

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Možnosti úspor v oblasti silniční nákladní dopravy společnosti
Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Jan Černík

Bakalářská práce

2011

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2010/2011

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

Jméno a příjmení: **Jan ČERNÍK**
Osobní číslo: **D08035**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Možnosti úspor v oblasti silniční nákladní dopravy společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

1. Náklady a výnosy podniku
2. Analýza nákladů na dopravu v dané společnosti
3. Návrh úsporných opatření a jejich vyhodnocení

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Roman Hruška**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2011**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2010

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 5. 2011

Jan Černík

Na tomto místě bych rád poděkoval svému vedoucímu práce Ing. Romanu Hruškovi, za cenné rady a připomínky, které mi při zpracování poskytnul. Dále bych chtěl poděkovat společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. a jejím zaměstnancům, za poskytnutí informací, týkajících se dané problematiky, za ochotu a čas mně věnovaný.

ANOTACE

Bakalářská práce je zaměřena na náklady podniku v oblasti silniční nákladní dopravy a hledání možností jejich snížení. Práce je zpracována na konkrétní firmu. Nejprve jsou náklady analyzovány a roztříděny, v závěru jsou uvedeny návrhy na jejich snížení.

KLÍČOVÁ SLOVA

náklady; výnosy; hospodářský výsledek; úspory

TITLE

The savings in road freight transport in the company Chládek Tintěra, Pardubice a.s.

ANNOTATION

The bachelor thesis is focused on company costs in the sphere of road freight transport and on searching possibilities of their reduction. The bachelor thesis deals with a particular company. The costs are analyzed and sorted first, suggestions of their reduction are specified at the end.

KEY WORDS

costs; earnings; economic result; savings

Obsah

Úvod	8
1 Náklady a výnosy podniku	9
1.1 Náklady.....	9
1.1.1 Klasifikace nákladů	10
1.1.2 Evidence nákladů.....	12
1.1.3 Manažerské pojetí nákladů	13
1.1.4 Variabilní a fixní náklady	14
1.1.5 Nákladové funkce	15
1.1.6 Stanovení nákladových funkcí.....	16
1.1.7 Kalkulace nákladů	17
1.1.8 Přímé a nepřímé náklady	18
1.2 Výnosy.....	20
1.2.1 Tržby.....	20
1.3 Hospodářský výsledek podniku.....	21
1.3.1 Úloha zisku v podnikání.....	22
1.4 Cash flow	23
2 Analýza nákladů na dopravu v dané společnosti	25
2.1 Představení společnosti	25
2.2 Úsek dopravy a mechanizace	26
2.3 Základní členění nákladů společností a výkaz zisků a ztrát	27
2.4 Systém získávání zakázek a systém účtování.....	28
2.5 Technické zázemí úseku a jeho členění dle účetních skupin.....	30
2.6 Náklady na provozování úseku dopravy a mechanizace	31
2.6.1 Systém účtování uvnitř úseku.....	31

2.6.2	Náklady a výnosy	32
2.6.3	Podíly nákladů na celkových nákladech v roce 2010.....	34
2.6.4	Zaměstnanci.....	34
2.6.5	Náklady na PHM	36
2.6.6	Náklady na leasing.....	37
2.6.7	Náklady na odpisy DHM.....	37
2.6.8	Náklady na opravy a údržbu.....	38
2.6.9	Variabilní a fixní náklady	39
3	Návrh úsporných opatření a jejich vyhodnocení	40
3.1	Optimalizace vozového parku	40
3.2	Optimalizace počtu zaměstnanců	41
3.3	Řízení nákladů na dopravu na vyšší úrovni řízení.....	42
3.4	Náklady na služební vozy	43
3.5	Náklady na PHM	44
3.5.1	Evidence ujetých kilometrů a evidence spotřeby PHM.....	44
3.5.2	GPS monitoring	44
3.5.3	Vybudování vlastní čerpací stanice	45
3.5.4	BIO nafta	45
3.6	Využití volných kapacit.....	45
3.7	Dodavatelé	45
	Závěr.....	47
	Použitá literatura.....	48
	Seznam tabulek.....	49
	Seznam obrázků.....	50
	Seznam zkratk.....	51
	Seznam příloh	52

Úvod

Tématem bakalářské práce je „Možnosti úspor v oblasti silniční nákladní dopravy společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.“ Společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. jsem si vybral z důvodu ochoty poskytnout mi potřebné údaje, a také proto, že jsem v této společnosti absolvoval odbornou praxi a tudíž jsem měl možnost se s prostředím firmy podrobně seznámit.

Předmětem činnosti společnosti je poskytování komplexních služeb v oblasti výstavby, rekonstrukce a opravy technické infrastruktury státu a obcí a v segmentu pozemního stavitelství. Společnost je vedoucím podnikem na českém trhu termitového svařování kolejnic a budování bezстыkové koleje. Firma operuje na teritoriu České republiky, a to především ve východních Čechách, ve východní části středních Čech, na střední Moravě a od roku 2002 také v jižních Čechách. Svoji působnost rozšířila i do Slovenské republiky.

Hledání úspor je v této společnosti velice aktuální téma, jelikož se snaží vypořádat s úbytkem množství zakázek oproti rokům minulým. Tento fakt má souvislost s omezenými možnostmi státního rozpočtu a se sníženým objemem finančních prostředků uvolněným na výstavbu dopravní infrastruktury státu. Firmy při získávání zakázek svádí konkurenční boj. Ze strany investorů je vyvíjen tlak na snížení cen. Hledáním úspor se firmy snaží minimalizovat své náklady a maximalizovat zisk, či minimalizovat ztrátu.

Společnost má vlastní úsek, zajišťující silniční nákladní dopravu, pozemní a zdvihací práce. Z celkové sumy nákladů, vynaložených společností na dopravu v roce 2010, připadají 2% na dopravu železniční, 98% na dopravu silniční. Úsek dopravy a mechanizace zajišťuje přibližně 33% objemu přepravy.

Cílem práce je navrhnout úsporná opatření v oblasti silniční nákladní dopravy v dané společnosti. Součástí práce bude analýza nákladů. Analyzovat budu zejména náklady úseku dopravy a mechanizace. Při vypracování budu brát v úvahu údaje z roků 2008-2010. V roce 2008 došlo ve společnosti k inovaci účetního softwaru.

1 Náklady a výnosy podniku

Náklady a výnosy patří k nejdůležitějším charakteristikám hospodaření každého podniku. Z toho důvodu je na ně v podniku upírána zvláštní pozornost. Primárním cílem každého podniku je maximalizovat zisk, neboli hospodařit tak, aby výnosy byly vyšší než náklady.

1.1 Náklady

*„Náklady podniku jsou peněžně oceněnou spotřebou výrobních faktorů, která je vyvolána tvorbou podnikových výnosů.“*¹ Náklady můžeme pojmut dvěma způsoby. Jedno pojetí je užíváno ve finančním účetnictví, které je určené pro externí uživatele, druhé pojetí je užíváno ve vnitropodnikovém, tzv. manažerském účetnictví, které slouží jako podklad k řízení podniku. Ve finančním účetnictví jsou náklady vnímány, jako spotřeba hodnot v daném období, jež jsou zachyceny ve finančním účetnictví.

Náklady podniku tvoří:

- a) Běžné provozní náklady (spotřeba materiálu a energie, osobní náklady).
- b) Odpisy investičního majetku.
- c) Ostatní provozní náklady.
- d) Finanční náklady (úroky a jiné finanční náklady).
- e) Mimořádné náklady (např. dary, mimořádné odměny).

Za provozně hospodářskou činnost podniku lze chápat tu činnost, pro kterou byl podnik založen. Tedy u výrobního podniku se jedná o výrobu a prodej výrobků, včetně poskytování výrobních služeb, u dopravních podniků přeprava zboží a osob, u obchodního podniku prodej zboží vč. poskytování různých služeb, u bankovního podniku soustředování volného kapitálu a jeho půjčování vč. dalších bankovních operací.

Provozní náklady jsou vynaloženy na získání provozních výnosů. Patří k nim položky a) až c). Rozdíl mezi provozními výnosy a provozními náklady tvoří provozní hospodářský výsledek. Rozdíl mezi finančními výnosy a finančními náklady je označován jako finanční

¹ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 1996. [str. 76].

hospodářský výsledek, který spolu s provozním výsledkem tvoří hospodářský výsledek za běžnou činnost. Rozdíl mezi mimořádnými výnosy a mimořádnými náklady tvoří mimořádný hospodářský výsledek. Odečteme-li od celkového hospodářského výsledku (zisku před zdaněním) daně z příjmů, dostaneme hospodářský výsledek (roční zisk, ztrátu) po zdanění. Ten po úpravě o částky čerpání z rezervních fondů a částky jejich tvorby a částky zisku nebo ztráty z minulého roku dá bilanční zisk nebo bilanční ztrátu.²

1.1.1 Klasifikace nákladů

Náklady jsou důležitým syntetickým ukazatelem kvality činnosti podniku. Úkolem managementu je proto usměrňovat je a řídit. Řízení nákladů vyžaduje jejich podrobné třídění.

Druhovému třídění nákladů je jejich soustřeďování do stejnorodých skupin spojených s činnostmi jednotlivých výrobních faktorů.

Základními nákladovými druhy jsou:

- a) Spotřeba surovin a materiálu, paliv a energie, provozních látek.
- b) Odpisy budov, strojů, výrobního zařízení, nástrojů, nehmotného investičního majetku.
- c) Mzdové a ostatní osobní náklady (mzdy, platy, provize, sociální pojištění).
- d) Finanční náklady (pojistné, placené úroky, poplatky aj.).
- e) Náklady na služby (opravy a udržování, dopravné, cestovné).

Podrobnější druhové třídění je uplatněno např. ve výkazu zisku a ztrát, nebo v účtové osnově. Nákladové druhy představují externí náklady. Jsou to náklady prvotní, které vznikají stykem podniku s jeho okolím (např. spotřeba materiálu) nebo s jeho zaměstnanci (mzdové náklady). Jsou to náklady jednoduché, protože je nelze dále členit. Druhotné náklady vznikají spotřebou vnitropodnikových výkonů (např. výroba páry a elektrické energie pro vlastní spotřebu, výroba nářadí atd.). Jsou to interní náklady, které mají komplexní charakter (dají se rozložit na původní nákladové druhy). Projevují se až při zúčtování nákladů podle středisek.³

² SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 1996. [str. 70].

³ Ten samý. [str. 76].

Účelové třídění nákladů je založeno na jednom ze dvou základních hledisek:

- a) Náklady třídíme podle útvarů. Základními vnitropodnikovými útvary, ve kterých se sledují náklady, výnosy a výsledek hospodaření jsou hospodářská střediska. Člení se obvykle na hospodářská střediska hlavní činnosti, ostatních činností, správy, zásobování a odbytu.
- b) Náklady třídíme podle výkonů (kalkulační třídění nákladů). Toto hledisko je pro podnik rozhodující. Umožňuje zjistit rentabilitu jednotlivých výrobků a řídit výrobovou strukturu, neboť jednotlivé výrobky přispívají různou měrou k tvorbě zisku podniku. Pro řízení režijních nákladů je důležité i primární třídění nákladů podle útvarů.⁴

Kalkulační třídění nákladů slouží k zjišťování nákladů na jednotlivé výkony. Má dvě hlavní skupiny nákladů. Jednicové (přímé) a režijní (nepřímé) náklady.

Pro řadu manažerských rozhodování je důležité třídění nákladů podle jejich závislosti na změnách objemu výroby. Základní skupiny nákladů jsou náklady fixní a náklady variabilní.

„Celkové náklady (N) jsou veškeré náklady vynaložené na celkový objem produkce.

Průměrné (jednotkové) náklady N_j jsou náklady na jednotku produkce. Vypočteme je tak, že celkové náklady N dělíme celkovým množstvím produkce:

$$N_j = \frac{N}{q}$$

Celkové přírůstkové (hraniční) náklady N_h představují přírůstek nákladů vyvolaný přírůstkem objemu produkce:

$$N_p = N_1 - N_0$$

Průměrné přírůstkové náklady vypočteme jako:

$$n_p = \frac{N_1 - N_0}{q_1 - q_0} = \Delta N / \Delta q$$

⁴ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 1996. [str. 77].

Marginální (mezní, diferenciální, hraniční) náklady jsou zvláštním případem hraničních nákladů. Jsou vyvolány nekonečně malým přírůstkem rozsahu produkce (výkonů). V praxi ji představuje výrobní dávka, série apod.:“⁵

$$N_m = \lim \frac{\Delta N}{\Delta q} = \lim \frac{N_1 - N_0}{q_1 - q_0}$$

1.1.2 Evidence nákladů

Evidenci nákladů v podniku zabezpečuje účetnictví podniku. To se obvykle člení na finanční účetnictví, nákladové účetnictví a manažerské účetnictví.

Finanční účetnictví je určeno především pro externí uživatele (např. daňové orgány, banky) a je upravováno závaznými normami. Eviduje aktiva podniku, jeho vlastní jmění, dluhy podniku, výnosy, náklady a hospodářský výsledek. Jeho vyústěním jsou dva hlavní výkazy podniku - rozvaha a účet zisků a ztrát. V oblasti nákladů zachycuje finanční účetnictví náklady v účtové třídě 5 Náklady. Na jednotlivé účty (spotřeba materiálu, spotřeba energie, opravy a udržování, mzdové náklady, odpisy, finanční náklady atd.) se účtují účetní případy narůstajícím způsobem od začátku roku. Pro vnitropodnikové účetnictví je vyhrazena 8. a 9. účtová třída.

Nákladové (provozní) účetnictví tvoří soustava analytických účtů, na kterých se nemusí účtovat podvojně a které slouží především vnitropodnikovému řízení. Je úzce spojeno s kalkulacemi, rozpočty, hmotnou stránkou hospodářských procesů, kontrolní činností atd. Spojuje náklady s výkony.

Manažerské účetnictví slouží bezprostředně pro efektivní řízení podniku a jeho vnitropodnikových útvarů (středisek). Využívá údajů finančního i nákladového účetnictví, kalkulací, operativní evidence, statistiky, využívá statistických, matematických aj. metod a postupů. Prvotní náklady jsou zachycovány narůstajícím způsobem od počátku roku. Vychází z manažerského pojetí nákladů, které se liší od účetního pojetí.

⁵ MELICHAR, V.; JEŽEK, J. *Ekonomika podniku – pro kombinovanou formu studia*. 2006. [str. 104].

1.1.3 Manažerské pojetí nákladů

V podnikové ekonomice hrají náklady rozhodující úlohu, neboť téměř každé manažerské rozhodnutí vychází ze srovnání nákladů s výnosy. Náklady, které jsou evidovány a vykazovány v účetnictví a účetních výkazech, označované tedy jako účetní náklady, však pro řadu manažerských rozhodování nevyhovují.

Manažerské pojetí nákladů oproti běžnému (účetnímu) pojetí nákladů vychází z toho, že:

- a) pracuje s ekonomickými (skutečnými, relevantními) náklady, které oproti nákladům uváděným v účetnictví zahrnují i tzv. oportunitní (alternativní) náklady. *„Oportunitní náklady jsou částka peněz, která je ztracena, když zdroje (práce, kapitál) nejsou použity na nejlepší ušlou variantu. Explicitní náklady jsou ty, které podnik platí za nakoupené výrobní zdroje, za nájemné, za použití cizího kapitálu atd. Implicitní náklady nemají formu peněžních výdajů, a jsou tudíž obtížně vyčíslitelné. K jejich měření proto používáme oportunitních nákladů.“*⁶
- b) při každém rozhodování bere v úvahu přírůstkové náklady, to jsou ty náklady, které jsou tímto rozhodováním ovlivněny. Zbývající náklady považuje za irelevantní tomuto rozhodnutí a nazývá je utopené náklady.
- c) rozlišuje krátkodobý a dlouhodobý pohled na náklady a jejich vývoj. V krátkodobém pohledu jsou některé výrobní činitele (vstupy) podniku neměnné, fixní, některé jsou proměnné, variabilní a mění se s objemem vyráběné produkce. To se odráží v nákladech, které jsou peněžním vyjádřením spotřeby těchto výrobních činitelů. *„Fixní činitele vyvolávají vznik fixních nákladů, proměnné činitele vznik variabilních (proměnných) nákladů.“*⁷ V dlouhodobém pohledu jsou některé výrobní činitele podniku proměnné, a tudíž neexistují žádné fixní náklady. Chování a vývoj nákladů zachycují nákladové funkce, které jsou rovněž krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobých nákladových funkcí používají manažeři v běžném, operativním řízení,

⁶ MELICHAR, V. ; JEŽEK, J. *Ekonomika podniku – pro kombinovanou formu studia*. 2006. [str. 102].

⁷ Ten samý. [str. 102].

dlouhodobých nákladových funkcí v dlouhodobém nebo strategickém plánování.⁸

1.1.4 Variabilní a fixní náklady

„V závislosti na změnách objemu výroby se část celkových nákladů mění. Nazýváme ji *variabilními náklady*“.⁹ Mohou se vyvíjet buď stejně rychle jako objem výroby, pak jde o proporcionální náklady, nebo rychleji než objem výroby, pak jde o nadproporcionální (progresivní) náklady, nebo pomaleji než objem výroby, a pak jde o podproporcionální (degresivní) náklady. Do variabilních nákladů patří jednicové náklady a část režijních nákladů.

„Druhá část nákladů je na změnách objemu výroby nezávislá, nemění se. Nazýváme ji *fixní (pevné, neměnné) náklady*“.¹⁰ Tyto náklady jsou vyvolány nutností zabezpečit chod (provozní pohotovost, výrobní kapacitu) podniku jako celku. Jejich neměnnost je však relativní. I fixní náklady se mění, např. při změnách výrobní kapacity nebo při rozsáhlé změně výrobního programu. Nemění se však plynule, ale najednou, skokem. Dělení nákladů na fixní a variabilní má proto své opodstatnění pouze v krátkém období, neboť v delším časovém období se mění i náklady fixní. Do fixních nákladů patří velká část režii, např. odpisy, mzdy správních a technickohospodářských pracovníků, nájemné, úroky z půjček, leasingové poplatky aj.

Existence fixních nákladů má mimořádný vliv na vztahy mezi základními ekonomickými veličinami podniku, jako jsou objem výroby, náklady a zisk. S růstem objemu výroby klesají totiž průměrné fixní náklady (a tím i celkové náklady) na jednotku produkce. Tomuto jevu se říká *degrese nákladů*. Proto se ani zisk z jednotky produkce nevyvíjí lineárně.¹¹

⁸ MELICHAR, V. ; JEŽEK, J. *Ekonomika podniku – pro kombinovanou formu studia*. 2006. [str. 101].

⁹ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 1996. [str. 81].

¹⁰ Ten samý. [str. 81].

¹¹ Ten samý. [str. 81].

1.1.5 Nákladové funkce

Nákladové funkce vyjadřují matematickou formou vztah mezi náklady a objemem výroby podniku. Náklady, které se vyvíjejí vzhledem k objemu výroby lineárně, nazýváme proporcionální náklady. V grafu je znázorňujeme přímkou. Pokud náklady rostou rychleji než objem produkce, nazýváme je nadproporcionální, někdy též progresivní. V grafu je znázorňujeme křivkou rostoucí zleva doprava. Jestliže naopak náklady rostou pomaleji, nazýváme je podproporcionální, též regresivní. Kombinací uvedených možností vzniká nákladová funkce z počátku klesající, později rostoucí. Má tvar obráceného písmene S a její křivka marginálních nákladů, má tvar písmene U.

Krátkodobé nákladové funkce charakterizují průběh nákladů v krátkém časovém období, tj. v období, ve kterém lze měnit pouze některé výrobní činitele, zatímco ostatní měnit nelze. Objem výroby je proto limitován vybudovanou výrobní kapacitou, která je určována právě neměnnými, fixními výrobními činiteli. Fixní výrobní činitele vyvolávají fixní náklady, proměnné výrobní činitele vyvolávají variabilní náklady. Toto rozdělení nákladů krátkodobé nákladové funkce přesně dodržují. Používá se jich v běžném, operativním řízení.

Dlouhodobé nákladové funkce charakterizují průběh nákladů v delším období, tj. v období, ve kterém lze změnit všechny výrobní činitele. Protože v dlouhodobé nákladové funkci nejsou fixní náklady, pracuje pouze s průměrnými celkovými a marginálními náklady. Dlouhodobá nákladová funkce sestává z částí krátkodobých funkcí, vyjadřujících průběh nákladů vždy pro určitý rozsah objemu výroby. V důsledku ekonomie plynoucí ze zvětšování objemu výroby dlouhodobá nákladová funkce zpočátku klesá. V jejím nejnižším bodě je dosaženo minimálních průměrných nákladů a nejvyšší efektivity výroby. Od tohoto bodu však začne růst v důsledku obtížné koordinace řízení, nadměrnému počtu řídicích pracovníků apod. S růstem nákladů roste i neefektivnost výroby. Lze odvodit, že tvar dlouhodobé nákladové funkce má vliv nejen na optimální velikost objemu výroby, ale i na počet podniků operujících na určitém trhu. Dlouhodobých nákladových funkcí se využívá při rozhodování o velikosti podniku, druhu výrobního zařízení, jeho počtu a výkonu, použití druhu technologie apod.¹²

¹² SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 1996. [str. 84].

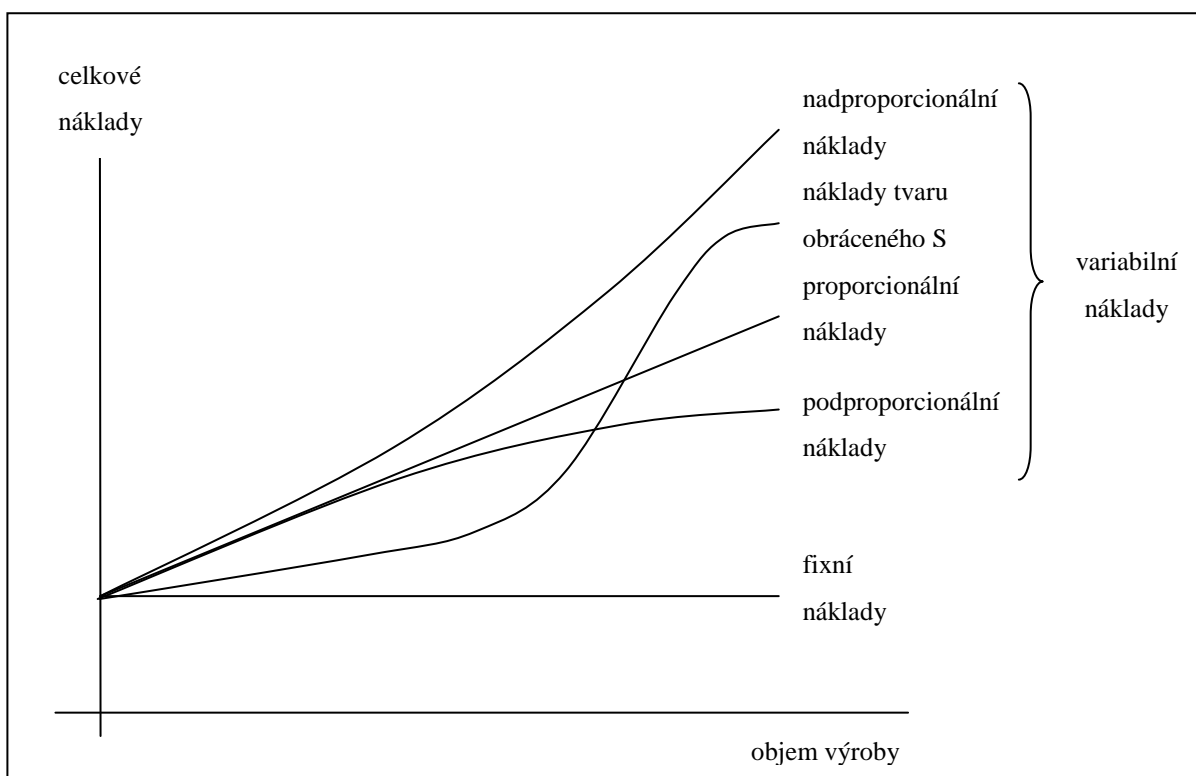
1.1.6 Stanovení nákladových funkcí

Známe-li fixní a variabilní náklady podniku, můžeme sestavit nákladovou funkci, zachycující matematickou formou vztah objemu výroby a nákladů. Vychází z produkčních funkcí. „Produkční funkce vyjadřuje vztah mezi objemem výroby a souborem výrobních činitelů, pomocí nichž je objemu výroby dosaženo.“¹³ Ke stanovení nákladových funkcí v praxi používáme tyto matematické funkce:

- a) Pro náklady proporcionální lineární funkci $y = a + bx$
- b) Pro náklady nadproporcionální kvadratickou funkci $y = a + bx + cx^2$
- c) Pro náklady podproporcionální kvadratickou funkci $y = a + bx - cx^2$

Kde y jsou celkové náklady (N), x objem produkce Q, a odhad fixních nákladů, b , c variabilní náklady připadající na jednotku produkce, tj. marginální náklady. Průběh celkových nákladů nám znázorňuje obrázek č. 1.¹⁴

Obrázek č. 1: Průběh celkových nákladů



Zdroj: SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 1996. [str. 85].

¹³ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 1996. [str. 86].

¹⁴ Ten samý. [str. 87].

Parametry nákladových funkcí můžeme vypočítat některou z těchto metod:

- a) Klasifikační analýzou.
- b) Metodou dvou období.
- c) Bodovým diagramem.
- d) Regresní a korelační analýzou.

1.1.7 Kalkulace nákladů

K řízení podniku je nezbytné jejich sledování i z hlediska věcného, tj. podle výkonů. To je úkolem kalkulací vlastních nákladů. Jejich význam je mnohostranný. V podniku slouží ke stanovení vnitropodnikových cen výkonů, k sestavování rozpočtů, ke kontrole a rozboru hospodárnosti výroby a rentability výkonů, k limitování nákladů apod. Vlastní náklady (náklady kalkulace) jsou ve většině položek shodně s náklady finančního účetnictví, v některých se však liší. Např. podnikatelská mzda, kalkulační úroky za použití vlastního kapitálu, kalkulační nájemné za použití vlastních prostor se ve finančních nákladech neúčtují, ale do kalkulací se dodatečně zahrnují. Podobně je to s odpisy. Ty se ve finančním účetnictví evidují podle předpisů a po uplynutí stanovené doby se dále neúčtují. Kalkulační odpisy se účtují v takové výši, aby zajistily substanční zachování kapitálu, tj. aby při náhradě daného prostředku byly k dispozici peníze potřebné k jeho náhradě. Kalkulační odpisy se účtují tak dlouho, dokud je daný prostředek využíván. Kalkulační položka podnikatelská mzda, kalkulační úroky, kalkulační odpisy, kalkulační nájemné, kalkulační rizikové přírážky se označují jako kalkulační druhy nákladů.

Kalkulace nákladů je písemný přehled jednotlivých složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici.¹⁵

„Kalkulační jednice je určitý výkon (výrobek, polotvar, práce nebo služba) vymezený měřicí jednotkou, např. jednotkou množství (kusy), hmotnost (kg), délky (m), plochy (m²), času (h) apod. Mohou to být výkony odbytové, prodávané mimo podnik, nebo vnitropodnikové, předávané uvnitř podniku.“¹⁶

¹⁵ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 1996. [str. 94].

¹⁶ Ten samý. [str. 94].

Jednotlivé složky nákladů se vyčísľují v kalkulačních položkách. Doporučené kalkulační položky obsahuje všeobecný kalkulační vzorec, který – i když není závazný a jeho struktura je věcí podnikatelského subjektu – je používán většinou podniků v České republice. Má tyto položky:

- a) Přímý (jednicový) materiál
- b) Přímé (jednicové) mzdy
- c) Ostatní přímé (jednicové) náklady
- d) Výrobní (provozní) režie

Vlastní náklady výroby – položky a) až d)

- e) Správní režie

Vlastní náklady výkonu – položky a) až e)

- f) Odbytové náklady

Úplné vlastní náklady výkonu – položky 1 až 6

- g) Zisk (ztráta)

Prodejní cena

V kalkulačním vzorci jsou dvě základní skupiny nákladů – náklady přímé (jednicové) a režijní.

1.1.8 Přímé a nepřímé náklady

Přímé (jednicové) náklady se přímo přiřazují jednotlivým druhům výrobků bez jejich předchozího soustředování podle místa vzniku. Do položky přímý materiál patří zejména suroviny, základní materiál, polotovary, pohonné hmoty, pomocný a ostatní materiál, který se zpravidla stává trvalou součástí výrobku nebo přispívá k vytvoření jeho potřebných vlastností apod. Do položky přímé mzdy zpravidla patří základní mzdy (úkolové, časové apod.), příplatky a doplatky ke mzdě a prémie a odměny výrobních dělníků přímo související s kalkulovanými výkony. Do položky ostatní přímé náklady se zpravidla zahrnuje technologické palivo a energie, odpisy, opravy a udržování, příspěvky na sociální zabezpečení, ztráty ze zmetků a vadné výrobky aj.¹⁷

¹⁷ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 1996. [str. 95].

Nepřímé náklady (režie, režijní náklady) jsou náklady společně vynaložené na celé kalkulované množství výrobků, více druhů výrobků nebo zajištění chodu celého podniku, které není možné stanovit na kalkulační jednici přímo, nebo jejichž přímé určování by bylo nevhodné. Na jednotlivé výrobky se režijní náklady zúčtují nepřímo prostřednictvím přírůžek podle určitých klíčů. Hranice mezi jednicovými a režijními náklady je relativní. Obecně platí, že kvalita a využitelnost kalkulací roste přičítáním co největšího podílu nákladů přímo na kalkulační jednici. S tím ovšem rostou náklady na zjišťování přímých nákladů (na evidenci, stanovení norem aj.). Hranicí pro vymezení obou forem nákladů je proto hospodárnost.¹⁸

Výrobní (provozní) režie zahrnuje nákladové položky související s řízením a obsluhou výroby, které nelze stanovit přímo na kalkulační jednici. Patří sem především režijní mzdy (ve strojové výrobě až 80% mezd), opotřebení nástrojů, odpisy hmotného investičního majetku, spotřeba energie, náklady na opravy, náklady na technický rozvoj, režijní materiál. Do položky správní režie patří nákladové položky související s řízením podniku, závodu nebo obdobného organizačního útvaru jako celku. Např.: odpisy správních budov, platy řídicích pracovníků, poštovné a telefonní poplatky, pojištění aj. Do odbytových nákladů patří náklady spojené s odbytovou činností, jako jsou náklady na skladování propagaci, prodej a expedici výrobků.¹⁹

Vzhledem k tomu, že režijní náklady představují značnou část celkových nákladů, někdy dokonce převažující část, a jejich velikost neustále roste, je třeba řídit jejich vývoj a stanovit úkoly v jejich snižování. Nejde však o jejich jakékoliv snižování, ale vždy ve vztahu k výsledkům výroby. Režijní náklady jsou jedním z hlavních zdrojů ke snižování celkových nákladů a tím k růstu hospodárnosti. Jejich řízení by mělo zahrnovat:

- a) Stanovení cíle ve snižování.
- b) Evidenci, kontrolu a vyhodnocování skutečných režijních nákladů.
- c) Systém hmotné zainteresovanosti.

¹⁸ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 1996. [str. 95].

¹⁹ Ten samý. [str. 96].

Pro praktické řízení režijních nákladů je nutné je členit do podrobnějších položek. Hloubka členění závisí na typu výroby, použité technologii, organizaci vnitropodnikových útvarů. Lze je členit z hlediska druhového, účelového nebo kombinovat obě členění. Lze je členit i na náklady střediskem ovlivnitelné a neovlivnitelné, nebo náklady fixní a variabilní.²⁰

1.2 Výnosy

„Hlavními výnosy výrobního podniku jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, obchodního podniku tzv. obchodní rozpětí, tj. rozdíl mezi prodejní a kupní cenou, bankovního podniku rozdíl mezi úroky, které banka získá za poskytnuté úvěry, a úroky, které zaplatí za vklady.“²¹

Výnosy podniku tvoří:

- a) Provozní výnosy, získané v provozně-hospodářské činnosti podniku (tržby za prodej).
- b) Finanční výnosy, získané z finančních investic, cenných papírů, vkladů a účastí,
- c) Mimořádné výnosy, získané mimořádně, např. prodejem odepsaných strojů.

1.2.1 Tržby

Tržby jsou hlavní složkou výnosů většiny podniků, především podniků průmyslových, zemědělských dopravních a obchodních.

„Tržby jsou peněžní částkou, kterou podnik získal prodejem výrobků, zboží a služeb v daném účetním období (měsíci, roku). Jsou rozhodující složkou výnosů a hlavním finančním zdrojem podniku, který slouží k úhradě jeho nákladů, daní, výplatě dividend a jeho rozšířené reprodukci.“²² Tvoří je tržby z prodeje vyrobených výrobků a poskytnutých služeb, tržby z prodeje nakupovaného zboží a za prodané zásoby materiálu, nepotřebné stroje a jiné zařízení, tržby za prodané patenty, licence apod. Jednotlivé složky tržeb (výnosů) zjistíme z výkazu zisků a ztrát. Rozhodující jsou tržby za výrobky, resp. poskytnuté služby. Ty jsou ovlivněny fyzickým objemem výroby (prodeje), cenami jednotlivých výrobků, sortimentní strukturou prodeje, způsobem fakturace a dobou úhrady faktur a jinými činiteli (např. při

²⁰ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 1996. [str. 96].

²¹ MELICHAR, V.; JEŽEK, J. *Ekonomika podniku – pro kombinovanou formu studia*. 2006. [str. 98].

²² SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 1996. [str. 71].

exportu kurzem měny). Fyzický objem výroby podniku je v krátkodobém pohledu omezen jeho výrobní kapacitou a poptávkou po jeho výrobcích. Ceny jsou produktem trhu (kromě cen regulovaných) a jejich vývoj závisí i na typu trhu. Změny struktury výroby jsou v určitém rozsahu v rukou podniku a jejich užíváním může zvyšovat tržby i zisk. Způsob fakturace a úhrady faktur je určen předpisy.

Podnik může zvyšovat své tržby zvyšováním cen (pokud mu to trh dovolí) dosavadních výrobků, zvyšováním jejich kvality a technické úrovně, zaváděním nových výrobků, zlepšováním servisu, účinnou reklamou apod.

1.3 Hospodářský výsledek podniku

Rozdíl mezi výnosy a náklady tvoří hospodářský výsledek podniku. Ten může být kladný, v případě, že výnosy jsou vyšší než náklady podniku za dané období, pak hovoříme o zisku, nebo záporný, když náklady jsou vyšší než výnosy podniku za dané období, tehdy hovoříme o ztrátě. „*Náklady jsou peněžní částky, které podnik účelně vynaložil na získání výnosů.*“²³ „*Výnosy jsou peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za určené účetní období, bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich úhradě.*“²⁴ Obrázek č. 2 nám znázorňuje vztahy mezi výnosy, náklady a hospodářským výsledkem.

Přehled o výnosech, nákladech a hospodářském výsledku podniku podává výkaz zisků a ztrát, stručně zvaný výsledovka. Jeho přesná forma a obsah jsou stanoveny Ministerstvem financí. Výše uvedené třídění výnosů a nákladů můžeme považovat za základní. Jiné uspořádání těchto základních veličin vychází z třídění nákladů na variabilní (resp. přímě) a fixní (resp. režijní). Výsledovka spolu s roční rozvahou a výkazem o cash flow tvoří základní finanční výkazy (bilance) podniku. Jsou určeny legislativně a závisí mimo jiné na právní formě společnosti (podniku).

²³ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 1996. [str. 69].

²⁴ MELICHAR, V.; JEŽEK, J. *Ekonomika podniku – pro kombinovanou formu studia*. 2006. [str. 98].

Obrázek č. 2: Vztahy mezi výnosy, náklady a hospodářským výsledkem

Provozní výnosy Tržby, změna zásob, aktiva ostatní	-	Provozní náklady Materiálové, osobní (mzdy, pojištění), odpisy	=	Provozní výsledek + provozní zisk - provozní ztráta
+		+		+
Finanční (neprovozní) výnosy Z jiných činností, z fin. Investic, úroky aj	-	Finanční (neprovozní) náklady Úroky, finanční náklady	=	Finanční (neprovozní) výsledek + finanční zisk - finanční ztráta
+		+		+
Mimořádné výnosy	-	Mimořádné náklady	=	Mimořádný výsledek + mimořádný zisk - mimořádné ztráta
=		=		+
Výnosy	-	Náklady	=	Hospodářský výsledek (zisk, ztráta) před zdaněním
				- Daně
				Hospodářský výsledek (zisk, ztráta) po zdanění
			+	Čerpání z rezervních fondů
			-	Příděly rezervním fondům
			+,-	Zisk, ztráta z minulého roku
				Bilanční zisk (+) Bilanční ztráta (-)

Zdroj: MELICHAR, V.; JEŽEK, J. *Ekonomika podniku – pro kombinovanou formu studia*. 2006. [str. 98].

1.3.1 Úloha zisku v podnikání

Zisk je hlavním podnětem veškerého podnikání. Podnikatelé sledují i další monetární, ale i nemonetární cíle. Monetárními cíli jsou: zajištění platební pohotovosti, zachování reprodukční hodnoty podniku, maximalizace obrátu aj. Nemonetární cíle jsou: získání nezávislosti a samostatnosti, dosažení hospodářské moci, dobré jméno firmy aj. U drobného výrobce tyto cíle často nad ziskovým hlediskem převažují.²⁵

²⁵ BUCHTA, M. a kol. *Manažerská ekonomika II - Ekonomika podniku*. 2001. [str. 127].

Lze tvrdit, že převažujícím kritériem rozhodování v podnikovém hospodaření je maximalizace zisku, který je hlavním zdrojem růstu podniku, s přihlédnutím k dalším, resp. vedlejším podmínkám. Pro některá rozhodování se používá místo zisku cash flow.

Zisk plní funkce:

- a) Je kritériem pro rozhodování o všech základních otázkách ekonomiky podniku. O objemu výroby, nových výrobcích, investicích.
- b) Je hlavním zdrojem akumulace finančních zdrojů pro další rozvoj podniku.
- c) Je základem rozdělování důchodů mezi vlastníky, investory a stát.
- d) Je základním motivem veškerého podnikání a může být základem hmotné zainteresovanosti pracovníků.

1.4 Cash flow

Úkolem finančního řízení je zajistit, aby majetek firmy rostl. Hlavním trvalým a bezpečným zdrojem financování jeho růstu je zisk. To však nestačí. Podnik musí mít dostatek peněžních prostředků k tomu, aby mohl v potřebnou dobu zaplatit faktury za suroviny a energii, vyplatit mzdy a platy, zaplatit režijní náklady, splatit půjčky, zaplatit daně apod. To všechno jsou peněžní výdaje podniku. Aby je mohl uskutečnit, musí mít peněžní příjmy. Hlavním peněžním příjmem jsou tržby při prodeji za hotové, inkaso pohledávek, úvěry od banky a hotovostní vklady majitele. Peněžní příjmy a výdaje představují trvalý peněžní tok, cash flow. Úkolem finančního managementu je zajistit nejen tvorbu zisku, ale i to, aby podnik měl v každém okamžiku dostatečný stav hotovostí.

Rozdíl mezi ziskem a cash flow vzniká z důvodu, že:

- a) Existuje rozdíl mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádřením.
- b) Existuje časový nesoulad mezi hospodářskými operacemi vyvolávajícími náklady a jejich účetním zachycením.
- c) Používají se různé účetní metody, např. různé metody odepisování investičního majetku, což vede k rozdílu, mezi výnosy a příjmy, mezi náklady a výdaji a mezi ziskem a cash flow.

- d) Zisk vychází vždy z rozdílu mezi výnosy a náklady, zatímco koncepce cash flow je důsledně založena na příjmech a výdajích a vyjadřuje reálné toky peněz a jejich zásobu v podniku.

Pro důležitost cash flow se sestavuje zvláštní samostatný výkaz – výkaz o cash flow. V ČR mají povinnost sestavovat výkaz o cash flow podnikatelské subjekty, které mají povinnost mít účetní závěrku ověřenou auditorem a zveřejňovat ji.²⁶

²⁶ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 1996. [str. 329].

2 Analýza nákladů na dopravu v dané společnosti

V této kapitole se budu zabývat náklady na dopravu, které společnosti vznikají při realizaci zakázek.

2.1 Představení společnosti

Společnost Chládek a Tintěra Pardubice a.s. byla založena v dubnu roku 1994 jako dceřinná společnost litoměřické "matky" stejného jména. V roce 1997 byla firma transformována na akciovou společnost a byla zcela osamostatněna, takže v současné době se jedná o suverénní podnik s jasně vymezenou vlastnickou strukturou i dalšími perspektivami rozvoje. Další milník v historii společnosti přišel v roce 2008, kdy se stala součástí českého holdingu enteria a.s. Posláním organizace spatřuje nejen v pozici producenta kvalitních služeb a zboží, v pozici dobrého zaměstnavatele, ale také nositele a reprezentanta transparentně formulovaných mravních hodnot. Akcionářem podniku je holding Enteria, který drží 100% akcií firmy.

Předmětem činnosti společnosti je poskytování komplexních služeb v oblasti výstavby, rekonstrukce a opravy technické infrastruktury státu a obcí (koleje, mosty, silnice, vodovody, kanalizace) a v segmentu pozemního stavitelství (občanské, průmyslové, bytové, sociální, nemocniční stavby). Dynamicky rozvíjí nabídku informačních produktů v oblasti projekce a stavební diagnostiky, investičního a realizačního inženýringu včetně developerských projektů. Společnost je vedoucím podnikem na českém trhu termitového svařování kolejnic a budování bezстыkové koleje. Firma operuje na teritoriu České republiky, a to především ve východních Čechách, ve východní části středních Čech, na střední Moravě a od roku 2002 také v jižních Čechách. Svoji působnost rozšířila i do Slovenské republiky.

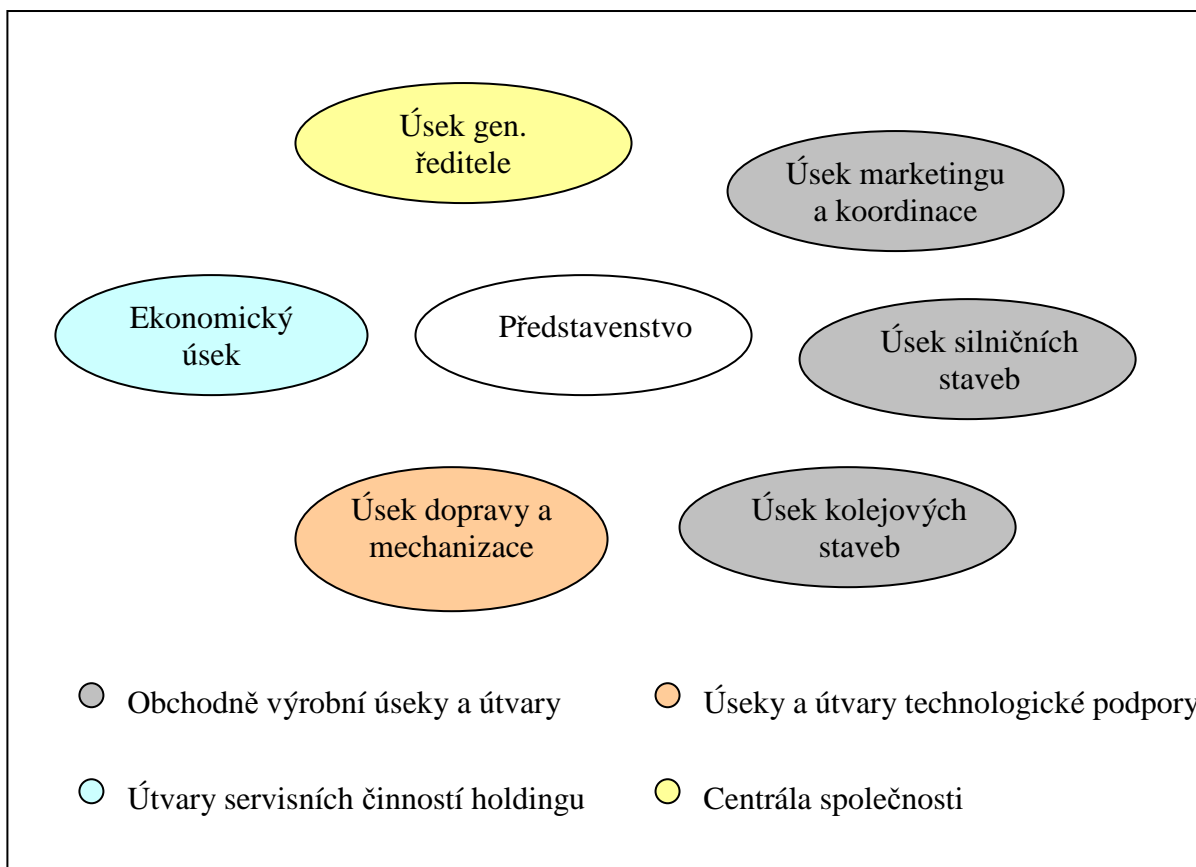
Roční objem prodeje vlastního zboží a služeb se pohybuje v rozmezí 2 až 3 miliard Kč. V roce 2010 činil obrát 2,055 miliardy Kč. Na počátku roku 2011 zaměstnává firma 466 pracovníků, z nichž téměř polovina jsou technici a inženýři. Vysokou míru vzdělanosti personálu považuje za klíčový nástroj přežití na globalizujícím se stavebním trhu, za zdroj kvality, produktivity i záruku budoucího rozvoje podniku.

Za svou nejvýznamnější diferenciaci považuje společnost podnikovou kulturu, pramenící z nadprůměrného lidského a sociálního kapitálu pracovního kolektivu, která se následně promítá do komfortní obsluhy zákazníků. Program důvěry, vyjádřený již v roce 1994

zakladatelským sloganem „Firma lidí pro lidi“, přispěl ke vzniku kompaktního pracovního týmu, identifikovaného s podnikovými cíli a firemní kulturou.²⁷

Firma je rozdělena do několika divizí, podle úseku jejich činnosti viz obrázek č. 3. Většinu zakázek na nákladní dopravu ve společnosti realizuje úsek dopravy a mechanizace. Jeho hospodařením se budu zabývat dále.

Obrázek č. 3: Organizační schéma společnosti



Zdroj: Materiály ChTPce, autor

2.2 Úsek dopravy a mechanizace

Úsek dopravy a mechanizace sídlí na Zeleném předměstí, v ulici K Vápence, č.p. 2 677, v Pardubicích. Ředitel a prokurista úseku je pan Tomáš Kakrda. Úsek dopravy a mechanizace se řadí mezi nejstarší střediska firmy. Jeho skromné počátky sahají až ke vzniku firmy v dubnu 1994. Posláním tehdejší autodopravy byla převážně podpora při kolejových stavbách. S rychlým růstem firmy a vznikem nových výrobních divizí se rozvíjela i autodoprava.

²⁷ Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. [online]. Pardubice: Chládek a Tintěra, Pardubice a.s., [cit. 2011-04-15]. Dostupný na WWW: < <http://www.cht-pce.cz/index.php?lng=cz> >

Postupně se obměnil zastaralý strojní park a přibyly speciální stroje. Souběžně se změnou strojního parku docházelo i k rozšiřování sortimentu služeb. Pro činnost úseku byl důležitý i nábor kvalitních strojníků.

Po změně systému řízení byl ustanoven obchodně-výrobní úsek doprava a mechanizace. Vývoj systému řízení vycházel ze zkušeností a potřeb ostatních divizí. Orientace divize je zaměřena z větší části na vnitřního zákazníka. Základem řízení je týmová práce s velkým důrazem na komunikaci. Pracovníci úseku pracují v duchu hesla „Kde neobstojí ostatní, obstojíme my“. To, že působí jako elitní sbor, jasně prokázala činnost úseku při odstraňování následků povodňových škod v roce 2002 a 2003, nasazení na koridorových stavbách nebo splnění kritérií daných ISO 9001 a ISO 14001.

Činnost úseku probíhá ve třech rovinách:

- a) Provozní. Slouží k přímému nasazení strojů a mechanizace na realizovaných stavbách firmy. Jedná se především o činnosti provádění zemních prací, přeprava nákladů, práce zdvihacích zařízení. Část nabídky střediska je využívána také externími zákazníky. Jedná se především o služby při přepravě speciálních strojů a materiálu.
- b) Servisní. Zajišťuje servis, opravy, legislativu speciálních strojů i ostatních vozidel firmy a provozuje půjčovnu drobné mechanizace.
- c) Obchodní. Středisko zabezpečuje obchodní činnost při nákupu vozidel a mechanizace celé firmy.²⁸

Úsek doprava a mechanizace provozuje elektrikářskou dílnu, zámečnickou dílnu a půjčovnu drobné mechanizace.

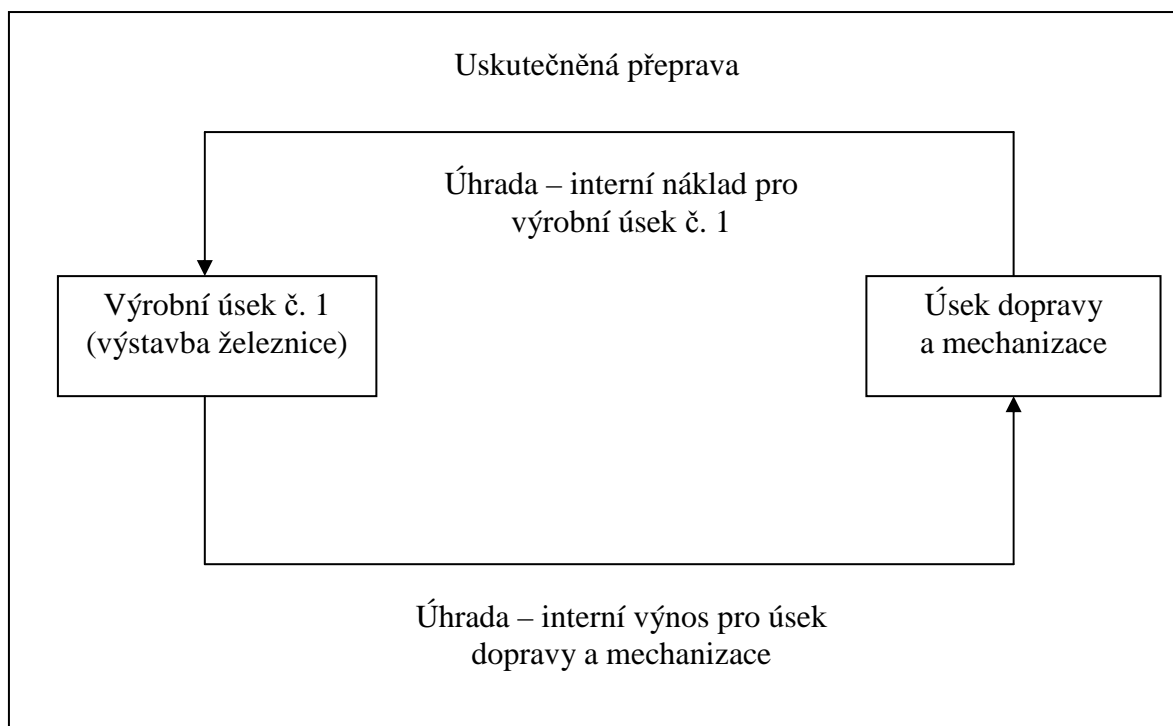
2.3 Základní členění nákladů společnosti a výkaz zisků a ztrát

Společnost primárně dělí náklady na náklady externí a interní. Náklady interní chápe jako náklady, které se hradí různým dílčím účetním jednotkám uvnitř firmy, a náklady externí jako náklady, které se hradí vnějším subjektům. Obdobně probíhá členění výnosů, kdy výnosy interní jsou výnosy z realizace zakázek uvnitř firmy a výnosy externí jsou výnosy z realizovaných zakázek pro externí subjekty. V takovémto členění jsou zachyceny na výkazu

²⁸ Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. [online]. Pardubice: Chládek a Tintěra, Pardubice a.s., [cit. 2011-04-15]. Dostupný na WWW: < <http://www.cht-pce.cz/index.php?lng=cz> >

zisků a ztrát, viz příloha č. 1. Na výkazu zisků a ztrát úseku dopravy a mechanizace jsou uvedeny všechny účty (zakázky), které jsou vedeny pod tímto úsekem. Lze tedy sledovat hospodářské výsledky jednotlivých strojů. Systém účtování ve vnitropodnikovém účetnictví je znázorněn na obrázku č. 4.

Obrázek č. 4: Systém účtování ve vnitropodnikovém účetnictví

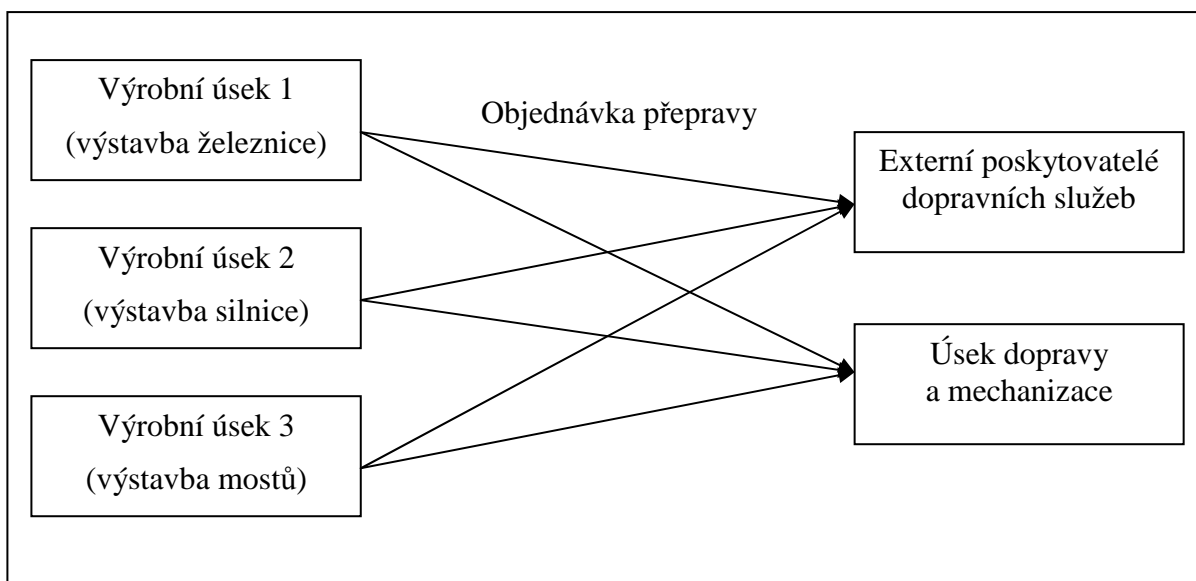


Zdroj: Autor

2.4 Systém získávání zakázek a systém účtování

Společnost Chládek a Tintěra Pardubice a.s. je rozdělena na několik úseků podle své činnosti viz obrázek č. 3. Většinu zakázek společnosti tvoří veřejné zakázky, či poddodávky v rámci veřejných zakázek. Získané zakázky jsou přidělovány k realizaci jednotlivým výrobním úsekům. Úsek dopravy a mechanizace je podpůrný úsek výrobních úseků a většinu jeho zakázek tvoří zakázky výrobních úseků. Výrobní úseky si u něj objednávají služby dle svých potřeb a úsek dopravy a mechanizace si účtuje do systému vnitropodnikového účetnictví částky za provedení. Schéma objednávání přepravy je znázorněno na obrázku č. 5.

Obrázek č. 5: Schéma součastného objednávání přepravy



Zdroj: Autor

Úsek dopravy a mechanizace má stanovený ceník služeb pro externí uživatele a pro interní uživatele. Ceny pro externí uživatele jsou přizpůsobeny cenám na trhu, orientují se dle významných konkurentů v odvětví s obdobnou nabídkou služeb. Ceny pro interní uživatele jsou oproti cenám pro externí uživatele nižší. Je to tak z důvodů, aby si výrobní úseky přednostně objednávaly přepravu od úseku dopravy a mechanizace a měly tak nižší náklady při realizaci zakázek, aby každý z úseků nemusel porovnávat nejvýhodnější nabídku na trhu a aby úsek dopravy a mechanizace byl vytížen. Další důvod proč společnost má vlastní úsek zajišťující přepravu je ten, že má do jisté míry zajištěno, že v okamžiku, kdy bude přepravu potřebovat, jí bude mít realizovánu a nevzniknou tak zbytečné prostoje a s nimi spojené náklady či možné dodatečné náklady na úhradu penále za nedodržení termínu realizace celé zakázky. Obdobně má zajištěno, že za přepravu neplatí více než je nutné a případné úspory z provozování vlastní dopravy zůstávají uvnitř společnosti.

Systém zúčtování uvnitř podniku pracuje pomocí vnitropodnikových účtů. Každý úsek společnosti má svůj základní účet, který si dále dělí na dílčí účetní jednotky. Na úseku dopravy a mechanizace má každý stroj svůj účet (tzv. zakázku), kam se účtují veškeré náklady a výnosy tohoto stroje. Stroje a nákladní vozy, které mají obdobné charakteristické rysy, jsou shromažďovány do skupin. Svůj účet má i elektrikářská dílna a zámečnická dílna a půjčovna drobné mechanizace. Svůj účet má režie samotného úseku, kam se účtují náklady na technicko-hospodářské pracovníky. Svůj účet má také režie dopravy samotné, kam se účtují náklady na dispečink, režijní materiál, provoz areálu a náklady na mzdy dělníků.

Dělníci pracují v hodinové mzdě. Tyto náklady jsou rozmělněny a přeneseny na účty jednotlivých strojů a to v hodinové sazbě, na účet výrobní režie. Díky tomu je možné sledovat hospodářský výsledek každého stroje zařazeného v evidenci.

Číslování účtů (zakázek) strojů ve vnitropodnikovém účetnictví:

AAAAB/CCDD

AAAA – číslo úseku (divize)

B – číslo střediska

CC – číslo skupiny

DD – číslo stroje ve skupině

Příklad: 10181/5003

1018 – úsek (divize) Doprava a mechanizace

1 – Středisko dopravy

50 – Dvoucestná rypadla

03 – číslo stroje

2.5 Technické zázemí úseku a jeho členění dle účetních skupin

Všechny stroje a nákladní vozy mající svůj účet a spadající pod úsek dopravy a mechanizace jsou zařazeny na středisko 1 – středisko dopravy.

Provádění zemních prací:

- a) Dvoucestná rypadla – 16 strojů - skupina 50.
- b) Bagr – 1 stroj – skupina 51.
- c) Kráčející bagr – 1 stroj – skupina 51.
- d) Bagr typu Tatra 815 UDS 214 – 1 stroj – skupina 51.
- e) Nakladače – 3 stroje – skupina 52.
- f) Vibrační válce – 3 stroje – skupina 53.
- g) Grejdr – 1 stroj – skupina 53.
- h) Příslušenství dvoucestných rypadel – 5 ks – skupina 59.

Nákladní vozy:

- i) Nákladní vozy sklápěcí – 6 vozů – skupina 54.
- j) Nákladní vozy – 2 vozy – skupina 55.
- k) Nákladní vozy s hydraulickou rukou – 5 vozů – skupina 55.
- l) Tahače – 4 vozy – skupina 57.

Autojeřáby:

- m) Autojeřáby – 2 vozy – skupina 56.

Doprovodná vozidla:

- n) Doprovodná vozidla – 2 vozy – skupina 58.

Přípojná vozidla

- o) Podvalníky a návěsy k tahačům, přeprava nadměrných nákladů – 5 vozů.
- p) Přívěsy valníkové – 4 vozy.
- q) Přívěsy sklápěčové – 2 vozy.

Některé stroje mají přiřazeny služební vozy s celkovou hmotností do 3,5 t. Celkem je to 19 vozů, včetně 2 doprovodných vozidel. Náklady spojené s provozem těchto vozů se účtují na účty strojů. Dále mají přiřazeny služební osobní vozy všichni zaměstnanci na úrovni technickohospodářských pracovníků. Tyto vozy mají zaměstnanci většinou i k soukromému užívání. Popis a obrázky vybraných strojů a vozů jsou uvedeny v příloze č. 2.

2.6 Náklady na provozování úseku dopravy a mechanizace

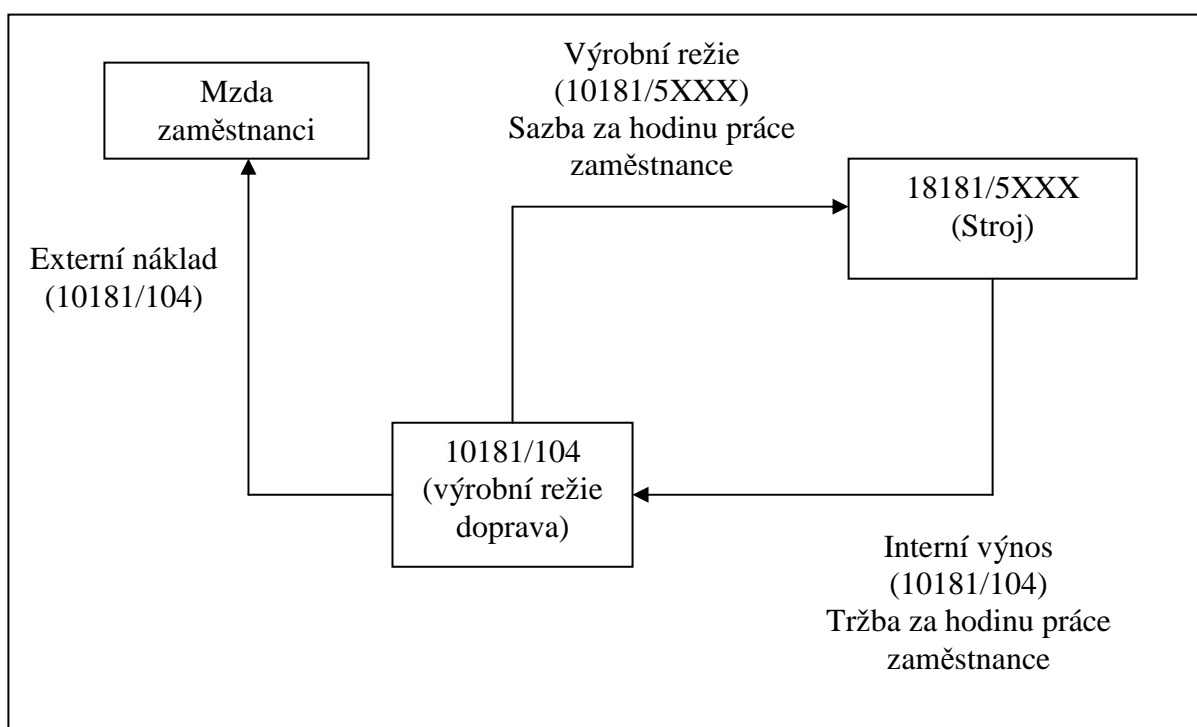
V této části práce se budu zabývat náklady, které vznikají úseku dopravy a mechanizace v souvislosti s jeho činností.

2.6.1 Systém účtování uvnitř úseku

Všechny stroje a nákladní vozy mající svůj účet a spadající pod úsek dopravy a mechanizace jsou zařazeny na středisko 1 – středisko dopravy. Středisko 1 má svůj účet 10181/104 (výrobní režie doprava), kam se účtují náklady na mzdy technicko-hospodářských pracovníků (THP), mzdy dělníků (D), náklady na provoz areálu a náklady na ostatní režii spojenou s výrobní činností střediska. Tyto náklady jsou fakticky uhrazeny a zahrnuty na výkazu zisků a ztrát na účtu 10181/104 v položkách externích nebo interních nákladů. Dělníci

pracují v hodinové mzdě. Tito dělníci jsou přiřazováni k jednotlivým strojům a náklady na tyto dělníky jsou promítnuty na výkazu zisku a ztrát na účtech strojů, v položce výrobní režie (VR). Tyto náklady jsou rovněž účtovány v hodinové sazbě, a to podle počtu vykázaných hodin dělníkem na daném stroji. Tato hodinová sazba je však vyšší než hodinová mzda zaměstnance. Jsou v ní rozloženy režijní náklady, které už byly z účtu 10181/104 fakticky uhrazeny. Položky VR, vystupující na účtech strojů, jsou pro daný stroj nákladem, ale zároveň vystupují v interních výnosech na účtu 10181/104. Tímto způsobem se rozpočítává výrobní režie střediska na jednotlivé stroje. Jinými slovy, z účtu 10181/104 je hrazena mzda dělníkům. Jejich služby jsou postoupeny strojům a náklady na tyto služby jsou účtovány na účty strojů v položce VR. Hodinová sazba za tyto služby je již navýšena o poměrnou část režijních nákladů, které s sebou každý zaměstnanec nese. Tržba z těchto služeb je vnitřním výnosem účtu 10181/104. Účtování uvnitř úseku je znázorněno na obrázku č. 6.

Obrázek č. 6: Znázornění účtování uvnitř úseku



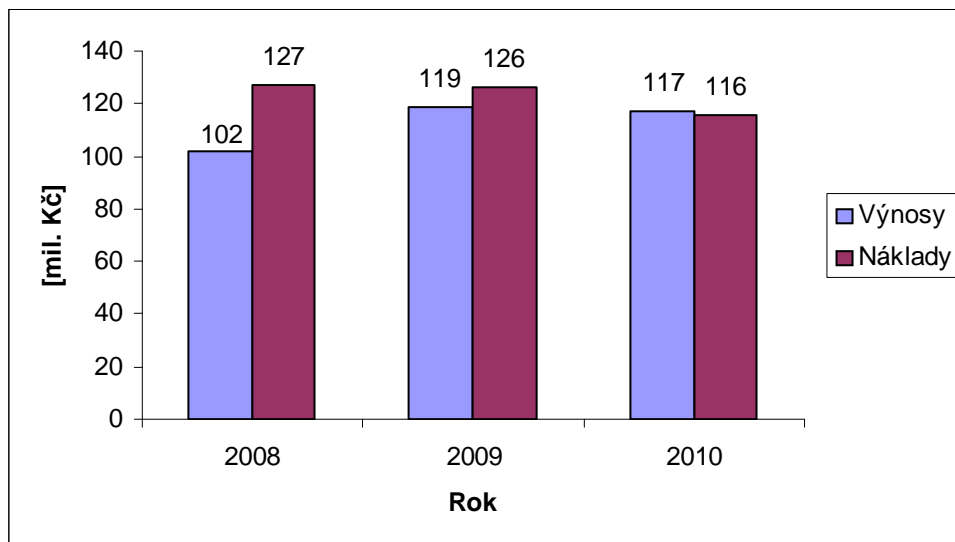
Zdroj: Autor

2.6.2 Náklady a výnosy

Náklady úseku doprava a mechanizace mají klesající vývoj. Do nákladů je připočítána i správní režie (SR) viz výkaz zisků a ztrát, která se účtuje pouze při externích zakázkách, a to v míře 9% z celkové fakturace. Výnos roku 2009 je vyšší oproti výnosu z roku 2008. V roce 2009 měla celá společnost historicky nejvyšší obrat. Je to způsobeno velkým množstvím

realizovaných zakázek a vysokou vytižeností strojů i pracovníků. V roce 2010 nastává pokles množství zakázek a nižší obrat společnosti než v roce 2009. Důsledkem jsou nižší výnosy. Optimalizací počtu zaměstnanců se podařilo snížit náklady, viz. obrázek č. 7.

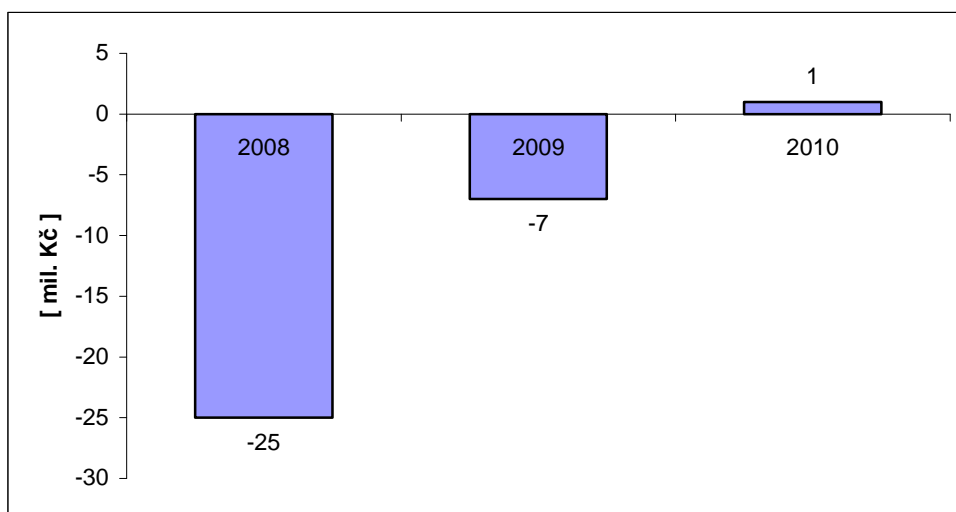
Obrázek č. 7: Vývoj výnosů a nákladů



Zdroj: Materiály ChTPce, autor

Hospodářský výsledek je kladný pouze v roce 2010, jak je patrné z obrázku č. 8, a to především díky poklesu nákladů. Je však třeba zohlednit, že úsek dopravy a mechanizace je úsekem podpůrným, nikoliv výrobně-obchodním, že většinu jeho výnosů tvoří výnosy interní, že cenové sazby jsou pro interní uživatele nižší, a že úsek dopravy a mechanizace zajišťuje nákup, prodej a servis všech vozů a strojů celé společnosti.

Obrázek č. 8: Vývoj hospodářských výsledků v letech 2008 - 2010

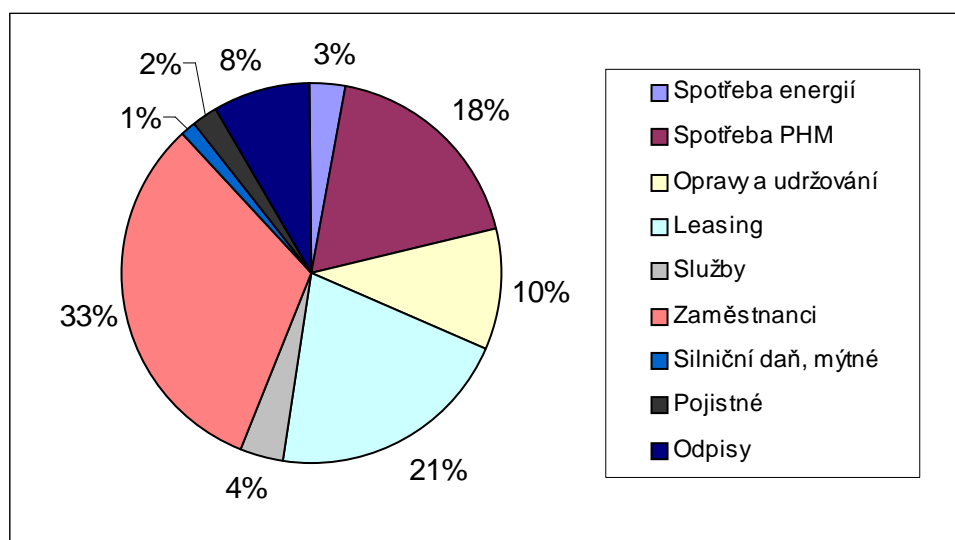


Zdroj: Materiály ChTPce, autor

2.6.3 Podíly nákladů na celkových nákladech v roce 2010

Největší skupinu nákladů tvoří náklady na zaměstnance. Dále jsou to náklady na leasing, náklady na PHM, náklady na opravy a udržování a odpisy, viz obrázek č. 9.

Obrázek č. 9: Podíly nákladů na celkových nákladech v roce 2010

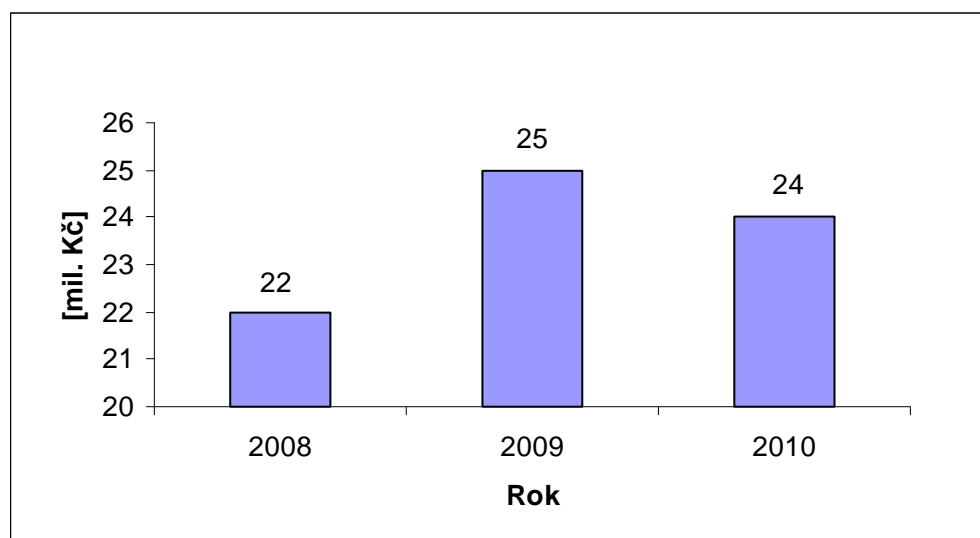


Zdroj: Materiály ChTPce, autor

2.6.4 Zaměstnanci

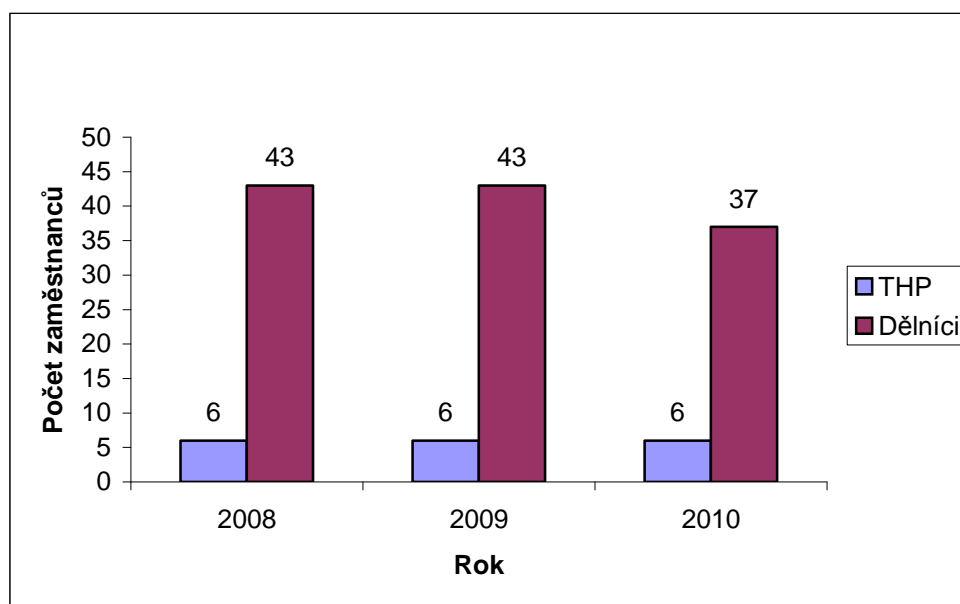
Náklady na zaměstnance mají největší podíl z celkových nákladů úseku. V roce 2010 tyto náklady činily 24 mil. Kč. Úsek dopravy a mechanizace nyní zaměstnává 43 pracovníků. Snížením počtu dělníků v roce 2010 došlo k úspoře nákladů, viz obrázek č. 10 a č. 11.

Obrázek č. 10: Vývoj nákladů na zaměstnance



Zdroj: Materiály ChTPce, autor

Obrázek č. 11: Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: Materiály ChTPce, autor

V roce 2010 klesl počet dělníků ze 43 na 37. Je to důsledek snížení množství zakázek v tomtéž roce. Počet technicko hospodářských pracovníků (THP) se nemění, viz obrázek č. 11. Snížením počtu dělníků v roce 2010 klesl počet odpracovaných hodin. Průměrný počet hodin odpracovaných jedním zaměstnancem se zvýšil, viz obrázek č. 10 a tabulka č. 1. Při předpokládané osmi hodinové pracovní době a efektivním fondu pracovní doby 253 dní za rok by měl každý zaměstnanec odpracovat 1 880 hodin za rok. Zaměstnanci pracují nad rámec základní pracovní doby, viz. tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Vývoj počtu odpracovaných hodin dělníky za rok

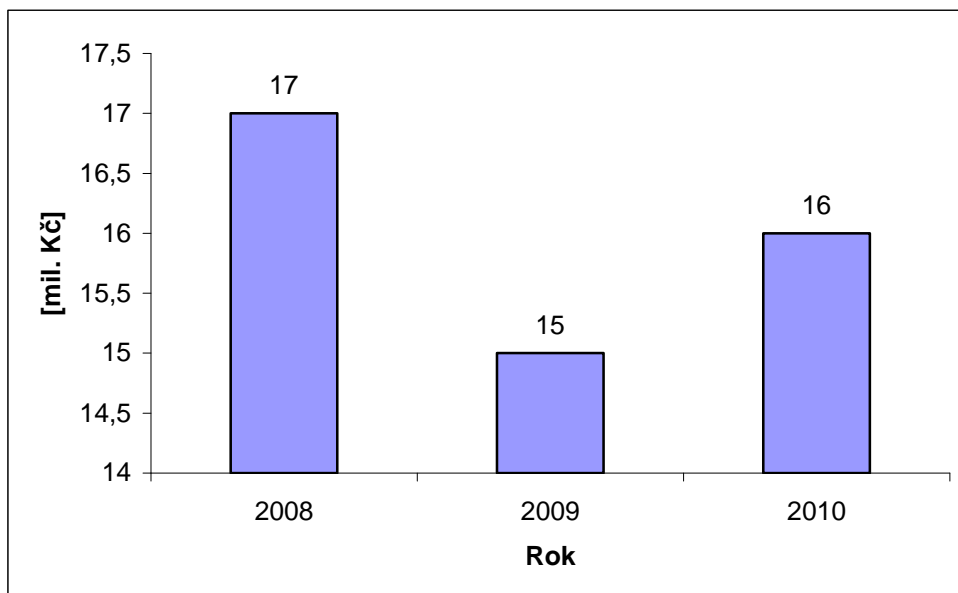
Rok	Počet odpracovaných hodin celkem	Průměrný počet hodin odpracovaných jedním dělníkem
2008	59 291	1 379
2009	81 510	1 896
2010	77 617	2 098

Zdroj: Materiály ChTPce, autor

2.6.5 Náklady na PHM

Náklady na PHM jsou úzce spjaty u vozidel s počtem najetých kilometrů (u strojů s počtem odpracovaných motohodin) a s cenami PHM na trhu. Společnost eviduje počty najetých km vozidel pouze v knihách jízd v papírové formě, bohužel však nemá zpracovanou žádnou jinou evidenci o počtu najetých km, například za rok. Stejně tak nesleduje spotřebu PHM ve vztahu k ujetým km (odpracovaným motohodinám). Spotřebu PHM u nákladních vozidel ovlivňuje využití užitečné hmotnosti vozidla (hmotnost nákladu), zda vozidlo jeelo s přípojným vozidlem či bez něj. Vývoj nákladů na PHM je znázorněn na obrázku č. 12.

Obrázek č. 12: Vývoj nákladů na PHM



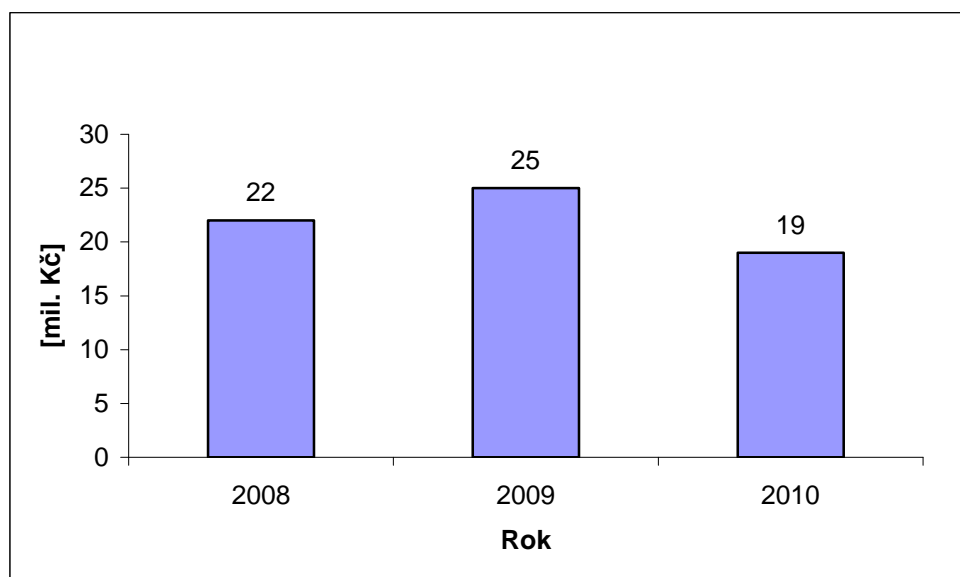
Zdroj: Materiály ChTPce, autor

Lze předpokládat, že významná obnova vozového parku mezi roky 2008-2009 výrazně přispěla ke snížení nákladů na PHM v roce 2009. Ceny PHM na trhu se neustále zvyšují. To může být i důsledek zvýšení nákladů na PHM v roce 2010 oproti roku 2009 viz obrázek č. 12.

2.6.6 Náklady na leasing

S přibývajícím množstvím zakázek v roce 2009 koresponduje i vývoj nákladů na leasing, kdy společnost významně investovala do obnovy strojního a vozového parku. Vývoj těchto nákladů je znázorněn na obrázku č. 13.

Obrázek č. 13: Vývoj nákladů na leasing



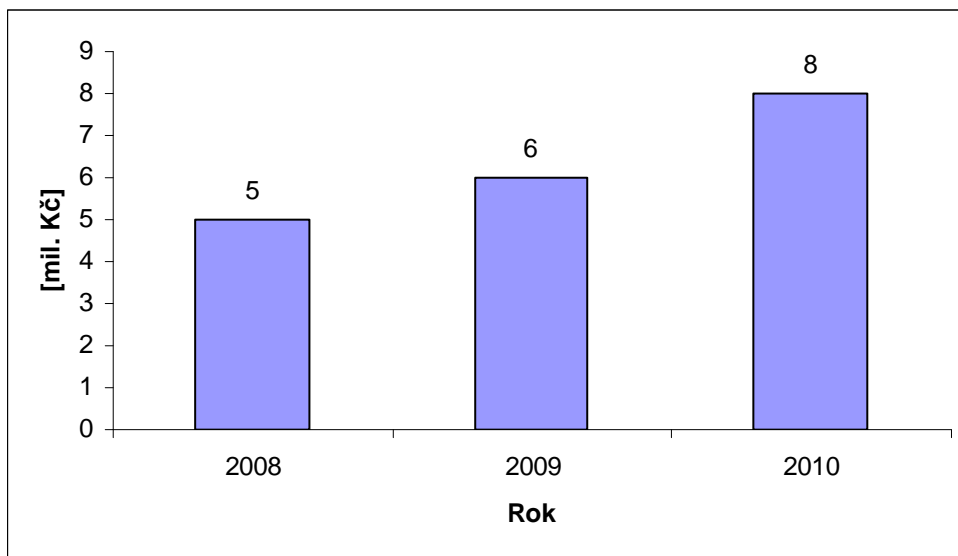
Zdroj: Materiály ChTPce, autor

V roce 2010 byly vlivem úbytku zakázek investice významně omezeny. Náklady na leasing v roce 2010 jsou především splátky leasingů uzavřených v předchozích letech. Jelikož se očekává pokles množství zakázek v příštím období, očekává se, že společnost nebude významně investovat do obnovy DHM a dojde k snížení těchto nákladů.

2.6.7 Náklady na odpisy DHM

Většinu těchto nákladů tvoří odpisy na nákladní vozy a stroje. Náklady na odpisy DHM průběžně stoupají. Je to důsledek ukončování leasingů a převodu majetku do společnosti. Předpokládá se, že po ukončení leasingů a zařazení strojů a vozů do majetku společnosti tyto náklady ještě vzrostou. Dále by měla následovat stagnace a pokles, způsobená úplným odepsáním některých vozů a strojů. Vývoj nákladů na odpisy DHM viz obrázek č. 14.

Obrázek č. 14: Vývoj nákladů na odpisy DHM

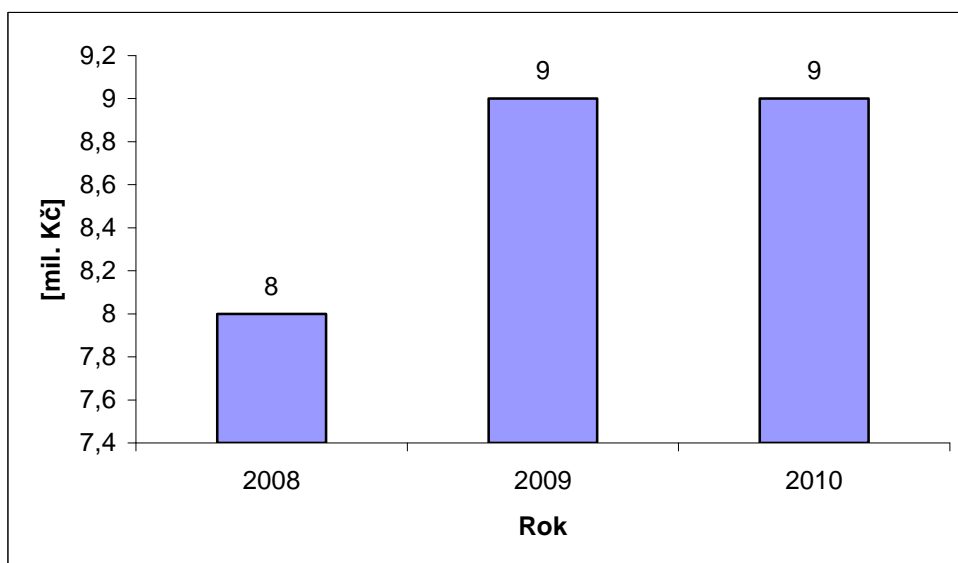


Zdroj: Materiály ChTPce, autor

2.6.8 Náklady na opravy a údržbu

Náklady na opravy a údržbu jsou závislé na množství ujetých km a stáří vozového/strojního parku. I přes významnou obnovu vozového parku náklady na opravy a udržování v roce 2009 oproti roku 2008 narůstají, jak je možné vidět na obrázku č. 15. Může to být způsobeno dražším servisem nových strojů a dodatečnými náklady na garanční prohlídky, či dražšími náhradními díly a vyššími sazbami v servisech a opravách.

Obrázek č. 15: Vývoj nákladů na opravu a udržování

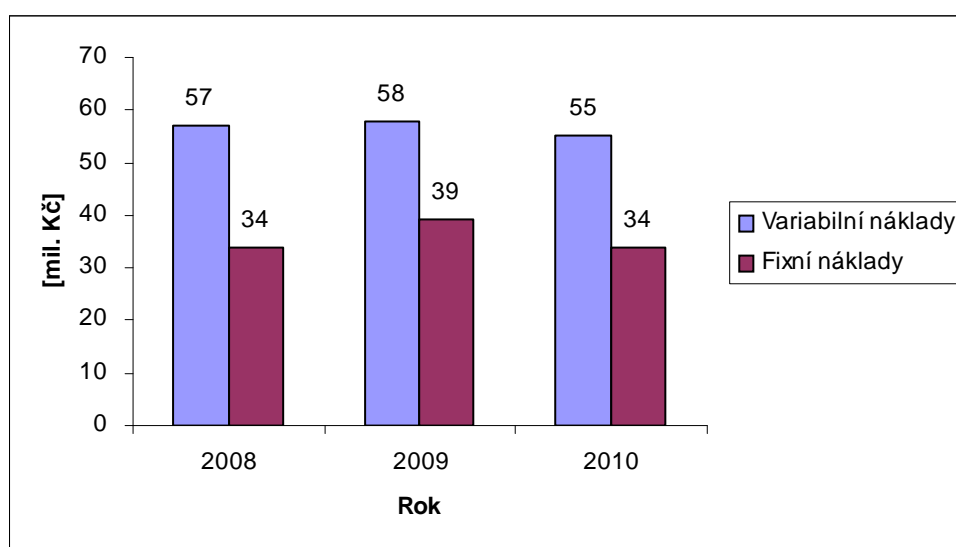


Zdroj: Materiály ChTPce, autor

2.6.9 Variabilní a fixní náklady

Variabilní náklady jsou náklady, které se mění s objemem produkce. V úseku dopravy a mechanizace to jsou náklady na PHM, náklady na dělníky, náklady na údržbu a opravy, náklady na energie, náklady na mýtné a náklady na služby. Fixní jsou náklady, které se s objemem produkce nemění. V úseku dopravy a mechanizace jsou to náklady na odpisy, náklady na leasing, náklady na silniční daň. Vývoj fixních a variabilních nákladů je znázorněn na obrázku č. 16.

Obrázek č. 16: Vývoj variabilních a fixních nákladů



Zdroj: Materiály ChTPce, autor

Větší skupinu nákladů tvoří náklady variabilní. V roce 2010 to bylo 62% z celkových nákladů. V budoucnu se očekává pokles tržeb v důsledku úbytku zakázek. Způsob jak dosáhnout lepšího hospodářského výsledku je snížení obou skupin nákladů.

3 Návrh úsporných opatření a jejich vyhodnocení

Hledání úspor je velice aktuální téma pro firmy, jejichž hlavní činností je realizace veřejných zakázek na výstavbu dopravní infrastruktury a jejichž hlavními příjmy jsou tržby z realizací těchto zakázek. Firmy působící v této oblasti se snaží vypořádat s úbytkem množství zakázek oproti rokům minulým. Tento fakt má souvislost s omezenými možnostmi státního rozpočtu a se sníženým objemem finančních prostředků uvolněným na výstavbu dopravní infrastruktury státu. Firmy při získávání zakázek svádí konkurenční boj. Ze strany investorů je vyvíjen tlak na snížení cen. Hledáním úspor se firmy snaží minimalizovat své náklady a maximalizovat zisk, či minimalizovat ztrátu. Oblastí a cest, kterými lze dosáhnout úspor je více.

Společnost Chládek a Titěra Pardubice a.s. získává stavební zakázky během celého roku. Budoucí vývoj množství získaných zakázek lze jen odhadovat a využití kapacit lze určit jen přibližně.

Hledat úspory je třeba i v nákladech na dopravu. Náklady na dopravu a provádění zemních prací při realizaci stavebních zakázek činily 15 % z celkových nákladů. Za rok 2010 to bylo celkem 238 mil. Kč, z toho 78 mil. Kč bylo hrazeno úseku dopravy a mechanizace. Náklady na železniční dopravu činili 5 mil. Kč, čili většinu nákladů tvoří náklady na silniční dopravu (98 %).

Příjmy úseku dopravy a mechanizace jsou přímo ovlivněny množstvím získaných zakázek. Zakázky ostatních úseků tvoří 90 % příjmů úseku dopravy a mechanizace. Oblast dopravy, vzato globálně, je negativně ovlivněna celosvětovou hospodářskou krizí. Dopravní firmy se vypořádají s nedostatkem zakázek, s velkou konkurencí a s tlakem na snižování cen v odvětví.

3.1 *Optimalizace vozového parku*

Možností, jak dosáhnout úspor v úseku dopravy a mechanizace je více. Předpokladem vytvoření kladného výsledku hospodaření je v první řadě využití kapacit. V případě úseku dopravy a mechanizace se jedná o vytížení vozového a strojního parku. Navrhují provést analýzu vytíženosti jednotlivých vozů (strojů) a s ohledem na budoucí vývoj množství zakázek provést optimalizaci počtu vozů (strojů). Jednou z možných úspor je odstranění (prodej) nevyužitých vozidel a strojů. Z očekávaného celkového úbytku zakázek oproti

minulému roku lze předpokládat, že kapacity, které nebyly dostatečně využity v roce minulém, nebudou využity ani v tomto roce. Příjmy z prodejů nepotřebného vybavení lze použít na vylepšení hospodářského výsledku. Výsledky hospodaření každého stroje nalezneme ve výkazu zisků a ztrát. Je třeba zaměřit se na stroje (vozidla), které vykazují záporný výsledek hospodaření, určit příčiny tohoto stavu. Zde je vhodné posuzovat každý stroj individuálně.

S tímto úzce souvisí outsourcing služeb. Outsourcingem služeb se vyhneme režijním nákladům a riziku záporného výsledku hospodaření stroje z příčiny prostojů. Kapacity (stroje), které byly málo využity v minulém období a vytvořily záporný výsledek hospodaření, navrhuji prodat.

Existuje-li předpoklad, že vozidlo nebude delší období využito, navrhuji převést toto vozidlo do tzv. Depozitu. Z vozidla, které je v depozitu se neplatí silniční daň a pojištění odpovědnosti plynoucí z provozu vozidla.

Možností, jak dosáhnout úspor, může být obnova vozového (strojního) parku. Navrhuji provést analýzu stáří vozidel (strojů) a nákladů na opravy a udržování. Přesáhnou-li náklady na opravy a údržbu reprodukční cenu vozu (stroje), pak je vhodné ho vyřadit.

3.2 *Optimalizace počtu zaměstnanců*

S využitím vozového a strojního parku koresponduje využití jejich obsluhy (zaměstnanců). Náklady vynaložené na zaměstnance jsou největší skupinou nákladů. Snížením jejich počtu lze dosáhnout úspor. Je třeba zaměstnávat právě tolik zaměstnanců, kolik je potřeba. Navrhuji provést analýzu jednotlivých činností společnosti, či činností jednotlivých zaměstnanců a zaměřit se na opodstatnění těchto činností.

Zakázky ve stavebním průmyslu mají sezónní charakter. Je to dáno technologickými postupy a klimatickými podmínkami, které neumožňují rovnoměrné rozložení práce během roku. Útlum je především v prvních dvou měsících roku, kdy pro část zaměstnanců (zejména řidiči) není využití. Jsou doma a pobírají 60 % jejich průměrné měsíční mzdy. V sezóně, když je práce příliš, není výjimkou práce nad rámec základní pracovní doby. Práce nad rámec základní pracovní doby zvyšuje průměrnou mzdu zaměstnanců. Možností jak dosáhnout úspor je převést tuto dopředu odvedenou práci navíc do mimo sezónního období. Průměrná mzda tak klesne a v mimo sezónním období by mohli zaměstnanci čerpat náhradní volno.

Jednou z priorit společnosti Chládek a Tintěra Pardubice a.s. je být dobrým zaměstnavatelem. Této prioritě odpovídá nadprůměrné finanční ohodnocení zaměstnanců. Možností jak dosáhnout úspor je snížení mezd zaměstnanců. Je to velmi nepopulární opatření, které může znamenat snížení motivace zaměstnanců, či odchod některých zaměstnanců. Je třeba vzít v úvahu, že k plošnému snižování mezd došlo u většiny zaměstnanců státní správy, a že trh práce nenabízí dostatek pracovních míst.

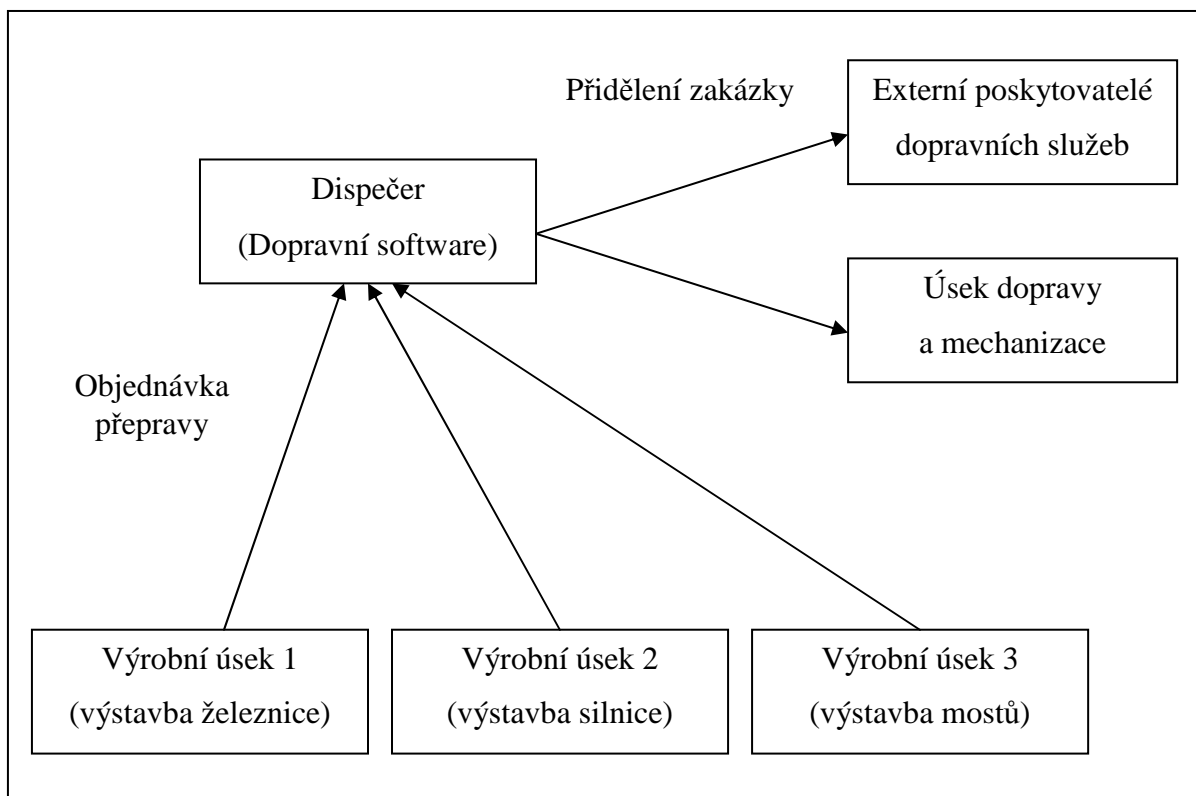
3.3 Řízení nákladů na dopravu na vyšší úrovni řízení

V současnosti si jednotlivé výrobní úseky objednávají přepravu dle svých potřeb samostatně, viz obrázek č. 5. Možností jak minimalizovat náklady na dopravu může být vytvoření nového systému objednávání přepravy, založený na centralizaci. Úseky budou sdělovat své požadavky na dopravu dispečerovi a ten bude zajišťovat jejich uspokojení. Vznikne tak ucelený přehled o potřebách organizace. Díky tomu bude možno lépe plánovat a volit nejlepší možnou variantu, která předpokládá vyšší využití vozidel a optimalizace jejich tras. Grafické znázornění je na obrázku č. 17.

Společnost Chládek a Tintěra Pardubice a.s. není vybavena žádným softwarem pro plánování a optimalizaci dopravního řešení. Vzhledem ke stále rostoucím nákladům (ceny PHM, mýtné, apod.) je instrument pro podporu optimalizace dopravních nákladů nezbytnou součástí fungující dopravní organizace.

Systém PLANTOUR od společnosti DIGITECH ČR umožňuje na základě každodenního zpracování objednávek navrhovat optimální trasy pro závoz dodacích míst. Trasy jsou navrhovány na základě aktuálních objednávek a vozového parku dynamicky tak, aby byly optimální z hlediska nákladů a zároveň respektovaly limit vytížení vozidla. Přímých úspor je možno dosáhnout redukcí tras, nákladů, počtu vozidel, ujetých kilometrů. Úspora přímých dopravních nákladů 10-30 % je ověřena desítkami implementací. Náklady na motorovou naftu za rok 2010 činily 14 mil. Kč. Předpokládané snížení nákladů o 10 % jen na motorové naftě by znamenalo úsporu ve výši 1,4 mil. Kč. Další skupinou, kde je možné dosáhnout úspor, je mýtné. Úsek za mýtné a dálniční známky zaplatil přes 400 tis. Kč v roce 2010.

Obrázek č. 17: Organizační schéma objednávání přepravy



Zdroj: Autor

3.4 Náklady na služební vozy

Téměř každý zaměstnanec úseku dopravy a mechanizace má přidělen služební vůz. Náklady na tyto vozy jsou účtovány na výrobní střediska, nebo na účty strojů. Navrhují provést přezkoumání opodstatněnosti služebních cest, s cílem optimalizace jejich tras a snížením nákladů. Navrhují provést optimalizaci počtu služebních vozů a prodej nadbytečných vozů. Jedním z benefitů pro zaměstnance jsou služební vozy k osobnímu užívání. Možností úspor může být zpoplatnění jejich soukromého užívání, a to alespoň ve výši nákladů na PHM. Téměř všechny osobní vozy jsou vybaveny zážehovým motorem. Náklady na Natural 95 v roce 2010 činily 2 mil. Kč. Snížením počtu ujetých km o 10 % dojde k úspoře jen na palivu 200 tis. Kč.

3.5 Náklady na PHM

Náklady na provozování silniční dopravy jsou velmi závislé na počtu ujetých km, u provádění zemních prací na počtu odpracovaných motohodin stroje. Z toho důvodu je důležité volit optimální trasu s cílem minimalizovat ujeté km. Spotřeba PHM je druhou největší skupinou nákladů.

3.5.1 Evidence ujetých kilometrů a evidence spotřeby PHM

Navrhuji zavést podrobnější evidenci ujetých km za rok u každého dopravního stroje/počet odpracovaných motohodin za rok u stroje. Dále bych doporučil zavést evidenci spotřeby PHM u každého dopravního prostředku/stroje vztahenou k určité jednotce odvedeného výkonu (ujeté km/odpracované motohodiny). Evidování spotřeby může odhalit závadu motoru, upozornit na krádeže PHM, či na nekvalitní palivo prodávané u čerpací stanice. U některých dopravních prostředků/strojů nepřináší sledování spotřeby PHM vypovídající výsledky vztahené ke skutečně odvedeným výkonům. Je to tak především u vozů typu Tatra 815 UDS 214 a vozů vybavených hydraulickým ramenem. Tyto vozy jsou vybaveny pouze měřidly ujeté vzdálenosti a nejsou vybaveny počítadly motohodin. Při provádění zemních prací či při práci s hydraulickým ramenem ale musí být motor u těchto vozidel v chodu. Když je motor v chodu, spotřeba PHM roste, avšak tato spotřeba není promítnuta žádným měřidlem výkonu. Řešením této problematiky by bylo zavedení vhodného systému GPS monitoring.

3.5.2 GPS monitoring

Tyto systémy umožňují určit polohu vozidla, zaznamenávají jeho trasu, začátek a konec výkonu, měří skutečně ujetou vzdálenost, měří počet motohodin, měří úbytek PHM přímo z nádrže vozidla. Systém je schopný rozlišit, zda vozidlo jede s přípojným vozidlem či nikoliv. Z těchto dat je pak systém schopný zpracovat knihu jízd, či výkonů, vést a kontrolovat spotřebu PHM. Získaná data jsou v elektronické podobě, což usnadňuje jejich zpracování. Systém umožňuje propojení s užívanými informačními systémy ve společnosti. Umožňuje plánování a optimalizaci tras, naviguje řidiče. Systém lze nainstalovat do služebních osobních vozů, nákladních vozů i strojů. Tento systém umožňuje lepší kontrolu nad zaměstnanci. Díky funkcím lze zefektivnit činnost každého zaměstnance, stroje a tudíž i celého úseku.

3.5.3 Vybudování vlastní čerpací stanice

Úsek dopravy a mechanizace by mohl ve svém areálu vybudovat vlastní čerpací stanici. Vybudování vlastní čerpací stanice umožňuje účinnou kontrolu nad spotřebou PHM. Snahou je zabránit či alespoň omezit ztráty a úniky způsobené nedokonalým systémem kontroly. Zkušenosti z praxe ukazují, že při provozu vlastní malé čerpací stanice lze ušetřit až 20 % pohonných hmot, nehledě na další významné úspory jako jsou velkoobchodní cena nafty, úspora času a nákladů na přejezdy techniky a v neposlední řadě i zaručená kvalita paliva od renomovaných dodavatelů. Výdej PHM by mohl probíhat na osobní kartu zaměstnance. Náklady na motorovou naftu v roce 2010 činily 14 mil. Kč. Úspora by tak činila 2,8 mil. Kč.

3.5.4 BIO nafta

Dalším úsporným opatřením by mohlo být tankování BIO nafty. Ta se používá jako náhrada za ropná paliva pro vznětové motory. Cena BIO nafty je přibližně o 10 % nižší oproti naftě vyráběné z ropy. BIO nafta je vyráběna z obnovitelných zdrojů a její spalování má ekologicky pozitivnější následky než spalování nafty vyráběné z ropy. Také má lepší mazací schopnosti a tak snižuje opotřebení motoru. Výrobci musí přimíchávat do nafty vyráběné z ropy 5 % BIO nafty. Na trhu je k dostání ještě tzv. směsná motorová nafta 30 % BIO složky a 70 % klasické nafty.

3.6 *Využití volných kapacit*

Dosáhnout úspor lze i vyšším využitím volných kapacit. Navrhuji nabídnout volné kapacity k pronájmu. Volné kapacity jsou především v zimních měsících, kdy jsou stavby z technologických důvodů pozastaveny. K využití kapacit by mohlo dojít při údržbě silnic a chodníků v zimě, kdy je naopak nedostatek posypových vozů a techniky. Obdobně lze nabídnout pomoc obcím s úklidovými pracemi.

3.7 *Dodavatelé*

Navrhuji přenést tlak na snižování cen, který je ve stavebním průmyslu, na dodavatele. Navrhuji udělat nová výběrová řízení na dodavatele s cílem snížit ceny. Jedná se především o poskytovatele telefonních služeb, poskytovatele internetu, pojišťovny, servisů a pneuservisů. Výhodou může být, že téměř všechny osobní vozy jsou jedné značky, stejně tak je to v případě vozů nákladních, tudíž má společnost silnou vyjednávací pozici. Zaměřil bych se na věrností programy dodavatelů. V případě, že společnost nevybuduje vlastní čerpací

stanici PHM, navrhnul bych udělat výběrové řízení na výhradního dodavatele PHM. Za služby, energie a pojistné zaplatila společnost v roce 2010 téměř 8 mil. Kč. 10% snížením cen je možno dosáhnout úspory až 800 tis. Kč.

Závěr

Chládek a Tintěra, Pardubice a.s. je velkou, dynamicky se rozvíjející společností. Je významným zaměstnavatelem Pardubického kraje. Obrat společnosti, od svého založení v roce 1994, každým rokem rostl, mimo drobných výkyvů v letech 1998, 2001 a 2010. V roce 1994 dosahoval obrat společnosti 38 mil. Kč. Obrat společnosti za rok 2010 činil 2,055 miliardy Kč. Této skutečnosti odpovídá vývoj počtu zaměstnanců. V roce 1994 to bylo 55 zaměstnanců, na počátku roku 2011 společnost zaměstnávala přes 450 pracovníků. Historicky nejvyššího obratu společnost dosáhla v roce 2009, kdy zaměstnávala nejvíce pracovníků. Obrat v roce 2009 činil 2,771 miliardy Kč, a počet zaměstnanců téměř 500. Společnost se musela vyrovnat s úbytkem zakázek v roce 2010. Pokles výnosů se promítl i na úsek dopravy a mechanizace. Hospodářský výsledek úseku byl však kladný, a to díky snížení nákladů o 10 mil. Kč.

Náklady úseku jsem rozdělil do několika skupin podle toho, s čím byly spojeny. Následně jsem zjistil, které skupiny nákladů mají největší podíl na nákladech celkových. U největších skupin nákladů jsem provedl srovnání v čase na základě údajů, poskytnutých společností za rok 2008-2010, a posoudil jejich vývoj.

Při sběru dat, seznamováním se s společností a na základě analýzy nákladů jsem navrhl úsporná opatření, která by měla vést ke snížení nákladů. Jedná se především o optimalizaci strojního a vozového parku, počtu zaměstnanců, počtu služebních vozidel. Dále jsem navrhl evidovat spotřebu PHM, jako palivo používat BIO naftu a vybudovat vlastní čerpací stanici, změnit systém objednávání přepravy, využít volné kapacity a upravit vztahy s dodavateli. Je třeba vzít v úvahu, že společnost očekává významný úbytek zakázek i v tomto roce. Snižování nákladů je cestou k minimalizaci ztráty či k maximalizaci zisku.

Zpracování práce pro mě bylo velice přínosné. Měl jsem možnost porovnat si své teoretické poznatky s praxí v podniku.

Použitá literatura

- [1] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-211-5
- [2] MELICHAR, Vlastimil; JEŽEK, Jindřich. *Ekonomika podniku – pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-916-7
- [3] KONEČNÝ, Miloš. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované vyd. Brno: VUT Brno, 2003. ISBN 80-214-2304-8
- [4] BUCHTA, Miroslav a kol. *Manažerská ekonomika II – Ekonomika podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2001. ISBN 80-7194-387-8

Elektronické dokumenty

- [5] *Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.* [online]. Pardubice: Chládek a Tintěra, Pardubice a.s., [cit. 2011-04-15]. Dostupný na WWW:
<<http://www.cht-pce.cz/index.php?lng=cz>>
- [6] *Profesionální plánování tras PLANTOUR* [online]. Praha: Digitech Praha, [cit. 2011-04-20]. Dostupný na WWW:
<http://www.corbitconnect.de/index.php?kat_id=120&toc_0=127>.
- [7] *Global monitoring experts* [online]. Praha: GX solution Praha, aktualizováno 2010. [cit. 2011-04-20]. Dostupný na WWW: <<http://www.gxsolutions.cz>>.
- [8] *Vnitropodniková čerpací stanice s nadzemní nádrží* [online]. Litvínov: G7, a.s. Litvínov, aktualizováno 2006. [cit. 2011-04-20]. Dostupný na WWW:
<<http://www.g7.cz/cz/cerpaci-stance-nabidka.php>>.
- [9] *Bionafta* [online]. Pardubice: Univerzita pardubice, FChT, katedra fyzikální chemie. [cit. 2011-04-20]. Dostupný na WWW: <<http://kfch.upce.cz/index.html>>.
- [10] Interní materiály společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Vývoj počtu odpracovaných hodin dělníky za rok.....	35
---	----

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Průběh celkových nákladů	16
Obrázek č. 2: Vztahy mezi výnosy, náklady a hospodářským výsledkem.....	22
Obrázek č. 3: Organizační schéma společnosti	26
Obrázek č. 4: Systém účtování ve vnitropodnikovém účetnictví	28
Obrázek č. 5: Schéma součastného objednávání přepravy	29
Obrázek č. 6: Znázornění účtování uvnitř úseku	32
Obrázek č. 7: Vývoj výnosů a nákladů.....	33
Obrázek č. 8: Vývoj hospodářských výsledků v letech 2008 - 2010	33
Obrázek č. 9: Podíly nákladů na celkových nákladech v roce 2010	34
Obrázek č. 10: Vývoj nákladů na zaměstnance	34
Obrázek č. 11: Vývoj počtu zaměstnanců	35
Obrázek č. 12: Vývoj nákladů na PHM.....	36
Obrázek č. 13: Vývoj nákladů na leasing	37
Obrázek č. 14: Vývoj nákladů na odpisy DHM	38
Obrázek č. 15: Vývoj nákladů na opravu a udržování	38
Obrázek č. 16: Vývoj variabilních a fixních nákladů.....	39
Obrázek č. 17: Organizační schéma objednávání přepravy	43

Seznam zkratk

VR	Výrobní režie
SR	Správní režie
ChTPce	Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.
THP	Technickohospodářský pracovník
PHM	Pohonné hmoty
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
HR	Hydraulické rameno

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Výkaz zisků a ztrát v letech 2008-2010

Příloha č. 2 – Technické zázemí úseku dopravy a mechanizace

Příloha č. 1

Výkaz zisků a ztrát v letech 2008-2010

Výkaz zisků a ztrát v roce 2008

Č. účtu	Popis účtu	Výnosy ext.	Výnosy int.	Náklady ext.	Náklady int.	VR	SR	HV
10180/102	Výrobní režie THP (stř. 180)	122	0	-6 312	-36		0	-6 226
10181/104	Výrobní režie doprava (stř. 181)	880	31 428	-24 706	-87		0	7 515
10181/318	Drobné zak. do limitu autodoprava	7 140					-643	6 497
10181/5001	MHS 01		1 817	-1 399	-23	-979	0	-584
10181/5002	MHS 02		1 214	-1 368	-2	-628	0	-785
10181/5003	MHS 03		2 262	-1 981		-921	0	-640
10181/5004	MHS 04		2 077	-1 332		-1 097	0	-352
10181/5005	MHS 05		1 936	-855		-940	0	141
10181/5006	MHS 06		835	-846	-2	-265	0	-278
10181/5007	MHS 07	34	2 208	-1 121		-972	-3	146
10181/5008	MHS 08	34	2 153	-1 017		-1 006	-3	160
10181/5009	MHS 09		2 223	-3 669		-1 000	0	-2 446
10181/5010	MHS 10	4	2 042	-2 050		-1 093	0	-1 096
10181/5011	MHS 11		2 010	-1 944	-2	-876	0	-813
10181/5012	MHS 12		1 713	-873	-2	-746	0	92
10181/5013	MHS 13		1 222	-411		-270	0	542
10181/5099	MHS pronájem	0	1 070	-1 893		-222	-5	-1 049
10181/5101	bagr MH City		1 516	-1 403		-641	0	-528
10181/5102	bagr MM A91	21	1 461	-2 403		-967	0	-1 888
10181/5103	1E0 3135 T 815 UDS 214	53	955	-742		-779	-5	-518
10181/5104	PUA 89-58 T 815 UDS 114	8	975	-647		-997	-1	-661
10181/5105	PUA 91-33 T 815 UDS 214		1 209	-913		-910	0	-615
10181/5201	E00 0562 nakladač JCB 4CX		1 033	-493	-2	-833	0	-295
10181/5202	E00 8509 nakladač JCB		1 004	-1 225		-797	0	-1 017
10181/5203	E01 0069 nakladač kolový NH W170	57	199	-1 487		-610	-5	-1 846
10181/5301	HAMM 3412 válec vibrační	36	87	-51		-33	-3	36
10181/5302	HAMM 3516 válec vibrační	22	123	-820		-68	-2	-745
10181/5303	VV 100 válec vibrační		34	-5			0	28
10181/5304	E00 8506 grejdr	279	584	-2 874		-862	-25	-2 898
10181/5401	PUN 75-68 T 815		386	-301		-513	0	-428
10181/5402	PUO 14-38 Liaz 250		747	-351		-790	0	-394
10181/5403	1E1 6634 Liaz 18.29 SB		645	-410		-626	0	-391
10181/5404	2E4 4005 T 815	11	559	-1 639		-720	-1	-1 790
10181/5405	2E2 8865 T 815	8	827	-1 142		-905	-1	-1 213
10181/5406	2E7 6901 T 815	12	672	-1 367		-801	-1	-1 485
10181/5501	2E4 2030 Man 10.210	17	830	-910		-788	-2	-852
10181/5502	PUP 45-03 AVIA A31			-39			0	-39
10181/5503	1E3 1733 MAN s HR		1 036	-700		-773	0	-437
10181/5504	2E5 6262 Man 26.430 s HR	49	1 069	-2 097		-806	0	-1 785
10181/5505	3E3 3131 Man 26.440 s HR	1	1 171	-1 745		-686	0	-1 260
10181/5506	PUB 08-85 T 815 s HR	3	583	-935	-3	-682	0	-1 035
10181/5507	3E3 4012 AVIA A31		114	-7			0	107
10181/5601	PUA 95-80 autojeřáb T148 AD 020	10	801	-483	-2	-766	-1	-442
10181/5602	E00 0557 autojeřáb DEMAG AC 35	113	1 769	-716		-929	-4	233
10181/5701	3E4 5444 tahač Man 26.480	112	1 326	-2 429		-898	-10	-1 900

Č. účtu	Popis účtu	Výnosy ext.	Výnosy int.	Náklady ext.	Náklady int.	VR	SR	HV
10181/5702	3E1 9600 tahač Man 26.480	108	1 222	-2 391	-2	-842	-11	-1 915
10181/5703	PUN 46-57 tahač Volvo	121	1 011	-939		-710	-11	-529
10181/5704	3E5 6116 tahač Man		1 332	-1 609		-562	0	-839
10181/5801	2E1 2447 VW Multivan - DV			0			0	0
10181/5802	3E4 4521 Škoda Roomster - DV			-23				-23
10181/5901	Pušl ASB		38	-146		-3	0	-112
10181/5902	Kladeč pražců ASL 5		336	-78				258
10182/104	Výrobní režie půjčovna (stř. 182)	424	0	-1 443	-10		-39	-1 068
10182/221	Čerpadla, míchačky - půjčovna	3	274	-104			0	174
10182/222	Hutnící technika - půjčovna	23	1 358	-1 144			-2	236
10182/223	Kompresory, pneumatické nářadí - půjčovna	77	816	-310			-7	576
10182/224	Kolejářská technika - půjčovna	1	2 172	-446			0	1 727
10182/225	Křovinořezy, pily - půjčovna	1	411	-101			0	312
10182/226	Přívěsy, vleky - půjčovna		188	-46				142
10182/227	Elektrocentrály, svářečky, ruční elekt. nářadí	35	870	-180			-3	721
10182/228	Ostatní technika - půjčovna	0	752	-345			-2	404
10183/306	Provoz dílny autodoprava	43	3 808	-1 929		-2 857	-95	-1 030
	Celkem:	9 861	92 511	-91 348	-173	-34 170	-885	-24 203

Uvedené hodnoty jsou v tis. Kč.

Výkaz zisků a ztrát v roce 2009

Účet č.	Popis účtu	Výnosy ext.	Výnosy int.	Náklady ext.	Náklady int.	VR	SR	HV
10180/102	Výrobní režie THP (stř. 180)	61	0	-6 244	-8		0	-6 190
10181/104	Výrobní režie doprava (stř. 181)	333	23 872	-27 099	-57		0	-2 950
10181/312	pronájem strojů CHT Morava	362		-595			0	-233
10181/318	Drobné zak. do limitu autodoprava	350					0	350
10181/5001	MHS 01	199	921	-430	-11	-343	0	336
10181/5002	MHS 02	1 069	1 330	-1 251	-8	-217	0	923
10181/5003	MHS 03	166	2 384	-796	-6	-604	0	1 144
10181/5004	MHS 04	167	2 920	-999	-17	-872	0	1 198
10181/5005	MHS 05	12	1 242	-483		-398	0	374
10181/5006	MHS 06	17	50	-634			0	-567
10181/5007	MHS 07	10	2 762	-1 036	-3	-742	0	990
10181/5008	MHS 08	88	3 739	-901		-927	0	1 999
10181/5009	MHS 09		3 447	-2 850		-885	0	-288
10181/5010	MHS 10		3 062	-1 805	-3	-780	0	475
10181/5011	MHS 11	152	2 769	-2 061		-743	0	117
10181/5012	MHS 12	50	2 648	-1 794	-3	-690	0	210
10181/5013	MHS 13		3 169	-1 440		-759	0	970
10181/5014	MHS 14		1 252	-962	-3	-343		-56
10181/5015	MHS 15		1 228	-939	-5	-347		-63
10181/5099	MHS pronájem	2 309	2 545	-3 602	-3	-61	0	1 189
10181/5101	bagr MH City	65	1 743	-1 569		-620	0	-380
10181/5102	bagr MM A91	148	1 954	-2 363	-11	-765	0	-1 037
10181/5103	1E0 3135 T 815 UDS 214	3	1 248	-1 071	-18	-695	0	-533
10181/5104	PUA 89-58 T 815 UDS 114	38	1 352	-566	-8	-583	0	234
10181/5105	PUA 91-33 T 815 UDS 214	15	1 772	-690	-13	-826	0	257
10181/5201	E00 0562 nakladač JCB 4CX		1 389	-364	-8	-702	0	315
10181/5202	E00 8509 nakladač JCB		1 205	-789	-23	-702	0	-309
10181/5203	E01 0069 nakladač kolový NH W170	326	999	-1 567	-16	-392	0	-651
10181/5301	HAMM 3412 válec vibrační	214	127	-34		-86	0	222
10181/5302	HAMM 3516 válec vibrační	52	72	-576	-1		0	-453
10181/5303	VV 100 válec vibrační	12	97	-12		-12	0	85
10181/5304	E00 8506 grejdr	1 522	578	-2 018		-725	0	-643
10181/5401	PUN 75-68 T 815	175	1 123	-304	0	-484	0	509
10181/5402	PUO 14-38 Liaz 250	1	886	-278	0	-606	0	3
10181/5403	1E1 6634 Liaz 18.29 SB	2	765	-358	-2	-503	0	-95
10181/5404	2E4 4005 T 815	329	1 090	-1 106	-4	-727	0	-417
10181/5405	2E2 8865 T 815	17	1 191	-691	-2	-658	0	-142
10181/5406	2E7 6901 T 815	25	1 133	-1 428	-2	-653	0	-924
10181/5501	2E4 2030 Man 10.210	47	1 054	-614	-1	-551	0	-66
10181/5502	PUP 45-03 AVIA A31			-28			0	-28
10181/5503	1E3 1733 MAN s HR	22	1 585	-746		-585	0	276
10181/5504	2E5 6262 Man 26.430 s HR	86	1 666	-2 029	-1	-675	0	-953
10181/5505	3E3 3131 Man 26.440 s HR	36	1 937	-1 995	-7	-640	0	-669
10181/5506	PUB 08-85 T 815 s HR	17	947	-843	-5	-554	0	-438
10181/5507	3E3 4012 AVIA A31		161	-8				153
10181/5601	PUA 95-80 autojeřáb T148 AD 020	10	117	-62	-1	-66	0	-2
10181/5602	E00 0557 autojeřáb DEMAG AC 35	30	1 471	-720	-9	-522	0	250
10181/5603	E01 5511 autojeřáb DEMAG AC 40	46	254	-2 392	-8	-645	0	-2 745

Účet č.	Popis účtu	Výnosy ext.	Výnosy int.	Náklady ext.	Náklady int.	VR	SR	HV
10181/5604	E01 4000 autojeřáb DEMAG AC 55		203	-360	-8	-54		-218
10181/5701	3E4 5444 tahač Man 26.480	346	2 053	-2 541	-6	-565	0	-713
10181/5702	3E1 9600 tahač Man 26.480	317	2 058	-2 409	-5	-670	0	-708
10181/5703	PUN 46-57 tahač Volvo	278	1 233	-658	-15	-523	0	314
10181/5704	3E5 6116 tahač Man	433	2 094	-2 841	-13	-720	0	-1 047
10181/5801	2E1 2447 VW Multivan - DV		19	-13		-81	0	-76
10181/5802	3E4 4521 Škoda Roomster - DV		19	-69		-27		-78
10181/5901	Puší ASB		183	-332	-56		0	-205
10181/5902	Kladeč pražců ASL 5		12	-162			0	-150
10181/5903	Rýhovač	5	126	-50	-3		0	77
10181/5904	Vrtací zařízení		45	-17	-5			23
10181/5905	Bourací kladivo Montabert 700			-18				-18
10182/104	Výrobní režie půjčovna (stř. 182)	205	38	-1 604	-3		-11	-1 375
10182/221	Čerpadla, míchačky - půjčovna	12	384	-195	-14		0	188
10182/222	Hutní technika - půjčovna	59	2 135	-1 150	-7		0	1 037
10182/223	Kompresory, pneumatické nářadí - půjčovna	36	1 653	-450	-2		0	1 238
10182/224	Kolejářská technika - půjčovna	108	2 101	-286	-14		0	1 909
10182/225	Křovinořezy, pily - půjčovna	6	574	-76			0	503
10182/226	Přívěsy, vleky - půjčovna	2	157	-40	-21		0	99
10182/227	Elektrocentrály, svářečky, ruční elekt. nářadí	6	824	-300	-3		0	528
10182/228	Ostatní technika - půjčovna	1	787	-285	-9		0	494
10183/306	Provoz dílny autodoprava	84	4 168	-2 510		-2 456	-160	-874
	Celkem:	10 481	108 120	-97 502	-448	-27 785	-171	-7 305

Uvedené hodnoty jsou v tis. Kč.

Výkaz zisků a ztrát v roce 2010

Účet č.	Popis účtu	Výnosy ext.	Výnosy int.	Náklady ext.	Náklady int.	VR	SR	HV
10180/102	Výrobní režie THP (stř. 180)	353	0	-6 677	-7		0	-6 331
10181/104	Výrobní režie doprava (stř. 181)	80	26 567	-25 698	-148		0	801
10181/312	pronájem strojů CHT Morava	1 536		-810			0	725
10181/318	Drobné zak. do limitu autodoprava	0					0	0
10181/5001	MHS 01	35	144	-130	-1	-34	0	15
10181/5002	MHS 02	80	585	-378		-125	0	162
10181/5003	MHS 03	112	1 015	-533	-3	-252	0	339
10181/5004	MHS 04	100	2 144	-533	-22	-611	0	1 079
10181/5005	MHS 05			-119	-1	-8	0	-128
10181/5006	MHS 06			-75				-75
10181/5007	MHS 07	34	2 534	-898	-28	-697	0	944
10181/5008	MHS 08		3 011	-874	-22	-833		1 283
10181/5009	MHS 09		3 317	-1 630	-11	-928	0	748
10181/5010	MHS 10	289	883	-1 259	-18	-814	0	-918
10181/5011	MHS 11		3 164	-1 963	-15	-747	0	438
10181/5012	MHS 12	-2	2 868	-1 539	-11	-743	0	574
10181/5013	MHS 13	407	2 334	-1 754	-17	-661	0	311
10181/5014	MHS 14	34	2 378	-2 380	-28	-658	0	-654
10181/5015	MHS 15	202	2 852	-2 220	-6	-836	0	-8
10181/5016	MHS 16 LIEBHERR		2 977	-2 137	-6	-825		9
10181/5017	MHS 17 LIEBHERR	54	2 894	-1 741	-17	-717	0	474
10181/5099	MHS pronájem	214	171	-345		-49	0	-8
10181/5101	bagr MH City	40	1 363	-1 621	-3	-559	0	-780
10181/5102	bagr MM A91	26	2 297	-1 074	-8	-812	0	428
10181/5103	1E0 3135 T 815 UDS 214	432	615	-623	-17	-331	0	76
10181/5104	PUA 89-58 T 815 UDS 114	330	317	-121	-13	-120	0	393
10181/5105	PUA 91-33 T 815 UDS 214		1 865	-678	-11	-722	0	454
10181/5201	E00 0562 nakladač JCB 4CX	3	1 419	-466	-23	-720	0	214
10181/5202	E00 8509 nakladač JCB	21	1 151	-506	-10	-714	0	-58
10181/5203	E01 0069 nakladač kolový NH W170	1 064	480	-861	-19	-664	0	0
10181/5301	HAMM 3412 válec vibrační	272	89	-73	-2	-56	0	228
10181/5302	HAMM 3516 válec vibrační		187	-47		-3	0	137
10181/5303	VV 100 válec vibrační	5	37	-10	-2	-3	0	28
10181/5304	E00 8506 grejdr	1 177	380	-669		-593	0	295
10181/5401	PUN 75-68 T 815	39	968	-466	-7	-543	0	-10
10181/5402	PUO 14-38 Liaz 250		857	-391	-9	-592	0	-135
10181/5403	1E1 6634 Liaz 18.29 SB		727	-306	-7	-473	0	-60
10181/5404	2E4 4005 T 815	69	1 377	-696	-15	-719	0	16
10181/5405	2E2 8865 T 815	67	1 352	-683	-5	-674	0	58
10181/5406	2E7 6901 T 815	30	1 262	-1 090	-14	-628	0	-440
10181/5501	2E4 2030 Man 10.210	48	1 155	-666	-22	-534	0	-19
10181/5502	PUP 45-03 AVIA A31			-198	-23			-220
10181/5503	1E3 1733 MAN s HR	173	1 026	-338	-7	-280	0	574
10181/5504	2E5 6262 Man 26.430 s HR	128	1 764	-890	-1	-668	0	333
10181/5505	3E3 3131 Man 26.440 s HR	1 787	1 063	-3 788	-2	-388	0	-1 328
10181/5506	PUB 08-85 T 815 s HR	5	327	-624	-11	-220	0	-522
10181/5507	3E3 4012 AVIA A31		119	-6				113
10181/5508	3E9 6799 Man 26.440 s HR	109	1 071	-879	-3	-371	0	-72

Účet č.	Popis účtu	Výnosy ext.	Výnosy int.	Náklady ext.	Náklady int.	VR	SR	HV
10181/5601	PUA 95-80 autojeřáb T148 AD 020	5					0	5
10181/5602	E00 0557 autojeřáb DEMAG AC 35		186	-97		-3	0	87
10181/5603	E01 5511 autojeřáb DEMAG AC 40	23	1 757	-2 412	-11	-499	0	-1 141
10181/5604	E01 4000 autojeřáb DEMAG AC 55	133	2 178	-2 063	-4	-620	0	-375
10181/5701	3E4 5444 tahač Man 26.480	254	1 750	-1 161	-8	-613	0	222
10181/5702	3E1 9600 tahač Man 26.480	241	2 121	-1 463	-17	-641	0	242
10181/5703	PUN 46-57 tahač Volvo	202	1 137	-766	-50	-529	0	-6
10181/5704	3E5 6116 tahač Man	399	2 202	-2 824	-5	-623	0	-852
10181/5801	2E1 2447 VW Multivan - DV	6	101	-30	-1	-117	0	-41
10181/5802	3E4 4521 Škoda Roomster - DV	3	85	-92	-3	-217	0	-224
10181/5901	Puší ASB	5	356	-337	-58		0	-34
10181/5902	Kladeč prazců ASL 5		0	-155				-155
10181/5903	Rýhovač		86	-66	-3			17
10181/5904	Vrtací zařízení	27	106	-40			0	93
10181/5905	Bourací kladivo Montabert 700		75	-112				-37
10182/104	Výrobní režie půjčovna (stř. 182)	7	103	-1 713	-7		0	-1 610
10182/221	Čerpadla, míchačky - půjčovna	35	379	-141	-4		0	269
10182/222	Hutnická technika - půjčovna	172	1 964	-557	-5		0	1 574
10182/223	Kompresory, pneumatické nářadí - půjčovna	13	1 241	-392	-2		0	861
10182/224	Kolejářská technika - půjčovna	147	1 320	-505	-11		0	951
10182/225	Křovinořezy, pily - půjčovna	5	517	-49	-6		0	467
10182/226	Přívěsy, vleky - půjčovna	21	497	-187	-17		0	314
10182/227	Elektrocentrály, svářečky, ruční elekt. nářadí	3	724	-187	-1		0	539
10182/228	Ostatní technika - půjčovna	69	523	-307	-3		0	282
10183/306	Provoz dílny autodoprava	200	2 369	-1 938	-5	-798	-145	-317
10183/313	Provoz elektrodílny	45	785	-653	0	-138	0	39
	Celkem:	11 367	105 667	-89 707	-809	-25 724	-145	649

Uvedené hodnoty jsou v tis. Kč.

Zdroj: Materiály ChTPce

Provádění zemních prací

Menzi Muck A91 V2 Mobil MH 91

- naklápěcí hlava Powertilt PT 09
- rovná lžice š. 2 m
- podkop š. 80 cm, 60 cm
- zdvihací zařízení
- bourací kladivo, vrták



UDS 214

- nástavba UDS 214
- podvozek Tatra 815
- lžíce š. 120, 80, 60 cm, děrovaná na kostky



Grejdr New Holland 156.A

- laserová nivelace Laica Rugby 400
- délka 10 m
- šířka radlice 3,6 m



Rypadlo, nakladač JCB 4 CX

- šesti účelová čelní lopata
- podkopová lžíce š. 80, 60, 30 cm



Vibrační válec HAMM 3516

- váha 16 t
- kompaktometr



Dvoucestná rypadla Orenstein – Koppel MHS.2; Liebherr A 900 C ZW

- 11 strojů je vybaveno otočnou hlavou ST 22-360.
- Smlouva s ČD o provozování drážní dopravy na tratích celostátních i regionálních.
- Licence k provozování drážní dopravy.

- Osvědčení dopravce.
- Průkaz způsobilosti drážního vozidla.
- Průkaz způsobilosti – zdvihací zařízení ČD.
- Stroje jsou plněny biologicky odbouratelnými oleji Q8, Panolin.



Přídavné zařízení: Ryhovač T 900

- šířka 20 cm
- hloubka 80 cm
- použití: pro dvoucestná rypadla

**Kladač pražců ASLS Windhoff**

Nadměrné přepravy

Tahač MAN TGA 26.480

- výkon 480 HP
- max. hmotnost soupravy 60 t
- povolení na nadměrný náklad

Podvalník Nootboom OSDS-58-04V

- max nosnost 47 t
- max délka ložné plochy 16 m
- 2 natáčecí nápravy

Návěs Nootboom OVB-48-03V

- do 19,5 m nosnost 36 t
- max délka 29m nosnost 10 t
- dálkově natáčecí náprav



Nákladní vozy s hydraulickým ramenem

MAN TGX 26.430 6x4

- výkon 430HP
- nosnost 14 t
- délka ložné plochy 6,2 m

HR Hiab XS 288

- dálkové ovládání
- nosnost 9 t
- dosah 12,5 m



Nákladní vozy sklápěčové

TATRA T815-2 EURO III

- třístranný sklápěč
- délka ložné plochy 5 m
- nosnost 14 t



Zdvihací zařízení

Autojeřáb TEREX DEMAG AC55 L

- Průkaz způsobilosti – zdvihací zařízení na ČD
- max. nosnost: 55 t
- max dosah: 44 m + 15 m



Zdroj: Materiály ChTPce, autor