

Návrh systému řízení výkonnosti v dopravní společnosti

Klára Valová, BSc

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Klára Valová**
Osobní číslo: **M20701**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Návrh systému řízení výkonnosti v dopravní společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši v oblasti řízení nákladů a výkonnostních ukazatelů.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav řízení výkonnosti a řízení nákladů ve vybrané společnosti.
- Na základě provedených analýz vypracujte návrh na implementaci výkonnostních ukazatelů.
- Proveďte zhodnocení navrhovaného řešení a zpracujte doporučení pro danou společnost.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- FIRÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ, Jaroslav WAGNER a Petr PETERA. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 3. upravené vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2020, 414 s. ISBN 9788075988850.
- GARCIA-ARCA, Jesus, J. CARLOS PRADO-PRADO a Arturo J. FERNANDEZ-GONZALEZ. Integrating KPIs for improving efficiency in road transport. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PHYSICAL DISTRIBUTION* [online]. 2018, 48(9), 931-951 [cit. 2021-11-11]. ISSN 09600035. Dostupné z: doi:10.1108/IJPDLM-05-2017-0199.
- KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018, 791 s. ISBN 9788072615681.
- MARR, Bernard. *Key performance indicatorhe 75 measures every manager needs to know*. Harlow, England: Pearson, 2012, 347 s. ISBN 9780273750116.
- PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2010, 299 s. ISBN 9780470545157.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: 11. února 2022
Termín odevzdání diplomové práce: 27. dubna 2022

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
garant studijního programu

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na návrh systému řízení výkonnosti ve vybrané dopravní společnosti. Při řešení tohoto problému bylo z vybrané společnosti vymezeno středisko doprava, které se zabývá mezinárodní nákladní kamionovou dopravou. Pomocí analýzy odpovědnostního střediska a analýzy procesu měření došlo k vymezení nedostatků současného stavu řízení výkonnosti. V práci byl navržen inovovaný systém měření výkonnosti na základě vyčíslených hodnot zkoumaného období. Hlavní cíl práce spočívá ve výběru vhodných ukazatelů, pomocí kterých by společnost dokázala lépe měřit svoji výkonnost.

Klíčová slova: řízení nákladů, měření výkonnosti, přepravce, rozpočtnictví, výkonnostní ukazatel

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on the design of a performance management system in a selected transport company. In order to deal with the issue, a transport division was chosen from within the selected company, which operates in international road transport services. Through analyses of the division and of the measurement process, shortcomings in the current state of performance were identified. An innovative system for measuring performance based on quantified values of the researched period was devised as a result of this work. The main goal of which, is to select suitable indicators by which the company can better measure its performance.

Keywords: cost control, performance measurement, carrier, budgeting, performance indicator

Tímto bych ráda poděkovala prof. Ing. Boris Popeskovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 METODY ŘÍZENÍ NÁKLADŮ	11
1.1 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	11
1.1.1 Druhové členění	11
1.1.2 Účelové členění	12
1.1.3 Kalkulační členění.....	12
1.1.5 Členění nákladů dle odpovědnosti.....	15
1.2 NÁSTROJE PRO ŘÍZENÍ NÁKLADŮ	15
1.2.1 Nákladová funkce.....	15
1.2.2 Bod zvratu	17
1.3 ODPOVĚDNOSTNÍ ÚČETNICTVÍ	18
1.3.1 Organizační struktura	19
1.3.2 Ekonomická struktura.....	20
1.3.3 Řízení odpovědnostních středisek	21
1.4 ROZPOČETNICTVÍ	22
1.4.1 Nedostatky tradičních rozpočtů.....	23
1.4.2 Nové přístupy k rozpočetnictví	23
2 MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	25
2.1 SYSTÉM MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	25
2.2 TRADIČNÍ UKAZATELE	27
2.2.1 Zisk před úroky, zdaněním a odpisy.....	27
2.2.2 Ukazatele rentability.....	28
2.2.3 Kritika tradičních ukazatelů	29
2.3 MODERNÍ UKAZATELE.....	29
2.3.1 Diskontované cash flow	30
2.3.2 Ekonomická přidaná hodnota	30
2.3.3 Tržní přidaná hodnota	31
2.4 BALANCE SCORECARD	31
2.5 UKAZATELE TYPU KPI.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	36
3.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	36
3.2 ODPOVĚDNOSTNÍ STŘEDISKA SPOLEČNOSTI	37
3.3 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI	38
3.3.1 Majetková struktura.....	38
3.3.2 Finanční struktura.....	39
3.3.3 Výsledek hospodaření	40
3.3.4 Cash flow.....	40
3.3.5 Poměrové ukazatele.....	41

4	EKONOMICKÁ A PRÁVNÍ SPECIFIKACE PODNIKU	43
4.1	CHARAKTERISTIKA DOPRAVNÍHO PODNIKU.....	43
4.2	POVINNOSTI PŘEPRAVCE.....	44
4.3	PŘEPRAVNĚ PRÁVNÍ VZTAHY	44
4.3.1	Úmluva CMR.....	45
4.4	EMISNÍ NORMY A SOUVISEJÍCÍ NÁKLADY.....	46
4.4.1	Flotila společnosti.....	47
4.4.2	Mýtné poplatky.....	48
5	SOUČASNÝ STAV MĚŘENÍ VÝKONNOSTI NA STŘEDISKU DOPRAVA	51
5.1	ANALÝZA ODPOVĚDNOSTNÍHO STŘEDISKA	51
5.1.1	Kontrahování zakázek u významných zákazníků.....	51
5.1.2	Turnusy řidičů	54
5.1.3	Kalkulace přeprav.....	54
5.2	ANALÝZA PROCESU MĚŘENÍ	55
5.2.2	Měření čistého kilometru.....	56
5.2.4	Měření počtu přijatých objednávek.....	57
5.2.5	Měření hrubého kilometru.....	58
5.2.6	Měření spotřeby kamionu.....	59
5.3	IDENTIFIKACE NEDOSTATKŮ SOUČASNÉHO STAVU.....	60
6	NÁVRH INOVOVANÉHO SYSTÉMU MĚŘENÍ VÝKONNOSTI NA STŘEDISKU DOPRAVA	62
6.1	IDENTIFIKACE A NÁVRH VÝKONNOSTNÍCH UKAZATELŮ	62
6.2	VYČÍSLENÍ HODNOT ZKOUMANÉHO OBDOBÍ.....	63
6.2.1	Eliminace výnosových položek.....	63
6.2.2	Eliminace nákladových položek.....	63
6.2.3	Určení krycího příspěvku a průměrných hodnot dopravy	65
6.2.4	Určení měrných hodnot	66
6.3	STANOVENÍ VHODNÝCH UKAZATELŮ	68
6.3.1	Prodejní cena za jeden kilometr	68
6.3.2	Počet nákladních vozidel v provozu.....	71
6.3.3	Stanovení počtu najetých kilometrů v závislosti na tržbě	72
6.3.4	Stanovení procentuální vytiženosti.....	73
7	ZHODNOCENÍ UKAZATELŮ	76
	ZÁVĚR.....	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	80
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
	SEZNAM TABULEK	85
	SEZNAM PŘÍLOH.....	86

ÚVOD

S pohledem na současné turbulentní prostředí, které se vyznačuje stále rostoucí konkurencí, je kladen stále větší důraz na sledování výkonu a jeho vědomého nasměrování k požadovanému stavu. Z pohledu dopravních firem, které mohou převážet v zásadě všechen druh komodit, který je k dané nákladní jednotce přizpůsobitelný, je kladen důraz převážně na rychlost reakce u potřebného dovozu zboží za konkurenceschopnou cenu s co nejmenšími náklady tak, aby podnik docílil potřebné marže. Z důvodu, že při přepravě zboží tvoří pohonné hmoty, mýtné poplatky a mzdy řidičů výrazné náklady, které dosahují kolikrát až 90% výše nákladů na prováděnou přepravu, začíná teoretická část této diplomové práce definicí metod řízení nákladů, pomocí kterých je v praktické části vypracovaný inovovaný návrh výkonnostních ukazatelů. Z důvodu, že měření a řízení výkonnosti pro charakterizovanou společnost je jedním z nejdůležitějších bodů, pomocí kterých dokáže analyzovat či vyhodnocovat podnikové procesy, je dán důraz v této kapitole na podrobnou charakteristiku systému měření a řízení výkonnosti, přičemž jsou definovány rozdíly mezi tradičními a moderními ukazateli, tak jako možné implementování ukazatelů typu KPI. V praktické části je analyzovaná společnost představena jako celek pomocí finanční analýzy, přičemž navazující kapitola o současném řízení podniku se soustředí pouze na jedno odpovědnostní středisko, čímž je středisko doprava a spedice. Tento druh podnikání je ekonomicky a právně představený z důvodu lepšího porozumění problematiku těchto služeb.

Po analyzování současného střediska dopravy a spedice se identifikovaly určité nedostatky, které souvisí s měřením výkonnosti nákladních vozidel, které jsou společností vlastněny. Z důvodů, že společnost eviduje v měsíčních závěrkách středisko doprava a spedice dohromady, vzniká určitý nesoulad při hodnocení, kdy oddělení doprava je hodnoceno s oddělením spedice dohromady. Tato skutečnost způsobuje nesoulad výnosů a nákladů, které se přímo nevztahují na oddělení, které je za vznik těchto výnosů a nákladů zodpovědné, a tudíž při výběru vhodných výkonnostních měřítek, může docházet k nadhodnocení či podhodnocení daného oddělení. Také při analýze současného stavu je zjištěno, že u měřítek, které jsou již aplikovány, chybí cílové hodnoty a eviduje se určitá absence jiných důležitých měřítek, které by pomohly informovat jak vedení, tak dispečery o výkonnosti nákladních vozidel. Cíl práce tedy spočívá v identifikaci a výběru vhodných ukazatelů pouze na oddělení dopravy, určení vhodně nastavených cílových hodnot a pomocí zhodnocení jejich plnění je dáno doporučení pro analyzovanou společnost.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 METODY ŘÍZENÍ NÁKLADŮ

Měření a řízení výkonnosti v podniku v současné době může znamenat i jakousi konkurenční výhodu. Pokud je podnik v cenách konkurenceschopný, získává v cenách výhodu, avšak jen do té doby, než se nabízený produkt rozšíří a začnou jej nabízet i jiné podniky. V případě nákladové konkurenceschopnosti je podnik schopný vyrobit či provést službu s nižšími náklady než konkurence, což vytváří jeho výhodu na trhu. Důležitým bodem k dosažení tohoto výsledku je efektivní řízení nákladů, které se od devadesátých let 20. století značně transformuje. (Pavelková a Knápková, 2012)

Základem efektivního řízení nákladů je jejich poznání a rozčlenění do stejnorodých skupin. Jejich klasifikace dle různých hledisek je ústředním tématem nákladového a manažerského účetnictví. V zásadě se pojetí nákladů rozlišuje na finanční a manažerské. Finanční je takové, které se uplatňuje ve finančním účetnictví a vyznačuje se jakýmsi úbytkem ekonomického procesu. Naopak manažerské pojetí, které se uplatňuje v rámci manažerského účetnictví, je charakteristické tím, že vynaložené ekonomické zdroje se hodnotově vyjádří, přiřadí dle účelů, které účelově souvisejí s ekonomickou činností. (Popesko a Papadaki, 2016)

1.1 Členění nákladů

Členění nákladů je, jak již bylo zmíněno, základním předpokladem pro jejich efektivní řízení. Důležitou skutečností je rozpoznání nejenom ekonomické podstaty vynaložených zdrojů, ale i příčinné souvislosti vzniku a vývoje vynaložených nákladů. (Fibírová et al., 2020)

Druhové, účelové, kalkulační členění nákladů a členění dle odpovědnosti slouží a má význam pro řízení podnikatelského procesu. (Král, 2018)

1.1.1 Druhové členění

Druhové členění je takové členění, které odpovídá našemu finančnímu pojetí nákladů. Tedy finančnímu účetnictví. Náklady, které vstupují do podniku z vnějšího okolí, jsou klasifikovány dle druhu. Jsou to tedy náklady, které jsou zobrazeny ihned při vstupu do podniku a nedají se podrobněji rozčlenit. Mezi základní nákladové druhy tohoto typu se považují: spotřeba materiálu, spotřeba a využití externích prací a služeb, osobní náklady, odpisy dlouhodobě využívaných aktiv a finanční náklady. (Král, 2018)

Nevýhodou druhové členění nákladů je skutečnost, že tyto náklady nevyjadřují účel spotřeby k podnikovým výkonům, a proto je jejich následující využití v manažerském rozhodování

do značné míry omezeno. Tyto náklady se uvádějí při vykazování ve výkazu zisku a ztráty. Jsou lehce průkazné a jednoznačné pro kontrolu účetních informací, a naopak pro konkurenci je tyto data nemožné dále analyzovat. Tato skutečnost se dá uvést na příkladu položky, která je uváděná ve výkazu zisku a ztráty jako „Spotřeba materiálu a energie“. Základem této položky je druhové členění nákladů a jak je známo, není možné z této položky vyčíst, zda jde o spotřebu jednicového či režijního materiálu. Proto z pohledu manažerského řízení je nutné toto členění kombinovat s dalšími členěními, kterým tento účelový vztah nákladů k podnikovým výkonům nechybí. (Král, 2018)

1.1.2 Účelové členění

Účelové členění nákladů na rozdíl od druhového spočívá v tom, že jsou náklady vázány k účelu, k němuž byly vynaloženy. Tedy, že náklady jsou ve vazbě ke konkrétním výkonům a činnostem, což umožňuje posuzovat přiměřenost vývoje nákladů a řídit jejich hospodárnost. Z hlediska řízení hospodárnosti se náklady člení dále do dvou skupin dle důvodu jejich vzniku. Důležitý parametr je vztah k dané činnosti, aktivitě či operaci. (Král, 2018)

První skupinou jsou náklady technologické. Příkladem těchto nákladů může být například u výroby určitého kusu nábytku vstupní materiál na daný vyráběný kus, osvětlení dílny nebo mzda pracovníka. Naopak náklady na obsluhu a řízení jsou takové náklady, které slouží jako podpůrný element pro samotný proces výroby daného kusu nábytku. Příkladem můžou být mzdy účetních, personalistů, náklady na výpočetní techniku nebo i informační systém podniku. (Popesko a Papadaki, 2016)

Podrobnější členění technologických nákladů a nákladů na obsluhu a řízení, jsou náklady jednicové a režijní. Jednicové náklady jsou podrobnějším rozčleněním technologických nákladů a vyznačují se tím, že jsou jasně a přímo přiřaditelné k dané výrobě určitého produktu. Příkladem mohou být náklady na jednicový materiál nebo mzdové náklady výrobních dělníků. Naopak náklady režijní, které jsou podrobnějším rozčleněním nákladů na obsluhu a řízení, se vyznačují tím, že jsou to takové náklady, které nejsou jednoduše přiřaditelné. Příkladem mohou být odpisy strojů nebo pronájem výrobní haly. (Popesko a Papadaki, 2016; Král, 2018)

1.1.3 Kalkulační členění

Kalkulační členění je takové členění nákladů, které se vztahuje k účelu, k němuž byly náklady vynaloženy. Zpravidla je v podniku toto členění velmi náročné, protože při složitém

systemu neboli při širokém množství zprostředkovaných vazeb, není snadné náklad přiřadit správně k danému výkonu. (Král, 2018)

Kalkulační členění je velmi podobná klasifikace nákladů, jak u již zmíněného účelového členění. Rozdíl spočívá ve skutečnosti, že kalkulační členění se vztahuje vůči druhu výkonu, zatímco u účelové členění jde více o přiřazení k jednotce výkonu. (Popesko a Papadaki, 2016)

Náklady se přiřazují přímo nebo nepřímo. Přímé náklady se váží s konkrétním druhem výkonu a nepřímé náklady se přiřazují k výkonům, které zajišťují podpůrné procesy. Příkladem přímých nákladů jsou náklady na jednicový materiál nebo mzdové náklady, příkladem nepřímých nákladů jsou pak odpisy, pronájmy, mzdy manažerů nebo i náklady na informační systém podniku. (Král, 2018; Popesko a Papadaki, 2016)

1.1.4 Členění nákladů v závislosti na objemu

Tento typ členění je nejvýznamnějším nástrojem pro řízení nákladů. Faktem je, že toto členění se zaměřuje na chování nákladu v budoucnosti, zatímco již zmíněná členění se soustředily především na minulost. Klade se zde důraz na rozčlenění variabilních a fixních nákladů. Variabilní jsou vynakládány v závislosti na objemu a fixní jsou neměnné, i v případě změny objemu prováděných výkonů. S fixními náklady souvisí také náklady semi-fixní neboli skokově fixní, které se po určitou dobu chovají jako fixní a při dosažení určitého objemu skokově vzrostou. Dále s těmito náklady souvisejí smíšené náklady, které v sobě obsahují jak fixní, tak variabilní složku. (Fibírová et al., 2020; Král, 2018; Popesko a Papadaki, 2016)

Výhodou tohoto členění je možnost propojení řízení nákladů, výnosů a zisku a zároveň umožňuje sledovat změny v objemu sortimentu výkonů, což může mít za výsledek zvýšenou optimalizaci u prováděných výkonů. (Fibírová et al., 2020)

Variabilní náklady

Variabilní náklady, které se mění v závislosti na objemu, se mohou rozlišit na proporcionální, podproporcionální a nadproporcionální. **Proporcionální náklady** rostou rovnoměrně v závislosti na objemu produkce. **Podproporcionální náklady** rostou degresivně v závislosti na objemu produkce a **nadproporcionální** rostou progresivně. V závislosti na objemu produkce se může měnit charakter nákladů a to tak, že při nižších objemech produkce je růst nákladů podproporcionální – příkladem mohou být náklady na opravy nových výrobních zařízení ve vztahu k počtu vyrobených výrobků, při středních objemech proporcionální – příkladem mohou být náklady na opravy výrobních zařízení související s počtem otáček, a

při větších objemech nadproporcionální – příkladem můžou být mzdové náklady, které vznikají dodatečně s navýšeným objemem, což mnohdy ve firmách snižuje efektivnost. (Král, 2018)

Fixní náklady

Obecně jsou to náklady, které vznikají před nebo během zahájení určitého podnikatelského procesu jako potřebná investice a jsou vynaloženy k nutnému chodu podniku. Do těchto nákladů nejčastěji patří pojištění, odpisy, úroky z půjček, náklady na počítačové vybavení, nebo mzdy pracovníků, kteří vykonávají svou činnost ve správě podniku. (Synek, 2011)

Fixní náklady jsou takové náklady, které přímo nezávisí na objemu výroby a také nezávisí na tom, zda podnik například krátkodobě nevyrábí. Je ale třeba zmínit, že tyto průměrné fixní náklady při zvýšení produkce klesají v tom smyslu, že se dají rozpočítat na více vyráběných jednotek. Fixní náklady se dají rozlišit na náklady nevyužité a na náklady využitě. Využitě fixní náklady odpovídají skutečně využitě kapacitě, zatímco nevyužitě fixní náklady poskytují podniku zpětnou vazbu o efektivnosti využití či nevyužití. (Synek, 2011)

Drury (2015) se dívá na náklady jako celkové fixní a jednotkové fixní. Přičemž celkové fixní se vyvíjejí konstantě a jednotkové fixní náklady se vyvíjejí dle objemu výroby. Tedy, při zvýšení objemu se tyto náklady na jednotku snižují, zatímco při snížení vyráběného objemu se tyto náklady na jednotku zvyšují. (Drury, 2015)

Fibírová et al. (2020) ve své publikaci rozčleňuje fixní náklady na takové, které jsou vyvolané způsobem zajištění činnosti, dále ty, o kterých rozhoduje vedení podniku a ty, které jsou pravidelně a opakovaně vynakládány v konstantní výši. U první varianty jde o náklady, které je možné ovlivnit, což například mohou být náklady na osvětlení. U druhé varianty se jedná o náklady, které jsou vynakládány v čase potřeby, což jsou například náklady na marketing nebo náklady na vzdělávání pracovníků. U třetí varianty jde o náklady, které se nedají snadno ovlivnit a to z důvodu, že vznikají z dané aktivity. Patří sem především splátky nájemného nebo nákladové daně. (Fibírová et al., 2020)

Smíšené náklady

Z důvodu, že není vždy lehké rozlišit, zda se jedná o náklad variabilní nebo fixní, hraje velkou roli i pojem smíšené náklady, tedy semi-variabilní náklady. Tyto náklady v sobě obsahují jak variabilní, tak fixní složku, přičemž na příkladu spotřeby elektrické energie se za fixní část považuje provoz haly, výpočetní techniky nebo vytápění a za variabilní se považuje ta část, která přímo souvisí s funkčností daného stroje. (Popesko a Papadaki, 2016)

1.1.5 Členění nákladů dle odpovědnosti

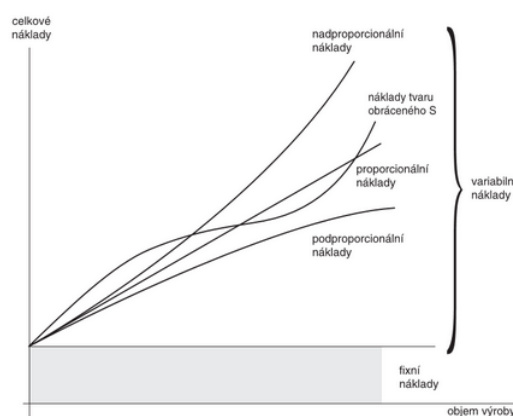
Členění nákladů dle odpovědnosti je takové členění, kdy se vzniklé náklady přiřazují přímo na odpovědnostní střediska neboli na vnitropodnikové útvary. Tato střediska jsou dána organizační strukturou podniku a jsou založeny na věcné podstatě a hodnotových výsledcích. Z důvodu řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti není dostačující přiřadit náklady jen dle účelu, ke kterému se vztahují, ale je také nezbytné, přiřadit tyto účelně vzniklé náklady ke konkrétnímu odpovědnostnímu středisku. (Král, 2018)

1.2 Nástroje pro řízení nákladů

Existuje mnoho různých variant, pomocí kterých by bylo možno náklady řídit. Pro účely této práce jsou vybrány dva nástroje, jako je nákladová funkce a analýza bodu zvratu.

1.2.1 Nákladová funkce

Nákladová funkce se vyznačuje vztahem mezi náklady a objemem výroby podniku. U nákladů, které se vyvíjejí lineárně, jde o proporcionální náklady, které jsou na obrázku 1 vyznačeny přímkou. Při pohledu na nadproporcionální náklady lze vidět, že tyto rostou rychleji než objem produkce, a naopak u podproporcionálních nákladů lze pozorovat, že růst těchto nákladů se zpomaluje v případě rostoucího objemu. (Synek, 2011)



Obrázek 1 Průběh variabilních nákladů

(Zdroj: Synek, 2011)

Nákladová funkce se dá stanovit v případě, že podnik zná své variabilní a fixní náklady. V závislosti na druhích nákladů se vychází z následujících funkcí, přičemž y značí celkové náklady, x značí objem produkce a písmena a , b , c odpovídají variabilním nákladům vztaheným k jednotkám produkce. (Synek, 2011)

Lineární funkce se používá, v případě že se jedná o proporcionální náklady

$$y = a + bx \quad (1)$$

Kvadratická funkce se používá, v případě že se jedná o nadproporcionální náklady

$$y = a + bx + cx^2 \quad (2)$$

Kvadratická funkce se aplikuje i pro podproporcionální náklady

$$y = a + bx - cx^2 \quad (3)$$

(Synek, 2011)

V případě, že jednotlivé parametry podnik nezná, existují čtyři metody, pomocí kterých se dají odhadnout. První metodou je **klasifikační analýza**. U této analýzy se rozdělí náklady na variabilní a fixní položky. Jejich rozdělení závisí na charakteru a v tom, zda se mění při zvýšení objemu nebo ne. Pokud jsou náklady rozlišené v nákladovém účetnictví, plyne z toho výhoda, protože jednicové náklady se řadí přímo do variabilních nákladů, správně reže přímo do fixních a zbývající náklady jsou potřeba rozlišit. U odpisu se však dbá na to, k čemu přesně se vztahují. Z důvodu, že mohou být vztaheny například k ujetým kilometrům, a tím představovat variabilní náklad, měl by tuto klasifikaci provádět ten, kdo podnik dobře zná. (Synek, 2011)

Druhou metodou je **metoda dvou období**, u které dochází spíše k odhadu, z důvodu, že se porovnávají měsíce, ve kterých došlo k největšímu a nejmenšímu objemu výkonu. Slouží především k prvnímu orientačnímu zjištění vývoje nákladů. Důležité je, že zvolené měsíce by se neměly vychýlovat standardu. Příkladem jsou různé druhy havárií nebo závodní dovolené. Kvůli ověření nezkreslenosti výsledků je tato nákladová funkce často doprovázena grafickou metodou. (Synek, 2011)

Grafická metoda je taková, u které se dá ověřit, zda v podniku nedošlo k extrémním výkyvům hodnot. Odvozuje se z bodového diagramu, kde se na ose X nachází hodnoty celkového objemu a na ose Y je zaznamenána celková hodnota nákladů. (Synek, 2011)

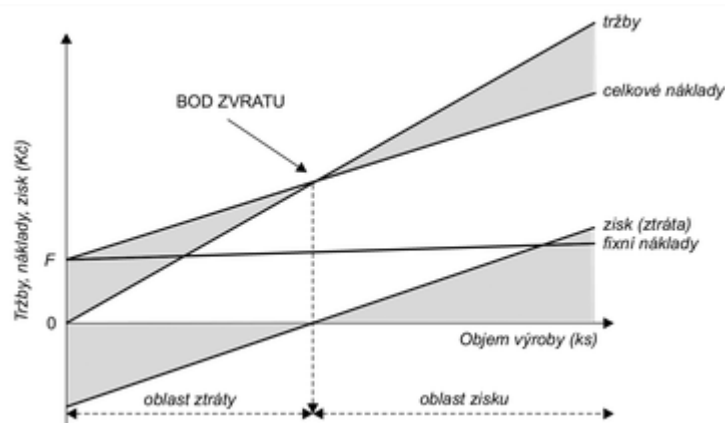
U poslední metody, **metody regresní a korelační analýzy**, jde o nejspolehlivější nákladovou funkci. V případě, že se náklady vyvíjí jinak než proporcionálně, umožňuje stanovit i nelineární funkci, jejíž spolehlivost se dá vymežit pomocí měr korelace. Důležitou funkcí

této metody je možnost zkoumání vzájemné souvislosti a závislost nákladů k danému objemu. (Synek, 2011)

1.2.2 Bod zvratu

Pojmem bod zvratu je označována právě taková úroveň výkonů produkce, pomocí které je možné zajistit úhradu jak nákladů variabilních, tak nákladů fixních. Základní otázka tedy spočívá v tom, jak se náklady změní, pokud se zvýší jednotka objemu. Kolik má podnik vyrobit a prodat jednotek, aby se tržby rovnaly nákladům a dosáhlo se plánovaného zisku? (Popesko a Papadaki, 2016)

Grafické řešení na obrázku 2 potvrzuje skutečnost, že při nulovém objemu produkce tvoří celou ztrátu fixní náklady, protože právě ty nejsou závislé na objemu produkovaných jednotek. V případě, že dojde ke zvýšení produkce, zvýší se variabilní náklady a úroveň ztráty se bude snižovat. Jakmile podnik dosáhne tržeb, produkce, zisku v úrovni bodu zvratu, znamená to, že produkce dokáže pokrýt celkové náklady a začíná generovat zisk.



Obrázek 2 Bod zvratu

(Zdroj: Procházková a Jelínková, 2018)

Základem analýzy bodu zvratu je klasifikace nákladů na variabilní a fixní složky. Postup výpočtu začíná odečtením variabilních nákladů od ceny výkonu ($p-b$). Výsledkem je pak v praxi často označovaný pojem příspěvek na úhradu, krycí příspěvek nebo marže. Tento krycí příspěvek se využívá k pokrytí všech fixních nákladů, a tudíž až po odečtení všech fixních nákladů může podnik rozhodnout o optimální struktuře či řízení zisku. (Popesko a Papadaki, 2016)

Nevýhodou ale je, že v málo ve kterých podnicích náklady rostou úměrně k objemu produkce a navíc se klade důraz na skutečnost, že při změně objemu prodeje se výše zisku projeví pouze v krátkém období. (Popesko a Papadaki, 2016; Drury, 2015)

Při pohledu na výrobu stejného druhu výrobku se tržby rovnají celkovým nákladům (N), tudíž lze vycházet z toho, že podnik dosahuje nulový provozní zisk.

Tržby lze při konstantní ceně definovat jako:

$$T = pq \quad (4)$$

Výpočet celkových nákladů (N) se vypočítá po dosazení celkových fixních nákladů a cenou za jednotku spolu s variabilními náklady.

$$N = F + bq \quad (5)$$

Na základě těchto dvou rovnic lze dále odvodit rovnici pro výpočet bod zvratu:

$$pq = F + bq \quad (6)$$

Úpravou předchozí rovnice lze vyjádřit objem produkce, při které vzniká právě nulový bod zvratu:

$$q (\text{BZ}) = \frac{F}{p-q} \quad (7)$$

Při pohledu na různorodou výrobu je bod zvratu vyjádřený pomocí níže zmíněné nákladové funkce, která vyjadřuje vztah mezi celkovou produkcí a celkovými náklady, přičemž h vyjadřuje podíl variabilních nákladů na jednu korunu produkce. (Synek, 2011)

$$N = F + hQ \quad (8)$$

(Synek, 2011)

1.3 Odpovědnostní účetnictví

Základní myšlenkou při budování systému odpovědnostního řízení je identifikace míry a oblasti odpovědnosti. Z toho vyplývá, že každý podnik by měl řešit otázku organizační a ekonomické struktury, měl by umět rozpoznat míru centralizace a decentralizace u subsystémů, měl by mít vyjasněny základní rysy řízení u konkrétních podnikových útvarů a měl by zajistit dostatečný tok informací, který umožní dosáhnout cíle odpovědnostního řízení. (Král, 2018)

1.3.1 Organizační struktura

Základním strukturálním předpokladem je uspořádání podnikových činností tak, aby vedly k optimálnímu naplnění podnikových cílů. Tvorba organizační struktury vymezuje věcnou náplň jednotlivých úvarů a také vazbu mezi nimi. Vymezení pravomocí a odpovědnosti je nezbytným nástrojem pro zřízení fungující struktury, tak jako určení vertikálních a horizontálních vazeb mezi jednotlivými útvary. Vymezení horizontálních vazeb znamená, že se proces předmětně nebo technologicky uspořádá. V případě předmětného uspořádání proces tvorby výkonu vstupuje jen v omezené míře do kooperačních vztahů a z většiny probíhá pouze na jednom útvaru podniku. U technologického uspořádání probíhají jednotlivé dílčí procesy různými útvary, které jsou na konkrétní druh specializované. Naopak u vertikálních vazeb je důraz kladen na vymezování pravomocí a odpovědnosti. Všeobecně jsou určeny počtem manažerských úrovní, způsobu dělby práce či proměnlivosti vztahů uvnitř podniku, které jsou rozhodnuty vrcholovým managementem. (Fibírová et al., 2020)

Vertikální vazby jsou z pohledu odpovědnostního řízení důležité i z důvodu, že se do nich promítá určitá míra centralizace na úrovni vrcholového vedení nebo naopak decentralizace na nižší útvary. Centralizovaný přístup vychází z direktivních metod řízení, kdy vrcholové vedení má v rukou většinu pravomocí a odpovědnosti za všechny klíčové oblasti podniku. Ve střediscích neočekávají vlastní iniciativu pracovníků, ale trvají na přesném, včasném, kvalitním a hospodárném splnění úkolu. Kontrola se provádí relativně v krátkých intervalech, zpravidla měsíčně nebo čtvrtletně, přičemž jsou zkoumány odchylky skutečného vývoje od zadaného úkolu. Důraz se většinou klade na naturální stránky jako je produktivita práce či podíl nekvalitních výrobků. Z hodnotové stránky se jedná spíše o úlohu řízení hospodárnosti. Hodnocení probíhá z hierarchicky vyššího útvaru, který pak porovnává skutečné, jak hodnotové, tak naturální, výsledky s plánem. (Fibírová et al., 2020; Král, 2018)

Decentralizovaný přístup je takové řízení, u kterého se počítá se zapojením iniciativy zaměstnanců ve snaze o zefektivnění podnikatelského procesu. Přístup vychází spíše z indikativních metod řízení a jejich kontrola se provádí v delších časových úsecích. Hodnocení spočívá ve skutečně dosažených výsledcích, které mohou být srovnávány vzájemně s jednotlivými středisky, s konkurenčními podniky nebo vývojem ve stejně zaměřeném odvětví. (Fibírová et al., 2020; Král, 2018)

1.3.2 Ekonomická struktura

Odpovědnostní střediska jsou bezprostředně navázána na organizační strukturu společnosti a dle míry jejich (de)centralizace jsou rozlišována na šest základních typů: nákladové, výnosové, ziskové, investiční, rentabilní a výdajové. (Král, 2018)

Nákladově řízené středisko je takové, ve kterém mohou pracovníci ovlivnit výši nákladových vstupů svojí činností. Kritériem jejich ekonomického řízení je hospodárnost vzniklých nákladů, které se srovnávají s plánem spolu s analýzou vzniklých odchylek. Měření celkové efektivity nákladového střediska může být obtížné, protože negenerují výnosy přímo. (Fibírová et al., 2020)

Výnosová střediska vstupují do vztahů se zákazníky, a tím ovlivňují objem a strukturu prodeje. Manažeři středisek jednájí o smluvních a cenových podmínkách, často s již předem určenými cenami, kterými jsou pokryty variabilní náklady. Středisko je orientované na výši výnosů z prodeje. Stejně jako u nákladového se výnosy srovnávají s plánem spolu s analýzou vzniklých odchylek. Pokud jsou střediska orientované na maximalizaci výnosů, mohlo by docházet k problému s nízkými maržemi, což by mohlo následně negativně ovlivňovat krytí fixních nákladů. Z tohoto důvodu se zdá být lepší variantou, když se střediska snaží maximalizovat marže z prodeje. Často jsou výnosová a nákladová střediska vedena současně, protože i výnosové středisko vykazuje nákladovou položku pracovníků na tomto středisku. Od ziskového střediska se liší tím, že náklady na zajištění činnosti s výnosy z prodeje věcně a časově přímo nesouvisí. (Fibírová et al., 2020)

Ziskové středisko je takové, ve kterém se řídí celý proces od nákupu, přes tvorbu výkonu, až po jeho prodej externím zákazníkům. Většinou zastřešuje několik nákladových a výnosových středisek. Ziskové středisko se orientuje především na účinnost, což znamená, že si ovlivňuje náklady, výnosy a tím i svůj zisk. Proto jeho hodnocení spočívá ve skutečně dosažené úrovni zisku srovnávané s plánem a analýze vzniklých odchylek. (Fibírová et al., 2020)

Investiční středisko je takové středisko, které se zabývá investicemi. Tato rozhodnutí jsou prováděna buď vrcholovým vedením, které rozhoduje o výši a způsobu využití investic, anebo je tato pravomoc delegována. Ve větších firmách s širokým zaměřením jsou pravomoci delegovány na nejvyšší vedení daného útvaru. Kritériem střediska je efektivnost aktiv a hodnocení rentability investovaného kapitálu anebo také ekonomická přidaná hodnota. (Fibírová et al., 2020)

Na rentabilním středisku pracovníci nemají pravomoc k investičním rozhodnutím, ale odpovídají za vymezenou část nákladů a výnosů, tak jako za výši vázaného pracovního kapitálu

ve středisku. Jejich pravomoc by měla být stanovena tak, aby měli možnost usměrňovat vývoj nákladů a výnosů, aby mohli ovlivňovat výši zásob materiálu, nedokončené výroby či výrobků. Dále pak by měli mít stanovenou pravomoc tak, aby středisko mohlo ovlivňovat výši pohledávek a krátkodobých závazků. (Král, 2018)

Poslední, výdajové středisko, někdy také nazývána jako rozpočtové středisko, je takové, ve který pracovníci zodpovídají za náklady (výdaje), které v budoucnu přinesou společnosti prospěch. Tyto náklady tedy není možné vztahovat k výnosům nebo k přepočteným předem stanoveným nákladům stejného období. Klasickým příkladem výdajových středisek je útvar výzkumu a vývoje. (Král, 2018)

1.3.3 Řízení odpovědnostních středisek

Na řízení odpovědnostních středisek se dá pohlížet z různých pohledů. Orientace na vztahy hodnotových veličin k jednotlivým službám je pojmenován jako výkonový pohled. Odpovědnostní pohled je naopak takový, který sleduje průběh hodnotových kritérií z hlediska středisek a procesní pohled zobrazuje náklady činností a procesů. (Král, 2018)

U odpovědnostního pohledu na náklady je důležité vymezit náklady, které středisko umí ovlivnit, od nákladů, které naopak ovlivnit neumí. Tedy obecně by ve výsledku hospodaření daného střediska neměly figurovat náklady, které vznikly na základě rozhodnutí jiného střediska. U problematických nákladů, jako je například spotřeba energie, kdy není snadné přiřadit přesné množství spotřebovaných kilowatthodin na určité středisko, by se tyto náklady také neměly na jednotlivá střediska alokovat. Důvodem je porušení základního principu odpovědnostního řízení – principu ovlivnitelnosti. (Fibírová et al., 2020)

Odpovědnostní pohled na výnosy se liší od odpovědnostního pohledu na náklady tím, že pojetí střediskových výnosů závisí na míře delegované pravomoci a odpovědnosti v daném středisku. Na výkony lze pohlížet ze třech situací.

1. Výkony, které jsou zprostředkované pro externí zákazníky, jsou kalkulované na základě tržní cen a lze je měřit a vymezovat (typické pro zisková a investiční útvary)
2. Výkony, které jsou určeny pro ostatní střediska ve společnosti, jsou kalkulovány na základě vnitropodnikových cen (typické pro hlavní nákladová střediska a servisní činnosti)
3. Výkony, které nejdu jednoznačně vymezit a měřit, mají předem danou výši fixních režijních nákladů, kterou musí dodržet (typické pro nákladová střediska správní činnosti). (Fibírová et al., 2020)

Vnitropodnikový výsledek hospodaření lze vymezit do dvou úrovní dle centralizovaného nebo decentralizovaného přístupu. Cílem v decentralizovaném přístupu k odpovědnostnímu řízení je poukázání na příspěvek střediska k celkovému hospodaření podniku. Tento způsob se využívá především v ziskových, rentabilních a investičních střediscích. U centralizovaného přístupu k odpovědnostnímu řízení jde především o stanovení úrovně hospodárnosti. Tedy cílem je poukázat na skutečnost, jak středisko plní zadané úkoly. Tento způsob řízení se uplatňuje především u nákladově řízených středisek, u který hraje významnou roli, jak se s náklady, které jsou schopni ovlivnit, hospodaří. (Král, 2018)

U obou pojetí jde o kriteriální funkci spolu s motivační. V kriteriální jde o posouzení výkonnosti v daném středisku, respektive jak úspěšné bylo v části podnikatelského procesu. U motivačního jde spíše o vyvinutou iniciativu, která by mohla vyplynout v návaznosti na kriteriální funkci. Kvůli nižší míře iniciativy u centralizovaného přístupu například v nákladových střediscích je vyžadován direktivní přístup, který se specifikuje v krátkém časovém rozpětí. (Král, 2018)

1.4 Rozpočetnictví

Tradiční rozpočetnictví, tedy tvorba rozpočtů, se vyznačuje velmi zdlouhavým a náročným procesem, což vede k jisté časové náročnosti k jejich sestavení. K sestavení přesného rozpočtu je zapotřebí vycházet z co nejpřesnějších odhadů a brát v úvahu všechny možné faktory, které ovlivňují náklady a výnosy společnosti. Tvorba rozpočtů se vyznačuje určitou pravidelností, kdy zpravidla v září či říjnu jsou definovány základní rozpočtové priority a postupy vedením společnosti. V následujícím měsíci jsou sestaveny detailní základní rozpočty jednotlivých divizí, které jsou následně kontrolovány vedením a popřípadě vráceny k případnému zpřesnění. V posledním měsíci daného roku vedení tento schvaluje rozpočet a vychází z něho v následujícím roce. (Popesko, 2018)

Tradiční rozpočetnictví vychází ze čtyř základních fází:

1. Příprava rozpočtů
2. Sestavení rozpočtů
3. Kontrola plnění rozpočtu a identifikace odchylek
4. Odstranění odchylek

Tudíž, po stanovení cílů na následující období dochází ke sběru dat a informací, které jsou žádoucí pro tvorbu rozpočtů. U druhého kroku dochází k vytvoření základních a souhrnných podnikových rozpočtů, které jsou ve třetí fázi, po jejich aplikaci, kontrolovány. Kontrola a analyzování odchylek spočívá především se srovnávání skutečných a rozpočtových hodnot. Při nesrovnalostech jsou identifikovány odchylky, které se analyzují jak v průběhu období, tak po jeho skončení. Po zjištění dopadů negativních odchylek se hledá řešení a stanovuje se opatření, tak aby se vymežil jejich opětovný vznik. (Popesko, 2018)

1.4.1 Nedostatky tradičních rozpočtů

Především z důvodu vysoké časové náročnosti, a tudíž i nákladovosti se tradiční proces rozpočtování stává předmětem kritiky. Autoři ve svých odborných článcích poukazují na skutečnost, že v tradičních rozpočtech chybí zahrnutí vazeb zákazníků a kvality a v současném turbulentním prostředí se tradiční rozpočty neumí promptně přizpůsobit změnám. Stávají se tedy neefektivními v měnícím se prostředí. Vyznačují se určitou měrou neprovázanosti, což znamená, že se vytváří plány či rozpočty, které nejsou například provázané mezi odděleními, a tím nedokáží podávat komplexní informace pro manažery. Jsou orientovány především na výsledek, což zapříčiňuje, že v rozpočtech chybí identifikace cest, které pomáhají dosáhnout cílově nastavených hodnot. Tedy, neorientují se na příčinné vazby jednotlivých procesů k objektům. Posledním zmíněným nedostatkem je skutečnost, že podporují zastaralé stereotypy myšlení a organice, čímž potlačují příležitosti využití synergických efektů mezi jednotlivými podnikovými útvary. (Popesko, 2018)

1.4.2 Nové přístupy k rozpočetnictví

Nedostatky tradičních rozpočtů vedou ke dvěma přístupům firem. Dle Doyle (2006) je tradiční rozpočtování buď zcela vymezeno, anebo nastává proces inovace. Tato u firem vyskytující se modernizace by měla pokrývat následující oblasti:

- Při změnách politik a postupů podniku by měla tuto změnu doprovázet analýza dopadu na rozpočet firmy
- Nezbytné je stanovení cílů managementem firmy a také zaměření se na činnosti, které jsou pro dosažení cílů nezbytné
- Vedoucí odpovědnostních středisek jsou odpovědní za efektivní využití všech zdrojů, které mají k dispozici
- Nesmí chybět budoucí pohled na dopady firemních rozhodnutí
- Stanovení priorit a umění efektivně alokovat zdroje

- Prospěch je poměřován s náklady, které vyvolává
- Analýza nákladů a výnosů by měla být přiložena u každého plánovaného rozpočtu
- Sestavení rozpočtu by mělo umožnit vedoucím odpovědných středisek kriticky zhodnocovat činnosti a cíle střediska
- Účetní systém by měl umět poskytovat podrobné informace o nákladech firmy a nejenom přehled nákladů ve srovnání s minulým obdobím (Doyle, 2006)

Obecně přetváření zažitého systému rozpočtování k efektivnějšímu systému se vyznačuje základními charakteristikami. První charakteristika se vyznačuje jistým použitím volných či klouzavých rozpočtů. Z důvodu, že v případě, kdy odběratel odřekne pro daný útvar důležitou zakázku, je nesmyslné hodnotit danou divizi za nedodržení rozpočtových cílů. Tudíž rozpočetnictví by se mělo umět v podnikatelské prostředí flexibilně a plynule měnit. Dalším bodem je hodnocení organizačních jednotek na základě ukazatelů výkonnosti. Tyto výkonnostní ukazatele mají tu výhodu, že dokáží ovlivňovat faktory své výkonnosti. Blíže budou tyto ukazatele popsány v kapitole 2.5 Ukazatele typu KPI. Další charakteristikou pro efektivnější rozpočtování je jistá aplikace progresivního systému odměňování. Tento efektivní systém odměňování by měl být nastavený tak, aby samotné pracovníky motivoval na základně srovnání pomocí benchmarků, srovnáním s předešlými lety a ukazateli, jejichž faktory pracovníci svými činnostmi dokáží ovlivnit. Velmi důležité je slovní spojení „dokážou ovlivnit“, protože u tradičního rozpočetnictví se často vyskytuje hodnocení pomocí základních ukazatelů, přičemž určité faktory těchto ukazatelů nejsou pracovníci schopni ovlivnit, a tudíž může docházet k určité jejich demotivaci. Poslední zmíněnou charakteristikou je potřebná změna procesu plánování. Oproti tradičnímu rozpočtování, kdy plánovací proces je založený na ročních cyklech a je v kompetenci vrcholového managementu směrem dolů, moderní přístupy vycházejí ze strategie, kdy jednotlivá organizační střediska či jednotlivé pracovní útvary jsou hodnoceny za dosahování strategických cílů a maximalizaci hodnot poskytovaných zákazníkům a vlastníkům. (Popesko, 2018)

Mezi relativně nově vzniklé manažerské koncepty se řadí především rozpočtování podle aktivit (Activity-Based Budgeting), Beyond Budgeting a rozpočtování s nulovým základem (Zero-Based Budgeting). (Popesko, 2018)

2 MEŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

V souvislosti s vývojem podnikové teorie je kladen stále větší důraz na sledování výkonu a jeho vědomého nasměrování k žádoucímu stavu. Obecně pojem výkonnost popisuje způsob vykonávání určité činnosti, která se posuzuje v porovnání ke kriteriální škále. Je tedy žádoucí, jak aby výkonnost byla cílově zaměřená, tak aby vedla uvědoměle či neuvědoměle k výsledku do budoucnosti. (Wagner, 2009)

Z důvodu, že pojem výkonnost je často zaměňován s pojmem produktivita, je nutné tyto pojmy rozlišit. Pojem produktivita se dá charakterizovat jako poměr výstupů a vstupů, zatímco pojem výkonnost lze definovat jako míra dosahovaných výsledků ať už jednotlivci, skupinami, organizacemi nebo procesy. (Tuček a Zámečník, 2007)

Z provozního pohledu jde spíše o měření efektivnosti a účinnosti jednotlivých činností. Přičemž efektivnost je směřována více na volbu činnosti, která se má uskutečnit, zatímco účinnost je směřována spíše na způsob uskutečnění zvolené činnosti. Tato kvantifikace slouží jako zpětná vazba pro manažery, zda postupovali v podniku náležitě. Měření výkonnosti se posuzuje dle dvou aspektů. U prvního aspektu jde o postupy, které se odráží v rozkladu výkonnostních měřítek, a u druhého jde spíše o poskytující informace, které vedou k ověření nezbytné účinnosti celé strategie. (Knápková et al., 2011)

Vhodně navržený systém výkonnosti může tudíž být označený jako nástroj pro strategické, taktické i operativní řízení probíhající v podniku. Pomocí výkonnostních měřítek jsou pak odhalovány odchylky a klíčové faktory úspěchu. (Knápková et al., 2011)

2.1 Systém měření a řízení výkonnosti

Měření a řízení výkonnosti hraje významnou roli u každého implementovaného systému v podniku, které pomocí výkonnostních měřítek, mohou danému podniku pomoci při analyzování či dosahování strategických podnikových cílů. Rovněž důležitý je systém, ze kterého lze získávat potřebná podniková data, a tudíž také schopnost je umět analyzovat a reportovat. Měření a řízení výkonnosti se dá provádět z různých sfér, je avšak důležité se zaměřit přesně na to, co je pro společnost či samotný proces klíčové. (Knápková et al., 2011)

Měření v tomto kontextu je chápáno jako proces, jehož cílem je obdržení pro uživatele požadované informace o zkoumaném objektu. V první fázi procesu měření je nezbytné vytvořit model, který musí být vždy redukcí skutečnosti, ve kterém budou definovány přesné prvky, vztahy, charakteristiky zkoumaného objektu. Po sestavení modelu, který je určující pro všechny následné fáze procesu měření, se zvolí metody a nástroje, jak a pomocí čeho bude

měření probíhat. Po získání požadovaných hodnot, se tyto hodnoty zaznamenávají, třídí, interpretují a popřípadě ověřují. V poslední fázi celého procesu měření je důležitý zvolený způsob interpretace pro finální uživatele. Nejčastější chybou při tvorbě uživatelsky orientovaného modelu je snaha o přiblížení se realitě nebo tvorba modelu s chybějícími znalostmi o finálnímu uživateli a účelu. S pohledem na zmíněné fakta je do značné míry žádoucí, aby relevance modelu byla závislá na poznání uživatelů a tím navazující rozeznání jejich skutečných potřeb. (Wagner, 2009)

Měření v moderním pojetí výkonnosti využívá nejen hodnotová kritéria, ale i věcně naturální a kvalitativní kritéria. Pomocí nich dokáže podnik měřit a řídit výkonnost vnitřních struktur ve společnosti. Řízení výkonnosti se sleduje ve vztahu jak k vlastníkům, tak k zaměstnancům, či zákazníkům. Tudíž zvýrazňuje potřebu vyváženosti mezi technickým řízením a sociálním řízením, přičemž technickým řízením se rozumí spíše řízení struktur společnosti s využitím systému měření výkonnosti. U sociálního řízení jde pak spíše o interakci mezi řídicími pracovníky s těmi, kteří jsou k nim podřízeni. V podstatě je moderní řízení výkonnosti nástrojem k tomu, aby se cíle mohly transformovat do měřitelných úkolů a tím se také mohly zjistit skutečné výsledky spolu s hodnocením. Tato skutečnost může vést k motivaci pracovníků. Samozřejmě jeden z důležitých bodů je také získaná zpětná vazba, tak aby se procesy řízení mohly směřovat k budoucímu zlepšení. (Kráal, 2018)

Dle Neely et al. (2005) je vhodné zabývat se měřením ve třech úrovních. V úrovni individuálních měřítek výkonnosti, v úrovni systému měřítek výkonnosti a v úrovni vazby systému měřítek výkonnosti a okolí.

Přičemž první úroveň řeší otázky typu:

- Za jakým účelem a jaká měřítka jsou použita?
- Jak se měřítka měří a vyhodnocují v daném časovém horizontu?
- Jak vysoká je náročnost implementování měřítek a jaké jsou možné jejich přínosy?

Druhá úroveň systému měřítek výkonnosti řeší:

- Jaké oblasti se mají zahrnout do systému měřítek?
- Jsou jednotlivé oblasti vzájemně propojeny?
- Existuje potenciální konflikt mezi oblastmi měřítek, či jednotlivými měřítky?

Třetí zmíněná úroveň hledá odpovědi na otázky typu:

- Reflektuje systém měřítek podnikovou strategii?
- Jaký je vztah měřítek k podnikové kultuře či dalším oblastem řízení výkonnosti?
- Je zahrnutý v systému měření systém odměňování pracovníků? (Neely et al., 2005)

Individuální měřítka se tedy odvíjí víceméně z jejich úlohy v systému. Dle vztahu k procesu se dělí na předstižná (performance indicators) a zpětnovazební (results indicators). Dle způsobu měření se dělí na hodnotové finanční, hodnotové nefinanční a kvalitativní a dle dimenzí se rozlišují na měřítka nákladů, kvality, času a flexibility. (Král, 2018)

2.2 Tradiční ukazatele

Hlavním předpokladem měření a řízení výkonnosti je důkladná orientace na procesy. Tradičně orientované koncepty řízení vycházejí z rozvahy a výkaznictví, které se ale v posledních letech potýkají s kritikou. Z důvodu, že tyto tradiční finanční ukazatelé jsou orientované spíše na minulost, uvádí se, že ztrácejí návaznost na strategické plánování, stejně tak u nich chybí orientace na zákazníka a tím chybějí pobídky do budoucna. (Tuček a Zámečník, 2007) Tradiční ukazatele jsou založeny na účetních datech, nikoliv na datech manažerských, což zapříčiňuje určitou absenci vlivu vzniku rizik, inflace, časové hodnoty peněz či vlivu nevyužitých investičních příležitostí vlastníka podniku. Tito ukazatelé jsou relativně jednoduše spočitatelní a existuje možnost jejich podnikového srovnání. Mezi takové ukazatele mohou patřit ukazatele zisku, rentability a cash flow. (Knápková et al., 2011)

Mezi nejpoužívanější měřítka výkonnosti zisku je čistý zisk (Earnings After Taxes), zisk před zdaněním (Earnings Before Taxes), zisk před úroky a zdaněním (Earnings Before Interest and Taxes) a zisk před úroky, zdaněním a odpisy (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization). (Knápková et al., 2011)

2.2.1 Zisk před úroky, zdaněním a odpisy

Zisk před úroky, zdaněním a odpisy, dále jen EBITDA, je ukazatel finanční výkonnosti, jejímž výsledkem je hodnota tržeb po odečtení všech nákladů kromě úroků, daní a odpisů. Je to metrika pro hodnocení ziskovosti, avšak ne k hodnocení peněžního toku. EBITDA se používá převážně pro účely srovnání operativního výsledku bez zahrnutí firemní kapitálové struktury. První její užití se datuje k roku 1980, kdy se stala předmětem zvýšeného zájmu u společností, které disponují velkým množstvím dlouhodobého majetku, který podléhá odpisům. Z důvodu, že EBITDA není měřítkem GAAP, dává větší volnost k volbě toho, co bude zahrnuto do jejího výpočtu. Výsledkem pak může být, že společnosti mění položky zahrnuté ve výpočtu do dalšího období, což vyvolává určitý nesoulad informací. (Marr, 2012)

EBITDA je také žádoucí pro externí uživatele jako jsou například investoři či banky, proto je opodstatněné, když si organizace nastavují cílovou hodnotu EBITDA. Čím větší EBITDA, tím lepší, jak je známo u každého měřítka ziskovosti. (Marr, 2012)

2.2.2 Ukazatele rentability

Dalšími tradičními ukazateli jsou ukazatele rentability, tedy ukazatele, které jsou měřítkem míry zisku. Tito ukazatelé přináší informace o efektivitě podnikání, respektive hodnotí ziskovost podniku a jsou oblíbené tím, že dokáží relativně rychle podat obraz o finanční situaci ve společnosti. Je možné je použít jak pro srovnání v čase, tak i pro mezipodnikové srovnání výkonnosti. (Knápková et al., 2011)

Rentabilita investovaného kapitálu

Rentabilita investovaného kapitálu je finanční výkonnostní měřítko, které je používáno k vyhodnocení efektivity investice nebo k porovnání efektivity různých investic. Je velmi populární pro svoji všestrannost a jednoduchost. Ukazatel ROI může být rozdělen do dvou kategorií. Mikro ROI a makro ROI. Pod pojmem mikro ROI se ukrývají menší investice s kratším časovým rámcem, příkladem může být propagace výrobků. Pojem makro ROI zahrnuje víceméně všechny projekty, které firma může podniknout se záměrem budoucího pozitivního finančního výsledku, a proto se pojí i s delším časovým rámcem. Příkladem by mohlo být pořízení nové montážní linky. (Marr, 2012)

Rentabilita investovaného kapitálu se dá spočítat mnoha způsoby. Záleží na každém podniku zvlášť, co je pro něho důležité tímto ukazatelem zjistit. (Marr, 2012)

$$\text{Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)} = \frac{\text{Zisk z investice} - \text{náklady investice}}{\text{Náklady z investice}} \quad (6)$$

(Marr, 2012)

Rentabilita aktiv

Společnosti investují do strojů, potřebného vybavení nebo budov s cílem generování zisku. Je pro ně velmi důležité, aby z vloženého majetku dokázali maximalizovat svůj zisk. Rentabilita neboli návratnost aktiv posuzuje ziskovost ve vztahu k aktivům a je měřítkem toho, jak efektivně společnost aktiva využívá. V případě, že je ROA nízká, znamená to, že společnost generuje menší příjmy ve srovnání s vloženými aktivy. ROA je užitečným klíčovým výkonnostním měřítkem i z toho důvodu, že se dá použít k porovnání ostatních podniků ze stejného odvětví. Pokud je ROA nižší než průměr stejného odvětví, svědčí to o neefektivním využívání majetku společnosti. (Marr, 2012)

$$\text{Rentabilita celkových aktiv (ROA)} = \frac{\text{Čistý zisk} + \text{zdaněné úroky}}{\text{Aktiva}} \times 100 \quad (7)$$

(Marr, 2012)

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu měří, jak vysoký zisk firma generuje v závislosti na investovaných prostředcích svých akcionářů. Spousta analytiků zastává názor, že ROE je nejlepší finanční měřítko pro investory a jedno z nejlepších měřítek výkonu nasazení managementu. V případě, že ROE je vysoké, znamená to, že podnik je schopný růst bez externí finanční pomoci. Jako u ukazatele ROA je užitečný měřítkem z důvodu možnosti srovnání svého podniku se společnostmi ze stejného odvětví. (Marr, 2012)

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \times 100 \quad (8)$$

(Marr, 2012)

2.2.3 Kritika tradičních ukazatelů

Problémem u rentabilních měřítek je skutečnost, že neobsahují srovnání skutečné výkonnosti s požadovanou hodnotou. Je v zásadě na každém uživateli těchto informací, v jakém kontextu bude tyto hodnoty interpretovat. Skutečnost, že právě výsledek hospodaření stojí v předmětu kritiky, má své opodstatnění. Z důvodu, že výsledek hospodaření je ovlivněný širokým spektrem různorodých faktorů a nezahrnuje vývoj peněžních toků, není snadné zhodnotit, zda kladný výsledek hospodaření může značit pozitivní budoucí vývoj ve vazbě na výkonnost. Udává tedy informace o současné výkonnosti, avšak ne o té budoucí. Také se předpokládá, že z důvodu, že je výsledek hospodaření založený na účetních datech, je lehce zmanipulovatelný. (Wagner, 2009)

Další problém tradičních ukazatelů výkonnosti spočívá v účetních datech, které jsou založena na historických cenách, a tudíž nereflktují inflaci, změny tržních cen majetku a nebere v úvahu změny tržní síly peněžní jednotky. (Wagner, 2009; Knápková et al., 2011)

2.3 Moderní ukazatele

Na základě kritiky tradičních ukazatelů, vznikají i nové modernější přístupy k měření finanční výkonnosti podniků. Tyto ukazatele vyvažují nedostatky tradičních ukazatelů v tom smyslu, že se orientují na hodnotu vložených prostředků vlastníky podniku. (Knápková et al., 2017)

V této kapitole budou blíže identifikovány ukazatele, jako je diskontované cash flow, ekonomická přidaná hodnota a tržní přidaná hodnota.

2.3.1 Diskontované cash flow

Diskontované cash flow je ekonomický ukazatel, který zohledňuje náklady na investovaný kapitál. Z důvodu, že samotné cash flow je absolutní hodnotou, která nezohledňuje čas a ani riziko v momentě, kdy jsou peněžní toky vytvářeny, je používaná metoda diskontovaného cash flow tedy peněžních toků, které jsou přepočítány na čistou současnou hodnotu. Při výpočtu čisté současné hodnoty (NPV) se vychází z diskontovaného cash flow a kapitálového výdaje na investici. (Knápková et al., 2017)

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K \quad (9)$$

(Knápková et al., 2017)

Přičemž NPV značí čistou současnou hodnotu, CF_t vyjadřuje peněžní toky v jednotlivých letech životnosti, n značí dobu životnosti investice a r vyjadřuje diskontní úrokovou míru. V případě pozitivního výsledku NPV odráží skutečnost, že přijetí dané investice zvyšuje finanční hodnotu podniku. (Knápková et al., 2017)

2.3.2 Ekonomická přidaná hodnota

Dalším důležitým ukazatelem je ekonomická přidaná hodnota (EVA). Je to ukazatel, který především poskytuje informaci, jak daná společnost přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky. Proces výpočtu spočívá v dosazení operativního zisku po zdanění (NOPAT) a odečtení průměrných vážených nákladů na kapitál (WACC) vynásobených o kapitál vázaných v aktivech, která jsou využívána v hlavní operativní činnosti (C). Přičemž C se rovná hodnotě NOA, tedy hodnotě upravených aktiv. (Knápková et al., 2011)

$$EVA = NOPAT - WACC * C \quad (10)$$

(Knápková et al., 2011)

Před začátkem výpočtu EVA je nezbytné upravit vstupní účetní data tak, aby co nejvíce odpovídala ekonomické realitě podniku. Především jde o úprav aktiv, úpravu výkazu zisku a ztrát a výpočtu nákladů na kapitál. Úpravy aktiv jsou zaměřeny na vymezení čistých operativních aktiv ($NOA = C$). V tomto kroku se doplňují hodnoty aktiv, které nejsou v rozvaze, ale představují důležitou hodnotu k produkci operativního zisku. Naopak aktiva, která nejsou důležitá pro produkci zisku, jsou v tomto kroku vymezena. Následně je potřeba upravena

aktiva snížit o pasiva, které nenesou náklad. Těmito pasivy jsou převážně krátkodobé závazky mimo závazků k úvěrovým institucím, položky časového rozlišení, nezaplatněné dlouhodobé závazky a rezervy, které mají charakter skutečných závazků. Při dalším kroku úprav se vychází z úpravy výkazu zisků a ztrát, které vycházejí z vymezení čistého operativního zisku (NOPAT). V tomto kroku jsou například vyloučeny výnosy z nepotřebných aktiv, je také vyloučen náklad na výzkum a vývoj, placené úroky z finančních nákladů a jiné. V posledním kroku je důležité si určit náklady na kapitál, přičemž EVA vychází z vážených průměrných nákladů (WAAC). (Knápková et al., 2017)

Výhodou ukazatele EVA je to, že zisk vychází z nákladů a výnosů, které přímo souvisí s hlavní podnikatelskou činností a mimořádné výnosy a náklady nejsou do případně generovaného zisku zahrnuty. Ukazatel také nevyžaduje srovnávací standard, jako je tomu u ukazatele rentability. (Knápková et al., 2017)

2.3.3 Tržní přidaná hodnota

Tržní přidaná hodnota neboli hodnota přidaná trhem (MVA) měří rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a hodnotou investovaného kapitálu.

$$MVA = \text{tržní hodnota} - \text{investovaný kapitál} \quad (11)$$

(Knápková et al., 2017)

Cílem tržní přidané hodnoty je její maximalizace, tedy maximalizace tržní hodnoty nikoliv maximalizace hodnoty firmy. V zásadě jde o to, že ke zvýšení tohoto ukazatele dojde v případě, kdy investovaný kapitál vydělá více, než představují náklady na kapitál. Tento ukazatel lze použít pro hodnocení výkonnosti podniku jako celku, avšak není dostačující pro hodnocení vnitropodnikové řízení. Často se tento ukazatel kombinuje s ukazatelem EVA, protože MVA představuje současnou hodnotu budoucích hodnot EVA. (Knápková et al., 2017)

2.4 Balance Scorecard

Balance Scorecard (dále jen BSC) patří mezi nejznámější a nejpropracovanější metodu v oblasti systému řízení výkonnosti. První zmínka o konceptu BSC vyšla v časopisu Harvard Business Review v roce 1992. Původní myšlenka autorů Roberta S. Kaplana a Davida P.

Nortona spočívala v tom, že podniky mají sledovat parametry výkonnosti, které toho vypovídají více než souhrnná hodnota rentability. (Norton a Kaplan, 1996)

Výchozí bod tohoto konceptu spočívá v rozdělení hledisek perspektiv, které řeší nezbytné odpovědi na otázky, které pak následně umožňují podniku celistvě a vyváženě zhodnotit výkonnost podniku. Těmito perspektivami jsou: finanční, zákaznická, perspektiva interních procesů a učení růstu. (Norton a Kaplan, 1996)

Základní myšlenkou těchto perspektiv je soustředění se na metriku, které je důležitá ze strategického pohledu. U **finanční perspektivy** jde především o koncentraci na to, jak by se firma měla jevit svým akcionářům. To znamená, že by měla vycházet z hodnocení plánovaných a skutečných hospodářských výsledků a hodnocení pomocí rentabilních měřítek. **Zákaznická perspektiva** vychází především z koncentrace na zákaznické a tržní segmenty, které jsou pro společnost cílové a potřebné k tvorbě obrátu. Měřítko v této perspektivě umožňují měřit spokojenost a loajalitu zákazníků, předpoklady jejich udržení, možnost získání nových zákazníků či jejich ziskovost. U **perspektivy interních podnikových procesů** se manažeři soustředí převážně na procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější. Tyto cíle převážně určují až po zhotovení měřítek a jejich cílů o zákaznické a finanční perspektivě a to z důvodu, aby se eventuální interní procesy mohly vylepšit. U poslední perspektivy, která se nazývá **perspektiva učení a růstu**, se klade důraz na učení se a růst podniku. Tato perspektiva je jakýmsi podpůrným systémem, aby se ve třech výše zmíněných perspektivách dosahovalo skvělých výsledků ve výkonnosti. BSC zdůrazňuje především to, že investice do lidí, systémů a procedur, tedy s pohledem do budoucna, jsou nezbytné k plnění dlouhodobých finančních cílů. (Norton a Kaplan, 1996)

Cílem metody BSC je propojení všech výše zmíněných perspektiv s vazbou systémů měření výkonnosti na vizi a strategii podniku, je tedy metrikou výkonu strategického managementu, která napomáhá společnosti identifikovat a zlepšovat jak jejich interní procesy, tak jejich výsledky. Pomocí výkonnostních měřítek zkoumá data a poskytuje zpětnou vazbu, jak se společnost může lépe v budoucnu rozhodovat. (Norton a Kaplan, 1996)

2.5 Ukazatele typu KPI

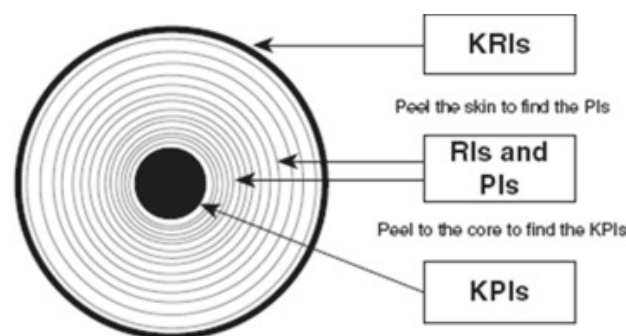
Na stále turbulentnějších a volatilnějších trzích, kde už jde spíše o konkurenci mezi globálními dodavatelskými řetězci, by každá společnost měla dbát na svou efektivní výkonnost a konkurenceschopnost, tak aby dokázala na trhu prosperovat. Nejde totiž už jen o snižování

nákladů, ale i o narůstající požadavky na snižování uhlíkové stopy, či kladení důrazu na přeplněné silniční komunikace. Literatura se z větší části zaměřuje na široké definování výkonostních ukazatelů především v řízení nákladů, kvality a servisu. Provedené investice například do nové technologie, popřípadě jen vylepšení stávající technologie, mohou taktéž vést k zvyšování efektivity podnikového procesu. (García-Arca, 2018)

2.5.1 Druhy výkonových ukazatelů

Parmenter D. (2010) ve své publikaci rozlišuje čtyři základní druhy výkonových ukazatelů, kterými jsou: Key Results Indicators (dále jen KRIs), Results Indicators (dále jen RIs), Performance Indicators (dále jen PIs) a Key Performance Indicators (dále jen KPIs).

Než dojde k vysvětlení jednotlivých ukazatelů, je nezbytné zmínit jejich vztahy mezi sebou, což se dá pozorovat na obrázku 3.



Obrázek 3 Čtyři druhy výkonových ukazatelů

(Zdroj: Parmenter, 2010)

Analogie těchto ukazatelů se uvádí na příkladu cibule. Vnější vrstva popisuje celkový stav plodiny, který může záviset nejenom na množství přijímaného světla, vody či živin. V rozpočtictví vyjadřuje tuto skutečnost ukazatele KRIs. KRIs jsou klíčové výsledkové ukazatele, které jsou často zaměňovány s klíčovými výkonostními ukazateli. Jde však o ukazatele, které nevypovídají o tom, jak se má postupovat, aby se zlepšily výsledky. Jsou výsledkem mnoha činností, neposkytují informace pro představenstvo pro každodenní operativu, měří se na delším časovém úseku a jsou zkoumány v měsíčních či čtvrtletních cyklech nikoliv denně, jak je žádoucí u KPIs. Příkladem těchto ukazatelů je měřená spokojenost zákazníků, čistý zisk před zdaněním, ziskovost zákazníků, spokojenost zaměstnanců nebo návratnost vložené kapitálu, tedy vše, co je výsledkovou skutečností nějakého procesu. (Parmenter, 2010)

S pohledem na obrázek 3, je zřejmé, že v případě odstranění slupky cibule, jsou k nalezení další informace. Těmito informacemi se zabírají ukazatele PIs a RIs. Performance Indicators jsou klíčové výkonnostní ukazatele, pomocí kterých se dá například zjistit procentuální nárůst objemu u 10 % nejlepších zákazníků, počet realizovaných návrhů od zaměstnanců za posledních 30 dní nebo například pozdní dodávky ke klíčovým zákazníkům. Naopak RIs jsou takové výsledkové ukazatele, které jsou podřízené KRIs. Příkladem těchto ukazatelů může být čistý zisk na klíčové produkční lince, objem včerejšího odbytu, počet stížností od klíčových zákazníků nebo například využití nemocničních lůžek za týden. (Parmenter, 2010)

Poslední druhem výkonových ukazatelů je Key Performance Indicators. KPIs jsou takové instrumenty, které manažerům pomáhají pochopit, zda jejich kroky jsou navedeny k prosperitě podniku či nikoliv. Při aplikaci správných ukazatelů jsou schopni dostat informaci o kritických oblastech a také o takových, které si vedou nad rámec očekávání. Je důležité ale vycházet ze skutečnosti, že co nelze změřit, nelze ani řídit. Problémem většiny manažerů je schopnost pochopení tohoto měřítka. Tím se rozumí, že většina z nich se snaží měřit to, co je snadno měřitelné, což v důsledku způsobí pouze kvantum dat, které nemají potřebnou vypovídající schopnost. Naopak efektivní manažeři, kteří tyto metriky chápou, dokážou pravidelně výkon svých divizí vyhodnocovat a na základě kritických hodnot KPIs, jsou schopni operativně jednat. (Marr, 2012)

Za charakteristické znaky klíčových výkonnostních ukazatelů se dá považovat, že jde o takové, které jsou (Parmenter, 2010):

- Nefinančními ukazateli
- Měřeny pravidelně 24/7, denně nebo týdně
- Sledovány vrcholovým vedením
- Jasně indukují, jaká činnost je vyžadována po zaměstnancích
- Měří odpovědnost jednotlivců či jednotlivých týmů
- Mají celopodnikový význam

Z důvodu, že klíčové ukazatele nejsou dány pouhým matematickým výpočtem, který by určoval matematický či jiný vzorec, je vyžadována správná definice podnikového cíle. Přesněji to znamená, že v každém podniku, který uvažuje o zavedení nových KPI, by měli být předem definované otázky, na které, pomocí výkonnostních ukazatelů, chce daný podnik, ve většině případů manažer, dostat odpovědi. (Parmenter, 2010)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

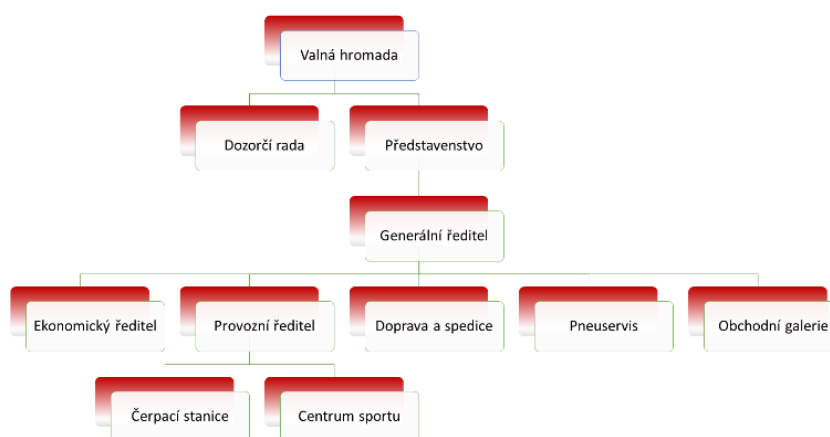
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Analyzovaná společnost byla založena v roce 2002 jako akciová společnost, přičemž její historie sahá až do roku 1991. Od svého založení v roce 1991 je ryze českou rodinnou společností a je řízena přímými vlastníky. Hlavní činností společnosti je provozování silniční nákladní kamionové dopravy.

Z důvodu, že pro účely této práce je vybráno pouze jedno středisko, čímž je středisko doprava a spedice, bude v této kapitole společnost představená jako celek, avšak v navazujících kapitolách bude soustředěna pozornost pouze na středisko doprava a spedice.

3.1 Organizační struktura

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, která převážně řeší otázky chodu společnosti, možné budoucí investice, rozhoduje o schválení účetní závěrky, o změnách stanov a o změnách výše základního kapitálu. Při hodnocení výsledku hospodaření, v případě, že je kladný, rozhoduje, zda budou vyplaceny dividendy, či bude hospodářský výsledek zaúčtován jako nerozdělitelné zisky minulých let. Členové valné hromady tvoří představenstvo a dozorčí radu. Generální ředitel je zodpovědný představenstvu a je také zodpovědný za chod celé společnosti. Znázornění struktury společnosti je zobrazeno níže na obrázku 4.

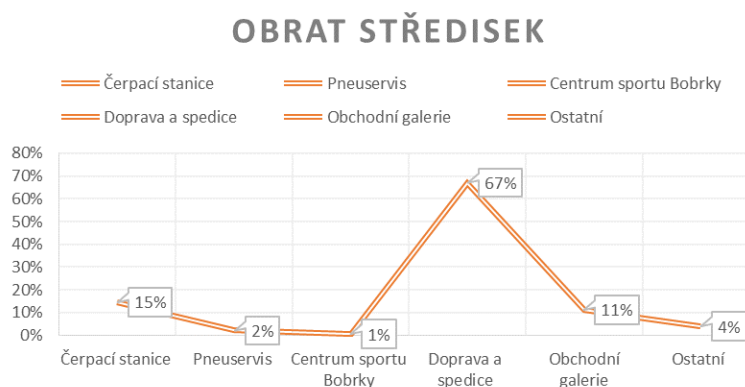


Obrázek 4 Organizační struktura
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů)

3.2 Odpovědnostní střediska společnosti

Společnost eviduje šest odpovědnostních středisek, přičemž oddělení dopravy a spedice patří k hlavní podnikatelské aktivitě společnosti. Tato divize zajišťuje mezinárodní i vnitrostátní silniční nákladní kamionovou dopravu. Na tomto oddělení pracuje více jak 70 % zaměstnanců a z podílového hlediska tvoří podstatnou část celé společnosti. Na obrázku 5 lze pozorovat, že při porovnání obrátu ve všech střediscích v roce 2021, hraje tato divize nezastupitelnou roli. Spolu se střediskem čerpací stanice, autoservisu a pneuservisu provozují svou činnost v hlavním sídle podniku.

Taktéž je pod toto středisko doprava a spedice zařazen autoservis, protože je výhradně využíván k opravě a údržbě vlastní vozové techniky společnosti. V areálu společnosti se také nachází pneuservis, který je využíván jak pro externí zákazníky, tak pro vlastní potřebu. Pneuservis má podíl ve výši dvou procent z celkového obrátu.



Obrázek 5 Rozdělení středisek dle výše obrátu
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů)

Další divizí společnosti je obchodní galerie, u které byla dokončena výstavba v roce 2019. Jedná se o významný investiční projekt, přičemž výška obrátu na obrázku 5 tomu neodpovídá, a to z důvodu uzavření jednotek kvůli COVIDU 19 v období 2020 až 2021. Obchodní galerie je z 50 % pronajímána a na 29 % má společnost vlastní provoz jako jsou: hotel, wellness, fitness, zdravá výživa a restaurace s bowlingem. Každá provozovna je zařazena na vlastní středisko, což není na obrázku 5 vyznačeno z důvodu minimálního obrátu.

Středisko čerpací stanice je zaměřeno na prodej pohonných hmot, AdBlue, LPG a drobného zboží. Společnost spolupracuje s MOL Czech Republic, nakoupené pohonné hmoty prodává

jak externím zákazníkům, tak je využívá pro vlastní potřebu. Podíl této divize je ve výši 15 % z celkové obratu společnosti.

Posledním zmiňovaným střediskem je středisko Centrum sportu Bobrky, které nabízí služby ke sportovním aktivitám jako je tenis, badminton, squash, posilovnu a část parkovací plochy slouží k pronájmu. Centrum sportu bylo zakoupeno v roce 2008 se záměrem přestavby budovy k logistickým účelům. Tento záměr nebyl uskutečněn, a proto je objekt stále využíván jako sportoviště.

3.3 Finanční analýza společnosti

V následujících podkapitolách bude rozebrána majetková a finanční struktura společnosti za sledované období od roku 2018 do roku 2021 spolu s analýzou výsledku hospodaření, analýzou cash flow a hodnocení pomocí poměrových ukazatelů.

3.3.1 Majetková struktura

V oblasti majetkové struktury společnost vykazuje následující hodnoty v letech 2018 až 2021. V tabulce 1 lze vidět meziroční srovnání včetně absolutních hodnot jednotlivých let.

Tabulka 1: Meziroční srovnání aktiv

	2018	2019		2020		2021	
		v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
AKTIVA CELKEM	350 781	563 741	60,7%	571 745	1,4%	599 977	4,9%
Stálá aktiva	263 993	488 253	84,9%	520 602	6,6%	531 423	2,1%
Dlohodobý hmotný majetek	263 993	488 253	84,9%	520 602	6,6%	531 423	2,1%
Pozemky a stavby	59 121	400 115	576,8%	413 350	3,3%	411 655	-0,4%
Oběžná aktiva	86 283	75 103	-13,0%	47 865	-36,3%	68 053	42,2%
Zásoby	5 082	4 584	-9,8%	4 650	1,4%	5 835	25,5%
Pohledávky	55 733	52 213	-6,3%	38 591	-26,1%	54 028	40,0%
Dlohodobé pohledávky	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Krátkodobé pohledávky	55 733	52 213	-6,3%	38 591	-26,1%	54 028	40,0%
Peněžní prostředky	25 468	18 306	-28,1%	4 624	-74,7%	8 190	77,1%
Časové rozlišení aktiv	505	385	-23,8%	3 278	751,4%	501	-84,7%

(Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvahy)

Při pohledu na data podrobněji lze usoudit, že jde o stabilní střední podnik, který dlouhodobě navyšuje svá aktiva. V roce 2021 je celková hodnota aktiv 600mio Kč. Většinový podíl na aktivech tvoří stálá aktiva, a to hlavně formou dlouhodobého hmotného majetku v hodnotě 531mio, s tím že 412mio Kč je vedeno jako pozemky a stavby. Oběžná aktiva tvoří hodnotu 68mio Kč. V dané oblasti tvoří hlavní podíl především krátkodobé pohledávky, ostatní položky jako zásoby a peněžní prostředky jsou zastoupeny ve výrazně nižších hodnotách.

Z pohledu meziročních srovnání společnost výrazně navýšila hodnotu aktiv, především formou dlouhodobého majetku mezi lety 2018 a 2019, a to z hodnoty 264mio Kč na 488mio Kč. V daném období společnost vybudovala multifunkční obchodní centrum, čímž došlo k výrazné diverzifikaci obchodních rizik. Od roku 2019 v majetku znovu dochází k dalšímu pozvolnému růstu, ale nikoliv tak výraznému jako mezi lety 2018 a 2019. U jiných aktiv nedochází k výrazným změnám, jen v roce 2020 se vlivem pandemie COVID 19 snížily oběžná aktiva, a to vlivem meziročního poklesu pohledávek a finančních prostředků.

3.3.2 Finanční struktura

Finanční struktura představuje souhrn všech zdrojů, které jsou v podniku použity pro financování celkového majetku firmy. V oblasti finanční struktury společnost vykazuje následující hodnoty v letech 2018 až 2021, v tabulce 2 lze vidět meziroční srovnání včetně absolutních hodnot jednotlivých let.

Tabulka 2: Meziroční srovnání pasiv

	2018	2019		2020		2021	
		v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
PASIVA CELKEM	350 781	563 741	60,7%	571 745	1,4%	599 977	4,9%
Vlastní kapitál	238 424	249 516	4,7%	260 048	4,2%	287 365	10,5%
Základní kapitál	41 600	41 600	0,0%	41 600	0,0%	41 600	0,0%
Fondy ze zisku	17 680	17 680	0,0%	17 680	0,0%	17 680	0,0%
Výsledek hospodaření minulých let	154 701	179 144	15,8%	190 236	6,2%	195 662	2,9%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	24 443	11 092	-54,6%	10 532	-5,0%	32 423	207,9%
Cizí zdroje	112 351	306 994	173,2%	304 616	-0,8%	297 923	-2,2%
Závazky	112 351	306 994	173,2%	304 616	-0,8%	284 923	-6,5%
Dlouhodobé závazky	43 868	236 455	439,0%	253 174	7,1%	205 686	-18,8%
Krátkodobé závazky	68 483	70 539	3,0%	51 442	-27,1%	79 237	54,0%
Časové rozlišení pasiv	6	7 231	120416,7%	7 081	-2,1%	14 689	107,4%

(Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvahy)

V roce 2021 dosahují pasiva ve společnosti hodnoty 600mio Kč. Největší podíl na celkových pasivech má vlastní kapitál, jeho hodnota v roce 2021 dosahuje výše 287mio Kč. S pohledem na členění je vlastní kapitál rozložen následovně: 42mio Kč jako základní kapitál, 18mio Kč jako fondy ze zisku, 196mio Kč jako výsledek hospodaření minulých let a zbytek tvoří hospodaření daného roku s hodnotou 32mio Kč. Cizí zdroje jsou v roce 2021 zastoupeny částkou 297mio Kč, s tím že cizí zdroje zastupují především dlouhodobé závazky s hodnotou 205mio Kč a dále závazky krátkodobé ve výši 79mio Kč. Zbylé pasiv tvoří časové rozlišení s hodnotou 15mio Kč.

Z pohledu meziročního srovnání dochází mezi lety 2018 a 2019 ke skokovému nárůstu celkových pasiv, a to především navýšením cizích zdrojů z hodnoty 112mio Kč na 307mio Kč.

Navýšení je v dlouhodobých závazcích, jedná se o bankovní úvěr, kterým bylo financováno multifukční obchodní centrum. Společnost pravidelně meziročně navyšuje hodnotu vlastního kapitálu, a to hlavně díky kladnému hospodářskému výsledku. Z pohledu cizích zdrojů meziročně mezi lety 2019 a 2020 nedochází k výrazným změnám, ke snížení dochází až v roce 2021 kdy cizí zdroje klesají z 305mio Kč v roce 2020 na 297mio Kč v roce 2021. Hlavním důvodem je snížení dlouhodobých závazků, tudíž se jedná o splácení poskytnutého financování.

3.3.3 Výsledek hospodaření

Následující tabulka 3 zobrazuje vývoj celkových výnosů, nákladů a výsledku hospodaření v jednotlivých letech.

Tabulka 3: Meziroční srovnání hospodářského výsledku

	2018	2019		2020		2021	
		v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
Výnosy	335 263	300 694	-10,3%	289 894	-3,6%	382 298	31,9%
Náklady	305 020	283 012	-7,2%	270 668	-4,4%	351 202	29,8%
Provozní výsledek hospodaření	30 243	17 682	-41,5%	19 226	8,7%	31 096	61,7%
Finanční výsledek hospodaření	-287	-3 987	1289,2%	-6 091	52,8%	7 761	-227,4%
Výsledek hospodaření před zdanění	29 956	13 695	-54,3%	13 135	-4,1%	38 857	195,8%
Výsledek hospodaření po zdanění	24 443	11 092	-54,6%	10 532	-5,0%	32 423	207,9%

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztráty)

Ve sledovaném období od roku 2018 do roku 2021 dosahovala firma vždy kladného hospodářského výsledku. Za rok 2021 dosáhla firma zisku po zdanění 42,9mio Kč, což je výrazně více než v letech předchozích. Tento fakt má za následek jak nová investice do multifunkčního obchodního centra, tak nárůst výnosů o ca 57mio Kč na středisku doprava oproti 2020, prodeje hmotného investičního majetku ve výši 27mio Kč a zisk z derivátu ve výši 10mio Kč. V roce 2021 společnost dosahuje ziskovosti přes 8 %.

3.3.4 Cash flow

Dlouhodobý přehled cash flow mezi lety 2018 a 2021 je zobrazen v následující tabulce 4.

Tabulka 4: Meziroční srovnání cash flow

	2018	2019		2020		2021	
		v tis. Kč	%	v tis. Kč	%	v tis. Kč	%
PS	30 944	25 468	-17,7%	18 306	-28,1%	4 624	-74,7%
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	81 072	38 668	-52,3%	31 317	-19,0%	61 146	95,2%
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-114 455	-238 417	108,3%	-61 719	-74,1%	-36 718	-40,5%
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	27 907	192 587	590,1%	16 720	-91,3%	-20 862	-224,8%
KS	25 468	18 306	-28,1%	4 624	-74,7%	8 190	77,1%

(Zdroj: Vlastní zpracování dle přehledu o peněžních tocích)

Společnost od roku 2018 do roku 2021 pracuje s výraznými obraty v rámci peněžního toku. K 1. 1. 2018 měla společnost k dispozici 30,9mio Kč, k 31. 12. 21 již pouze 8,2mio Kč. Ke snížení došlo v důsledku investice do nového multifunkčního centra, kde peněžní přebytky byly využity pro snížení úvěru. Společnost dlouhodobě vytváří pozitivní peněžní tok z provozní činnosti, v roce 2018 dosáhla hodnoty 81mio Kč, dále v letech 2019 a 2020 přes 30mio Kč, a nakonec v roce 2021 hodnoty 61mio Kč.

Čistý peněžní tok z investiční a finanční činnosti významně ovlivňuje vysoká investice z roku 2018. A také skutečnost, že v roce 2021 se změnila metodika účetnictví mezi krátkodobými a dlouhodobými závazky, což výrazně ovlivnilo meziroční srovnání mezi lety 2020 a 2021. Co se týče čistého peněžního toku z investiční činnosti, tak v roce 2018 společnost pracuje s hodnotou 114mio, následně pak v roce 2019 s hodnotou 238mio Kč, což je mnohonásobně více než v letech jiných. Podobně vysoké hodnoty můžeme sledovat i v oblasti čistého peněžitého toku z finanční činnosti, kdy v roce 2019 vidíme hodnotu přes 190mio Kč, což je rovněž mnohonásobně vyšší hodnota než v ostatních sledovaných letech.

3.3.5 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou základním nástrojem finanční analýzy, které měří finanční výkonnost podniku. Pomocí nich lze získat rychlou představu o stavu hospodaření a finančního zdraví podniku. (Knápková et al., 2017)

V případě charakterizované společnosti, lze pomocí obrázku 5 charakterizovat nejčastěji používané ukazatele, stejně jako vidět jejich vývoj v meziročním srovnání.

U běžné likvidity společnost dosahuje výsledku, který není v rozmezí doporučené hodnoty 1,5 až 2,5. Což znamená, že i přes nárůst hodnoty v meziročním srovnání, společnost dále využívá část svých krátkodobých závazků k financování dlouhodobého majetku. Dlouhodobá zadluženost v meziročním sledování klesá a pohybuje se v doporučených hodnotách.

S pohledem na meziroční srovnání rentability tržeb (ROS), rentabilitu aktiv (ROA), rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) jde vidět jistý nárůst. Průměrná denní tržba vzrostla v roce 2021 o necelých 300tis Kč.

Tabulka 5: Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele	2020	2021
Běžná likvidita	0,69	1,14
Dlouhodobá zadluženost	44%	38%
Rentabilita tržeb	5%	13%
Rentabilita aktiv	2%	9%
Rentabilita vlastního kapitálu	4%	14%
Průměrná denní tržba	801 515	1 091 222

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů)

4 EKONOMICKÁ A PRÁVNÍ SPECIFIKACE PODNIKU

V předchozí kapitole byla společnost představena jako celek. Avšak pro účely této práce, je vybraná jen jedna část společnosti a tou je divize, která se zabývá mezinárodní kamionovou dopravou. Tato kapitola je věnována ekonomickým a právním specifikacím, které jsou pro každou dopravní společnost jedním ze základních pilířů. V této kapitole dojde k samotné charakteristice dopravního podniku, k identifikaci povinností přepravce, budou charakterizovány přepravně právní vztahy, a z důvodu rostoucích evropských zájmům směrem k ekologizaci, budou tuto kapitolu uzavírat informace o vývoji emisních norem, které pak následně mají velký vliv na hrazení mýtných poplatků, které jsou pro každého evropského dopravce významným přímým nákladem.

4.1 Charakteristika dopravního podniku

Dopravu lze obecně definovat jakou soubor všech činností, díky níž se uskutečňuje přepravování různých druhů zboží prostřednictvím dopravních prostředků. Transportovat lze v zásadě všechny druhy komodit, které jsou nebo mohou být k danému prostředku přizpůsobené. Z důvodu možnosti rychle reagovat na potřebný dovoz zboží, relativně nízkých přepravních nákladech a krátkých dopravních časů, se objem přepravovaného zboží stále zvyšuje. Silniční a obzvláště kamionová doprava, patří k progresivně se rozvíjejícím oborům. (Novák, 2018)

Tento jev potvrzuje i statistika o ujetých kilometrech v silniční nákladní dopravě, která činila v roce 2019 více než 1,7 bilionu ujetých kilometrů po evropských silnicích. V porovnání s rokem 2000 jde o více než 25 % nárůst ujetých kilometrů za rok. (Statista, 2022)

Mezinárodní kamionová doprava neboli mezinárodní silniční nákladní doprava je prováděna z velké části vozidly nad 3,5 tuny jejich užité hmotnosti. Je regulována zákonem o silniční dopravě č. 111/1994 Sb. a v některých případech se může odvolávat na jiné zákony, jako jsou mezinárodní dohody. Po vstupu do Evropské Unie byly právní vztahy v silniční dopravě silně ovlivněny a určité směrnice a nařízení byly implementovány do českého národního práva. (Novák, 2011)

Základní funkcí každého dopravního podniku by mělo být úplné uspokojení zákazníka v podmínkách konkurence. Zákazník koupí nabízenou službu, uhradí tím vynaložené náklady a umožní podniku eventuální tvorbu zisku. Z dlouhodobého hlediska podniku je důležité si definovat cíle svého podnikání, kterých se bude společnost snažit dosáhnout. Podnik

musí být určitým způsobem organizován a řízen a měl by umět fungovat v aktuálních podmínkách trhu. Z toho vyplývá umění podniku rychle reagovat na potřeby zákazníků. Je žádoucí, aby podnik uměl provádět svoji činnost hospodárně, přičemž hospodárnost vychází z dosažení kladných výsledků s co nejmenšími náklady a nejvyšší mírou efektivnosti. Také by měl mít podnik zvládnutý systém hodnocení za dosažené výsledky, stejně jako společenskou odpovědnost. (Eisler et al., 2011)

Cíle řadíme podle důležitosti (primární a dílčí), dle rozsahu (snaha o dosažení maximální nebo předem stanovených hodnot), časového hlediska (dlouhodobé a krátkodobé), podle času na statické, dynamické a trvalé, přechodné, anebo je třídíme podle obsahu na ekonomické, technické, sociální, ekologické i jiné. Ekonomické cíle se dají dále rozlišit na výkonné, kde se hodnotí mimo jiné celkový obrát i na finanční, kde se hodnotí kapitál, investice, pohledávky i na výsledkové, které jsou důležité pro stanovení výnosů, nákladů, zisku, cash flow dále i rentability a produktivity. Obsahem technických cílů může být nakoupení nové techniky. Mezi sociální cíle patří bezpochyby pracovní podmínky, bezpečnost práce nebo i humanita a dárcovství. Posledním uvedeným cílem je cíl ekologický, který je momentálně velmi diskutovaný především v dopravním prostředí. (Eisler et al., 2011)

4.2 Povinnosti přepravce

V zásadě má dopravce povinnost, mimo jiné, mít všechna své vozidla evidována v České republice, vozidla musí být zapsána v registru silničních vozidel a dopravce musí zajistit, aby každé vozidlo disponovalo štítkem o řádném provedení technické a emisní prohlídky. U svých zaměstnanců zodpovídá za dodržování přestávek a dob řízení dle nařízení (ES) č. 561/2006 jak u přeprav vnitrostátních, tak u přeprav po Evropské unii. V případě přeprav, které se konají mimo Evropskou unii, zodpovídá za dodržení přestávek a dob řízení dle dohody AETR. V návaznosti na tuto skutečnost musí být každý řidič schopen prokázat své časy řízení a odpočinku při policejní kontrole, tak jako má firma povinnost uchovávat tyto doklady po dobu jednoho roku. Každý dopravce musí také disponovat Eurolicencí, díky které je mu umožněno podnikání na dopravním trhu EU, Norska, Islandu, Lichtenštejnska a Švýcarska. Pro řidiče ze zemí mimo EU musí zajistit osvědčení. Musí také zajistit všechny potřebné dokumenty a certifikáty pro řidiče a hlídat její platnost. (Novák, 2018)

4.3 Přepravně právní vztahy

Přepravně právní vztahy jsou založené na smluvním základě a jde tedy o takzvané vztahy smluvní. Tyto vztahy mohou být na bázi vnitrostátních vztahů, které jsou upraveny národním

právem, a na bázi mezinárodních vztahů, které jsou upraveny mezinárodním právem. Přepavní smlouva, která je základem pro uskutečnění přepravy, představuje závazek pro dopravce přepravit odesílateli zásilku z místa odeslání na místo určení v daném požadovaném čase. Pro odesílatele to zase znamená určitou povinnost uhradit smluvenou finanční částku za uskutečnění přepravy. V tomto kontextu je důležité rozlišovat pojem dopravce a přepravce. Přepravce je především zákazník, který v přepravním vztazích vystupuje nejčastěji jako odesílatel nebo příjemce určitého zboží. Zatímco dopravce je ve větší části samotný vlastník dopravních prostředků a vystupuje na trhu jako realizátor dopravních služeb. (Novák, 2018)

V přepravní smlouvě vystupují tedy zpravidla: odesílatel, dopravce a příjemce. Dopravce může být buď ten, kdo skutečně provádí přepravu zboží (tj. skutečný dopravce) nebo dopravce, který je následný (tj. následný neboli smluvní dopravce). Následný dopravce zpravidla nemá přímý vztah k odesílateli zboží, ale k samotnému dopravci, se kterým uzavřel přepravní smlouvu. Tudíž závazkový vztah vzniká mezi dopravcem a odesílatelem nebo v druhé variantě vzniká závazkový vztah mezi dopravcem a odesílatelem a dopravcem a následným dopravcem. Základní povinnosti dopravce, skutečného nebo smluvního, je řádné provedení přepravy, s řádnou péčí ve stanovených či sjednaných lhůtách. (Novák, 2018)

4.3.1 Úmluva CMR

Úmluva CMR celým názvem Convention on the Contract for International Carriage of Goods by Road, v českém překladu Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční dopravě je zákonnou normou, přičemž její působnost má přednost před všemi zákonnými úpravami v našem národním právu. Tato úmluva se vztahuje na každou přepravní smlouvu realizovanou silničním nákladním vozidlem, přičemž aspoň jeden stát musí být smluvním státem Úmluvy CMR. Tedy, v případě, že nákladní automobil jede z České republiky do Francie, vztahuje se na přepravní smlouvu Úmluva CMR. V případě, že nákladní automobil převáží zboží pouze vnitrostátně, Úmluva CMR se na přepravní smlouvu nevztahuje. Tyto uzavírané přepravní smlouvy na základě Úmluvy CMR nemají žádnou předepsanou formu, avšak z praktického hlediska je písemná forma jistějším řešením. (Novák, 2018)

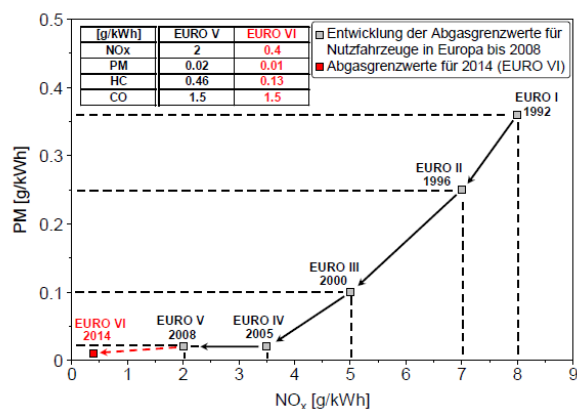
Obecně lze tedy konstatovat, že Úmluva CMR upravuje vztahy mezi dopravcem a odesílatelem a zároveň stanovuje jejich povinnosti. Vztahuje se na transport všech komodit včetně nebezpečného nákladu a zkazitelných potravin a odpadů. U nebezpečného zboží a náchylných potravin, je odesílatel povinen na přesnou povahu nebezpečí či typ náchylnosti potra-

vin, přepravce upozornit. V případě, že je zboží přepravováno v úsecích po moři nebo železnici, úmluva je stále platná až do té doby, než je zboží vyloženo a příjemcem potvrzeno do nákladního listu CMR, v případě mezinárodní přepravy. (Novák, 2018)

Nákladní list CMR je vůbec nejrozšířenějším důkazem o existenci přepravní smlouvy ve smyslu ustanovení Úmluvy CMR a v mezinárodní silniční nákladní dopravě je jednoznačně tím nejdůležitějším dokumentem. Jedná se o tzv. deklaratorní doklad, ve kterém jsou údaje považovány za platné, v případě, že nejsou v rozporu s údaji sjednané v přepravní smlouvě. Řádně potvrzený list CMR je potvrzením, že daný řidič s daným vozidlem, v určitý den přebral zásilku od odesílatele a dovezl příjemci. Vystavuje se ve třech vyhotovení, kdy jeden list si nechává odesílatel, v pořadí druhý je předán spolu se zásilkou příjemci a další se nechává dopravce. (Novák, 2018)

4.4 Emisní normy a související náklady

Při pohledu na emisní třídy vozidel se první emisní norma datuje k roku 1988, kdy evropská legislativa zveřejnila limitní hodnoty emisí pro nákladní vozidla. Začínala emisní normou EURO 0 a postupem času se limitní hodnoty průběžně navyšovaly. Důvodem byl převážně nárůst silniční dopravy a s tím související nepříznivé dopady na životní prostředí. V zásadě emisní EURO normy řeší snižování oxidu uhelnatého, uhlovodíku, oxidu dusíku a částic. Pomocí celoevropských předpisů jsou vozidla, tedy nákladní vozidla, zařazována do příslušných tříd, přičemž výrobci jsou odpovědní za splnění mezních hodnot emisí pro vozidla. (Grünwald, 2007)



Obrázek 6: Vývoj emisních norem

(Zdroj: Lanzerath, 2011)

Obrázek 6 ukazuje vývoj emisních tříd spolu s limitními hodnotami pro zmíněné látky. Stanovené hodnoty platí pro nákladní vozidla s maximální povolenou hmotností nad 3,5 tuny a tyto hodnoty výrobci nesmí u nově registrovaných vozidel překročit. Emisní třídy EURO V (EEV) a EURO VI jsou specifické tím, že u nich byly zavedeny speciální systémy, které dodatečně upravují výfukové plyny, přičemž díky katalyzátoru a částicovému filtru vedlo k masivnímu snížení emisí. (Grünwald, 2007)

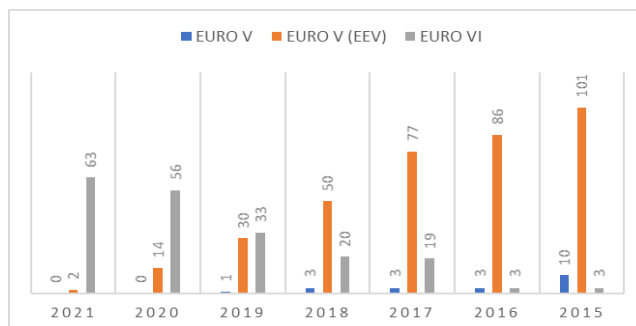
Z hlediska očekávaného vývoje v oblasti ekologizace silniční dopravy je potřeba zmínit nadcházející normu EURO VII, přičemž očekávaný nárůst pořizovací ceny vozidel se pohybuje kolem 10 %. (Novák, 2018)

4.4.1 Flotila společnosti

Společnost v průběhu analyzovaného období, tudíž od 01/2021 do 12/2021, má ve svém vozovém parku celkem 63 nákladních vozidel a dvě menší vozidla. Všechny vozidla jsou značky VOLVO a průměrné stáří vozového parku je méně jak dva roky. Nejen z důvodu většího tlaku na ekologizaci, ale také z důvodů ekonomických, podnik pravidelně svůj vozový park obměňuje.

V tabulce 6 lze pozorovat rozdělení nákladních vozidel dle jejich emisní třídy EURO V, EURO V (EEV) a EURO VI, a také lze pozorovat výrazný úbytek nákladních vozidel v porovnávaných letech 2015 až 2020. Tento úbytek vychází z problematiky nedostatku řidičů, který ale zároveň umožnil společnosti výrazně obměnit vozový park za novější vozidla vyšších emisních tříd.

Tabulka 6: Rozdělení kamionů dle emisní normy



(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů)

Výrazná obměna, která bude pokračovat v roce 2022, protože společnost má již objednáno dalších 20 nákladních vozidel třídy EURO VI, přispěla i k určitému poklesu celkových poplatků za mýto.

4.4.2 Mýtné poplatky

V návaznosti na emisní třídy vozidel je kapitola doplněna o mýtné poplatky, které, jak níže bude popsáno, s emisními normami úzce souvisí.

Obecně se mýtné platí za užití konkrétního úseku silnice vozidlem. Výše poplatků závisí na skutečně ujeté vzdálenosti na dané zpoplatněné silnici, na hmotnosti vozidla, která je posuzována podle počtu náprav, také na regionu v případě alpské tranzitu a na emisní třídě vozidla a u některých zemí na kategorii komunikace. (Novák, 2011)

V zásadě se rozlišují dva typy vybírání mýtného. První variantou je klasické mýto, kdy je potřeba obstarat si viněty (příkladem je Nizozemsko nebo Švédsko) anebo druhá varianta, kdy vybírání poplatku probíhá elektronikou pomocí palubních jednotek umístěných přímo ve vozidlech.

V každé zemi se poplatky a způsob hrazení mýta liší. V České republice musí být každé nákladní vozidlo vybaveno elektronickým zařízením, které je nazýváno palubní jednotkou. Tato jednotka je nepřenositelná a je vázaná na konkrétní vozidlo, které je v systému státu zaevidováno. Výše mýtného se tedy určuje dle skutečně ujeté vzdálenosti po zpoplatněné pozemní komunikaci. V tabulce 6 lze nahlédnout do tarifních sazeb, přičemž sazby jsou platné pro automobily, které mají minimálně pět náprav a jejich maximálně povolená hmotnost je větší než 12 tun. (Ředitelství silnic a dálnic ČR)

Tabulka 7: Sazby mýtného v České republice

CZ	kč/km	Sazba za km na dálnici*		Sazba za km na silnici I. třídy*		Platí pro automobily
		Od 5h do 22h	Od 22h do 5h	Od 5h do 22h	Od 22h do 5h	
EURO VI		4,969	4,997	2,689	2,718	≥ 5náprav + ≥ 12t
EURO V, EEV 1		5,333	5,361	3,053	3,082	≥ 5náprav + ≥ 12t
EURO IV		6,295	6,324	4,016	4,044	≥ 5náprav + ≥ 12t

*Sazby mýtného se skládají z poplatku za pozemní komunikaci, poplatku za znečištění ovzduší a poplatku za hluk z provozu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Ředitelství silnic a dálnic ČR)

V sousedním Německu je princip vybírání mýta pro nákladní automobily, které jsou určeny k přepravě zboží, obdobný. Sazby závisí, stejně jak u českého mýta, na klasifikaci počtu

náprav a na hmotnostní třídě. Jak lze z tabulky 7 vyčíst, mýtná sazba na kilometr je dána ze sazby na infrastrukturu, sazby za znečištění ovzduší a za hlukovou zátěž. Hluková zátěž je pro všechny emisní třídy kamionů totožná, avšak zbylé dvě sazby se určují dle emisních tříd. (Toll Collect)

Tabulka 8: Sazby mýtného v Německu

DE	€/km	Znečištění ovzduší	Hluková zátěž	Počet náprav	Sazba na infrastrukturu	Sazba na kilometr
EURO VI		0,012	0,002	> 18t od 4 náprav	0,169	= 0,183
EURO V, EEV 1		0,023	0,002	> 18t od 4 náprav	0,169	= 0,194
EURO IV		0,034	0,002	> 18t od 4 náprav	0,169	= 0,205

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Toll Collect)

Služba Toll2Go je provozována společností Toll Collect a ASFINAG, pomocí které stačí nákladnímu automobilu pouze jedna palubní jednotka, se kterou lze odvádět poplatky za mýto jak v Rakousku, tak v Německu. Tuto službu vítají přepravci, kteří transportují zboží převážně v těchto státech. Samozřejmě, že pro každý stát platí jiná mýtná sazba, kdy dle tabulky 8 lze tvrdit, že v Rakousku je náklad na jeden ujetý kilometr mnohem vyšší než v sousedním Německu. (ASFINAG)

K přiblížení skutečnosti, kdy společnost zajišťuje přepravy s 63 nákladními vozidly, a každé ujede měsíčně 2 000 kilometrů jak v Rakousku, tak v Německu, rozdíl výše mýtných nákladů mezi státy je okolo 360 000€ ročně.

Tabulka 9: Sazby mýtného v Rakousku

AT	€/km	Sazba za km na dálnici*		
		Od 5h do 22h	Od 22h do 5h	Pro vozidla
EURO VI		0,42332	0,42448	nad 3,5t
EURO V, EEV 1		0,43966	0,44082	nad 3,5t
EURO IV		0,4507	0,45186	nad 3,5t

*Sazby mýtného se skládají z poplatku za pozemní komunikaci, poplatku za znečištění ovzduší a poplatku za hluk z provozu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ASFINAG)

Švýcarsko jako jediná země, která není členem EU, je v nákladní dopravě jako jedna z nejdražších zemí, kam se přepravce může vydat. Při pohledu na mýtné sazby v tabulce 9, které jsou počítány zcela odlišně, lze vypočítat, že při 300 ujetých kilometrech, s vahou nákladu 24

tun, firma zaplatí na mýtu okolo 164 švýcarských franků. V porovnání například se zmíněným Rakouskem, jde o sumu cca o 40 € nižší. Což opět na příkladu s 63 LKW dosahuje rozdíl nákladů za mýto okolo 2 300 € na 300 kilometrů oproti Rakousku. (Bussgeldkatalog)

Tabulka 10: Sazby mýtného ve Švýcarsku

CH	Rappen za tunu a km*
EURO VI	2,28
EURO V	2,69
EURO IV	2,69

* Například naložení 24tun * 300 ujetých kilometrů * 2,28 Rappen = 164,16 CHF

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Bussgeldkatalog)

Ve Švýcarsku není mýto vybíráno elektronicky, ale při každém vjezdu si řidič tiskne požadovaný tiket, na kterém je uvedený počet najetých kilometrů od vjezdu a při opouštění je mu účtováno za najeté kilometry po dané zemi.

5 SOUČASNÝ STAV MĚŘENÍ VÝKONNOSTI NA STŘEDISKU DOPRAVA

V této kapitole budou analyzovány procesy střediska 500, tedy střediska dopravy a spedice, které je jedním z nejstarších středisek od vzniku společnosti. Z důvodu, že spousta procesů na této divizi je na sebe navázána a zároveň i výkonnostně měřena, dojde v první podkapitole k samotné analýze střediska dopravy, což by následně mělo umožnit lepší pochopení současného stavu měření výkonnosti v určitých procesech střediska.

5.1 Analýza odpovědnostního střediska

Celé středisko doprava se skládá na oddělení dopravy a oddělení spedice. Historicky byla spedice nastavena tak, aby pokryla zakázky, pro které oddělení dopravy nenašlo volnou přepravní kapacitu. V tuto chvíli se začíná toto oddělení separovat a o zakázky, které doprava není schopna pokrýt, se stará už jen ve výjimečných případech.

S pohledem na organizaci dispečinku, je důležité zmínit, že podstatnou část všech pracovníků na této divizi jsou samotní řidiči. Ti mají k dispozici po celou svou pracovní dobu technika, který je schopný zajistit jakýkoliv technický servis v případě jejich potřeby. Dva dispečeři se starají o informovanost řidičů, to znamená, že tito dispečeři jim zasílají navazující práce a řeší určité nesrovnalosti v jejich pracovním procesu. Hlavní dispečer se koncentruje především na tendrování, tedy vysoutěžení co nejlepší ceny přijímaných přeprav.

Komunikace mezi řidiči a dispečery probíhá z 99 % přes telefon. Pomocí systému GPS monitorování vozidel má společnost okamžitý a aktuální přehled o jednotlivých vozidlech. Pro plánování následných přeprav je pro dispečery důležité mít přehled o pracovní době řidičů pro účely následného vytěžování. Z důvodu, že podnik nepřeváží zboží v kolečkových turnusech (vykládka zboží je na stejném místě určení jako následná nakládka), hraje při vytěžování velmi důležitou roli, průběžná pozice. Znamená to, že se důsledně dohlíží na počet odjetých hodin řidičem, což je důležité pro následné možnosti tendrování přeprav a minimalizování prázdných prostojů každého nákladního vozidla.

5.1.1 Kontrahování zakázek u významných zákazníků

Kontrahování zakázek neboli vyjednávání o nových či stávajících zakázkách, se rozlišuje dle dvou postupů. První postup vychází z tendrování přeprav prostřednictvím burzy nákladů, přičemž společnost využívá služeb německé IT společnosti TIMOCOM GmbH a české společnosti RAALTRANS a.s.. Tyto databanky obsahují dvě základní funkce, čímž je zadávání

vlastních nabídek přepravy nákladů nebo volného vozu a druhou funkcí je vyhledávání v nabídkách ostatních uživatelů. Pomocí filtrování je možné najít volné přepravy v daném regionu, kde se zrovna auto nachází nebo bude nacházet. Druhým postupem je spolupráce s již stávajícími zákazníky.

Z důvodu, že společnost má relativně rozsáhlou databanku - přes 15 000 zákazníků z různých odvětví po celé Evropě, je vyfiltrováno prvních pět zákazníků dle obratu, na kterých bude provedená analýza kontrahování zakázek.

Největším zákazníkem pro společnost je firma ArcelorMittal Tubular Products Karviná a.s., která s podnikem spolupracuje už více jak 18 let. Obrat za rok 2021 činil 32,7mio Kč, tedy 12 % z celkové obratu střediska, přičemž se v daném roce přepravilo více jak 1 500 přeprav. Předmětem jejich podnikání je především výroba a prodej podélně svařovaných ocelových tenkostěnných profilů a trubek, což vyžaduje při nakládce zboží plachtové návěsy, které se dají ze shora shrnout, a tudíž je umožněna nakládka jeřábem. V této společnosti probíhá kontrahování zakázek na základě ročních tendrů, kdy společnost nabídne ceny spolu s garantovaným objemem a při úspěšném schválení je společnost zařazena do vývozu daných objemů. Samozřejmě na vývoz daných objemů je zařazeno více dopravních společností, proto se objednávky přidělují jak na základě nejvýhodnější ceny, tak na základě nabídnuté kapacity a také reálné možnosti uskutečnění přepravy dopravcem. U firmy ArcelorMittal jde převážně o exportní vývoz zboží z Karviné po celé Evropě.

Druhým největším zákazníkem je skupina Michelin, jejíž obrat eviduje společnost ve výši 24mio Kč, tedy 9 % z celkového obratu střediska. Je taktéž dlouhodobým partnerem podniku, přičemž transport pneumatik a směsí společnost obstarává především mezi Francií, Německem, Itálií, Španělskem, Švýcarskem a také obstarává importní přepravy zpět do České republiky a na Slovensko. Z důvodu, že jde o automobilový průmysl, není potřeba zmiňovat, že všechny přepravy jsou just in time a Michelin velmi dbá na přesné přistavení kamionu jak na místo určené k nakládce, tak na místo určené k vykládce. Skupina Michelin je jediným zákazníkem, který měsíčně vyhodnocuje výkonnost dopravců. Mezi tyto výkonnostní ukazatele patří především procento včasného nedoručení zboží k vybraným zákazníkům, při kterém neúspěšnost nesmí přesáhnout dvě procenta. Dále pak měřítko zpoždění, které nesmí být vyšší jak 10 % v objemu zakázek, stejně tak jako 10 % toleranční kvóta přidělených přeprav, které byly od společnosti odmítnuty. Kontrahování zakázek se provádí dvojím způsobem. První způsob příjmu zakázek je takový, kdy po dohodnutých a schválených cenách, chodí objednávky na přepravu automaticky přes portál Transporeon. Přepravy

jsou potvrzeny hlavním dispečerem a cena platí dle aktuálního ceníku. Druhým způsobem příjmu objednávek je vysoutěžení konkrétních přeprav na daném portálu. Rozdíl mezi způsoby příjmu objednávek je takový, že kontrahované zakázky, tedy smluvené zakázky, chodí s fixní cenou do systému dopředu, tak aby dispečeri byli schopni do dané destinace včas kamion poslat. U druhého způsobu se zakázky soutěží 24hodin denně online na různé časové rozmezí u různých přeprav.

Třetím největším zákazníkem je firma Liberty Ostrava a.s., která se soustředí na výrobu surového železa a oceli a hutní druhovýrobu. Převáží se tudíž z podstatné části ploché válcované výrobky, důlní výztuže a silniční svodidla. Obrat analyzovaná společnost eviduje za rok 2021 ve výši 21,6mio Kč, tedy 8 % z celkového obratu střediska. Jde o exportní přepravy stejně jak u společnosti ArcelorMittal a tendrování přeprav probíhá na totožném principu.

Čtvrtým podstatným zákazníkem je rakouská společnost Logwin Solutions Austria GmbH, přes kterou společnost vyváží energetické nápoje společnosti RedBull. Závod se nachází ve Švýcarsku, cca 10 km za hranicemi a zmiňované nápoje společnost vyváží výhradně do Francie. Obrat v roce 2021 se společností Logwin Solution Austria byl 16,3mio Kč, tedy 6 % z celkového obratu střediska. Vyjednávání podmínek a cen u těchto přeprav funguje na denní bázi, přičemž dlouholetá spolupráce napomohla k tomu, aby se dopředu vědělo, za přibližně jakou cenu a s jakými podmínkami se bude zboží nakládat.

Posledním z vybraných zákazníků, je firma DR Rýmařov, která se zabývá stavěním domů na klíč. Obrat s touto společností byl ve výši 9mio Kč, tedy 3 % z celkové obratu střediska dopravy. Domy se nakládají převážně na více kamionů, které pak skládají zboží v dané oblasti. Převážně se části domů transportují do České republiky, Rakouska a Švýcarska. Domlouvání zakázky probíhá tak, že zákazník informuje dopravce týden dopředu o plánovaných transpotech. Společnost tyto destinace nacení a po odsouhlasení cen a časů vykládek obdrží závaznou objednávku.

Jak lze vidět, každé vyjednávání o realizaci přeprav se liší zákazníkem od zákazníka, a tak to platí i u zbývajících stovek zákazníků, pro které společnost přepravy realizuje. Společně mají všichni zákazníci to, že po odsouhlasení termínů, časů, ceny a podmínek přepravy, se zasílá objednávka přepravy, která je následně přepravcem uskutečněna.

5.1.2 Turnusy řidičů

Při pohledu na turnusy řidičů, je třeba zmínit, že společnost velmi dbá na dodržování určené pracovní doby, kterou nazývá turnusem. Z důvodu, že společnost nestřídá řidiče v nákladních vozidlech, je pro ni důležité, aby vozidlo bylo po dobu celého turnusu jednak pečlivě vytěžováno a aby řidiči nečerpali více volna, než bylo pro daný turnus stanoveno. Čerpáním delšího volna totiž dochází k okamžitému poklesu vytíženosti vozidla, což bude blíže specifikováno v kapitole 6.3.4 Stanovení procentuální vytíženosti.

Z toho důvodu vychází dispečink u plánování přeprav z různých turnusů řidičů. Tyto turnusy jsou předem dané a dle nich se liší platové ohodnocení řidičů. Každý turnus začíná v pondělí a končí v pátek. Rozdíl mezi nimi je v tom, kolik víkendů řidič zůstane v kamionu. Do turnusu A patří řidiči, kteří pracují dva a více víkendů a po příjezdu na základnu čerpají krátké volno. Turnus B se vyznačuje tím, že řidiči jezdí na jeden víkend do EU a další víkend využívají volno. Do turnusu C spadají řidiči, kteří jezdí do zahraničí, avšak na každý víkend přijíždějí na firmu. Turnus D je pak určený pro řidiče, kteří nechtějí jezdit do zahraničí, tedy jejich práci vykonávají pouze vnitrostátně. Poslední skupinou, je skupina E, kdy řidiči jezdí pět a více týdnů vkuse, přičemž po příjezdu na základnu, čerpají týdenní až dvoutýdenní volno.

5.1.3 Kalkulace přeprav

K tomu, aby se přepravy mohly naceňovat, společnost využívá softwarovou službu od společnosti PVT Group, která se nazývá Map&Guide. Tato služba se využívá z podstatné části pouze k plánování tras a k zjištění mýtných nákladů, přičemž služba Map&Guide nabízí i spoustu jiných druhů funkcí a služeb.

Pro lepší představu je uveden příklad. V prvním kroku dispečer určí výchozí pozici nákladního vozidla (například město Zlín). Dále pak zadá do mapy místo nakládky a vykládky zboží (například nakládka ve Frýdku Místku a vykládka v FR-Quinciex). Dispečer si stanovenou trasu eventuálně upraví a určí, jak daleko je destinace vykládky zboží vzdálená a kolik poplatků na této trase bude muset společnost uhradit. Určí si cenu, přičemž je třeba zmínit, že kalkulace ceny v praxi se liší i tím, zda jsou přepravy počítány jako importní nebo exportní. Exportní přepravy jsou lépe placeny, zatímco importní hůře. V případě, že se se zákazníkem dohodne na podmínkách transportu a ceně, uzavírá přepravní smlouvu.

5.2 Analýza procesu měření

Analýza proběhla od samého počátku zadávají dat do informačního systému společnosti. Tento informační systém se nazývá NIS a byl nakonfigurovaný přímo pro potřeby společnosti. Po přiblížení procesu navádění dat, které jsou důležité pro sledování jednotlivé výkonnosti nákladní vozidel, jsou v další podkapitole vyjmenovány ostatní měřítka, dle kterých společnost sleduje svoji výkonnost.

5.2.1 Proces navádění dat do interního a účetního systému

Celý proces navádění dat do NISu začíná v momentě, kdy daný dispečer pošle z objednávky přepravy instrukce řidiči. Tato objednávka je navedena do účetního systému, kde je mimo jiné kontrolováno, zda firma v minulosti s objednavatelem již spolupracovala, zda se u dané firmy nevidují pohledávky po splatnosti, zda má stále platné DIČ a v případě, že jde o firmu, se kterou společnost nespolečně pracuje ve větších objemech, se hlídá hranice 50.000Kč. To znamená, že v případě, že se jedná o firmu, která je na trhu nová, nebo pro společnost ne tak dobře známá, systém nedovolí objednávku zaevidovat v případě, že nově uzavřená objednávka by přesáhla hranici 50.000Kč (spolu s předchozími přijatými objednávkami, které nejsou splatné). V návaznosti tohoto procesu se hlídá splatnost přijaté objednávky, která nesmí přesáhnout 60 dní. V případě, že některé z těchto pravidel není dodrženo, objednávka se vrací k dispečerovi a ten musí revidovat objednávku tak, aby splňovala všechny podmínky.

V dalším kroku se tato objednávka navádí do NISu, který je přizpůsobený mimo jiné i k tomu, aby dokázal online vyhodnotit naplánovanou přepravu, což slouží dispečerům k hlídání výkonnosti vozidla, ve smyslu, jak vysoké jsou tržby na daném vozidle a jakých hodnot čistého a hrubého kilometru vozidlo dosahuje. Do systému se zapíšou všechny potřebné údaje, jako je dohodnutá cena, naplánované kilometry a naplánované mýto, doplní se počet dní, dle toho na jak dlouho je přeprava naplánovaná a v závislosti na tom systém přepočítá a naplánuje předpokládanou odměnu řidiči. Poté je objednávka přepravy vrácena dispečerovi, aby jí při samotné realizaci přepravy mohl mít u sebe. Výsledkem tohoto procesu je okamžitý přehled hrubého a čistého kilometru naplánované přepravy, který je dostupný pro všechny pracovníky, kteří s těmito daty pracují.

Po doručení zboží finálnímu zákazníkovi a při obdržení všech potřebných dokladů, jako například podepsaných dodacích listů a podepsaného dokladu CMR od příjemce zboží, přichází v procesu administrativního zpracování další krok. Z důvodu satelitního sledování nákladních vozidel, je možné přesně určit začátek a konec jízdy patřící k určité objednávce

přepravy, stejně jako reálné kilometry, které řidič najel. Tyto informace jsou potřebné k tomu, aby se určila realita k naplánovaným kilometrům. Mýtné poplatky se stahují přímo z portálu daných společností, což znamená, že systém dokáže přiřadit reálné mýtné poplatky k dané jízdě. Výsledkem je přehled reálného hrubého a čistého kilometru za danou jízdu.

5.2.2 Měření čistého kilometru

Tímto měřítkem společnost v první řadě denně sleduje, zda dispečerů nepodhodnocují kalkulaci prodávaného kilometru. V případě, že prodají kilometr za nevýhodnou cenu, příslušný pracovník okamžitě v systému vidí pokles čistého kilometru a může relativně rychle na vzniklou skutečnost reagovat.

Při pohledu na obrázek 7 lze pozorovat, že u každého vozidla jsou evidovány určené kilometry, celková tržba vozidla, celkové náklady jako jsou již zmiňované mýtné poplatky, nebo mzdové a ostatní náklady, a tím vzniká přehled o předpokládaném hrubém a čistém kilometru.

SPZ	Určené Km	Tržba	Celkové náklady	Ostatní náklady	Hrubý Km	Čistý Km	Počet rozp. stazek	Datum poslední doručené stazky
1320	11 260	315 131,66 Kč	82 930,81 Kč	45 179,28 Kč	27,99	20,62	0	19.04.2022
1321	8 810	243 293,23 Kč	72 371,14 Kč	42 047,40 Kč	27,62	19,40	0	19.04.2022
1322	9 600	267 739,75 Kč	92 765,46 Kč	47 087,09 Kč	27,89	18,23	0	19.04.2022
1323	10 240	300 061,69 Kč	113 629,97 Kč	53 957,14 Kč	29,30	18,21	0	14.04.2022

Obrázek 7: Plán čistého kilometru u jednotlivých vozidel

(Zdroj: Informační systém společnosti)

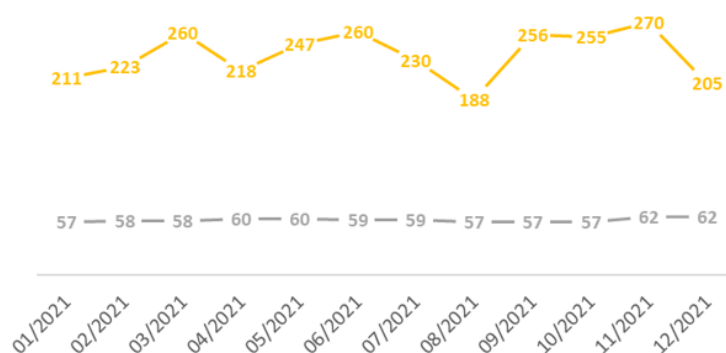
Důležitým procesem ve společnosti je také doručování všech dokladů, které se evidují v posledním sloupci na obrázku 7. Společnost nemá žádné zavedené sofistikované řešení při sběru dokumentu, a proto řidič odevzdává dokumenty až po svém příjezdu na firmu. Z důvodu, že řidiči pracují v různých turnusech, je časová prodleva mezi ukončením přepravy a odevzdání dokumentů potřebných k fakturaci různá.

Po odevzdání dokumentů a zpracování všech potřebných dat se pomocí informačního systému provádí srovnání plánu a skutečnosti a pozorují se vzniklé odchylky, které se společnost snaží minimalizovat.

Po skončení měsíce jsou tyto reálné výsledky od vedení zhodnoceny pomocí měsíční závěrky, přičemž chybí porovnání výsledků s cílově nastavenými hodnotami.

5.2.3 Měření tržeb

Společnost sleduje také vývoj měsíčních celkových tržeb střediska dopravy a také vývoj měsíčních tržeb na jedno nákladní vozidlo. Při pohledu na obrázek 8 lze konstatovat, že vývoj tržeb na jednotlivé vozidlo je velice proměnlivý. Žlutá linka představuje průměrnou tržbu na jednu vozovou jednotku a šedá linka značí počet kamionů v provozu v daném měsíci.



Obrázek 8: Vývoj tržeb na nákladní vozidlo
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů)

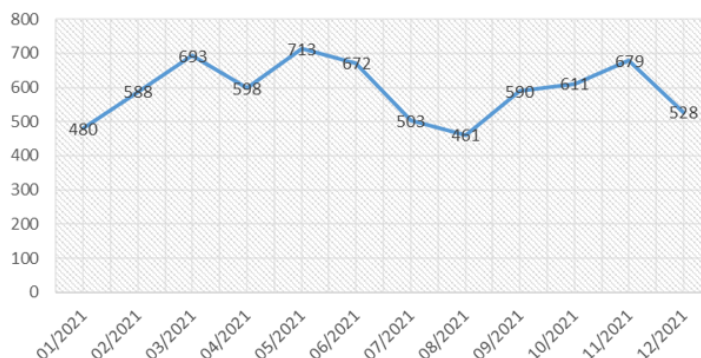
Měření tržeb je pro společnost důležité z důvodů zhodnocení silných a slabých měsíců a celkové kalkulace flotily. Hodnoty pomáhají například při rozložení úvěrů, kdy ve slabých měsících je společnost osvobozena od pravidelné splátky. V případě, že se financuje přes úvěr, v měsíci únoru je pravidelně splátka přerušena.

Dále společnost tyto údaje zpracovává i z důvodu, že pokud měření tržeb klesne pod požadovanou hodnotu, pracuje na změně zákazníků či na změně kalkulovaného kilometru. Pomocí této hodnoty společnost počítá také rentabilitu vozové flotily.

5.2.4 Měření počtu přijatých objednávek

Měření počtu přijatých objednávek je ukazatel, který hlídá, zda se počty objednávky nějak výrazně nezvyšují nebo nesnižují. Z důvodu časově náročného postupu zpracování každé přijaté objednávky společnost monitoruje, zda v podniku na tuto práci nechybí pracovníci

nebo zda současní pracovníci mají plně využitou svoji pracovní dobu. Z dat na obrázku 9 lze také vyhodit průměrné ceny objednávek, což ale není věrohodný ukazatel, pokud se nevztahuje přímo k dané jízdě.

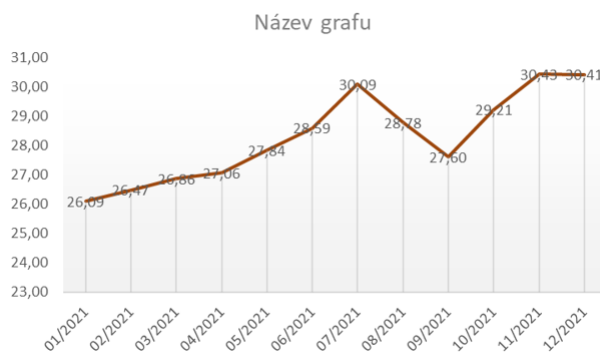


Obrázek 9: Vývoj počtu přijatých objednávek
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů)

Z důvodu, že větší část objednávek nemá společnost pod dlouhodobými smlouvami, objednávkovému systému se přikládá velká pozornost. Zkoumají se nejen počty přijatých objednávek, ale také destinace, které se opakují.

5.2.5 Měření hrubého kilometru

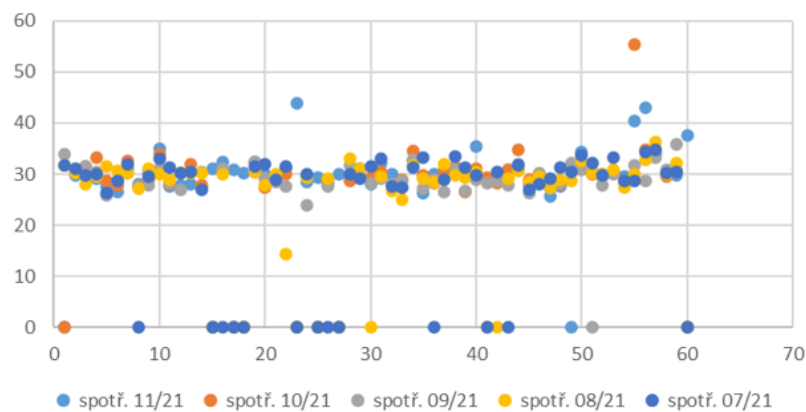
Měření hrubého kilometru je pro společnost další důležitou veličinou, kterou sleduje. Tuto hodnotu mohou ovlivnit pouze dispečeři, kteří domlouvají přepravy a plánují k nim trasy pro řidiče. Při porovnání hrubého a čistého kilometru se dá vyhodnocovat, jaké destinace jsou pro společnost výhodné, a kde se kalkulovaný kilometru musí zvýšit.



Obrázek 10: Vývoj celkové hrubého kilometru
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů)

5.2.6 Měření spotřeby kamionu

Měření spotřeby u jednotlivých nákladních vozidel je druhým nejpracovanějším měřítkem ve společnosti. Z důvodu, že podnik disponuje průměrným stářím vozidel dvou let, předpokládá se, že spotřeba ve velké míře závisí na jízdních schopnostech daného řidiče. Přičemž je třeba zmínit, že spotřeba se hodnotí také v závislosti na tonáži, kterou řidič v daném měsíci přepravoval.



Obrázek 11: Spotřeba nákladních vozidel v určitém období
(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů)

Celý proces měření vychází z evidence stylu jízdy řidiče a náročnosti terénu. Náročností terénu se především rozumí, zda řidič jede spíše po dálnici nebo v horách, jelikož při tranzitu přes náročnější terén spotřeba stoupá. Výpočet hospodárné jízdy vychází dle níže uvedeného vzorce.

- celková spotřeba (vychází se z počátečního stavu nádrže + všechno tankování – konečný stav nádrže) / celkové ujeté km * 100 = Ø spotřeba
- tonáže (tahače + návěs + nákladu + koeficient) / Ø spotřeba = hospodárnost jízdy

Tím, že společnost má také evidované typy tahačů, je systém schopen také vyhodnotit, který typ tahače je nejekonomičtější. Samozřejmě ale záleží i na řidiči a jeho jízdě. Měření spotřeby jako jediné měřítko má stanovenou cílovou měsíční hodnotu, která by neměla přesáhnout spotřebu 30 litrů. V případě, že řidiči této spotřeby dosáhnou, jsou finančně odměněni a v případě, že spotřebu mají více jak 33 litrů jsou více motivováni, aby jezdili ekonomicky.

5.3 Identifikace nedostatků současného stavu

S pohledem na předchozí kapitolu, lze identifikovat určité nedostatky současného stavu měření výkonnosti. Společnost sice dokáže měřit výkonnost vozidel z pohledu hrubého a čistého kilometru, avšak u měření jí chybí určení cílových hodnot, dle kterých by průběžně mohla hodnotit, zda se středisku daří či nikoliv. Tyto cílově nastavené hodnoty by měly vycházet z fixních a variabilních nákladů, které mohou být předem zkalkulovány. Přičemž je nutno dodat, že variabilní náklady jako je PHM a mýtné poplatky, což jsou v dopravě jedny z nejnákladnějších nákladů, jsou relativně obtížně předem vyčíslitelné. Důvodem je skutečnost, že se tyto náklady výrazně liší země od země, jak již bylo zmíněno v kapitole 4.4.2 Mýtné poplatky. U pohonných hmot je situace obdobná a také velmi záleží, kde dané vozidlo pohonnou hmotu nabírá. Tudíž z důvodu, že před začátkem turnusu každého řidiče není známo, po jakých zemích se bude pohybovat, kde bude platit mýtné poplatky a v jakých zemích bude tankovat pohonnou hmotu, společnost dosud neaplikovala jiná výkonnostní měřítka, než je sledování a hodnocení úsporné jízdy a než je sledování tržeb a s tím související docílený hrubý kilometr na vozidlo, od kterého jsou následně odečteny mzdové náklady a mýtné poplatky, což umožňuje identifikaci čistého kilometru.

Dalším problémem je samotná kalkulace cen. Kalkulace prodaného kilometru se stanovuje na základě exportních a importních cen na daném trhu. Společnost nemá definovanou minimální hodnotu, za kterou daný dispečer objednávku přepravy může potvrdit. Důvodem této skutečnosti mohou být neprůmyslové oblasti, kam nákladní vozidlo doveze zboží, avšak z nich nemá dále co naložit. V tomto případě musí dispečer rozhodnout, zda kamion vytyčí za menší tržbu na kilometr, protože v případě dlouhého čekání je samotný provoz mnohem nákladnější, než kdyby přepravoval zboží za minimální zkalkulovaný kilometr.

Společnost také neviduje bod zvratu v počtu nákladních vozidel, a také chybí výkonnostní měřítka s pohledem na procentuální vytíženost vozidel. Tedy, jak dlouho se vozidlo pohybuje po světě, a jak dlouho stojí na firmě.

Posledním významným nedostatkem je skutečnost, že společnost eviduje dohromady náklady a výnosy jak z oddělení dopravy, tak z oddělení spedice při měsíčních závěrkách střediska. Tento fakt způsobuje, že případné zisky či ztráty nelze bez podrobné identifikace nákladů a výnosů na dané oddělení přiřadit či zhodnotit. Tudíž výsledek pro hodnocení oddělení kamionové dopravy nebude dávat věrných obraz v případě, že budou inovovány výkonnostní ukazatele pomocí hodnot celého střediska. Z tohoto důvodu níže zpracovaný návrh

k inovaci výkonnostních ukazatelů vychází především ze skutečnosti, že pokud se inovované výkonnostní ukazatele mají dát měřit jak průběžně, tak na konci měsíce, je potřeba oddělení spedice oddělit od oddělení dopravy, aby nedocházelo ke zkreslování hodnot.

6 NÁVRH INOVOVANÉHO SYSTÉMU MĚŘENÍ VÝKONNOSTI NA STŘEDISKU DOPRAVA

Po zhodnocení současného stavu měření výkonnosti, lze konstatovat, že společnost sice měří průběžně výkonnost z pohledu tržeb, hrubého a čistého kilometru, ale částečně jí chybí cílově nastavené hodnoty u určitých procesů, které by ji v dalších obdobích mohly dopomoci k hlídání své výkonnosti. Návrh inovovaných výkonnostních ukazatelů vychází především z jeho identifikace, vyčíslení hodnot z pozorovaného období, a to pouze z oddělení dopravy, a z výběru vhodných výkonnostních ukazatelů.

6.1 Identifikace a návrh výkonnostních ukazatelů

Z důvodu, že společnost v měsíčních závěrkách hodnotí středisko jako celek, což znamená, že do výsledku měsíčního hospodaření jsou zahrnuty výnosy a náklady jak z oddělení dopravy, tak z oddělení spedice, chybí přesné vyčíslení hodnot na konkrétní oddělení, a tím i možnost inovace výkonnostních ukazatelů. Z toho důvodu, jako první potřebný krok ke stanovení výkonnostních měřítek, bylo vyčíslení výnosů a nákladů, které patří pouze oddělení dopravy. Po analýze účetních dat, dochází k určení tržeb a vymezení variabilních a fixních nákladů. Pomocí krycího příspěvku je vypočítáno, zda společnost v jednotlivých měsících dokáže svou marži pokrýt fixní náklady. Z důvodu, že faktory jako je počet nákladních vozidel v provozu, počet najetých kilometrů či hodnoty tržeb spolu ne vždy přímo souvisí, jsou charakterizovány tyto hodnoty jako výchozí bod ke vzniku výkonnostních ukazatelů. Po zmíněném procesu dochází k identifikaci vhodných ukazatelů, kterými jsou:

- Prodejní cena za jeden kilometr
- Stanovení minimálního počtu nákladních vozidel, aby se pokryly celkové náklady
- Stanovení najetých kilometrů v závislosti na tržbě
- Procentuální vytíženost kamionové flotily

Cílové hodnoty navržených ukazatelů, vycházejí z průměrné vypočítané hodnoty z celého sledovaného období, tedy 01/2021 až 02/2021. Po konzultaci s vedením společnosti, jsou cílové hodnoty výkonnostních měřítek nastaveny dle jejich uvážení.

6.2 Vyčíslení hodnot zkoumaného období

V identifikaci, či výběru výkonnostních ukazatelů, spočíval první krok v analyzování nákladů a výnosů střediska dopravy a spedice. Po zajištění všech potřebných dat, které byly poskytnuty, jak ekonomickým, tak personálním úsekem společnosti a pomocí informačního systému podniku, byla provedena analýza potřebných dat k účelu tohoto projektu za období 01/2021 až 12/2021.

Základním krokem, byla analýza výnosů a nákladů, což lze pozorovat v tabulce 11, kdy společnost evidovala za rok 2021 výnosy v hodnotě 260,7mio Kč a náklady ve výši 240,7mio Kč.

Tabulka 11: Výnosy a náklady střediska v tis Kč

Období	01/2021	02/2021	03/2021	04/2021	05/2021	06/2021	07/2021	08/2021	09/2021	10/2021	11/2021	12/2021	Σ
Výnosy celkem	15 793	20 692	24 027	21 814	21 300	23 454	24 432	22 377	19 765	20 970	23 898	22 203	260 724
Náklady celkem	15 594	19 540	19 686	19 140	19 424	21 047	20 934	19 671	18 799	20 351	23 043	23 499	240 728

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů)

6.2.1 Eliminace výnosových položek

Z důvodu, že se středisko skládá jak z dopravy samotné, tak ze spedice, která nakupuje a prodává přepravy, bylo žádoucí, aby došlo k odstranění tohoto výnosu kvůli možnému zkreslení tržeb v závislosti na budoucích výpočtech pro účely této práce. Z výnosů byly také odstraněny výnosy ze spotřební daně z EU a DPH, kurzové zisky, výnosy z prodeje majetku, vratky od pojišťoven a ostatní výnosy, jako jsou úhrady odepsaných pohledávek, pronájmy, výnosy u úroku z prodlení a jiné nevýznamné výnosy. Celkové procento, které vyjadřuje výši eliminovaných výnosů pro účely tohoto projektu je ve výši 36 % z celkových výnosů. Tudíž pro účely této práce je počítáno s tržbami ve výši 165 936tis Kč.

6.2.2 Eliminace nákladových položek

Při klasifikaci nákladových položek hraje velkou roli separování těchto nákladů. Jak již bylo v teoretické části zmíněno, náklady se dělí na variabilní, fixní a popřípadě smíšené. Variabilní se rozdělují dle jejich charakteru na proporcionální, nadproporcionální či podproporcionální. Po důkladné analýze nákladových položek evidovaných v účetnictví společnosti a pro zjednodušení počtů pro tento projekt byly náklady rozděleny pouze na variabilní a fixní složku dle tabulky 12.

Tabulka 12: Variabilní a fixní náklady v tis Kč

Období	01/2021	02/2021	03/2021	04/2021	05/2021	06/2021	07/2021	08/2021	09/2021	10/2021	11/2021	12/2021	Σ
Variabilní náklady	7 869	8 888	9 621	8 210	9 430	9 469	8 324	6 955	8 960	10 078	10 776	9 193	107 773
Fixní náklady	4 714	5 100	4 185	4 265	4 197	4 531	4 696	4 368	4 709	4 950	4 811	5 279	55 805

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů)

Při identifikaci fixních nákladů došlo ke snížení mzdových nákladů spolu s odvody. Důvodem je vymezení nákladů, které patří pouze k dopravě, a ne ke spedici. Dále mezi fixní náklady jsou zahrnuty náklady jako PHM pro osobní vozidla a vysokozdvizného vozíku, úroky z úvěrů, ostatní finanční náklady, doúčtování nákladů z předchozí období, účetní odpisy, silniční daně a pojištění vozů, nákladů a další náklady vztahující se k pojištění. Poslední fixními náklady, kterou jsou zahrnuty, je převod mzdových a provozních nákladů. Jsou to náklady, které se na středisko doprava přeúčtovávají ve výši 70 % až 88 %, avšak pro účely této práce byla procentuální hodnota snižena, kvůli vymezení oblasti spedice. V tabulce 13 lze podrobněji vidět výši těchto nákladů a roční celkovou sumu ve výši 55,8mio Kč.

Tabulka 13: Fixní náklady v tis Kč

Období	01/2021	02/2021	03/2021	04/2021	05/2021	06/2021	07/2021	08/2021	09/2021	10/2021	11/2021	12/2021	Σ
Fixní náklady celkem	4 714	5 100	4 185	4 265	4 197	4 531	4 696	4 368	4 709	4 950	4 811	5 279	55 805
THP na dispečinku 70%	334	311	292	361	278	413	405	424	382	421	392	763	4 775
PHM osobní vozidla a vysokozdvizný vozík	20	11	13	20	21	32	27	27	20	30	19	23	263
Odvody mezd - 75%	336	371	355	347	379	421	414	365	387	399	436	431	4 641
Úroky z úvěrů	58	10	21	33	45	31	30	29	34	26	25	0	342
Ostatní finanční náklady	0	13	9	8	2	13	14	19	23	15	14	10	140
Převod mzdových nákladů 50%	151	154	157	154	160	79	192	166	173	199	189	163	1 935
Převod provozních nákladů 50%	195	191	217	206	160	400	312	220	223	255	302	340	3 021
Doúčtování nákladů z předchozí období	502	889	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 391
Účetní odpis	2 622	2 573	2 533	2 559	2 588	2 580	2 704	2 512	2 901	2 907	2 907	2 907	32 292
Silniční daň	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119	1 423
Pojištění vozů, nákladů a ostatní	378	458	470	458	447	444	480	488	449	578	408	522	5 580

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů)

V následné tabulce 14 lze pozorovat rozdělení variabilních nákladů. Ty se skládají především z poplatků, které tvoří ve sledovaném období 22 % celkových variabilních nákladů. Další důležitou položkou je nafta, která tvoří 41 % celkových variabilních nákladů. Také plán nákladů na řidiče je vysoká položka, která tvoří okolo 26 % z celkových variabilních nákladů. Ostatní položky už nejsou tak výrazné, avšak pro provoz vozové techniky tvoří nepostradatelné hodnotové vyjádření. Mezi tyto položky patří AdBlue, LPG, pneumatiky, náhradní díly, opravy vozů, náradí, poplatky za telefon, satelitní sledování a další, které jsou

popsány v tabulce 14 spolu s hodnotami a sumarizací za celý rok. Výše variabilní nákladů za rok 2021 je ve výši 107 773tis Kč.

Tabulka 14: Variabilní náklady v tis Kč

Období	01/2021	02/2021	03/2021	04/2021	05/2021	06/2021	07/2021	08/2021	09/2021	10/2021	11/2021	12/2021	Σ
Variabilní náklady celkem	7 869	8 888	9 621	8 210	9 430	9 469	8 324	6 955	8 960	10 078	10 776	9 193	107 773
AdBlue, zboží, LPG, pneu	417	142	159	225	213	202	221	196	354	655	441	417	3 642
PHM nákladní vozidla	3 586	3 655	4 117	3 544	4 064	3 895	3 305	2 835	3 810	4 053	4 882	2 911	44 657
Náhradní díly, nářadí, opravy vozů	245	279	341	182	237	426	422	146	166	333	225	612	3 615
Ostatní materiál	34	95	64	63	84	104	105	62	113	90	107	137	1 056
Poplatky, trajekty, tunely, hotov. poplatky	1 209	2 161	2 175	1 961	2 086	2 091	1 878	1 657	1 869	2 188	2 078	2 551	23 907
Telefón	24	24	27	22	30	Σ	28	28	27	28	31	32	34
Satelitní sledování	17	17	17	19	21	21	21	20	21	20	22	22	238
Ostatní služby	257	116	56	41	61	125	43	100	102	116	40	172	1 227
Pokuty, penále, škody u TIR	0	2	9	5	42	5	36	0	9	0	5	5	118
Škody předepsané zaměstnancům	14	46	87	0	55	6	58	83	60	54	28	59	550
Ostatní náklady	58	25	13	3	4	4	6	2	12	7	12	5	149
Plán nákladů na řidiče	2 008	2 325	2 557	2 145	2 533	2 561	2 202	1 828	2 418	2 531	2 903	2 269	28 281

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů)

Po sečtení fixních a variabilních nákladů lze vycházet ze skutečnosti, že celkové náklady, které se vztahují pouze na náklady spojené s vytěžováním vozidel, jsou ve výši 163 578tis Kč. S porovnáním celkových nákladů na celém středisku doprava a spedice, jde o 32 % pokles z důvodu odstranění a snížení nákladových položek, které se vztahují i na oblast spedici.

6.2.3 Určení krycího příspěvku a průměrných hodnot dopravy

Po důkladné analýze celkových nákladů se v dalším kroku dává důraz na výpočet krycího příspěvku, který je vypočítán jak na jeden nákladní automobil, tak na celou kamionovou flotilu společnosti. Dle dat, které jsou zřejmé v tabulce 15, lze pozorovat postup vypočítání krycího příspěvku. Po určení tržeb v jednotlivých obdobích a počtu nákladních vozidel, dochází k výpočtu tržby, které připadají na jedno nákladní vozidlo. Po odečtení variabilních nákladů, které jsou přepočítány taktéž na jednotku automobilu, vychází hodnota, která značí, kolik jednotkových příspěvků musí společnost vygenerovat, aby pokryla své fixní náklady.

Tabulka 15: Určení krycího příspěvku v tis Kč

Období	01/2021	02/2021	03/2021	04/2021	05/2021	06/2021	07/2021	08/2021	09/2021	10/2021	11/2021	12/2021	Ø
Fixní náklady	4 714	5 100	4 185	4 265	4 197	4 531	4 696	4 368	4 709	4 950	4 811	5 279	4 650
Variabilní náklady	7 869	8 888	9 621	8 210	9 430	9 469	8 324	6 955	8 960	10 078	10 776	9 193	8 981
Tržba celkem	10 891	12 480	14 834	12 656	14 079	14 972	13 352	9 974	14 240	13 755	15 989	12 803	13 335
Počet kamionů	54	55	55	56	58	57	58	54	66	57	59	59	57
Tržba na kamion	202	227	270	226	243	263	230	185	216	241	271	217	232
Var náklad/kamion	146	162	175	147	163	166	144	129	136	177	183	156	157
Krycí příspěvek/kamion	56	65	95	79	80	97	87	56	80	65	88	61	76
Krycí příspěvek/celou flotilu	3 022	3 592	5 213	4 446	4 649	5 503	5 027	3 019	5 280	3 677	5 214	3 610	4 354
Celkem	-1 692	-1 508	1 028	181	452	972	331	-1 349	571	-1 273	403	-1 669	-296

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů)

Po dosažení fixních nákladů v jednotlivých měsících se došlo k závěru, že firma generuje v měsících leden, únor, červenec, září a prosinec ztrátu a v měsících březen, duben, květen, červen, srpen a listopad zisk. Průměr těchto hodnot udává, že společnost generovala v roce 2021 ztrátu ve výši 296tis Kč z pohledu pouze činnosti dopravy bez spedice.

6.2.4 Určení měrných hodnot

V závislosti na výsledku krycího příspěvku byla potřeba rozklíčovat samotnou výkonnost z hlediska služeb prováděných nákladními vozidly. V tabulce 16 lze pozorovat měrné veličiny, které jsou rozděleny na jednotlivé měsíce v analyzovaném roce. Dle tabulky 16 je možné konstatovat, že měsíce leden, únor, duben, červenec, srpen, září a prosinec jsou měsíce, ve kterých byla celková tržba na kamion pod ročním průměrem ve výši 232tis Kč. S pohledem na počet celkově ujetých kilometrů, lze zhodnotit, že nejslabšími měsíci byl leden, červenec, srpen a prosinec. Tato skutečnost reflektuje problematiku svátků a čerpané dovolené. V měsíci lednu bývá problematické vyslat celou vozovou techniku v prvním týdnu do zahraničí, z důvodu malé nabídky a vysoké poptávky přeprav. V sedmém a osmém měsíci je období dovolených, na které mají řidiči ze zákona nárok, a v prosinci společnost stahuje celou flotilu zpět na vánoční svátky.

Tabulka 16: Průměrné hodnoty v roce 2021

Období	Tržba celkem	Počet kamionů v provozu	Tržba na kamion	Počet ujetých km	Počet ujetých km na kamion
01/2021	10 890 839	54	201 682	430 969	7 981
02/2021	12 480 899	55	226 925	480 492	8 736
03/2021	14 833 851	55	269 706	537 184	9 767
04/2021	12 655 744	56	225 995	465 475	8 312
05/2021	14 079 147	58	242 744	501 546	8 647
06/2021	14 972 183	57	262 670	519 873	9 121
07/2021	13 351 813	58	230 204	436 447	7 525
08/2021	9 974 176	54	184 707	348 787	6 459
09/2021	14 239 820	66	215 755	475 981	7 212
10/2021	13 754 724	57	241 311	466 321	8 181
11/2021	15 989 441	59	271 007	516 398	8 753
12/2021	12 803 008	59	217 000	396 540	6 721
Ø 2021	13 335 470	57	232 476	464 668	8 118

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů)

Jak lze vypořádat, zkoumané hodnoty se nemění přímo úměrně. Příkladem je měsíc září, kdy celkové tržby jsou ve výši 14,2mio Kč s 66 nákladními vozidly. Dalo by se předpokládat, že pokud jezdí 66 vozidel, ve srovnání s jinými měsíci, kde počet vozidel v provozu byl podstatně menší, mělo by se dosáhnout nejvyšší tržby v analyzovaném roce. Řidiči v tomto měsíci najeli necelých 476tis kilometrů, což je více jako průměr, avšak tržby byly menší než v listopadu, kdy jezdilo o sedm aut méně. Z tohoto důvodu jsou navrženy ukazatele, které na sobě nemusí záviset, ale mohou být využity k měření parametrů dle toho, jak bude společnost požadovat.

6.3 Stanovení vhodných ukazatelů

V návaznosti na stanovení měrných hodnot jsou navrženy čtyři výkonnostní ukazatele, pomocí kterých by společnost mohla zjišťovat svojí průběžnou výkonnost.

- ➔ Stanovení prodejní ceny za jeden kilometr
- ➔ Stanovení počtu nákladních vozidel v provozu
- ➔ Stanovení najetých kilometrů v závislosti na tržbě
- ➔ Stanovení procentuální vytiženosti

6.3.1 Prodejní cena za jeden kilometr

Každá implementace výkonnostního měřítka by měla vycházet z postupu vzniku, konkrétního návržení, určení kritických faktorů, určení cílových hodnot a požadavků na implementaci.

K tomu, aby se mohla určit požadovaná prodejní cena kilometru, je již zmíněná tabulka 17 rozšířena o hodnoty, které jsou potřebné k tomuto měřítku. Jedná se především o hrubý kilometr, který v průměru činil 28,7 Kč a značí, za kolik se kilometr prodal v poměru celkových tržeb k celkově ujetých kilometrů.

Tabulka 17: Průměrné hodnoty tržeb a nákladů za rok 2021

Období	Tržba celkem	Počet kamionů v provozu	Tržba na kamion	Počet ujetých km	Počet ujetých km na kamion	Hrubý km	Variabilní náklady	Variabilní náklad na kamion	Variabilní náklady na km	Fixní náklady	Fixní náklady na km	Náklady na km celkem	Zisk/ztráta Kč na km
01/2021	10 890 839	54	201 682	430 969	7 981	25,3	7 868 651	145 716	18,3	4 714 321	10,9	29,2	-3,9
02/2021	12 480 899	55	226 925	480 492	8 736	26,0	8 888 215	161 604	18,5	5 100 079	10,6	29,1	-3,1
03/2021	14 833 851	55	269 706	537 184	9 767	27,6	9 621 107	174 929	17,9	4 184 791	7,8	25,7	1,9
04/2021	12 655 744	56	225 995	465 475	8 312	27,2	8 209 561	146 599	17,6	4 264 796	9,2	26,8	0,4
05/2021	14 079 147	58	242 744	501 546	8 647	28,1	9 469 469	163 267	18,9	4 197 415	8,4	27,2	0,8
06/2021	14 972 183	57	262 670	519 873	9 121	28,8	9 469 469	166 131	18,2	4 530 570	8,7	26,9	1,9
07/2021	13 351 813	58	230 204	436 447	7 525	30,6	8 324 496	143 526	19,1	4 696 014	10,8	29,8	0,8
08/2021	9 974 176	54	184 707	348 787	6 459	28,6	6 955 190	128 800	19,9	4 368 079	12,5	32,5	-3,9
09/2021	14 239 820	66	215 755	475 981	7 212	29,9	8 959 691	135 753	18,8	4 708 875	9,9	28,7	1,2
10/2021	13 754 724	57	241 311	466 321	8 181	29,5	10 078 157	176 810	21,6	4 949 708	10,6	32,2	-2,7
11/2021	15 989 441	59	271 007	516 398	8 753	31,0	10 775 691	182 639	20,9	4 811 201	9,3	30,2	0,8
12/2021	12 803 008	59	217 000	396 540	6 721	32,3	9 193 105	155 815	23,2	5 278 724	13,3	36,5	-4,2
Ø 2021	13 335 470	57	232 476	464 668	8 118	28,7	8 984 400	156 799	19,4	4 650 381	10,2	29,6	-0,8

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů)

V tabulce 17 lze pozorovat, že v případě odečtení celkových nákladů od hrubého kilometru, vychází určitá hodnota měřená v Kč na jeden kilometr, kdy hodnoty jsou jak kladné, tak záporné. Z tohoto důvodu v následující podkapitole dojde k navržení výkonnostního měřítka, které bude vycházet z průměrných hodnot z roku 2021.

V případě, že společnost i nadále nezvýší počet kamionů, které by svým provozem umožnily vyšší rozpuštění fixních nákladů na kilometr, bude se vycházet z průměrného počtu kamionů za sledované období.

Prvním krokem k navržení výkonnostního měřítka bylo stanovit si hodnotu za jeden prodaný kilometr, který společnosti nepřináší ani zisk a ani ztrátu. Z průměrných dat z rok 2021, kdy prodáváný kilometr činil 28,7 Kč, bylo zjištěno, že tento kilometr byl lehce podhodnocený, přičemž způsobil ztrátu ve výši 299tis Kč. V případě, že by se kilometr prodával 0,9Kč dráž, tedy v hodnotě 29,6 Kč, firma by negenerovala ani zisk ani ztrátu na tomto oddělení dopravy, což lze pozorovat v tabulce 18.

Tabulka 18: Určení minimálního hrubého kilometru

Období	Tržba celkem	Počet kamionů v provozu	Tržba na kamion	Počet ujetých km	Počet ujetých km na kamion	Hrubý km	Variabilní náklady	Variabilní náklad na kamion	Variabilní náklady na km	fixní náklady na km	Fixní náklady	Náklady na km celkem	Zisk/ztráta Kč na km
Ø 2021	13 335 470	57	232 476	464 668	8 118	28,7	8 984 400	156 799	19,4	4 650 381	10,2	29,6	-0,8
Zisk = 0	13 335 470	57	232 476	464 668	8 118	29,6	8 984 400	156 799	19,4	4 650 381,2	10,2	29,6	0,0

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z důvodu předpokladu, že pokud se zvýší hrubý kilometr, roste i tržba na kamion, je proveden výpočet v tabulce 19. Stanovení hodnot vychází ze skutečnosti, že v případě zvýšení prodaného kilometru o 2,94 % než je průměrná hodnota za rok 2021, dochází ke zvýšení tržby o stejné procento, při nenavýšení počtu ujetých kilometrů.

Tabulka 19: Zvýšení tržby v poměru navýšení hrubého kilometru

Období	Tržba celkem	Počet kamionů v provozu	Tržba na kamion	Počet ujetých km	Počet ujetých km na kamion	Hrubý km	Variabilní náklady	Variabilní náklad na kamion	Variabilní náklady na km	fixní náklady na km	Fixní náklady	Náklady na km celkem	Zisk/ztráta Kč na km
Ø 2021	13 335 470	57	232 476	464 668	8 118	28,7	8 984 400	156 799	19,4	4 650 381	10,2	29,6	-0,8
Zisk	13 640 692	57	239 310	464 668	8 118	29,6	8 984 400	156 799	19,4	4 650 381	10,2	29,6	0,0

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritickým faktorem je neurčitost variabilních nákladů, a to především v nákladech za PHM a mýtných poplatcích. Z důvodu, že společnost provozuje své služby převážně v zahraničí, je velmi obtížné předem určit, kde se v daném měsíci bude kamion nacházet, tedy, kde bude potřeba vozidlo natankovat. Ceny pohonných hmot se liší výrazně, země od země, proto je velmi žádoucí, aby se řidiči řídili pokyny, na kterých pumpách můžou doplnit potřebné palivo. Dalším nevyzpytatelným nákladem jsou mýtné poplatky. Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.4.2 Mýtné poplatky, poplatek mýtného na jeden kilometr se velmi liší stát od státu. Ale z důvodu, že se jezdí do relativně stejných destinací, může se při výpočtu vycházet z průměrných ročních hodnot.

Cílové hodnoty těchto měřítek jsou nastaveny na 10 % z tržeb. V návaznosti na tabulku 20 se vychází z toho, že pokud se zvýší hrubý kilometr, zvýší se také celkový objem tržeb. Při skutečnosti, že firma i nadále bude provozovat 57 nákladních vozidel a bude chtít generovat zisk ve výši 10 %, hrubý kilometr se bude muset zvýšit na 32,5Kč, čímž za zmíněných podmínek by se měla také přímo úměrně zvýšit celková tržba kamionové flotily.

Tabulka 20: Cílová hodnota hrubého kilometru

Období	Tržba celkem	Počet kamionů v provozu	Tržba na kamion	Počet ujetých km	Počet ujetých km na kamion	Hrubý km	Variabilní náklady	Variabilní náklad na kamion	Variabilní náklady na km	fixní náklady na km	Fixní náklady	Náklady na km celkem	Zisk/ztráta Kč na km	Zisk/ztráta Kč na km celkem
Ø 2021	13 335 470	57	232 476	464 668	8 118	28,7	8 984 400	156 799	19,4	4 650 381	10,2	29,6	-0,8	-299 311
Cílová hodnota	14 661 462	57	255 723	464 668	8 118	32,5	8 984 400	156 799	19,4	4 650 381	10,2	29,6	3,0	1 374 294

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tudíž, cílová hodnota prodaného kilometru nesmí být nižší než 32,5Kč. Toto měřítko bude sloužit dispečerům jako minimální hranice, za kterou můžou v průměru kilometr prodávat v následujícím období, v případě, že nedojde k výraznému nárůstu fixních či variabilních nákladů. Toto měřítko slouží také vedoucímu pracovníkovi k tomu, aby průběžně dokázal zhodnocovat, jak si daná divize, tedy samotná doprava, vede. V případě odchylek se budou zkoumat vzniklé nedostatky, pomocí kterých se buď hrubý kilometr bude navyšovat nebo se budou pozorovat problémové položky, jak u zákazníků, tak uvnitř vytěžovacího procesu nákladních vozidel.

6.3.2 Počet nákladních vozidel v provozu

Tento ukazatel slouží společnosti k tomu, aby mohla odhadnout, kolik je potřeba vozových jednotek, tak aby její krycí příspěvek umožnil pokrytí fixních nákladů v plné výši.

Ke vzniku tohoto měřítka se vychází z celkových průměrných hodnot ze sledovaného období. V případě, že dojde k navýšení vozidel, zvýší se počet celkově ujetých kilometrů a také celková tržba. Díky navýšení kamionů o pět vozových jednotek dojde ke snížení fixních nákladů o jednu korunu na kilometr. V případě, že by došlo ke zvýšení pouze o čtyři vozové jednotky, firma by se nedostala v závislosti na průměrných datech z roku 2021, do kladných čísel.

Tabulka 21: Navýšení počtu nákladních vozidel

Období	Tržba celkem	Počet kamionů v provozu	Tržba na kamion	Počet ujetých km	Počet ujetých km na kamion	Hrubý km	Variabilní náklady	Variabilní náklad na kamion	Variabilní náklady na km	fixní náklady na km	Fixní náklady	Náklady na km celkem	Zisk/ztráta Kč na km	Zisk/ztráta
Ø 2021	13 335 470	57	232 476	464 668	8 118	28,7	8 984 400	156 799	19,4	4 650 381	10,2	29,6	-0,8	-299 311
Zisk	14 413 488	62	232 476	503 308	8 118	28,7	9 721 540	156 799	19,3	4 650 381	9,2	28,6	0,1	73 023

(Zdroj: Vlastní zpracování)

S narůstajícím počtem nákladních automobilů stoupají také odpisy, které zvýší fixní náklady, ale na druhou stranu pomůžou společnosti překonat bod zvratu. Dalším kritickým faktorem je zvýšené riziko nehodovosti. A posledním důležitým faktorem je fluktuace řidičů a jejich komplikované zajištění. Při nevyužití vozidla, kamion negeneruje tržby, ale přitom generuje náklady ve formě fixních nákladů, jako jsou odpisy, pojištění, silniční daň a ostatní. Při provozu 79 vozidel by nedošlo k zásadnímu navýšení fixních nákladů, tedy vyjma účetních odpisů a potřebného pojištění, a tudíž je tento počet kamionů cílovou hodnotou. Během roku 2021 byla již vytvořena objednávka na 20 nových nákladních vozidel, avšak datum doručení se stále dokládá z důvodu nedostatků potřebných dílů. Avšak v druhé polovině roku 2022 je plánováno dodání dohromady 10 nákladních automobilů, což by firmě umožnilo se dostat počtem automobilů přes bod zvratu.

6.3.3 Stanovení počtu najetých kilometrů v závislosti na tržbě

Při pohledu na toto výkonnostní měřítko lze tvrdit, že nárůst počtu ujetých kilometrů může být v určitém slova smyslu relevantní. Čím více kamion ujede kilometrů, tím rychleji se posouvá limitní hranice celkových kilometrů, při které společnost auta prodává. Také celkově ujeté kilometry na tachometru zvyšují pravděpodobnost výskytu různých závad. Avšak z pohledu tohoto výkonnostního měřítko je dán důraz na sledování výkonnosti v případě, že se zvyšuje počet najetých kilometrů.

Výchozím bodem je zjištění na základě průměrných hodnot ze sledovaného období, o kolik kilometrů více musí kamion v průměru najet, aby se zisk rovnal nule. Vychází se ze skutečnosti, že v případě navýšení počtu ujetých kilometrů, nedojde ke změně tržeb a ani ceně prodaného kilometru. V případě, že se počet najetých kilometrů zvýší o 219 kilometrů na kamion, celkově o 10 544 km na flotilu, předpokládá se částečný úbytek variabilních a fixních nákladů na kilometr, který umožní společnosti generovat nulový zisk či ztrátu.

Tabulka 22: Navýšení ujetých km

Období	Tržba celkem	Počet kamionů v provozu	Tržba na kamion	Počet ujetých km	Počet ujetých km na kamion	Hrubý km	Variabilní náklady	Variabilní náklad na kamion	Variabilní náklady na km	Fixní náklady	Fixní náklady na km	Náklady na km celkem	Zisk/ztráta Kč na km
Ø 2021	13 335 470	57	232 476	464 668	8 118	28,7	8 984 400	156 799	19,4	4 650 381	10,2	29,6	-0,8
Zisk	13 335 470	57	232 476	475 212	8 337	28,7	8 984 400	157 621	18,9	4 650 381	9,8	28,7	0,0

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Cílovou hodnotou pro společnost je průměrný počet najetých kilometrů v průměru ve výši 10 000 km za měsíc na kamion. Tato cílová hodnota bude mít za následek, že dispečeri budou nuceni snížit prostoje nákladních vozidel jak na cestách, tak na sídle firmy.

Všechny zmíněné ukazatele vychází z již používaného interního systému, který nepotřebuje žádnou větší modernizaci. Tím pádem se všechna měřítka budou sledovat průběžně jak dispečery, tak vedením střediska a v závěru měsíce se bude vyhodnocovat jejich plnění nebo případné odchylky, které se budou do následujících měsíců vylepšovat. U posledního měřítka, které měří procentuální vytíženost vozidel v provozu, se předpokládá, v případě, že se bude dosahovat cílové hodnoty minimální hranice 10 000 najetých kilometrů, přispěje tato skutečnost i ke zvýšení vytíženosti, tedy včasnému odjezdu řidiče ze sídla společnost, což bývá často problematické.

6.3.4 Stanovení procentuální vytiženosti

Měřítka procentuální výkonnosti vytiženosti vozidel je důležité měřítko, které poukazuje na skutečnost, jak společnost řídí svůj vozový park. V níže zmíněných bodech dojde k výpočtu procentuální vytiženosti za rok 2021 a k určení potřebné výkonnosti v tom samém roce tak, aby společnost dokázala pokrýt všechny své variabilní a fixní náklady. Dále dojde k určení kritických faktorů a cílových hodnot.

K tomu, aby se dala vyjádřit procentuální vytiženost nákladních vozidel společnosti, byla provedena potřebná analýza personálních dat, která vycházela z pracovní doby všech zaměstnaných řidičů. Z důvodu, že každý řidič má své vozidlo, bylo umožněno sledovat vytiženost dle pracovní doby řidičů. Tedy, jak dlouho kamion stojí na sídle firmy a kolik dnů je na cestách. Z důvodu mírné fluktuace řidičů se při výpočtu vycházelo ze skutečně odpracovaných dnů každého řidiče, které se vydělily počtem nákladních vozidel v provozu. Jak lze v tabulce 23 pozorovat vývoj počtu aut se mírně zvyšuje, přičemž odpracované dny řidičů se mění v závislosti na daném měsíci.

Tabulka 23: Procentuální vytiženost nákladních vozidel

	01/2021	02/2021	03/2021	04/2021	05/2021	06/2021	07/2021	08/2021	09/2021	10/2021	11/2021	12/2021	Σ
Suma dnů	1127	1248	1364	1160	1352	1366	1165	958	1233	1255	1402	1083	1 226
Počet aut	54	55	55	56	58	57	58	54	66	57	59	59	57
Dny v měsíci	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	30
% vytiženost	67%	81%	80%	69%	75%	80%	65%	57%	62%	71%	79%	59%	71%

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Při pohledu na měsíc leden, červenec, srpen a prosinec lze pozorovat, že v těchto měsících je vytiženost provozu aut nejmenší. Důvodem v prvním měsíci daného roku je problematika spojená s tím, že aby se docílilo vyšší vytiženosti provozu vozidel, je zapotřebí vyslat na cesty všech 54 kamionů maximálně v prvním týdnu. Což je náročné, protože ne všechny společnosti z okolí, mají hned po Novém roce připravené zboží k transportu. Při pohledu na měsíc únor a březen lze pozorovat nejvyšší vytiženost provozu kamionů, kterou společnost v daném roce dosáhla. Měsíc duben byl opět kritickým, převážně z důvodu Velikonočních svátků. V tomto měsíci se opět stahují všechna vozidla na hlavní sídlo společnosti a vzniká opět problém s jejich vysláním zpět do zahraničí. Měsíce květen a červen jsou opět silnějšími měsíci. V následujících dvou měsících dochází k čerpání dovolené, přičemž zaměstnanci mají nárok na 20denní dovolenou v daném kalendářním roce. Říjen a listopad se považují za neutrální měsíce, přičemž vytiženost v posledním měsíci kalendářního roku opět klesla.

Důvodem jsou Vánoční svátky, přes které společnost stahuje vozidla na svou základnu. Jen při výjimečných případech, jako jsou urgentní převozy, nechává nákladní vozidla v zahraničí.

Dle tabulky 23 lze konstatovat, že společnost dosáhla za rok 2021 v průměru 71 % vytiženosti nákladních vozidel. Dle tabulky 24 je možné vycházet ze skutečnosti, že v případě, že by podnik zvýšil vytiženost vozidel o čtyři procenta, zisk by se rovnal nule.

Při výpočtu se vycházelo ze skutečných tržeb vozidel, které sloužily jako výchozí hodnota měsíční procentuální vytiženosti. Při vyšší vytiženosti se dá předpokládat, že dojde k růstu tržeb na kamion. V tomto případě, při zvýšení vytiženost ze 71 % na 75 %, dojde k nárůstu tržeb o necelých 11,2mio Kč za celý kalendářní rok.

Variabilní náklady, které v průměru za rok 2021 činily 67,6 %, nebyly při výpočtu změněny z důvodu, že se v jednotlivých měsících extrémně nevychylovaly vůči roční průměrné hodnotě. Tyto procentuální hodnoty byly vynásobeny tržbami, které vycházejí z vyšší procentuální vytiženosti, a tím se vypočítal krycí příspěvek. Po odečtení fixních nákladů vzniká zisk nebo ztráta, který z pohledu ročního zhodnocení firmě nepřináší žádný procentuální zisk nebo ztrátu.

Tabulka 24: Potřebná vytiženost nákladních automobilů

Tržba = skutečná vytiženost v tis Kč		10 891	12 480	14 834	12 656	14 079	14 972	13 352	9 974	14 240	13 755	15 989	12 803	160 025
Tržba = 75% vytiženost v tis Kč	75%	12 149	11 566	13 925	13 765	14 061	14 076	15 475	13 089	17 173	14 544	15 160	16 238	171 222
Skutečné variabilní náklady/kamion		72,3%	71,2%	64,9%	64,9%	67,0%	63,2%	62,3%	69,7%	62,9%	73,3%	67,4%	71,8%	67,6%
Variabilní náklady při vytiženosti 75%		8 778	8 237	9 032	8 929	9 418	8 902	9 649	9 127	10 805	10 656	10 217	11 660	9 617
Krycí příspěvek (vytiženost 80%)		3 371	3 329	4 893	4 836	4 643	5 173	5 827	3 962	6 368	3 888	4 943	4 578	4 651
Fixní náklady původní		4 714	5 100	4 185	4 265	4 197	4 531	4 696	4 368	4 709	4 950	4 811	5 279	4 650
Celkem		-1 343	-1 771	709	571	446	643	1 131	-406	1 659	-1 062	132	-700	1
														0,0%

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritické faktory, které by mohly ovlivňovat výpočet plánované vytiženosti nákladních vozidel, spočívají ve vysoké závislosti na řidičích. V roce 2021 se charakterizovaná společnost potýkala také s důsledky pandemie COVID-19. Nevýhodou v podobných situacích je fakt, že při vysoké míře nemocnosti řidičů, okamžitě klesá procentuální vytiženost vozidel. Společnost také řešila v prosince 2021 dvě těžké nehody, pro kterých byla nepojízdná vozidla převezena z Francie a Německa zpět do České republiky a z důvodu rozsáhlé škody se opravovaly déle jak tři měsíce. To je další faktor, který způsobuje snížení procentuální výkon-

nosti určitého vozidla. Třetím kritickým faktorem je technický stav vozidla. I když společnost disponuje relativně novými vozidly, stává se, že vozidla potřebují servis z důvodu různých závad, které se ne vždy dají vyřešit na místě.

Společnost si je vědoma relativně nižší procentuální vytižeností, kterou lze vyřešit střídáním řidičů ve vozidlech. Avšak z důvodu, že většina stávajících českých řidičů zůstává ve společnosti právě z důvodu, že nemusí střídat vozidla, podnik se zatím této razantní změně vyhýbá. Avšak v průběhu roku podnikl kroky, kdy vytvořil nový turnus, který označuje turnusem E. Tento turnus je nastavený tak, že řidiči jsou tři až šest týdnů ve vozidle a pak čerpají náhradní volno v rozmezí jednoho až dvou týdnů. Podmínkou tohoto turnusu je střídání vozidel, v případě, že řidiči odjedou do své země čerpat volno. Díky tomuto modelu si společnost slibuje vyšší vytiženost vozidel, která by mohla dosáhnout až 85 % hodnoty. Avšak k dosažení této zvýšené vytiženosti vozidel potřebuje dalších 10 řidičů do skupiny E, aby se proces střídání mohl uskutečnit.

Tabulka 25: 85% vytiženost

	01/2021	02/2021	03/2021	04/2021	05/2021	06/2021	07/2021	08/2021	09/2021	10/2021	11/2021	12/2021	Σ	
Suma dnů	1127	1248	1364	1160	1352	1366	1165	958	1233	1255	1402	1083	1 226	
Počet aut	54	55	55	56	58	57	58	54	66	57	59	59	57	
Dny v měsíci	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	30	
% vytiženost	67%	81%	80%	69%	75%	80%	65%	57%	62%	71%	79%	59%	71%	
Tržba = skutečná vytiženost v tis Kč	10 891	12 480	14 834	12 656	14 079	14 972	13 352	9 974	14 240	13 755	15 989	12 803	160 025	
Tržba = 85% vytiženost v tis Kč	85%	13 750	13 091	15 761	15 580	15 915	15 931	17 516	14 814	19 437	16 461	17 158	18 379	193 793
Skutečné variabilní náklady/kamion	72,3%	71,2%	64,9%	64,9%	67,0%	63,2%	62,3%	69,7%	62,9%	73,3%	67,4%	71,8%	67,6%	
Variabilní náklady při vytiženosti 85%	9 935	9 323	10 222	10 106	10 660	10 076	10 920	10 330	12 230	12 061	11 564	13 197	10 885	
Krycí příspěvek (vytiženost 85%)	3 816	3 768	5 539	5 473	5 256	5 855	6 595	4 484	7 207	4 400	5 595	5 182	5 264	
Fixní náklady původní	4 714	5 100	4 185	4 265	4 197	4 531	4 696	4 368	4 709	4 950	4 811	5 279	4 650	
Celkem	-899	-1 332	1 354	1 209	1 058	1 325	1 899	116	2 498	-550	784	-97	614	
													0,3%	

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě, že společnost v následující měsících dokáže zvýšit svou výkonnost na 85procent vytiženosti vozidel, dle stávajících dat, by tato zvýšená vytiženost mohla generovat zisk ve výši 614tis Kč, což lze pozorovat v tabulce 25.

7 ZHODNOCENÍ UKAZATELŮ

Hodnocení ukazatelů proběhne na měsíci lednu, únoru a březnu roku 2022. Jak lze pozorovat v tabulce 26 fixní náklady se nijak zvlášť oproti roku 2021 v těchto měsících nevychýlily, zatímco u variabilních nákladů se pozoruje nárůst oproti minulému roku. Důvodem je především razantní nárůst ceny za PHM a AdBlue. Největší rozdíl mezi variabilními náklady je především v měsíci březnu, kdy v minulém roce společnost zaplatila na pohonné hmotě o necelé 3mio Kč méně. Po analýze ostatních nákladových položek autor neshledává jinou výraznou změnu, která by mohla ovlivnit celkové zhodnocení ukazatelů.

Tabulka 26: Meziroční srovnání variabilních a fixních nákladů

Období 2021	01/2021	02/2021	03/2021
Variabilní náklady	7 869	8 888	9 621
Fixní náklady	4 714	5 100	4 185
Období 2022	01/2022	02/2022	03/2022
Variabilní náklady	9 593	9 757	12 450
Fixní náklady	5 017	5 019	4 908

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů)

Po analýze vybraných hodnot v prvních třech měsících roku 2022, lze v tabulce 27 pozorovat mírné navýšení nákladních vozidel, a proto také v závislosti na této skutečnosti se zvyšuje celková tržba společnosti v porovnání se stejnými měsíci roku 2021.

Tabulka 27: Meziroční srovnání vybraných hodnot

Období	Tržba celkem	Počet kamionů v provozu	Tržba na kamion	Počet ujetých km	Počet ujetých km na kamion
01/2021	10 890 839	54	201 682	430 969	7 981
02/2021	12 480 899	55	226 925	480 492	8 736
03/2021	14 833 851	55	269 706	537 184	9 767
01/2022	13 026 707	59	220 792	435 438	7 380
02/2022	14 618 511	60	243 642	481 255	8 021
03/2022	17 669 853	61	289 670	553 655	9 076

(Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů)

Dle Neely et al. (2005) by měl každý ukazatel podávat informace ve třech úrovních. Při pohledu na prvního ukazatele, čímž je prodejní cena za kilometr lze tvrdit, že toto měřítko pomocí již používaného interního systému se dá sledovat denně za účelem nepodhodnocování prodávaného kilometru dispečery. V tomto měřítku nebyl shledán výrazný konflikt v závislosti na jiných měřítkách, což zjednodušuje jeho použití. Slouží především pro dispečery, kteří jsou zodpovědní za prodávaných kilometr a také pro vedení střediska, který jednoduše a rychle dostane přehled o aktuálním průměru prodávaného kilometru všech vozových jednotek v daném měsíci. Z důvodu, že tento ukazatel byl v projektu inovován a všechny potřebné instrumenty již společnost v interním systému nastaveny, lze na obrázku 12 poskytnout přehled měření výkonnosti z pohledu vedení střediska, kdy bude chtít sledovat měsíční vývoj hrubého, tedy prodávaného kilometru dispečery.

Shrnutí	Určené Km	534 012
	Rozdíl Km	3 507
	Tržba	14 752 136,45 Kč
	Celkové náklady	4 412 347,74 Kč
	Ostatní náklady	2 456 970,89 Kč
	Hrubý Km	27,63 Kč
	Čistý Km	19,36 Kč

Obrázek 12: Průměrná hodnota hrubého kilometru všech nákladních vozidel

(Zdroj: Informační systém společnosti)

Měřítka prodejní ceny za kilometr vycházelo z průměrné hodnoty analyzovaného období roku 2021 na základě kterého společnost určila cílovou hodnotu. Lze proto tvrdit, že toto měřítko reflektuje podnikovou strategii a po docílení stanovené hodnoty, čímž je hrubý kilometr 32,5 Kč, by vedení střediska, či ředitel společnosti, měl dispečery náležitě ohodnotit. Toto hodnocení by mohlo probíhat při měsíčních závěrkách oddělení dopravy.

Při pohledu na bod zvratu počtu nákladních vozidel, tedy na měřítko, které stanovuje počet provozovaných kamionů, se po provedení analýzy určil minimální počet nákladních vozidel, které společnost musí provozovat tak, aby došlo k plnému pokrytí fixních nákladů. Toto měřítko by mohlo být nově implementováno do interního systému firmy, přičemž by se zobrazovalo jako poslední řádek ve shrnutí na obrázku 12. Pomocí implementace výkonnostního měřítka by vedení spolu s dispečery měli jasný denní přehled kolik kamionů se po světě pohybuje. Stává se totiž, že nákladní vozidla se v průběhu měsíce odhlašují nebo přihlašují na státní poznávací značky, a tudíž by toto měřítko pomohlo k rychlé reakci obsazení řidiče

do nově přihlášeného kamionu. Cílová hodnota je nastavena na 79 vozidel, přičemž společnost má již potřebný počet kamionů objednaný.

S pohledem na třetí výkonnostní měřítko, čímž je stanovení počtu najetých kilometrů je třeba zmínit, že v praxi bývá zvykem, čím více vozidlo najede, tím se zvyšuje celková tržba. Toto měřítko bylo tudíž zvolené za účelem zvýšení tržby na kamion, které se bude měřit průběžně v měsíci. Měření bude probíhat odhadovanou hodnotou každého dispečera, například týdně, kdy si sami dispečeri určitý týdenní hodnotu plánovaných kilometrů, dle plánovaných zakázek. Jako u prvního měřítka, jde i u tohoto výkonnostního měřítka o jistou inovaci. Dispečeri již v používaném interním systému dopravy vidí aktuální počet naplánovaných kilometrů, které mohou ovlivnit pomocí kontrahovaných přeprav či zvýšení vytíženosti vozidel, tedy minimalizaci jejich prostoje. Cílová hodnota je nastavena na 10 000 ujetých kilometrů, přičemž při měsíčních závěrkách by dispečeri měli být ohodnoceni v případě, že minimálně 80 % vše nákladních vozidel tuto hranici překoná.

Posledním čtvrtým nově navrhnutým měřítkem je stanovení procentuální vytíženosti, které slouží k účelu hlídání výkonnosti vytíženosti kamionů. Bude se zhodnocovat měsíčně, přičemž náročnost implementování bude minimální. Z důvodu, že řidiči nejezdí v kamionech po dvou a také z důvodu, že na každého řidiče připadá jedno vozidlo, bude se při měření výkonnosti vycházet z odpracovaných hodin jednotlivých řidičů. Cílem je zvýšit výkonnost na 85 %. Vedení společnosti již realizuje nezbytné kroky ve směru k náborům zahraničních řidičů, kteří by pracovali v delších turnusech, jak již bylo zmíněno v kapitole 5.1.2 Turnusy řidičů. Tento turnus by umožnil střídání řidičů ve vozidlech, což by vedlo k zvýšení procentuální vytíženosti. Toto měřítko nebude v závěru měsíce hodnoceno, avšak z důvodu, že zlepšení tohoto měřítka bude mít výrazný vliv i na ostatní zmíněné výkonnostní ukazatele, je ve velkém zájmu všech zúčastněných zaměstnanců, aby toto měřítko dorůstalo těch nevyšších možných hodnot.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zaměření se na inovaci systému výkonnostních ukazatelů ve vybrané společnosti, z důvodu že oblast měření a řízení výkonnosti je stále aktuálnějším tématem v dnešním turbulentním prostředí.

Důležitost této oblasti podtrhuje i první část této práce, čímž je literární rešerše, která vymezuje oblasti metod řízení nákladů a samotného měření a řízení výkonnosti. Na teoretickou část navazuje část praktická, která tvoří klíčovou oblast této diplomové práce. V praktické části je vybraná společnost představena spolu se všemi odpovědnostními středisky, je provedená stručná analýza majetkové a finanční struktury, výsledku hospodaření, meziročního srovnání peněžních toků a poměrových ukazatelů. Z důvodu, že hlavní podnikatelská činnost společnosti spočívá v provozování silniční nákladní kamionové dopravy, jsou ve čtvrté kapitole přiblíženy ekonomické a právní specifikace tohoto typu podnikání. Kapitola je také doplněna o velmi diskutované téma emisních norem nákladních vozidel, které pak ovlivňují především náklady za mýtné. Po analýze odpovědnostního střediska, ve které byl dán důraz na představení celého procesu, dochází k analýze měření jednotlivých procesů, které na sobě velmi závisí. Mezi hlavní měřítka výkonnosti řadí společnost převážně měření hrubého a čistého kilometru, měří tržby z důvodu zhodnocení slabých a silných měsíců, měří počet přijatých objednávek kvůli stanovení plně využití pracovní doby svých zaměstnanců a také velmi detailně měří denní spotřeby kamionů, které vyhodnocuje měsíčně. Pomocí této analýzy se identifikovaly možné nedostatky současného stavu. Navrhovaný, částečně inovovaný systém měření výkonnosti na středisku doprava byl navržený tak, aby tyto identifikované nedostatky ze současného stavu minimalizoval.

Návrh výkonnostních ukazatelů spočíval v prvním kroku ve vyčíslení hodnot a eliminaci všech výnosových a nákladových položek, které přímo nesouvisí s oddělením dopravy. Po vyčíslení těchto hodnot byly stanoveny vhodné ukazatele, které zahrnují podrobné vyčíslení, určení cílových hodnot a také vyhodnocení kritických faktorů úspěchu. V závěrečné kapitole této diplomové práce jsou tyto výkonnostní měřítka zhodnoceny a z důvodů, že současný interní systém společnosti je tak propracovaný, nevyžaduje jejich implementace časové a ani finanční zatížení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

DOYLE, P. David, 2006. *Strategické řízení nákladů*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-189-7.

DRURY, Colin, 2015. *Management and cost accounting*. Ninth edition. Andover: Cengage Learning. ISBN 978-1408093931.

EISLER, Jan, Jaromír KUNST a František ORAVA, 2011. *Ekonomika dopravního systému*. Praha: Oeconomica. Vysokoškolská učebnice. ISBN 978-80-245-1759-9.

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ, Jaroslav WAGNER a Petr PETERA, 2020. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 3. upravené vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-885-0.

GARCIA-ARCA, Jesús, J. CARLOS PRADO-PRADO a Arturo J. FERNANDEZ-GONZALEZ, 2018. Integrating KPIs for improving efficiency in road transport. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PHYSICAL DISTRIBUTION* [online]. 48(9), 931-951 [cit. 2022-04-25]. ISSN 09600035. Dostupné z: doi:10.1108/IJPDLM-05-2017-0199.

GRÜNWALD, Jürgen, 2007. Verbesserung der Reduktionsmitteldispersion und -verdunstung in SCR-Abgasanlagen [online]. München. Dissertation. Dostupné z: <https://mediatum.ub.tum.de/doc/623211/623211.pdf>

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR, 2011. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-882-6.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0563-2.

KRÁL, Bohumil, 2018. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené vydání a aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-568-1.

Lanzerath, Peter, 2012. *Alterungsmechanismen von Abgaskatalysatoren für Nutzfahrzeug-Dieselmotoren* [online]. Darmstadt, [cit. 2022-04-25]. Dissertation, Technische Universität. Dostupné z: https://tuprints.ulb.tu-darmstadt.de/2964/4/Dissertation_Lanzerath.pdf

MARR, Bernard, 2012. *Key performance indicators: the 75 measures every manager needs to know*. Harlow, England: Pearson. ISBN 978-0-273-75037-6.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. ISBN 0-87584-651-3.

NEELY, Andy, John Mills, Ken Platts, Huw Richards, Mike Gregory, Mike Bourne, Mike Kennerley, 2005. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International journal of operations and production management*, 25 (12), 1119-1145 [cit. 2022-04-25]. ISSN 0144-3577. Dostupné z: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443570010343708/full/html?casa_token=oj64DBdBWWgAAAAA:inGtaucfN2p9ETPVCLXNIS-jkS3GBWj04121Hk04qBeDTpqz7liTX948eO9JxccQuK9R9SHLuYSLIAWvQXQzXGTGGuSEjnVSMUw1qvYScX84L3qgM4

NOVÁK, Radek, 2018. *Mezinárodní silniční nákladní přeprava a zasílatelství*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-041-6.

NOVÁK, Radek, 2011. *Převážní, zasílatelské a logistické služby*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-735-3.

PARMENTER, David, 2010. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: John Wiley. ISBN 978-0-470-54515-7.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-872-7.

POPESKO, Boris, 2018. *Transformace systémů rozpočtovnictví – od tradičních rozpočtů k systémům řízení výkonnosti*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Teze přednášky ke jmenování profesorem. ISBN 978-80-7454-772-0.

POPESKO, Boris a Šarka PAPADAKI. 2016. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5773-5.

SYNEK, Miloslav. 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.

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

TUČEK, David a Roman ZÁMEČNÍK, 2007. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. Vo Zvolene: Technická univerzita vo Zvolene. ISBN 978-80-228-1796-7.

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

Webové zdroje

ASFINAG [online]. *Asfinag*, © 2022 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://www.asfinag.at/maut-vignette/>

Bussgeldkatalog [online]. *Bussgeldkatalog* [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://www.bussgeldkatalog.org/maut-schweiz/>

Ředitelství silnic a dálnic [online]. *ŘSD ČR*, © 2019 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://mytocz.eu/cs/emytne/sazby-mytneho-2021>

Statista, 2022. *Transport industry in Europe* [online]. Statista, [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://www-statista-com.proxy.k.utb.cz/study/33854/overview-of-the-transport-industry-in-europe/>

Toll Collect [online]. *Toll Collect GmbH*, © 2022 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: https://www.toll-collect.de/cs/toll_collect/bezahlen/maut_tarife/maut_tarife.html

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

KPI	Key Performance Indicator
BSC	Balance Scorecard
ROI	Rentabilita investovaného kapitálu
ROA	Rentabilita celkových aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
NPV	Čistá současná hodnota
NOPAT	Operativní zisk po zdanění
WACC	Průměrné vážené náklady na kapitál
MVA	Hodnota přidaná trhem
CMR	Convention on the Contract for International Carriage of Goods by Road
km	Kilometry
PHM	Pohonné hmoty
AdBlue	Vodný roztok močoviny
LPG	Zkapalněný ropný plyn
Tj	To je

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Průběh variabilních nákladů.....	15
Obrázek 2 Bod zvratu	17
Obrázek 3 Čtyři druhy výkonových ukazatelů	33
Obrázek 4 Organizační struktura	36
Obrázek 5 Rozdělení středisek dle výše obrátu	37
Obrázek 6: Vývoj emisních norem	46
Obrázek 7: Plán čistého kilometru u jednotlivých vozidel	56
Obrázek 8: Vývoj tržeb na nákladní vozidlo	57
Obrázek 9: Vývoj počtu přijatých objednávek	58
Obrázek 10: Vývoj celkové hrubého kilometru.....	58
Obrázek 11: Spotřeba nákladních vozidel v určitém období	59
Obrázek 12: Průměrná hodnota hrubého kilometru všech nákladních vozidel	77

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Meziroční srovnání aktiv	38
Tabulka 2: Meziroční srovnání pasiv.....	39
Tabulka 3: Meziroční srovnání hospodářského výsledku.....	40
Tabulka 4: Meziroční srovnání cash flow.....	41
Tabulka 5: Poměrové ukazatele	42
Tabulka 6: Rozdělení kamionů dle emisní normy	47
Tabulka 7: Sazby mýtného v České republice.....	48
Tabulka 8: Sazby mýtného v Německu	49
Tabulka 9: Sazby mýtného v Rakousku	49
Tabulka 10: Sazby mýtného ve Švýcarsku	50
Tabulka 11: Výnosy a náklady střediska v tis Kč.....	63
Tabulka 12: Variabilní a fixní náklady v tis Kč.....	64
Tabulka 13: Fixní náklady v tis Kč.....	64
Tabulka 14: Variabilní náklady v tis Kč.....	65
Tabulka 15: Určení krycího příspěvku v tis Kč.....	65
Tabulka 16: Průměrné hodnoty v roce 2021	66
Tabulka 17: Průměrné hodnoty tržeb a nákladů za rok 2021	68
Tabulka 18: Určení minimálního hrubého kilometru	69
Tabulka 19: Zvýšení tržby v poměru navýšení hrubého kilometru	69
Tabulka 20: Cílová hodnota hrubého kilometru	70
Tabulka 21: Navýšení počtu nákladní vozidel.....	71
Tabulka 22: Navýšení ujetých km	72
Tabulka 23: Procentuální vytíženost nákladních vozidel	73
Tabulka 24: Potřebná vytíženost nákladních automobilů.....	74
Tabulka 25: 85% vytíženost	75
Tabulka 26: Meziroční srovnání variabilních.....	76
Tabulka 27: Meziroční srovnání vybraných hodnot.....	76

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozvaha ke dni 31.12.2019

Příloha P II: Výkaz zisku a ztráty ke dni 31.12.2019

Příloha P III: Přehled peněžních toků ke dni 31.12.2019

Příloha P IV: Rozvaha ke dni 31.12.2021

Příloha P V: Výkaz zisku a ztráty ke dni 31.12.2021

Příloha P VI: Přehled peněžních toků ke dni 31.12.2021

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA KE DNI 31.12.2019

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

VALATRANS a.s.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

ke dni 31.12.2019
(v celých tisících Kč)

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

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

Liptál 483
Liptál
756 31

Rok	Měsíc	IČ
2019		26783827

Označení a	AKTIVA b	Čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	745 662	181 921	563 741	350 781
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Stálá aktiva Součet B.I. až B.III.	3	669 597	181 344	488 253	263 993
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.5.	4	243	243		
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	5				
B.I.2.	Öcenitelná práva	6	243	243		
B.I.2.1.	Software	7	243	243		
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	8				
B.I.3.	Goodwill	9				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek a nedokončený dl. nehmotný majetek	11				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.5.	14	669 354	181 101	488 253	263 993
B.II.1.	Pozemky a stavby	15	433 268	33 153	400 115	59 121
B.II.1.1.	Pozemky	16	17 141		17 141	17 140
B.II.1.2.	Stavby	17	416 127	33 153	382 974	41 981
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	220 727	147 948	72 779	48 069
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20				
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hmotný majetek	24	15 359		15 359	156 803
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	777		777	1 577
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	14 582		14 582	155 226
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	27				
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	28				
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	29				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	30				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	31				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36				
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	37	75 680	577	75 103	86 283
C.I.	Zásoby Součet I.1. až I.5.	38	4 584		4 584	5 082
C.I.1.	Materiál	39	590		590	613
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	40				10
C.I.3.	Výrobky a zboží	41	3 994		3 994	4 459
C.I.3.1.	Výrobky	42				
Č.I.3.2.	Zboží	43	3 994		3 994	4 459
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45				
C.II.	Pohledávky Součet II.1. až II.3.	46	52 790	577	52 213	55 733
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	47				
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	49				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	50				
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	51				
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	52				
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společnosti	53				
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54				
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	55				
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	56				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	57	52 790	577	52 213	55 733
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	44 326	577	43 749	39 145
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	59				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	60				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	61	8 464		8 464	16 588
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společnosti	62				
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63				
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	6 718		6 718	7 711
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	804		804	5 690
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	66	399		399	3 492
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	67	543		543	-305
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv	144				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.II.3.1.	Náklady příštích období	145				
C.II.3.2.	Komplexní náklady příštích období	146				
C.II.3.3.	Příjmy příštích období	147				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek Součet III.1. až III.2.	68				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	69				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70				
C.IV.	Peněžní prostředky Součet IV.1. až IV.2.	71	18 306		18 306	25 468
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	1 296		1 296	515
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	73	17 010		17 010	24 953
D.	Časové rozlišení aktiv Součet D.1. až D.3.	74	385		385	505
D.1.	Náklady příštích období	75	1 906		1 906	492
D.2.	Komplexní náklady příštích období	76				
D.3.	Příjmy příštích období	77	-1 521		-1 521	13

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM Součet A. až D.	78	563 741	350 781
A.	Vlastní kapitál Součet A.I. až A.VI.	79	249 516	238 424
A.I.	Základní kapitál Součet I.1. až I.3.	80	41 600	41 600
A.I.1.	Základní kapitál	81	41 600	41 600
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	82		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	83		
A.II.	Ažio a kapitálové fondy Součet II.1. až II.2.	84		
A.II.1.	Ažio	85		
A.II.2.	Kapitálové fondy	86		
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	87		
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	88		
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	89		
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	90		
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	91		
A.III.	Fondy ze zisku Součet III.1. až III.2.	92	17 680	17 680
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	93	8 320	8 320
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	94	9 360	9 360
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) Součet IV.1. až IV.2.	95	179 144	154 701
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	96	179 144	154 701
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	98		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	99	11 092	24 443
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	100		
B + C.	Cizí zdroje Součet B. + C.	101	306 994	112 351
B.	Rezervy Součet B.1. až B.4.	102		
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		

Označení a	PASIVA		čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	b				
C.	Závazky	Součet C.I. až C.III.	107	306 994	112 351
C.I.	Dlouhodobé závazky	Součet I.1. až I.9.	108	236 455	43 868
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	217 327	29 594
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		113		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů		114		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		115		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		116		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv		117		
C.I.8.	Odložený daňový závazek		118	4 402	3 694
C.I.9.	Závazky - ostatní		119	14 726	10 580
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům		120		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní		121		
C.I.9.3.	Jiné závazky		122	14 726	10 580
C.II.	Krátkodobé závazky	Součet II.1. až II.8.	123	70 539	68 483
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		
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy		128	8 080	8 539
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů		129	40 850	46 556
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	21 609	13 388
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům		134		
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci		135		110
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům		136	3 107	3 038
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		137	998	969
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace		138	384	395
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní		139	696	3 541
C.II.8.7.	Jiné závazky		140	16 424	5 335

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
C.III.	Časové rozlišení pasiv Součet III. 1. až III. 2.	148		
C.III.1.	Výdaje příštích období	149		
C.III.2.	Výnosy příštích období	150		
D.	Časové rozlišení pasiv Součet D.1. až D.2.	141	7 231	6
D.1.	Výdaje příštích období	142		
D.2.	Výnosy příštích období	143	7 231	6



Kohoupek

Sestaveno dne: 08.04.2020		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky a.s.	Předmět podnikání SILNIČNÍ NÁKLADNÍ DOPRAVA	Pozn.:

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY KE DNI 31.12.2019

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2019
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2019		26783827

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

VALATRANS a.s.

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

Liptál 483
Liptál
756 31

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	208 285	236 935
II.	Tržby za prodej zboží	2	70 886	67 744
A.	Výkonová spotřeba Součet A.1. až A.3.	3	187 071	197 536
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	64 052	61 308
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	64 391	72 566
A. 3.	Služby	6	58 628	63 662
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	1	1
C.	Aktivace (-)	8		
D.	Osobní náklady Součet D.1. až D.2.	9	37 267	39 328
D. 1.	Mzdové náklady	10	28 369	29 810
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	8 898	9 518
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	8 555	9 222
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	343	296
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti Součet E.1. až E.3.	14	27 593	30 154
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	27 593	30 154
E. 1.1.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	27 593	30 154
F. 1.2.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy Součet III.1. až III.3.	20	21 523	30 584
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	14 935	18 428
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22	9	29
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	6 579	12 127
F.	Ostatní provozní náklady Součet F.1. až F.5.	24	31 080	38 001
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	1 499	344
F. 2.	Prodaný materiál	26	34	37
F. 3.	Daně a poplatky	27	20 300	22 752
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	106	-64
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	9 141	14 932
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.	30	17 682	30 243

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	Součet IV.1. až IV.2.	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	Součet V.1. až V.2.	35	
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		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	Součet VI.1. až VI.2.	39	
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		40	
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		41	
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		42	
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	Součet J.1. až J.2.	43	3 264
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		44	3 264
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		45	197
VII.	Ostatní finanční výnosy		46	954
K.	Ostatní finanční náklady		47	1 677
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV. - G. + V. - H. + VI. - I. - J. + VII. - K.		48	-3 987
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) * (ř. 30) + * (ř. 48)		49	13 695
L.	Daň z příjmů	Součet L.1. až L.2.	50	2 603
L. 1.	Daň z příjmů splatná		51	1 894
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)		52	709
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) ** (ř. 49) - L.		53	11 092
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		54	
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ** (ř. 53) - M.		55	11 092
*	Cistý obrat za účetní období I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.		56	301 648
				336 893



Sestaveno dne: 08.04.2020		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky a.s.	Předmět podnikání SILNIČNÍ NÁKLADNÍ DOPRAVA	Pozn.:	

**PŘÍLOHA P III: PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH KE DNI
31.12.2019**



**Přehled o peněžních tocích
(cash flow) k 31.12.2019
nepřímou metodou
v tis. Kč**

	běžný rok	minulý rok
P. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	25 468	30 944
Peněžní toky z hlavní výděleční činnosti (provozní činnost)		
Z. Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním (do ukazatele nejsou zahrnuty účty 591 až 596)	13 695	29 956
A.1. Úpravy o nepeněžní operace (= A.1.1. až A.1.5.)	17 527	12 203
A.1.1. Odpisy stálých aktiv (+) s výjimkou zůstatkové ceny prodaných stálých aktiv, a dále umořování opravné položky k nabytému majetku a goodwillu (+/-)	27 593	30 154
A.1.2. Změna stavu opravných položek, rezerv	106	- 64
A.1.3. Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (-/+) (vyúčtování do výnosů "-", do nákladů "+")	- 13 436	- 18 084
A.1.4. Výnosy z dividend a podílů na zisku	-	-
A.1.5. Vyúčtované nákladové úroky (+) s výjimkou kapitalizovaných úroků, a vyúčtované výnosové úroky (-)	3 264	197
A.1.6. Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	-	-
A.* Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami (= Z. + A.1.)	31 222	42 159
A.2. Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu (= A.2.1. až A.2.3.)	11 419	44 623
A.2.1. Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-), aktivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů aktivních	1 640	- 2 121
A.2.2. Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-), pasivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů pasivních	9 281	46 945
A.2.3. Změna stavu zásob (+/-)	498	- 201
A.2.4. Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	-	-
A.** Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami (= A.* + A.2.)	42 641	86 782
A.3. Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků (-)	- 3 264	- 197
A.4. Přijaté úroky (+)	-	-
A.5. Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a za doměrky daně za minulá období (-)	- 709	- 5 513
A.6. Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými účetními případy, které tvoří mimořádný hospodářský výsledek včetně uhrazené splatné daně z příjmů z mimořádné činnosti	-	-

A.7. Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)	-	-
--	---	---

A.*** Čistý peněžní tok z provozní činnosti (= A.** + A.3. + A.4. + A.5. + A.6.)	38 668	81 072
---	--------	--------

Peněžní toky z investiční činnosti

B.1. Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	- 253 352	- 132 883
B.2. Příjmy z prodeje stálých aktiv	14 935	18 428
B.3. Půjčky a úvěry spřízněným osobám	-	-

B*** Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti (= B.1. + B.2. + B.3)	- 238 417	- 114 455
---	-----------	-----------

Peněžní toky z finančních činností

C.1. Dopady změn dlouhodobých závazků, popř. takových krátkodobých závazků, které spadají do oblasti finanční činnosti (např. některé provozní úvěry) na peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty	192 587	27 906
C.2. Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty (= C.2.1. až C.2.6.)	-	1
C.2.1. Zvýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů z titulu zvýšení základního kapitálu, emisního ážia, případně rezervního fondu včetně složených záloh na toto zvýšení (+)	-	-
C.2.2. Vyplácení podílu na vlastním jmění společníkům (-)	-	-
C.2.3. Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů(+)	-	-
C.2.4. Úhrada ztráty společníky (+)	-	-
C.2.5. Přímé platby na vrub fondů (-)	-	1
C.2.6. Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně vztahující se k těmto nárokům a včetně finančního vypořádání se společníky veřejné obchodní společnosti a komplementáři u komanditních společností	-	-

C.*** Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti (= C.1. + C.2. + C.3.)	192 587	27 907
---	---------	--------

F. Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků (= A.*** + B.*** + C.***)	- 7 162	- 5 476
---	---------	---------

R. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období (= P. + F.)	18 306	25 468
---	--------	--------

Rozdíly vzniklé v cash-flow zdůvodňujeme takto: rozdíly v cash-flow nevznikly

Okamžik (den) sestavení účetní závěrky:

10.04.2020



Kohoubek

PŘÍLOHA P IV: ROZVAHA KE DNI 31.12.2021

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

VALATRANS a.s.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

ke dni 31.12.2021
(v celých tisících Kč)

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

Liptál 483
Liptál
756 31

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

Rok	Měsíc	IČ
2021		26783827

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	764 587	164 610	599 977	571 745
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Stálá aktiva Součet B.I. až B.III.	3	695 672	164 249	531 423	520 602
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.5.	4	243	243		0
B.I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje	5				
B.I. 2.	Ocenitelná práva	6	243	243		0
B.I. 2.1.	Software	7	243	243		0
B.I. 2.2.	Ostatní ocenitelná práva	8				
B.I. 3.	Goodwill	9				
B.I. 4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10				
B.I. 5.	Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek a nedokončený dl. nehmotný majetek	11				
B.I. 5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B.I. 5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.5.	14	695 429	164 006	531 423	520 602
B.II. 1.	Pozemky a stavby	15	464 090	52 435	411 655	413 350
B.II. 1.1.	Pozemky	16	21 707		21 707	21 697
B.II. 1.2.	Stavby	17	442 383	52 435	389 948	391 653
B.II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	230 580	111 571	119 009	106 493
B.II. 3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19				
B.II. 4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20				
B.II. 4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	21				
B.II. 4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22				
B.II. 4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23				
B.II. 5.	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hmotný majetek	24	759		759	759
B.II. 5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	704		704	704
B.II. 5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	55		55	55
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	27				
B.III. 1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28				
B.III. 2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29				
B.III. 3.	Podíly – podstatný vliv	30				



Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III. 4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31				
B.III. 5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32				
B.III. 6.	Zápůjčky a úvěry – ostatní	33				
B.III. 7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34				
B.III. 7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35				
B.III. 7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36				
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	37	68 414	361	68 053	47 865
C.I.	Zásoby Součet I.1. až I.5.	38	5 835		5 835	4 650
C.I. 1.	Material	39	1 796		1 796	783
C.I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	150		150	34
C.I. 3.	Výrobky a zboží	41	3 889		3 889	3 833
C.I. 3.1.	Výrobky	42				
C.I. 3.2.	Zboží	43	3 889		3 889	3 833
C.I. 4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44				
C.I. 5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45				
C.II.	Pohledávky Součet II.1. až II.3.	46	54 389	361	54 028	38 591
C.II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	47				
C.II. 1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48				
C.II. 1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49				
C.II. 1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50				
C.II. 1.4.	Odloužená daňová pohledávka	51				
C.II. 1.5.	Pohledávky – ostatní	52				
C.II. 1.5.1.	Pohledávky za společnosti	53				
C.II. 1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54				
C.II. 1.5.3.	Dohadné účty aktivní	55				
C.II. 1.5.4.	Jiné pohledávky	56				
C.II. 2.	Krátkodobé pohledávky	57	54 389	361	54 028	38 591
C.II. 2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	44 835	361	44 474	30 213
C.II. 2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59				
C.II. 2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60				
C.II. 2.4.	Pohledávky – ostatní	61	9 554		9 554	8 378
C.II. 2.4.1.	Pohledávky za společnosti	62				
C.II. 2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63				
C.II. 2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	64				7 151
C.II. 2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	396		396	630
C.II. 2.4.5.	Dohadné účty aktivní	66	3 244		3 244	300
C.II. 2.4.6.	Jiné pohledávky	67	5 914		5 914	297
C.II. 3.	Časové rozlišení aktiv	144				
C.II. 3.1.	Náklady příštích období	145				
C.II. 3.2.	Komplexní náklady příštích období	146				



Označení a	AKTIVA b	Čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.II. 3.3.	Příjmy příštích období	147				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek Součet III.1. až III.2.	68				
C.III. 1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	69				
C.III. 2.	Óstatní krátkodobý finanční majetek	70				
C.IV.	Peněžní prostředky Součet IV.1. až IV.2.	71	8 190		8 190	4 624
C.IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	345		345	308
C.IV. 2.	Peněžní prostředky na účtech	73	7 845		7 845	4 316
D.	Časové rozlišení aktiv Součet D.1. až D.3.	74	501		501	3 278
D. 1.	Náklady příštích období	75	440		440	3 246
D. 2.	Komplexní náklady příštích období	76				
D. 3.	Příjmy příštích období	77	61		61	32



Označení	PASIVA	Čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období	
a	b	c	5	6	
	PASIVA CELKEM	Součet A. až D.	78	599 977	571 745
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.VI.	79	287 365	260 048
A.I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	80	41 600	41 600
A.I. 1.	Základní kapitál		81	41 600	41 600
A.I. 2.	Vlastní podíly (-)		82		
A.I. 3.	Změny základního kapitálu		83		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	Součet II.1. až II.2.	84		
A.II. 1.	Ážio		85		
A.II. 2.	Kapitálové fondy		86		
A.II. 2.1.	Ostatní kapitálové fondy		87		
A.II. 2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		88		
A.II. 2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		89		
A.II. 2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		90		
A.II. 2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		91		
A.III.	Fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.	92	17 680	17 680
A.III. 1.	Ostatní rezervní fondy		93	8 320	8 320
A.III. 2.	Statutární a ostatní fondy		94	9 360	9 360
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	Součet IV.1. až IV.2.	95	195 662	190 236
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)		96	200 768	190 236
A.IV. 2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		98	-5 106	
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)		99	32 423	10 532
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)		100		
B. + C.	Cizí zdroje	Součet B. + C.	101	297 923	304 616
B.	Rezervy	Součet B.1. až B.4.	102	13 000	
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		108	13 000	



Označení a	PASIVA		čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
		b			
C.	Závazky	Součet C.I. až C.III.	107	284 923	304 616
C.I.	Dlouhodobé závazky	Součet I.1. až I.9.	108	205 686	253 174
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	174 049	230 937
C.I. 3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		113		
C.I. 4.	Závazky z obchodních vztahů		114		
C.I. 5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		115		
C.I. 6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba		116	9 442	
C.I. 7.	Závazky – podstatný vliv		117		
C.I. 8.	Odložený daňový závazek		118	7 298	7 005
C.I. 9.	Závazky – ostatní		119	14 897	15 232
C.I. 9.1.	Závazky ke společníkům		120		
C.I. 9.2.	Dohadné účty pasivní		121		
C.I. 9.3.	Jiné závazky		122	14 897	15 232
C.II.	Krátkodobé závazky	Součet II.1. až II.8.	123	79 237	51 442
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	34 604	17 010
C.II. 3.	Krátkodobé přijaté zálohy		128	3 293	5 303
C.II. 4.	Závazky z obchodních vztahů		129	18 038	17 537
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	23 302	11 592
C.II. 8.1.	Závazky ke společníkům		134		
C.II. 8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci		135		
C.II. 8.3.	Závazky k zaměstnancům		136	3 780	2 813
C.II. 8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		137	1 096	956
C.II. 8.5.	Stát – daňové závazky a dotace		138	7 336	352
C.II. 8.6.	Dohadné účty pasivní		139	119	297
C.II. 8.7.	Jiné závazky		140	10 971	7 174



Označení	PASIVA		čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b		c	5	6
C.III.	Časové rozlišení pasiv	Součet III.1. až III.2.	148		
C.III. 1.	Vydaje příštích období		149		
C.III. 2.	Výnosy příštích období		150		
D.	Časové rozlišení pasiv	Součet D.1. až D.2.	141	14 689	7 081
D. 1.	Vydaje příštích období		142	1 096	
D. 2.	Výnosy příštích období		143	13 593	7 081



Sestaveno dne: 29.03.2022		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou:	
Právní forma účetní jednotky: -----	Předmět podnikání: silniční nákladní doprava	Pozn.:	

PŘÍLOHA P V: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY KE DNI 31.12.2021

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2021
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2021		26783827

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

VALATRANS a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, IČI-II se od bydliště

Liptál 483
Liptál
756 31

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	268 514	208 979
II.	Tržby za prodej zboží	2	70 691	63 285
A.	Výkonové spotřeby Součet A.1. až A.3.	3	206 628	161 997
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	63 188	56 770
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	59 381	54 774
A. 3.	Služby	6	84 059	50 453
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	-150	
C.	Aktiva (-)	8		
D.	Osobní náklady Součet D.1. až D.2.	9	42 368	37 249
D. 1.	Mzdové náklady	10	32 177	28 466
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	10 191	8 783
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	9 716	8 509
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	475	274
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti Součet E.1. až E.3.	14	45 853	37 987
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	46 212	37 983
E. 1.1.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	46 212	37 983
E. 1.2.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17		
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-359	4
III.	Ostatní provozní výnosy Součet III.1. až III.3.	20	43 093	19 630
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	27 027	9 828
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22		67
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	16 066	9 735
F.	Ostatní provozní náklady Součet F.1. až F.5.	24	56 501	33 435
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	6 492	1 215
F. 2.	Prodávý materiál	26		43
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	23 475	19 891
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	13 000	140
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	13 534	12 146
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.	30	31 098	19 226



Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	Součet IV.1. až IV.2.	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	Součet V.1. až V.2.	35	
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládaná nebo ovládající osoba		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	Součet VI.1. až VI.2.	39	
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba		40	
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		41	
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		42	
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	Součet J.1. až J.2.	43	4 432
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba		44	5 407
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		45	4 432
VII.	Ostatní finanční výnosy		46	15 998
K.	Ostatní finanční náklady		47	3 805
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV. - G. + V. - H. + VI. - I. - J. + VII. - K.		48	7 761
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) * (ř. 30) + * (ř. 48)		49	38 859
L.	Daň z příjmů	Součet L.1. až L.2.	50	6 436
L. 1.	Daň z příjmů splatná		51	6 142
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)		52	294
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) ** (ř. 49) - L.		53	32 423
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		54	
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ** (ř. 53) - M.		55	32 423
*	Čistý obrát za účetní období I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.		56	398 296
				293 354



Sestaveno dne: 29.03.2022		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou:
Právní forma účetní jednotky: ----	Předmět podnikání: silniční nákladní doprava	Pozn.:

PŘÍLOHA P VI: PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH KE DNI 31.12.2021

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (CASH FLOW)

ke dni 31.12.2021
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2021		26783827

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

VALATRANS a.s.

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

Liptál 483
Liptál
756 31

Označ.	TEXT	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	4 624	18 306
	Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta před zdaněním (do ukazatele nejsou zahrnuty příslušné účty účtové skupiny 59)	38 858	13 135
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	53 354	34 921
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv (+) s výjimkou zůstatkové ceny prodaných stálých aktiv, a dále umořování oceňovacího rozdílu k nabytému majetku a goodwillu (+/-)	46 432	37 983
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv	23 024	144
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (-/+) (výúčtování do výnosů **, do nákladů ***)	-20 534	-8 613
A.1.4.	Výnosy z podílů na zisku (-)		
A.1.5.	Vyúčtované nákladové úroky (+) s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku, a vyúčtované výnosové úroky (-)	4 432	5 407
A.1.6.	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace		
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu	92 212	48 056
A.2.	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-26 634	-8 729
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti (+/-), aktivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů aktivních	-22 228	10 584
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti (+/-), pasivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů pasivních	-3 221	-19 247
A.2.3.	Změna stavu zásob (+/-)	-1 185	-66
A.2.4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů		
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním	65 578	39 327
A.3.	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku (-)	-4 432	-5 407
A.4.	Přijaté úroky (+)		
A.5.	Zaplacené daň z příjmu a za doměrky daně za minulá období (-)		-2 603
A.7.	Přijaté podíly na zisku (+)		
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	61 146	31 317



Označ.	TEXT	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
	Peněžní toky z investiční činnosti		
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-63 745	-71 547
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	27 027	9 628
B.3.	Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám		
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-36 718	-61 719
	Peněžní toky z finančních činností		
C.1.	Dopady změn dlouhodobých závazků, popřípadě takových krátkodobých závazků, které spadají do oblasti finanční činnosti (např. některé provozní úvěry) na peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty	-20 862	16 719
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty		1
C.2.1.	Zvýšení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů z titulu zvýšení základního kapitálu, ážia, popřípadě fondů ze zisku včetně složených záloh na toto zvýšení (+)		
C.2.2.	Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům (-)		
C.2.3.	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů (+)		
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky (+)		
C.2.6.	Přímé platby na vnuč fondů (-)		1
C.2.6.	Vyplacené podíly na zisku včetně zaplacené srážkové daně vztahující se k těmto nárokům a včetně finančního vypořádání se společníky v.o.s. a komplementáři u k.s. (-)		
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-20 862	16 720
F.	Čisté zvýšení nebo snížení peněžních prostředků	3 566	-13 682
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	8 190	4 624



Sestaveno dne: 29.03.2022		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou:	
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání: silniční nákladní doprava	Pozn.:	