

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu**

Efektivita logistického systému ve výrobním podniku

Daniela Škarvadová

**Bakalářská práce
2012**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Daniela ŠKARVADOVÁ**
Osobní číslo: **E09208**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Efektivita logistického systému ve výrobním podniku**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

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

1. Úvod, cíle práce
2. Role logistiky v podniku
3. Efektivní logistický systém
4. Charakteristika zkoumaného podniku
5. Dopravní logistika ? efektivita systému
6. Zásoby ? nákup a řízení
7. Efektivita logistického řízení
8. Závěry a doporučení

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- CEMPÍREK, V., KAMPF, R. Logistika. Pardubice: Institut Jana Pernera, 2005
DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B. Logistika: procesy a jejich řízení. Brno: Computer Press, 2003
KONEČNÝ, M. Logistika v systémech řízení podniku. Ostrava: VŠB - Technická univerzita, 2006
LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; ELLRAM, Lisa M. Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. Praha: Computer Press, 2000.
LUKŠŮ, Vladimír. Logistika 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001.
SIXTA, J., ŽIŽKA, M. Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů. Brno: Computer Press, 2009
SVOBODA, V., LATÝN, P. Logistika. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2003

Vedoucí bakalářské práce: PaedDr. Alexandr Šenec
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 15. června 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2012



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 22. června 2011

PROHLÁŠENÍ

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2012

Daniela Škarvadová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce PeadDr. Alexandru Šencovi za jeho odborné rady a materiály, které mi pomohly při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Olze Vackové za poskytnutí veškerých potřebných informací o podniku Motorpal, a.s.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá řízením logistického systému v podniku Motorpal, a.s. Jejím cílem je teoretický popis hodnocení efektivity logistického systému a jeho aplikace do praxe. Teoretická část se zabývá především základními pojmy a činnostmi logistiky. U činností jsou definována teoretická kritéria jejich zhodnocení. V praktické části je pak na teoretickém základu posouzeno fungování existujícího logistického systému. V závěru je daný systém zhodnocen a jsou definovány návrhy na zlepšení jeho fungování.

KLÍČOVÁ SLOVA

Logistika, Logistické řetězce, Logistické aktivity, Logistické řízení, Logistický systém, Řízení zásob, Dopravní logistika, Manipulace a skladování, Informační systém

TITLE

The Efficiency of the logistic System in Manufacturing

ANNOTATION

This bachelor thesis focuses on the management of the logistic system in the Motorpal inc. company. There is a theoretical description evaluating the efficiency of the logistic system and how it works in the field. The theoretical part deals with mainly basic terms and how logistics function. Included in the function section the theoretical criteria is defined through its evaluation. In the practical part the already existing logistic system is evaluated. The conclusion evaluates the given system and some proposals are stated to better the function of the system.

KEYWORDS

Logistics, Logistic chain, Logistic activities, Logistic management, Logistic system, The management of inventory, Manipulation and storage, Informational systems.

OBSAH

ÚVOD A CÍLE PRÁCE	11
1. ROLE LOGISTIKY V PODNIKU	12
1.1. ZÁKLADNÍ POJMY	12
1.1.1. Pojem logistika	12
1.1.2. Logistické aktivity	12
1.1.3. Materiálový tok	14
1.1.4. Logistické řízení	15
1.1.5. Logistický systém.....	16
1.2. CÍLE PODNIKOVÉ LOGISTIKY	16
1.2.1. Vnější cíle.....	17
1.2.2. Vnitřní cíle.....	17
1.3. JEDNOTLIVÉ SLOŽKY PODNIKOVÉ LOGISTIKY	18
1.3.1. Zásobování	18
1.3.2. Doprava	19
1.3.3. Manipulace s materiálem a skladování.....	20
1.3.4. Informační systém	21
2. EFEKTIVNÍ LOGISTICKÝ SYSTÉM	23
2.1. METODY VYUŽÍVANÉ V LOGISTICE	23
2.1.1. Obecné metody	23
2.1.2. Specifické metody a metody tvůrčího myšlení.....	24
2.2. KRITÉRIA HODNOCENÍ LOGISTICKÝCH ČINNOSTÍ	25
2.3. MĚŘENÍ EFEKTIVITY JEDNOTLIVÝCH SLOŽEK PODNIKOVÉ LOGISTIKY	25
2.3.1. Zásobování – měření a efektivita.....	26
2.3.2. Doprava – řízení	28
2.3.3. Manipulace a skladování – řízení	29
2.3.4. Informační systémy – uplatnění v logistice.....	30
3. CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO PODNIKU	32
3.1. ZÁKLADNÍ INFORMACE O PODNIKU MOTORPAL, A.S.	32
3.2. VÝVOJ SPOLEČNOSTI V LETECH 2006 – 2010	32
3.3. VÝROBA PODNIKU	34
3.4. ZAMĚŠTNANCI	36
3.5. FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU	37
3.5.1. Ukazatele likvidity.....	37
3.5.2. Ukazatele výnosnosti.....	39
3.5.3. Ukazatele aktivity	40
3.5.4. Ukazatele zadluženosti	43
4. DOPRAVNÍ LOGISTIKA – EFEKTIVITA SYSTÉMU	45
4.1. DOPRAVA HOTOVÝCH VÝROBKŮ ODBĚRATELŮM	45
4.2. VNITROPODNIKOVÁ DOPRAVA	46
4.2.1. Doprava materiálu od dodavatelů a přeprava polotovarů mezi pobočkami	46
4.2.2. Srovnání vlastních a externích nákladů na dopravu mezi pobočkami.....	47
4.2.3. Přeprava dílců v rámci pobočky mezi jednotlivými dílnami a ostatní vozový park.....	49
4.3. NÁKLADY NA DOPRAVU	51
5. ZÁSoby – NÁKUP A ŘÍZENÍ	52
5.1. ZMĚNY VELIKOSTI ZÁSOb V LETECH 2006 – 2010	52
5.2. INFORMAČNÍ SYSTÉM	53
5.2.1. Vývoj informačního systému	53
5.2.2. Využití informačního systému pro řízení zásob	54
5.3. ŘÍZENÍ ZÁSOb	54
6. EFEKTIVITA LOGISTICKÉHO SYSTÉMU	56

6.1.	KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKEM	56
6.2.	INTERNÍ KOMUNIKACE	57
6.3.	DÉLKA ČASU OD OBJEDNÁNÍ PO DODÁNÍ VÝROBKŮ	58
6.4.	CELKOVÁ EFEKTIVITA	60
6.4.1.	Efektivita informačního systému.....	60
6.4.2.	Efektivita dopravního systému	61
6.4.3.	Skladování	62
6.4.4.	Efektivita řízení zásob	63
ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....		65
POUŽITÁ LITERATURA		66
SEZNAM PŘÍLOHA		67

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Dělení metod uplatňovaných v logistice	23
Tabulka 2: Tržby od jednotlivých odběratelů z let 2006 – 2010 (v tis. Kč).....	33
Tabulka 3: Přehled tržeb za vlastní výrobky a služby v období 2006 – 2010 (v tis. Kč).....	34
Tabulka 4: Počty zaměstnanců v letech 2006 – 2010.....	37
Tabulka 5: Propočet běžné likvidity	37
Tabulka 6: Propočet rychlé likvidity	38
Tabulka 7: Propočet hotovostní likvidity	38
Tabulka 8: Propočet rentability tržeb	39
Tabulka 9: Propočet výdělečné síly podniku.....	39
Tabulka 10: Propočet výnosnosti celkových aktiv	40
Tabulka 11: Propočet výnosnosti vlastního kapitálu	40
Tabulka 12: Hodnoty tržeb za prodané zboží a průměrná zásoba v letech 2006 – 2010 (v Kč) ..	41
Tabulka 13: Přehled ročních tržeb a pohledávek z let 2006 – 2010 (v tis. Kč).....	42
Tabulka 14: Hodnoty stálých aktiv a ročních tržeb z let 2006 – 2010 (v tis. Kč)	42
Tabulka 15: Přehled hodnot celkového dluhu a celkových aktiv (v tis. Kč).....	43
Tabulka 16: Výpočet ukazatele úrokového krytí.....	44
Tabulka 17: Náklady na externí dopravce	46
Tabulka 18: Náklady na externí dopravu (EMPO, s.r.o.).....	48
Tabulka 19: Srovnání nákladu na vlastní a externí dopravu.....	48
Tabulka 20: Náklady na vnitropodnikovou dopravu	49
Tabulka 21: Přehled nákladů na dopravu v letech 2006 – 2010 (v tis. Kč).....	51
Tabulka 22: Vývoj jednotlivých druhů zásob v letech 2006 – 2010 (v tis. Kč).....	53
Tabulka 23: Délka času od zadání objednávky po expedici výrobků.....	59

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Schéma shrnutí logistiky.....	15
Obrázek 2: Dělení a prioritizace cílů logistiky	17
Obrázek 3: Schémata velikosti dodávek odběratelským zemím v letech 2006-2010.....	33
Obrázek 4: Graf přehledu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v období 2006 – 2010.....	35
Obrázek 5: Graf vývoje počtu zaměstnanců (THP, D) v letech 2006-2010	37
Obrázek 6: Graf vývoje obrátu zásob v letech 2006 – 2010.....	41
Obrázek 7: Graf vývoje doby obrátu zásob v období 2006 – 2010.....	41
Obrázek 8: Graf vývoje doby obrátu pohledávek v letech 2006 – 2010	42
Obrázek 9: Graf vývoj doby obrátu stálých aktiv v letech 2006 – 2010	43
Obrázek 10: Graf vývoje zadluženosti v letech 2006 – 2010.....	43
Obrázek 11: Mapa cesty z Jemnice do Jihlavy	47
Obrázek 12: Rozložení dílen pobočky v Batelově	50
Obrázek 13: Graf vývoje nákladů na dopravu v letech 2006 – 2010	51
Obrázek 14: Graf vývoje jednotlivých položek zásob v období 2006 – 2010.....	53
Obrázek 15: Komunikace podniku se zákazníkem při vyřizování objednávek.....	56
Obrázek 16: Zjednodušené schéma fungování systému EDI	57
Obrázek 17: Postup výroby od zadání zakázky po dopravu k cílovému zákazníkovi.....	58
Obrázek 18: Efektivní informační systém	60
Obrázek 19: Graf vývoje části tržeb, které jsou použity na externí dopravu.....	61
Obrázek 20: Vývoj obrátu zásob v letech 2006 – 2010.....	63
Obrázek 21: Vývoj doby obrátu zásob v letech 2006 – 2010.....	64

SEZNAM ZKRATEK

ROS	Rentabilita tržeb
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
ROA	Rentabilita celkových aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
EDI	Electronic data interchange
ISO	International Standard Organisation

ÚVOD A CÍLE PRÁCE

Sledování logistických činností a řešení problémů s nimi spojených je v současné době důležitou součástí řízení většiny výrobních podniků. Logistika se stává jednou z klíčových částí podniku, jelikož v rámci ní je manipulováno s velkou částí kapitálu. Proto je důležité analyzovat logistické náklady a snažit se je minimalizovat, ovšem ne na úkor kvality či zpomalení výroby.

Hlavním cílem práce je zhodnocení efektivity logistického systému. V práci jsou popisovány a posuzovány hlavní části logistického systému, a to zásobování, dopravní logistika, skladování, manipulace a informační systém, a zhodnoceny náklady na ně vynaložené. U zásobování budou aplikovány teoretické propočty a na jejich základě bude posouzena efektivita jeho fungování. Ostatní části logistiky budou analyzovány především z hlediska nákladů. V závěru by mělo být docíleno celkového zhodnocení řízení logistického systému a případně podány návrhy na zlepšení.

Podnik Motorpal, a.s. je vybrán pro bakalářskou práci, jelikož autorka zde několikrát pracovala jako brigádnice přímo ve výrobě a také zde absolvovala odbornou praxi, během níž mohla poznat podnik z perspektivy vyššího managementu.

Celá práce je rozdělena do šesti částí. První dvě jsou zaměřeny na teoretický základ logistiky. V následující třetí kapitole je přiblíženo fungování podniku pomocí stručné finanční analýzy a popisu výrobních a personálních činností. Poslední tři kapitoly jsou pak již zaměřeny přímo na logistický systém, a to nejprve na jeho popis a v závěrečné kapitole na posouzení jeho efektivity. V závěru by se autorka chtěla pokusit navrhnout způsoby, které by vedly ke zlepšení celkového fungování logistického systému, popřípadě ke snížení logistických nákladů.

1. ROLE LOGISTIKY V PODNIKU

Základním úkolem logistiky v podniku, tedy podnikové logistiky, je usilování o to, aby podnik dosahoval optimálních nákladů v daném čase. Další úkol spočívá ve snaze o zvýšení přizpůsobivosti podniku měnícím se podmínkám, a to nejen ekonomickým, ale také technologickým, výrobním a podmínkám trhu.

1.1. Základní pojmy

1.1.1. Pojem logistika

Nejprve je třeba správně definovat základní pojmy, které se objevují v logistice. Nejdůležitější pojem, tedy logistika, není žádným novodobým názvem. Již ve starověku se tímto pojmem vyjadřovalo praktické počítání s číslicemi nebo matematická a symbolická logika. Vědní disciplínou se však logistika stala až ve 20. století během druhé světové války, kdy ji armáda začala využívat pro zásobování svých jednotek.

Hospodářské pojetí logistiky bylo zformulováno až v 60. letech 20. století v USA pod pojmem rhochrematika. Tento pojem pochází z řeckých slov rho a chrema znamenajících téci a zboží, čili tato věda řešila tok zboží, výrobků apod.

V průběhu 80. let se v západní Evropě začíná prosazovat vlastní logistika v pojetí integrujícím materiálové a informační toky. Na počátku 21. století se pak pro podniky stává logistika velmi užitečným nástrojem, jelikož je k životu podniku nezbytné, aby bylo zboží, popř. služby k dispozici ve správném množství, na správném místě, ve správném okamžiku, a to s vynaložením přiměřených nákladů.

Teoreticky pojem logistika definujeme jako *„koordinované přemísťování hmotných prostředků (materiálu, surovin, polotovarů) v prostoru a v čase, včetně příslušných nehmotných toků (propagace, převodů vlastnictví, apod.), při vynaložení přiměřených nákladů a při plném uspokojení zákazníka (zákazník je nejvýznamnějším článkem tohoto řetězce)“* [1]. Obsah logistiky můžeme rozdělit na dvě části, obecnou a věcnou. Do obecného obsahu se zařazuje ovládání veškerého hmotného toku do podniku, podnikem a z podniku. Součástí věcného obsahu je pak pohybový proces v předvýrobních etapách, ve výrobě a v distribuci.

1.1.2. Logistické aktivity

Logistické aktivity lze členit dle několika pohledů. P. Bělohoubek člení logistiku podle dvou hledisek:

- 1 z hlediska potřeb podniku na:
 - a. nákupní,
 - b. výrobní a
 - c. distribuční,
- 2 z hlediska úrovní přístupu na úroveň na:
 - d. administrativní,
 - e. dispozitivní a
 - f. operativní.

Z těchto dvou hledisek pak tvoří matice, ve kterých jsou přesně nadefinované aktivity. Toto členění je velmi obsáhlé a konkrétní činnosti, které vyplývají z matic, jsou velmi specifické.

Další možné členění uvádí J. Stern, který vnitropodnikovou logistiku člení pouze na čtyři části:

- zásobování,
- výrobu,
- dopravu a
- skladování.

Logistické činnosti chápe pouze jako čtyři základní části, od kterých se všechny ostatní odvíjí. Konkrétní definice aktivit už neuvádí. Proto je tento pohled pouze základním rozdělením, z kterého můžeme vycházet jen velmi obecně.

Rozvinutějším členěním, které je zároveň přehlednější, je rozdělení logistických aktivit na devět částí:

- prostorové rozmístění,
- řízení zásob,
- skladování,
- vyřizování objednávek,
- služby zákazníkům,
- podávání informací a informační systém,

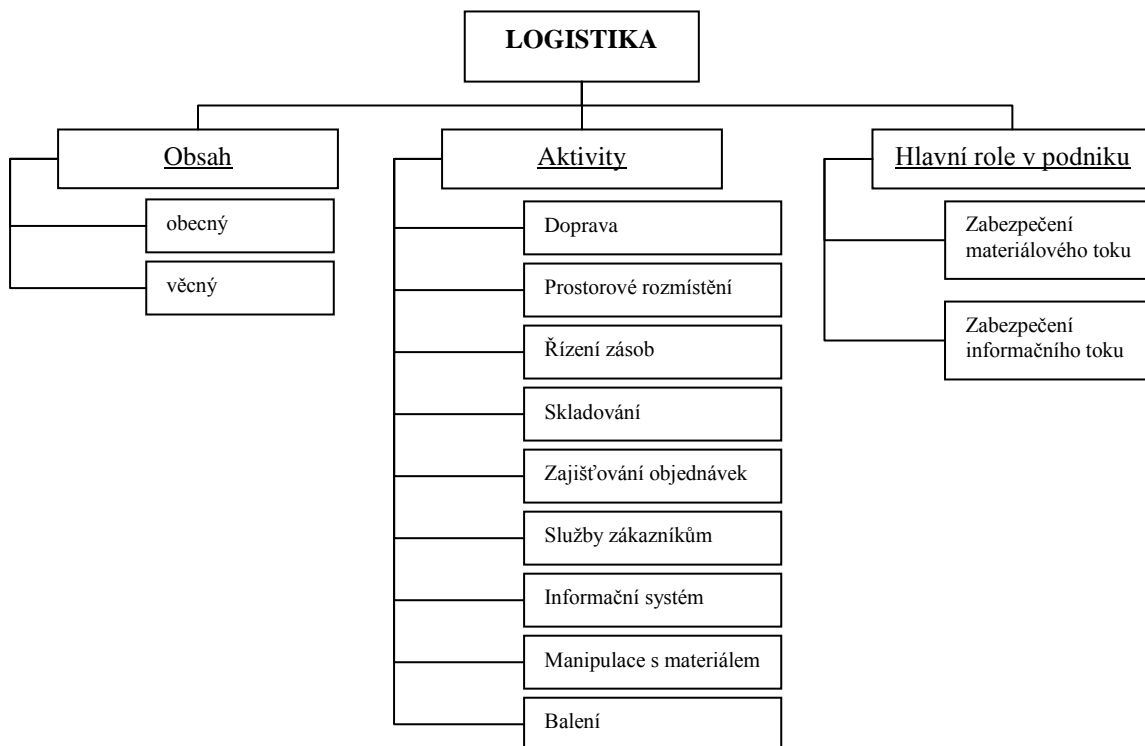
- manipulace s materiálem,
- balení a
- doprava.

Zde sice nejsou přímo definovány konkrétní činnosti, které provádějí logističtí pracovníci, ale je to obecné rozdělení, z něhož lze vycházet. V podniku dle tohoto členění můžeme rozdělit logistiku na základní části a definovat je podrobněji.

Logistické aktivity můžeme dělit dle různých autorů, hledisek, apod. Zpočátku si však musíme uvědomit, že podniková logistika je součástí vyššího managementu, tedy musí plnit informační, personální, ekonomické a organizační předpoklady.

1.1.3. Materiálový tok

Hlavní rolí logistiky v podniku je zabezpečení a realizace materiálového toku a s tím spojeného toku informací. Pod materiálovým tokem si představujeme „*všechny plánovací a operativní činnosti, které jsou nezbytné k zásobování místa určení, tj. výroby, spotřeby, služeb apod.*“ [1] Materiálové toky vznikají buď uvnitř organizačních jednotek, v tom případě se jedná o interní, nebo mezi organizačními jednotkami, tedy jde o externí. Z hlediska materiálového toku členíme logistiku na řízení materiálového toku, kam zařazujeme nákupní a výrobní logistiku, a na řízení fyzické distribuce, tedy marketingovou logistiku. Do řízení materiálového toku zahrnujeme: získávání surovin a materiálů, jejich manipulaci, skladování a zpracovávání až do konečné podoby. Marketingová logistika se zabývá hotovými výrobky, jejich skladováním, balením a přemísťováním až ke konečnému spotřebiteli. Hranici mezi těmito dvěma částmi logistiky nacházíme na vstupu hotových výrobků na sklad.



Obrázek 1: Schéma shrnutí logistiky

Zdroj: Vlastní zpracování

1.1.4. Logistické řízení

„Přístup, který klade důraz na komplexní řešení a koordinaci veškerých hmotných i nehmotných operací v rámci oběhových procesů s ohledem na jejich rychlost, pružnost a mobilnost s cílem plně uspokojit zákazníka při vynaložení přiměřených nákladů“ [1] nazýváme logistický přístup. Tento přístup v podniku zdůrazňuje vzájemné úzké souvislosti mezi jednotlivými procesy. Jestliže vedení podniku požaduje, aby podnik fungoval na základě tohoto přístupu, pak musí dodržovat základní postupy:

- vyrábět a prodávat v mezinárodních souvislostech,
- počítat se silnou konkurencí,
- vidět existenci všeobecného přebytku,
- dokázat prodat či poskytnout službu,
- optimálně vyvážit všechny funkce a činnosti v podniku a
- logistický přístup aplikovat při utváření a řízení hmotných a nehmotných toků.

V podniku je důležité logistické řízení, které je definováno jako „proces plánování, realizace a řízení efektivního, výkonného toku a skladování zboží, služeb a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby, jehož cílem je uspokojit požadavky zákazníků“ [1].

Jestliže v podniku chceme logisticky řídit, musíme vytvářet logistické řetězce, což jsou „*dynamická propojení trhu spotřeby s trhy surovin, materiálů a dílů v jeho hmotném i nehmotném aspektu, která účelně vycházejí od poptávky (objednávky) konečného zákazníka (kupujícího, spotřebitele), resp. které se váží na konkrétní zakázku, výrobek, druh či skupinu výrobků*“[1].

1.1.5. Logistický systém

Nyní se dostáváme k pojmu logistický systém podniku. Systémový přístup je jedním z nejdůležitějších prvků logistiky. „Logistika je sama o sobě systém: je to síť souvisejících činností, které mají za cíl řídit tok materiálu a personálu v rámci logistického kanálu.“[5] Logistický systém zahrnuje v podniku ale také veškeré prostředky, tedy zařízení, budovy, cesty nebo pracovníky. A právě tyto prostředky a související činnosti zajišťují uskutečňování logistických řetězců. Jestliže jsou v podniku zajišťovány tyto řetězce, pak by zde mělo být uskutečňováno logistické řízení, tedy měla by být zajištěna podniková logistika.

Pod logistickým systémem si tedy představujeme „*účelné uspořádání technických prostředků, zařízení, budov, cest a pracovníků, podílejících se na uskutečňování logistických řetězců*“[7] Již z této definice chápeme, že tento systém integruje několik systémů dohromady, je tedy tzv. multisystémem zahrnujícím:

- technicko-technologický systém,
- systém řízení,
- informační systém a
- komunikační systém.

Takový multisystém můžeme pojmut jako dynamický, učící se, samoorganizující se, samoupravující se a otevřený. Je tedy schopný měnit se v čase, dokáže na základě zpětných vazeb dosáhnout účelnějšího chování, zlepšovat vlastní strukturu v zájmu dosažení vyšší kvality. Jeho chování je pak jeho způsob reakce na okolní podněty.

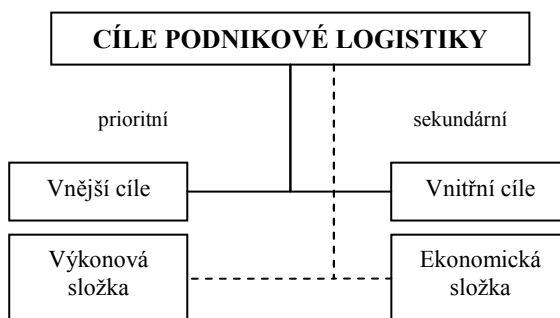
1.2. Cíle podnikové logistiky

Logistické cíle podniku by měly být ve vztahu s globální strategií podniku. Pomocí globální strategie chceme dosáhnout podnikových cílů, které by měly podporovat právě cíle logistické. Tedy hlavní cíle jsou hierarchicky nadřazené cílům logistickým. Jestliže nastavíme správnou strategii logistického systému podniku, pak tím podpoříme globální strategii.

Postavení logistických cílů je však na pomezí potřeb podniku a zákazníků, jelikož tyto cíle musí:

1. vycházet z globální strategie podniku a napomáhat k dosažení jeho cílů a
2. zabezpečit potřeby zákazníků na zboží a služby, a to při minimalizaci nákladů.

Při stanovování těchto cílů tak musíme zvažovat oba aspekty.



Obrázek 2: Dělení a prioritizace cílů logistiky

Zdroj: Sixta, J.; Žižka, M.; 2009; s. 19

1.2.1. Vnější cíle

Cíle podnikové logistiky můžeme rozdělit dle oblasti jejich působení na vnitřní a vnější a dle způsobu měření jejich výsledků na výkonovou a ekonomickou složku. Dle přístupu k těmto cílům je dále rozdělíme na prioritní a sekundární. Prioritním cílem podnikové logistiky je dosažení spokojenosti zákazníka. Právě spokojenost zákazníka přispívá k udržení, popřípadě rozšíření rozsahu realizovaných služeb podniku na trhu. Logistické vnější cíle zahrnují:

- zvyšování produkce prodeje,
- zkracování lhůt dodání,
- zlepšování spolehlivosti a komplexnosti dodávek a
- zlepšování flexibility logistických služeb.

Všechny tyto body jsou zaměřeny přímo na zákazníka. Důležitým aspektem při hodnocení spolehlivosti je faktor času, což znamená, že jednotlivé části řetězce na sebe musí přesně navazovat. Pokud bude dodržována časová návaznost, pak se sníží, nebo dokonce odstraní i nároky na skladování.

1.2.2. Vnitřní cíle

Mezi vnitřní cíle podnikové logistiky se zařazujeme především snižování nákladů, ale pouze za podmínky splnění vnějších cílů. Jde především o náklady:

- na zásoby (udržování a vázání),
- na dopravu (vnitropodnikovou a externí),
- na manipulaci (balení, manipulační operace, ad.),
- na skladování (udržování),
- na řízení (formování, plánování a kontrola hmotných toků) a
- na systém (dílčí funkce v podniku).

Druhým prioritním cílem logistiky je tzv. výkonová složka. Ta *zabezpečuje požadovanou úroveň služeb tak, aby požadované množství materiálu či zboží bylo u správného zákazníka ve správném množství, druhu a jakosti, na správném místě, ve správném okamžiku.* [8] Sekundární je složka ekonomická, která zabezpečuje, aby produkované služby či zboží byly v požadované úrovni za přiměřené náklady. *Vyšší úroveň dává naději na větší zájem zákazníků, současně však zvyšuje náklady, které na zákazníky působí opačně, proto se podnik snaží zabezpečit logistické služby s optimálními náklady – tyto náklady pak odpovídají ceně, kterou je ještě zákazník ochoten za vysokou kvalitu zaplatit.*[8]

1.3. Jednotlivé složky podnikové logistiky

Mezi vnitřní cíle podnikové logistiky patří snižování nákladů na zásoby, dopravu, manipulaci, skladování, řízení a systém. A právě tyto složky jsou hlavními součástmi podnikové logistiky.

1.3.1. Zásobování

Jednou z nejdůležitějších aktivit v podniku je zásobování. Mezi zásoby řadíme: materiál, nedokončenou výrobu a polotovary a výrobky. Význam zásob může být pro podnik jak pozitivní, tak i negativní. Hlavní negativní složkou je vázání kapitálu. Pokud podnik nedokáže efektivně řídit zásoby, váže v nich zbytečně velké množství kapitálu. To pak způsobuje nedostatek kapitálu na potřebné investice. Dalším negativem je riziko znehodnocení, to může způsobit snížení hodnoty zásob vlivem času. Pokud nejsou zásoby řízeny tak, aby s nimi bylo manipulováno v co nejkratším čase, dochází k jejich zastarání a snížení hodnoty. Může dojít i k situaci, kdy jsou zásoby vlivem času už pro podnik nepoužitelné a zároveň i neprodejné. Potom dochází ke ztrátám.

Zásoby mají však i mnoho pozitiv. Důležitou funkcí zásob je vyrovnávání časového, místního či kapacitního nesouladu mezi výrobou a spotřebou. Zajišťují plynulost a díky nim může podnik krýt nepředvídatelné situace. Podnik by měl udržovat takové množství zásob,

kterým by zajistil především pozitiva. Pokud se mu to podaří, výrazně si může zlepšit cashflow i návratnost investic. „*Cílem řízení stavu zásob je zvyšovat rentabilitu podniku, předvídat dopad podnikových strategií na stav zásob a minimalizovat celkové náklady logistických činností při současném uspokojování požadavků na zákaznický servis.*“[2]

1.3.2. Doprava

Další složkou vnitřních cílů podnikové logistiky je snižování nákladů na dopravu. „*Doprava jako taková zajišťuje přesun výrobků v prostoru, z místa výroby do místa spotřeby, a zvyšuje tak jejich hodnotu.*“[2] Náklady na dopravu, ať už externí, či vlastní, patří v podniku k největším v logistice. Díky kvalitnímu a včasnému dopravení výrobků k zákazníkovi lze zvýšit přidanou hodnotu a významně ovlivnit i cenu daného výrobku.

Mezi základní druhy dopravy řadíme dopravu:

- silniční,
- železniční,
- leteckou,
- lodní,
- potrubní a
- kombinovanou.

Výběr správného druhu dopravy závisí na mnoha faktorech, např. na velikosti výrobků, délce přepravy, geografickém profilu apod. Zvláštní postavení mezi jednotlivými druhy dopravy má doprava kombinovaná, která využívá výhody jednotlivých způsobů. Pokud se podnik rozhodne využívat tuto dopravu, musí si přesně určit přepravní jednotky, které mají většinou podobu kontejnerů, palet či výměnných nástaveb. Jestliže jsou dané výrobky převáženy v unifikovaných jednotkách, pak dochází k postupnému využití různých druhů přeprav až k zákazníkovi. Během manipulace s jednotkami nedochází k pohybu se samotným zbožím. „*v určitém slova smyslu lze říci, že kombinovaná doprava představuje základ dopravní logistiky.*“[2]

Doprava nabyla důležitosti až na přelomu 70. a 80. let 20. století, kdy nastal nárůst konkurence u jednotlivých druhů dopravy. Přepravci získali více možností, jak zajistit přesuny výrobků, a začali využívat jejich výhod. Zajištění pružné, kvalitní a cenově nejvýhodnější dopravy je v současné době jedním z důležitých cílů podniků.

1.3.3. Manipulace s materiálem a skladování

Důležitým článkem podnikové logistiky je manipulace s materiálem. Právě ta je součástí oběhového procesu. Ten by měl zajišťovat efektivní pohyb materiálu podnikem. Oběhový proces začíná vstupem materiálu do podniku, tedy dodáním od dodavatele. Ukončen je vstupem materiálu do výroby, kde je přetvořen v hotový výrobek. K oběhovému procesu by se v podniku mělo přistupovat systémově.

Faktory, které ovlivňují manipulaci, jsou především způsob dopravy a skladování. „Způsob dopravy ovlivňuje prostorové uspořádání manipulačního zařízení a pomocné vybavení.“ [2] Způsob skladování je složitějším problémem, jelikož zabezpečuje uskladnění materiálu, výrobků, nedokončené výroby či polotovarů.

„Vlastní skladování musí zabezpečovat, aby materiál byl trvale k dispozici výrobnímu procesu.“ [3] Skladování materiálu by mělo zajišťovat dle [3]:

- vyrovnávání sezónních výkyvů,
- pojistku, důležitou v případě nejistoty získat materiál v potřebném množství a k určitému datu,
- spekulativnost v souvislosti s vývojem cen a
- třídění z důvodu změny sortimentu, výrobního zařízení, či technologií.

Průběh skladování materiálu zahrnuje čtyři etapy. Příjem má zajistit přebrání materiálu od dodavatele, kontrolu požadujícího stavu materiálu, vlastní skladování, tedy bezpečné uložení na potřebnou dobu a výdej předání do výroby.

Mezi tři základní funkce skladování produktů, tedy výrobků, nedokončené výroby či samotných výrobků, dle [2] patří:

- 1 Přesun produktů zahrnující příjem, transfer či ukládání, kompletaci dle objednávky, překládku (tzv. cross-docking) a expedici.
- 2 Uskladnění, které může být buď přechodné pro doplňování základních zásob, nebo časově omezené, týkající se nadměrných zásob držených z důvodů sezónní nebo kolísavé poptávky, úpravy výrobků, spekulativních nákupů nebo zvláštních podmínek nákupu.
- 3 Přenos informací o stavu zásob, zboží v pohybu, umístění zásob, vstupních a výstupních dodávkách, zákaznicích, personálu a využití skladových prostor.

Celkově tedy skladování a manipulace zaujímají důležitou část celkové podnikové logistiky. Díky nim je zajištěno přepravení materiálu, nedokončené výroby, polotovarů a materiálu na potřebné místo v podniku a zároveň je zabezpečeno pružné reagování na veškeré nepředvídatelné situace.

1.3.4. Informační systém

Dle [8] chápeme informační systém pro logistiku jako *soubor lidí, technických prostředků a metod (programů), zabezpečujících sběr, přenos, zpracování a uchování dat za účelem prezentace informací pro potřeby uživatelů činných v systémech řízení*. Zajištění spolehlivého informačního systému v podniku je důsledkem neustále rostoucích nároků zákazníků. Aby mohly být jejich požadavky uspokojovány, musí v podniku existovat integrovaný logistický systém.

Pokud však podnik chce rychle zpracovávat data a měnit je v informace, musí mít nástroje, metody a znalosti, které mu to umožní. Tyto prostředky se souhrnně nazývají informační technologie. Dle [8] lze mezi tyto technologie zařadit:

- technické prostředky (hardware) – přístroje, periferní jednotky, apod.
- programové prostředky (software) – programy, aplikace, apod.
- organizační prostředky (orgware) – nařízení, pravidla provozování, apod.
- lidskou složku (peopleware) – adaptace člověka do počítačového prostředí, a
- reálný svět – legislativa, normy, apod.

Veškeré tyto prostředky stojí podnik vysoké částky. Proto je požadováno, aby byl celý systém využitelný pro podnik a veškeré vložené peněžní prostředky se navracely.

V rámci podniku funguje několik informačních systémů – personální systém, výrobní systém, ad. Velmi důležitým systémem je tzv. logistický informační systém (LIS), který je určen *k podpoře ostatních logistických systémů a procesů, které se v jejich rámci odehrávají*. [3] Jak již daná definice naznačuje, LIS v sobě zahrnuje celou soustavu jednotlivých systémů:

- řídicí systém – plánování, organizování, koordinování, informování, rozhodování, provádění a kontrola pohybu materiálu,
- materiálový systém – realizace pohybu materiálu, příprava surovin,
- informační systém – zabezpečení výběru, pořizování, zpracování, kontrolu, uchovávání a přenos dat na příslušná místa, a

- komunikační systém.

Dle [3] může dokonalý informační systém ovlivnit v podniku např.:

- dobu skladování materiálu i hotových výrobků (řízení zásob),
- dopravu,
- výrobní proces,
- vztahy podniku k dodavatelům a odběratelům,
- situaci na trhu,
- situaci uvnitř podniku a
- další oblasti.

Proto je pro podnik velmi důležité, aby vlastnil fungující informační systém, který by splňoval veškerá jeho kritéria a usnadňoval a zároveň zlepšoval jeho chod.

2. EFEKTIVNÍ LOGISTICKÝ SYSTÉM

Každý podnik, který využívá logistiky, musí dokázat změřit, zda je pro něj daný systém výhodný a efektivní, či ne. Odborná literatura nabízí mnoho způsobů, jak dokázat změřit efektivitu logistického systému. Ovšem existují podniky, ve kterých jsou tato měření kvůli jejich složitosti nereálná. Tyto podniky pak měří logistiku pouze pomocí části ukazatelů.

2.1. Metody využívané v logistice

Souhrnně lze v logistice využívat několik druhů metod, podle jejichž výsledků lze posoudit její efektivitu. „Metoda umožňuje dokonalejší poznání a proniknutí k podstatě problému než uplatňování cesty pokusů a omylů.“[2] Metody lze rozdělit na obecné, specifické a metody tvůrčího myšlení.

Tabulka 1: Dělení metod uplatňovaných v logistice

Obecné metody		Specifické metody	Metody tvůrčího myšlení
Empirické	Exaktní		
Pozorování	Analýza	matematické metody	brainstorming
Analogie	Indukce	statistické metody	brainwriting
Dotazníky	Dedukce	nestatistické metody	metoda 635
testy	Abstrakce	grafické metody	morfologická analýza
Experiment	Konkretizace	scénáře	koincidenční matice
Reflexe	historická metoda	strom cílů	podnětová analýza
Měření	systemový přístup	patentová analýza	metoda zpětné vazby
		rozhodování při neurčitosti a nejistotě	model tvůrčího myšlení
		rozhodovací tabulky	

Zdroj: Drahotský, I.; Řezníček, B.; 2003; s. 134

2.1.1. Obecné metody

Mezi první skupinu metod řadíme dva typy, a to empirické a exaktní. Empirické metody jsou založeny na zkušenostech. Za základní empirickou metodu je považováno pozorování, které vychází přímo ze smyslů člověka. Další využívanou metodou je experiment, díky němuž se ověřuje existence souvislostí, které jsou zatím nepotvrzené. Poslední, často využívanou metodou je dotazník, který slouží ke zjišťování názorů na danou problematiku.

Další velkou skupinou obecných metod jsou metody exaktní. Ty jsou založeny především na teorii. Základní metodou je zde analýza, která může být:

- klasifikační (třídění jevů na části),
- funkční (matematické souvislosti),

- kauzální (příčiny jevů a jejich vazby),
- srovnávací,
- hodnotová (výběr nejlepšího řešení) a
- globální (hlavní vztahy mezi jevy).

Vývoj určitého jevu lze zachytit pomocí historické metody, která se zabývá i odchylkami. Mezi další metody tohoto typu se řadí:

- syntéza, tedy souhrnné poznání,
- indukce, pomocí které lze zobecňovat složitější jevy,
- dedukce, jež je opakem indukce,
- abstrakce neboli odtažení od nepodstatných částí a
- konkretizace, která vede k podrobnostem.

2.1.2. Specifické metody a metody tvůrčího myšlení

Předchozí obecné metody se v praxi využívají neustále. Každý podnik musí odvozovat jevy na základě zkušenosti z minulosti či na základě určitých exaktních postupů. Specifické metody jsou však už složitější a je zapotřebí více úsilí pro jejich realizaci. Pomocí matematických, statistických i nestatistických metod lze propočítat jasně dané ukazatele. Hodnoty ukazatelů se nadále porovnávají a vyhodnocují. Dalšími metodami jsou:

- scénáře, které „*popisují následné stavy organizační skutečnosti v čase*“ [2],
- strom cílů, jenž je založen na tzv. rozvětřujícím se schématu,
- patentová analýza, vycházející z porovnávání technicko-ekonomických ukazatelů, a
- pravidla rozhodování za rizika a nejistoty – existuje několik pravidel, dle kterých se lze rozhodovat (pravidlo očekávané utility, pravidlo minimaxu, Laplaceovo pravidlo ad.).

Posledním typem metod jsou metody tvůrčího myšlení. Zde je zapotřebí v mnoha případech i účast více lidí, kteří se zamýšlejí nad určitým problémem. Nejpoužívanější metodou je brainstorming, jenž je založený přímo na tvořivosti myšlení člověka. Dalšími metodami jsou například brainwriting nebo morfologická analýza.

2.2. Kritéria hodnocení logistických činností

Každé oddělení v podniku by mělo být hodnoceno dle určitých kritérií. Vedení by mělo sledovat, jakým způsobem jednotlivé části podniku fungují a zda by nemohlo dojít k určitým zlepšením. I logistické oddělení by měla být pozorována, kontrolována a hodnocena.

Základní kritéria hodnocení logistiky podniku jsou:

1. Snaha o minimalizaci nákladů při:
 - spokojenosti veškerých zákazníků,
 - kvalitě poskytovaných služeb a
 - kvalitě produkováných výrobků.
2. Zkracování času na zajištění či provedení jednotlivých činností.

Spokojenost zákazníků je v podniku většinou sledována na základě marketingových šetření. Zde tedy dochází k propojení logistiky s marketingem, který podává informace od zákazníků. Logistika pak může na tyto informace reagovat a zlepšovat či pozměňovat své činnosti.

Kvalita poskytovaných služeb a produkováných výrobků je v současné době v odvětví automobilového průmyslu nezbytná. Většina podniků klade velký důraz na nezávadné výrobky a perfektní služby. Tato kvalita je měřena pomocí přesně stanovených norem tzv. ISO norem, které jsou kontrolovány certifikovanými společnostmi. Tyto normy zaručují kvalitu pro zákazníky.

2.3. Měření efektivity jednotlivých složek podnikové logistiky

Jak bylo již řečeno, mezi základní logistické složky v podniku jsou řazeny:

- zásobování,
- doprava,
- manipulace s materiálem,
- skladování a
- informační systém.

Každá z těchto částí logistiky musí splňovat určitá kritéria tak, aby funkce logistiky byla dostatečně efektivní.

2.3.1. Zásobování – měření a efektivita

Stav zásob a způsob zásobování je jednou z nejsledovanějších aktivit podniku. Zásoby drží velké množství peněžních prostředků, se kterými podnik nemůže disponovat, a proto je důležité udržovat optimální množství.

Prvními důležitými ukazateli, které by měly být sledovány, jsou doba obratu zásob a obrat zásob. Ty se spočítají dle následujících výpočtů:

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby za prodané zboží}}{\text{průměrná zásoba}} \quad (1)$$

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{360}{\text{obrat zásob}} \quad (2)$$

Obrat zásob udává počet obrátek za určité období. Výsledné hodnoty by měly být co nejvyšší. Co nejnižší hodnoty by zase měly být u druhého ukazatele, doby obratu zásob. Čím kratší je tato doba, tím rychleji se pohybují zásoby a „proces hospodaření s oběžným majetkem je efektivnější“.[4]

Pro každý podnik je však nebezpečné sledovat pouze jeden typ ukazatelů a dle toho vyhodnocovat efektivitu zásobování. Pokud by podnik sledoval pouze obrat a dobu obratu zásob a snažil se o jejich co nejlepší výsledky, mohlo by dojít k situaci, kdy by množství zásob bylo pod svým optimem. Proto je důležité vědět, jaké je optimální množství zásob. Toto množství pojmenovává odborná literatura jako normativ zásob. K výsledku této hodnoty se dostaneme pomocí několika výpočtů.

První částí je výpočet časové normy zásob, která nám udává, na jak dlouhou dobu vydrží průměrná zásoba. K tomuto výpočtu je zapotřebí znát:

1. počet dní mezi dvěma dodávkami – c,
2. počet dní, na které by měla vydržet zásoba při výpadku dodávek – p, a
3. počet dní, které jsou třeba k úpravě materiálu před vydáním do spotřeby – t.

$$\text{ČNZ} = \frac{1}{2} \cdot c + p + t \quad (3)$$

Pokud je známá velikost časové normy zásob, pak lze jednoduše zjistit normu zásob v naturáliích, která je výsledkem vztahu:

$$\text{NZ} = \text{ČNZ} \cdot s \quad (4)$$

Průměrnou denní spotřebu materiálu značí s. Normativ N v peněžních jednotkách je norma zásob v Kč.

Pokud by podnik kombinoval tyto ukazatele, nemohlo by nikdy dojít k situaci, kdy množství zásob klesne pod optimální úroveň a bude jich tak nedostatek. Samozřejmě nejlepší je mít množství zásob nejvíce se blížící optimu.

Součástí propočtů u zásob je i:

- zjištění velikosti běžné a celkové zásoby a
- zjištění výše optimální dodávky.

Dle [4] pro výpočet běžné a celkové zásoby potřebujeme znát velikost pojistné zásoby Z_p a jedné dodávky D . Běžná zásoba je pak polovina velikosti jedné dodávky a celková zásoba je rovna zásobě běžné s přičtením velikosti zásoby pojistné. Tedy:

$$Z_p = \frac{D}{2} \text{ a } Z_c = \frac{D}{2} + Z_p \quad (5)$$

Výpočet optimální výše dodávky je složitější. Zde dle [4] potřebujeme znát několik hodnot, a to:

- D_{pi} – předpokládaná celková potřeba dodávek v daném období T u i -tého materiálu v hmotných jednotkách,
- N_{di} – náklady na zajištění jedné dodávky i -tého materiálu (Kč/dodávku),
- N_{si} – náklady na skladování a udržování zásob vyjádřené v Kč na jednotku zásoby i -tého materiálu na jeden den (Kč/ks),
- N_{cn_i} – celkové náklady v Kč na zajištění dodávek, skladování a udržování zásob při celkovém nákupu D_{pi} v plánovacím období,
- D_i – velikost dodávky i -tého materiálu v hmotných jednotkách na Kč,
- T – délka plánovaného období ve dnech, pro něž uvažujeme D_p a
- T_{di} – délka dodávkového cyklu i -tého materiálu při dané velikosti dodávky.

Postup odvozování vzorce pro výpočet:

$$N_{cn_i} = \left(N_{di} + N_{si} \cdot \frac{D_i}{2} \cdot t_{di} \right) \frac{D_{pi}}{D_i}, \quad (6)$$

platí, že:

$$t_{di} = T \cdot \frac{D_i}{D_{pi}}, \quad (7)$$

vzorec tedy upravíme na:

$$N_{cn_i} = \left(N_{di} + N_{si} \cdot \frac{D_i}{2} \cdot T \cdot \frac{D_i}{D_{pi}} \right) \frac{D_{pi}}{D_i}. \quad (8)$$

Výsledná nákladová funkce je derivována a položena rovna 0:

$$-Nd_i \cdot \frac{Dp_i}{D_i^2} + Ns_i \cdot \frac{T}{2} = 0, \quad (9)$$

po úpravě lze napsat:

$$D_{opti} = \sqrt{2 \cdot \frac{Nd_i}{Ns_i} \cdot \frac{Dp_i}{T}}. \quad (10)$$

Jelikož náklady na skladování a udržování zásob se zjišťují nejčastěji pro období jeden rok, lze optimální výše dodávky vypočítat:

$$D_{opti} = \sqrt{2 \cdot Nd_i \cdot \frac{Dp_i}{Ns_i}}. \quad (11)$$

Jak je vidět, takový výpočet je velmi složitý a je pro něj zapotřebí sledovat v podniku mnoho veličin, pomocí kterých lze dojít k výsledku. Ovšem pokud podnik dokáže sledovat velikost optimální dodávky, může od toho odvíjet své objednávky a tím docílit minimálních nákladů, což je jedním z hlavních cílů logistiky.

2.3.2. Doprava – řízení

Pokud podnik dokáže efektivně řídit dopravu, může docílit zlepšení v celkové rentabilitě podniku. Doprava však může být efektivní pouze v případě, kdy je propojena s ostatními odděleními podniku, a to dle [5] zejména s:

- účtárnou (faktury za dopravu),
- konstrukcí (balení, dopravní zařízení),
- právním oddělením (smlouvy s externími dopravci),
- výrobou (dodávky just-in-time),
- nákupem (urychlení dodávek, výběr dodavatelů),
- marketingem (normy zákaznického servisu),
- přejímkou zboží a
- skladováním.

Manažeři zabývající se dopravní logistikou by se měli především zaměřit na základní oblasti, jako je:

- výběr nejvhodnějšího způsobu dopravy a konkrétních dopravců,
- kontrola kvality dopravy a

- plánování dopravy do budoucna.

Samozřejmostí je mít kvalitní a zároveň nákladově výhodnou dopravu. Tedy i v této oblasti je cílem logistiků snižování nákladů. Náklady na dopravu jsou ovlivňovány dle [1]:

1. faktory souvisejícími s charakterem výrobku:

- a. hustota – je poměrem hmotnosti a objemu výrobku; lze říci, že přeprava s nízkou hustotou je dražší (při přepočtu na kg) než přeprava s vysokou hustotou,
- b. skladovatelnost – míra, do jaké je daný produkt schopen vyplnit dostupný prostor v přepravním prostředku,
- c. snadná či obtížná manipulace – dražší je samozřejmě přeprava výrobků s obtížnější manipulací a
- d. ručení – záleží také na finanční hodnotě výrobku, čím vyšší je pravděpodobnost krádeží či poškození, tím je doprava dražší;

2. faktory souvisejícími s charakterem trhu:

- a. míra konkurence,
- b. rozmístění trhů (určuje vzdálenosti),
- c. povaha a rozsah vládních regulačních opatření týkajících se dopravy,
- d. sezónnost a
- e. vnitrostátní nebo mezinárodní přeprava.

Cílem logistiků je pak tedy vybrat nejlepší způsob přepravy s co nejnižšími náklady a nejvyšší kvalitou.

2.3.3. Manipulace a skladování – řízení

Systémy a zařízení, které jsou potřeba pro manipulaci s materiálem, představují jednu z hlavních kapitálových investic. Tato zařízení můžeme rozdělit dle funkcí, které vykonávají: pro uskladnění a vyzvedávání zboží a pro dopravu, třídění a expedici zboží. Cílem logistiky je, aby manipulační vzdálenosti byly co nejkratší.

Skladování je v systému podniku dle [1] propojeno s několika oblastmi, a to:

1. s přepravou,
2. s výrobou,

3. se zákaznickým servisem a
4. se snižováním celkových nákladů.

Cílem skladování je ve většině podniků „*dosažení nejnižších celkových nákladů a současně zajištění stanovené úrovně zákaznického servisu.*“ [1].

2.3.4. Informační systémy – uplatnění v logistice

„Informace se stávají logistickým výrobním činitelem. Důsledné zachycování, zpracování a využívání informací značně přispívá ke zdokonalování systému řízení podniku, k úsporám nákladů a celkové efektivnosti.“ [3] Informační logistické systémy jsou určeny především k podpoře logistických systémů a procesů. Je možno je členit dle časového hlediska na:

- plánovací (dlouhodobé) – poskytují podklady pro rozhodování o strukturách a strategiích tvorby jednotlivých článků logistických řetězců,
- dispoziční (krátkodobé) – získávají a zpracovávají údaje pro přípravu bezchybného fungování logistických systémů, a
- vybavovací – zajišťují operativní řízení a vyřizují každodenní záležitosti.

Každý složitější systém by měl být rozdělen do několika modulů, které představují *„autonomní, funkčně nezávislé části systému, ale přitom jsou kompatibilními složkami, ze kterých se skládá celek“* [3]. Základní logistické moduly řadíme na:

- modul nákupu, který eviduje:
 - potřebu, objednávky, ceník, dodávky a uvolňování materiálu,
 - dodavatelské faktury a
 - ekonomické hodnocení;
- modul zásobování, orientovaný na skupiny předmětů zásobování:
 - vstupní materiály (základní a pomocný materiál, maziva, náradí, ad.),
 - výrobky a polotovary a
 - obchodní zboží;
- modul skladování a evidence zásob, jenž by měl obsahovat informace o:
 - stavu, příjmu a výdeji zásob,
 - inventuře,
 - analýze zásob a

- hodnocení jejich pohybu;
- modul dopravy, orientovaný do dvou úrovní, a to do výrobního střediska (mezioperační dopravu) a celého podniku (mezistřediskovou dopravu).

„Účinný informační systém v logistice na základě poznatků o výrobku, o jeho odbytové strategii, podmínkách výroby, dostupnosti materiálových zdrojů atd.“ [3], umožňuje:

- připravit a realizovat optimální variantu materiálového řešení výrobku,
- zkrátit dobu mezi příjmem materiálu a první výrobní operací,
- výběr spolehlivého dodavatele (co do termínů dodávek, kvality materiálů apod.),
- pohotově reagovat na nedostatek materiálu a
- vybírat nejvýhodnější způsob přepravy.

3. CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO PODNIKU

3.1. Základní informace o podniku Motorpal, a.s.

Společnost Motorpal, a.s. se sídlem Humpolecká 313/5, Jihlava 587 41 vznikla k datu 1. ledna 1991. Historie však sahá ještě dále. Jeho předchůdcem byl pobočný závod podniku PAL se sídlem v Českých Budějovicích, který byl v Jihlavě otevřen v roce 1946. 26. července 1949 se však tento závod osamostatnil a k 1. lednu 1950 byl v Jihlavě otevřen národní podnik Motorpal Jihlava. Tento podnik měl přesný výrobní program – „Výroba vstřikovacího zařízení pro vznětové motory“. Po Sametové revoluci v roce 1989 začal národní podnik pomalu přecházet v akciovou společnost, která tedy vznikla 1. ledna 1991.

K zásadním změnám v obchodním rejstříku došlo v Motorpalu v roce 2007. Ke dni 2. října byl Motorpal, a.s. zrušen bez likvidace s jediným nástupcem – společností Gubera, a.s. Tento tah byl důležitý pro změnu základního kapitálu společnosti a pro změnu akciové společnosti s veřejnou nabídkou akcií na společnost bez veřejné nabídky akcií. Základní kapitál byl snižen o 358 763 000 Kč na 2 miliony korun. Společnost Gubera, a.s. během roku 2007 změnila své jméno nejprve na Motorpal, nástupnická společnost, a.s. a poté na Motorpal, a.s. Od této doby nedošlo ve společnosti k výrazným změnám v obchodním rejstříku.

3.2. Vývoj společnosti v letech 2006 – 2010

Export do západního světa byl do roku 1989 velmi tlumen politickou situací. Jako národní podnik Motorpal vyvážel hlavně do států východního bloku. Rozvoj společnosti byl celkově omezován a byl zaměřen pouze na výrobu vstřikovacího zařízení pro vznětové motory, nemohl vyrábět žádný jiný druh automobilových součástí.

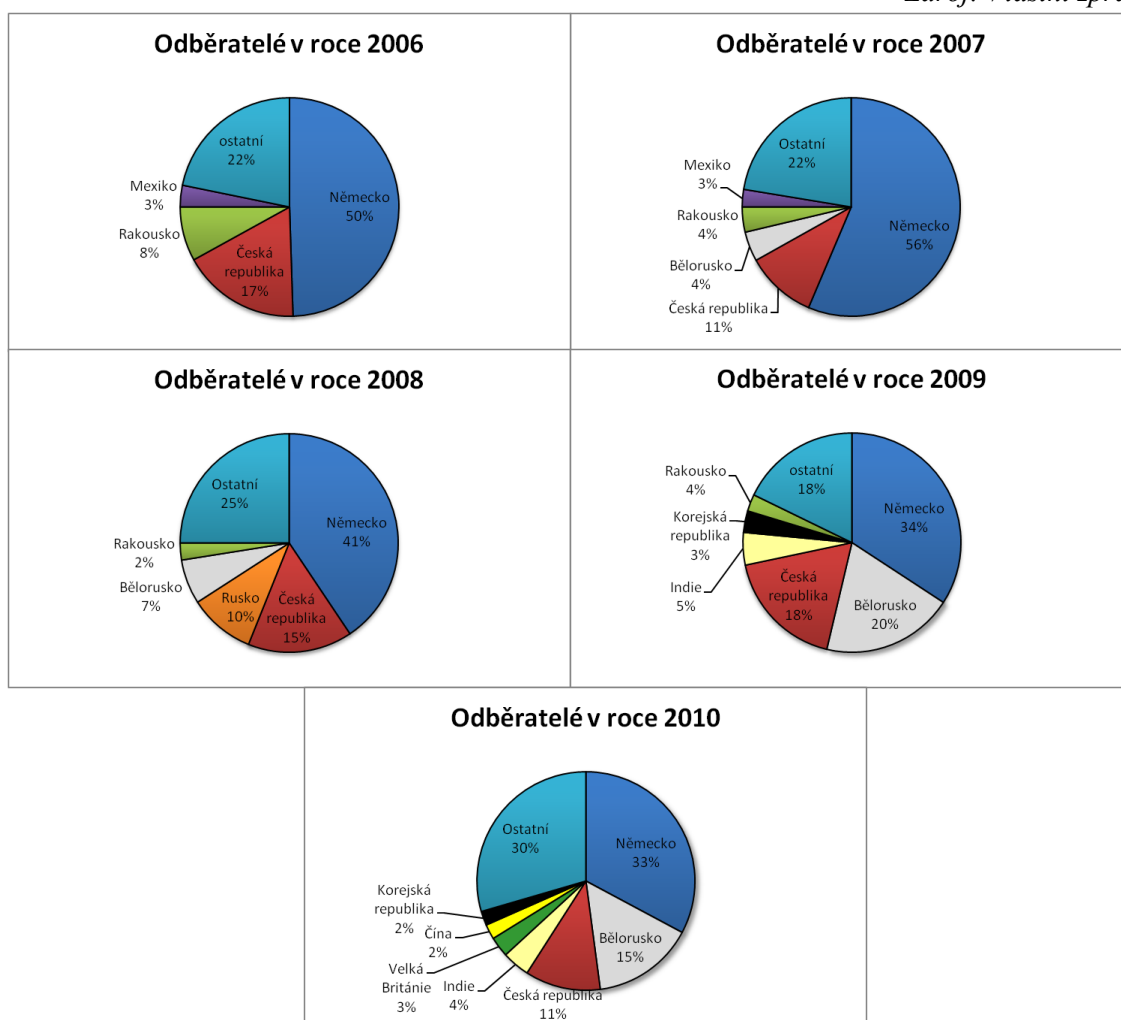
Po roce 1989 došlo v podniku k velkým změnám. Export se začal přeorientovávat na západ. Motorpal, a.s. se hlavně prosadil v západní Evropě, ale také v Asii, Jižní a Severní Americe a Africe.

Motorpal, a.s. se od roku 1991 nejvíce uplatňuje na německém trhu. Největším odběratelem je stále německá firma Deutz AG – výrobce motorů, strojů a nákladních dopravních prostředků se stočtyřicetiletou tradicí. Hned v závěsu byla rakouská firma Steyer Motors GmbH – výrobce dieselových motorů, jejíž odběr však během ekonomické krize v roce 2008 silně poklesl v důsledku snížení poptávky po automobilech na světovém trhu. Dalšími velkými odběrateli jsou tuzemské či indické firmy.

Tabulka 2: Tržby od jednotlivých odběratelů z let 2006 – 2010 (v tis. Kč)

	2006	2007	2008	2009	2010
Německo	332 623	835 242	528 668	216 574	321 935
ČR	113 092	164 065	193 415	114 657	107 312
Rakousko	53 220	59 660	25 789	25 479	-
Mexiko	19 957	44 745	-	-	-
Ostatní	146 354	328 131	322 359	114 657	292 668
Bělorusko	-	59 660	90 260	121 027	146 334
Rusko	-	-	128 943	-	-
Indie	-	-	-	31 849	39 022
Korejská republika	-	-	-	12 740	19 511
VB	-	-	-	-	29 267
Čína	-	-	-	-	19 511
CELKEM	665 246	1 491 503	1 289 434	636 983	975 560

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 3: Schémata velikosti dodávek odběratelským zemím v letech 2006-2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Během období 2006 – 2010 docházelo mezi odběrateli k velkým změnám. Vše bylo způsobeno příchodem ekonomické krize, která především automobilový průmysl silně zasáhla. V roce 2006 a 2007 byly největšími odběrateli Motorpalu Německo a Česká republika. Během následujících let však mezi zákazníky přibývaly státy východní Evropy. Motorpal tak řešil nepříznivou situaci na západních trzích, a vstoupil proto na trhy běloruské, ruské a v roce 2009 i na indické a korejské. Tento přechod na východ byl velmi výhodný, jelikož v současné době velikosti dodávek do těchto oblastí zvyšují. Největším odběratelem východního světa a druhým největším odběratelem Motorpalu se stalo Bělorusko. Motorpal vstupoval na běloruský trh s velkou konkurenční výhodou, tamní společnosti vůbec nedosahovaly takových kvalit svých výrobků, s jakými přišel právě tento podnik. Proto se dodávky do Běloruska rok od roku stále zvyšují.

3.3. Výroba podniku

Firma Motorpal se věnuje především výrobě součástí dieselových motorů, které pak dodává jejich výrobcům. Největší množství výroby zaujímají řadová a jednoválcová čerpadla, dále také vstřikovače, vstřikovací trysky. Všechny tyto produkty vyrábí firma přesně podle daných norem ISO 9001, QS 9000 a VDA 6.1.

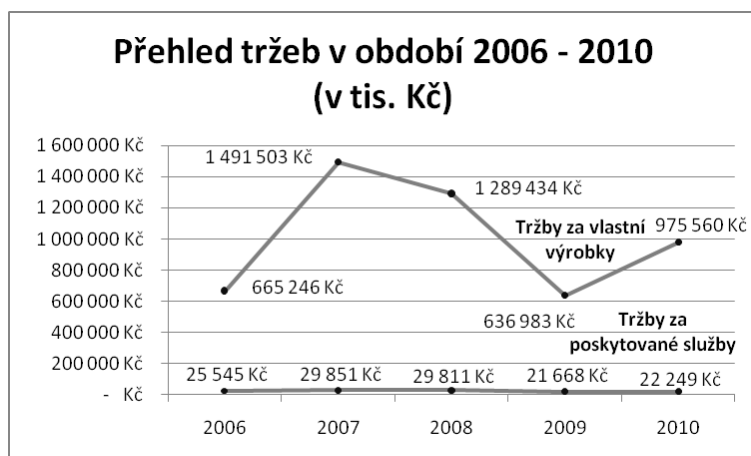
Každoroční tržby za prodej vlastních výrobků a služeb představují vysokou položku výkazu zisku a ztráty. Částky se pohybují ve stovkách milionů korun. Samozřejmě že během hospodářské krize v roce 2008 a následně 2009 se tato položka výrazně snížila. V roce 2010 však tržby za prodej vlastního zboží a služeb začaly v důsledku nových odběratelů stoupat.

Více než 96 % velikosti celkových tržeb zaujímají tržby za prodej vlastních výrobků. Podnik Motorpal, a.s. je zaměřen především na výrobu. Zbývá maximálně 4 % získává podnik za prováděné služby. Mezi ty patří především servis produkovaných výrobků.

Tabulka 3: Přehled tržeb za vlastní výrobky a služby v období 2006 – 2010 (v tis. Kč)

	Tržby za výrobky	Tržby za služby	Celkové tržby
2006	665 246	25 545	690 791
2007	1 491 503	29 851	1 521 354
2008	1 289 434	29 811	1 319 245
2009	639 983	21 668	658 651
2010	975 560	22 249	997 809

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 4: Graf přehledu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v období 2006 – 2010

Zdroj: Vlastní zpracování

K největšímu poklesu tržeb vlivem ekonomické krize nedošlo už v roce 2008, ale až v roce následujícím. Důvodem je velmi úspěšné první pololetí roku 2009. Podnik díky dobrému hospodaření dokonce disponoval ziskem, který se pohyboval okolo 70 milionů korun. Firma expandovala, výrobní kapacita byla plně využita, a proto se plánovala a schvalovala rozsáhlá investice. Vše vypadalo, že rok bude velice úspěšný, hospodářský výsledek za první pololetí byl dokonce lepší než v předchozích letech. Jediným negativním vlivem bylo posilování české koruny, ale vzhledem k zajišťovacím finančním operacím se i tento nepříznivý vývoj české koruny dařilo překonávat.

Motorpal v tomto období definoval novou strategii, která byla založena na uplatnění svých konkurenčních výhod, tedy: komplexní služba zákazníkovi od vývoje až po sériovou dodávku vstříkovacího zařízení. Firma tedy oslovila velké výrobce s nabídkou subdodávek komponent. Logickým předpokladem takového vývoje měl být další růst a získávání nových trhů. Globální vývoj však tuto situaci zásadně změnil.

Ve druhé polovině roku se začala projevovat ekonomická krize a jedním z prvních průmyslových sektorů, který byl silně zasažen krizí, byl právě automobilový. Zpočátku se zdálo, že se krize podniku vyhne. Začaly se mírně snižovat tržby u největších zákazníků a podnik doufal, že půjde jen o krátkodobou záležitost. Postupem času se však začaly hroutit odhady tržeb na další období a světová ekonomika už čelila globální krizi. V posledním čtvrtletí se zásadně projevila i v Motorpalu, a to propadem poptávek.

Firma hledala možnosti, jak udržet svou výrobu v chodu, a tak pokračovala v aktivitách na nových, většinou východních trzích. Ale právě na těchto trzích se objevila krize ještě výrazněji a pokles dodávek do Ruska nutil podnik ke zvýšení stavu skladů.

Globální ekonomickou krizí se tak naprosto změnila strategická plány. Hlavním cílem podniku v tomto období se stalo udržení stávajících zákazníků a překonání krize i pomocí tolerantních zaměstnanců. V závěru roku 2008 se tedy díky první polovině roku tržby pohybovaly na hranici necelých 1,3 mld. Kč, ale zisk byl pouhých 3,6 mil. Kč.

V roce 2009 se krize projevila i v celkových tržbách, které klesly o 49 % oproti předchozímu roku, a podnik čelil vysoké ztrátě 160 mil. Kč.

Rok 2010 byl „rokem ústupu krize“. Nové investice do výroby se sice nepoživovaly, ale začaly se zavádět stroje objednané v investičních záměrech z předchozích let. Podnik začal přijímat nové zaměstnance, které byl nucen v předchozích letech propustit, obrat firmy se zvýšil o více než 50 % a ztráta z běžného účetního období se snížila o 10 % oproti roku 2009. Vše tedy do budoucna naznačuje pozitivní vývoj.

3.4. Zaměstnanci

Podnik Motorpal, a.s. zaměstnává v současné době zhruba 1430 zaměstnanců a tím je jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů na Vysočině. V době ekonomické krize, která na tento podnik dopadla hlavně v letech 2008 – 2009, se počet zaměstnanců dramaticky snížil a tím stoupla i nezaměstnanost v kraji. Vlivem krize v automobilovém průmyslu, který na Vysočině zaměstnává velké procento lidí, stoupla nezaměstnanost o celá 4 %.

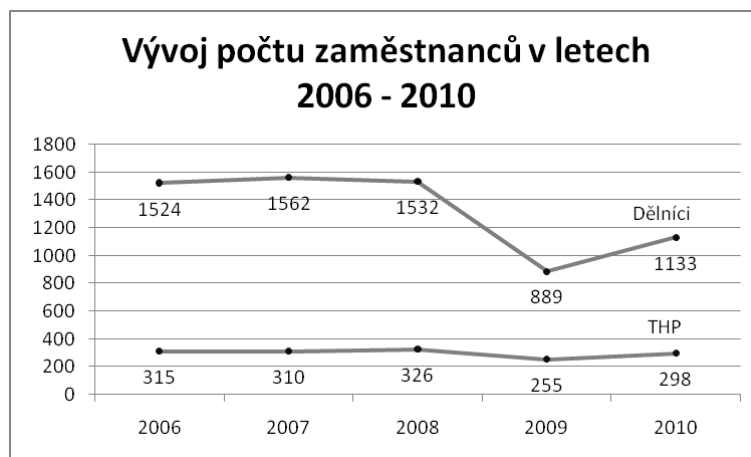
Proces propouštění, který nastal v roce 2009, se obešel bez komplikací. Podnik rozvázal se stovkami svých zaměstnanců pracovní poměr z důvodu „snížení kapacity zaměstnanců“. Některých pracovníků, kteří museli být propuštěni, se však podnik nechtěl úplně vzdát a snažil si je nadále zajistit do budoucna. V této snaze mu napomohly vzdělávací programy, které byly podporovány Ministerstvem práce a sociálních věcí a Evropským sociálním fondem. Podnik tak zvyšoval kvalifikace potřebných zaměstnanců, které v dnešní době přijímá zpět na svá pracoviště.

Jako ve většině výrobních podniků, tak i v Motorpalu jsou zaměstnanci členěni na technicko-hospodářské pracovníky a dělníky, kteří jsou dále děleni na jednicové a režijní. Nároky na vzdělání jednotlivých skupin jsou různé. Je pochopitelné, že na postavení vedoucího výroby se požaduje vyšší vzdělání než na postavení jednicového dělníka. Vzdělání a hlavně další rozvoj zaměstnanců je v dnešní době důležitou součástí personální práce.

Tabulka 4: Počty zaměstnanců v letech 2006 – 2010

	2006	2007	2008	2009	2009
Dělníci	1524	1562	1532	889	1133
THP	315	310	326	225	298
Celkem	1839	1872	1858	1144	1431

Zdroj: Vlastní zpracování

**Obrázek 5:** Graf vývoje počtu zaměstnanců (THP, D) v letech 2006-2010

Zdroj: Vlastní zpracování

3.5. Finanční analýza podniku

Podnik Motorpal, a.s. zanalyzuji pomocí poměrových finančních ukazatelů, a to ukazatelů likvidity, výnosnosti, aktivity a zadluženosti. Tyto ukazatele mohou poukázat na zdraví zkoumaného podniku. Z předchozích grafů jsme mohli zjistit, že podnik silně postihla ekonomická krize, a to během let 2008 a 2009. Jak velký byl tento postih, by měla přiblížit následná stručná finanční analýza.

3.5.1. Ukazatele likvidity

Ukazatelé likvidity měří, jak je podnik schopen vyrovnat své závazky v „blízké budoucnosti“. Likvidita podniku je předpokladem jeho finanční stability.[4]

Tabulka 5: Propočet běžné likvidity

Rok	Oběžná aktiva (v tis. Kč)	Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	Běžná likvidita
2006	627 068	226 535	2,77
2007	657 668	297 378	2,21
2008	745 659	370 106	2,01
2009	350 855	245 947	1,43
2010	337 457	329 140	1,03

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle [4] by se optimální hodnoty běžné likvidity měly pohybovat v rozmezí mezi 1,5 – 2,5. Těchto hodnot však analyzovaný podnik dosahoval pouze v roce 2007 a 2008.

Tabulka 6: Propočet rychlé likvidity

Rok	Oběžná aktiva (v tis. Kč)	Zásoby (v tis. Kč)	Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	Rychlá likvidita
2006	627 068	188 106	226 535	1,94
2007	657 668	228 724	297 378	1,44
2008	745 659	224 913	370 106	1,41
2009	350 855	194 769	245 947	0,63
2010	337 457	155 063	329 140	0,55

Zdroj: Vlastní zpracování

Optimální hodnoty rychlé likvidity by se podle [4] měly pohybovat v rozmezí 1 – 1,5. Těchto hodnot podnik dosahoval opět v letech 2007 a 2008.

Podnik byl v roce 2008 postihnut krizí, přesto byl schopen hradit své závazky nejen v krátkém období, ale i okamžitě. Tento výsledek je ale částečně zkreslený. Daný podnik byl sice napaden ekonomickou krizí, ale až v druhém pololetí roku 2008. První pololetí bylo nadprůměrné a podnik silně prospíval. A i když v druhém pololetí došlo k výraznému snížení odběratelů a omezení výroby, shrnutí za celý rok bylo vlivem prvního pololetí velmi pozitivní.

V roce 2007 byl podnik opravdu velmi úspěšný. Přibývali mu dodavatelé, expandoval na nové zahraniční trhy, přijímal nové zaměstnance a nakupoval nové stroje, které zajišťovaly efektivnější výrobu. Právě toto období tedy pokračovalo až do poloviny roku 2008, kdy přišla ekonomická krize.

Tabulka 7: Propočet hotovostní likvidity

Rok	Hotovost (v tis. Kč)	Peněžní prostředky (v tis. Kč)	Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	Rychlá likvidita
2006	2 018	96 703	226 535	0,436
2007	25	42 016	297 378	0,141
2008	22	28 254	370 106	0,076
2009	23	3 462	245 947	0,014
2010	26	3 826	329 140	0,012

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnota hotovostní likvidity, která představuje optimum, je 0,5. Této hodnotě se blíží pouze výsledky roku 2006, kdy hotovostní likvidita byla rovna číslu 0,436. V následujících letech jsou výsledky čím dál nižší a vzdalují se od optima. Vše je způsobeno postupným snižováním stavu běžného účtu v bance, z kterého bylo během roku 2007 odčerpáno více než

50 % částky roku předešlého. Vše bylo způsobeno výměnou vedení podniku a následnými změnami v řízení. V účetní závěrce tak došlo k výrazným změnám:

- v základním kapitálu: snížení o 358 763 tis. Kč a
- v krátkodobém finančním majetku: snížení o 56 680 tis. Kč.

3.5.2. Ukazatele výnosnosti

Mezi ukazatele výnosnosti řadíme rentabilitu tržeb, výdělečnou sílu podniku, rentabilitu aktiv a rentabilitu vlastního kapitálu.

Tabulka 8: Propočet rentability tržeb

Rok	EAT (v tis. Kč)	Placené úroky (v tis. Kč)	ROS
2006	21 231	5 694	3,73
2007	63 568	28 040	2,27
2008	3 661	26 245	0,14
2009	-160 663	23 035	-6,97
2010	-145 923	16560	-8,81

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel rentability tržeb charakterizuje čistý výnos podniku dosažený prodejem výrobků nebo služeb. Měří, kolik korun čistého zisku přináší jedna koruna tržeb.[4] Z výsledků lze usoudit, že do roku 2008 byl podnik výdělečný z hlediska tohoto ukazatele. Po roce 2008 však došlo ke ztrátě a rentabilita tržeb se stala vysoce zápornou.

Tabulka 9: Propočet výdělečné síly podniku

Rok	EBIT (v tis. Kč)	Aktiva (v tis. Kč)	Výdělečná síla podniku
2006	40 620	1 137 997	0,04
2007	86 435	1 150 318	0,07
2008	1 237	1 382 053	0,00
2009	-160 663	935 716	-0,17
2010	-151 630	899 413	-0,17

Zdroj: Vlastní zpracování

Tento ukazatel vyjadřuje celkovou výdělečnou sílu podniku bez vlivu zdanění a úroků. Opět se zlomovým rokem stává rok 2008, který vykazuje jako poslední nezápornou hodnotu. Od roku 2009 se podnik dostává do ztráty.

Tabulka 10: Propočet výnosnosti celkových aktiv

Rok	EAT (v tis. Kč)	Aktiva (v tis. Kč)	ROA
2006	21 231	1 137 997	0,02
2007	63 568	1 150 318	0,06
2008	3 661	1 382 053	0,00
2009	-160 663	935 716	-0,17
2010	-145 923	899 413	-0,16

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky jsou opět podobné výsledkům předchozím.

Tabulka 11: Propočet výnosnosti vlastního kapitálu

Rok	EAT (v tis. Kč)	Vlastní kapitál (v tis. Kč)	ROE
2006	21 231	504 685	0,04
2007	63 568	316 527	0,20
2008	3 661	290 407	0,01
2009	-160 663	129 597	-1,24
2010	-145 923	-16 429	8,88

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel rentability vlastního kapitálu je dle [4] rozhodujícím ukazatelem. Měří, s jakou efektivností podnik využívá vlastní kapitál, tedy veškerý majetek vlastníků. Tento ukazatel však ztrácí smysl v situaci, kdy vlastní kapitál a zároveň čistý zisk nabývají záporných hodnot. Poté matematicky vychází kladné číslo, které však neodpovídá realitě. Tato situace nastala v daném podniku v roce 2010, kdy se nejvýraznější součástí vlastního kapitálu stala ztráta z minulých let, která způsobila jeho zápornou hodnotu. Proto výpočet rentability vlastního kapitálu v roce 2010 pro daný podnik ztrácí smysl, jelikož výsledek nezobrazuje pravou realitu.

Podnik Motorpal, a.s. má od 8. února 2007 splacen celý základní kapitál, který tvoří 2 miliony korun. Tento základní kapitál se skládá ze 100 ks akcií o jmenovité hodnotě 20 000 Kč.

3.5.3. Ukazatele aktivity

K analýze toho, jak podnik dokáže hospodařit se svými aktivy, nám napomáhají ukazatele aktivity, a to: obrat zásob a doba obratu zásob, pohledávek a stálých aktiv. U těchto ukazatelů je důležitá jejich tendence, tedy vývoj jejich hodnot v určitém období.

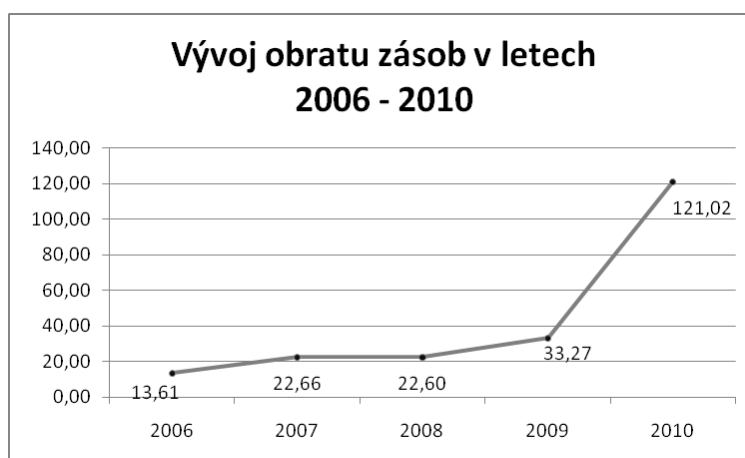
Obrat zásob nám udává rychlost koloběhu jejich nákupu a prodeje.

Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím příznivější je dle [4] příznivější. Vývoj obratu zásob v mnou sledovaném podniku je přívětivý. Velký nárůst nastal v roce 2010 jako následek nárůstu odběratelů. Zásoby tak byly využívány pro krytí některých dodávek.

Tabulka 12: Hodnoty tržeb za prodané zboží a průměrná zásoba v letech 2006 – 2010 (v Kč)

	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby za prodané zboží	7 109 000	14 398 000	14 121 000	17 998 000	52 128 000
Průměrná zásoba	522 517	635 344	624 758	541 025	430 730

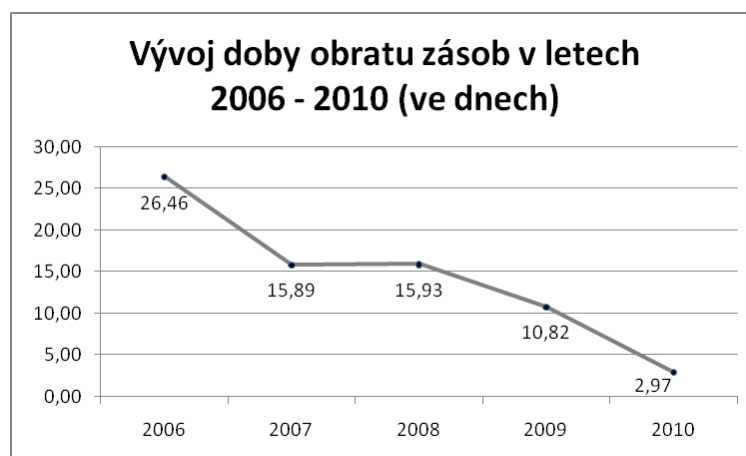
Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 6: Graf vývoje obratu zásob v letech 2006 – 2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Čas, po který jsou zásoby na skladě a nedochází k jejich pohybu, lze vypočítat pomocí doby obratu zásob. Čím kratší je tento časový úsek, tím častěji dochází k pohybu zásob a tím lépe podnik zásoby využívá. Tendence doby obratu zásob by tedy měla být klesající.



Obrázek 7: Graf vývoje doby obratu zásob v období 2006 – 2010

Zdroj: Vlastní zpracování

V podniku Motorpal, a.s. je vývoj doby obratu zásob uspokojující. Opět je zde velký rozdíl mezi lety 2009 a 2010, kdy byly zásoby využívány k pokrytí některých dodávek odběratelům.

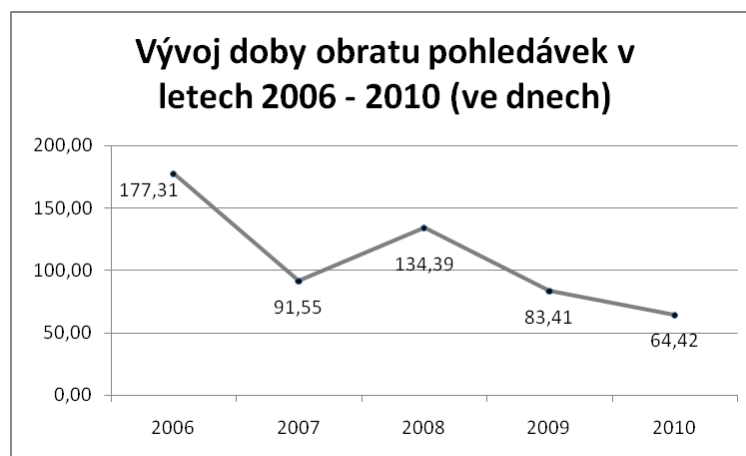
Dalším ukazatelem aktivity je doba obratu pohledávek. Tímto ukazatelem lze změřit časový úsek od vzniku pohledávky až po její úhradu.

Zde je pro podnik výhodnější co nejkratší čas. Tedy čím rychleji jsou podniku hrazeny pohledávky, tím lépe.

Tabulka 13: Přehled ročních tržeb a pohledávek z let 2006 – 2010 (v tis. Kč)

	2006	2007	2008	2009	2010
Roční tržby	690 791	1 521 354	1 319 245	658 651	997 809
Pohledávky	340 241	386 903	492 470	152 601	178 542

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 8: Graf vývoje doby obratu pohledávek v letech 2006 – 2010

Zdroj: Vlastní zpracování

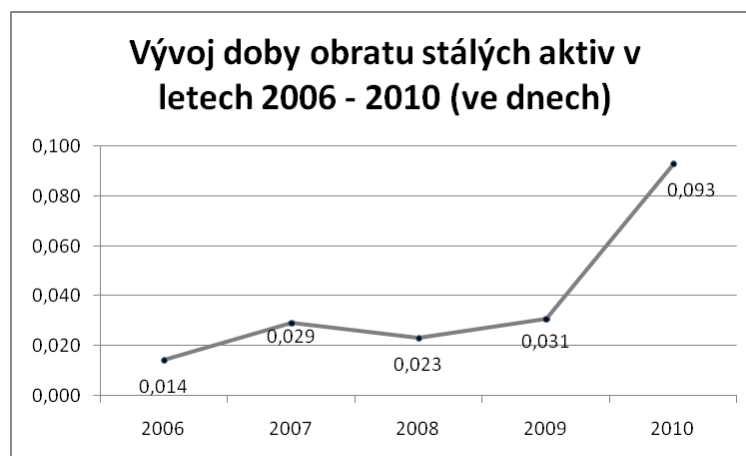
Zde není zřejmá tendence sledovaného podniku. V roce 2008 dochází k prodloužení časového období, a to vlivem hospodářské krize. Od tohoto roku se však už jen snižuje, proto lze předpokládat, že takový vývoj bude i nadále pokračovat.

Posledním z ukazatelů aktivity je doba obratu stálých aktiv. Díky výpočtu této doby můžeme odvozovat, zda je vhodné rozšiřovat či snižovat podnikové investice. Čím nižší je výsledná hodnota, tím nižší je využití výrobní kapacity, a proto by nemělo docházet k dalšímu rozšiřování podnikových investic.

Tabulka 14: Hodnoty stálých aktiv a ročních tržeb z let 2006 – 2010 (v tis. Kč)

	2006	2007	2008	2009	2010
Roční tržby	690 791	1 521 354	1 319 245	658 651	997 809
Stálá aktiva	495 796	492 650	609 447	584 861	561 956

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 9: Graf vývoj doby obratu stálých aktiv v letech 2006 – 2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Vývoj podniku Motorpal, a.s. v oblasti rozšiřování investic je příznivý. V roce 2008 se samozřejmě i v tomto ukazateli projevila hospodářská krize, ale v letech 2009 a 2010 už dochází k nárůstu, a tedy k předpokladu rozšiřování výrobní kapacity.

3.5.4. Ukazatele zadluženosti

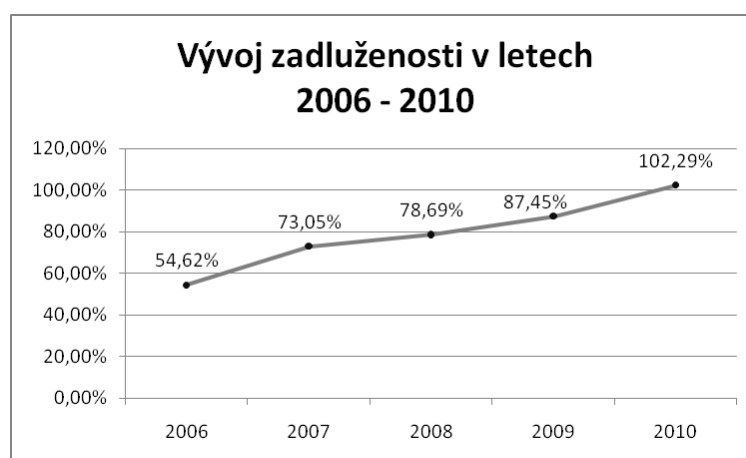
Pro budoucí fungování podniku je důležitý vývoj zadluženosti. Podnik Motorpal, a.s. se od roku 2008 potýká s velkými problémy v této oblasti. Veškeré ukazatele zadluženosti mají velmi negativní výsledky.

Dle [4] jsou přijatelné hodnoty tohoto ukazatele 40 – 60 %.

Tabulka 15: Přehled hodnot celkového dluhu a celkových aktiv (v tis. Kč)

	2006	2007	2008	2009	2010
Celkový dluh	621 575	840 270	1 087 560	818 273	920 026
Celková aktiva	1 137 997	1 150 318	1 382 053	935 716	899 413

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 10: Graf vývoje zadluženosti v letech 2006 – 2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Optimálních hodnot dosahoval daný podnik pouze v roce 2006. Zde měla zadluženost hodnotu necelých 55 %. V následujících letech však docházelo k prudkému růstu a v roce 2010 se celková zadluženost vyšplhala až na 102,92 %. Tento vývoj je samozřejmě velmi negativní. I když od roku 2009 stoupá objem výroby a narůstá i počet odběratelů, jsou prognózy do budoucna velmi nejisté právě vlivem vývoje celkové zadluženosti.

Dalším z ukazatelů zadluženosti je ukazatel úrokového krytí. Jeho výsledná hodnota nám říká, kolikrát dokáže celkový zisk pokrýt úroky. Nejvhodnější hodnoty dle [4] se nacházejí v rozpětí 5 – 6. Vývoj sledovaného podniku je zde opět velmi negativní. Optimálních hodnot nedosahuje v žádném z let 2006 – 2010. Nejpříznivější hodnota se objevila v roce 2006, poté už velikost výrazně klesá a od roku 2009 nabývá dokonce i záporných čísel.

Tabulka 16: Výpočet ukazatele úrokového krytí

Rok	EBIT (v tis. Kč)	Placené úroky (v tis. Kč)	Ukazatel úrokového krytí
2006	40 620	6 145	6,61
2007	86 435	30 421	2,74
2008	1 237	26 245	0,05
2009	-160 663	23 035	-6,97
2010	-151 630	19 473	-7,79

Zdroj: Vlastní zpracování

Z jednotlivých ukazatelů finanční analýzy lze vyvodit několik závěrů. Co se týče ukazatelů likvidity, tak podnik do roku 2008 dokázal velmi rychle reagovat na hrazení svých závazků. Od roku 2009 však dochází k velkému zvratu. Pokud se však zaměříme na ukazatele rentability, zjistíme, že již od roku 2006 docházelo k silnému poklesu. Ten vyvrcholil v roce 2007 a od tohoto roku jsou tendence všech ukazatelů výnosnosti klesající. Jediné ukazatele aktivity, které posuzujeme z hlediska jejich vývoje v čase, mají pozitivní tendence. Zadluženost, která sužuje sledovaný podnik, je velmi neuspokojivá. Bude ještě trvat dlouhé časové období, než se dokáže snížit na přijatelnou úroveň.

Z této stručné finanční analýzy můžeme odvodit, že hospodaření podniku je velmi poznamenáno ekonomickou krizí. I když se podnik snaží bojovat, přece jen jsou některé výsledky stále nedostačující a budoucnost fungování je velmi nejistá. Tendence některých ukazatelů jsou velmi příznivé, ale zadlužení, které si s sebou podnik do dalších období nese, je vysoké. Prognózy do budoucna jsou nejisté – na jedné straně je tu růst odběratelů a zvyšování výroby, ale na druhé straně vysoké zadlužení, které může celý podnik zničit.

4. DOPRAVNÍ LOGISTIKA – EFEKTIVITA SYSTÉMU

Důležitost dopravy ve výrobním podniku jako je Motorpal, a.s. je naprosto zřejmá. Významnou roli hraje nejen doprava hotových výrobků k jejich odběratelům, ale také vnitropodniková doprava, jejíž součástí je:

- doprava materiálu od dodavatelů,
- přeprava polotovarů mezi pobočkami a
- přeprava dílců v rámci pobočky mezi jednotlivými dílnami.

Hodnotit efektivitu dopravního systému lze z několika hledisek. Záleží na tom, na co se zaměřují přímo dopravní logistickí v jednotlivých podnicích. Hlavním kritériem je spokojenost externích i vnitropodnikových zákazníků, kvalita a včasnost dopravy. Podle názoru managementu minimum reklamací na dopravu ukazuje, že hlavní kritéria jsou plněna. Dalším kritériem jsou náklady, které by měly být, co nejnižší. Rozbor nákladů na jednotlivé druhy dopravy je uveden v následujících článcích práce.

4.1. Doprava hotových výrobků odběratelům

Zkoumaný podnik je nadnárodní společností. Jeho výrobky jsou dováženy až do Číny, Indie či USA. Proto je zajištění dopravy výrobků odběratelům včas pouze samotným podnikem nezvladatelné. Náklady na vozový park či další zaměstnance by byly obrovské. Existuje zde tedy silná závislost na kooperacích se společnostmi zajišťujícími dopravu.

Podnik vlastní dva nákladní automobily, které rozváží výrobky v rámci Evropy. Samozřejmě veškeré objemy výrobků, které dodávají odběratelům, nepokryjí všechny dodávky. Ale přece jen podnik tyto automobily potřebuje, jelikož díky nim zajišťuje i nedostatky v dodávkách či reklamace. Jestliže dojde k nějakému problému, pak právě tyto automobily dováží reklamované výrobky od odběratelů na opravu do podniku nebo dodávají výrobky, které chyběly v dodávce. K takovým výjimečným situacím však dochází maximálně dvakrát až třikrát ročně. Většinou jsou to chyby v množství výrobků, které mají být dodány.

Ostatní dodávky výrobků do zahraničí zajišťuje – v rámci Evropy – společnost TNT. Mimo Evropu spolupracuje Motorpal, a.s. se společností JIPONEN, zajišťující leteckou a námořní přepravu. Letecká doprava je ještě posílena spoluprací se společností FEREX. Další společnosti, které vypomáhají v dopravě hotových výrobků odběratelům, jsou: DHL a Radiálka. Služby těchto dopravních společností využívá podnik nepravidelně, tedy pouze narázově, a to při dodávání velkých objemů odběratelům.

Celkové náklady na externí dopravce se pohybují v částkách milionů korun. Ale i tak je pro podnik nákladově výhodnější využívat jejich služeb. Pokud by chtěl podnik veškerou dopravu zajišťovat vlastními dopravními prostředky, bylo by to dle názoru managementu velmi nákladné. Podnik by nebyl schopen veškeré tyto náklady pokrýt.

Tabulka 17: Náklady na externí dopravce

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Náklady (v Kč)	802 000	1 851 000	2 372 000	1 301 000	2 018 000

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2. Vnitropodniková doprava

V této kategorii dopravy si opět většinu nezajišťuje sám podnik, ale vypomáhá mu jiná společnost.

4.2.1. Doprava materiálu od dodavatelů a přeprava polotovarů mezi pobočkami

Každý podnik musí vyřešit, jak nákladná je pro něj doprava materiálu, který potřebuje. Někteří dodavatelé nabízejí vlastní dopravu, ale ta bývá více finančně náročná. Podnik Motorpal, a.s. dokázal propojit dopravu materiálu od dodavatelů s dopravou polotovarů mezi pobočkami a tím minimalizovat náklady. Tímto spojením dokázal efektivně vyřešit problém dovozu materiálu od největšího dodavatele.

Samozřejmě tak velký podnik není plně závislý pouze na jednom dodavateli a samozřejmě pouze jeden dodavatel nemůže pokrýt objem výroby takového podniku. Největším dodavatelem je podnik Telečská strojírenská, a.s. Tento podnik poskytuje automatové dílce a ventily Motorpalu ročně v hodnotě zhruba 100 mil. Kč.

Sjednocení dopravy materiálu od dodavatelů a přepravy polotovarů mezi pobočkami je jednoduché. Podnik Motorpal, a.s. má tři pobočky: v Batelově, Jemnici a Velkém Meziříčí. Největšího dodavatele má v Telči a dalšího menšího dodavatele v Dačicích.



Obrázek 11: Mapa cesty z Jemnice do Jihlavy

Zdroj: Google.cz

V Jemnici je první pobočka podniku – zde se naloží dílce, které byly za předchozí tři směny vyrobeny. Nákladní auto dále jede k dodavatelům do Dačic a Telče, kde naloží materiál. Vše doveze do Batelova, kde se vyloží materiál od dodavatelů a některé polotovary z pobočky v Dačicích. Naloží se zde polotovary vyrobené za předchozí směny. Všechny polotovary a zbylý materiál je tak dovezen až do Jihlavy. V Jihlavě pak dochází ke kompletaci výrobků a nadále zde funguje jediná kalírna podniku. Ještě v dopoledních hodinách vyjíždí nákladní auto z Jihlavy se zakalenými kusy a prázdnými paletami, ve kterých byly dopoledne polotovary z poboček. Trasa vede zpět do Batelova, Telče, Dačic a Jemnice. K takovému koloběhu dochází každý den dvakrát. Během ekonomické krize došlo ke zkrácení a každý den probíhala pouze jedna cesta, v některých dnech nejezdil tento automobil vůbec.

Pobočka ve Velkém Meziříčí je propojena s centrálou v Jihlavě minimálně. Do Jihlavy se přivážejí vyrobené kusy třikrát týdně. Jsou zde zkontrolovány a dopravovány k odběratelům. Proto zde není tak častá komunikace. Tuto cestu opět zajišťuje dopravní firma EMPO.

4.2.2. Srovnání vlastních a externích nákladů na dopravu mezi pobočkami

Jak bylo již zmíněno, tuto dopravu zajišťuje společnost EMPO. Do roku 2002 byla tato přeprava zajišťována vlastními automobily. Od tohoto roku, kdy byl proveden výpočet srovnávající externí a interní náklady, však podnik v rámci úspor přešel na kooperaci s externím dopravcem.

Když byla v roce 2000 podepsána smlouva o kooperaci, byly platební podmínky jiné než dnes.

Tabulka 18: Náklady na externí dopravu (EMPO, s.r.o.)

	1 cesta/den (160 km)	2 cesty/den (320 km)	
		2 cesty	z toho 1 cesta
2000	2.980 Kč	3.980 Kč	1.990 Kč
2007	5.700 Kč	7.700 Kč	3.850 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět, cena velmi narostla v roce 2007. U jedné cesty o 91 % a u dvou cest dokonce o 93 %. Tento nárůst je velmi zřejmý i na grafu celkových nákladů na externí dopravu, kde je vidět růst křivky na přelomu let 2007 a 2008. Takový nárůst cen byl pro Motorpal předvídatelný a již předem smluvený. Firma EMPO, s.r.o. nezvyšovala od roku 2002 cenu dopravy. Nárůst byl tedy proveden skokově po pěti letech v roce 2007.

Zda je tato kooperace pořád dostatečně efektivní, je otázkou. Je potřeba porovnat náklady na dopravu externí a dopravu, která by byla zajišťována přímo podnikem.

Jelikož v současné době je za jeden den ujetu přibližně 320 km, budeme počítat s touto variantou. Pokud tedy porovnáme cenu externí dopravy EMPO a případnou vlastní dopravu, bude propočít nákladů následující:

Tabulka 19: Srovnání nákladu na vlastní a externí dopravu

EMPO, s.r.o.		Vlastní doprava	
Náklady na 1 den		Náklady na 1 den	
		Mzda (řidič)	1 600 Kč
		Spotřeba PHM	3 210 Kč
		Opotřebení	500 Kč
		Pojištění	142 Kč
Celkem	7 700 Kč	Celkem na 1 den	5 452 Kč
Celkem za 1 rok	2 002 000 Kč	Celkem za 1 rok	1 417 520 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Údaje v této tabulce byly zjištěny přímo od společnosti EMPO, s.r.o. Za jeden den je ujetu přibližně 320 km, a tudíž i náklady na jeden den jsou určeny na tuto vzdálenost. Je zde vidět velký rozdíl mezi oběma částkami. Jen za jeden den by podnik mohl ušetřit částku 2 248 Kč, což za týden je už 11 240 Kč. Pokud budeme počítat s tím, že automobil jezdí každý pracovní den a nedochází k jeho omezení například vlivem krize, pak by za průměrný rok, tedy za 260 dní, podnik ušetřil 584 480 Kč. Nad takovým rozdílem už by měl podnik přemýšlet a začít uvažovat o zakoupení nového vozidla. Ovšem v současné době není taková investice reálná.

Zakoupení nového automobilu by podnik stálo přibližně 1,6 milionu korun. Tuto částku v současné době však nemůže uvolnit, i když by se mu během tří let vrátila. Jediným možným řešením by bylo pořízení automobilu na leasing.

Další možností snížení nákladů na tuto dopravu by bylo uzavření spolupráce s jiným dopravcem, který by nabídl výhodnější cenu.

Tabulka 20: Náklady na vnitropodnikovou dopravu

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Náklady (v Kč)	1 843 000	2 413 000	2 547 000	1 598 000	1 853 000

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.3. Přeprava dílců v rámci pobočky mezi jednotlivými dílnami a ostatní vozový park

Samozřejmostí je přeprava dílců mezi dílnami na jednotlivých pobočkách. Vše je vyřešeno v případě těžkých palet vysokozdvíhacími vozy a lehčí náklady jsou převáženy lidmi na menších vozících.

Jelikož je Motorpal podnikem, fungujícím už od 50. let 20. století, je jeho rozmístění neefektivní. Ovšem záleží na pobočkách. Na hlavní centrále v Jihlavě se snaží o modernizaci a zrychlení linek, tak aby na sebe výroba maximálně navazovala. Snaží se o to, aby se během výroby nemuselo s polotovary zbytečně pohybovat na velké vzdálenosti. Na ostatních pobočkách, například v Batelově, je však rozložení jednotlivých dílen složitější.



Obrázek 12: Rozložení dílen pobočky v Batelově

Zdroj: mapy.cz

Jak je vidět vzdálenosti dílen od místa nakládky a vykládky polotovarů či materiálu jsou poměrně velké. Vzdálenost Dílny I od toho to místa je zhruba 150 m, Dílny IV asi 100 metrů, jediné Dílny II a III jsou přímo v místě. Dílce, které mají být tedy odváženy z areálu této pobočky, musí být dopraveny na místo nakládky. Tato cesta je u menších nákladů zajištěna ručně poháněnými vozíky a v případě vyšších hmotností vysokozdvížnými vozíky. Taková manipulace je zajištěna i mezi dílnami. Tento způsob není tak efektivní, než kdyby byly všechny dílny v jedné budově a výroba tak naprosto navazovala. Bohužel však podnik nemůže vynaložit náklady na výstavbu nového areálu. Vedení podniku zatím ani nepřipouští změnu v tomto systému.

Nesmíme také opomínat vozový park, který reprezentuje vyšší management. Podnik využívá automobily Škoda Fabia, které má označeny vlastním logem. Tyto automobily jsou využívány pro pohyb vedoucích pracovníků mezi pobočkami a také pro služební cesty pracovníků.

Náklady na dopravu mezi dílnami podnik samostatně nesleduje, jsou zahrnuty v celkových nákladech na vnitropodnikovou dopravu.

4.3. Náklady na dopravu

Celkové náklady na dopravu se pohybují v částkách milionů korun. Vyšší náklady jsou na vnitropodnikovou dopravu, a to především z důvodu vozového parku pro vyšší management a pracovní cesty. Pracovní cesty jsou velmi časté a konají se většinou do zahraničí. Dalším nákladem jsou dva automobily cestující nepřetržitě po Evropě. Externí dopravní náklady zahrnují náklady na firmy rozvážející výrobky odběratelům a na kooperaci s firmou EMPO, s.r.o.

Tabulka 21: Přehled nákladů na dopravu v letech 2006 – 2010 (v tis. Kč)

	2006	2007	2008	2009	2010
Vnitropodniková doprava	1 843	2 413	2 547	1 598	1 853
Externí doprava	802	1 851	2 372	1 301	2 018

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 13: Graf vývoje nákladů na dopravu v letech 2006 – 2010

Zdroj: Vlastní zpracování

5. ZÁSoby – NÁKUP A ŘÍZENÍ

Správné řízení zásob v podniku je předpokladem efektivního logistického systému. Zásoby jsou významným článkem, jelikož vážou finanční prostředky, dovolují aktivně reagovat na změny v objednávkách zákazníků a jsou nejméně likvidním aktivem.

Hlavní kritériem řízení zásob je spokojenost externích zákazníků s dostupností kompletního sortimentu hotových výrobků, žádné nebo minimální prostoje útvaru Výroba zapříčiněné nedostatkem materiálu, kvalita a včasnost dodávek materiálů. Podle názoru managementu jsou tato hlavní kritéria plněna. Dalším kritériem jsou náklady na pořízení a skladování, které by měly být co nejnižší. Podrobnější rozbor velikosti zásob a způsobů jejich řízení je uveden v následujících článcích práce.

V rozvaze v mnou sledovaném období, tedy v letech 2006 – 2010, zastupují zásoby přibližně pětinu celkových aktiv. Podnik se snaží zásoby minimalizovat a mít pouze jejich dostatečnou velikost. Pokud by docházelo k zbytečně velkému zadržování zásob, přicházel by podnik ročně o statisíce korun. Nejvyšší položku zásob tvoří výrobky, které zabírají více než polovinu.

Motorpal sleduje v rámci zásob pouze jediný ukazatel, které jsou: doba obratu zásob, obrat zásob a vývoj zásob v jednotlivých letech. Budu se tedy snažit zhodnotit řízení zásob dle vývoje těchto ukazatelů.

5.1. Změny velikosti zásob v letech 2006 – 2010

Motorpal člení zásoby na čtyři části: materiál, nedokončená výroba a polotovary, výrobky a zboží.

Podnik musí na nastalé situace vždy velmi pružně reagovat, aby byl schopen udržet se na trhu. Velikost zásob je jedním z nástrojů, jak změny řešit.

K největšímu poklesu zásob došlo v roce 2009, a to o necelá čtyři procenta, což znamená o více než 30 milionů korun. Tento pokles byl způsoben již zmíněnou ekonomickou krizí. Podnik potřeboval finanční prostředky, kterými by mohl pokrýt především mzdy zaměstnanců. A jelikož velkou část vázal v zásobách materiál, který v tehdejší situaci neměl velký význam a byl téměř zbytečný, vedení podniku rozhodlo o jeho snížení o necelých 37 %. Samozřejmě došlo i ke snížení ostatních položek zásob, a to výrobků i zboží. Jejich pokles byl však významně nižší než u materiálu: u výrobků to bylo o 16 % a u zboží o necelých 20 %. Jediná položka, která v té době stoupala, byla nedokončená výroba a polotovary. Tento vývoj byl zcela logický, jelikož objem výroby klesal. Byl snížen i počet zaměstnanců, a tak

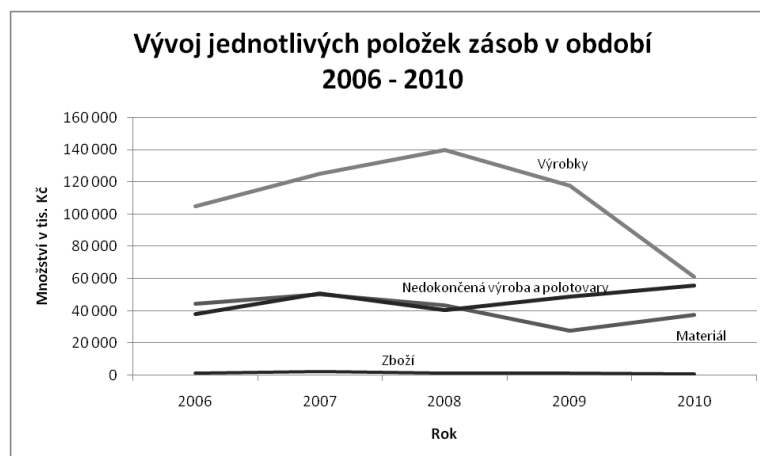
docházelo ke zvyšování objemu polotovarů a nedokončené výroby. Podnik neměl dostatek zákazníků, aby měl důvod výroby dokončovat. Chyběly i finanční prostředky. V roce 2010 se rozdíly, které nastaly v roce předešlém, vyrovnávaly. A množství zásob se zvyšovalo.

K další významné změně zásob došlo v roce 2010. Tento rok byl ve znamení ústupu krize. V důsledku vyššího zájmu odběratelů o výrobky se zvyšoval objem výroby, současně i počet zaměstnanců a investice do výroby. Proces přijímání nových zaměstnanců a tím zvyšování objemu výroby však trval určitý časový úsek. Tento úsek musel být nějak vyrovnáván, aby byl zákazník plně uspokojen. V tomto období hrály důležitou roli zásoby. Právě zboží a výrobky, které měl podnik v zásobách, vyrovnávaly časové rozdíly. Během roku 2010 se jejich objem snížil o necelých padesát procent – přesněji zboží o 48 % a výrobky o 45 %.

Tabulka 22: Vývoj jednotlivých druhů zásob v letech 2006 – 2010 (v tis. Kč)

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Materiál	44 349	50 134	43 479	27 541	37 351
Nedokončená výroba a polotovary	37 795	50 808	40 208	48 583	55 527
Výrobky	104 910	125 125	139 843	114 466	61 022
Zboží	970	2 475	1 383	66	604

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 14: Graf vývoje jednotlivých položek zásob v období 2006 – 2010

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2. Informační systém

5.2.1. Vývoj informačního systému

Informační systém je v posledních letech, kdy došlo k velkému vývoji výpočetní techniky, nedílnou součástí podnikové logistiky. Na počátku se každý podnik musí rozhodnout, co je

pro něj finančně výhodnější. Zda nakoupit již naprogramovaný systém, nebo zda získat pro podnik takové programátory, kteří budou schopni celý systém naprogramovat sami.

V roce 1998 se vedení podniku Motorpal, a.s. rozhodlo zakoupit již naprogramovaný systém. Získání takových programátorů, kteří by dokázali rychle a kvalitně naprogramovat fungující systém, bylo z hlediska nákladů a času nemožné. V 90. letech byl podnikem zakoupen spolehlivý systém BAAN, pocházející z Nizozemí. Náklady na pořízení tohoto systému se nakonec vlivem nepříznivého kurzu amerického dolaru vyšplhal na 31 310 000 Kč. Podnik se nákupem dále zavázal, že bude každý rok platit provozovateli systému zhruba 90 000 amerických dolarů.

Během roku 1999 došlo k nakoupení nových počítačů a kompletní implementace systému. Na začátku roku 2000 byl tak systém úspěšně spuštěn. Počáteční problémy s obsluhou, kdy zaměstnanci museli přijmout změnu a systém komunikace, byl řešen školeními s autory systému. Tato školení probíhala pro jednotlivé vrstvy uživatelů dle jejich přístupových kompetencí. Docházelo tedy k tzv. stromovému školení, kdy byli nejdříve proškoleni vedoucí oddělení, kteří nadále individuálně školili své podřízené. Tím byly sníženy náklady na školení s autory systému.

Systém BAAN se v praxi v Motorpalu, a.s. velice osvědčil, a tak byl v letech 2000 – 2007 stále aktualizován a udržován. V roce 2007 mělo dojít k implementaci nové verze INFOR ERPLN. Vlivem finanční krize musela být tato aktualizace odsunuta. Systém byl sice zakoupen, ale k samotné implementaci došlo až na počátku roku 2010.

5.2.2. Využití informačního systému pro řízení zásob

V současné době je nezbytné evidovat veškeré změny v podniku v informačním systému. Systém INFOR ERPLN je tak využíván i pro řízení zásob.

Zásoby jsou evidovány v systému a tím kontrolován jejich stav. Sám systém pak upozorňuje na nedostatek či přebytek zásob. Velikostí zásob na každé pobočce se zabývá logistik, který má za úkol toto množství korigovat. Jestliže dojde na jedné pobočce k nedostatku a na druhé k přebytku, dochází k přesunům mezi pobočkami. To vše se zaznamenává v informačním systému.

5.3. Řízení zásob

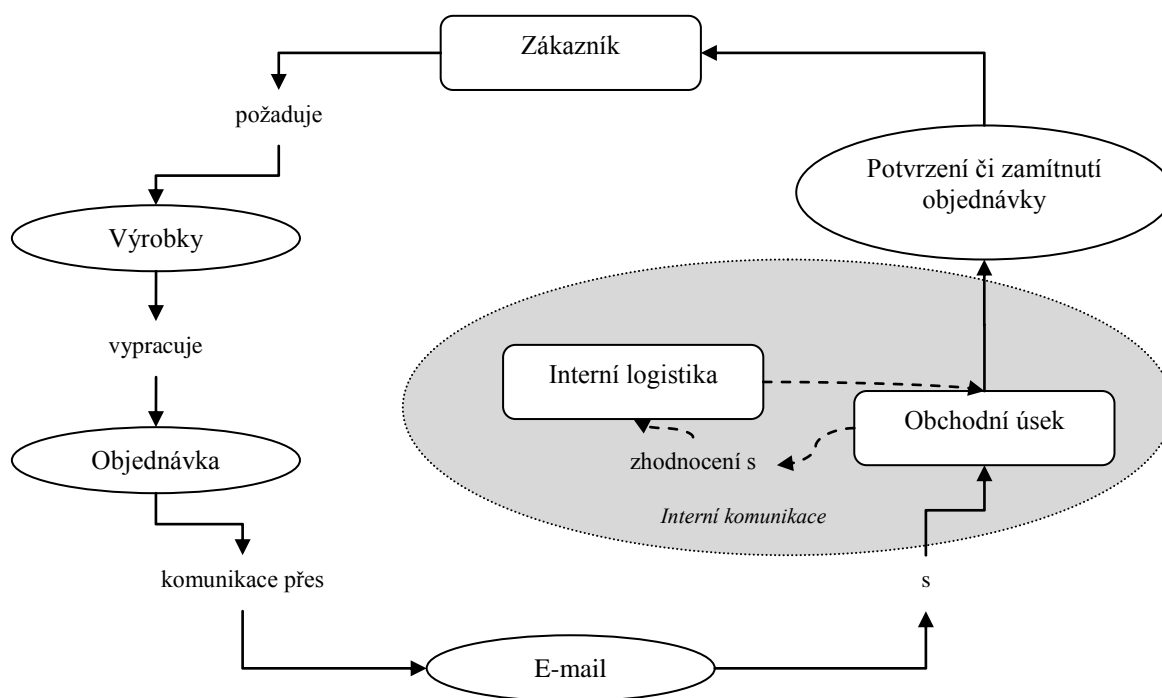
Řešením problémů týkajících se zásob se v podniku zabývá úsek nákup – nákup, zásobovací logistika. Centrálu má tento úsek na hlavní pobočce v Jihlavě. V každé pobočce je pak logistik, který kontroluje pouze svou pobočku.

Součástí řízení zásob jsou propočty. Těch však podnik využívá naprosto minimálně. Žádné přesné propočty nebo prognózy do budoucna se neprovádějí. Jediným sledovaným ukazatelem ohledně zásob v podniku je obrátka celkových zásob. Ta ukazuje dobu, po kterou se se zásobami nemanipuluje. Tato obrátka se sleduje v každém měsíci. Na každé schůzi vyššího managementu se pak diskutují výsledky. Samozřejmě je snaha o co nejnižší dobu obrátky celkových zásob.

6. EFEKTIVITA LOGISTICKÉHO SYSTÉMU

6.1. Komunikace se zákazníkem

Fungování logistického systému v podniku Motorpal, a.s. je velmi důležité. Pokud by celý systém logistiky zkolaboval, podnik by nemohl fungovat. Primární hodnotou podniku je spokojenost zákazníka a péče o něj.



Obrázek 15: Komunikace podniku se zákazníkem při vyřizování objednávek

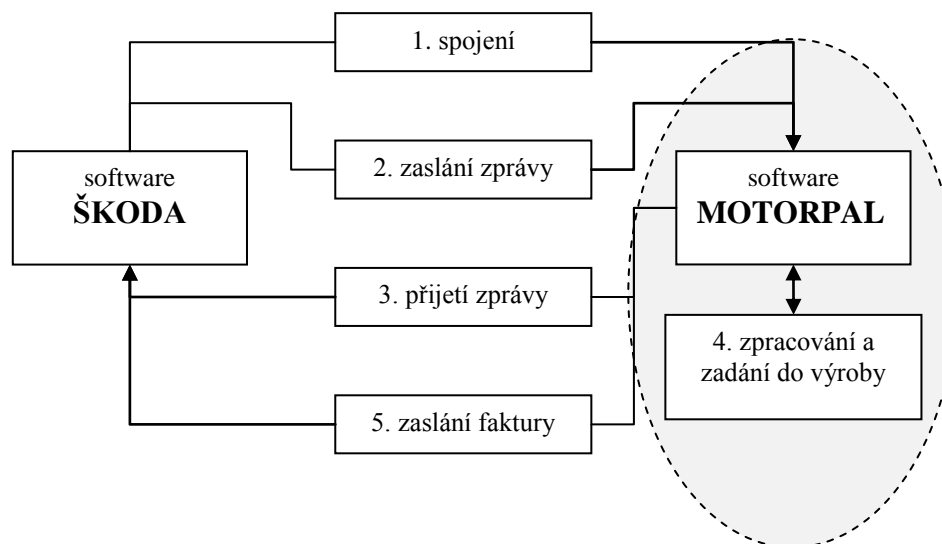
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je zřejmé, Interní logistika má jedno z nejdůležitějších rozhodnutí v oblasti přijímání zakázek. Právě tento úsek má totiž absolutní přehled nad kapacitami skladů a výroby. Pokud by tedy interní logistika z důvodu nedostatečné kapacity objednávku nedoporučila, byla by zamítnuta. K takovým situacím však dochází minimálně. Je v zájmu podniku přijímat co nejvíce zakázek.

Tento elektronický systém prostřednictvím emailu není jediným způsobem komunikace s odběrateli. Dalším je tzv. EDI systém, který je přímo vyžadován odběratelem Škoda auto. Právě tato firma využívá pouze tento systém a chce tak docílit jeho rozšíření.

EDI systém spočívá v přímé komunikaci softwarů obchodních partnerů. Dochází k zaslání „zpráv“, které dané systémy zpracovávají. „Zprávy“ jsou v podobě obchodní dokumentace, např. faktury, objednávky, reklamace apod. Cílem tohoto systému je minimalizovat papírové dokumenty a plně je nahradit elektronickými. Dochází zde také k eliminaci chyb lidského

faktoru, jelikož většinu rozhodnutí dělá sám systém. Právě v něm jsou veškeré informace o stavu zásob materiálu, a tak je schopen sám vyhodnotit danou zakázku a zadat ji do výroby. Samozřejmě že na straně odběratele musí stát osoba, která zašle například objednávku dodavateli. Ale i na tuto operaci je osoba upozorněna systémem.



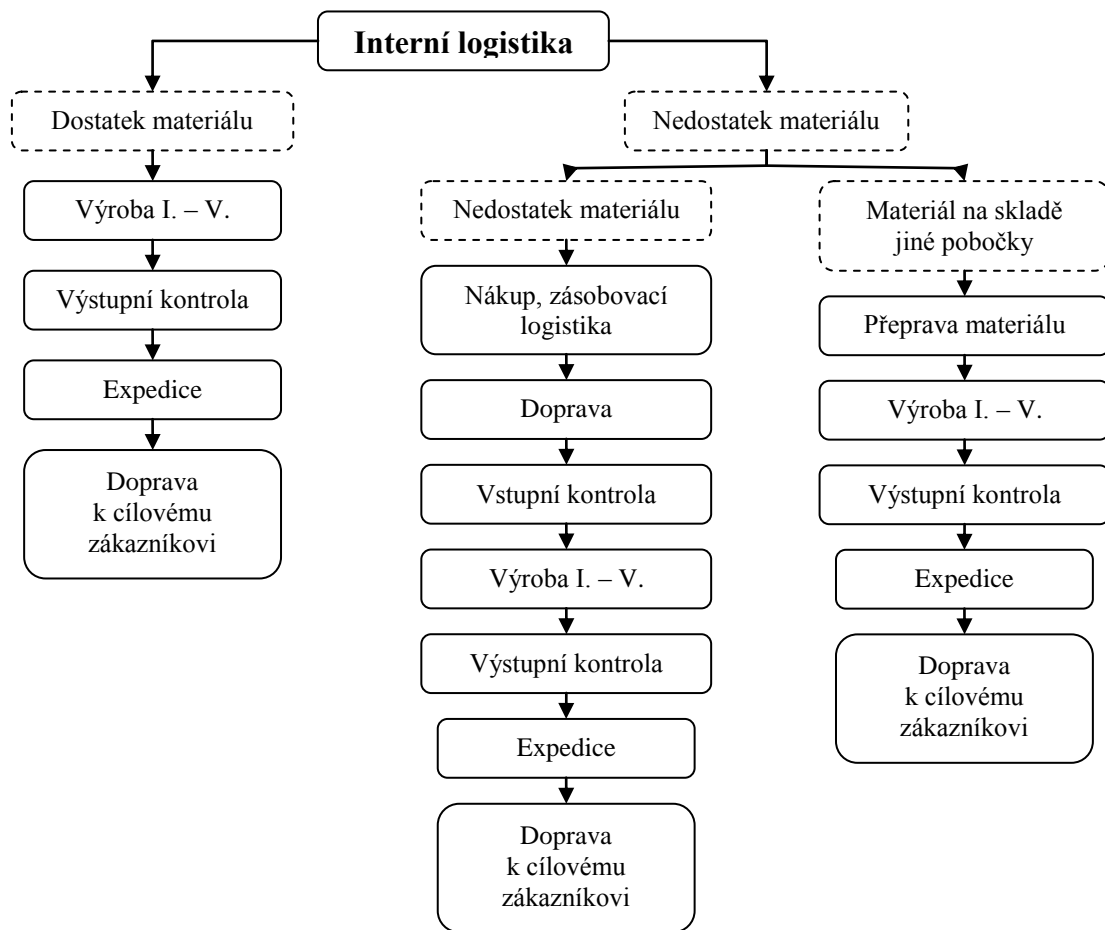
Obrázek 16: Zjednodušené schéma fungování systému EDI

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud je objednávka přijata, dochází k dalšímu procesu, ve kterém má logistika důležité postavení, a to zadání do výroby. Před tím, než se výrobek začne doopravdy tvořit ve výrobních halách, musí nastoupit oddělení interní logistiky, které nejprve zanalyzuje stav materiálu na skladech. Pokud je ho dostatečné množství, může dojít hned k předání zakázky výrobě, která na ní začne pracovat. Nastane-li situace, že množství materiálu na skladech dané výrobní pobočky je nedostatečné, musí se ihned řešit. Nejprve interní logistika zanalyzuje stavy v ostatních pobočkách, a jestliže ani tam materiál není, musí se pořídit nový. Najde se vhodný dodavatel a nakoupí se dané množství materiálu. Poté je materiál dopraven na příslušnou pobočku. Zde projde vstupní kontrolou, kde se zkoumá především kvalita, a poté už přichází přímo do výroby, kde se začne plnit daná zakázka.

6.2. Interní komunikace

Jakmile jsou všechny požadované výrobky objednávky zhotoveny, dopraví se na hlavní centrálu podniku, odkud jsou expedovány přímo k odběrateli buď vlastní dopravou, nebo externí dopravní společností.



Obrázek 17: Postup výroby od zadání zakázky po dopravu k cílovému zákazníkovi

Zdroj: Vlastní zpracování

6.3. Délka času od objednání po dodání výrobků

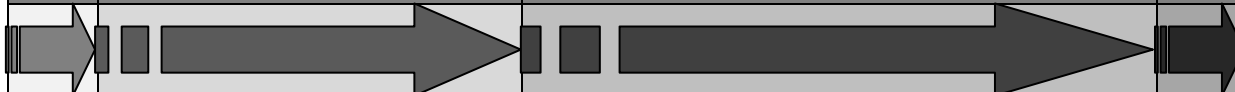
Podnik Motorpal, a.s. vyrábí několik druhů výrobků různé náročnosti výroby, a tak je samozřejmé, že délka výroby je rozdílná. Odběratelé tohoto podniku jsou většinou velké firmy, které odebírají výrobky ve velkých objemech. Čas výroby celkové objednávky se tedy pohybuje od 20 do 30 dnů. Samozřejmě tato doba se mění v závislosti na dodavateli materiálu, druhu výrobků či objemu dodávky.

Pokud podnik obdrží objednávku, pak její zpracování trvá 1 maximálně 2 dny. Během tohoto zpracování dochází k zadání objednávky do systému, předání interní logistice, která vyhodnotí stavy materiálu a buď zadává objednávku přímo do výroby, nebo musí objednat nový materiál. Samozřejmě v rámci úspor a rychlého obratu zásob si podnik nedeří na skladě velké množství materiálu, tedy téměř vždy musí být nějaký materiál objednávan. Dodavatelé podniku jsou schopni daný materiál dodat za 10 – 21 dní, opět záleží na druhu materiálu a náročnosti jeho prvotního opracování. Doprava do podniku už je jednoduchá, jelikož většina dodavatelů sídlí v těsné blízkosti.

Pokud už je materiál k dispozici, dochází k zadání do výroby. Jak bylo již zmíněno, ta trvá přibližně 20 až 30 dnů. Součástí výroby je také balení. Následuje expedice výrobků buď vlastní dopravou, nebo externím přepravcem.

Tabulka 23: Délka času od zadání objednávky po expedici výrobků

Zpracování objednávky	Dodání materiálu	Výroba	Expedice
1-2 dny	10-21 dnů	20-30 dnů	1-2 dny



Zdroj: Vlastní zpracování

Z tohoto schématu je vidět, že celkový čas od zadání objednávky po expedici se pohybuje mezi 32 až 55 dny. Toto rozpětí je velké, ale jak bylo již zmíněno, vše je způsobeno rozlišností výrobků.

Každý podnik a stejně tak právě Motorpal, a.s. se snaží o zkrácení doby od objednání po dodání výrobků. Jisté mezery v systému Motorpalu jsou především při zpracování objednávky, kdy by mohlo být vše zajištěno během několika hodin. Záleží ovšem na informačním systému, který může vše velmi zpomalit. Od roku 2010, kdy byl naimplementován nový informační systém, podnik předpokládá zrychlení zpracovávání objednávek. Dodání materiálu během 10 - 21 dnů je přiměřené typu materiálu, který podnik potřebuje a je urychlené i malou vzdáleností od dodavatelů. Doprava materiálu přímo do výroby je tak téměř okamžitá. Ovšem náročné je urychlení výroby. Ta by mohla být zrychlena přijetím nových zaměstnanců či zakoupením nových výkonnějších strojů, ale veškeré tyto investice jsou pro podnik obrovské a je nemožné je realizovat. K přijímání nových zaměstnanců samozřejmě dochází, ale vše je vždy pečlivě zváženo. Samozřejmé je, že pokud dojde k nějakému prudkému navýšení objednávky, dokážou výrobní střediska situace rychle řešit přesčasy nebo prací o víkendech. Dobu expedice není možno nějak urychlit. Samozřejmě záleží na vzdálenosti, kam mají být dané výrobky dopraveny.

Motorpal během sledovaného období nevyhodnocoval spokojenost zákazníků. Podnik nemá oddělení marketingu nebo jiné oddělení, které by tyto problémy řešilo. Spokojenost s kvalitou je hodnocena pomocí norem ISO 9001, QS 9000 a VDA 6.1, které jsou pravidelně překontrolovány specializovanými společnostmi.

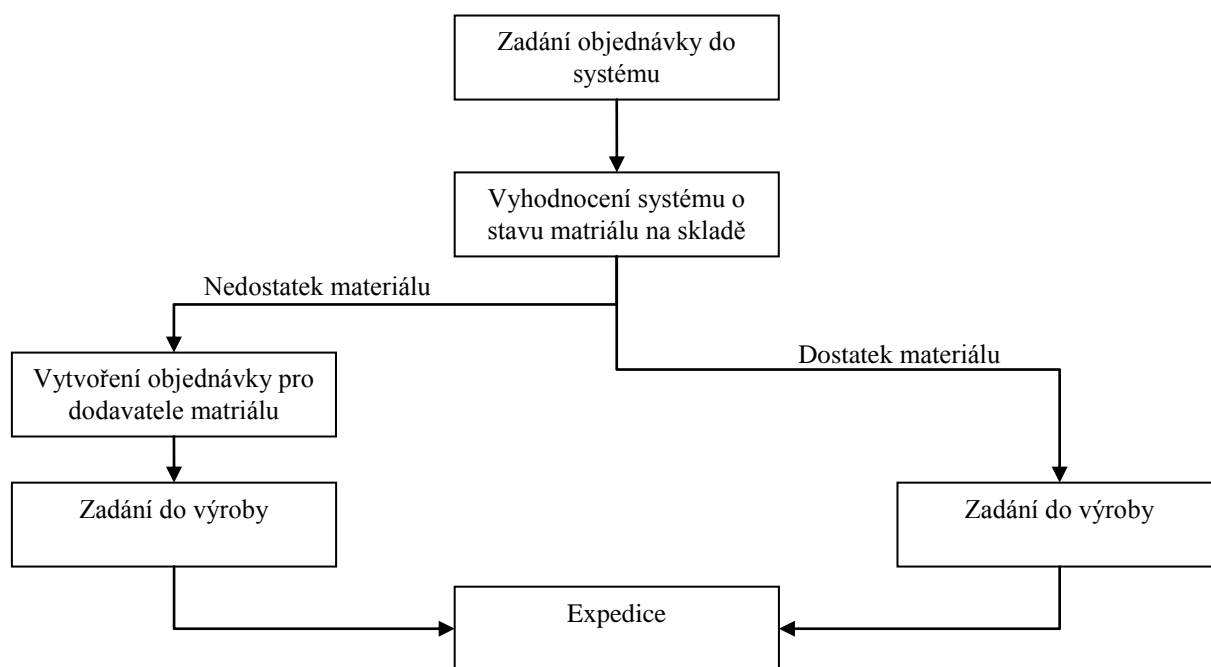
6.4. Celková efektivita

Změřit, zda je logistický systém využívaný podnikem efektivní, je velmi složité. Můžeme pouze posoudit, zda by neexistovaly možnosti zlepšení.

Mezi základní součásti logistického systému v podniku Motorpal můžeme zařadit informační systém a s ním související způsob komunikace se zákazníkem, způsob interní komunikace v podniku, způsob řízení zásob a systém dopravy.

6.4.1. Efektivita informačního systému

Používaný systém INFOR ERPLN, který je v podniku zaveden, je jednou z překážek zrychlení fungování. Tento systém nestíhá dostatečně rychle reagovat na objednávky a zpomaluje tak práci i interním logistikům. Zrychlením informačního systému by mohlo dojít ke zkrácení času od objednání po dodání výrobků odběratelům.



Obrázek 18: Efektivní informační systém

Zdroj: Vlastní zpracování

Odběratelé by mohli zadávat své objednávky přímo do systému prostřednictvím internetové sítě. Pokud by pak systém sám dokázal vyhodnotit stavy materiálu na skladě a v případě nedostatku materiálu vytvořit objednávku pro dodavatele, pak by podnik mohl zkrátit čas dodávky a ušetřit náklady na počet zaměstnanců interní logistiky. Celý systém by mohl obsluhovat pouze jeden člověk.

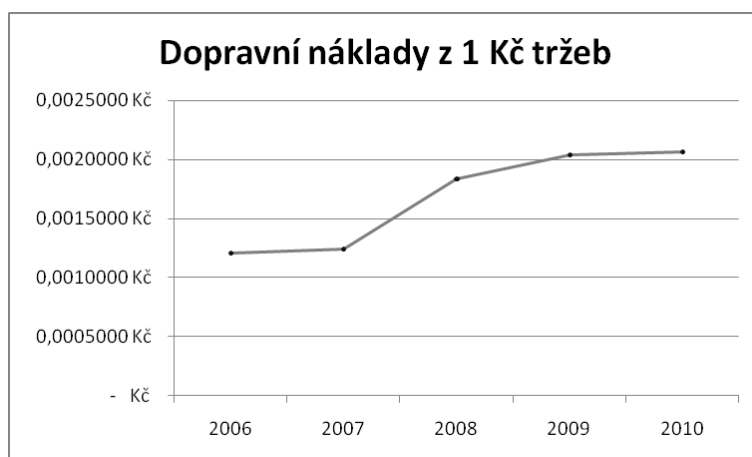
Informační systém by měl přesné údaje o stavu zásob na skladě. A jejich řízení by systém opět mohl sám vyhodnocovat z hlediska úspor. Samozřejmostí by byla přímá komunikace systému s mistry všech dílen v podniku, kteří by museli dle tohoto systému vyrábět.

Problém by byl s náklady na pořízení takového systému, v současné době je pro podnik finančně výhodnější, když si ponechá daný systém, jehož údržba stojí ročně zhruba 600 tisíc Kč. Do budoucna by se však vrcholový management měl zaměřit i na tuto oblast logistického systému.

6.4.2. Efektivita dopravního systému

Ve sledovaném podniku převažuje v distribuci výrobků externí doprava. Největší odběratelé, což jsou převážně německé, české a rakouské firmy, jsou obsluhovány pomocí silniční dopravy. Která je dle managementu firmy v rámci Evropy výhodnější. Dalším významným odběratelům – běloruským a ruským firmám – jsou výrobky dováženy převážně letecky, minimální část zde zastupuje doprava silniční. Mimo Evropu jsou výrobky distribuovány převážně pomocí letecké dopravy. V rámci Číny a Korejské republiky je letecká doprava posílena lodní a silniční. Dovážení výrobků do Mexika a jiných zemí amerického kontinentu je zajištěno letadly.

Jedním z ukazatelů výhodnosti dopravy jsou dopravní náklady vztažené na jednotku tržeb. Tímto poměrem se určí, jaká část koruny tržeb musí být vydána na dopravu.



Obrázek 19: Graf vývoje části tržeb, které jsou použity na externí dopravu

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět, částky se pohybují v setinách korun, což je, dá se říci, zanedbatelná částka. Ovšem je zde vidět prudký nárůst na přelomu roku 2007 a 2008, který byl způsoben expanzí na vzdálenější trhy. V roce 2008 vstoupil Motorpal na ruský trh a začal se objevovat i v Indii

a Číně. Náklady na dopravu byly tak kvůli delším vzdálenostem vyšší, ale tržby se zatím tak výrazně nezvyšovaly, jelikož na tamějších trzích se výrobky teprve uváděly do prodeje.

Další velkou částí dopravy je vnitropodniková doprava, která zahrnuje pohyb materiálu od dodavatelů, přesun polotovarů mezi pobočkami a minimálně také přepravu dílců mezi jednotlivými dílnami.

Zvolený způsob dopravy materiálu od dodavatelů a přepravy polotovarů mezi pobočkami jsou velmi výhodné pro podnik, jelikož propojení těchto dvou oblastí dopravy je nákladově efektivní. Problémem zde ale může být zvolený dopravce. Firma EMPO, s.r.o., která tuto dopravu zajišťuje, je z dlouhodobého hlediska pro podnik velmi nevýhodná. Existuje zde několik levnějších alternativ, které by měl management podniku zvážit:

1. Jednou z variant by mohlo být zakoupení vlastního nákladního vozu, který by zajišťoval tuto přepravu.
2. Management by mohl zvážit změnu poskytovatele této dopravy.

Celkový problém dopravy v podniku je tedy z hlediska externí dopravy řešen relativně výhodně. Z hlediska vnitropodnikové dopravy by bylo dobré prozkoumat, zda daný typ je dostatečně výhodný.

6.4.3. Skladování

Dle [2] je skladování jednou z nejdůležitějších částí logistického systému, jelikož zabezpečuje uskladnění veškerých produktů. Sklady umožňují překlenout jak prostor, tak i čas.

Nedílnou součástí sledovaného podniku jsou samozřejmě i sklady, které jsou na každé pobočce a jejichž stavy jsou průběžně obměňovány. Ovšem žádné oddělení podniku nesleduje náklady na skladování, a proto není možné říci, jakým směrem se tyto náklady pohybují. V podniku jsou rozděleny do několika středisek. Jedná se o:

1. náklady na skladovací prostory (odpisy, úklid, osobní náklady, pracovní pomůcky, manipulační technika),
2. finanční náklady na financování zásob (úroky z provozních úvěrů na financování zásob).

Dle informací z podniku tak nelze přesně říci, zda jsou náklady na skladování minimální, nebo zda by je měl podnik snižovat. Management firmy zavedl až od roku 2012 přímé sledování těchto nákladů jako samostatné položky.

6.4.4. Efektivita řízení zásob

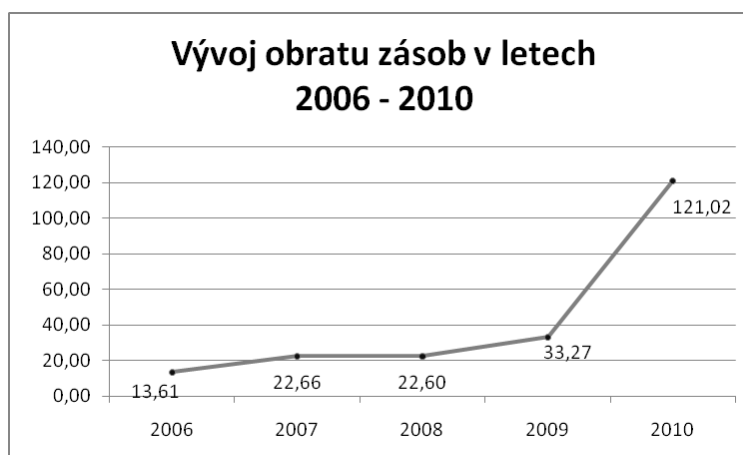
Dle [5] je klíčovým měřítkem řízení zásob dopad na celkovou rentabilitu podniku. Zásoby mohou rentabilitu podniku ovlivňovat pozitivně či negativně. Negativně může rentabilitu ovlivnit nadměrné množství zásob, které:

- snižuje čistý zisk o náklady na udržování zásob a
- zvyšuje celkový majetek o částku vázanou v zásobách.

Pozitivně ji lze ovlivnit buď snížením nákladů, nebo přispíváním ke zvýšení prodeje.

Ve sledovaném podniku zaujímají zásoby přibližně 20 % veškerých aktiv. Důležitým, avšak ne jediným ukazatelem pro měření efektivity řízení zásob je jejich obrátka. Čím vyšší je obrátka zásob, tím je to pozitivnější trend, jelikož zásoby procházejí podnikem rychle a nejsou udržovány na skladě po zbytečně dlouhé období. Je však důležité neklást hlavní důraz pouze na zrychlení obrátky zásob, protože by mohlo dojít k situaci, kdy hladina zásob poklesne pod optimální úroveň.

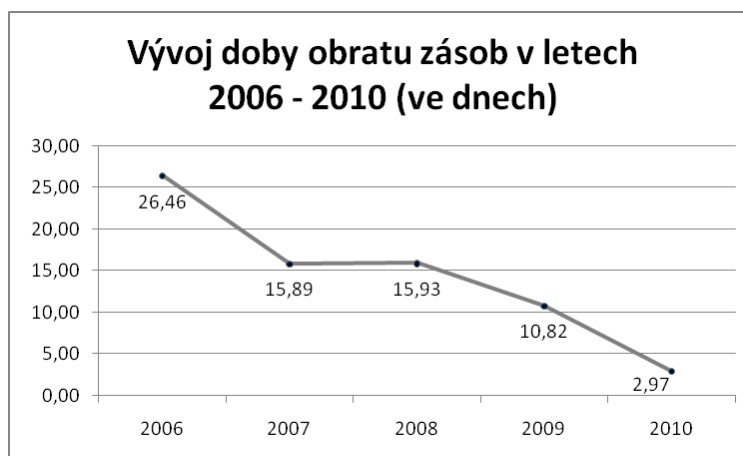
Vývoj obrátu zásob v podniku je příznivý. Jak je vidět z grafu, tendence je rostoucí, což znamená, že během roku dochází k čím dál častějším obměnám zásob. Mezi roky 2009 a 2010 dochází k velkému skoku. Tato změna byla způsobena náhlým zvýšením objednávek, které musely být kryty i z výrobků na skladě a samozřejmě docházelo k rychlému pohybu materiálu.



Obrázek 20: Vývoj obrátu zásob v letech 2006 – 2010

Zdroj: Vlastní zpracování

Dalším sledovaným ukazatelem je vývoj doby obrátu zásob. Opět řízení zásob z pohledu tohoto ukazatele je efektivní. Vývoj má klesající tendenci, což znamená, že cirkulace zásob je rychlá. Zásoby se v roce 2010 dokázaly „obrátit“ ve skladech dokonce za 2,97 dny.



Obrázek 21: Vývoj doby obratu zásob v letech 2006 – 2010

Zdroj: Vlastní zpracování

V Motorpalu se však jiné další údaje týkající se optimalizace zásob přesně nepropočítávají. Tudiž je velmi složité určit optimální velikost. Řízení zásob není v podniku prováděno tak detailně. Jediný ukazatel, který je sledován, je právě obrátka zásob. Hrozí zde tedy riziko snížení zásob pod optimální úroveň. Management firmy by se měl zaměřit na další oblasti řízení zásob a měl by se věnovat i časovým normám, pomocí kterých by bylo možné vypočítat optimální zásobu. Poté už by šlo odvozovat, zda je řízení zásob dostatečně efektivní. V současné době lze zásoby v daném podniku posuzovat pouze z hlediska obrátky zásob, doby obratu zásob a vývoji zásob v čase, což je nedostatečné.

ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Za hlavní cíl práce bylo považováno zhodnocení efektivity logistického systému ve výrobním podniku Motorpal, a.s. Autorka se snažila získat veškeré informace, na jejichž základě by mohla celý systém zhodnotit. Chtěla dle teorie zhodnotit fungující systém. Praktická stránka však byla naprosto rozdílná. V teoretické části byly definovány způsoby měření logistiky, které měly být v praktické části aplikovány, ale bohužel to nebylo úplně možné.

Logistický systém v podniku je sice fungující, ale dle předchozích zjištění by mělo dojít k některým změnám, díky nimž by podnik získal peněžní prostředky na zrychlení výroby. Celý systém byl autorkou rozdělen do čtyř částí – zásobování, doprava, manipulace a skladování a informační systém. Hlavní nedostatky autorka vidí v dopravní logistice, kde by mohl podnik výrazně ušetřit, kdyby změnil externího přepravce vlastních dílců. Management by měl zvážit možnosti změny, a to buď nahrazení tohoto přepravce vlastní přepravou, nebo změnu poskytovatele této služby. Dalším problémem je nedokonalý informační systém, jenž je pro podnik v současné době dost pomalý.

Jednou z velmi důležitých činností, kterou podnik v současné době silně opomíná, jsou propočty týkající se zásob. Zde podnik sleduje pouze ukazatele obratu zásob, doby obratu zásob a vývoj velikosti zásob. To by mohlo být pro takový podnik nebezpečné. Hrozí zde riziko snížení zásob pod optimální úroveň. Dalším nedostatkem je sledování nákladů na skladování. Ty nejsou v účetnictví vedeny jako samostatná položka, a vedení podniku tak nemá žádný přehled o jejich řízení. Mohou zde být zbytečně vynakládány vysoké částky, které by podnik mohl využít k jiným účelům. Co se týká manipulace s produkty v rámci jednotlivých poboček, je zde systém velmi neefektivní. Tento nedostatek je způsoben stářím podniku a budov, které jsou od sebe vzdáleny na desítky metrů. Kvůli tomu musí být využíváno vysokozdvížných vozíků či jiných dopravních prostředků, na které jsou opět vynakládány peněžní prostředky zbytečně zvyšující logistické náklady. Řešením tohoto problému by mohly být v některých případech válečkové přepravníky nebo vybudování nových areálů, v jejichž rámci by byly dílny propojeny.

Celkový systém logistiky je hodnocen spíše negativně. Je zde mnoho nedostatků především v jeho sledování a hodnocení. Management podniku by se měl zaměřit na jednotlivé logistické náklady a snažit se je minimalizovat. Tím by získal peněžní prostředky k financování potřebných opatření, která by mu napomohla k vyšší konkurenceschopnosti a stabilizaci po ekonomické krizi, jež ho silně zasáhla.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] CEMPÍREK, Václav; KAMPF, Rudolf. Logistika. Vyd. 1. Pardubice: Institut Jana Pernera, 2005. 108 s. ISBN 80-86530-23-X.
- [2] DRAHOTSKÝ, Ivo; ŘEZNÍČEK, Bohumil. Logistika: Procesy a jejich řízení. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. 335 s. ISBN 80-7226-521-0.
- [3] KONEČNÝ, Miloslav. Logistika v systému řízení podniku. Vyd. 2. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2006. 150 s. ISBN 80-248-0964-8.
- [4] KOŽENÁ, Marcela. Manažerská ekonomika: Teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-673-2.
- [5] LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; ELLRAM, Lisa M. Logistika: Příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1.
- [6] LUKŠŮ, Vladimír. Logistika 1. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. 269 s. ISBN 80-245-0166-X.
- [7] PERNICA, Petr. Logistika: Vymezení a teoretické základy. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. 210 s. ISBN 80-7079-820-3.
- [8] SIXTA, Josef; ŽIŽKA, Miroslav. Logistika: Používané metody. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.
- [9] Mapy Google. Mapy Google [online]. 2012 [cit. 2012-03-18]. Dostupné z: <http://maps.google.cz/>
- [10] Mapy.cz. Mapy.cz [online]. 2012 [cit. 2012-03-16]. Dostupné z: <http://mapy.cz/>

SEZNAM PŘÍLOHA

Příloha A – Rozvaha a výkaz zisku a ztráty k 31. prosinci 2006

Příloha B – Rozvaha a výkaz zisku a ztráty k 31. prosinci 2007

Příloha C – Rozvaha a výkaz zisku a ztráty k 31. prosinci 2008

Příloha D – Rozvaha a výkaz zisku a ztráty k 31. prosinci 2009

Příloha E – Rozvaha a výkaz zisku a ztráty k 31. prosinci 2010

Příloha A

ROZVAHA V PLNÉM ROZSAHU k 31. prosinci 2006 (v celých tisících Kč)

Označ. AKTIVA		řad.	Běžné účetní období			Minulé účetní
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM (ř. 002+003+031+063)	001	2 866 598	- 1 728 601	1 137 997	1 167 782
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 004+013+023)	003	2 207 454	- 1 711 658	495 796	541 554
B. I.	Dlouhodobý nehm. majetek (ř. 005 až 012)	004	64 286	- 57 019	7 267	8 682
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
	3. Software	007	56 017	- 53 534	2 483	1 697
	4. Ocenitelná práva	008	8 269	- 3 485	4 784	5 611
	5. Goodwill	009				
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				1 374
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 014 až 022)	013	2 142 626	- 1 654 129	488 497	532 842
B. II. 1.	Pozemky	014	8 775		8 775	8 902
	2. Stavby	015	349 133	- 158 329	190 804	191 774
	3. Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	016	1 778 759	- 1 495 800	282 959	326 024
	4. Pěstičské celky trvalých porostů	017				
	5. Základní stádo a tažná zvířata	018				
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	193		193	202
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	4 252		4 252	4 230
	8. Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek	021	1 514		1 514	1 710
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 024 až 030)	023	542	- 510	32	30
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				

Označ. AKTIVA		řad.	Běžné účetní období			Minulé účetní
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	536	- 510	26	24
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
	7. Poskytnuté zálohy na dl. finanční majetek	030	6		6	6
C.	Oběžná aktiva (ř. 032+039+048+058)	031	642 011	- 16 943	625 068	600 262
C. I.	Zásoby (ř. 033 až 038)	032	198 945	- 10 839	188 106	217 247
C. I. 1.	Materiál	033	45 259	- 910	44 349	59 146
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	37 981	- 186	37 795	40 622
	3. Výrobky	035	114 653	- 9 743	104 910	116 129
	4. Zvířata	036				
	5. Zboží	037	970		970	1 197
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	82		82	153
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 040 až 047)	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
	6. Dohadné účty aktivní	045				
	7. Jiné pohledávky	046				
	8. Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 049 až 057)	048	346 345	- 6 104	340 241	297 164
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	293 909	- 6 104	287 805	254 327
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051				

Označ. AKTIVA		řad.	Běžné účetní období			Minulé účetní období
a	b	c	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	4. Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6. Stát – daňové pohledávky	054	8 571		8 571	10 763
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	7 912		7 912	4 724
	8. Dohadné účty aktivní	056	235		235	13
	9. Jiné pohledávky	057	35 718		35 718	27 337
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 059 až 062)	058	96 721		96 721	85 851
C. IV. 1.	Peníze	059	18		18	20
	2. Účty v bankách	060	96 703		96 703	96 619
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				- 10 788
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení (ř. 064 až 066)	063	17 133		17 133	25 966
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	16 446		16 446	21 188
	2. Komplexní náklady příštích období	065				
	3. Příjmy příštích období	066	687		687	4 778
	Kontrolní číslo (ř. 001 až 066)	999	11 449 259	- 6 914 404	4 534 855	4 645 162

Označ. PASIVA		řad.	Stav v běžném účetním období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 068+085+118)	067	1 137 997	1 167 782
A.	Vlastní kapitál (ř. 069+073+078+081+084)	068	504 685	528 523
A. I.	Základní kapitál (ř. 070 až 072)	069	360 763	360 763
A. I. 1.	Základní kapitál	070	360 763	360 763
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3. Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 074 až 077)	073	65 229	56 983
A. II. 1.	Emisní ážio	074	26 520	26 519
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	3 858	3 858
	3. Osaňovací rozdíly z přecenění maj. a závazků	076	34 851	26 606
	4. Osaňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 079 až 080)	078	22 307	19 082
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	16 566	13 132
	2. Statutární a ostatní fondy	080	5 741	5 950
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 082 až 083)	081	88 261	38 589
A. IV. 1.	Nerозdělený zisk minulých let	082	88 261	38 589
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	083		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	- 31 875	53 106
B.	Cizí zdroje (ř. 086+091+102+114)	085	621 575	638 200
B. I.	Rezervy (ř. 087 až 090)	086	11 521	11 300
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	4 499	
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
	3. Rezerva na daň z příjmů	089		
	4. Ostatní rezervy	090	7 022	11 300
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 092 až 101)	091	43 519	27 443
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
	2. Závazky – ovládací a fiducí osoba	093		
	3. Závazky – podstatný vliv	094		

Označ.	PASIVA	řád.	Stav v běžném účetním období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6.	Vydané dluhopisy	097		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8.	Dohadné účty pasivní	099		
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odložený daňový závazek	101	43 519	27 443
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	226 535	259 457
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	171 634	193 658
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107	6 620	6 130
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	12 201	12 522
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	2 051	2 627
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	519	2 982
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112	10 090	18 891
11.	Jiné závazky	113	23 420	22 647
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	340 000	340 000
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	340 000	340 000
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 až 120)	118	11 737	1 059
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	11 737	1 059
2.	Výnosy příštích období	120		
	Kontrolní číslo (ř. 067 až 120)	999	4 572 126	4 616 963

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V PLNÉM ROZSAHU k 31. prosinci 2006 (v celých tisících Kč)

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	7 109	8 276
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	5 285	6 828
*	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	1 824	1 448
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	691 360	800 611
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	690 791	811 407
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	- 13 125	- 27 176
3.	Aktivace	07	13 694	16 380
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	382 772	436 251
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	271 688	314 755
2.	Služby	10	111 084	121 496
*	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	310 412	365 808
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	245 112	234 685
C. 1.	Mzdové náklady	13	181 805	171 175
2.	Odměry členům orgánů společnosti a družstva	14	10	15
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. pojištění	15	60 811	59 477
4.	Sociální náklady	16	2 486	4 018
D.	Daně a poplatky	17	744	2 308
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	85 521	91 719
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 až 21)	19	17 741	194 854
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	9 317	149 442
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	8 424	45 412
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 až 24)	22	16 342	178 501
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	9 661	137 539
2.	Prodaný materiál	24	6 681	40 962
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	17 093	7 570
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	5 416	338 787
H.	Ostatní provozní náklady	27	3 764	331 540

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (- 28) - (- 29))	30	- 35 007	53 126
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		7 512
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		7 513
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podst. vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cen. papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	- 10 788	5 975
X.	Výnosové úroky	42	148	408
N.	Nákladové úroky	43	6 145	5 492
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	23 710	27 723
O.	Ostatní finanční náklady	45	14 662	13 060
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (- 46) - (- 47))	48	13 839	3 603
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 až 51)	49	16 291	3 098
Q. 1.	- splatná	50	215	
2.	- odložená	51	16 076	3 098
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	- 37 459	53 631
XIII.	Mimořádné výnosy	53	7 068	246

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
R.	Mimořádné náklady	54	1 484	771
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 až 57)	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	5 584	- 525
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	- 31 875	53 106
	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	- 15 584	56 204
	Kontrolní číslo (ř. 01 až 60)	99	3 118 331	5 138 129

Příloha B

Rozvaha

k 31. prosinci 2007

(v celých tisících Kč)

Označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Minulé účetní období - Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM (ř. 002+003+031+063)	001	2 926 495	-1 760 444	1 166 051	1 139 997
A.	<i>Pohledávky za upsaný základní kapitál</i>	002				
B.	<i>Dlouhodobý majetek (ř. 004+013+023)</i>	003	2 239 107	-1 746 457	492 650	495 796
B. I.	Dlouhodobý nehm. majetek (ř. 005 až 012)	004	65 838	-60 143	5 695	7 267
B. I.	1. Zřizovací výdaje	005	98	-16	82	
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
	3. Software	007	57 471	-54 988	2 483	2 483
	4. Ocenitelná práva	008	8 269	-5 139	3 130	4 784
	5. Goodwill	009				
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 014 až 022)	013	2 172 729	-1 685 804	486 925	488 497
B. II.	1. Pozemky	014	8 775		8 775	8 775
	2. Stavby	015	371 047	-165 709	205 338	190 804
	3. Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	016	1 781 490	-1 520 095	261 395	282 959
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
	5. Základní stádo a tažná zvířata	018				
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	193		193	193
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	3 514		3 514	4 252
	8. Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek	021	7 710		7 710	1 514
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 024 až 030)	023	540	-510	30	32
B. III.	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	534	-510	24	26
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
	7. Poskytnuté zálohy na dl. finanční majetek	030	6		6	6

Označ. a	AKTIVA b	řad. c	Běžné účetní období			Minulé účetní období - Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva (ř. 032+039+048+058)	031	671 655	-13 987	657 668	627 068
C. I.	Zásoby (ř. 033 až 038)	032	239 503	-10 779	228 724	188 106
C. I.	1. Materiál	033	50 814	-680	50 134	44 349
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	51 140	-332	50 808	37 795
	3. Výrobky	035	134 817	-9 692	125 125	104 910
	4. Zvířata	036				
	5. Zboží	037	2 550	-75	2 475	970
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	182		182	82
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 040 až 047)	039	21 359		21 359	
C. II.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
	6. Dohadné účty aktivní	045				
	7. Jiné pohledávky	046	21 359		21 359	
	8. Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 049 až 057)	048	368 752	-3 208	365 544	340 241
C. III.	1. Pohledávky z obchodních vztahů	049	289 676	-3 208	286 468	287 805
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051				
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6. Stát - daňové pohledávky	054	35 604		35 604	8 571
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	7 142		7 142	7 912
	8. Dohadné účty aktivní	056	1 088		1 088	235
	9. Jiné pohledávky	057	35 242		35 242	35 718
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 059 až 062)	058	42 041		42 041	98 721
C. IV.	1. Peníze	059	25		25	2 018
	2. Účty v bankách	060	42 016		42 016	96 703
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení (ř. 064 až 066)	063	15 733		15 733	17 133
D. I.	1. Náklady příštích období	064	14 374		14 374	16 446
	2. Komplexní náklady příštích období	065				
	3. Příjmy příštích období	066	1 359		1 359	687
	Kontrolní číslo (ř. 001 až 066)	999	11 690 247	-7 041 776	4 648 471	4 542 855

Označ.	PASIVA	řád.	Stav v běžném účetním období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 068+085+118)	067	1 166 051	1 139 997
A.	Vlastní kapitál (ř. 069+073+078+081+084)	068	316 527	506 685
A. I.	Základní kapitál (ř. 070 až 072)	069	2 000	2 000
A. I.	1. Základní kapitál	070	2 000	600
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3. Změny základního kapitálu	072		1 400
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 074 až 077)	073	173 249	425 992
A. II.	1. Emisní ážio	074		26 520
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	144 509	364 621
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění maj. a závazků	076	28 740	34 851
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 079 až 080)	078	4 758	22 307
A. III.	1. Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079		16 566
	2. Statutární a ostatní fondy	080	4 758	5 741
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 082 až 083)	081	72 952	56 386
A. IV.	1. Nerozdělený zisk minulých let	082	72 952	56 386
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	083		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	63 568	
B.	Cizí zdroje (ř. 086+091+102+114)	085	840 270	621 575
B. I.	Rezervy (ř. 087 až 090)	086	25 968	11 521
B. I.	1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	8 168	4 499
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
	3. Rezerva na daň z příjmů	089	17 800	
	4. Ostatní rezervy	090		7 022
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 092 až 101)	091	92 460	43 519
B. II.	1. Závazky z obchodních vztahů	092		
	2. Závazky - ovládající a fiduci osoba	093		
	3. Závazky - podstatný vliv	094		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
	6. Vydané dluhopisy	097		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
	8. Dohadné účty pasivní	099		
	9. Jiné závazky	100	46 875	
	10. Odložený daňový závazek	101	45 585	43 519

Označ.	P A S I V A		řád.	Stav v běžném účetním období	Minulé účetní období
a	b		c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)		102	297 378	226 535
B. III.	1.	Závazky z obchodních vztahů	103	190 789	171 634
	2.	Závazky - ovládající a fídicí osoba	104		
	3.	Závazky - podstatný vliv	105		
	4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
	5.	Závazky k zaměstnancům	107	7 882	6 620
	6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	13 804	12 201
	7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	13 209	2 051
	8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	539	519
	9.	Vydané dluhopisy	111		
	10.	Dohadné účty pasivní	112	9 273	10 090
	11.	Jiné závazky	113	61 882	23 420
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)		114	424 464	340 000
B. IV.	1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	204 087	
	2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	220 377	340 000
	3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 až 120)		118	9 254	11 737
C. I.	1.	Výdaje příštích období	119	9 254	11 737
	2.	Výnosy příštích období	120		
	Kontrolní číslo (ř. 067 až 120)		999	4 591 382	4 548 251

Výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu

k 31. prosinci 2007

(v celých tisících Kč)

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	14 398	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	10 484	
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	3 914	
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	1 584 490	
II.	1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	1 521 354	
	2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	33 334	
	3. Aktivace	07	29 802	
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	848 859	
B.	1. Spotřeba materiálu a energie	09	631 534	
	2. Služby	10	217 325	
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	739 545	
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	533 384	
C.	1. Mzdové náklady	13	389 431	
	2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	65	
	3. Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. pojištění	15	137 147	
	4. Sociální náklady	16	6 741	
D.	Daně a poplatky	17	1 103	
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	173 372	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 až 21)	19	20 925	
III.	1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	2 038	
	2. Tržby z prodeje materiálu	21	18 887	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 až 24)	22	14 292	
F.	1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	1 024	
	2. Prodaný materiál	24	13 268	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-22 254	
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	11 970	
H.	Ostatní provozní náklady	27	6 087	
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	66 456	

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33		
VII.	1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podst. vlivem	34		
	2. Výnosy z ostatních dlouhodobých cen. papírů a podílů	35		
	3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	907	
N.	Nákladové úroky	43	30 421	
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	87 510	
O.	Ostatní finanční náklady	45	40 623	
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+(-46)-(-47))	48	17 373	
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 až 51)	49	19 867	
Q.	1. - splatná	50	17 801	
	2. - odložená	51	2 066	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	63 962	
XIII.	Mimořádné výnosy	53	3 030	
R.	Mimořádné náklady	54	3 424	
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 až 57)	55		
S.	1. - splatná	56		
	2. - odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	-394	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	63 568	
	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	83 435	
	Kontrolní číslo (ř. 01 až 60)	99	7 442 568	

Příloha C

Firma: MOTORPAL, a.s.
 Identifikační číslo: 27622819
 Právní forma: akciová společnost
 Předmět podnikání: výroba vstříkovačích zařízení naftových motorů a výroba dílů a příslušenství dvoustopých motorových vozidel
 Rozvahový den: 31. prosince 2008
 Datum sestavení účetní závěrky: 4. června 2009

ROZVAHA (v celých tisících Kč)

Označení a	AKTIVA b	31.12.2008			31.12.2007
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	2 773 323	- 1 391 270	1 382 053	1 166 051
B.	Dlouhodobý majetek	1 959 418	- 1 349 971	609 447	492 650
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	66 525	- 59 151	7 374	5 695
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	98	- 36	62	82
2.	Software	54 773	- 52 323	2 450	2 483
3.	Ocenitelná práva	8 269	- 6 792	1 477	3 130
4.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	3 385	0	3 385	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 892 865	- 1 290 820	602 045	486 925
B. II. 1.	Pozemky	8 770	0	8 770	8 775
2.	Stavby	384 869	- 173 449	211 420	205 338
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1 380 689	- 1 117 371	263 318	261 395
4.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	193	0	193	193
5.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	54 847	0	54 847	3 514
6.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	63 497	0	63 497	7 710
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	28	0	28	30
B. III. 1.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	21	0	21	24
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	7	0	7	6
C.	Oběžná aktiva	786 958	- 41 299	745 659	657 668
C. I.	Zásoby	261 935	- 37 022	224 913	228 724
C. I. 1.	Materiál	53 684	- 10 205	43 479	50 134
2.	Nedokončená výroba a polotovary	41 082	- 874	40 208	50 808
3.	Výrobky	165 347	- 25 504	139 843	125 125
4.	Zboží	1 822	- 439	1 383	2 475
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	182
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	143 348	0	143 348	21 359
C. II. 1.	Jiné pohledávky	143 348	0	143 348	21 359
C. III.	Krátkodobé pohledávky	353 399	- 4 277	349 122	365 544
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	272 312	- 4 277	268 035	286 468
2.	Stát - daňové pohledávky	22 065	0	22 065	35 604
3.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	4 912	0	4 912	7 142
4.	Dohadné účty aktivní	438	0	438	1 088
5.	Jiné pohledávky	53 672	0	53 672	35 242
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	28 276	0	28 276	42 041
C. IV. 1.	Peníze	22	0	22	25
2.	Účty v bankách	28 254	0	28 254	42 016
D.	Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	26 947	0	26 947	15 733
D. I.	Časové rozlišení	26 947	0	26 947	15 733
D. I. 1.	Náklady příštích období	26 016	0	26 016	14 374
2.	Příjmy příštích období	931	0	931	1 359

Označení a	PASIVA b	31 12 2008	31 12 2007
		6	7
	PASIVA CELKEM	1 382 053	1 166 051
A.	Vlastní kapitál	290 407	316 527
A. I.	Základní kapitál	2 000	2 000
A. I. 1.	Základní kapitál	2 000	2 000
A. II.	Kapitálové fondy	144 507	173 249
A. II. 1.	Ostatní kapitálové fondy	144 509	144 509
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	- 2	28 740
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	3 919	4 758
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond	200	0
2.	Statutární a ostatní fondy	3 719	4 758
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	136 320	72 952
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	136 320	72 952
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	3 661	63 568
B.	Cizí zdroje	1 087 560	840 270
B. I.	Rezervy	11 806	25 988
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	8 168	8 168
2.	Rezerva na daň z příjmů	0	17 800
3.	Ostatní rezervy	3 638	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	134 494	92 460
B. II. 1.	Jiné závazky	90 574	46 875
2.	Odložený daňový závazek	43 920	45 585
B. III.	Krátkodobé závazky	370 106	297 378
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	237 475	190 789
2.	Závazky k zaměstnancům	32 316	7 882
3.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	11 868	13 804
4.	Stát - daňové závazky a dotace	8 124	13 209
5.	Krátkodobé přijaté zálohy	570	539
6.	Dohadné účty pasivní	10 508	9 273
7.	Jiné závazky	69 245	61 882
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	571 154	424 464
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	233 204	204 087
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	337 950	220 377
C.	Časové rozlišení	4 086	9 254
C. I.	Časové rozlišení	4 086	9 254
C. 1.	Výdaje příštích období	4 086	9 254

Firma: MOTORPAL, a.s.

Identifikační číslo: 27622819

Právní forma: akciová společnost

Předmět podnikání: výroba vsřtkovacího zařízení naftových motorů a výroba dílů a příslušenství dvoustopých motorových vozidel

Rozvahový den: 31. prosince 2008

Datum sestavení účetní závěrky: 4. června 2009

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		2008 1	2007 2
I.	Tržby za prodej zboží	14 121	14 398
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	11 434	10 484
*	Obchodní marže	2 687	3 914
II.	Výkony	1 369 950	1 584 490
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 319 245	1 521 354
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	20 482	33 334
3.	Aktivace	30 223	29 802
B.	Výkonová spotřeba	910 471	848 859
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	717 573	631 534
2.	Služby	192 898	217 325
+	Přidaná hodnota	462 166	739 545
C.	Osobní náklady	543 617	533 384
C. 1.	Mzdové náklady	398 936	389 431
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	30	65
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	137 328	137 147
4.	Sociální náklady	7 323	6 741
D.	Daně a poplatky	1 072	1 103
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	70 934	173 372
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	57 615	20 925
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	41 596	2 038
2.	Tržby z prodeje materiálu	16 019	18 887
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	52 234	14 292
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	40 864	1 024
2.	Prodány materiál	11 370	13 268
G.	Zvýšení (+) / snížení (-) rezerv a opravných položek v provozní oblasti	37 960	- 22 254
IV.	Ostatní provozní výnosy	9 669	11 970
H.	Ostatní provozní náklady	8 994	6 087
*	Provozní výsledek hospodaření	- 185 361	66 456
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	153	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	510	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	72 654	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	71 985	0
M.	Zvýšení (+) / snížení (-) rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	- 510	0
X.	Výnosové úroky	177	907
N.	Nákladové úroky	26 245	30 421
XI.	Ostatní finanční výnosy	316 853	87 510
O.	Ostatní finanční náklady	211 580	40 623
*	Finanční výsledek hospodaření	80 027	17 373
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	- 23 522	19 867
Q. 1.	- splatná	- 6 403	17 801
2.	- odložená	- 17 119	2 066
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	- 81 812	63 962
XIII.	Mimořádné výnosy	147 246	3 030
R.	Mimořádné náklady	40 675	3 424
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	21 098	0
S. 1.	- splatná	5 644	0
2.	- odložená	15 454	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	85 473	- 394
***	Výsledek hospodaření za účetní období	3 861	63 868
***	Výsledek hospodaření před zdaněním	1 237	83 435

Příloha D

Firma: MOTORPAL, a.s.
 Identifikační číslo: 27022819
 Právní forma: akciová společnost
 Předmět podnikání: výroba vstříkovacího zařízení naftových motorů a výroba dílů a příslušenství dvoustupňových motorových vozidel
 Rozvahový den: 31. prosince 2009
 Datum sestavení účetní závěrky: 23. dubna 2010

ROZVAHA

(v celých tisících Kč)

Označení a	AKTIVA b	31.12.2009			31.12.2008
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	2 356 516	- 1 405 957	950 559	1 382 053
B.	Dlouhodobý majetek	1 946 486	- 1 361 624	584 861	609 447
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	67 320	- 61 523	5 797	7 374
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	98	- 56	42	62
2.	Software	54 849	- 53 196	1 651	2 450
3.	Ocenitelná práva	8 269	- 8 269	0	1 477
4.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	4 104	0	4 104	3 385
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 879 119	- 1 300 101	579 018	602 045
B. II. 1.	Pozemky	8 648	0	8 648	8 770
2.	Stavby	409 431	- 181 579	227 852	211 420
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1 412 580	- 1 118 522	294 058	283 318
4.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	193	0	193	193
5.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	35 769	0	35 769	54 847
6.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	12 498	0	12 498	63 497
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	46	0	46	28
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	18	0	18	0
2.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	22	0	22	21
3.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	6	0	6	7
C.	Oběžná aktiva	395 188	- 44 333	350 855	745 659
C. I.	Zásoby	238 090	- 43 321	194 769	224 913
C. I. 1.	Materiál	39 099	- 11 558	27 541	43 479
2.	Nedokončená výroba a polotovary	63 423	- 14 840	48 583	40 208
3.	Výrobky	134 050	- 16 584	117 466	139 843
4.	Zboží	1 452	- 339	1 113	1 383
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	66	0	66	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	143 348
C. II. 1.	Jiné pohledávky	0	0	0	143 348
C. III.	Krátkodobé pohledávky	153 613	- 1 012	152 601	349 122
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	136 761	- 1 012	135 749	268 036
2.	Stát - daňové pohledávky	12 589	0	12 589	22 065
3.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	3 944	0	3 944	4 912
4.	Dohadné účty aktivní	35	0	35	438
5.	Jiné pohledávky	284	0	284	53 672
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	3 485	0	3 485	28 276
C. IV. 1.	Peníze	23	0	23	22
2.	Účty v bankách	3 462	0	3 462	28 254
D. I.	Časové rozlišení	14 843	0	14 843	26 947
D. I. 1.	Náklady příštích období	14 380	0	14 380	26 016
2.	Příjmy příštích období	463	0	463	931

Označení a	PASIVA b	31.12.2009	31.12.2008
		6	7
	PASIVA CELKEM	950 559	1 382 053
A.	Vlastní kapitál	129 597	290 407
A. I.	Základní kapitál	2 000	2 000
A. I. 1.	Základní kapitál	2 000	2 000
A. II.	Kapitálové fondy	144 508	144 509
A. II. 1.	Ostatní kapitálové fondy	144 509	144 509
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	- 1	- 2
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	3 971	3 919
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond	400	200
2.	Statutární a ostatní fondy	3 571	3 719
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	139 781	136 320
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	139 781	136 320
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	- 160 663	3 661
B.	Cizí zdroje	818 273	1 087 550
B. I.	Rezervy	8 923	11 806
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	8 168
2.	Ostatní rezervy	8 923	3 638
B. II.	Dlouhodobé závazky	5 707	134 494
B. II. 1.	Jiné závazky	0	90 574
2.	Odložený daňový závazek	5 707	43 920
B. III.	Krátkodobé závazky	245 947	370 106
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	197 238	237 475
2.	Závazky k zaměstnancům	18 490	32 316
3.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	6 839	11 868
4.	Stát - daňové závazky a dotace	3 468	8 124
5.	Krátkodobé přijaté zálohy	150	570
6.	Dohadné účty pasivní	4 907	10 508
7.	Jiné závazky	14 855	69 245
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	557 696	571 154
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	257 825	233 204
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	299 871	337 950
C. I.	Časové rozlišení	2 689	4 086
C. I. 1.	Výdaje příštích období	2 618	4 086
2.	Výnosy příštích období	71	0

Firma: MOTORPAL, a.s.

Identifikační číslo: 27822819

Právní forma: akciová společnost

Předmět podnikání: výroba vsífkovacího zařízení naftových motorů a výroba dílů a příslušenství dvoustupňových motorových vozidel

Rozvahový den: 31. prosince 2009

Datum sestavení účetní závěrky: 23. dubna 2010

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		2009 1	2008 2
I.	Tržby za prodej zboží	17 998	14 121
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	13 742	11 434
+	Obchodní marže	4 256	2 687
II.	Výkony	668 198	1 369 950
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	658 651	1 319 245
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 8 858	20 482
3.	Aktivace	18 405	30 223
B.	Výkonová spotřeba	465 287	910 471
B 1.	Spotřeba materiálu a energie	335 666	717 573
2.	Služby	129 621	192 898
+	Přidaná hodnota	207 187	462 188
C.	Osobní náklady	300 947	543 617
C. 1.	Mzdové náklady	229 880	398 938
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	40	30
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	68 281	137 328
4.	Sociální náklady	2 746	7 323
D.	Daně a poplatky	1 473	1 072
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	73 354	70 934
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10 040	57 615
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2 612	41 596
2.	Tržby z prodeje materiálu	7 428	16 019
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	6 918	52 234
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	939	40 864
2.	Prodány materiál	5 979	11 370
G.	Zvýšení (+) / snížení (-) rezerv a opravných položek v provozní oblasti	- 1 738	37 960
IV.	Ostatní provozní výnosy	5 952	9 669
H.	Ostatní provozní náklady	5 961	8 994
*	Provozní výsledek hospodaření	- 163 756	- 185 361
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	153
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	510
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	97 889	72 654
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	138 035	71 985
M.	Zvýšení (+) / snížení (-) rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	- 510
X.	Výnosové úroky	26	177
N.	Nákladové úroky	23 036	26 245
XI.	Ostatní finanční výnosy	151 867	316 853
O.	Ostatní finanční náklady	124 548	211 580
*	Finanční výsledek hospodaření	- 35 836	80 027
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	- 38 393	- 23 522
Q. 1.	- splatná	- 180	- 6 403
2.	- odložená	- 38 213	- 17 119
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	- 161 199	- 81 812
XIII.	Mimořádné výnosy	2 446	147 248
R.	Mimořádné náklady	1 910	40 675
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	21 098
S. 1.	- splatná	0	5 644
2.	- odložená	0	15 454
*	Mimořádný výsledek hospodaření	536	85 473
***	Výsledek hospodaření za účetní období	- 160 663	3 661
***	Výsledek hospodaření před zdaněním	- 199 056	1 237

Příloha E

ROZVAHA (v celých tisících Kč)

Označení	AKTIVA	31.12.2010			31.12.2009
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	2 386 717	- 1 474 754	911 963	950 559
B.	Dlouhodobý majetek	1 986 665	- 1 424 709	561 956	584 861
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	70 313	- 62 300	8 013	5 797
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	98	- 75	23	42
	2. Software	55 225	- 53 956	1 269	1 651
	3. Ocenitelná práva	8 269	- 8 269	0	0
	4. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	6 721	0	6 721	4 104
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 916 305	- 1 362 409	553 896	579 018
B. II. 1.	Pozemky	8 722	0	8 722	8 648
	2. Stavby	416 428	- 189 828	226 600	227 852
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1 471 956	- 1 172 581	299 375	294 058
	4. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	171	0	171	193
	5. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	8 854	0	8 854	35 769
	6. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	10 174	0	10 174	12 498
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	47	0	47	46
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	18	0	18	18
	2. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	23	0	23	22
	3. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	6	0	6	6
C.	Oběžná aktiva	387 502	- 50 045	337 457	350 855
C. I.	Zásoby	204 457	- 49 394	155 063	194 769
C. I. 1.	Materiál	43 871	- 6 520	37 351	27 541
	2. Nedokončená výroba a polotovary	75 175	- 19 638	55 537	48 583
	3. Výrobky	83 461	- 22 439	61 022	117 466
	4. Zboží	1 401	- 797	604	1 113
	5. Poskytnuté zálohy na zásoby	549	0	549	66

Označení	AKTIVA	31.12.2010			31.12.2009
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
C. III.	Krátkodobé pohledávky	179 193	- 651	178 542	152 601
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	155 511	- 651	154 860	135 749
	2. Stát - daňové pohledávky	18 918	0	18 918	12 589
	3. Krátkodobé poskytnuté zálohy	4 527	0	4 527	3 944
	4. Dohadné účty aktivní	88	0	88	35
	5. Jiné pohledávky	149	0	149	284
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	3 852	0	3 852	3 485
C. IV. 1.	Peníze	26	0	26	23
	2. Účty v bankách	3 826	0	3 826	3 462
D. I.	Časové rozlišení	12 550	0	12 550	14 843
D. I. 1.	Náklady příštích období	12 298	0	12 298	14 380
	2. Příjmy příštích období	252	0	252	463

Označení	PASIVA	31.12.2010	
		a	b
	PASIVA CELKEM	911 963	950 559
A.	Vlastní kapitál	- 16 429	129 597
A. I.	Základní kapitál	2 000	2 000
A. I. 1.	Základní kapitál	2 000	2 000
A. II.	Kapitálové fondy	144 509	144 508
A. II. 1.	Ostatní kapitálové fondy	144 509	144 509
	2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	- 1
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	3 467	3 971
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond	0	400
	2. Statutární a ostatní fondy	3 467	3 571
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	- 20 482	139 781
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	0	139 781
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	- 20 482	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	- 145 923	- 160 663
B.	Cizí zdroje	920 026	818 273
B. I.	Rezervy	10 670	8 923
B. I. 1.	Ostatní rezervy	10 670	8 923
B. II.	Dlouhodobé závazky	31 428	5 707
B. II. 1.	Závazky - podstatný vliv	31 428	0
	2. Odložený daňový závazek	0	5 707
B. III.	Krátkodobé závazky	329 140	245 947
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	258 268	197 238
	2. Závazky k zaměstnancům	25 950	18 490
	3. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	11 489	6 839
	4. Stát - daňové závazky a dotace	13 324	3 468
	5. Krátkodobě přijaté zálohy	150	150
	6. Dohadné účty pasivní	5 320	4 907

Označení	PASIVA	31.12.2009		31.12.2008	
		a	b	6	7
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	548 788	557 696		
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	244 137	257 825		
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	299 630	299 871		
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	5 021	0		
C. I.	Časové rozlišení	8 366	2 689		
C. I. 1.	Výdaje příštích období	7 877	2 618		
	2. Výnosy příštích období	489	71		

Označení	TEXT	Skutečnost v účetním období	
		2010	2009
		a	b
I.	Tržby za prodej zboží	52 128	17 998
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	48 114	13 742
+	Obchodní marže	4 014	4 256
II.	Výkony	979 234	668 198
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	997 809	658 651
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 38 810	- 8 858
3.	Aktivace	20 235	18 405
B.	Výkonová spotřeba	646 321	465 287
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	508 859	335 666
2.	Služby	137 462	129 621
+	Přidaná hodnota	336 927	207 167
C.	Osobní náklady	395 457	300 947
C. 1.	Mzdové náklady	293 166	229 880
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	30	40
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	99 422	68 281
4.	Sociální náklady	2 839	2 746
D.	Daně a poplatky	587	1 473
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	71 749	73 354
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	14 095	10 040
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	150	2 612
2.	Tržby z prodeje materiálu	13 945	7 428
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11 260	6 918
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	939
2.	Prodaný materiál	11 237	5 979
G.	Zvýšení (+) / snížení (-) rezerv a opravných položek v provozní oblasti	6 069	- 1 738
IV.	Ostatní provozní výnosy	11 777	5 952
H.	Ostatní provozní náklady	10 059	5 961

Označení	TEXT	Skutečnost v účetním období	
		2010	2009
		a	b
*	Provozní výsledek hospodaření	- 132 382	- 163 756
K.	Náklady z finančního majetku	467	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	97 889
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	138 035
X.	Výnosové úroky	17	26
N.	Nákladové úroky	19 473	23 035
XI.	Ostatní finanční výnosy	8 104	129 040
O.	Ostatní finanční náklady	5 879	101 721
*	Finanční výsledek hospodaření	- 17 698	- 35 836
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	- 5 707	- 38 393
Q. 1.	- splatná	0	- 180
2.	- odložená	- 5 707	- 38 213
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	- 144 373	- 161 199
XII.	Mimořádné výnosy	373	2 446
R.	Mimořádné náklady	1 923	1 910
*	Mimořádný výsledek hospodaření	- 1 550	536
***	Výsledek hospodaření za účetní období	- 145 923	- 160 663
***	Výsledek hospodaření před zdaněním	- 151 630	- 199 056