

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Řízení nákladů v podniku

Cost Management in the Company

Pavla Bednářová

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavla BEDNÁŘOVÁ**

Osobní číslo: **K16B0040K**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Řízení nákladů v podniku**

Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Charakterizujte význam řízení nákladů v podniku.
2. Definujte a analyzujte nástroje řízení nákladů v podnikové praxi.
3. Představte vybraný podnik a proveďte analýzu jeho informačního a účetního systému.
4. Proveďte analýzu řízení nákladů ve zvoleném podniku.
5. Vyhodnoťte efektivitu řízení nákladů ve vybraném podniku a navrhněte možná zlepšení.

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


- **ČECHOVÁ, Alena.** *Manažerské účetnictví.* Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2831-2.
- **KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel.** *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady.* Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
- **POPEŠKO, Boris a PAPADAKI, Šárka.** *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení.* Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5773-5.
- **SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva.** *Podniková ekonomika.* Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Hinke, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**


Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka




Ing. Pavlína Hejdková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Řízení nákladů v podniku“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....
podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské paní doc. Ing. Janě Hinke, Ph.D. za její rady, připomínky a pomoc při zpracování této práce.

Dále bych ráda poděkovala společnosti SAFEROAD Czech Republic s.r.o. za poskytnutí informací a materiálů ke zpracování práce.

OBSAH

Úvod.....	7
1 Cíl a metodický postup řešení	8
2 Řízení nákladů.....	9
2.1 Charakteristika nákladů	9
2.2 Náklady z pohledu finančního a daňového účetnictví	10
2.2.1 Členění nákladů	11
2.3 Náklady z pohledu manažerského účetnictví.....	12
2.3.1 Druhové členění nákladů	13
2.3.2 Účelové členění nákladů	14
2.3.3 Kalkulační členění nákladů.....	16
2.3.4 Členění nákladů dle závislosti na změnách objemu výroby	18
2.3.5 Členění nákladů podle podnikových činností.....	19
2.3.6 Další kategorie nákladů	20
3 Nákladové řízení – nákladová kalkulace	22
3.1 Předmět kalkulace	22
3.2 Přiřazování (alokace) nákladů předmětu kalkulace	23
3.3 Struktura nákladů v kalkulaci	23
4 Charakteristika vybraného podniku.....	26
4.1 Základní údaje o společnosti.....	26
4.2 Představení společnosti	27
4.3 Účetní a informační systém	28
4.4 Organizační struktura pro řízení nákladů.....	28
4.5 Sledované ukazatele hospodaření společnosti	29
4.6 Členění nákladů ve společnosti.....	30
4.6.1 Členění nákladů dle účelu.....	30
4.6.2 Členění nákladů dle podnikových činností.....	31
4.6.3 Členění nákladů dle zakázek.....	32
5 Řízení nákladů společnosti a jejich analýza	34
5.1 Analýza výsledků hospodaření ve sledovaném období	34
5.2 Analýza ostatních provozních nákladů	37
5.3 Analýza nákladů souvisejících s vozovým parkem	39

6	Vyhodnocení řízení nákladů společnosti a návrhy na zlepšení	42
6.1	Přřazení nákladů na zakázku	42
6.2	Snižování nákladů na PHM	43
6.2.1	Distribuční smlouvy	43
6.2.2	Tankovací karty	45
6.3	Úspora nákladů změnou typu pohonných hmot	47
	Závěr	51
	Seznam použité literatury	52
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	54
	Seznam příloh	55

ÚVOD

Řízení nákladů je velmi důležité pro zajištění hospodářského výsledku všech podnikatelských subjektů, protože hlavním cílem podnikání je samozřejmě tvorba zisku. Výše požadované zisku je obvykle plánována a řízení nákladů musí sloužit k jeho dosažení. V dnešní době není řízení nákladů chápáno pouze jako jejich snižování, ale hlavně pomocí jejich správného plánování, členění a kontrolování, lze ukázat, jak správné rozložení nákladů a jejich efektivní vynakládání může následně přispět k dosažení dlouhodobých a střednědobých plánů, kterými by podniky měly plnit svůj primární cíl a tím je právě dosažení zisku.

Správné řízení nákladů může ukázat, které z činností podniku jsou méně výnosné či ztrátové a je tedy třeba tyto činnosti minimalizovat a naopak činnosti, které tvoří větší část zisku podniku, by měl tento podnik podporovat více.

Náklady jsou odlišně chápány z pohledu finančního a manažerského účetnictví. Ve finančním účetnictví jsou náklady vymezovány jako úbytek ekonomického prospěchu, zjednodušeně lze říci, že se jedná o ekonomický zdroj „obětovaný“ na dosažení výnosů. Cílem finančního účetnictví je jasná kvantifikace výsledků podniku podle jednotné metodiky, která umožňuje srovnání více podnikatelských subjektů a slouží převážně pro externí uživatele jako např. finanční úřady nebo banky. V manažerském účetnictví jsou náklady charakterizovány jako hodnotově vyjádřené, účelově vynaložené ekonomické zdroje související s ekonomickou činností podniku a slouží obvykle pro potřeby konkrétního uživatele – podnikatele, manažera a slouží pro jeho správné rozhodování tak, aby bylo účelné a efektivní.

Hlavními metodami nebo způsoby řízení nákladů může být např. zlepšování organizace práce a zlepšování výrobních procesů, používání úspornějších technologií, přiřazování nákladů k nákladovým střediskům. Každý náklad by měl být správně identifikován a následně přiřazen k činnosti, se kterou přímo nebo nepřímo souvisí. Pro správné řízení nákladů slouží obvykle také kalkulace a rozpočty.

Zjednodušeně lze tedy říci, že řízení nákladů je trvalá snaha o dosažení vysoké efektivnosti.

1 CÍL A METODICKÝ POSTUP ŘEŠENÍ

Hlavním cílem bakalářské práce je identifikace hlavních nákladů a jejich řízení ve vybraném podnikatelském subjektu. Na základě zjištěných skutečností získaných zvolenými metodickými postupy následně navrhnout zlepšení tohoto řízení.

K dosažení hlavního cíle bakalářské práce je nutné splnit následující dílčí cíle:

- definovat význam řízení nákladů v podniku;
- vymežit charakteristiku nákladů a jejich možné členění;
- představit vybraný podnikatelský subjekt;
- provést ekonomickou analýzu podnikatelského subjektu se zaměřením na náklady;
- vyhodnotit efektivitu řízení nákladů ve vybraném podnikatelském subjektu;
- navrhnout možná zlepšení řízení nákladů.

Při zpracování bakalářské práce budou uplatněny následující metody.

Teoretická část:

- literární rešerše pomocí deskripce odborných zdrojů – zejména monografických, za účelem vytvoření přehledové báze v oblasti členění nákladů, řízení nákladů a nákladových kalkulací.

Praktická část:

- vyhledání a shromáždění informací o vybraném podnikatelském subjektu, společnosti SAFEROAD Czech Republic s.r.o., na základě dostupných zdrojů z oficiálního serveru českého soudnictví Justice.cz a interních zdrojů společnosti v období od roku 2014 do roku 2018;
- analýza členění nákladů vybraného podnikatelského subjektu dle interních výkazů zisku a ztrát společnosti od roku 2014 do roku 2018, které odpovídají standardům norské mateřské společnosti;
- analýza řízení nákladů v návaznosti na výsledky hospodaření vybraného podnikatelského subjektu se zaměřením na identifikaci objemově nejvýznamnějších nákladů za dané období;
- syntéza zjištěných poznatků, vyvození možných alternativ řešení a zjištění jejich využitelnosti zvoleným podnikem.

2 ŘÍZENÍ NÁKLADŮ

Řízení nákladů (anglicky Cost Management) zahrnuje všechny činnosti ve firmě, které směřují ke zlepšování efektivnosti a výkonnosti firemních procesů a firmy jako celku. Jedná se nejen o redukci nákladů, ale o celkové zvyšování efektivnosti firmy.

Je důležité nezaměňovat řízení nákladů s úspornými opatřeními nebo se snižováním nákladů. Řízení nákladů není jednorázová aktivita či projekt, je to trvalá snaha o dosažení vysoké efektivnosti. (zdroj: www.managementmania.com [online] [cit. 2019-04-06])

Řízení nákladů je proces plánování a řízení rozpočtu podniku. Řízení nákladů je forma manažerského účetnictví, která umožňuje podnikům předvídat hrozící výdaje, aby pomohla snížit pravděpodobnost překročení rozpočtu. (zdroj: www.whatis.techtarget.com) [online] [cit. 2019-07-07])

2.1 Charakteristika nákladů

Synek (2010) charakterizuje náklady jako v peněžích vyjádřenou spotřebu výrobních činitelů a jiných vynaložených prostředků v souvislosti s dosažením výnosů, což musí být účetně doloženo, neboť náklady snižují základ pro výpočet daně z příjmů. Odečtením nákladů od výnosů se zjistí hospodářský výsledek (zisk nebo ztráta). Náklady se třídí např. podle druhu spotřebovaného výrobního činitele na nákladové druhy (spotřeba materiálu, mzdy, odpisy aj.), podle souvislosti změn objemu výroby se změnou nákladů (náklady fixní a proměnné), podle toho, zda lze náklady přiřadit bezprostředně k danému jednotlivému výrobku či nikoli (náklady přímé a nepřímé). Snižování nákladů je podle něj hlavní cestou k růstu hospodárnosti.

Oproti tomu Šiman (2010) klasifikuje náklad jako spotřebu výrobních faktorů (vstupů) vyjádřených v peněžních jednotkách, vynaložených na tvorbu podnikových výnosů (výstupů) a zaznamenaných v účetním systému podniku. Spotřebou výrobních faktorů se rozumí spotřeba jednorázová (např. materiál, energie, pracovní síla) i postupná (např. odpisy dlouhodobého majetku).

Náklady jsou jako základní ekonomická veličina často jednotlivými skupinami uživatelů chápány odlišně, uvádí Pepesko (2016). Externí a interní uživatelé účetních informací vnímají náklady částečně odlišně, což se projevuje v jiném pojetí nákladů v rámci těchto účetních systémů. Lze tedy říci, že náklady jsou jinak vnímány ve finančním účetnictví a jinak v účetnictví manažerském.

Účetní zpravidla definují náklad jako zdroj obětovaný nebo odpuštěný za účelem dosažení konkrétního cíle. Většina lidí pokládá náklady za peněžní částky (např. dolary, eur, libry nebo jeny), které musí být zaplacený za získání zboží a služeb. (Horngren 2005)

2.2 Náklady z pohledu finančního a daňového účetnictví

V odborné literatuře, např. Taušl Procházková (2018), Král (2018), je nejtypičtější pojetí nákladů z hlediska finančního a daňového účetnictví a manažerského účetnictví.

Ve finančním účetnictví se sledují informace k nákladům za podnik jako celek. Tyto informace slouží jak externím uživatelům, tak interním uživatelům. V podstatě představují základní zdroj dat, který je nutné mít k dispozici pro řízení podniku. Výstupy těchto informací lze hledat v účetní závěrce (tedy v rozvaze, výkazu zisku a ztráty, cash flow a v příloze účetní uzávěrky). Náklady jsou zde chápány z hlediska úbytku ekonomického prospěchu. V tomto účetnictví se evidují data týkající se minulých období. Východiskem pro daňové účetnictví jsou informace z finančního účetnictví, které jsou upraveny o daňové uznatelné položky. Výstupy finančního i daňového účetnictví využívají externí uživatelé (banky, instituce veřejné správy atd.) Tento fakt lze pozorovat mimo jiné na struktuře výkazů, které jsou evidovány z velké míry s ohledem na okolí podniku. Tomu odpovídá například druhové členění nákladů nebo skutečnost, že tento druh účetnictví informuje o podniku jako celku (externí uživatelé se většinou nezajímají o informace k jednotlivým vnitropodnikovým činnostem). Ve většině případů se též data evidují v peněžních jednotkách, nikoliv v naturálních veličinách.

Právní úprava v ČR

Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví (v platném znění) – obecná úprava

Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví (konkrétně Hlava III – Obsahové vymezení některých položek výkazu zisku a ztráty).

Český účetní standard pro podnikatele 019 – Náklady a výnosy

Podle Hinke (2017) vyčerpávající definice nákladů ani výnosů v právních předpisech ČR sice není, lze však vycházet z toho, jak jsou tyto kategorie charakterizovány v literatuře či v mezinárodních standardech.

Náklady jsou tokové veličiny, zjišťované vždy za určitý časový interval.

Obecně pro účtování nákladů a výnosů platí následující pravidla:

- evidují se narůstajícím způsobem od počátku roku („od nuly“, náklady na straně MD, výnosy na straně D);
- je uplatňován brutto princip (zákaz kompenzace nákladů a výnosů, např. oddělení nákladových a výnosových úroků);
- uplatňuje se časové rozlišování (zajištění věcné srovnatelnosti);
- u mnoho položek je vedena analytická evidence – např. zajištění daňových požadavků (rozdělení položek tam, kde je daňově uznatelná jen určitá část). (Hinke 2017)

2.2.1 Členění nákladů

Členění nákladů se může lišit. Základní postup účtování nákladů pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účtování, určuje Český účetní standard pro podnikatele č. 019.

Skálová (2019) třídí náklady dle:

- druhu – toto členění sleduje prvotní formu nákladů při jejich vstupu do hospodářské činnosti, odpovídá na otázku, co bylo spotřebováno, jaká konkrétní aktiva, nakupované služby nebo práce;
- účelu – účelové hledisko je velmi široké. Je možné třídit náklady podle činnosti, středisek, výrobků, zakázek atd. Finanční účetnictví pro účelové členění používá členění na náklady provozní a náklady finanční. Podle tohoto členění bývá také vykazován výsledek hospodaření jako součet výsledku hospodaření z provozní činnosti a z finančních operací;
- dopadu do daňové problematiky – pro daňové účely zavádí zákon o daních z příjmů pojem výdaje (náklady) na dosažení, zajištění a udržení příjmů. Náklady vynaložené na dosažení zajištění a udržení zdanitelných příjmů se pro zjištění základu daně odečtou ve výši prokázané, ve výši stanovené zákonem o daních z příjmů nebo jinými předpisy (např. odpisy hmotného majetku, tvorba rezerv a opravných položek podle zákona o rezervách, výdaje na reprezentaci atd.).

Podle Hinke (2017) lze členit náklady na:

- provozní, které je možné dále členit podle druhu nebo účelu. Výši provozních nákladů – tzn. nákladů souvisejících s podnikatelskou činností – může podnikatel svými rozhodnutími ovlivňovat;
- finanční, které souvisejí s držbou a zhodnocováním (případně znehodnocováním) peněžního a finančního majetku podniku.

Mezi provozní náklady podle Hinke (2017) patří:

- spotřeba materiálu, prodané zboží;
- opravy a udržování;
- cestovné;
- náklady na reprezentaci;
- ostatní služby;
- osobní náklady;
- daně a poplatky;
- jiné provozní náklady;
- odpisy, rezervy, opravné položky;
- změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace.

2.3 Náklady z pohledu manažerského účetnictví

V manažerském účetnictví jsou náklady vnímány z pohledu interního účetnictví. Jsou určeny pro efektivní řízení podniku, využívají se kalkulace, rozpočty a různé statistické metody. V manažerském pojetí nákladů se náklady chápou jako hodnotově vyjádřené účelné vynaložení ekonomických zdrojů podniku. Manažerské účetnictví není regulováno žádnými předpisy a je fakultativní. V tomto případě je velice účelné, aby takový účetní systém byl nastaven a uzpůsoben potřebám konkrétního podniku. Proto se jednotlivé nástroje, které se využívají v tomto typu účetnictví, mohou lišit. (Taušl Procházková 2018)

Šiman (2010) uvádí, že náklady podniku nejsou vždy totožné s peněžními výdaji, resp. snižují hodnotu výsledku hospodaření bez ohledu na to, zda ve stejném období došlo k výdaji peněžních prostředků a přístupy finančních manažerů podniku k vykazovaným nákladům musí respektovat uvedené skutečnosti.

Popesko (2016) uvádí, že schopnost řídicího subjektu správně řídit a ovlivňovat příčiny vzniku nákladů stojí na znalosti jejich struktury a příčin vzniku. Členění, respektive

klasifikace nákladů podle různých kritérií je tedy základním předpokladem pro aplikaci dalších nástrojů manažerského účetnictví.

Členění nákladů je obvykle:

- druhové;
- účelové;
- kalkulační;
- dle závislosti na změnách objemu výroby;
- podle podnikových činností;
- další.

2.3.1 Druhové členění nákladů

Druhové členění nákladů podle Šimana (2010) umožňuje výpočet výsledku hospodaření, výpočet haléřových ukazatelů nákladovosti výnosů (tržeb), a také provedení zevrubné analýzy výsledků hospodaření.

Nákladové druhy (prvotní náklady) jsou náklady externí, které vznikají při styku podniku s okolím. Jejich agregované hodnoty uváděné ve výkazu zisku a ztráty lze podrobněji členit pomocí analytické evidence. Informují o spotřebě jednotlivých druhů nakoupených výrobních faktorů. Využití pro finanční řízení je omezené, nákladové druhy nelze přiřadit k místu vzniku ani podnikovému výkonu.

Základní nákladové druhy podle Šimana jsou:

- materiálové náklady (spotřeba materiálu – základního i pomocného);
- energetické náklady (spotřeba tepla, energie, plynu, vody atd.);
- náklady na služby (cestovné, dopravné, poradenství, školení atd.);
- osobní náklady (mzdy, náklady na sociální a zdravotní pojištění);
- odpisy hmotného i nehmotného majetku;
- finanční náklady.

Král (2018) připomíná, že toto členění má větší význam z makroekonomického hlediska při zjišťování národního důchodu, úhrnné materiálové spotřeby, osobních nákladů a obdobných souhrnných hodnotových veličin a národní ekonomiky a jejich nad- i subsystémy. Podle Krále (2018) se z tohoto důvodu – zejména v zemích kontinentální Evropy, ale minimálně jako informace uváděná v příloze k účetní závěrce překládané v souladu s anglosaským přístupem – uplatňuje jako základní členění ve finančním

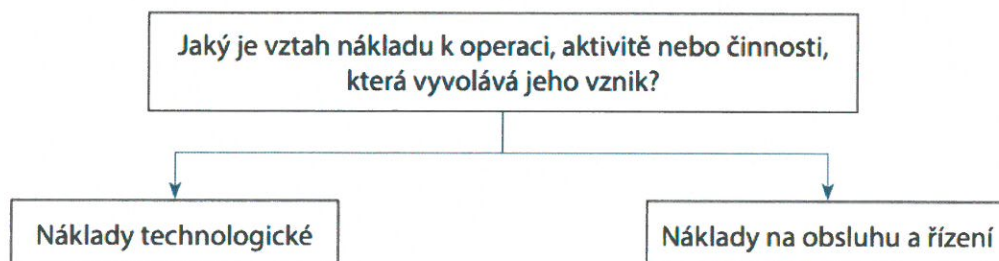
účetnictví. Také uvádí, že pro řízení na nižších vnitropodnikových úrovních je však použití samostatného druhového členění omezené. Platí to zejména v tom případě, chtěli pomocí druhového členění nákladů hodnotit hospodárnost, účinnost a efektivnost podnikových výkonů. Důvodem je hlavně skutečnost, že druhové členění nevyjadřuje příčinu vynaložení nákladů (svého věcného nositele).

2.3.2 Účelové členění nákladů

Jednou z nejdůležitějších skupin rozhodovacích úloh jsou podle Krále (2018) úlohy zajišťující řízení hospodárnosti vynaložených nákladů. Jejich východiskem je zjistit, zda se v podniku náklady spoří nebo naopak překračují. Základem stanovení racionálního nákladového úkolu, se kterým se poměruje skutečná spotřeba nákladové složky, je právě účelové členění nákladů. Proti tomu Popesko (2016) říká, že základním předpokladem efektivního nákladového řízení je schopnost klasifikovat náklady ve vztahu k účelu jejich vynaložení. Manažerské rozhodování je ve své podstatě orientované nikoliv na analýzu druhu spotřebovaných nákladů, ale spíše na účel, k němuž byly náklady vynaloženy. Z tohoto úhlu pohledu pak člení náklady na:

- náklady technologické (např. náklady na jednicový materiál, mzdové náklady výrobních dělníků, odpisy strojů, pronájem výrobní haly, mzdy údržbářů);
- náklady na obsluhu a řízení (např. mzdy manažerů, účetních, personalistů, náklady na výpočetní techniku pro administrativní pracovníky, náklady na informační systém podniku).

Král (2018) uvádí stejné členění těchto nákladů a z hlediska řízení hospodárnosti pak tyto náklady dále člení podle jejich vztahu k činnosti, aktivitě či operaci (viz obr. 1)



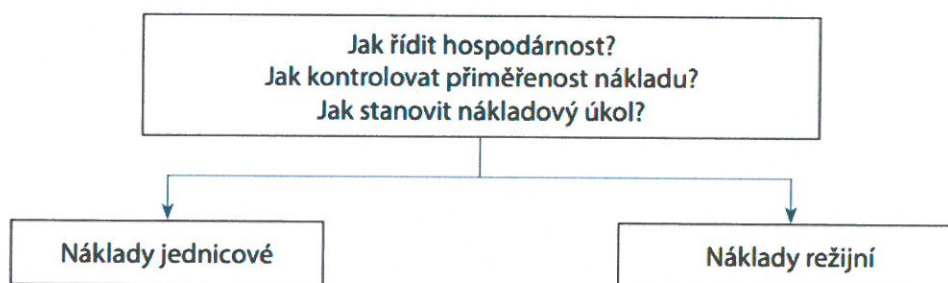
Obrázek 1: Účelové členění nákladů

Zdroj: Král, 2018

V praxi se ale velmi často uplatňuje členění nákladů podle vztahu k jednici prováděného výkonu. Zde člení Popesko (2016) náklady na:

- náklady jednicové (např. náklady na jednicový materiál, mzdové náklady výrobních dělníků);
- náklady režijní (např. odpisy strojů, pronájem výrobní haly, mzdy údržbářů, mzdy manažerů, účetních, personalistů, náklady na výpočetní techniku pro administrativní pracovníky, náklady na informační systém podniku.

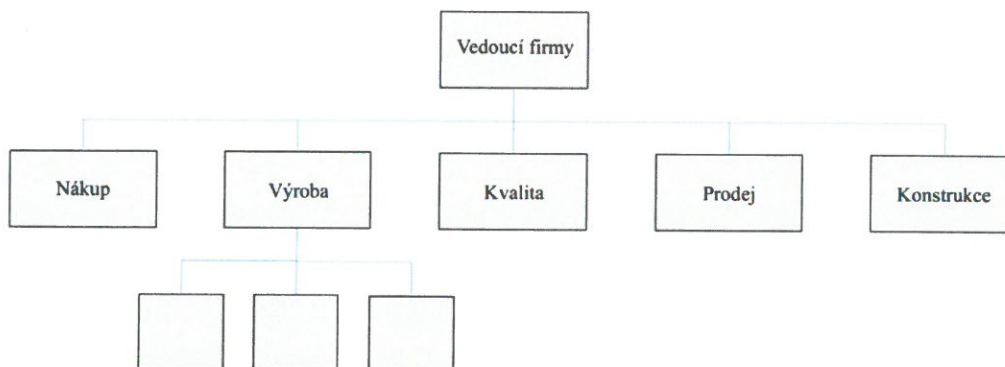
Podle Krále (2018) je značně obecné rozčlenění nákladů na technologické a na obsluhu a řízení je výchozí momentem pro určení konkrétního nákladového úkolu jednotlivých nákladových složek (viz obr. 2).



Obrázek 2: Členění nákladů z hlediska řízení hospodárnosti

Zdroj: Král, 2018

V rámci účelového členění nákladů se v některých případech používá i tzv. členění nákladů po linii útvarů (či podle místa vzniku). Cílem je podle Popeska (2016) klasifikovat náklady podle odpovědnostních útvarů, v jejichž rámci vznikly. Členíme je v takové struktuře, která odpovídá příslušnosti k jednotlivým podnikovým útvarům.



Obrázek 3: Účelové členění nákladů po linii útvarů

Zdroj: Popesko (2016)

Také ostatní autoři (Čechová 2011, Synek 2010, Taušl Procházková 2017) rovněž člení náklady podle účelu na náklady podle útvarů nebo podle výkonů, přičemž náklady podle výkonů se dále mohou rozlišovat na náklady přímé (jednicové) a nepřímé (režijní), technologické a náklady na obsluhu a řízení.

2.3.3 Kalkulační členění nákladů

Kalkulování nákladů na jednotku podnikového výkonu je podle Šimana (2010) základním nástrojem řízení nákladů. Kalkulační členění nákladů podle něj umožňuje:

- přiřadit náklady ke konkrétnímu podnikovému výkonu;
- stanovit návrh prodejní ceny;
- zjistit výši zisku, hrubého rozpětí, resp. příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku; zisk je rozdíl prodejní ceny a úplných nákladů výkonu, hrubé rozpětí, resp. příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku je rozdíl prodejní ceny a jednicových, resp. variabilních nákladů podnikového výkonu;
- zjistit rentabilitu jednotlivých podnikových výkonů, která se vyjadřuje jako poměr zisku, hrubého rozpětí nebo příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku a prodejní ceny nebo úzkého místa výroby;
- na základě vypočtené rentability jednotlivých výrobků řídit strukturu výrobního programu;
- realizovat řadu dalších manažerských rozhodnutí, např. zda předmět podnikového výkonu zajistit vlastními silami, nebo nakoupit.

Kalkulační členění nákladů podle Popeska (2016) představuje klasifikaci nákladů, která se široce využívá v kalkulačním účetnictví. Ve své podstatě jde o klasifikaci velmi podobnou účelovému členění nákladů a jeho dělení na jednicové a režijní náklady. V některých situacích jsou tato členění dokonce zaměňována. Anglosaská literatura dokonce mezi režijními a nepřímými náklady nerozlišuje a považuje tyto termíny za synonyma.

Náklady, které jsou přiřazovány nějakému nákladovému objektu (tedy předmětu alokace), lze rozčlenit do dvou kategorií:

- přímé náklady, které bezprostředně souvisejí s konkrétním druhem výkonu;
- nepřímé náklady, jež se nevážou k jednomu druhu výkonu a zajišťují průběh podnikatelského procesu v podniku v širších souvislostech.

Král (2018) uvádí, že kalkulační členění je zvláštním typem účelového členění nákladů. Do určité míry se tedy na ně vztahují úvahy týkající se stanovení nákladového úkolu pro kontrolu hospodárnosti jednicových a režijních nákladů. Popesko (2016) také uvádí, že zásadním rozdílem mezi účelovým a kalkulačním členěním nákladů je skutečnost, že zatímco u účelového členění se vztahuje náklad k jednici (jednotce) výkonu, v rámci kalkulačního členění se náklady vztahují vůči druhu výkonu, tedy k více jednicím. Kalkulační členění nákladů vychází ze schopnosti přiřadit náklad výkonu v rámci kalkulace. Přímé náklady jsou tedy takové náklady, které se mohou specificky a exkluzivně vztáhnout k nějakému nákladovému objektu (například výrobku). Naproti tomu nepřímé náklady nemohou být specificky a exkluzivně vztahovány k určité aktivitě, a to zejména ze dvou důvodů:

- 1) Buď exkluzivní vazba mezi nákladem a objektem neexistuje, jedná se tedy o režijní náklad;
- 2) Nebo tuto exkluzivní vazbu nejsme schopni v rámci účetní evidence nákladů identifikovat, případně pro nás tato identifikace není z nákladového hlediska relevantní.

Čechová (2011) říká, že přímé náklady jsou takové náklady, které lze jednoznačně a spolehlivě vyčíslit současně s příslušným výkonem a nepřímé náklady představují náklady, které nelze přímo přiřadit určitému výkonu, ale přiřazují se pomocí nepřímých postupů, tj. matematickými výpočty. Také říká, že charakteristickým znakem nepřímých nákladů je to, že

- jsou vynakládány neoddělitelně na více aktivit, a tedy i výkonů;
- jejich přiřazení určité aktivitě se děje pomocí matematicko-technických metod, např. stanovení rozvrhové základny a rozdělení nepřímých nákladů ve vztahu k této základně nebo pomocí různých ekvivalentů apod.

Patří sem obvykle náklady obsluhy a řízení, avšak i zde existují výjimky a nepřímo jsou přiřazovány i náklady, které by na první pohled mohly být považovány za náklady přímé, jako jsou:

- odpisy výrobních zařízení sloužících pro několik druhů výkonů;
- spotřeba materiálu u výroby několika druhů výrobků, která není evidována samostatně apod.

2.3.4 Členění nákladů dle závislosti na změnách objemu výroby

Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů je vnímáno jako jeden z nejvýznamnějších nástrojů řízení nákladů. Toto členění bývá také považováno za specifický nástroj manažerského účetnictví, protože na rozdíl od výše uvedených klasifikací, které byly zaměřeny na klasifikaci minulých, již spotřebovaných nákladů, je cílem členění ve vztahu k výkonům zaměřeno na zkoumání chování nákladů za předpokladu různých variant objemu budoucích výkonů. (Popesko 2016)

V rámci tohoto členění Popesko (2016) rozlišuje tyto základní kategorie nákladů:

- variabilní náklady;
- fixní náklady;
- smíšené náklady.

Variabilní náklady definuje jako náklady, jejichž výše se při změně objemu výkonů změní. Nejdůležitější složkou variabilních nákladů jsou tzv. proporcionální náklady, výše těchto nákladů se mění přímo úměrně s úrovní aktivity. Celkové proporcionální variabilní náklady mají tedy lineární charakter, zatímco jednotkové variabilní náklady mají konstantní charakter.

Popesko (2016) dále říká, že ne všechny variabilní náklady podniku budou mít striktně proporcionální charakter. Může nastat situace, kdy náklady rostou rychleji nebo pomaleji než objem produkce. V případě, že náklady rostou rychleji než objem produkce, hovoříme o tzv. nadproporcionálních variabilních nákladech. Náklady, které rostou pomaleji než objem produkce, označujeme jako tzv. podproporcionální náklady.

Příkladem variabilních nákladů mohou být jednicové mzdy, jednicový materiál nebo spotřeba energie na daný produkt.

Fixní náklady představují podle Popeska (2016) náklady, které zůstávají neměnné při různých úrovních aktivity organizace, v průběhu určitého časového období. Příkladem fixních nákladů jsou např. odpisy nebo odměna manažera.

Čechová (2011) charakterizuje variabilní náklady jako vklady, které je možné ekonomicky dělit a vkládat je do jednotlivých procesů v takové výši, která odpovídá danému objemu výkonů, a to v čase, v němž jsou uskutečňovány. Fixní náklady charakterizuje jako vklady, které nelze ekonomicky dělit. Vkládat do jednotlivých procesů je lze pouze zprostředkovaně pomocí matematicko-ekonomických výpočtů, tj. nepřímo.

Jak uvádí Popesko (2016), v praxi nastává velmi často situace, kdy velká část nákladových položek podniku vykazuje smíšený charakter a zahrnuje jak variabilní, tak fixní službu nákladů. Jako příklad uvádí spotřebu elektrické energie. Část těchto nákladů má fixní charakter, protože pokrývá spotřebu energie na osvětlení haly, provoz výpočetní techniky nebo vytápění. Část této spotřeby, která souvisí se spotřebou energie na provoz výrobní linky, bude mít – při zachování plynulosti výroby – proporcionální charakter.

Král (2018) podotýká, že spojovací můstek, který vytváří toto členění nákladů mezi tradičním nákladovým účetnictvím a účetnictvím orientovaným na rozhodování, je patrný i v současné době. V souvislosti s rostoucí dynamikou a neurčitostí podnikatelského prostředí totiž stále roste počet progresivních firem, které informaci o závislosti konkrétní nákladové položky na změnách objemu výkonů zařazují – stejně jako informace o středisku, které ovlivňuje jeho výši a o výkonu, který je jeho nositelem – mezi základní identifikace zobrazení nákladů v nákladovém účetnictví.

2.3.5 Členění nákladů podle podnikových činností

Obvykle se rozlišují náklady podle těchto hlavních podnikových funkcí:

- náklady na pořízení;
- náklady na skladování;
- náklady na výrobu;
- náklady na správu;

- náklady na odbyt.

(Synek 2010)

Do této kategorie můžeme také zařadit členění nákladů ve vztahu k útvarům. Čechová (2011) člení tyto náklady podle místa vzniku a podle odpovědnosti.

Základním cílem členění podle místa vzniku je:

- zajištění věcné a časové souvislosti mezi objemem výkonů a potřebným množstvím zdrojů k jejich vytvoření;
- optimální využití zdrojů umístěných v daném útvaru (využití kapacity);
- zajištění optimálních proporcí mezi jednotlivými útvary, vzájemné spolupráce.

Pro členění nákladů podle odpovědnosti uvádí Čechová (2011) tyto charakteristické rysy:

- náklady, které vstupují do určitého „odpovědnostního“ útvaru, nemohou být ovlivněny náklady, které vznikly mimo tento útvar, i když s jeho činností souvisí. Z tohoto důvodu se pro ocenění nákladů v odpovědnostním účetnictví používají předem stanovené ceny, tzv. vnitropodnikové;
- pokud vzniknou neplánované náklady v jednom útvaru vlivem činnosti jiného útvaru, převádějí se zpětně na útvar, v němž probíhá činnost, která vznik nákladů zavinila;
- také naopak, jestliže u jiných útvarů vzniknou neplánované náklady vlivem daného útvaru, převádějí se náklady z těchto útvarů na něj, neboť tady je původní místo jejich vzniku;
- výkony určitého útvaru jsou oceňovány v předem stanovené výši – tzv. vnitropodnikovými cenami, obdobně jako u nákladů vstupujících do jednotlivých útvarů;
- rozdíl mezi náklady zaúčtovanými na daný útvar podle odpovědnosti a náklady uznanými pak představují výsledek příslušného odpovědnostního útvaru.

Závěrem Čechová (2011) říká, že řízení nákladů formou sledování odpovědnosti a jejich vyhodnocování, je účinným nástrojem řízení hospodárnosti a kvality činnosti celého podniku.

2.3.6 Další kategorie nákladů

Taušl Procházková (2017) do této kategorie zařazuje ekonomické náklady, které zahrnují skutečně vynaložené náklady i tzv. oportunitní náklady (náklady obětované příležitosti)

a přírůstkové náklady (nebo také mezní, marginální), které vyjadřují přírůstek celkových nákladů při nárůstu objemu výroby o jednu jednotku. Mezní náklady se využívají pro určení množství produkce, při kterém je maximální zisk. Ekonomická teorie říká, že maximální zisk je dosahován, pokud se mezní tržby rovnají mezním nákladům.

Synek (2010) uvádí mimo již výše uvedené kategorie dalších nákladů ještě náklady např. plánované, normované a skutečné, náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení, explicitní a implicitní náklady. Většina těchto nákladových kategorií se využívá v manažerském účetnictví.

Popesko (2016) uvádí, že náklad se z hlediska manažerského účetnictví projeví již v okamžiku vynaložení ekonomického zdroje. Toto vynaložení však většinou nevede k celkovému úbytku majetku, ale pouze ke změně v jeho struktuře (nákup zboží, materiálu či strojního zařízení). Nákladem ve smyslu finančního účetnictví se stane až v okamžiku, kdy tento zdroj vyčerpá svoji „užitečnost“ (např. stane se součástí výrobku, který byl prodán zákazníkovi). Popesko (2016) dělí tedy ještě náklady na náklady produktu, jejichž vynaložení je vyjádřeno jako zvýšení budoucího ekonomického prospěchu vytvářeného aktiva. Tyto náklady jsou aktivovány v ocenění tohoto aktiva a až do okamžiku jeho prodeje (respektive vyčerpání jeho užitečnosti) se vykazují jako část aktiv v rozvaze a náklady období, jejichž vynaložení se chápe jako „vyčerpání“ ekonomického zdroje (respektive užítku, který tento zdroj v sobě obsahoval), a které se tedy již v hodnoceném období projeví úbytkem aktiv nebo přírůstkem podnikových dluhů, souvztažně se snížením zisku běžného období.

Král (2018) ve svém členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování pro řízení podnikatelského procesu, mimo výše uvedeného členění, ještě uvádí kategorie pro zhodnocení budoucích variant podnikání a pro rozhodování:

- tzv. relevantní náklady – náklady důležité z hlediska daného rozhodnutí, protože se při uskutečnění různých variant našeho rozhodnutí budou měnit – základní formou jsou tzv. rozdílové náklady, vyjadřované jako rozdíl nákladů před uvažovanou změnou a po změně;
- náklady irelevantní – pro dané rozhodnutí nedůležité, protože změna varianty neovlivňuje jejich výši.

3 NÁKLADOVÉ ŘÍZENÍ – NÁKLADOVÁ KALKULACE

Základem nákladového řízení je nákladová kalkulace.

Kalkulaci je možné definovat jako propočítání nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny na výrobek, službu, činnost, operaci nebo jinak naturálně vyjádřenou jednotku výkonu firmy, tedy kalkulační jednici či nákladový objekt. (Popesko 2016)

Kalkulace představují písemný přehled jednotlivých položek nákladů. Kalkulace nákladů jsou pro podnik zásadní, bez jejich existence by podnik nemohl efektivně fungovat. Jsou podkladem pro rozhodování podniku o tom, které produkty nebo služby má podnik nabízet, vyrábět a prodávat a v jakém cenovém rozmezí se tyto produkty nebo služby mají pohybovat, aby byly pro podnik rentabilní. V současné době vysoké konkurence (zpravidla skoro v každém odvětví) slouží kalkulace především jako nástroj pro kontrolu rentability. (Taušl Procházková 2018)

Předmětem kalkulace by v zásadě měly být veškeré výkony, a to ať konečné nebo dílčí, které jsou v podniku prováděny. Je pravdou, že v praxi se kalkulace používají jen tam, kde je výroba nebo poskytování služeb natolik rozmanité a obsáhlé, že bez kalkulací by nebylo možné stanovit ceny výkonů. Nebo se kalkulují jen některé výkony, které podnik považuje za nejdůležitější, nebo jejich skupiny. (Čechová 2011)

Král (2018) říká, že metodou kalkulace se rozumí způsob stanovení předpokládané výše, resp. následného zjištění skutečné výše hodnotové veličiny na konkrétní výkon. Obecně je závislá

- na vymezení předmětu kalkulace;
- na způsobu přiřazování (alokace) nákladů předmětu kalkulace;
- na struktuře nákladů, ve které se zjišťují nebo stanovují náklady na kalkulační jednici.

3.1 Předmět kalkulace

Předmětem kalkulace obecně mohou být všechny druhy dílčích i finálních výkonů, které podnik vyrábí nebo provádí. Tato obecná zásada se však v praxi často modifikuje s ohledem na rozsah prováděných výkonů, složitost podnikatelského procesu i využitelnost kalkulací v řízení. (Král 2018).

Podle řady autorů (např. Král 2018, Popesko 2016, Čechová 2011) vymezují předmět kalkulace jednak na kalkulační jednici a jednak kalkulovaným množstvím.

Kalkulační jednice – konkrétní výkon, vymezený měrnou jednotkou a druhem, na který se stanovují nebo zjišťují náklady na další hodnotové veličiny.

Kalkulované množství – zahrnuje určitý počet kalkulačních jednic pro něž se stanovují nebo zjišťují celkové náklady.

Čechová (2011) uvádí, že stanovení kalkulovaného množství je velmi důležité především při stanovování nebo výpočtu podílu fixních nákladů na jednotku výkonu (kalkulační jednici), neboť fixní náklady nelze vztahovat k jednotlivým výrobkům, jednotkám výkonu přímo.

3.2 Přiřazování (alokace) nákladů předmětu kalkulace

Podle Krále (2018) neexistuje univerzálně správný nebo špatný způsob přiřazení nákladu příslušnému výkonu. Každý způsob alokace musí respektovat nejen vztah nákladů k objektu, ale zejména rozhodovací úlohu, která bude na základě tohoto přiřazení řešena.

Přiřazování nákladů objektu alokace (výkonu) je jedním z ústředních problémů, které se v rámci nákladových kalkulací řeší. Nákladová alokace je součástí obecného přiřazování nákladů nákladovému objektu. Náklady, které jsou definovanému objektu přiřazovány, se klasifikují podle kalkulačního členění nákladů, tedy na přímé a nepřímé náklady, avšak s přihlédnutím k dalším hlediskům, jako jsou členění nákladů na jednicové a režijní, fixní a variabilní, relevantní a irelevantní. (Král 2018, Popesko 2016, Čechová 2011)

3.3 Struktura nákladů v kalkulaci

Podle Krále (2018) je struktura, v níž se stanovují a zjišťují náklady výkonů, vyjádřena v každém podniku individuálně v tzv. kalkulačním vzorci. Pojem „vzorek“ však nelze chápat jako jednoznačně danou formu vykazování. Spíše naopak: podstatným rysem kalkulačního systému progresivních podniků je to, že způsob řazení nákladových položek, podrobnost jejich členění, vztah ke kalkulaci ceny a dalších hodnotových veličin i struktura mezisoučtů se vykazují variantně s ohledem na uživatele a rozhodovací úlohu, k jejímuž řešení má kalkulace přispět.

Všichni autoři (Král 2018, Popesko 2016, Čechová 2011 a další) uvádí klasický kalkulační vzorec ve stejné podobě. Zároveň se shodují, že tento typový kalkulační vzorec je v dnešní době zastaralý a jeho původ pochází z doby centrálně plánovitého

řízení, kdy byly kladeny požadavky na unifikaci vykazovaných informací – ve struktuře vykazovaných nákladů, v jejich rozsahu, ve sjednoceném obsahu vykazovaných položek. Podle Krále (2018) se v některých podnicích stále ještě spojuje s jeho tradiční podobou, která byla předmětem legislativní harmonizace.

1. Přímý materiál
2. Přímé osobní náklady
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní (provozní) režie
<hr/>
Vlastní náklady výroby
5. Správní režie
<hr/>
Vlastní náklady výkonu
6. Prodejní náklady
<hr/>
Úplné vlastní náklady výkonu
7. Zisk nebo ztráta
<hr/>
Cena výkonu

Obrázek 4: Typový kalkulační vzorec

Zdroj: vlastní zpracování, 2019, dle Krále 2018, s. 151

V reakci na omezení tradičního kalkulačního vzorce Král (2018) uvádí, že se v současné praxi uplatňují kalkulační vzorce, charakteristické jednak odlišně vyjádřením vztahem nákladů výkonu k ceně, jednak variantně strukturovanými náklady výkonů. Král (2018) a Popesko (2016) v této souvislosti uvádějí tyto další kalkulační vzorce:

- retrográdní kalkulační vzorec;
- kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady;
- dynamické kalkulace;
- kalkulace se stupňovitým rozvrstvením fixních nákladů;
- kalkulace relevantních nákladů.

Čechová (2011) shrnuje tuto problematiku konstatováním, že manažer podniku by měl mít představu, kam se má ubírat vývoj nákladů, a musí vědět:

- jaký cíl určité aktivity stanoví;
- zda půjde o maximalizaci ceny, neboť jde o ojedinělou zakázku;

- nebo potřebuje nastavit cenu svých výkonů (a tedy i nákladů) tak, aby své výkony dlouhodobě udržel na trhu atd.

Každý manažer by měl vědět, jaké jsou možnosti řízení nákladů a jak pracovat s kalkulacemi.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Pro praktickou část bakalářské práce byla zvolena společností SAFEROAD Czech Republic s.r.o. (dále jen společnost), která zajišťuje v České republice realizaci dopravně bezpečnostní prvků.

The logo consists of the word "SAFEROAD" in a bold, uppercase, sans-serif font, followed by a registered trademark symbol (®).

Obrázek 5: Logo společnosti

Zdroj: interní materiály společnosti, 2019

4.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní název:	SAFEROAD Czech Republic s.r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Plzeňská 666, 330 22 Líně
IČO:	25229761
Den zápisu do obchodního rejstříku:	8. února 1999
Spisová značka:	C 10825 vedená u Krajského soudu v Plzni
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona provádění staveb, jejich změn a odstraňování
Tržby:	210 488 000 Kč
Základní kapitál:	100 000 Kč
Počet stálých zaměstnanců:	67
Statutární orgány:	2 jednatele společnosti
Společníci:	Pavel Foltýn, Česká republika – 40 % obchodního podílu společnosti Saferoad AS, Norské království – 60 % obchodního podílu společnosti

Zdroj: Výpis z obchodního rejstříku (www.or.justice.cz) [online] [cit. 2019-04-06]

4.2 Představení společnosti

Společnost Saferoad Czech Republic s.r.o. byla založena v roce 1999 pod názvem FLOP – dopravní značení, s.r.o. jako malý rodinný podnik zaměřující se na značení uzavírek na pozemních komunikacích. Postupem let se začal zaměřovat i na další dopravně bezpečnostní prvky prováděné na pozemních komunikacích v České republice, jako je svislé a vodorovné dopravní značení, asfaltové zálivky, a hlavně dodávky a montáže svodidlových systémů. Svodidlové systémy jsou jedním z nejdůležitějších bezpečnostních prvků na našich silnicích a jejich potřeba je stále větší. Firma se během let vypracovala na jednu z největších montážních firem svodidel v České republice.

Výrazným způsobem k tomu přispěl v roce 2010 vstup zahraničního investora do společnosti. Tímto investorem je společnost SAFEROAD AS se sídlem v Norském království. Mateřská společnost je, mimo jiné, také vlastníkem několika výrobních závodů ocelových svodidel v Evropě a její dceřiné společnosti v ČR se tak naskytla příležitost stát se nejen montážní firmou svodidel nakupovaných od jediného, a tedy monopolního výrobce v ČR, ale i výhradním dovozcem a prodejcem svodidel z výrobního portfolia skupiny SAFEROAD. Tyto svodidla jsou prodávána a montována v celé západní Evropě a cílem společnosti je tato svodidla prosadit na českém a slovenském trhu. Dodávky a montáže ocelových svodidel se 70 % podílí na tržbách společnosti. Ostatní část tržeb je zajištěna prováděním vodorovného dopravního značení a poskytováním služeb spojených s dopravně–inženýrskými opatřeními, tzn. zpracování projektů dopravních uzavírek, pronájem a instalace dočasného dopravního značení, pronájem betonových svodidel apod. Dalšími oblastmi poskytovaných služeb jsou dodávky a montáže svislého dopravního značení, provedení asfaltových zálivek trhlin povrchu komunikací a nejnovější služba, kterou společnost poskytuje, je provádění zimní údržby a prodej posypové soli.

Během posledních pěti let silniční stavitelství zažívá boom. Prudký vzestup nastal na konci roku 2015. Došlo k živelnému nárůstu zakázek a okamžité potřebě řešit organizaci chodu firmy a to doslova „za pochodu“. Během roku 2016 vzrostl objem montážních prací o 200 %. Společnost k 31. 12. 2018 zaměstnávala 65 stálých zaměstnanců. V roce 2018, v období od srpna do října, kdy je realizován nejvyšší počet zakázek, stoupl krátkodobě počet zaměstnanců na 100, díky krátkodobému zaměstnávání sezónních pracovníků. To bylo zatím historické maximum.

Největším dodavatelem společnosti je sesterská společnost SAFEROAD RRS Německo, z tuzemský dodavatelů je to např. Prefa PRO. Obě tyto společnosti dodávají svodidlové systémy. Největšími odběrateli jsou velké stavební společnosti jako např. EUROVIA CS, a.s., Metrostav a.s., Ředitelství silnic a dálnic ČR, STRABAG a.s. a další.

Společnost má v tuto chvíli tři samostatné divize: výrobní, ekonomickou a obchodní. V čele každé z nich stojí jednotlivý ředitel, kteří jsou přímo podřízeni výkonnému řediteli a řediteli společnosti. Výrobní divize má v současné době 10 dílčích středisek, která jsou členěna podle jednotlivých činností, jež vykonávají. Ekonomické oddělení zajišťuje správné činnosti pro celou společnost. Účetnictví společnosti zpracovává externí účetní. Obchodní oddělení zajišťuje zakázky společnosti, marketing a reklamu a spadá sem i produktové oddělení, které se stará o schvalování a uvádění na trh nových výrobků.

4.3 Účetní a informační systém

Společnost vede finanční účetnictví v plném rozsahu dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, vyhlášky č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů a Český účetních standardů za účelem zjištění základu daně z příjmů v České republice. Pro účely sestavení účetní závěrky však využívá Mezinárodní účetní standardy, resp. Mezinárodních standardů účetního výkaznictví IAS/IFRS upravených právem Evropské unie, protože mateřská společnost SAFEROAD AS je kotovaná na burze.

Pro zjišťování stavu efektivního řízení celé společnosti se využívá manažerské účetnictví.

Pro zpracování finančního účetnictví využívá společnost podnikový informační systém HELIOS Orange, který je určen pro malé a střední podniky a zahrnuje veškeré moduly potřebné nejen pro vedení účetnictví, ale i všechny související moduly potřebné pro řízení celé společnosti, jako například sklady, controlling, obchod, výroba apod.

Pro potřeby manažerského účetnictví se využívá nejčastěji MS Excel, do kterého jsou z programu Helios importována účetní data, která jsou dále zpracovávána a rozdělována podle požadavků pro konkrétní manažerské výstupy

4.4 Organizační struktura pro řízení nákladů

Společnost zpracovává několik typů manažerských výstupů. Každý z těchto výstupů má stejnou strukturu, která se promítá jak v kalkulacích jednotlivých prací,

tak ve sledování výsledků hospodaření, předpovědí a plánování. Výsledky hospodaření se sledují na měsíční bázi vždy k poslednímu kalendářnímu dni v měsíci, čtvrtletně a ročně. Část je určena pro mateřskou společnost v Norsku a část slouží pro účely řízení manažerům společnosti.

Výsledky hospodaření
Celkové tržby
přímý materiál
Hrubá marže
%
přímé mzdy
nepřímé výrobní mzdy
Příspěvek na úhradu
%
nepřímé mzdy - administrativa, obchod
ostatní provozní náklady
nedobytné pohledávky
Zisk před započtením úroků, daní a odpisů
%
odpisy
Zisk před zdaněním a úroky
%

Obrázek 6: Ukázka členění sledovaných nákladových kritérií

Zdroj: vlastní zpracování na základě inf. systému společnosti, 2019

4.5 Sledované ukazatele hospodaření společnosti

Základními ukazateli, které firma sleduje jsou

- celkové tržby – souhrn všech příjmů společnosti jak za poskytnuté služby, tak za prodaný materiál nebo výrobky. V některých případech se interně ještě mohou dělit na externí a interní, kde se jako interní evidují tržby v rámci skupiny SAFEROAD. Tyto tržby však měla společnost v minulých letech jen velmi minimálně;
- hrubá marže – materiálové náklady a subdodávky přímo spojené s realizací zakázek odečteny od celkových tržeb;
- příspěvek na úhradu – přímé mzdy a nepřímé výrobní mzdy (mzdy např. stavbyvedoucích) odečteny od hrubé marže;

- zisk před započtením úroků, daní a odpisů (EBITDA) – všechny ostatní náklady odečteny od příspěvku na úhradu – toto kritérium je nejvíce důležité a je hlavním ukazatelem pro hodnocení hospodaření společnosti v rámci celé skupiny SAFEROAD;
- zisk před zdaněním a úroky (EBIT) – od předchozího kritéria jsou odečteny odpisy majetku.

Tento způsob sledování hlavních ukazatelů je shodný pro všechny způsoby sledování řízení nákladů. Jejich procentuální vyjádření je vždy vztaženo k celkovým tržbám.

4.6 Členění nákladů ve společnosti

4.6.1 Členění nákladů dle účelu

Základním členěním nákladů ve společnosti je členění nákladů podle účelu:

- přímé výrobní náklady (PODI – product direct – zkrácené označení se používá pro report a komunikaci s mateřskou společností a zde je uveden jako vysvětlující text k Obrázku 7): do této kategorie spadají mzdy dělníků a veškeré další náklady spojené s výrobní činností – společnost, ačkoli je převážně organizace nabízející služby, označuje tyto nabízené služby jako výrobu a na jednotlivé montážní práce nahlíží jako na výrobek;
- nepřímé výrobní náklady (POIN – product indirect): zahrnují náklady, které nepřímo souvisejí s výrobou a jsou tedy podporující chod výrobních procesů. Např. mistři výrobních skupin, příprava výroby, koordinátor výroby, ředitel výrobní divize, sklad apod.;
- náklady na obchod a marketing (SAMA – sales & marketing): odměny obchodních zástupců, reklama, náklady na schvalování a uvádění na trh nových produktů apod.;
- management (GEAD – general administration): do této kategorie náleží náklady vytvořené ředitelem – jednatelem společnosti a výkonným ředitelem;
- finance (FINA): náklady na vedení finančního oddělení, externího účetního apod.;
- ostatní (OTHE – other): toto jsou náklady, které nejdou zařadit do žádné z výše uvedených kategorií nákladů, patří sem např. správa budov, správa informačního systému, ostraha nebo např. referent nákupu.

Toto členění v podobě výkazu zisku a ztrát se sleduje nejčastěji při reportování výsledků hospodaření do mateřské společnosti, ale také se v této podobě vytváří plán hospodaření vždy na následující rok.

4.6.2 Členění nákladů dle podnikových činností

Společnost pro své potřeby nejčastěji sleduje členění nákladů, ale také výnosů podle podnikových činností – každá podniková činnost je vlastně samostatné výrobní středisko, které má přidělené své jedinečné identifikační číslo, z kterého je patrné, jaké činnosti vykonává. Např. výrobní činnosti, které zahrnují práce jakýmkoliv způsobem spojené se svodidly, obsahují číslo 3.

Tabulka 1: Členění dle podnikových činností

Číslo střediska	Název	
00100001001	NÁKLAD. STŘ. - Svislé DZ	PODI
00100001002	NÁKLAD. STŘ. - Vodorovné DZ	PODI
00100001002001	NÁKLAD. STŘ. - VDZ přímý prodej	PODI
00100001003	NÁKLAD. STŘ. - Svodidla a zábradlí	PODI
00100001003001	NÁKLAD. STŘ. - Svodidla přímý prodej	PODI
00100001003002	NÁKLAD. STŘ. - TMA, TTMA, SafeEnd	PODI
00100001004	NÁKLAD. STŘ. - Sklad/přímý prodej	PODI
00100001005001	NÁKLAD. STŘ. - NVN divize Svodidla	POIN
00100001005002	NÁKLAD. STŘ. - NVN divize Ostatní	POIN
00100001005099	NÁKLAD. STŘ. - NVN sklad	POIN
00100001006	NÁKLAD. STŘ. - VÝROBA ZNAČEK	PODI
00100001007001	NÁKLAD. STŘ. - Půjčovna SDZ, DIO	PODI
00100001007002	NÁKLAD. STŘ. - Půjčovna EVENTS	PODI
00100001007003	NÁKLAD. STŘ. - Půjčovna Mobilní bariery	PODI
00100001008	NÁKLAD. STŘ. - Zálivky	PODI
00100001010	NÁKLAD. STŘ. - Zimní údržba	PODI
00100001011	NÁKLAD. STŘ. - PeelJet	PODI
00100001012	NÁKLAD. STŘ. - Protihlukové stěny	PODI
00100001099	NÁKLAD. STŘ. - Projekty	PODI
00100005001	NÁKLAD. STŘ. - Obchod a marketing	SAMA
00100005002	NÁKLAD. STŘ. - Finance	FINA
00100005003	NÁKLAD. STŘ. - Management	GEAD
00100005009	NÁKLAD. STŘ. - Ost. admin	OTHE

Zdroj: vlastní zpracování dle inf. systému společnosti, 2019

Z příložené tabulky je také patrné, že členění nákladů podle podnikových činností je vlastně podmnožinou účelového členění nákladů. Toto členění je upravováno vždy pro potřeby společnosti. V případě, že společnost zavede nový výrobní prvek, struktura

sledování nákladů se rozšíří. Naopak, pokud zanikne potřeba některé náklady sledovat, středisko se zruší nebo sloučí s jiným. Příkladem je středisko nepřímých výrobních nákladů – NVN ostatní, protože v předchozích letech měla společnost ještě těmto výrobním střediskům nadřazené členění na divize, které slučovaly střediska svodidel a zimní údržby a ostatních výrobních středisek. Toto rozdělení na divize však během roku 2018 zaniklo a všechna výrobní střediska jsou dnes brána jako jedna samostatná divize, proto společnost k 1. 1. 2019 rozhodla, že středisko NVN ostatní bude zrušeno a náklady se budou účtovat pouze na středisko nepřímých výrobních nákladů svodidla, které bylo přejmenováno pouze na středisko nepřímých výrobních nákladů.

Obrázek 7 ukazuje prolínání členění nákladů. Je zde vidět, jak je možné vysledovat účelové členění nákladů, které jsou zařazeny podle podnikových činností, tzn. náklady, které byly označeny jako např. náklady střediska pro svislé dopravní značení, jsou také přímé výrobní náklady apod.

4.6.3 Členění nákladů dle zakázek

Další členění nákladů, které společnost využívá nejčastěji, je členění nákladů podle zakázek.

Tabulka 2: Ukázka členění nákladů za zakázce

	Skutečnost celkem	Plán	Rozdíl
Číslo zakázky: 20190226			
Tržby celkem	141 930	460 182	- 318 252
- materiál	28 307	303 478	- 275 171
- subdodávky	-		-
Hrubá marže	113 623	156 704	- 43 081
%	80%	34%	46%
- přímé mzdy	19 089	57 888	- 38 799
Příspěvek na úhradu	94 534	98 816	- 4 282
%	67%	21%	45%
- doprava k zakázce	-	-	-
- ostatní náklady k zakázce	-	-	-
Ebitda	94 534	98 816	- 4 282
%	67%	21%	45%

Zdroj: vlastní zpracování dle inf. systému společnosti, 2019

Již v přípravné fázi zakázky, tedy v době vypracování cenové nabídky a nákladové kalkulace jsou náklady k zakázce strukturovány stejným způsobem. Sledují

se materiálové náklady, subdodávky, přímé mzdy doprava na zakázku a ostatní provozní náklady, vždy přímo související s danou zakázkou.

V tomto přehledu se nesleduje členění podle podnikových činností, protože zakázka může být pro jednoho zadavatele realizována několika středisky současně – v praxi to znamená, že jedna zakázka může obsahovat montáž svodidel – vykonává středisko svodidel a pokládku vodorovného značení provedenou střediskem vodorovné značení. Při zadávání zakázky do inf. systému je na základě předem vypracované nabídky vytvořen expediční příkaz pro výrobu, který mimo celkové tržby na zakázce zahrnuje kalkulované náklady a tyto jsou následně přetaženy do kalkulace zakázky, kde se zobrazují jako plán. Po realizaci zakázky a zaúčtování všech souvisejících nákladů se v kalkulaci zakázky zobrazuje skutečnost. Zároveň v této kalkulaci vidíme rozdíl mezi plánem a skutečností a můžeme vyhodnotit vzniklé rozdíly.

5 ŘÍZENÍ NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI A JEJICH ANALÝZA

Pro sledování řízení nákladů společnosti byly použity výkazy zisku a ztráty společnosti za roky 2014, 2015, 2016, 2017 a 2018, sestavené vždy k 31. 12. daného roku, sloužící pro report do mateřské společnosti v návaznosti na české účetní výkazy. Plné verze českých účetních výkazů jsou přiloženy v příloze A.

5.1 Analýza výsledků hospodaření ve sledovaném období

V následující tabulce je uveden přehled tržeb, nákladů a všech výše uvedených sledovaných kritérií v rámci celé firmy, bez ohledu na dílčí členění nákladů.

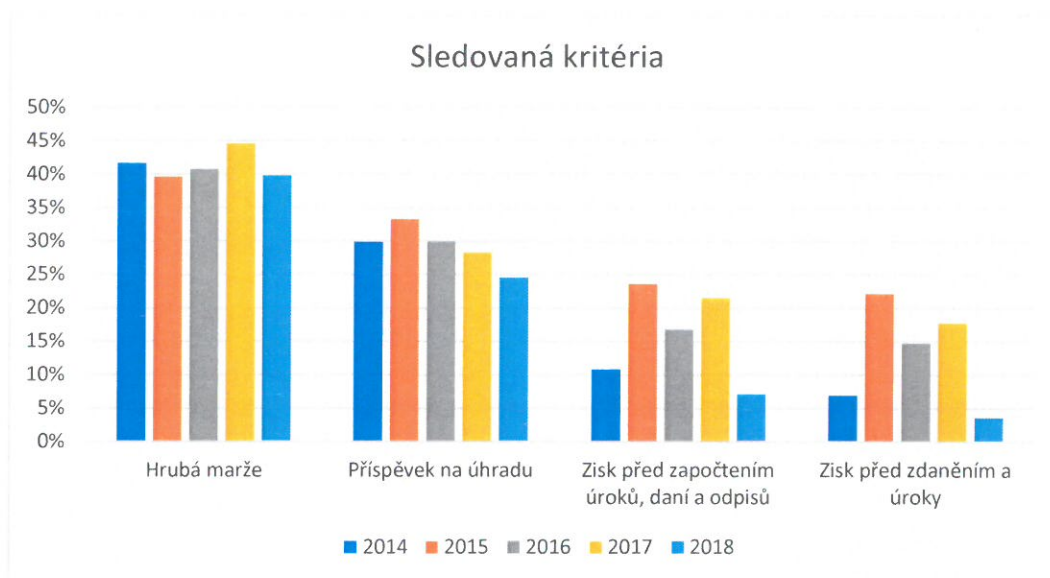
Tabulka 3: Přehled výsledků společnosti ve sledovaném období

Výsledky hospodaření	2014	2015	2016	2017	2018
Celkové tržby	68 865 893	213 463 509	228 297 882	174 543 990	211 498 633
přímý materiál	40 160 266	128 736 480	135 235 638	96 697 016	127 297 622
Hrubá marže	28 705 627	84 727 029	93 062 244	77 846 974	84 201 011
%	42%	40%	41%	45%	40%
přímé mzdy	8 119 610	10 863 999	19 591 989	22 101 535	25 252 468
nepřímé výrobní mzdy	0	2 753 771	5 187 725	6 319 303	7 092 394
Příspěvek na úhradu	20 586 017	71 109 259	68 282 530	49 426 136	51 856 149
%	30%	33%	30%	28%	25%
nepřímé mzdy - administrativa, obchod	5 064 874	7 967 668	10 653 267	11 548 322	14 668 170
ostatní provozní náklady	6 883 335	12 638 170	19 228 002	18 672 736	21 493 502
nedobytné pohledávky	-1 199 485	-14 232	-127 822	-315 932	-716 028
Zisk před započtením úroků, daní a odp.	7 438 323	50 489 189	38 273 439	18 889 146	14 978 449
%	11%	24%	17%	11%	7%
odpisy	2 707 636	3 139 277	4 622 019	6 546 807	7 327 394
Zisk před zdaněním a úroky	4 730 687	47 349 912	33 651 420	12 342 339	7 651 055
%	7%	22%	15%	7%	4%

Zdroj: vlastní zpracování dle inf. systému společnosti, 2019

Mezi roky 2014 a 2015 došlo k nárůstu tržeb o více než 200 %. To samozřejmě vedlo k nárůstu nákladů na všech sledovaných úrovních – více použitého materiálu, větší počet zaměstnanců tzn. větší přímé i nepřímé mzdy, více ostatních provozních nákladů. V ostatních letech nebyl už nárůst takový, naopak v roce 2017 došlo k poklesu tržeb o 23 %, což bylo způsobeno reorganizací obchodního oddělení v roce 2016, nedošlo tak k dostatečnému zajištění zakázek na následující období. V roce 2017 už bylo toto oddělení opět plně funkční a projevilo se to v roce 2018 opětovným zvýšením tržeb na úroveň roku 2015 a 2016.

Při zaměření na procentuální vyčíslení všech hlavních sledovaných kritérií je patrné, že i když hrubá marže ve všech období je téměř vyrovnaná, ostatní ukazatele už vykazují rozdíly.



Graf 1: Procentuální vyjádření sledovaných kritérií

Zdroj: vlastní zpracování dle inf. systému společnosti, 2019

Výkyvy hrubé marže mohly být způsobeny jednak změnami cen spotřebovávaných materiálů (např. růst cen oceli) nebo např. i změnami kurzu EUR/Kč, protože společnost většinu materiálu nakupuje v zahraničí. Ovšem může to být také způsobeno změnou skladby zakázek. Zakázky na montáž nebo prodej svodidel jsou více materiálově náročné než např. zakázky na pokládku vodorovného značení. Společnost tento sledovaný faktor může ovlivnit pouze omezeně (např. uzavírání dlouhodobých smluv s dodavateli – rabaty, skonta, zaměření se na získávání zakázek s nižším podílem materiálových nákladů apod.)

Příspěvek na úhradu v roce 2018 proti roku 2015, kdy byly tržby téměř na shodné úrovni, klesl o 8 %. Tato skutečnost je naprosto jasně způsobená zvýšeným počtem pracovníků – v roce 2015 měla společnost k 31. prosinci 27 pracovníků zařazených do kategorie přímých a nepřímých výrobních mezd, zatímco v roce 2018 už jich ke stejnému datu bylo 47. Ovšem také naprostých nedostatek vhodných pracovních sil na trhu práce v České republice od roku 2016, způsobil značný nárůst mezd, který je výrazně vyšší než nárůst počtu pracovníků, a to až o 138 %. Vzhledem k tomu, že společnost je specializována

na úzký segment stavebního trhu, je také nutná specializace těchto pracovníků a je v zájmu společnosti tyto pracovníky udržet i v mimosezónním období a nelze ve větším počtu využívat sezónních zaměstnanců. Společnost proto v roce 2016 zainvestovala do technologie na provádění zimní údržby a začala nabízet služby s tím spojené, aby tak částečně kompenzovala ztráty z vyplácení mezd pracovníkům v období mimo hlavní stavební sezónu.

Zisk před započtením úroků, daní a odpisů vykazuje v uvedených období už značné rozdíly. Tento ukazatel je ovlivňován výší nepřímých mezd, kam spadají mzdy managementu, obchodního oddělení, tzn. mzdy obchodních zástupců, rozpočtářek a také produktových specialistů, mzdy ostatních administrativních pracovníků jako například nákupčí nebo fakturantky. Druhou položkou ovlivňující toto kritérium jsou ostatní provozní náklady, do kterých spadají všechny náklady, které nejde přiřadit k přímým nákladům neboli nelze je kvantifikovat k realizovaným zakázkám. Vzhledem k tomu, že výši mezd nelze z již výše uvedených důvodů, příliš ovlivnit, zaměřuje se společnost právě na sledování těchto provozních nákladů.

Tabulka 4: Podíl ostatních provozních nákladů a nepřímých mezd k tržbám

	2014	2015	2016	2017	2018
Celkové tržby	68 865 893	213 463 509	228 297 882	174 543 990	211 498 633
Nepřímé mzdy - administrativa, obchod	5 064 874	7 967 668	10 653 267	11 548 322	14 668 170
Podíl k obratu	7%	4%	5%	7%	7%
Ostatní provozní náklady	6 883 335	12 638 170	19 228 002	18 672 736	21 493 502
Podíl k tržbám	10%	6%	8%	11%	10%

Zdroj: vlastní zpracování dle inf. systému společnosti, 2019

Tabulka 4 ukazuje podíl nepřímých mezd a ostatních provozních nákladů k tržbám ve sledovaných obdobích. Je patrné, že výše nepřímých mezd je, až na výjimky v roce 2015 a 2016, víceméně vyrovnaná. Propad mezd v letech 2015 a 2016 byl zapříčiněn reorganizací obchodního oddělení, což bylo už výše uvedeno v souvislosti se snížením tržeb v roce 2017. Poměr ostatních provozních nákladů vůči tržbám je v letech 2017 a 2018 výrazně vyšší než v letech 2015 a 2016. Pokud opět porovnáme poměr roku 2018 a 2015, kdy byly tržby téměř na shodné výši, je nárůst o 4 % značný. Rok 2017 vykazuje navýšení dokonce o 5 %, ale nárůst může být způsoben právě snížením

tržeb, kdy ostatní provozní náklady, a tedy vlastně fixní náklady, zůstaly, na rozdíl od tržeb, takřka stejné, jako v roce 2016, ovšem meziroční pokles tržeb byl 23 %.

5.2 Analýza ostatních provozních nákladů

Ostatní provozní náklady, tedy náklady, které nejsou jednoznačně přiřadit k realizovaným zakázkám, společnost dále člení a sleduje v těchto podskupinách:

- náklady související s provozem areálu: spotřeba elektřiny, vody a plynu apod.;
- nájem, pronájem, leasing: pronájem tiskáren, externího skladu apod.;
- nákup nástrojů a zařízení: osobní ochranné pracovní pomůcky, drobný neodepisovaný majetek apod.;
- opravy a údržba: areál společnosti, ostatní opravy;
- náklady spojené s vozovým parkem: spotřeba PHM, režijní náklady spojené s provozem vozidel, opravy, operativní leasing, silniční daň, doprava materiálu mimo zakázky, pojištění vozidel zákonné i havarijní apod.;
- externí služby a konzultanti: daňový poradce, právník, auditor, IT servis, ochrana areálu, účetní apod.;
- služby spojené s administrativou: telefony, internet, poštovné apod.;
- cestovní náklady, ubytování zaměstnanců: cestovné, stravné, ubytování;
- obchod a marketing: náklady na reprezentaci, reklama tisk, rádio, www stránky, reklamní předměty, profesní organizace, ostatní marketing apod.;
- členské příspěvky a pojištění: pojištění majetku a rizik;
- licence, patenty a záruky: náklady ISO apod.;
- provozní náklady blíže nezařazené: školení, kurzy, správní poplatky, pokuty a penále, certifikace a zkoušky nutné pro schvalování vlastních (ze skupiny SAFEROAD) výrobků pro použití na pozemních komunikacích v ČR.

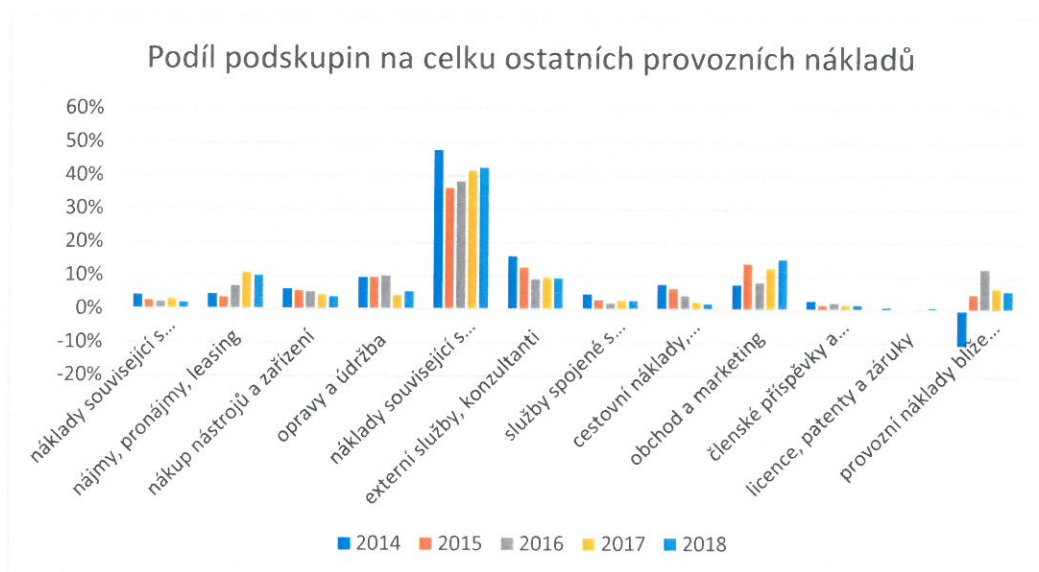
Některé z těchto nákladů lze samozřejmě zkalkulovat přímo při zpracování cenové nabídky jako např. náklady na ubytování zaměstnanců v místě realizace zakázky, cestovné a stravné nebo např. doprava na zakázku. Následně takto zaúčtované skutečné náklady se následně mohou zkontrolovat a porovnat s plánem – viz Tabulka 3. Dále jde tyto náklady sledovat vždy pro každé jednotlivé středisko dle uvedeného členění dle podnikových činností – viz kapitola 4.6.2.

Tabulka 5 zachycuje rozložení ostatních provozních nákladů v jednotlivých letech a jednotlivých podskupinách

Tabulka 5: Přehled ostatních provozních nákladů

Ostatní provozní náklady	2014	podíl na celku	2015	podíl na celku	2016	podíl na celku	2017	podíl na celku	2018	podíl na celku
náklady související s provozem areálu	296 036	4%	328 660	3%	413 255	2%	586 548	3%	429 910	2%
nájem, pronájem, leasing	314 704	5%	445 899	4%	1 344 952	7%	2 065 249	11%	2 164 494	10%
nákup nástrojů a zařízení	416 133	6%	723 014	6%	1 002 282	5%	838 734	4%	798 785	4%
opravy a údržba	652 691	9%	1 210 882	10%	1 913 848	10%	797 705	4%	1 128 739	5%
náklady související s vozovým parkem	3 274 163	48%	4 583 858	36%	7 360 320	38%	7 761 190	42%	9 128 245	42%
externí služby, konzultanti	1 092 360	16%	1 604 934	13%	1 739 931	9%	1 771 334	9%	1 991 188	9%
služby spojené s administrativou	313 784	5%	368 917	3%	355 823	2%	511 179	3%	562 569	3%
cestovní náklady, ubytování zam.	518 698	8%	789 332	6%	771 413	4%	404 652	2%	375 770	2%
obchod a marketing	507 321	7%	1 742 139	14%	1 540 490	8%	2 325 016	12%	3 216 457	15%
členské příspěvky a pojištění	176 003	3%	196 781	2%	401 309	2%	301 493	2%	320 924	1%
licence, patenty a záruky	49 000	1%	41 000	0%	24 000	0%	101 170	1%	161 300	1%
provozní náklady blíže nezařazené	-727 558	-11%	602 753	5%	2 360 379	12%	1 208 465	6%	1 215 121	6%
Celkem	6 883 335	100%	12 638 170	100%	19 228 002	100%	18 672 736	100%	21 493 502	100%

Zdroj: vlastní zpracování dle inf. systému společnosti, 2019



Graf 2: Podíl podskupin na celku ostatních provozních nákladů

Zdroj: vlastní zpracování dle inf. systému společnosti, 2019

Z uvedené Tabulky 5 a Grafu 2 je jasně patrné, že nejvyšší podíl na ostatních provozních nákladech mají jednoznačně náklady související s vozovým parkem. Ve všech sledovaných letech je jejich výše několikanásobně vyšší než ostatní náklady zařazené v této kategorii nákladů. Druhou podskupinou, která je zastoupena dlouhodobě vyšším podílem na celku jsou náklady na obchod a marketing.

5.3 Analýza nákladů souvisejících s vozovým parkem

Na základě výše uvedených zjištění je třeba dále provést analýzu nákladů souvisejících s vozovým parkem tak, aby bylo možné posoudit jejich účelné a efektivní využití a případně navrhnout jejich lepší alokaci nebo úsporu.

Tabulka 6: Náklady související s vozovým parkem

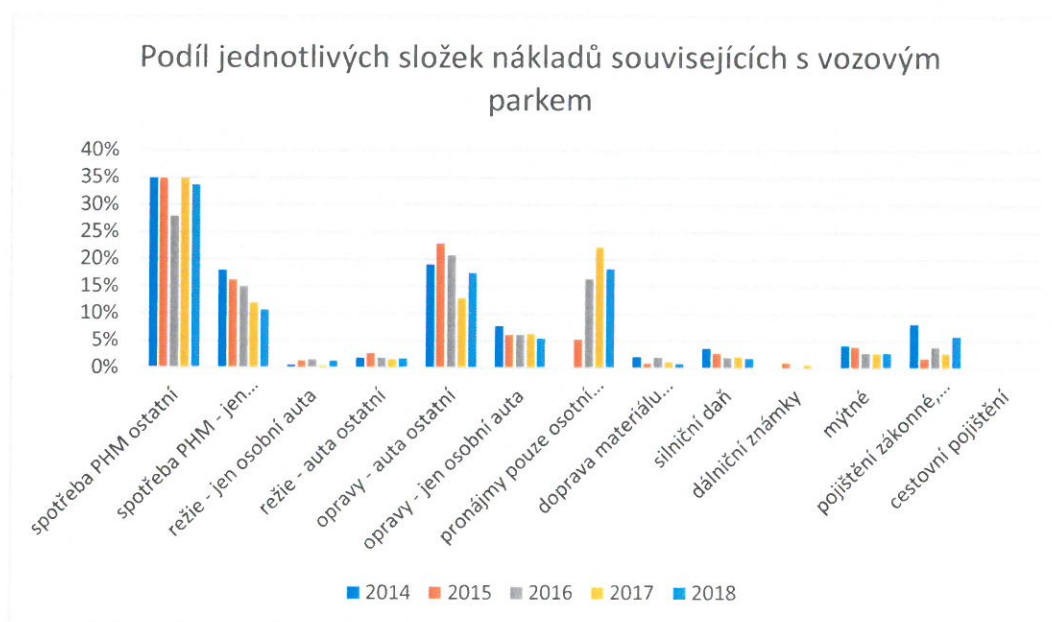
náklady související s vozovým parkem	2014	podíl na celku	2015	podíl na celku	2016	podíl na celku	2017	podíl na celku	2018	podíl na celku
spotřeba PHM ostatní	1 141 471	35%	1 598 034	35%	2 048 501	28%	2 704 140	35%	3 069 733	34%
spotřeba PHM - jen osobní auta	588 343	18%	743 862	16%	1 096 243	15%	929 199	12%	975 827	11%
režie - jen osobní auta	18 441	1%	64 330	1%	108 583	1%	38 759	0%	122 057	1%
režie - auta ostatní	58 724	2%	124 754	3%	132 882	2%	124 866	2%	155 696	2%
opravy - auta ostatní	622 578	19%	1 045 950	23%	1 522 738	21%	996 378	13%	1 595 938	17%
opravy - jen osobní auta	251 928	8%	279 071	6%	449 423	6%	493 552	6%	502 092	6%
pronájem pouze osobní auta vč. OL	0	0%	246 516	5%	1 204 399	16%	1 730 871	22%	1 666 393	18%
doprava materiálu zákazníkovi	68 132	2%	41 123	1%	145 127	2%	94 934	1%	76 192	1%
silniční daň	120 743	4%	125 655	3%	144 796	2%	166 149	2%	164 192	2%
dálniční známky	0	0%	48 102	1%	15 411	0%	54 494	1%	2 530	0%
mýtné	137 064	4%	183 290	4%	203 799	3%	214 437	3%	260 314	3%
pojištění zákonné, havarijní a majetku	265 701	8%	82 935	2%	285 283	4%	213 411	3%	536 184	6%
cestovní pojištění	1 038	0%	236	0%	3 135	0%	0	0%	1 097	0%
Celkem	3 274 163	100%	4 583 858	100%	7 360 320	100%	7 761 190	100%	9 128 245	100%

Zdroj: vlastní zpracování dle inf. systému společnosti, 2019

Společnost v rámci této podskupiny, pokud to lze, rozlišuje ještě náklady pro osobní vozy a náklady ostatní. Do kategorie ostatní zařazuje všechny nákladní vozy, dodávky a technologická vybavení, kterými jsou nejen velké stroje jako např. stroj pro beranění svodidel a stroje pro pokládku vodorovného dopravního značení, ale např. i elektrocentrály. V kategorii pro osobní vozy jsou účtovány všechny osobní vozy ve společnosti, tedy vozy pro vedení společnosti, obchodníky, stavbyvedoucí apod. Některé náklady jako např. dálniční známky a poplatky za mýto, jsou už svojí podstatou jasně směřovány a není tedy nutné je dále rozlišovat. Do podskupiny pro náklady související s vozovým parkem také společnost přiřazuje náklady, které jsou spojené s dopravou materiálu nebo zboží prodaného zákazníkovi. Většinou se nejedná o dopravu vlastními vozy, protože tato vychází draž, než když společnost využije externích služeb zásilkových nebo logistických firem (např. PPL). Do kalkulace ceny takové dopravy zákazníkovi, v případě využití vlastních vozů, je pak samozřejmě kalkulována mzda řidiče za dobu přepravy, pohonné hmoty na cestu tam a zpět, opotřebení vozu na 1 km a případně i mzda spolujezdce. V případě využití externích dodavatelů těchto služeb

se cena dopravy obvykle odvíjí od hmotnosti dopravovaného materiálu a vzdálenosti dodání. Společnost takto dopravuje zboží nebo materiál od těch nejmenších měrných jednotek (ks) po celé kamiony (až 24 t materiálu).

Jak znázorňuje Graf 3, v kategorii ostatní má největší podíl na nákladech spotřeba pohonných hmot (cca 35 %) a opravy (cca 19 %). U osobních vozidel jsou to také pohonné hmoty (cca 20 %) a následně pronájmy vč. operativních leasingů. Statut operativních leasingů, tzn. obvykle krátkodobý pronájem, zpravidla kratší než ekonomická doba životnosti pronajatého předmětu, dovoluje účtovat tyto leasingy jako ostatní služby, a tedy takto pronajaté vozy se neúčtují jako dlouhodobý hmotný majetek. Operativní leasingy začala společnost využívat až v roce 2015, kdy bylo nutné rozšířit výrobu a nebylo zřejmé, zda růst firmy bude trvalý. Nejvyšší podíl těchto nákladů je v roce 2017 a začíná klesat v roce 2018, kdy některé operativní leasingy byly již ukončeny. Přesto je tento poměr stále velmi vysoký.



Graf 3 Podíl jednotlivých složek nákladů souvisejících s vozovým parkem

Zdroj: vlastní zpracování dle inf. systému společnosti, 2019

K 31. 12. 2018 měla společnost v pronájmu celkem 23 vozidel. Z výše uvedených důvodů zvolila společnost v letech 2015 a 2016 variantu operativních leasingů pouze v základní podobě a nevyužila další nabízené služby jako jsou servisy vozidel, služby náhradních vozidel v případě poruchy apod. Tyto náklady jsou tedy vždy účtovány přímo

společnosti jako nájemci a jsou v účetnictví zachyceny na účtech pro opravy osobních aut. Jedním z faktorů ovlivňujícím množství spotřeby pohonných hmot je také stáří a množství vozů.

6 VYHODNOCENÍ ŘÍZENÍ NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Řízení nákladů ve společnosti probíhá dlouhodobě a je neustále zpřesňováno a analyzováno.

Náklady jsou cíleně směřovány na příslušná střediska a zakázky. Vyhodnocování řízení nákladů probíhá měsíčně, čtvrtletně a ročně vždy za celou společnost a samostatně za jednotlivá střediska. Vyhodnocení zakázek probíhá průběžně celý rok a vzhledem k tomu, že realizace některých zakázek probíhá déle než jeden rok, celkové vyhodnocení zakázky se provádí vždy po jejím uzavření a protokolárním předání zadavateli. Následně se analyzuje nesoulad mezi plánem a skutečností – viz Tabulka 2. Hledá se příčina rozdílu jak v případě vyššího zisku, který může být způsobem např. chybou při kalkulaci nákladů, a tedy nabídnutou vyšší cenou zákazníkovi, tak v případě ztráty.

Z výše uvedených analýz jednoznačně vyplývá, že nejvyšší nákladovou zátěží jsou pro společnost ostatní provozní náklady, které sice lze přiřadit k jednotlivým výrobním střediskům, ovšem nelze je přiřadit k jednotlivým výrobním zakázkám. Jsou to tedy náklady nepřímé. Největší podíl na těchto nepřímých nákladech má spotřeba pohonných hmot.

6.1 Přiřazení nákladů na zakázku

Jednou z variant, jak snížit nepřímé náklady, je vysledovat skutečnou spotřebu pohonných hmot na konkrétní zakázku. Všechna vozidla společnosti jsou vybavena jednotkami GPS, které zachycují nejen záznamy z cesty jako je průběh jízdy a poloha vozu, ale zaznamenávají i spotřebu vozidla. Prostým výpočtem se tak nechá zjistit, jaká je skutečná spotřeba PHM na jednotlivou zakázku. Všechna vozidla jsou také vybavena tankovacími kartami společnosti CCS. Tato společnost v rámci svého měsíční vyúčtování za PHM poskytuje také výstupy ze svého systému v textovém formátu, který je možné importovat do účetního systému společnosti SAFEROAD. Pro zanesení čísla zakázky do systému lze použít mobilní aplikaci WD FLEET 2 FREE, která je volně ke stažení na <https://play.google.com/store/apps>. Tato aplikace může mimo jiné sloužit také jako běžná navigace a podporuje datové soubory ve formátu DOC a XLS, které jsou potřebné pro přenos zadávaných dat. Další pořizovací investice není nutná, protože všichni řidiči mají k dispozici mobilní telefon. Také je tato aplikace plně kompatibilní se systémem

používaných GPS jednotek, kam jsou zadávaná data importována. Výsledkem tedy bude měsíční report ze systému GPS, který bude možné transportovat do informačního systému společnosti. Pokud příslušní aplikace budou zaměstnanci plně využívána, účetně se budou tyto náklady měsíčně přeučtovávat na konkrétní zakázky, bude tedy možné náklady přiřazené ke konkrétní zakázce klasifikovat jako přímé náklady, které je možné již zahrnout do nákladové kalkulace zakázky. Následně bude tedy možné porovnat, zda takto vynaložené náklady jsou relevantní vůči kalkulovaným nákladům.

Tabulka 7: Ukázka výstupu z uvedené aplikace

Statistika účelů jízd			
Datum od	1.7.2019 00:00		
Datum do	31.7.2019 23:59		
RZ	Zakázka	Vzdálenost	Náklady
1P3 7712	20180116	422,87	3923,71
2AT 9641	20181190	3090,00	8497,59
3P6 5291	20180692	3068,02	28362,23
4AR 4610	20190256	3344,29	14778,50
4AT 2648	20160546	5577,54	21362,64
5AC 7821	20180640	634,10	2759,99
5AC 7821	20181225	68,24	297,02
5AC 7821	20180211	3112,03	13545,47
5AC 7821	20190620	573,06	2494,31
5AC 7821	20190657	740,58	3223,46
5AC 7821	20190502	407,51	1773,73

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

6.2 Snižování nákladů na PHM

6.2.1 Distribuční smlouvy

Dalším navrhovaným řeším je uzavření dlouhodobých odběratelských smluv s distribučními firmami PHM. Toto řešení se může jevit jako komplikované, vzhledem k tomu, že společnost poskytuje služby po celé republice, a ne vždy je tedy možné tankovat u konkrétních dodavatelů, ale zejména v zimním období, kdy společnost poskytuje služby spojené s údržbou komunikací, by bylo vhodné najít takového dodavatele v oblasti Plzně. Jako vhodný partner byly vytipovány Plzeňské městské dopravní podniky, které tuto službu nabízejí a mají vozové depo ve čtvrti Karlov, která je pouhých 7 km od sídla společnosti. Na základě poptávky na tuto službu, byly výše

uvedenou společností nabídnuty ceny na 1 litr nafty minimálně o 2 Kč v průměru nižší než běžná cena PHM u komerčních čerpacích stanic.

Jako srovnávací období bylo zvoleno zimní období, kdy se vozidla společnosti pohybují převážně v okolí distributorské firmy a mohou zde bezesbytku využívat možnost tankování.

Tabulka 8: Srovnání ceny distributorské ceny a skutečné ceny ve vybraném období

Období		Ceny ostatní odběratelé	průměrná cena dle skutečného čerpání v období		ujeté km v období	rozdíl v Kč bez DPH
		Kč bez DPH/ l	Kč bez DPH/ l	Úspora l/Kč		
6.11.2018	12.11.2018	26,80				
13.11.2018	19.11.2018	26,39				
20.11.2018	26.11.2018	26,19	27,84	1,65	14 095	23 299
27.11.2018	3.12.2018	25,36				
4.12.2018	10.12.2018	24,53				
11.12.2018	17.12.2018	24,54				
18.12.2018	27.12.2018	24,21	26,98	2,60	10 549	27 430
28.12.2018	1.1.2019	24,22				
2.1.2019	7.1.2019	23,82				
8.1.2019	14.1.2019	24,19				
15.1.2019	21.1.2019	24,10	27,13	2,96	9 929	29 392
22.1.2019	28.1.2019	24,30				
29.1.2019	4.2.2019	24,45				
5.2.2019	11.2.2019	24,51				
12.2.2019	18.2.2019	24,69	25,60	0,83	9 238	7 636
19.2.2019	25.2.2019	25,13				

Zdroj: vlastní zpracování dle nabídky distributora a int. zdrojů společnosti, 2019

Dle Tabulky 8 ve sledovaném období mohla společnost uspořit 87 757 Kč. Roční úspora při celkovém roční spotřebě 135 000 litrů nafty v roce 2018 by byla 270 000 Kč – což by bylo snížení nákladů souvisejících s vozovým parkem o 2,9 % a celkových provozních nákladů o 1,3 %.

Nelze však uvažovat o celkové úspoře, protože, jak už bylo uvedeno výše, vozidla se pohybují po celé republice a nemohou vždy tankovat v Plzni. V době provádění zimní údržby (cca od listopadu do konce března) bylo v roce 2018 spotřebováno 49 000 l nafty, což je cca 36 % celkové spotřeby. Lze tedy předpokládat, že úspora by měla být minimálně v této výši, ale při důslednosti zaměstnanců společnosti by tato úspora měla

být určitě vyšší, protože vozidla se pohybují v dojezdové vzdálenosti kolem Plzně velice často.

Skutečná spotřeba a ceny za čerpání za období 2017, 2018 a 1. pololetí 2019 je uvedena v PŘÍLOZE B.

6.2.2 Tankovací karty

Na českém trhu jsou v současné době také nabízeny tankovací karty, které mohou přinést úsporu pro jejich uživatele.

Jak už bylo několikrát výše zmiňováno, společnost SAFEROAD v současné době využívá pro všechny zaměstnance tankovací karty od společnosti CCS (více informací na www.ccs.cz). Tyto karty slouží hlavně pro bezhotovostní úhradu čerpání PHM a ostatních služeb jako je např. mytí vozů. Hlavním důvodem, proč jsou tyto karty využívány je fakt, že (jak společnost CCS deklaruje na svých stránkách) více než 2 700 čerpacích stanic v České a Slovenské republice akceptuje tyto karty. Prostřednictvím těchto karet je také hrazeno mýtné. Samozřejmostí k těmto kartám je měsíční datový výstup, sloužící pro převod účetních dat do účetního systému. Na rozdíl od jiných, níže uvedených tankovacích karet, CCS karty neposkytují žádné další slevy na jednotlivé produkty, ale umožňují např. přes svoji mobilní aplikaci Tank Navigator (ke stažení např. na <https://www.ccs.cz/mobilni-aplikace>) vyhledat čerpací stanice dle ceny nebo vzdálenosti, jejich zobrazení na mapě, ale také např. vyhledá parkoviště nebo autoservis, kde akceptují tyto platební karty. Na přání zákazníka také společnost CCS poskytuje výstup s názvem Zjištění možného ušetření – viz PŘÍLOHA C.

Pro příklad tento výstup za 2. čtvrtletí 2019 ukazuje, že ve sledovaném období bylo tankováno zaměstnanci společnosti celkem 49 073 l paliva za průmětnou cenu 32,55 Kč/l. Při využití nejlevnější alternativy čerpacích stanic, které akceptují karty CCS by společnost ušetřila 88 616 Kč – tj. 1,81 Kč na 1 l paliva. Pokud by se naprosto zjednodušeně přenesla tato úspora na období celého roku, byla by celková roční úspora za tankování pohonných hmot 354 464 Kč, což je úspora nákladů souvisejících s vozovým parkem ve výši 3,9 % a úspora ostatních provozních nákladů ve výši 1,7 % (vztaženo k výši nákladů roku 2018).

Další variantou tankovacích karet jsou karty společnosti AXIGON (více informací na www.axigon.cz). Karty jsou nabízeny ve dvou typech, a to Shell a EuroOil. Tyto karty umožňují čerpat za výhodnější ceny pouze u čerpacích stanic společnosti Shell a EuroOil, Benzina a OMV, kterých je podle informací společnosti AXIGON nyní cca 1 200 v celé ČR. Na rozdíl od karet CCS lze tyto karty využívat i v zahraničí. Společnost AXIGON nabízí několik variant registrací, a to Premium a Standardní, kde je neomezený počet karet a Mini, kde lze využívat pouze 2 tankovací karty. Roční registrační poplatek je 5 988 Kč, 4 788 Kč a 1 500 Kč. U karet Shell pro všechny varianty registrace je nabízená sleva ze stojanových cen (vč. DPH) 1,20 Kč/l a u karet EuroOil je 0,50 Kč/l. Dále firma AXIGON požaduje při registraci vratnou kauci ve výši 10, 30 a 100%, odvozenou od hodnoty měsíčních odběrů/plateb tankovacími kartami. (dostupné na <https://www.axigon.cz/ceny>).

V PŘÍLOZE D je uveden vývoj plošných cen nafty Shell - AXIGON za 6 měsíců k průměrné ceně PHM v ČR dle Českého statistického úřadu. Lze tedy určit předpokládanou úsporu ve vztahu ke skutečně zaplaceným cenám při běžném tankování dle PŘÍLOHY B.

Tabulka 9: Srovnání ceny tankovací karty Shell a skutečné ceny ve vybraném období

Období		Ceny ostatní odběratelé	průměrná cena dle skutečného čerpání v období		ujeté km v období	rozdíl v Kč bez DPH
		Kč bez DPH/ l	Kč bez DPH/ l	Úspora l/Kč		
13.11.2018	19.11.2018	27,1	27,84	1,02	14 095	14 325
20.11.2018	26.11.2018	27,02				
27.11.2018	3.12.2018	26,36				
4.12.2018	10.12.2018	25,53	26,98	1,74	10 549	18 357
11.12.2018	17.12.2018	25,5				
18.12.2018	27.12.2018	25,2				
28.12.2018	1.1.2019	24,71				
2.1.2019	7.1.2019	24,37	27,13	2,53	9 929	25 103
8.1.2019	14.1.2019	24,29				
15.1.2019	21.1.2019	24,70				
22.1.2019	28.1.2019	24,79				
29.1.2019	4.2.2019	24,87				
5.2.2019	11.2.2019	24,87	25,60	0,52	9 238	4 773
12.2.2019	18.2.2019	25,03				
19.2.2019	25.2.2019	25,36				

Zdroj: vlastní zpracování dle www.axigon.cz a int. zdrojů společnosti, 2019

Dle Tabulky 9 ve sledovaném období mohla společnost uspořit 62 558 Kč. Což je ve srovnání s Tabulkou 8 o 25 199 Kč méně. Při započtení poměrné části ročního poplatku je tato úspora ještě menší. Tyto zjištěné skutečnosti a plošné omezení využití tankovacích karet Shell a EuroOil staví tuto nabídku jako méně výhodnou ve srovnání s předchozími navrhovanými řešeními.

Dalšími volně dostupnými tankovacími kartami na trhu jsou např. palivové karty od společnosti MOL Group, které mají už ovšem výrazně omezené plošné využití v rámci ČR. Ve srovnání s výše uvedenými je to pouze 300 čerpacích stanic. Tuto variantu je možné využít např. v případě, že by společnost měla v dojezdové vzdálenosti čerpací stanici, kde by byly tyto karty akceptovány. Více na www.molgroupcards.com.

6.3 Úspora nákladů změnou typu pohonných hmot

Další možná úspora nákladů souvisejících s vozovým parkem je nákup vozů s pohonem na stlačený zemní plyn – CNG (z anglického Compressed Natural Gas) nebo přestavba stávajících vozidel v majetku společnosti na tento pohon nebo pohon na zkapalnění ropný plyn – LPG (z anglického Liquefied Petroleum Gas). Nákup nebo přestavba se ovšem týká pouze osobních vozů a tato úspora by se projevila až v delším horizontu. V každém případě jak při přestavbě stávajícího vozu i nákupu nových vozů je nutná počáteční investice. Tato investice by se však neobjevila v provozních nákladech, ale až v odpisech a neovlivnila by tedy hlavní sledovaný ukazatel, kterým je zisk před započtením úroků, daní a odpisů. Další úspora nákladů by se projevila na silniční dani, neboť podle Zákona č. 16/1993 Sb., o dani silniční, jsou vozidla pro dopravu osob používající jako palivo označované jako LPG nebo CNG osvobozena od této daně. Ovšem u osobních aut výše této daně není nijak zásadní, podle zdvihového objemu válců vozidla se pohybuje mezi 1 800 Kč až 3 000 Kč. U nákladních vozů tato přestavba není možná a také podle zjištěných informací nelze také přestavovat osobní ani užitková vozidla využívající jako pohon motorovou naftu.

Cena přestavby vozu na LPG se pohybuje v rozmezí od 11 000 Kč až po cca 40 000 Kč, vždy podle typu vozu. (např. dostupné na <http://www.prestavby-lpg-cng.cz/orientacnicenik> nebo <http://www.neptun-harfa.cz/Cenik-montazi-LPG--/3143.html>) Spotřeba motoru se přestavbou nijak výrazně nezmění, ovšem pořizovací cena 1 litru LPG se dlouhodobě pohybuje přibližně na poloviční úrovni ceny benzínu.

Aktuální průměrné ceny pohonných hmot v ČR



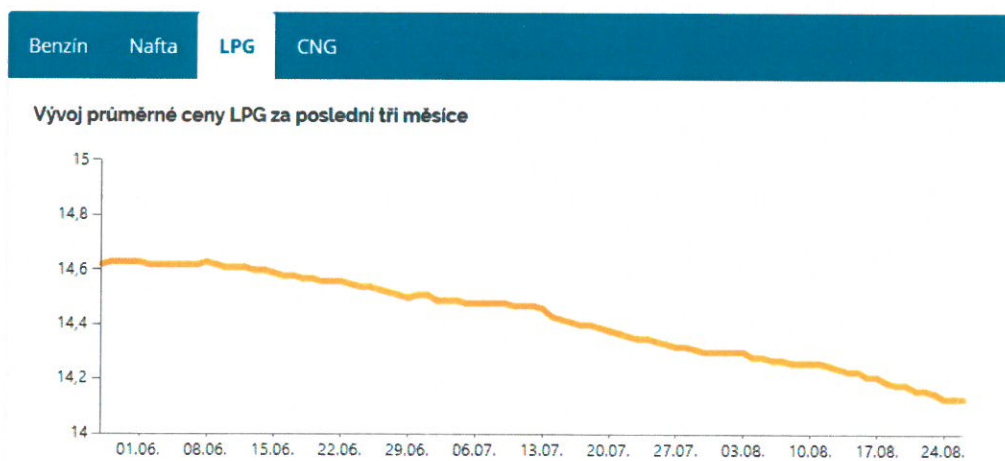
Obrázek 7: Aktuální průměrné ceny pohonných hmot v ČR

Zdroj: <https://www.mbenzin.cz/Prumerne-ceny-benzinu> [online] [cit. 2019-08-26]

Pokud by bylo pro přestavbu použito vozidlo z flotily společnosti např. Škoda Fabia, rok výroby 2011, motor o obsahu 1200 cm³ s benzínovým motorem TSI a průměrnou spotřebou na 100 km 6,8 l a ročním nájazdem 30 000 km. Roční náklad na PHM by byl tedy 66 483 Kč.

Základní počáteční investice do přestavby by byla 36 000 Kč. Při předpokládané stejné spotřebě a nájazdu by dle výše uvedených cen byla roční spotřeba LPG v hodnotě 28 825 Kč.

Za rok by úspora na ceně PHM dosáhla 37 658 Kč a počáteční investice by tedy byla splacena během prvního roku užívání pohonu na LPG. V tomto případě jsou všechny ceny uvedeny s DPH.



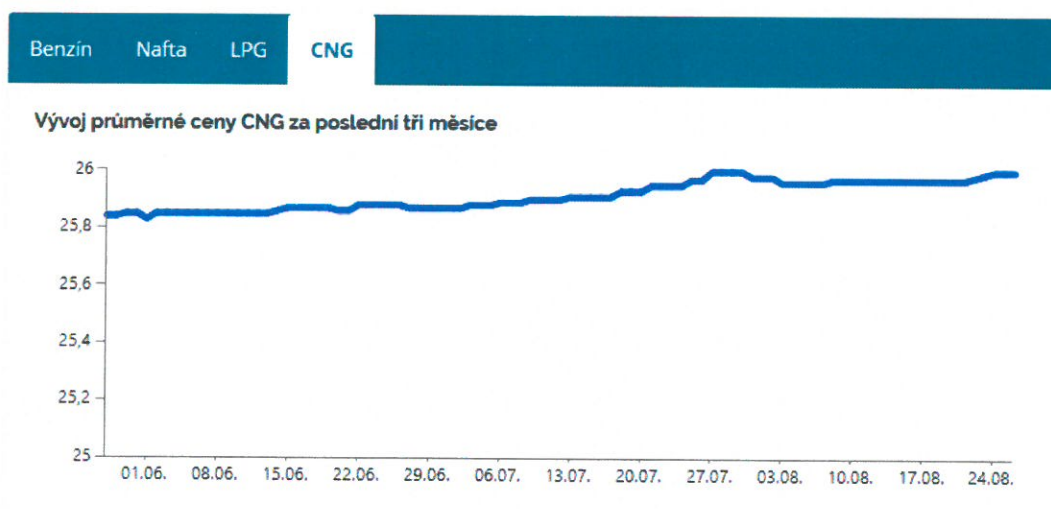
Obrázek 8: Vývoj průměrné ceny LPG za poslední 3 měsíce roku 2019

Zdroj: <https://www.mbenzin.cz/Prumerne-ceny-benzinu> [online] [cit. 2019-08-26]

Vozidla s pohonem na CNG jsou většinou dodávána přímo z výroby. Proti kapalným pohonným hmotám a LPG je CNG bezpečnější a šetrnější k přírodě. Auta navržena na spalování zemního plynu jsou tišší, ekologičtější a mají efektivnější provoz. Zde je nutné podotknout, že ceny CNG se obvykle uvádějí v Kč/kg, ovšem spotřeba se uvádí v m³. Platí, že 1 m³ je přibližně 0,71 kg zemního plynu.

Požizovací cena nového vozu s pohonem CNG např. Škoda Octavia Combi je dražší cca o 50 000 Kč než cena obdobného vozu s benzínovým pohonem (dostupné na <https://www.skoda-auto.cz/nabidka/ceniky-katalogy>). Výrobce deklaruje spotřebu 5,4 m³ na 100 km.

Jak uvádí server www.cng.cz je spotřeba vozů v m³ CNG na 100 km shodná jako spotřeba v litrech benzínu. Podle serveru je cena CNG dlouhodobě stabilní a v posledních letech se pohybuje průměrně mezi 17 a 18 Kč za m³.



Obrázek 9: Vývoj průměrné ceny CNG za poslední 3 měsíce roku 2019

Zdroj: <https://www.mbenzin.cz/Prumerne-ceny-benzinu> [online] [cit. 2019-08-26]

Pokud opět srovnáme vozidlo z flotily společnosti např. Škoda Octavia rok výroby 2018, motor o obsahu 1400 cm³ s benzínovým motorem TSI a průměrnou spotřebou na 100 km 6,8 l a ročním nájездem 30 000 km. Roční náklad na PHM by byl také 66 483 Kč.

Při předpokládané stejné spotřebě a nájězdu by dle výše uvedených cen byla roční spotřeba CNG v hodnotě 30 067 Kč.

Za rok by úspora na ceně PHM dosáhla 36 416 Kč. Při navýšení kupní ceny nového vozu o 50 000 Kč by tedy byla návratnost tohoto navýšení 17 měsíců. I v tomto případě jsou všechny ceny uvedeny s DPH.

Pro představu je nutné také uvést, kolik by stála přestavba již používaných vozů na pohon CNG. Podle společnosti E.ON jsou obvyklé ceny přestavby na CNG podle počtu válců v motoru od 45 000 Kč do 60 000 Kč (dostupné na <https://www.eon.cz/radce/jak-nakladna-je-prestavba-na-cng>). V našem případě, kdy jsme uvažovali vozidlo se čtyřmi válci, by počáteční investice byla 45 000 Kč a návratnost by byla již za 15 měsíců.

ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na teoretické zpracování literární rešerše týkající se řízení nákladů, jejich charakteristiky, členění a kalkulace nákladů v podniku. Problematika byla aplikována na zvoleném subjektu SAFEROAD Czech Republic s.r.o.

Hlavním cílem bakalářské práce byla identifikace nákladů a jejich řízení v uvedeném podniku a následné návrhy na zlepšení tohoto řízení nákladů. Byly identifikovány objemově nejvýznamnější nákladové položky společnosti SAFEROAD Czech Republic s.r.o. a byl charakterizován jejich poměr k celkovému objemu nákladů společnosti. Touto položkou jsou dlouhodobě ostatní prozí náklady, jejichž podíl k tržbám v průměru za sledované období činí 9 %. Následnou analýzou bylo zjištěno, že nejobjemnější položkou z těchto ostatních provozních nákladů jsou náklady související s vozovým parkem, a to konkrétně spotřeba pohonných hmot, jejichž podíl z těchto nákladů činí téměř 55 %.

V rámci vyhodnocení řízení nákladů bylo konstatováno, že náklady jsou směřovány na příslušná střediska a zakázky v požadovaných časových intervalech jsou také vyhodnocovány. Nejvyšší nákladovou zátěží jsou náklady nepřímé, které nelze přiřadit k jednotlivým zakázkám. Na základě tohoto zjištění byl navržen postup, jak alespoň nejobjemnější fixní náklady, kterými jsou právě náklady na pohonné hmoty, přiřadit právě k zakázkám a takto překlasifikovat na náklady přímé a tedy kalkulované.

Dále byly navrženy další 2 způsoby, kterými by bylo možné celkové náklady na pohonné hmoty ve společnosti snížit. Navržené řešení se změnou typů pohonných hmot je časově náročnější a úspora nákladů by se projevila nejdříve za rok po přijetí tohoto opatření. Ovšem další návrh s využitím distributorské smlouvy na dodávku pohonných hmot nebo zaměření se na čerpání PHM na levnějších čerpacích stanicích může přinést ekonomický efekt takřka okamžitě. Pro zjištění co největší přesnosti zjišťovaných dat, byly použity interní doklady společnosti s vyčíslením některých nákladů za první pololetí roku 2019.

Díky spolupráci a vstřícnému přístupu vedení podniku bylo možné detailně zanalyzovat všechny náklady a celkové hospodaření společnosti SAFEROAD Czech Republic s.r.o. a dosáhnout tak stanovených cílů bakalářské práce. V průběhu zpracování práce bylo získáno mnoho nových teoretických poznatků, praktických zkušeností a odborných znalostí, které budou přínosem jak pro samotnou autorku práce, tak pro vedení společnosti SAFEROAD Czech Republic s.r.o.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Cost management. In: *WhatIs.com* [online]. TechTarget, c1999-2019 [cit. 2019-07-07].
Dostupné z: <https://whatis.techtarget.com/definition/cost-management>
- ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2831-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Lilia a ČERVENÝ, Josef. *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů*. I. díl. 1. vyd. Plzeň: Nava, 2011. 88 s. ISBN 978-80-7211-397-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Lilia a ČERVENÝ, Josef. *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů*. II. díl. 1. vyd. Plzeň: Nava, 2012. 102 s. ISBN 978-80-7211-425-2.
- HINKE, Jana a Dana BÁRKOVÁ. *Účetnictví*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN isbn978-80-271-0331-7.
- HORNGREN, Charles T. et al. *Management and cost accounting*. 3rd ed. Harlow: Prentice Hall/Financial Times, 2005. xxvi, 974 s. ISBN 0-273-68751-4.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- KOVANICOVÁ, Dana. *Finanční účetnictví: světový koncept IFRS/IAS*. 5., aktualiz. vyd. Praha: BOVA POLYGON, 2005. ISBN 80-7273-129-7.
- KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. Vydání 4., rozšířené a aktualizované. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-569-8.
- POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.
- Řízení nákladů (Cost management). In: *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 15.07.2017 [cit. 06.04.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-nakladu-cost-management>
- SKÁLOVÁ, Jana. *Podvojně účetnictví ...* Praha: Grada, 1992-. Účetnictví a daně (Grada). ISBN isbn978-80-271-2249-3.

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

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 3., upravené a rozšířené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0733-0.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Účelové členění nákladů	14
Obrázek 2: Členění nákladů z hlediska řízení hospodárnosti	15
Obrázek 3: Účelové členění nákladů po linii útvarů.....	16
Obrázek 4: Typový kalkulační vzorec	24
Obrázek 5: Logo společnosti	26
Obrázek 6: Ukázka členění sledovaných nákladových kritérií.....	29
Obrázek 7: Aktuální průměrné ceny pohonných hmot v ČR.....	48
Obrázek 8: Vývoj průměrné ceny LPG za poslední 3 měsíce roku 2019	48
Obrázek 9: Vývoj průměrné ceny CNG za poslední 3 měsíce roku 2019	49

Seznam tabulek

Tabulka 1: Členění dle podnikových činnosti	31
Tabulka 2: Ukázka členění nákladů za zakázce.....	32
Tabulka 3: Přehled výsledků společnosti ve sledovaném období.....	34
Tabulka 4: Podíl ostatních provozních nákladů a nepřímých mezd k tržbám	36
Tabulka 5: Přehled ostatních provozních nákladů	38
Tabulka 6: Náklady související s vozovým parkem	39
Tabulka 7: Ukázka výstupu z uvedené aplikace	43
Tabulka 8: Srovnání ceny distributorské ceny a skutečné ceny ve vybraném období ...	44
Tabulka 9: Srovnání ceny tankovací karty Shell a skutečné ceny ve vybraném období	46

Seznam grafů

Graf 1: Procentuální vyjádření sledovaných kritérií.....	35
Graf 2: Podíl podskupin na celku ostatních provozních nákladů	38
Graf 3 Podíl jednotlivých složek nákladů souvisejících s vozovým parkem	40

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Výkazy zisku a ztráty společnosti SAFEROAD v plném rozsahu za rok 2014, 2015, 2016, 2017, 2018

Příloha B: Skutečná spotřeba a ceny za čerpání za období 2017, 2018 a 1. pololetí 2019

Příloha C: Zjištění možného ušetření – CCS

Příloha D: Vývoj plošné ceny nafty Shell - AXIGON

Abstrakt

BEDNÁŘOVÁ, Pavla. *Řízení nákladů v podniku*. Plzeň, 2019. 56 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: analýza, členění nákladů, nákladová kalkulace, náklady, řízení nákladů

Předložená práce je zaměřena na analýzu řízení nákladů ve vybraném podnikatelském subjektu. Hlavním cílem je identifikace nákladů a jejich řízení v podniku.

Teoretická část se zabývá charakteristikou nákladů a jejich členěním. Dále je teoretická část zaměřena na nákladové řízení a nákladové kalkulace.

V praktické části je provedena analýza řízení nákladů ve společnosti SAFEROAD Czech Republic s.r.o. v letech 2014–2018. Analýza je zaměřena na členění nákladů dle účelu, podnikových činností a členění dle zakázek. Dále je zaměřena na zjištění nejvíce finančně náročné části nákladů. Na základě zjištěných údajů o společnosti je v závěru provedeno vyhodnocení efektivity řízení nákladů a jsou také uvedeny návrhy na zlepšení.

Abstrakt

BEDNÁŘOVÁ, Pavla. *Cost Management in the Company*. Plzeň, 2019. 56 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Keywords: analysis, breakdown of costs, cost calculation, cost management, costs

The submitted work is focused on the analysis of cost management in a selected business entity. The main objective is the identification of costs and their management in the company.

The theoretical part deals with the characteristics of costs and their classification. Furthermore, the theoretical part focuses on cost management and cost calculations.

In the practical part is performed cost management analysis in the company SAFEROAD Czech Republic s.r.o. in 2014-2018. The analysis is focused on the breakdown of costs by purpose, business activities and breakdown by orders. It is also focused on finding the most costly part of costs. On the basis of the data about the company, the cost-effectiveness evaluation is evaluated and suggestions for improvement are given.

PRÍLOHA A

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

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2014
(v celých tisících Kč)

IČ
25229761

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
FLOP - dopravní značení, s.r.o.

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

Sulkov 666

Líně - Sulkov

33021


Česká republika

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	9 404	13 932
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	5 525	11 144
+	Obchodní marže	03	3 879	2 788
II.	Výkony	04	58 558	49 894
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	58 838	49 066
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-280	832
3.	Aktivace	07		-4
B.	Výkonová spotřeba	08	42 631	34 364
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	30 239	26 461
B. 2.	Služby	10	12 392	7 903
+	Přidaná hodnota	11	19 806	18 318
C.	Osobní náklady	12	13 060	10 477
C. 1.	Mzdové náklady	13	9 749	7 774
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3 259	2 605
C. 4.	Sociální náklady	16	52	98
D.	Daně a poplatky	17	310	311
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2 708	2 756
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	515	1 730
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	15	1 707
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	500	23
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	1	1 195
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	1	1 195
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních né	25	-1 279	792
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	774	904
H.	Ostatní provozní náklady	27	2 008	1 968
V.	Převod provozních výnosů	28		78
I.	Převod provozních nákladů	29		78
*	Provozní výsledek hospodaření	30	4 287	3 453

A A401159

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách po	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	17	1
N.	Nákladové úroky	43	1 207	1 403
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	439	262
O.	Ostatní finanční náklady	45	875	2 325
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-1 626	-3 465
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	156	-152
Q. 1.	- splatná	50		
2.	- odložená	51	156	-152
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	2 505	140
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	2 505	140
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	2 662	-12

Pozn:

Sestaveno dne: <i>11. 1. 2015</i>	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky <i>Spol. s r.o.</i>	Předmět podnikání

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

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni **31.12.2014**
(v celých tisících Kč)

IČ
25229761

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
FLOP - dopravní značení, s.r.o.

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

Sulkov 666

Líně - Sulkov

33021

Česká republika

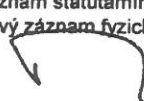
Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	85 982	-26 617	59 365	71 195
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	53 865	-24 088	29 777	29 337
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	378	-378		
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	378	-378		
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	53 487	-23 710	29 777	29 337
B. II. 1.	Pozemky	014	814		814	814
2.	Stavby	015	30 533	-7 136	23 397	24 321
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	21 812	-16 574	5 238	3 874
4.	Pěstlivelské celky trvalých porostů	017				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	328		328	328
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených jednotkách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	31 595	-2 529	29 066	41 420
C. I.	Zásoby	032	6 363	-1 250	5 113	5 858
C. I. 1.	Materiál	033	5 815	-1 250	4 565	4 853
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	257		257	733
3.	Výrobky	035	46		46	27
4.	Zvířata	036				
5.	Zboží	037	245		245	245
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	4 880		4 880	3 863
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	4 641		4 641	3 467
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sdružení	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047	239		239	396
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	16 779	-1 279	15 500	28 405
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	15 396	-1 279	14 117	28 160
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sdružení	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054	573		573	22
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	79		79	66
8.	Dohadné účty aktivní	056	470		470	
9.	Jiné pohledávky	057	261		261	157
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	3 573		3 573	3 294
C. IV. 1.	Peníze	059	41		41	36
2.	Účty v bankách	060	3 532		3 532	3 258
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	522		522	438
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	522		522	438
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066				

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	067	59 365	71 195
A.	Vlastní kapitál	068	25 479	22 975
A. I.	Základní kapitál	069	100	100
A. I. 1.	Základní kapitál	070	100	100
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	10	10
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	10	10
2.	Statutární a ostatní fondy	080		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	22 864	22 721
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	46 240	46 097
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083	-23 376	-23 376
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	2 505	144
B.	Cizí zdroje	085	33 886	48 220
B. I.	Rezervy	086	230	170
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
2.	Rezervy na důchody a podobné závazky	088		
3.	Rezerva na daň z příjmu	089		
4.	Ostatní rezervy	090	230	170
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	24 222	24 854
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	199	42
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	24 023	24 812
3.	Závazky - podstatný vliv	094		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6.	Vydané dluhopisy	097		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8.	Dohadné účty pasivní	099		
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odložený daňový závazek	101		
B. III.	Krátkodobé závazky	102	8 432	16 922
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	6 088	15 378
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107	914	580
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	533	330
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	177	96
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	88	72
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112	367	446
11.	Jiné závazky	113	265	20
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	1 002	6 274
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	193	735
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	809	5 539
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	118		
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119		
2.	Výnosy příštích období	120		

Pozn:

Sestaveno dne: <i>11. 1. 2015</i>	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky <i>spol. s r.o.</i>	Předmět podnikání

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

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni **31.12.2015**
(v celých tisících Kč)

IČ
25229761

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
SAFEROAD Czech Republic s.r.o.

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

Plzeňská 666

Líně

330 21

Česká republika


Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	219 591	-28 842	190 749	59 365
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	57 223	-26 649	30 574	29 777
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	378	-378		
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	378	-378		
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	56 845	-26 271	30 574	29 777
B. II. 1.	Pozemky	014	814		814	814
2.	Stavby	015	30 533	-8 060	22 473	23 397
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	25 170	-18 211	6 959	5 238
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	328		328	328
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených jednotkách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	161 831	-2 193	159 638	29 066
C. I.	Zásoby	032	7 098	-1 172	5 926	5 113
C. I. 1.	Materiál	033	6 810	-1 172	5 638	4 565
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034				257
3.	Výrobky	035	43		43	46
4.	Zvlášta	036				
5.	Zboží	037	245		245	245
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	5 003		5 003	4 880
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	4 810		4 810	4 641
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sdružení	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odloužená daňová pohledávka	047	193		193	239
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	111 413	-1 021	110 392	15 500
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	49 885	-1 021	48 864	14 117
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	2 539		2 539	
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sdružení	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054				573
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	130		130	79
8.	Dohadné účty aktivní	056	58 644		58 644	470
9.	Jiné pohledávky	057	215		215	261
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	38 317		38 317	3 573
C. IV. 1.	Peníze	059	90		90	41
2.	Účty v bankách	060	38 227		38 227	3 532
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Pořízený krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	537		537	522
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	537		537	522
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066				

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	067	190 749	59 365
A.	Vlastní kapitál	068	64 620	25 479
A. I.	Základní kapitál	069	100	100
A. I. 1.	Základní kapitál	070	100	100
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	10	10
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	10	10
2.	Statutární a ostatní fondy	080		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	25 369	22 864
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	48 745	46 240
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083	-23 376	-23 376
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	39 141	2 505
B.	Cizí zdroje	085	126 129	33 886
B. I.	Rezervy	086	440	230
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
2.	Rezervy na důchody a podobné závazky	088		
3.	Rezerva na daň z příjmu	089		
4.	Ostatní rezervy	090	440	230
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	22 680	24 222
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	117	199
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	22 563	24 023
3.	Závazky - podstatný vliv	094		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6.	Vydané dluhopisy	097		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8.	Dohadné účty pasivní	099		
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odložený daňový závazek	101		
B. III.	Krátkodobé závazky	102	100 800	8 432
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	79 541	6 088
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107	4 077	914
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	1 514	533
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	14 495	177
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	102	88
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112	1 014	367
11.	Jiné závazky	113	57	265
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	2 209	1 002
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	1 622	193
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	587	809
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	118		
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119		
2.	Výnosy příštích období	120		

Pozn:

Sestaveno dne: 22.1.2016	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÍM	Předmět podnikání VÝROBA, OBCHOD A SLUŽBY NEUVEDENÉ V PŘÍLOHĚ Č. 1 AŽ 3 ŽIV. ZÁKONA PROVÁDĚNÍ STAVEB, JEJICH ZMĚN A ODSTRANĚNÍ

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2015**
(v celých tisících Kč)

IČ
25229761

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
SAFEROAD Czech Republic s.r.o.

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

Plzeňská 666

Líně


330 21

Česká republika

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	3 329	9 404
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	3 661	5 525
+	Obchodní marže	03	-332	3 879
II.	Výkony	04	209 500	58 558
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	209 607	58 838
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-107	-280
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba	08	137 524	42 631
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	112 111	30 239
B. 2.	Služby	10	25 413	12 392
+	Přidaná hodnota	11	71 644	19 806
C.	Osobní náklady	12	21 354	13 060
C. 1.	Mzdové náklady	13	15 801	9 749
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	5 305	3 259
C. 4.	Sociální náklady	16	248	52
D.	Daně a poplatky	17	421	310
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	3 139	2 708
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	474	515
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	9	15
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	465	500
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22		1
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		1
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-128	-1 279
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 027	774
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 579	2 008
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	46 780	4 287

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	5	17
N.	Nákladové úroky	43	1 139	1 207
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	871	439
O.	Ostatní finanční náklady	45	666	875
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-929	-1 626
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	6 710	156
Q. 1.	- splatná	50	6 664	
2.	- odložená	51	46	156
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	39 141	2 505
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	39 141	2 505
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	45 851	2 662

Pozn:

Sestaveno dne: <i>22.1. 2016</i>	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky <i>Opalčinnost a mletím amalgemem</i>	Předmět podnikání <i>VÝROBA, OBCHOD A SLUŽBY NEUVEDENÉ V PŘÍLOHÁCH 1 AŽ 3 EV. ZÁKONA PROVÁDĚNÍ STAVB, JEJICH ZMĚN A ODSTRAŇ.</i>

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

Rozvaha SAFEROAD 2016 v plném rozsahu

ke dni **31.12.2016**
(v celých tisících Kč)

IČ
25229761

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
SAFEROAD Czech Republic s.r.o.

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

Plzeňská 666

Líně

330 21

Česká republika

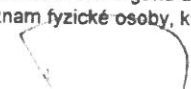
Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	201 349	-32 364	168 985	190 750
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	80 609	-30 369	50 240	30 574
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	378	-378		
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005				
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	378	-378		
B.I.2.1.	Software	007	378	-378		
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008				
B.I.3.	Goodwill	009				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a ne	011				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	80 231	-29 991	50 240	30 574
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	31 422	-8 985	22 437	23 287
B.II.1.1.	Pozemky	016	814		814	814
B.II.1.2.	Stavby	017	30 608	-8 985	21 623	22 473
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	48 481	-21 006	27 475	6 959
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020				
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	021				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedo	024	328		328	328
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	328		328	328
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027				
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028				
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	030				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	037	120 204	-1 995	118 209	159 639
C.I.	Zásoby	038	10 943	-851	10 092	5 926
C.I.1.	Materiál	039	10 676	-851	9 825	5 638
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040				
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	267		267	288
C.I.3.1.	Výrobky	042	22		22	43
C.I.3.2.	Zboží	043	245		245	245
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C.II.	Pohledávky	046	83 767	-1 144	82 623	115 396
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	16 852		16 852	5 003
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	16 802		16 802	4 810
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	050				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	051	50		50	193
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	052				
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	053				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	055				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	056				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	66 915	-1 144	65 771	110 393
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	59 853	-1 144	58 709	48 879
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059				2 539
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	060				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	7 062		7 062	58 975
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	062				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	064				
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	117		117	130
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	066	6 728		6 728	58 644
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	067	217		217	201
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	068				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070				
C.IV.	Peněžní prostředky	071	25 494		25 494	38 317
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	42		42	90
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	25 452		25 452	38 227
D.	Časové rozlišení aktiv	074	536		536	537
D.1.	Náklady příštích období	075	536		536	537
D.2.	Komplexní náklady příštích období	076				
D.3.	Příjmy příštích období	077				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	078	168 985	190 750
A.	Vlastní kapitál	079	78 814	64 620
A.I.	Základní kapitál	080	100	100
A.I.1.	Základní kapitál	081	100	100
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	082		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	083		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	084		
A.II.1.	Ážio	085		
A.II.2.	Kapitálové fondy	086		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	087		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	089		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091		
A.III.	Fondy ze zisku	092	10	10
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	093	10	10
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	094		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	52 768	25 369
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	096	76 144	48 745
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097	-23 376	-23 376
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	098		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	25 936	39 141
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100		
B.+C.	Cizí zdroje	101	90 081	126 130
B.	Rezervy	102	2 075	440
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	104		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105		
B.4.	Ostatní rezervy	106	2 075	440
C.	Závazky	107	88 006	125 690
C.I.	Dlouhodobé závazky	108	30 204	24 302
C.I.1.	Vydané dluhopisy	109		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	111		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	12 525	1 622
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	114	117	117
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	17 562	22 563
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	117		

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.I.8.	Odložený daňový závazek	118		
C.I.9.	Závazky - ostatní	119		
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	120		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	121		
C.I.9.3.	Jiné závazky	122		
C.II.	Krátkodobé závazky	123	57 802	101 388
C.II.1.	Vydané dluhopisy	124		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	126		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	3 318	587
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	2 084	103
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	31 464	79 541
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	132		
C.II.8.	Závazky ostatní	133	20 936	21 157
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134	11 038	
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	2 315	4 077
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	1 529	1 514
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	3 653	14 495
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139	1 976	1 014
C.II.8.7.	Jiné závazky	140	425	57
D.	Časové rozlišení pasiv	141	90	
D.1.	Výdaje příštích období	142	90	
D.2.	Výnosy příštích období	143		

Pozn:

Sestaveno dne: <i>20.4.2016</i>	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky <i>Společnost s ručením omezeným</i>	Předmět podnikání <i>výroba, obchod a služby napsané v přílohách 1-3 Záv. záznam Právními osob jejich změn a odstran.</i>

Výkaz zisku a ztráty SAFEROAD 201 v plném rozsahu

ke dni **31.12.2016**
(v celých tisících Kč)

IČ
25229761

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
SAFEROAD Czech Republic s.r.o.

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

Plzeňská 666

Líně

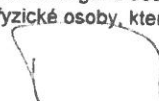
330 21

Česká republika

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	178 443	210 170
II.	Tržby za prodej zboží	02	47 901	3 329
A.	Výkonová spotřeba	03	150 980	141 748
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	32 453	3 661
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	73 093	112 111
A.3.	Služby	06	45 434	25 976
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-209	107
C.	Aktivace (-)	08	-1	
D.	Osobní náklady	09	34 871	28 356
D.1.	Mzdové náklady	10	25 614	22 134
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	9 257	6 222
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	8 859	5 974
D.2.2.	Ostatní náklady	13	398	248
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	4 425	2 802
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	4 622	3 139
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	4 622	3 139
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18	-321	-79
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	124	-258
III.	Ostatní provozní výnosy	20	3 671	1 501
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	124	9
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	1 106	465
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	2 441	1 027
F.	Ostatní provozní náklady	24	6 297	2 267
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	465	
F.3.	Daně a poplatky	27	469	421
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	335	209
F.5.	Jiné provozní náklady	29	5 028	1 637
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	33 652	39 720

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládaná	36		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	12	5
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	12	5
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	1 008	1 139
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	705	932
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	303	207
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	181	871
K.	Ostatní finanční náklady	47	561	666
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-1 376	-929
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	32 276	38 791
L.	Daň z příjmů	50	6 340	6 710
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	6 197	6 664
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	143	46
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	25 936	32 081
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	25 936	32 081
*	Čistý obrát za účetní období	56	230 208	215 876

Pozn:

Sestaveno dne: <i>20.1.2017</i>	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky <i>společnost s ručením omezeným</i>	Předmět podnikání <i>kyruba, obchod a služby mluvené v přílohačích 1 a 3 Za. kábrna. Pravidelní slouží, jich kmín a odstraňování</i>

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

Rozvaha SAFEROAD v plném rozsahu

ke dni **31.12.2017**
(v celých tisících Kč)

IČ
25229761

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
SAFEROAD Czech Republic s.r.o.

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

Pižeňská 666

Líně

330 21

Česká republika

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	192 161	-38 405	153 756	168 986
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	86 254	-36 524	49 730	50 240
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	378	-378		
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005				
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	378	-378		
B.I.2.1.	Software	007	378	-378		
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008				
B.I.3.	Goodwill	009				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a ne	011				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	85 772	-36 146	49 626	50 240
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	31 422	-9 911	21 511	22 437
B.II.1.1.	Pozemky	016	814		814	814
B.II.1.2.	Stavby	017	30 608	-9 911	20 697	21 623
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	50 748	-26 235	24 513	27 475
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020				
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	021				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedo	024	3 602		3 602	328
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	3 602		3 602	328
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027	104		104	
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028				
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029	104		104	
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	030				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	037	105 201	-1 881	103 320	118 210
C.I.	Zásoby	038	18 140	-1 156	16 984	10 092
C.I.1.	Materiál	039	17 791	-1 156	16 635	9 825
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	56		56	
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	293		293	267
C.I.3.1.	Výrobky	042	48		48	22
C.I.3.2.	Zboží	043	245		245	245
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C.II.	Pohledávky	046	53 640	-725	52 915	82 624
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	6 382		6 382	16 852
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	6 382		6 382	16 802
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	050				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	051				50
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	052				
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	053				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	055				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	056				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	47 258	-725	46 533	65 772
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	30 859	-725	30 134	58 710
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	060				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	16 399		16 399	7 062
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	062				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	2 835		2 835	
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	189		189	117
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	066	12 998		12 998	6 728
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	067	377		377	217
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	068				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070				
C.IV.	Peněžní prostředky	071	33 421		33 421	25 494
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	51		51	42
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	33 370		33 370	25 452
D.	Časové rozlišení aktiv	074	706		706	536
D.1.	Náklady příštích období	075	706		706	536
D.2.	Komplexní náklady příštích období	076				
D.3.	Příjmy příštích období	077				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	078	153 756	168 986
A.	Vlastní kapitál	079	89 348	78 816
A.I.	Základní kapitál	080	100	100
A.I.1.	Základní kapitál	081	100	100
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	082		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	083		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	084		
A.II.1.	Ážio	085		
A.II.2.	Kapitálové fondy	086		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	087		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	089		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091		
A.III.	Fondy ze zisku	092	10	10
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	093	10	10
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	094		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	78 705	52 768
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	096	102 081	76 144
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097	-23 376	-23 376
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	098		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	10 533	25 938
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100		
B.+C.	Cizí zdroje	101	64 383	90 080
B.	Rezervy	102	1 138	2 075
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	104		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105		
B.4.	Ostatní rezervy	106	1 138	2 075
C.	Závazky	107	63 245	88 005
C.I.	Dlouhodobé závazky	108	25 292	30 203
C.I.1.	Vydané dluhopisy	109		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	111		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	13 212	12 524
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	114	75	117
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	11 490	17 562
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	117		

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.I.8.	Odložený daňový závazek	118	515	
C.I.9.	Závazky - ostatní	119		
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	120		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	121		
C.I.9.3.	Jiné závazky	122		
C.II.	Krátkodobé závazky	123	37 953	57 802
C.II.1.	Vydané dluhopisy	124		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	126		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	3 960	3 318
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	371	2 084
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	28 396	31 464
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	132		
C.II.8.	Závazky ostatní	133	5 226	20 936
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134		11 038
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	2 247	2 315
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	1 457	1 529
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138		3 653
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139	1 348	1 976
C.II.8.7.	Jiné závazky	140	174	425
D.	Časové rozlišení pasiv	141	25	90
D.1.	Výdaje příštích období	142	25	90
D.2.	Výnosy příštích období	143		

Pozn:

Sestaveno dne: <i>15. 1. 2011</i>	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Pavel Foltýn - jednatel společnosti
Právní forma účetní jednotky spol. s r.o.	Předmět podnikání Výroba, obchod a služby neuvedené v příl. 1-3 Živ. zákona provádění staveb, jejich změn a odstraňování

Výkaz zisku a ztráty SAFEROAD v plném rozsahu

ke dni **31.12.2017**
(v celých tisících Kč)

IČ
25229761

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
SAFEROAD Czech Republic s.r.o.

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

Plzeňská 666

Líně

330 21

Česká republika

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	158 049	178 443
II.	Tržby za prodej zboží	02	13 826	47 901
A.	Výkonová spotřeba	03	115 313	150 980
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	8 279	32 453
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	46 639	73 093
A.3.	Služby	06	60 395	45 434
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-325	-209
C.	Aktivace (-)	08		-1
D.	Osobní náklady	09	39 421	34 871
D.1.	Mzdové náklady	10	28 959	25 614
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	10 462	9 257
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	9 993	8 859
D.2.2.	Ostatní náklady	13	469	398
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	6 434	4 424
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	6 547	4 622
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	6 547	4 622
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18	305	-321
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-418	123
III.	Ostatní provozní výnosy	20	4 884	3 671
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	18	124
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	2 366	1 106
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	2 500	2 441
F.	Ostatní provozní náklady	24	2 942	6 297
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26		465
F.3.	Daně a poplatky	27	502	469
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	363	335
F.5.	Jiné provozní náklady	29	2 077	5 028
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	12 974	33 653

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovláda	36		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	9	12
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	9	12
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	1 015	1 008
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	563	705
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	452	303
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1 649	181
K.	Ostatní finanční náklady	47	592	561
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	51	-1 376
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	13 025	32 277
L.	Daň z příjmů	50	2 492	6 339
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	1 927	6 196
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	565	143
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	10 533	25 938
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	10 533	25 938
*	Čistý obrat za účetní období	56	178 417	230 208

Pozn:

Sestaveno dne: <i>15.1.2018</i>	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Pavel Foltýn - jednatel společnosti
Právní forma účetní jednotky spol. s r.o.	Předmět podnikání Výroba, obchod a služby neuvedené v příl. 1-3 Živ. zákona provádění staveb, jejich změn a odstraňování

Rozvaha SAFEROAD v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
SAFEROAD Czech Republic s.r.o.

ke dni 31.12.2018
(v celých tisících Kč)

IČ
25229761

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

Pižeňská 666

Líně

330 21

Česká republika

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	001	199 502	-41 991	157 511	153 756
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	93 460	-40 013	53 447	49 730
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	378	-378		
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005				
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	378	-378		
B.I.2.1.	Software	007	378	-378		
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008				
B.I.3.	Goodwill	009				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a ne	011				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	92 868	-39 635	53 233	49 626
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	31 422	-10 836	20 586	21 511
B.II.1.1.	Pozemky	016	814		814	814
B.II.1.2.	Stavby	017	30 608	-10 836	19 772	20 697
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	60 891	-28 799	32 092	24 513
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020				
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	021				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedo	024	555		555	3 602
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	555			
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027	214		214	104
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028				
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029	214			
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	030			214	104
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036				

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	037	105 498	-1 978	103 520	103 320
C.I.	Zásoby	038	17 793	-538	17 255	16 984
C.I.1.	Materiál	039	17 421	-538	16 883	16 635
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	99		99	56
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	273		273	293
C.I.3.1.	Výrobky	042	28		28	48
C.I.3.2.	Zboží	043	245		245	245
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C.II.	Pohledávky	046	76 325	-1 440	74 885	52 915
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	7 777		7 777	6 382
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	7 777		7 777	6 382
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	050				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	051				
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	052				
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	053				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	055				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	056				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	68 548	-1 440	67 108	46 533
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	60 900	-1 440	59 460	30 134
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	060				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	7 648		7 648	16 399
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	062				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	2 499		2 499	2 835
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	129		129	189
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	066	4 751		4 751	12 998
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	067	269		269	377
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	068				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070				
C.IV.	Peněžní prostředky	071	11 380		11 380	33 421
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	105		105	51
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	11 275		11 275	33 370
D.	Časové rozlišení aktiv	074	544		544	706
D.1.	Náklady příštích období	075	544		544	706
D.2.	Komplexní náklady příštích období	076				
D.3.	Příjmy příštích období	077				

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	078	157 511	153 756
A.	Vlastní kapitál	079	83 625	89 348
A.I.	Základní kapitál	080	100	100
A.I.1.	Základní kapitál	081	100	100
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	082		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	083		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	084		
A.II.1.	Ážio	085		
A.II.2.	Kapitálové fondy	086		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	087		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	089		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091		
A.III.	Fondy ze zisku	092	10	10
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	093	10	10
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	094		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	78 298	78 705
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	096	101 674	102 081
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097	-23 376	-23 376
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	098		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	5 217	10 533
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100		
B.+C.	Cizí zdroje	101	73 886	64 383
B.	Rezervy	102	1 216	1 138
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	104		
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105		
B.4.	Ostatní rezervy	106	1 216	1 138
C.	Závazky	107	72 670	63 245
C.I.	Dlouhodobé závazky	108	28 104	25 292
C.I.1.	Vydané dluhopisy	109		
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110		
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	111		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	9 417	13 212
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	114	75	75
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	9 004	11 490
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	117		

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.I.8.	Odložený daňový závazek	118	922	515
C.I.9.	Závazky - ostatní	119	8 686	
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	120		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	121		
C.I.9.3.	Jiné závazky	122	8 686	
C.II.	Krátkodobé závazky	123	44 566	37 953
C.II.1.	Vydané dluhopisy	124		
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125		
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	126		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	3 786	3 960
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	246	371
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	33 271	28 396
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131		
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	132		
C.II.8.	Závazky ostatní	133	7 263	5 226
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135		
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	2 128	2 247
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	1 872	1 457
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138		
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139	871	1 348
C.II.8.7.	Jiné závazky	140	2 392	174
D.	Časové rozlišení pasiv	141		25
D.1.	Výdaje příštích období	142		25
D.2.	Výnosy příštích období	143		

Pozn:

Sestaveno dne: 16.1.2019	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Pavel Foltýn - jednatel společnosti
Právní forma účetní jednotky spol. s r.o.	Předmět podnikání Výroba, obchod a služby neuvedené v příl. 1-3 Živ. zákona provádění staveb, jejich změn a odstraňování

Výkaz zisku a ztráty SAFEROAD v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
SAFEROAD Czech Republic s.r.o.

ke dni **31.12.2018**
(v celých tisících Kč)

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

Pižeňská 666

Líně

330 21

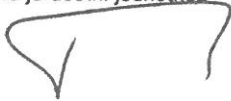
Česká republika

IČ
25229761

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	158 268	158 049
II.	Tržby za prodej zboží	02	52 220	13 826
A.	Výkonová spotřeba	03	149 326	115 313
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	40 384	8 279
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	61 749	46 639
A.3.	Služby	06	47 193	60 395
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-166	-325
C.	Aktivace (-)	08		
D.	Osobní náklady	09	46 528	39 421
D.1.	Mzdové náklady	10	34 205	28 959
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	12 323	10 462
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	11 754	9 993
D.2.2.	Ostatní náklady	13	569	469
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	7 425	6 434
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	7 327	6 547
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	7 327	6 547
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18	-618	305
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	716	-418
III.	Ostatní provozní výnosy	20	15 969	4 884
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	12 096	18
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	648	2 366
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	3 225	2 500
F.	Ostatní provozní náklady	24	15 694	2 942
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	11 897	
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26		
F.3.	Daně a poplatky	27	536	502
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	78	363
F.5.	Jiné provozní náklady	29	3 183	2 077
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	7 650	12 974

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31		
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovláda	36		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	29	9
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	29	9
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	837	1 015
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	366	563
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	471	452
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	972	1 649
K.	Ostatní finanční náklady	47	1 134	592
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-970	51
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	6 680	13 025
L.	Daň z příjmů	50	1 463	2 492
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	1 055	1 927
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	408	565
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	5 217	10 533
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	5 217	10 533
*	Čistý obrát za účetní období	56	227 458	178 417

Pozn:

Sestaveno dne: 16. 1. 2019	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Pavel Foltýn - jednatel společnosti 
Právní forma účetní jednotky spol. s r.o.	Předmět podnikání Výroba, obchod a služby neuvedené v příl. 1-3 Živ. zákona provádění staveb, jejich změn a odstraňování

PŘÍLOHA B

Spotřeba PHM

2017	Kč	nafta	diesel +	celkem nafta	Kč	natural	natural +	celkem benzín	CNG	Kč
leden	224 397,87	3 693,79	228 091,66	9 040,42	140,15	9 180,57	23 913,45	934,33	113,24	2806,85
únor	147 636,12	4 796,87	152 432,99	5 900,91	195,14	6 096,05	34 017,11	1 096,74	62,04	1276,61
březen	153 261,13	6 913,06	160 174,19	6 161,42	270,01	6 431,43	46 546,21	1 806,99	192,7	3984,44
duben	255 715,07	2 095,04	258 065,40	10 229,16	92,02	10 321,18	62 927,80	2 416,02	179,36	3666,75
květen	309 572,70		309 572,70	12 666,81	0,00	12 666,81	55 612,22	2 195,01	167,95	3432,95
červen	299 493,25	19 489,31	318 982,56	12 616,34	723,71	13 340,05	74 796,67	2 982,87	136,6	2 788,77
červenec	231 876,15	3 180,00	235 056,15	9 972,75	129,96	10 102,71	66 326,08	2 670,12	90,88	1 851,75
srpen	262 074,28	2 410,58	264 484,86	11 160,56	97,88	11 258,44	50 554,92	2 051,24	69,64	1704,9
září	217 899,93	833,06	218 732,99	9 162,58	36,00	9 198,58	55 523,58	2 222,71	120,63	2 454,03
říjen	277 610,70	4 386,36	281 997,06	11 554,18	156,57	11 710,75	50 629,87	2 571,15	88,03	1 542,18
listopad	329 776,19	2 708,10	332 484,29	13 394,27	114,01	13 508,28	54 953,97	2 708,10	17,81	1 436,84
prosinec	258 620,23	4 791,41	263 411,64	10 534,43	187,45	10 721,88	44 515,15	1 762,41	105,12	2 130,02
			3 023 486,49			124 536,73		627 260,66	1 385,28	29 076,09

2018	Kč s DPH	nafta	diesel +	celkem nafta	Natural - Kč	Kč	natural (L)	natural +	celkem benzín	CNG	Kč
leden	243 046,69	8 122,46	244 898,89	64,09	44 888,77	44 888,77	1 455,20		204		
únor	238 629,72	7 990,95	242 853,82	142,42	43 310,20	43 310,20	1 412,66		1 412,66	130,07	
březen	241 872,15	8 096,25	243 274,95	43,70	50 057,51	50 057,51	1 611,23		1 611,23	177,59	
duben	337 708,21	1 147,30	338 855,51	35,41	48 427,36	48 427,36	1 583,07		1 583,07	279,92	
květen	402 522,46	4 304,80	406 827,26	137,78	79 772,31	79 772,31	2 447,62		2 447,62	272,98	
červen	423 793,81	5 695,05	429 488,86	161,72	64 239,38	64 239,38	1 916,89		1 916,89	171,34	
červenec	382 591,88		382 591,88	11 796,34	76 689,03	76 689,03	2 295,89	28,35	2 324,24	310,28	
srpen	344 694,80	1 673,46	346 368,26	47,95	65 848,23	65 848,23	1 954,82	17,83	1 972,65	36,83	
září	374 525,78	14 147,94	388 673,72	418,73	76 699,78	76 699,78	2 260,08		2 260,08	98,04	
říjen	467 312,90	24 257,82	491 570,72	672,17	67 322,29	67 322,29	1 991,39	135,80	2 127,19	283,49	
listopad	469 425,13	5 352,67	474 777,80	148,14	74 433,08	74 433,08	2 247,90	5,40	2 253,30	440,15	
prosinec	331 417,25	12 964,30	344 381,55	367,06	53 014,54	53 014,54	1 667,42	10,37	1 677,79	251,79	67 288,63
			4 334 563,22			750 830,18			23 041,92	2 656,48	67 288,63

2019	Kč s DPH	nafta (L)	diesel +	celkem nafta (L)	Natural - Kč	Nat+ Kč	Kč s DPH	natural (L)	natural +	celkem benzín (L)	CNG (kg)	Kč s DPH
leden	293 034,95	14 834,50	1 738,20	309 607,65	9 429,02	500,72	51 450,29	1 629,49	66,91	1 696,40	249,78	6216,98
únor	272 977,30	13 197,33	286 174,63	885,67	57 052,77	3 524,30	60 577,07	1 897,65	117,58	2 015,23	253,90	6319,57
březen	286 455,30	23 038,00	309 493,30	650,99	51 682,61	2 991,49	54 674,10	1 666,50	93,45	1 759,95	181,23	4510,76
duben	451 839,48	14 014,90	465 854,38	404,31	14 520,65	66 679,30	66 928,10	2 033,40	7,80	2 041,20	237,17	6092,49
květen	429 105,21	19 313,83	448 419,04	526,53	13 624,23	1 621,50	70 334,30	2 039,94	46,00	2 085,94	341,25	8770,13
červen	468 728,27	6 385,65	477 295,02	245,14	14 749,32	1 789,60	68 033,98	1 989,23	49,85	2 039,08	292,59	7 276,18
červenec		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00		
srpen		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00		
září		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00		
říjen		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00		
listopad		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00		
prosinec		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00		
			2 296 844,02				371 997,84			11 637,80	1 555,92	39 186,11

PŘÍLOHA C

Zjištění možného ušetření

08/14/2019

DATUM	ČÍSLO ZÁKAZNIKA	ČÍSLO ZÁKAZNIKA	JMÉNO ZÁKAZNIKA
Jul 2019	All	D058938	All
STÁT	KRAJ	OKRES	MĚSTO
Česká republika	All	All	All

Průměrná cena na trhu: **32.48 Kč/L**

CCS nízké ceny: **31.35 Kč/L**

PALIVO ZÁKAZNÍK	KARTA
All	All

Natankováno litrů:
16,909.13 L

SILNICE	PALIVO CCS ALTERNATIVA
All	All

Původní suma za tankování:
537,460.23 Kč

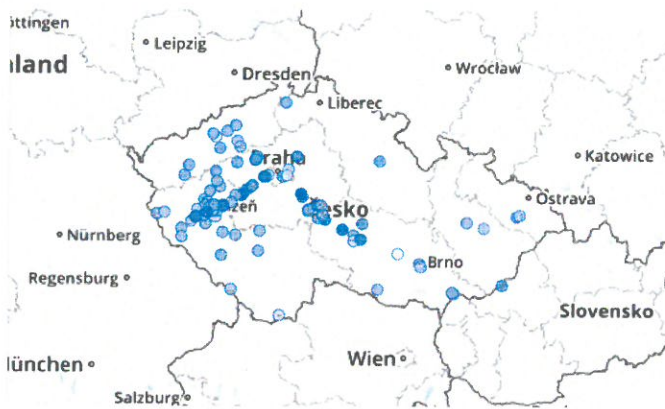
Nalezená úspora:
25,598.57 Kč

Utraceno při využití nejlevnější alternativy:
511,861.66 Kč

Průměrná cena původní tankování:
31.785 Kč/L

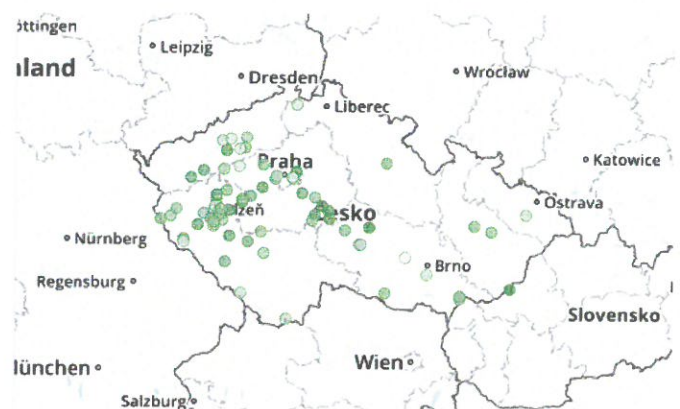
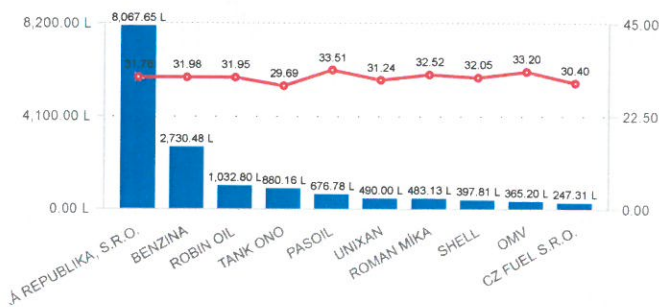
Průměrná úspora na 1L:
1.51 Kč/L

Průměrná cena alternativní tankování:
30.271 Kč/L



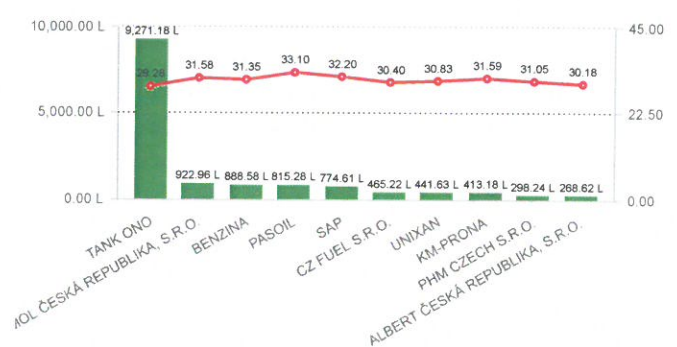
Průměrná cena původní tankování_c 27.50 35.90

Graf původní tankování TOP 10



Průměrná cena alternativní tankování_c 27.50 33.51

Graf alternativní tankování TOP 10



PŘÍLOHA D



Plošná cena pro klienty AXIGONU vs. průměrná cena nafty v ČR

