

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav Podnikové ekonomiky a managementu

**Hodnocení přínosů jednotlivých typů produkce vybraného
podniku**

Jana Kubelková

Bakalářská práce

2019

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana Kubelková**
Osobní číslo: **E16462**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Hodnocení přínosu jednotlivých typů produkce vybraného podniku.**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je posoudit přínos jednotlivých typů produkce pro hospodářský výsledek vybraného podniku.

Osnova:

- Obchodní systém podniku.
- Tvorba obchodní strategie a obchodního plánu.
- Aktivní obchod a podpora prodeje.
- Náklady a výnosy.
- Krycí příspěvek.
- Dělení sortimentu produkce.
- Posuzování přínosu jednotlivých typů produkce pro hospodářský výsledek vybraného podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KALOUDA, F. Finanční řízení podniku. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-174-8.

KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER, K. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

SEDLÁČEK, J. Finanční účetnictví: postupy účtování. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-644-6.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

ZUZÁK, R. Strategické řízení podniku. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

Vedoucí bakalářské práce:

PaedDr. Alexandr Šenec


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **3. září 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2019**


doc. Ing. Romana Provaníková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil/a, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl/a jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 6. 2019

Jana Kubelková

PODĚKOVÁNÍ:

Ráda bych tímto způsobem poděkovala vedoucímu své práce panu PaedDr. Alexandru Šencovi za cenné rady, připomínky a názory během zpracovávání práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti První zemědělská a. s. Tuněchody za poskytnuté materiály pro zpracování praktické části mé práce a za příležitost tuto problematiku zpracovávat. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině podporu při studiu.

ANOTACE

Cílem bakalářské práce je hodnocení výnosnosti jednotlivých produktů v podniku První zemědělská Tuněchody a.s. Autorka bude produkty hodnotit pomocí krycího příspěvku. Teoretická část se zabývá pojmy obchodní strategie, náklady a výnosy, hospodářský výsledek společnosti, krycí příspěvek, sortiment produkce.

KLÍČOVÁ SLOVA

Obchodní strategie, náklady a výnosy, hospodářský výsledek společnosti, krycí příspěvek, sortiment produkce.

TITLE

The different types of benefits assessment of the selected production.

ANNOTATION

The aim of the thesis is to evaluate the availability of individual product in the company. The author will evaluate the products using margin costs. Theoretical part deals with concept of commercial strategy, costs and benefits, economic result, the cover, sortiment production.

KEYWORDS

Commercial strategy, costs and benefits, economic result, the cover, sortiment production

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK	- 8 -
SEZNAM TABULEK	- 9 -
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK.....	- 10 -
ÚVOD	
1. OBCHODNÍ SYSTÉM.....	12
1.1. ČLENĚNÍ OBCHODŮ	13
1.2. ZAHRANIČNÍ OBCHOD	13
2. OBCHODNÍ STRATEGIE A OBCHODNÍ PLÁN	15
2.1. OBCHODNÍ STRATEGIE.....	15
2.2. OBCHODNÍ PLÁN.....	17
3. AKTIVNÍ OBCHOD A PODPORA PRODEJE	20
3.1. PODPORA PRODEJE	20
3.2. AKTIVNÍ PRODEJ	22
4. NÁKLADY A VÝNOSY	24
4.1. NÁKLADY.....	24
4.2. VÝNOSY	26
4.3. KRYCÍ PŘÍSPĚVEK	28
4.4. VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ.....	31
5. HODNOCENÍ PŘÍNOSŮ JEDNOTLIVÝCH TYPŮ PRODUKCE.....	34
5.1. PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	34
5.2. HODNOCENÍ PŘÍNOSŮ JEDNOTLIVÝCH TYPŮ PRODUKCE	35
5.3. CELKOVÉ SROVNÁNÍ VÝROBKŮ SPOLEČNOSTI.....	42
6. SROVNÁNÍ VÝHODNOSTI NEJVÝHODNĚJŠÍCH A NEJMÉNĚ VÝHODNÝCH PRODUKTŮ V OBDOBÍ 2014-2018.....	45
7. DOPORUČENÍ PRO PODNIK.....	48
8. ZÁVĚR	49
POUŽITÁ LITERATURA	51
SEZNAM PŘÍLOH.....	53

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Graf analýzy bodu zvratu.....	29
Obrázek 2: Graf vývoje HV před zdaněním v letech 2014-2018 v tis. Kč.....	35
Obrázek 3: Graf srovnání výhodnosti produktů v roce 2014 v tis. Kč.....	36
Obrázek 4: Graf srovnání výhodnosti produktů v roce 2015 v tis. Kč.....	37
Obrázek 5: Graf srovnání výhodnosti produktů v roce 2016 v tis. Kč.....	39
Obrázek 6: Graf srovnání výhodnosti produktů v roce 2017 v tis. Kč.....	40
Obrázek 7: Graf srovnání výhodnosti produktů v roce 2018 v tis. Kč.....	41
Obrázek 8: Graf celkového srovnání tržeb vybraných výrobků v letech 2014-2018 v tis. Kč	42
Obrázek 9: Graf srovnání produktů pomocí krycího příspěvku v letech 2014-2018 v tis. Kč.	43
Obrázek 10: Graf výhodnosti chovu krav v letech 2014-2018 v tis. Kč.....	45
Obrázek 11: Graf výhodnosti chovu býků v období 2014-2018 v tis. Kč.....	46

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hospodářské výsledky společnosti v r. 2014 až 2018 v tis. Kč	34
Tabulka 2: Srovnání výhodnosti vybraných produktů v roce 2014 v tis. Kč	36
Tabulka 3: Srovnání výhodnosti vybraných produktů v roce 2015 v tis. Kč	37
Tabulka 4: Srovnání výhodnosti vybraných produktů v roce 2016 v tis. Kč	38
Tabulka 5: Srovnání výhodností vybraných produktů v roce 2017 v tis. Kč	40
Tabulka 6: Srovnání výhodnosti vybraných produktů v roce 2018 v tis. Kč	41
Tabulka 7: Zobrazení vývoje tržeb produktů podniku v letech 2014-2018 v tis. Kč	42
Tabulka 8: Zobrazení vývoje produktů podle krycího příspěvku v letech 2014-2018 v tis. Kč.	43
Tabulka 9: Srovnání výhodnosti chovu krav mezi roky 2014-2018 v tis. Kč	45
Tabulka 10: Srovnání výhodnosti chovu býků v roce 2014-2018 v tis. Kč	46

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

Aj.	a jiné
Apod.	a podobně
Atd.	a tak dále
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
FES	Fakulta ekonomicko-správní
HDP	hrubý domácí produkt
Kč.	korun českých
KP	krycí příspěvek
Např.	například
r.	rok
Sb.	Sbírka zákonů
T	tržby
Tis.	tisíc
VN	variabilní náklady

ÚVOD

Zhodnocení produktů je pro firmu velice důležité zejména pro její budoucí vývoj. Pomocí analýzy se zjistí, který výrobek je nejziskovější a pro společnost nejpodstatnější. Zvolení správného nástroje pro tuto analýzu je zásadní. Autorka se rozhodla produkty posuzovat podle výše krycího příspěvku a na základě výsledků zjistit jejich důležitost pro podnik.

Bakalářská práce se dělí na dvě části, a to teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy jako obchodní systém podniku, tvorba obchodní strategie a obchodního plánu, aktivní odchod, náklady a výnosy, krycí příspěvek, které jsou později použity v praktické části.

Ve druhé části bakalářské práce nalezneme představení podniku První zemědělská Tuněchody a.s. její předmět podnikání, organizační strukturu a informace z obchodního rejstříku, dále pak podstatu této práce, což je vlastní analýza výhodnosti jednotlivých produktů v tomto podniku. Poté následuje zhodnocení výsledků analýzy a doporučení pro podnik.

Cílem bakalářské práce je posoudit výhodnost jednotlivých typů produkce pro hospodářský výsledek vybraného podniku.

1. OBCHODNÍ SYSTÉM

Dříve než se podrobněji zaměříme na definici a popis obchodního systému, je nutné porozumět termínu obchod.

Obchod se dá definovat jako reálné a finanční hospodářské transakce, které se vztahují ke směně zboží a služeb u nichž dochází k vymezení osob výrobce a spotřebitele v prostoru a čase neboli k tvorbě trhu. (Štěrbová L,2013)

Obchod je také možné chápat ve dvou základních polohách jako **činnost** a jako **instituci**.

Nejobsáhlejší pojem představuje **obchod jako činnost**. Do této činnosti patří nákup a prodej zboží. Odbytem se zabývají i subjekty jejichž hlavní činnost je výroba. Obchod také představuje činnosti, ve kterých se neobchoduje se zbožím, ale například s energií, informacemi, cennými papíry apod.

V nejširším smyslu sem patří i prodej fyzických, organizačních, informačních úkonů nebo služby (prodej zájezdů, jídel, nápojů, ubytování, osobní služby, dopravní úkony a montáž).

Institucionální pojetí obchodu jsou to subjekty, které se zabývají převážně obchodem, za obchodní instituce se v užším smyslu považují subjekty, které kupují fyzické zboží za účelem dalšího prodeje bez větší úpravy. Obchody můžeme rozlišit i podle předmětu obchodování na obchod se spotřebním zbožím a na obchod se zbožím pro další podnikání (Synek M.,2010).

Obchod se spotřebním zbožím (B2C – Business to customer) se převážně zaměřuje na zboží určené pro konečného individuálního spotřebitele. Patří sem především oblečení, potraviny, potřeby pro domácnost, elektronika a další. Také sem spadají nákupy menších výrobců, řemeslníků a vybrané nákupy podnikatelských a neziskových organizací. V dnešní době tento obchod realizují spíše specializované instituce, obchodní firmy v užším pojetí.

Obchod se zbožím pro další podnikání (B2B – Business to business) je to obchod, který představuje mezičlánek mezi výrobou a obchodem spotřebním zbožím. Dá se dělit na obchod s materiály a výrobními činiteli nebo se zbožím pro další prodej v původní podobě. V této oblasti se mimo poctivých obchodníků daleko častější aktivita výrobců a poskytovatelů služeb přesněji řečeno jejich specializovaných divizí či dceřiných společností (Mulačová V. Mulač P.,2013).

1.1. Členění obchodů

Obchody můžeme dělit podle různých kategorií do mnoha druhů. Podle obchodních prostředníků existují dvě kategorie maloobchod a velkoobchod, dle oblasti působení se vymezuje zahraniční obchod.

Maloobchodní činnost spočívá v nákupu zboží od výrobce a jeho prodej bez podstatných úprav konečnému spotřebiteli. Úkol **maloobchodu** spočívá v cílevědomém shromažďování vybraných skupin zboží do celku a tím zajištění nabídky zboží, které z pohledu času, místa, množství, kvality a cenové úrovně odpovídá požadavkům poptávky neboli konečným spotřebitelům.

Další důležitou rolí maloobchodníka je působení jako mezičlánek při předávání informací mezi spotřebitelem a výrobcem. V rámci svého marketingu dodává spotřebitelům informace nejen o firmě, ale také o jeho sortimentu. Z druhého pohledu maloobchodník získává zpětnou vazbu od spotřebitelů na výrobky. Tuto zpětnou vazbu pak předává výrobcí (přímo nebo nepřímou). Pro dnešní trh je typické zvyšování prodejních kapacit při snižování počtu obchodů, dochází ke koncentraci maloobchodu.

Funkce **velkoobchodu** spočívá v nákupu zboží ve velkých objemech a následný prodej bez důležitých úprav dalším podnikatelským subjektům pro jejich činnost. Dodavateli těchto obchodů bývají většinou sami výrobci. Odběrateli jsou maloobchodní firmy déle pak výrobní podniky a poskytovatelé služeb.

Velkoobchod plní také činnost mezičlátku mezi výrobcem a maloobchodníkem. Tyto obchody také mají k dispozici velké zázemí, kde skladují své zboží. Druhou důležitou oblastí je obchod s nespotebním zbožím. Jde především o zboží pro výrobní potřebu nebo vstupy potřebné pro činnost podnikatelských subjektů či organizací (Mulačová V. Mulač P., 2013).

1.2. Zahraniční obchod

Význam zahraničního obchodu spočívá ve zjištění, že čím větší je vzájemná hospodářská provázanost dvou či více zemí, tím jsou vztahy těchto zemí stabilnější. Proto je můžeme označit vnější ekonomické vztahy za formu vztahů, která velmi podporuje mírovou spolupráci a snižuje riziko konfliktu. U sousedních států není frází, když se řekne, že zahraniční obchod je prostředkem budování kvalitních a trvalých sousedských vztahů.

Zahraniční obchod také podporuje růst vzdělanosti. Obyvatele zemí orientovaných na vývoz podněcuje k studiu technických novinek, forem zahraniční spolupráce, jazyků i národních kulturních specifíků. Vliv jednotlivých uvedených faktorů na ekonomiku různých zemí je

rozdílný. Lze tedy říci, že čím je země větší a čím více má obyvatel tím je míra závislosti ekonomiky na externích ekonomických vztazích menší. Způsob kvantifikace této závislosti je rozdílný, lze jej zobrazit poměrem objemu zahraničního obchodu vůči HDP.

Z národohospodářského hlediska jsou dva přístupy k zahraničnímu obchodu či k vnějším ekonomickým vztahům. Je to přístup pasivní, někdy označovaný pasivní pojetí úlohy zahraničního obchodu v reprodukčním procesu a aktivní.

U pasivního přístupu je důraz na hledisko proporcionality ekonomiky, které má zajistit zahraniční obchod, s cílem dopracovat se k plynulému reprodukčnímu procesu. Ekonomové zdůrazňují především úlohu zahraničního obchodu při zabezpečení surovin, potravin, zařízení a strojů, které v zemi schází.

Aktivní pojetí úlohy zahraničněobchodní politiky klade zásadní důraz na hledisko efektivnosti. Při tomto pojetí vláda usiluje o orientaci ekonomiky na vývozoschopný plán výroby zboží a dávání služeb. Tato koncepce vychází z ekonomického pojetí, přičemž úlohou státu je vytvářet prostor pro vývozce neboli odstraňovat překážky vývozcům. Aktivní pojetí úlohy zahraničního obchodu, má být efektivní, a proto se musí týkat ekonomiky země průřezově a nemůže se stát záležitostí jediného příslušného ministerstva či komise. Aktivní pojetí úlohy zahraničního obchodu představuje především soustředěné úsilí státu o co nejsnazší přístup na trhy samostatných zemí (Svatoš M., 2009).

Pro malé ekonomiky s omezeným rozsahem vnitřního trhu má zahraniční obchod vyšší význam než pro ekonomiky velkého rozměru. Zásadním faktorem profilujícím podobu specializace a zapojení do mezinárodního obchodu jsou přírodní podmínky samostatných ekonomik. Pro země surovinově nesoběstačné a zahraniční obchod větší význam než pro země s širokou základnou.

Pro malou ekonomiku s nesoběstačnými zdroji zahraniční obchod často znamená zásadní oblast celé ekonomiky. A její ekonomický stupeň i hospodářská dynamika značně závisí na tom, jaké postavení bude ekonomika schopna vybudovat. Mezi hlavní faktory ovlivňující dovozy lze zařadit hladinu domácí poptávky, vývoj domácích vývozců a jejich dovozní náročnost (Spěváček V., Žďárek V. a kol., 2016).

2. OBCHODNÍ STRATEGIE A OBCHODNÍ PLÁN

Hlavním cílem každé firmy je generovat co možná největší zisk. Aby organizace byla schopna tento cíl splnit a byla na trhu úspěšná, musí si předem správně určit obchodní plán a obchodní strategii, ve které si firma vymezi a popíše způsob, jak tento cíl splní. V této části práce se nejdříve seznámíme s tvorbou obchodního plánu a obchodní strategie.

2.1. Obchodní strategie

Strategie se považuje za způsob, jak realizovat vizi a misi firmy. Je klíčovým úkolem podnikatele a má zásadní vliv na budoucí pozici jeho firmy na trhu. Je základem rozhodování, plánování a realizaci operativních cílů. Cíle a strategie jsou nadřazeny všem aktivitám a vnitřním útvarům firmy. Jsou základem pro obchodní, finanční, marketingové, personální a další oddělení firmy, které při stanovování svých cílů a plánů musí vycházet ze strategie firmy, přičemž krátkodobé cíle těchto oddělení se musí přizpůsobovat strategickým cílům firmy.

Častým problémem malých a středních firem je že strategie není zpracována v písemné formě a podnikatel ji nosí pouze ve své hlavě. Díky tomuto problému s ní nejsou zaměstnanci seznámeni a také neplní roli dlouhodobého směřování firmy. Často se můžeme setkat s názorem podnikatelů, kteří tvrdí, že na sepsání strategie není čas, protože musí řešit operativní úkoly a vše se mění tak rychle, že dlouhodobě ani plánovat nemůžou. Pro strategii je podstatně důležité, aby byla správně formulována, a vysvětlena všem kdo se podílí na její implementaci také ale investorům a akcionářům (J. Srpová, I. Svobodová, P. Skopal, T. Orlík, 2011).

Zaměřením se na strategii se odhalí místa, kde by podnik mohl být úspěšnější a zároveň i slabá místa, zranitelná či selhávající. Toto zaměření detailně ukáže, kde firma získává nejvíce peněz a proč. Tímto způsobem získané znalosti využijeme k budování zisku, růstu peněžního toku či ke zhodnocení akcií. Strategie nám také ukazuje, kam bychom měli peníze soustředit.

Tvorba a zavádění strategie dává manažerům možnost pochopit své zákazníky i svoji konkurenci. Podstatou dobré strategie je totiž porozumění vlastním zákazníkům. Toto porozumění je důležité, protože společnost dokáže vyvíjet své produkty a přizpůsobit se preferencím zákazníků. Společnosti s vedoucím postavením na trhu se řídí strategií, která je založena na předvídání toho, co stávající i budoucí zákazníci budou chtít. Strategie podnik posiluje výrazným způsobem, jelikož zajišťuje soustředění finančních prostředků na ty nejdůležitější zákazníky. Díky tomu si udržuje jejich věrnost a přinutí je, aby nakupovali ještě více služeb a produktů společnosti.

Strategie pomáhá vyzdvihnout, jak zvýšit zisky pomocí změn v sortimentní skladbě, vývoje doplňkových produktů, úpravy cen a snížením výdajů. Tvorba strategie hraje roli při stanovování o tom, jaké výrobky a trhy opustit. Jasná strategie pomáhá manažerům zjistit kde je potřeba přidat nebo posílit obchodní dovednosti. Také ukazuje na to, kde aktivity uspěly či neuspěly, kde lze zvýšit produktivitu s proč určité podněty obstály či neobstály.

Na strategii je možno nahlížet z mnoha hledisek a také její definice je těmito pohledy ovlivněna. Podle **tradiční** definice na strategii nahlížíme jako na dokument, kde jsou určeny dlouhodobé cíle firmy, stanoveny operace a rozmístění zdrojů nezbytných pro dosažení cílů společnosti (J. Kourdi,2009).

Oproti tomu moderní definice nahlíží na strategii jako na připravenost na budoucnost. Strategie je stanovena stejně jako ji popisuje tradiční definice, avšak strategie v moderní definici vychází z potřeb firmy, přihlíží ke změnám zdrojů, schopností a aby dokázala reagovat odpovídajícím způsobem na změny v okolí (J. Srpová, I. Svobodová, P. Skopal, T. Orlík,2011).

Realizace strategie v podobě strategických rozhodnutí na podnikové úrovni musíme zohlednit:

- volný prostor (vyžadují ho divize podniku, které jim umožní rychlé přizpůsobení se změnám),
- dodržování strategie (zaměření na strategický cíl od jeho rozhodnutí).

Vedení firmy se skládá ze dvou často opačných požadavků na operativní syntézu. V praxi nastávají občas situace, které nelze strategií podchytit. Každá strategie není dokonalá, protože nepočítá se všemi možnými možnostmi. Budoucnost nám totiž není známa. A proto se podnikatelská funkce sestavuje ze schopnosti vyvíjet a stanovit prognózy, které se co nejbliž rovnají skutečnému běhu událostí, a schopnosti poskytovat kreativitu, profesionalitu a umění této schopnosti využívat.

Podniková strategie proto zobrazuje základní podnikatelská rozhodnutí, např. v jaké zemi a v jakém oboru hodlá firma podnikat, jak hodlá rozdělit disponibilní kapitálové prostředky, jakým zásadním způsobem bude podnikání řízeno, který z existujících podnikatelských záměrů bude nadále upřednostňován atd.

Cílem strategie pro podnikatelskou jednotku je většinou patřit k vedoucím konkurentům na trhu, na kterém působí nebo kam chce proniknout. Strategie podnikatelských jednotek se skládá ze složek: přednost soutěžení, úloha trhu, strategické cílové pozice, hlavní kroky a časový plán. Tyto prvky strategie na sebe navzájem působí a měly by vzájemně posilovat.

Každá strategie zobrazuje dobře koncipované strategické závazky, které ji vedou určitým směrem a na určité místo v systému. Strategický plán je předložen pro všechny obchodní jednotky (divize) odpovědným vedoucím zaměstnancem nebo odpovědným týmem. Strategické plány jednotek tvoří podklady pro alokaci zdrojů (lidských zdrojů, obchodních a výrobních prostorů). Tím se stává strategie praktickým a integrovaným jednacím rámcem.

Takže tato strategie zobrazuje základní strategické cesty a cíle vedoucí k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku. Obchodní strategie vtlačuje určitému podnikání na konkrétním trhu specifický charakter. Tato strategie zahrnuje rozhodnutí, jakou skupinu zákazníků uspokojit a jaké má potřeby (T. Mallya, 2007).

2.2. Obchodní plán

Obchodní plán lze také nazvat plánem odbytu, protože stanovuje odhadované roční objemy prodeje, obvykle se dělí podle:

- Teritorií – např. Německo, Polsko, tuzemsko, Slovensko apod.,
- Zákaznických segmentů – přímý prodej, klíčový zákazníci, náhradní díly adt.,
- Produktových skupin – výrobních řad, sortimentu aj.

Většinou se k indikaci předpokládaných výsledků (výnosů) používají peněžní jednotky (Kč) jde-li o nepříliš diferencovanou produkci, může být využit i výrok ve fyzických jednotkách. Také lze použít i některé další ukazatele jako např. přidanou hodnotu, u obchodních společností může být důležité sledovat a plánovat obchodní marže. (Veber, 2008).

Odbytu se sestavuje z marketingového plánu, neboli z jaké si analýzy poptávky. Cílem je určit, jaké výrobky a v jakém množství a za jakou cenu budou zákazníci poptávat. Určit plán odbytu na rok dopředu je velice složitě proveditelné kvůli špatně dostupným vstupním informacím, a to i v případě, že realita bude v rozpočtovém období odlišná od plánu. Plán odbytu kvůli tomuto případu představuje jedno z rizik přesnosti budoucích rozpočtů.

V okamžiku, kdy znám objem výkonů, které lze na určitý trh dodat, se musí firma ujistit, zda objem našich výrobních zařízení, infrastruktura, dodavatelské termíny a výrobní zařízení aj., které těmto požadavkům odpovídají. Na základě zhodnocení možnosti výroby a dodavatelů se vytváří plán výroby. Plán výroby a plán odbytu zobrazuje základní zdroj dat pro sestavení plánu tržeb a plánu jednicových nákladů, tedy plánu práce a materiálu. Jestliže existují plány zahrnující informace o jednotlivých typech nákladů a výnosů, není již vytvoření rozpočtu výnosů a jednicových nákladů ničím bržděná (B. Popesko, Š. Papadaki, 2016).

Správné určení obchodního plánu má zásadní význam pro vytvoření finančního plánu, ale představuje i významný podklad pro jednání prodejců, pro jejich motivaci apod. Existence těchto popsaných plánů má důležitý význam nejen pro management firmy a její úspěšné řízení, ale i pro externí subjekty. Zaručeně jejich obsah bude přitahovat pozornost vlastníků firmy, ale i např. banky v případě žádosti o půjčku či leasing“ (J. Veber, 2018).

Plán výroby se soustředí na identifikaci stávajících možností a určení toho, jak je možno nejlépe daný cíl splnit. Zobrazením těchto opatření do reálné situace je předmětem řízení výrobního procesu. Bez vedení nedojde k uskutečnění plánů či opatření. Také musíme brát v úvahu, že na výrobní proces působí poruchy (výpadek výrobní techniky a obsluhy), a proto vznikají odchylky od plánovaných veličin. Řízení neobsahuje jen prosazování plánu, resp. opatření učiněných kvůli zjištěným rozdílům mezi plánem a skutečností, proto musí možným odchylkám předcházet. Řízení a plánování jsou velmi úzce spojeny ukazují realitu stále se opakujícího manažerského procesu.

System řízení výrobního procesu s řídicími a organizačními opatřeními a plánováním vytváří podklady a vede k vlastním hmotným výkonům. Avšak pokud se hovoří o vlastním procesu, je třeba mu rozumět jako dvě koncepčně různé, ale vzájemně propojené soustavy:

1. nadřazený proces managementu zahrnující informační procesy,
2. fyzický proces kombinací a kontroverzí.

Současné způsoby řízení výrobního systému jsou popisovány z hlediska řízení:

1. informačních toků až ke konkrétní operaci (pracovišti),
2. fyzických toků.

Způsoby řízení neboli zadávání úkolů na určitém pracovišti, jejich sledování a zabezpečení časové vázanosti jsou vykonávány s využitím informačních technologií.

Cíle řízení výrobního managementu

Schopnost a úspěšnost výrobního procesu je závislá na kvalitě managementu, na finančních možnostech podniku, na stupni rozvoje techniky a technologie, na omezení v pořizování výrobních faktorů, na kvantitativních a časových limitech výkonů pracovníků a na okolí. Z těchto pojmů je možné určit obecné cíle ekonomiky výroby.

Věcný cíl pojednává o realizaci výrobků a služeb, které odpovídají stávajícím i potenciálním potřebám trhu, a to se zakládá na přijaté marketingové strategii, kde při současném posouzení možností současné techniky, materiálových možností, lidské pracovní síly, technologie aj.

Hodnotový cíl popisuje, jak dosáhnout požadovaného hospodářského výsledku. Jinak řečeno dosažení potřebného salda mezi zdroji a výsledky výrobního procesu. Tento cíl je chápán jako:

princip hospodárnosti, který může být zabezpečen: maximálním výstupem při daném vstupu, odpovídajícím výstupem při minimálním vstupu

princip optimalizace: předpokládá, že výstupy i vstupy jsou variabilní veličiny a uskutečňuje se výběr varianty, kdy diference mezi výsledkem a náklady se rovná maximu (M. Jurová, 2016).

3. AKTIVNÍ OBCHOD A PODPORA PRODEJE

Aby podnik měl co nejvíce stálých, a spokojených zákazníků musí mít správně propracovanou strukturu aktivního obchodu a podporu prodeje. Díky těmto krokům se k nám budou zákazníci rádi vracet.

3.1. Podpora prodeje

Podporou prodeje se rozumí neosobní forma komunikace nebo krátkodobou iniciativou, která podporuje nákupní chování nakupujících a navyšuje efektivnost prodeje výrobců i obchodních mezičlánků. Náklady na podporu prodeje vybraných druhů výrobků většinou převyšují výdaje na reklamu a u některých kategorií spotřebních výrobků mohou náklady na podporu prodeje zaujímat až 80 % z celkových marketingových nákladů.

Při sestavování komunikační strategie je zásadní zabezpečit soulad mezi reklamní kampaní a akcemi na podporu prodeje. Činnosti na podporu prodeje si většinou firmy zajišťují samy, u větších akcí se většinou využívají služby specializovaných firem. Podle stanoveného cíle rozlišujeme podporu prodeje zaměřenou na firmy působící na průmyslovém trhu, na obchodní mezičlánky a na konečné spotřebitele. Podporu prodeje realizujeme díky nástrojům (H. Machková, 2009).

V průmyslovém trhu existují různé nástroje podpory prodeje. Na prvním místě se nachází katalog, následují výstavy a veletrhy, dárkové předměty, vzorky a rabaty. Výstavy a veletrhy jsou nástrojem, který se hojně používal k prezentaci výrobků a služeb. Každý vystavovatel si musí pořádně rozmyslet, co od účasti lze očekávat, a uvědomit si, že vystavením exponátu a vlastní firemní prezentací může svou pověst také poškodit, jakmile bude neschopen dostát svým nabídkám, ale na druhé straně má jedinečnou šanci vytvořit nová obchodní spojení a zlepšit firemní image.

Obecným cílem účasti je vytvořit možnosti pro nástup prodejní síly, které přispějí k uzavření obchodu. Spolu s tím je konkrétním cílem poskytnout informace potenciálním zákazníkům se zvláštním důrazem na nové vlastnosti, které výrazně zvyšují užitek. Cíle musí být konzistentní s očekáváním zákazníků události. Je nutné předem u pořadatele zjistit profil návštěvníků, je-li akce jen pro odbornou veřejnost, zda jsou vyhrazeny dny pouze pro obchodní jednání, nebo zda jde o akci s plnou účastí široké veřejnosti.

Dále je třeba rozpoznat, kdo ze zákazníků, konkurentů potenciálních i současných bude přítomen, kde a jakou formou. Účast na výstavě dává skvělou příležitost budoucím klientům

získat informace. Zlaté pravidlo zní, vyhněte se agresivnímu prodeji a jakémukoliv nátlaku. Jen tak můžou návštěvníci dobrovolně sbírat informace (J. Přikrylová, H. Jahodová, 2010).

Jedním z nástrojů podpory prodeje můžou být eventy, provedené formou roadshows, streetshows, výstavami, veletrhy, konferencemi nebo firmy podporující různé akce v regionu. Příkladem jsou stále více oblíbené akce v nákupních centrech.

Letní veselí v Géčku v českobudějovickém nákupním centru je prvním příkladem. Jednalo se o akci, kde se nacházelo spoustu atrakcí, her, soutěží a malování na obličej. Jedním z účastníků byla i firma Království hraček Bambule, které si připravilo několik stanovišť, kde si děti mohly udělat řidičský průkaz s Olymptoy a pohrát si s autíčky Siku. Akce byla především určena pro malé zákazníky, ale přitáhla i pozornost jejich rodičů.

S event marketingem je většinou spojeno také s vyzkoušením zboží zdarma, kdy si firma pozve všechny potenciální klienty, aby si mohli bezplatně otestovat produkt a případně ho zakoupit. Tuto metodu praktikují například prodejci automobilů, aby vyvolali zájem o nákup automobilu v kombinaci s osobním zážitkem a prožitkem získaným zkušební jízdou. Moderní zákazníci v současné době mají tendenci také posuzovat odpovědnost a udržitelnost. Impulzem ovlivňující zákazníky pro okamžitý nákup výrobku, může být prohlášení o tom, že část platby za výrobek bude věnována na charitu či společensky odpovědné aktivity. Příkladem je IKEA řetězec známý svými CSR aktivitami. Sem patří akce spojená s prodejem papírových tašek. Nejenže prodejem podporuje ochranu životního prostředí, ale také peníze získané prodejem těchto tašek jsou na podporu vzdělání dětí o ekologických problémech. Na tomto projektu spolupracuje IKEA se Sdružením Tereza pod záštitou organizace FEE (Foundation for Environmental Education), která sídlí ve Švédsku a organizuje vzdělání ve školách.

Cílem podpory prodeje vůči obchodníkům je přemluvit obchodní mezičlánky k prodeji značek výrobců, k ochotě dané produkty brát, objednávat, propagovat a také zvýšit povědomí o vlastnostech jejich výrobků. Také usilují o přesvědčení prodejců k tomu, aby dali více prostoru výrobkům „naší“ značky v regálech a poskytovali na ně slevy, garanční podmínky nebo produkty dávali zdarma.

Využívají se různé typy slev, které se také jmenují obchodní rabaty, a to při prvním nákupu, při opakovaném odběru, podle prodaného množství a jejich kombinace. Obvykle se poskytuje zboží zdarma za symbolickou cenu. Pro obchodní mezičlánky je důležitým podnětem participace na nákladech za reklamu, POP, POS a různé prostředky 3D reklamy (reklamní a dárkové předměty) podporující zájem jejich kupujících. Nejlepší metodou jsou soutěže a motivační programy nebo garance odkupu výrobků (J. Přikrylová, 2019).

3.2. Aktivní prodej

Aktivní prodej je jedním z promočních nástrojů HSP je aktivní prodej spojený s mystery shoppingem. Jedná se o promoční aktivitu (nazývanou také jako „prompring“), Při které dochází k vyškolení personálu prodejen a jejich motivování k aktivnímu nabízení služeb, produktu nebo k tomu, aby informoval nakupující o novinkách či nových vlastnostech určitého produktu či služby s cílem napomocet jejich prodeji. Aktivní nabízení je sledováno formou mystery shoppingu, kde je hlavním úkolem zákazníka (agenta) je prověřit a vyhodnotit tuto aktivitu. Jestliže prodejci aktivně nabídnou danou službu či produkt, může za to být odměněn přímo agentem (zákazníkem) v momentu návštěvy nebo se hodnocení těchto aktivit stane součástí bonusového programu.

Tuto činnost často používají tabákový výrobci, protože jejich promoční možnosti jsou omezené legislativou jen na místo prodeje tabákových výrobků. Jedním z dalších prodejních kanálů, kde se nakupující mnohokrát setkávají s aktivním prodejem, jako například lékárny nebo čerpací stanice. Správně navržený aktivní prodej přináší zvýšení obratu nabízeného výrobku v desítkách až stovkách procent.

Zásadními kroky při plánování aktivního prodeje a mystery shoppingu jsou zásadní tyto kroky:

- určení motivačního mechanismu a koncepce aktivního prodeje,
- správné zvolení cílové skupiny zákazníků a vymezení lokalit jejich výzkumu,
- zvolení služeb a produktů pro aktivní nabídku,
- způsob kontroly zákazníky a časový plán prodejní aktivity,
- posouzení úspěšnosti celé prodejní aktivity a kontrol,
- výběr prodejních kanálů a vyškolení zaměstnanců (D. Jesenský ,2018).

Zvolení cílové skupiny zákazníků pro tuto techniku existuje anglický název targeting. Je to proces, během něžž prodejci hodnotí atraktivitu potenciálních tržních segmentů a vybírají, na který se zaměří a pokusí se z nich učinit svoje zákazníky. Vybraná skupina se pak stane pro firmu jejím cílovým trhem. Volba hlavních zákazníků je zásadní rozhodnutí. Určuje nám totiž, kam přidělit zdroje firmy. Jakmile výrobci vyberou vhodné tržní segmenty, je podstatné utvořit jejich dílčí profily, aby pochopili reálné potřeby členů segmentů a mohli zvážit své podnikatelské možnosti. Profil segmentace trhu je popis zákazníka daného segmentu. Může obsahovat například demografické údaje, bydliště informace o životním stylu zákazníka a popis produktů, které zákazník často nakupuje.

Strategické segmenty jsou ty, díky kterým má firma vysokou přidanou hodnotu. Identifikace strategických segmentů pomáhá manažerům určit, na jaké hodnoty se mají zaměřit – 3V:

- value customer: zákazník přinášející vysokou přidanou hodnotu,
- value network: hodnotová síť,
- value proposition: nabídka, která přináší vysokou hodnotu zákazníkovi.

Přístup 3V mění marketing z dosavadní spíše na taktické orientace na strategicky orientovaný a klade důraz na to co je podstatné.

Mimo klasické segmenty máme také supersegmenty. Supersegmenty tvoří firmy, které zabírají více vzájemně souvisejících trhů. Mohou tak rozložit riziko a použít synergetický efekt. Za příkladu supersegmentů se většinou uvádějí zubní pasty, které se skládají z více složek např. pro zubní kaz, bílé zuby, ochrana proti paradentóze, svěží dech atd. Ze začátku se jednalo v tomto případě o čtyři podsegmenty, kde firma působí odděleně (Jakubíková D.,2013).

4. NÁKLADY A VÝNOSY

Smyslem činnosti obchodních podniků je zhodnocení jejich aktiv v průběhu její činnosti díky dosahování kladného hospodářského výsledku. Výsledek hospodaření zjistíme výpočtem rozdílu mezi výnosy a náklady. Cílem obchodního podniku je, aby výnosy přesahovaly náklady a tvořil se tak zisk. Pokud jsou ovšem náklady vyšší, než výnosy firma tvoří ztrátu což z dlouhodobého hlediska vede k ukončení ekonomické činnosti podniku. Proto se ve čtvrté kapitole blíže seznámíme s pojmy náklady a výnosy. Nejdřív se zaměříme na náklady (Sedláček J., 2017).

4.1. Náklady

Jsou nejčastěji definovány jako peněžně vyjádřena spotřeba výrobních faktorů vynaložených na tvorbu výnosů. Náklady můžeme dělit z několika pohledů. Nejtypičtější pojetí nákladů je z hlediska:

- daňového a finančního účetnictví,
- manažerského účetnictví.

Finanční účetnictví sleduje informace k nákladům podniku jako celek. Představují základní zdroj dat, které potřebujeme pro řízení podniku. Výstupy těchto dat hledáme v účetní závěrce (v rozvaze, cash flow, výkazu zisku a ztráty a v přílohách účetní závěrky). Náklady jsou zde chápány jako úbytek ekonomického prospěchu. Evidují se zde data týkající se minulých období.

Daňové účetnictví jeho východiskem jsou informace z finančního účetnictví upravené o daňově uznatelné položky. Výstupy tohoto účetnictví využívají externí uživatelé (instituce veřejné správy, banky aj.). Tento fakt lze pozorovat na struktuře výkazů, které se evidují s ohledem na okolí podniku. Proto toto účetnictví informuje o podniku jako o celku. Data se též zaznamenávají v peněžních jednotkách.

V **manažerském účetnictví** náklady vnímáme z pohledu interního účetnictví. Využívají rozpočty, statistické metody a kalkulace. V tomto pojetí náklady chápeme jako hodnotově vyjádřené vynaložení ekonomických zdrojů podniku. Toto účetnictví není omezeno předpisy, proto se nástroje, které využívají firmy v tomto typu účetnictví mohou podnik od podniku lišit (Jelínková E., Procházková P., 2018).

Náklady můžeme také dělit podle účelu, ke kterému byly vynaloženy. Základem efektivního nákladového řízení je schopnost rozdělit náklady podle účelu k jejich vynaložení. Pro tento záměr slouží druhové členění nákladů. Které se používá ve výkazech finančního účetnictví.

Manažerské rozhodování je založené na analýze účelu, k němuž byly náklady vynaloženy než na druhu spotřebovaného nákladu. Proto nás zajímá, zda byl určitý náklad vynaložen přímo na výrobu produktu, nebo byl vynaložen na administrativu.

Z tohoto pohledu pak rozdělíme náklady na:

- náklady technologické,
- náklady na obsluhu a řízení.

Náklady technologické jsou přímo vyvolány použitou technologií transformačního procesu nebo s ním účelově souvisí. Nejjednodušším příkladem je spotřeba dřeva na výrobu určitého kusu nábytku, náklad na mzdu mistra a na osvětlení dílny, náklady na jednicový materiál, odpisy strojů, mzdy údržbářů.

Další skupinou jsou náklady na obsluhu a řízení. Tyto náklady jsou vynakládány na zajištění doprovodných činností technologického procesu. Jedná se o náklady na udržení podmínek a infrastruktury pro výrobní proces. Například mzda účetních, IT náklady, náklady na provoz firemní jídelny. Většinou se jedná o náklady obslužných činností jako je ekonomika, personalistika, IT, mzdy manažerů.

Členění nákladů na technologické a náklady na obsluhu a řízení se v praxi využívá jen zřídka. Důvodem je omezená využitelnost kvůli vztahu ke kalkulaci na jednotky výkonu dále je složité definovat, který náklad souvisí bezprostředně s technologií výroby. V praxi se nejčastěji využívá dělení nákladů na jednicové a režijní (Papadaki B. a Š, 2016).

Díky vztahu mezi získaným ekonomickým prospěchem a vynaloženým nákladem lze odvodit důležitá kritéria uskutečňování konkrétních výkonů, aktivit a procesů, která se zobrazují v manažerském účetnictví.

Hospodárnost je základním kritériem vyjádření racionality při vynakládání ekonomických zdrojů. Toto kritérium vyjadřuje průběh nákladů podniku, při kterém dosahuje žádoucích výstupů s vynaložením co nejmenších zdrojů ekonomického růstu. Prokazujeme ho většinou dvěma způsoby, resp. jejich kombinací:

- ve formě úspornosti: dosáhneme ji tak, že žádoucí výkony podniku jsou zajištěny s co nejmenším použitím ekonomických zdrojů. Zobrazuje se tedy jako reálné snížení absolutní hodnoty nákladů na určitý objem výkonů. Toto uplatnění přichází v úvahu u nákladů, jejichž spotřeba je spojena s konkrétním druhem aktivity nebo dokonce s jeho jednotkou.

- ve formě výtěžnosti: které dosáhneme v případě, že se zařízení zaměřuje na maximalizaci objemu provedených výkonů při stále stejném vynaložení ekonomických zdrojů. Jedná se tedy o maximalizaci účinků, která se však neukazuje absolutním, ale relativním snížením nákladů vydaných na jednotku výkonu. Hospodárnost tedy můžeme využít hlavně u nákladů spojených s určitou kapacitou, které zdroje „nabízejí“ a kterou lze lépe či hůře využít (Král B., 2010).

4.2. Výnosy

Je to hrubý nárůst ekonomických užitků za určité období, které vznikají běžnou činností firmy, jestliže díky nim dochází ke zvýšení vlastního kapitálu. Mezi ekonomické užitky nepatří částky přijaté od třetích stran např. spotřební daň u zboží a služeb, daň z přidané hodnoty, protože nevedou ke zvýšení vlastního kapitálu. Základním problémem při účtování výnosů je stanovení doby kdy výnos nastal. Výnosy jsou zaúčtovány v okamžiku, kdy je pravděpodobné, že budoucí ekonomický přínos poplyne do podniku.

OCENĚNÍ VÝNOSŮ

Výnosy se oceňují v reálné peněžní hodnotě. Částka výnosů, která vznikne při uzavření smlouvy je většinou stanovena ve smlouvě mezi jednotkou a kupujícím. Oceňuje se reálnou hodnotou nebo ekvivalentem již přijatým nebo nárokovaným, a to i s uplatněním obchodních či množstevních slev. Nejčastěji probíhá úhrada ve formě hotovosti nebo hodnotou které odpovídá hotovostní hodnotě. Reálná hodnota úhrady může být nižší než jmenovitá částka hotovosti, a to v případě že příjem hotovosti je odložen. Tato situace nastává, např. když jednotka poskytne kupujícímu bezúročný úvěr. V tomto případě je skutečná hodnota určena diskontováním budoucích příjmů (Jílek J., Svobodová J., 2013).

Členění výnosů

Výnosy dělíme do tří skupin, a to na výnosy:

- z provozní činnosti,
- z finanční činnosti,
- z mimořádné činnosti.

V **provozní činnosti** jsou výnosy, které se týkají hlavní činnosti podniku, jsou to tedy výnosy z prodeje nakoupených a prodaných výrobků, výnosy z prodeje vlastních služeb a výrobků. Odečteme od nich jednotlivé náklady, spotřebu vynaloženou na získání výnosů, získáme hospodářský výsledek z provozní činnosti podniku neboli provozní zisk či ztrátu. Základními provozními náklady jsou spotřeba materiálu, energie, mzdy, nákup zboží, poplatky, ...

Druhá skupina jsou **výnosy z finanční činnosti**. Vznik finančních výnosů je navázán na hospodaření s kapitálem podniku. Mezi tyto výnosy patří třeba výnosy z cenných papírů nebo výnosové úroky. Jestliže odečteme od finančních výnosů finanční náklady získáme výsledek hospodaření z finanční činnosti. Při součtu výsledku hospodaření z provozní a finanční činnosti vyjde nám výsledek hospodaření z běžné činnosti před zdaněním poté odečteme daň z příjmu, čímž dostaneme výsledek hospodaření za běžnou činnost.

Výnosy z dlouhodobého finančního majetku zahrnují dividendy, úrokové výnosy u dluhových cenných papírů, podíly na zisku apod. Mimo těchto výnosů sem patří také kurzové zisky a výnosy z přecenění reálnou hodnotou, které se vykazují až v okamžiku prodeje. Než tento okamžik nastane „dřímají“ v rozvahové položce „Jiné oceňovací rozdíly“.

V případě mimořádných událostí můžou podniku vzniknout **mimořádné výnosy** a náklady (např. škody vzniklé živelnou pohromou) jejich odečtením získáme výsledek hospodaření z mimořádné činnosti, který se daní zvlášť (Schollerová H., 2012). Výnosy můžeme dělit podle zákona na **výnosy z daní a poplatků**, které znázorňují ocenění především výkonů státní správy územně správních celků ve velikosti dané rozpočtovým určením daní. Slouží zvoleným účetním jednotkám i k financování jiných výdajů běžných i kapitálových.

S výnosy a náklady souvisí účetní výkazy, které poskytují informace celé řadě osob. Výkazy se dělí na dvě základní části, a to účetní výkazy finanční a účetní výkazy vnitropodnikové. **Finanční účetní výkazy** jsou vnějšími výkazy, protože poskytují informace zejména externím uživatelům. Udávají přehled o struktuře a stavu majetku, tvorbě a užití výsledku hospodaření, zdrojích krytí a také o peněžních tocích. Je možné je pojmenovat jako základ všech informací pro firemní finanční analýzu, a to i díky faktu, že jde o veřejně dostupné informace, které musí firma zveřejňovat nejméně jednou ročně.

Vnitropodnikové účetní výkazy nemají právně danou úpravu a vycházejí z interních potřeb jednotlivé firmy, avšak právě použití vnitropodnikových informací vede ke specifikaci výsledků finanční analýzy a umožní eliminovat riziko odchylky od skutečnosti, protože se jedná o výkazy, které mají častější frekvenci uspořádávání a umožňují vytváření podrobnějších časových řad, protože to je z hlediska finanční analýzy velmi důležité (M. Máče, 2013).

Další účetním výkazem je **cash flow**, které srovnává bilanční formou zdroje tvorby peněžních prostředků (příjmy) s jejich využitím (výdaji) za určité období – slouží k posouzení reálné finanční situace. Díky tomu nám odpovídá tedy na otázku: Kolik peněžních prostředků podnik vygeneroval a k jakým účelům je použil? Tento výkaz také prokazuje fakt, že zisk a peníze nejsou jedno a totéž.

V české republice jde o velice nový, mladý a velmi krátkou dobu používaný výkaz, protože podle získaných pramenů byl poprvé sestavován v roce 1993 nepřímou metodou. Pro společnosti v České republice znamená tvoření tohoto výkazu koncipování výkazu na bázi výsledku hospodaření, který je dále upravován o operace zapsané v rozvaze, nepeněžní transakce a další operace.

Souhrn o peněžních tocích podává informace o peněžních tocích v průběhu účetního období. Peněžními toky chápeme úbytky (výdaje) a přírůstky (příjmy) peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů. Za peněžní prostředky se bere krátkodobý likvidní majetek, který je možné s nízkými doplňkovými transakčními náklady přeměnit v předem známou peněžní částku a u tohoto majetku se neočekávají významné změny ceny v čase (P. Růžičková, 2008).

4.3. Krycí příspěvek

Při rozhodování o skladbě výkonů, objemu a jejich dopadu na zisk a náklady společnosti využíváme aplikaci Cost Volume Profit Analysis (CVP) neboli analýzu bodu zvratu. Základem při této analýze je otázka, jakou úroveň podnikových výkonů musíme zajistit, abychom uhradily jak fixní, tak variabilní náklady. Tento objem produkce se označuje jako **bod zvratu**.

Je to bod, po jehož dosažení výrobky začnou přispívat k tvorbě zisku, než tohoto bodu dosáhneme produkty pokrývají pouze náklady. Základním východiskem této teorie je klasifikace nákladů na variabilní a fixní složky. Když od ceny výkonu (p) odečteme jednotkové variabilní náklady výkonu (b), dostaneme částku, která podniku po prodeji výrobku zůstane. Tento zůstatek slouží nejdříve k úhradě existujících fixních nákladů, a až pak když počet výkonů bude dostatečný na pokrytí celkových fixních nákladů, začne tento zůstatek tvořit zisk.

Rozdíl mezi cenou a variabilními náklady proto označujeme jako **krycí příspěvek** (contribution margin) nebo také jako příspěvek na úhradu. Tento ukazatel je podstatným nástrojem pro manažerské rozhodování. Je základním ukazatelem v kalkulacích neúplných nákladů a také slouží při rozhodování, zda určitá součástka nebo náradí apod. se má vyrobit v podniku nebo nakoupit od dodavatele. Zároveň je také podkladem pro určení minimální ceny. V praxi je tento ukazatel často nahrazován nepřesným ukazatelem, který se nazývá hrubé

rozpětí, což je rozdíl mezi cenou a jednicovými náklady (v praxi zjišťujeme výrobově jednicové náklady nikoli variabilní náklady). Tento příspěvek můžeme vypočítat podle následujícího vztahu:

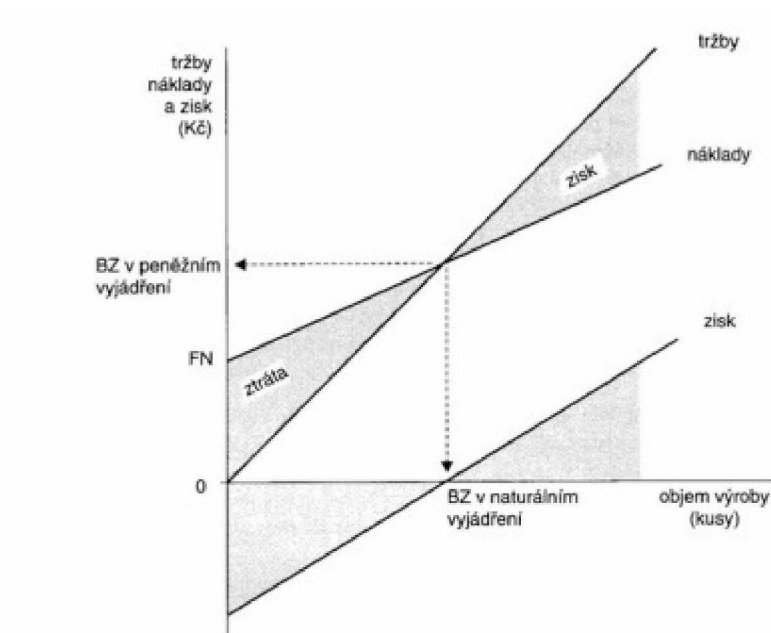
$$u = p - b$$

Kde p prodejní cena za 1 ks výkonu
 b variabilní náklad na 1 ks produkce

Celkový příspěvek na úhradu, složený z všech prováděných výkonů, pak vypočítáme jako rozdíl mezi celkovými tržbami podniku (T) a jeho celkovými variabilními náklady (VN):

$$U = T - VN$$

Bod zvratu nám udává, kolik jednotkových příspěvku na úhradu musí organizace vytvořit, aby pokryla své fixní náklady (B. Popesko, 2009).



Obrázek 1: Graf analýzy bodu zvratu

Tržby při nulové výrobě jsou rovny nule, a proto přímka tržeb prochází nulovým bodem. Přímka nákladů protíná na ose y F , jehož souřadnici pokládáme za odhad fixních nákladů.

Z grafu je tedy zřejmé, že při nulovém objemu výroby vzniká tedy ztráta ve výši fixních nákladů, která se zmenšuje se zvyšujícím se objemem výroby, a až když dosáhne určitého objemu výroby (když se protínají obě přímky) zaniká. Při následném rozšiřování výroby začne vznikat zisk.

Objem výroby q , při kterém tržby mají stejnou hodnotu jako celkové náklady, toto místo nazýváme bodem zvratu (bod krytí nákladů, bod zisku, mrtvý bod) označíme jej BZ. Tuto metodu nazýváme analýzou bodu zvratu. Bod zvratu můžeme počítat i pro peněžní toky.

Bod zvratu můžeme odvodit z jednotkových veličin takto jestliže se $pq=F+bq$ pak odvodíme že:

$$p = F/q + b$$

Kde

F	fixní náklady
q	cena za jednotku
b	variabilní náklady na jednotku

V čehož vyplývá, že bodu zvratu je dosaženo, když je cena rovna průměrným nákladům (součtu fixních a variabilních nákladů připadajících na jednotku produkce). Rozdíl mezi cenou produktu p a jeho variabilními náklady b jsme nazvali příspěvkem na úhradu fixních nákladů a zisku.

Z rovnice $pq=F+bq$ můžeme odvodit tedy:

$$u = F/q$$

To znamená, že bodu zvratu dosáhneme, když se příspěvek na úhradu zisku a fixních nákladů rovná fixním nákladům, které připadají na jednotku produkce. Jinak řečeno zisku můžeme dosáhnout teprve až když celkový příspěvek na úhradu pokryje celé fixní náklady. Cílem firem je, aby produkovaly zisk čili nestačí, aby operovaly na bodu zvratu, ale musí vyrábět alespoň takový objem produkce, který přinese i určitý zisk (M. Synek,2011).

Pro **stejnorodou produkci**, kdy objem výroby se dá vyjádřit v naturálních jednotkách, je možné z funkce tržeb a z funkce celkových nákladů odvodit vztahy uvedené v následujícím textu.

Objem výroby odpovídající bodu zvratu v tomto období v naturálních jednotkách:

$$BZ = F/(c - v) \quad \text{při } c = (F/BZ) + v$$

kde $(c-v)$ je příspěvek ke krytí fixních nákladů a tvorbu zisku pro jeden kus výrobku.

Objem produkce v kusech za dané období, který zabezpečuje minimální požadovaný zisk za dané období:

$$q = (F + Z)/(c - v)$$

Kde: Z je minimální zisk za dané období v Kč.

Pro **různorodou produkci** vyjádřenou v peněžních jednotkách platí vztahy. Objem výroby v Kč za určité období, zabezpečující minimální požadovaný zisk za dané období:

$$Q = (F + Z)/(1 - v)$$

- Kde: Q je objem tržeb v daném období odpovídající bodu zvratu (minimální objem tržeb, při kterém není výroba ztrátová) v Kč,
- v jsou průměrné variabilní náklady na 1 Kč objemu tržeb pro dané období v Kč,
- (1-v) je příspěvek na krytí fixních nákladů a tvorbě zisku na 1 Kč objemu tržeb pro dané období v Kč
- Z je objem tržeb za období, zabezpečující minimální požadovaný zisk v daném období v Kč.

Při přechodu na vyšší stupeň mechanizace, robotizace a automatizace obecně vede ke zvyšování podílu fixních nákladů, v celkových nákladech. Dochází tedy k nahrazování variabilních nákladů fixními náklady. Jedná o tzv. provozní páku, která charakterizuje podíl fixních nákladů v celkových nákladech. Relativně malá změna v objemu výroby vede k velké změně v provozním zisku (D. Martinovičová, M. Konečný, J. Vavřina, 2014)

4.4. Výsledek hospodaření

Než se zaměříme na výsledek hospodaření popíšeme si výkaz zisku a ztrát jeho je výsledek hospodaření součástí. Výkaz zisku a ztrát je přehled o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření za určité období. Zachycuje pohyb nákladů a výnosů ne ale pohyb příjmů a výdajů. U tohoto finančního výkazu budeme při finanční analýze firmy sledovat strukturu výkazu, jeho dynamiku, respektive dynamiku jednotlivých položek. Tento účetní výkaz se skládá pravidelně v ročních či kratších intervalech.

V rámci analýzy výkazu zisku a ztrát většinou hledáme odpověď na otázku, jak jednotlivé položky ovlivňují výsledek hospodaření. Informace z tohoto výkazu jsou významným podkladem pro hodnocení firemní ziskovosti. Při hodnocení vypočítaných výsledků musíme mít na paměti zásadu souměření nákladů a výnosů neboli je-li předmětem činnosti nákup a prodej zboží malého objemu, lehce přiřadíme k tržbám z prodeje nákupní cenu zboží. Ve struktuře výkazu zisku a ztráty je možno nalézt několik stupňů výsledku hospodaření. Jednotlivé výsledky hospodaření se navzájem liší tím, jaké náklady a výnosy do jeho struktury vstupují.

Výsledek hospodaření členíme na:

- výsledek hospodaření z finančních operací,
- výsledek hospodaření provozní,
- výsledek hospodaření mimořádný,
- výsledek hospodaření za běžnou činnost,
- výsledek hospodaření za účetní období,
- výsledek hospodaření před zdaněním.

Nejdůležitější položkou je výsledek hospodaření z provozní činnosti, který takto jde označit proto, že odráží schopnost podniku ze své hlavní činnosti vytvářet kladný výsledek hospodaření. Provozní výsledek hospodaření se skládá z dílčích výsledků:

- výsledek z ostatní provozní činnosti,
- výsledek z prodeje zboží,
- výsledek z prodeje investičního majetku a materiálu.

Důležitou položkou je také mezisoučet přidaná hodnota, kterou vypočteme tak, že sečteme obchodní marži a výkony a odečteme od toho výkonovou spotřebu. Podobně bychom se také mohli zabývat výsledkem hospodaření z finanční činnosti nebo mimořádným výsledkem hospodaření (Růčková P.,2008).

V účetnictví se zisk označuje jako výsledek hospodaření a vede k němu složitý výpočet. Od výkonů se odčítají náklady na nakupované vstupy (výkonová spotřeba). K tomuto výsledku se připočítá rozdíl mezi tržbami za prodané zboží a náklady vynaložené na prodané zboží (obchodní marže) a je k dispozici první ukazatel hodnotící výsledky činnosti podniku neboli přidaná hodnota. Tento ukazatel je zásadní pro posuzování vytvořené hodnoty podnikem.

Dalším ukazatelem je provozní výsledek hospodaření, jehož výše se získá odečtením provozních nákladů od přidané hodnoty, popřípadě přičtením ostatních provozních výnosů. Provozní výsledek hospodaření je nejdůležitější kvůli hodnocení provozní výkonnosti podniku. Další náklady a výnosy, které jsou k provoznímu výsledku hospodaření přičteny, již souvisí se způsobem financování, řízením kurzových ztrát, finančním investováním apod. Souhrnně tvoří položku finanční výsledek hospodaření. Součet finančního a provozního výsledku hospodaření je nazýván výsledek hospodaření za běžnou činnost. Výsledek hospodaření, o kterém rozdělují rozhodují vlastníci, se pak získá po odečtení daně z příjmu od výsledku hospodaření za běžnou činnost a po přičtení mimořádného výsledku hospodaření. Dle českých účetních standardů je

nazýván jako výsledek hospodaření za účetní období a přenáší se do rozvahy firmy, kde tvoří součást disponibilního vlastního kapitálu.

Absolutní hodnota vytvořeného zisku není dostačujícím ukazatelem pro vyjádření míry zhodnocení investovaného kapitálu. Lepší vypovídací způsobilost mají relativní ukazatele, nazývané jako rentabilita investovaného kapitálu (Režňáková M., 2012).

Pro hodnocení přínosu jednotlivých typů produkce vybraného podniku autorka zvolila následující kritéria:

- 1. výše dosaženého příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku (krycího příspěvku),**
- 2. výše dosažených tržeb.**

5. HODNOCENÍ PŘÍNOSŮ JEDNOTLIVÝCH TYPŮ PRODUKCE

V šesté kapitole se dostaneme k praktické části bakalářské práce, která popisuje autorkou vybraný podnik a jeho základní informace, dále pak vlastní analýzu, její závěr a doporučení pro společnost.

5.1. Představení podniku

Autorka si k vlastní analýze vybrala podnik **První zemědělská Tuněchody a. s.**

Datum vzniku a zápisu do obchodního rejstříku 1. leden 1993,

Obchodní firma: První zemědělská a.s. Tuněchody

Sídlo: č.p. 63, 537 01 Tuněchody

Právní forma: Akciová společnost

Předmět podnikání: zemědělská výroba, hostinská činnost, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí.

Společnost byla založena jako akciová společnost v roce 1993. Momentálně firma obhospodařuje kolem 1500 ha orné půdy. Zabývá se živočišnou i rostlinnou výrobou.

Zákl. kapitál: 50,8 milionu korun (justice.cz, 2018).

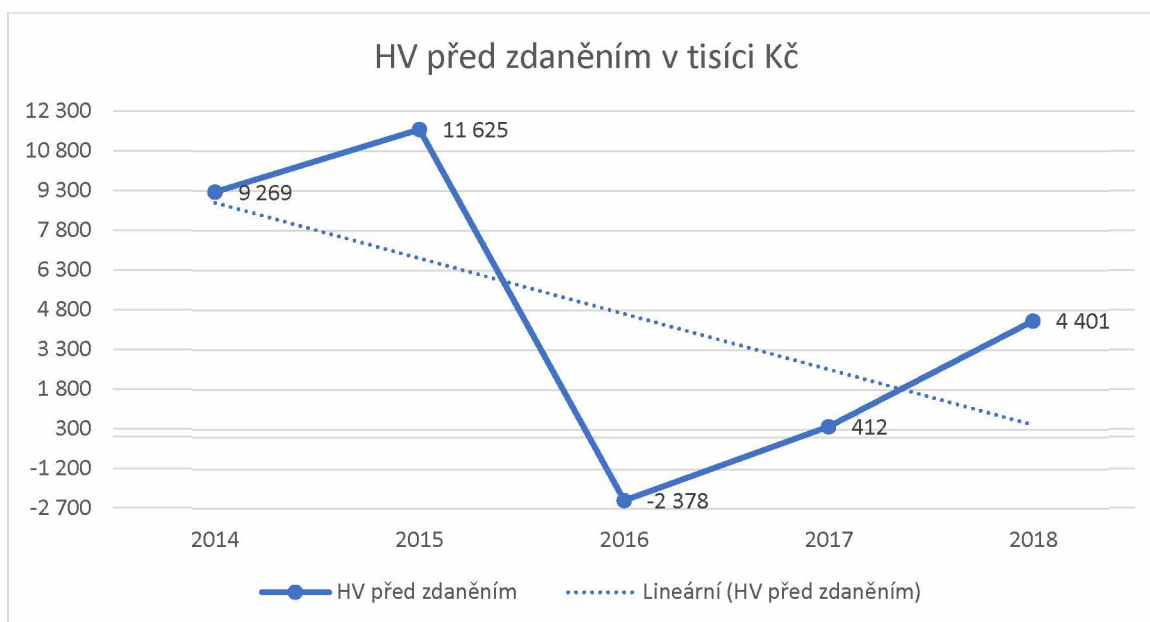
Společnost se zabývá pěstováním pšenice, ječmene, žita na námel, řepky, cukrové řepy, kukuřice, hrachu, brambor, vojtěšky a jetele.

Firma vlastní asi 1050 kusů dobytka, z toho 400 kusů dojnic. Produkuje se mléko i maso

Tabulka 1: Hospodářské výsledky společnosti v r. 2014 až 2018 v tis. Kč

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Výnosy	112 985	115 431	101 474	103 481	99 780
Přidaná hodnota	10 653	17797	8377	8995	9583
Provozní HV	7 589	8745	-1678	312	3 541
HV před zdaněním	9 269	11 625	-2 378	412	4 401

Zdroj: zpracováno z interních dokumentů



Obrázek 2: Graf vývoje HV před zdaněním v letech 2014-2018 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno z interních dokumentů

Firma První zemědělská a.s. v letech 2014–2018 dosahovala většinou kladného hospodářského výsledku. V roce 2016 dosáhla ztráty a to přesněji 2 378 tisíc, protože firma investovala do nového vybavení v kravínech, na jejich rekonstrukci a vybudování nové stáje pro jatečné býky, společnost také nakoupila nové návěsy a traktory, aby byla schopna rychleji fungovat například během žní.

Za negativní autorkou považuje pokles všech sledovaných položek v porovnání posledního roku s prvním rokem sledovaného období.

5.2. Hodnocení přínosů jednotlivých typů produkce

Tabulky obsahují následující zkratky pojmů:

- Variabilní náklady, které zahrnují veškeré přímé náklady společnosti (VN),
- Tržby, které vyjadřují souhrn cen prodaných výrobků společnosti (T),
- Krycí příspěvek vyjádřený jako rozdíl tržeb a variabilních nákladů (KP)
- Procentuální vyjádření krycího příspěvku pro jednodušší srovnání (KP %)
- Procentuální vyjádření podílu jednotlivých produktů na celkových tržbách (T %)

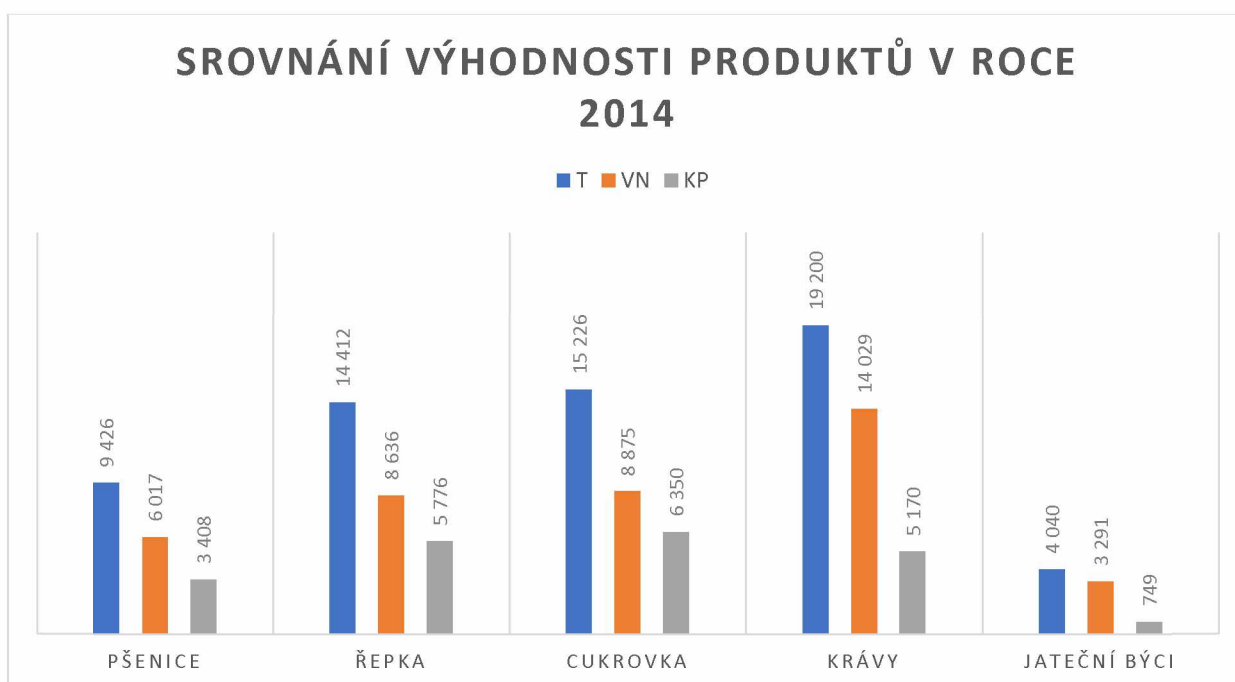
Rok 2014

Všechny hodnoty jsou vyjádřeny v tisících korunách českých až na procentuální vyjádření krycího příspěvku a tržeb podniku. V tomto roce se společnost zabývala pěstováním řepky, pšenice, cukrovky a také se věnovala chovem krav a vykrmovala jateční býky. Tabulka zobrazuje srovnání výhodnosti vybraných skupin produktů v roce 2014.

Tabulka 2: Srovnání výhodnosti vybraných produktů v roce 2014 v tis. Kč

	PŠENICE	ŘEPKA	CUKROVKA	KRÁVY	BÝCI	CELKEM
T	9 426	14 412	15 226	19 200	4 040	62 304
VN	6 017	8 636	8 875	14 029	3 291	40 848
KP	3 408	5 776	6 350	5 170	749	21 453
KP %	15,9	27	29,6	24,1	3,4	100
T %	15,1	23,1	24,4	31	6,4	100

Zdroj: zpracováno z interních zdrojů



Obrázek 3: Graf srovnání výhodnosti produktů v roce 2014 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno z interních dokumentů

Ze sloupcového grafu na obrázku je vidět, že podle provedených výpočtů zaujímá většinový podíl na produkci společnosti v roce 2014 rostlinná výroba, rostlinná výroba zabírá menšinový podíl je tedy po společnost sekundární činností. Největší podíl z pohledu tržeb zaujímají chov krav s hodnotou 31 %, zatímco nejmenší podíl má chov býků s hodnotou 6,4 %. Největší podíl na krycím příspěvku má pěstování cukrovky, který dosáhla hodnoty 29,6 %, zatímco nejmenší podíl zaujímá chov býků s hodnotou 3,4 %. Lze tedy konstatovat,

že procentuální podíl rostlinné výroby na tržbách je celkem vyrovnaný na rozdíl od živočišné výroby. **V tomto roce společnost dosáhla kladného hospodářského výsledku, cca 8 %, což autorka hodnotí velmi pozitivně.**

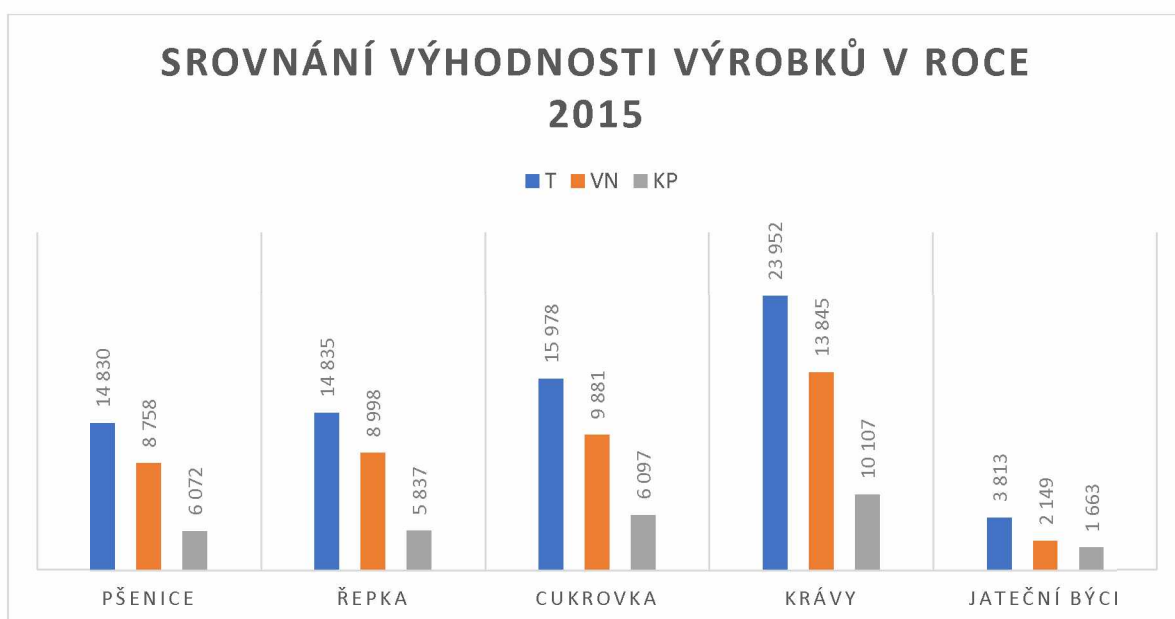
Rok 2015

Tato tabulka zobrazuje srovnání vybraných produktů v roce 2015. Čísla jsou vyjádřena v tisíci korunách až na procentuální podíl krycího příspěvku a podílu tržeb. V tomto roce se společnost znovu zabývala pěstováním řepky, pšenice, cukrovky a také stále chovala krávy a vykrmovala jatečné býky.

Tabulka 3: Srovnání výhodnosti vybraných produktů v roce 2015 v tis. Kč

	PŠENICE	ŘEPKA	CUKROVKA	KRÁVY	BÝCI	CELKEM
T	14 830	14 835	15 978	14 319	3 813	63 775
VN	8 758	8 998	9 881	23 952	2 149	53 738
KP	6 072	5 837	6 097	9 633	1 663	29 302
KP %	20,7	19,9	20,8	33	5,6	100
T %	23,3	23,2	25	22,5	6	100

Zdroj: zpracováno z interních dokumentů



Obrázek 4: Graf srovnání výhodnosti produktů v roce 2015 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno z interních dokumentů

I v tomto roce má majoritní podíl na produkci firmy rostlinná výroba, zatímco živočišná výroba je pouze sekundární činností. V roce 2015 zaujímal největší podíl na tržbách pěstování pšenice, a to s hodnotou 23,3 %, nejmenší podíl zaujímá chov býků stejně jako v minulém roce. Dosáhli dokonce nižší hodnoty než loni, a to přesněji pouhých 6 %. Největší podíl na krycím příspěvku v tomto roce měl zase chov krav, a to přesněji hodnotu 33 %, což je více než v loňském roce, avšak nejnižší podíl zaujímal zase chov býků, a to s hodnotou 5,6 %. **Autorka zvýšení této hodnoty považuje za pozitivní i letos společnost dosáhla kladného hospodářského výsledku cca 10 %.**

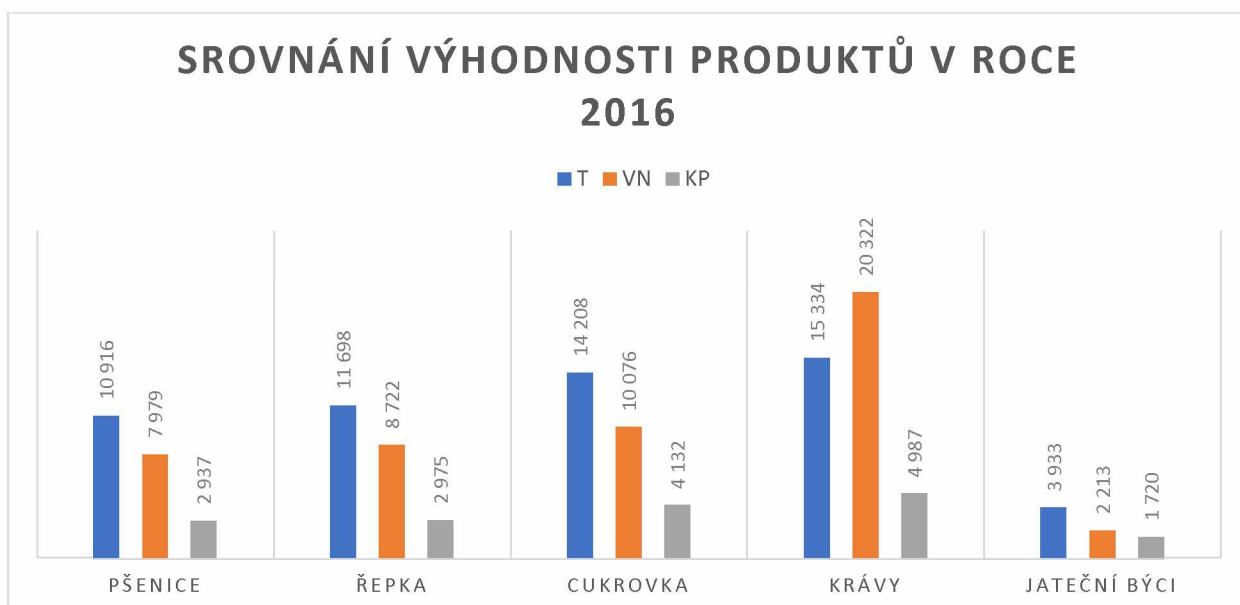
Rok 2016

Tabulka zobrazuje srovnání vybraných produktů společnosti v roce 2016. Hodnoty jsou uvedeny v tisíci korunách, výjimkou je procentuální vyjádření krycího příspěvku a tržeb pro lepší přehlednost. Společnost se zase věnovala chovu krav a jatečných býků také se zabývala pěstováním pšenice, řepky a cukrovky.

Tabulka 4: Srovnání výhodnosti vybraných produktů v roce 2016 v tis. Kč

	PŠENICE	ŘEPKA	CUKROVKA	KRÁVY	BÝCI	CELKEM
T	10 916	11 698	14 208	15 334	3 933	56 089
VN	7 979	8 722	10 076	20 322	2 213	49 312
KP	2 937	2 975	4 132	4 987	1 720	16 751
KP %	17,5	17,7	24,7	30	10,1	100
T %	19,5	21	25,3	27,3	6,9	100

Zdroj: zpracováno z interních dokumentů



Obrázek 5: Graf srovnání výhodnosti produktů v roce 2016 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno z interních dokumentů

Obdobně jako v předchozích letech i v roce 2016 zaujímala větší podíl na produkci rostlinná výroba, na rozdíl od živočišné výroby. Největší podíl na tržbách v tomto roce měl chov krav, a to s dosaženou hodnotou 27,3 % z celkových tržeb. Nejmenší podíl zaujímal i v tomto roce chov býků s hodnotou 6,9 % což je zlepšení oproti roku 2015. Největší část na krycího příspěvku zaujímal chov krav stejně jako v minulém roce, nejmenší podíl zaujímal chov býků, kteří dosáhli hodnoty 6,9 % z celkového krycího příspěvku. **V tomto roce společnost dosáhla záporného hospodářského výsledku, avšak hodnoty krycího příspěvku firma dokázala udržet v kladných číslech, což autorka považuje za pozitivní.**

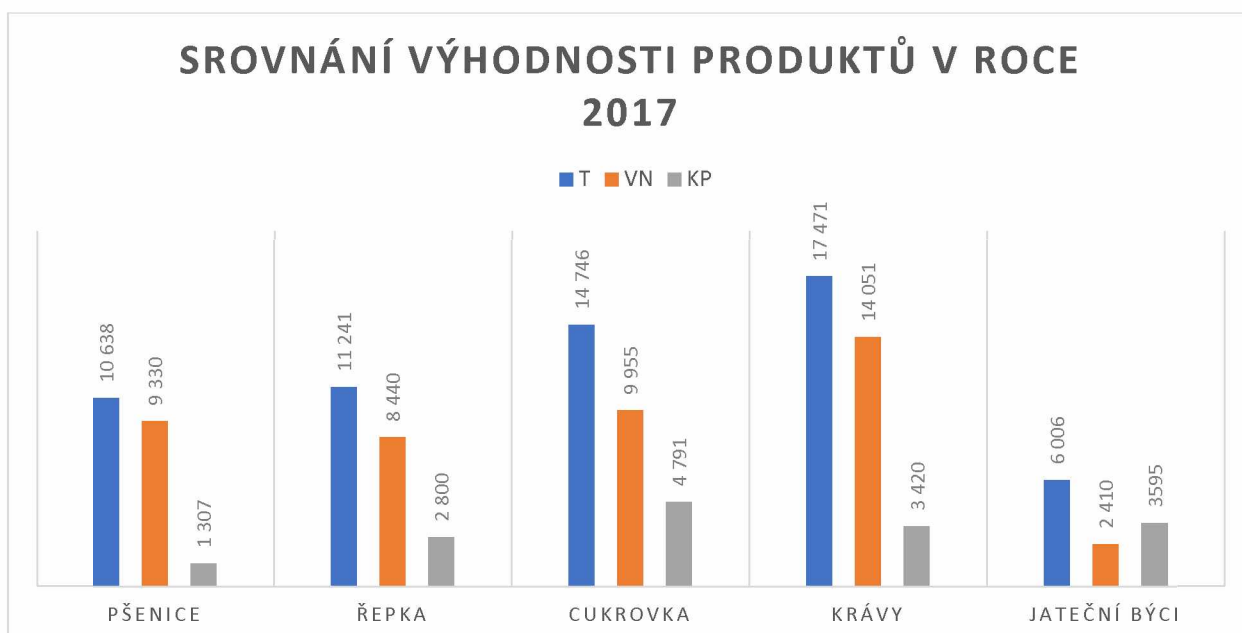
Rok 2017

Tabulka zobrazuje srovnání vybraných produktů společnosti v roce 2017. Hodnoty jsou uvedeny v tisíci korunách, výjimkou je procentuální vyjádření krycího příspěvku a tržeb pro lepší přehlednost. Společnost se opět věnovala chovu krav a jatečných býků také se zabývala pěstováním pšenice, řepky a cukrovky.

Tabulka 5: Srovnání výhodnosti vybraných produktů v roce 2017 v tis. Kč

	PŠENICE	ŘEPKA	CUKROVKA	KRÁVY	BÝCI	CELKEM
T	10 638	11 241	14 746	17 471	6 006	60 102
VN	9 330	8 440	9 955	14 051	2 410	44 186
KP	1 307	2 800	4 791	2 966	3 595	15 459
KP %	8,5	18,11	31	19,2	23,1	100
T %	17,7	18,7	24,5	29	10,1	100

Zdroj: zpracováno z interních dokumentů



Obrázek 6: Graf srovnání výhodnosti produktů v roce 2017 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno z interních dokumentů

I v roce 2017 zaujímala rostlinná výroba majoritní podíl na produkci společnosti, kdežto živočišná výroba je pouze druhotnou činností podniku. Největší podíl na tržbách v tomto roce zaujímal chov krav, a to díky dosažené hodnotě 29 %, avšak nejnižší hodnoty 10,1 % dosáhl opět chov býků stejně jako v roce 2016. Největší podíl na krycím příspěvku mělo pěstování cukrovky, a to s hodnotou 31 %, což autorka považuje za pozitivní zlepšení. Nejnižší hodnoty 8,5 % v tomto roce dosáhlo pěstování pšenice, a to díky špatným klimatickým podmínkám, které bohužel panovaly. **V tomto roce společnost, ale dosáhla kladného hospodářského výsledku, a to je příznivé zjištění.**

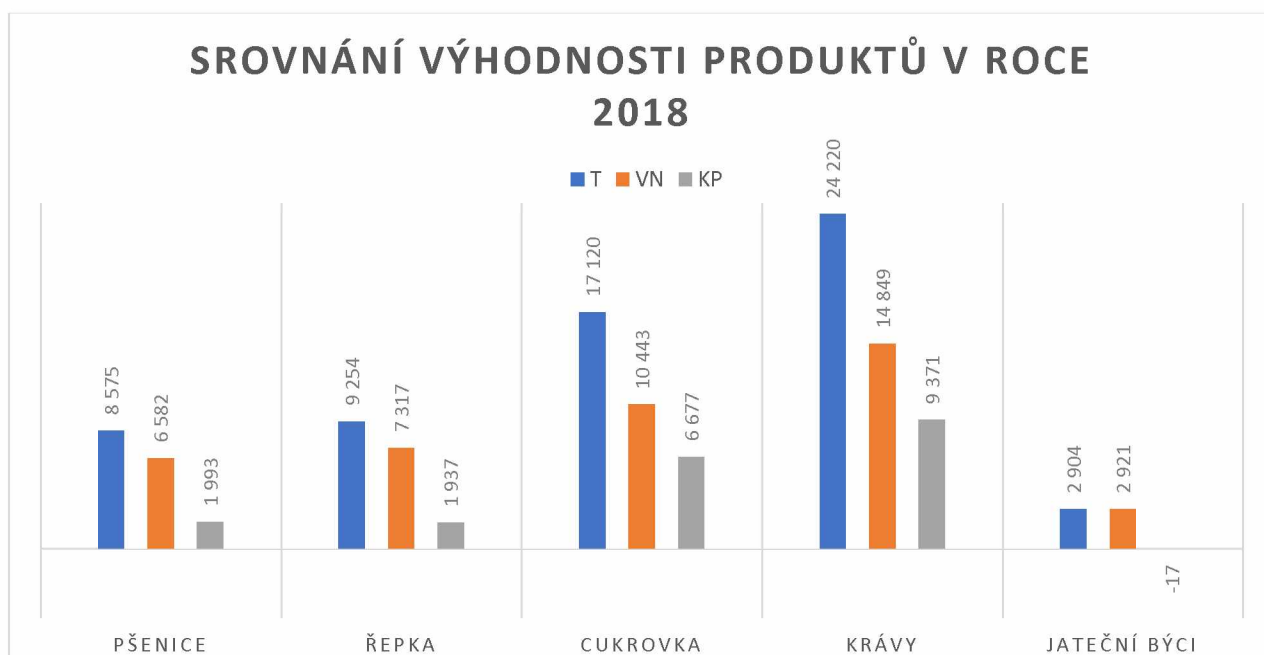
Rok 2018

Tabulka zobrazuje srovnání výhodnosti vybraných produktů společnosti v roce 2018. Hodnoty jsou uvedeny v tisíci korunách, až na procentuální podíl krycího příspěvku a tržeb. V tomto roce se firma opět věnovala pěstování pšenice, řepky, cukrovky a zabývala chovem krav a vykrmovala jatečné býky, které prodávají na maso.

Tabulka 6: Srovnání výhodnosti vybraných produktů v roce 2018 v tis. Kč

	PŠENICE	ŘEPKA	CUKROVKA	KRÁVY	BÝCI	CELKEM
T	8 575	9 254	17 120	15 773	2 904	53 626
VN	6 582	7 317	10 443	24 220	2 921	51 483
KP	1 993	1 937	6 677	8 447	-17	19 037
KP %	10,5	10,2	35,2	44	0,1	100
T %	16	17,2	32	29,4	5,4	100

Zdroj: zpracováno z interních dokumentů



Obrázek 7: Graf srovnání výhodnosti produktů v roce 2018 v tis. Kč

Zdroj: zpracováno z interních dokumentů

Obdobně jako v celém sledovaném období i v roce 2018 největší podíl na výrobě společnosti zaujímá rostlinná výroba a živočišná výroba je druhotnou činností. Největší podíl z pohledu tržeb zaujímá i tento rok pěstování cukrovky s hodnotou 32 %, což je vyšší hodnota než v roce 2017. Nejnižší podíl na tržbách měl stejně jako v roce 2017 chov býků s hodnotou

5,4 %. Zatímco největší podíl na krycím příspěvku měl chov krav s hodnotou 44 %, nejnižší hodnoty dosáhl chov býků, a to s hodnotou 0,1 %. **I v tomto roce firma dosáhla kladného hospodářského výsledku, více jak 4 %.**

5.3. Celkové srovnání výrobků společnosti

V následující tabulce jsou vyjádřeny krycí příspěvky a tržby v průběhu let u všech produktů, které společnost vyráběla v letech 2014-2018. Hodnoty jsou uvedeny v tisíci korunách.

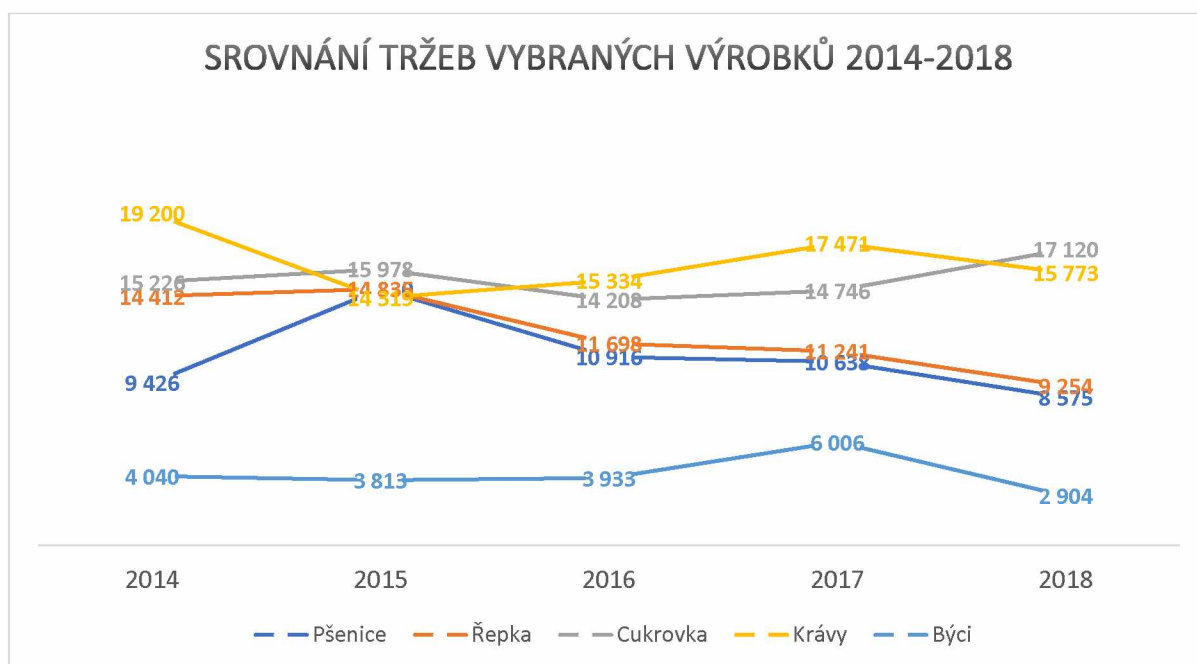
Tržby 2014-2018

V následující tabulce je zobrazen vývoj tržeb společnosti za pšenici, řepku, cukrovku, chov krav a býků v průběhu let 2014-2018. Hodnoty jsou uvedeny tisíci korunách.

Tabulka 7: Zobrazení vývoje tržeb produktů podniku v letech 2014-2018 v tis. Kč

	2014	2015	2016	2017	2018	CELKEM
PŠENICE	9 426	14 830	10 916	10 638	8 575	54 385
ŘEPKA	14 412	14 835	11 698	11 241	9 254	61 440
CUKROVKA	15 226	15 978	14 208	14 746	17 120	77 278
KRÁVY	19 200	14 319	15 334	17 471	15 773	82 097
BÝCI	4 040	3 813	3 933	6 006	2 904	20 696

Zdroj: Zpracováno z interních dokumentů



Obrázek 8: Graf celkového srovnání tržeb vybraných výrobků v letech 2014-2018 v tis. Kč

Zdroj: Zpracováno z interních dokumentů

Pomocí srovnání tržeb v grafu je viditelné, že tržby mají kolísavý trend, který v rostlinné výrobě ovlivňovali především změny klimatických podmínek. Tržby rostly většinou v období roků 2014-2015 naopak v letech 2016-2018 měli klesavý trend. Nejvyšších tržeb v průběhu let dosáhl chov krav, největší hodnota byla 19,2 milionu korun v r. 2014. Na druhém místě je pěstování cukrovky (26 %), nejvyšší hodnota byla 17,12 mil. Kč v r. 2018. Naopak nejnižší tržby během let měl chov býků. V roce 2018 dosáhl nejnižší částky a to 2,9 milionu korun.
Z hlediska tržeb proto autorka hodnotí nejlépe chov krav a pěstování cukrovky.

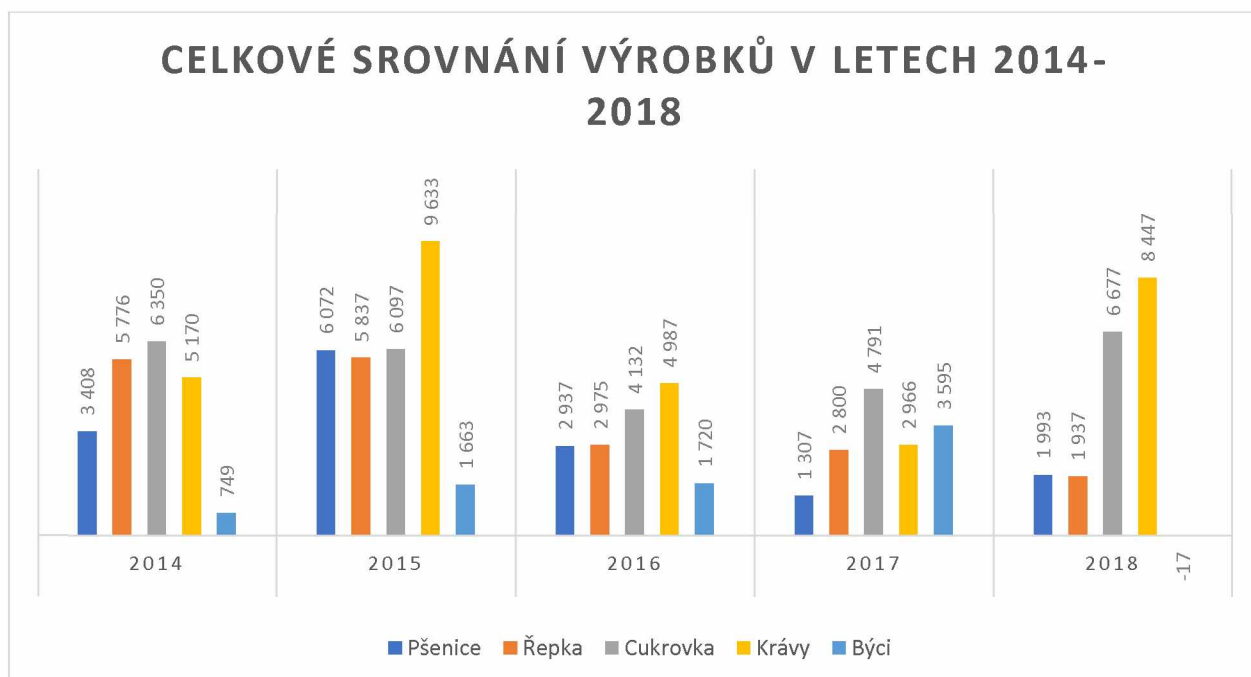
Krycí příspěvek 2014–2018

Tabulka zobrazuje srovnání hodnot krycích příspěvků během let 2014-2018 u vybraných výrobků. Hodnoty jsou uvedeny v tisíci korunách.

Tabulka 8: Zobrazení vývoje produktů podle krycího příspěvku v letech 2014-2018 v tis. Kč.

	2014	2015	2016	2017	2018	CELKEM
PŠENICE	3 408	6 072	2 937	1 307	1 993	15 717
ŘEPKA	5 776	5 837	2 975	2 800	1 937	19 325
CUKROVKA	6 350	6 097	4 132	4 791	6 677	28 047
KRÁVY	5 170	9 633	4 987	2 966	8 447	31 204
BÝCI	749	1 663	1 720	3 595	-17	7 710

Zdroj: zpracováno z interních dokumentů



Obrázek 9: Graf srovnání produktů pomocí krycího příspěvku v letech 2014-2018 v tis. Kč

Zdroj: interní dokument

Jak získané hodnoty zobrazují vývoj krycího příspěvku byl stejně kolísavý jako vývoj tržeb. Krycí příspěvek rostl především v letech 2014,2015 v roce 2016 vznikl výrazný pokles ve vývoji krycího příspěvku, který trval i v roce 2017. V roce 2018 nastal u pěstování cukrovky a chovu krav výrazný nárůst což autorka hodnotí pozitivně. **Nejvyšší množství krycího příspěvku za sledované období přinesl chov krav (31 %), největší hodnota byla 9,6 milionu korun v r. 2015. Na druhém místě je pěstování cukrovky (27 %), nejvyšší hodnota byla 6,35 mil. Kč v r 2014. Naopak nejnižší krycí příspěvek za sledované období přinesl chov býků (8 %). V roce 2018 dosáhl záporných hodnot (-17 tis. Kč).** Z hlediska množství krycího příspěvku proto autorka hodnotí nejlépe, stejně jako v případě tržeb, chov krav a pěstování cukrovky.

6. SROVNÁNÍ VÝHODNOSTI NEJVÝHODNĚJŠÍCH A NEJMÉNĚ VÝHODNÝCH PRODUKTŮ V OBDOBÍ 2014-2018

V této kapitole je vidět vývoj nejevýchodnějších a nejméně výhodných produktů společnosti v průběhu období 2014-2018. Konkrétně se jedná o chov krav a býků živočišné výroby.

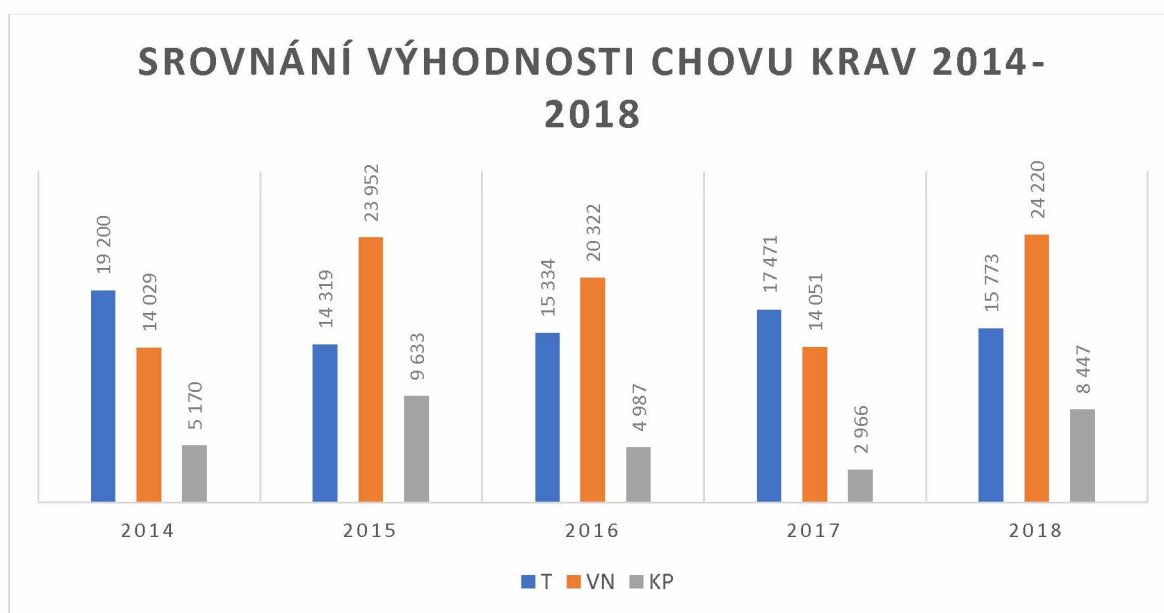
Krávy

Tabulka zobrazuje srovnání nejvíce výhodného produktu podniku, což je chov krav v období 2014-2018. Všechny hodnoty jsou uvedeny v tisíci korunách až na procentuální vyjádření krycího příspěvku a tržeb.

Tabulka 9: Srovnání výhodnosti chovu krav mezi roky 2014-2018 v tis. Kč

	2014	2015	2016	2017	2018	CELKEM
T	19 200	14 319	15 334	17 471	15 773	82 097
VN	14 029	23 952	20 322	14 051	24 220	96 584
KP	5 170	9 633	4 987	2 966	8 447	31 233
KP %	16,5	30,8	15,9	9,5	27,3	100
T%	23,3	17,4	18,7	21,3	19,3	100

Zdroj: Zpracováno z interních dokumentů



Obrázek 10: Graf výhodnosti chovu krav v letech 2014-2018 v tis. Kč

Zdroj: Zpracováno z interních dokumentů

Ze sloupcového grafu je vidět, že v průběhu let byly jak tržby, tak krycí příspěvek velmi kolísavé, a to především kvůli ceně mléka, ale i dostupnosti krmiva pro krávy, kterého v některých letech bylo méně kvůli změně klimatických podmínek. Nejvyšších tržeb chov krav dosahoval v roce 2018 a to přesněji hodnoty 24,2 milionu korun, zatím co nejnižších tržeb v hodnotě 14 milionu korun dosahoval v roce 2014. Největší podíl na krycím příspěvku měl chov v roce 2015, kdy dosáhl hodnoty 9,6 milionu korun, oproti tomu nejnižší hodnoty společnost dosáhla v roce 2017 a to 2,9 milionu korun.

I z hlediska míry krycího příspěvku, tj. poměru krycího příspěvku k tržbám vychází nejlépe chov krav (38 %).

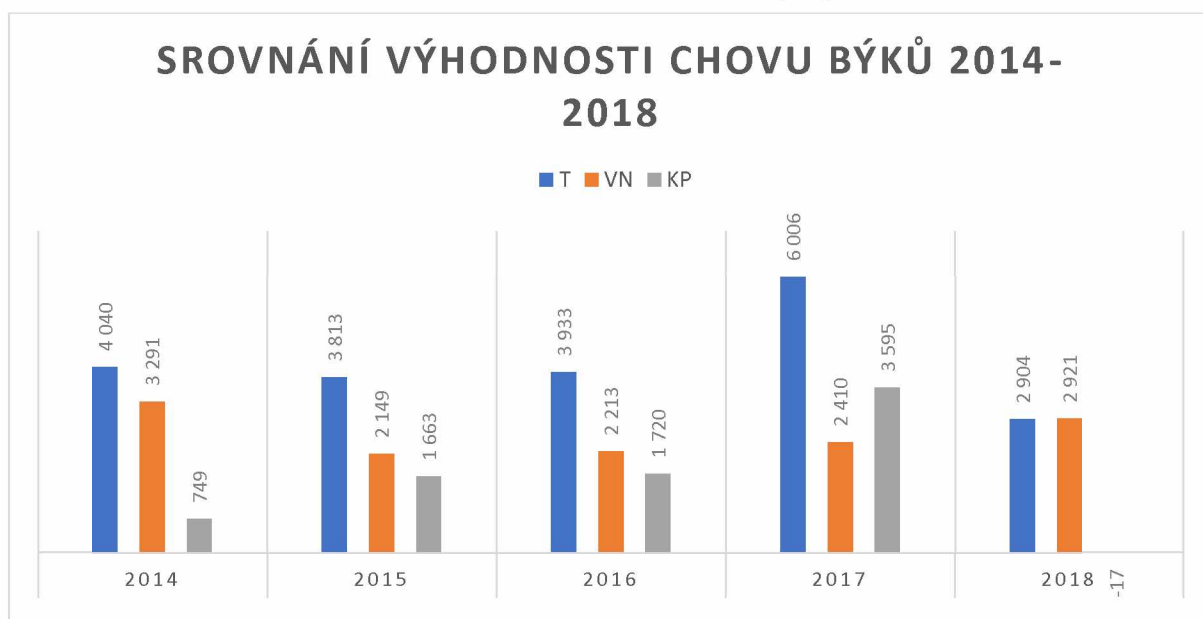
Chov býků

Tabulka zobrazuje srovnání nejméně výhodného produktu společnosti, a to chovu býků v průběhu let 2014-2018. Čísla jsou vyjádřena v tisíci korunách, až na procentuální vyjádření krycího příspěvku a tržeb.

Tabulka 10: Srovnání výhodnosti chovu býků v roce 2014-2018 v tis. Kč

	2014	2015	2016	2017	2018	CELKEM
T	4 040	3 813	3 933	6 006	2 904	20 696
VN	3 291	2 149	2 213	2 410	2 921	12 984
KP	749	1 663	1 720	3 595	-17	7 710
KP %	9,7	21,5	22,2	46,5	0,1	100
T %	19,5	18,4	19	29	14,1	100

Zdroj: Zpracováno z interních dokumentů



Obrázek 11: Graf výhodnosti chovu býků v období 2014-2018 v tis. Kč

Zdroj: Zpracováno z interních dokumentů

V průběhu let byly tržby celkem stabilní, až na rok 2017 kdy došlo k velkému nárůstu. Na rozdíl od krycího příspěvku, který měl kolísavý trend. Nejvyšších tržeb chov býků dosahoval v roce 2017 a to hodnoty 6 milionů korun, oproti tomu nejnižších tržeb 2,9 milionu korun dosáhli v roce 2018. Nejvyšší hodnoty krycího příspěvku dosáhl chov v roce 2017 přesněji hodnoty 3,5 milionu korun, nejnižší hodnoty společnost dosáhla v roce 2018 a to hodnoty -17 tisíc korun, a to kvůli přestavbě ohradníků a nákupu nových technologií, do kterých se společnost rozhodla investovat. Přestože chov býků přináší podniku nejmenší tržby a nejmenší objem krycího příspěvku, z hlediska míry krycího příspěvku je hned na druhém místě za chovem krav (37 %). Nejhůře je na tom, z tohoto hlediska pěstování pšenice (29 %).

7. DOPORUČENÍ PRO PODNIK

Jelikož společnost v průběhu let dosahovala kladných hospodářských výsledků, autorka ale upozorňuje na rok 2016, kdy firma dosáhla záporného hospodářského výsledku a to přesněji - 2,3 milionu korun. V tomto roce společnosti klesly jak tržby o 7,7 milionu korun tak i krycí příspěvek dokonce o 12,9 milionů korun, proto autorka doporučuje detailní analýzu možných příčin tohoto velkého poklesu.

Dále autorka doporučuje provést analýzu příčin, proč se hospodářské výsledky podniku nedostaly ani v r. 2018 na úroveň prvního ze sledovaných let, tj. na úroveň r. 2014. Také se doporučuje sledovat investici do modernizace stájí a kravínů v r. 2017 z hlediska jejich efektivnosti i v dalších letech.

Zároveň také doporučuje dlouhodobě sledovat výši krycích příspěvků dosahovaných prodejem jednotlivých výrobků produkce podniku. Budoucích příležitostí by mohlo být rozšíření chovu býků. Protože chov krav nejvíce přispívá k lepším se hospodářským výsledkům, doporučuje autorka věnovat mu mimořádnou pozornost, trvale ho sledovat a analyzovat.

8. ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo posoudit výhodnost jednotlivých typů produkce v autorkou zvoleném podniku První zemědělská Tuněchody a.s. Firma má sídlo v obci Tuněchody a s 70ti zaměstnanci se zabývá rostlinou i živočišnou výrobou dlouhých 26 let. Autorka využila k analýze jak produkty rostlinné, tak živočišné výroby a to přesněji pšenici, řepku, cukrovku, chov krav a jatečných býků. Posuzovala výhodnost produktů v průběhu let 2014 až 2018. Do propočtů byly zahrnuty tržby nebo náklady (na osiva, na postřiky, na krmiva atd.). Základními kritérii pro analýzu bylo kritérium krycího příspěvku na úhradu fixních nákladů a kritérium tržeb.

První část práce se nejprve zabývala teorií obchodního systému, obchodní strategií důležitostí jejího správného stanovení a obchodním plánem. Byly zde vysvětleny druhy obchodních plánů a jejich vytvoření. Druhá polovina teoretické části se věnovala marketingu přesněji aktivní obchodem a podporou prodeje jeho druhy a důležitostí při prodeji výrobků. V závěru se práce zabývala náklady a výnosy podniku, kde byl vysvětlen rozdíl mezi fixními a variabilními náklady, stejně jako výpočet krycího příspěvku, který byl později využit v praktické části.

V praktické části je popisována společnost První zemědělská Tuněchody a.s. podrobněji její vznik, vývoj a druhy produktů, které autorka využila při analýze výhodnosti jednotlivých typů produkce. Díky propočtu krycích příspěvku a jeho následném zobrazení v grafu autorka mohla porovnávat mezi sebou jak jednotlivé roky, tak vybrané produkty podniku. Z výpočtu je vidět, že firma dosahovala nejvyšších tržeb a zároveň nejlepších hospodářských výsledků v letech 2014 a 2015.

Především rok 2015 byl pro firmu úspěšný její tržby dosáhly hodnoty 63,7 milionu korun což bylo o 1,4 milionu korun více než v roce 2014. Stejně se vyvíjel trend hodnoty krycího příspěvku na úhradu fixních nákladů. V roce 2016 nastal pokles tržeb, a to především kvůli suchu, které v tomto roce panovalo. Nejnižších tržeb firma dosahovala v posledním roce analýzy, což byl rok 2018 firma dosáhla tržeb pouhých 53,6 milionu korun. Tato situace byla zapříčiněna investicí do rekonstrukce kravína a modernizace technologií. Autorka tedy doporučuje detailní analýzu přestavby a její výhodnosti do budoucna.

Navzdory výkyvům výsledků lze hodnotit hospodárnost společnosti jako velmi pozitivní. Podniku se doporučuje soustředit se na chov krav v živočišné výrobě, který je pro něj momentálně nejprofitabilnější a na cukrovku v rostlinné výrobě, která je dlouhodobě zisková.

Firma by měla dále pokračovat ve sledování krycích příspěvků, jelikož tento ukazatel je velmi důležitým indikátorem hospodařením podniku.

POUŽITÁ LITERATURA

1. Interní dokumenty podniku
2. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
3. JESENSKÝ, Daniel. *Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, in-store, shopper marketing*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0252-5.
4. JÍLEK, Josef a Jitka SVOBODOVÁ. *Účetnictví podle mezinárodních standardů účetního výkaznictví ...* Praha: Grada, 2011. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4710-1.
5. JUROVÁ, Marie. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5717-9.
6. KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.
7. MÁČE, Miroslav. *Účetnictví a finanční řízení*. Praha: Grada, 2013. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4574-9.
8. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2986-2.
9. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
10. MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
11. MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4
12. POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.
13. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
14. PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2.

15. REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.
16. ROJÍČEK, Marek, Vojtěch SPĚVÁČEK, Jan VEJMĚLEK, Eva ZAMRAZILOVÁ a Václav ŽDÁREK. *Makroekonomická analýza: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5858-9.
17. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2481-2.
18. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2481-2.
19. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční účetnictví: postupy účtování*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-644-6.
20. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.
21. SVATOŠ, Miroslav. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2708-0.
22. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
23. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
24. ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4694-4.
25. TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.
26. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.
27. Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © [cit.23.05.2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
28. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.S

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1: Náklady podniku na pšenici
- Příloha 2: Náklady podniku na řepku
- Příloha 3: Náklady podniku na cukrovku
- Příloha 4: Náklady podniku na chov krav
- Příloha 5: Náklady podniku na chov býků

Příloha 1: Náklady podniku na pšenici

ha	349.51	407.34	371.07	401.15	407.34
Spotřeba osiv	230 339.60	799 592.85	712 546.10	878 000.21	418 640.00
Spotřeba hnojiv	2 013 448.37	2 868 257.93	3 125 517.67	3 750 179.14	1 912 780.00
Spotřeba chem.prostř.	1 488 043.38	1 755 036.42	1 551 866.64	1 792 520.13	1 842 182.90
Spotřeba mazadel	0.00	17 114.81	0.00	0.00	15 353.44
Spotřeba PHM	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Přepravné	0.00	0.00	28 000.00	23 970.25	15 984.00
Polní práce	22 500.00	0.00	0.00	57 851.23	0.00
Ostatní služby	34 167.00	0.00	0.00	2 475.33	2 854.42
Posklizňové služby	0.00	6 179.34	0.00	0.00	0.00
Osobní náklady	450 269.98	618 920.51	480 787.15	553 088.99	519 735.86
Ostatní provozní náklady	29 400.00	0.00	4 494.14	4 490.30	93 060.33
Pojištění	206 023.20	253 243.00	145 659.00	158 036.14	200 388.82
Vnitropodnikové náklady	1 974.51	19 952.60	19 488.96	8 104.32	2 985.52
CELKEM	4 476 166.04	6 338 297.46	6 068 359.66	7 228 716.04	5 023 965.29
Režie RV	1 812 492.82	2 710 589.05	2 108 285.19	2 299 097.31	1 888 765.17
Režie správní	1 207 087.01	1 578 407.77	1 131 595.05	1 149 834.47	1 005 191.98
Náklady na stroje	4 024 866.84	4 587 879.56	4 294 236.25	5 012 037.36	4 269 899.38
NÁKLADY CELKEM	11 520 612.71	15 215 173.84	13 602 476.15	15 689 685.18	12 187 821.82
Tržby	9 426 005.95	14 830 904.87	10 916 676.89	10 638 112.50	8 575 291.32

Příloha 2: Náklady podniku na řepku

ha	358.74	349.02	321.33	299.67	313.72
Spotřeba osiv	464 505.27	445 263.94	484 232.45	586 170.11	620 763.61
Spotřeba hnojiv	2 552 472.73	3 193 078.77	3 182 283.43	3 094 600.58	1 727 621.41
Spotřeba chem.prostř.	3 190 405.16	2 676 332.30	2 874 356.31	2 725 590.66	3 124 162.62
Spotřeba PHM	9 576.60	0.00	0.00	0.00	0.00
Spotřeba mazadel	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Polní práce	21 000.00	0.00	0.00	14 326.47	0.00
Poradenské služby	7 180.10	13 800.00	12 919.80	13 877.40	13 423.02
Posklizňové služby	0.00	36 011.57	712.43	0.00	0.00
Ostatní služby	0.00	0.00	6 500.00	1 700.30	1 500.00
Osobní náklady	403 897.53	439 823.29	477 708.98	536 085.80	345 841.65
Pojištění	1 165 212.00	1 057 955.00	443 951.00	414 024.04	551 644.76
Vnitropodnikové náklady	5 445.76	9 995.06	17 785.82	8 744.84	0.00
CELKEM	7 819 695.15	7 872 259.93	7 500 450.22	7 395 120.20	6 384 957.07
Režie RV	2 398 693.31	2 647 471.51	2 174 377.16	2 018 217.17	1 843 368.18
Režie správní	1 597 485.80	1 541 653.69	1 167 069.07	1 009 359.48	981 031.92
Náklady na stroje	4 910 183.75	4 327 022.76	4 278 003.82	4 249 418.20	3 977 435.54
NÁKLADY CELKEM	16 726 058.01	16 388 407.89	15 119 900.27	14 672 115.05	13 186 792.70
Tržby	14 412 769.40	14 835 661.40	11 698 230.20	11 241 054.00	9 254 771.00

Příloha 3: Náklady podniku na cukrovku

CUKROVKA	ha	253.35	258.60	253.05	250.97	270.53
Spotřeba osiv		1 725 938.98	1 617 702.00	1 633 868.00	1 510 650.00	1 700 850.00
Spotřeba hnojiv		1 224 097.41	2 190 489.91	2 127 166.80	1 772 709.93	1 048 657.28
Spotřeba chem.prostř.		2 763 661.95	2 609 806.83	2 704 307.70	2 840 935.96	3 068 781.27
Spotřeba PHM		0.00	0.00	69 700.96	136 813.12	0.00
Cestovné		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Přepravné		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Polní práce		0.00	0.00	261 667.63	543 891.61	1 075 553.90
Poradenské služby		51 326.36	52 326.36	53 408.59	55 745.96	58 069.98
Ostatní služby		0.00	45 000.00	13 410.74	0.00	0.00
Ostatní služby-překlep.		392 960.92	401 158.44	384 677.60	402 454.40	429 135.00
Osobní náklady		882 246.87	831 355.18	743 455.93	677 343.92	819 728.65
Ostatní provozní náklady		108 925.70	92 107.70	98 645.20	120 864.30	120 119.50
Pojištění		127 555.00	124 154.00	280 624.00	278 316.24	451 302.74
Ostatní fin.nákl.-čl.přísp.		0.00	0.00	0.00	0.00	300.00
Vnitropodnikové náklady		31 725.17	48 595.10	55 321.90	27 264.98	36 726.72
CELKEM		7 308 438.36	8 012 695.52	8 426 255.05	8 366 990.42	8 809 225.04
Režie RV		1 992 109.04	2 363 273.89	2 103 594.91	2 017 881.79	2 099 991.94
Režie správní		1 326 708.12	1 376 162.08	1 129 077.61	1 009 191.75	1 117 605.88
Náklady na stroje		5 334 979.87	4 474 480.86	4 725 121.07	5 196 537.37	5 164 816.31
NÁKLADY CELKEM		15 962 235.39	16 226 612.35	16 384 048.64	16 590 601.33	17 191 639.17
Tržby		15 226 227.92	15 978 795.29	14 208 895.87	14 746 287.83	17 120 251.24

Příloha 4: Náklady podniku na chov krav

KD	124 051	144 918	149 301	162 394	151 218
Produkce	2 267 930	2 619 819	2 596 673	2 609 954	2 785 369
Spotřeba nakoupených krmiv	3 014 114.80	3 774 299.86	4 076 202.59	4 232 385.70	5 227 678.19
Spotřeba vlastních krmiv	2 675 028.28	2 742 798.00	3 035 669.49	2 327 508.46	2 097 295.14
Spotřeba staveb.mat.	3 373.68	4 991.64	4 974.96	6 518.85	33 376.64
Spotřeba ND	22 559.69	30 090.67	35 911.06	37 046.94	10 298.86
Spotřeba DrHM	2 502.41	12 868.55	11 470.33	1 834.60	14 552.06
Spotřeba OOPP	0.00	3 344.39	3 428.69	0.00	19 578.20
Spotřeba léků	292 924.74	226 700.86	281 190.12	260 729.19	365 801.29
Spotřeba ost.mat.	163 009.19	126 473.68	131 957.81	100 423.48	299 338.51
Spotřeba el.energie	636 898.85	482 667.15	498 785.70	510 999.49	550 953.25
Spotřeba vod	8 440.00	8 440.00	8 440.00	8 440.00	8 440.00
Opravy a udržování	568 290.00	36 684.00	235 806.00	17 120.00	487 041.42
Přepravné	5 535.63	0.00	1 638.02	0.00	1 144.43
Plemenářské služby	552 633.09	584 918.83	624 162.92	720 171.86	492 576.20
Veterinární služby	532 047.38	556 004.10	610 688.74	674 206.00	598 673.45
Poradenství	44 927.57	48 355.12	13 152.38	185 443.97	376 249.61
Osobní náklady	2 327 539.12	2 380 788.97	2 520 445.45	2 579 588.55	2 852 255.20
Poplatky	0.00	0.00	60.00	0.00	150.00
ZC prodaných zvířat	619 067.67	768 909.91	780 086.08	728 120.14	806 366.75
Prodaný materiál	0.00	0.00	0.00	240.00	0.00
Ostatní provozní náklady	48 189.90	36 217.14	88 979.61	64 499.50	119 406.12
Manka a škody na zvířatech	104 272.18	50 317.59	181 829.24	135 077.09	96 191.88
Odpisy DHM	427 581.00	436 866.00	436 866.00	436 866.00	436 866.00
Odpisy zvířat	1 627 908.35	1 805 686.68	1 807 650.29	1 870 463.59	1 693 967.38
Tvorba rezerv	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pojištění finančního majetku	823 256.24	939 074.49	443 284.00	553 229.00	470 771.41
Ostatní fin.náklady	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Vnitropodnikové náklady	345 103.60	342 880.54	355 295.64	399 835.90	739 646.50
CELKEM PŘÍMÉ NÁKLADY	14 845 203.37	15 399 378.17	16 187 975.12	15 850 748.31	17 798 618.49
Výrobní režie	1 312 170.65	1 229 425.51	1 093 007.58	794 151.39	794 233.84
Správní režie	2 705 634.81	2 726 344.95	2 192 420.71	2 106 407.10	2 460 631.31
Náklady na stroje	2 108 124.69	2 639 328.31	2 321 344.73	2 716 927.23	2 553 132.57
ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY	20 971 133.52	21 994 476.94	21 794 748.14	21 468 234.03	23 606 616.22
Tržby za mléko	18 384 583.11	23 180 174.37	18 894 983.56	16 284 351.95	22 427 933.36
Tržby za jatečné krávy	815 932.81	772 380.86	1 427 165.17	1 187 264.75	1 792 752.50

Příloha 5: Náklady podniku na chov býků

KD	80 049	89 692	100 812	72 595	71 528
Produkce	91 832	88 969	85 300	65 210	64 900
eba nakoupených krmiv	765 682.27	698 386.99	632 173.95	604 678.20	784 566.05
eba vlastních krmiv	1 128 135.60	1 007 403.73	1 062 735.00	1 184 366.96	1 338 850.65
eba staveb.mat.	0.00	148.01	506.49	0.00	6 495.54
eba ND	6 078.39	1 935.53	8 107.98	753.78	0.00
eba léků	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
eba ostatního mat.	26 530.77	14 356.35	20 302.53	38 535.99	9 437.00
eba elektro.mat.	8 058.95	8 893.12	4 425.04	0.00	0.00
eba el.energie	54 138.84	32 874.01	33 572.15	34 237.85	36 694.75
eba vody	3 500.00	3 500.00	3 500.00	3 500.00	3 500.00
vy a udržování	753 337.28	14 097.85	0.00	0.00	0.00
avné	9 700.86	0.00	6 778.83	20 596.47	8 525.71
enářské služby	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
inární služby	3 139.00	0.00	0.00	44 500.40	522.28
lenství	9 500.00	10 452.00	84.00	2 616.93	8 634.06
ní služby	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ní náklady	213 882.56	181 626.10	201 132.28	230 418.18	433 850.25
ní provozní náklady	25 204.50	2 015.00	13 528.97	16 574.25	23 674.00
ění fin.majetku	53 509.04	52 717.24	112 511.16	129 537.16	108 567.43
opodnikové náklady	68 425.76	68 425.76	130 099.26	160 136.70	191 093.38
EM PŘÍMÉ NÁKLADY	3 128 823.82	2 096 831.69	2 229 457.64	2 470 452.87	2 954 411.10
oní režie	215 711.32	105 824.05	96 959.17	69 666.89	75 617.19
vní režie	444 786.70	234 672.92	194 486.57	182 232.28	234 271.08
rdy na stroje	283 399.38	185 382.34	170 591.47	180 900.14	198 318.69
IE VLASTNÍ NÁKLADY	4 072 721.22	2 622 711.00	2 691 494.85	2 903 252.18	3 462 618.06
	4 978 997.90	4 432 511.10	5 037 573.15	8 866 900.50	3 108 252.91