

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

Ekonomická fakulta – katedra účetnictví a financí

Studijní program: M 4104 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

Účetní výkazy a výkaznictví

Vedoucí diplomové práce

Ing. Jaroslav Svoboda, PhD.

Autor

Martina Kafková

2009

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Účetní výkazy a výkaznictví“ vypracovala samostatně. Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 24. dubna 2010

.....
Martina Kafková

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce Ing. Jaroslavu Svobodovi, PhD. za cenné rady, Ing. Vladimírovi Warischovi za poskytnuté informace a spolupráci při řešení praktické části mé práce a také celé své rodině a nejbližším za psychickou podporu a trpělivost.

Obsah

1.	ÚVOD	6
2.	VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	7
2.1.	LEGISLATIVNÍ ÚPRAVA ÚČETNICTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE	7
2.2.	ÚČETNÍ ZÁVĚRKA	8
2.3.	FINANČNÍ ÚČETNICTVÍ	11
2.4.	MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ	12
3.	ÚČETNÍ VÝKAZY VE FINANČNÍM ÚČETNICTVÍ	15
3.1.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	15
3.2.	ROZVAHA	17
3.3.	PENĚŽNÍ TOKY	18
3.4.	VÝKAZ ZMĚN VE VLASTNÍM KAPITÁLU	20
3.5.	PŘÍLOHA ÚČETNÍ ZÁVĚRKY	21
3.6.	VZTAH FINANČNÍHO ÚČETNICTVÍ K FINANČNÍ ANALÝZE	22
4.	VÝKAZY MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ	23
4.1.	VÝKAZY VNITROPODNIKOVÉHO ÚČETNICTVÍ	23
4.2.	PLÁNOVACÍ A ROZPOČETNÍ VÝKAZY	27
4.3.	KALKULAČNÍ VÝKAZY	27
4.4.	CONTROLLING	28
4.5.	STATISTIKA	29
5.	VÝZNAM VÝKAZNICTVÍ PŘI ŘÍZENÍ A ROZHODOVÁNÍ	30
6.	METODIKA PRÁCE	31
7.	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU	35
7.1.	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	35
7.2.	STRATEGIE SPOLEČNOSTI	37
8.	SYSTÉM ZPRACOVÁNÍ ÚČETNICTVÍ XXX, A.S.	38
8.1.	VNITROPODNIKOVÉ ÚČETNICTVÍ	41
8.2.	PLÁNOVÁNÍ	42
8.3.	FINANCOVÁNÍ	43

8.4.	ODPISOVÁNÍ DLOUHODOBÉHO MAJETKU	43
8.5.	MZDOVÉ ODMĚŇOVÁNÍ.....	43
8.6.	ZÁSOBOVÁNÍ	44
	SEZNAM POUŽÍVANÝCH ZKRATEK.....	44
9.	VÝKAZY FINANČNÍHO ÚČETNICTVÍ SPOLEČNOSTI XXX, A.S.	45
9.1.	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	47
9.2.	ROZVAHA	50
10.	MANAŽERSKÉ VÝKAZY SPOLEČNOSTI XXX, A.S.	55
10.1.	ANALÝZA STŘEDISKOVÝCH VÝSLEDKŮ ZA OBDOBÍ 2006 – 2008	61
10.1.1.	Mezinárodní kamionová doprava	62
10.1.2.	Autobusová doprava – pravidelná	64
10.1.3.	Městská hromadná doprava.....	66
10.1.4.	Autobusová doprava - nepravidelná	67
10.1.5.	Služby	67
10.1.6.	Divize správa.....	69
10.1.7.	Střediska mimořádných nákladů	70
11.	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI	72
11.1.	ANALÝZA ABSOLUTNÍCH DAT	72
11.1.1.	Procentní rozbor (vertikální analýza)	72
11.1.1.1.	Vertikální analýza Rozvahy	73
11.1.1.2.	Vertikální analýza Výsledovky	74
11.1.2.	Analýza trendů (horizontální analýza).....	76
11.1.2.1.	Horizontální analýza rozvahy	76
11.1.2.2.	Horizontální analýza výsledovky	77
11.2.	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	78
11.2.1.	Ukazatele rentability	78
11.2.2.	Ukazatele likvidity.....	79
11.2.3.	Ukazatele aktivity.....	81
11.2.4.	Ukazatele struktury kapitálu a zadluženosti	82
11.3.	ANALÝZA STŘEDISKOVÉ VÝSLEDKOVKY	84

11.3.1.	Mezinárodní kamionová doprava	84
11.3.2.	AD pravidelná	86
11.3.3.	MHD.....	88
11.3.4.	AD nepravidelná.....	90
11.3.5.	Služby	92
12.	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ VÝKAZŮ	94
13.	ZÁVĚR.....	99
14.	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	100
	SEZNAM TABULEK.....	102
	SEZNAM OBRÁZKŮ	103
	SEZNAM SCHÉMAT	103
	PŘÍLOHY.....	104

1. Úvod

Každý podnikatelský subjekt potřebuje pro své řízení a rozhodování informace. Jedním ze zdrojů, který tyto informace poskytuje, je účetnictví. Informace získané z účetnictví slouží i ostatním uživatelům, se kterými podnikatel přichází do styku při své podnikatelské činnosti.

Dříve bylo účetnictví chápáno jen jako nástroj zaznamenání určitých jevů a skutečností, jeho hlavní funkcí bylo uchovávat tyto jevy a skutečnosti pokud možno v nejdělnější podobě po určitou dobu. Postupně však se začaly informace obsažené v účetnictví využívat jako nástroj řízení a jeho funkce se tedy rozšířila na nejen nástroj zaznamenání skutečností, ale i na nástroj řízení a tyto pojmy se staly neoddělitelnou součástí.

Úkolem účetnictví je tedy poskytovat ekonomické informace uživatelům, aby mohli přijímat správná rozhodnutí. Půjde o informace potřebné zejména pro rozhodování o optimálním umístění (alokaci) prostředků, kterými disponují. Účetnictví zaznamenává hospodářské operace, z nichž vyplývají ekonomické důsledky, a tím je dána jeho nezastupitelná úloha. Ke splnění úkolů kladených na účetnictví je nutné určit, kdo jsou hlavní uživatelé účetních informací a jaké jsou jejich informační potřeby. Na základě tohoto poznání je možné stanovit, které informace musí účetnictví poskytovat uživatelům.

Cílem předkládané práce bylo zmapovat systém výkaznictví organizace podnikající v oblasti dopravy, zjistit potřebu sestavování a vypočítat schopnost používaných výkazů. Práce srovnává potřebu a vypočítat schopnost výkazů finančního účetnictví a manažerského účetnictví. Teoretická část vysvětluje základní pojmy spojené s manažerským účetnictvím a objasňuje množství zdrojů informací, které tento termín zahrnuje. Z oblasti manažerských výkazů byly k rozboru použity výkazy vnitropodnikového účetnictví, které byly dále vzájemně meziročně srovnávány a analyzovány.

2. Vymezení základních pojmů

2.1. Legislativní úprava účetnictví v České republice

Účetnictví podnikatelských subjektů v České republice je upraveno soustavou předpisů na úrovni zákonů a norem, které navazují na jiné věcně právní předpisy a zákony. Tyto normy ve svém komplexu vytvářejí účetní systém. Základním kamenem účetního systému České republiky je zákon o účetnictví a v některých aspektech také obchodní zákoník. Dále na tyto dva základní pilíře navazuje celá řada dalších zákonů a norem, které jsou věcným základem pro účetnictví. Jedná se např. o Zákon o daních z příjmů, Zákon o cenných papírech, Zákon o podnikání na kapitálovém trhu, Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), Zákon směnečný a šekový a další zákony (Ryneš, 2008).

Z prováděcích předpisů k účetnictví je nutné zdůraznit zejména vyhlášky vydávané Ministerstvem financí podle § 37b zákona o č. 563/1991 Sb., účetnictví, ve znění pozdějších předpisů a České účetní standardy, které upravují používání účetních metod a postupů účtování v jednotlivých oblastech účtování a pro jednotlivé typy účetních jednotek (Ryneš, 2008).

Základními předpisy upravujícími účetnictví jsou zejména:

- Zákon č. **563/1991 Sb., o účetnictví**, v plném znění, jenž představuje normu nejvyšší právní síly (dále jen zákon o účetnictví)
- Vyhláška č. **500/2002 Sb.**, v plném znění, která upravuje uspořádání účetní závěrky a hlavní účetní metody pro podnikatele. Obdobné samostatné vyhlášky jsou zpracovány pro banky, pojišťovny, neziskové organizace atd.
- **České účetní standardy**, které jsou obdobně jako vyhlášky samostatně vydány pro jednotlivé druhy účetních jednotek. Standardy obsahují popis účetních metod nebo postupy účtování a obsah standardů nesmí být v rozporu s ustanoveními zákona o účetnictví či jiných právních předpisů.

- **Mezinárodní účetní standardy IFSR/IAS¹**, které jsou povinny aplikovat konsolidující účetní jednotky a účetní jednotky, které jsou obchodními společnostmi a emitovaly cenné papíry registrované na regulovaném trhu cenných papírů v členských státech EU. Struktura Mezinárodních standardů finančního výkaznictví (IFRS) je obdobná struktuře US GAAP².

2.2. Účetní závěrka

Účetní závěrka je klíčovým a vrcholovým dokumentem, kterým vrcholí účetní práce v účetní jednotce za celé účetní období. Účetní závěrka musí poskytnout uživateli, tj. státu (daňové orgány), akcionářům, resp. společníkům, bankám, burzám, věřitelům a veřejnosti širokou škálu informací o majetkové, finanční a důchodové situaci podniku. Účetní závěrka musí vytvořit komplexní a plastický obraz o podniku a jeho hospodaření v právě minulém účetním období. Věcnou náplň účetní závěrky stanovuje § 18 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, a dále pak Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví. Účetní závěrka se sestavuje v českých korunách a jednotlivé položky se vykazují v celých tisících Kč (Ryneš, 2008).

Účetní závěrka je nedílný celek a tvoří ji:

- **Rozvaha**
- **Výkaz zisku a ztráty**
- **Příloha** (vysvětluje a doplňuje údaje uvedené v rozvaze a výkazu zisku a ztrát)
- **Přehled o peněžních tocích**
- **Výkaz změn ve vlastním kapitálu**

¹ Mezinárodní standardy finančního výkaznictví (International Financial Reporting Standards, IFRS),

² Americké všeobecně uznávané účetní zásady (US Generally Accepted Accounting Standards).

Účetní jednotky jsou povinny vést účetnictví tak, aby účetní závěrka sestavená na jeho základě podávala věrný a poctivý obraz o předmětu účetnictví a finanční situaci účetní jednotky, tj. věrný a poctivý obraz o majetku (aktivech), závazcích, vlastním kapitálu a o nákladech a výnosech a výsledku hospodaření jako rozdílu mezi výnosy a náklady. Zobrazení v účetní závěrce se považuje za věrné a poctivé, pokud obsah položek účetní závěrky odpovídá skutečnému stavu v souladu se způsoby oceňování, odpisování, s tvorbou a použitím opravných položek a rezerv a dalšími účetními metodami, účetními principy a zásadami danými zákonem o účetnictví a účetními standardy, popř. vyhláškami, přičemž tyto účetní metody a postupy účtování jsou použity způsobem, který vede k reálnosti při vykázání a nezastírají skutečný stav, popř. pokud účetní jednotka může volit mezi několika možnostmi v použití účetní metody, zvolí metodu, která nejlépe vyjadřuje skutečnost (Ryneš, 2008).

Řádná účetní závěrka

Účetní závěrka sestavovaná k poslednímu dni běžného účetního období je řádnou účetní závěrkou.

Mimořádná účetní závěrka

Účetní závěrka, která není řádnou účetní závěrkou a je sestavovaná v dalších případech zejména podle § 17 a § 19 zákona o účetnictví, je mimořádnou účetní závěrkou.

Příklady sestavování mimořádné účetní závěrky:

- ke dni zániku povinnosti vést účetnictví,
- ke dni předcházejícímu dni vstupu do likvidace, ke dni zrušení bez likvidace s výjimkou přeměn společností nebo družstev,
- ke dni předcházejícímu dni, kterým nastanou účinky rozhodnutí o úpadku nebo ke kterému nastanou účinky rozhodnutí soudu o přeměně reorganizace v konkurs
- ke dni, kterým nastanou účinky zrušení konkursu (ZÁKON č. 563/1991 Sb.)

Mezitímní účetní závěrka

Mezitímní účetní závěrkou se pro účely obchodního zákoníku a účetnictví rozumí účetní závěrka sestavovaná v průběhu účetního období i k jinému okamžiku než ke konci rozvahového dne³. Při sestavování mezitímní účetní závěrky účetní jednotky neuzavírají účetní knihy a provádějí inventarizaci jen pro účely vyjádření ocenění, jinak nemusí inventarizace provádět. Žádný jiný dokument nebo účetní záznam kromě řádné, mimořádné a mezitímní účetní závěrky nesmí být nazýván účetní závěrkou ve smyslu zákona o účetnictví (Ryneš, 2008).

Konsolidovaná účetní závěrka

Cílem konsolidované účetní závěrky je podat akcionářům mateřského podnik a odborné veřejnosti komplexní informaci o celkovém majetku, závazcích, vlastním kapitálu, nákladech a výnosech za ekonomicko-hospodářské uskupení podniku, které jsou kapitálově propojeny. Konsolidovaná účetní závěrka poskytuje informace o finanční situaci skupiny jako by šlo o jediný podnik bez zřetele na právní vymezení jednotlivých právnických osob. Konsolidace účetních závěrek představuje poměrně náročný proces transformace účetních závěrek jednotlivých podniku, které jsou kapitálově propojeny, do výsledné konsolidované rozvahy, výsledovky a přílohy. Konsolidovanou účetní závěrkou se rozumí účetní závěrka sestavená a upravená metodami konsolidace a tvoří jí nedílný celek rozvahy, výkazu zisků a ztrát a přílohy k účetní závěrce. Konsolidovaná účetní závěrka je účetní závěrkou skupiny podniků, která slučuje stav majetku, závazků a dosažené výsledky hospodaření mateřského podniku (konsolidující účetní jednotky) s jeho podílovou účastí v ostatních podnicích, ve kterých je buď řídicí osobou nebo ovládající osobou nebo v nich vykovává podstatný, popř. společný vliv. Konsolidovaná účetní závěrka slouží k informování akcionářů a společníků mateřského podniku a k informování dalších zainteresovaných osob. Konsolidovaná účetní závěrka neslouží pro účely daňové ani pro účely rozdělování výsledků hospodaření.

³Den, ke kterému se sestavuje účetní závěrka, a uzavírají účetní knihy, se nazývá „rozvahový den“ a účetní jednotky uvádějí v účetní závěrce informace podle stavu ke konci rozvahového dne (rozvahový okamžik).

Konsolidovanou účetní závěrku za konsolidační celek povinně sestavují obchodní společnosti, které jsou buď řídicí osobou, nebo ovládající osobou ve smyslu §66a odst. 2 a 7 obchodního zákoníku (Ryneš, 2008).

Obsah a rozsah řádné účetní závěrky

Účetní závěrka za účetní období bude sestavena a zveřejněna podle zákona o účetnictví a podle prováděcí vyhlášky ve znění pozdějších předpisů. Účetní jednotky sestavují účetní závěrky buď v plném rozsahu, nebo ve zjednodušeném rozsahu (Ryneš, 2008).

Účetní závěrka v plném rozsahu

Rozvahu a výkaz zisků a ztrát v plném rozsahu sestavují a předkládají podnikatelé, kteří mají povinnost ověřovat povinně účetní závěrku auditorem a zveřejňovat údaje z ní. Akciové společnosti sestavují účetní závěrku vždy v plném rozsahu (Ryneš, 2008).

Účetní závěrka ve zjednodušeném rozsahu

Účetní závěrku ve zjednodušeném rozsahu mohou sestavovat a zveřejňovat pouze účetní jednotky, které nemají povinnost mít účetní závěrku ověřenou auditorem podle § 20 zákona o účetnictví. Akciové společnosti bez ohledu na povinný audit sestavují a zveřejňují účetní závěrku v plném rozsahu. Pokud se tyto účetní jednotky dobrovolně rozhodnou, mohou sestavovat předkládat rozvahu, výsledovku a přílohu v plném rozsahu (Ryneš, 2008).

2.3. Finanční účetnictví

Finanční účetnictví zajišťuje informace pro potřeby externích uživatelů, jako jsou banky, leasingové firmy, externí věřitelé firmy, investoři apod. Cílem informací je snaha odhadnout výnosnost kapitálu a budoucí rizika, které se snaží odhadnout z analýzy faktorů, jež ovlivňují schopnost firmy hradit své závazky (Krčová, 2006).

Relativně samostatné místo mezi externími uživateli má stát v souvislosti se zajištěním daňové povinnosti. Cílem tzv. daňového účetnictví je správné vyjádření základu daně z příjmů, popřípadě ostatních daňových pohledávek a závazků (Fibírová, 2001).

Základními výstupy finančního účetnictví je rozvaha, výkaz zisku a ztrát a cash flow (Krčová, 2006).

Finanční účetnictví při zobrazování hospodářské činnosti podniku sleduje vrcholové funkční kritérium, kterým je trvalé přežití a růst v tržním prostředí. Tento základní cíl je podložen hlavními kvalitativními znaky, které je možno kvantifikovat z relací mezi jednotlivými elementy činnosti podniku, vykazovanými v účetních výkazech.

Patří k nim:

- **Zachování kapitálu** jako předpoklad produkce na dosažené úrovni.
- **Likvidita** jako schopnost podniku kdykoliv dostát svým závazkům vůči vnějším subjektům.
- **Výnosnost**, vyjadřující míru zhodnocení investovaných prostředků. Má svůj absolutní rozměr kvantifikovaný ve formě hospodářského výsledku období a svůj relativní rozměr, určený ze vztahu mezi hospodářským výsledkem a různě vymezenými investičními vklady.

Základním předpokladem trvalého přežití a růstu je zachování vlastního jmění podniku z činnosti podniku. Komplexním ukazatelem, který vyjadřuje změny vlastního jmění z činnosti podniku za určité období, je výsledek hospodaření.

Přírůstek vlastního jmění z činnosti podniku vyplývá především ze základní činnosti podniku a je reprezentován tržně ověřenými výnosy (tržbami) z prodeje výrobků, poskytnutím služeb nebo provedením prací ze vztahu k vnějším partnerům. Vnosy ze základní činnosti se reálně projeví jako přírůstek peněz nebo jiných složek majetku (např. pohledávek), popř. jako snížení dluhů (Král, 2005).

2.4. Manažerské účetnictví

Na rozdíl od finančního účetnictví, kde tlak externích uživatelů na jednotný výklad a unifikaci předkládaných informací vedl ke značnému sjednocení pojmového aparátu, jsou účetní informace určené pro pracovníky na různé úrovni podnikového vedení charakteristické

tím, že jejich obsah v zásadě není předmětem vnitropodnikové regulace. To se projevuje až do té míry, že subsystém těchto účetních informací nejen není jednotně vymezen, ale dokonce se pro něj nepoužívá ani jednotný pojem (Král, 2005).

I po zásadní reformě účetnictví od 1. ledna 1993 se u nás zachovalo označení „**vnitropodnikové účetnictví**“. Tento účetní podsystém se u nás do roku 1953 označoval jako provozní účetnictví; v období 1953 – 65 oficiální označení chybělo (v zúženém pojetí se označovalo jak **analytická evidence výroby**) a od roku 1966 účetní reforma zavedla označení vnitropodnikové účetnictví (Král, 2005).

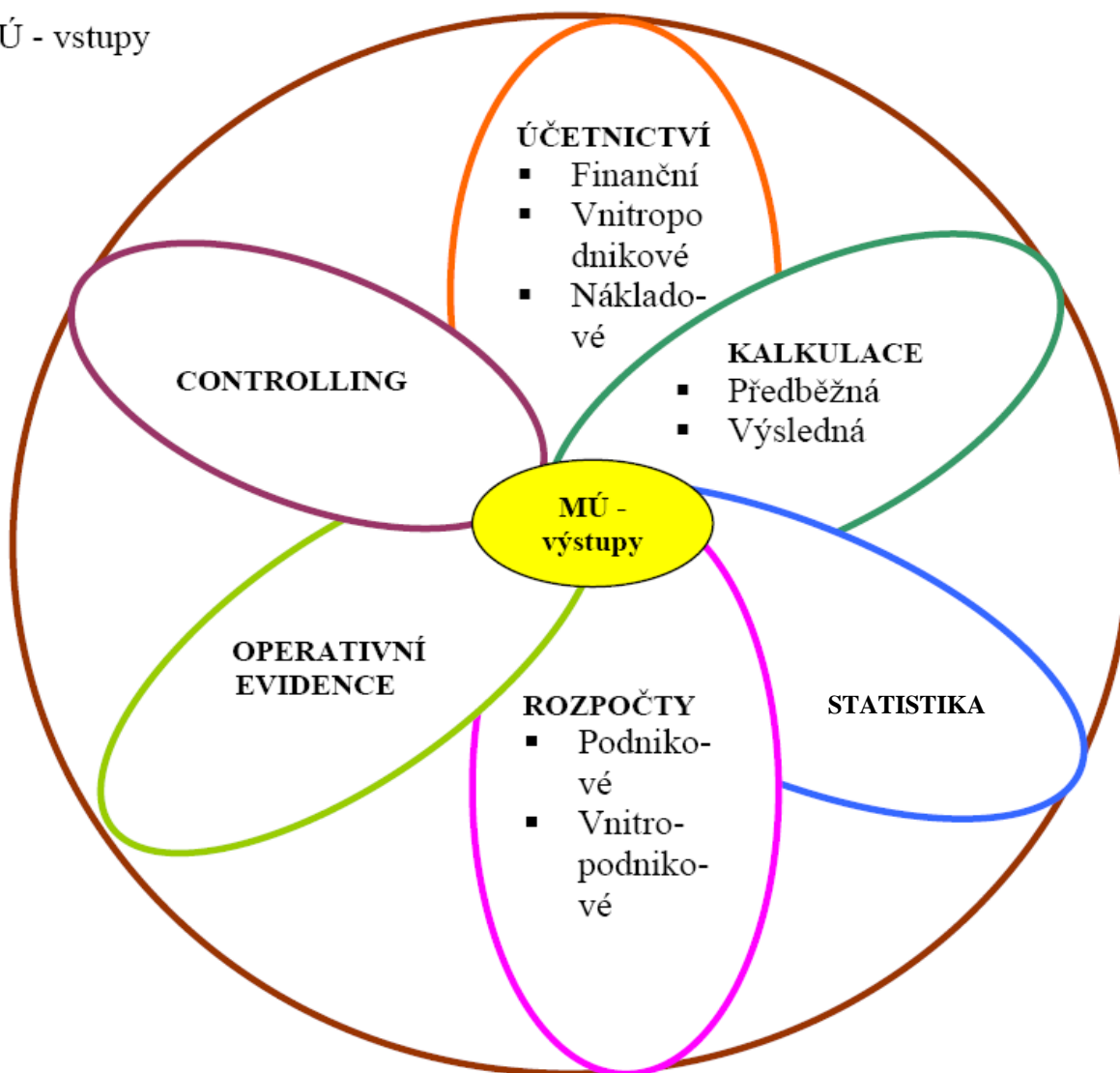
Určitá nejednotnost existuje i v jiných státech: v anglosaské a germanofonní oblasti převládalo nejprve označení nákladové účetnictví, ve francouzské provozní, popř. analytické provozní účetnictví. Od konce druhé světové války a zvláště od šedesátých let se v tržních podmínkách přetváří nákladové účetnictví na manažerské, a to s výjimkou německé oblasti, kde se objevuje označení účetnictví nákladů a výkonů (výnosů) popř. někdy i označení „účetnictví nákladů a výnosů orientované na rozhodování. Navíc se zejména v německé oblasti v posledních letech značně rozvíjí disciplína označovaná jako „Controlling“, která plní mnohé funkce analogické s funkcemi manažerského účetnictví, i když se „Controlling“ chápe obvykle šířeji (Král, 2005).

Manažerské účetnictví je tedy systém informací, jehož úkolem je poskytování informačních dat pro rozhodování řídicích pracovníků. Zahrnuje a využívá všechny složky informačního systému v podniku, tedy (Vítová, 2004):

- Účetnictví (finanční, nákladové/vnitropodnikové)
- Kalkulace
- Rozpočty
- Statistické šetření

- Rozborové metody včetně statistických metod, metod operačního výzkumu, ekonometrických metod
- Controlling

MÚ - vstupy



Obrázek 1 Propojení jednotlivých složek potřebných pro manažerské účetnictví Zdroj: Vítová, 2004

3. Účetní výkazy ve finančním účetnictví

Základní informace o tom, jak organizace funguje, zda je dostatečně finančně zajištěna, jaké má náklady, zda vytváří zisky a podobně, podává účetnictví, je tedy základním předpokladem, že účetnictví je zpracováváno průběžně a aktuálně a především správně.

Pro posouzení, jak organizace hospodaří, bude manažer potřebovat údaje finančního účetnictví. Manažerské účetnictví vždy vychází z účetnictví finančního, je jeho jakýmsi „zpodrobněním“. Údaje finančního účetnictví jsou pro řízení stejně důležité jako ty z manažerského (Čechová, 2006).

3.1. Výkaz zisku a ztráty

Manažer musí vědět, že organizace vytváří **zisk** neboť, až na výjimky, kdy je žádoucí poskytovat určité služby, za něž organizace nezíská žádné nebo téměř žádné tržby (neziskové organizace), je každá organizace zřízena za účelem vytváření zisku, jinak by její existence postrádala smysl. O tom, zda je vytvářen zisk nebo nikoliv, nám podá výkaz zisku a ztráty, který je výkazem všeobecně známým, tvoří součást čtení závěrky každé organizace. Tento výkaz nám však podává také další informace o tom, kde je zisk případně ztráta, vytvářen (dále jen výsledek hospodaření). Pro tyto účely je výkaz zisku a ztráty rozčleněn do tří základních částí, a to:

- provozní
- finanční
- mimořádný,

a také výsledek hospodaření se vypočítává dle těchto jednotlivých oblastí. Jsme tedy schopni zjistit, zda naše provozní sféra, která je základem každé organizace vytváří zisk nebo je ztrátová. Pokud je vytvářen v provozní oblasti zisk, pak by mělo být hospodaření organizace příznivé, to je základní požadavek. Avšak musíme brát v úvahu další informace, a to:

1. zda tento **zisk pokryje finanční náklady**, neboť převážná většina organizací v této oblasti zisků nedosahuje, pokud se přímo nezabývá finančními činnostmi. Jsou zde náklady na bankovní poplatky, úroky z úvěrů a půjček apod.
2. Dále posuzuje, zda je **zisk v provozní oblasti tvořen běžnou činností** nebo např. prodejem majetku či zásob, kteréžto transakce nejsou běžnou náplní činnosti organizace a mohly tvorbu hospodářského výsledku ovlivnit zcela výjimečně. Stejně tak posuzujeme také ztrátový výsledek.
3. Součástí provozního hospodářského výsledku je velmi důležitý ukazatel **přidané hodnoty**, který vypovídá o tom, zda vytváříme příznivý výsledek hospodaření v základním procesu činnosti organizace. Tento ukazatel podává informace o tom, zda náklady na spotřebu materiálu, energií a na služby jsou pokryty výkony činnosti organizace a vytvářejí přidanou hodnotu. Ta by měla být natolik vysoká, že ji je možné rozdělit dále na úhradu dalších variabilních (měnících se) nákladů, fixních nákladů (které zůstávají za určitých okolností neměnné) a také aby v podniku bylo vytvořeno to, co je podstatou podnikání, a to je zisk. Pokud by marže neodpovídala předpokládanému zisku z prodeje a její výpočet ve výkazu zisku a ztráty není ovlivněn chybným zaúčtováním, pak není něco v pořádku a kalkulace ceny není správná.
4. Součástí přidané hodnoty je tak u organizací zabývajících se obchodem „**marže**“, která představuje zisk z prodeje zboží. Pokud by marže neodpovídala předpokládanému zisku z prodeje a její výpočet ve výkazu zisku a ztráty není ovlivněn chybným zaúčtováním, pak není něco v pořádku a kalkulace ceny není správná.
5. Dalším významným ukazatelem je mimořádný výsledek hospodaření. Bylo řečeno, že zisk z provozní činnosti (neboli běžné činnosti) musí pokrývat běžné náklady na finanční činnosti, které jsou pro provoz organizace nebytné, u mimořádného hospodářského výsledku je tomu jinak. Zde může samozřejmě také vznikat zisk nebo ztráta. A proto se nazývá mimořádným ziskem nebo mimořádnou ztrátou,

protože nevyplývá z běžné činnosti organizace, ale vznikl na základě nějaké mimořádné události či příležitosti, která není obvyklá v provozu organizace, v minulosti se vyskytovala (nebo jen výjimečně) a také se nepředpokládá, že v dalších obdobích nastane. Tento výsledek hospodaření by měl skutečně vyjadřovat mimořádné události a neměly by zde být promítnuty sice nezvyklé, avšak objemově bezvýznamné operace. Pokud zde jsou vykázány hodnoty, měly by být vždy předmětem zkoumání a manažer by měl požadovat k této informaci podrobnější vysvětlení (Čechová, 2006).

3.2. Rozvaha

Dalším výkazem, který je také součástí účetní závěrky organizace a který podává základní informace k hospodaření, je **rozvaha**. Zde jsou pro manažery obsaženy důležité informace o majetku a závazcích a z nich vyplývajících ukazatelů jako je zadluženost, likvidita, je možné zjistit míru opotřebení dlouhodobého majetku vyjádřenou ve finančních hodnotách, apod. Důležité je znát vývoj a stav pohledávek pro včasné zachycení neplacících obchodních partnerů, ale také stav a vývoj závazků pro včasné rozpoznání nebezpečí neúměrného zvyšování zadluženosti. Rozvaha je primárním výkazem ze kterého vychází základní ukazatele finanční analýzy (Čechová, 2006).

Jedním z nejznámějších ukazatelů je zadluženost. **Zadluženost** představuje - určení vztahu mezi závazky a celkovými aktivy organizace. To znamená, že nám podává informaci o tom, zda jsou naše závazky kryty penězi, pohledávkami, zásobami, majetkem. Jinak řečeno, zda máme dost peněz a jiných zpeněžitelných hodnot (pohledávky, zásoby, majetek) k tomu, abychom mohli závazky uhradit. Zde ovšem potřebujeme k rozvaze další informace např., které pohledávky jsou nevymahatelné nebo zásoby, které již dlouhou dobu leží na skladě a jsou v podstatě neprodejné (Čechová, 2006).

Dalším ukazatelem, který je možné z rozvahy jednoduše sestavit je **likvidita**. Ta podává informaci o tom, jaký podíl na našem majetku mají různě likvidní aktiva. To znamená, jak rychle je organizace schopna jednotlivé části majetku proměnit na peníze. Z toho vyplývá, že největší likvidnost mají peníze, neboť ty jsou již v peněžní podobě, méně likvidní jsou

pohledávky, ty jsou (pokud nejsou nedobytné) na tom o něco lépe, než zásoby. Uvnitř těchto částí majetku podniku pak musíme posuzovat jednotlivé položky.

Poměrně důležitou informací pro vedení organizace je informace o stavu **vlastního kapitálu**. Vlastní kapitál by nikdy neměl dosáhnout záporných hodnot (Čechová, 2006).

3.3. Peněžní toky

Peněžní toky jsou v praxi poměrně dost opomíjená skupina informací. Tyto informace se sestavují do výkazu o peněžních tocích, který však není v rámci účetní závěrky povinný a mnohé organizace jej ani nesestavují (Čechová, 2006).

Peněžním tokem se rozumí pohyb peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů; předmětem přehledu o peněžních tocích je prokázat změnu jejich stavu za uplynulé účetní období a dále rozčlenit přírůstky a úbytky do položek vztahujících se k činnosti provozní, investiční a finanční (Kislingerová, 2007).

Pod pojmy peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty se rozumí peníze v pokladně včetně cenin, peníze na účtu a peníze na cestě. Jde o krátkodobý likvidní majetek, který je snadno směnitelný za hotové peníze. Za peněžní ekvivalenty se považují např. termínované vklady s maximální výpovědní lhůtou do tří měsíců a likvidní obchodovatelné cenné papíry. Zde je důležité upozornit na specifika ČR; do peněžního fondu lze započítat i peněžní prostředky pasivního zůstatku běžného účtu (kontokorentní úvěr) (Kislingerová, 2007).

Tento výkaz podává informace o peněžních tocích v podniku, tj. kolik a za co jsme utratili a zda nám zbývá dostatek prostředků k případnému investování či dalšímu rozvoji podniku. Dalo by se říci, že informace získané prostřednictvím peněžních toků mají v mnoha případech daleko vyšší kvalitu než informace získané z hospodářského výsledku. Vylučují zisky, které nejsou doprovázeny přírůstkem peněžních přírůstků, tzn., že na rozdíl od provozního hospodářského výsledku neobsahují zisky skryté v pohledávkách, které nemusí být zaplacené (viz opravné položky) nebo také v zásobách (zásoby na skladě) jsou zaplacené, avšak zisk snižují až v okamžiku spotřeby. Nejsou zde promítnuty takové účetní operace, které nejsou s peněžními toky přímo spojeny v okamžiku účtování, jako jsou položky časového

rozlišení, dohadné položky a naopak jsou zde promítnuty přijaté i vydané zálohy, atd. (Čechová, 2006).

Pro vykazování peněžních toků se používají dva způsoby.

Přímý způsob je postaven na sledování konkrétních jednotlivých operací z pohledu financování, tzn., že každá vydaná položka finančních prostředků je přiřazena příslušné kategorii peněžních toků pomocí např. analytických účtů. Podnik

- může mít samostatně zřízen bankovní účet pro financování dlouhodobého majetku,
- může sledovat samostatně pohledávky a závazky týkající se provozní činnosti,
- samostatně pro investiční činnost atd.

Tento způsob je asi nejpřesnější, musí však být velmi dobře připraven a také dodržován. To klade nároky na pracovníky ekonomického úseku (účetní) v okamžiku sestavování účtového rozvrhu na příslušný rok. Z toho vyplývá také požadavek manažera, který musí specifikovat, jak podrobně chce peněžní toky sledovat. Na základě jeho požadavku pak může účetní sestavit příslušný účtový rozvrh. Musí však tento rozvrh důsledně dodržovat neboť jinak informace, které z účetnictví vyloučí, nemusí být z pohledu financování správné.

Nutno podotknout, že přímo v účetnictví jsou peněžní toky týkající se investiční činnosti ošetřeny u neziskového sektoru, např. u samostatných účetních celků a jejich příspěvkových organizací, kde jsou přírůstky a úbytky dlouhodobého majetku sledovány pomocí fondů, kde se účtují ty operace, které jsou doprovázeny peněžními toky.

Na principu peněžních toků bylo postaveno tzv. jednoduché účetnictví v minulosti, kde byly peněžní toky sledovány v peněžním deníku (obdobně dnes daňová evidence) (Čechová, 2006).

Nepřímý způsob je u nás nejrozšířenější, vychází z hospodářského výsledku, který upravuje o operace, které nejsou doprovázeny peněžními toky nebo o operace, které přímo neovlivňují účetní výsledek hospodaření, ale přesto k pohybu peněžních prostředků dochází. Tato metoda již není tak přesná, neboť zde nelze bez použití analytických účtů, či jiné evidence nebo pracné identifikace vyloučit neuhrazené pohledávky a závazky netýkající se provozní činnosti. Nicméně tímto způsobem lze základní informace o peněžních tocích v podniku zjistit kdykoliv a bez nutné předchozí přípravy účtového rozvrhu.

Jakou metodu (způsob) podnik zvolí, musí zvážit a rozhodnout manažeři ve spolupráci s ekonomy (účetními), neboť ne vždy je možné sledovat toky na analytických účtech bez toho, aby účetnictví bylo příliš pracné a složité. Pak může docházet k mnoha jiným chybám a účetnictví se může stát nepřehledným (Čechová, 2006).

3.4. Výkaz změn ve vlastním kapitálu

Bohatství podniku je v intervalu jednoho účetního období (mezi dvěma rozvahovými dny) buď zvýšeno, nebo sníženo v důsledku změn, které nastaly v průběhu tohoto období ve vlastním kapitálu. V celkové změně vlastního kapitálu se promítají:

- změny vyplývající z transakcí s vlastníky z titulu jejich vlastnické funkce (jako jsou jejich vklady do vlastního kapitálu nebo naopak jejich výběry formou dividend či podílů na zisku),
- změny vyplývající z ostatních operací ovlivňujících položky vlastního kapitálu
 - jednak přímo (např. přijaté dary, změny z přecenění některých finančních aktiv a závazků, přesuny mezi fondy tvořenými ze zisku apod.),
 - jednak nepřímo – prostřednictvím výsledovky.

Pro posouzení budoucího vývoje podniku je potřebné více vidět do oblasti, která může mnohé napovědět jak o vztahu vlastníků k podniku a o jejich případných záměrech s ním, tak o finanční politice manažerů. Proto se požaduje, aby podnik zdokumentoval a zveřejnil veškeré změny, jež ovlivnily jednotlivé položky vlastního kapitálu a které způsobily, že na konci účetního období je jiný stav dané položky než na jeho počátku.

Požadované informace o vlastním kapitálu jsou pro externí uživatele účetních výkazů velmi důležité, protože mohou podhalit podnikem provedené transakce, které by těmto uživatelům zůstaly jinak skryty a které mohou být velmi významné. Podrobná analýza těchto změn není v praxi většinou časově náročná, protože operací tohoto typu se během roku uskuteční poměrně málo.

Požadavkům na sestavení přehledu o změnách vlastního kapitálu lze vyhovět různými způsoby. V řadě zemí je zvykem zveřejňovat operace, které způsobily změny v položkách vlastního kapitálu, formou samostatného výkazu, který systémově dokumentuje příčiny změn mezi počátečním a konečným stavem každé položky vlastního kapitálu. Tento výkaz lze tudíž označit názvem výkaz o změnách ve vlastním kapitálu. Alternativně lze vyhovět požadavkům alespoň formou stručného přehledu transakcí, které ovlivnily vlastní kapitál přímo (tj. nikoli prostřednictvím výsledovky), a podrobnější informace pak uvést v komentáři k tomuto přehledu (Kovanicová, 2004).

3.5. Příloha účetní závěrky

Úkolem přílohy je podat doplňující a vysvětlující informace k rozvaze a výkazu zisků a ztrát. Základním požadavkem je spolehlivost, neutralita a srozumitelnost vedení účetních záznamů. Její klíčový význam spočívá především v poskytnutí obrazu o majetku, závazcích a vlastním kapitálu, nákladech, výnosech a hospodářském výsledku. Příloha k účetní závěrce vychází ze zásady významnosti a užitečnosti údajů zejména pro externí uživatele. Jde o doplnění informací dávajících předpoklad, že umožní srovnávat výkonnost podniku v čase.

Základní blok informací tvoří:

- obecné údaje,
- informace o použitých účetních metodách, obecných účetních zásadách a způsobech oceňování,
- doplňující informace k rozvaze,
- přehled o peněžních tocích (Kislingerová, 2007).

3.6. Vztah finančního účetnictví k finanční analýze

Vnitřní využitelnost finanční analýzy je především podmíněna tím, že finanční účetnictví disponuje mnohem podrobnějšími informacemi, než obsahuje zveřejněná účetní závěrka.

Zásadní je proto otázka, zda finanční účetnictví je „soběstačné“ z hlediska potřeb vnitřního rozboru. I když převážná část informací se čerpá z finančního účetnictví, jsou určité oblasti, pro něž část informací poskytuje manažerské účetnictví. Jako příklad lze uvést oblast rozboru provozního rizika a působení tzv. operační páky, který vyžaduje znalost fixních nákladů.

Disponibilita informací pro finanční analýzu značně závisí (a to zvláště v oblasti nákladů, výnosů a výsledků) na základní koncepci finančního účetnictví: daňově orientované finanční účetnictví typické pro kontinentální Evropu vyžaduje mnohem více doplňkových informací z manažerského účetnictví než anglosaské pojetí finančního účetnictví orientované na tzv. věrné zobrazení.

Tento poznatek neplatí však bez výhrady, pokud jde o koncepci výsledovky: druhové členění nákladů typické pro kontinentální Evropu dovoluje analyzovat určité velmi důležité výsledkové ukazatele, jako je např. přidaná hodnota, popř. hrubý provozní přebytek.

Jedním ze základních východisek sestavení podnikového rozpočtu je analýza údajů poskytovaných finančním účetnictvím. Pokud se podnikový rozpočet stává součástí manažerského účetnictví, nelze z koncepce manažerského účetnictví vyloučit plně ani finanční analýzu.

Specifické postavení v manažerském účetnictví má rozhodování o investičních, které poskytuje minimálně dva pohledy: proveditelnost investičního projektu a financování projektu.

Investiční rozhodování proto úzce váže na investiční a kapitálový rozpočet zejména způsob financování vyžaduje jak informace z manažerského účetnictví, tak zejména z finančního účetnictví. Manažerské účetnictví se proto neomezuje pouze na rozbor údajů poskytovaných specifickými prvky vytvářejícími manažerské účetnictví, ale vyžaduje i mnohé informace poskytované finanční analýzou (Král, 2005).

4. Výkazy manažerského účetnictví

Manažerské účetnictví je chápáno jako soubor informací, které vychází z různých podnikových oblastí, jako jsou kalkulace, rozpočetnictví, finanční účetnictví, vnitropodnikové účetnictví, controlling apod.

Ve všech těchto segmentech podniku je velice důležitá přesnost informací, z kterých pak vychází výstupy (reporty) pro úkoly manažerského účetnictví – např. jasné členění nákladů, správné přiřazení nákladů k výkonům, možnost porovnání výsledné kalkulace s předběžnou kalkulací, správně přiřazení odpovědnosti vůči útvaru, jež způsobilo odchylku atd.

Výkazy manažerského účetnictví mohou být různé, nemají jednotnou metodiku a vycházejí z potřeb daného podniku (Fibírová, 2001).

4.1. Výkazy vnitropodnikového účetnictví

Podnikový management potřebuje analyzovat, jak k celkovému výsledku podniku přispěly (respektive budou přispívat) jednotlivé výkony, útvary či činnosti. Proto je nutno v účetní jednotce organizovat další evidenci, která sleduje hospodaření uvnitř podniku za jednotlivé vnitropodnikové útvary. Tento úkol plní vnitropodnikové účetnictví a systém výkaznictví z něj vycházející (Munzar, a další, 2001).

Potřeby vnitropodnikového rozhodování a řízení, primárně vyjadřované nákladovým účetnictvím lze organizovat dvěma způsoby, jako rozšíření analytických účetních knih v rámci finančního účetnictví v tzv. jednookruhové soustavě nebo jako samostatný účetní okruh v tzv. dvouokruhové soustavě. U nás dosud přetrvává první, tradiční přístup; druhý, anglosaský přístup více vyhovuje potřebám manažerů, protože se od finančního účetnictví osamostatňuje, tím nepodléhá regulím platným pro finanční účetnictví a může tak plnit mnohem náročnější úkoly (Kovanicová, 2004).

Jednookruhová soustava účetních informací

V jednookruhové soustavě účetních informací je manažerské účetnictví vedené na analytických účtech k finančnímu účetnictví, využívají se příslušné syntetické účty nákladů,

výnosů, aktiv, ke kterým se zřizují analytické účty potřebné pro plnění úkolů manažerského účetnictví.

Vedle účtů, které jsou vymezené jako analytické k určitému syntetickému účtu finančního účetnictví, se doplňují další účty, které finanční účetnictví nezná. Jsou to především účty pro zobrazení vnitropodnikových kooperačních vztahů mezi středisky, tzv. interních (druhových) nákladů a výnosů. Tyto vztahy je možno zobrazit na účtech, které nejsou využívány pro finanční účetnictví například tím, že je v číselném členění účtů nákladů a výnosů ve finančním účetnictví ponechán neobsazený účet, který není součástí finančního účetnictví (například v našich současných podmínkách jsou to účty 599 Interní/druhové, vnitropodnikové/náklady a 699 Interní/vnitropodnikové/výnosy) (Fibírová, 2001).

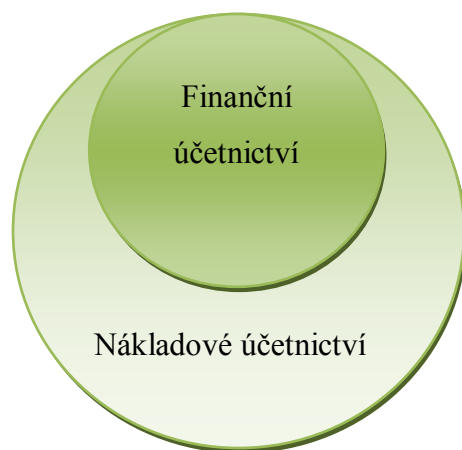


Schéma 1 Jednookruhová soustava účetních informací; Zdroj: Fibírová, 2001

Dvouokruhová soustava účetních informací

Zejména v zemích, kde se informační nároky a zájmy uživatelů účetních informací vyvinuly rozporuplněji, v anglosaské oblasti, jsou typické zcela oddělené okruhy informací manažerského a finančního účetnictví. Okruh informací pro vnitropodnikové hodnotové řízení podniku je důsledně chápán jako důvěrný a tajný.

V zemích kontinentální Evropy, jejichž účetnictví je předmětem přísnější státní regulace, fungují oba okruhy relativně samostatně, existují však mezi nimi pevnější vazby, realizované jednak tzv. **spojovacími účty** (které zachycují pohyby informací mezi oběma okruhy), jednak i zvláštními účty rozdílů mezi způsobem účetního zobrazení konkrétních jevů v obou systémech.

Spojovací účty slouží k zapsání účetních informací ve stejné výši, jako jsou zobrazeny ve finančním účetnictví. Nejčastěji se používají spojovací účty k nákladům, výnosům z prodeje, ale i časovému rozlišení, aktivaci vnitropodnikových výkonů atd. Jejich hlavní funkcí je kontrola správnosti převzetí či předání účetních dat mezi oběma systémy účetních informací, dále slouží pro vyrovnávání předvahy⁴ manažerského účetnictví při jeho krátkodobém uzavírání, popřípadě jiných vnitropodnikových výkazů za účetní jednotku a za její vnitřní celky (Fibírová, 2001).

Účty rozdílů mezi finančním a manažerským účetnictvím jsou nástrojem eliminací odlišného zobrazení účetních informací, slouží pro zajištění průkazné vazby rozdílů plynoucích z odlišného zachycení jakékoliv hospodářské transakce ve finančním a manažerském účetnictví. Tyto účty využívá často vrcholové vedení jako doplňkový zdroj informací při rozboru hospodářského výsledku, popřípadě jiných ukazatelů, protože umožňují zjistit celkové skryté rezervy či naopak vykazování složek fiktivního zisku (např. celkové podhodnocení stálých aktiv zjištěné pomocí kalkulačních odpisů vycházejících z reálné ceny aktiv). Informace o těchto rozdílech nejsou naopak poskytovány střediskům, což je zajištěno vhodným označením účtů rozdílů, např. volbou posledního čísla či znaku účtu (Fibírová, 2001).

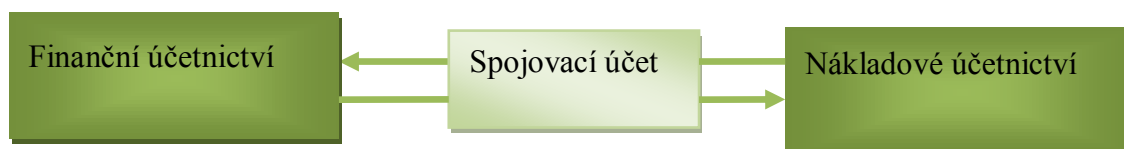


Schéma 2 Dvouokruhová soustava účetních informací; Zdroj: Fibírová, 2001

Vnitropodnikové výkazy poskytují údaje jednak pro finanční účetnictví jednak pro manažerské účetnictví.

⁴ Předvaha nebo přesněji obrátová předvaha je výpis počátečních stavů, obrátů a konečných zůstatků všech účtů, které účetní jednotka použila za vybrané období.

Předvaha se používá pro formální kontrolu správnosti podvojného účetnictví, neboť při zachování principu podvojnosti se součet všech počátečních stavů a konečných zůstatků musí rovnat nule a součet obrátů strany Má dáti se musí rovnat součtu obrátů strany Dal.

Vnitropodnikové výkazy pro finanční účetnictví:

- výkazy o stavu a změně zásob vytvořených vlastní činností (nedokončené výroby, polotovary vlastní výroby, výrobků),
- výkazy pro vyjádření aktivace vlastních výkonů
- výkazy pro ocenění zásob a výkonů vytvořených vlastní činností,

Výkazy o hospodaření (nákladech a výnosech) vnitropodnikových útvarů (středisek):

- výkazy hospodaření středisek (středisková výsledovka, středisková rozvaha, střediskový pohyb peněžních toků)
- výkazy za jednotlivé procesy a činnosti (výkony)

Výkazy nákladů podle jejich podrobnějšího rozčlenění dle druhu na:

- výkaz spotřeby materiálu
- výkaz spotřeby a použití externích prací a služeb
- výkaz o mzdových a ostatních osobních nákladech
- výkaz odpisů dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku
- výkaz o finančních nákladech

Výkazy nákladů podle jejich podobnějšího rozčlenění dle účelu na:

- výkaz nákladů podle jednotlivých zakázek
- výkaz nákladů podle jednotlivých výkonů (výrobků)

Výkaz nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti na:

- výkaz nákladů zásobovací činnosti (zásobovacího střediska)
- výkaz nákladů výrobní činnosti
- výkaz nákladů správní činnosti,
- výkaz nákladů odbytové činnosti atd.

4.2. Plánovací a rozpočetní výkazy

Podnikové rozpočty vycházejí z finančního účetnictví, resp. účetní závěrky. Jsou používány nejenom v souvislosti se stanovením ekonomických cílů, ale jsou i výchozími daty pro vnitropodnikové rozpočtování. Rozpočetnictví je chápáno jakou součástí manažerského účetnictví proto, že každý rozpočet je vyvolán vnitřními potřebami řízení podniku.

Vnitropodnikové rozpočty – potřebné pro vnitřní řízení

- rozpočty režie
- rozpočty střediskových nákladů a výnosů

Podnikové rozpočty (velitelský rozpočet)

- rozpočetní výsledovka
- rozpočetní rozvaha
- rozpočet peněžních toků

Investiční rozpočty – jedná se o strategický a dlouhodobý rozpočet

4.3. Kalkulační výkazy

Kalkulace má 3 významy, které na sebe navazují:

- pomocí kalkulace lze zjistit potřebné náklady na konkrétní výkon podniku, který je vztažen na kalkulační jednici
- výsledkem kalkulace je propočet celkových nákladů na kalkulační jednici
- kalkulace je jedna z mnoha informačních složek podniku, která je úzce spojena s nákladovým účetnictvím, plánováním, rozpočetnictvím, a kterou nelze opomenout díky svému informačnímu obsahu

Z hlediska manažerského účetnictví lze kalkulaci členit na 2 velké skupiny: předběžnou a výslednou.

Ve **výsledné kalkulaci** se zjišťují skutečné vynaložené náklady na kalkulační jednici. Tyto náklady se sestavují na základě vnitropodnikového účetnictví (viz výkazy vnitropodnikového účetnictví). Výsledná kalkulace tedy slouží ke stanovení prodejních cen, ke kontrole hospodárnosti a ke kontrole předběžných kalkulací.

Kalkulace předběžná se provádí před zahájením výroby či kalkulovaného výkonu. Pro její sestavování se používá potřebných oceňovacích podkladů.

V podniku jako celku se však používá mnohem více druhů kalkulací, které se sestavují na základě vnitropodnikových údajů. Výsledkem jsou:

- výkaz propočtové kalkulace (výkaz pro rozhodnutí, zda výkon provádět či nikoliv)
- výkaz normové kalkulace (podkladem tohoto výkazu jsou technickohospodářské normy)
- výkaz plánové kalkulace (roční výkaz, vyjadřující úroveň vlastních nákladů, kterých se má dosáhnout)
- výkaz operativní kalkulace (sestavují se na kratší období a mění se při každé změně technologického postupu, organizace práce apod.)

4.4. Controlling

Pojem controlling nelze zúžit jen na kontrolu údajů. Označení „control“ obsahuje i složky řízení. Controlling je vlastně nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků. Mezi základní funkce controllingu podle (Fibírová, 2001) patří:

- funkce plánovací (ve smyslu koordinační a poradenská);
- funkce informační (funkce zjišťovací, dokumentační, kontrolní);
- reporting.

Úkolem reportingu, jako jedné z velmi důležitých částí controllingu, je vytvořit relativně komplexní systém ukazatelů a informací, které by měly vyhodnocovat nejen vývoj podniku jako celku, ale v takových dílčích částech a pohledech, které jsou z hlediska řízení rozhodující. Obsah, úprava a četnost vyhotovování výkazů a zpráv závisí na potřebách konkrétního podniku. Podle toho, zda jde o pravidelně poskytované zprávy nebo ne, se reporting dělí dle (Fibírová, 2001) na:

Standardní – zprávy vyhotovované v pravidelných intervalech, které mají předem stanovenou strukturu, např. informace o skutečných hodnotách, o odchylkách, analýzy odchylek, výpočty očekávaných hodnot na konci období atd. Obvyklé je měsíční, čtvrtletní a roční podávání zpráv, ale v případě potřeby nelze vyloučit ani týdenní nebo čtrnáctidenní cyklus vyhotovování výkazů.

Mimořádný – zprávy vyhotovované na požádání, které mohou být mimořádné z hlediska termínu vyhotovení, ale se standardní strukturou, nebo může jít o obsahově zcela mimořádné zprávy a analýzy, např. analýza rizika, analýza sortimentních skupin atp., které nejsou běžně vyhotovovány.

4.5. Statistika

Manažerské účetnictví využívá ve svých analýzách jak informací získaných ze statistických průzkumů, tak i používá statistické metody, ekonometrické metody, které slouží k hodnocení rizika a nejistoty, a které se dále vážou na rozhodování v podniku.

Př. statistických výkazů:

- výkazy o vývoji úrokové míry,
- výkazy o vývoji inflace,
- statistické výkazy o oborových výkonech.

5. Význam výkaznictví při řízení a rozhodování

Výkazy jsou nepostradatelnou součástí rozhodování každého řídicího pracovníka. Bez včasných a faktických informací nelze v podniku svědomitě učinit žádné rozhodnutí. Jak již bylo řečeno v předchozích kapitolách, hlavním nástrojem pro řízení a rozhodování řídicích pracovníků je manažerské účetnictví.

Podrobnější struktura manažerského účetnictví vychází hlavně z toho, jaký typ informací řídicím pracovníkům poskytuje. Určující je zejména členění informací z hlediska jejich vztahu k fázím rozhodovacího procesu.

V první fázi se účetnictví orientovalo hlavně na zjištění skutečně vynaložených nákladů a realizovaných výnosů, a to nejprve podle jejich vztahu k prodávaným finálním výkonům, a později také ve vztahu k dílčím procesům, činnostem a útvarům, které za vynaložené náklady, resp. realizované výnosy odpovídají.

V druhé fázi dalo možnost takto rozčleněné skutečné náklady porovnat se žádoucím (plánovaným, rozpočtovaným, kalkulovaným) stavem a dát tak podklady pro krátkodobé a střednědobé řízení pomocí odchylek.

Ve třetí fázi je základní snahou manažerského účetnictví rozšířit škálu poskytovaných informací o takové, které umožňují vyhodnocovat různé varianty budoucího rozvoje firmy. Typ těchto informací, zjednodušeně nazývaný „Co se stane, když...“, tak umožňuje využít účetních informací nejen pro běžné řízení podnikových výkonů, útvarů a procesů v podmínkách kdy o základních parametrech podnikání již bylo rozhodnuto, ale i pro rozhodování o variantách jejich budoucího průběhu.

Rozhodování je samozřejmě nutné na všech úrovních a ve všech oblastech činnosti podniku. Ve vztahu k této diplomové práci se budu zabývat jen těmi rozhodovacími procesy, které čerpají z účetnictví, vyžadují tudíž účetní informace a výkazy (Král, 2005).

6. Metodika práce

Cílem této diplomové práce je, na základě provedené analýzy finančních a manažerských výkazů společnosti, vyhodnotit jejich potřebu sestavování a vypovídací schopnost.

První část samotné práce je zaměřena na sestavení a zhodnocení základních finančních výkazů za rok 2008 (Výkaz zisku a ztráty a Rozvahy). Podklady pro sestavení výkazů budou získány z obrátové předvahy společnosti XXX, a.s. sestavené k 31. 12. 2008, 2007, 2006. Sestavováním přílohy se tato práce nezabývá, ale informace z tohoto výkazu budou použity při analýze v dalších částech práce.

Druhá část práce je zaměřena na nejdůležitější výkaz manažerského účetnictví tj. střediskovou výsledovku. Vzhledem k tomu, že původní středisková výsledovka je co do členění jednotlivých druhů nákladů a výnosů značně obsáhlá, byla pro potřeby analýzy navržena zkrácená forma střediskové výsledovky a jednotlivá střediska byla vyčleněna do samostatného výkazu. Přenesená data byla čerpána z původních střediskových výsledovek společnosti za období 2006 až 2008.

Ve třetí části práce je provedena finanční analýza absolutních dat (horizontální, vertikální analýza) a finanční analýza poměrových ukazatelů (rentabilita, aktivita, zadluženost a finanční struktura, likvidita).

Při vertikální analýze se posuzují jednotlivé komponenty majetku a kapitálu, struktura aktiv a pasiv. Jako základ pro procentní vyjádření byla v rozvaze použita hodnota celkových aktiv podniku (Rozvaha ř. 01), ve výkazu zisku a ztráty tvořily základ celkové tržby (Výkaz zisku a ztráty ř. 01 + 05).

Horizontální analýza sleduje změnu hodnot v čase (absolutní, relativní). Výpočty jsou provedeny podle následujících vztahů:

$$\text{Absolutní změna} = \text{běžné období} - \text{předchozí období} = X_{t+1} - X_t$$

$$\text{Relativní změna v \%} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \cdot 100 = \frac{X_{t+1} - X_t}{X_t} \cdot 100$$

Vztahy pro výpočty ukazatelů rentability:

Rentabilita aktiv - produkční síla (ROA – Return on Assets, Basic Earning Power)

$$ROA = \frac{EBIT}{AKTIVA} = \frac{VZZ \text{ ř. 30}}{R \text{ ř. 01}}$$

kde: R - Rozvaha

VZZ - Výkaz zisku a ztráty

EBIT - hospodářský výsledek účetního období před zdaněním a úroky (Earnings before Interest and Taxes)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity)

$$ROE = \frac{\text{Výsledek hospodaření}}{\text{Vlastní kapitál}} = \frac{VZZ \text{ ř. 60}}{R \text{ ř. 68}}$$

Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)

$$ROS = \frac{\text{Výsledek hospodaření}}{\text{Tržby}} = \frac{VZZ \text{ ř. 60}}{VZZ \text{ ř. 01} + 05}$$

Vztahy pro výpočty ukazatelů likvidity:

$$\text{Likvidita 1. stupně (Peněžní likvidita)} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} = \frac{R \text{ ř. 58}}{VZZ \text{ ř. 102}}$$

$$\text{Likvidita 2. stupně (Pohotová likvidita)} = \frac{(\text{Finanční majetek} + \text{Pohledávky})}{\text{Krátkodobé závazky}} = \frac{R \text{ ř. 58} + 39 + 48}{VZZ \text{ ř. 102}}$$

$$\text{Likvidita 3. stupně (Běžná likvidita)} = \frac{(\text{Finanční majetek} + \text{Pohledávky} + \text{Zásoby})}{\text{Krátkodobé závazky}} = \frac{R \text{ ř. 58} + 39 + 48 + 32}{VZZ \text{ ř. 102}}$$

Vztahy pro výpočty ukazatelů aktivity:

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} = \frac{\text{VZZ ř. 1 + 5}}{\text{R ř. 1}}$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} = \frac{\text{VZZ ř. 1 + 5}}{\text{R ř. 32}}$$

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{Aktiva}}{\text{Tržby}/360} = \frac{\text{R ř. 1}}{(\text{VZZ ř. 1 + 5})/360}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}/360} = \frac{\text{R ř. 32}}{(\text{VZZ ř. 1 + 5})/360}$$

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}/360} = \frac{\text{R ř. 36 + 48}}{(\text{VZZ ř. 1 + 5})/360}$$

$$\text{Doba úhrady krátkodobých závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}/360} = \frac{\text{R ř. 102}}{(\text{VZZ ř. 1 + 5})/360}$$

Vztahy pro výpočty ukazatelů struktury kapitálu a zadluženosti:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková pasiva}} = \frac{\text{R ř. 85}}{\text{R ř. 67}}$$

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} = \frac{\text{R ř. 85}}{\text{R ř. 68}}$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} = \frac{\text{VZZ ř. 30}}{\text{VZZ ř. 43}}$$

Údaje pro zpracování finanční analýzy byly získány z finančních výkazů, příloh k účetním závěrkám a výročních zpráv za období 2006 až 2008.

Pro dokreslení situace vývoje v jednotlivých střediscích byla provedena finanční analýza i pro jednotlivé sledované útvary (divize, střediska). Pro analýzu dat střediskových výsledovek byla použita metoda procentního rozboru. Pomocí dílčích analýz zhodnocuje vývoj hospodaření jednotlivých středisek, divizí v období let 2006 až 2008. Tato technika spočívá v rozboru absolutních vstupních dat a zpracování rozboru vertikální (tj. procentní rozbor) a horizontální (tj. výpočet rozdílů a indexu) struktury výkazů.

V závěru jsou shrnuty silné a slabé stránky používaného střediskového výkazu, navrženy opatření vnitropodnikového účetnictví a nové možnosti vykazování.

7. Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu

7.1. Charakteristika společnosti

Dopravní společnost XXX, a.s. je akciovou společností, vzniklou privatizací státního podniku XXX České Budějovice. Provedená privatizace byla jednou z posledních privatizací v sektoru bývalých dopravních podniků XXX v rámci České republiky, realizovaných až v tomto tisíciletí. Proto stav podniku v době privatizace byl poplatný (a to je možné zobecnění) stavu státních společností dlouhou dobu čekajících na privatizaci. Bývalý management se soustředil pouze na svoje osobní profity, společnost neinvestovala do vozového parku ani technologického zázemí. Díky tomu postupně ztrácela svoji pozici na trhu a technologický odstup od standardů na trhu se stále zvětšoval.

Společnost je organizačně členěna na čtyři divize podle hlavních činností, jež společnost provozuje (Warisch, 2009).

Divize nákladní dopravy provozuje zejména mezinárodní kamionovou dopravu, a to především na území států Evropské unie. Vzhledem k tradici mezinárodní kamionové dopravy na území Strakonicka a z ní vyplývající poměrně silný potenciál kvalitních řidičů, se společnost zaměřila na segment dopravy pro automobilový průmysl. Tento segment je velmi náročný na kvalitu prováděné dopravy, neboť většina společností navázaných na automobilovém průmyslu v duchu doby minimalizovala své zásoby včetně skladových prostor a přesunula pravidelné zásobování výrobních linek na kamionovou dopravu v režimu „just in time“. Zde se právě projevuje konkurenční výhoda zkušených řidičů, kteří jsou schopni dodržovat při přepravách často dlouhých tisíce kilometrů tzv. časová okna při nakládce a vykládce, kdy je nutné dodržet dané časové rozmezí (většinou ne větší než 2 hodiny). Kromě zkušených řidičů je pro provozování tohoto druhu dopravy potřebné i kvalitní vozová technika a dispečerské sledování. Dispečer potřebuje znát okamžitou polohu vozidla, komunikovat s řidičem v případě nenadálých událostí či změněných dispozic zákazníka, sledovat dodržování doby jízdy řidiče a povinných přestávek (Warisch, 2009).

Divize osobní dopravy provozuje pravidelnou regionální autobusovou dopravu, dálkovou dopravu na meziměstských linkách, městskou hromadnou dopravu a zájezdovou dopravu. Regionální autobusová doprava je součástí tzv. základní dopravní obslužnosti, což znamená, že na linkách, u kterých je požadavek na jejich provozování ze strany municipalit, ale jsou ztrátové, ztrátu dopravci dotuje stát, resp. kraj. V jihočeském kraji funguje systém, realizovaný ve spolupráci kraje s dopravci, který prostřednictvím cejchovaných strojků v jednotlivých vozidlech a měsíčním přenosu všech dat z nich, umožňuje přidělci dotace znát velmi podrobné informace o obsazenosti jednotlivých linek včetně podílu školní mládeže. Obdobný systém je i městské hromadné dopravy, kde přidělcem dotace a stanovitelem rozsahu spojuj je příslušné město. U dálkových linek a zájezdové dopravy je financování zcela bez dodací (Warisch, 2009).

Hlavní činností divize služeb je servis nákladních vozidel a autobusů, doplňkovými činnostmi pak mytí vozidel, čerpací stanice PHM. Díky postupné rekonstrukci objektů dílen oprav pro nákladní automobily a autobusy se podařilo vytvořit stav, na jehož základě bylo možné požádat o získání autorizovaného servisu renomované značky. Byť díky letitým zkušenostem jsou schopni mechanici společnosti opravit prakticky jakékoliv vozidlo, trend směrem ke specializaci na konkrétní značku je nutný, neboť i v oblasti nákladních vozidel a autobusů se také projevuje stále větší podíl elektroniky (např. společnost již několik let pořizuje nákladní vozidla pouze s plně automatizovanou převodovkou) a proto čím dál tím více je nutnou výbavou mechanika i notebook se softwarem s autorizací značkovým výrobcem. Geografická poloha sídla společnosti, přiléhající k mezinárodní silnici, vede k neustálému rozšiřování poskytované palety služeb (mytí vozidel, tankování PHM, ubytovací kapacita...) a tím ke snaze v maximální možné míře využít potenciál areálu společnosti (Warisch, 2009).

Divize správa zajišťuje pro společnost zejména ekonomický a účetní servis, správu areálu včetně stravování zaměstnanců.

Společnost je společností akciovou, proto nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Dozorčí rada je složena ze zástupců akcionářů, představenstvo pak z ředitele společnosti a zástupců managementu společností akcionářů. Organizační struktura dělí společnost na čtyři divize a divize dále střediska. Střediska jsou samostatnou účetní jednotkou (např. divize služeb má samostatné středisko prodeje pohonných hmot, středisko značkové opravy, středisko neznačkové opravy atd.) (Warisch, 2009).

7.2. Strategie společnosti

První cílem společnosti po provedené privatizaci bylo dostat se technologicky na standard v té dané činnosti v oboru v České republice. Tento cíl byl jednotný pro všechny divize, bez jeho dosažení by společnost v budoucnu nebyla konkurenceschopná. Po jeho dosažení byl stanoven další cíl – kvalita a produktivita. Zejména cíl kvalita je dlouhodobý, nicméně potřebný. Společnost například pravidelně vyhodnocuje počet ujetých kilometrů bez nehod, a to jak v autobusové tak nákladní dopravě. Řidiči jsou za určité počty km vyhodnocováni za účasti vedení společnosti, policie a tisku a jejich foto s příslušným počtem ujetých kilometrů (milion a více) je součástí výzdoby veřejných prostor společnosti (Warisch, 2009).

8. Systém zpracování účetnictví XXX, a.s

Systém zpracování účetnictví v XXX a.s. se řídí příslušnými ustanoveními zákona č. 563/91 Sb., o účetnictví a prováděcí vyhl. č. 500/2002 Sb. v platném znění a Českými účetními standardy pro podnikatele. Účtový rozvrh je zpracován ve smyslu vyhl. č. 500/2002 Sb. Českými účetními standardy pro podnikatele. Obsahuje syntetické a analytické účty a je vytvořen s ohledem na potřeby řízení a kontroly účetní jednotky a s ohledem na příslušná ustanovení zákona č. 586/92 Sb., o dani z příjmů tj. analytické rozčlenění položek nákladů na daňově uznané a neuznané. Dále jsou zde promítnuty požadavky na analytické členění podle ostatních daňových zákonů a na členění podle položek účetní závěrky. Účetní data se zpracovávají na počítači. Používá se účetní program firmy M LINE, který odpovídá požadavkům, uvedeným v zákoně č. 563/91 Sb., o účetnictví. Účetnictví společnosti je vedeno centrálně v ekonomickém úseku. Účetnictví je vedeno přísně střediskově, kde prvním kritériem členění nákladů a výnosů je střediskové hledisko.

Podnik je rozčleněn na tzv. podnikatelská střediska (PS). PS je ekonomicky a organizačně samostatný útvar, který podniká samostatně v rámci vnitropodnikových pravidel. PS jsou plně vystaveny ekonomickým dopadům přicházejícím z okolí, tj. např. pohyby cen, odvody a daně apod. Vedoucí PS plně zodpovídají za ekonomické výsledky jimi řízených PS. PS musejí přednostně uspokojovat vnitropodnikové potřeby jiných PS. Pokud některé PS ekonomicky zaostává za konkurenceschopným průměrem podniku nebo neplní plán, ukládá se mu vypracování konsolidačního programu. Ekonomickým zaostáváním se rozumí např. ztráta v hospodaření, nevyrovnaná platební bilance, nenaplňování výrobních kapacit, apod. Konsolidační program zahrnuje zejména personální, organizační a ekonomické opatření. Výstupem z účetnictví je výkaz zisku a ztráty podle jednotlivých sledovaných PS. Nákladovou položkou PS je i podíl režie správy podniku stř. 2081 a 2082 (správní režie), režie divize (provozní režie) a režijní náklady střediska.

Tabulka 1 Ekonomické členění podniku XXX, a.s.

Divize	Číslo střediska	Název střediska
20xx – divize správa	2081	Režie divize 20
	2082	Správa IT
	2091	Mimořádné náklady divize 20
21xx – divize nákladní dopravy	2115	Spedice
	2116	Mezinárodní kam. doprava
	2181	Režie divize 21
	2191	Mimořádné náklady divize 21
22xx – divize autobus. dopravy	2221	PAD ST
	2223	MHD ST
	2224	PAD BL
	2225	DAD ST
	2226	NAD ST
	2228	AN ST
	2281	Režie divize 22
	2291	Mimořádné náklady divize 22
	24xx – divize služeb	2431
2434		MAN servis
2440		PHM
2481		Režie divize 24
2491		Mimořádné náklady divize 24

Zdroj: Autor

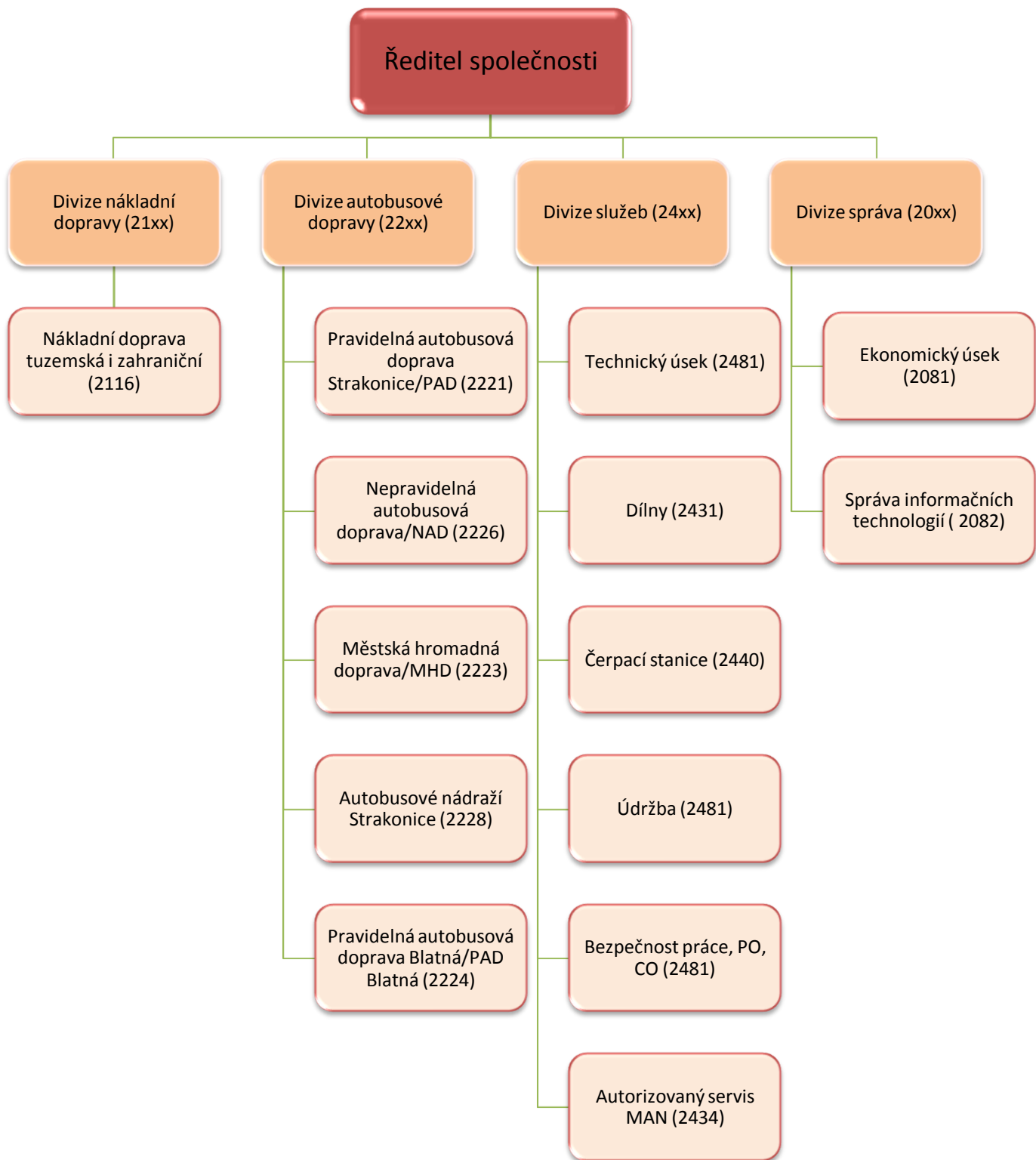


Schéma 3 Organizační struktura podnikatelských středisek; Zdroj: Autor

8.1. Vnitropodnikové účetnictví

Manažerské účetnictví organizace je zaměřeno na útvarové odpovědnostní řízení podniku. K tomuto účelu bylo vytvořeno logické uspořádání podniku tzv. vnitropodnikových útvarů (divizí, středisek viz schéma 3).

V podniku existují dva typy podnikatelských středisek. Podnikatelské středisko (PS), které funguje jako samostatný ekonomický útvar a nákladové podnikatelské středisko (NPS), které není samostatným ekonomickým útvarem, ale funguje jako pomocné středisko k PS. Jeho činnost je spojena převážně s náklady (střediska režie divizí), anebo sleduje mimořádné události středisek (střediska mimořádné náklady divize).

Vnitropodnikové účetnictví je vedeno v jednookruhové soustavě účetních informací. To znamená, že je organizováno formou analytické evidence k finančnímu účetnictví. Využívají se příslušné syntetické účty nákladů a výnosů, ke kterým se zřizují analytické účty potřebné k hodnocení hospodaření sledovaných PS. K tomu aby výstupy z vnitropodnikového účetnictví byly co nejpřesnější, je třeba dodržovat střediskové hledisko při účtování výsledkových operací. To znamená, že každý účetní zápis týkající se výsledkových operací je zaúčtován na konkrétní středisko. K tomu účelu byla vytvořena příslušná analytika účtů (Schéma 4). Analytické účty jsou dále tříděny tak, aby umožňovaly zachycovat přímé a nepřímé náklady. Zaúčtování přímých nákladů je sledováno na analytických účtech končících XXX/XX1 (př. 521/111 – mzdové náklady – přímé mzdy), režijní náklady mají strukturu XXX/XX2 (př. 521/112 – mzdové náklady – režijní mzdy). Režijní náklady jsou dále podle střediskového hlediska rozúčtovány poměrným dílem. Kalkulační rozvrhovou základnou, podle které se rozvrhují nepřímé náklady, stanovila organizace přímé mzdy.

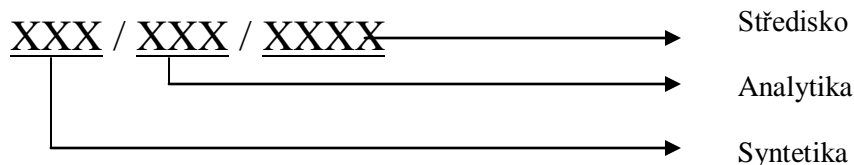


Schéma 4 Skladba účtu; Zdroj: Autor

Vedle účtů, které jsou vymezeny, jako analytické k určitému syntetickému účtu finančního účetnictví, jsou používány v rámci vnitropodnikového účetnictví další účty, které

zobrazují kooperační vztahy mezi středisky tzv. účty interních (druhových) nákladů a výnosů. Tyto účty jsou zařazeny do účtových skupin 59 a 69. V rámci vnitropodnikového účetnictví je povoleno vnitropodnikově účtovat náklady a výnosy pouze středisek spedice (2115) a středisek divize služeb (2481, 2431, 2440, 2434). Pokud dojde k jiným vnitropodnikovým výkonům, ty budou dokladovány na určeném tiskopise (vnitropodniková faktura), stvrzeny podpisy vedoucího střediska objednatele a vedoucího střediska zhotovitele, který dále předává doklad účtárně podniku, která provede tzv. mimoúčetní převod tržeb a nákladů.

Základním výstupním výkazem vnitropodnikového účetnictví je na úrovni manažerského rozhodování středisková výsledovka (viz příloha 2), která zhodnocuje výsledky hospodaření sledovaných útvarů (středisek, divizí). Je sestavována v pravidelných měsíčních intervalech a umožňuje managementu porovnávat skutečnost s plánovaným výsledkem (viz kapitola 8.2.). Vedle střediskové výsledovky jsou na úrovni vedoucích středisek sestavovány hospodářské listy vozidel (viz Příloha 3), který obsahuje úplný a správný přehled o tržbách, nákladech a hospodářském výsledku každého vozidla. Je povinností každého vedoucího PS soustavně sledovat správnost evidence a vyhodnocování HL a vyvozovat z výsledků konkrétní závěry, zejména z hlediska výkonové úrovně, cenové úrovně, úrovně nákladů, hospodárnosti ovlivnitelné řidičem, rozhodnutí o pokračování či zrušení přeprav, výměny nebo prodeje vozidla. Cílem této evidence je dosáhnout stavu, aby každé vozidlo bylo ziskové. V HL se režijními náklady střediska, provozovny a správy podniku zatěžují vozidla rovnoměrně, alikvotním dílem.

8.2. Plánování

Podnik zpracovává roční integrovaný plán, který vychází z dlouhodobé strategie, marketingové strategie a podnikatelského plánu podniku. Součástí integrovaného plánu jsou zejména: plán marketingu, investic, financí, publik relations, jakosti práce. Ekonomický úsek podniku navrhuje na základě dlouhodobé strategie podniku roční úkol v zisku pro podnik a jednotlivá PS. Součástí tohoto plánu je závazný rozpis hospodářského výsledku na orientační rozpis výnosů a nákladů. Součástí úkolu je pro příslušný rok poměrný příspěvek na správní režii podniku. Detailní rozpis a kontrolu plnění úkolů si provádějí podle potřeby jednotlivé

divize. U hodnocení plnění plánu se přihlíží k vlivu z prodeje DM, to je zajištěno účtováním těchto mimořádných příjmů na samostatná střediska 2091, 2191, 2291, 2491 (viz Tabula 1).

8.3. Financování

Financování je centrální, provádí jej ekonomický úsek podniku na základě daňového dokladu (faktur) a příkazů odsouhlasených příslušným vedoucím střediska. PS jsou plně odpovědna za vlastní tok finanční hotovosti (Cash Flow), zejména za stav pohledávek.

8.4. Odpisování dlouhodobého majetku

Odpisování DM je řešeno odpisovým plánem podniku. Odpisy jsou účtovány na střediska, v jejichž evidenci příslušný majetek je. V případě prodeje DM je výnos i případná zůstatková hodnota účtována podle obecných účetních pravidel na středisku mimořádných nákladů divize 2091, 2191, 2291, 2491 (viz Tabula 1), tak aby nedocházelo ke zkreslování běžného období těmito mimořádnými náklady.

8.5. Mzdové odměňování

Pokud jsou zaměstnanci personálně spjatí s konkrétním střediskem, jsou osobní náklady spojené s těmito zaměstnanci účtovány k příslušnému středisku, výjimku tvoří pouze vedoucí pracovníci divizí. Náklady na tyto zaměstnance jsou účtovány do středisek režii příslušných divizí 2081, 2181, 2281, 2481 a následně rozúčtovány v příslušném poměru na svá střediska. Odměňování pracovníků se řídí obecně závaznými předpisy, podnikovými směrnici a platnou kolektivní smlouvou. Střediskovou odměnu přizvává jednotlivým střediskům ředitel podniku po projednání na operativní poradě na základě celkového hodnocení:

- ekonomických výsledků měsíčních i nárůstových od začátku roku
- plnění plánovaných úkolů

- komerčních výsledků střediska
- platební bilance (pohledávek)
- zhodnocení vývoje majetku
- ostatních vlivů na hospodaření střediska

Rozdělení střediskové odměny na pracovníky střediska provádí zásadně vedoucí PS za účasti vedoucího divize podle vlastního rozhodnutí.

8.6. Zásobování

PS MTZ divize služeb koordinuje nákup PHM, pneu, ND v zájmu dosažení co nejvyšších množstevních slev a koordinuje rovněž vlastní operativní činnosti MTZ v zájmu co nejvyšší hospodárnosti. Materiál ze skladu vč. PHM se vydává přímo na vozidla (PS) bez skladové přírážky. Dílny jako samostatné PS účtují ostatním střediskům skutečné náklady v cenách stanovených dohodou (obvyklá cena).

Seznam používaných zkratk

- PS podnikatelské středisko
- NPS nákladové podnikatelské středisko
- IT informační technologie
- MHD městská hromadná doprava
- PAD pravidelná autobusová doprava
- DAD dálková autobusová doprava
- NAD nepravidelná autobusová doprava
- MAN nákladní automobily značky MAN
- PHM pohonné hmoty a maziva
- ST město ST
- BL město BL
- EÚ ekonomický úsek
- DM dlouhodobý majetek
- MTZ materiálně technické zásobování

9. Výkazy finančního účetnictví společnosti XXX, a.s.

Účetní jednotka sestavuje řádnou účetní závěrku k poslednímu dni běžného účetního období. Má povinnost mít účetní závěrku ověřenou auditorem podle § 20 zákona o účetnictví a zveřejňovat údaje z ní. Účetní závěrka je tvořena Rozvahou, Výkazem zisku a ztráty, sestavované v plném rozsahu a Přílohou, která vysvětluje a doplňuje informace obsažené v těchto výkazech. Účetní jednotka není povinna a ani nesestavuje přehled o peněžních tocích. Povinností účetní jednotky je ovšem vyhotovit výroční zprávu, jejímž účelem je uceleně, vyváženě a komplexně informovat o vývoji, výkonnosti, činnosti a stávajícím hospodářském postavení společnosti. Výroční zpráva obsahuje též účetní závěrku a zprávu o auditu, případně další dokumenty a údaje podle zvláštního právního předpisu. Sestavení samotné závěrky předchází tzv. uzávěrkové práce, které zahrnují, zaúčtování hospodářských a účetních operací k 31. 12. a uzavírání účetních knih. Harmonogram uzávěrkových prací by měl být součástí vnitřních účetních směrnic a každoročně by měl být podle potřeb aktualizován.

Organizace provádí tyto hospodářské a účetní operace k	31. 12.
1. Příjem a zaúčtování všech faktur za dodávky běžného roku do	22. 01.
2. Zaúčtování operací vyplývajících z inventarizace majetku, tj. doúčtování mank, škod, přebytků a opravných položek do	22. 01.
3. Doúčtování nevyfakturovaných dodávek, zásob na cestě do	22. 01.
4. Zaúčtování dohadných položek a položek tvorby rezerv do	26. 01.
5. Provést a zaúčtovat přepočet devizových pohledávek a závazků do	31. 01.
6. Sestavení předběžných účetních výsledků společnosti do	19. 02.
7. Předložení předběžné účetní uzávěrky daňovým poradcům ke kontrole do	26. 02.
8. Sestavení konečné účetní uzávěrky do	02. 03.
9. Předání účetní závěrky k provedení auditu do	12. 03.
10. Zaúčtování daně z příjmů právnických osob, uzavření účetních knih a zpracování finančních výkazů do	30. 03.

Uzávěrka účetních knih představuje výpočty obrátů a zůstatků na účtech. Faktické provádění uzávěrky účtů končí převodem (podvojným zápisem) zůstatku na závěrkové účty tj. na účty:

710 – Účet zisku a ztráty (uzavírá výsledkové účty),

702 – Konečný účet rozvažný (uzavírá rozvahové účty).

Oba tyto účty informují o velikosti výsledku hospodaření, tj. zisku nebo ztrátě. Organizace svůj výsledek hospodaření zjišťuje z výsledkových účtů. Při roční uzávěrce, po zaúčtování všech účetních případů (viz harmonogram uzávěrkových operací) převede zůstatky výsledkových účtů na účet 710 – Účet zisku a ztráty. Skladba výsledkových účtů umožňuje zjištění hospodářského výsledku a rozdělení na výsledek:

- a) provozní – porovnáním zůstatků účtů účtové skupiny 50 a 55 (provozní náklady) a zůstatků účtů účtových skupin 60 – 65 (provozní výnosy),
- b) finanční – porovnáním zůstatků účtů účtových skupin 56 a 57 (finanční náklady) a zůstatků účtů účtových skupina 66 a 67 (finanční výnosy),
- c) mimořádný - porovnáním zůstatků účtů účtové skupiny 58 (finanční náklady) a zůstatků účtů účtové skupiny 68 (finanční výnosy).

Po srovnání nákladů (účtové skupiny 50-58) s výnosů (účtové skupiny 60-68) se zjistí výsledek hospodaření před zdaněním. Po vypočtení daňové povinnosti a zaúčtování daně z příjmů získáme tzv. disponibilní (čistý) zisk. Daňová povinnost účetní jednotky vyplývající ze zákona o daních z příjmů se považuje za náklad evidovaný na účtové třídě 5. V další části této práce se budu zabývat pouze sestavením dvou nejvýznamnějších výkazů a to Výkazem zisku a ztráty a Rozvahy, potřebných k dalším analýzám sledovaného podniku.

9.1. Výkaz zisku a ztráty

Smyslem výkazu zisku a ztrát je informovat o úspěšnosti práce podniku, o výsledku, kterého dosáhl podnikatelskou činností. Zachycuje vztahy mezi výnosy podniku dosaženými v určitém období a náklady spojenými s jejich vytvořením.

Koncepce současného vzoru výsledovky se zakládá na systému průběžného zjišťování dílčích výsledků hospodaření v jednotlivých oblastech činnosti; provozní, finanční a mimořádné. Podkladem pro sestavení Výkazu zisků a ztráty je účet 710 – Účet zisku a ztráty (viz Tabulka 2).

Tabulka 2 Účet zisku a ztráty

710 -Účet zisků a ztráty					
účet	ř. výsledovky	obrat	účet	ř. výsledovky	obrat
501	9	84 634 903,98	602	5	214 778 549,38
502	9	2 167 672,79	604	1	80 923 203,39
504	2	77 056 421,71	621	7	257 992,24
511	10	3 506 699,04	641	20	6 521 737,32
512	10	10 363 904,69	644	26	2 005,50
513	10	52 621,79	646	26	3 984,15
518	10	46 816 851,81	648	26	6 841 380,95
521	13	37 199 841,00	662	42	135 304,24
523	14	382 800,00	663	44	2 699 063,64
524	15	13 031 971,00	668	44	20 001,40
525	15	840 992,00	699	Vnitropodnikové v.	24 441 619,97
527	16	231 374,10			
531	17	1 475 698,00			
532	17	24 259,00			
538	17	534 873,57			
541	23	420 824,39			
543	27	20 000,00			
545	27	27 223,75			
546	27	150 496,26			
548	27	5 587 975,52			
551	18	15 847 261,40			
552	25	-86 279,54			
558	25	-276 244,76			
559	25	330 188,73			
562	43	508 869,09			
563	45	2 629 202,92			
568	45	224 240,29			
591	50	1 078 950,00			
592	51	460 598,47			
599	Vnitropodnikové n.	24 441 619,97			
Σ		329 685 810,97	Σ		336 624 842,18
Zisk		6 939 031,21			

Zdroj: Autor

Tabulka 3 Výkaz zisku a ztráty

Zpracováno v souladu vyhláškou č.500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky XXX, a.s.	
		ke dni 31.12.2008		Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
		(v celých tisících Kč)			
		IČ			
Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období		
a	b	c	1 sledovaném	2 minulém	
I.	Tržby za prodej zboží	01	80 923		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	77 056		
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	3 867		
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	215 037		
1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	214 779		
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0		
3	Aktivace	07	258		
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	147 543		
1	Spotřeba materiálu a energie	09	86 803		
2	Služby	10	60 740		
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	71 361		
C.	Osobní náklady	12	51 687		
1	Mzdové náklady	13	37 200		
2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	383		
3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	13 873		
4	Sociální náklady	16	231		
D.	Daně a poplatky	17	2 035		
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	15 847		
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	6 522		
1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	6 522		
2	Tržby z prodeje materiálu	21	0		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	421		
1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	421		
2	Prodaný materiál	24	0		
G	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-32		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	6 847		
H.	Ostatní provozní náklady	27	5 785		
V.	Převod provozních výnosů	28	0		
I.	Převod provozních nákladů	29	0		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	8 987		
			/(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)/		
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	0		
1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0		
2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0		
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0		
K.	Náklady z finančního majetku	38	0		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0		
X.	Výnosové úroky	42	135		
N.	Nákladové úroky	43	509		
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 719		
O.	Ostatní finanční náklady	45	2 853		
XII.	Převod finančních výnosů	46	0		
P.	Převod finančních nákladů	47	0		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-508		
			/(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47)/		
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	1 540		
1	-splatná	50	1 079		
2	-odložená	51	461		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	6 939		
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0		
R.	Mimořádné náklady	54	0		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0		
1	-splatná	56	0		
2	-odložená	57	0		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0		
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	6 939		
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	8 479		
Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou			
	1.				

Zdroj: www.danovaprznani.cz

V roce 2008 účetní jednotka hospodařila se ziskem po zdanění ve výši 6 939 tisíc Kč. Provozní hospodářský výsledek činil 8 987 tisíc Kč, výsledek hospodaření ve finanční činnosti skončil ztrátou ve výši – 508 tisíc Kč. Výsledek hospodaření za běžnou činnost je 6 939 tisíc Kč a mimořádný výsledek hospodaření nebyl vykázán. Daň z příjmů právnických osob činila 1 540 tis. Kč.

Tabulka 4 Rekapitulace výsledku hospodaření

	Kč
Provozní výsledek hospodaření	
Provozní výnosy (601-659)	309 328 852,93
Provozní náklady (501-559)	300 342 330,23
Provozní zisk	8 986 522,70
Finanční výsledek hospodaření	
Finanční výnosy (661-668)	2 854 369,28
Finanční náklady (561-579)	3 362 312,30
Finanční ztráta	-507 943,02
Mimořádný výsledek hospodaření	
Mimořádné výnosy (688)	0
Mimořádné náklady (582, 588)	0
Mimořádný zisk	0
Výsledek z běžné činnosti	
Provozní zisk	8 986 522,70
Finanční ztráta	-507 943,02
Zisk z běžné činnosti	8 478 579,68

Zdroj: Autor

9.2. Rozvaha

Rozvaha je peněžním vyjádřením absolutních stavových veličin, které k datu sestavení posuzuje podnik z dvojího pohledu:

- kapitálová struktura,
- zdroje financování kapitálové struktury.

V obecné poloze lze na rozvahu pohlížet jako na výkaz tvorby a použití zdrojů, které podnik za dobu své činnosti nashromáždil. Tyto dva pohledy jsou specifikovány v položkové struktuře aktiv a pasiv. Členění položek rozvahy respektuje existenci dvou základních funkcí:

- provozní funkce, zahrnuje nákup, výrobu (poskytování služeb), prodej a zaměstnance;
- finanční funkce, zahrnují akvizici akcií nebo jiných účastí, formy investování peněžních prostředků a opatřování úvěrů a půjček u bankovních institucí.

Podkladem pro sestavení Rozvahy je účet 702 – Konečný účet rozvažný (viz Tabulka 5).

Tabulka 5 Konečný účet rozvahový

702 - konečný účet rozvahový					
účet	ř. rozvahy	aktiva	účet	ř. rozvahy	pasiva
013	7	493 082,00	073	7k	493 082,00
021	15	55 673 672,06	081	15k	17 661 149,00
022	16	123 674 887,19	082	16k	56 638 122,19
029	19	964 810,09	089	19k	449 666,00
031	14	4 042 825,00	098	22k	-30 815 370,00
042	20	230 240,00	191	33k	650 000,00
097	22	-61 630 781,44	231	116	4 757 653,68
112	33	9 177 731,31	321	103	11 804 209,74
211	59	298 475,83	324	110	30 194,51
213	59	660,00	331	107	2 607 737,00
221	60	1 653 231,50	333	107	157 006,00
261	59	208 263,00	336	108	1 367 107,00
311	49	36 389 763,44	341	54	-1 834 100,00
314	55	1 190 675,31	342	109	229 745,00
335	46	204 823,12	345	109	143 777,00
343	54	1 132 985,00	379	100	33 600,78
347	54	1 312 811,26	384	120	3 970 007,40
381	64	3 026 516,96	389	99	993 947,51
388	56	182 650,78	391	49k	3 426 053,45
			411	70	10 000 000,00
			421	79	1 999 999,56
			427	80	2 878 553,29
			428	82	36 322 817,40
			451	87	9 913 720,46
			459	88	1 078 950,00
			461	115	8 573 074,26
			479	92	20 844 363,00
			481	101	6 913 224,97
		178 227 322,41			171 288 291,2
			710 - zisk	84	6 939 031,21
Σ aktiva		178 227 322,41	Σ pasiva		178 227 322,41

Zdroj: Autor

Tabulka 6 Rozvaha

Zpracováno v souladu vyhláškou č.500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		ROZVAHA (BALANCE)		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky XXX, a.s.		
		ke dni 31.12.2008		Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky		
		(v celých tisících Kč)				
		IČ				
označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	180 061	-48 503	131 558	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	123 449	-44 427	79 022	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)	004	493	-493	0	
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	
B. I. 2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	
B. I. 3	Software	007	493	-493	0	
B. I. 4	Ocenitelná práva	008	0	0	0	
B. I. 5	Goodwill	009	0	0	0	
B. I. 6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	
B. I. 7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	
B. I. 8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)	013	122 956	-43 934	79 022	
B. II. 1	Pozemky	014	4 043	0	4 043	
B. II. 2	Stavby	015	55 674	-17 661	38 013	
B. II. 3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	123 675	-56 638	67 037	
B. II. 4	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	
B. II. 5	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0	
B. II. 6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	965	-450	515	
B. II. 7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	230	0	230	
B. II. 8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	
B. II. 9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	-61 631	30 815	-30 816	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	
B. III. 2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	
B. III. 3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	
B. III. 4	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	
B. III. 5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	
B. III. 6	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	
B. III. 7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	53 586	-4 076	49 510	
C. I.	Zásoby (ř.33 až 38)	032	9 178	-650	8 528	
C. I. 1	Materiál	033	9 178	-650	8 528	
C. I. 2	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	
C. I. 3	Výrobky	035	0	0	0	
C. I. 4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0	
C. I. 5	Zboží	037	0	0	0	
C. I. 6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	205	0	205	
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	
C. II. 2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0	0	
C. II. 3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	
C. II. 4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	
C. II. 5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	
C. II. 6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	
C. II. 7	Jiné pohledávky	046	205	0	205	
C. II. 8	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	42 043	-3 426	38 617	
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	36 390	-3 426	32 964	
C. III. 2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	0	0	0	
C. III. 3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	
C. III. 4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	
C. III. 5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	
C. III. 6	Stát - daňové pohledávky	054	4 280	0	4 280	
C. III. 7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1 190	0	1 190	
C. III. 8	Dohadné účty aktivní	056	183	0	183	
C. III. 9	Jiné pohledávky	057	0	0	0	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	2 160	0	2 160	
C. IV. 1	Peníze	059	507	0	507	
C. IV. 2	Účty v bankách	060	1 653	0	1 653	
C. IV. 3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	
C. IV. 4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	3 026	0	3 026	
D. I. 1	Náklady příštích období	064	3 026	0	3 026	
D. I. 2	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	
D. I. 3	Příjmy příštích období	066	0	0	0	

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	B	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	067	131 558	131 865
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	58 141	53 051
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	10 000	10 000
	1 Základní kapitál	070	10 000	10 000
	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
	3 Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	0	0
A. II. 1	Emisní ážio	074	0	0
A. II. 2	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
A. II. 3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
A. II. 4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	4 879	4 340
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	2 000	1 902
A. III. 2	Statutární a ostatní fondy	080	2 879	2 438
A. IV.	Výsledek hospodáření minulých let (ř. 82 + 83)	081	36 323	24 138
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	082	36 323	24 138
A. IV. 2	Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) /ř.01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)/	084	6 939	14 573
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	69 447	73 734
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	10 993	12 958
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	9 914	10 000
B. I. 2	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	1 079	0
B. I. 3	Rezerva na daň z příjmů	089	0	2 958
B. I. 4	Ostatní rezervy	090	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	28 785	20 576
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	092	20 844	0
B. II. 2	Závazky - ovládací a řídicí osoba	093	0	0
B. II. 3	Závazky - podstatný vliv	094	0	0
B. II. 4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0
B. II. 5	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
B. II. 6	Vydané dluhopisy	097	0	0
B. II. 7	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
B. II. 8	Dohadné účty pasivní	099	994	0
B. II. 9	Jiné závazky	100	34	14 123
B. II. 10	Odložený daňový závazek	101	6 913	6 453
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	16 339	32 285
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	11 804	27 087
B. III. 2	Závazky - ovládací a řídicí osoba	104	0	0
B. III. 3	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
B. III. 4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	0	0
B. III. 5	Závazky k zaměstnancům	107	2 765	2 542
B. III. 6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	1 367	1 272
B. III. 7	Stát - daňové závazky a dotace	109	373	415
B. III. 8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	30	33
B. III. 9	Vydané dluhopisy	111	0	0
B. III. 10	Dohadné účty pasivní	112		866
B. III. 11	Jiné závazky	113		70
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	13 330	7 915
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	8 573	4 836
B. IV. 2	Krátkodobé bankovní úvěry	116	4 757	3 079
B. IV. 3	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C. I.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	3 970	5 080
C. I. 1	Výdaje příštích období	119	0	0
C. I. 2	Výnosy příštích období	120	3 970	5 080
Právní forma účetní jednotky :				
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :				
Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou		

V roce 2008 účetní jednotka vykazovala tuto kapitálovou strukturu. Stálá aktiva ve výši 79 022 tisíc Kč, tato částka zahrnuje pouze hmotná aktiva. Oběžná aktiva činila 49 510 tisíc Kč, z toho byly zásoby 8 528 tisíc Kč a pohledávky (krátkodobí i dlouhodobé) 38 822 tisíc Kč. Finanční majetek 2 160 tisíc Kč.

Na straně zdrojů financování byly zachyceny tyto skutečnosti. Vlastní zdroje činily 58 141 tisíc Kč, z toho vlastní kapitál 10 000 tisíc Kč, rezervy 4 879 tisíc Kč, nerozdělený zisk minulých let 36 323 tisíc Kč, výsledek hospodaření běžného účetního období 6 939 tisíc Kč. Cizí zdroje činí 69 447 tisíc Kč, z toho jsou rezervy 10 993 tisíc Kč, závazky (dlouhodobí i krátkodobé) 45 124 tisíc Kč, úvěry a půjčky 13 330 tisíc Kč.

10. Manažerské výkazy společnosti XXX, a.s.

Hlavním manažerským výkazem společnosti je hospodářská výsledovka (viz Tabulka 7), která informuje o výsledcích jednotlivých útvarů (divize, střediska). Výsledovka je sestavována měsíčně, ale i nárůstově od začátku roku a vyhodnocována v pravidelných měsíčních intervalech.

Vnitropodniková výsledovka je předdefinována v manažerském informačním systému M-line, který následně vyhodnotí podle zadaných kritérií hospodářskou sestavu. Je tedy na organizaci, pro které členění se rozhodne. Ačkoli má sledovaný podnik velmi podrobné členění svých vnitropodnikových útvarů, jsou výkazy sestavovány především pro sledování útvarů hlavní činnosti (kamionová a autobusová doprava). Doplňkové činnosti což jsou dílenské práce, prodej pohonných hmot a autorizovaný servis, jsou sledovány v součtu za celou divizi služeb (dílny, PHM, servis).

Aby nedocházelo ke zkreslování výsledků mimořádnými událostmi v podobě prodeje dlouhodobého investičního majetku, vyčlenila organizace střediska mimořádných nákladů divizí ze sledovaných útvarů. Toto středisko sleduje pouze náklady a výnosy spojené s prodejem majetku, popřípadě další mimořádné náklady a výnosy, které nesouvisí s běžnou činností sledovaných středisek, divizí (viz poslední sloupec Tabulka 7).

Výkaz je koncipován tak, že horizontálně jsou definovaná střediska, která sledují tzv. účelové členění nákladů a výnosů, vertikálně jsou definovány řádky, které sledují druhy nákladových a výnosových účtů. Každý řádek výkazu má nedefinovaný obsah výsledkových účtů účtové osnovy, viz Příloha 1.

První sloupec výkazu sleduje náklady a výnosy za celý podnik je součtovým sloupcem divize MKD, AD, Služby, Správy u mimořádného střediska sledující mim. náklady divizí. Podrobněji je sledována pouze divize autobusové dopravy, u které se zvlášť sleduje hospodaření střediska AD pravidelná, MHD a AD nepravidelná.

Dalším vnitropodnikovým výkazem používaným v organizaci je hospodářský list vozidla viz Příloha 2. Tento výkaz není tvořen pouze výstupy z finančního a vnitropodnikového účetnictví, obsahuje i data získaná z jiných modulů systému M Line (sklady, knihy jízd, spedice atd.). Hospodářský list vozidla nesouvisí s analytickou evidencí

vnitropodnikového účetnictví, využívá databázové struktury systému, který spočívá k přiřazování nákladových a výnosových položek ke konkrétním vozidlům za pomoci databáze zakázek. Výstupní sestava je pak tvořena nejen finančním vyjádřením hospodaření vozidel, ale i dalšími hodnotovými ukazateli (př. spotřeba PHM, ujeté km), které jsou čerpány z dalších modulů systému např. z knih jízd.

Tato práce se zabývá potřebou a vypovídací schopností prvního z výkazů – Střediskové výsledovky.

Tabulka 7 Středisková výsledovka 2008; Zdroj: M Line

úd	Název řádku	Podnik celkem	MKD celkem	AD prav.	MHD	AD neprav.	AD celkem	Služby celkm	Správa	mim.
		1-12	1-12	1-12	1-12	1-12	1-12	1-12	1-12	1-12
		2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008	2008
1	oleje a mazadla	436 227,97	223 409,67	169 598,18	14 625,01	17 962,89	202 186,08	9 602,36	1 029,86	0,00
2	pryžové obruče	2 601 933,26	1 384 980,64	1 108 258,52	34 055,40	53 015,22	1 195 329,14	5 922,50	15 700,98	0,00
3	mat. na opravy a udr.	5 025 306,39	1 200 273,01	2 512 301,09	291 399,78	153 372,50	2 957 073,37	864 409,68	3 550,33	0,00
4	materiál Ostatní	3 241 021,54	553 021,95	1 202 768,98	77 316,57	56 607,65	1 336 693,20	1 101 902,92	249 403,47	0,00
4.1	materiál na zakázky	6 140 793,37	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6 140 793,37	0,00	0,00
5	Nafta	66 770 848,36	43 472 065,73	18 998 795,61	1 740 421,58	2 207 978,47	22 947 195,66	162 617,28	188 969,69	0,00
6	Benzín	171 289,87	59 662,87	87 289,37	0,00	0,00	87 289,37	23 406,44	931,19	0,00
7	Ostatní paliva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8	el. energie	941 721,73	61 457,57	536 101,81	18 437,27	18 437,27	572 976,35	245 830,24	61 457,57	0,00
8.1	Plyn	8 000,00	0,00	8 000,00	0,00	0,00	8 000,00	0,00	0,00	0,00
9	Para	1 006 130,47	96 010,14	372 463,75	28 803,09	28 803,09	430 069,93	384 040,26	96 010,14	0,00
10	Voda	211 820,59	17 949,43	93 354,31	5 384,84	5 384,84	104 123,99	71 797,74	17 949,43	0,00
11	Stočné	353 263,22	33 322,34	133 335,89	9 206,89	10 786,47	153 329,25	133 289,29	33 322,34	0,00
12	prodané zboží	77 056 421,71	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	77 056 421,71	0,00	0,00
13	opr. a udrž. vozidel	1 802 865,62	437 916,49	1 046 359,73	74 176,55	240 433,69	1 360 969,97	3 979,16	0,00	0,00
14	opravy a udrž. Ostatní	1 695 687,51	39 207,60	111 209,93	21 800,00	0,00	133 009,93	1 336 806,95	186 663,03	0,00
15	cestovné tuzemské	2 172 241,00	584 390,00	1 335 800,00	129 270,00	101 262,00	1 566 332,00	21 123,00	396,00	0,00
16	cestovné v zahraničí	8 104 318,03	7 757 016,39	83 574,98	0,00	243 396,37	326 971,35	15 627,16	4 703,13	0,00
17	náklady na reprezentaci	52 358,79	1 504,00	2 560,00	0,00	0,00	2 560,00	7 778,89	40 515,90	0,00
18	příspěvky na záv. strav.	212 757,07	29 561,47	52 571,06	6 161,99	0,00	58 733,05	92 230,47	32 232,08	0,00
19	náklady na vzdělání	213 308,96	85 630,00	48 938,70	1 840,30	1 500,00	52 279,00	27 758,00	47 641,96	0,00
20	Software	230 327,95	6 292,00	17 175,63	0,00	0,00	17 175,63	205 830,51	1 029,81	0,00
21	Dopravné	3 250 111,93	3 057 723,51	11 335,45	0,00	160 901,12	172 236,57	18 853,30	1 298,55	0,00
21.2	podíly SBS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
22	nájemné – leasing	20 066 146,19	17 415 751,47	82 537,80	0,00	2 284 483,69	2 367 021,49	118 796,47	164 576,76	0,00
23	nájemné Ostatní	1 284 301,63	217 812,39	485 021,51	0,00	2 512,70	487 534,21	215 515,12	363 439,91	0,00
24	Telefon	694 756,57	463 812,91	122 049,33	5 631,60	18 975,81	146 656,74	15 086,17	69 200,75	0,00
25	Poštovné	171 056,50	88,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	170 968,50	0,00

26	ost. služby tuzemské	11 708 764,39	2 797 417,86	2 863 490,01	74 651,34	240 754,50	3 178 895,85	1 283 949,62	4 448 501,06	0,00
27	ost. služby v zahraničí	8 216 859,34	8 150 549,73	18 062,06	0,00	48 247,55	66 309,61	0,00	0,00	0,00
28	Letenky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
29	* Výrobní spotřeba	223 840 639,96	88 146 827,17	31 502 953,70	2 533 182,21	5 894 815,83	39 930 951,74	89 563 368,61	6 199 492,44	0,00
31	mzdové náklady	35 876 413,00	12 084 342,00	13 621 744,00	1 260 214,00	1 148 137,00	16 030 095,00	5 539 976,00	2 222 000,00	0,00
32	pojištění soc. a zdrav.	12 441 460,00	4 244 868,00	4 740 388,00	441 800,00	401 853,00	5 584 041,00	1 937 734,00	674 817,00	0,00
33	Ostatní soc. pojištění	792 744,00	242 590,00	306 946,00	15 951,00	27 060,00	349 957,00	145 057,00	55 140,00	0,00
34	ost.soc.náklady	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
38	daně – silniční	1 469 794,00	1 280 847,23	60 218,26	0,00	64 505,59	124 723,85	62 311,17	1 911,75	0,00
39	daně – nemovitosti	24 259,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	24 259,00	0,00
40	daně - Ostatní tuzemské	528 523,35	427 067,79	42 431,10	0,00	33 686,45	76 117,55	5 614,73	19 723,28	0,00
41	daně - Ostatní zahraniční	1 650,22	299,72	0,00	0,00	1 260,50	1 260,50	0,00	90,00	0,00
45	zúst.cena prod. majetku	420 824,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	501,00	420 323,39
46	Oprav.k oc.rozd.k nab.maj	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
47	Dary	20 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20 000,00	0,00
48	pokuty a penále	27 223,75	25 571,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 652,00	0,00
49	odpis nedobyt. pohledávek	480 684,99	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10 032,00	470 652,99
50	Ostatní provozní náklady	886 190,85	496 344,15	161 971,33	14 818,42	10 052,42	186 842,17	88 761,39	114 243,14	0,00
50.1	pojištění majetku	4 620 291,10	2 961 209,00	1 039 650,94	124 503,00	169 084,00	1 333 237,94	31 694,00	294 150,16	0,00
51	manka a škody	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
52	Odpisy	15 767 389,40	2 630 404,00	9 107 951,00	711 744,00	38 131,00	9 857 826,00	1 119 674,16	219 288,00	1 940 197,24
53	zákonné rezervy	-86 279,54	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-86 279,54
54	Ostatní rezervy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
54.1	opravné položky k pohl.	-276 244,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-276 244,76
54.2	opravné položky k mater.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
55	* PROVOZNI NAKLADY	296 835 563,71	112 540 370,81	60 584 254,33	5 102 212,63	7 788 585,79	73 475 052,75	98 494 191,06	9 857 299,77	2 468 649,32
55.1	prodané cenné papíry	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
56	Úroky	508 869,09	0,00	341 397,20	0,00	0,00	341 397,20	0,00	167 471,89	0,00
57	kurzové ztráty	2 629 188,73	1 762 970,73	1 110,71	0,00	39 931,16	41 041,87	5 264,63	819 911,50	0,00
58	pojištění fin.investic	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
59	bankovní výlohy	224 240,29	103 743,43	22 370,11	0,00	1 501,78	23 871,89	550,00	96 074,97	0,00
60	Ostatní finanční náklady	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
61	rezerva na kurz.ztráty	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

63	daň z příjmu za bez. činn	1 539 548,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 539 548,47	0,00
64	** BEZNE NAKLADY	301 737 410,29	114 407 084,97	60 949 132,35	5 102 212,63	7 830 018,73	73 881 363,71	98 500 005,69	12 480 306,60	2 468 649,32
66	mimofádné náklady	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
68	Vnitropodnikové náklady	10 079 887,50	3 392 559,75	5 539 858,25	390 092,50	335 501,50	6 265 452,25	135 672,75	286 202,75	0,00
68.1	Převod mezi středisky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
68.2	Režie správy	11 400 000,00	4 116 000,00	4 561 000,00	442 000,00	385 000,00	5 388 000,00	1 896 000,00	0,00	0,00
68.3	Režie divize	2 960 583,47	855 155,04	742 304,20	63 375,97	60 638,69	866 318,86	1 239 109,57	0,00	0,00
69	*** NAKLADY CELKEM	326 177 881,26	122 770 799,76	71 792 294,80	5 997 681,10	8 611 158,92	86 401 134,82	101 770 788,01	12 766 509,35	2 468 649,32
=====										
101	tržby ND tuz.	4 482 917,61	4 482 917,61	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
102	tržby nákl. dopr. zahr.	106 291 815,01	106 244 179,04	20 044,27	0,00	27 591,70	47 635,97	0,00	0,00	0,00
102.1	tržby spedice	3 147 288,30	3 147 288,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
102.2	tržby nakl.dopr. – SBS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
102.3	tržby - podíly SBS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
102.4	tržby – skladné	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
103	* Nákladní doprava	113 922 020,92	113 874 384,95	20 044,27	0,00	27 591,70	47 635,97	0,00	0,00	0,00
104	tržby bus. dopr. zvýhod.	105 768,15	0,00	105 768,15	0,00	0,00	105 768,15	0,00	0,00	0,00
105	tržby bus dopr. žakovské	8 972 510,57	0,00	8 972 510,57	0,00	0,00	8 972 510,57	0,00	0,00	0,00
106	tržby bus dopr. občanské	13 275 364,62	0,00	11 883 254,67	3 842,85	1 279 023,10	13 166 120,62	109 244,00	0,00	0,00
107	tržby bus dopr.dálková d	11 759 677,39	0,00	9 478 403,76	0,00	2 281 273,63	11 759 677,39	0,00	0,00	0,00
107.1	dotace mest	41 016 149,00	0,00	36 742 521,00	4 273 628,00	0,00	41 016 149,00	0,00	0,00	0,00
107.2	MHD	1 706 243,70	0,00	0,00	1 696 953,00	9 290,70	1 706 243,70	0,00	0,00	0,00
108	* Pravidelná doprava	76 835 713,43	0,00	67 182 458,15	5 974 423,85	3 569 587,43	76 726 469,43	109 244,00	0,00	0,00
109	tržby za zájezd. činnost	8 345 748,59	0,00	3 776 372,12	58 358,00	4 511 018,47	8 345 748,59	0,00	0,00	0,00
110	* zájezd. bus doprava	8 345 748,59	0,00	3 776 372,12	58 358,00	4 511 018,47	8 345 748,59	0,00	0,00	0,00
111	* Bus doprava celkem	85 181 462,02	0,00	70 958 830,27	6 032 781,85	8 080 605,90	85 072 218,02	109 244,00	0,00	0,00
111.2	tržby za zboží	80 923 203,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	80 923 203,39	0,00	0,00
112	tržby z pronajmu	2 158 050,27	459 500,00	517 322,47	0,00	0,00	517 322,47	117 227,80	1 064 000,00	0,00
113	tržby Výrobní činnosti	10 449 006,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10 449 006,05	0,00	0,00
114	tržby nevyr. činnosti	2 684 553,19	76 924,21	2 074 154,95	3 512,60	19 719,45	2 097 387,00	507 290,64	2 951,34	0,00
115	* tržby z činnosti	214 395 092,45	114 410 809,16	73 570 351,96	6 036 294,45	8 127 917,05	87 734 563,46	11 182 768,49	1 066 951,34	0,00
116	aktívace mater. a zboží	257 992,24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	257 992,24	0,00	0,00
119	tržby z prodeje inv. maj.	6 521 737,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7 177,32	6 514 560,00

122	pokuty a penále	2 005,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 005,50	0,00
123	výnosy z odeps.pohl.	3 984,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3 984,15
124.1	st.dotace – busy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
125	Ostatní výnosy	6 677 491,64	1 444 100,99	659 627,35	81 374,26	213 568,12	954 569,73	545,80	169 559,12	4 108 716,00
126	zúčt. zákon. rezerv	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
127	zúčt. ost. rezerv	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
128	* provozní výnosy	308 781 506,69	115 854 910,15	74 229 979,31	6 117 668,71	8 341 485,17	88 689 133,19	92 364 509,92	1 245 693,28	10 627 260,15
128.1	tržby z prod.cenných pap.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
129	přijaté úroky	135 304,24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	135 304,24	0,00
130	kurzové zisky	2 699 063,64	2 530 768,90	698,27	0,00	32 171,81	32 870,08	431,28	134 993,38	0,00
131	finanční výnosy	20 001,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	20 001,40	0,00
132	zúčt. rezerv	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
133	opr.pol.k nabyt. majetku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
135	mimof. výnosy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
137	Vnitropodnikové výnosy	10 081 036,50	0,00	2 140,00	0,00	0,00	2 140,00	10 078 896,50	0,00	0,00
137.1	Převod mezi středisky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
137.2	Režie správy	11 400 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11 400 000,00	0,00
137.3	Režie divize	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
138	** VYNOSY CELKEM ***	333 116 912,47	118 385 679,05	74 232 817,58	6 117 668,71	8 373 656,98	88 724 143,27	102 443 837,70	12 935 992,30	10 627 260,15
141	Hospodářský výsledek *	6 939 031,21	-4 385 120,71	2 440 522,78	119 987,61	-237 501,94	2 323 008,45	673 049,69	169 482,95	8 158 610,83

10.1. Analýza střediskových výsledovek za období 2006 – 2008

Výkaz střediskové výsledovky, který organizace používá pro hodnocení výkonnosti a nákladovosti jednotlivých ekonomických útvarů je co do obsahu a členění nákladových a výnosových položek velmi podrobná, obsahuje všechny nákladové položky všech sledovaných středisek.

V součtu lze srovnávat výrobní spotřebu řádek 29, (součet řádků 1 až 28 viz Tabulka 7), provozní náklady řádek 55 což je součet výrobní spotřeby a řádků 31 až 54.2, běžné náklady řádek 64 což je součet provozních nákladů a řádků 55.1 až 63 a náklady celkem řádek 69, jako součet běžných nákladů a řádků 66 – mimořádné náklady, 68 – vnitropodnikové náklady, 68.1 – převod mezi středisky, 68.2 – režie správy, 68.3 – režie divize.

Na straně výnosů jsou sledovány součtově výnosy z nákladní dopravy řádek 103 (součet řádků 101 až 102.4), výnosy z pravidelné dopravy řádek 108 (součet řádků 104 až 107.2), výnosy ze zájezdové autobusové dopravy řádek 110, který je mezisoučtem pouze tržeb ze zájezdové činnosti řádek 109. Celkové výnosy z autobusové dopravy jsou uvedeny na řádku 111, který obsahuje součet řádků 108 – výnosy z pravidelné dopravy a řádku 110 – výnosy ze zájezdové autobusové dopravy. Celkové tržby z činnosti jsou na řádku 115 a obsahují výnosy řádku 103 – nákladní doprava, 111 – autobusová doprava celkem, 112 – tržby z pronájmu, 113 – tržby výrobní činnosti, 114 – tržby nevýrobní činnosti. Provozní výnosy, řádek 128 je součet řádků 111.2 – tržby za zboží, řádku 115 – tržeb z činnosti a řádků 115 až 127 viz Tabulka 7. Výnosy celkem řádku 138 je součet řádku 128 – provozní výnosy a řádků 128.1 až 137.3. Poslední řádek střediskové výsledovky, řádek 141, porovnává hospodářský výsledek všech sledovaných středisek.

Středisková výsledovka je sestavována velmi detailně, je velmi obsáhlá, působí nepřehledně a je obtížné se v ní zorientovat. Součtové řádky nejsou jasně definované a bez potřebné přílohy (Příloha 1 Řádky sestavy - Střediskové výsledovky) je složité řádky rozklíčovat. Pro přehlednost byl původní výkaz alespoň podbarven a součtové řádky a sloupce barevně zvýrazněny viz Tabulka 7.

Výsledky všech sledovaných středisek jsou na jednom výkaze. Pokud by, vedoucí chtěl srovnávat výsledky s předešlými měsíci, musel by se probírat všemi výkazy a spoustou údajů, které jsou v nich obsaženy. Z tohoto důvodu byl navržen výkaz, který hodnotí jednotlivé střediska samostatně a výsledky v jednotlivých řádcích a položkách srovnává měsíc po měsíci v našem případě rok po roce.

Další úprava spočívá v rozvržení celého formuláře. Pro potřeby základního srovnání a provádění podrobnějších analýz je navržena agregovaná výsledovka, do které jsou přeneseny veškeré data z původních střediskových výsledovek. Oproti původnímu výkazu jsou přidány řádky výkonové spotřeby a řádek přidané hodnoty. Navržený formulář má podobnou strukturu jako zákonem stanovený výkaz zisků a ztráty. Každá položka výkazu má uveden odkaz na řádky původního výkazu (viz Tabulka 7).

10.1.1. Mezinárodní kamionová doprava

Středisko MKD (2116 viz Tabulka 1) je součástí divize Nákladní doprava. Dalším podnikatelským střediskem, které funguje, jako samostatný ekonomický útvar je Spedice (2115). O středisku Spedice se sice analyticky účtuje, ale hospodářsky se nesleduje a je tedy součástí výsledků střediska MKD. Další střediska, která jsou přidružena ke středisku MKD, jsou nákladové podnikatelské střediska (NPS), které nejsou samostatným ekonomickým útwarem, ale fungují jako pomocná střediska pro divizi Nákladní doprava. Středisko režijní náklady divize (2181) má za úkol sledovat režijní náklady, což jsou především mzdové náklady vedoucích pracovníků divize a následně jsou přeúčtovány na všechny PS divize. V případě divize nákladní dopravy je středisko režie dále rozúčtováno na střediska MKD a Spedice. Druhým pomocným střediskem divize je středisko Mimořádné náklady divize (2191), to sleduje náklady a výnosy spojené s prodejem hmotného dlouhodobého majetku, tvorbou opravných položek a tvorbou rezerv. Toto středisko sice hospodářsky patří pod divizi Nákladní doprava, ale dle rozhodnutí organizace je sledováno samostatně a to z toho důvodu, aby výsledky běžného provozu nebyly těmito mimořádnými událostmi ovlivněny.

Tabulka 8 Výsledovka střediska MKD 2006 - 2008

č.ř.	Položka	č.ř.	2006	2007	2008
I.	Výkony	1	102 244 076	117 289 477	114 410 809
I.1.	Tržby z vl. výkonů a služeb (ř. 115 viz Příloha 3)	2	102 244 076	117 273 464	114 410 809
I.2.	Vnitropodnikové výnosy (ř. 137 viz Příloha 3)	3	0	16 013	0
A.	Výkonová spotřeba	4	83 560 635	91 426 606	96 510 542
A.1.	Spotřeba materiálu a energie (ř. 1 až 10 viz Příloha 3)	5	39 640 542	40 202 625	47 068 831
A.2.	Služby (ř. 11+13 až 27 viz Příloha 3)	6	36 676 735	43 383 675	41 077 996
A.3.	Vnitropodnikové náklady + režie (ř. 68 až 68.3 viz Příloha 3)	7	7 243 358	7 840 306	8 363 715
	PŘIDANÁ HODNOTA (ř. 1 - 4)	8	18 683 441	25 862 871	17 900 267
B.	Osobní náklady (ř. 31 až 34 viz Příloha 3)	9	13 983 987	15 480 797	16 571 800
C.	Daně a poplatky (ř. 38 až 41 viz Příloha 3)	10	1 994 156	1 329 765	1 708 215
D.	Odpisy (ř. 52 viz Příloha 3)	11	1 380 338	1 552 852	2 630 404
II.	Ostatní provozní výnosy (ř. 116 až 127 viz Příloha 3)	12	1 878 929	1 788 565	1 444 101
E.	Ostatní provozní náklady (ř. 45 až 51 viz Příloha 3)	13	2 844 849	3 614 527	3 483 125
	Provozní výsledek hospodaření (ř. 8 - 9 -10 -11 +12 - 13)	14	359 040	5 673 495	-5 049 175
III.	Finanční výnosy (ř. 128.1 až 131 viz Příloha 3)	15	62 536	533 896	2 530 769
F.	Ostatní finanční náklady (ř. 55.1 až 61 viz Příloha 3)	16	534 322	1 415 203	1 866 714
	Finanční výsledek hospodaření (ř. 15 - 16)	17	-471 786	-881 307	664 055
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 14 +17)	18	-112 747	4 792 188	-4 385 121

Zdroj: Autor

Ze střediskové výsledovky je patrný nárůst výkonů (řádek 1) oproti roku 2006. K poklesu tržeb došlo v roce 2008 oproti roku 2007, příčinou poklesu byla jednak nastupující celosvětová hospodářská krize a propad kurzu eura vůči koruně. Jelikož organizace nesleduje vnitropodnikově rozvahové účty, není možné výkyvy ve výkonech jednoznačně odůvodnit pouze na základě výsledovky, je třeba vzít v úvahu i kapacitu výrobních faktorů střediska, proto je vhodné doplnit analýzu pomocnými výkazy o stavech výrobních faktorů za sledovaná období.

Úměrně vzrůstajícím výkonům narůstala i výkonová spotřeba v letech 2006 a 2007, výjimkou byl opět rok 2008 kdy, navzdory poklesu výkonů firma zaznamenala nárůst výkonové spotřeby oproti roku 2007. Z podrobné výsledovky viz Příloha 3 je patrné, že k nárůstu došlo především u pohonných hmot, což bylo způsobeno nárůstem cen. V roce 2008 ceny nafty vzrostly o cca 20%

V řádku 10 daně a poplatky je stěžejní položkou silniční daň, ta narůstá úměrně počtu vozidel. Bohužel organizace nesleduje vnitropodnikově rozvahové účty, proto nelze tuto skutečnost porovnat. Stejně tak lze interpretovat řádek 11 odpisy, ty v roce 2008 vzrostly z důvodu pořízení nového dlouhodobého majetku. Z výsledovky už ale nezjistíme skladbu tohoto majetku.

Provozní výsledek hospodaření tak v roce 2008 skončil ztrátou 5 miliónů korun, jak bylo výše popsáno, hlavní příčiny jsou v hospodářské krizi, poklesu výkonů, nárůstu výkonové spotřeby (především nárůstem ceny PHM) a odpisy. Naproti tomu finanční hospodářský výsledek, především vlivem kurzových rozdílů v roce 2008 skončil ziskem 664 tisíc korun. Kurzové rozdíly jsou ve středisku MKD významné, vzhledem k tomu, že převážná část přepravy je uskutečňována na území Evropské unie a veškerá fakturace tak probíhá v eurech.

10.1.2. Autobusová doprava – pravidelná

Divize Autobusové dopravy vnitropodnikově účtuje o podnikatelských střediscích PAD ST - 2221, MHD ST – 2223, PAD BL - 2224, DAD ST – 2225, NAD ST – 2226, AN ST - 2228 (viz Tabulka 1). Hospodářsky se organizace rozhodla sledovat v souhrnu všechny střediska, která provozují pravidelnou autobusovou dopravu, tj. středisko 2221, 2224, 2225 a také středisko provozující autobusové nádraží ve Strakonících - 2228. Středisko 2223 a 2226 je sledováno samostatně viz Tabulka 10 a Tabulka 11.

Vyjma výše uvedených podnikatelských středisek se opět účtuje v rámci divize o nákladových podnikatelských střediscích, která stejně jako v případě divize Nákladní dopravy, sleduje režijní náklady na divizi (2281) a mimořádné náklady na divizi (2291). Středisko režijních nákladů je rovněž před sestavením samotné výsledovky rozúčtováno dle stanovené rozvrhové základny na všechny podnikatelská střediska divize. Pro středisko Mimořádných nákladů platí stejné pravidlo jako pro středisko Mimořádných nákladů divize nákladní dopravy.

Tabulka 9 Výsledovka střediska Autobusová doprava - pravidelná

č.ř.	Položka	č.ř.	2006	2007	2008
I.	Výkony	1	71 308 763	71 746 192	73 572 492
I.1.	Tržby z vl. výkonů a služeb (ř. 115 viz Příloha 3)	2	71 294 753	71 741 462	73 570 352
I.2.	Vnitropodnikové výnosy (ř. 137 viz Příloha 3)	3	14 010	4 730	2 140
A.	Výkonová spotřeba	4	40 622 726	38 814 170	42 346 116
A.1.	Spotřeba materiálu a energie (ř. 1 až 10 viz Příloha 3)	5	23 019 682	22 560 419	25 088 932
A.2.	Služby (ř. 11+13 až 27 viz Příloha 3)	6	7 597 378	6 559 053	6 414 022
A.3.	Vnitropodnikové náklady + režie (ř. 68 až 68.3 viz Příloha 3)	7	10 005 667	9 694 699	10 843 162
	PŘIDANÁ HODNOTA (ř. 1 - 4)	8	30 686 037	32 932 022	31 226 376
B.	Osobní náklady (ř. 31 až 34 viz Příloha 3)	9	16 028 115	17 902 818	18 669 078
C.	Daně a poplatky (ř. 38 až 41 viz Příloha 3)	10	282 591	123 232	102 649
D.	Odpisy (ř. 52 viz Příloha 3)	11	6 350 657	8 064 807	9 107 951
II.	Ostatní provozní výnosy (ř. 116 až 127 viz Příloha 3)	12	500 576	702 157	659 627
E.	Ostatní provozní náklady (ř. 45 až 51 viz Příloha 3)	13	1 558 279	1 227 183	1 201 622
	Provozní výsledek hospodaření (ř. 8 - 9 - 10 - 11 + 12 - 13)	14	6 966 970	6 316 139	2 804 703
III.	Finanční výnosy (ř. 128.1 až 131 viz Příloha 3)	15	252	11	698
F.	Ostatní finanční náklady (ř. 55.1 až 61 viz Příloha 3)	16	47 741	30 052	23 481
	Finanční výsledek hospodaření (ř. 15 - 16)	17	-47 489	-30 041	-22 783
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 14 +17)	18	6 919 481	6 286 098	2 781 920

Zdroj: Autor

Výkony středisek pravidelné autobusové dopravy má vzrůstající tendenci až do roku 2008. Co se týče výkonové spotřeby je jedním z důvodů vyšší spotřeby materiálu a energie v roce 2006, stáří vozového parku, kdy bylo třeba vynaložit větší finanční prostředky na údržbu. V roce 2008 pak hlavní příčinou nárůstu bylo zvýšení cen pohonných hmot. Zvýšené náklady na služby v roce 2006 byly ovlivněny nákupem dlouhodobého majetku na leasing, který byl do konce roku 2008 postupně uhrazen. Osobní náklady vzrostly o 12% od roku 2006 a o 4% od roku 2007 (viz Tabulka 25 Horizontální analýza střediskové výsledovky AD pravidelná). Hlavní nákladovou položkou řádku 10 je silniční daň a dálniční poplatky, ty z důvodů poskytnutých slev na dani u nově pořízených ekologických autobusů postupně klesaly. Naproti tomu odpisy novými investicemi výrazně vzrostly v letech 2007 – 2008. Z důvodu státních dotací se autobusy začaly od r. 2007 pořizovat na úvěr a od pořizování majetku na leasing se postupně upustilo.

Podstatnou nákladovou položkou ostatních provozních nákladů řádek 13 je pojištění majetku, částky pojistného od roku 2006 kleslo o cca 300 tisíc korun. Hlavní příčiny poklesu výsledku hospodaření v roce 2008 bylo zvýšení cen pohonných hmot, nárůst mzdových nákladů, odpisů a nákladů na leasing.

10.1.3. Městská hromadná doprava

Jak bylo popsáno výše, středisko MHD je součástí divize Autobusová doprava, jedná se o samostatné podnikatelské středisko a jeho výsledky jsou ve střediskové výsledovce sledovány odděleně od ostatních středisek divize.

Tabulka 10 Výsledovka střediska MHD

č.ř.	Položka	č.ř.	2006	2007	2008
I.	Výkony	1	5 517 250	5 873 808	6 036 294
I.1.	Tržby z vl. výkonů a služeb (ř. 115 viz Příloha 3)	2	5 517 250	5 873 808	6 036 294
I.2.	Vnitropodnikové výnosy (ř. 137 viz Příloha 3)	3	0	0	0
A.	Výkonová spotřeba	4	2 770 479	2 822 586	3 428 651
A.1.	Spotřeba materiálu a energie (ř. 1 až 10 viz Příloha 3)	5	1 808 281	1 819 665	2 210 444
A.2.	Služby (ř. 11+13 až 27 viz Příloha 3)	6	249 200	262 817	322 739
A.3.	Vnitropodnikové náklady + režie (ř. 68 až 68.3 viz Příloha 3)	7	712 998	740 105	895 468
	PŘIDANÁ HODNOTA (ř.1 - 4)	8	2 746 771	3 051 222	2 607 644
B.	Osobní náklady (ř. 31 až 34 viz Příloha 3)	9	1 461 126	1 800 322	1 717 965
C.	Daně a poplatky (ř. 38 až 41 viz Příloha 3)	10	500	0	0
D.	Odpisy (ř. 52 viz Příloha 3)	11	588 100	711 744	711 744
II.	Ostatní provozní výnosy (ř. 116 až 127 viz Příloha 3)	12	115 216	82 675	81 374
E.	Ostatní provozní náklady (ř. 45 až 51 viz Příloha 3)	13	194 661	142 687	139 321
	Provozní výsledek hospodaření (ř. 8 - 9 -10 -11 +12 - 13)	14	617 601	479 144	119 988
III.	Finanční výnosy (ř. 128.1 až 131 viz Příloha 3)	15	0	0	0
F.	Ostatní finanční náklady (ř. 55.1 až 61 viz Příloha 3)	16	0	0	0
	Finanční výsledek hospodaření (ř. 15 - 16)	17	0	0	0
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 14 +17)	18	617 601	479 144	119 988

Zdroj: Autor

V průběhu let 2006 – 2007 vidíme pozvolný nárůst výkonů. V případě střediska MHD jsou výkony tvořeny ze 70 % dotacemi města z titulu zajištění dopravní obslužnosti města XZ. Spolu s nárůstem výkonů roste i výkonová spotřeba. Největší nárůst zaznamenalo středisko ve spotřebě materiálů a energie, a to zejména v roce 2008 o cca 400 tisíc Kč. To způsobilo i pokles celkové přidané hodnoty. Naproti tomu osobní náklady zaznamenaly pokles oproti roku 2007. Co se týče položky daně a poplatky je středisko MHD z titulu zajišťování dopravní obslužnosti osvobozeno od plateb silniční daně. Největší vliv na poklesu výsledku hospodaření střediska má tedy jednoznačně v roce 2008 nárůst výkonové spotřeby. Při detailním rozboru řádku 5 zjistíme, že náklady vzrostly nejvíce opět cenou PHM a dále pak náklady na údržbu viz Příloha 3 Podrobná středisková výsledovka 2006- 2008

10.1.4. Autobusová doprava - nepravidelná

Stejně jako středisko MHD, je středisko Autobusová doprava – nepravidelná (2226) součástí divize Autobusová doprava a hospodářsky je sledováno samostatně.

Tabulka 11 Výsledovka střediska Autobusová doprava - nepravidelná

č.ř.	Položka	č.ř.	2006	2007	2008
I.	Výkony	1	7 519 525	7 732 906	8 127 917
I.1.	Tržby z vl. výkonů a služeb (ř. 115 viz Příloha 3)	2	7 519 525	7 732 906	8 127 917
I.2.	Vnitropodnikové výnosy (ř. 137 viz Příloha 3)	3	0	0	0
A.	Výkonová spotřeba	4	3 890 444	5 716 687	6 675 956
A.1.	Spotřeba materiálu a energie (ř. 1 až 10 viz Příloha 3)	5	2 315 500	2 310 821	2 541 562
A.2.	Služby (ř. 11+13 až 27 viz Příloha 3)	6	845 915	2 423 388	3 353 254
A.3.	Vnitropodnikové náklady + režie (ř. 68 až 68.3 viz Příloha 3)	7	729 029	982 478	781 140
	PŘIDANÁ HODNOTA (ř. 1 - 4)	8	3 629 081	2 016 218	1 451 961
B.	Osobní náklady (ř. 31 až 34 viz Příloha 3)	9	1 343 074	1 523 610	1 577 050
C.	Daně a poplatky (ř. 38 až 41 viz Příloha 3)	10	142 442	109 147	99 453
D.	Odpisy (ř. 52 viz Příloha 3)	11	15 624	31 821	38 131
II.	Ostatní provozní výnosy (ř. 116 až 127 viz Příloha 3)	12	165 570	130 304	213 568
E.	Ostatní provozní náklady (ř. 45 až 51 viz Příloha 3)	13	168 267	218 837	179 136
	Provozní výsledek hospodaření (ř. 8 - 9 -10 -11 +12 - 13)	14	2 125 245	263 108	-228 241
III.	Finanční výnosy (ř. 128.1 až 131 viz Příloha 3)	15	17 650	14 944	32 172
F.	Ostatní finanční náklady (ř. 55.1 až 61 viz Příloha 3)	16	21 598	23 255	41 433
	Finanční výsledek hospodaření (ř. 15 - 16)	17	-3 948	-8 310	-9 261
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 14 +17)	18	2 121 297	254 797	-237 502

Zdroj: Autor

Výkony střediska od roku 2006 pozvolna rostly, v roce 2008 činily výkony střediska 8 127 tisíc korun, což bylo o 608 tisíc více než v roce 2006. Stejně tak narůstala i výkonová spotřeba, v porovnání s výkony byl ovšem nárůst výkonové spotřeby razantnější. Výkonová spotřeba vzrostla od roku 2006 do roku 2008 o částku 2 786 tisíc korun. Tento nárůst, způsobený nákupem dlouhodobého majetku na finanční leasing viz Příloha 3, je patrný z poklesu celkové přidané hodnoty, která poklesla od roku 2006 do roku 2008 o částku 2 177 tisíc korun. Investice do dlouhodobého majetku byly hlavním důvodem poklesu výsledku hospodaření v roce 2007 a ztráty v roce 2008.

10.1.5. Služby

Pod divizi Služeb patří střediska 2431 – Dílny, 2434 – MAN servis, a 2440 – PHM, jedná se o střediska s doplňkovými činnostmi, které jsou využívána v rámci podniku, ale

poskytují své služby i externím zákazníkům. Střediskům, využívajících služeb divize, jsou služby vnitropodnikově přefakturovány na základě vnitro faktury.

Organizace se rozhodla o střediscích vnitropodnikově účtovat, ale ve střediskové výsledovce je hospodaření sledováno za celou divizi. Výsledky jsou proto hůře interpretovatelné, protože nelze bez detailnějšího rozboru zjistit příčiny výkyvů v jednotlivých položkách výsledovky ve sledovaných letech 2006 – 2008.

Tabulka 12 Výsledovka divize služeb

č.ř.	Položka	č.ř.	2006	2007	2008
I.	Tržby z prodeje zboží (ř. 111.2 viz Příloha 3)	1	73 426 931	77 666 884	80 923 203
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží (ř. 12 viz Příloha 3)	2	69 841 194	73 914 077	77 056 422
	Obchodní marže (ř. 1 - 2)	3	3 585 736	3 752 806	3 866 782
II.	Výkony	4	18 911 084	19 651 050	21 519 657
II.1.	Tržby z vl. výkonů a služeb (ř. 115 viz Příloha 3)	5	8 564 728	10 311 205	11 182 768
II.2.	Vnitropodnikové výnosy (ř. 137 viz Příloha 3)	6	9 195 505	8 786 791	10 078 897
II.3.	Aktivace (ř. 116 viz Příloha 3)	7	1 150 851	553 054	257 992
B.	Výkonová spotřeba	8	12 459 378	15 077 211	15 777 729
B.1.	Spotřeba materiálu a energie (ř. 1 až 10 viz Příloha 3)	9	7 240 716	9 015 542	9 143 612
B.2.	Služby (ř. 11+13 až 27 viz Příloha 3)	10	1 980 582	2 862 909	3 363 335
B.3.	Vnitropodnikové náklady + režie (ř. 68 až 68.3 viz Příloha 3)	11	3 238 080	3 198 760	3 270 782
	PŘIDANÁ HODNOTA (ř.3 + 4 - 8)	12	10 037 442	8 326 646	9 608 710
C.	Osobní náklady (ř. 31 až 34 viz Příloha 3)	13	6 659 017	6 657 103	7 622 767
D.	Daně a poplatky (ř. 38 až 41 viz Příloha 3)	14	67 077	67 382	67 926
E.	Odpisy (ř. 52 viz Příloha 3)	15	860 791	1 097 864	1 119 674
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 122 až 127 viz Příloha 3)	16	1 436	85 864	546
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 45 až 51 viz Příloha 3)	17	98 942	120 209	120 455
	Provozní výsledek hospodaření (ř. 12 - 13 - 14 - 15 + 16 - 17)	18	2 353 051	469 952	678 433
IV.	Finanční výnosy (ř. 128.1 až 131 viz Příloha 3)	19	36	954	431
G.	Ostatní finanční náklady (ř. 55.1 až 61 viz Příloha 3)	20	71	625	5 815
	Finanční výsledek hospodaření (ř. 19 - 20)	21	-34	329	-5 383
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 18 + 22)	22	2 353 017	470 280	673 050

Zdroj: Autor

Tržby z prodeje zboží jsou tvořeny především z prodeje pohonných hmot střediskem PHM. Tržby současně s náklady na prodané zboží rostli v průběhu celého sledovaného období 2006 – 2008. Důležitou informací je položka obchodní marže, která v absolutním vyjádření ukazuje na to, že firma si udržuje 4 %-ní marže ve všech letech, viz Tabulka 32 Vertikální analýza střediskové . Přes vzrůstající výkony od roku 2006 do roku 2008 o 2 816 tisíc korun, má přidaná hodnota klesající tendenci a to o 1 710 tisíc v roce 2007 oproti roku 2006 a o 428 tisíc v roce 2008 oproti roku 2006. Příčina je ve zvýšené výkonové spotřebě a to konkrétně ve

zvýšených nákladech za materiál na zakázky, nákladech na opravy a údržbu a v ostatních službách tuzemských, které nejsou blíže specifikovány, viz Příloha 3 Podrobná středisková výsledovka 2006- 2008.

Provozní výsledek hospodaření klesl oproti roku 2006 o 1 883 tisíc v roce 2007 a o 1 674 tisíc v roce 2008, v důsledku nárůstu odpisů v roce 2007 a v roce 2008 vlivem nárůstu osobních nákladů a odpisů.

10.1.6. Divize správa

Pod divizi správa patří střediska 2081 – Ekonomický úsek (režie divize) a 2082 – středisko Správa IT. O těchto střediscích je opět vnitropodnikově účtováno, ale hospodářsky jsou sledovány společně za celou divizi. Veškeré náklady spojené s divizí správy jsou před sestavením střediskové výsledovky přeúčtovány podle rozvahové základy na ostatní divize a jejich střediska. Organizace nerozpouští měsíčně správní režii ve skutečných nákladech, ale v plánovaných, tím vzniká rozdíl, který divize vykazuje jako případnou ztrátu nebo zisk.

Tabulka 13 Výsledovka správní režie

č.ř.	Položka	č.ř.	2006	2007	2008
I.	Výkony	1	11 454 901	12 468 186	12 466 951
I.1.	Tržby z vl. výkonů a služeb (ř. 115 viz Příloha 3)	2	1 054 901	1 068 186	1 066 951
I.2.	Vnitropodnikové výnosy (ř. 137 viz Příloha 3)	3	10 400 000	11 400 000	11 400 000
A.	Výkonová spotřeba	4	5 530 869	7 164 376	6 485 695
A.1.	Spotřeba materiálu a energie (ř. 1 až 10 viz Příloha 3)	5	721 598	956 369	635 003
A.2.	Služby (ř. 11+13 až 27 viz Příloha 3)	6	4 516 761	5 704 960	5 564 490
A.3.	Vnitropodnikové náklady + režie (ř. 68 až 68.3 viz Příloha 3)	7	292 509	503 047	286 203
	PŘIDANÁ HODNOTA (ř.1 - 4)	8	5 924 032	5 303 809	5 981 256
B.	Osobní náklady (ř. 31 až 34 viz Příloha 3)	9	3 215 120	3 272 837	2 951 957
C.	Daně a poplatky (ř. 38 až 41 viz Příloha 3)	10	51 664	43 249	45 984
D.	Odpisy (ř. 52 viz Příloha 3)	11	308 035	300 777	219 288
II.	Ostatní provozní výnosy (ř. 116 až 127 viz Příloha 3)	12	79 164	139 238	178 742
E.	Ostatní provozní náklady (ř. 45 až 51 viz Příloha 3)	13	376 224	488 785	440 077
	Provozní výsledek hospodaření (ř. 8 - 9 -10 -11 +12 - 13)	14	2 052 153	1 337 400	2 502 692
III.	Finanční výnosy (ř. 128.1 až 131 viz Příloha 3)	15	95 486	389 375	290 299
F.	Ostatní finanční náklady (ř. 55.1 až 61 viz Příloha 3)	16	599 975	512 616	1 083 458
	Finanční výsledek hospodaření (ř. 15 - 16)	17	-504 488	-123 241	-793 159
G.	Daň z příjmu za běžnou činnost (ř. 63)	18	2 860 500	3 897 710	1 539 548
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 14 +17 - 18)	19	-1 312 835	-2 683 552	169 984

Zdroj: Autor

Výkony divize jsou tvořeny jednak tržbami z pronájmu majetku a jednak výnosy z přeúčtované plánované správní režie. V tomto ohledu jsou výkony pro sledování bezvýznamné, v případě správní režie organizace sleduje především pohyby nákladových položek.

Společnost se snaží nalézat úsporná opatření, tak aby náklady na správu udržovala v rozumné výši, v lepším případě aby mohla náklady redukovat. Z výsledovky je patrné, že u některých položek se jí tento trend daří. Například osobní náklady se v roce 2008 oproti předešlým rokům snížily, v tomto případě ale zřejmě sehrála svou roli celosvětová hospodářská krize, kdy se podnik snažil hledat úspory v personální oblasti. Stejně tak jako u osobních nákladů došlo k poklesu v roce 2008 u spotřeby materiálu a služeb. Položka daně a poplatky obsahuje silniční daň a daň z nemovitostí, ty jsou závislé na počtu zdanitelného majetku a daňové sazbě. U ostatních finančních nákladů je velký skok v roce 2008, kdy finanční náklady vlivem především kurzových ztrát, vzrostly o 560 tisíc korun. Nákladem divize je i daň z příjmů za běžnou činnost, která je v průběhu roku přeúčtována na ostatní divize a střediska, v podobě plánované správní režie a na konci roku je tento rozdíl doúčtován.

10.1.7. Střediska mimořádných nákladů

Střediska mimořádných nákladů byla vytvořena pro sledování mimořádných událostí spojených s prodejem majetku, tvorbou opravných položek, tvorbou rezerv k dlouhodobému majetku. Ve střediskové výsledovce jsou tak všechny operace spojené s těmito středisky (2091, 2191, 2291, 2491) sledovány ve zvláštním sloupci mim. viz Tabulka 7. Jelikož se nejedná o samostatné fungující podnikatelské středisko, ale pouze o pomocná nákladová střediska, byla pro souhrnný přehled vytvořena speciální výsledovka s položkami, které jsou použity u těchto středisek.

Tabulka 14 Výsledovka mimořádných nákladů

č.ř.	Položka	č.ř.	2006	2007	2008
A.	Odpisy (ř. 52 viz Příloha 3)	1	0	0	1 940 197
I.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku (ř. 119 viz Příloha 3)	2	3 910 885	7 380 001	6 514 560
B.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku (ř. 45 viz Příloha 3)	3	3 073 728	733 575	420 323
C.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti (ř. 49 + 53 + 54.1 + 54.2 viz Příloha 3)	4	7 475 403	5 757 623	108 129
II.	Ostatní provozní výnosy (ř. 122 + 123 + 125 viz Příloha 3)	5	4 642 222	4 108 716	4 112 700
D.	Daň z příjmu za běžnou činnost (ř. 63 viz Příloha 3)	6	71 960	0	0
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 2 + 5 - 1 - 3 - 4 - 6)	7	-2 067 983	4 997 519	8 158 611

Zdroj: Autor

Pro sestavení výsledovky byly použity všechny řádky, které byly v průběhu let 2006 – 2008 vykazovány ve střediskových výsledovkách organizace. Hned v prvním řádku v roce 2008 došlo k chybnému zaúčtování položky odpisy. Dle vnitropodnikových pravidel jsou odpisy účtovány přímo do nákladů podnikatelských středisek, tudíž není možné, aby odpisy byly účtovány na středisko mimořádných nákladů, kde je účtováno pouze o zůstatkové ceně prodaného dlouhodobého majetku. Stejně tak řádek 6 má být podle vnitropodnikových pravidel zaúčtován na středisku 2081 – Ekonomický úsek (správa divize). Je třeba důsledně dodržovat pravidla pro vnitropodnikové účetnictví, aby nedocházelo ke zkreslování výsledků.

Z výše uvedené výsledovky se bohužel nedozvíme, které střediska a v jaké výši se podílela na celkovém zisku z prodeje dlouhodobého majetku. K analýze tržeb z prodeje dlouhodobého majetku by bylo zapotřebí sestavit v informačním systému M Line podrobnější výkaz, který by dále roztřídil položky podle jednotlivých podnikatelských středisek.

Z řádku 2 a 3 zjistíme zisk po odečtení nákladů ze zůstatkové ceny za prodaný dlouhodobý majetek, v roce 2006 činil 837 tisíc korun, v roce 2007 6 646 tisíc korun a v roce 2008 6 094 tisíc korun.

Prodeje majetku v letech 2007 a 2008 tak významně ovlivnil celkový výsledek hospodaření. Jednalo se o prodej nákladních vozidel a návěsů po dosažení určitého množství najetých kilometrů. Stejně tak jako položky řádku 4, které zobrazují tvorbu rezerv na opravy dlouhodobého majetku a tvorbu opravné položky (jedná se o rozdíl mezi kupní cenou společnosti a její účetní hodnotou) a jejich následné rozpouštění na řádku 5.

11. Finanční analýza společnosti

11.1. Analýza absolutních dat

11.1.1. Procentní rozbor (vertikální analýza)

Při vertikální analýze se posuzují jednotlivé komponenty majetku a kapitálu, tzv. struktura aktiv a pasiv podniku. Ze struktury aktiv a pasiv je zřejmé, jaké je složení hospodářských prostředků potřebných pro výrobní a obchodní aktivity podniku a z jakých zdrojů (kapitálu) byly pořízeny. Na schopnosti vytvářet a udržovat rovnovážný stav majetku a kapitálu závisí ekonomická stabilita podniku.

Jako základ pro procentní vyjádření se bere ve výkazu zisků a ztráty obvykle velikost tržeb (= 100 %) a v rozvaze hodnota celkových aktiv podniku. Výhodou vertikální analýzy je, že nezávisí na meziroční inflaci a umožňuje tedy srovnatelnost výsledků analýzy z různých let. Používá se proto ke srovnávání v čase (časových vývojových trendů v podniku za více let) i v prostoru (srovnávání různých firem navzájem). (Sedláček, 2009)

11.1.1.1. Vertikální analýza Rozvahy

Tabulka 15 Rozbor vertikální struktury Rozvahy

Podíl na celkových aktivech/pasivech				
AKTIVA k 31.12. (tis. Kč)		2008	2007	2006
	AKTIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL	0,0%	0,0%	0,0%
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	60,1%	54,4%	51,1%
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,0%	0,0%	0,1%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	60,1%	54,4%	51,0%
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0,0%	0,0%	0,0%
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	37,6%	43,5%	44,9%
C.I.	Zásoby	6,5%	6,8%	6,4%
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0,2%	0,0%	0,0%
C.III.	Krátkodobé pohledávky	29,4%	29,6%	27,8%
C.IV.	Finanční majetek	1,6%	7,0%	10,7%
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	2,3%	2,1%	4,0%
D.I.	Časové rozlišení	2,3%	2,1%	4,0%
	PASIVA	2008	2007	2006
	PASIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	44,2%	40,2%	33,5%
A.I.	Základní kapitál	7,6%	7,6%	8,3%
A.II.	Kapitálové fondy	0,0%	0,0%	0,0%
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	3,7%	3,3%	3,0%
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	27,6%	18,3%	15,2%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	5,3%	11,1%	7,0%
B.	CIZÍ ZDROJE	52,8%	55,9%	61,4%
B.I.	Rezervy	8,4%	9,8%	6,0%
B.II.	Dlouhodobé závazky	21,9%	15,6%	24,7%
B.III.	Krátkodobé závazky	12,4%	24,5%	27,8%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	10,1%	6,0%	2,9%
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	3,0%	3,9%	5,1%
C.I.	Časové rozlišení	3,0%	3,9%	5,1%

Zdroj: Autor

Interpretace rozboru:

Firma XXX, a.s. zvýšila podíl stálých aktiv na celkových aktivech od roku 2006 z 51,1% na 60,1% na úkor oběžných aktiv, které poklesly od roku 2006 ze 44,9 % na 37,6 %. Tuto skutečnost lze hodnotit kladně, neboť obecně platí, že investice do dlouhodobějších aktiv jsou výhodnější, protože jimi můžeme dosáhnout vyšší výnosnosti. Naproti tomu vyšší podíl vysoce likvidního majetku je neefektivní, nejméně výnosné jsou hotové peníze. Struktura finančního majetku poklesla od roku 2006 z 10,7% na 1,6%, takový pokles ovšem může přinášet rizika v podobě insolventnosti, kterou lze vyvodit ze změny struktury

bankovních úvěrů a výpomocí. Ty vzrostly od roku 2006 z 2,9 % na 10,1%, čímž se společnost snažila zajistit potřebnou likviditu. Struktura pasiv ukazuje, že firma svá aktiva pořizovala převážně z cizích zdrojů, čemuž odpovídá vývoj struktury. To se dá z hlediska výnosnosti posuzovat velmi efektivně, neboť financování svých aktivit cizími zdroji je levnější než financování vlastním kapitálem. To je dáno tzv. daňovým štítem, který vzniká v důsledku možnosti započítání úrokových nákladů do daňově uznatelných nákladů.

11.1.1.2. Vertikální analýza Výsledovky

Tabulka 16 Rozbor vertikální struktury Výsledovky

Podíl v % na tržbách (ř. 1 + 5)					
č.ř.	Položka	č.ř.	2006	2007	2008
I.	Tržby z prodeje zboží	1	27,19%	26,60%	27,37%
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	2	25,86%	25,31%	26,06%
+	Obchodní marže	3	1,33%	1,29%	1,31%
II.	Výkony	4	73,23%	73,59%	72,72%
II.1.	Tržby z vl. výkonů a služeb	5	72,81%	73,40%	72,63%
II.2.	Aktivace	7	0,43%	0,19%	0,09%
B.	Výkonová spotřeba	8	47,13%	47,53%	49,90%
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	9	27,75%	26,36%	29,35%
B.2.	Služby	10	19,38%	21,17%	20,54%
+	PŘIDANÁ HODNOTA	11	27,43%	27,35%	24,13%
C.	Osobní náklady	12	16,64%	16,78%	17,48%
D.	Daně a poplatky	13	0,95%	0,58%	0,69%
E.	Odpisy	14	3,55%	4,06%	5,36%
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	15	1,45%	2,53%	2,21%
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	16	1,14%	0,25%	0,14%
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	17	2,46%	1,87%	-0,01%
IV.	Ostatní provozní výnosy	18	2,76%	2,48%	2,32%
H.	Ostatní provozní náklady	19	2,28%	2,12%	1,96%
*	Provozní výsledek hospodaření	20	4,62%	6,69%	3,04%
V.	Výnosové úroky	21	0,01%	0,08%	0,05%
I.	Nákladové úroky	22	0,12%	0,06%	0,17%
VI.	Finanční výnosy	23	0,06%	0,24%	0,92%
J.	Ostatní finanční náklady	24	0,33%	0,62%	0,96%
*	Finanční výsledek hospodaření	25	-0,38%	-0,37%	-0,17%
K.	Daň z příjmů	26	1,09%	1,34%	0,52%
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	27	3,15%	4,99%	2,35%
*	Mimořádný výsledek hospodaření	28	0,00%	0,00%	0,00%
***	Výsledek hospodaření za účetní období	29	3,15%	4,99%	2,35%
	Výsledek hospodaření před zdaněním	30	4,24%	6,33%	2,87%

Zdroj: Autor

Interpretace rozboru:

Poměr tržeb za prodané zboží a tržeb z vl. výkonů a služeb se výrazně nezměnil a dlouhodobě se pohybuje na stejné úrovni. Stejně tak obchodní marže se ve všech třech letech pohybuje okolo 1,3% . K výraznějšímu nárůstu došlo u spotřeby materiálu a energie kde je rozdíl oproti roku 2007 3,05%. Takovéto výkyvy nejsou v dané oborové činnosti ničím neobvyklým a jsou způsobeny většinou změnou ceny pohonných hmot. Nárůst výkonové spotřeby od roku 2006 o 2,77 % se odrazil na celkové přidané hodnotě, která poklesla od roku 2006 o 3,3 %. Nepatrně se zvýšil i poměr osobních nákladů, změna oproti roku 2006 o 0,85 %, tento stav se dá hodnotit, vzhledem ke konstantnímu stavu zaměstnanců a zvyšujícímu se průměrnému platu, za pozitivní.

Zvyšující se podíl dlouhodobých aktiv má za následek zvýšení poměru odpisů.

Výkonnost firmy se v hodnoceném období měnila, nejlepších výsledků bylo dosaženo v roce 2007, kdy provozní výsledek hospodaření dosáhl podílu 6,69 % na celkových tržbách a podíl výsledku hospodaření za účetní období zisku byl 6,33%.

11.1.2. Analýza trendů (horizontální analýza)

11.1.2.1. Horizontální analýza rozvahy

Tabulka 17 Horizontální analýza rozvahy

AKTIVA		2 007		2 008	
	AKTIVA CELKEM	11 150	9,2%	-307	-0,2%
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL	0		0	
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	10 055	16,3%	7 289	10,2%
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	-107	-100,0%	0	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	10 162	16,5%	7 289	10,2%
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0		0	
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	3 171	5,9%	-7 835	-13,7%
C.I.	Zásoby	1 265	16,3%	-487	-5,4%
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0		205	
C.III.	Krátkodobé pohledávky	5 537	16,5%	-447	-1,1%
C.IV.	Finanční majetek	-3 631	-28,2%	-7 106	-76,7%
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	-2 076	-42,7%	239	8,6%
PASIVA		2007		2 008	
	PASIVA CELKEM	11 150	9,2%	-307	-0,2%
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	12 621	31,2%	5 090	9,6%
A.I.	Základní kapitál	0	0,0%	0	0,0%
A.II.	Kapitálové fondy	0		0	
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	764	21,4%	539	12,4%
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	5 789	31,6%	12 185	50,5%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	6 068	71,4%	-7 634	-52,4%
B.	CIZÍ ZDROJE	-377	-0,5%	-4 287	-5,8%
B.I.	Rezervy	5 767	80,2%	-1 965	-15,2%
B.II.	Dlouhodobé závazky	-9 255	-31,0%	8 209	39,9%
B.III.	Krátkodobé závazky	-1 261	-3,8%	-15 946	-49,4%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	4 372	123,4%	5 415	68,4%
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	-1 094	-17,7%	-1 110	-21,9%

Zdroj: Autor

Interpretace rozboru:

Celková aktiva firmy se v roce 2007 zvýšila o 9,2 % a v roce 2008 poklesla nevýrazně o 0,2 %. Stálá aktiva rostla vlivem nových investic v obou letech, v roce 2007 o 16,3 % a v roce 2008 o 10,2 %. Naproti tomu oběžná aktiva sice v roce 2007 nepatrně vzrostla a to o 5,9 %, ale v roce 2008 došlo k poklesu o 13,7 % a to především vlivem poklesu finančního majetku.

Cizí kapitál klesl se v roce 2007 nepatrně o 0,5 % vlivem snížení dlouhodobých závazků (pokles o 31 %). Naproti tomu bankovní úvěry vzrostly o 123,4 % a byly použity především na krytí dlouhodobých aktiv.

11.1.2.2. Horizontální analýza výsledovky

Tabulka 18 Horizontální analýza výsledovky

Časový rozbor (absolutní a relativní rozdíl)						
č.ř.	Položka	č.ř.	2007		2008	
I.	Tržby z prodeje zboží	1	4 240	6%	3 256	4%
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	2	4 073	6%	3 142	4%
+	Obchodní marže	3	167	5%	114	3%
II.	Výkony	4	17 114	9%	172	0%
II.1.	Tržby z vl. výkonů a služeb	5	17 712	9%	467	0%
II.2.	Aktivace	7	-598	-52%	-295	-53%
B.	Výkonová spotřeba	8	11 516	9%	8 768	6%
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	9	2 042	3%	9 826	13%
B.2.	Služby	10	9 474	18%	-1 058	-2%
+	PŘIDANÁ HODNOTA	11	5 765	8%	-8 482	-11%
C.	Osobní náklady	12	4 059	9%	2 689	5%
D.	Daně a poplatky	13	-879	-34%	355	21%
E.	Odpisy	14	2 256	24%	4 004	34%
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	15	3 469	89%	-858	-12%
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	16	-2 333	-76%	-320	-43%
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	17	-1 183	-18%	-5 496	-101%
IV.	Ostatní provozní výnosy	18	-213	-3%	-384	-5%
H.	Ostatní provozní náklady	19	28	0%	-405	-7%
*	Provozní výsledek hospodaření	20	7 073	57%	-10 551	-54%
V.	Výnosové úroky	21	221	850%	-112	-45%
I.	Nákladové úroky	22	-138	-43%	328	181%
VI.	Finanční výnosy	23	542	361%	2 027	293%
J.	Ostatní finanční náklady	24	939	106%	1 029	56%
*	Finanční výsledek hospodaření	25	-38	4%	558	-52%
K.	Daň z příjmů	26	966	33%	-2 358	-60%
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	27	6 069	71%	-7 635	-52%
*	Mimořádný výsledek hospodaření	28	0	NA	0	NA
***	Výsledek hospodaření za účetní období	29	6 069	71%	-7 635	-52%
	Výsledek hospodaření před zdaněním	30	7 035	62%	-9 993	-54%

Zdroj: Autor

Interpretace rozboru:

Tržby z prodeje zboží i náklady vynaložené na prodej zboží vzrostly v roce 2007 o 6 %. V roce 2008 tržby i náklady na prodané zboží vzrostly jen o 4 %, v důsledku toho obchodní marže v roce 2008 vzrostla jen o 3 %, což není dobrá zpráva. Stejně tak výkony v roce 2007 rostly stejně s výkonovou spotřebou a to o 9 %. Přidaná hodnota tak v roce 2007 vzrostla o 8 %. Horší situace byla v roce 2008, kdy se výkony takřka nezměnily, ale výkonová spotřeba vzrostla o 6 %. To mělo za následek pokles celkové přidané hodnoty o 11 %. Situaci v roce 2008 zhoršovaly zvýšené náklady na odpisy (34%), náklady na daně a poplatky (21%) a

celkový propad provozního výsledku hospodaření činil oproti roku 2007 54 % tj. snížením výsledku hospodaření o 10 551 tisíc Kč.

11.2. Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Lze je sestavovat jako podílové, kdy dávají do poměru část celku a celek (např. podíl vlastního kapitálu k celkovému kapitálu), nebo jako vztahové, kdy dávají do poměru samostatné veličina (např. poměr zisku k celkovým aktivům). (Sedláček, 2009) Obvykle se lze setkat s bloky ukazatelů:

- rentability,
- likvidity,
- aktivity,
- struktury kapitálu a zadluženosti,
- kapitálového trhu.

11.2.1. Ukazatele rentability

Ukazatele rentability někdy označované jako ukazatele výnosnosti, návratnosti, jsou konstruovány jako poměr konečného efektu dosaženého podnikatelskou činností (výstupu) k nějaké srovnávací základně (vstupu), která může být jak na straně aktiv, tak na straně pasiv, nebo k jiné bázi. Zobrazují pozitivní nebo naopak negativní vliv řízení aktiv, financování firmy a likvidity na rentabilitu. Všechny ukazatele rentability mají podobnou interpretaci, neboť udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele. (Kislingerová, 2007)

Tabulka 19 Ukazatele rentability

Ukazatele	2006	2007	2008
Produkční síla (ROA)	10%	14%	7%
Rentabilita VK (ROE)	21%	27%	12%
Rentabilita tržeb (ROS)	3%	5%	2%

Zdroj: Autor

ROA je klíčovým měřítkem rentability. Poměří zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, zda byla financována z vlastního kapitálu nebo kapitálu věřitelů. V této analýze byl použit v čitateli EBIT (zisk před zdaněním a nákladovými úroky). Tento tvar je vhodný, pokud se mění sazba daně v čase, a v případě, že se v čase mění i struktura financování. (Kislingerová, 2007) V případě analyzované organizace můžeme vyvodit, viz Tabulka 19 Ukazatelé rentability, nárůst rentability aktiv v letech 2006 a 2007. V roce 2008 došlo k výraznému poklesu rentability a to až o polovinu oproti předešlému roku 2007. To znamená, že v roce 2007 připadlo na 1 Kč aktiv 0,14 Kč zisku, oproti roku 2008 kdy na 1 Kč připadalo pouze 0,07 Kč zisku.

ROE je ukazatelem na který soustřeďují pozornost především akcionáři, společníci a další investoři. Měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem. Tento podíl vyjadřuje návratnost jmění investovaného akcionáři. Ukazatel by měl vykazovat vyšší zhodnocení investic než zhodnocení, které je běžně poskytováno bankovními institucemi. V případě společnosti XXX, a. s. vidíme opět nárůst rentability vlastního kapitálu v roce 2007 a následný razantní pokles v roce 2008 až o 15 %, což znamená pokles zisku o 0,15 Kč na každé investované Kč akcionářem. Naproti tomu je velmi žádoucí skutečnost, že ve všech sledovaných letech byla rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyšší než rentabilita celkových aktiv (ROA), což svědčí o efektivním využívání cizích zdrojů.

ROS tvoří jádro efektivnosti podniku. Ukazatel je možno konstruovat ve dvou variantách lišícími se v čitateli, kde lze počítat buď s čistým ziskem, nebo s hodnotou EBITu. V případě analýzy společnosti XXX, a.s. byl použit čistý zisk po zdanění, jedná se o vyjádření tzv. ziskové marže. Ukazatel určuje, kolik Kč čistého zisku připadá na 1 Kč tržeb. Z výše uvedené tabulky je opět patrný pokles rentability tržeb v roce 2008 o 3 % oproti roku 2007.

11.2.2. Ukazatele likvidity

Likvidita je souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má podnik k dispozici pro úhradu svých splatných závazků. Ukazatelé likvidity charakterizují schopnost podniku dostát svým závazkům. Ukazatele poměří to, čím je možno platit (čítatel), tím, co je

nutno zaplatit (jmenovatel). Zabývají se nejlikvidnější částí aktiv podniku a rozdělují se podle likvidnosti⁵ položek aktiv dosazovaných do čitatele z rozvahy. (Sedláček, 2009)

Tabulka 20 Ukazatele likvidity

Likvidita	2006	2007	2008
L1 – okamžitá likvidita	0,38	0,29	0,13
L2 – pohotová likvidita	1,38	1,50	2,51
L3 – běžná likvidita	1,61	1,78	3,03

Zdroj: Autor

Okamžitou likviditou se rozumí všechny pohotové platební prostředky, tzn. nejen suma prostředků na běžném nebo jiném účtu, v pokladně, ale rovněž volně obchodovatelné krátkodobé cenné papíry, šeky apod. Doporučená hodnota ukazatele je 0,2. (Kislingerová, 2007) Společnost XXX, a.s. tuto doporučenou hodnotu splňovala v letech 2006, 2007. Pouze v roce 2008 byla situace okamžité likvidity pod doporučenou hodnotou. Důvodem bylo zavedené tzv. Cash pooling se svou mateřskou společností, kdy veškeré volné finanční prostředky jsou převáděny okamžitě na společný kontokorentní účet. Hodnota ukazatele, tedy závisí na stavu čerpaného kontokorentního úvěru.

Pohotová likvidita je konstruována ve snaze vyloučit nejméně likvidní část oběžných aktiv (suroviny, materiál, polotovary, nedokončenou výrobu a hotové výrobky). Doporučené hodnoty ukazatele se dle (Kislingerová, 2007) pohybují od 0,7 do 1,0, u konzervativní strategie 1,1 – 1,5. Nabývá-li ukazatel hodnoty 1, znamená to, že podnik by měl být schopen vyrovnat své závazky bez nutnosti prodeje svých zásob. Společnost XXX, a.s. se v letech 2006 a 2007 pohybovala v doporučeném intervalu, v roce 2008 byla pohotová likvidity neúměrně vysoká a svědčí o nehospodárnosti. Vysoká hodnota ukazuje na vázání značného objemu oběžných aktiv (v tomto případě pohledávek) ve formě pohotových prostředků, které přinášejí minimální zisk nebo žádný úrok, naopak poskytuje svým dlužníkům bezúročný úvěr.

⁵ Likvidnost vyjadřuje míru obtížnosti transformace majetku do hotovostní formy. Je obecnou charakteristikou majetku; jednotlivé majetkové části se liší podle schopnosti rychlosti přeměny. Likvidnost se váže především k majetkovým složkám, které nazýváme oběžná aktiva; na straně pasiv mají protipoložku v krátkodobých závazcích. (Kislingerová, 2007)

Běžná likvidita měří, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. To znamená, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Podle průměrné strategie se má tato likvidita dle (Kislingerová, 2007) pohybovat v rozmezí 1,6 – 2,5. V případě společnosti XXX, a.s. se likvidita v letech 2006 a 2007 pohybovala na spodní hranici doporučených hodnot a v roce 2008 byla běžná likvidita vyšší než doporučená horní hranice a to 3,03. Příčinou je především velký objem pohledávek vázaných v oběžném majetku.

11.2.3. Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Má-li jich více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím i nízký zisk. Má-li jich nedostatek, pak se musí vzdát mnoha potenciálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy, které by mohl získat. Obvykle se uvádějí v podobě ukazatelů vyjadřujících vázanost kapitálu ve vybraných položkách aktiv a pasiv, obratovost aktiv (jako inverzní podoba vázanosti aktiv) nebo dobu obratu aktiv (vyjádřenou počtem dnů). (Sedláček, 2009)

Tabulka 21 Ukazatele aktivity

Ukazatele	2006	2007	2008
Obrat aktiv	2,24	2,21	2,25
Obrat zásob	34,84	32,39	34,67
Doba obratu aktiv (dny)	160,94	162,58	160,16
Doba obratu zásob (dny)	10,33	11,12	10,38
Doba splatnosti pohledávek (dny)	44,70	48,16	47,26
Doba úhrady krátkodobých závazků (dny)	44,72	39,81	19,89

Zdroj: Autor

Obrat aktiv je komplexním ukazatelem měřícím efektivnost využívání celkových aktiv. Udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Odhlédneme-li od odvětví nebo sektoru, ve kterém podnik pracuje, je možno říci, že obrat aktiv by měl být minimálně na úrovni hodnoty 1. Jinak je pro objektivizaci výsledků vhodné především odvětvové srovnání. (Kislingerová, 2007) Obrat aktiv v letech 2006 – 2008 se pohybovaly na stejné úrovni.

Obrat zásob udává, kolikrát je každá položka zásob v průběhu roku prodána a opětovně naskladněna. Také v obratu zásob má organizace vyrovnané hodnoty po celé sledované období.

Doba obratu aktiv udává, kolikrát se dlouhodobý majetek obrátí v tržby za rok. I u tohoto ukazatele nejsou ve sledovaných letech významné výkyvy. Po celé sledované období došlo pouze v roce 2007 k mírnému nárůstu obratu o necelé dva dny oproti roku 2006.

Doba obratu zásob, vyjadřuje počet dní, po něž jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby, prodeje. Obecně platí, že pokud se obratovost zásob zvyšuje a doba obratu snižuje, pak je situace podniku dobrá. (Kislingerová, 2007) V tomto ohledu lze konstatovat, že podnik danou podmínku splňuje, byť výkyvy v daných letech jsou minimální a doba obratu zásob se dlouhodobě udržuje okolo 10 – 11 dní.

Doba splatnosti pohledávek měří, kolik uplyne dní, během nichž je inkaso peněz za tržby zadrženo v pohledávkách. V případě společnosti XXX, a.s. došlo ke zhoršení situace v letech 2007 a 2008 oproti roku 2006 a to cca o 4 dny v roce 2007 a o tři dny v roce 2008.

Stejně jako ukazatel splatnosti pohledávek, udává ukazatel doby splatnosti krátkodobých závazků dobu ve dnech, po které zůstávají krátkodobé závazky neuhrazeny, a podnik využívá bezplatný obchodní úvěr. (Kislingerová, 2007) V případě společnosti XXX, a.s. došlo od roku 2006 k prudkému poklesu dní splácení závazků ze 44 dní v roce 2006 na 19 dní v roce 2008. Z finančního hlediska se jedná o nepříznivý jev, neboť organizace je nucena rozdíl doby splatnosti pohledávek a doby úhrady krátkodobých závazků profinancovat z vlastních zdrojů. V případě roku 2008 činí doba profinancování 25 dní.

11.2.4. Ukazatele struktury kapitálu a zadluženosti

Udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku, měří rozsah, v jakém podnik používá k financování dluhy (tedy zadluženost podniku). Zadluženost není pouze negativní charakteristika podniku. Její růst může přispět k celkové rentabilitě a tím k vyšší tržní hodnotě podniku, avšak současně zvyšuje riziko finanční nestability. (Sedláček, 2009)

Tabulka 22 Ukazatel struktury kapitálu

Struktura kapitálu	2006	2007	2008
Celková zadluženost	61%	56%	53%
Zadluženost vlastního kapitálu	33%	40%	44%
Úrokové krytí	36,85	103,06	17,66

Zdroj: Autor

Společnost XXX, a.s. v průběhu let 2006 – 2007 snižovala svou zadluženost až na 53%, což znamená, že veškerá aktiva podniku jsou z 53 % financována cizími zdroji. Trend ve snižování zadluženosti je možno hodnotit jako pozitivní krok. Doporučuje se mít vyrovnaný poměr mezi vlastními a cizími zdroji financování. Zadluženost vlastního kapitálu v letech vzrostla o 11 %. Tento ukazatel ovšem nebyl upraven o objem leasingových závazků, které byly především v letech 2006 a 2007 významné.

Ukazatel úrokového krytí informuje o tom, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Nejlepší situace byla v roce 2007, kdy zisky převyšoval 103 krát placené úroky. Naproti tomu nejhorším rokem byl rok 2008.

11.3. ANALÝZA STŘEDISKOVÉ VÝSLEDOVKY

11.3.1. Mezinárodní kamionová doprava

Tabulka 23 Horizontální analýza střediskové výsledovky MKD

Časový rozbor (absolutní a relativní rozdíl)					
č.ř.	Položka	č.ř.	2007	2008	
I.	Výkony	1	15 045 401	15%	-2 878 668 -2%
I.1.	Tržby z vl. výkonů a služeb	2	15 029 388	15%	-2 862 655 -2%
I.2.	Vnitropodnikové výnosy	3	16 013	NA	-16 013 -100%
A.	Výkonová spotřeba	4	7 865 971	9%	5 083 936 6%
A.1.	Spotřeba materiálu a energie	5	562 083	1%	6 866 206 17%
A.2.	Služby	6	6 706 940	18%	-2 305 679 -5%
A.3.	Vnitropodnikové náklady	7	596 948	8%	523 409 7%
	PŘIDANÁ HODNOTA (ř.1 - 4)	8	7 179 430	38%	-7 962 604 -31%
B.	Osobní náklady	9	1 496 810	11%	1 091 003 7%
C.	Daně a poplatky	10	-664 391	-33%	378 450 28%
D.	Odpisy	11	172 514	12%	1 077 552 69%
II.	Ostatní provozní výnosy	12	-90 364	-5%	-344 464 -19%
E.	Ostatní provozní náklady	13	769 678	27%	-131 403 -4%
	Provozní výsledek hospodaření (ř. 8 - 9 -10 -11 +12 - 13)	14	5 314 455	1480%	-10 722 670 -189%
III.	Finanční výnosy	15	471 360	754%	1 996 873 374%
F.	Ostatní finanční náklady	16	880 881	165%	451 511 32%
	Finanční výsledek hospodaření (ř. 15 - 16)	17	-409 521	-87%	1 545 362 175%
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 14 +17)	18	4 904 934	4350%	-9 177 308 -192%

Zdroj: Autor

Interpretace rozboru:

V roce 2007 se výkony zvýšily o 15% a výkonová spotřeba o 9 % oproti roku 2006, to se odrazilo na přidané hodnotě, výrazný nárůst výkonů se projevil na celkové přidané hodnotě, která vzrostla o 38 %. Naproti tomu rok 2008, kdy výkony klesly o 2 %, a výkonová spotřeba vzrostla o 6 %, skončil propadem přidané hodnoty oproti roku 2007 o 31%, což v absolutním vyjádření činí pokles o 7 963 tisíc Kč. Co se týče provozních nákladů, výrazně vzrostly vlivem investic odpisy v roce 2008 (nárůst o 69 %). Konečný výsledek hospodaření ovlivnil finanční výsledek hospodaření v roce 2007 poklesem a v roce 2008 nárůstem výsledku hospodaření.

Tabulka 24 Vertikální analýza střediskové výsledovky MKD

Podíl v % na tržbách (ř. 2)					
č.ř.	Položka	č.ř.	2006	2007	2008
I.	Výkony	1	100,00%	100,01%	100,00%
I.1.	Tržby z vl. výkonů a služeb	2	100,00%	100,00%	100,00%
I.2.	Vnitropodnikové výnosy	3	0,00%	0,01%	0,00%
A.	Výkonová spotřeba	4	81,73%	77,96%	84,35%
A.1.	Spotřeba materiálu a energie	5	38,77%	34,28%	41,14%
A.2.	Služby	6	35,87%	36,99%	35,90%
A.3.	Vnitropodnikové náklady	7	7,08%	6,69%	7,31%
	PŘIDANÁ HODNOTA (ř.1 - 4)	8	18,27%	22,05%	15,65%
B.	Osobní náklady	9	13,68%	13,20%	14,48%
C.	Daně a poplatky	10	1,95%	1,13%	1,49%
D.	Odpisy	11	1,35%	1,32%	2,30%
II.	Ostatní provozní výnosy	12	1,84%	1,53%	1,26%
E.	Ostatní provozní náklady	13	2,78%	3,08%	3,04%
	Provozní výsledek hospodaření (ř. 8 - 9 -10 -11 +12 - 13)	14	0,35%	4,84%	-4,41%
III.	Finanční výnosy	15	0,06%	0,46%	2,21%
F.	Ostatní finanční náklady	16	0,52%	1,21%	1,63%
	Finanční výsledek hospodaření (ř. 15 - 16)	17	-0,46%	-0,75%	0,58%
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 14 +17)	18	-0,11%	4,09%	-3,83%

Zdroj: Autor

Interpretace rozboru:

Z tabulky je patrné, že výkonnost se v jednotlivých letech měnila. Ať už ji porovnáme podílem přidané hodnoty, kdy nejlepších výkonů bylo dosaženo v roce 2007 (22,05 %), tak podílem provozního výsledku hospodaření (rok 2006 0,35%, rok 2007 4,84 % a rok 2008 - 4,41%).

11.3.2. AD pravidelná

Tabulka 25 Horizontální analýza střediskové výsledovky AD pravidelná

Časový rozbor (absolutní a relativní rozdíl)						
č.ř.	Položka	č.ř.	2007		2008	
I.	Výkony	1	437 429	1%	1 826 300	3%
I.1.	Tržby z vl. výkonů a služeb	2	446 709	1%	1 828 890	3%
I.2.	Vnitropodnikové výnosy	3	-9 280	NA	-2 590	-55%
A.	Výkonová spotřeba	4	-1 808 556	-4%	3 531 946	9%
A.1.	Spotřeba materiálu a energie	5	-459 264	-2%	2 528 513	11%
A.2.	Služby	6	-1 038 325	-14%	-145 030	-2%
A.3.	Vnitropodnikové náklady	7	-310 968	-3%	1 148 463	12%
	PŘIDANÁ HODNOTA (ř.1 - 4)	8	2 245 985	7%	-1 705 646	-5%
B.	Osobní náklady	9	1 874 703	12%	766 260	4%
C.	Daně a poplatky	10	-159 359	-56%	-20 583	-17%
D.	Odpisy	11	1 714 150	27%	1 043 144	13%
II.	Ostatní provozní výnosy	12	201 581	40%	-42 530	-6%
E.	Ostatní provozní náklady	13	-331 096	-21%	-25 561	-2%
	Provozní výsledek hospodaření (ř. 8 - 9 -10 -11 +12 - 13)	14	-650 831	-9%	-3 511 436	-56%
III.	Finanční výnosy	15	-240	-96%	687	6068%
F.	Ostatní finanční náklady	16	-17 689	-37%	-6 571	-22%
	Finanční výsledek hospodaření (ř. 15 - 16)	17	17 449	37%	7 258	-24%
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 14 +17)	18	-633 383	9%	-3 504 178	-56%

Zdroj: Autor

Interpretace rozboru:

V roce 2007 se výkony zvýšily pouze o 1% a výkonová spotřeba se snížila o 4 % oproti roku 2006, to se odrazilo na přidané hodnotě, která se zvýšila o 4 %. Naproti tomu rok 2008, kdy se výkony zvýšily o 9 %, a výkonová spotřeba vzrostla o 9 %, skončila přidaná hodnota propadem oproti roku 2007 o 5 %, což v absolutním vyjádření činí pokles o 1 706 tisíc Kč. Co se týče provozních nákladů, výrazně vzrostly v roce 2007 osobní náklady (12 %), odpisy (27%), v roce 2008 osobní náklady vzrostly o 4 %, odpisy o 13 % oproti roku 2007. Konečný výsledek hospodaření ovlivnil finanční výsledek hospodaření, který v roce 2007 vzrostl o 37 % a v roce 2008 poklesl o 24 %. Konečný výsledek hospodaření za běžnou činnost skončil vyšší o 9 % oproti roku 2006 a nižší o 56 % oproti roku 2007.

Tabulka 26 Vertikální analýza střediskové výsledovky AD pravidelná

Podíl v % na tržbách (ř. 2)					
č.ř.	Položka	č.ř.	2006	2007	2008
I.	Výkony	1	100,02%	100,01%	100,00%
I.1.	Tržby z vl. výkonů a služeb	2	100,00%	100,00%	100,00%
I.2.	Vnitropodnikové výnosy	3	0,02%	0,01%	0,00%
A.	Výkonová spotřeba	4	56,98%	54,10%	57,56%
A.1.	Spotřeba materiálu a energie	5	32,29%	31,45%	34,10%
A.2.	Služby	6	10,66%	9,14%	8,72%
A.3.	Vnitropodnikové náklady	7	14,03%	13,51%	14,74%
	PŘIDANÁ HODNOTA (ř.1 - 4)	8	43,04%	45,90%	42,44%
B.	Osobní náklady	9	22,48%	24,95%	25,38%
C.	Daně a poplatky	10	0,40%	0,17%	0,14%
D.	Odpisy	11	8,91%	11,24%	12,38%
II.	Ostatní provozní výnosy	12	0,70%	0,98%	0,90%
E.	Ostatní provozní náklady	13	2,19%	1,71%	1,63%
	Provozní výsledek hospodaření (ř. 8 - 9 -10 -11 +12 - 13)	14	9,77%	8,80%	3,81%
III.	Finanční výnosy	15	0,00%	0,00%	0,00%
F.	Ostatní finanční náklady	16	0,07%	0,04%	0,03%
	Finanční výsledek hospodaření (ř. 15 - 16)	17	-0,07%	-0,04%	-0,03%
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 14 +17)	18	9,71%	8,76%	3,78%

Zdroj: Autor

Interpretace rozboru:

Výkonnost vyjádřená podílem přidané hodnoty se v jednotlivých letech měnila minimálně (rok 2006 43,04 %, rok 2007 45,9 %, rok 2008 42,44 %). V provozním výsledku už byla výkonnost, vlivem provozních nákladů, ovlivněna podstatněji (rok 2006 9,77%, rok 2007 8,8 % a rok 2009 3,81 %). Vliv finančního výsledku hospodaření na výsledek hospodaření za běžnou činnost byl minimální.

11.3.3. MHD

Tabulka 27 Horizontální analýza střediskové výsledovky MHD

Časový rozbor (absolutní a relativní rozdíl)						
č.ř.	Položka	č.ř.	2007		2008	
I.	Výkony	1	356 558	6%	162 487	3%
I.1.	Tržby z vl. výkonů a služeb	2	356 558	6%	162 487	3%
I.2.	Vnitropodnikové výnosy	3	0	NA	0	NA
A.	Výkonová spotřeba	4	52 107	2%	606 065	21%
A.1.	Spotřeba materiálu a energie	5	11 383	1%	390 779	21%
A.2.	Služby	6	13 617	5%	59 922	23%
A.3.	Vnitropodnikové náklady	7	27 107	4%	155 364	21%
	PŘIDANÁ HODNOTA (ř. 1 - 4)	8	304 451	11%	-443 578	-15%
B.	Osobní náklady	9	339 196	23%	-82 357	-5%
C.	Daně a poplatky	10	-500	-100%	0	NA
D.	Odpisy	11	123 644	21%	0	0%
II.	Ostatní provozní výnosy	12	-32 541	-28%	-1 301	-2%
E.	Ostatní provozní náklady	13	-51 973	-27%	-3 366	-2%
	Provozní výsledek hospodaření (ř. 8 - 9 -10 -11 +12 - 13)	14	-138 457	-22%	-359 156	-75%
III.	Finanční výnosy	15	0	NA	0	NA
F.	Ostatní finanční náklady	16	0	NA	0	NA
	Finanční výsledek hospodaření (ř. 15 - 16)	17	0	NA	0	NA
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 14 +17)	18	-138 457	22%	-359 156	-75%

Zdroj: Autor

Interpretace rozboru:

Výkony v roce 2007 se zvýšily pouze o 6 % a výkonová spotřeba se zvýšila o 2 % oproti roku 2006, na přidané hodnotě se tyto změny projeví nárůstem o 11 %. Naproti tomu rok 2008, kdy se výkony zvýšily o 3 %, a výkonová spotřeba vzrostla o celých 21 %, skončila přidaná hodnota propadem oproti roku 2007 o 15 %, což v absolutním vyjádření činí pokles o 445 tisíc Kč. Co se týče provozních nákladů, výrazně vzrostly v roce 2007 osobní náklady (23 %), odpisy (21%), v roce 2008 osobní náklady klesly o 5 %, odpisy zůstaly stejné jako v roce 2007. Konečný výsledek hospodaření za běžnou činnost skončil vyšší o 22 % oproti roku 2006 a rok 2007 skončil propadem výsledku hospodaření o 75 %.

Tabulka 28 Vertikální analýza střediskové výsledovky MHD

Podíl v % na tržbách (ř. 2)					
č.ř.	Položka	č.ř.	2006	2007	2008
I.	Výkony	1	100,00%	100,00%	100,00%
I.1.	Tržby z vl. výkonů a služeb	2	100,00%	100,00%	100,00%
I.2.	Vnitropodnikové výnosy	3	0,00%	0,00%	0,00%
A.	Výkonová spotřeba	4	50,21%	48,05%	56,80%
A.1.	Spotřeba materiálu a energie	5	32,78%	30,98%	36,62%
A.2.	Služby	6	4,52%	4,47%	5,35%
A.3.	Vnitropodnikové náklady	7	12,92%	12,60%	14,83%
	PŘIDANÁ HODNOTA (ř.1 - 4)	8	49,79%	51,95%	43,20%
B.	Osobní náklady	9	26,48%	30,65%	28,46%
C.	Daně a poplatky	10	0,01%	0,00%	0,00%
D.	Odpisy	11	10,66%	12,12%	11,79%
II.	Ostatní provozní výnosy	12	2,09%	1,41%	1,35%
E.	Ostatní provozní náklady	13	3,53%	2,43%	2,31%
	Provozní výsledek hospodaření (ř. 8 - 9 -10 -11 +12 - 13)	14	11,19%	8,16%	1,99%
III.	Finanční výnosy	15	0,00%	0,00%	0,00%
F.	Ostatní finanční náklady	16	0,00%	0,00%	0,00%
	Finanční výsledek hospodaření (ř. 15 - 16)	17	0,00%	0,00%	0,00%
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 14 +17)	18	11,19%	8,16%	1,99%

Zdroj: Autor

Interpretace rozboru:

Výkonnost vyjádřená podílem přidané hodnoty byla nejnižší v roce 2008, naopak nejvyšších výkonů bylo dosaženo v roce 2007. Vlivem vysokého podílu osobních nákladů a odpisů ve všech letech se výkonnost změnila v roce 2006 na 11,19 % v roce 2007 na 8,16 % a v roce 2008 na 1,99 %.

11.3.4. AD nepravidelná

Tabulka 29 Horizontální analýza střediskové výsledovky AD nepravidelná

Časový rozbor (absolutní a relativní rozdíl)						
č.ř.	Položka	č.ř.	2007		2008	
I.	Výkony	1	213 381	3%	395 012	5%
I.1.	Tržby z vl. výkonů a služeb	2	213 381	3%	395 012	5%
I.2.	Vnitropodnikové výnosy	3	0	NA	0	NA
A.	Výkonová spotřeba	4	1 826 243	47%	959 269	17%
A.1.	Spotřeba materiálu a energie	5	-4 679	0%	230 741	10%
A.2.	Služby	6	1 577 474	186%	929 865	38%
A.3.	Vnitropodnikové náklady	7	253 448	35%	-201 337	-20%
	PŘIDANÁ HODNOTA (ř.1 - 4)	8	-1 612 863	-44%	-564 257	-28%
B.	Osobní náklady	9	180 536	13%	53 440	4%
C.	Daně a poplatky	10	-33 295	-23%	-9 694	-9%
D.	Odpisy	11	16 197	104%	6 310	20%
II.	Ostatní provozní výnosy	12	-35 266	-21%	83 264	64%
E.	Ostatní provozní náklady	13	50 570	30%	-39 701	-18%
	Provozní výsledek hospodaření (ř. 8 - 9 -10 -11 +12 - 13)	14	-1 862 137	-88%	-491 349	-187%
III.	Finanční výnosy	15	-2 705	-15%	17 227	115%
F.	Ostatní finanční náklady	16	1 657	8%	18 178	78%
	Finanční výsledek hospodaření (ř. 15 - 16)	17	-4 363	-111%	-951	11%
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 14 +17)	18	-1 866 499	-88%	-492 299	-193%

Zdroj: Autor

Interpretace rozboru:

Výkony ve středisku AD nepravidelná se v roce 2007 zvýšily o 3 % a v roce 2008 o 5 %. Výkonová spotřeba se zvýšila o 47 % v roce 2007 a o 17 % v roce 2008, na přidané hodnotě se tyto změny projeví v roce 2007 celkovým poklesem o 44 % a poklesem o 28 % v roce 2008. V provozní oblasti nejvíce rostly náklady osobní a to o 13 % v roce 2007 a o 4 % v roce 2008. Odpisy vlivem investic v roce 2007 vzrostly o 104 % v roce 2008 už jen o 20 % oproti roku 2007. To ovlivnilo provozní výsledek hospodaření, který v roce 2007 klesl o 88 % a v roce 2008 o 187 %. Konečný výsledek hospodaření skončil v roce 2007 poklesem o 88 % a v roce 2008 poklesem o 198 %.

Tabulka 30 Vertikální analýza střediskové výsledovky AD nepravidelná

Podíl v % na tržbách (ř. 2)					
č.ř.	Položka	č.ř.	2006	2007	2008
I.	Výkony	1	100,00%	100,00%	100,00%
I.1.	Tržby z vl. výkonů a služeb	2	100,00%	100,00%	100,00%
I.2.	Vnitropodnikové výnosy	3	0,00%	0,00%	0,00%
A.	Výkonová spotřeba	4	51,74%	73,93%	82,14%
A.1.	Spotřeba materiálu a energie	5	30,79%	29,88%	31,27%
A.2.	Služby	6	11,25%	31,34%	41,26%
A.3.	Vnitropodnikové náklady	7	9,70%	12,71%	9,61%
	PŘIDANÁ HODNOTA (ř.1 - 4)	8	48,26%	26,07%	17,86%
B.	Osobní náklady	9	17,86%	19,70%	19,40%
C.	Daně a poplatky	10	1,89%	1,41%	1,22%
D.	Odpisy	11	0,21%	0,41%	0,47%
II.	Ostatní provozní výnosy	12	2,20%	1,69%	2,63%
E.	Ostatní provozní náklady	13	2,24%	2,83%	2,20%
	Provozní výsledek hospodaření (ř. 8 - 9 -10 -11 +12 - 13)	14	28,26%	3,40%	-2,81%
III.	Finanční výnosy	15	0,23%	0,19%	0,40%
F.	Ostatní finanční náklady	16	0,29%	0,30%	0,51%
	Finanční výsledek hospodaření (ř. 15 - 16)	17	-0,05%	-0,11%	-0,11%
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 14 +17)	18	28,21%	3,29%	-2,92%

Zdroj: Autor

Interpretace rozboru:

Výkonnost vyjádřená podílem přidané hodnoty byla nejvyšší v roce 2006, naopak nejnižších výkonů bylo dosaženo v roce 2008. Vysoký podíl osobních nákladů snížil výkonnost měřenou podílem provozního výsledku hospodaření na 28,26 % v roce 2006, na 3,4 % v roce 2007 a na - 2,81 % v roce 2008.

11.3.5. Služby

Tabulka 31 Horizontální analýza střediskové výsledovky Služby

Časový rozbor (absolutní a relativní rozdíly)						
č.ř.	Položka	č.ř.	2007		2008	
I.	Tržby z prodeje zboží	1	4 239 953	6%	3 256 320	4%
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	2	4 072 883	6%	3 142 345	4%
	Obchodní marže (ř. 1 - 2)	3	167 070	5%	113 975	3%
II.	Výkony	4	739 966	4%	1 868 607	10%
II.1.	Tržby z vl. výkonů a služeb	5	1 746 477	20%	871 564	8%
II.2.	Vnitropodnikové výnosy	6	-408 714	-4%	1 292 105	15%
II.3.	Aktivace	7	-597 796	-52%	-295 062	-53%
B.	Výkonová spotřeba	8	2 617 833	21%	700 518	5%
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	9	1 774 826	25%	128 070	1%
B.2.	Služby	10	882 327	45%	500 426	17%
B.3.	Vnitropodnikové náklady + režie	11	-39 320	-1%	72 022	2%
	PŘIDANÁ HODNOTA (ř.3 + 4 - 8)	12	-1 710 796	-17%	1 282 064	15%
C.	Osobní náklady	13	-1 914	0%	965 664	15%
D.	Daně a poplatky	14	305	0%	544	1%
E.	Odpisy	15	237 073	28%	21 810	2%
III.	Ostatní provozní výnosy	16	84 427	5878%	-85 318	-99%
F.	Ostatní provozní náklady	17	21 266	21%	247	0%
	Provozní výsledek hospodaření (ř. 12 - 13 - 14 - 15 + 16 - 17)	18	-1 883 100	-80%	208 481	44%
IV.	Finanční výnosy	19	917	2522%	-522	-55%
G.	Ostatní finanční náklady	20	554	784%	5 190	831%
	Finanční výsledek hospodaření (ř. 19 - 20)	21	363	1058%	-5 712	-1737%
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 18 + 22)	22	-1 882 736	-80%	202 769	43%

Zdroj: Autor

Interpretace rozboru:

Tržby z prodeje zboží i náklady vynaložené na prodej zboží vzrostly v roce 2007 o 6 %. V roce 2008 tržby i náklady na prodané zboží vzrostly jen o 4 %, v důsledku toho obchodní marže v roce 2008 rostla jen o 3 %. Výkony v roce 2007 vzrostly o 4 % a v roce 2008 o 10 % spolu s výkony rostla i výkonová spotřeba a to o 21 % v roce 2007 a o 5 % v roce 2007. Přidaná hodnota v roce 2007 tak v důsledku nárůstu výkonové spotřeby až o 21 % poklesla o 17 %. Naproti tomu v roce 2008 vzrostla o 15 %. V provozních nákladech došlo k největším změnám u odpisů v roce 2007 (28%) a u osobních nákladů v roce 2008 (15%). Provozní výsledek hospodaření poklesl v roce 2007 oproti roku 2006 o 80 %. V roce 2008 se situace zlepšila o 43 % oproti situaci v roce 2007.

Tabulka 32 Vertikální analýza střediskové výsledovky Služby

Podíl v % na tržbách (ř. 1 + 5)					
č.ř.	Položka	č.ř.	2006	2007	2008
I.	Tržby z prodeje zboží	1	89,55%	88,28%	87,86%
A.	Náklady vynaložené na prodej zboží	2	85,18%	84,01%	83,66%
	Obchodní marže (ř. 1 - 2)	3	4,37%	4,27%	4,20%
II.	Výkony	4	23,06%	22,34%	23,36%
II.1.	Tržby z vl. výkonů a služeb	5	10,45%	11,72%	12,14%
II.2.	Vnitropodnikové výnosy	6	11,22%	9,99%	10,94%
II.3.	Aktivace	7	1,40%	0,63%	0,28%
B.	Výkonová spotřeba	8	15,20%	17,14%	17,13%
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	9	8,83%	10,25%	9,93%
B.2.	Služby	10	2,42%	3,25%	3,65%
B.3.	Vnitropodnikové náklady + režie	11	3,95%	3,64%	3,55%
	PŘIDANÁ HODNOTA (ř.3 + 4 - 8)	12	12,24%	9,46%	10,43%
C.	Osobní náklady	13	8,12%	7,57%	8,28%
D.	Daně a poplatky	14	0,08%	0,08%	0,07%
E.	Odpisy	15	1,05%	1,25%	1,22%
III.	Ostatní provozní výnosy	16	0,00%	0,10%	0,00%
F.	Ostatní provozní náklady	17	0,12%	0,14%	0,13%
	Provozní výsledek hospodaření (ř. 12 - 13 - 14 - 15 + 16 - 17)	18	2,87%	0,53%	0,74%
IV.	Finanční výnosy	19	0,00%	0,00%	0,00%
G.	Ostatní finanční náklady	20	0,00%	0,00%	0,01%
	Finanční výsledek hospodaření (ř. 19 - 20)	21	0,00%	0,00%	-0,01%
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 18 + 22)	22	2,87%	0,53%	0,73%

Zdroj: Autor

Interpretace rozboru:

Výkonnost vyjádřená podílem obchodní marže byla ve všech sledovaných letech vyrovnaná, a pohybovala se okolo 4 %. Výkonnost dle přidané hodnoty byla nejnižší v roce 2007, naopak nejvyšších výkonů bylo dosaženo v roce 2006 a to především nižší výkonové spotřebě, která v roce 2006 tvořila 15,2 % všech tržeb oproti roku 2007 (17,14 %) a roku 2008 (17,13 %).

12. Závěrečné zhodnocení výkazů

Cílem předložené práce bylo zhodnotit potřebnost sestavování výkazů zobrazovaných ve finančním a manažerském účetnictví společnosti podnikající v oblasti dopravy a jejich vypovídací schopnost.

Co se týče výkazů finančního účetnictví, je jejich tvorba i potřeba sestavování jasně dána zákonem o účetnictví. Informace získané z nich slouží především pro potřebu externích uživatelů (státních institucí, bank, věřitelů, investorů apod.), pro vlastní rozhodování manažera a řízení společnosti jsou nedostačující. Z finančních výkazů (Rozvah) za rok 2006 – 2008 byly získány základní ekonomické veličiny, které charakterizují stavy, strukturu majetku a zdrojů podniku k 31. 12. 2006, k 31. 12. 2007 a k 31. 12. 2008. Finanční výkazy zisku a ztráty poskytly informace o úspěšnosti práce podniku v daných letech, o výsledcích, kterých dosáhly svou podnikatelskou činností. Společnost má dostatečně vypracované směrnice pro vedení účetnictví včetně směrnice harmonogramu vedení účetní uzávěrky a závěrky. Analýzou finančních výkazů byly zjištěny tyto skutečnosti:

Společnost dosahovala ve všech sledovaných obdobích kladný výsledek hospodaření, rok 2006 byl vykázán výsledek hospodaření vy výši 8 505 tisíc Kč. V roce 2007 14 574 tisíc Kč. V roce 2008 6 939 tisíc Kč.

Společnost v průběhu let pravidelně reinvestovala získané prostředky do obnovy svých dlouhodobých aktiv. Díky tomu hodnota společnosti v průběhu období 2006 – 2008 rostla. Dlouhodobý majetek dosahoval v roce 2006 hodnoty 61 678 tisíc Kč, v roce 2007 71 733 tisíc Kč a v roce 2008 vykazovala hodnotu 79 022 tisíc Kč. Struktura zdrojů ukazuje na neustále se zvyšující podíl vlastního kapitálu. V roce 2006 byl vykázán vlastní kapitál ve výši 40 430 tisíc Kč, v roce 2007 53 051 tisíc Kč a v roce 2008 měl vlastní kapitál hodnotu 58 141 tisíc Kč. Cizí zdroje byly postupně snižovány z původních 74 111 tisíc Kč v roce 2006 na 69 447 tisíc Kč v roce 2008.

Výkazy manažerského účetnictví, které nepodléhají žádné právní úpravě a je tedy pouze na organizaci jejich tvorba a potřeba sestavování. Pojem manažerské účetnictví většina publikací spojuje s vnitropodnikovým (nákladovým) účetnictvím. Neexistuje zde jednotná definice. Pod tímto pojmem je ale zahrnut celý soubor informací využívaných pro řízení

hospodářských subjektů. Termín manažerské účetnictví je relativně nový, pochází z angloamerické oblasti (Management Accounting) a zahrnuje nejen vnitropodnikové účetnictví, ale i kalkulace, rozpočetnictví, statistiku a controlling. Výstupem z těchto oblastí jsou výkazy (reporty), které jsou pro řádné řízení a rozhodování hospodářských subjektů v dnešní době nezbytné.

Tato práce se zabývala manažerskými výkazy vycházející z vnitropodnikového účetnictví.

Společnost XXX, a.s. má vnitropodnikové účetnictví postaveno na odpovědnostním řízení. K tomuto účelu má vytvořeno logické uspořádání podniku do tzv. vnitropodnikových útvarů (divizí, středisek), které fungují jako samostatné podnikatelské útvary. V rámci vnitropodnikového odpovědnostního účetnictví fungují určitá pravidla, která nejsou jasně definována, a většina úkonů vychází ze zaběhlých postupů převzatých jak od mateřské společnosti, tak z bývalé státní společnosti. Z tohoto důvodu dochází k nepřesnostem a odchýlkám ve vykazovaných hodnotách.

V tomto ohledu navrhuji vytvořit jednotnou vnitropodnikovou směrnici, která popíše celý systém pravidel vnitropodnikového účetnictví. Podkladem pro zpracování takové směrnice může být tato práce, která se pokusila celý systém zmapovat a detailně popsat.

Hlavním vnitropodnikovým výkazem, který hodnotí hospodaření jednotlivých útvarů, je tzv. středisková výsledovka, která je ve stejné podobě předkládána všem vedoucím pracovníkům jednotlivých odpovědnostních středisek a vrcholovému managementu v pravidelném měsíčním intervalu. Původní středisková výsledovka je generována v manažerském informačním systému M Line, který pracuje pod operačním programem MS-DOS. Definování tohoto a každého jiného výkazu je zdlouhavé a složité, výstupy nejsou podporovány graficky. Grafické zpodobnění výstupů jsou postrádány při předkládání výsledků vrcholovému managementu. Pro grafické ztvárnění výsledků je nutno data převádět do jiných programů (MS Excel).

Středisková výsledovka je příliš detailní, obsáhlá, působí nepřehledně a je obtížné se v ní zorientovat, součtové řádky nejsou jasně definované. Z tohoto důvodu byl původní výkaz přepracován (v programu MS Excel) a byla navržena nová agregovaná podoba výkazu, která je pro základní zhodnocení dostačující a daleko přehlednější. Je navržena tak aby obsahově

odpovídala položkám finančního výkazu zisku a ztráty a přitom byla srozumitelná všem vedoucím pracovníkům. Oproti původnímu výkazu jsou navíc přidány řádky výkonové spotřeby a řádek přidané hodnoty. Další úprava spočívá v oddělení výkazů pro jednotlivá střediska. Není účelné předkládat všem vedoucím sledovaných středisek množství informací, které se jich bezprostředně netýkají. Z tohoto důvodu byl navržen výkaz, který hodnotí jednotlivé střediska samostatně a výsledky v jednotlivých řádcích a položkách srovnává měsíc po měsíci, v tomto případě rok po roce. Agregovanou střediskovou výsledovku opět navrhuji, jako další možný vnitropodnikový výkaz viz

Tabulka 33 Vzor agregované podoby střediskové výsledovky. Takto navrženou agregovanou podobu výkazu, je možné využít při analýze trendů a procentnímu rozboru výsledků jednotlivých sledovaných středisek v čase.

Tabulka 33 Vzor agregované podoby střediskové výsledovky

č.ř.	Položka	č.ř.	Období 1	Období 2	Období 3
I.	Výkony	1			
I.1.	Tržby z vl. výkonů a služeb (ř. 115 viz Příloha 3)	2			
I.2.	Vnitropodnikové výnosy (ř. 137 viz Příloha 3)	3			
A.	Výkonová spotřeba	4			
A.1.	Spotřeba materiálu a energie (ř. 1 až 10 viz Příloha 3)	5			
A.2.	Služby (ř. 11+13 až 27 viz Příloha 3)	6			
A.3.	Vnitropodnikové náklady + režie (ř. 68 až 68.3 viz Příloha 3)	7			
	PŘIDANÁ HODNOTA (ř.1 - 4)	8			
B.	Osobní náklady (ř. 31 až 34 viz Příloha 3)	9			
C.	Daně a poplatky (ř. 38 až 41 viz Příloha 3)	10			
D.	Odpisy (ř. 52 viz Příloha 3)	11			
II.	Ostatní provozní výnosy (ř. 116 až 127 viz Příloha 3)	12			
E.	Ostatní provozní náklady (ř. 45 až 51 viz Příloha 3)	13			
	Provozní výsledek hospodaření (ř. 8 - 9 -10 -11 +12 - 13)	14			
III.	Finanční výnosy (ř. 128.1 až 131 viz Příloha 3)	15			
F.	Ostatní finanční náklady (ř. 55.1 až 61 viz Příloha 3)	16			
	Finanční výsledek hospodaření (ř. 15 - 16)	17			
G.	Daň z příjmu za běžnou činnost (ř. 63)	18			
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 14 +17 - 18)	19			

Zdroj: Autor

Z původních tří kumulovaných ročních výsledovek, které obsahovaly údaje všech sledovaných středisek, bylo vytvořeno sedm agregovaných samostatných střediskových výsledovek. Z vnitropodnikového účetnictví plyne, že organizace analyticky účtuje o všech organizačních útvech, ovšem ne všechny výsledkově hodnotí. Prováděná analýza respektuje

společností zvolená odpovědnostní střediska (MKD, AD – pravidelná, MHD, AD – nepravidelná, Služby, Správa, Mimořádné náklady). Střediska MKD, AD – pravidelná, MHD, AD – nepravidelná, Služby jsou samostatná podnikatelská střediska, výjimku tvoří středisko Správa a středisko Mimořádné náklady, které mají funkci pomocných nákladových středisek. Středisko Správa je před sestavením střediskové výsledovky rozúčtováno jako položka správní režie na podnikatelská střediska poměrem, kde rozvrhovou základnu tvoří přímé mzdy. Pomocné středisko Mimořádné náklady sleduje náklady podnikatelských středisek spojených s prodejem dlouhodobého majetku a tvorbou opravných položek a rezerv. Tyto mimořádné náklady jsou před sestavením střediskové výsledovky vyňaty z výsledků podnikových středisek, aby nezkreslovaly běžný chod sledovaných odpovědnostních středisek.

Při analýze byly zjištěny rozporů ve vnitropodnikovém účetnictví a finančním účetnictví. Bylo zjištěno, že při měsíčním rozúčtování správní režie organizace nevychází ze skutečné režie daného měsíce, ale z plánované. Vzniklé rozdíly nebyly do konce roku zaúčtovány a tak výsledky byly o tyto rozdíly zkresleny. V roce 2006 činil rozdíl – 1 312 tisíc Kč, v roce 2007 – 2 683 tisíc Kč a v roce 2008 169 tisíc Kč. Vzhledem k celkovému obratu firmy se nejedná o významné částky, nicméně je to v rozporu s pravidly vnitropodnikového účetnictví a rozdíly by minimálně ročně měly být srovnány.

Co se týče střediska Mimořádné náklady, domnívám se, že vynětí tržeb z prodeje dlouhodobého majetku z výsledovky podnikových středisek je nevhodné a pro samotná podnikatelská střediska demotivující. Jestliže střediska nesou náklady v podobě odpisů, měly by také účtovat o případných tržbách z prodeje dlouhodobého majetku. To je ovšem otázka stanovení si jasných vnitropodnikových pravidel, na která bylo již výše poukázáno.

Ze samotné analýzy hospodaření jednotlivých středisek byly zjištěny tyto skutečnosti. Na výsledcích hospodaření se podílela jednotlivé podnikatelská střediska takto:

Nejvyšších výkonů ve všech sledovaných letech dosahovalo středisko MKD, tvořilo až 55% všech výkonů (v roce 2006 činily výkony 102 244 tisíc Kč, v roce 2007 117 273 tisíc Kč a v roce 2008 114 410 tisíc Kč). Společně s výkony tvořilo středisko MKD i nejvyšší výkonovou spotřebu, ta činila ve všech sledovaných letech cca 66 % celkové výkonové spotřeby (v roce 2006 83 560 tisíc Kč, v roce 2007 91 426 tisíc Kč, v roce 2008 96 510 tisících Kč). Vzhledem k vysoké výkonové spotřebě činila přidaná hodnota střediska pouhých

25 % v roce 2006 a 2008 (18 683 tisíc Kč, 17 900 tisíc Kč) a 32 % celkové přidané hodnoty v roce 2007 (25 862 tisíc Kč). Na celkovém výsledku hospodaření se dle vnitropodnikových údajů středisko podílelo v roce 2006 – 1% (vytvořilo ztrátu -112 tisíc Kč), v roce 2007 33 % (4 792 tisíc Kč) a v roce 2008 – 63% (ztráta – 4 385). Výkyvy ve výsledcích hospodaření jsou u tohoto střediska dány především značnými investicemi do obnovy vozového parku a kurzovými rozdíly (veškerá mezinárodní přeprava je účtována v eurech, tato skutečnost byla nejcitelnější v roce 2008, kdy kurz eura poklesl až na 22 Kč za euro).

Nejvýkonnějším střediskem bylo během všech sledovaných let středisko AD – pravidelná, tvořilo až 44 % celkové přidané hodnoty celého podniku v roce 2008 (tj. 31 226 tisíc Kč), 41 % v roce 2007 (tj. 32 932 tisíc Kč) a 41 % v roce 2006 (tj. 30 686 tisíc Kč). Na celkovém výsledku hospodaření se středisko podílelo z 81 % v roce 2006 (tj. 6 919 tisíc Kč), ze 43 % celkového hospodářského výsledku v roce 2007 (tj. 6 286 tisíc Kč) a 40 % v roce 2008 (2 781 tisíc Kč).

Ze současného systému vnitropodnikového účetnictví má organizace možnost získávat množství dalších informací, které ovšem nevyužívá. Jediným nástrojem pro řízení je detailní středisková výsledovka, s touto podobou vnitropodnikového výkazu si v budoucnu nemůže vystačit. Proto je na zvážení organizace rozšířit vnitropodnikové účetnictví o rozvahové účty a rozšířit tak přístup k informacím a možnosti další analýzy.

13. Závěr

Účetnictví v dnešní podobě již není chápáno pouze jako nástroj pro zaznamenávání a uchovávání určitých jevů v paměti, účetnictví je v dnešním moderním chápání především nástrojem pro řízení a rozhodování. Vychází ze zjištěných skutečností o určitých jevech a jejich záznamech, které se podle určitých hledisek dále klasifikuje a sumarizuje. Tím vznikají informace, které jsou základem pro hodnocení a rozborů prováděné řídicími pracovníky. Ti pak na základě těchto informací činí rozhodnutí a stanovují úkoly pro budoucí období.

Účetnictví se během vývoje začalo vymezovat především podle uživatelů informací a tím vznikali i nové pojmy v oblasti účetnictví. Zatím co u finančního účetnictví vývoj jednoznačně vedl k jeho podřízenosti požadavkům externích uživatelů, u manažerského účetnictví jsou účetní informace určeny pro vnitřní užití organizace. S rozvojem manažerského účetnictví vzrostly i nároky na účetní informace potřebné pro řízení. Historie vývoje manažerského účetnictví neustále ukazuje na nenahraditelnou užitečnost tohoto nástroje na řízení hodnotové stránky podniku. V souvislosti s tím a s významem informací pro řízení, vyvstávají různé možnosti v opatrování a využívání informací pro řízení u velkých podniků na jedné straně a možnostmi malých a středních firem na straně druhé. Zatím co velké firmy jsou schopné koupit nákladné podnikové informační systémy typu EPR, které jim spolu se specializovanými útvary poskytují potřebné, detailní a sofistikované informace pro rozhodování, mají malé a střední podniky, jejichž finanční možnosti jsou omezené, obtížnější přístup k potřebným informacím pro řízení. Je na zvážení zda pro malé a střední podniky, má praktický význam takovéto informace získávat. Nicméně i malé podniky mají možnosti získávat potřebné informace o svém hospodaření, minimálně z dobře fungujícího vnitropodnikového účetnictví.

Vhodně zvolené vnitropodnikové účetnictví je nástrojem pro plánování a kontrolu nákladů, neboť v dnešní době je nutné včas reagovat na neustále se měnící tržní prostředí. A právě včasná reakce mnohdy rozhoduje o bytí či nebytí malého a středního podniku. Každý podnik by měl mít sestaven podnikový plán, který by neustále porovnával se skutečností, vyplývající z jeho účetnictví a mohl tak přijímat opatření směřující k zajištění rentability podniku.

14. Přehled použité literatury

1. ČECHOVÁ, A. *Manažerské účetnictví*. Brno: Computer Press, a.s., 2006. 182 s. ISBN 80-251-1124-5
2. DVOŘÁKOVÁ, D. *Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů*. Brno : Computer Press, a.s., 2008.329 s. ISBN 978-80-251-1950-1
3. FIBÍROVÁ, J. *Reporting moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. Praha : GRADA Publishing, spol. s r.o., 2001.118 s. ISBN 80-247-0066-2
4. HRADECKÝ, M., LANČA J., ŠÍŠKA L., *Manažerské účetnictví*. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3
5. KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. Praha : C. H. Beck, 2007.745 s. ISBN 978-80-7179-903-0
6. KOVANICOVÁ, D. *Jak porozumět světovým, evropským, českým účetním výkazům*. Praha : Nakladatelství RNDr. Ivana Hexnrová - BOVA POLYGON, 2004. 304 s. ISBN 80-7273-095-9
7. KOVANICOVÁ, D., KOVANIC, P. *Poklady skryté v účetnictví*. Praha : Polygon, 1997. - Sv. I.
8. KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha : Management Press, 2005. 475 s. ISBN 80-7261-131-3
9. KRČOVÁ, S. *Manažerské účetnictví a controlling*. Ostrava : Vysoká škola podnikání, a.s. v Ostravě, 2006.
10. MRKOSOVÁ, J. *Podvojně účetnictví*. Praha : Computer Press, 2000. - Sv. ISBN 80-7226-346-3.
11. MUNZAR, V. a kol. *Účetnictví I*. Praha : Svaz účetních, 2001. - Sv. I. 469 s.
12. RYNEŠ, P. *Podvojně účetnictví a účetní závěrka 2008*. Olomouc : ANAG, 2008. 949 s. ISBN 978-80-7263-437-8
13. SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2009. 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6

14. VÍTOVÁ, E. *Konference doktorského studia: FAST VUT v Brně*. [online]. [25. 11. 2009]. Dostupný z WWW: <http://www.fce.vutbr.cz/veda/dk2003texty/pdf/5-2/np/vitkova.pdf>.
15. WARISCH, V. *Managing Finance & Financial Resources: odborná práce*. České Budějovice : BIBS, 2009.
16. ZÁKON č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Ekonomické členění podniku XXX, a.s.	39
Tabulka 2 Účet zisku a ztráty	47
Tabulka 3 Výkaz zisku a ztráty	48
Tabulka 4 Rekapitulace výsledku hospodaření	49
Tabulka 5 Konečný účet rozvahový.....	51
Tabulka 6 Rozvaha	52
Tabulka 7 Středisková výsledovka 2008; Zdroj: M Line.....	57
Tabulka 8 Výsledovka střediska MKD 2006 - 2008	63
Tabulka 9 Výsledovka střediska Autobusová doprava - pravidelná.....	65
Tabulka 10 Výsledovka střediska MHD	66
Tabulka 11 Výsledovka střediska Autobusová doprava - nepravidelná.....	67
Tabulka 12 Výsledovka divize služeb	68
Tabulka 13 Výsledovka správní režie	69
Tabulka 14 Výsledovka mimořádných nákladů	71
Tabulka 15 Rozbor vertikální struktury Rozvahy	73
Tabulka 16 Rozbor vertikální struktury Výsledovky.....	74
Tabulka 17 Horizontální analýza rozvahy	76
Tabulka 18 Horizontální analýza výsledovky	77
Tabulka 19 Ukazatelé rentability.....	78
Tabulka 20 Ukazatele likvidity.....	80
Tabulka 21 Ukazatele aktivity	81
Tabulka 22 Ukazatel struktury kapitálu	83
Tabulka 23 Horizontální analýza střediskové výsledovky MKD.....	84
Tabulka 24 Vertikální analýza střediskové výsledovky MKD.....	85
Tabulka 25 Horizontální analýza střediskové výsledovky AD pravidelná	86
Tabulka 26 Vertikální analýza střediskové výsledovky AD pravidelná.....	87
Tabulka 27 Horizontální analýza střediskové výsledovky MHD.....	88
Tabulka 28 Vertikální analýza střediskové výsledovky MHD.....	89

Tabulka 29 Horizontální analýza střediskové výsledovky AD nepravidelná	90
Tabulka 30 Vertikální analýza střediskové výsledovky AD nepravidelná	91
Tabulka 31 Horizontální analýza střediskové výsledovky Služby	92
Tabulka 32 Vertikální analýza střediskové výsledovky Služby	93
Tabulka 33 Vzor agregované podoby střediskové výsledovky	96

Seznam obrázků

Obrázek 1 Propojení jednotlivých složek potřebných pro manažerské účetnictví Zdroj: Vítová, 2004	14
--	----

Seznam schémat

Schéma 1 Jednookruhová soustava účetních informací; Zdroj: Fibírová, 2001	24
Schéma 2 Dvouokruhová soustava účetních informací; Zdroj: Fibírová, 2001	25
Schéma 3 Organizační struktura podnikatelských středisek; Zdroj: Autor	40
Schéma 4 Skladba účtu; Zdroj: Autor	41

Přílohy

Příloha 1 Řádky sestavy - Střediskové výsledovky

řádek	název řádku	definice	účet	název účtu	podíl
1	oleje a mazadla	účty	+501111	Spotř.mat.- oleje a mazadla	běžné
1	oleje a mazadla	účty	+501112	Spotř.mat.- oleje a mazadla	běžné
2	pryžové obruče	účty	+501211	Spotř.mat.- pryž. obruče	běžné
2	pryžové obruče	účty	+501212	Spotř.mat.- pryž.obruče	běžné
3	mat. na opravy a dur.	účty	+501311	Spotř.mat.- nahr.dily,mat.na zak.	běžné
3	mat. na opravy a udr.	účty	+501312	Spotř.mat.- nahr.dily,mat.na zak.	běžné
4	material Ostatní	účty	+501402	Spotř.mat.- predplatne	běžné
4	material Ostatní	účty	+501411	Spotř.mat.- Ostatní material	běžné
4	material Ostatní	účty	+501412	Spotř.mat.- Ostatní material	běžné
4	material Ostatní	účty	+501531	Spotř.mat.- cen. odchylky	běžné
4	material Ostatní	účty	+501532	Spotř.mat.- cenové odchylky	běžné
4	material Ostatní	účty	+501612	Spotř.mat.- sprava IT	běžné
4	material Ostatní	účty	+501702	Spotř.mat.- DHM	běžné
4	material Ostatní	účty	+501712	Spotř.mat.- uniformy	běžné
4	material Ostatní	účty	+501811	Spotř.mat.- ochranné pomůcky přímé	běžné
4	material Ostatní	účty	+501812	Spotř.mat.- ochranné pomůcky režijní	běžné
4	material Ostatní	účty	+501841	Spotř.mat.- potraviny Ostatní	běžné
4	material Ostatní	účty	+501842	Spotř.mat.- potraviny CK JIHOTRANS	běžné
4	material Ostatní	účty	+501999	Spotř.mat.- nedan.	běžné
4.1	material na zakazky	účty	+501422	Spotř.mat.- na zakazky	běžné
5	Nafta	účty	+501501	Spotř.mat.- nafta-1.výzbroj	běžné
5	Nafta	účty	+501511	Spotř.mat.- nafta tuzemska	běžné
5	Nafta	účty	+501512	Spotř.mat.- nafta tuzemska	běžné
5	Nafta	účty	+501521	Spotř.mat.- nafta zahr.	běžné
5	Nafta	účty	+501552	Spotř.mat.- nafta na topeni	běžné
6	benzin	účty	+501542	Spotř.mat.- benzin	běžné
7	Ostatní paliva	účty	+501562	Spotř.mat.- ost.paliva	běžné
8	el. energie	účty	+502112	Spotr.energie - elektricka energie	běžné
8.1	Plyn	účty	+502212	Spotr.energie - plyn	běžné
9	Para	účty	+502312	Spotr.energie - para	běžné
10	Voda	účty	+502412	Spotr.energie - voda	běžné
10	Voda	účty	+502999	Spotr.energie - nedan.	běžné
11	stocne	účty	+518412	Ost.sluzby - stocne	běžné
12	prodane zboží	účty	+504111	Prodane zboží - piliny	běžné
12	prodane zboží	účty	+504112	Prodane zboží - Ostatní	běžné
12	prodane zboží	účty	+504113	Prodane zboží	běžné
12	prodane zboží	účty	+504212	Prodané zboží - nafta	běžné
13	opr. a udrz. vozidel	účty	+511211	Opravy a udrz.- strojní prime	běžné
14	opravy a udrz. ostatní	účty	+511112	Opravy a udrz.- stavebni	běžné
14	opravy a udrz. ostatní	účty	+511212	Opravy a udrz.- strojní režijní	běžné
15	cestovne tuzemske	účty	+512101	Cest.- nad limit tuzemske prime	běžné
15	cestovne tuzemske	účty	+512102	Cest.- nad limit tuzemske režijní	běžné
15	cestovne tuzemske	účty	+512111	Cest.- tuzemske prime	běžné

15	cestovne tuzemske	účty	+512112	Cest.- tuzemske rezijni	běžné
15	cestovne tuzemske	účty	+512301	Cest.- nad limit(vypl.z mezd) přímé	běžné
15	cestovne tuzemske	účty	+512302	Cest.- nad limit(vypl.z mezd) režijní	běžné
15	cestovne tuzemske	účty	+512311	Cest.- tuzemské(vypl.z mezd) přímé	běžné
15	cestovne tuzemske	účty	+512312	Cest.- tuzemské(vypl.z mezd) režijní	běžné
15	cestovne tuzemske	účty	+512999	Cest.- nedanove	běžné
16	cestovne v zahranici	účty	+512201	Cest.- nad limit zahranicni prime	běžné
16	cestovne v zahranici	účty	+512202	Cest.- nad limit zahranicni rezijni	běžné
16	cestovne v zahranici	účty	+512211	Cest.- zahranicni prime	běžné
16	cestovne v zahranici	účty	+512212	Cest.- zahranicni rezijni	běžné
17	naklady na reprezentaci	účty	+513102	Naklady na reprezentaci - pohosteni a o	běžné
17	naklady na reprezentaci	účty	+513202	Naklady na reprezentaci - ostatni	běžné
18	prispevky na zav. strav.	účty	+527102	Zakon.soc.naklady	běžné
18	prispevky na zav. strav.	účty	+527212	Zák.soc.náklady - přísp.na záv.strav.	běžné
19	naklady na vzdelani	účty	+518432	Ost.sluzby - skoleni	běžné
20	software	účty	+518512	Ost.sluzby - software	běžné
20	software	účty	+518522	Ost.sluzby - licence,autor.prava	běžné
21	dopravne	účty	+518311	Ost.sluzby - dopravné přímé	běžné
21	dopravne	účty	+518312	Ost.sluzby - dopravne	běžné
21.2	podily SBS	účty	+518322	Ost.sluzby - podily SBS	běžné
22	najemne - leasing	účty	+518611	Ost.sluzby - leasing prime	běžné
22	najemne - leasing	účty	+518612	Ost.sluzby - leasing rezij.	běžné
22	najemne - leasing	účty	+518691	Ost.sluzby - korekce leasingu	běžné
22	najemne - leasing	účty	+518692	Ost.sluzby - BOVA korekce leasingu	běžné
23	najemne ostatni	účty	+518621	Ost.sluzby - naj.ostatni	běžné
23	najemne ostatni	účty	+518622	Ost.sluzby - naj.ostatni	běžné
24	telefon	účty	+518111	Ost.sluzby - spoje - telefon	běžné
24	telefon	účty	+518112	Ost.sluzby - spoje - telefon	běžné
25	postovne	účty	+518122	Ost.sluzby - postovne	běžné
26	ost. sluzby tuzemske	účty	+518132	Ost.sluzby - sprava IT	běžné
26	ost. sluzby tuzemske	účty	+518142	Ost.sluzby - rozhlas,televize	běžné
26	ost. sluzby tuzemske	účty	+518151	Ost.sluzby - úklid,čištění	běžné
26	ost. sluzby tuzemske	účty	+518152	Ost.sluzby - uklid,cist.,derat...	běžné
26	ost. sluzby tuzemske	účty	+518153	Ost.sluzby - likvidace odpadu	běžné
26	ost. sluzby tuzemske	účty	+518199	Ost.sluzby - živ.prostř.(likv.havárií)	běžné
26	ost. sluzby tuzemske	účty	+518211	Ost.sluzby - reklama a inzerce prima	běžné
26	ost. sluzby tuzemske	účty	+518212	Ost.sluzby - reklama ostatni	běžné
26	ost. sluzby tuzemske	účty	+518422	Ost.sluzby - prefakt.mezd	běžné
26	ost. sluzby tuzemske	účty	+518551	Ost.sluzby - CZ mýtné přímé (SPZ)	běžné
26	ost. sluzby tuzemske	účty	+518552	Ost.sluzby - mýtné ostatní (bez SPZ)	běžné
26	ost. sluzby tuzemske	účty	+518711	Ost.sluzby - parkovne	běžné
26	ost. sluzby tuzemske	účty	+518712	Ost.sluzby - parkovne	běžné
26	ost. sluzby tuzemske	účty	+518721	Ost.sluzby - vytizeni	běžné
26	ost. sluzby tuzemske	účty	+518742	Ost.sluzby - lodni listky	běžné
26	ost. sluzby tuzemske	účty	+518751	Ost.sluzby - ost.prime	běžné
26	ost. sluzby tuzemske	účty	+518752	Ost.sluzby - ost.rezijni	běžné
26	ost. sluzby tuzemske	účty	+518762	Ost.sluzby - pravni zastupovani	běžné
26	ost. sluzby tuzemske	účty	+518999	Ost.sluzby - nedanove	běžné

27	ost. sluzby v zahranici	účty	+518531	Ost.sluzby - zahranici	běžné
27	ost. sluzby v zahranici	účty	+518532	Ost.sluzby - zahranici	běžné
27	ost. sluzby v zahranici	účty	+518541	Ost.sluzby - mýtné přímé (SPZ)	běžné
27	ost. sluzby v zahranici	účty	+518542	Ost.sluzby - mýtné ostatní (bez SPZ)	běžné
27	ost. sluzby v zahranici	účty	+518731	Ost.sluzby - osvědčení	běžné
27	ost. sluzby v zahranici	účty	+518732	Ost.sluzby - osvědčení	běžné
27	ost. sluzby v zahranici	účty	+518741	Ost.sluzby - trajekty	běžné
28	letenky	účty	+518442	Ost.sluzby - letenky	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+1	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+2	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+3	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+4	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+4.1	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+5	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+6	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+7	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+8	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+8.1	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+9	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+10	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+11	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+12	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+13	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+14	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+15	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+16	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+17	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+18	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+19	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+20	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+21	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+21.2	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+22	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+23	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+24	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+25	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+26	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+27	mezisoučet	běžné
29	* Vyrobní spotřeba	mezisoučet	+28	mezisoučet	běžné
31	mzdové náklady	účty	+521111	Mzdové náklady - mzdy prime	běžné
31	mzdové náklady	účty	+521112	Mzdové náklady - mzdy rezijní	běžné
31	mzdové náklady	účty	+521114	Mzdové náklady - prefakt.	běžné
31	mzdové náklady	účty	+521211	Mzdové náklady - nemoc - prime	běžné
31	mzdové náklady	účty	+521212	Mzdové náklady - nemoc - rezij	běžné
31	mzdové náklady	účty	+521312	Mzdové náklady - OON	běžné
31	mzdové náklady	účty	+523112	Odměny členů statut. orgánu společnosti	běžné
32	pojištění soc. a zdrav.	účty	+524111	Zákon.sociální pojištění - prime	běžné
32	pojištění soc. a zdrav.	účty	+524112	Zákon.sociální pojištění - rezijní	běžné

32	pojisteni soc. a zdrav.	účty	+524114	Zakon.socialni pojisteni - ref. KS	běžné
32	pojisteni soc. a zdrav.	účty	+524211	Zakon.zdravotni pojisteni	běžné
32	pojisteni soc. a zdrav.	účty	+524212	Zakon.zdravotni pojisteni	běžné
32	pojisteni soc. a zdrav.	účty	+524214	Zakon.zdravotni pojisteni - ref. KS	běžné
32	pojisteni soc. a zdrav.	účty	+524999	Soc.a zdrav.poj.- nedanove	běžné
33	ostatni soc. pojisteni	účty	+525101	Ost.soc.poj.- pripojisteni	běžné
33	ostatni soc. pojisteni	účty	+525102	Ost.soc.poj.- pripojisteni	běžné
33	ostatni soc. pojisteni	účty	+525122	Ost.soc.poj.- penzijni připojištění	běžné
33	ostatni soc. pojisteni	účty	+525123	Ost.soc.poj.- penzij.pripojisteni	běžné
34	ost.soc.naklady	účty	+527112	Zák.soc.náklady - odvod do st.rozpočtu	běžné
34	ost.soc.naklady	účty	+528102	Ost.soc.naklady - nadstandard.zdr.pece	běžné
34	ost.soc.naklady	účty	+528202	Ost.soc.naklady - manager.	běžné
34	ost.soc.naklady	účty	+528212	Ost.soc.naklady - prisp.na stravovani	běžné
34	ost.soc.naklady	účty	+528216	Ost.soc.naklady - rekreace a zajezdy	běžné
34	ost.soc.naklady	účty	+528217	Ost.soc.naklady - na kulturu	běžné
34	ost.soc.naklady	účty	+528218	Ost.soc.naklady - soc.vypomoc nenavrat.	běžné
34	ost.soc.naklady	účty	+528220	Ost.soc.naklady - penezni odmeny	běžné
34	ost.soc.naklady	účty	+528221	Ost.soc.naklady - nepenezni odmeny,dary	běžné
38	dane - silnicni	účty	+531111	Dan silnicni - prima	běžné
38	dane - silnicni	účty	+531112	Dan silnicni - rezijni	běžné
38	dane - silnicni	účty	+531999	Daň silniční - nedaňová	běžné
39	dane - nemovitosti	účty	+532112	Dan z nemovitosti	běžné
40	dane - ostatni tuzemske	účty	+538102	Ost.dane a p.- nezapl.k 31.12.	běžné
40	dane - ostatni tuzemske	účty	+538111	Ost.dane a p.- kolky	běžné
40	dane - ostatni tuzemske	účty	+538112	Ost.dane a p.- kolky	běžné
40	dane - ostatni tuzemske	účty	+538311	Ost.daně a p.- ostatní přímé	běžné
40	dane - ostatni tuzemske	účty	+538312	Ost.dane a p.- ost.	běžné
40	dane - ostatni tuzemske	účty	+538412	Ost.dane a p.- domerek DPH	běžné
40	dane - ostatni tuzemske	účty	+538511	Ost.dane a p.- dalnic.popl.	běžné
40	dane - ostatni tuzemske	účty	+538512	Ost.dane a p.- dalnic.popl.	běžné
40	dane - ostatni tuzemske	účty	+538612	Ost.dane a p.- zncistení živ.prostredi	běžné
40	dane - ostatni tuzemske	účty	+538712	Ost.dane a p.- z prevodu nemovitosti	běžné
40	dane - ostatni tuzemske	účty	+538999	Ost.dane a p.- nedanove	běžné
41	dane - ostatni zahranicni	účty	+538211	Ost.dane a p.- zahr.	běžné
41	dane - ostatni zahranicni	účty	+538212	Ost.dane a p.- zahr.	běžné
45	zust.cena prod. majetku	účty	+541101	Zust.cena prod.dl.nehmot.a hmot.majetku	běžné
45	zust.cena prod. majetku	účty	+541102	Zust.cena prod.dl.nehmot.a hmot.majetku	běžné
45	zust.cena prod. majetku	účty	+541111	Zust.cena prod.dl.nehmot.a hmot.majetku	běžné
45	zust.cena prod. majetku	účty	+541112	Zust.cena prod.dl.nehmot.a hmot.majetku	běžné
46	Oprav.k oc.rozd.k nab.maj	účty	+557102		běžné
46	Oprav.k oc.rozd.k nab.maj	účty	+557112	Zúč.opravy k OP k nabytému majetku	běžné
47	dary	účty	+543112	Dary - uznane	běžné
47	dary	účty	+543202	Dary - zust.cena darov.majetku	běžné
47	dary	účty	+543302	Dary - ost.	běžné
48	pokuty a penale	účty	+544112	Sml.pokuty a uroky z prodleni	běžné
48	pokuty a penale	účty	+545101	Ostatní pokuty a penále - přímé	běžné
48	pokuty a penale	účty	+545102	Ost.pokuty a penale	běžné
49	odpis nedobyt. pohledavek	účty	+546102	Odpis pohl.- ucetni	běžné

49	odpis nedobyt. pohledavek	účty	+546112	Odpis pohl.- konkurz	běžné
49	odpis nedobyt. pohledavek	účty	+546212	Odpis pohl.	běžné
49	odpis nedobyt. pohledavek	účty	+546312	Odpis pohl.- promlc.dle ZDP par.24(2)y	běžné
49	odpis nedobyt. pohledavek	účty	+546912	Odpis pohl.- 20 %	běžné
49	odpis nedobyt. pohledavek	účty	+559100	Tvorba a zuct.opr.pol.- pohl.	běžné
49	odpis nedobyt. pohledavek	účty	+579100	Tvorba a zúčt.OP - finanční činnost	běžné
50	ostatni provozni naklady	účty	+548202	ost. prov. na.- psych a neurog. vyš.	běžné
50	ostatni provozni naklady	účty	+548212	Ost.prov.nakl.- lekar.prohl.	běžné
50	ostatni provozni naklady	účty	+548302	Ost.prov.nakl.- odskodne za prac.urazy	běžné
50	ostatni provozni naklady	účty	+548402	Ost.p.n.- skody na cizim majetku DU	běžné
50	ostatni provozni naklady	účty	+548412	Ost.p.n.- škody na cizím majetku DN	běžné
50	ostatni provozni naklady	účty	+548422	Ost.p.n.- reklamace SBS DU	běžné
50	ostatni provozni naklady	účty	+548432	Ost.p.n.- reklamace SBS DN	běžné
50	ostatni provozni naklady	účty	+548502	Ost.prov.nakl.- úraz.pojištění	běžné
50	ostatni provozni naklady	účty	+548602	Ost.prov.nakl.- clen.prisp.	běžné
50	ostatni provozni naklady	účty	+548702	Ost.prov.nakl.- soudni poplatky	běžné
50	ostatni provozni naklady	účty	+548712	Ost.p.n.- daň z obratu	běžné
50	ostatni provozni naklady	účty	+548802	Ost.p.n.- dodatečný odvod DPH	běžné
50	ostatni provozni naklady	účty	+548812	Ost.p.n.- haléřové vyrovnání	běžné
50	ostatni provozni naklady	účty	+548911	Ost.p.n.- tech.zhod. do 40000,- Kč	běžné
50	ostatni provozni naklady	účty	+548912	Ost.p.n.- tech.zhod. do 40000,- Kč	běžné
50	ostatni provozni naklady	účty	+548999	Ost.prov.nakl.- nedan.	běžné
50	ostatni provozni naklady	účty	+597102	Prevod provoznich nakladu	běžné
50.1	pojistení majetku	účty	+548101	Ost.prov.nakl.- pojistení zak.odpov.	běžné
50.1	pojistení majetku	účty	+548102	Ost.prov.nakl.- pojistení zak.odpov.	běžné
50.1	pojistení majetku	účty	+548111	Ost.prov.nakl.- pojistení	běžné
50.1	pojistení majetku	účty	+548112	Ost.prov.nakl.- pojistení	běžné
51	manka a skody	účty	+549102	Manka a škody na vlastním majetku DN	běžné
51	manka a skody	účty	+549202	Manka a škody na vlastním majetku DU	běžné
52	odpisy	účty	+551111	Odpisy dl.nehmot.a hmot.majetku	běžné
52	odpisy	účty	+551112	Odpisy dl.nehmot.a hmot.majetku	běžné
52	odpisy	účty	+551211	ZC likvidovaneho dl.nehm.a hmot.maj.	běžné
52	odpisy	účty	+551212	ZC likvidovaneho dl.nehm.a hmot.maj.	běžné
52	odpisy	účty	+551311	Odpisy dl.nehmot.a hmot.majetku	běžné
52	odpisy	účty	+551312	Odpisy dl.nehmot.a hmot.majetku	běžné
53	zakonne rezervy	účty	+552112	Tvorba a zuctovani zakonných rezerv	běžné
54	ostatni rezervy	účty	+554102	Tvorba a zuctovani ostatnich rezerv	běžné
54.1	opravne polozky k pohl.	účty	+558112	Tvorba zakon.opr.pol.	běžné
54.2	opravne polozky k mater.	účty	+559200	Tvorba a zúčtování OP k zásobám	běžné
54.2	opravne polozky k mater.	účty	+559300		běžné
55	* PROVOZNI NAKLADY	mezisoučet	+29	mezisoučet	běžné
55	* PROVOZNI NAKLADY	mezisoučet	+31	mezisoučet	běžné
55	* PROVOZNI NAKLADY	mezisoučet	+32	mezisoučet	běžné
55	* PROVOZNI NAKLADY	mezisoučet	+33	mezisoučet	běžné
55	* PROVOZNI NAKLADY	mezisoučet	+34	mezisoučet	běžné
55	* PROVOZNI NAKLADY	mezisoučet	+38	mezisoučet	běžné
55	* PROVOZNI NAKLADY	mezisoučet	+39	mezisoučet	běžné
55	* PROVOZNI NAKLADY	mezisoučet	+40	mezisoučet	běžné

55	* PROVOZNI NAKLADY	mezisoučet	+41	mezisoučet	běžné
55	* PROVOZNI NAKLADY	mezisoučet	+45	mezisoučet	běžné
55	* PROVOZNI NAKLADY	mezisoučet	+46	mezisoučet	běžné
55	* PROVOZNI NAKLADY	mezisoučet	+47	mezisoučet	běžné
55	* PROVOZNI NAKLADY	mezisoučet	+48	mezisoučet	běžné
55	* PROVOZNI NAKLADY	mezisoučet	+49	mezisoučet	běžné
55	* PROVOZNI NAKLADY	mezisoučet	+50	mezisoučet	běžné
55	* PROVOZNI NAKLADY	mezisoučet	+50.1	mezisoučet	běžné
55	* PROVOZNI NAKLADY	mezisoučet	+51	mezisoučet	běžné
55	* PROVOZNI NAKLADY	mezisoučet	+52	mezisoučet	běžné
55	* PROVOZNI NAKLADY	mezisoučet	+53	mezisoučet	běžné
55	* PROVOZNI NAKLADY	mezisoučet	+54	mezisoučet	běžné
55	* PROVOZNI NAKLADY	mezisoučet	+54.1	mezisoučet	běžné
55	* PROVOZNI NAKLADY	mezisoučet	+54.2	mezisoučet	běžné
55.1	Prodane cenne papiry	účty	+561112	Prod.cen.papiry a vklady	běžné
55.1	Prodane cenne papiry	účty	+561999	Prod.cen.papiry a vklady - nedanove	běžné
56	uroky	účty	+562112	Uroky /placene/	běžné
56	uroky	účty	+562115	Uroky - PS	běžné
56	uroky	účty	+562212	Uroky	běžné
56	uroky	účty	+562999	Uroky - nedanove	běžné
57	kurzove ztraty	účty	+563112	Kurzove ztraty	běžné
57	kurzove ztraty	účty	+563999	Kurzové ztráty - nedaňové	běžné
58	pojisteni fin.investic	účty	+568102	Ost.fin.nakl.- nedanove	běžné
58	pojisteni fin.investic	účty	+568111	Ost.fin.nakl.- prime	běžné
58	pojisteni fin.investic	účty	+568112	Ost.fin.nakl.- rezijni	běžné
59	bankovni vylohy	účty	+568212	Ost.fin.nakl.- bank.vylohy	běžné
59	bankovni vylohy	účty	+568215	Ost.fin.nakl.- PS	běžné
60	ostatni financni naklady	účty	+568311	Ost.fin.nakl.- ost.	běžné
60	ostatni financni naklady	účty	+568312	Ost.fin.nakl.- ost.	běžné
60	ostatni financni naklady	účty	+568999	Ost.fin.nakl. - nedaňové	běžné
60	ostatni financni naklady	účty	+598102	Prevod financnich nakladu	běžné
61	rezerva na kurz.ztraty	účty	+574102	Tvorba a zuct.rezerv -kurz.rozdily	běžné
61	rezerva na kurz.ztraty	účty	+574902	Tvorba rezerv - kurzove rozdily r.1999	běžné
63	dan z prijmu za bez. cinn	účty	+591102	Dan z prijmu z bez.cin.- splatna	běžné
63	dan z prijmu za bez. cinn	účty	+592102	Dan z prijmu z bez.cin.- odlozena	běžné
63	dan z prijmu za bez. cinn	účty	+593102	Dan z prijmu z mim.cin.- splatna	běžné
63	dan z prijmu za bez. cinn	účty	+595102	Dodatecne odvody dane z prijmu	běžné
63	dan z prijmu za bez. cinn	účty	+595202	Vratky dane z prijmu - min.leta	běžné
64	** BEZNE NAKLADY	mezisoučet	+55	mezisoučet	běžné
64	** BEZNE NAKLADY	mezisoučet	+55.1	mezisoučet	běžné
64	** BEZNE NAKLADY	mezisoučet	+56	mezisoučet	běžné
64	** BEZNE NAKLADY	mezisoučet	+57	mezisoučet	běžné
64	** BEZNE NAKLADY	mezisoučet	+58	mezisoučet	běžné
64	** BEZNE NAKLADY	mezisoučet	+59	mezisoučet	běžné
64	** BEZNE NAKLADY	mezisoučet	+60	mezisoučet	běžné
64	** BEZNE NAKLADY	mezisoučet	+61	mezisoučet	běžné
64	** BEZNE NAKLADY	mezisoučet	+63	mezisoučet	běžné
66	mimoradne naklady	účty	+582102	Manka a skody	běžné

66	mimoradne naklady	účty	+582202	Manka a skody	běžné
66	mimoradne naklady	účty	+582302	Manka a skody - dan. uznatelne	běžné
66	mimoradne naklady	účty	+588102	Ost.mim.nakl.	běžné
66	mimoradne naklady	účty	+588103	Ost.mim.nakl.- zaokrouhl.	běžné
66	mimoradne naklady	účty	+588112	Ost.mim.nakl.- do vyse nahrad	běžné
66	mimoradne naklady	účty	+588211	Ost.mim.nakl.	běžné
66	mimoradne naklady	účty	+588212	Ost.mim.nakl.	běžné
66	mimoradne naklady	účty	+588312	Ost.mim.nakl.- uhr.pojistovne	běžné
66	mimoradne naklady	účty	+588412	Ost.mim.nakl.- zivelne pohromy	běžné
68	vnitropodnikove naklady	účty	+599101	Vnitropod.naklady-opravy a udrzovani	běžné
68	vnitropodnikove naklady	účty	+599102	Vnitropod.naklady-opravy a udrzovani	běžné
68	vnitropodnikove naklady	účty	+599201	Vnitropod.naklady-za prepravu	běžné
68	vnitropodnikove naklady	účty	+599202	Vnitropod.naklady-za prepravu	běžné
68	vnitropodnikove naklady	účty	+599301	Vnitrop.nakl.mytí vozidel	běžné
68	vnitropodnikove naklady	účty	+599302	Vnitropod.naklady-ostatni-rezijni	běžné
68.1	Převod mezi středisky	účty	+599602	Střediskové převody	běžné
68.2	Režie správy	účty	+518700		běžné
68.2	Režie správy	účty	+599402	Vnitropod.naklady - správní režie	běžné
68.3	Režie divize	účty	+599502	Vnitropod.naklady - režie divize	běžné
69	*** NAKLADY CELKEM ***	mezisoučet	+64	mezisoučet	běžné
69	*** NAKLADY CELKEM ***	mezisoučet	+66	mezisoučet	běžné
69	*** NAKLADY CELKEM ***	mezisoučet	+68	mezisoučet	běžné
69	*** NAKLADY CELKEM ***	mezisoučet	+68.1	mezisoučet	běžné
69	*** NAKLADY CELKEM ***	mezisoučet	+68.2	mezisoučet	běžné
69	*** NAKLADY CELKEM ***	mezisoučet	+68.3	mezisoučet	běžné
101	tržby ND tuz.	účty	+60211	Tržby - nakl.dopr.tuz.	běžné
101	tržby ND tuz.	účty	+60299	Tržby	běžné
102	tržby nakl. dopr. zahr.	účty	+60212	Tržby - nakl.dopr.zahr	běžné
102	tržby nakl. dopr. zahr.	účty	+60217	Tržby - mýtné přímé (SPZ)	běžné
102.1	tržby spedice	účty	+60219	Tržby - zprostředkování (spedice)ND	běžné
102.1	tržby spedice	účty	+60232	Tržby -	běžné
102.2	tržby nakl.dopr. - SBS	účty	+60213	Tržby - nákladní doprava SBS	běžné
102.3	tržby - podíly SBS	účty	+60215	Tržby - podíly SBS	běžné
102.4	tržby - skladné	účty	+60216	Tržby - skladné	běžné
103	* Nakladni doprava	mezisoučet	+101	mezisoučet	běžné
103	* Nakladni doprava	mezisoučet	+102	mezisoučet	běžné
103	* Nakladni doprava	mezisoučet	+102.1	mezisoučet	běžné
103	* Nakladni doprava	mezisoučet	+102.2	mezisoučet	běžné
103	* Nakladni doprava	mezisoučet	+102.3	mezisoučet	běžné
103	* Nakladni doprava	mezisoučet	+102.4	mezisoučet	běžné
104	tržby bus. dopr. zvyhod.	účty	+60226	Tržby - kupony zamest.	běžné
105	tržby bus dopr. zakovske	účty	+60228	Tržby - žakovské jízdné-dotace	běžné
105	tržby bus dopr. zakovske	účty	+60229	Tržby - žakovské jízdné	běžné
106	tržby bus dopr. obcanske	účty	+60223	Tržby - bus.dopr.obcanske	běžné
106	tržby bus dopr. obcanske	účty	+60225	Tržby - bus.dopr.prepr.posty	běžné
106	tržby bus dopr. obcanske	účty	+64821	Ost.p.v.- jizdni rady,provize AD	běžné
107	tržby bus dopr.dálková d	účty	+60230	Tržby - bus.doprava občanská-dálková	běžné
107	tržby bus dopr.dálková d	účty	+60235	Tržby-bus.dopr.žakovská dálková	běžné

107	tržby bus dopr.dálková d	účty	+60245	Tržby - bus.dopr.žákov.dálková	běžné
107.1	dotace mest	účty	+60227	Tržby - dotace měst	běžné
107.2	MHD	účty	+60224	Tržby - bus.dopr.MHD	běžné
108	* Pravidelna doprava	mezisoučet	+104	mezisoučet	běžné
108	* Pravidelna doprava	mezisoučet	+105	mezisoučet	běžné
108	* Pravidelna doprava	mezisoučet	+106	mezisoučet	běžné
108	* Pravidelna doprava	mezisoučet	+107	mezisoučet	běžné
108	* Pravidelna doprava	mezisoučet	+107.1	mezisoučet	běžné
108	* Pravidelna doprava	mezisoučet	+107.2	mezisoučet	běžné
109	tržby za zajezd. cinnost	účty	+60218	Tržby - mýtné AD(SPZ)	běžné
109	tržby za zajezd. cinnost	účty	+60220	Tržby - zprostředkování (spedice)AD	běžné
109	tržby za zajezd. cinnost	účty	+60221	Tržby - bus.dopr.tuz.	běžné
109	tržby za zajezd. cinnost	účty	+60222	Tržby - bus.dopr.zahr.	běžné
110	* Zajezd. bus doprava	mezisoučet	+109	mezisoučet	běžné
111	* Bus doprava celkem	mezisoučet	+108	mezisoučet	běžné
111	* Bus doprava celkem	mezisoučet	+110	mezisoučet	běžné
111.2	tržby za zboží	účty	+60410	Tržby za zb.- kantyna	běžné
111.2	tržby za zboží	účty	+60420	Tržby za zboží - PHM	běžné
111.2	tržby za zboží	účty	+60430	Tržby za zboží - náhradní díly	běžné
111.2	tržby za zboží	účty	+60431	Tržby za zboží - ostatní	běžné
112	tržby z pronajmu	účty	+60251	Tržby - pronajem	běžné
113	tržby výrobní cinnosti	účty	+60214	Tržby - celní služby	běžné
113	tržby výrobní cinnosti	účty	+60234	Tržby - emise	běžné
113	tržby výrobní cinnosti	účty	+60253	Tržby - opravy vozidel	běžné
114	tržby nevyr. cinnosti	účty	+60231	Tržby - neprepr. cinnost	běžné
114	tržby nevyr. cinnosti	účty	+60233	Tržby - parkování	běžné
114	tržby nevyr. cinnosti	účty	+60241	Tržby - opravy vozidel	běžné
114	tržby nevyr. cinnosti	účty	+60242	Tržby - kuchyne os.+vec	běžné
114	tržby nevyr. cinnosti	účty	+60243	Tržby - kuchyne prirazk	běžné
114	tržby nevyr. cinnosti	účty	+60244	Tržby - kuchyne prispev	běžné
114	tržby nevyr. cinnosti	účty	+60252	Tržby - prefakturace mezd	běžné
114	tržby nevyr. cinnosti	účty	+64212	Tržby z prodeje materialu	běžné
115	* Tržby z cinnosti	mezisoučet	+103	mezisoučet	běžné
115	* Tržby z cinnosti	mezisoučet	+111	mezisoučet	běžné
115	* Tržby z cinnosti	mezisoučet	+112	mezisoučet	běžné
115	* Tržby z cinnosti	mezisoučet	+113	mezisoučet	běžné
115	* Tržby z cinnosti	mezisoučet	+114	mezisoučet	běžné
116	aktivace mater. a zboží	účty	+62110	Aktivace mat.a zboží	běžné
116	aktivace mater. a zboží	účty	+62210	Aktivace vnitropod.sluzeb	běžné
116	aktivace mater. a zboží	účty	+62410	Aktivace dl.hmot.majetku	běžné
119	tržby z prodeje inv. maj.	účty	+64111	Tržby z prod.dl.nehmot.majetku	běžné
119	tržby z prodeje inv. maj.	účty	+64121	Tržby z prod.dl.hmot.majetku	běžné
122	pokuty a penale	účty	+64410	Sml.pokuty a uroky z prodl.- Rubeš	běžné
122	pokuty a penale	účty	+64420	Sml.pokuty a uroky k prodl.- AD	běžné
122	pokuty a penale	účty	+64510	Ostatní pokuty a penale	běžné
123	vynosy z odeps.pohl.	účty	+64610	Vynosy z odeps.pohledavek	běžné
123	vynosy z odeps.pohl.	účty	+64620	Vynosy z odeps.pohledavek	běžné
123	vynosy z odeps.pohl.	účty	+65910	Zruseni opravnych polozek	běžné

123	vynosy z odeps.pohl.	účty	+67910		běžné
124.1	st.dotace - busy	účty	+64846	Ost.p.v.- dotace na autobusy	běžné
125	ostatni vynosy	účty	+64810	Ost.prov.vynosy	běžné
125	ostatni vynosy	účty	+64812	Ost.p.v. - zaokrouhleni	běžné
125	ostatni vynosy	účty	+64820	Ost.p.v.- reklama	běžné
125	ostatni vynosy	účty	+64822	Ost.p.v.- stravování zaměstnanců	běžné
125	ostatni vynosy	účty	+64823	Ost.p.v.- provize,BENEFIT prog.CABAslev	běžné
125	ostatni vynosy	účty	+64830	Ost.p.v.- osvob.	běžné
125	ostatni vynosy	účty	+64831	Ost.p.v.- Toll Collect (Jihotrans)	běžné
125	ostatni vynosy	účty	+64832	Ost.p.v.- vracene soudni poplatky	běžné
125	ostatni vynosy	účty	+64840	Ost.p.v.- nahrada skody pojist.(PZZ)	běžné
125	ostatni vynosy	účty	+64841	Ost.p.v.- inventurni rozdily	běžné
125	ostatni vynosy	účty	+64842	Ost.p.v.- nahrada skody (ucet 548/402	běžné
125	ostatni vynosy	účty	+64843	Ost.p.v.- vyřízení reklamace SBS	běžné
125	ostatni vynosy	účty	+64845	Ost.p.v.- ocen.rozdil k nabyt.maj.	běžné
125	ostatni vynosy	účty	+64850	Ost.p.v.- vracena MWST	běžné
125	ostatni vynosy	účty	+64860	Ost.prov.vyn.	běžné
125	ostatni vynosy	účty	+64890	Ost.prov.vyn.- korekce leas.98	běžné
125	ostatni vynosy	účty	+64899	Ostatni provozni vynosy - nedaňové	běžné
125	ostatni vynosy	účty	+69710	Prevod provoznich vynosu	běžné
126	zuct. zakon. rezerv	účty	+65210	Zuctovani zakon.rezerv	běžné
127	zuct. ost. rezerv	účty	+65410	Zuctovani ost.rezerv	běžné
127	zuct. ost. rezerv	účty	+68410	Zuctovani rezerv	běžné
128	* Provozni vynosy	mezisoučet	+111.2	mezisoučet	běžné
128	* Provozni vynosy	mezisoučet	+115	mezisoučet	běžné
128	* Provozni vynosy	mezisoučet	+116	mezisoučet	běžné
128	* Provozni vynosy	mezisoučet	+119	mezisoučet	běžné
128	* Provozni vynosy	mezisoučet	+122	mezisoučet	běžné
128	* Provozni vynosy	mezisoučet	+123	mezisoučet	běžné
128	* Provozni vynosy	mezisoučet	+124.1	mezisoučet	běžné
128	* Provozni vynosy	mezisoučet	+125	mezisoučet	běžné
128	* Provozni vynosy	mezisoučet	+126	mezisoučet	běžné
128	* Provozni vynosy	mezisoučet	+127	mezisoučet	běžné
128.1	Trzby z prod.cennych pap.	účty	+66110	Trzby z prod.cen.papiru a vkladu	běžné
129	prijate uroky	účty	+66210	Uroky	běžné
129	prijate uroky	účty	+66215	Uroky - PS	běžné
129	prijate uroky	účty	+66220	Uroky - zdanene	běžné
129	prijate uroky	účty	+66230	Uroky	běžné
130	kurzove zisky	účty	+66310	Kurzove zisky	běžné
131	financni vynosy	účty	+65810	Zuct.zakon.OP - pohl.(novy blok)	běžné
131	financni vynosy	účty	+66510	Vynosy z dl.fin.majetku	běžné
131	financni vynosy	účty	+66810	Ost.fin.vyn.	běžné
131	financni vynosy	účty	+66815	Ost.fin.vyn.- PS	běžné
131	financni vynosy	účty	+69810	Prevod financnich vynosu	běžné
132	zuct. rezerv	účty	+67410	Zuctovani rezerv	běžné
133	opr.pol.k nabyt. majetku	účty	+65710	Zuct.opravky k opr.pol.k nabyt.majetku	běžné
135	mimor. vynosy	účty	+68110	Vynosy ze zmeny metody	běžné
135	mimor. vynosy	účty	+68810	Ost.mim.vyn.- inventurni rozdily	běžné

135	mimor. vynosy	účty	+68820	Ost.mim.vyn.- pojistovna	běžné
135	mimor. vynosy	účty	+68830	Ost.mim.vyn.- nahrada skody	běžné
135	mimor. vynosy	účty	+68840	Ost.mim.vyn.	běžné
135	mimor. vynosy	účty	+68841	Ost.mim.vyn.- zaokrouhl.	běžné
135	mimor. vynosy	účty	+68850	Ost.mim.vyn.- korekce leasing	běžné
135	mimor. vynosy	účty	+68890	Ost.mim.vyn.- nedanove	běžné
137	vnitropodnikove vynosy	účty	+69910	Vnitropodnikove vynosy - vnitropodnikov	běžné
137	vnitropodnikove vynosy	účty	+69920	Vnitropodnikove vynosy - za prepravu	běžné
137	vnitropodnikove vynosy	účty	+69930	Vnitropodnikove vynosy - ostatni	běžné
137.1	Převod mezi středisky	účty	+69960	Střediskové převody	běžné
137.2	Režie správy	účty	+69940	Vnitropod.vynosy - správní režie	běžné
137.3	Režie divize	účty	+69950	Vnitropod.vynosy - režie divize	běžné
138	** VYNOSY CELKEM ***	mezisoučet	+128	mezisoučet	běžné
138	** VYNOSY CELKEM ***	mezisoučet	+128.1	mezisoučet	běžné
138	** VYNOSY CELKEM ***	mezisoučet	+129	mezisoučet	běžné
138	** VYNOSY CELKEM ***	mezisoučet	+130	mezisoučet	běžné
138	** VYNOSY CELKEM ***	mezisoučet	+131	mezisoučet	běžné
138	** VYNOSY CELKEM ***	mezisoučet	+132	mezisoučet	běžné
138	** VYNOSY CELKEM ***	mezisoučet	+133	mezisoučet	běžné
138	** VYNOSY CELKEM ***	mezisoučet	+135	mezisoučet	běžné
138	** VYNOSY CELKEM ***	mezisoučet	+137	mezisoučet	běžné
138	** VYNOSY CELKEM ***	mezisoučet	+137.1	mezisoučet	běžné
138	** VYNOSY CELKEM ***	mezisoučet	+137.2	mezisoučet	běžné
138	** VYNOSY CELKEM ***	mezisoučet	+137.3	mezisoučet	běžné
141	* Hospodarsky vysledek *	mezisoučet	-69	mezisoučet	běžné
141	* Hospodarsky vysledek *	mezisoučet	+138	mezisoučet	běžné
141	* Hospodarsky vysledek *	mezisoučet	+139	mezisoučet	běžné
141	* Hospodarsky vysledek *	mezisoučet	+140	mezisoučet	běžné

Zdroj: Informační systém M Line

Příloha 2 Vzor hospodářského listu vozidla

HOSP. LIST VOZIDLA	
HLV	3C65904
(1) počet vozidel	1,00
(2) inv.číslo	6071708
(3) SPZ	3C65904
(4) typ	4219
(5) středisko	2116
(6) EVIDENČNÍ DNY	30
(7) dny v provozu	25
(8) dny v opravě	0
(9) hodiny v provozu	11 985
(10) hodiny jízdy	9 555
(11) hodiny zahraniční	
(12) hodiny N+V	1 665
(13) KILOMETRY CELKEM	10 768
(14) km doprava + KJ	10 768
(15) km doprava	10 768
(16) km KJ	0
(17) kilometry ložené	9 250
(18) kilometry P(N)	0
(19) km PAD	0
(20) vnitro PAD	0
(21) dálkové PAD	0
(22) mezinárodní PAD	0
(23) městské PAD	0
(24) režijní PAD	0
(25) km NAD	0
(26) tuzemsko NAD	0
(27) zahraniční NAD	0
(28) režijní NAD	0
(29) tuny	227
(30) tuny MV	0
(31) tuny PN	0
(32) TKM	0
(33) tunokilometry MV	0
(34) tunokilometry PN	0
(35) PHM v litrech	4 028
(36) normovaná spotřeba	3 693
(37) norm.spotřeba/100	34
(38) norma PUV	33
(39) PH/100	37
(40) cena za litr	23
(41) oleje	313
(42) pneu	0
(43) nafta	93 681
(44) opravy,materiál	3 244
(45) odpisy,leasing	30 957
(46) poplatky	31 636

(67) přímé náklady	218 533
(68) nepřímé náklady	23 535
(69) NÁKLADY CELKEM	242 069
(70) tržby přepravní	227 877
(71) *tržby nepřepravní	399
(72) *ost.provozní výnosy	2 697
(73) *finanční výnosy	995
(74) *mimořádné výnosy	0
(75) přímé výnosy	227 877
(76) nepřímé výnosy	4 091
(77) VÝNOSY CELKEM	231 968
(78) HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	-10 100
(79) podíl PN	10 784
(80) dotace	
(81) HV s podílem PN	684
(82) HV na 1 Km	-0,94
(83) oleje	0
(84) pneu	0
(85) nafta	9
(86) opravy,materiál	0
(87) odpisy,leasing	3
(88) poplatky	3
(89) služby informační	0
(90) služby	0
(91) daně,pojištění	1
(92) osobní náklady	2
(93) cestovné	2
(94) ost.provozní náklady	0
(95) finanční náklady	0
(96) mimořádné náklady	0
(97) *energie	0
(98) *opravy,materiál	0
(99) *poplatky	0
(100) *služby informační	0
(101) *služby	0
(102) *daně,pojištění	0
(103) *ost.provozní náklady	0
(104) *osobní náklady	0
(105) *cestovné	0
(106) *finanční náklady	1
(107) *mimořádné náklady	0
(108) *režijní náklady	1
(109) přímé náklady	20
(110) nepřímé náklady	2
(111) NÁKLADY CELKEM	22
(112) tržby přepravní	21
(113) *tržby nepřepravní	0
(114) *ost.provozní výnosy	0

Příloha 3 Podrobná středisková výsledovka 2006- 2008

řd	název řádku	MKD celkem			AD prav.			MHD			AD neprav.		
		1-12	1-12	1-12	1-12	1-12	1-12	1-12	1-12	1-12	1-12	1-12	1-12
		2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
1	oleje a mazadla	224 241	161 358	223 410	180 766	186 651	169 598	7 364	9 379	14 625	22 776	25 664	17 963
2	pryzovce obruce	1 285 076	1 232 286	1 384 981	713 482	761 563	1 108 259	57 530	27 909	34 055	48 684	40 688	53 015
3	mat. na opravy a udr.	2 392 019	1 851 456	1 200 273	2 621 882	2 468 077	2 512 301	106 614	176 284	291 400	337 350	261 313	153 373
4	material ostatni	619 302	624 409	553 022	1 071 518	797 961	1 202 769	18 799	38 865	77 317	38 890	79 390	56 608
4.1	material na zakazky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	nafta	34 926 721	36 143 806	43 472 066	17 497 876	17 366 664	18 998 796	1 576 217	1 521 898	1 740 422	1 826 041	1 858 436	2 207 978
6	benzin	53 989	38 213	59 663	87 275	88 471	87 289	0	0	0	0	0	0
7	ostatni paliva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	el. energie	50 606	51 743	61 458	428 118	425 013	536 102	15 182	15 523	18 437	15 182	15 523	18 437
8.1	plyn	0	0	0	7 848	0	8 000	0	0	0	0	0	0
9	para	78 845	88 085	96 010	315 799	346 469	372 464	23 654	26 426	28 803	23 654	26 426	28 803
10	voda	9 743	11 270	17 949	95 120	119 550	93 354	2 923	3 381	5 385	2 923	3 381	5 385
11	stocne	25 199	26 857	33 322	147 420	157 563	133 336	7 560	8 057	9 207	7 560	8 057	10 786
12	prodane zbozi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	opr. a udrz. vozidel	280 991	365 606	437 916	1 684 014	607 317	1 046 360	41 315	38 163	74 177	180 847	200 955	240 434
14	opravy a udrz. ostatni	34 628	12 911	39 208	258 326	266 307	111 210	10 480	4 543	21 800	0	0	0
15	cestovne tuzemske	493 986	486 299	584 390	1 358 150	1 339 644	1 335 800	121 066	147 290	129 270	102 885	102 574	101 262
16	cestovne v zahranici	6 232 940	6 851 233	7 757 016	96 832	30 552	83 575	0	0	0	127 695	245 706	243 396
17	naklady na reprezentaci	104	80	1 504	27 880	28 094	2 560	0	0	0	0	0	0
18	prispevky na zav. strav.	20 110	24 437	29 561	46 953	52 312	52 571	4 402	3 767	6 162	39	0	0
19	naklady na vzdelani	55 071	66 390	85 630	50 978	112 440	48 939	1 800	5 140	1 840	0	3 700	1 500
20	software	58 961	0	6 292	1 471	6 849	17 176	0	0	0	0	0	0
21	dopravne	4 532 319	8 348 621	3 057 724	3 956	94 445	11 335	72	0	0	156 573	263 633	160 901
21.2	podily SBS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	najemne - leasing	14 360 611	14 772 668	17 415 751	1 152 822	535 688	82 538	0	0	0	109 890	1 330 179	2 284 484
23	najemne ostatni	5 908	41 163	217 812	448 134	434 445	485 022	0	0	0	2 386	459	2 513
24	telefon	536 071	639 940	463 813	108 487	122 971	122 049	0	0	5 632	32 641	27 652	18 976
25	postovne	0	60	88	760	399	0	0	0	0	0	0	0
26	ost. sluzby tuzemske	478 366	2 564 628	2 797 418	2 191 234	2 764 638	2 863 490	62 505	55 856	74 651	75 949	178 740	240 755
27	ost. sluzby v zahranici	9 561 470	9 182 783	8 150 550	19 961	5 390	18 062	0	0	0	49 450	61 733	48 248
28	letenky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

29	* Vyrobní spotřeba	76 317 277	83 586 300	88 146 827	30 617 060	29 119 471	31 502 954	2 057 482	2 082 481	2 533 182	3 161 415	4 734 210	5 894 816
31	mzdové náklady	10 210 557	11 296 289	12 084 342	11 663 028	13 071 313	13 621 744	1 062 007	1 313 147	1 260 214	973 236	1 104 075	1 148 137
32	pojištění soc. a zdrav.	3 580 655	3 993 095	4 244 868	4 077 672	4 536 684	4 740 388	371 715	459 620	441 800	340 637	386 436	401 853
33	ostatní soc. pojištění	192 775	191 413	242 590	287 415	294 821	306 946	27 404	27 555	15 951	29 201	33 099	27 060
34	ost.soc.náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
38	dane - silniční	1 029 673	1 066 696	1 280 847	113 302	94 723	60 218	0	0	0	65 097	60 427	64 506
39	dane - nemovitosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40	dane - ostatní tuzemské	964 483	256 651	427 068	168 889	28 509	42 431	500	0	0	74 929	48 720	33 686
41	dane - ostatní zahraniční	0	6 418	300	400	0	0	0	0	0	2 416	0	1 261
45	zůst.cena prod. majetku	0	7 287	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
46	Oprav.k oc.rozd.k nab.maj	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
47	dary	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48	pokuty a penále	10 000	185 009	25 572	0	12 000	0	0	0	0	23 756	0	0
49	odpis nedobyť. pohledávek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50	ostatní provozní náklady	612 293	892 205	496 344	205 190	211 939	161 971	13 762	19 996	14 818	32 084	63 961	10 052
50.1	pojištění majetku	2 222 556	2 530 027	2 961 209	1 353 090	1 003 244	1 039 651	180 898	122 691	124 503	112 427	154 876	169 084
51	manka a škody	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
52	odpisy	1 380 338	1 552 852	2 630 404	6 350 657	8 064 807	9 107 951	588 100	711 744	711 744	15 624	31 821	38 131
53	zákonné rezervy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
54	ostatní rezervy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
54.1	opravné položky k pohl.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
54.2	opravné položky k mater.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
55	* PROVOZNÍ NAKLADY	96 520 607	105 564 241	112 540 371	54 836 703	56 437 512	60 584 254	4 301 868	4 737 235	5 102 213	4 830 821	6 617 625	7 788 586
55.1	Prodané cenné papíry	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
56	uroky	0	0	0	0	23 544	341 397	0	0	0	0	0	0
57	kurzové ztráty	412 596	1 288 883	1 762 971	247	7	1 111	0	0	0	20 150	22 872	39 931
58	pojištění fin.investic	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
59	bankovní výlohy	121 726	126 320	103 743	47 495	30 045	22 370	0	0	0	1 447	383	1 502
60	ostatní finanční náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
61	rezerva na kurz.ztráty	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
63	dan z příjmu za bez. cinn	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
64	** BEZNE NAKLADY	97 054 929	106 979 444	114 407 085	54 884 444	56 491 108	60 949 132	4 301 868	4 737 235	5 102 213	4 852 419	6 640 879	7 830 019
66	mimorádné náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
68	vnitropodnikové náklady	2 901 731	2 943 818	3 392 560	5 181 755	4 437 192	5 539 858	290 892	232 551	390 093	362 201	540 125	335 502

68.1	Převod mezi středisky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
68.2	Režie správy	3 611 000	4 116 000	4 116 000	4 167 000	4 561 000	4 561 000	361 000	442 000	442 000	321 000	385 000	385 000
68.3	Režie divize	730 627	780 487	855 155	656 912	696 507	742 304	61 105	65 554	63 376	45 829	57 353	60 639
69	*** NAKLADY CELKEM	104 298	114 819	122 770	64 890 110	66 185 807	71 792 295	5 014 866	5 477 339	5 997 681	5 581 448	7 623 357	8 611 159
		287	750	800									
101	trzby ND tuz.	5 826 444	4 689 122	4 482 918	0	0	0	0	0	0	0	0	0
102	trzby nakl. dopr. zahr.	91 683 478	103 217 761	106 244 179	0	22 466	20 044	0	0	0	0	45 042	27 592
102.1	trzby spedice	4 688 950	9 224 314	3 147 288	0	0	0	0	0	0	0	0	0
102.2	trzby nakl.dopr. - SBS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
102.3	trzby - podily SBS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
102.4	trzby - skladné	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
103	* Nakladni doprava	102 198 872	117 131 197	113 874 385	0	22 466	20 044	0	0	0	0	45 042	27 592
104	trzby bus. dopr. zvyhod.	0	0	0	100 952	123 513	105 768	0	0	0	0	0	0
105	trzby bus dopr. zakovske	0	0	0	9 363 514	9 023 827	8 972 511	0	0	0	0	0	0
106	trzby bus dopr. obcanske	0	0	0	12 091 409	11 776 876	11 883 255	106 685	9 591	3 843	1 170 617	1 046 546	1 279 023
107	trzby bus dopr.dálková d	0	0	0	10 318 460	8 949 569	9 478 404	0	0	0	1 824 212	2 187 380	2 281 274
107.1	dotace mest	0	0	0	33 558 101	35 624 623	36 742 521	3 895 093	4 022 234	4 273 628	0	0	0
107.2	MHD	0	0	0	165 605	2 436	0	1 459 198	1 489 888	1 696 953	7 311	6 339	9 291
108	* Pravidelna doprava	0	0	0	65 598 042	65 500 843	67 182 458	5 460 976	5 521 713	5 974 424	3 002 140	3 240 266	3 569 587
109	trzby za zajezd. cinnost	0	0	0	3 628 078	3 943 447	3 776 372	56 254	352 095	58 358	4 514 923	4 422 206	4 511 018
110	* Zajezd. bus doprava	0	0	0	3 628 078	3 943 447	3 776 372	56 254	352 095	58 358	4 514 923	4 422 206	4 511 018
111	* Bus doprava celkem	0	0	0	69 226 121	69 444 290	70 958 830	5 517 230	5 873 808	6 032 782	7 517 063	7 662 472	8 080 606
111.2	trzby za zbozi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
112	trzby z pronajmu	1 200	42 000	459 500	447 833	471 095	517 322	0	0	0	0	0	0
113	trzby vyrobní cinnosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
114	trzby nevyr. cinnosti	44 004	100 267	76 924	1 620 799	1 803 611	2 074 155	20	0	3 513	2 462	25 392	19 719
115	* Trzby z cinnosti	102 244	117 273	114 410	71 294 753	71 741 462	73 570 352	5 517 250	5 873 808	6 036 294	7 519 525	7 732 906	8 127 917
		076	464	809									
116	aktivace mater. a zbozi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
119	trzby z prodeje inv. maj.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
122	pokuty a penale	0	0	0	0	0	0	300	0	0	0	0	0
123	vynosy z odeps.pohl.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
124.1	st.dotace - busy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
125	ostatni vynosy	1 878 929	1 788 565	1 444 101	500 576	702 157	659 627	115 216	82 675	81 374	165 570	130 304	213 568
126	zuct. zakon. rezerv	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

127	zuct. ost. rezerv	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
128	* Provozni vynosy	104 123 005	119 062 029	115 854 910	71 795 329	72 443 620	74 229 979	5 632 767	5 956 483	6 117 669	7 685 095	7 863 210	8 341 485
128.1	Trzby z prod.cennych pap.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
129	prijate uroky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
130	kurzove zisky	62 536	533 896	2 530 769	252	11	698	0	0	0	17 650	14 944	32 172
131	financni vynosy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
132	zuct. rezerv	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
133	opr.pol.k.nabyt. majetku	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
135	mimor. vynosy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
137	vnitropodnikove vynosy	0	16 013	0	14 010	4 730	2 140	0	0	0	0	0	0
137.1	Převod mezi středisky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
137.2	Režie správy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
137.3	Režie divize	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
138	** VYNOSEY CELKEM ***	104 185 540	119 611 938	118 385 679	71 809 591	72 448 361	74 232 818	5 632 767	5 956 483	6 117 669	7 702 745	7 878 154	8 373 657
141	* Hospodarsky vysledek *	-112 747	4 792 188	-4 385 121	6 919 481	6 262 554	2 440 523	617 901	479 144	119 988	2 121 297	254 797	-237 502

řd	název řádku	Služby celkm			správa			mim.		
		1-12	1-12	1-12	1-12	1-12	1-12	1-12	1-12	1-12
		2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
1	oleje a mazadla	13 215	17 166	9 602	1 604	5 195	1 030	0	0	0
2	pryzove obruce	21 746	8 006	5 923	17 685	20 955	15 701	0	0	0
3	mat. na opravy a udr.	1 203 452	845 558	864 410	5 538	15 622	3 550	0	0	0
4	material ostatni	703 872	1 261 476	1 101 903	386 777	595 406	249 403	0	0	0
4.1	material na zakazky	4 465 426	6 003 616	6 140 793	0	0	0	0	0	0
5	nafta	172 139	162 327	162 617	170 800	168 094	188 970	0	0	0
6	benzin	3 294	5 570	23 406	0	0	931	0	0	0
7	ostatni paliva	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	el. energie	202 423	206 973	245 830	50 606	51 743	61 458	0	0	0
8.1	plyn	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	para	315 381	352 340	384 040	78 845	88 085	96 010	0	0	0
10	voda	38 971	45 080	71 798	9 743	11 270	17 949	0	0	0
11	stocne	100 798	107 430	133 289	25 199	26 857	33 322	0	0	0
12	prodane zbozi	69 841 194	73 914 077	77 056 422	0	0	0	0	0	0

13	opr. a udrz. vozidel	1 380	11 092	3 979	0	0	0	0	0	0
14	opravy a udrz. ostatni	982 861	1 898 542	1 336 807	475 303	178 282	186 663	0	0	0
15	cestovne tuzemske	27 070	25 413	21 123	1 135	959	396	0	0	0
16	cestovne v zahranici	22 594	20 130	15 627	6 049	6 407	4 703	0	0	0
17	naklady na reprezentaci	6 516	3 047	7 779	75 958	44 351	40 516	0	0	0
18	prispevky na zav. strav.	85 875	80 183	92 230	39 940	38 967	32 232	0	0	0
19	naklady na vzdelani	70 020	92 211	27 758	65 031	48 255	47 642	0	0	0
20	software	52 164	50 763	205 831	246 613	18 055	1 030	0	0	0
21	dopravne	5 797	2 128	18 853	1 168	215	1 299	0	0	0
21.2	podily SBS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	najemne - leasing	129 596	129 596	118 796	281 039	164 577	164 577	0	0	0
23	najemne ostatni	226 170	202 746	215 515	238 175	360 475	363 440	0	0	0
24	telefon	29 006	28 000	15 086	110 499	77 942	69 201	0	0	0
25	postovne	304	20	0	123 629	146 374	170 969	0	0	0
26	ost. sluzby tuzemske	341 229	319 038	1 283 950	2 826 850	4 592 603	4 448 501	0	0	0
27	ost. sluzby v zahranici	0	0	0	173	640	0	0	0	0
28	letenky	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	* Vyrobni spotreba	79 062 493	85 792 528	89 563 369	5 238 360	6 661 329	6 199 492	0	0	0
31	mzdove naklady	4 843 845	4 838 761	5 539 976	2 440 932	2 440 918	2 222 000	0	0	0
32	pojisteni soc. a zdrav.	1 692 836	1 695 918	1 937 734	717 702	721 379	674 817	0	0	0
33	ostatni soc. pojisteni	122 336	122 424	145 057	56 486	59 854	55 140	0	0	0
34	ost.soc.naklady	0	0	0	0	50 686	0	0	0	0
38	dane - silnicni	61 959	63 232	62 311	3 672	1 875	1 912	0	0	0
39	dane - nemovitosti	0	0	0	24 257	24 259	24 259	0	0	0
40	dane - ostatni tuzemske	5 118	4 151	5 615	23 735	17 115	19 723	0	0	0
41	dane - ostatni zahranicni	0	0	0	0	0	90	0	0	0
45	zust.cena prod. majetku	0	0	0	0	0	501	3 073 728	733 575	420 323
46	Oprav.k oc.rozd.k nab.maj	0	0	0	0	0	0	0	0	0
47	dary	0	0	0	0	0	20 000	0	0	0
48	pokuty a penale	0	0	0	18 506	157	1 652	0	0	0
49	odpis nedobyt. pohledavek	0	0	0	0	0	10 032	2 976 960	-194 989	470 653
50	ostatni provozni naklady	64 143	74 605	88 761	96 825	198 283	114 243	0	0	0
50.1	pojisteni majetku	34 799	32 371	31 694	260 894	290 344	294 150	0	0	0
51	manka a skody	0	13 233	0	0	0	0	0	0	0
52	odpisy	860 791	1 097 864	1 119 674	308 035	300 777	219 288	0	0	1 940 197

53	zakonne rezervy	0	0	0	0	0	0	5 000 000	5 000 000	-86 280
54	ostatni rezervy	0	0	0	0	0	0	0	0	0
54.1	opravne polozky k pohl.	0	0	0	0	0	0	-501 557	782 613	-276 245
54.2	opravne polozky k mater.	0	0	0	0	0	0	0	170 000	0
55	* PROVOZNI NAKLADY	86 748 320	93 735 086	98 494 191	9 189 403	10 766 977	9 857 300	10 549 131	6 491 198	2 468 649
55.1	Prodane cenne papiry	0	0	0	0	0	0	0	0	0
56	uroky	0	0	0	318 963	157 419	167 472	0	0	0
57	kurzove ztraty	71	625	5 265	128 099	238 630	819 912	0	0	0
58	pojistení fin.investic	0	0	0	0	0	0	0	0	0
59	bankovni vylahy	0	0	550	152 913	116 566	96 075	0	0	0
60	ostatni financni naklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0
61	rezerva na kurz.ztraty	0	0	0	0	0	0	0	0	0
63	dan z prijmu za bez. cinn	0	0	0	2 860 500	3 897 710	1 539 548	71 960	0	0
64	** BEZNE NAKLADY	86 748 391	93 735 711	98 500 006	12 649 878	15 177 303	12 480 307	10 621 091	6 491 198	2 468 649
66	mimoradne naklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0
68	vnitropodnikove naklady	166 172	147 456	135 673	292 509	503 047	286 203	0	0	0
68.1	Převod mezi středisky	0	0	0	0	0	0	0	0	0
68.2	Režie správy	1 940 000	1 896 000	1 896 000	0	0	0	0	0	0
68.3	Režie divize	1 131 908	1 155 304	1 239 110	0	0	0	0	0	0
69	*** NAKLADY CELKEM ***	89 986 471	96 934 471	101 770 788	12 942 387	15 680 350	12 766 509	10 621 091	6 491 198	2 468 649
=====										
101	tržby ND tuz.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
102	tržby nakl. dopr. zahr.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
102.1	tržby spedice	0	0	0	0	0	0	0	0	0
102.2	tržby nakl.dopr. - SBS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
102.3	tržby - podily SBS	0	0	0	0	0	0	0	0	0
102.4	tržby - skladné	0	0	0	0	0	0	0	0	0
103	* Nakladni doprava	0	0	0	0	0	0	0	0	0
104	tržby bus. dopr. zvyhod.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
105	tržby bus dopr. zakovske	0	0	0	0	0	0	0	0	0
106	tržby bus dopr. obcanske	0	138 300	109 244	0	0	0	0	0	0
107	tržby bus dopr.dálková d	0	0	0	0	0	0	0	0	0
107.1	dotace mest	0	0	0	0	0	0	0	0	0
107.2	MHD	0	0	0	0	0	0	0	0	0
108	* Pravidelna doprava	0	138 300	109 244	0	0	0	0	0	0

109	tržby za zajezd. cinnost	0	0	0	0	0	0	0	0	0
110	* Zajezd. bus doprava	0	0	0	0	0	0	0	0	0
111	* Bus doprava celkem	0	138 300	109 244	0	0	0	0	0	0
111.2	tržby za zbozi	73 426 931	77 666 884	80 923 203	0	0	0	0	0	0
112	tržby z pronajmu	127 751	92 991	117 228	1 050 000	1 064 000	1 064 000	0	0	0
113	tržby vyrobni cinnosti	8 048 094	9 654 649	10 449 006	0	0	0	0	0	0
114	tržby nevyr. cinnosti	388 883	425 264	507 291	4 901	4 186	2 951	0	0	0
115	* Tržby z cinnosti	8 564 728	10 311 205	11 182 768	1 054 901	1 068 186	1 066 951	0	0	0
116	aktivace mater. a zbozi	1 150 851	553 054	257 992	0	0	0	0	0	0
119	tržby z prodeje inv. maj.	0	0	0	0	0	7 177	3 910 885	7 380 001	6 514 560
122	pokuty a penale	0	0	0	2 400	3 842	2 006	245 000	0	0
123	vynosy z odeps.pohl.	0	0	0	0	0	0	0	0	3 984
124.1	st.dotace - busy	0	0	0	0	0	0	0	0	0
125	ostatni vynosy	1 436	85 864	546	76 764	135 396	169 559	4 397 222	4 108 716	4 108 716
126	zuct. zakon. rezerv	0	0	0	0	0	0	0	0	0
127	zuct. ost. rezerv	0	0	0	0	0	0	0	0	0
128	* Provozni vynosy	83 143 946	88 617 007	92 364 510	1 134 065	1 207 423	1 245 693	8 553 107	11 488 717	10 627 260
128.1	Tržby z prod.cennych pap.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
129	prijate uroky	0	0	0	25 883	247 379	135 304	0	0	0
130	kurzove zisky	36	954	431	24 613	119 362	134 993	0	0	0
131	financni vynosy	0	0	0	44 990	22 633	20 001	0	0	0
132	zuct. rezerv	0	0	0	0	0	0	0	0	0
133	opr.pol.k nabyt. majetku	0	0	0	0	0	0	0	0	0
135	mimor. vynosy	0	0	0	0	0	0	0	0	0
137	vnitropodnikove vynosy	9 195 505	8 786 791	10 078 897	0	0	0	0	0	0
137.1	Převod mezi středisky	0	0	0	0	0	0	0	0	0
137.2	Režie správy	0	0	0	10 400 000	11 400 000	11 400 000	0	0	0
137.3	Režie divize	0	0	0	0	0	0	0	0	0
138	** VYNOSEY CELKEM ***	92 339 487	97 404 751	102 443 838	11 629 552	12 996 798	12 935 992	8 553 107	11 488 717	10 627 260
141	* Hospodarsky vysledek *	2 353 017	470 280	673 050	-1 312 835	-2 683 552	169 483	-2 067 983	4 997 519	8 158 611

Priloha 4 Výkaz zisku a ztráty 2006 - 2008 společnosti XXX, a.s.

Výkaz zisku a ztráty 2006 - 2008 společnosti XXX, a.s.				
Položka	č.ř.	2008	2007	2006
I. Tržby za prodej zboží	01	80 923	77 667	73 427
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	02	77 056	73 914	69 841
+ OBCHODNÍ MARŽE	03	3867	3753	3586
II. Výkony	04	215 037	214 865	197 751
1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	214 779	214 312	196 600
2. Změna stavu zásob vlastní výroby	06	0	0	0
3. Aktivace	07	258	553	1 151
B. Výkonová spotřeba	08	147 543	138 775	127 259
1. Spotřeba materiálu a energie	09	86 803	76 977	74 935
2. Služby	10	60 740	61 798	52 324
+ PŘIDANÁ HODNOTA	11	71 361	79 843	74 078
C. Osobní náklady	12	51 687	48 998	44 939
1. Mzdové náklady	13	37 200	35 239	32 295
2. Odměny členům orgánů spol. a družstva	14	383	390	390
3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	13 873	13 099	12 037
4. Sociální náklady	16	231	270	217
D. Daně a poplatky	17	2 035	1 680	2 559
E. Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	15 847	11 843	9 587
III. Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	6 522	7 380	3 911
1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	6 522	7 380	3 911
2. Tržby z prodeje materiálu	21		0	0
F. Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	421	741	3 074
1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	421	741	3 074
2. Prodaný materiál	24		0	0
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přístích období	25	-32	5 464	6 647
26			0	0
IV. Ostatní provozní výnosy	27	6 847	7 231	7 444
H. Ostatní provozní náklady	28	5 785	6 190	6 162
V. Převod provozních výnosů	29			
I. Převod provoz. nákladů	30			
* PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODÁŘENÍ	30	8 987	19 538	12 465
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31			
J. Prodané cenné papíry a podíly	32			
VII. Výnosy z dl. finančního majetku	33	0	0	0
1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		0	0
2. Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	35			
3. Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	36			
VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37			0
K. Náklady z finančního majetku	38			
IX. Výnosy z přecenění CP a derivátů	39			
L. Náklady z přecenění CP derivátů	40			
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		0	0
X. Výnosové úroky	42	135	247	26
N. Nákladové úroky	43	509	181	319
XI. Ostatní finanční výnosy	44	2 719	692	150
O. Ostatní finanční náklady	45	2 853	1 824	885
XII. Převod finančních výnosů	46			
P. Převod finančních nákladů	47			
* FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODÁŘENÍ	48	-508	-1 066	-1 028
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	49	1 540	3 898	2 932
1. splatná	50	1 079	2 956	2 263
2. odložená	51	461	942	669
** VÝSLEDEK HOSPODÁŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	52	6 939	14 574	8 505
XIII. Mimořádné výnosy	53			
R. Mimořádné náklady	54			
S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55			
1. splatná	56			
2. odložená	57			
* MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODÁŘENÍ	58	0	0	0
T. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	59			
*** Výsledek hospodaření za účetní období	60	6 939	14 574	8 505
Výsledek hospodaření před zdaněním	61	8 479	18 472	11 437

Zdroj: CD (Kislingerová, 2007)

Príloha 5 Rozvaha 2006 - 2008 spoločnosti XXX, a.s.

R O Z V A H A 2006 - 2008 spoločnosti XXX a.s.		2008	2007	2006	
Aktiva k 31.12. (tis. Kč)		Č.f.	Netto	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	001	131 558	131 865	120 715
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL	002			
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	003	79 022	71 733	61 678
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	107
1.	Zřizovací výdaje	005			
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			107
3.	Software	007	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	008			
5.	Goodwill	009			
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			
7.	Nedokončený dlouh. nehmotný majetek	011	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	79 022	71 733	61 571
1.	Pozemky	014	4 043	3 970	3 970
2.	Stavby	015	38 013	37 059	38 193
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	016	67 037	63 657	57 563
4.	Pěstítkelské celky trvalých porostů	017	0		
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018	0		
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	515	396	557
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	020	230	1 242	321
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	021	0	333	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	-30 816	-34 924	-39 033
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	0	0	0
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	026	0		
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	027	0		
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030			
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	031	49 510	57 345	54 174
C.I.	Zásoby	032	8 528	9 015	7 750
1.	Materiál	033	8 528	9 015	7 750
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0
3.	Výrobky	035	0	0	0
4.	Zvířata	036			
5.	Zboží	037	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038			
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	039	205	0	0
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040		0	0
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	041			
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem	042			
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043			
5.	Dohadné účty aktivní	044			
6.	Jiné pohledávky	045	205	0	0
7.	Odložená daňová pohledávka	046			
C.III.	Krátkodobé pohledávky	047	38 617	39 064	33 527
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	32 964	33 503	28 558
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	049	0	0	0
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem	051	0		
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0		
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0		
6.	Stát - daňové pohledávky	054	4 280	3 446	3 607
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	055	1 190	1 122	1 002
8.	Dohadné účty aktivní	056	183	739	202
9.	Jiné pohledávky	057	0	254	158
C.IV.	Finanční majetek	058	2 160	9 266	12 897
1.	Peníze	059	507	7 889	904
2.	Účty v bankách	060	1 653	1 377	11 993
3.	Krátkodobý finanční majetek	061			
4.	Požizovaný krátkodobý majetek	062			
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	063	3 026	2 787	4 863
D.I.	Časové rozlišení	064	3 026	2 787	4 863
1.	Náklady příštích období	065	3 026	2 787	4 863
2.	Komplexní náklady příštích období	066			
3.	Příjmy příštích období	067	0		

PASIVA		Č.ř.	2008	2007	2006
PASIVA CELKEM		068	131 558	131 865	120 715
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	069	58 141	53 051	40 430
A.I.	Základní kapitál	070	10 000	10 000	10 000
1.	Základní kapitál	071	10 000	10 000	10 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	072			0
3.	Změny vlastního kapitálu	073			
A.II.	Kapitálové fondy	074	0	0	0
1.	Emisní ážio	075	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	076	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	077		0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	078			
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	079	4 879	4 340	3 576
1.	Zákonný rezervní fond	080	2 000	1 902	1 477
2.	Statutární a ostatní fondy	081	2 879	2 438	2 099
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	082	36 323	24 138	18 349
1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	36 323	24 138	18 349
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	084			
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	6 939	14 573	8 505
B.	CIZÍ ZDROJE	086	69 447	73 734	74 111
B.I.	Rezervy	087	10 993	12 958	7 191
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088	9 914	10 000	5 000
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	089	1 079		
3.	Rezerva na daň z příjmů	090		2 958	2 191
4.	Ostatní rezervy	091			0
B.II.	Dlouhodobé závazky	092	28 785	20 576	29 831
1.	Závazky z obchodních vztahů	093	20 844		0
2.	Závazky k ovládanými a řízenými osobami	094			
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	095			
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení	096			
5.	Přijaté zálohy	097			
6.	Vydané dluhopisy	098			
7.	Směnky k úhradě	099			
8.	Dohadné účty pasivní	100	994		
9.	Jiné závazky	101	34	14 123	24 320
10.	Odložený daňový závazek	102	6 913	6 453	5 511
B.III.	Krátkodobé závazky	103	16 339	32 285	33 546
1.	Závazky z obchodních vztahů	104	11 804	27 087	28 255
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	105		0	0
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	106			
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení	107	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	108	2 765	2 542	2 422
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	1 367	1 272	1 173
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	373	415	317
8.	Přijaté zálohy	111	30	33	16
9.	Vydané dluhopisy	112			
10.	Dohadné účty pasivní	113	0	866	1 277
11.	Jiné závazky	114	0	70	86
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	115	13 330	7 915	3 543
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	8 573	4 836	1 963
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117	4 757	3 079	1 580
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118			
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	119	3 970	5 080	6 174
C.I.	Časové rozlišení	120	3 970	5 080	6 174
1.	Výdaje příštích období	121	0	0	0
2.	Výnosy příštích období	122	3 970	5 080	6 174

Zdroj: CD (Kislingerová, 2007)

Příloha 6 Vertikální analýza podrobné střediskové výsledovky – 1. část

řd	název řádku	MKD				AD prav.				MHD				AD neprav			
		Časový rozbor (absolutní a relativní rozdíly)				Časový rozbor (absolutní a relativní rozdíly)				Časový rozbor (absolutní a relativní rozdíly)				Časový rozbor (absolutní a relativní rozdíly)			
		2007		2008		2007		2008		2007		2008		2007		2008	
1	oleje a mazadla	-62 884	-28%	62 052	38%	5 885	3%	-17 053	-9%	2 016	27%	5 246	56%	2 888	13%	-7 702	-30%
2	pryzovne obruce	-52 790	-4%	152 694	12%	48 081	7%	346 695	46%	-29 621	-51%	6 147	22%	-7 996	-16%	12 327	30%
3	mat. na opravy a udr.	-540 563	-23%	-651 183	-35%	-153 805	-6%	44 224	2%	69 669	65%	115 116	65%	-76 037	-23%	-107 941	-41%
4	material ostatni	5 106	1%	-71 387	-11%	-273 557	-26%	404 808	51%	20 066	107%	38 452	99%	40 500	104%	-22 783	-29%
4.1	material na zakazky	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
5	nafta	1 217 085	3%	7 328 260	20%	-131 212	-1%	1 632 132	9%	-54 318	-3%	218 523	14%	32 395	2%	349 543	19%
6	benzin	-15 776	-29%	21 450	56%	1 197	1%	-1 182	-1%	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
7	ostatni paliva	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
8	el. energie	1 137	2%	9 714	19%	-3 105	-1%	111 089	26%	341	2%	2 914	19%	341	2%	2 914	19%
8.1	plyn	0	NA	0	NA	-7 848	-100%	8 000	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
9	para	9 240	12%	7 925	9%	30 670	10%	25 995	8%	2 772	12%	2 378	9%	2 772	12%	2 378	9%
10	voda	1 527	16%	6 680	59%	24 430	26%	-26 195	-22%	458	16%	2 004	59%	458	16%	2 004	59%
11	stocne	1 658	7%	6 465	24%	10 143	7%	-24 227	-15%	497	7%	1 150	14%	497	7%	2 729	34%
12	prodane zboží	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
13	opr. a udrz. vozidel	84 615	30%	72 311	20%	-1 076 697	-64%	439 043	72%	-3 152	-8%	36 013	94%	20 109	11%	39 478	20%
14	opravy a udrz. ostatni	-21 718	-63%	26 297	204%	7 981	3%	-155 097	-58%	-5 936	-57%	17 257	380%	0	NA	0	NA
15	cestovne tuzemske	-7 687	-2%	98 091	20%	-18 506	-1%	-3 844	0%	26 224	22%	-18 020	-12%	-311	0%	-1 312	-1%
16	cestovne v zahranici	618 293	10%	905 783	13%	-66 280	-68%	53 023	174%	0	NA	0	NA	118 011	92%	-2 309	-1%
17	naklady na reprezentaci	-24	-23%	1 424	1780%	214	1%	-25 534	-91%	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
18	prispevky na zav. strav.	4 327	22%	5 124	21%	5 359	11%	259	0%	-635	-14%	2 395	64%	-39	-100%	0	NA
19	naklady na vzdeleni	11 319	21%	19 240	29%	61 462	121%	-63 501	-56%	3 340	186%	-3 300	-64%	3 700	NA	-2 200	-59%
20	software	-58 961	-100%	6 292	NA	5 378	366%	10 327	151%	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
21	dopravne	3 816 301	84%	-5 290 897	-63%	90 489	2287%	-83 110	-88%	-72	-100%	0	NA	107 060	68%	-102 732	-39%
21.2	podily SBS	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
22	najemne - leasing	412 056	3%	2 643 084	18%	-617 134	-54%	-453 150	-85%	0	NA	0	NA	1 220 289	1110%	954 305	72%
23	najemne ostatni	35 255	597%	176 649	429%	-13 689	-3%	50 577	12%	0	NA	0	NA	-1 927	-81%	2 054	448%
24	telefon	103 869	19%	-176 127	-28%	14 484	13%	-921	-1%	0	NA	5 632	NA	-4 989	-15%	-8 676	-31%
25	postovne	60	NA	28	47%	-362	-48%	-399	-100%	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA

26	ost. sluzby tuzemske	2 086 262	436%	232 790	9%	573 404	26%	98 852	4%	-6 649	-11%	18 796	34%	102 791	135%	62 014	35%
27	ost. sluzby v zahranici	-378 686	-4%	-1 032 233	-11%	-14 570	-73%	12 672	235%	0	NA	0	NA	12 283	25%	-13 485	-22%
28	letenky	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
29	* Vyrobní spotřeba	7 269 023	10%	4 560 527	5%	-1 497 589	-5%	2 383 482	8%	25 000	1%	450 701	22%	1 572 795	50%	1 160 606	25%
31	mzdove naklady	1 085 732	11%	788 053	7%	1 408 285	12%	550 431	4%	251 140	24%	-52 933	-4%	130 839	13%	44 062	4%
32	pojistení soc. a zdrav.	412 440	12%	251 773	6%	459 012	11%	203 704	4%	87 905	24%	-17 820	-4%	45 799	13%	15 417	4%
33	ostatní soc. pojisteni	-1 362	-1%	51 177	27%	7 406	3%	12 125	4%	151	1%	-11 604	-42%	3 898	13%	-6 039	-18%
34	ost.soc.naklady	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
38	dane - silnicni	37 023	4%	214 151	20%	-18 579	-16%	-34 505	-36%	0	NA	0	NA	-4 671	-7%	4 079	7%
39	dane - nemovitosti	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
40	dane - ostatni tuzemske	-707 832	-73%	170 417	66%	-140 380	-83%	13 922	49%	-500	-100%	0	NA	-26 208	-35%	-15 034	-31%
41	dane - ostatni zahranicni	6 418	NA	-6 118	-95%	-400	-100%	0	NA	0	NA	0	NA	-2 416	-100%	1 261	NA
45	zúst.cena prod. majetku	7 287	NA	-7 287	-100%	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
46	Oprav.k oc.rozd.k nab.maj	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
47	dary	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
48	pokuty a penale	175 009	1750%	-159 437	-86%	12 000	NA	-12 000	-100%	0	NA	0	NA	-23 756	-100%	0	NA
49	odpis nedobyt. pohledavek	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
50	ostatni provozni naklady	279 911	46%	-395 861	-44%	6 750	3%	-49 968	-24%	6 234	45%	-5 178	-26%	31 877	99%	-53 908	-84%
50.1	pojistení majetku	307 471	14%	431 182	17%	-349 846	-26%	36 407	4%	-58 207	-32%	1 812	1%	42 449	38%	14 208	9%
51	manka a skody	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
52	odpisy	172 514	12%	1 077 552	69%	1 714 150	27%	1 043 144	13%	123 644	21%	0	0%	16 197	104%	6 310	20%
53	zakonne rezervy	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
54	ostatni rezervy	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
54.1	opravne položky k pohl.	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
54.2	opravne položky k mater.	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
55	* PROVOZNI NAKLADY	9 043 634	9%	6 976 130	7%	1 600 809	3%	4 146 743	7%	435 367	10%	364 978	8%	1 786 803	37%	1 170 961	18%
55.1	Prodane cenne papiry	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
56	uroky	0	NA	0	NA	23 544	NA	317 853	1350%	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
57	kurzove ztraty	876 287	212%	474 087	37%	-239	-97%	1 103	15284%	0	NA	0	NA	2 722	14%	17 059	75%
58	pojistení fin.investic	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
59	bankovni vylohy	4 594	4%	-22 576	-18%	-17 450	-37%	-7 675	-26%	0	NA	0	NA	-1 065	-74%	1 119	293%
60	ostatni financni naklady	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA

61	rezerva na kurz.ztraty	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
63	dan z prijmu za bez. cinn	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
64	** BEZNE NAKLADY	9 924 515	10%	7 427 641	7%	1 606 664	3%	4 458 024	8%	435 367	10%	364 978	8%	1 788 461	37%	1 189 139	18%
66	mimoradne naklady	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
68	vnitropodnikove naklady	42 087	1%	448 741	15%	-744 563	-14%	1 102 666	25%	-58 342	-20%	157 542	68%	177 924	49%	-204 623	-38%
68.1	Převod mezi středisky	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
68.2	Režie správy	505 000	14%	0	0%	394 000	9%	0	0%	81 000	22%	0	0%	64 000	20%	0	0%
68.3	Režie divize	49 860	7%	74 668	10%	39 596	6%	45 797	7%	4 449	7%	-2 178	-3%	11 524	25%	3 286	6%
69	*** NAKLADY CELKEM ***	10 521 463	10%	7 951 050	7%	1 295 697	2%	5 606 488	8%	462 473	9%	520 342	9%	2 041 909	37%	987 802	13%
=====																	
101	trzby ND tuz.	-1 137 321	-20%	-206 205	-4%	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
102	trzby nakl. dopr. zahr.	11 534 282	13%	3 026 418	3%	22 466	NA	-2 422	-11%	0	NA	0	NA	45 042	NA	-17 450	-39%
102.1	trzby spedice	4 535 364	97%	-6 077 025	-66%	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
102.2	trzby nakl.dopr. - SBS	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
102.3	trzby - podily SBS	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
102.4	trzby - skladné	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
103	* Nakladni doprava	14 932 325	15%	-3 256 812	-3%	22 466	NA	-2 422	-11%	0	NA	0	NA	45 042	NA	-17 450	-39%
104	trzby bus. dopr. zvyhod.	0	NA	0	NA	22 560	22%	-17 745	-14%	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
105	trzby bus dopr. zakovske	0	NA	0	NA	-339 687	-4%	-51 317	-1%	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
106	trzby bus dopr. obcanske	0	NA	0	NA	-314 533	-3%	106 379	1%	-97 094	-91%	-5 748	-60%	-124 070	-11%	232 477	22%
107	trzby bus dopr.dálková d	0	NA	0	NA	-1 368 891	-13%	528 835	6%	0	NA	0	NA	363 168	20%	93 894	4%
107.1	dotace mest	0	NA	0	NA	2 066 522	6%	1 117 898	3%	127 141	3%	251 394	6%	0	NA	0	NA
107.2	MHD	0	NA	0	NA	-163 169	-99%	-2 436	-100%	30 690	2%	207 065	14%	-972	-13%	2 951	47%
108	* Pravidelna doprava	0	NA	0	NA	-97 199	0%	1 681 615	3%	60 737	1%	452 711	8%	238 126	8%	329 322	10%
109	trzby za zajezd. cinnost	0	NA	0	NA	315 368	9%	-167 075	-4%	295 841	526%	-293 737	-83%	-92 716	-2%	88 812	2%
110	* Zajezd. bus doprava	0	NA	0	NA	315 368	9%	-167 075	-4%	295 841	526%	-293 737	-83%	-92 716	-2%	88 812	2%
111	* Bus doprava celkem	0	NA	0	NA	218 169	0%	1 514 540	2%	356 578	6%	158 974	3%	145 409	2%	418 134	5%
111.2	trzby za zboží	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
112	trzby z pronajmu	40 800	3400%	417 500	994%	23 262	5%	46 227	10%	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
113	trzby vyrobní cinnosti	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA

114	tržby nevyr. cinnosti	56 264	128%	-23 343	-23%	182 812	11%	270 544	15%	-20	-100%	3 513	NA	22 930	931%	-5 673	-22%
115	* Tržby z cinnosti	15 029 388	15%	-2 862 655	-2%	446 709	1%	1 828 890	3%	356 558	6%	162 487	3%	213 381	3%	395 012	5%
116	aktivace mater. a zboží	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
119	tržby z prodeje inv. maj.	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
122	pokuty a penále	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	-300	-100%	0	NA	0	NA	0	NA
123	vynosy z odeps.pohl.	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
124.1	st.dotace - busy	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
125	ostatni vynosy	-90 364	-5%	-344 464	-19%	201 581	40%	-42 530	-6%	-32 541	-28%	-1 301	-2%	-35 266	-21%	83 264	64%
126	zuct. zakon. rezerv	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
127	zuct. ost. rezerv	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
128	* Provozni vynosy	14 939 024	14%	-3 207 119	-3%	648 290	1%	1 786 360	2%	323 717	6%	161 186	3%	178 115	2%	478 275	6%
128.1	Tržby z prod.cennych pap.	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
129	prijate uroky	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
130	kurzove zisky	471 360	754%	1 996 873	374%	-240	-96%	687	6068%	0	NA	0	NA	-2 705	-15%	17 227	115%
131	financni vynosy	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
132	zuct. rezerv	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
133	opr.pol.k nabyt. majetku	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
135	mimor. vynosy	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
137	vnitropodnikove vynosy	16 013	NA	-16 013	-100%	-9 280	-66%	-2 590	-55%	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
137.1	Převod mezi středisky	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
137.2	Režie správy	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
137.3	Režie divize	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
138	** VYNOSY CELKEM ***	15 426 397	15%	-1 226 259	-1%	638 770	1%	1 784 457	2%	323 717	6%	161 186	3%	175 410	2%	495 503	6%
141	* Hospodarsky vysledek *	4 904 935	-4350%	-9 177 309	-192%	-656 927	-9%	-3 822 031	-61%	-138 757	-22%	-359 156	-75%	-1 866 499	-88%	-492 299	-193%

Zdroj: Autor

Příloha 7 Horizontální analýza podrobné střediskové výsledovky - 2. část

řd	název řádku	Služby				Správa				Min.			
		Časový rozbor (absolutní a relativní rozdíly)				Časový rozbor (absolutní a relativní rozdíly)				Časový rozbor (absolutní a relativní rozdíly)			
		2007		2008		2007		2008		2007		2008	
1	oleje a mazadla	3 951	30%	-7 564	-44%	3 590	224%	-4 165	-80%	0	NA	0	NA
2	pryzkove obruce	-13 739	-63%	-2 084	-26%	3 270	18%	-5 254	-25%	0	NA	0	NA
3	mat. na opravy a udr.	-357 893	-30%	18 851	2%	10 084	182%	-12 072	-77%	0	NA	0	NA
4	material ostatni	557 603	79%	-159 573	-13%	208 629	54%	-346 003	-58%	0	NA	0	NA
4.1	material na zakazky	1 538 191	34%	137 177	2%	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
5	nafta	-9 812	-6%	290	0%	-2 707	-2%	20 876	12%	0	NA	0	NA
6	benzin	2 276	69%	17 837	320%	0	NA	931	NA	0	NA	0	NA
7	ostatni paliva	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
8	el. energie	4 550	2%	38 858	19%	1 137	2%	9 714	19%	0	NA	0	NA
8.1	plyn	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
9	para	36 960	12%	31 700	9%	9 240	12%	7 925	9%	0	NA	0	NA
10	voda	6 109	16%	26 718	59%	1 527	16%	6 680	59%	0	NA	0	NA
11	stocne	6 632	7%	25 860	24%	1 658	7%	6 465	24%	0	NA	0	NA
12	prodane zbozi	4 072 883	6%	3 142 345	4%	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
13	opr. a udrz. vozidel	9 712	704%	-7 112	-64%	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
14	opravy a udrz. ostatni	915 681	93%	-561 735	-30%	-297 021	-62%	8 381	5%	0	NA	0	NA
15	cestovne tuzemske	-1 657	-6%	-4 290	-17%	-177	-16%	-563	-59%	0	NA	0	NA
16	cestovne v zahranici	-2 464	-11%	-4 503	-22%	357	6%	-1 704	-27%	0	NA	0	NA
17	naklady na reprezentaci	-3 469	-53%	4 732	155%	-31 607	-42%	-3 835	-9%	0	NA	0	NA
18	prispevky na zav. strav.	-5 692	-7%	12 047	15%	-974	-2%	-6 735	-17%	0	NA	0	NA
19	naklady na vzdelani	22 191	32%	-64 453	-70%	-16 776	-26%	-613	-1%	0	NA	0	NA
20	software	-1 401	-3%	155 067	305%	-228 558	-93%	-17 025	-94%	0	NA	0	NA
21	dopravne	-3 669	-63%	16 725	786%	-953	-82%	1 083	503%	0	NA	0	NA
21.2	podily SBS	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
22	najemne - leasing	0	0%	-10 800	-8%	-116 463	-41%	0	0%	0	NA	0	NA
23	najemne ostatni	-23 425	-10%	12 769	6%	122 300	51%	2 964	1%	0	NA	0	NA
24	telefon	-1 006	-3%	-12 913	-46%	-32 557	-29%	-8 741	-11%	0	NA	0	NA
25	postovne	-284	-93%	-20	-100%	22 745	18%	24 594	17%	0	NA	0	NA
26	ost. sluzby tuzemske	-22 191	-7%	964 911	302%	1 765 753	62%	-144 102	-3%	0	NA	0	NA
27	ost. sluzby v zahranici	0	NA	0	NA	467	271%	-640	-100%	0	NA	0	NA

28	letenky	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
29	* Vyrobni spotreba	6 730 036	9%	3 770 841	4%	1 422 970	27%	-461 837	-7%	0	NA	0	NA
31	mzdove naklady	-5 084	0%	701 215	14%	-14	0%	-218 918	-9%	0	NA	0	NA
32	pojisteni soc. a zdrav.	3 082	0%	241 816	14%	3 677	1%	-46 562	-6%	0	NA	0	NA
33	ostatni soc. pojisteni	88	0%	22 633	18%	3 368	6%	-4 714	-8%	0	NA	0	NA
34	ost.soc.naklady	0	NA	0	NA	50 686	NA	-50 686	-100%	0	NA	0	NA
38	dane - silnicni	1 273	2%	-920	-1%	-1 797	-49%	37	2%	0	NA	0	NA
39	dane - nemovitosti	0	NA	0	NA	2	0%	0	0%	0	NA	0	NA
40	dane - ostatni tuzemske	-967	-19%	1 464	35%	-6 621	-28%	2 609	15%	0	NA	0	NA
41	dane - ostatni zahranicni	0	NA	0	NA	0	NA	90	NA	0	NA	0	NA
45	zust.cena prod. majetku	0	NA	0	NA	0	NA	501	NA	-2 340 153	-76%	-313 252	-43%
46	Oprav.k oc.rozd.k nab.maj	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
47	dary	0	NA	0	NA	0	NA	20 000	NA	0	NA	0	NA
48	pokuty a penale	0	NA	0	NA	-18 349	-99%	1 495	952%	0	NA	0	NA
49	odpis nedobyt. pohledavek	0	NA	0	NA	0	NA	10 032	NA	-3 171 949	-107%	665 642	-341%
50	ostatni provozni naklady	10 461	16%	14 157	19%	101 459	105%	-84 040	-42%	0	NA	0	NA
50.1	pojisteni majetku	-2 429	-7%	-677	-2%	29 451	11%	3 806	1%	0	NA	0	NA
51	manka a skody	13 233	NA	-13 233	-100%	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
52	odpisy	237 073	28%	21 810	2%	-7 258	-2%	-81 489	-27%	0	NA	1 940 197	NA
53	zakonne rezervy	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	0%	-5 086 280	-102%
54	ostatni rezervy	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
54.1	opravne polozky k pohl.	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	1 284 170	-256%	-1 058 857	-135%
54.2	opravne polozky k mater.	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	170 000	NA	-170 000	-100%
55	* PROVOZNI NAKLADY	6 986 766	8%	4 759 105	5%	1 577 574	17%	-909 677	-8%	-4 057 932	-38%	-4 022 549	-62%
55.1	Prodane cenne papiry	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
56	uroky	0	NA	0	NA	-161 543	-51%	10 053	6%	0	NA	0	NA
57	kurzove zraty	554	784%	4 640	743%	110 531	86%	581 281	244%	0	NA	0	NA
58	pojisteni fin.investic	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
59	bankovni vylohy	0	NA	550	NA	-36 346	-24%	-20 491	-18%	0	NA	0	NA
60	ostatni financni naklady	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
61	rezerva na kurz.zraty	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
63	dan z prijmu za bez. cinn	0	NA	0	NA	1 037 210	36%	-2 358 162	-61%	-71 960	-100%	0	NA
64	** BEZNE NAKLADY	6 987 320	8%	4 764 295	5%	2 527 425	20%	-2 696 996	-18%	-4 129 892	-39%	-4 022 549	-62%
66	mimoradne naklady	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
68	vnitropodnikove naklady	-18 716	-11%	-11 783	-8%	210 538	72%	-216 844	-43%	0	NA	0	NA

68.1	Převod mezi středisky	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
68.2	Režie správy	-44 000	-2%	0	0%	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
68.3	Režie divize	23 396	2%	83 806	7%	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
69	*** NAKLADY CELKEM ***	6 948 000	8%	4 836 317	5%	2 737 963	21%	-2 913 840	-19%	-4 129 892	-39%	-4 022 549	-62%
=====													
101	tržby ND tuz.	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
102	tržby nakl. dopr. zahr.	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
102.1	tržby spedice	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
102.2	tržby nakl.dopr. - SBS	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
102.3	tržby - podily SBS	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
102.4	tržby - skladné	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
103	* Nakladní doprava	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
104	tržby bus. dopr. zvyhod.	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
105	tržby bus dopr. zakovske	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
106	tržby bus dopr. obcanske	138 300	NA	-29 056	-21%	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
107	tržby bus dopr.dálková d	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
107.1	dotace mest	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
107.2	MHD	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
108	* Pravidelna doprava	138 300	NA	-29 056	-21%	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
109	tržby za zajezd. cinnost	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
110	* Zajezd. bus doprava	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
111	* Bus doprava celkem	138 300	NA	-29 056	-21%	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
111.2	tržby za zboží	4 239 953	6%	3 256 320	4%	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
112	tržby z pronajmu	-34 760	-27%	24 237	26%	14 000	1%	0	0%	0	NA	0	NA
113	tržby výrobní cinnosti	1 606 556	20%	794 357	8%	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
114	tržby nevyr. cinnosti	36 381	9%	82 026	19%	-715	-15%	-1 234	-29%	0	NA	0	NA
115	* Tržby z cinnosti	1 746 477	20%	871 564	8%	13 285	1%	-1 234	0%	0	NA	0	NA
116	aktivace mater. a zboží	-597 796	-52%	-295 062	-53%	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
119	tržby z prodeje inv. maj.	0	NA	0	NA	0	NA	7 177	NA	3 469 116	89%	-865 441	-12%
122	pokuty a penale	0	NA	0	NA	1 442	60%	-1 836	-48%	-245 000	-100%	0	NA
123	vynosy z odeps.pohl.	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	3 984	NA
124.1	st.dotace - busy	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
125	ostatní vynosy	84 427	5878%	-85 318	-99%	58 631	76%	34 163	25%	-288 506	-7%	0	0%
126	zuct. zakon. rezerv	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
127	zuct. ost. rezerv	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA

128	* Provozni vynosy	5 473 061	7%	3 747 503	4%	73 358	6%	38 270	3%	2 935 610	34%	-861 457	-7%
128.1	Trzby z prod.cennych pap.	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
129	prijate uroky	0	NA	0	NA	221 497	856%	-112 075	-45%	0	NA	0	NA
130	kurzove zisky	917	2522%	-522	-55%	94 749	385%	15 631	13%	0	NA	0	NA
131	financni vynosy	0	NA	0	NA	-22 357	-50%	-2 632	-12%	0	NA	0	NA
132	zuct. rezerv	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
133	opr.pol.k nabyt. majetku	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
135	mimor. vynosy	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
137	vnitropodnikove vynosy	-408 714	-4%	1 292 105	15%	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
137.1	Převod mezi středisky	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
137.2	Režie správy	0	NA	0	NA	1 000 000	10%	0	0%	0	NA	0	NA
137.3	Režie divize	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA	0	NA
138	** VYNOZY CELKEM ***	5 065 264	5%	5 039 086	5%	1 367 246	12%	-60 806	0%	2 935 610	34%	-861 457	-7%
141	* Hospodarsky vysledek *	-1 882 736	-80%	202 769	43%	-1 370 717	104%	2 853 035	-106%	7 065 502	-342%	3 161 092	63%

Zdroj: Autor

Příloha 8 Vertikální analýza podrobné střediskové výsledovky

řd	název řádku	MKD celkem			AD prav.			MHD			AD neprav.			Služby celkm			správa			mím.		
		Podíl v % na tržbách (ř. 115)			Podíl v % na tržbách (ř. 115)			Podíl v % na tržbách (ř. 115)			Podíl v % na tržbách (ř. 115)			Podíl v % na tržbách (ř. 115 + 112.2)			Podíl v % na tržbách (ř. 115)			Podíl v % na tržbách (ř. 119)		
		2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008	2006	2007	2008
1	oleje a mazadla	0,2%	0,1%	0,2%	0,3%	0,3%	0,2%	0,1%	0,2%	0,2%	0,3%	0,3%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,5%	0,1%	0%	0%	0%
2	pryzovne obruce	1,3%	1,1%	1,2%	1,0%	1,1%	1,5%	1,0%	0,5%	0,6%	0,6%	0,5%	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%	2,0%	1,5%	0%	0%	0%
3	mat. na opravy a udr.	2,3%	1,6%	1,0%	3,7%	3,4%	3,4%	1,9%	3,0%	4,8%	4,5%	3,4%	1,9%	1,5%	1,0%	0,9%	0,5%	1,5%	0,3%	0%	0%	0%
4	material ostatni	0,6%	0,5%	0,5%	1,5%	1,1%	1,6%	0,3%	0,7%	1,3%	0,5%	1,0%	0,7%	0,9%	1,4%	1,2%	36,7%	55,7%	23,4%	0%	0%	0%
4.1	material na zakazky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,4%	6,8%	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
5	nafta	34,2%	30,8%	38,0%	24,5%	24,2%	25,8%	28,6%	25,9%	28,8%	24,3%	24,0%	27,2%	0,2%	0,2%	0,2%	16,2%	15,7%	17,7%	0%	0%	0%
6	benzin	0,1%	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0%	0%	0%
7	ostatni paliva	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
8	el. energie	0,0%	0,0%	0,1%	0,6%	0,6%	0,7%	0,3%	0,3%	0,3%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,3%	4,8%	4,8%	5,8%	0%	0%	0%
8.1	plyn	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
9	para	0,1%	0,1%	0,1%	0,4%	0,5%	0,5%	0,4%	0,4%	0,5%	0,3%	0,3%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	7,5%	8,2%	9,0%	0%	0%	0%
10	voda	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,1%	0,1%	0,9%	1,1%	1,7%	0%	0%	0%
11	stocne	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,2%	0,2%	0,1%	0,1%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	2,4%	2,5%	3,1%	0%	0%	0%
12	prodane zbozi	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	85,2%	84,0%	83,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
13	opr. a udrz. vozidel	0,3%	0,3%	0,4%	2,4%	0,8%	1,4%	0,7%	0,6%	1,2%	2,4%	2,6%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
14	opravy a udrz. ostatni	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	0,4%	0,2%	0,2%	0,1%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	1,2%	2,2%	1,5%	45,1%	16,7%	17,5%	0%	0%	0%
15	cestovne tuzemske	0,5%	0,4%	0,5%	1,9%	1,9%	1,8%	2,2%	2,5%	2,1%	1,4%	1,3%	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,0%	0%	0%	0%
16	cestovne v zahranici	6,1%	5,8%	6,8%	0,1%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%	3,2%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%	0,6%	0,4%	0%	0%	0%
17	naklady na reprezentaci	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,2%	4,2%	3,8%	0%	0%	0%
18	prispevky na zav. strav.	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%	3,8%	3,6%	3,0%	0%	0%	0%
19	naklady na vzdelani	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%	0,1%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,0%	6,2%	4,5%	4,5%	0%	0%	0%
20	software	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,2%	23,4%	1,7%	0,1%	0%	0%	0%
21	dopravne	4,4%	7,1%	2,7%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,1%	3,4%	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,1%	0%	0%	0%
21.2	podily SBS	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
22	najemne - leasing	14,0%	12,6%	15,2%	1,6%	0,7%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	1,5%	17,2%	28,1%	0,2%	0,1%	0,1%	26,6%	15,4%	15,4%	0%	0%	0%
23	najemne ostatni	0,0%	0,0%	0,2%	0,6%	0,6%	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,2%	0,2%	22,6%	33,7%	34,1%	0%	0%	0%
24	telefon	0,5%	0,5%	0,4%	0,2%	0,2%	0,2%	0,0%	0,0%	0,1%	0,4%	0,4%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	10,5%	7,3%	6,5%	0%	0%	0%
25	postovne	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	11,7%	13,7%	16,0%	0%	0%	0%
26	ost. sluzby tuzemske	0,5%	2,2%	2,4%	3,1%	3,9%	3,9%	1,1%	1,0%	1,2%	1,0%	2,3%	3,0%	0,4%	0,4%	1,4%	268,0%	429,9%	416,9%	0%	0%	0%
27	ost. sluzby v zahranici	9,4%	7,8%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	0,8%	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0%	0%	0%

28	letenky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
29	* Vyrobní spotřeba	74,6%	71,3%	77,0%	42,9%	40,6%	42,8%	37,3%	35,5%	42,0%	42,0%	61,2%	72,5%	96,4%	97,5%	97,2%	496,6%	623,6%	581,0%	0%	0%	0%
31	mzdové náklady	10,0%	9,6%	10,6%	16,4%	18,2%	18,5%	19,2%	22,4%	20,9%	12,9%	14,3%	14,1%	5,9%	5,5%	6,0%	231,4%	228,5%	208,3%	0%	0%	0%
32	pojištění soc. a zdrav.	3,5%	3,4%	3,7%	5,7%	6,3%	6,4%	6,7%	7,8%	7,3%	4,5%	5,0%	4,9%	2,1%	1,9%	2,1%	68,0%	67,5%	63,2%	0%	0%	0%
33	ostatní soc. pojištění	0,2%	0,2%	0,2%	0,4%	0,4%	0,4%	0,5%	0,5%	0,3%	0,4%	0,4%	0,3%	0,1%	0,1%	0,2%	5,4%	5,6%	5,2%	0%	0%	0%
34	ost. soc. náklady	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,7%	0,0%	0%	0%	0%
38	dane - silniční	1,0%	0,9%	1,1%	0,2%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%	0,8%	0,8%	0,1%	0,1%	0,1%	0,3%	0,2%	0,2%	0%	0%	0%
39	dane - nemovitosti	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	2,3%	2,3%	0%	0%	0%
40	dane - ostatní tuzemské	0,9%	0,2%	0,4%	0,2%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	0,6%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	1,6%	1,8%	0%	0%	0%
41	dane - ostatní zahraniční	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
45	zůst. cena prod. majetku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	79%	10%	6%
46	Oprav. k oc. rozd. k nab. maj	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
47	dary	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%	0%	0%	0%
48	pokuty a penále	0,0%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%	0,0%	0,2%	0%	0%	0%
49	odpis nedobyč. pohledávek	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%	76%	-3%	7%
50	ostatní provozní náklady	0,6%	0,8%	0,4%	0,3%	0,3%	0,2%	0,2%	0,3%	0,2%	0,4%	0,8%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	9,2%	18,6%	10,7%	0%	0%	0%
50.1	pojištění majetku	2,2%	2,2%	2,6%	1,9%	1,4%	1,4%	3,3%	2,1%	2,1%	1,5%	2,0%	2,1%	0,0%	0,0%	0,0%	24,7%	27,2%	27,6%	0%	0%	0%
51	manka a škody	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
52	odpisy	1,4%	1,3%	2,3%	8,9%	11,2%	12,4%	10,7%	12,1%	11,8%	0,2%	0,4%	0,5%	1,0%	1,2%	1,2%	29,2%	28,2%	20,6%	0%	0%	30%
53	zákonné rezervy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	128%	68%	-1%
54	ostatní rezervy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
54.1	opravné položky k pohl.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	-13%	11%	-4%
54.2	opravné položky k mater.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	2%	0%
55	* PROVOZNI NAKLADY	94,4%	90,0%	98,4%	76,9%	78,7%	82,3%	78,0%	80,7%	84,5%	64,2%	85,6%	95,8%	105,8%	106,5%	106,9%	871,1%	1008,0%	923,9%	270%	88%	38%
55.1	Prodané cenné papíry	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
56	uroky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	30,2%	14,7%	15,7%	0%	0%	0%
57	kurzové ztráty	0,4%	1,1%	1,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,3%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	12,1%	22,3%	76,8%	0%	0%	0%
58	pojištění fin. investic	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
59	bankovní výlohy	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	14,5%	10,9%	9,0%	0%	0%	0%
60	ostatní finanční náklady	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
61	rezerva na kurz. ztráty	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
63	dan z příjmu za bez. cinn	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	271,2%	364,9%	144,3%	2%	0%	0%

64	** BEZNE NAKLADY	94,9%	91,2%	100,0%	77,0%	78,7%	82,8%	78,0%	80,7%	84,5%	64,5%	85,9%	96,3%	105,8%	106,5%	106,9%	1199,2%	1420,8%	1169,7%	272%	88%	38%
66	mimoradne naklady	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
68	vnitropodnikove naklady	2,8%	2,5%	3,0%	7,3%	6,2%	7,5%	5,3%	4,0%	6,5%	4,8%	7,0%	4,1%	0,2%	0,2%	0,1%	27,7%	47,1%	26,8%	0%	0%	0%
68.1	Převod mezi středisky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
68.2	Režie správy	3,5%	3,5%	3,6%	5,8%	6,4%	6,2%	6,5%	7,5%	7,3%	4,3%	5,0%	4,7%	2,4%	2,2%	2,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
68.3	Režie divize	0,7%	0,7%	0,7%	0,9%	1,0%	1,0%	1,1%	1,1%	1,0%	0,6%	0,7%	0,7%	1,4%	1,3%	1,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
69	*** NAKLADY CELKEM ***	102,0%	97,9%	107,3%	91,0%	92,3%	97,6%	90,9%	93,3%	99,4%	74,2%	98,6%	105,9%	109,8%	110,2%	110,5%	1226,9%	1467,9%	1196,5%	272%	88%	38%
=====																						
101	trzby ND tuz.	5,7%	4,0%	3,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
102	trzby nakl. dopr. zahr.	89,7%	88,0%	92,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
102.1	trzby spedice	4,6%	7,9%	2,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
102.2	trzby nakl.dopr. - SBS	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
102.3	trzby - podily SBS	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
102.4	trzby - skladné	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
103	* Nakladni doprava	100,0%	99,9%	99,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
104	trzby bus. dopr. zvyhod.	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,2%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
105	trzby bus dopr. zakovske	0,0%	0,0%	0,0%	13,1%	12,6%	12,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
106	trzby bus dopr. obcanske	0,0%	0,0%	0,0%	17,0%	16,4%	16,2%	1,9%	0,2%	0,1%	15,6%	13,5%	15,7%	0,0%	0,2%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
107	trzby bus dopr.dálková d	0,0%	0,0%	0,0%	14,5%	12,5%	12,9%	0,0%	0,0%	0,0%	24,3%	28,3%	28,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
107.1	dotace mest	0,0%	0,0%	0,0%	47,1%	49,7%	49,9%	70,6%	68,5%	70,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
107.2	MHD	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	0,0%	26,4%	25,4%	28,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
108	* Pravidelna doprava	0,0%	0,0%	0,0%	92,0%	91,3%	91,3%	99,0%	94,0%	99,0%	39,9%	41,9%	43,9%	0,0%	0,2%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
109	trzby za zajezd. cinnost	0,0%	0,0%	0,0%	5,1%	5,5%	5,1%	1,0%	6,0%	1,0%	60,0%	57,2%	55,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
110	* Zajezd. bus doprava	0,0%	0,0%	0,0%	5,1%	5,5%	5,1%	1,0%	6,0%	1,0%	60,0%	57,2%	55,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
111	* Bus doprava celkem	0,0%	0,0%	0,0%	97,1%	96,8%	96,5%	100,0%	100,0%	99,9%	100,0%	99,1%	99,4%	0,0%	0,2%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
111.2	trzby za zboží	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	89,6%	88,3%	87,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
112	trzby z pronajmu	0,0%	0,0%	0,4%	0,6%	0,7%	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,1%	0,1%	99,5%	99,6%	99,7%	0%	0%	0%
113	trzby vyrobní cinnosti	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,8%	11,0%	11,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
114	trzby nevyr. cinnosti	0,0%	0,1%	0,1%	2,3%	2,5%	2,8%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,3%	0,2%	0,5%	0,5%	0,6%	0,5%	0,4%	0,3%	0%	0%	0%
115	* Trzby z cinnosti	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	10,4%	11,7%	12,1%	100,0%	100,0%	100,0%	0%	0%	0%
116	aktivace mater. a zboží	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	0,6%	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
119	trzby z prodeje inv. maj.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	100%	100%	100%

122	pokuty a penale	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,4%	0,2%	6%	0%	0%
123	vynosy z odeps.pohl.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
124.1	st.dotace - busy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
125	ostatni vynosy	1,8%	1,5%	1,3%	0,7%	1,0%	0,9%	2,1%	1,4%	1,3%	2,2%	1,7%	2,6%	0,0%	0,1%	0,0%	7,3%	12,7%	15,9%	112%	56%	63%
126	zuct. zakon. rezerv	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
127	zuct. ost. rezerv	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
128	* Provozni vynosy	101,8%	101,5%	101,3%	100,7%	101,0%	100,9%	102,1%	101,4%	101,3%	102,2%	101,7%	102,6%	101,4%	100,7%	100,3%	107,5%	113,0%	116,8%	219%	156%	163%
128.1	Trzby z prod.cennych pap.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
129	prijate uroky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,5%	23,2%	12,7%	0%	0%	0%
130	kurzove zisky	0,1%	0,5%	2,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,2%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	11,2%	12,7%	0%	0%	0%
131	financni vynosy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%	2,1%	1,9%	0%	0%	0%
132	zuct. rezerv	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
133	opr.pol.k nabyt. majetku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
135	mimor. vynosy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
137	vnitropodnikove vynosy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	11,2%	10,0%	10,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
137.1	Převod mezi středisky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
137.2	Režie správy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	985,9%	1067,2%	1068,5%	0%	0%	0%
137.3	Režie divize	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%	0%
138	** VYNOSY CELKEM ***	101,9%	102,0%	103,5%	100,7%	101,0%	100,9%	102,1%	101,4%	101,3%	102,4%	101,9%	103,0%	112,6%	110,7%	111,2%	1102,4%	1216,7%	1212,4%	219%	156%	163%
141	* Hospodarsky vysledek *	-0,1%	4,1%	-3,8%	9,7%	8,7%	3,3%	11,2%	8,2%	2,0%	28,2%	3,3%	-2,9%	2,9%	0,5%	0,7%	124,5%	251,2%	15,9%	-53%	68%	125%

Zdroj: Autor