

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza řízení nákladů v konkrétním podniku

The analysis of cost management in the company

Martina Valentová

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina VALENTOVÁ**
Osobní číslo: **K14B0324P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Analýza řízení nákladů v konkrétním podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Charakterizujte vybraný podnikatelský subjekt.
2. Popište strukturu nákladů podnikatelského subjektu.
3. Analyzujte náklady vybraného podnikatelského subjektu.
4. Navrhněte způsoby optimalizace řízení nákladů.

Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:


- **FIBÍROVÁ, Jana, ŠOLJAKOVÁ, Libuše, WAGNER, Jaroslav a PETERA, Petr.** *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 2., aktualizované a přepracované vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-743-0.
- **POPESKO, Boris.** *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- **SYNEK, Miloslav a kol.** *Manažerská ekonomika*. 5., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- **SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva.** *Podniková ekonomika*. 6., přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marta Nosková**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **21. října 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2017**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza řízení nákladů v konkrétní společnosti“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Děkuji Ing. Martě Noskové Ph.D, vedoucí své bakalářské práce, za její cenné rady a pomoc při zpracovávání této práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Janu Kunžwartovi, ekonomovi ze společnosti ALIMEX Nezvěstice a. s., za poskytnuté informace o společnosti, za jeho rady a čas, který mi věnoval.

Obsah

Úvod.....	7
1 Náklady.....	8
1.1 Evidence nákladů	9
1.2 Členění nákladů.....	10
1.2.1 Druhové členění nákladů	10
1.2.2 Účelové členění nákladů.....	11
1.2.3 Kalkulační členění nákladů.....	12
1.2.4 Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů	12
1.2.5 Nákladová funkce	14
1.2.6 Členění nákladů podle manažerského rozhodování.....	15
1.2.7 Manažerské pojetí nákladů	16
1.3 Analýza bodu zvratu	16
1.4 Finanční analýza podniku	19
1.4.1 Metody elementární (základní).....	19
1.4.2 Metody vyšší.....	20
2 Kalkulace nákladů	21
2.1 Struktura nákladů v kalkulaci.....	22
2.2 Typy nákladových kalkulací	23
2.2.1 Kalkulace úplných nákladů.....	25
2.2.2 Kalkulace neúplných nákladů.....	28
3 Představení vybrané společnosti.....	28
3.1 Základní informace	29
3.2 Historie společnosti.....	30
3.3 Současná situace společnosti.....	32

3.4	Organizační struktura	33
4	Náklady společnosti ALIMEX Nezvěstice	35
4.1	Druhové členění nákladů.....	35
4.2	Horizontální a vertikální analýza nákladů.....	37
4.3	Variabilní a fixní náklady.....	42
4.4	Analýza bodu zvratu	44
5	Kalkulace ve společnosti ALIMEX Nezvěstice	45
5.1	Kalkulace v rostlinné výrobě	46
5.2	Kalkulace v živočišné výrobě	51
6	Návrhy na opatření	54
6.1	Nájemné	54
6.2	Rozšíření portfolia výroby	55
6.3	GPS evidence polních prací	55
6.4	Změna způsobu ocenění vnitropodnikových sazeb u mechanizace.....	58
6.5	Minimalizace režijních nákladů	59
	Závěr	60
	Seznam tabulek	62
	Seznam obrázků.....	62
	Seznam grafů	62
	Seznam použitých zkratk	63
	Seznam použité literatury	64
	Seznam příloh	66

Úvod

Každá společnost, která chce být na trhu úspěšná, musí mít přehled o svých nákladech a důvodech jejich vzniku. Neméně důležité je správné ocenění výrobků pomocí vybraných kalkulačních metod. Cílem této práce je zanalyzovat náklady vybrané společnosti, její kalkulace a navrhnout opatření vedoucí k optimalizaci nákladových položek vybrané společnosti.

První dvě kapitoly jsou věnovány teorii, která je zaměřena na objasnění pojmu náklady a vysvětlení jednotlivých způsobů členění nákladů. Dále se zabývá popsáním kalkulačních vzorců a metodou sestavování kalkulací.

Následuje praktická část práce, která začíná představením zkoumané společnosti, kterou je ALIMEX Nezvěstice a. s. Pozornost je věnována historii společnosti, její organizační struktuře, finanční situaci podniku i vývoji hospodářského výsledku od okamžiku vzniku až do roku 2015. Poté jsou popsány jednotlivé nákladové položky podle druhového členění a je provedena horizontální a vertikální analýza nákladů za roky 2013 až 2015. Náklady jsou dále rozlišeny podle jejich vztahu k objemu produkce na fixní a variabilní. Za pomoci globální nákladové funkce je vypočten bod zvratu pro rok 2015.

Následující kapitola se zabývá kalkulacemi společnosti, rostlinná výroba je zde zastoupena dvěma nejvýznamnějšími plodinami, řepkou a pšenicí. Na těchto plodinách je ukázán způsob, jakým společnost sestavuje kalkulace za celou rostlinnou výrobu. Z oblasti živočišné výroby se společnost zaměřuje zejména na chov mléčného skotu, a proto je v této kapitole rozebrána kalkulace na mléko. Na úplný závěr práce obsahuje doporučení pro společnost.

Teoretická část vznikala na základě rešerše české i zahraniční literatury a praktická část je opřena o konzultace s hlavním ekonomem společnosti, interní dokumenty a veřejně dostupné výkazy, které jsou přiloženy v příloze.

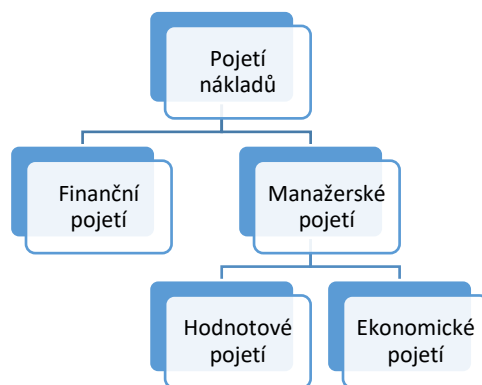
1 Náklady

Náklady jsou klíčovým faktorem, který má velký vliv na úspěšnost každé společnosti. Kterýkoli náklad podniku by měl být spojen s určitým výkonem podniku. Je tedy naprosto nezbytné, aby společnost, která chce náklady snižovat, znala dopad každé této změny. Ale co jsou to vlastně náklady? (Popesko 2009)

„Náklady jsou obecně definovány jako účelově vynaložená spotřeba výrobních činitelů. Náklady představují odčerpání (snížení) vlastního kapitálu. Náklady mohou být např. ve formě snížení (úbytku, spotřeby) aktiv, ve formě vzniku závazků (zvýšení dluhů) nebo ve formě snížení peněžních prostředků.“ (Kocmanová 2013, s. 368)

Náklady jsou určeny pro různé uživatele a každý tento uživatel od vlastníka po manažera na ně pohlíží jiným způsobem. Náklady se tedy můžeme rozdělovat do různých pojetí, a to například jako pojetí finanční a manažerské, které můžeme dále rozčlenit na hodnotové a ekonomické (Popesko 2009).

Obrázek 1: Pojetí nákladů



Zdroj: Vlastní zpracování dle Popesko 2009

Finanční pojetí nákladů

V tomto pohledu chápeme náklady jako určité snížení ekonomického prospěchu, tedy snížení aktiv nebo nárůst dluhů, který vede ke snižování vlastního kapitálu. Náklady jsou zde evidovány v účetních cenách.

Manažerské pojetí nákladů

Zde jsou náklady brány jako hodnotové vyjádření, vynaložení zdrojů na určitý účel, který je úzce spjat s činnostmi, které podnik vykonává. Toto pojetí dále rozlišuje dva pohledy na věc, a to hodnotové pojetí a ekonomické. První zmíněné vyjadřuje náklady

v reálných cenách a je využíváno pro potřeby řízení. Oproti tomu stojí ekonomické pojetí, které je spjato s efektivitou využitých vstupů a zároveň souvisí s oportunitními náklady, jelikož vyjadřuje přínos, o který společnost přišla užitím jiné možnosti (Popesko 2009).

1.1 Evidence nákladů

Na úvod je třeba dodat, že tak důležité položky, jakými bezesporu jsou náklady, je nutno evidovat. Tuto činnost zajišťuje v podniku účetnictví. To se obvykle rozděluje na finanční účetnictví, nákladové účetnictví a manažerské účetnictví. Na tomto místě je vhodné poznamenat, že výše popsané členění není jednotné. Někteří autoři popisují pouze dvě formy účetnictví, a to finanční a vnitropodnikové, další publikace uvádějí členění na finanční a manažerské, pod kterým se schovává i nákladové účetnictví. V této práci bude dodržováno první zmíněné členění (Synek 2003).

Finanční účetnictví

Finanční účetnictví chápe náklady jako úbytek ekonomického prospěchu, což se projevuje snížením aktiv nebo navýšením dluhů společnosti. Toto pojetí nákladů je taktéž charakteristické tím, že náklady jsou zde vyjádřeny v účetních cenách. Náklady jsou zde sledovány za podnik jako celek a toto účetnictví je určeno především pro externí uživatele, jako jsou banky nebo finanční úřad (Popesko 2009).

V České republice upravuje finanční účetnictví Zákon o účetnictví 563/1991 Sb. v platném znění, dále pak České účetní standardy, Mezinárodní účetní standardy a další zákony a vyhlášky z oblasti daní, pracovní práva atd.

Z finančního účetnictví vychází i daňové účetnictví, které veškeré náklady třídí na daňově uznatelné a neuznatelné na základě daňových předpisů. Neuznatelné náklady jsou takové, které se nezahrnují do základu daně z příjmů a jedná se například o pokuty, penále, cestovné nad stanovený limit a odměny členům orgánů (Synek 2011).

Nákladové účetnictví

Nákladové účetnictví je taktéž nazýváno jako provozní. Toto účetnictví je tvořeno soustavou analytických účtů. Jeho hlavním účelem je tedy pomáhat při vnitropodnikovém řízení. Taktéž je spojeno s kalkulacemi a rozpočty (Synek 2003).

„Náklad je v nákladovém účetnictví konkrétně definován jako hodnotově vyjádřené účelné vynaložení ekonomických zdrojů, které účelově souvisí s uskutečňováním předmětu činnosti podniku“ (Fibírová a kol. 2011, s. 74).

Manažerské účetnictví

„Manažerské účetnictví podává informace takovým způsobem, aby pomohly manažerům při tvorbě podnikové politiky a v každodenních operacích při podnikání“ (Hradecký 2008, s. 75).

Toto účetnictví využívá jak finančního, tak i nákladového účetnictví ve spojení s kalkulacemi, statistikami a dalšími nástroji. Kromě nákladů se zabývá i výnosy a cash flow. Je základem pro manažerské rozhodování a tvoří nedílnou součást informačního systému podniku (Synek 2011).

1.2 Členění nákladů

Cílem každé společnosti je snižování či optimalizování nákladů. Aby toho mohla dosáhnout, je naprosto nezbytné poznat a pochopit jednotlivé nákladové položky. Jenže v každém podnikatelském subjektu se tyto položky mohou počítat na stovky, ne-li tisíce. Aby se v tomto obrovském množství dat společnost dokázala dobře orientovat, je nezbytné náklady utřídit do jednotlivých skupin, ve kterých jsou si náklady podobné. Na základě tohoto členění může společnost zkoumat jednotlivé skupiny, jejich chování při různých situacích (Popesko 2009).

1.2.1 Druhové členění nákladů

Tento typ členění nákladů se zaměřuje na podstatu, v jaké náklady vstupují do podniku z externích zdrojů a prostředí. Mimo jiné o nich můžeme říci, že jsou prvotní (evidujeme v podniku poprvé) a jednoduché (jsou vyjádřeny konkrétním vydaným zdrojem) (Fibírová a kol. 2011).

Mezi základní druhy nákladů patří:

- spotřeba materiálu a energií,
- spotřeba služeb,
- mzdové a další osobní náklady (do této kategorie patří i sociální a zdravotní pojištění),
- odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku,

- náklady finančního charakteru (pojistné, úroky, poplatky a další) (Kocmanová 2013).

1.2.2 Účelové členění nákladů

Dle Synka (2011) můžeme tyto náklady členit ze dvou základních hledisek, a to:

- z hlediska místa vzniku odpovědnosti, jinak řečeno podle vnitropodnikových útvarů,
- z hlediska výkonů, toto členění můžeme taktéž nazvat jako kalkulační.

První výše zmíněná možnost členění nám vlastně odpovídá na otázku, kdo je odpovědný za vznik konkrétního zkoumaného nákladu.

Z hlediska místa vzniku odpovědnosti můžeme náklady dále členit na:

- náklady technologické, jejich vznik je podmíněn použitím určité technologie nebo jsou s touto technologií jinak svázány, řídí je tedy technicko-hospodářské normy (mezi tyto náklady patří například spotřeba základního materiálu a energie, odpisy a mzdy výkonných pracovníků),
- náklady na obsluhu a řízení, jsou spojovány s určitou doprovodnou činností daného technologického procesu, tyto položky predikují limity a normativy (do této skupiny patří náklady vynaložené na provoz nemovitostí, ve kterých probíhá výrobní činnosti, mzdy administrativních pracovníků, kancelářské potřeby a mnohé další) (Kocmanová 2013, Synek 2011, Fibírová a kol. 2015).

Toto členění však není vždy úplně vhodné, neboť je obtížné určité nákladové položky přesně zařadit do jedné z výše uvedených skupin. V některých případech je dokonce vysoce žádoucí určit náklad na konkrétní jednici či výkon. Z tohoto důvodu rozlišujeme:

- náklady jednicové,
- náklady režijní.

Jednicové náklady jsou neoddělitelné od určitého technologického procesu, zároveň přímo souvisí s jednotkou výkonu. Dají se proto velmi přesně vyjádřit. Na druhé straně stojí režijní náklady, které se skládají z nákladů na obsluhu a řízení a zároveň z části technologických nákladů, které neřadíme mezi jednicové. Určení konkrétní hodnoty

i kontrola těchto nákladů jsou velmi obtížné, a proto se k jejich řízení využívají rozpočty režijních nákladů (Popesko 2009, Synek 2010).

1.2.3 Kalkulační členění nákladů

Toto členění je důležité při určování ceny výrobku, neboť ukazuje, jaké náklady a jakou měrou se vztahují na danou kalkulační jednici. Výše zmíněné přiřazování nákladů podnikovým výkonům je jednou z důležitých činností manažerského účetnictví. Na základě způsobu, kterým jsou náklady přiřazeny k dané kalkulační jednici, hovoříme o členění na:

- přímé náklady,
- nepřímé náklady.

Přímé náklady jsou jasně spojitelné s určitým výkonem. Oproti tomu nepřímé náklady takto integrovat nemůžeme. Buď protože žádná vazba mezi nákladem a výkonem neexistuje a tento náklad poté označujeme jako režijní, nebo zde operujeme s určitým vztahem, ale ten nedokážeme přesně určit (Popesko 2009, Synek 2011).

1.2.4 Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů

Toto členění se zabývá otázkou, jak se budou chovat náklady při různých proměnách objemu výkonů. Rozlišujeme tedy náklady:

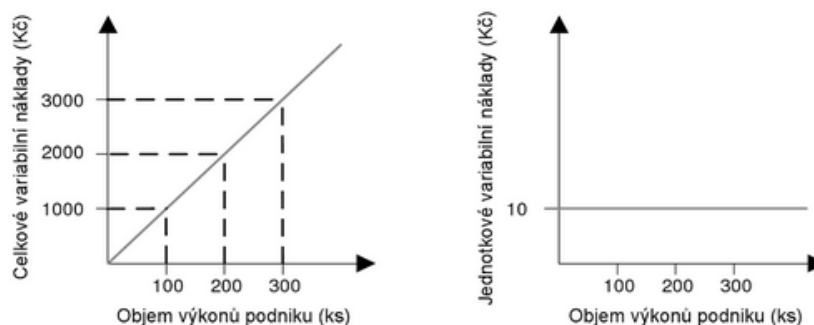
- variabilní,
- fixní,
- smíšené.

Variabilní náklady

Výše těchto nákladů se mění spolu s objemem výkonů, do této skupiny patří například přímý materiál a přímé mzdy. Závislost mezi náklady a výkony může být jak lineární, tak i nelineární. Na základě rychlosti, s jakou se mění, členíme tyto náklady do tří skupin. Jedná se o:

- náklady proporcionální, které se mění přímo úměrně s výší objemu produkce,
- náklady nadproporcionální, tyto náklady rostou rychleji než produkce, označovány bývají taktéž jako progresivní,
- náklady podproporcionální rostou naopak pomaleji než objem produkce, i proto jsou označovány jako degresivní (Popesko 2009, Synek 2015).

Obrázek 2: Jednotkové a celkové variabilní náklady



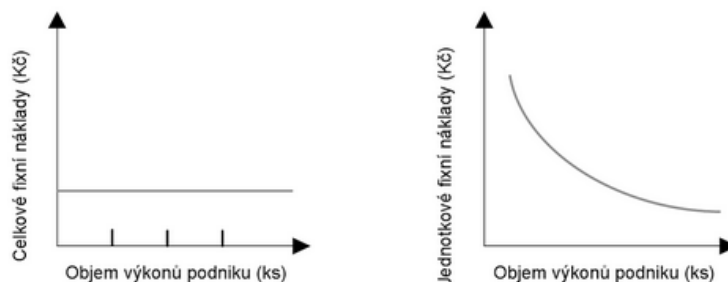
Zdroj: Popesko 2009

Fixní náklady

Tato skupina nákladů je definována tím, že pro určitý interval objemu výroby zůstává jejich velikost stále stejná. Až po překročení hraniční hodnoty tohoto intervalu se výše nákladů změní, a to skokově. Patří sem například odpisy, nájemné, náklady na školení pracovníků (Synek 2011).

Při podrobnějším pohledu můžeme rozlišovat fixní náklady, které nezapříčinil konkrétní výkon, ale o jejich vzniku rozhoduje sama společnost. Můžeme si zde představit propagační náklady, náklady na výzkum a vývoj a další. Další oddíl tvoří takové náklady, které společnost vynakládá opakovaně ve stejných časových intervalech, například odpisy a nájemné. První zmíněnou skupinu může podnik relativně lehce upravovat a snižovat jejich výši či je úplně vynulovat, ale s druhou zmíněnou skupinou to tak lehké není. Tyto náklady jsou spojeny s užíváním nějakého aktiva, a proto je jejich výše ovlivnitelná pouze velmi problematicky. Podnik se těchto nákladů může zbavit tím, že dané aktivum třeba odprodá, ale tím ztratí jakékoliv právo na jeho užívání (Fibírová a kol. 2011).

Obrázek 3: Celkové a jednotkové fixní náklady



Zdroj: Popesko 2009

Smišené náklady

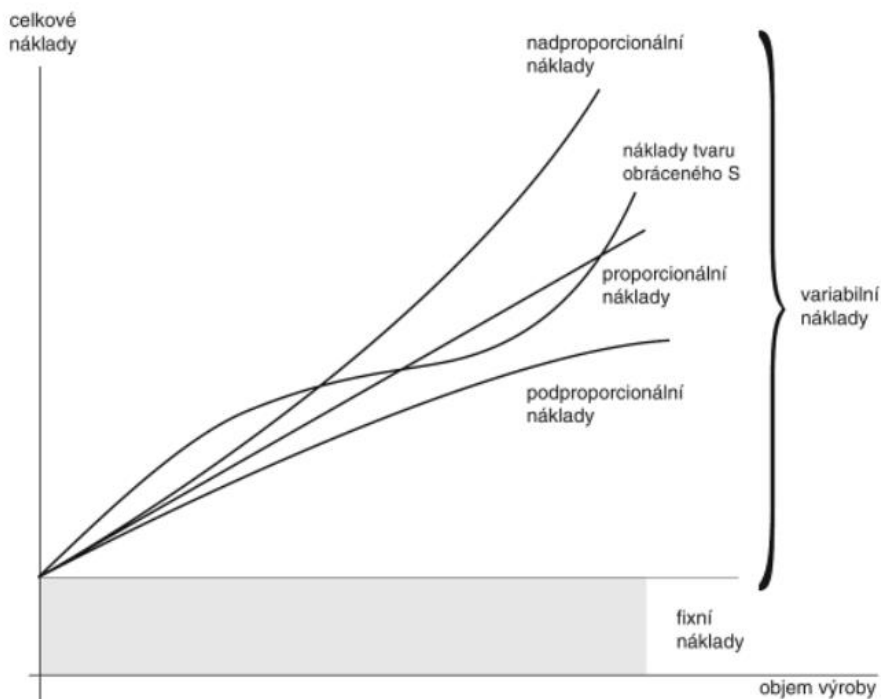
Jak už název napovídá, tyto náklady v sobě kombinují obě výše zmíněné skupiny, spojují v sobě, jak fixní, tak i variabilní složku. V literatuře je můžeme taktéž nalézt pod anglickým názvem semi-variable costs (Popesko 2009).

1.2.5 Nákladová funkce

Jedná se o matematické vyjádření vazeb, které spojují velikost nákladů a objem produkce. Nákladové položky rostoucí obdobným tempem jako objem produkce, nazýváme proporcionální náklady. V grafickém zobrazení je vykresluje ve tvaru přímky. Další skupinou jsou nadproporcionální náklady, k jejich zvyšování dochází vyšším tempem než k nárůstu produkce. V grafu je vykreslíme jako křivku, které zleva doprava relativně strmě roste.

Poslední skupinku tvoří náklady, jejichž tempo růstu objemu produkce je pomalejší, nazýváme je podproporcionální. V grafickém znázornění křivka těchto nákladů zpočátku zleva doprava roste, ale se zvyšujícím se objemem dochází ke zpomalení jejího růstu, připomíná tak pohled na rozložitý kopec se zaobleným vrchem (Synek 2011).

Obrázek 4: Průběh celkových nákladů



Zdroj: Synek 2011

Nákladové funkce rozlišujeme:

- krátkodobé, v daném časovém úseku může dojít k úpravě určitých výrobních faktorů, některé jsou ovšem neměnné, ty taktéž stanovují maximální možnou výrobní kapacitu,
- dlouhodobé, v období, které reprezentují, může dojít ke změně všech činitelů potřebných k výrobě (Synek 2011).

1.2.6 Členění nákladů podle manažerského rozhodování

Toto členění rozděluje náklady do jednotlivých skupin vzhledem k tomu, jak se chovají k měnící velikosti produkce společnosti. Z tohoto pohledu můžeme vyčlenit tyto kategorie:

celkové náklady – jedná se o celkový součet všech nákladů společnosti, označujeme je písmenem N,

průměrné náklady – označují se zkratkou N_j a vyjadřují podíl veškerých nákladů na jeden ks,

$$N_j = \frac{N}{q} \quad (1)$$

kde: N= celkové náklady,

q... množství vyrobených kusů.

Pokud nebudeme mít q vyjádřeno v kusech, ale v platební měně, v našem případě Kč, označujeme tuto veličinu jako Q (jedná se vlastně o celkové tržby). Dosazením do výše uvedené rovnice dostaneme, tzv. **haléřový ukazatel nákladovosti** (h), který vypočteme podle následujícího vzorce:

$$h = \frac{N}{Q} \quad (2)$$

Další skupinkou jsou takzvané **přírůstkové náklady**, které definujeme jako změnu nákladů způsobenou nárůstem produkce.

$$\Delta N = N_1 - N_0 \quad (3)$$

kde N_1 jsou náklady období 1 a N_0 jsou náklady období 0, jinak řečeno základního období.

Dojde-li ke změně produkce o jednu jednotku, takto vzniknuvší náklady označujeme jako **marginální** (používáme pro ně zkratku MN), v literatuře se můžeme taktéž setkat s názvy jako diferenciální, hraniční a mezní. Pro jejich výpočet používáme dle Synka

$$(2011) \text{ tento vzorec: } MN = \frac{\Delta N}{\Delta q \text{ o jednu jednotku}}. \quad (4)$$

1.2.7 Manažerské pojetí nákladů

U tohoto pohledu třídíme náklady dle jejich vztahu k určitému nařízení top managementu společnosti. Dalším charakteristickým znakem je, že tyto náklady jsou spjaty s předpokladem, jak se budou náklady chovat v budoucnosti.

Relevantní náklady jsou takové, které buď podporují, nebo vyvracejí konkrétní variantu, jelikož jsou s ní úzce spjaty, a vzhledem k různým, variantám dochází i k jejich změnám.

Irelevantní náklady zůstávají konstantní, ať už dojde k přijetí jakéhokoliv rozhodnutí (Král 2010).

Náklady utopené jsou takové, které již byly v minulosti vynaloženy, a v současné době neexistuje způsob, jak je změnit. Bývají taktéž označovány jako umrtvené. Mezi charakteristiky těchto nákladů patří skutečnosti:

- k jejich realizaci došlo před odstartováním výroby,
- velká prodleva mezi výdajem a vyjádřením nákladu (Popesko 2009).

Náklady obětované příležitosti v literatuře jsou označovány taktéž jako oportunitní náklady, anglicky opportunity costs. Jedná se o implicitní náklady (v účetnictví jsou vedeny v patrnosti v celé výši). Tyto náklady vyjadřují výnosy z určitého plánu či investice, kterou společnost mohla učinit, ale své prostředky vložila do jiné varianty, která byla považována za výhodnější. Součástí propočtu nákladů této varianty jsou i náklady na neuskutečněný plán, kterého se musel podnik vzdát. Nejčastěji o těchto nákladech hovoříme v souvislosti s rozhodováním o určité investiční činnosti, kdy za náklady obětované příležitosti považujeme zisk z neuskutečněné příležitosti (Král 2010).

1.3 Analýza bodu zvratu

Tato analýza je označována zkratkou CVP analýza, pod kterou se skrývá anglické označení Cost-Volume Profit Analysis. Pomocí tohoto ukazatele dojdeme ke stanovení

množství produkce, při kterém se náklady vynaložené na výrobu rovnají tržbám, tím pádem je podnik obecně řečeno na nule, popřípadě tak může být určena potřebná velikost produkce pro požadovanou velikost zisku.

Pro výpočet je třeba znát níže uvedené vztahy, každá literatura označuje dané veličiny jinak, metodika značení veličin a vzorců v této oblasti není jednotná.

$$CN = CV \quad (5)$$

$$FN + v_j * Q = c_j * Q \quad (6)$$

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{c_j - v_j} \quad (7)$$

Kde: CN = celkové náklady,

CV= celkové výnosy,

v_j = variabilní jednotkové náklady,

c_j = jednotková cena výkonu,

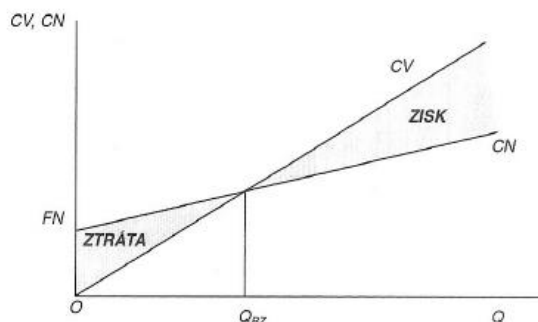
Q_{BZ} = objem výkonů, při kterém je dosaženo bodu zvratu,

Q = objem produkce,

FN = celkové fixní náklady (Fibírová a kol. 2011).

Rozdíl mezi jednotkovou cenou výkonu a jednotkovými variabilními náklady označujeme pojmem jednotkový příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku. Vyjadřuje, kolik zbude z ceny výrobku po odečtení variabilních nákladů, z této hodnoty se nejprve odečtou fixní náklady a až následně může dojít k zajištění zisku (Červený 2006).

Obrázek 5: Bod zvratu



Zdroj: Fibírová a kol. 2011

Pro výpočet objemu potřebného pro dosažení daného zisku použijeme vzorec:

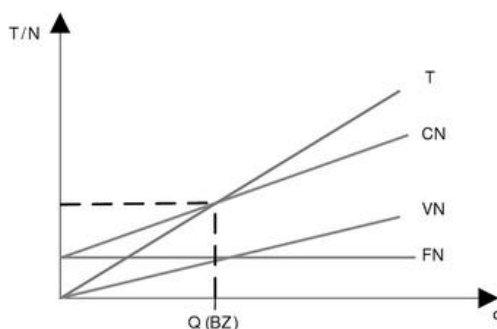
$$Q_Z = \frac{FN+Z}{c_j-v_j} \quad (8)$$

Kde: Q_Z = objem produkce pro dosažení stanoveného zisku,

Z = zisk (Fibírová a kol. 2011).

V případě, že náklady podniku budou definovány lineární funkcí, můžeme bod zvratu a vztahy mezi jednotlivými druhy nákladů a velikostí tržeb znázornit tak, jak je to vidět v následujícím grafu. Ovšem je nutné dodat, že tato funkce není u společností tak častá.

Obrázek 6: Bod zvratu u lineární nákladové funkce



Zdroj: Popesko 2009

Provozní páka

Na základě výše uvedené analýzy bodu zvratu dojde podnik k poznání souvislostí mezi jednotlivými druhy nákladů a dosaženým ziskem. Provozní páka definuje, jaký je vztah mezi fixními a variabilními náklady. Chceme-li zjistit, jak změna výše popsáných nákladů ovlivňuje objem a zisk, hovoříme o **efektu provozní páky** (Popesko 2009, Synek 2011).

Globální nákladová funkce

Při výrobě, která není homogenní, použijeme pro vyjádření vztahů mezi náklady a objemem produkce globální nákladovou funkci. Nákladová funkce pro tento typ produkce je:

$$N = F + h * Q, \quad (9)$$

kde: h = haléřový ukazatel,

Q = celková produkce v Kč,

F= fixní náklady v Kč,

N= celkové náklady za období (Synek 2013).

Prvním krokem výpočtu je vyjádření haléřového ukazatele variabilních nákladů h, ten vyjádříme pomocí vzorce:

$$h = \frac{VN}{Q}. \quad (10)$$

Bod zvratu bude dle Synka (2013) vyjádřen následovně:

$$BZ = \frac{F}{1-h}. \quad (11)$$

1.4 Finanční analýza podniku

„Finanční analýza je technickou analýzou, která se zabývá kvantitativním zpracováním ekonomických dat s použitím matematicko-statistických a dalších metod s následným kvantitativním i kvalitativním vyhodnocením výsledků zpracování“ (Kocmanová 2013, s. 178).

Na základě výsledků této analýzy manažer zjišťuje podstatné informace o tom, jak se podniku dařilo v minulých letech, jak moc je efektivní, zdali má dost finančních prostředků, jak moc je zadlužený a mnohé další. Jednoduše řečeno, je to základní stavební kámen v jeho rozhodovacím procesu. Pro potřeby této analýzy se využijí údaje ze základních dokumentů jako je Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty, kromě toho i údaje z finančního a manažerského účetnictví (Kocmanová 2013).

Dle Kocmanové (2013) rozdělujeme metody finanční analýzy do dvou skupin, a to na metody elementární a metody vyšší.

1.4.1 Metody elementární (základní)

Analýza provedená těmito metodami nepotřebuje složité početní operace, nýbrž si vystačí se základními matematickými a procentními operacemi. I kvůli své jednoduchosti je v praxi velmi rozšířená. Pod tyto metody patří analýza absolutních ukazatelů a poměrových ukazatelů, podrobnější informace následují v dalších odstavcích.

Analýza absolutních ukazatelů

Její součástí je i horizontální a vertikální analýza. Jak už její název napovídá, základem celé metody jsou absolutní ukazatele. Na základě toho, jestli popisují stav či údaje za určitý čas, je označujeme jako stavové (označují hodnotu veličiny k určitému datu) a tokové (dosažené hodnoty došlo v souhrnu za celý rok) (Kocmanová 2013).

Horizontální analýza

Občas ji nalezneme i pod označením analýza trendů. Označujeme tak porovnávání údajů v čase.

Vertikální analýza

Pro sestavení se používají pouze výkazy z jednoho období, ve kterém srovnáváme dílčí položku s celkem, například složení aktiv a pasiv v daném roce. Bývá také nazývána jako procentní. Tyto hodnoty můžeme srovnávat jak s minulými roky, tak i s jinými podniky (Kislingerová 2001, Synek 2011).

Analýza poměrových ukazatelů

Do této skupiny řadíme ukazatele likvidity, výnosnosti, aktivity, zadluženosti a produktivity. Vypočteme je jako podíl dvou absolutních ukazatelů.

1.4.2 Metody vyšší

Oproti výše uvedeným metodám je jejich užití poněkud komplikovanější, protože je zapotřebí složitějších matematických operací. Rozčleňujeme je do dvou skupin, a to:

- matematicko-statistické metody, patří sem například bodové odhady, regresní modelování, analýza rozptylu, faktorová analýza, diskriminační analýza, doba splácení dluhu a další,
- nestatistické metody, hlavním důvodem jejich sestavení je snaha překonat omezené možnosti statistických metod (Kocmanová 2013).

2 Kalkulace nákladů

Podstatou kalkulací je přiřadit náklady, marži a zisk k dané kalkulační jednici, kterou rozumíme například výrobek či službu. Kalkulace jsou velmi důležitým nástrojem, kterým společnosti stanovují ceny svých produktů.

Existuje široké spektrum kalkulačních metod, které se liší především tím, jak se zabývají otázkou režijních nákladů. Každá z těchto metod má své klady i zápory a společnost by si měla vybrat právě tu, která sedne konkrétní kalkulační jednici nejlépe (Popesko 2009, Fíbrová 2011).

Stejně jako na druhy nákladů i na různé typy kalkulací lze pohlížet z různých pohledů.

Členění kalkulací podle časového hlediska

- kalkulace předběžná, sestavuje se dříve, než započne výroba, k jejímu propočítání se využívají náklady vyjádřené na základě plánů a technicko-hospodářských norem,
- kalkulace výsledná, k jejímu sestavení dojde až v okamžiku ukončení realizace výkonu, kdy jsou k dispozici hodnoty skutečně spotřebovaných zdrojů, a tak se lze opřít o věrohodná data, jejím hlavním účelem je nezkreslené zhodnocení efektivnosti hospodárnosti (Kocmanová 2013, Popesko 2009).

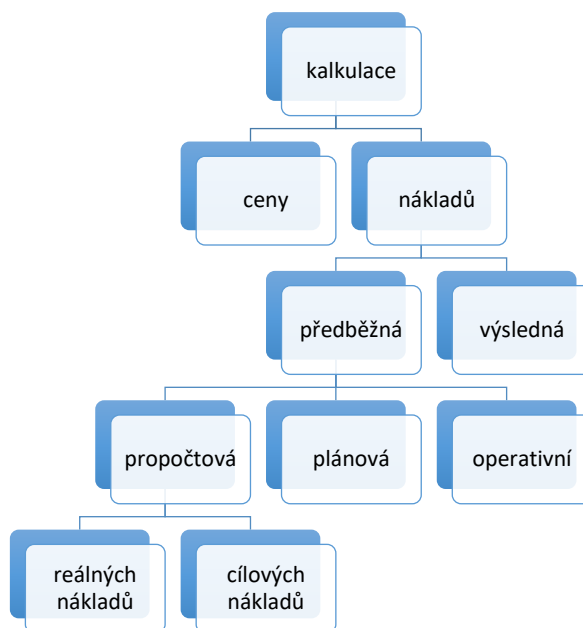
Do předběžných kalkulací řadíme:

- propočtovou kalkulaci, tato kalkulace není nejpřesnější, jelikož se sestavuje v době, kdy ještě nejsou známy přesné normy, proto se jedná o jakési rámcové odhadnutí budoucích nákladů,
- plánovou kalkulaci, jejímž základem jsou technicko-hospodářské normy, slouží pro sestavení rozpočtu podniku, sestavuje se pro výrobky, jejichž výroba se bude opakovat, základní je kalkulace roční, které se dále konkretizuje na čtvrtletní,
- operativní kalkulaci, jedná se o zvláštní typ kalkulace, který je sestavován v průběhu výroby série výrobků, tato kalkulace tak odráží změny, které vznikly v průběhu dané výroby (Kocmanová 2013, Synek 2011).

Kalkulační systém

Jedná se o soustavu všech druhů kalkulací, které daná společnost využívá, navíc jsou zde definovány vztahy mezi jednotlivými druhy.

Obrázek 7: Kalkulační systém



Zdroj: Vlastní zpracování dle Popesko 2009

2.1 Struktura nákladů v kalkulaci

Každý podnik si na základě svých potřeb může stanovit strukturu těchto nákladových položek. Takto vyjádřené náklady výkonů se využívají v kalkulačním vzorci. Struktura tohoto vzorce, jak je uvedena níže, není v České republice nijak závazná, čili je věcí každého podnikatelského subjektu, jestli bude používána nebo ne. V České republice ho však v této podobě používá většina subjektů (Fibířová a kol. 2015, Synek 2003).

Všeobecný kalkulační vzorec

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní (provozní) režie
Vlastní náklady výroby
5. Správní režie
Vlastní náklady výkonu
6. Odbytové náklady
Úplné vlastní náklady výkonu
7. Zisk (ztráta)
Cena výkonu (Král 2010)

Retrográdní kalkulace

V současné době řada společností musí dělat rozdíl mezi kalkulací nákladů a výkonů, obzvláště vyskytuje-li se na vysoce konkurenčních trzích, kde musí akceptovat tržní cenu produktu. Proto je využíván retrográdní kalkulační vzorec, ve kterém cenu výkonu snížíme o náklady výkonu, tím získáme kalkulovaný zisk.

Obecný retrográdní vzorec dle Fibírové (2011):

Prodejní cena (výkonu)

-kalkulované náklady výkonu

= zisk výkonu

V praxi se můžeme setkat i s obměnou tohoto vzorce, neboť jak už bylo řečeno výše, je nezbytné od sebe odlišovat variabilní a fixní náklady.

Retrográdní kalkulace variabilních nákladů dle Fibírové (2011):

Prodejní cena (výkonu)

-variabilní náklady na výkon

= marže výkonu

2.2 Typy nákladových kalkulací

Chceme-li rozlišit jednotlivé druhy kalkulací, musíme se zabývat otázkou, zdali má kalkulace pojmout podnikové náklady jako celek nebo pouze jejich část. Odpověď na tuto otázku nám kalkulace rozliší na dva typy, a to:

- absorpční kalkulace, jinak nazývána jako kalkulace úplných nákladů. Jak už název napovídá, tato kalkulace v sobě skloubí všechny náklady podniku. Přímé náklady jsou definovány pro kalkulační jednici na základě předepsaných norem a pro určení režijních nákladů na kalkulační jednici se využívá například kalkulace dělením, kalkulace přírážková a kalkulace rozdílová (viz další kapitola),
- neabsorpční kalkulace, bývá také označována jako kalkulace neúplných nákladů. Jak je z názvu patrné, v tomto případě se kalkulují pouze některé náklady, a to konkrétně variabilní, oproti tomu fixní náklady se nepočítávají (Popesko 2009, Kocmanová 2013).

Další otázkou je, jak se díváme na přerozdělení režijních nákladů. Může dojít k určitému zprůměrování těchto nákladů a jejich následnému přiřazení, nebo vezmeme v potaz příčinnou souvislost, která jejich vznik spojuje s konkrétním výkonem. Podle toho, jak odpovíme na výše uvedenou otázku, rozlišujeme tyto druhy kalkulací:

- přiřázková kalkulace,
- kalkulace podle aktivit,
- kalkulace variabilních nákladů (Popesko 2009).

Přiřázková kalkulace

Tímto pojmem označujeme jednu z nejčastěji používaných kalkulací. Své využití najde u podniků, ve kterých se vyrábějí různorodé výrobky převážně v sériích a velkých kvantitách. Náklady jsou rozděleny na přímé a režijní. Přímé jsou určeny konkrétně na kalkulační jednici, zato režijní musíme dopočítat pomocí zvolené základny a zúčtovací přiřázky k přímým nákladům. Tato přiřázka může být vyjádřena jako procento, které nám říká, jak velký podíl nákladu připadá na zvolenou rozvrhovou základnu. Tento vztah vyjádříme pomocí následujícího vzorce:

$$PP = \frac{NRN}{RZ}, \quad (12)$$

kde PP = procento přiřázky režijních nákladů,

NRN = nepřímé režijní náklady,

RZ = rozvrhová základna v Kč (Popesko 2009, Král 2010).

Základna v peněžních jednotkách je pro podnik lehce zjistitelná, neboť k tomu stačí informace vedené v účetnictví. Může jít například o přímý jednicový materiál nebo o přímé mzdy. Vzhledem k tomu, že je v penězích, se s ní i lépe počítá. Ale musíme vzít v potaz, že takto vypočtená režijní přiřázka může být zkreslená a nemá takovou vypovídací hodnotu.

Dále můžeme rozvrhovou základnu mít v naturálních jednotkách. V tomto případě sazba, kterou spočítáme, je podíl režijních nákladů na naturální jednotku rozvrhové základny. Tento vztah nám ukazuje i následující vzorec:

$$RP = \frac{NRN}{RZ_{\text{v naturálních jednotkách}}}, \quad (13)$$

Oproti výše zmíněné rozvrhové základně v peněžních jednotkách v sobě nese ta v naturálních jednotkách přesnější informace, a navíc není tak nestálá (Synek 2003, Popesko 2009).

Kalkulace podle aktivit

Anglicky označována jako Activity Based Costing, zkráceně ABC, je metodou relativně novou. Principem této kalkulace je snaha prozkoumat procesy a aktivity, které v podniku probíhají, následně je ocenit a vztáhnout k jednotlivým výkonům společnosti. Výsledným efektem je fakt, že podnikatelský subjekt má k dispozici velké množství informací, jenže v některých případech může být jejich zjišťování komplikované a časově i technologicky náročné. Tato kalkulace je součástí procesního managementu, který je označován jako ABM – Activity Based Management (Popesko 2009, Král 2010).

Kalkulace variabilních nákladů

V literatuře taktéž pojmenovávána jako kalkulace krycího příspěvku. Vznikla jako reakce na nedostatky, které má přírážková kalkulace. Jinak řečeno, smyslem její existence je vyvarovat se chyb, které působí výše zmíněná kalkulace. Jedná se především o likvidaci dopadů, které způsobuje plné přerozdělení fixních nákladů. Tedy tato kalkulace nejprve vyčíslí určitou část vyhrazenou na úhradu jak fixních nákladů, tak i zisku. Následně jsou tyto příspěvky sečteny na základě jejich přiřazení k určitým specifickým druhům výkonů, z tohoto součtu je vyjádřen celkový příspěvek všech podnikových výkonů. Dalším krokem je odečtení dosud ignorovaných fixních nákladů od celkového příspěvku a z toho nám vyjde hospodářský výsledek podniku jako celku (Popesko 2009).

2.2.1 Kalkulace úplných nákladů

Pod tímto pojmem rozumíme způsob, jakým určujeme jednotlivé složky nákladů na kalkulační jednici. Tyto metody jsou ovlivněny tím, co se kalkuluje, jakým způsobem se přiřazují náklady jednotlivým výkonům a jaké má podnik požadavky na strukturu a podrobnost.

Dle Synka (2011) dělíme kalkulační metody takto:

1. kalkulace dělením,
 - prostá kalkulace dělením,

- stupňovitá kalkulace dělením,
 - kalkulace dělením s poměrovými čísly;
2. kalkulace přírážkové,
 3. kalkulace ve sdružené výrobě,
 - zůstatková metoda,
 - rozčítací metoda,
 - metoda kvantitativní výtěže;
 4. kalkulace rozdílové.

Prostá kalkulace dělením

Tuto kalkulaci využijí především podniky, které vyrábějí hromadně jeden druh výrobku. Náklady vypočteme podle vzorce:

$$n_j = \frac{N}{q} \quad (14)$$

n_j náklady na jednotku produkce,

N celkové náklady,

q celková produkce (Kocmanová 2013).

Stupňovitá kalkulace dělením

Své uplatnění nalezne tato kalkulace především u podniků, kde výrobek prochází několika výrobními fázemi, například ve firmách zabývajících se chemickou výrobou. Na jednotlivé fáze výroby následně sestavujeme kalkulace (Synek 2011).

Kalkulace poměrovými čísly

Použití tohoto typu kalkulace je vhodné v případě, že produkce společnosti není stejnorodá. Příkladem může být hromadná výroba sobě blízkých produktů, jež se liší určitým specifickým znakem jako je hmotnost, velikost a další (Popesko 2009).

Kalkulace přírážková

Může být označována taktéž jako režijní. Vhodná je především v situacích, kdy podnik vyrábí různé produkty, které se od sebe značně liší. Jejím hlavním cílem je rozvrhnout nepřímé náklady na tento různorodý sortiment.

$$\text{Režijní přírážka (v \%)} = \frac{\text{Nepřímé náklady}}{\text{Rozvrhová základna}} * 100 \quad (\text{Kocmanová 2013}) \quad (15)$$

Kalkulace ve sdružené výrobě

Kalkulace tohoto typu je vhodná pro specifické druhy výroby kde, jak už název napovídá, jeden technologický postup vytvoří různé druhy výrobků. Pro stanovení výše nákladů na jednotku produkce použijeme jednu z možných metod, kterými jsou: zůstatková metoda, rozčítací metoda a metoda kvantitativní výtěže.

Zůstatková (odečítací) metoda

Bude použita v případě, že můžeme jeden z výrobků společnosti označit za dominantní. Výpočet této kalkulace je velmi prostý, od celkových nákladů odečteme náklady na vedlejší produkty a výsledek, jímž jsou náklady na hlavní výrobek, následně vydělíme objemem produkce tohoto výrobku. Tato jednoduchost je velkou výhodou této kalkulace. Nevýhodou je fakt, že není možné monitorovat náklady vedlejších výrobků.

Rozčítací metoda

Tento postup použijeme v opačném případě než výše popsanou metodu. Nemůžeme-li separovat hlavní a vedlejší produkty, celkové náklady spočítáme na jednotku výkonu za pomoci poměrových čísel.

Metoda kvantitativní výtěže

Tento druh kalkulace se zabývá rozdělením nákladů na základě objemu produkce vyrobené ze základní suroviny (Synek 2003).

Kalkulace rozdílová

Jejím úkolem je určit výši nákladů předem, můžeme říci, že se jedná o normu. Následně se dopočítá rozdíl skutečných nákladů a této normy.

Patří sem metoda standardních (normálových) nákladů v češtině taktéž známá jako normová metoda. „*Metoda eviduje náklady ve dvou složkách – náklady předem určené (standardní, normované) a rozdíly mezi předem určenými a skutečnými náklady (odchylky od standardních, normovaných nákladů)*“ (Synek 2011, str. 112).

Dynamická kalkulace

Jedná se o celkem specifickou metodu kalkulace, která je používána pro lepší rozpočítání režíí. Není to komplexní metoda, ale je spíše doplňkem pro výše zmíněné postupy. Především se zabývá tím, jak se projeví změna produkce na nákladech (Popesko 2009).

2.2.2 Kalkulace neúplných nákladů

Tento druh kalkulací rozdělujeme na dvě metody:

- kalkulaci přímých nákladů, která se nezabývá ziskem, ale zjišťuje hrubé rozpětí, jedná se o částku, která se získává odečtením přímých nákladů od prodejní ceny,
- kalkulaci variabilních nákladů, zde odečtením sumy variabilních nákladů od prodejní ceny získáme příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku.

Podmínkou pro to, aby firma mohla kalkulaci neúplných nákladů použít, je především rozdělování nákladů na fixní a variabilní (Martinovičová aj. 2014, Šiman a Petera 2010).

3 Představení vybrané společnosti

3.1 Základní informace

Název	ALIMEX NEZVĚSTICE a. s.
Datum založení	21. června 1999
Sídlo	Nezvěstice 9, 332 04 Nezvěstice
Identifikační číslo	25196049
Právní forma	Akciová společnost

Obrázek 8: Logo společnosti



Zdroj: Interní dokumenty společnosti 2017

Předmět podnikání:

- zemědělství včetně prodeje nezpracovaných zemědělských výrobků za účelem zpracování nebo dalšího prodeje,
- technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany,
- opravy silničních vozidel,
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- obráběčství,
- zámečnictví, nástrojařství,
- poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Justice 2017).

3.2 Historie společnosti

Společnost vznikla 21. června 1999 se základním kapitálem 1 milion Kč a sídlem ve Lnářích 137. Jediným zakladatelem bylo A-X ALIMEX, obchodní družstvo Nezvěstice. Původním předmětem činnosti podniku bylo zprostředkování obchodu a služeb. Společnost byla zapsána u Krajského soudu v Českých Budějovicích pod spisovou značkou B 1012, k vymazání došlo 10. ledna 2002. Ve stejný den došlo k zapsání společnosti u Krajského soudu v Plzni, kde je do dnešního dne vedena pod spisovou značkou B 962. Kromě této změny došlo i k přesídlení společnosti ze Lnář do Nezvěstic, číslo popisné 9, kde sídlí dodnes. Zásadní změnu přinesl rok 2013, kdy se hlavním akcionářem stala společnost Primagra a. s. a tím se ALIMEX Nezvěstice a. s. stal součástí koncernu AGROFERT (Justice 2017).

Vývoj hospodářského výsledku společnosti

Graf 1: Vývoj hospodářského výsledku společnosti v letech 1999 - 2015



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti 2017

První dva roky své činnosti byla společnost ve ztrátě, měla průměrně jednoho zaměstnance a vykazovala pouze minimální aktivitu. Následně došlo v roce 2003 ke skokovému nárůstu hospodářského výsledku, další dva roky došlo k významnému poklesu. Ten byl způsoben v roce 2002 velkou investicí do výstavby areálu živočišné výroby v Žákavě a nepříznivými klimatickými podmínkami. Přívalové deště, záplavy

a krupobití způsobily, že produkce rostlinné výroby byla minimální. V roce 2003 byla situace obdobná, pokračovala výstavba areálu v Žákavě a extrémní zima následována podprůměrnými srážkami, které střídaly extrémně vysoké teploty v letních měsících, způsobily, že produkce obilnin byla opět minimální. Extrémní počasí druhý rok po sobě se projevilo i na užitkovosti dojnic, která poklesla, a proto společnost neprodukovala tolik mléka, což se ve spojení s minimem vypěstovaných obilnin projevilo na dalším poklesu hospodářského výsledku, a to na -15 042 tis. Kč.

Následující rok došlo k dalšímu zvratu, tentokrát ke skokovému nárůstu hospodářského výsledku, a to na 17 999 tis. Kč. Bylo to způsobeno nadprůměrnou úrodou veškerých obilovin, kdy jejich tržní ceny kvůli nadprodukcí sice klesly (poměr mezi prodejní cenou a tržbou klesl ze 133 % na 108 %), ale nedošlo k významnějšímu zvyšování nákladů. Následující rok došlo opět k významnému poklesu, a to na pouhých 450 tis. Kč. Ten byl způsoben investicemi společnosti do dlouhodobého majetku, konkrétně rozvoje areálu Žákava II., kde se postavil areál pro dojnice a silážní žlab. Společnost díky dobrému počasí vyprodukovala velkou úrodu veškerých obilovin, ale ceny na trhu oproti předchozímu období značně poklesly, například pšenice z 290 Kč na 228 Kč a řepka z 618 Kč na 556 Kč. Tyto ceny byly nejnižší od roku 1999, kdy společnost vstoupila na trh.

Následující dva roky došlo za podpory Operačního programu Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství k realizaci několika projektů, například k výstavbě skladovacích prostor na kejdu v Číčově, k rekonstrukci stájí pro výkrm býků v Těnovicích a mnohé další. Většina nákladů byla pokryta dotací, a tak společnost nemusela investovat nemalé částky, zároveň došlo ke zvyšování ceny za obiloviny, a tak měl hospodářský výsledek opět vzrůstající tendenci.

Jak je již patrné, výsledek společnosti je zcela závislý na proměnlivých cenách hlavních produktů, což jsou obiloviny a mléko. Tato nestabilita spolu s nárůstem nákladů způsobila další výrazný pokles v roce 2008. Následující 3 období nedocházelo k výraznějším výkyvům. Výrazný skok vzhůru přinesl opět až rok 2011. V tomto roce došlo k fúzi se společností ASplus, spol. s r. o. na základě čehož, začala společnost ALIMEX Nezvěstice provozovat čerpací stanici v areálu Apolena. Vzhledem ke ztrátovosti střediska výkrmu vepřů Žákava došlo v březnu 2011 k ukončení této činnosti. Užitkovost dojnic se výrazně zlepšila a došlo i ke zvýšení prodejní ceny

pšenice a ječmenu ozimého i jarního. Roku 2012 došlo k mírnému snížení hospodářského výsledku, který však následující dva roky opět mírně vzrůstal. Hlavními faktory, které ovlivnily tyto výkyvy, byly proměnlivé ceny obilovin a mléka na trhu a produkce těchto komodit, která je dána hlavně počasím v daném období.

Asi k nejvýraznějšímu poklesu došlo mezi roky 2014 a 2015, a to o 20 601 tis. Kč. Tento pokles byl způsoben snížením prodejní ceny mléka z 10,40 Kč/l na 8,31 Kč/l, což při produkci 11 mil. l mléka za rok způsobilo výrazný pokles (Interní dokumenty společnosti 2017).

3.3 Současná situace společnosti

Velká část zapsaných činností v obchodním rejstříku je prováděna pouze interně. Společnost ALIMEX je převážně zaměřena na oblast zemědělské prvovýroby. Rostlinná výroba je realizována na 4 521 ha zemědělské půdy, z čehož je 3 135 ha půda orná. Zhruba 50% zastoupení zde má pěstování obilovin, dominantní plodinou je řepka ozimá (výměr zhruba 17 %) a kukuřice na siláž (výměr zhruba 19 %). Z živočišné produkce se společnost z větší části zaměřuje na chov mléčného skotu (Výroční zpráva společnosti 2017).

Hlavním odběratelem je mateřská společnost Primagra a. s. Většina dalších odběratelů patří do koncernu AGROFERT. Případní externí odběratelé jsou vybíráni za pomoci výběrového řízení (Interní dokumenty společnosti 2017).

Dále se společnost ALIMEX zabývá provozováním bioplynové stanice v obci Žákava a poskytováním dalších služeb zemědělské výroby jako je například sklizeň obilovin, doprava obilovin a píce (Výroční zpráva společnosti 2017).

Společnost do budoucna neplánuje jakékoliv změny ve své činnosti. Jejím trvalým cílem je péče o životní prostředí a pracovní prostředí zaměstnanců. Plánují se i investice na zkvalitnění půdního fondu (Interní dokumenty společnosti 2017).

Pro svoji agendu společnost využívala program Winfas, a to zhruba do konce roku 2014. Začátkem roku 2015 společnost začala přecházet na nový program Target2100, ale zároveň stále využívala starý program, aby bylo možné vychytat nedokonalosti programu, aniž by byl ohrožen chod podniku. Target2100 je v současné době společnou platformou celého subholdingu a má i webovou aplikaci označovanou jako Target Online Solution.

Finanční situace podniku

Základní finanční údaje o společnosti v tis. Kč:

- dlouhodobý majetek - 340 229
- oběžná aktiva - 139 114
- časové rozlišení - 650
- celková aktiva - 479 993
- vlastní kapitál - 247 992
- cizí zdroje - 224 558
- časové rozlišení - 7 443
- celková pasiva - 479 993.

Základní kapitál podniku se skládá z kmenových akcií na jméno, které byly vydávány ve třech nominálních hodnotách s různým počtem kusů. Konkrétně 7 543 ks s hodnotou 1 000 Kč, dále 6 887 ks v po 10 000 Kč a 76 ks s hodnotou 1 000 000 Kč. Celková hodnota základního kapitálu tedy dosahuje hodnoty 152 323 tis. Kč. (Interní dokumenty společnosti 2017)

3.4 Organizační struktura

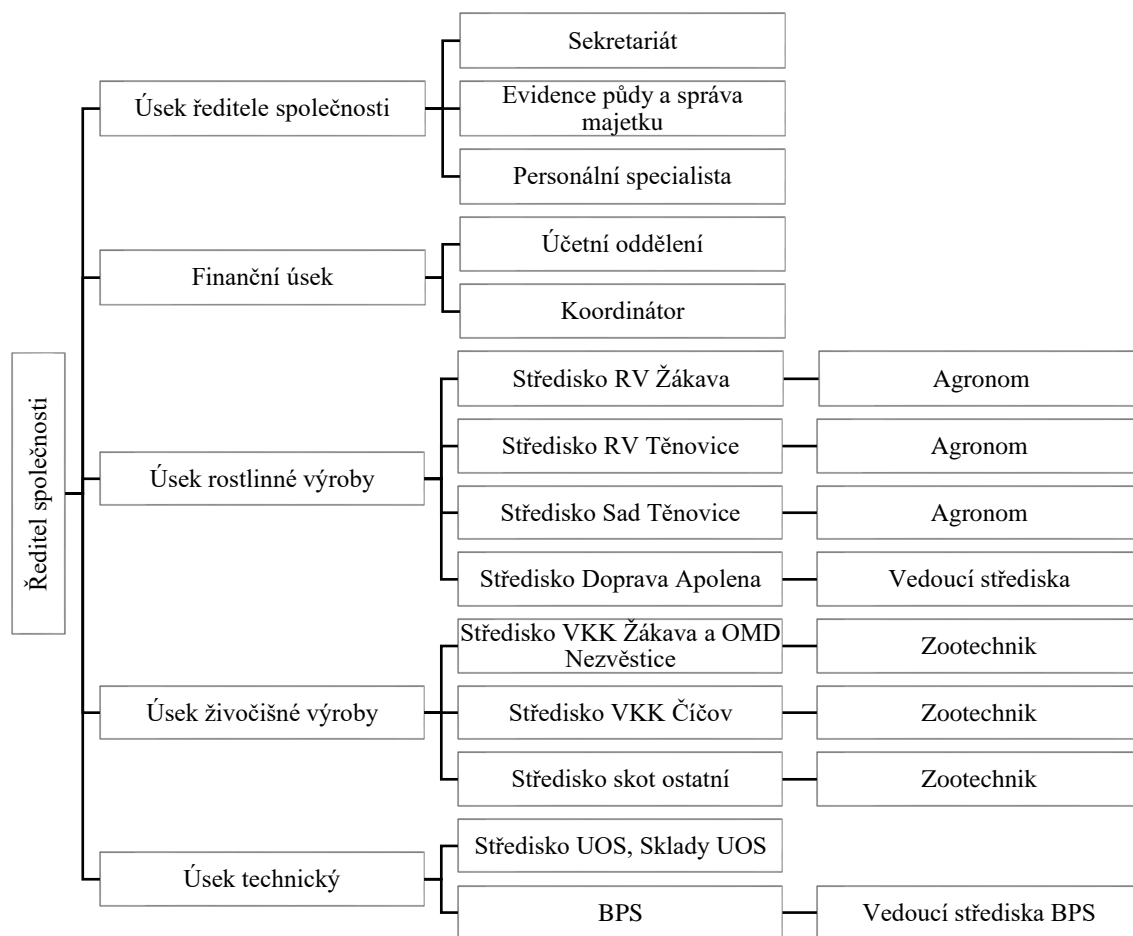
Jak je z níže uvedeného obrázku organizační struktury patrné, v čele podniku stojí ředitel. Následně je společnost rozdělena do několika úseků, které byly vytvořeny na základě podobnosti prováděných činností a území. Úsek ředitele společnosti a finanční úsek se zabývají administrativní činností a sídlí v Nezvěsticích.

Úsek rostlinné výroby je rozdělen na čtyři samostatné části podle toho, kde se nacházejí jednotlivá pole. Vedoucími těchto středisek jsou agronomové, kteří zodpovídají za jednotlivé práce na poli a jejich včasné provedení. Středisko doprava Apolena spravuje veškeré dopravní prostředky společnosti, jako jsou tetry, nakladače, kombajny a řezačka. Kromě toho zahrnuje také linku posklizňové úpravy obilí, sklady na obilí.

Úsek živočišné výroby v sobě zahrnuje velkokapacitní kravín (VKK) Žákava a Čičov, zde jsou chovány dojnice a mladá telata, a odchovnu mladého dobytka (OMD) Nezvěstice, zde je postaráno o starší telata a jalovice. Po dovršení určitého věku jsou jalovice opět převezeny do kravínu Žákava nebo Čičov, mladí býci jsou odprodáni.

Poslední, technická část, je rozdělená na bioplynovou stanici a ústřední opravnu strojů (UOS), která zahrnuje i sklady (Interní dokumenty 2017).

Obrázek 9: Organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti 2017

4 Náklady společnosti ALIMEX Nezvěstice

4.1 Druhové členění nákladů

Jedním ze základních členění nákladů ve společnosti je to druhové, pro tento účel společnost ALIMEX Nezvěstice využívá stejné označení, jako je ve výkazu zisku a ztráty. Konkrétně se jedná o tyto položky:

- **Náklady vynaložené na prodej zboží**

Kromě vlastní výroby společnost realizuje i prodej zboží. Tyto náklady se dále člení podle určitých druhů zboží, a to konkrétně na komodity, osiva, a pohonné hmoty.

- **Spotřeba materiálu a energie**

Do energií patří spotřeba elektřiny, vodné a stočné. Dále spotřeba zemního plynu, uhlí a ostatních energií. Spotřebovaný materiál je taktéž rozdělen do několika skupin, hlavním zástupcem jsou suroviny, jako jsou například osiva, hnojiva, agrochemie a krmiva. Dále do této skupiny patří ostatní pomocný materiál, obaly, materiál na opravy a udržování, pohonné hmoty a ostatní režijní materiál, kam jsou zařazeny například kancelářské a ochranné pomůcky.

- **Služby**

Do této skupiny patří například nakoupené služby v oblasti informačních technologií. Tyto služby vykazují rostoucí tendenci, která je spojena se zaváděním nového softwaru. Další položkou jsou nakoupené služby v oblasti vzdělávání. Každý rok společnost nechává školit pracovníky v oblasti bezpečnosti práce a zařizuje jim mnohá další školení vzhledem k jejich pozici. Například pracovníci, kteří využívají podniková vozidla, se účastní školení: řízení motorových vozidel, řízení podnikových vozidel, školení řidič profesionál pro vozidla nad 7,5 t. Dílejší pracovníci každé dva roky absolvují školení: sváření, práce se zdvihacím zařízením, obsluha jeřábu a mostového jeřábu a obsluha nakladače. Pracovníci rostlinné výroby procházejí školením zabývajícím se postřiky, ochranou rostlin, používáním nebezpečných látek. Pro pracovní sílu v sadu se provádí školení na řezání motorovou pilou. Vedoucí bioplynové stanice i její zaměstnanci procházejí rozsáhlým školením pro práci ve výbušném prostředí, pro obsluhu plynových zařízení a tlakových nádob.

Kromě toho si společnost najímá odborníky na likvidaci odpadu a externí firmu na úklid. Vynaložené náklady na tuto položku zůstaly poslední dva roky neměnné. Společnost taktéž využívá laboratorní a veterinární služby, výše této položky záleží na stavu chovaného skotu v daném období.

- **Osobní náklady**

Počet zaměstnanců společnosti se ve sledovaném období snížil, a to ze 109 na 99 zaměstnanců, poklesl i počet řídicích zaměstnanců ze 4 na 3. Řídící a kancelářští pracovníci jsou odměňováni měsíční mzdou. Dílenští pracovníci, řidiči a obsluha strojů mají daný hodinový základ mzdy, ke kterému jsou následně připočítávána určitá procenta v závislosti na vykonávané práci na hodinu, nebo bonus za vykonaný úkol obecně nazývaný jako prémie. Například řidič tatro má odměnu za každou dovezenou fůru, je tak motivován vyjet brzy ráno, aby se vícekrát stihl otočit. Společnost taktéž přispívá svým zaměstnancům na penzijní připojištění u nezávislých penzijních fondů.

- **Odpisy**

Dlouhodobý nehmotný majetek, jehož pořizovací cena převyší 60 tis. Kč, je odepisován na základě jeho předpokládané životnosti, kterou si společnost stanovila následovně:

- nehmotné výsledky výzkumu a vývoje od 3 do 5 let,
- software od 3 do 5 let,
- ocenitelná práva od 6 do 25 let,
- goodwill do 5 let.

Dlouhodobý hmotný majetek, který společnost nakoupila, je oceněn v pořizovací ceně. Majetek vyrobený vlastní činností je oceněn v hodnotě vlastních nákladů, kam spadá materiál, mzdy, režijní náklady a část správních nákladů. Přesahuje-li pořizovací cena nebo souhrn vlastních nákladů hranici 40 tis. Kč, společnost začne odepisovat dle odhadované délky životnosti, tu si stanovila u jednotlivých položek následovně:

- stavby od 20 do 50 let,
- stroje od 5 do 20 let,
- dopravní prostředky od 4 do 10 let,
- inventář od 3 do 4 let,
- oceňovací rozdíly k nabytému majetku 15 let.

Pokud se zůstatková cena DHM přiblíží k úplnému odepsání a dá se předpokládat, že životnost a tím i užívání majetku bude trvat dále, prodlouží se doba účetního odepisování podle odborného posouzení odpovědného vedoucího pracovníka.

Náklady spojené s technickým zhodnocením zvyšují jeho pořizovací cenu.

Dlouhodobý hmotný majetek získaný bezplatnou cestou je oceňován reprodukční cenou. Společnost v současné době nevlastní žádný bezplatně nabytý dlouhodobý hmotný majetek.

Pro daňové odpisy společnost používá lineární metodu.

- **Změna stavu rezerv a opravných položek**

Společnost vytváří rezervy v souladu se zákonem a ty jsou tak daňově uznatelné. Rezervy jsou vytvářeny na daň z příjmu právnických osob, důchody a nevyčerpanou dovolenou. V současné době jsou vytvořeny opravné položky na dlouhodobý majetek, zásoby, nedokončenou výrobu a pohledávky, které jsou po splatnosti více jak 365 dní.

- **Ostatní provozní náklady**

V této skupině společnost eviduje náklady na pojistné, dary, pokuty a škody.

- **Nákladové úroky**

V současné době má společnost několik úvěrů u České spořitelny, které byly využity na investice do strojů, pozemků a staveb.

- **Ostatní finanční náklady**

Tato položka je tvořena náklady na bankovní poplatky, ostatní náklady spojené s bankovním stykem a kurzové ztráty.

4.2 Horizontální a vertikální analýza nákladů

Horizontální analýza

Tabulka 1: Vývoj nákladů – horizontální analýza

Položka	2013	2014	2015	2013	2014	2015
	v tis. Kč			v %		
Náklady vynaložené na prodej zboží	12 738	12 910	909	100,00	101,35	7,14
Spotřeba materiálu	104 994	116 817	109 120	100,00	111,26	103,93
Spotřeba energie	6 272	4 718	4 233	100,00	75,22	67,49
Služby	35 832	43 341	37 647	100,00	120,96	105,07
Mzdové náklady	35 643	34 154	33 093	100,00	95,82	92,85
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	186	1 748	746	100,00	939,78	400,54
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	11 717	11 897	11 155	100,00	101,54	95,20
Sociální náklady	747	1 154	1 233	100,00	154,48	165,06
Daně a poplatky	1 474	1 458	1 330	100,00	98,91	90,23
Odpisy DNM a DHM	35 683	39 777	43 196	100,00	111,47	121,05
Zůstatková cena prodaného DHM a mat.	4 228	4 149	3 915	100,00	98,13	92,60
Změna stavu rezerv a opravných položek	-43	1 756	949	100,00	-4083,72	-2206,98
Ostatní provozní náklady	3 143	4 562	4 161	100,00	145,15	132,39
Nákladové úroky	4 656	4 135	4 199	100,00	88,81	90,18
Ostatní finanční náklady	3 144	591	716	100,00	18,80	22,77
Celkové náklady	260 414	283 167	256 601	100,00	108,74	98,54

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti 2017

Pro účely horizontální analýzy je, jako bazický rok určeno nejstarší období, tedy rok 2013, další výpočet je realizován pomocí vzorce:

$$\frac{N_{200X}}{N_{2013}} \quad (16)$$

Náklady vynaložené na prodej zboží zaznamenaly mezi rokem 2013 a 2014 jen minimální nárůst. Ovšem srovnáme-li rok 2013 s rokem 2015, je vidět značný pokles. Ten je způsoben tím, že společnost omezila aktivity spojené s prodejem zboží.

Jak je z tabulky patrné, nejvýznamnější položkou jsou náklady na spotřebovaný materiál. K jejich výraznějšímu výkyvu došlo v roce 2014, kdy vzrostly o 11,26 %. Tento nárůst byl způsoben hned několika faktory, mimo jiné nárůstem cen surovin, dále pak zvýšenými náklady na obaly, například na peletky. Vzhledem k zastarávání některých strojů, došlo i ke zvýšení nákladů vynaložených na náhradní díly. Zvýšení cen pohonných hmot a nárůst ujetých kilometrů vozového parku společnosti způsobilo zvýšení těchto nákladů zhruba o 2 miliony.

Rok 2015 ve srovnání s rokem 2013 zaznamenal jen mírný nárůst o 3,93 %. Došlo sice k nárůstu cen jednotlivých surovin, ale jiné položky klesaly. Společnost pomalu omezovala výrobu peletek, a tak náklady na obaly byly jen minimální. Došlo i k poklesu cen pohonných hmot, a tak celkové náklady klesly téměř o 3,9 mil. Kč.

Při srovnání spotřeby energií s rokem 2013 je vidět, že oba roky došlo k poklesu. Nejvýznamnější pokles byl zaznamenán u elektrické energie, která oba roky ve srovnání se základním obdobím poklesla o více jak 1 mil Kč. Na rozdíl od toho jsou náklady za vodné a stočné všechna období téměř konstantní. Společnost na vytápění nepoužívá černé uhlí, ale pouze hnědé, a to ve velmi omezené míře v kancelářích v Těnovicích, kde je kotel na tuhá paliva. Snížení nákladů na energie způsobilo také razantní snížení využívání ostatních energií, v roce 2013 dosahovaly náklady 216 tis. Kč, následující rok byly nulové a v roce 2015 činily pouhých 8 tis. Kč.

Významnou nákladovou položkou jsou i služby, ty zaznamenaly nárůst v roce 2014 o téměř 21 %. Společnost nakupuje velkou škálu služeb od externích dodavatelů v různém množství, a tak se jednotlivé položky lehce proměňují každým rokem. Asi nejvýznamnější nárůst je spojen s položkou opravy a udržování, konkrétně u bioplynové stanice. Drobné opravy je společnost schopna si zajistit sama, ale na rozsáhlejší poruchy a revize si zve odborníky ze společnosti Farmtec a. s.

Osobní náklady vykazovaly ve sledovaném období klesající tendenci, což souviselo s poklesem jejich nejvýznamnější položky, a to mzdových nákladů. Ten souvisel se snížením stavu zaměstnanců. Počet zaměstnanců byl v roce 2013 109, další rok poklesl na 107 a následující rok na 99.

Odpisy dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku ve sledovaném období rostly, nejprve o 11,47 %, což bylo způsobeno nákupem zemědělské techniky. Při srovnání roku 2013 a 2015 velikost odpisů vzrostla o 21,05 %, což bylo způsobeno dokončením stavby hnojiště s jímkou v Těnovicích. Realizace tohoto projektu začala již v roce 2014, ale ke kolaudaci došlo až rok následující. V roce 2015 společnost opět investovala do zemědělské techniky, konkrétně nakoupila dva traktory v hodnotě 12,8 mil. Kč. Někdy se stane, že se společnost zbaví stroje nebo vozidla před jeho kompletním odepsáním, jeho zbytková cena je pak vidět v položce zůstatková cena prodaného dlouhodobého hmotného majetku a materiálu. Ta měla ve sledovaném období klesající tendenci. To bylo způsobeno tím, že pravidelně dochází k obnově těchto položek, a tak společnost nedisponuje takovým množstvím starších vozidel a strojů. Samotný prodej dlouhodobého hmotného majetku je realizován tak, že společnost nejdříve nabídne položku dalším firmám, které ovládá společnost Primagra a. s., pokud se nenajde kupec v koncernu je nabídka veřejná pro všechny ostatní firmy nebo soukromé osoby. V případě že stroj či vozidlo je už v takovém stavu, že další jeho provoz není možný, nebo pokud se nenajde kupec, je rozebrán na součástky a ty jsou prodány samostatně.

Změna stavu rezerv a opravných položek klesla v roce 2013 do mínusu, což bylo způsobeno odepsáním opravné položky u pohledávky, která byla zaplacená. Společnost v tomto roce vytvořila jinou opravnou položku, a to konkrétně na materiál ve výši 22 tis. Následující rok došlo k významnému nárůstu, konkrétně o 1 713 tis. Kč. Došlo ke změně stavu rezerv v provozní oblasti, a to v hodnotě 1 880 tis. Kč. Došlo taktéž ke splacení dalších pohledávek, na které byly vytvořeny opravné položky, a to v hodnotě 141 tis. Kč. V roce 2015 nebyl nárůst tak vysoký, ale pouze o 906 tis. Kč. Stejně jako předchozí roky došlo ke splacení pohledávek, na které byla vytvořena opravná položka, ale zároveň došlo k vytvoření opravné položky na materiál, a to v hodnotě 521 tis. Kč, která byla nejvyšší ve sledovaném období.

Jak už bylo zmíněno výše, do ostatních provozních nákladů společnost řadí pokuty a škody. Celková hodnota této položky vzrostla mezi rokem 2013 a 2014 o 45,15 %. Tento nárůst způsobily hlavně obdržené pokuty a penále ve výši 401 tis. Kč, v roce 2013 byla tato položka nulová. Vzrostly i náklady spojené s pojistným, což bylo zapříčiněno zvýšením strojní pojistky a pojištěním bioplynové stanice a jejího strojového zařízení. Rok 2015 v porovnání se základním obdobím zaznamenal nárůst

32,39 %, důvody tohoto nárůstu jsou stejné jako v předchozím období. Avšak v roce 2015 společnost nezaznamenala ve srovnání s rokem 2014 tak velká manka a škody.

Vertikální analýza

Tabulka 2: Vývoj nákladů – vertikální analýza

Položka v tis. Kč	2013	%	2014	%	2015	%
Celkové náklady	260 414	100	283 167	100	256 601	100
Náklady vynaložené na prodej zboží	12 738	4,89	12 910	4,56	909	0,35
Spotřeba materiálu	104 994	40,32	116 817	41,25	109 120	42,53
Spotřeba energie	6 272	2,41	4 718	1,67	4 233	1,65
Služby	35 832	13,76	43 341	15,31	37 647	14,67
Mzdové náklady	35 643	13,69	34 154	12,06	33 093	12,90
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	186	0,07	1 748	0,62	746	0,29
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	11 717	4,50	11 897	4,20	11 155	4,35
Sociální náklady	747	0,29	1 154	0,41	1 233	0,48
Daně a poplatky	1 474	0,57	1 458	0,51	1 330	0,52
Odpisy DNM a DHM	35 683	13,70	39 777	14,05	43 196	16,83
Zůstatková cena prodaného DHM a mat.	4 228	1,62	4 149	1,47	3 915	1,53
Změna stavu rezerv a opravných položek	-43	-0,02	1 756	0,62	949	0,37
Ostatní provozní náklady	3 143	1,21	4 562	1,61	4 161	1,62
Nákladové úroky	4 656	1,79	4 135	1,46	4 199	1,64
Ostatní finanční náklady	3 144	1,21	591	0,21	716	0,28

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti 2017

Jak z tabulky vyplývá, nejvýznamnější nákladovou položkou je spotřeba materiálu, která v roce 2015 dosáhla 42,53 % hodnoty celkových nákladů. Ostatní nákladové položky takového objemu zdaleka nedosahují, a tak druhou nejvýznamnější položkou v roce 2015 jsou odpisy v hodnotě 43 196 tis. Kč, které tvoří 16,83 % celkových nákladů. Následují náklady vynaložené na služby 14,67 % a mzdové náklady 12,9 %.

Další nákladové položky tvoří jen malý podíl na celkových nákladech a nepřesáhnou hranici 2 %. Jedinou výjimkou jsou náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, které tvoří 4,35 %. Úplně nejmenší podíl na celkové sumě zaznamenaly ostatní finanční náklady s 0,28 % a odměny členům orgánů společnosti a družstva, které byly jen o jednu setinu vyšší, tedy dosáhly hodnoty 0,29 %. V letech 2014 a 2013 byla struktura nákladů velmi podobná, nejvýznamnější položkou byla spotřeba materiálu, která obě období překročila 40 %. Za nimi na rozdíl od roku 2015 následují náklady vynaložené na služby, které v roce 2013 dosáhly 13,76 % a v roce 2014 15,31 % hodnoty celkových nákladů. Třetí nejvýznamnější položkou jsou shodně v roce 2014 i 2013 odpisy. Zbylé položky nedosahují více jak 2 %, kromě jediné, a to nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

4.3 Variabilní a fixní náklady

Kromě druhového členění společnost rozlišuje i náklady podle jejich vztahu k objemu produkce na variabilní a fixní.

Mezi variabilní náklady patří:

- suroviny (osiva, hnojiva, agrochemie a krmiva),
- energie,
- ostatní pomocný materiál,
- obaly,
- část služeb (přepravné, provize, zprostředkování, výrobní služby – náklad na jednotku produkce).

Mezi fixní náklady společnost řadí:

- osobní náklady,
- materiál na opravy a udržování,
- pohonné hmoty,
- ostatní režijní materiál,
- náklady vynaložené na prodej zboží,
- část služeb (například cestovné, reprezentace, vzdělávání, laboratorní a veterinární služby a další),
- daně a poplatky,
- odpisy,

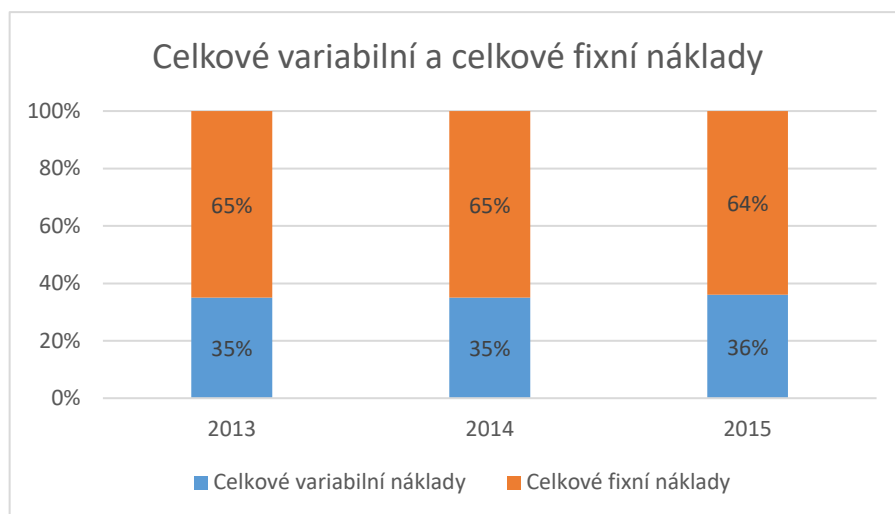
- finanční náklady,
- změna stavu a rezerv opravných položek,
- zůstatková cena DHM a materiálu,
- ostatní provozní náklady.

Tabulka 3: Velikost fixních a variabilních nákladů

Položka (tis. Kč)	2013	2014	2015
Suroviny	68 407	74 376	75 541
Energie	6 272	4 718	4 233
Ostatní pomocný materiál	3 287	2 948	3 016
Obaly	83	99	29
Variabilní část služeb	12 644	16 116	10 736
Celkové variabilní náklady	90 693	98 257	93 554
Osobní náklady	48 293	48 953	46 227
Materiál na opravy a udržování	12 352	16 063	13 669
PHM	19 288	21 523	15 425
Ostatní režijní materiál	1 576	1 808	1 440
Náklady vynaložené na prodané zboží	12 738	12 910	909
Fixní část služeb	23 189	27 225	26 911
Daně a poplatky	1 474	1 458	1 330
Odpisy	35 683	39 777	43 196
Finanční náklady	7 800	4 725	4 915
Zůstatková cena DHM a mat.	4 228	4 149	3 915
Změna stavu a rezerv oprav. položek	-43	1 756	949
Ostatní provozní náklady	3 143	4 562	4 161
Celkové fixní náklady	169 721	184 909	163 047
Celkové náklady	260 414	283 166	256 601

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti 2017

Graf 2: Podíl variabilních a fixních nákladů na celkových nákladech



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů společnosti 2017

Jak je z tabulky a grafu patrné, variabilní náklady jsou výrazně nižší než fixní, a to ve všech sledovaných obdobích. Taktéž dosahují velmi podobné výše. Jejich podíl na celkových nákladech je všechna období téměř totožný. To je zapříčiněno tím, že společnost na obhospodařovaných polích a s chovaným počtem dojnic dosahovala ve sledovaných obdobích podobné produkce.

4.4 Analýza bodu zvratu

Vzhledem k rozsáhlému sortimentu se společnost analýzou bodu zvratu vůbec nezabývá. Ten ani nelze standardní cestou vypočítat, pro jeho určení však lze využít globální nákladové funkce. Pro její provedení je nejdříve nutné určit haléřový ukazatel variabilních nákladů, který vypočteme podle následujícího vzorce 10.

Tabulka 4: Údaje potřebné pro výpočet globální nákladové funkce pro rok 2015

Variabilní náklady (v tis. Kč)	Fixní náklady (v tis. Kč)	Objem produkce (v tis. Kč)
93 554	163 047	183 204

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti 2017

$$h = \frac{93\,554\,000}{183\,204\,000}$$

$$h = 0,51$$

Globální nákladová funkce společnosti pro rok 2013 je podle vzorce 9:

$$N = 163\,047\,000 + 0,51 \cdot Q$$

Bod zvratu bude následně vypočítán podle vzorce 11.

$$BZ = \frac{163\,047\,000}{1 - 0,51} = 332\,748\,979,6$$

Objem produkce pro dosažení zisku je 332 748 979,6 Kč. Objem produkce skutečně realizovaný společností je nižší, než hodnota bodu zvratu (tedy objemu produkce, od kterého společnost dosahuje zisku). Podle výpočtu by tak teoreticky společnost měla být v roce 2015 ve ztrátě, přesto však dosahovala zisku.

Objem produkce v Kč v tabulce 4 je vyjádřen v cenách, za které byly výrobky společností prodávány, tyto ceny však u rostlinné a živočišné produkce nepokryly náklady. Ty byly dorovnány státními dotacemi.

5 Kalkulace ve společnosti ALIMEX Nezvěstice

Vzhledem k rozsáhlému portfoliu výrobků společnosti bude v této kapitole rozebrána pouze kalkulace z oblasti rostlinné a živočišné výroby. Společnost považuje kalkulace za své interní tajemství, a tak není možné ukázat výpočty jednotlivých položek. Obsah následující kapitoly je tak částečně omezen.

5.1 Kalkulace v rostlinné výrobě

Společnost ALIMEX Nezvěstice se zabývá nejen pěstováním obilí, ale i jabloní a dalších rostlin jako je například jetel a vojtěška. Vytváření kalkulací u těchto plodin funguje na stejném principu, a proto v této kapitole budou rozebrány kalkulace na nejdůležitější plodiny společnosti, a to konkrétně na řepku ozimou a pšenici ozimou.

Společnost nevytváří předběžné kalkulace, ale pouze výsledné. První kalkulace je vytvořena hned po ukončení prací souvisejících se sklizní a posklizňovými úpravami, další je vytvářena při účetní závěrce, některé položky kalkulace jsou tak částečně pozměněny doúčtováním některých úkonů. Tyto rozdíly však nejsou zásadní.

Základní zásady pro tvorbu kalkulací společnost převzala z Metodiky kalkulací nákladů a výnosů v zemědělství, která byla schválena Ústavem zemědělské ekonomiky a informací v rámci výzkumu. Tato metodika byla schválena i Ministerstvem zemědělství. Kalkulační vzorec v ní obsažený společnost zcela neakceptuje a upravila si ho podle svých potřeb.

Rostlinná výroba je vlastně výrobou sdruženou, kde jedním procesem vzniká více produktů. Společnost používá u kalkulací rostlinné výroby metodu odečítací.

Tabulka 5: Kalkulace pšenice ozimá za rok 2015

Ukazatel	Celkové náklady	Náklady na 1 ha	Náklady na 1 t
Spotřeba nakoupeného materiálu	10 628 455,03	13 904,49	2 212,18
Spotřeba nakoupených - osiv	1 754 595,80	2 295,42	365,20
- hnojiv	5 279 019,81	6 906,19	1 098,76
- chemikálií	3 375 947,93	4 416,53	702,66
- ostat. materiál	218 891,49	286,36	45,56
Polní práce	573 888,25	750,78	119,45
Nájemné - pozemky	1 372 663,00	1 795,76	285,70
Ostatní služby	574 222,94	751,22	119,52
Mzdy	292 113,80	382,15	60,80
Sociální pojištění	45 004,51	58,88	9,37
Daně a poplatky (pozemky)	98 817,00	129,28	20,57

Jiné provozní náklady (pojištění)	86 101,37	112,64	17,92
Náklady tř. 5	13 671 265,90	17 885,20	2 845,50
Spotřeba vlastních osiv/výrobky - tř.6	24 220,60	31,69	5,04
Spotřeba vlastních hnojiv-tř.6	1 318 872,66	1 725,39	274,51
VP náklady - auta	685 560,40	896,87	142,69
Traktory - mechanizace	8 283 870,34	10 837,23	1 724,18
- posklizňová úprava	1 249 173,87	1 634,21	260,00
- ostatní	34 499,82	45,13	7,18
Režie středisková	1 465 688,87	1 917,46	305,06
Režie správní	532 317,72	696,40	110,80
Režie celkem	1 998 006,59	2 613,86	415,86
Náklady třídy 8	12 251 111,02	16 027,30	2 549,91
Náklady bez škod	27 265 470,18	35 669,58	5 674,96
Náklady tř.6 a tř.8	13 594 204,28	17 784,38	2 829,46
Vedlejší výrobek - odpočet	1 265 815,00	1 655,98	263,46
Vlastní náklad	25 999 655,18	34 013,60	5 411,50
Hektary	764,39	-	-
Tuny	4 804,52	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů 2017

Společnost určuje celkové náklady na jednotlivé plodiny a dále náklady rozpočítává na kalkulační jednici, u rostlinné výroby to je jeden hektar a jedna tuna. Náklady od externích dodavatelů i vnitropodnikové náklady jsou během roku evidovány na jednotlivých střediscích rostlinné výroby, kde jsou přiřazovány na jednotlivé druhy plodin. Na základě této evidence jsou následně vytvářeny kalkulace.

Nejdříve společnost určí náklady pořízené od externích dodavatelů. V případě rostlinné výroby to je nakoupený materiál, který se skládá z nakoupených osiv, hnojiv, chemikálií a ostatního materiálu, kam patří například voda nebo plyn. Tyto položky jsou nejdříve vyčísleny jednotlivě a následně je v kalkulaci uveden jejich součet v prvním řádku: Spotřeba nakoupeného materiálu.

Následně společnost vyčísluje další položky, které jsou nakoupeny od externích dodavatelů a v účetnictví jsou vedeny na účtech 5. třídy. Jedná se o polní práce. Například si společnost pronajme kombajn na výpomoc od soukromého zemědělce na sklizeň nebo pomoc při hnojení. Dále společnost vyčísluje nájemné za pozemky, ostatní služby (zde se jedná například o spotřebu drobného nehmotného majetku nebo odvoz sklizeného obilí), mzdy a sociální pojištění pracovníků aktivně se účastnících práce na poli, daně a poplatky z pozemků a jiné provozní náklady (například se jedná o pojištění plodin).

Další položka v kalkulaci je opět součtová a vyjadřuje celkové náklady 5. třídy. K jejímu vyčíslení se dojde tak, že se sečte první řádek - spotřeba nakoupeného materiálu a všechny hodnoty od polních prací (včetně) až do jiných provozních nákladů (včetně).

Společnost produkuje vlastní hnojiva i osiva, ale není schopna je zajistit v dostatečné míře, aby v tomto ohledu byla samostatná. Při porovnání částek u nakoupených osiv i hnojiv a u těch vytvořených vlastní činností je vidět ohromný rozdíl ve prospěch nakoupených položek. Následně jsou vyjádřeny vnitropodnikové (VP) náklady na auta, kam patří náklady spojené se spotřebou pohonných hmot, opravami vozidel i jejich odpisy. Další položkou vstupující do kalkulace jsou náklady na traktory rozdělené do tří podpoložek. V mechanizaci jsou vyčísleny odpisy traktorů, náklady na jejich opravy a udržování. Posklizňová úprava v sobě zahrnuje náklady na skládání balíků, odvoz obilí z pole do sýpky a třídění zrna, převoz zrna na vysoušení. V ostatních nákladech na traktory je například spotřeba pohonných hmot a jejich pojištění.

Do kalkulace vstupují i režijní náklady. Ty společnost rozděluje na střediskové a správní. Tyto náklady se rozpouští na jednotlivé výkony podle toho, kolik je na výkon účtováno přímých nákladů (5. třída). Středisková režie v sobě nese náklady na provoz středisek rostlinné výroby, jako jsou mzdy pracovníků, kteří se přímo nepodílejí na práci na poli (agronom, opraváři a další), energie, opravy a udržování středisek a další. Správní režie představuje náklady na kancelářské pracovníky a energie spotřebované v správní budově.

Náklady třídy 8 je součtový řádek, na kterém jsou sečteny vnitropodnikové náklady. Konkrétně u kalkulace rostlinné výroby se jedná o VP – náklady auta, traktory – mechanizace, posklizňová úprava a ostatní. Řádek náklady třídy 6 a třídy 8 je součtový a vyjadřuje veškeré vnitropodnikové náklady a spotřebované vlastní výrobky.

V následujícím řádku je vyjádřen odpočet vedlejšího výrobku, který je oceněn stanovenými cenami, které si určuje podnik. U pšenice ozimé je vedlejším výrobkem sláma, která se suší, svazuje do balíků a dále používá jako stelivo pro dojnice.

Po odečtení vedlejšího výrobku jsou vyčísleny celkové vlastní náklady. Jednotlivé nákladové položky jsou vyděleny celkovým počtem sklizených hektarů, čímž jsou vyčísleny náklady na 1 ha, a taktéž počtem sklizených tun, čímž se vyčíslí náklady na 1 sklizenou tunu.

Tabulka 6: Porovnání kalkulací na pšenici ozimou

Nákladová položka	Spol. 1	Spol. 2	Spol. 3	Spol. 5	Spol. 6	Spol. 7	Spol. 8	Spol. 9
Spotřeba nak. mat.	13 904	7 600	12 091	12 979	8 961	11 020	9 307	10 002
Spotř. nakoup. - osiv	2 295	798	661	2 286	1 965	2 093	1 918	1 133
- hnojiv	6 906	4 707	6 376	5 806	4 433	5 585	4 341	5 125
- chemikálií	4 417	1 909	4 914	3 143	1 948	2 848	3 048	3 248
- ostat. materiál	286	187	140	1 744	615	495		496
Polní práce	751	715	548	1 993	1 070	3 674	71	2 096
Nájemné - pozemky	1 790	2 190	2 214	4 330	2 034	1 712	3 036	2 221
Ostatní služby	751	513	529	464	3 540	2 231	1 208	590
Mzdy	441	518	40			264	27	233
Daně a popl.	129	84	347		189	70	549	347
Jiné prov. nákl.	113	221	289			372	585	421
Náklady tř. 5	17 880	11 842	16 059	19 766	15 794	19 342	14 783	15 910
Spotřeba vl. osiv	32	774	652	171	136			210
Spotřeba vl. hnojiv	1 725	386				2 009		699
VP náklady - auta	870	168		128			64	380
Traktory – mech.	10 827	6 433	7 489	2 510	3 807	6 431	7 705	6 433
- poskl. úprava	1 634	302	345			339	259	1 285
- ostatní	45	1	12	1	53		1	29
Režie středisková	1 919	1 157	1 537	750	4 676	6 258	2 721	2 809
Režie správní	669	1 690	2 475	1 559	3 920	3 138	2 585	1 126
Režie celkem	2 588	2 847	4 011	2 309	8 596	9 396	5 306	3 935
Náklady třídy 8	15 964	9 751	11 857	4 948	12 457	16 165	13 335	12 062
Náklady bez škod	35 601	22 752	28 568	24 885	28 387	37 516	28 080	28 881
Náklady tř.6 a tř.8	17 721	10 911	12 509	5 119	12 592	18 174	13 335	12 972
Vedlejší výr. odpočet	1 656	521	109	908	1 422			
Vlastní náklad	33 945	22 231	28 460	23 977	26 964	37 516	28 080	28 881
Hektary celkem	764	390	179	651	208	84	326	610
Tuny/hektar	6,29	5,53	5,57	4,50	4,40	6,04	7,29	6,52
Vlastní náklad/t	5 397	4 020	5 110	5 328	6 128	6 211	3 852	4 430

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů společnosti 2017

Výše uvedená tabulka ukazuje kalkulace na pšenici ozimou ve všech společnostech zabývajících se zemědělskou prvovýrobou, které patří pod Primagru, a. s. Společnost 1 je ALIMEX Nezvěstice a. s., další společnosti jsou označeny zkratkou Spol. a číslem, jelikož se jedná o citlivé informace. Spol. 4 je vynechána z důvodu, že se ke koncernu

přidala v průběhu roku 2015, a tak sklizeň toho roku realizovala podle svých pravidel a nikoli podle společných pro celý koncern.

Kalkulace pro společnost ALIMEX uvedená zde a v tabulce číslo 5 vykazuje určité rozdíly. Tyto nepřesnosti jsou způsobeny časovým rozparem v jejich sestavení. Kalkulace v tabulce 5 byla vytvořena ihned po dokončení sklizňových prací, na rozdíl od srovnávací kalkulace, který byla sestavena až po skončení uzávěrkových prací a auditu. Nesrovnalosti u některých položek jsou tedy způsobeny doúčtováním některých nákladů na danou plodinu.

Jak je z tabulky patrné každá, společnost realizuje svůj osevní plán, a tak jsou hektarové výměry pro plodinu každé firmy jiné. S obsluhovanou osevní plochou souvisí i další náklady, které jsou odlišné, protože spotřeba jednotlivých položek byla jiná. Z tabulky je patrné, že některé společnosti hojně využívají služeb agenturních pracovníků nebo si i najímají externí stroje na práci na poli, a tak tyto vnitropodnikové náklady vůbec nevidují, ale o to větší mají náklady 5. třídy.

Další zajímavostí je, že ne všechny společnosti používají odečítací metodu ve sdružené výrobě, konkrétně se jedná o podniky 7, 8 a 9, které vůbec vedlejší výrobek neodečítají, ale pravděpodobně používají rozčítací metodu.

Společnost ALIMEX Nezvěstice patří mezi největší rostlinné prvovýroby, které jsou v koncernu, což dokazuje i počet osetých hektarů a produkce obilí na tuny a jeden hektar, kde taktéž patří mezi nejúspěšnější.

Tabulka 7: Kalkulace řepka ozimá za rok 2015

Ukazatel	Akt. obdob	/ Hektary	/ Tuny
Spotřeba nakoupeného materiálu	6 689 748,18	15 190,16	4 274,44
Spotřeba nakoupených-osiv	884 227,26	2 007,78	564,98
- hnojiv	2 654 670,08	6 027,86	1 696,21
- chemikálií	3 022 165,50	6 862,32	1 931,02
- ostat. materiál	128 685,34	292,20	82,22
Polní práce	460 789,76	1 046,30	294,42
Nájemné - pozemky	740 802,00	1 682,11	473,34
Ostatní služby	270 692,96	614,65	172,96
Mzdy	136 767,76	310,55	87,39
Sociální pojištění	26 984,37	61,27	17,24
Daně a poplatky (pozemky)	92 598,00	210,26	59,17
Jiné provozní náklady (pojištění)	542 424,83	1 231,66	346,58
Náklady tř. 5	8 960 807,86	20 346,98	5 725,54
Spotřeba vlastních osiv/výrobky - tř.6	12 955,61	29,42	8,28

Spotřeba vlastních hnojiv-tř.6	705 465,47	1 601,87	450,76
VP náklady - auta	468 818,54	1 064,53	299,55
Traktory - mechanizace	5 596 552,29	12 707,88	3 575,93
- posklizňová úprava	406 914,60	923,97	260,00
- ostatní	16 901,77	38,38	10,80
Režie středisková	960 683,27	2 181,39	613,83
Režie správní	348 906,72	792,25	222,94
Režie celkem	1 309 589,99	2 973,64	836,77
Náklady třídy 8	7 798 777,19	17 708,40	4 983,05
Náklady bez škod	17 478 006,13	39 686,66	11 167,63
Náklady tř.6 a tř.8	8 517 198,27	19 339,69	5 442,09
Vedlejší výrobek - odpočet	61 880,00	140,51	39,54
Vlastní náklad	17 416 126,13	39 546,15	11 128,09
Hektary	440,40	-	-
Tuny	1 565,06	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti 2017

Kalkulace na řepku ozimou je sestavena podle stejného postupu jako na pšenici, jednotlivé položky mají obdobné složení. Rozdíl je pouze ve vedlejším výrobku, kterým je sice taktéž sláma, ale má jiné užití. V minulosti byla zpracovávána na peletky, jejichž výrobu společnost zastavila. V současné době se používá jako hnojivo, kdy se sláma znovu zaoře do pole a dodá mu živiny pro další období. Tato sláma je oceněna podnikem stanovenými cenami.

5.2 Kalkulace v živočišné výrobě

V oblasti živočišné výroby se společnost zaměřuje na chov dojníc a produkci mléka. Kalkulaci na mléko vytváří obdobným způsobem jako u rostlinné výroby. Kalkulaci vytváří jak na celkovou produkci, tak i na kalkulační jednici, která je u této produkce stanovena na 1 krmný den a na 1 litr mléka.

Tabulka 8: Kalkulace mléko za rok 2015

Ukazatel	Akt. obdob	Litry produkce	Krmné dny
Spotř. nákup. materiálu celkem	11 568 313	0,98	28,74
- z toho krmiva a steliva	7 575 113	0,64	18,82
Spotřeba energie	1 781 427	0,15	4,43
Služby + léky + ins. d.	4 324 714	0,37	10,75
- vet. vyšetření +léčiva	1 687 109	0,14	4,19
- plem. práce, ins. dávky	1 421 418	0,12	3,53
- dezinfekce	1 430 637	0,12	3,55
Mzdy	8 804 295	0,75	21,88

Sociální pojištění	3 069 615	0,26	7,63
Pojištění	344 366	0,03	0,86
Zúst.cena+odpisy zvířat	13 595 302	1,15	33,78
Ostatní náklady	531 520	0,05	1,32
Úhyny	678 049	0,06	1,68
Odpisy DHM	4 990 152	0,42	12,40
Náklady tř. 5	49 687 753	4,21	123,46
Spotř.vl.krmiv a steliv tř.6	43 399 811	3,68	107,83
VP náklady - auta	330 558	0,03	0,82
- traktory, mechanizace	5 935 426	0,50	14,75
- opravy dílen a stavební	1 090 708	0,09	2,71
- ostatní	754 033	0,06	1,87
Režie středisková	600 949	0,05	1,49
Režie správní	1 805 536	0,15	4,49
Režie celkem	2 406 485	0,20	5,98
Náklady tř. 8	10 517 210	0,89	26,13
Odpočet - vedl. výrobek mrva	2 246 576	0,19	5,58
Odpočet - prodej masa	4 996 520	0,42	12,41
Odpočet - příchovky	2 394 600	0,20	5,95
Odpočty celkem	9 637 697	0,82	23,95
Vlastní náklad bez dotace	93 967 077	7,96	233,48
Dotace	8 866 678	0,75	22,03
Náklady včetně dotace	85 100 399	7,21	211,45

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti 2017

Veškeré položky, ze kterých se vychází při tvorbě kalkulací, jsou zaevidovány v účetnictví podniku jako celku a jsou evidovány i za jednotlivá střediska živočišné výroby.

Stejně jako u rostlinné výroby začíná kalkulační vzorec na mléko spotřebou nakoupeného materiálu. Další položku tvoří energie, díky kterým jsou kraviny vyhřívány a umožňují dojení, dále pak proplachy přístrojů, mytí dojírny. V letních měsících jsou dojnice roseny a stejně tak i jejich krmivo, aby neosychalo. Následující položka vyjadřuje spotřebu nakoupených služeb, která se člení do několik podskupin. První tvoří náklady vynaložené na veterinární vyšetření a podávání léků, další položkou jsou plemenné práce a inseminační dávky. Poslední položkou jsou náklady vynaložené na dezinfekci paznehtů zvířat i jejich ležení.

Dalšími náklady z 5. třídy jsou mzdy a sociální pojištění pracovníků kravína, kteří se starají o dojení (mytí vemen, dezinfikování, nasazení dojení a následné ošetření). Společnost má taktéž sjednané pojištění na život dojnic i na vyprodukované mléko.

Následující položku tvoří odpisy dojníc a zůstatková cena prodaných kusů při obnově stáda.

Položku úhyny představuje náklady vynaložené na kafilérii, která likviduje mrtvá těla. Nejčastěji úmrtí souvisí s porodem (kdy zemře kráva i tele), popřípadě při vážném zranění, musí dojnice jít na nucenou porážku.

Poslední nákladovou položkou z 5. třídy jsou odpisy dlouhodobého majetku, kam patří odpisy kravína, dojících strojů i traktorů patřících do střediska živočišné výroby. Následující řádek je součtový a vyjadřuje celkové náklady třídy 5.

Stejně jako u rostlinné výroby i v živočišné je společnost, co se týká krmiva a steliva částečně soběstačná. Výše nákladů vlastní výroby na tyto položky převyšuje výši placenou externím dodavatelům.

Další položka vyjadřuje vnitropodnikové náklady na auta, které jsou vyúčtovány přes vnitropodnikové faktury ze střediska Apolena na jednotlivé úseky živočišné výroby. Patří sem odpisy aut, pohonné hmoty i opravy jednotlivých vozidel. Položka traktory – mechanizace v sobě obsahuje odpisy, pohonné hmoty a náklady spojené s opravou. Kalkulovaným vnitropodnikovým nákladem jsou i opravy dílen a stavební náklady, které souvisí s opravou jednotlivých budov či jejich rozšiřováním. I u živočišné výroby jsou režijní náklady rozděleny na střediskové a správní a vypočteny jsou na základě celkových přímých nákladů. Náklady třídy 8 jsou opět součtovým řádkem, který vyjadřuje celkové vnitropodnikové náklady.

Stejně jako u zrna i při produkci mléka dochází k produkci vedlejších výrobků, a tak se jedná o kalkulaci ve sdružené výrobě. Stejně jako u rostlinné výroby společnost používá odečítací metodu. Dojnice kromě mléka vytvářejí další produkty a konkrétně se jedná o mrvu (část se používá při hnojení polí, část jako palivo do bioplynové stanice), maso (u dojníc po určité době klesá užitkovost, a tak se zabije a odprodá na maso) a příchovky (narozená telata, mladé kravičky se odchovávají, nechají se připustit a stávají se dojnícemi v případě, že společnost má plný stav, jsou nabídnuty k prodeji, mladí býčci jsou po třech měsících odprodáni na výkrm).

Vlastní náklady bez dotace jsou vypočteny jako součet nákladů 5. třídy, spotřeby vlastních krmiv a steliv a nákladů 8. třídy, od tohoto součtu jsou odečteny celkové odpočty. Tyto náklady se snižují o získané dotace od státu.

6 Návrhy na opatření

6.1 Nájemné

Jednou z velmi významných položek jsou náklady vynaložené na pronájem obhospodařovaných pozemků. Ty za sledované období stoupaly. Důvodem tohoto nárůstu není pronájem většího počtu pozemků, ale tlak soukromých zemědělců, kteří vlastníkům nabízeli lepší ceny, a tak i společnost ALIMEX musela jít s cenami nahoru. Společnost by měla situaci řešit a nečekat až do doby, kdy pro ni cena nájemného bude neúnosná. Možností, jak se vyhnout neustálému tlaku na růst cen pronájmu, je skoupení pozemků. Pro společnost je velmi důležité mít pole blízko sebe, v současnosti společnost obhospodařuje pole rozmístěná tak, že u vzdálenějších ploch má dvory, kde technika může přenocovat a tím se zkracují doby nutné k přemísťování techniky. Případná ztráta těchto polí, by přinesla nemalé komplikace.

Tabulka 9: Vývoj vyplaceného nájemného za ornou půdu za roky 2013 až 2015

Položka (tis. Kč)	2013	2014	2015
Nájemné	7 400	9 671	10 977

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti 2017

Ceny orné půdy se odvíjejí od mnoha faktorů, důležité je to, v jakém katastrálním úřadu je pole zapsáno, velikost, počet vlastníků osevni plochy, nebo není-li zatížena věcným břemenem průchodu a bonita půdy.

Pro demonstraci tohoto opatření je zde uváděn ilustrační příklad. Společnost hospodaří na poli o výměře 10 ha u obce Těnovice (spadá pod katastrální úřad města Spálené Poříčí). Kupní cena orné půdy je zde 3,3 Kč/m². Při zmíněné výměře by kupní cena činila 330 tis. Kč. Za stejný pozemek společnost vyplatí ročné nájemné ve výši: 2 600 Kč/ha, tedy za celou plochu 26 tis. Kč.

Z krátkodobého hlediska se společnosti nákup nevyplatí, neboť nákupní cena dalece přesahuje náklady na pronájem. Ale z dlouhodobého hlediska daná problematika vypadá jinak. Nájemné za necelých 13 let převyší současnou nákupní cenu. Navíc tímto krokem společnost předejde dalším tlakům na zvyšování nájemného nebo i případné ztrátě tohoto pole.

6.2 Rozšíření portfolia výroby

Společnost se zaměřuje na zemědělskou prvovýrobu, která je ovšem velmi závislá na okolních vlivech jako je zima, počasí v jarních a letních měsících, aktivita divokých zvířat a mnohá další. Aby diverzifikovala riziko, že se dostane do ztráty, bylo by vhodné získat stabilní příjmy i z jiných činností. Tou je již zmiňovaná výroba elektrické energie v bioplynové stanici. Kromě elektřiny vzniká ve stanici i teplo, to je v současné době odváděno do sušárny.

Tuto svoji činnost může rozšířit, a to tím, že rozvede teplo do blízkých domů nebo může postavit skleníky a pěstovat zeleninu po celý rok. Na tento projekt může využít dotace z programu Obnovitelné zdroje energie. Na tepelné rozvodné zařízení může společnost obdržet dotaci v rozmezí 1 až 100 mil. Kč.

6.3 GPS evidence polních prací

Práce stroje je velmi nákladná a odvíjí se od ní nejen vnitropodnikové náklady společnosti, ale i mzdy pracovníků a výsledné kalkulace na produkty. V současné době probíhá evidence práce tak, že pracovník zapíše na formulář kdy, kde a jak dlouho s daným strojem pracoval. Vedoucí střediska pak následně práci zadá do informačního systému společnosti. Na základě těchto zápisů je mu následně vypočítána mzda.

Jenže tento systém s sebou přináší riziko chyby lidského faktoru, kdy si pracovník například zaokrouhlí hodiny strávené na poli nebo z důvodu chybné komunikace mezi vedoucím střediska a pracovníkem bude některá z činností vykonána vícekrát (například jedno pole vícekrát chemicky ošetřeno). Navíc při tomto systému evidence mohou zaměstnanci zneužívat jeho slabých míst vzhledem k tomu, že mají k hodinové mzdě i prémie podle činností. Mohou být v pokušení napsat si více času u činnosti, která je pro ně lépe placená (například při opravárenské činnosti mají pouze základní hodinovou mzdu, při řízení už dostávají prémie, takže pracovník si napíše více hodin za volantem, než skutečně odřídil). Při tomto systému evidence práce je navíc mnohdy obtížné nasměrovat náklad na přesný výkon - plodinu či parcelu.

Cena lidské práce je vcelku nepatrná, alespoň tedy ve srovnání s cenou práce strojů. Uvážíme-li obecně, že jedna hodina práce pracovníka se počítá v desítkách korun a jedna strojová hodina je ohodnocena ve stovkách korun, je tento rozdíl více než zřejmý. Právě tato cena vstupuje do kalkulací jednotlivých plodin. Tyto kalkulace jsou

tedy uměle zkresleny a neposkytují pravdivý obraz nákladů potřebných na vypěstování dané plodiny.

Řešením tohoto problému je zavedení evidence polních prací pomocí GPS osazených do jednotlivých strojů a přídavných zařízení. Zaměstnanec při vstupu do stroje bude povinen se přihlásit pomocí čipu, tím bude propojen on a výkon daného stroje. Umístěná GPS v přídavném zařízení navíc umožní přesně určit vykonávanou činnost (například traktor táhne vlek – převáží náklad, traktor a pluh – orba, traktor táhne aplikátor kejdy – hnojení). Informace budou přeneseny do softwaru společnosti, na základě takto získaných dat bude vypočítána mzda pracovníka. Vedoucím úseků tak nebude velké množství papírování a zadávání údajů do systému.

Agronomové budou mít přehled o tom, která činnost byla na kterých polích vykonána a kdy, a tak budou schopni vypracovat přesnější plány. Jednotlivé činnosti budou přesně nasměrovány na danou plodinu, a tak budou vytvořené kalkulace přesněji odpovídat realitě, jelikož bude přesně určeno množství práce na hektar, ale i potřebný čas pro výkon této činnosti, a tak do kalkulací vstoupí i přesněji určené mzdy pracovníků.

GPS evidence byla zavedena u několika podniků v subholdingu, a proto je ověřené, že tento systém funguje. Pro demonstraci zmíněných tvrzení zde budou uvedeny ilustrační příklady týkající se mzdových nákladů i vnitropodnikových nákladů na stroje. Společnost považuje údaje o mzdách za interní tajemství, a proto jsou v následující tabulce uvedeny hodinová mzda i prémie pouze ilustračně a neodpovídají skutečnosti. V následující tabulce je uvažováno, že základní hodinová mzda pracovníka je 70 Kč/hod, prémie jsou uvedeny u jednotlivých položek.

Tabulka 10: Porovnání mzdových nákladů na pracovníka

Výrobní operace	Ručně vykázané hodiny	Mzdy dle ručních výkazů	Hodiny dle GPS	Mzdy dle GPS
Doprava krmení + 30 Kč	22,5	2 250	22	2 200
Doprava sena/slámy + 4 Kč	21	1 554	20	1 480
Sběr zrna + 35 Kč	100	11 000	94	9 400
Ostatní doprava + 5	33,5	2 512,5	18	1 350
Práce s nakladačem + 0 Kč	2	140	3	240
Opravy a udržování + 0 Kč	5	350	27	1 890
Celkem	184	17 806,5	184	16 560

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti 2017

Sečteme-li veškeré hodiny dle GPS, zjistíme, že jízdou na traktoru pracovník XY strávil 157 hodin ze 184 hodin, které za měsíc odpracoval. Jednoduchým dopočtem tedy dojdeme k tomu, že skutečný čas oprav byl 27 hodin. Rozdíl ve vypočtené hrubé mzdě (poslední řádek tabulky) tedy činí 1 246,5 Kč. Výsledek uvedený v tomto ilustračním případu není podložený skutečným výzkumem, ale lze přepokládat, že po zavedení tohoto způsobu evidence budou výsledky obdobné.

Kromě mzdových nákladů má tento systém evidence velký vliv na vnitropodnikové náklady a tím i kalkulace. Na základě naměřených a ručně vykázaných údajů můžeme říci, že průměrný počet ručně vykázaných hodin na traktoru je 240 za měsíc. Oproti tomu stojí skutečně využitá strojové hodiny, kterých je v průměru 213,1 za měsíc. Cenu jedné strojové hodiny traktoru tohoto typu společnost vyčíslila průměrně na 700 Kč a společnost těchto traktorů aktivně používá 20. Výsledek znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 11: Srovnání ruční evidence a evidence GPS

	Vykázané hodiny	VP cena [Kč/měsíc]
Ruční evidence	240	168 000
GPS	213,1	149 170
Rozdíl	26,9	18 830

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů 2017

Výše uvedené výpočty jsou za měsíc a pouze na jeden traktor. Nyní se podíváme, jak bude vypadat celkový rozdíl v nákladech za rok a všechna vozidla.

Rozdíl ve vnitropodnikových nákladech za jedno vozidlo za celý rok: $18\,830 \cdot 12 = 225\,960$ Kč

Rozdíl ve vnitropodnikových nákladech za všech 20 traktorů za celý rok: $225\,960 \cdot 20 = 4\,519\,200$ Kč

Zavedení tohoto systému s sebou přináší kromě nákladů na pořízení samotných GPS zařízení a jejich instalaci i další vedlejší náklady. Bude nezbytné proškolení zaměstnance, kteří s touto evidencí budou pracovat. Pro správné fungování systému budou muset být veškerá pole správně označena a jednotným způsobem zaevidována v systému. Vedlejším efektem této technologie je, že společnost se tímto způsobem bude moci

chránit proti případným krádežím. Společnost bude moci zjistit, že se vozidlo bez přihlášeného pracovníka nachází v neobvyklých místech.

6.4 Změna způsobu ocenění vnitropodnikových sazeb u mechanizace

V současné době jsou vnitropodnikové sazby na stroje stanoveny na každou operaci zvlášť. Například výrobní operace orba je oceněna na 1 200 Kč/ha. Takto stanovené sazby ovšem zcela neodpovídají realitě, a proto jsou celkové vnitropodnikové náklady zkreslené a toto zkreslení se projevuje i v kalkulacích podniku.

Řešením tohoto problému je stanovit sazby jiným způsobem. Každý stroj má jinou spotřebu pohonných hmot, jinak se opotřebovává, společnost ho vlastní různou dobu, a tak i jeho odpisy jsou odlišné. Tyto faktory je třeba při stanovení této sazby zohlednit. Možností, jak toho dosáhnout, je stanovit sazbu na hodinu, nikoliv na výkon.

Například traktor s označením NH P01 3764 (jedná se o New Holland typu T8.360), společnost jej vlastní 2 roky.

Výpočet sazby by probíhal následujícím způsobem: odpisy + náklady na pravidelnou údržbu motoru + náklady na velkou údržbu + náklady na pneumatiky + spotřeba pohonných hmot + ostatní náklady.

Velikost odpisů společnost získá z účetního systému, v tomto případě odpis činí 310 Kč/hod.

Pravidelná údržba motoru se u traktoru dělá po odpracovaných 250 motohodinách, tedy zhruba jednou za měsíc a půl a tato údržba vyjde na 10 tis. Kč. Při rozpočítání této položky na jednu hodinu (uvažujeme, že každý měsíc má 30 dnů a pracovní den 8 hodin, v zemědělském podniku je nutné některé činnosti vykonávat denně, například krmení krav, a proto nejsou ve výpočtu rozlišeny pracovní dny a víkend), tak dojdeme k nákladům na 1 hod ve výši 28 Kč.

Jednou za 3 měsíce proběhne velká kontrola, při které se mění filtry, paliva a oleje, je zkontrolován motor u převodovek a koncové převody. Tato kontrola vyjde zhruba na 40 tis. Kč. Při rozpočítání za dodržení stejných podmínek jako u malé kontroly dojdeme k částce 56 Kč/hod.

Obdobný postup bude i u nákladů na pneumatiky, k jejich výměně dochází jednou za 2 roky, a u traktoru tohoto typu pneumatiky stojí zhruba 180 tis. Kč. Přepočtem se dostaneme k částce 31 Kč/hod.

Spotřeba pohonných hmot se vypočítá jednoduše, a to hodinová spotřeba (v tomto případě 20 litrů) vynásobená cenou za 1 litr nafty (30 Kč), v tomto případě celková spotřeba bude 600 Kč/hod.

Poslední položkou jsou ostatní náklady, kde jsou zahrnuty neplánovaná údržba, nehody, ale i pojištění, u tohoto konkrétního vozu byla částka stanovena na 275 Kč/hod.

Nová hodinová sazba tohoto traktoru by tak byla 1 300 Kč na hodinu výkonu.

Oproti tomu společnost vlastní traktor označený jako NH P01 3839 (New Holland typu T5.115), stáří 3 roky.

Výpočet nové sazby proběhne obdobným způsobem. Náklady na malou a velkou údržbu budou dosahovat stejné výše 28 a 56 Kč, jelikož požadavky strojů jsou obdobné. Rozdílná je ovšem cena pneumatik, které činí 150 tis. Kč. Náklady na tuto položku vyčíslíme na 26 Kč. Spotřeba pohonných hmot je nižší, a to 15 litrů za hodinu, proto i tyto náklady budou jen 450 Kč/hod. Odpisy tohoto traktoru činí 271 Kč/hod. Poslední položka ostatní náklady je stanovena na 169 Kč/hod.

Nová sazba pro tento traktor je tedy 1 000 Kč/hod.

6.5 Minimalizace režijních nákladů

Další možností, jak zpřesnit kalkulace společnosti, je nasměrovat co nejvíce nákladových položek přesně na dané výkony (dojnice, telata, plodiny) a tím pádem i minimalizovat režijní náklady. Ty jsou v současné době dosti vysoké, musí se rozpočítávat do jednotlivých kalkulací a tím dochází k jejich zkreslování.

Pomoci tomu může i výše zmíněná evidence pomocí GPS, díky které bude možné do kalkulací přesně zahrnout práce na poli i nutné přejezdy. Nezbytné je ale i zapracovat na lidském faktoru, na vedoucích střediscích a technících, kteří v současné době výkony nepřesně evidují, popřípadě nejsou schopni konkrétní činnost přesně zařadit ke konkrétnímu výkonu. Společnost musí sjednotit evidenci výkonů v jednotlivých střediscích, seznámit vedoucí i techniky s metodikou.

Závěr

Cílem této bakalářské práce byla analýza nákladů společnosti ALIMEX Nezvěstice a. s. První kapitoly se zabývaly teoretickými poznatky týkajícími se evidence nákladů, tříděním nákladů, finanční analýzou i kalkulacemi.

Následně byla představena společnost ALIMEX Nezvěstice a. s., předmět činnosti, historie, organizační struktura i současná finanční situace společnosti. Společnost se zabývá zemědělskou prvovýrobou, hlavním akcionářem je Primagra a. s., a tak je součástí koncernu AGROFERT.

Další kapitola se zabývala konkrétními náklady společnosti, kdy byl popsán způsob třídění nákladů. Jednotlivé položky byly popsány a objasněny příčiny jejich vzniku. Dále byla provedena horizontální analýza, která zkoumala vývoj jednotlivých položek oproti základnímu roku, za který byl zvolen rok 2013, a vertikální analýza, která se zaměřovala na složení celkových nákladů v jednotlivých letech. Náklady byly zkoumány i podle jejich závislosti na objemu produkce, došlo k jejich rozdělení na variabilní a fixní. Tato analýza ukázala, že objem těchto nákladů byl za sledované období téměř neměnný. Za pomoci globální nákladové funkce byl určen bod zvratu v peněžních jednotkách, ze kterého bylo vyvozeno, že společnost dosáhla zisku.

Následující kapitola se zabývala kalkulacemi. Rostlinnou produkci reprezentovaly nejvýznamnější plodiny, a to pšenice ozimá a řepka ozimá. Uvedené kalkulace prokázaly fakt, že pro jejich sestavení společnost nepoužila kalkulační vzorce uvedené v literatuře ani v doporučené metodice pro zemědělské podniky, ale sama si vytvořila vzorec, který nejvíce odpovídá stanoveným požadavkům. V oblasti živočišné produkce je společnost zaměřena na chov mléčného skotu, a proto tento oddíl byl reprezentován kalkulací na mléko. Koncepce této kalkulace byla shodná s tou v oblasti rostlinné výroby.

Poslední kapitola se věnovala doporučením pro společnost. Ta se týkala různých sektorů, od rozšíření portfolia nabízených produktů za využití dotace po snížení nákladů na nájemné za pomoci odkupování polí. Další opatření se zabývala kalkulacemi a velikostí vnitropodnikových nákladů, které zásadně ovlivňoval způsob evidování polních prací. V tomto ohledu bylo společnosti doporučeno zavést evidenci práce na

polích pomocí GPS evidence. Ta by ovlivnila jak vnitropodnikové náklady a kalkulace, ale i vyplácené mzdy pracovníkům, což by vedlo ke snížení této nákladové položky.

Další návrh se týkal změny způsobu stanovení vnitropodnikových sazeb u mechanizace, kdy by tato změna vedla k zpřesnění kalkulací a v konečném důsledku i snížení vnitropodnikových nákladů. Posledním opatřením byl návrh na snižování režijních nákladů, které by bylo provedeno přesnějším směřováním jednotlivých výkonů na dané produkty. Odpadla by tak nutnost velký objem režijních nákladů rozpočítávat a došlo by tak ke zpřesnění kalkulací.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj nákladů – horizontální analýza	38
Tabulka 2: Vývoj nákladů – vertikální analýza	41
Tabulka 3: Velikost fixních a variabilních nákladů	43
Tabulka 4: Údaje potřebné pro výpočet globální nákladové funkce pro rok 2015	44
Tabulka 5: Kalkulace pšenice ozimá za rok 2015	46
Tabulka 6: Porovnání kalkulací na pšenici ozimou	49
Tabulka 7: Kalkulace řepka ozimá za rok 2015	50
Tabulka 8: Kalkulace mléko za rok 2015	51
Tabulka 9: Vývoj vyplaceného nájemného za ornou půdu za roky 2013 až 2015	54
Tabulka 10: Porovnání mzdových nákladů na pracovníka	56
Tabulka 11: Srovnání ruční evidence a evidence GPS	57

Seznam obrázků

Obrázek 1: Pojetí nákladů	8
Obrázek 2: Jednotkové a celkové variabilní náklady	13
Obrázek 3: Celkové a jednotkové fixní náklady	13
Obrázek 4: Průběh celkových nákladů	14
Obrázek 5: Bod zvratu	17
Obrázek 6: Bod zvratu u lineární nákladové funkce	18
Obrázek 7: Kalkulační systém	22
Obrázek 8: Logo společnosti	29
Obrázek 9: Organizační struktura	34

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj hospodářského výsledku společnosti v letech 1999 - 2015	30
Graf 2: Podíl variabilních a fixních nákladů na celkových nákladech	43

Seznam použitých zkratek

N, CN = celkové náklady

N_j = průměrné náklady

q = množství

h = haléřový ukazatel nákladovosti

Q = objem produkce v Kč

MN = marginální náklady

CV = celkové výnosy

v_j = variabilní jednotkové náklady

c_j = jednotková cena výkonu

Q_{BZ} = objem výkonů, při kterém je dosaženo bodu zvratu

FN, F = celkové fixní náklady

Q_Z = objem produkce pro dosažení stanoveného zisku

Z = zisk

PP = procento přírážky režijních nákladů

NRN = nepřímé režijní náklady

RZ = rozvrhová základna

n_j = náklady na jednotku produkce

RV = rostlinná výroba

VKK = velkokapacitní kravín

OMD = odchov mladého dobytka

UOS = ústřední opravna strojů

BPS = bioplynová stanice

DNM = dlouhodobý nehmotný majetek

DHM = dlouhodobý hmotný majetek

VP = vnitropodnikový

Seznam použité literatury

Publikace

ČERVENÝ, Josef, SKÁLOVÁ Petra. *Manažerské účetnictví*. 2. vydání, Plzeň: ZČU, 2006. 204 s. ISBN 80-7082-998-2.

ČERVENÝ, Josef. *Finanční účetnictví*. 1. vydání, Plzeň: ZČU, 2015. 84 s. ISBN 978-80-261-0458-2.

FIBÍROVÁ, Jana, ŠOLJAKOVÁ, Libuše, WAGNER, Jaroslav a PETERA, Petr. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 2. aktualizované a přepracované vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 404 s. ISBN 978-80-7478-743-0.

FIBÍROVÁ, Jana, ŠOLJAKOVÁ, Libuše, WAGNER, Jaroslav a PETERA, Petr. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 392 s. ISBN 978-80-7357-712-4.

HRADECKÝ, Mojmír, LANČA Jiří, ŠÍŠKA Ladislav, *Manažerské účetnictví*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing 2010. 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3.

KHAIN M.Y., JAIN P. K. *Cost Accounting*. New Delphi: Tata MCGregot – Hill Pub. Co. Ltd. 2007 7th edition. ISBN: 0-07-040224-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck 2001, 367 s. ISBN80-7179-529-1.

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOCMANOVÁ, Alena. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde a. s. 2013, 368 s., ISBN 978-80-7201-932-8.

KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání, Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-726-1217-8.

LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*, 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2012. 280 s. ISBN 978-80-247-4133-8.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, KONEČNÝ, Miloš, VAVŘINA, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2014. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.

POLÁČKOVÁ, Jana a kol. *Metodika kalkulací nákladů a výnosů v zemědělství*. Praha: Ústav zemědělské ekonomiky a informací, 2010. 78 s. ISBN 978-80-86671-75-8

POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

REŽŇÁKOVÁ, Marie a kolektiv. *Řízení platební schopnosti podniku*, 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5.

RŮŽIČKOVÁ, Petra, *Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-9931-5.

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav et al. *Manažerská ekonomika*. 3., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X.

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

SYNEK, Miloslav, KOPKÁNĚ, Heřman a KUBÁLKOVÁ, Markéta. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009. 301 s. Ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.

ŠIMAN, Josef, PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 192 s. ISBN: 978-80-7400-117-8.

VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

Internetové zdroje

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. Úplný výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR, ©2012–

2015 [cit. 10.4.2017]. Dostupný z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=715571&typ=UPLNY>

Seznam příloh

Příloha A: Výkaz zisku a ztráty společnosti ALIMEX Nezvěstice a. s., rok 2013

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti ALIMEX Nezvěstice a. s., rok 2014

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty společnosti ALIMEX Nezvěstice a. s., rok 2015

Příloha A: Výkaz zisku a ztráty společnosti ALIMEX Nezvěstice a. s., rok 2013

Obchodní firma nebo
jiný název účetní jednotky
ALIMEX NEZVĚSTICE a.s.

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

33204 Nezvěstice

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Minimální závazný výčet
informací podle vyhlášky č.
500/2002 Sb

Ke dni 31.12.2013
(v tisících Kč)

Účetní jednotka doručí účetní
závěrku současně s doručením
daňového přiznání za daň z
příjmu 1× příslušnému fin. úřadu

Rok	Měsíc	IČO
2013	12	25196049

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	13501	13905
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	02	12738	13119
+	Obchodní marže (f. 01 - 02)	03	763	786
II.	Výkony (f. 05 + 06 + 07)	04	191252	174913
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	175631	154341
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-421	8471
II. 3.	Aktivace	07	16042	12101
B.	Výkonová spotřeba (f. 09 + 10)	08	147098	123989
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	111266	94363
B. 2.	Služby	10	35832	29626
+	Přidaná hodnota (f. 03 + 04 - 08)	11	44917	51710
C.	Osobní náklady	12	48293	47708
C. 1.	Mzdové náklady	13	35643	35200
C. 2.	Odměny členů orgánů a společnosti družstva	14	186	213
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	11717	11769
C. 4.	Sociální náklady	16	747	526
D.	Daně a poplatky	17	1474	1432
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	35683	28177
III.	tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (f. 20 + 21)	19	8432	6392
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	7968	6008
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	464	384
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálů (f. 23 + 24)	22	4228	3321
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	3947	3095
F. 2.	Prodaný materiál	24	281	226
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů minulých období (+/-)	25	-43	-4762
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	65521	38112
H.	Ostatní provozní náklady	27	3143	4145
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření [f. 11-12-17-18+19-22-(+/-25)+26-27+(-28)-(-29)]	30	26092	16193

Zdroj: Interní dokumenty společnosti 2017

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 33 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	2	3
N.	Nákladové úroky	43	4656	3058
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1416	921
O.	Ostatní finanční náklady	45	3144	1028
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - (+/-) 41) + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47)]	48	-6382	-3162
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	3897	3019
Q. 1.	- splatná	50	4044	1501
Q. 2.	- odložená	51	-147	1518
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	15813	10012
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
S. 2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníků (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	15813	10012
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	19710	13031

ALIMEX NEZVĚSTICE a.s
Nezvěstice 9
DIČ: CZ25198049 ⑦

Sestaveno dne: 19.2.2014	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing. Jaroslav ŠÍMA Petr SARO
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání místopředseda představenstva člen představenstva

Vyplněno programem WinFAS

Zdroj: Interní dokumenty společnosti 2017

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti ALIMEX Nezvěstice a. s., rok 2014

Obchodní firma nebo
jiný název účetní jednotky
ALIMEX NEZVĚSTICE a.s.

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

33204 Nezvěstice

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Mínimální závazný výčet
informací podle vyhlášky č.
500/2002 Sb

Ke dni 31.12.2014
(v tisících Kč)



Účetní jednotka doručí účetní
závěrku současně s doručením
daňového přiznání za daň z
příjmu 1× příslušnému fin. Úřadu

Rok	Měsíc	IČO
2014	12	25196049

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	13622	13501
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	02	12910	12738
+	Obchodní marže (f. 01 - 02)	03	712	763
II.	Výkony (f. 05 + 06 + 07)	04	216553	191252
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	189348	175631
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	11497	-421
II. 3.	Aktivace	07	15708	16042
B.	Výkonová spotřeba (f. 09 + 10)	08	164876	147098
B. 1.	Spotřeba materiálů a energie	09	121535	111266
B. 2.	Služby	10	43341	35832
+	Přidaná hodnota (f. 03 + 04 - 08)	11	52389	44917
C.	Osobní náklady	12	48953	48293
C. 1.	Mzdové náklady	13	34154	35643
C. 2.	Odměny členů orgánů a obchodní korporace	14	1748	186
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	11897	11717
C. 4.	Sociální náklady	16	1154	747
D.	Daně a poplatky	17	1458	1474
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	39777	35683
III.	tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů (f. 20 + 21)	19	7314	8432
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	6871	7968
III. 2.	Tržby z prodeje materiálů	21	443	464
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálů (f. 23 + 24)	22	4149	4228
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	3923	3947
F. 2	Prodaný materiál	24	226	281
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů ořískových období (+/-)	25	1756	-43
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	67445	65521
H.	Ostatní provozní náklady	27	4562	3143
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření [f. 11-12-17-18+19-22-(+/-25)+26-27+(-28)-(-29)]	30	26493	26092

Zdroj: Interní dokumenty společnosti 2017

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (f. 33 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	2	2
N.	Nákladové úroky	43	4135	4656
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1096	1416
O.	Ostatní finanční náklady	45	591	3144
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření [(f. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - (+/- 41) + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47)]	48	-3628	-6382
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	4308	3897
Q. 1.	- splatná	50	4637	4044
Q.2.	- odložená	51	-329	-147
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (f. 30 + 48 - 49)	52	18557	15813
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (f. 56 + 57)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
S. 2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (f. 53 - 54 - 55)	58	0	0
W.	Převod podílů na výsledek hospodaření společníků (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (f. 52 + 58 - 59)	60	18557	15813
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	22865	19710

Sestaveno dne: 24.2.2015	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing. Zdeněk Růžička místopředseda představenstva
Právní forma účetní jednotky Zatím neurčeno	Předmět podnikání  

Vyplněno programem WinFAS

ALIMEX NEZVĚSTICE a.s.
Nezvěstice 9
DIČ: CZ25196049 [®]

Zdroj: Interní dokumenty společnosti 2017

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty společnosti ALIMEX Nezvěstice a. s., rok 2015

Obchodní firma nebo
jiný název účetní jednotky
ALIMEX NEZVĚSTICE a.s.

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

Nezvěstice 9
33204 Nezvěstice

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

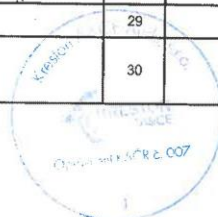
Minimální závazný výčet
informací podle vyhlášky č.
500/2002 Sb

Ke dni 31.12.2015
(v tisících Kč)

Účetní jednotka doručí účetní
závěrku současně s doručením
daňového přiznání za daň z
příjmu 1× příslušnému fin. Úřadu

Rok	Měsíc	IČO
2015	12	25196049

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	1100	13622
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	02	909	12910
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	191	712
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	179867	216553
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	183204	189348
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-20081	11497
II. 3.	Aktivace	07	16744	15708
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	151000	164876
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	113353	121535
B. 2.	Služby	10	37647	43341
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	29058	52389
C.	Osobní náklady	12	46226	48953
C. 1.	Mzdové náklady	13	33093	34154
C. 2.	Odměny členů orgánů a obchodní korporace	14	746	1748
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	11155	11897
C. 4.	Sociální náklady	16	1232	1154
D.	Daně a poplatky	17	1330	1458
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	43196	39777
III.	tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	6431	7314
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	6009	6871
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	422	443
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálů (ř. 23 + 24)	22	3915	4149
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	3626	3923
F. 2	Prodaný materiál	24	289	226
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	949	1756
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	71280	67445
H.	Ostatní provozní náklady	27	4161	4562
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 11-12-17-18+19-22-(-/-25)+26-27+(-28)-(-29))	30	6992	26493



Zdroj: Interní dokumenty společnosti 2017

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 33 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	2	2
N.	Nákladové úroky	43	4199	4135
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	185	1096
O.	Ostatní finanční náklady	45	716	591
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - (+/- 41) + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47)]	48	-4728	-3628
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	1405	4308
Q. 1.	- splatná	50	700	4637
Q. 2.	- odložená	51	705	-329
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	859	18557
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
S. 2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníků (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	859	18557
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	2264	22865

Sestaveno dne: 19.2.2016	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou ing. Zdeněk Růch předseda představenstva Josef Preisler místní předseda představenstva
Právní forma účetní jednotky Zatím neurčeno	Předmět podnikání <i>Handwritten signature</i>

Vyplněno programem WinFAS

ALIMEX NEJEDLIVOSTICE s.r.l. KREBETON
Nedvězí 99
DIČ: CZ25196049

Zdroj: Interní dokumenty společnosti 2017

Abstrakt

VALENTOVÁ, M. *Analýza řízení nákladů v konkrétním podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 66 s., 2017

Klíčová slova: náklady, kalkulace, optimalizace

Bakalářská práce se zabývá analýzou nákladů ve společnosti ALIMEX Nezvěstice a. s. Společnost provozuje zemědělskou prvovýrobu, převážně pěstování obilovin a chov mléčného skotu, v okrese Plzeň – jih. V práci je nejprve teoreticky popsána problematika nákladů a nákladových kalkulací, a to na základě rešerší odborné literatury. Následují informace o konkrétní společnosti, její historii a současném stavu. V praktické části jsou analyzovány náklady společnosti v letech 2013 až 2015. Dále jsou analyzovány kalkulace společnosti pro rostlinnou i živočišnou výrobu za rok 2015. Na základě provedených analýz byla navržena opatření vedoucí k optimalizaci nákladů společnosti a zpřesnění kalkulací pro rostlinnou i živočišnou výrobu. Ta spočívají například v zavedení GPS evidence polních prací, změně způsobu určování vnitropodnikových sazeb u mechanizace a minimalizaci režijních nákladů.

Abstract

VALENTOVÁ, M. *The analysis of cost management in the company*. Bachelor thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, University of West Bohemia, 66 p., 2017

Key words: costs, calculations, optimisation

This bachelor's work focuses on the analysis of cost management of the company ALIMEX Nezvěstice, a. s. This company operates in primary agricultural production, mainly in the large-scale, growth of crops and cattle breeding, in the district Pilsen – South. In the beginning, the thesis describes the problematics of costs and their calculation based on literature research, followed by information about the specific company, its history and current state. In the practical part are analysed company costs in the years 2013 to 2015. It is then followed by the analysis of crop and livestock production of the year 2015. Based on the performed analyses, an optimization of the company's costs and an accurate calculation of livestock and agricultural production was suggested. Such optimizations lay in, for example, a GPS evidence of field work, a change of determining tariffs for mechanization, and a minimization of overheads.