	58,-	61	3 538,-
Evidence, napsání a zaslání objednávky	14,-	96	1 344,-
Zajištění montážních mechanismů-vnitropožadavek	8,-	20	160,-
Předání výrobního příkazu vedoucímu výroby	14,-	89	1 285,-
Sledování zakázky v průběhu výroby	389,-	89	34 657,-
celkem			284 358,-

Tabulka 25 Náklady na příčiny

Vezmeme si na srovnání libovolnou zakázku.

Zakázka 68705989	tradičně	ABC	Rozdíl Kč	Rozdíl %
Výnosy	557 000,-	557 000,-		
Celkové náklady	323 581,-	330 188,-	6 607,-	2 %
Zisk v Kč	233 419,-	226 812,-	6 607,-	20 %
Zisk v % z výnosů	42,0 %	40,7 %	1,3 %	

Tabulka 26 Srovnání nákladů zakázky tradičně a metodou ABC

Zakázka 68705989 aktivita	čas v hod.	Náklady v Kč na příčinu	Počet příčin	Náklady ABC v Kč
Zpracování cenové nabídky	3,0	584,-	1	584,-
Prostudování a zpracování technické dokumentace, kalkulace zakázky	18,0	3 505,-	1	3 505,-
Vypsání výdejek materiálu, předání do skladu	2,0	389,-	1	389,-
Propočet kapacit, zajištění externí výroby	0	389,-	0	0,-
Nákup služeb	0	150,-	0	0,-
Výběr dodavatele, zajištění kooperací,	0,6	58,-	2	116,-
Evidence, napsání a zaslání objednávky	0,074	14,-	2	28,-
Zajištění montážních mechanismů- vnitropožadavek	0,9	8,-	3	24,-
Předání výrobního příkazu vedoucímu výroby	0,074	14,-	1	14,-
Sledování zakázky v průběhu výroby	10,0	1 947,-	1	1 947,-
celkem	35,0			6 607,-

Tabulka 27 Vyčíslení nákladů na příčiny u konkrétní zakázky

Zakázka 68705988	tradičně	ABC	Rozdíl Kč	Rozdíl %
Výnosy	1 589 205,-	1 589 205,-		
Celkové náklady	1 180 488,-	1 164 581,-	15 907,-	1,34 %
Zisk v Kč	408 717,-	424 624	15 907,-	3,89 %
Zisk v % z výnosů	25,7 %	26,7 %	1,04 %	

Tabulka 28 Srovnání nákladů zakázky tradičně a metodou ABC

Zakázka 68705988 aktivita	čas v hod.	Náklady v Kč na příčinu	Počet příčin	Náklady ABC v Kč
Zpracování cenové nabídky	3,0	584,-	1	584,-
Prostudování a zpracování technické dokumentace, kalkulace zakázky	36,0	3 505,-	2	7 010,-
Vypsání výdejek materiálu, předání do skladu	16,0	389,-	8	3 112,-
Propočet kapacit, zajištění externí výroby	2	389,-	1	389,-
Nákup služeb	0	150,-	150	0,-
Výběr dodavatele, zajištění kooperací,	3,3	58,-	11	638,-
Evidence, napsání a zaslání objednávek	1,11	14,-	15	210,-
Zajištění montážních mechanismů- vnitropožadavek	2,1	8,-	7	56,-
Předání výrobního příkazu vedoucímu výroby	0,074	14,-	1	14,-
Sledování zakázky v průběhu výroby	20,0	1 947,-	2	3 894,-
celkem	83,584			15 907,-

Tabulka 29 Vyčíslení nákladů na příčiny u konkrétní zakázky

5.6.3 Fáze III Uvedení do provozu

Výchozím bodem k použití ukazatelů měření je stanovit cílovou výkonnostní hodnotu pro každý měřicí ukazatel. Proto pracovní tým bude muset pravidelně hodnotit dosaženou úroveň výkonnosti v daném ukazateli a porovnávat ji s cílovou hodnotou. Pokud zde bude podstatný rozdíl, musí být určena jeho příčina.

Frekvence protékání nákladů ABC systémem bude denní, proto pro implementaci v podniku bude potřeba instalovat kvalitní informační systém, ale pro úspěšnou implementaci této metody bude důležitá přesná evidence nákladů a jejich vztah

k podnikovým aktivitám. Protože si v dnešní době žádnou implementaci nelze představit bez počítačové podpory, implementace ABC bude samozřejmě mít softwarovou podporu, která usnadní vyhodnocování a analýzu získaných dat. Jako každý projekt, i tato implementace přinese náklady navíc, ale předpokládá se jejich brzká návratnost v podobě zefektivnění procesů probíhajících ve výrobní divizi, zvýšení zodpovědnosti za výsledky vlastní práce a především snížení nákladů nepřinášejících přidanou hodnotu podniku.

Dnes existuje celá řada informačních systémů. Vytvoření vlastní informační infrastruktury firmy je náročný a také nákladný úkol. Ale každý podnik potřebuje vlastní informační infrastrukturu, vytvořit vlastní integrovaný systém měření a řízení pro využívání údajů ke zlepšování výkonnosti. Za tímto účelem bude kontaktován dodavatel softwaru pro akciovou společnost MZP a budou mu předneseny požadavky instalace, příp. úpravy stávajícího systému pro účetnictví a evidenci a realizaci zakázek.

Je možné, že v prvních měsících sledování aktivit na jednotlivé zakázky bude stačit stávající databázový zakázkový systém, který není propojený s účetnictvím a hned po prvních dnech počátku implementace může poskytnout údaje o nákladech na jednotlivé aktivity v zakázkách. Myslím, že bude vhodné tyto aktivity rozšířit později i o ostatní střediska tvořící výrobní divizi.

ABC model se v tomto případě neosvědčí jen na zakázkách, ale bude mít určitě vliv i na zvýšení produktivity některých technicko-hospodářských pracovníků střediska.

Hlavním cílem podniku je podle Teorie omezení (TOC) vydělávání peněz a to nyní i budoucnosti. Podle teorie omezení bude důležité posoudit každé rozhodnutí z hlediska ovlivnění výsledku podniku jako celku.

Průtok – Throughput – tok peněz, které podnik obdrží za realizaci svých výrobků snížený o variabilní náklady

Investice (zásoby, majetek) – Inventory – peníze vydané na nákup potřebných komponent

Provozní náklady – Operating expense - peníze vydané na vlastní transformaci zásob na prodejné produkty

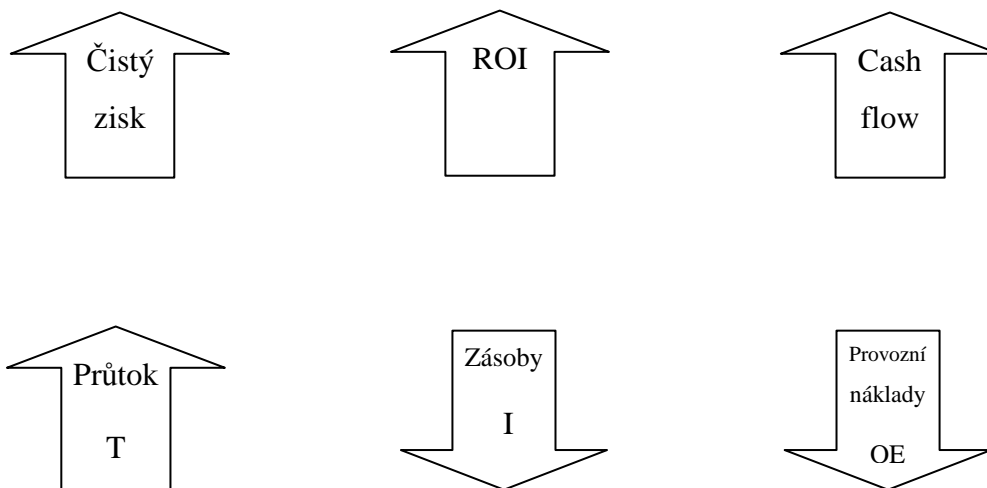
Potom lze klasická měřítko převést na pro potřeby manažerského rozhodování takto:

Zisk před zdaněním: $NP = T - OE$

Návratnost investic: $ROI = (T - OE)/I$

Pomocí T, OE a I můžeme stanovit dopad každého manažerského rozhodnutí na hlavní ekonomické výsledky podniku. Ideální situace: T se zvyšuje a současně I a OE klesá, jak je uvedeno na obr. 2.

Použitím metody ABC/M můžeme identifikovat úzká místa v podnikání akciové společnosti MZP.



Obrázek 4 Srovnání mezi klasickými finančními metrikami, provozními metrikami a dosahováním hlavního cíle podniku

Zároveň s implementací ABC modelu by bylo vhodné ve výrobní divizi instalovat zejména pro technology program, který by umožňoval provedení síťové analýzy zakázky. Po zadání příslušných údajů by výstupem bylo několik variant realizace zakázky z časového pohledu.

Práce s takovým programem by nebyla složitá a přínosy by ocenili i samotní uživatelé.

Jako příklad uvádím zpracování síťové analýzy zakázky programem WinQsb.

Sít'ová analýza – metoda CPM (Critical Path Method), metoda kritické cesty

Na zhotovení 1 ks sušáku pro svého zákazníka byly technologem zpracovány podklady: od výkresové dokumentace přes zajištění materiálu, jednotlivé postupy ve výrobě až po finální přejímku výrobku. Trvání jednotlivých pracovních činností je určené pracovními dny.

V tabulce 21 jsou postupně seřazeny jednotlivé etapy průběhu výroby. Naším úkolem je určit nejkratší dobu realizace zakázky.

	činnost	Předchozí činnost	dny
Poptávka na zhotovení 1 ks sušáku-zpracování cenové nabídky	A	-	3
Zpracování výrobní dokumentace,objednání materiálu přes MTZ,předání pálicích plánů, zhotovení kalkulace, výrobního příkazu	B	A	2
Zajištění a dodávka materiálu z MTZ	C	B	5
Předání výr.dokumentace do výroby - pálení materiálu	D	C	6
Dělení materiálu	E	D	3
Broušení výpalků,frézování úkosů	F	E	9
Sestavení do celku	G	F,G	2
Vrtání otvorů	H	F,G	3
Svařování	I	G	5
Provedení elektromagnetických zkoušek svarů včetně žíhání svarku na odstranění vnitřního pnutí	J	I,H	3
Opracování svarku na horizontální vyvrtávače	K	J	1
Provedení povrchové ochrany – tryskání,nátěry,konzervace	L	K	5
Finální přejímka	M	L	2

Tabulka 30 Etapy průběhu výroby zakázky

Výpočet časových rezerv činností:

Celková časová rezerva $RC_{ij} = TP_j - TM_i - t_{ij}$

Volná časová rezerva $RV_{ij} = TM_j - TM_i - t_{ij}$

Nezávislá časová rezerva $RN_{ij} = TM_j - TP_j - t_{ij}$

TP...nejpozději přípustný termín

TM...nejdříve možný termín

RC...velikost časového intervalu, o který lze zpozdít ukončení realizace činností (posunout začátek nebo prodloužení trvání), aniž by se změnila doba projektu.

RV...velikost časového intervalu, o který lze zpozdít ukončení realizace činností, aniž by se tím zabránilo bezprostředně následujícím činnostem začít realizaci v nejdříve možném termínu (při čerpání nesmí být ovlivněny rezervy následujících činností).

RN...velikost časového intervalu, která začala v nejpozději přípustném termínu, aniž by se tím zabránilo bezprostředně následujícím činnostem začít v nejdříve možném termínu.

t ... trvání činnosti

ZM... nejdříve možný začátek

KM ..nejdříve možný konec ($ZM + t$)

ZP... nejpozději přípustný začátek ($KP - t$)

KP... nejpozději přípustný konec

Činnost		Počát. uzel		Konc. uzel		Čas. rezerva celková	Čas. rezerva volná	Čas. rezerva nezávislá	
		t_{ij}	TM_i	TP_i	TM_j	TP_j	RC_{ij}	RV_{ij}	RN_{ij}
A	(1,2)	3	0	3	0	3	0	0	0
B	(2,3)	2	3	5	3	5	0	0	0
C	(3,4)	5	5	10	5	10	0	0	0
D	(4,5)	6	10	16	10	16	0	0	0
E	(5,6)	3	16	19	16	19	0	0	0
F	(6,7)	9	19	28	19	28	0	0	0
G	(7,9)	2	28	30	28	30	0	0	0
H	(7,8)	3	30	33	32	35	2	0	0
I	(9,10)	5	30	35	30	35	0	0	0
J	(8,10)	3	35	38	35	38	0	0	0
K	(10,11)	1	38	39	38	39	0	0	0
L	(11,12)	5	39	44	39	44	0	0	0
M	(12,13)	2	44	46	44	46	0	0	0

Tabulka 31 Výpočet pro dobu trvání zakázky

Zadání řešení příkladu do programu WinQSB

Pro řešení síťové analýzy v našem případě použijeme metodu CPM, metodu kritické cesty.

Problem Specification

Problem Title: realizace zakázky

Number of Activities: 13

Time Unit: days

Problem Type:

- Deterministic CPM
- Probabilistic PERT

Select CPM Data Field:

- Normal Time
- Crash Time
- Normal Cost
- Crash Cost
- Actual Cost
- Percent Complete

Data Entry Format:

- Spreadsheet
- Graphic Model

Activity Time Distribution:

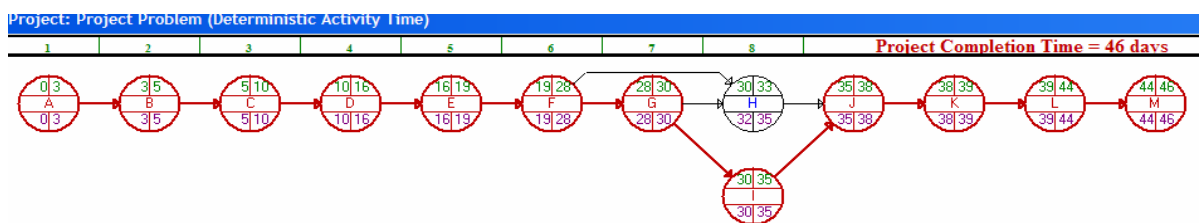
Choose Activity Time Distribution

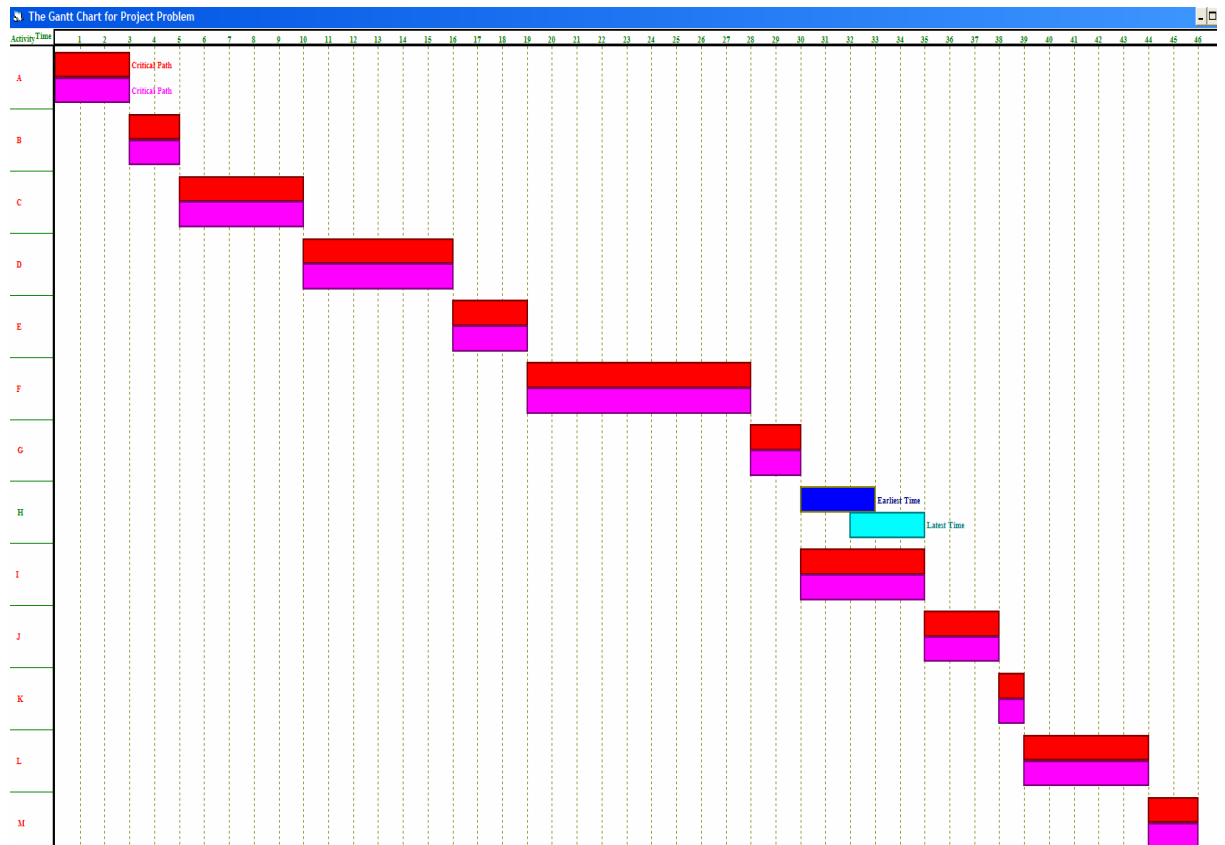
OK Cancel Help

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		3
2	B	A	2
3	C	B	5
4	D	C	6
5	E	D	3
6	F	E	9
7	G	F,G	2
8	H	F,G	3
9	I	G	5
10	J	I,H	3
11	K	J	1
12	L	K	5
13	M	L	2

02-10-2009 18:38:07	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	3	0	3	0	3	0
2	B	Yes	2	3	5	3	5	0
3	C	Yes	5	5	10	5	10	0
4	D	Yes	6	10	16	10	16	0
5	E	Yes	3	16	19	16	19	0
6	F	Yes	9	19	28	19	28	0
7	G	Yes	2	28	30	28	30	0
8	H	no	3	30	33	32	35	2
9	I	Yes	5	30	35	30	35	0
10	J	Yes	3	35	38	35	38	0
11	K	Yes	1	38	39	38	39	0
12	L	Yes	5	39	44	39	44	0
13	M	Yes	2	44	46	44	46	0
	Project	Completion	Time	=	46	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

02-10-2009	Critical Path 1
1	A
2	B
3	C
4	D
5	E
6	F
7	G
8	I
9	J
10	K
11	L
12	M
Completion Time	46





Graf 5 Ganttův časový diagram

Tabulka řešení pomocí programu WinQSB ukazuje činnosti, které tvoří kritickou cestu, t.j. cestu s nulovými celkovými rezervami. Kritická cesta udává nejkratší možnou dobu realizace zakázky.

Celková doba realizace zakázky bude 46 pracovních dní. Kritickou cestu tvoří činnosti

$A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D \rightarrow E \rightarrow F \rightarrow G \rightarrow I \rightarrow K \rightarrow L \rightarrow M$, nejsou tady žádné časové rezervy, které by mohly tyto procesy opozdit.

5.7 Ekonomické zhodnocení projektu

Implementace metody ABC/M ve firmě by neměla při své realizaci způsobit větší problémy. V akciové společnosti MZP se z perspektiv této metody uplatňují některé cíle v praxi, ale pořád je tam prostor pro jejich zdokonalení a rozvinutí. Důležité bude „vnutit“ myšlenky realizace této metody jako vlastní implementujícím manažerům a přijetí nových cílů a strategie zaměstnanci akciové společnosti.

1. Stručný obsah projektu

Hlavním cílem projektu je zkvalitnit stávající systém měření výkonnosti v akciové společnosti MZP, střediska výroba - výrobní divize. Pro realizaci tohoto cíle byl na základě předchozích informací, dat z účetního systému a zakázkové náplně vybrán ABC/M model.

Pro splnění cílů projektu bude potřeba instalaci nového systému nebo upgrade stávajícího databázového systému zakázek.

2. Celkové zhodnocení projektu

Prioritou je ekonomické zhodnocení a to - účelnost, realizovatelnost a životaschopnost projektu.

Během doby realizace projektu by bylo dobré, kdyby nebyly shledány žádné problémy, které by mohly mít vliv na plnění cílů projektu.

Projekt:

- pomůže lépe zhodnotit práci technických pracovníků
- přinese zvýšení produktivity práce
- přispěje ke zvýšení informovanosti střediska jako celku
- umožní lepší přehlednost a srozumitelnost jednotlivých etap výrobních zakázek
- přispěje k větší sledovanosti zakázek a snaze o úsporu nákladů
- posílí motivaci účastníků projektu

3. Klíčové aktivity projektu

Na základě předem vypracovaného plánu a časového harmonogramu bude k informování o zahájení projektu svolána porada ředitele výrobní divize s účastí všech zainteresovaných stran, kde bude projekt oficiálně prezentován.

Důležité činnosti:

- průběh projektu bude pravidelně vyhodnocován 1 -2 x týdně
- každé hodnocení bude písemně zaznamenáno
- z výsledků každého vyhodnocení bude zpětná vazba na účastníky projektu
- pravidelně se bude sledovat „náběh“ nákladů na jednotlivé zakázky
- tým bude nápomocen při řešení problémů účastníkům projektu
- přijímat podněty ze strany účastníků projektu k případnému zlepšování určených aktivit
- důraz je kladen na společné hledání řešení a aktivaci vlastního potenciálu v prostředí pracovní činnosti

4. Monitoring a řízení

Složení pracovního týmu odpovídá z hlediska personálního obsazení, kvalifikace a profesní struktury počtu uživatelů.

Monitoring a řízení by mělo probíhat dle plánu realizace projektu. Realizační tým bude spolupracovat formou vzájemných konzultací, porady celého projektového týmu by se měly konat 1-2x týdně.

S projektovým týmem by se měla finanční ředitelka setkávat pravidelně 1x měsíčně. Obsahem těchto setkání by měla být zejména kontrola dosavadního průběhu projektu, plnění stanoveného harmonogramu a finančního plánu, kontrola plnění ukazatelů a konzultace plánu práce pro následující období. Výsledkem by mělo být vyjasnění možných nesrovnalostí při realizaci projektu.

Realizace projektu po stránce personální, ekonomické i organizační by měla přispět ke zvýšení kvalifikace projektového týmu – výrazný posun v odbornosti, ale především ve

zlepšení vzájemné komunikace a protože je projekt postaven na týmové práci, dále v posílení odpovědnosti za řešení jednotlivých činností.

ZÁVĚR

Při implementaci nového strategického systému měření výkonnosti je důležité si uvědomit, že ukazatelový systém měření výkonnosti je nástrojem pro transformaci strategických cílů do systému výkonnostních ukazatelů a jejich rozpis na jednotlivé organizační úrovně. Kontrola jejich plnění umožňuje vytvořit účinnou zpětnou vazbu plnění strategických cílů.

Společným rysem navržených změn je nejen uspokojování zákazníků, ale také zkvalitnění komunikace uvnitř i vně podniku ve smyslu otevřenosti, přesnosti a rychlosti, a přechod k procesnímu řízení s efektivní podporou informačních a komunikačních technologií.

Měření výkonnosti podniku nemůže být jen doplňkem účetní evidence, ale musí se stát nezbytnou a podstatnou součástí řízení podniku. Lidé v podniku musí přikládat větší význam faktům a číslům než intuici a zbožným přáním. Každý pracovník podniku by se měl snažit pochopit jaká úroveň výkonnosti je nezbytná a proč jí podnik nedosahuje. Jen tak může aktivně přispívat k odstranění tohoto rozdílu ve výkonnosti podniku.

Pouze průběžně zlepšované procesy mohou zajistit výkonnost podniku, jeho konkurenceschopnost a pružnost reakce při současných změnách na trzích zmítaných globalizací. Žádná organizace nemůže dlouhodobě bez jasně formulované podnikové strategie naplňovat svoji vizi. Při zvyšování výkonnosti podniku se vychází z obecně uznávaných metod, které je možné přizpůsobovat daným vnitřním podmínkám organizace. Model ABC/M, který je jednoduchý a srozumitelný by mohl být nejlepším vkladem.

Většina moderních manažerských přístupů staví na tom, že hlavním aktivem firmy jsou znalosti, schopnosti a zkušenosti jejích pracovníků. A právě systematická podpora sdílení, využívání a získávání znalostí jsou velmi účinným prostředkem zvyšování výkonnosti společnosti v krátkém i v dlouhém horizontu.

Hammer: „Každý pracovník podniku by se měl snažit pochopit jaká úroveň výkonnosti je nezbytná a proč jí podnik nedosahuje. Jen tak může aktivně přispívat k odstranění tohoto rozdílu ve výkonnosti podniku.“

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. ASPI Praha. 2005. 263 s. ISBN 80-7357-084-X.
- [2] FIBÍROVÁ, J. *Reporting moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. vyd. Grada Publishing Praha. 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X.
- [3] HAMMER, M., Agenda 21. Praha: Management Press, 2002. 258 s. ISBN 80-7261-074-0.
- [4] Hammer, M.: The deadly sins of performance measurement. Jaro 2007. MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW s. 19 – 28, Moderní řízení 2007. ze dne 9.3.2007. [online]. [2010-03-23]. Dostupné na: <<http://www.modernirizeni.cz>>
- [5] JÍLEK, J. *Metody mezinárodního srovnávání*. Přepřacované 1. vydání. VŠE. Praha. 1997. 68 s. ISBN 80-7079-356-2.
- [6] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balance Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. vydání. Management Press Praha. 2000. 267s. ISBN 80-7261-032-5
- [7] KATOLICKÝ, A. *Model vztahu mezi výkonností podnikání, účinností podnikových procesů a efektivností podnikové informatiky*. [online]. [2010-03-28]. Dostupné na: <<http://www.akamonitor.cz>>
- [8] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Měření výkonnosti podniku*. Případová studie. Nakladatelství Oeconomica. Praha. 2004. 96 s. ISBN 80-245-0785-4.
- [9] KLÍMEK, P. *Úvod do ekonometrie a hospodářské statistiky*. 1. vydání. UTB ve Zlíně. 2006. 142 s. ISBN 80-7318-427-3.
- [10] KONRÁDOVÁ, M. *Manažerské účetnictví a controlling*. Vysoká škola podnikání Ostrava. 2007. 100 s. ISBN 80-86764-62-1.
- [11] KRÁL, B. *Progresivní změny v systémech řízení výkonnosti: Sborník konference*. Nakladatelství Oeconomica. Praha. 2006. 328 s. ISBN 80-2451070-7.
- [12] MARINIČ, P. *Komplexní přístup k měření firemní výkonnosti*. Moderní řízení ze dne 15.3.2007. [online]. [2010-03-23]. Dostupné na: <<http://www.modernirizeni.cz>>
- [13] MAŘÍKOVÁ, P., MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 1.vyd. Ekopress Praha. 2001. 70s. ISBN 80-86119-36-X.

- [14] NEKVAPIL, T. *Inovace v řízení výkonnosti firem v praxi*. 11. ročník Vánoční Controllingový slet 2004 Praha. [online]. [2010-03-23]. Dostupné na: <<http://point-consulting.mkt.cz>>
- [15] NĚMEC, F. *Výrobní logistika: distanční studijní opora*. Slezská univerzita v Opavě. 2006. 136 s. ISBN 80-7248-375-7.
- [16] ODEHNALOVÁ, L., KOCOUREK, Z. *Procesní řízení v organizaci*. Moderní řízení ze dne 14.12.2007. [online]. [2010-03-23]. Dostupné na: <<http://www.modernirizeni.cz>>
- [17] PARMENTER, D. *Klíčové ukazatele výkonnosti*. Česká společnost pro jakost. Praha. 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
- [18] PASEKOVÁ, M. *Analýza faktorů ovlivňujících finanční řízení malých a středních podniků a návrh na její využití ke zvýšení jejich výkonnosti a konkurenceschopnosti*. Teze disertační práce. UTB ve Zlíně. 2006. ISBN 80-7318-423-0.
- [19] PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Manažerské účetnictví v praxi. Grada Publishing Praha. 2005. 371 s. ISBN 80-247-1046-3.
- [20] PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti frmy: Strategický obrat v podnikatelském chování*. Praha. Ekopress. 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5.
- [21] PONIŠČIAKOVÁ, O. *Vymezení podstaty řízení podle aktivit*. [online]. [2010-01-30]. Dostupné na: <<http://www.financnymanazment.sk>>
- [22] POPESKO, B. *Activity Based Costing*. Moderní řízení ze dne 13.5.2005. [online]. [2010-03-23]. Dostupné na: <<http://www.modernirizeni.cz>>
- [23] POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivitu vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha. Grada. 2009. 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [24] PRECLÍK, V. *Průmyslová logistika*. Vydavatelství ČVUT Praha. 2006. 359 s. ISBN 80-01-03449-6.
- [25] PRECLÍK, V., ZELENKA, A. *Racionalizace výroby*. Vydavatelství ČVUT Praha. 2004. 132 s. ISBN 80-01-02870-4.
- [26] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. 2. vyd. Grada Publishing Praha. 2007. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [27] STANĚK, V. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1.vyd. Grada Publishing Praha. 2003. 236 s. ISBN 80-247-0456-0.

- [28] ŠTREIT, V. Moderní řízení 2007. ze dne 14.12.2007. [online]. [2010-03-23].
Dostupné na: <<http://www.modernirizeni.cz>>
- [29] ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1.vyd. Západočeská univerzita Plzeň. 2003. 138 s. ISBN 80-7043-258-6.
- [30] TOMEK,G., VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. C.H.Beck Praha. 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [31] UČEŇ, P. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Grada Publishing Praha. 2008. 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.
- [32] Wagner, J. *Integrované systémy měření výkonnosti*. Sborník konference.Nakladatelství Oeconomica. Praha. 2006. 328 s. ISBN 80-2451070-7.
- [33] ZIMOLA, B. *Operační výzkum*. 2. vydání. VUT Brno. 2000. 168 s. ISBN 80-214-1664-5

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
ABC	Activity Based Costing
ABM	Activity Based Management
BSC	Balanced Scorecard (systém vyvážených ukazatelů)
Č	Capital
ČZ	Čistý zisk
EBT	Earnings before tax
EBIT	Earnings before interest and taxis
EVA	Economic Value Added
NOPAT	Provozní výsledek hospodaření po zdanění
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
RONA	Rentabilita investovaného kapitálu
TQM	Total Quality Management
VK	Vlastní kapitál
WACC	Průměrné náklady kapitálu

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Koncepce problematiky měření firemní výkonnosti	18
Obrázek 2 Organizační schéma akciové společnosti MZP	37
Obrázek 3 Hlavní, podpůrné a řídicí procesy akciové společnosti MZP dle Příručky jakosti	71
Obrázek 4 Srovnání mezi klasickými finančními metrikami, provozními metrikami a dosahováním hlavního cíle podniku.....	83

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vývoj čistého pracovního kapitálu – společnost MZP	41
Tabulka 2 Ukazatele zadluženosti, majetkové a fin. struktury – akciová spol. MZP	42
Tabulka 3 Ukazatele likvidity – akciová společnost MZP	43
Tabulka 4 Ukazatele rentability – společnost MZP	45
Tabulka 5 Multiplikátor vlastního kapitálu - MZP	46
Tabulka 6 Ukazatele aktivity - MZP	46
Tabulka 7 Výpočet EVA (ekonomický model)	48
Tabulka 8 Výpočet EVA (účetní model)	49
Tabulka 10 Vstupní data	52
Tabulka 11 Metoda jednoduchého součtu pořadí	52
Tabulka 12 Metoda podílu	53
Tabulka 13 Metoda bodová	53
Tabulka 14 Výsledné pořadí firem podle metod	54
Tabulka 15 Hlavní náklady střediska výroby	67
Tabulka 16 Náklady na přímý materiál a služby	67
Tabulka 17 Upravená účetní data	68
Tabulka 18 Ověření výpočtu přírážek	69
Tabulka 19 Výpočet režijní přírážky (výrobní)	69
Tabulka 20 Výpočet režijní přírážky (nevýrobní)	69
Tabulka 21 Hlavní procesy a jejich aktivity v akciové společnosti MZP	70
Tabulka 22 Podpůrné procesy a jejich aktivity v akciové společnosti MZP	72
Tabulka 23 Počet realizovaných zakázek, odpracovaných hodin a průměr v Kč práce THP na 1 odpracovanou hodinu na zakázce	75
Tabulka 24 Kalkulace zakázky – zhotovení třídiče	76
Tabulka 25 Náklady podpůrných činností	77
Tabulka 26 Náklady na příčiny	79
Tabulka 27 Srovnání nákladů zakázky tradičně a metodou ABC	79
Tabulka 28 Vyčíslení nákladů na příčiny u konkrétní zakázky	80
Tabulka 29 Srovnání nákladů zakázky tradičně a metodou ABC	80
Tabulka 30 Vyčíslení nákladů na příčiny u konkrétní zakázky	81
Tabulka 31 Etapy průběhu výroby zakázky	84

Tabulka 32 Výpočet pro dobu trvání zakázky 86

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji – akciová společnost MZP	43
Graf 2 Vývoj likvidity společnosti MZP v letech 2001-2008.....	44
Graf 3 Vývoj ukazatelů obratovosti společnosti MZP.....	47
Graf 4 Hlavní náklady střediska výroby	68
Graf 5 Ganttův časový diagram	89

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA I: VÝKAZ HOSPODAŘENÍ STŘEDISKA 400 - VÝROBA	103
PŘÍLOHA II: SEZNAM REALIZOVANÝCH ZAKÁZEK	110
PŘÍLOHA III: KALKULAČNÍ LIST ZAKÁZKY	118
PŘÍLOHA IV: ÚČETNÍ ZÁVĚRKY FIREM	121

PŘÍLOHA I: VÝKAZ HOSPODAŘENÍ STŘEDISKA 400 - VÝROBA

VÝKAZ HOSPODAŘENÍ STŘEDISKA

EUHKTM1
Tisk: 27.04.2010
09:29:33
Str: 1
Období: 200912

Středisko: 400
Období : 200901 - 200912
Jednicové náklady

Účet	Název	BĚŽNÝ MĚSÍC		OD POČÁTKU ROKU	
		Plán (tis)	Skutečnost (Kč)	Plán (tis)	Skutečnost (Kč)
501110	Spotřeba jednic. materialu	2 205	1 219 709.15	34 772	22 896 709.75
501111	Spotřeba mat. na opravy	0	45 655.08	45	443 032.55
501310	Spotřeba PHM - projekty	0	1 512.00	0	1 512.00
501320	Spotřeba PHM - osobní auta	0	2 815.00	0	64 144.30
501510	Spotřeba pneumatik na rež.zak	0	3 496.49	0	12 005.69
501610	Spotřeba nářadí na zakázku	0	0.00	0	0.00
501		2 205	1 273 187.72	34 817	23 417 404.29
50		2 205	1 273 187.72	34 817	23 417 404.29
511100	Opravy a udržba na zak.rezij.	55	67 446.63	484	1 022 621.12
511900	Čerpání rezervy na opravy	0	0.00	0	0.00
511		55	67 446.63	484	1 022 621.12
512100	Cestovné jednicove	168	106 182.57	1 880	1 551 630.78
512		168	106 182.57	1 880	1 551 630.78
518110	Přepravné jednicove	0	24 320.20	59	136 171.67
518120	Montazní mechanizmy	0	33 501.01	60	25 301.01
518130	Kooperace - montáž	0	0.00	0	0.00
518140	Pododávky služeb	287	81 094.50	2 964	3 780 021.66
518210	Najemne-jednice	0	0.00	6	19 536.20
518211	Najemne-režijní zakázky	0	17 000.00	0	337 000.00
518910	Ostatní jednicove služby	0	0.00	60	88 246.30
518951	Ubytování jednicové	0	15 599.00	12	31 475.60
518960	Nevyfakturované interní náklad	0	-135 000.00	0	-39 400.00
518		287	36 514.71	3 161	4 378 352.44
51		510	210 143.91	5 525	6 952 604.34
521100	Jednicove mzdy	570	529 230.00	6 625	6 907 152.00
521101	Jednicove odměny	0	0.00	80	61 300.00
521		570	529 230.00	6 705	6 968 452.00
524100	Zákonné pojištění jednicove	194	179 938.20	2 282	2 359 248.48
524		194	179 938.20	2 282	2 359 248.48
52		764	709 168.20	8 987	9 327 700.48
551210	Odpisy W100A,WD130A	120	118 140.00	1 320	1 299 540.00
551		120	118 140.00	1 320	1 299 540.00
55		120	118 140.00	1 320	1 299 540.00
5		3 599	2 310 639.83	50 649	40 997 249.11
801100	ND jednicova	5	0.00	121	173 306.00
801		5	0.00	121	173 306.00
802100	Naklady MM jednicove	10	9 800.00	299	891 135.00
802		10	9 800.00	299	891 135.00
803130	Režie 400	1 800	454 641.08	23 660	16 975 229.60

VÝKAZ HOSPODAŘENÍ STŘEDISKA

EUHKTM1
Tisk: 27.04.2010
09:29:33
Str: 2
Období: 200912

Středisko: 400
Období : 200901 - 200912
Jednicové náklady

Účet	Název	BĚŽNÝ MĚSÍC		OD POČÁTKU ROKU	
		Plán (tis)	Skutečnost (Kč)	Plán (tis)	Skutečnost (Kč)
803310	Zasobovací režie jednicova	266	125 544.38	2 430	1 339 895.49
803		2 066	580 185.46	26 090	18 315 125.09
804100	Opravy a udrzba	0	0.00	0	2 990.00
804		0	0.00	0	2 990.00
806100	Energie W100A,WD130A	30	19 341.00	324	282 366.00
806		30	19 341.00	324	282 366.00
807100	Horizontal.vyvrtačka	0	0.00	140	225 484.00
807110	Horizontalka W100A	0	57 375.00	150	402 750.00
807120	Horizontalka WD130A	210	115 200.00	1 530	1 771 800.00
807		210	172 575.00	1 820	2 400 034.00
809100	VP služby jednicové	0	7 100.00	15	53 710.00
809210	VP služby na rež.zakázku	0	0.00	0	24 552.00
809		0	7 100.00	15	78 262.00
80		2 321	789 001.46	28 669	22 143 218.09
810100	VP kooperace	204	139 322.00	2 302	2 080 035.00
810110	VP kooperace montáž - projekt	0	0.00	0	0.00
810140	Práce konstruktéra,technologa	0	67 875.00	40	498 225.00
810		204	207 197.00	2 342	2 578 260.00
81		204	207 197.00	2 342	2 578 260.00
830100	Nekvalita	0	0.00	0	80 827.20
830		0	0.00	0	80 827.20
83		0	0.00	0	80 827.20
8		2 525	996 198.46	31 011	24 802 305.29
Jednicové náklady celkem		6 124	3 306 838.29	81 660	65 799 554.40

VÝKAZ HOSPODAŘENÍ STŘEDISKA

EUHKTM1
Tisk: 27.04.2010
09:29:33
Str: 3
Období: 200912

Středisko: 400
Období : 200901 - 200912
Režijní náklady

Účet	Název	BĚŽNÝ MĚSÍC		OD POČÁTKU ROKU	
		Plán (tis)	Skutečnost (Kč)	Plán (tis)	Skutečnost (Kč)
501200	Spotřeba režijního materiálu	98	23 548.34	870	351 550.63
501210	Propagační /rekl./ předměty	0	0.00	0	432.00
501300	Spotřeba pohon. hmot a paliv	0	10 346.48	115	97 038.01
501400	Spotřeba ochranných pomůcek	0	4 596.76	110	137 124.44
501500	Spotřeba pneumatik	0	0.00	0	3 320.20
501600	Spotřeba naradí a DHM	0	36 773.42	187	403 640.29
501620	Nástroje a břity na H 100 a H	0	0.00	0	46 396.76
501621	Nástroje a břity na frézky	0	0.00	0	1 349.94
501622	Nástroje a břity na soustruhy	0	0.00	0	12 701.21
501		98	75 265.00	1 282	1 053 553.48
502100	Spotřeba energie	-500	-500 000.00	-500	0.00
502		-500	-500 000.00	-500	0.00
50		-402	-424 735.00	782	1 053 553.48
511200	Opravy a údržba režijní	0	1 655.40	30	-84 046.84
511		0	1 655.40	30	-84 046.84
512200	Cestovné režijní	1	0.00	7	6 245.60
512		1	0.00	7	6 245.60
513100	Náklady na reprezentaci	3	45 240.00	36	116 625.16
513		3	45 240.00	36	116 625.16
518220	Najemne-rezie	0	11 286.73	210	221 662.49
518300	Prepravné režijní	0	17 996.00	6	20 384.32
518400	EUROTEL - os. čísla	0	6 447.15	0	127 525.22
518401	EUROTEL /Telefónica O2/	0	111.00	135	579.00
518402	ALIATEL /GTS NOVERA/	0	920.00	0	16 120.81
518409	Spoje ostatní	0	741.00	0	3 127.00
518500	Režijní práce na středisku	0	0.00	82	0.00
518700	Software	0	0.00	0	43 984.45
518800	Leasing	0	8 862.00	60	106 344.00
518920	Skolení, kurzy	0	1 050.00	170	135 984.51
518930	Ostatní služby	98	15 724.71	655	208 160.54
518940	Náklady na propagaci	0	0.00	30	0.00
518		98	63 138.59	1 348	883 872.34
51		102	110 033.99	1 421	922 696.26
521000	PM - jednicové mzdy	0	0.00	0	0.00
521200	Režijní mzdy	485	235 801.00	3 307	1 201 474.00
521320	Prémie k RM - D	0	63 678.00	180	701 555.00
521400	Platy THP	0	235 749.00	1 612	2 702 767.00
521420	Platy Ř	0	62 063.00	270	550 926.00
521500	Odměny THP	0	0.00	0	0.00
521600	Odměna na dovolenou, jubilea	0	12 000.00	30	126 000.00
521700	Ostatní osobní náklady	0	900.00	0	84 442.00
521800	Mimořádné odměny	0	392 800.00	0	626 800.00
521900	13., 14. plat	0	0.00	0	880 542.00
521910	Roční odměny	0	0.00	0	528 000.00
521930	Náhrada mzdy za nemoc	0	950.00	0	30 126.00
521		485	1 003 941.00	5 399	7 432 632.00
524200	Zakonné pojištění režijní	165	313 651.80	1 791	2 348 648.52

524		165	313 651.80	1 791	2 348 648.52
527100	Zavodní stravování	0	0.00	0	1 182.55
527200	Penzijní připojištění	24	33 952.00	312	319 483.28
527		24	33 952.00	312	320 665.83
528100	Sociální náklady nedaňové	0	0.00	0	0.00
528		0	0.00	0	0.00
52		674	1 351 544.80	7 502	10 101 946.35
538100	Ost. dane a spravní poplatky	0	0.00	18	24 710.00
538		0	0.00	18	24 710.00
53		0	0.00	18	24 710.00
548200	Ostatní provozní náklady	0	0.00	21	799.89
548400	Clenské prisp.zdanovane	0	0.00	0	3 000.00
548500	Pojistné-auta	0	1 705.00	6	21 365.00
548540	Pojistné-ostatní	0	0.00	6	460.00
548		0	1 705.00	33	25 624.89
549100	Manka a škody	0	252.00	0	252.00
549		0	252.00	0	252.00
54		0	1 957.00	33	25 876.89
551200	Odpisy dlouhodob. hmot. maj.	286	259 938.00	4 058	3 307 674.00
551300	Zustatkova cena ucetni	0	0.00	0	319.00
551800	Odpisy DDHM	0	4 502.00	36	51 808.00
551		286	264 440.00	4 094	3 359 801.00
554100	Rezerva na ostatní náklady	0	0.00	0	0.00
554200	Rezerva na 13.,14. plat včetně	0	0.00	630	-1 179 926.00
554400	Rezerva na kurzové ztráty	-200	-2 550 000.00	-2 920	-4 213 000.00
554500	Rezerva na ztrátové zakázky	0	1 000 000.00	0	0.00
554600	Rezerva na roční odměny	0	0.00	360	-707 520.00
554		-200	-1 550 000.00	-1 930	-6 100 446.00
55		86	-1 285 560.00	2 164	-2 740 645.00
568100	Bankovní poplatky	0	0.00	6	2 625.84
568		0	0.00	6	2 625.84
56		0	0.00	6	2 625.84
5		460	-246 759.21	11 926	9 390 763.82
801200	ND rezijni	0	0.00	0	2 515.00
801		0	0.00	0	2 515.00
802200	Naklady MM rezijni	3	0.00	65	29 105.00
802		3	0.00	65	29 105.00
803220	Správní režie paušál	60	60 000.00	720	720 000.00
803320	Zasobovací režie rezijni	1	2 986.06	22	32 124.53
803		61	62 986.06	742	752 124.53
804300	Opravy a udržba rezijni	76	46 305.00	817	980 490.00
804		76	46 305.00	817	980 490.00

VÝKAZ HOSPODAŘENÍ STŘEDISKA

EUHKTM1
 Tisk: 27.04.2010
 09:29:33
 Str: 5
 Období: 200912

Středisko: 400
 Období : 200901 - 200912
 Režijní náklady

Účet	Název	BĚŽNÝ MĚSÍC		OD POČÁTKU ROKU	
		Plán (tis)	Skutečnost (Kč)	Plán (tis)	Skutečnost (Kč)
806200	VP energie	1 120	641 506.00	4 393	3 514 735.00
806		1 120	641 506.00	4 393	3 514 735.00
808200	Nájemné režijní	456	452 002.00	5 514	5 624 833.00
808300	Odprodej nářadí	0	0.00	0	1 943.00
808		456	452 002.00	5 514	5 626 776.00
809200	VP služby režijní	0	0.00	0	3 150.00
809		0	0.00	0	3 150.00
80		1 716	1 202 799.06	11 531	10 908 895.53
810200	VP převod rezij.nakladu	0	0.00	25	61 949.00
810		0	0.00	25	61 949.00
81		0	0.00	25	61 949.00
8		1 716	1 202 799.06	11 556	10 970 844.53
Režijní náklady celkem		2 176	956 039.85	23 482	20 361 608.35

VÝKAZ HOSPODAŘENÍ STŘEDISKA

EUHKTM1

Tisk: 27.04.2010

09:29:33

Str: 6

Období: 200912

Středisko: 400
Období : 200901 - 200912
Výnosy

Účet	Název	BĚŽNÝ MĚSÍC		OD POČÁTKU ROKU	
		Plán (tis)	Skutečnost (Kč)	Plán (tis)	Skutečnost (Kč)
602110	VZ - tuzemsko	1 094	-1 870 930.00	47 028	30 090 349.30
602140	VZ - vyvoz ostatni	0	701 802.20	0	738 853.20
602310	Ost.tržby na zak.-tuzemsko	0	0.00	0	-7 150.00
602410	Jiné tržby střediska - tuzems	0	19 969.45	95	82 945.67
602440	Jiné tržby střediska - vývoz	0	0.00	0	-350 448.25
602		1 094	-1 149 158.35	47 123	30 554 549.92
60		1 094	-1 149 158.35	47 123	30 554 549.92
611100	Nabeh nakladu do RV	0	3 181 105.09	20 645	63 903 888.74
611200	Odvedene naklady	0	-1 828 975.58	-20 645	-63 062 204.36
611		0	1 352 129.51	0	841 684.38
61		0	1 352 129.51	0	841 684.38
624100	Aktivace DHM	0	212 100.00	0	212 100.00
624		0	212 100.00	0	212 100.00
62		0	212 100.00	0	212 100.00
641710	Trzby z prodeje DHM 19%	0	252.10	0	7 311.10
641		0	252.10	0	7 311.10
642620	Tržby z prodeje materiálu 19%	0	42 359.90	170	493 791.28
642		0	42 359.90	170	493 791.28
648100	Ostatni provozni vynosy	0	0.00	0	2 120.00
648		0	0.00	0	2 120.00
64		0	42 612.00	170	503 222.38
663100	Kurzové zisky	0	0.00	0	22 330.00
663110	Kurzové zisky jednicové	0	0.00	0	249 000.00
663		0	0.00	0	271 330.00
66		0	0.00	0	271 330.00
6		1 094	457 683.16	47 293	32 382 886.68
901100	ND jednicova	0	0.00	0	0.00
901		0	0.00	0	0.00
903130	Režie 400	1 800	454 641.08	23 660	16 975 229.60
903		1 800	454 641.08	23 660	16 975 229.60
904100	Opravy a údržba	80	16 695.00	598	233 700.00
904220	Opravy pro str.501,200-mzdy	0	0.00	0	11 550.00
904300	Opravy a údržba rezijni	0	50 505.00	195	730 695.00
904		80	67 200.00	793	975 945.00
907100	Horizont.vyvrtačka	0	0.00	140	141 484.00
907110	Horizontka W100A /68706999/	0	57 375.00	150	402 750.00

VÝKAZ HOSPODAŘENÍ STŘEDISKA

EUHKTM1

Tisk: 27.04.2010

09:42:35

Str: 7

Období: 200912

Středisko: 400
Období : 200901 - 200912
Výnosy

Účet	Název	BĚŽNÝ MĚSÍC		OD POČÁTKU ROKU	
		Plán (tis)	Skutečnost (Kč)	Plán (tis)	Skutečnost (Kč)
907120	Horizontka WD130A /68706997/	210	115 200.00	1 530	1 855 800.00
907		210	172 575.00	1 820	2 400 034.00
909100	VP služby jednicové	10	0.00	45	51 881.00
909200	VP služby režijní	0	300.00	13	8 737.50
909		10	300.00	58	60 618.50
90		2 100	694 716.08	26 331	20 411 827.10
910100	VP kooperace	5 000	2 566 080.00	25 963	4 465 860.00
910110	VP kooperace montáz - projekt	0	225 256.40	3 190	4 453 400.90
910120	VP kooperace výroba - projekt	0	264 428.00	1 046	23 877 279.50
910130	Zapůjčení manažera	0	0.00	250	50 097.00
910140	Práce konstruktéra, technologa	0	82 200.00	300	754 200.00
910200	VP převod režijních výnosů	0	15 000.00	90	180 000.00
910		5 000	3 152 964.40	30 839	33 780 837.40
91		5 000	3 152 964.40	30 839	33 780 837.40
930100	Nekvalita	0	0.00	0	80 827.20
930		0	0.00	0	80 827.20
93		0	0.00	0	80 827.20
9		7 100	3 847 680.48	57 170	54 273 491.70
Vyhotovil:	Výnosy celkem Štafurová Mária	8 194	4 305 363.64	104 463	86 656 378.38

PŘÍLOHA II: SEZNAM REALIZOVANÝCH ZAKÁZEK

strana : 1

Prodané zakázky za období 01.01.2009 - 31.12.2009

zpracováno dne 23.04.2010

Zakázka	Hodiny	Osobní náklady	Zapůjčení	Kooperace	Materiál	Mechanizmy a doprava	Ostatní	Přímé náklady celkem	Krycí příspěvek	Úplné náklady celkem	Fakturace	Zisk
68705986	1001,5	Sušák / 104077	0	86918	633481	2576	39400	866452	346581	1213033	1619288	406255
68706024	3332,5	Cyklony / 280042	0	202690	2086996	1650	57698	2629076	1051630	3680706	6200000	2519294
68706060	10,5	H 130 /	0	0	0	0	8400	8400	3360	11760	18000	6240
68706062	934,0	Sušák / 120732	0	287369	616864	11150	28000	1064115	4256646	1489761	152000	-1337761
68706064	116,0	ND / 11821	0	3470	33112	0	18000	66403	26561	92964	79000	-13964
68706081	75,0	H 130 / 218	0	0	4521	0	84150	88889	35556	124445	116250	-8195
68706091	71,0	H 130 Rám 4x / 145	0	0	0	0	84000	84145	33658	117803	121600	3797
68706099	5,0	zhotovení expanz.kužele / 726	0	0	25475	0	0	26201	10480	36681	37051	370
68706161	0,0	regál /	0	5160	1812	225	0	7197	2879	10076	6642	-3434
68706179	18,5	svarování hořáků / 870	2400	1350	1798	0	0	6418	2567	8985	8950	-35
68805206	47,0	Strop cyklonu / 5800	0	1296	48761	0	5000	60857	24343	85200	135000	49800
68805211	12,5	obrábění převodovky 305090014 / 0	0	0	0	0	9375	9375	3750	13125	10625	-2500
68805215	3,0	zhot.potrubních dílů(35090031) / 435	0	595	1948	0	0	2978	1191	4169	7200	3031

Prodané zakázky za období 01.01.2009 - 31.12.2009
zpracováno dne 23.04.2010

Zakázka	Hodiny	Osobní náklady	Zapůjčení	Kooperace	Materiál	Mechanizmy a doprava	Ostatní	Přímé náklady celkem	Krycí příspěvek	Úplné náklady celkem	Fakturace	Zisk
78840101	945,5	110838	most 1-70 / 4518	49760	324379	0	1950	491445	196578	688023	528836	-159187
78840102	345,5	42546	most 1-160 / 3549	9949	96208	0	1950	154202	61681	215883	141440	-74443
78840105	1341,5	187655	most 1-270 / 5587	215	832339	0	20100	1045896	418358	1464254	1421370	-42884
78840106	1035,5	145055	most 1-61 / 3548	5380	230984	0	3600	388567	155427	543994	401744	-142250
78840107	457,5	62192	přístřešek třídič / 6130	0	261354	0	0	329676	131870	461546	483412	21866
78840122	328,0	47471	opráštění / 0	44693	98048	0	0	190212	76085	266297	237550	-28747
78840126	133,0	19284	přístřešek kompr. / 0	0	10524	0	0	29808	11923	41731	19516	-22215
78840127	3323,5	445135	výroba OK / 0	1181811	2831320	129480	30375	4618121	1847248	6465369	6050000	-415369
78840129	282,5	36901	rám motoru / 0	6360	41656	0	0	84917	33967	118884	137000	18116
78840132	6,5	942	výroba výztuh, Dětmoravice / 0	0	2732	0	0	3674	1470	5144	6560	1416
78840133	66,0	9568	obložení kužele, Dětmoravice / 0	0	41988	0	0	51556	20622	72178	89500	17322
78840134	765,5	110553	-sch.věž / 645	46531	218929	31720	0	408378	163351	571729	495000	-76729
Celkem	26447,5	2976174	26485	3226161	10334033	74715	866070	18174638	7269852	25444490	25433147	-11343

Prodané zakázky za období 01.01.2009 - 31.12.2009

Zpracováno dne 23.04.2010

Zakázka	Hodiny	Osobní náklady	Zapůjčení	Kooperace	Materiál	Mechanizmy a doprava	Ostatní	Přímé náklady celkem	Krycí příspěvek	Úplné náklady celkem	Fakturační	Zisk
68706113	1548,0	198039	0	65733	402793	1779	13000	681344	272538	953882	968296	14414
		věž stavba Čáslav /						Plánovaný termín	31.07.2009			
68706114	251,5	29112	0	13268	57221	0	5250	104851	41940	146791	162842	16051
		uzávěr mezizásobníku, Čáslav /						Plánovaný termín	31.07.2009			
68706115	99,0	14346	0	0	5600	0	1500	21446	8578	30024	29000	-1024
		skluz, Čáslav /						Plánovaný termín	31.07.2009			
68706116	5,5	0	0	1183	0	0	0	1183	473	1656	3360	1704
		tryskání dílů OK /						Plánovaný termín	31.05.2009			
68706117	131,5	18462	0	861	23613	0	1500	44436	17774	62210	63220	1010
		skluz /						Plánovaný termín	31.07.2009			
68706122	6,0	870	0	0	0	0	1484	2354	942	3296	5950	2654
		rovnání svarků /						Plánovaný termín	30.06.2009			
68706123	480,0	25627	0	59000	95397	3680	132162	315866	126346	442212	398500	-43712
		2 ks disků /						Plánovaný termín	31.08.2009			
68706127	6,5	869	0	108	3957	0	0	4934	1974	6908	8800	1892
		ND /						Plánovaný termín	30.06.2009			
68706129	0,0	0	0	1300	0	0	0	1300	520	1820	1820	0
		-300 ks kroužků /						Plánovaný termín	30.06.2009			
68706130	3,0	434	0	0	815	0	0	1249	500	1749	1990	241
		pálení /						Plánovaný termín	30.06.2009			
68706132	2,0	289	0	0	0	0	0	289	116	405	720	315
		pálení /						Plánovaný termín	30.06.2009			
68706133	2,5	362	0	0	266	0	0	628	251	879	900	21
		-zh.kotoučů /						Plánovaný termín	30.06.2009			
68706134	38,5	3329	0	3334	0	0	0	6663	2665	9328	12700	3372
		nakládka /						Plánovaný termín	30.06.2009			

Prodané zakázky za období 01.01.2009 - 31.12.2009
zpracováno dne 23.04.2010

Zakázka	Hodiny	Osobní náklady	Zapůjčení	Kooperace	Materiál	Mechanismy a doprava	Ostatní	Přímé náklady celkem	Krycí příspěvek	Úplné náklady celkem	Fakturace	Zisk
68706136	120,5	lub / 9188	0	36226	130523	2500	35850	Plánovaný termín 214287	85715	300002	270000	-30002
68706140	9,5	líšty / 1375	0	0	458	0	0	Plánovaný termín 1833	733	2566	3700	1134
68706141	2,0	soustružení / 289	0	0	0	0	0	Plánovaný termín 289	116	405	700	295
68706143	3,0	pálení plechu / 434	0	0	21150	0	0	Plánovaný termín 21584	8634	30218	29500	-718
68706147	11,0	tryskáni kontejneru / 0	0	2366	0	0	0	Plánovaný termín 2366	946	3312	3560	248
68706148	11,0	tryskáni / 0	0	2365	0	0	0	Plánovaný termín 2365	946	3311	3560	249
68706149	3,5	tryskáni / 0	0	753	0	0	0	Plánovaný termín 753	301	1054	900	-154
68706150	127,0	lub / 9634	0	430	113247	0	71400	Plánovaný termín 194711	77884	272595	365929	93334
68706151	6,0	tryskáni / 0	0	1290	0	0	0	Plánovaný termín 1290	516	1806	1600	-206
68706158	24,0	3480	0	0	5065	0	2112	Plánovaný termín 10657	4263	14920	22305	7385
68706164	96,0	-dem,mont. vyložení na míchače / 13775	0	215	9965	0	0	Plánovaný termín 23955	9582	33537	36500	2963
68706166	187,0	spoj.materiál / 27108	0	4350	256962	0	0	Plánovaný termín 288420	115368	403788	77812	-325976
68706172	25,0	3625	0	0	6914	0	0	Plánovaný termín 10539	4216	14755	17190	2435

Prodané zakázky za období 01.01.2009 - 31.12.2009

zpracováno dne 23.04.2010

Zakázka	Hodiny	Osobní náklady	Zapůjčení	Kooperace	Materiál	Mechanizmy a doprava	Ostatní	Přímé náklady celkem	Krycí příspěvek	Úplné náklady celkem	Fakturace	Zisk
68706136	120,5	lub / 9188	0	36226	130523	2500	35850	Plánovaný termín 214287	31.07.2009 85715	300002	270000	-30002
68706140	9,5	líšty / 1375	0	0	458	0	0	Plánovaný termín 1833	31.07.2009 733	2566	3700	1134
68706141	2,0	soustružení / 289	0	0	0	0	0	Plánovaný termín 289	31.07.2009 116	405	700	295
68706143	3,0	pálení plechu / 434	0	0	21150	0	0	Plánovaný termín 21584	31.07.2009 8634	30218	29500	-718
68706147	11,0	tryskání kontejneru / 0	0	2366	0	0	0	Plánovaný termín 2366	31.07.2009 946	3312	3560	248
68706148	11,0	tryskání / 0	0	2365	0	0	0	Plánovaný termín 2365	31.07.2009 946	3311	3560	249
68706149	3,5	tryskání / 0	0	753	0	0	0	Plánovaný termín 753	31.07.2009 301	1054	900	-154
68706150	127,0	lub / 9634	0	430	113247	0	71400	Plánovaný termín 194711	31.08.2009 77884	272595	365929	93334
68706151	6,0	tryskání / 0	0	1290	0	0	0	Plánovaný termín 1290	31.07.2009 516	1806	1600	-206
68706158	24,0	3480	0	0	5065	0	2112	Plánovaný termín 10657	30.08.2009 4263	14920	22305	7385
68706164	96,0	-dem, mont. vyložení na míchače / 13775	0	215	9965	0	0	Plánovaný termín 23955	30.09.2009 9582	33537	36500	2963
68706166	187,0	spoj. materiál / 27108	0	4350	256962	0	0	Plánovaný termín 288420	30.09.2009 115368	403788	77812	-325976
68706172	25,0	3625	0	0	6914	0	0	Plánovaný termín 10539	30.09.2009 4216	14755	17190	2435

Prodané zakázky za období 01.01.2009 - 31.12.2009
zpracováno dne 23.04.2010

Zakázka	Hodiny	Osobní náklady	Zapůjčení	Kooperace	Materiál	Mechanismy a doprava	Ostatní	Přímé náklady celkem	Krycí příspěvek	Úplné náklady celkem	Fakturace	Zisk
68805220	37,5	díly přípravků 3-5090-079 / 4995	0	646	45444	0	0	Plánovaný termín 31.08.2009 51085	20434	71519	110000	38481
68805222	85,5	přípravek pro lub 35090096 / 10582	0	0	7821	0	15000	Plánovaný termín 30.09.2009 33403	13361	46764	48900	2136
68805223	5,0	příložky 35090092 / 725	0	0	6385	0	0	Plánovaný termín 30.09.2009 7110	2844	9954	10000	46
68805224	66,0	nosný kruh 35090008 / 7612	4050	47400	83335	7765	700	Plánovaný termín 30.10.2009 150862	60345	211207	320000	108793
68805226	19,0	přípravky 35090069 / 2754	0	0	16140	0	0	Plánovaný termín 31.10.2009 18894	7558	26452	29500	3048
68805227	pálení plechu (Budník)35090092 / 2,0	290	0	0	7467	0	0	Plánovaný termín 30.11.2009 7757	3103	10860	20000	9140
68805229	-pomocné konstrukce / 313,0	44216	2145	0	102294	0	0	Plánovaný termín 30.12.2009 148655	59462	208117	241957	33840
68805230	-lub,krytky,příruby / 125,0	18123	0	2810	82820	0	0	Plánovaný termín 30.12.2009 103753	41501	145254	180600	35346
78840077	Pálení / 14,0	870	0	1200	8580	0	0	Plánovaný termín 15.02.2009 10650	4260	14910	19000	4090
78840108	OK střechy / 3001,0	308192	2366	243011	2231859	9545	0	Plánovaný termín 30.10.2009 2794973	1117989	3912962	3950000	37038
78840121	náhradní díly / 292,5	30760	0	19338	54361	28000	1950	Plánovaný termín 31.08.2009 134409	53764	188173	205241	17068
Celkem	22466,5	2452832	8561	2036280	10192308	126923	840817	15657721	6263089	21920810	23871448	1950638

PŘÍLOHA III: KALKULAČNÍ LIST ZAKÁZKY

MONTÁŽE PŘEROV a.s., 750 59 Přerov

KALKULAČNÍ LISTY

Tisk:

Str:

Období:

Zakázka/kalkulační jednice:

Hospodářské středisko:

Druhотné organiz. členění:

ČT P	T	Název	Aktuální měsíc	Od začátku roku	C E L K E M	Akt. měsíc	Od zač. roku	C e l k e m
			Kč	Kč	K č	NU	NU	NU
001	N	001	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
002	I	Hodiny vlastní výrobní	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
003	I	Hodiny kooperace	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
004	I	Hodiny THP	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
010	N	Jednicový materiál	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
011	N	Pododávky výroba - externí	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
012	N	Pododávky výroba - interní	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
020	N	Kooperace montáž externí	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
021	N	Kooperace montáž interní	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
025	N	Kooperace - ostatní služby	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
026	N	Lešení	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
030	N	Jednicové mzdy	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
031	N	Osobní náklady D	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
032	N	Osobní náklady THP	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
050	N	Montážní mechanismy	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
060	N	Nákl. a osob. doprava	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
061	N	Zařízení staveniště	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
065	N	Cestovné	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
066	N	Úbytování	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
068	N	Nájemné	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
070	N	Ost. přímé náklady	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
080	N	Soc. a zdrav. poj.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
090	S	*PŘÍMÉ NÁKLADY CELKEM				0.00	0.00	0.00
095	N	Výrobní režie 2004	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
100	N	Správní režie 2004	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
101	N	Režijní náklady 2005	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
110	S	*NAKLADY CELKEM				0.00	0.00	0.00
111	V	**ODVEDENÉ NÁKLADY	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
120	V	*FAKTURACE CELKEM	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
130	S	***FAKTURACE-ODVEDENÉ NÁKLADY	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
180	S	ROZPRACOVANOST				0.00	0.00	0.00

Vyhotovil: Staňurová Mária

MZP

Rozbor kalkulace zakázky

68705988

Askom - Třidič

Termín dokončení 30.06.2009

Vedoucí zakázky

	Původní kalkulace	Kalkulace	Skutečnost	Rozdíl
Hodiny	1300,0	1300,0	1391,0	-91,0
Osobní náklady	150930	150930	147507	3423
Zapůjčení	0	25000	0	25000
Kooperace	105000	80000	138321	-58321
Materiál	651105	650000	517993	132007
Montážní mechanismy a doprava	2000	2000	6630	-4630
Ostatní náklady	20000	20000	32755	-12755
Přímé náklady celkem	929035	927930	843206	84724
Krycí příspěvek	345601	371172	337282	33890
Úplné náklady celkem	1274636	1299102	1180488	118614
Výnosy z odvedené výroby	0	1589205	1589205	0
Hospodářský výsledek (zisk)	-1274636	290103	408717	118614

V Přerově dne : 23.04.2010

Zpracoval :

MZP

Rozbor kalkulace zakázky

68705989

Askom - Míchačka

Termín dokončení 31.01.2009

Vedoucí zakázky

	Původní kalkulace	Kalkulace	Skutečnost	Rozdíl
Hodiny	0,0	684,0	474,5	209,5
Osobní náklady	0	99180	52558	46622
Zapůjčení	0	0	0	0
Kooperace	0	50000	17281	32719
Materiál	0	240408	138333	102075
Montážní mechanismy a doprava	0	6000	1800	4200
Ostatní náklady	0	23000	21157	1843
Přímé náklady celkem	0	418588	231129	187459
Krycí příspěvek	0	167435	92452	74983
Úplné náklady celkem	0	586023	323581	262442
Výnosy z odvedené výroby	0	557000	557000	0
Hospodářský výsledek (zisk)	0	-29023	233419	262442

V Přerově dne : 23.04.2010

Zpracoval :

PŘÍLOHA IV: ÚČETNÍ ZÁVĚRKY FIREM

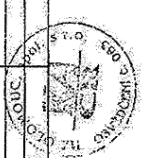
ROZVAHA
Ypsilon-Projekt s.r.l.
 ke dni 31.12.2008
 (v celých tisících Kč)

45193857

Občanská společnost s ručením omezeným
 Městské Předměstí 2, 5
 Brno 602 00
 IČO: 253 24 293
 DIČ: CZ25324293

značka	AKTIVA		Běžné účetní období		Minulé účetní období	
	a	b	Brutto	Korise	Netto	Netto
A. AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 83)	001		482 590	-239 776	242 775	246 375
B. Pohledávky za úplaty z akvizice kapitálu	002					
B. I. Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 28)	003		303 766	-232 489	69 267	82 976
B. I. 1. Zůstatky výstavek (ř. 05 a) 01	004		7 896	-1 420	176	
B. I. 2. Nehmotné výstavy výstavní a výstavní (ř. 05 a) 02	005					
B. I. 3. Souborná (ř. 05 a) 03	006		1 595	-1 420	175	
B. I. 4. Ostatní majetky (ř. 05 a) 04	007					
B. I. 5. Goodwill (ř. 05 a) 05	008					
B. I. 6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 a) 06	009					
B. I. 7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 a) 07	010					
B. I. 8. Proskvělé zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 a) 08	011					
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 a) 21	012		917 432	-229 679	687 753	82 718
B. II. 1. Pozemky (ř. 14 a) 21 1	013		6 311		6 311	5 799
B. II. 2. Stavby (ř. 14 a) 21 2	014		105 210	-45 004	60 206	50 292
B. II. 3. Smlouvané množství ve stavbě strojů, zařízení, elektrických sítí, tepelných, vzduchotechnických a jiných zařízení (ř. 14 a) 21 3	015		204 756	-184 875	20 080	11 739
B. II. 4. Jiný dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 a) 21 4	016					
B. II. 5. Zůstatky účtů k náhradu majetku (ř. 14 a) 21 5	017					
B. II. 6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 a) 21 6	018					
B. II. 7. Meckonžený dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 a) 21 7	019					
B. II. 8. Proskvělé zálohy na dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 a) 21 8	020		1 008		1 008	12 372
B. III. Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 a) 30	021		208		208	2 519
B. III. 1. Podíly v účetních jednotkách pod pojmami (ř. 24 a) 30 1	022					
B. III. 2. Podíly v účetních jednotkách pod pojmami (ř. 24 a) 30 2	023		6 675	-1 400	278	258
B. III. 3. Ostatní dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 a) 30 3	024		1 579	-1 400	279	256
B. IV. Účty v účetních jednotkách pod pojmami (ř. 24 a) 31	025					
B. IV. 1. Účty v ústavních jednotkách (ř. 24 a) 31 1	026					
B. IV. 2. Účty v ústavních jednotkách (ř. 24 a) 31 2	027					
B. IV. 3. Účty v ústavních jednotkách (ř. 24 a) 31 3	028					
B. IV. 4. Účty v ústavních jednotkách (ř. 24 a) 31 4	029					
B. IV. 5. Účty v ústavních jednotkách (ř. 24 a) 31 5	030					

značka	AKTIVA		Běžné účetní období		Minulé účetní období	
	a	b	Brutto	Korise	Netto	Netto
C. I. 1. Zůstatky (ř. 31 a) 38	031		14 249	-7 276	14 249	30 098
C. I. 2. Nerozdělaná výroba a poskytnuté zálohy (ř. 31 a) 39	032		10 861		10 861	15 126
C. I. 3. Výstavy (ř. 31 a) 40	033		3 388		3 388	14 973
C. I. 4. Zůstatky (ř. 31 a) 41	034					
C. I. 5. Zůstatky (ř. 31 a) 42	035					
C. I. 6. Proskvělé zálohy na zálohy (ř. 31 a) 43	036					
C. II. Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 a) 47	037					
C. II. 1. Pohledávky z obchodních vztahů (ř. 40 a) 47 1	038					
C. II. 2. Pohledávky - ovládatel a řídicí osoba (ř. 40 a) 47 2	039					
C. II. 3. Pohledávky - poskytnuté výstavy (ř. 40 a) 47 3	040					
C. II. 4. Pohledávky za společnosti, členy družstva a za ústavní jednotky (ř. 40 a) 47 4	041					
C. II. 5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy (ř. 40 a) 47 5	042					
C. II. 6. Dlouhodobé poskytnuté zálohy (ř. 40 a) 47 6	043					
C. II. 7. Jiné pohledávky (ř. 40 a) 47 7	044					
C. II. 8. Ostatní dlouhodobé pohledávky (ř. 40 a) 47 8	045					
C. III. Kancelářské pohledávky (ř. 49 a) 57	046					
C. III. 1. Kancelářské pohledávky (ř. 49 a) 57 1	047		167 742	-7 276	78 436	89 077
C. III. 2. Kancelářské pohledávky (ř. 49 a) 57 2	048		80 049	-7 276	72 773	80 041
C. III. 3. Kancelářské pohledávky (ř. 49 a) 57 3	049					
C. III. 4. Kancelářské pohledávky (ř. 49 a) 57 4	050					
C. III. 5. Kancelářské pohledávky (ř. 49 a) 57 5	051					
C. III. 6. Kancelářské pohledávky (ř. 49 a) 57 6	052					
C. III. 7. Kancelářské pohledávky (ř. 49 a) 57 7	053					
C. III. 8. Kancelářské pohledávky (ř. 49 a) 57 8	054		21		21	3 983
C. III. 9. Kancelářské pohledávky (ř. 49 a) 57 9	055		2 327		2 327	3 687
C. III. 10. Kancelářské pohledávky (ř. 49 a) 57 10	056		164		164	34
C. III. 11. Kancelářské pohledávky (ř. 49 a) 57 11	057		3 151		3 151	1 372
C. III. 12. Kancelářské pohledávky (ř. 49 a) 57 12	058		21 099		21 099	43 657
C. III. 13. Kancelářské pohledávky (ř. 49 a) 57 13	059		809		809	743
C. III. 14. Kancelářské pohledávky (ř. 49 a) 57 14	060		70 290		70 290	42 914
C. III. 15. Kancelářské pohledávky (ř. 49 a) 57 15	061					
C. III. 16. Kancelářské pohledávky (ř. 49 a) 57 16	062					
C. III. 17. Kancelářské pohledávky (ř. 49 a) 57 17	063		724		724	567
C. III. 18. Kancelářské pohledávky (ř. 49 a) 57 18	064		724		724	567
C. III. 19. Kancelářské pohledávky (ř. 49 a) 57 19	065					
C. III. 20. Kancelářské pohledávky (ř. 49 a) 57 20	066					



Označ. a	PASIVA b	Rád. c	Sav v běžném účt. období g	Sav v minulém účt. období h
A	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118) + 1. 001	067	252 775	246 375
A. I.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 70 + 71 + 81 + 84)	068	133 307	135 360
A. I. 1.	Základní kapitál (ř. 70 + 71 + 72)	069	99 283	99 283
2.	Vázané akcie a vlastní obchodní podíly (+)	070		
3.	Zrůny základního kapitálu	071		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 + 77)	072	-8 528	
A. II. 1.	Emisní záloha	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Odstoupení rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Odstoupení rozdíly z přecenění při zlomách	077	-8 528	
A. III.	Rezervní fondy, neobchodní fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 78 - 80)	078	16 933	16 821
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/neobchodní fond	079	12 034	11 916
2.	Soudní a ostatní fondy	080	4 899	4 903
A. IV.	Výsadek hospodaření minulých let (ř. 82 - 83)	081	43 668	46 947
A. IV. 1.	Nezpracovaný zisk minulých let	082	43 668	46 947
2.	Nezpracovaný zisk minulých let	083		
A. V.	Výsadek hospodaření běžného účetního období (ř. 01 - (85+73+84+85+118) + 7. 60 výsadek zisku a ztráty v přímém rozsahu (ř. 86 + 81 - 102 + 114)	085	11 951	2 308
B.	Čistý zisk	086	413 722	91 759
B. I.	Rezervy (ř. 87 + 88)	086	16 910	7 000
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	14 000	
2.	Rezerva na úhradu a podobné závazky	088		
3.	Rezerva na daň z příjmu	089		
4.	Ostatní rezervy	090	2 910	
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	10 943	13 772
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	4 585	5 180
2.	Závazky - věřitelé a lidé osak	093		
3.	Závazky - poskytnutí vř	094		
4.	Závazky ke společnostem, členům družstva a k ústavním sdružením	095		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	5 900	7 600
6.	Výluka dluhopisů	097		
7.	Dlouhodobé směnky k obchod	098		
8.	Dotace (úly pasivní)	099		
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odstoupení dluhový závazek	101	458	792



Označ. a	PASIVA b	Rád. c	Sav v běžném účt. období g	Sav v minulém účt. období h
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	68 696	48 724
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	19 536	23 988
2.	Závazky - věřitelé a lidé osak	104		
3.	Závazky - poskytnutí vř	105		
4.	Závazky ke společnostem, členům družstva a k ústavním sdružením	106	2 187	108
5.	Závazky k zaměstnancům	107	13 961	19 375
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	2 675	2 601
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	3 445	1 859
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	16 008	6 525
9.	Výdaje dlouhodobé	111		
10.	Dodatek účt. pastní	112	724	303
11.	Jiné závazky	113	8 660	565
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 114 až 117)	114	19 373	21 283
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	14 705	16 559
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	4 668	4 704
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení (ř. 118 až 120)	118	5 745	19 256
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119		
2.	Výnosy příštích období	120	5 745	19 256

Ověřene auditoři:
 HZ Opatovic, spol. s r. o.
 Ověřování o zpisu do seznamu
 auditorských společností č. 63
 Husitka 157/4
 719 00 Olomouc



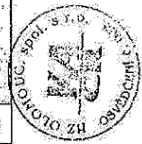
Seznameno dne:	30.3.2009	Pracuje a podpisuje za právní ústřední osobou členů podnikový režim podpisový seznam fyzické osoby, která je ústřední jednotkou
Právní forma ústřední jednotky	Přetměl, podnikání	Seznamil (jméno a adresa): RNDr. Hana Svoobodová

VOJVOŽE ZÁZNAMOVÁ ZPRÁVA
 z příjmi občanství
 za období 1.1.2008-31.12.2008
 (včetně přídatků)

Obec: **MONŠŤA PLEŠŤ**
 IČ: **45193667**

Obec: **MONŠŤA PLEŠŤ**
 IČ: **45193667**

Uznamení	TEXT	Celso Heslo c	Shledovat mínus
I.	Užitky za prodej pozemků	01	
A.	Náklady vynaložené na prodej pozemků	02	
B.	Obdobní zůstatek	03	320 140
II.	Výnosy z pronájmu nemovitých věcí a služeb	04	338 537
III.	Výnosy z pronájmu movitých věcí	05	384 205
IV.	Výnosy z pronájmu služeb	06	-28 256
V.	Výnosy z pronájmu služeb	07	184
VI.	Výnosy z pronájmu služeb	08	488 914
VII.	Výnosy z pronájmu služeb	09	102 606
VIII.	Výnosy z pronájmu služeb	10	90 809
IX.	Výnosy z pronájmu služeb	11	119 095
X.	Výnosy z pronájmu služeb	12	88 245
XI.	Výnosy z pronájmu služeb	13	88 151
XII.	Výnosy z pronájmu služeb	14	1 095
XIII.	Výnosy z pronájmu služeb	15	23 703
XIV.	Výnosy z pronájmu služeb	16	2 294
XV.	Výnosy z pronájmu služeb	17	1 713
XVI.	Výnosy z pronájmu služeb	18	9 115
XVII.	Výnosy z pronájmu služeb	19	4 855
XVIII.	Výnosy z pronájmu služeb	20	240
XIX.	Výnosy z pronájmu služeb	21	4 415
XX.	Výnosy z pronájmu služeb	22	3 154
XXI.	Výnosy z pronájmu služeb	23	2 478
XXII.	Výnosy z pronájmu služeb	24	3 134
XXIII.	Výnosy z pronájmu služeb	25	6 481
XXIV.	Výnosy z pronájmu služeb	26	8 118
XXV.	Výnosy z pronájmu služeb	27	6 124
XXVI.	Výnosy z pronájmu služeb	28	6 409
XXVII.	Výnosy z pronájmu služeb	29	211
XXVIII.	Výnosy z pronájmu služeb	30	4 133



Uznamení	TEXT	Celso Heslo c	Shledovat mínus
J.	Výnosy z pronájmu služeb	31	
K.	Výnosy z pronájmu služeb	32	6 000
L.	Výnosy z pronájmu služeb	33	2 000
M.	Výnosy z pronájmu služeb	34	5 000
N.	Výnosy z pronájmu služeb	35	
O.	Výnosy z pronájmu služeb	36	
P.	Výnosy z pronájmu služeb	37	
Q.	Výnosy z pronájmu služeb	38	
R.	Výnosy z pronájmu služeb	39	
S.	Výnosy z pronájmu služeb	40	
T.	Výnosy z pronájmu služeb	41	
U.	Výnosy z pronájmu služeb	42	1 457
V.	Výnosy z pronájmu služeb	43	1 372
W.	Výnosy z pronájmu služeb	44	16 154
X.	Výnosy z pronájmu služeb	45	5 938
Y.	Výnosy z pronájmu služeb	46	
Z.	Výnosy z pronájmu služeb	47	
AA.	Výnosy z pronájmu služeb	48	14 281
AB.	Výnosy z pronájmu služeb	49	2 118
AC.	Výnosy z pronájmu služeb	50	2 453
AD.	Výnosy z pronájmu služeb	51	307
AE.	Výnosy z pronájmu služeb	52	354
AF.	Výnosy z pronájmu služeb	53	11 881
AG.	Výnosy z pronájmu služeb	54	
AH.	Výnosy z pronájmu služeb	55	
AI.	Výnosy z pronájmu služeb	56	
AJ.	Výnosy z pronájmu služeb	57	
AK.	Výnosy z pronájmu služeb	58	
AL.	Výnosy z pronájmu služeb	59	11 891
AM.	Výnosy z pronájmu služeb	60	2 109
AN.	Výnosy z pronájmu služeb	61	14 070
AO.	Výnosy z pronájmu služeb	62	
AP.	Výnosy z pronájmu služeb	63	
AQ.	Výnosy z pronájmu služeb	64	
AR.	Výnosy z pronájmu služeb	65	
AS.	Výnosy z pronájmu služeb	66	
AT.	Výnosy z pronájmu služeb	67	
AU.	Výnosy z pronájmu služeb	68	
AV.	Výnosy z pronájmu služeb	69	
AW.	Výnosy z pronájmu služeb	70	
AX.	Výnosy z pronájmu služeb	71	
AY.	Výnosy z pronájmu služeb	72	
AZ.	Výnosy z pronájmu služeb	73	
BA.	Výnosy z pronájmu služeb	74	
BB.	Výnosy z pronájmu služeb	75	
BC.	Výnosy z pronájmu služeb	76	
BD.	Výnosy z pronájmu služeb	77	
BE.	Výnosy z pronájmu služeb	78	
BF.	Výnosy z pronájmu služeb	79	
BG.	Výnosy z pronájmu služeb	80	
BH.	Výnosy z pronájmu služeb	81	
BI.	Výnosy z pronájmu služeb	82	
BJ.	Výnosy z pronájmu služeb	83	
BK.	Výnosy z pronájmu služeb	84	
BL.	Výnosy z pronájmu služeb	85	
BM.	Výnosy z pronájmu služeb	86	
BN.	Výnosy z pronájmu služeb	87	
BO.	Výnosy z pronájmu služeb	88	
BP.	Výnosy z pronájmu služeb	89	
BQ.	Výnosy z pronájmu služeb	90	
BR.	Výnosy z pronájmu služeb	91	
BS.	Výnosy z pronájmu služeb	92	
BT.	Výnosy z pronájmu služeb	93	
BU.	Výnosy z pronájmu služeb	94	
BV.	Výnosy z pronájmu služeb	95	
BW.	Výnosy z pronájmu služeb	96	
BX.	Výnosy z pronájmu služeb	97	
BY.	Výnosy z pronájmu služeb	98	
BZ.	Výnosy z pronájmu služeb	99	
CA.	Výnosy z pronájmu služeb	100	

30.3.2009
 Připraveno: RNDr. Hana Svobodová



FINANČNÍ ÚČETNÍ PRŮBĚH
 17-04-2008
 9.května 2452, Přerov
 Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky

**ROZVAHA
 (BALANCE)**
 ke dni 31.12.2008
 (v celých tisících Kč)

Zapovědná společnost s výhradou č. 30/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů
 PROGRESS OK a.s.
 IČ: 25 82 46 51

25 82 46 51

označ	a	b	říd	Běžné účetní období			Min.úč. období
				Brutto	Korekce	Netto	
	1	2	3	1	2	3	4
AKTIVA							
A. AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	184 235	-23 776	160 459	171 951		
B. Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0		
B. I. Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	120 679	-17 494	103 185	82 836		
B. I. 1. Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	160	-98	62	115		
B. I. 1. 1. Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0		
2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0		
3. Software	007	160	-98	62	115		
4. Ocenitelná práva	008	0	0	0	0		
5. Goodwill	009	0	0	0	0		
6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0		
7. Proskýmnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0		
8. Proskýmnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	012	0	0	0	0		
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	119 419	-17 296	102 123	81 721		
B. II. 1. Pozemky	014	1 633	0	1 633	1 633		
2. Stavby	015	84 098	-2 852	81 446	6 554		
3. Samostatně movité věci a soubory movitých věcí	016	32 956	-14 551	18 305	14 935		
4. Přístřešné celky inženýrských sítí	017	0	0	0	0		
5. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	018	0	0	0	0		
6. Dospělá zvířata a jejich skupiny	019	0	0	0	0		
7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	101	0	101	58 333		
8. Proskýmnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	490	0	490	103		
9. Ocenovací rozílky nabytému majetku	022	231	-83	148	163		
B. III. Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	1 100	-100	1 000	1 000		
B. III. 1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	1 100	-100	1 000	1 000		
2. Podíly v úběžných jednotkách pod podnikáním všem	025	0	0	0	0		
3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0		
4. Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0		
5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0		
6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0		
7. Proskýmnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0		

Formule zpracovává ASPREKT HW, a.s. účetní a auditová kancelář, www.danovopravnici.cz, businesscenter.cz

označ	a	b	říd	Běžné účetní období			Min.úč. období
				Brutto	Korekce	Netto	
	1	2	3	1	2	3	4
AKTIVA							
C. Obětná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	59 842	-6 282	53 560	87 074		
C. I. Zásoby (ř. 33 až 38)	032	29 661	0	29 661	45 005		
C. I. 1. Materiál	033	11 573	0	11 573	17 359		
2. Nedokončená výroba a polotovary	034	18 088	0	18 088	27 647		
3. Výrobky	035	0	0	0	0		
4. Měšadla a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	0		
5. Zboží	037	0	0	0	0		
6. Proskýmnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0		
C. II. Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0		
C. II. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0		
2. Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	041	0	0	0	0		
3. Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0		
4. Pohledávky za společný, čtený družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0		
5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0		
6. Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0		
7. Jiné pohledávky	046	0	0	0	0		
8. Oceněná dělová pohledávka	047	0	0	0	0		
C. III. Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	18 521	-6 282	12 239	35 259		
C. III. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	049	11 695	-6 282	5 413	16 923		
2. Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	050	0	0	0	0		
3. Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0		
4. Pohledávky za společný, čtený družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0		
5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0		
6. Štát - danové pohledávky	054	6 333	0	6 333	14 081		
7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	55	0	55	474		
8. Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	0		
9. Jiné pohledávky	057	438	0	438	3 821		
C. IV. Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	11 660	0	11 660	6 770		
C. IV. 1. Peníze	059	114	0	114	397		
2. Účty v bankách	060	11 546	0	11 546	6 373		
3. Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0		
4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0		
D. I. Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	3 714	0	3 714	2 041		
D. I. 1. Náklady příštích období	064	3 710	0	3 710	2 002		
2. Kompenzační náklady příštích období	065	0	0	0	0		
3. Příjmy příštích období	066	4	0	4	39		

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	35 357	82 228
B. III.	1 Závazky z obchodních vztahů	103	31 326	74 396
2	Závazky - ovládalci a řídicí osoba	104	0	0
3	Závazky - poskytnutí živ.	105	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	0	0
5	Závazky z zaměstnancům	107	2 540	2 600
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	1 134	1 408
7	Stát - danové závazky a dotace	109	318	1 642
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	0	714
9	Vydaté duhobýly	111	0	0
10	Dohadné účty pasivní	112	0	1 439
11	Jiné závazky	113	39	39
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	69 242	50 000
B. IV.	1 Bankovní úvěry dlouhodobé	115	54 015	44 950
2	Krátkodobé bankovní úvěry	116	15 227	5 050
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	314	556
C. I.	1 Vydaté přílích období	119	314	556
2	Výnosy přílích období	120	0	0

Právní forma účetní jednotky: *ř.ř.*

Předmet podnikání nebo jiné činnosti:
*Úprava keramických komínků
 výroba a ob. jímání*

Jamník sestavení: *Robert Kral*

Podpisový záznam státního originálu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou: *Robert Kral*

27.03.09

12.05

Formulář zpracovala ASPFECT HM, a.s. a její auditorská kancelář, www.dobrovojskova.cz, businesscenter.cz

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
A.	PASIVA CELKEM (ř. 88 + 85 + 119)	087	160 459	171 951
A. I.	Základní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	088	65 286	38 802
1	Základní kapitál	089	2 000	2 000
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíl (-)	070	2 000	2 000
3	Změny základního kapitálu	071	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	072	0	0
1	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíl (-)	073	0	0
2	Emissionní úbytky	074	0	0
3	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
4	Operativní rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
5	Ostatní rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	1 078	1 079
1	Základní rezervní fond / Nedělitelný fond	079	400	400
2	Státní a ostatní fondy	080	678	679
A. IV.	Výsledek hospodářství minulých let (ř. 82 + 83)	081	35 423	17 984
1	Nerozdělený zisk minulých let	082	35 423	17 984
2	Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	0
A. V.	Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-)	084	16 785	17 739
B.	Cizí zdroje (ř. 88 + 91 + 102 + 114)	085	104 859	132 593
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	0	0
1	Rezerva podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	089	0	0
4	Ostatní rezervy	090	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	280	365
1	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
2	Závazky - ovládalci a řídicí osoba	093	0	0
3	Závazky - poskytnutí živ.	094	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
6	Vydaté duhobýly	097	0	0
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
8	Dohadné účty pasivní	099	0	0
9	Jiné závazky	100	0	0
10	Dohadné účty pasivní	101	260	365

Majetkové údaje:
 Majetkové údaje
 Zjednod. údaje, 31.12.2008, Česká republika
 JAR/JAR mlynský s.r.o.
 Zpracováno k: 31.12.2008, Česká republika
 RÚZDL, s.r.o., Všecký
 Společnost s ručením omezeným, Všecký, IČ: 26077271
 Počet (N) 100
 Od 11.4.07
 51, 8.11.07

Majetkové údaje:
 Majetkové údaje
 Zjednod. údaje, 31.12.2008, Česká republika
 JAR/JAR mlynský s.r.o.
 Zpracováno k: 31.12.2008, Česká republika
 RÚZDL, s.r.o., Všecký
 Společnost s ručením omezeným, Všecký, IČ: 26077271
 Počet (N) 100
 Od 11.4.07
 51, 8.11.07

Tabulka č. 1 Vývoj počtu zaměstnanců

počet	2004	2005	2006	2007	2008
počet zaměstnanců k 31.12.	261	251	266	236	210

Tabulka č. 2 Zisková tabulka úkazatele

počet	2004	2005	2006	2007	2008
Výkony	176 010	200 839	220 818	247 476	239 321
Výnosy z prodeje zboží a služeb	95 437	107 728	116 584	120 196	107 815
Právní úkony	68 128	77 932	83 642	91 397	93 883
Osobní náklady	17 655	19 669	19 991	18 092	18 128
Útlivy z prodeje dl. majetku	9 432	39 966	4 894	8 037	3 595
Zc. prod. dlouhodob. majetku	2 991	8 408	7 478	9 839	1 114
Osobní náklady	5 944	2 273	3 234	8 153	10 003
Osobní provozní náklady	9 902	6 773	3 063	8 132	2 723
Provozní výsledek hospodářství	6 023	31 481	9 296	7 650	5 686
Nákladové úkony	1 270	591	782	883	1 202
Útlivy z prodeje dl. majetku	-1 590	3 116	2 726	1 860	0
Další příjmy a výnosy z finančních investic	0	3 116	2 726	1 860	0
Hospodářský výsledek po zát.	4 514	16 866	4 306	4 700	5 728
Hospodářský výsledek před zát.	4 514	10 282	6 404	6 500	5 728
počet	2004	2005	2006	2007	2008
AKTIVA CELKEM	329 690	356 570	354 005	363 156	341 081
Dlouhodobý majetek	231 178	220 836	215 219	226 155	210 560
Dlouhodobý hmotný majetek	214 907	215 119	212 596	225 120	210 560
Finanční investice	15 774	18 209	19 408	20 273	20 273
Stavby	119 712	116 754	122 404	118 655	123 542
Technická zařízení	2 448	5 449	79 402	77 302	74 902
Hmotné věci	3 448	5 449	79 402	77 302	74 902
Oběžná aktiva	118 690	68 710	85 629	90 840	89 185
Zásoby	79 737	54 627	48 530	44 666	46 159
Krátkodobý pohledávky	29 783	77 972	23 539	31 427	31 904
Krátkodobý finanční majetek	9 388	5 312	6 550	6 760	31 622
PASIVA CELKEM	329 690	356 570	354 005	363 156	341 081
Vlastní kapitál	270 539	281 620	205 236	200 626	206 325
Základní kapitál	204 296	204 296	204 296	204 296	204 296
Fondy ze zisku	3 043	0	358	574	809
Výsledek hospodářství minulých let	-34 366	-8 942	-3 094	1 056	8 572
Rezervy	66 546	78 380	3 586	3 744	3 729
Dlouhodobé závazky	86 650	78 300	83 171	83 171	83 171
Krátkodobé závazky	64 491	96 269	47 682	46 801	20 971
Běžné účty v výpomoc	23 619	14 650	14 745	22 398	21 335

Tabulka č. 3 Výběr z účtů výnosů a ztrát

počet	2004	2005	2006	2007	2008
Výnosy	175 340	199 862	220 455	246 727	237 745
Útlivy z prodeje zboží a služeb	179 484	201 240	221 795	248 068	231 769
Základní kapitál	-5 924	-3 545	-2 394	-2 746	3 606
Aktiva	1 895	2 167	1 044	1 405	2 340
Výnosová spotřeba	85 491	98 616	112 066	127 107	106 219
Spotřeba materiálu a energie	73 251	62 681	86 668	97 076	84 593
Přidaná hodnota	90 423	101 700	108 734	120 260	121 596
Osobní náklady	68 128	77 932	83 642	91 397	93 883
Dane a poplatky	953	1 599	725	797	419
Útlivy z prodeje dl. majetku	17 655	39 966	4 894	8 037	3 595
Útlivy z prodeje dl. majetku	9 432	39 966	4 894	8 037	3 595
Základní kapitál	2 991	8 408	7 478	9 839	1 114
Osobní náklady	147	-1 863	-1 243	1 673	12 091
Základní kapitál a KNPO	5 944	2 273	3 234	8 153	10 003
Osobní provozní náklady	9 902	6 773	3 063	8 132	2 723
Provozní výsledek hospodářství	6 023	31 481	9 296	7 650	5 686
Výnosové úkony	137	150	150	36	14
Nákladové úkony	1 270	591	782	883	1 202
Útlivy z prodeje dl. majetku	3 550	3 316	1 067	1 290	3 155
Osobní finanční výnosy	3 976	3 332	3 047	1 851	1 925
Osobní provozní náklady	-1 509	-997	-4 872	-1 090	42
Útliv z příjmu ze běžných úroků	0	3 116	2 726	1 860	0
Výsledek hospodářství za běžnou činnost	4 514	27 988	4 306	4 700	5 728
Nákladové úkony	0	-29 802	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodářství	0	-29 802	0	0	0
Hospodářský výsledek před zát.	4 514	10 282	6 404	6 500	5 728

Pozn. Pro finanční analýzu bylo vypočteno z předchozích výsledků r. 2008

Tabulka č. 4 Vertikální analýza výnosů

počet	2004	2005	2006	2007	2008
Výnosy celkem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Útlivy z prodeje zboží	0,3	0,4	0,2	0,3	0,6
Útlivy z výnosů z služeb	29,0	0,6	50,0	0,0	2,2
Osobní provozní výnosy	7,0	17,1	3,6	6,1	5,5
Právní úkony	1,9	1,4	0,9	0,5	1,3
Mimořádné výnosy	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Majetkové celkem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Majetky za prodeje zboží	61,1	62,1	60,6	60,0	60,7

Tabulka č. 5 Vertikální analýza výsledeků

počet	2004	2005	2006	2007	2008
Výnosy celkem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Útlivy z prodeje zboží	0,3	0,4	0,2	0,3	0,6
Útlivy z výnosů z služeb	29,0	0,6	50,0	0,0	2,2
Osobní provozní výnosy	7,0	17,1	3,6	6,1	5,5
Právní úkony	1,9	1,4	0,9	0,5	1,3
Mimořádné výnosy	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Majetkové celkem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Majetky za prodeje zboží	61,1	62,1	60,6	60,0	60,7

Pro zjištění významnosti jednotlivých položek výsledkové byla provedena vertikální analýza výsledeků za období 2004-2008. Výsledek je uveden v následující tabulce.

Tabulka č. 6 Vertikální analýza výsledeků

počet	2004	2005	2006	2007	2008
Výnosy celkem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Útlivy z prodeje zboží	0,3	0,4	0,2	0,3	0,6
Útlivy z výnosů z služeb	29,0	0,6	50,0	0,0	2,2
Osobní provozní výnosy	7,0	17,1	3,6	6,1	5,5
Právní úkony	1,9	1,4	0,9	0,5	1,3
Mimořádné výnosy	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Majetkové celkem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Majetky za prodeje zboží	61,1	62,1	60,6	60,0	60,7

Pozn. Pro finanční analýzu bylo vypočteno z předchozích výsledků r. 2008

Tabulka č. 7 Vertikální analýza výsledeků

počet	2004	2005	2006	2007	2008
Výnosy celkem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Útlivy z prodeje zboží	0,3	0,4	0,2	0,3	0,6
Útlivy z výnosů z služeb	29,0	0,6	50,0	0,0	2,2
Osobní provozní výnosy	7,0	17,1	3,6	6,1	5,5
Právní úkony	1,9	1,4	0,9	0,5	1,3
Mimořádné výnosy	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Majetkové celkem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Majetky za prodeje zboží	61,1	62,1	60,6	60,0	60,7

Activitas s.r., zmliecky ústav
Plánovská 6, Praha 1

	22 581	20 580	19 429	18 005	15 941
Miliveli	37 976	14 070	13 807	11 574	9 442
Investiční výnosy a poplatky	18 714	19 500	15 449	15 015	20 763
Výnosy	546	6	11	13	13
Zostat	0	71	240	0	0
Dotyčné záležitosti na zálohy	21	799	0	0	0
Dotyčné pohledávky	29 783	27 972	23 298	31 427	31 304
Základní kapitál	28 716	28 855	22 641	28 659	28 340
Pohledávky z obchodních vztahů	0	319	0	0	0
Pohledávky - ostatní a řízení soudu	0	0	0	1 111	66
Sáz. - dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	0	0	0	2 720	2 271
Dlouhodobé pohledávky	1 067	591	608	75	50
Jiný pohledávky	9 336	5 312	11 166	14 747	11 722
Kapitálové investice	184	76	105	221	161
Upravené investice	9 154	5 236	11 061	14 526	11 561
Čistý oceňovací	17 971	46 124	55 958	45 561	33 197
PRŮVA, CELKEM	357 940	355 670	354 806	345 156	341 885
Právnická osoba	270 539	281 620	205 926	250 626	246 335
Základní kapitál	284 286	284 286	284 286	284 286	284 286
Kapitálové investice	13 022	0	0	0	0
Finanční zálohy	3 043	0	358	574	809
Základní rezervní fond a mezikapitálový fond	3 043	0	358	574	809
Výsledky hospodaření minulých let	-34 386	-9 842	-3 034	1 056	5 522
Neocenené zálohy minulých let	0	3 915	3 915	1 056	5 522
Výsledky hospodaření běžného účetního období	-34 386	-13 757	-6 949	0	0
CH zřetel	4 514	7 166	4 306	4 700	5 728
Finanční	86 650	79 504	68 983	71 423	45 550
Jiný	0	2 291	4 592	0	0
Dlouhodobé závazky	600	300	1 374	3 224	3 224
Jiný dlouhodobé závazky	600	300	1 374	3 224	3 224
Dotyčné závazky	62 451	56 285	47 882	46 801	29 971
Závazky z obchodních vztahů	54 470	47 171	31 957	34 187	19 979
Závazky z bankovních vztahů	3 482	4 002	4 385	4 958	3 676
Závazky z ostatních vztahů	2 007	2 309	2 048	2 302	2 277
Sáz. - dlouhodobé závazky a dluhy	1 148	1 785	1 990	3 900	2 141
Krátkodobé závazky a dluhy	59	668	0	3 483	174
Dotyčné závazky	241	251	615	166	155
Bankovní úvěry a výpomoci	23 619	14 650	14 245	22 398	21 335
Čistý oceňovací	251	544	297	107	0

I v tomto případě byla provedena vertikální analýza aktiv a pasiv za účelem zjištění jejich významnosti. Výsledky je uveden v následující tabulce.

Tabulka č. 9 Rozvahy 2004-2008 - vybrané položky aktiv a pasiv

poř.č.	2004	2005	2006	2007	2008
AKTIVA CELKEM	357 940	355 670	354 806	341 156	341 885
Dlouhodobé majetky	221 179	220 636	215 219	226 755	219 509
Dlouhodobý nehmotný majetek	3 623	3 268	2 561	1 332	641
Software	2 184	3 268	2 184	1 332	641
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	377	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	214 907	215 119	212 556	225 120	218 560
Neopracovaný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Upravené investice	15 774	15 209	19 408	20 273	20 273
Finanční	119 712	116 754	122 404	118 656	123 542
Stavby	79 313	82 956	70 209	77 045	74 612
Samostatně movité věci a soubory mov. věcí	108	130	130	130	130
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	405	7 692	3
Neopracovaný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
Prozatímní zálohy na DPH	-2 449	-2 449	102	302	302
Dlouhodobý finanční majetek	118 850	88 710	83 628	90 840	85 185
Oběžná aktiva	79 727	54 627	46 950	44 665	40 159
Závazky					

ROZVAHA
(BALANCE)

10.01.2018 31.12.2018

455345335

Obchodní firma jako její
účetní jednotka
TENEZ a.s.

Sídlo, vzhledem k tomu
že účetní jednotka
působí v zahraničí

Základní kapitál
Číslo účtu
583 01

Číslo účtu	ANOTACE	1. 1. 2018	31. 12. 2018	1. 1. 2018	31. 12. 2018
A.	ZEMĚDĚLSTVÍ	001	611 633	257 474	354 219
B.	PRŮMYSL A STAVBA	002	389 742	244 295	144 446
C.	OBCHODNÍ	003	10 232	3 530	17 753
D.	FINANČNÍ	004	6 888	5 421	6 977
E.	STATISTIKA	005	3 024	3 116	805
F.	PRŮMYSL A STAVBA	006	0	0	0
G.	OBCHODNÍ	007	0	0	0
H.	FINANČNÍ	008	0	0	0
I.	STATISTIKA	009	0	0	0
J.	PRŮMYSL A STAVBA	010	0	0	0
K.	OBCHODNÍ	011	0	0	0
L.	FINANČNÍ	012	0	0	0
M.	STATISTIKA	013	0	0	0
N.	PRŮMYSL A STAVBA	014	3 115	3 115	3 115
O.	OBCHODNÍ	015	150 802	63 411	96 391
P.	FINANČNÍ	016	225 814	182 052	43 752
Q.	STATISTIKA	017	0	0	0
R.	PRŮMYSL A STAVBA	018	0	0	0
S.	OBCHODNÍ	019	1 019	1 010	2 191
T.	FINANČNÍ	020	-11 071	-9 726	-1 945
U.	STATISTIKA	021	0	0	0
V.	PRŮMYSL A STAVBA	022	331	0	331
W.	OBCHODNÍ	023	236	235	235
X.	FINANČNÍ	024	95	95	165
Y.	STATISTIKA	025	0	0	0
Z.	PRŮMYSL A STAVBA	026	0	0	0
AA.	OBCHODNÍ	027	0	0	0
AB.	FINANČNÍ	028	0	0	0
AC.	STATISTIKA	029	0	0	0
AD.	PRŮMYSL A STAVBA	030	0	0	0

Číslo účtu	ANOTACE	1. 1. 2018	31. 12. 2018	1. 1. 2018	31. 12. 2018
C.	PRŮMYSL A STAVBA	031	219 235	13 168	206 068
D.	OBCHODNÍ	032	70 335	1 640	68 700
E.	FINANČNÍ	033	31 429	796	30 703
F.	STATISTIKA	034	17 116	17 116	21 853
G.	PRŮMYSL A STAVBA	035	6 478	853	5 625
H.	OBCHODNÍ	036	0	0	0
I.	FINANČNÍ	037	7 093	7 093	4 459
J.	STATISTIKA	038	6 209	6 209	2 776
K.	PRŮMYSL A STAVBA	039	0	0	0
L.	OBCHODNÍ	040	0	0	0
M.	FINANČNÍ	041	0	0	0
N.	STATISTIKA	042	0	0	0
O.	PRŮMYSL A STAVBA	043	0	0	0
P.	OBCHODNÍ	044	0	0	0
Q.	FINANČNÍ	045	0	0	0
R.	STATISTIKA	046	0	0	0
S.	PRŮMYSL A STAVBA	047	0	0	0
T.	OBCHODNÍ	048	0	0	0
U.	FINANČNÍ	049	320 375	11 539	117 636
V.	STATISTIKA	050	720 804	11 539	115 323
W.	PRŮMYSL A STAVBA	051	0	0	0
X.	OBCHODNÍ	052	0	0	0
Y.	FINANČNÍ	053	0	0	0
Z.	STATISTIKA	054	1 095	1 095	1 890
AA.	PRŮMYSL A STAVBA	055	1 405	1 405	1 305
AB.	OBCHODNÍ	056	11	11	11
AC.	FINANČNÍ	057	19 495	0	19 495
AD.	STATISTIKA	058	64	64	83
AE.	PRŮMYSL A STAVBA	059	10 422	10 422	21 083
AF.	OBCHODNÍ	060	0	0	0
AG.	FINANČNÍ	061	0	0	0
AH.	STATISTIKA	062	0	0	0
AI.	PRŮMYSL A STAVBA	063	3 705	0	3 705
AJ.	OBCHODNÍ	064	3 608	3 608	2 691
AK.	FINANČNÍ	065	97	97	97
AL.	STATISTIKA	066	0	0	0
AM.	PRŮMYSL A STAVBA	067	0	0	0
AN.	OBCHODNÍ	068	0	0	0
AO.	FINANČNÍ	069	0	0	0
AP.	STATISTIKA	070	0	0	0
AQ.	PRŮMYSL A STAVBA	071	0	0	0
AR.	OBCHODNÍ	072	0	0	0
AS.	FINANČNÍ	073	0	0	0
AT.	STATISTIKA	074	0	0	0
AU.	PRŮMYSL A STAVBA	075	0	0	0
AV.	OBCHODNÍ	076	0	0	0
AW.	FINANČNÍ	077	0	0	0
AX.	STATISTIKA	078	0	0	0
AY.	PRŮMYSL A STAVBA	079	0	0	0
AZ.	OBCHODNÍ	080	0	0	0
BA.	FINANČNÍ	081	0	0	0
BB.	STATISTIKA	082	0	0	0
BC.	PRŮMYSL A STAVBA	083	0	0	0
BD.	OBCHODNÍ	084	0	0	0
BE.	FINANČNÍ	085	0	0	0
BF.	STATISTIKA	086	0	0	0
BG.	PRŮMYSL A STAVBA	087	0	0	0
BH.	OBCHODNÍ	088	0	0	0
BI.	FINANČNÍ	089	0	0	0
BJ.	STATISTIKA	090	0	0	0
BK.	PRŮMYSL A STAVBA	091	0	0	0
BL.	OBCHODNÍ	092	0	0	0
BM.	FINANČNÍ	093	0	0	0
BN.	STATISTIKA	094	0	0	0
BO.	PRŮMYSL A STAVBA	095	0	0	0
BP.	OBCHODNÍ	096	0	0	0
BQ.	FINANČNÍ	097	0	0	0
BR.	STATISTIKA	098	0	0	0
BS.	PRŮMYSL A STAVBA	099	0	0	0
BT.	OBCHODNÍ	100	0	0	0

Číslo řádku	PRŮJMA	Číslo řádku	Řešená stavba	Kapitola stavby
a	b	c	d	e
B. III.	1. Územní studie stavby (ř. 106 a 113)	102	137 715	88 123
B. III.	2. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 104 a 114)	103	98 982	88 708
B. IV.	3. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 105 a 115)	104		
B. IV.	4. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 106 a 116)	105		
B. IV.	5. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 107 a 117)	106	8 041	4 800
B. IV.	6. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 108 a 118)	107	3 168	2 654
B. IV.	7. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 109 a 119)	108	3 482	2 129
B. IV.	8. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 110 a 120)	109		
B. IV.	9. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 111 a 121)	110		
B. IV.	10. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 112 a 122)	111	26 872	9 685
B. IV.	11. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 113 a 123)	112	304	273
B. IV.	12. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 114 a 124)	113		
B. IV.	13. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 115 a 125)	114	58 981	79 918
B. IV.	14. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 116 a 126)	115	34 514	42 657
B. IV.	15. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 117 a 127)	116	22 467	37 251
B. IV.	16. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 118 a 128)	117		
B. IV.	17. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 119 a 129)	118	1 607	989
B. IV.	18. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 120 a 130)	119	1 807	995
B. IV.	19. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 121 a 131)	120		

Číslo řádku	PRŮJMA	Číslo řádku	Řešená stavba	Kapitola stavby
a	b	c	d	e
A. I.	1. Územní studie stavby (ř. 67 a 72 a 81 a 84)	068	154 907	148 204
A. I.	2. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 70 a 72)	069	108 519	108 519
A. I.	3. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 71 a 73)	070	108 519	108 519
A. I.	4. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 72 a 74)	071		
A. I.	5. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 73 a 75)	072	-122	-452
A. I.	6. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 74 a 77)	073		
A. I.	7. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 75 a 78)	074		
A. I.	8. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 76 a 79)	075	-122	-452
A. I.	9. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 77 a 80)	076		
A. I.	10. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 78 a 81)	077		
A. I.	11. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 79 a 82)	078	16 139	15 841
A. I.	12. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 80 a 83)	079	16 049	15 481
A. I.	13. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 81 a 84)	080	650	380
A. I.	14. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 82 a 85)	081	24 438	16 937
A. I.	15. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 83 a 86)	082	21 488	18 537
A. I.	16. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 84 a 87)	083		
A. I.	17. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 85 a 88)	084	9 753	5 759
A. I.	18. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 86 a 89)	085	197 007	177 200
A. I.	19. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 87 a 90)	086		
A. I.	20. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 88 a 91)	087		
A. I.	21. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 89 a 92)	088		
A. I.	22. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 90 a 93)	089		
A. I.	23. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 91 a 94)	090		
A. I.	24. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 92 a 95)	091		
A. I.	25. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 93 a 96)	092		
A. I.	26. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 94 a 97)	093		
A. I.	27. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 95 a 98)	094		
A. I.	28. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 96 a 99)	095		
A. I.	29. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 97 a 100)	096		
A. I.	30. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 98 a 101)	097		
A. I.	31. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 99 a 102)	098		
A. I.	32. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 100 a 103)	099		
A. I.	33. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 101 a 104)	100		
A. I.	34. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 102 a 105)	101	3 109	3 154
A. I.	35. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 103 a 106)	102		
A. I.	36. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 104 a 107)	103		
A. I.	37. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 105 a 108)	104		
A. I.	38. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 106 a 109)	105		
A. I.	39. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 107 a 110)	106		
A. I.	40. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 108 a 111)	107		
A. I.	41. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 109 a 112)	108		
A. I.	42. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 110 a 113)	109		
A. I.	43. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 111 a 114)	110		
A. I.	44. Stavby z rozpočtových zdrojů (ř. 112 a 115)	101	3 109	3 154

Sestaveno dne:25. 2. 2006.....
 Převířil (kromě účtů) Ing. Petr
 Ing. Pavel Šimr, místopředseda představenstva Ing. Tomáš Polák, člen představenstva



VIKAZ ZISKU A ZTRATY

Obchodní firma ve veřejném zájmu
 IČO: 31 12 2003
 IČ: 45334935
TENEZ s.r.o.
 Sídlo: Praha 1, Na Příkopě 10
 Zastoupen: Zbivora 900
 Odborný: Chelbář
 593 01

Číslo řádku	TEXT	Číslo řádku	Číslo řádku	Číslo řádku
1	2	3	4	5
I.	Tržby za prodej zboží	01	176 000	81 778
A.	Tržby za prodej zboží za účetní období	02	183 038	70 003
B.	Tržby za prodej zboží za účetní období	03	21 570	11 985
II.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	04	342 972	301 881
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	273 294	324 481
2.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	06	-2 578	-6 500
3.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	07	72 256	-43 970
III.	Výnosy z finančních investic	08	208 160	235 082
1.	Výnosy z finančních investic	09	141 287	175 356
2.	Výnosy z finančních investic	10	66 873	59 726
IV.	Průmyslové právo	11	150 369	139 495
1.	Průmyslové právo	12	129 997	118 274
2.	Průmyslové právo	13	20 372	21 221
V.	Tržby za prodej nemovitých věcí	14	87 894	81 230
1.	Tržby za prodej nemovitých věcí	15	1 648	2 149
2.	Tržby za prodej nemovitých věcí	16	39 047	28 970
3.	Tržby za prodej nemovitých věcí	17	918	925
4.	Tržby za prodej nemovitých věcí	18	270	221
5.	Tržby za prodej nemovitých věcí	19	17 498	16 759
VI.	Tržby za prodej služeb	20	6 586	9 732
1.	Tržby za prodej služeb	21	610	700
2.	Tržby za prodej služeb	22	6 376	8 932
3.	Tržby za prodej služeb	23	3 657	5 389
4.	Tržby za prodej služeb	24	23	487
5.	Tržby za prodej služeb	25	3 014	2 902
6.	Tržby za prodej služeb	26	-1 954	2 069
7.	Tržby za prodej služeb	27	1 903	1 489
8.	Tržby za prodej služeb	28	3 506	865
9.	Tržby za prodej služeb	29		
10.	Tržby za prodej služeb	30	-23 026	12 216

Číslo řádku	TEXT	Číslo řádku	Číslo řádku	Číslo řádku
1	2	3	4	5
W.	Tržby za prodej nemovitých věcí a práva	31		02
VII.	Výnosy z prodeje finančních investic	32		400
VIII. 1.	Výnosy z prodeje finančních investic	33		0
VIII. 2.	Výnosy z prodeje finančních investic	34		
VIII. 3.	Výnosy z prodeje finančních investic	35		
VIII. 4.	Výnosy z prodeje finančních investic	36		
VIII. 5.	Výnosy z prodeje finančních investic	37		
VIII. 6.	Výnosy z prodeje finančních investic	38		
VIII. 7.	Výnosy z prodeje finančních investic	39		
VIII. 8.	Výnosy z prodeje finančních investic	40		
VIII. 9.	Výnosy z prodeje finančních investic	41		689
VIII. 10.	Výnosy z prodeje finančních investic	42		3 619
VIII. 11.	Výnosy z prodeje finančních investic	43		3 955
VIII. 12.	Výnosy z prodeje finančních investic	44		13 035
VIII. 13.	Výnosy z prodeje finančních investic	45		7 213
VIII. 14.	Výnosy z prodeje finančních investic	46		
VIII. 15.	Výnosy z prodeje finančních investic	47		
VIII. 16.	Výnosy z prodeje finančních investic	48		12 347
VIII. 17.	Výnosy z prodeje finančních investic	49		1 079
VIII. 18.	Výnosy z prodeje finančních investic	50		2 773
VIII. 19.	Výnosy z prodeje finančních investic	51		1 003
VIII. 20.	Výnosy z prodeje finančních investic	52		-45
VIII. 21.	Výnosy z prodeje finančních investic	53		9 753
VIII. 22.	Výnosy z prodeje finančních investic	54		230
VIII. 23.	Výnosy z prodeje finančních investic	55		0
VIII. 24.	Výnosy z prodeje finančních investic	56		
VIII. 25.	Výnosy z prodeje finančních investic	57		
VIII. 26.	Výnosy z prodeje finančních investic	58		
VIII. 27.	Výnosy z prodeje finančních investic	59		230
VIII. 28.	Výnosy z prodeje finančních investic	60		4 753
VIII. 29.	Výnosy z prodeje finančních investic	61		1 489
VIII. 30.	Výnosy z prodeje finančních investic	62		4 937

Sestaveno dne: 25.2.2009
 Připraveno: Ing. Pavel Šimůn, místopředseda představenstva
 Ing. Tomáš Polák, člen představenstva

Místní úřad včelářského sdružení
příspěvková organizace zřizovaná MČ

ROZVAHA

ke dni**31.12.2008**.....
FEMONT OPAVA
 S.Č.Ú.
 Sídlo včelářského sdružení
 a sídlo příspěvkové organizace
**Vávrovického 247/90
 747 73 Opava - Vávrovice**

Rok	Měsíc	IC
2008	12	47154918

Ukazatel	číslo účtu	Aktiva		Místní úřad včelářského sdružení		příspěvková organizace	
		dvůh	dvůh	Kapitál	účet	Kapitál	účet
A. AKTIVA CELKEM	001		+ 320 379	-43 888	+ 276 391	+ 235 747	
A.1. Pohledná záležitost zúčastněných stran	020						
A.2. Dlouhodobý nehmotný majetek	030		+ 106 854	-40 730	+ 66 124	+ 51 602	
A.3. Dlouhodobý hmotný majetek	040		+ 2 570	-1 747	+ 823	+ 47	
A.4. Zúčtovací vstupy	050						
A.5. Zúčtovací výstupy	060						
A.6. Hromadné výstupy	070						
A.7. Srovnání	080		+ 2 009	-1 747	+ 262	+ 47	
A.8. Ostatní příjmy	090						
A.9. Ostatní výstupy	100						
A.10. Převzaté závazky zúčastněných stran	110		+ 581		+ 581		
A.11. Převzaté závazky zúčastněných stran	120						
A.12. Převzaté závazky zúčastněných stran	130						
A.13. Převzaté závazky zúčastněných stran	140						
A.14. Převzaté závazky zúčastněných stran	150						
A.15. Převzaté závazky zúčastněných stran	160						
A.16. Převzaté závazky zúčastněných stran	170						
A.17. Převzaté závazky zúčastněných stran	180						
A.18. Převzaté závazky zúčastněných stran	190						
A.19. Převzaté závazky zúčastněných stran	200						
A.20. Převzaté závazky zúčastněných stran	210						
A.21. Převzaté závazky zúčastněných stran	220						
A.22. Převzaté závazky zúčastněných stran	230						
A.23. Převzaté závazky zúčastněných stran	240						
A.24. Převzaté závazky zúčastněných stran	250						
A.25. Převzaté závazky zúčastněných stran	260						
A.26. Převzaté závazky zúčastněných stran	270						
A.27. Převzaté závazky zúčastněných stran	280						
A.28. Převzaté závazky zúčastněných stran	290						
A.29. Převzaté závazky zúčastněných stran	300						
A.30. Převzaté závazky zúčastněných stran	310						
A.31. Převzaté závazky zúčastněných stran	320						
A.32. Převzaté závazky zúčastněných stran	330						
A.33. Převzaté závazky zúčastněných stran	340						
A.34. Převzaté závazky zúčastněných stran	350						
A.35. Převzaté závazky zúčastněných stran	360						
A.36. Převzaté závazky zúčastněných stran	370						
A.37. Převzaté závazky zúčastněných stran	380						
A.38. Převzaté závazky zúčastněných stran	390						
A.39. Převzaté závazky zúčastněných stran	400						
A.40. Převzaté závazky zúčastněných stran	410						
A.41. Převzaté závazky zúčastněných stran	420						
A.42. Převzaté závazky zúčastněných stran	430						
A.43. Převzaté závazky zúčastněných stran	440						
A.44. Převzaté závazky zúčastněných stran	450						
A.45. Převzaté závazky zúčastněných stran	460						
A.46. Převzaté závazky zúčastněných stran	470						
A.47. Převzaté závazky zúčastněných stran	480						
A.48. Převzaté závazky zúčastněných stran	490						
A.49. Převzaté závazky zúčastněných stran	500						
A.50. Převzaté závazky zúčastněných stran	510						
A.51. Převzaté závazky zúčastněných stran	520						
A.52. Převzaté závazky zúčastněných stran	530						
A.53. Převzaté závazky zúčastněných stran	540						
A.54. Převzaté závazky zúčastněných stran	550						
A.55. Převzaté závazky zúčastněných stran	560						
A.56. Převzaté závazky zúčastněných stran	570						
A.57. Převzaté závazky zúčastněných stran	580						
A.58. Převzaté závazky zúčastněných stran	590						
A.59. Převzaté závazky zúčastněných stran	600						
A.60. Převzaté závazky zúčastněných stran	610						
A.61. Převzaté závazky zúčastněných stran	620						
A.62. Převzaté závazky zúčastněných stran	630						
A.63. Převzaté závazky zúčastněných stran	640						
A.64. Převzaté závazky zúčastněných stran	650						
A.65. Převzaté závazky zúčastněných stran	660						
A.66. Převzaté závazky zúčastněných stran	670						
A.67. Převzaté závazky zúčastněných stran	680						
A.68. Převzaté závazky zúčastněných stran	690						
A.69. Převzaté závazky zúčastněných stran	700						
A.70. Převzaté závazky zúčastněných stran	710						
A.71. Převzaté závazky zúčastněných stran	720						
A.72. Převzaté závazky zúčastněných stran	730						
A.73. Převzaté závazky zúčastněných stran	740						
A.74. Převzaté závazky zúčastněných stran	750						
A.75. Převzaté závazky zúčastněných stran	760						
A.76. Převzaté závazky zúčastněných stran	770						
A.77. Převzaté závazky zúčastněných stran	780						
A.78. Převzaté závazky zúčastněných stran	790						
A.79. Převzaté závazky zúčastněných stran	800						
A.80. Převzaté závazky zúčastněných stran	810						
A.81. Převzaté závazky zúčastněných stran	820						
A.82. Převzaté závazky zúčastněných stran	830						
A.83. Převzaté závazky zúčastněných stran	840						
A.84. Převzaté závazky zúčastněných stran	850						
A.85. Převzaté závazky zúčastněných stran	860						
A.86. Převzaté závazky zúčastněných stran	870						
A.87. Převzaté závazky zúčastněných stran	880						
A.88. Převzaté závazky zúčastněných stran	890						
A.89. Převzaté závazky zúčastněných stran	900						
A.90. Převzaté závazky zúčastněných stran	910						
A.91. Převzaté závazky zúčastněných stran	920						
A.92. Převzaté závazky zúčastněných stran	930						
A.93. Převzaté závazky zúčastněných stran	940						
A.94. Převzaté závazky zúčastněných stran	950						
A.95. Převzaté závazky zúčastněných stran	960						
A.96. Převzaté závazky zúčastněných stran	970						
A.97. Převzaté závazky zúčastněných stran	980						
A.98. Převzaté závazky zúčastněných stran	990						
A.99. Převzaté závazky zúčastněných stran	1000						



číslo účtu	účet	Aktiva		Místní úřad včelářského sdružení		příspěvková organizace	
		dvůh	účet	Kapitál	účet	Kapitál	účet
001			+ 211 985	-3 258	+ 208 737	+ 181 292	
002			+ 17 242	-36	+ 17 206	+ 27 362	
003			+ 9 074	-36	+ 9 038	+ 10 918	
004			+ 18 158		+ 18 158	+ 18 434	
005							
006							
007			+ 10		+ 10	+ 10	
008							
009							
010							
011			+ 12		+ 12	+ 08	
012							
013							
014							
015							
016			+ 12		+ 12	+ 98	
017							
018							
019			+ 136 143	-3 222	+ 132 921	+ 104 487	
020			+ 133 817	-3 222	+ 130 595	+ 103 998	
021							
022							
023			+ 679		+ 679	+ 77	
024			+ 1 553		+ 1 553	+ 973	
025			+ 44		+ 44	+ 5	
026							
027							
028			+ 58 598		+ 58 598	+ 49 345	
029			+ 158		+ 158	+ 156	
030			+ 68 440		+ 68 440	+ 49 189	
031							
032							
033							
034							
035			+ 1 530		+ 1 530	+ 2 853	
036			+ 1 530		+ 1 530	+ 2 853	
037							
038							
039							
040							



VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v druhovém členění

ke dni31.12.2008.....

Rok	Měsíc	IC
2008	12	47154918

Kontabilní závazky jsou sestaveny
podle vyhlášky č. 390/2002 Sb.

Obchodní firma nebo její ekvivalent: **FEMONT OPAVA**

Sídlo: **Vávrovickeho 247/80**

Obchodní firma nebo její ekvivalent: **Vávrovickeho 247/80**

Právní forma: **Vávrovickeho 247/80**

Právní forma nebo její ekvivalent: **Vávrovickeho 247/80**

Právní forma nebo její ekvivalent: **Vávrovickeho 247/80**

Právní forma nebo její ekvivalent: **Vávrovickeho 247/80**

Právní forma nebo její ekvivalent: **Vávrovickeho 247/80**

Právní forma nebo její ekvivalent: **Vávrovickeho 247/80**

Právní forma nebo její ekvivalent: **Vávrovickeho 247/80**

Číslo	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		Rozhodnutí v běžném období (ne období)	
	a	b	1	2
A	Třeba za prodej zboží	+ 283		+ 278
B	Hodnota vyprodávaného materiálu	+ 238		+ 281
C	Obchodní název	+ 25		+ 17
D	Výnosy	+ 737 285		+ 742 314
E	Třeba za prodej vlastního výrobku a služeb	+ 740 003		+ 785 425
F	Ztráta z obchodu s finančními nástroji	- 6 576		- 42 283
G	Průmysl	+ 3 888		+ 2 152
H	Výnosy z kapitálu	+ 539 422		+ 574 291
I	Společná masa sítě a energie	+ 282 124		+ 303 512
J	Služby	+ 287 208		+ 270 779
K	Průmysl	+ 137 868		+ 168 040
L	Obchodní název	+ 92 545		+ 76 707
M	Průmysl	+ 60 689		+ 69 311
N	Průmysl	+ 21 106		+ 19 585
O	Průmysl	+ 750		+ 811
P	Průmysl	+ 887		+ 773
Q	Třeba za prodej zboží	+ 6 515		+ 4 994
R	Třeba za prodej vlastního výrobku a služeb	+ 6 503		+ 5 724
S	Třeba za prodej služeb	+ 230		+ 207
T	Třeba za prodej materiálu	+ 6 287		+ 5 517
U	Základní imobilní majetek a materiální	+ 4 294		+ 4 741
V	Základní imobilní majetek a materiální	+ 6		+ 6
W	Průmysl	+ 4 288		+ 2 741
X	Základní imobilní majetek a materiální	+ 4 578		+ 5 073
Y	Průmysl	+ 147		+ 169
Z	Průmysl	+ 675		+ 950
AA	Průmysl	+ 104 824		+ 82 686

Číslo	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		Rozhodnutí v běžném období (ne období)	
	a	b	1	2
A	Třeba za prodej zboží			
B	Hodnota vyprodávaného materiálu			
C	Obchodní název			
D	Výnosy			
E	Třeba za prodej vlastního výrobku a služeb			
F	Ztráta z obchodu s finančními nástroji			
G	Průmysl			
H	Výnosy z kapitálu			
I	Společná masa sítě a energie			
J	Služby			
K	Průmysl			
L	Obchodní název			
M	Průmysl			
N	Průmysl			
O	Průmysl			
P	Průmysl			
Q	Třeba za prodej zboží			
R	Třeba za prodej vlastního výrobku a služeb			
S	Třeba za prodej služeb			
T	Třeba za prodej materiálu			
U	Základní imobilní majetek a materiální			
V	Základní imobilní majetek a materiální			
W	Průmysl			
X	Základní imobilní majetek a materiální			
Y	Průmysl			
Z	Průmysl			
AA	Průmysl			



