

Analýza nákladů ve společnosti Geneze spol. s r.o.

Martin Bednařík

Bakalářská práce
2017

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin Bednařík**
Osobní číslo: **M140000**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza nákladů ve společnosti Geneze, spol. s r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vtahující se k danému tématu.

II. Praktická část

- Provedte analýzu nákladů ve společnosti Geneze, spol. s r.o.
- Na základě zpracované analýzy nákladů, navrhnete zlepšení pro řízení nákladů.
- Definujte závěrečná doporučení pro podnik.

Závěr

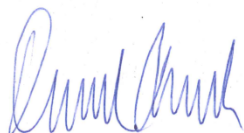
Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

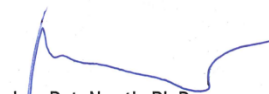
DRURY, Colin. Management and cost accounting. Ninth edition. Andover: Cengage Learning, 2015, 827 s. ISBN 978-1-4080-9393-1.
FIBÍROVÁ, Jana. Manažerské účetnictví: nástroje a metody. 2., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 402 s. ISBN 978-80-7478-743-0.
HRADECKÝ, Mojmir, Jiří LANČA a Ladislav ŠÍŠKA. Manažerské účetnictví. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 100 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
POPEŠKO, Boris a Šárka PAPANAKI. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016, 263 s. ISBN 978-80-247-5773-5.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Šárka Papadaki, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: 15. prosince 2016
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. května 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 26.4.2017

Jméno a příjmení: Martin Bednařík


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu nákladů ve společnosti Geneze spol. s r.o. Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat celkové náklady vynaložené touto společností a také snaha o jejich optimalizaci a snížení při zachování stejných či vyšších výnosů. První část této práce se zabývala literární teorií, její rešerší a získáváním teoretických poznatků k danému tématu. Zejména pak vysvětlením základních pojmů týkajících se tématu nákladů, vysvětlením rozdílného pojetí nákladů v manažerském a finančním účetnictvím a rozdělením nákladů do jednotlivých kategorií dle zvolených kritérií. Ve druhé praktické části bakalářské práce byla nejprve charakterizována společnost Geneze spol. s r.o., byly zde vymezeny obory jejích činností a je zde provedena SWOT analýza společnosti. Dále v této části byly rozebrány a kategorizovány její nejvýznamnější nákladové položky. Tato část obsahovala také horizontální a vertikální analýzu nákladových položek. V závěru této práce jsou uvedena navržená opatření a doporučení, díky kterým může firma snižovat a optimalizovat své náklady.

Klíčová slova: náklady, fixní náklady, variabilní náklady, kalkulace, bod zvratu

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on cost analysis at company Geneze spol. s r.o. The main objective of this bachelor thesis was to analyze the total costs incurred by this company and also optimize and reduce them while keeping the same or higher revenues. The first part of this thesis deals with literary theory, its research and the application of the theoretical knowledge on the assigned topic. It deals in particular with explanation of the basic concepts related to topic of costs, explaining the different concepts of costs in managerial and financial accounting and the division of costs into individual categories according to selected criteria. In the second practical part of the bachelor thesis there was characterion of the company Geneze spol. s r.o., the fields of its activities were outlined and a SWOT analysis of the company was carried out. Further there were the most significant cost items analyzed and categorized here. This section also included a horizontal and vertical cost item analysis. At the end of this thesis, there were suggested some measures and recommendations given to help the company reduce and optimize its costs.

Keywords: costs, fixed costs, variable costs, calculation, break even point

V úvodu své bakalářské práce bych chtěl poděkovat vedoucí paní Ing. Šárce Papadaki, Ph.D. za odborné vedení mé práce, poskytnuté rady a vstřícný přístup.

Dále chci poděkovat hlavnímu ekonomovi firmy Geneze spol. s r.o. panu Ing. Tomáši Matušovi za poskytnutí podkladů nezbytných pro zpracování této bakalářské práce a za odborné konzultace týkající se jejího zpracování.

Na konec bych ještě rád poděkoval panu Ing. Vítězslavovi Ryšavému, který je majoritním vlastníkem a spoluzakladatelem společnosti Geneze spol. s r.o. za možnost zpracovávat tuto práci v jeho firmě, za jeho vstřícný přístup a konzultace k této práci.

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

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	14
1.1 NÁKLADY A VÝNOSY	14
1.2 PŘÍJMY A VÝDAJE	14
1.3 ROZVAHA A VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁTY	15
1.3.1 Rozvaha	15
1.3.2 Výkaz zisku a ztráty	15
2 POJETÍ NÁKLADŮ	17
2.1 FINANČNÍ ÚČETNICTVÍ	17
2.2 MANAŽERSKÉ (PROVOZNÍ) ÚČETNICTVÍ	18
2.2.1 Úkoly manažerského účetnictví	18
2.3 HODNOTOVÉ POJETÍ NÁKLADŮ	19
2.4 EKONOMICKÉ POJETÍ NÁKLADŮ	19
3 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	20
3.1 VÝZNAM ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	20
3.2 DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	20
3.3 ÚČELOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	20
3.3.1 Technologické náklady a náklady na obsluhu a řízení.....	21
3.4 KALKULAČNÍ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	21
3.4.1 Přímé náklady.....	22
3.4.2 Nepřímé náklady	22
3.5 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ VE VZTAHU KE ZMĚNÁM OBJEMU VÝROBY	22
3.5.1 Variabilní náklady	22
3.5.2 Fixní náklady.....	23
3.6 OSTATNÍ DRUHY NÁKLADŮ	24
3.6.1 Utopené náklady.....	24
3.6.2 Náklady ušlé příležitosti (oportunitní náklady).....	24
3.6.3 Explicitní a implicitní náklady	24
3.6.4 Relevantní a irelevantní náklady	25
3.7 NÁKLADY NA KAPITÁL	25
3.7.1 Náklady na vlastní kapitál	25
3.7.2 Náklady na cizí kapitál.....	25
3.7.3 Finanční páka	26
4 NÁKLADOVÉ FUNKCE	27
4.1 KRÁTKODOBÁ NÁKLADOVÁ FUNKCE.....	27
4.2 DLOUHODOBÁ NÁKLADOVÁ FUNKCE	27
5 KALKULACE	28

5.1	ÚKOLY KALKULACÍ	28
5.2	PŘEDMĚT KALKULACE	28
5.3	DRUHY KALKULACÍ.....	29
5.3.1	Propočtová kalkulace	29
5.3.2	Operativní kalkulace	29
5.3.3	Plánová kalkulace.....	30
5.3.4	Výsledná kalkulace	30
5.3.5	Kalkulace ceny	30
5.4	METODY KALKULACÍ	30
5.4.1	Kalkulace dělením.....	30
5.4.2	Kalkulace dělením s ekvivalenčními (poměrovými) čísly.....	31
5.4.3	Fázová a postupná kalkulace.....	31
6	ROZPOČETNICTVÍ	33
6.1	ROZDÍLY MEZI ROZPOČTY A KALKULACEMI	33
6.2	STANOVENÍ ROZPOČTŮ	34
7	HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA.....	35
8	SWOT ANALÝZA	36
9	BOD ZVRATU	37
10	SKLADBA NÁKLADŮ V OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI.....	38
11	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	39
II	PRAKTICKÁ ČÁST	40
12	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GENEZE SPOL. S R.O.....	41
12.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY.....	41
12.2	CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	42
12.2.1	Lokace firmy	42
12.2.2	Klasifikace dle CZ-NACE	42
12.3	PRODEJ VYBAVENÍ PRO JÍZDU NA MOTOCYKLU.....	42
12.3.1	Schuberth.....	43
12.4	PRODEJ OBUVI.....	44
12.4.1	Romika	44
12.4.2	Josef Seibel.....	44
12.4.3	Gerry Weber.....	45
12.5	SWOT ANALÝZA FIRMY	45
12.5.1	Silné stránky.....	46
12.5.2	Slabé stránky	46
12.5.3	Příležitosti	46
12.5.4	Hrozby	47
13	ANALÝZA NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI GENEZE SPOL. S R.O.	48
13.1	DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	48
13.1.1	Náklady vynaložené na prodej zboží	48
13.1.2	Výkonová spotřeba.....	49
13.1.3	Osobní náklady.....	49
13.1.4	Odpisy DHM a DNM.....	50
13.1.5	Ostatní provozní náklady	50

13.1.6	Ostatní finanční náklady	50
13.1.7	Daň z příjmů za běžnou činnost	50
13.2	ROZČLENĚNÍ NÁKLADŮ	51
13.3	VERTIKÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ.....	52
13.4	HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ	54
13.5	VÝNOSNOST VYNALOŽENÝCH NÁKLADŮ.....	57
13.6	VÝVOJ NÁKLADŮ V ZÁVISLOSTI NA VÝNOSECH.....	57
13.7	NÁKLADY NA KAPITÁL	58
13.7.1	Náklady na vlastní kapitál	59
13.7.2	Náklady na cizí kapitál	59
13.7.3	Finanční páka	59
13.8	KALKULACE NÁKLADŮ	60
13.9	KALKULACE CEN.....	60
13.10	NÁKLADOVÁ FUNKCE.....	61
13.11	ROZPOČTY.....	62
13.12	ANALÝZA BODU ZVRATU.....	62
14	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	64
15	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ	65
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	69
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ	72
	SEZNAM TABULEK.....	73
	SEZNAM PŘÍLOH.....	74

ÚVOD

Podle obecné definice je živnost soustavná podnikatelská činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Zisk (ztráta) je rozdílem výnosů a nákladů vznikajících při činnosti podniku. Ač zisk není vždy jediným důvodem podnikatelů či zakladatelů firem a společností začít podnikat, jeho dosažení a případný růst je pro ně silnou motivací. Jeho zvyšování lze dosáhnout dvěma způsoby. Prvním způsobem je zvyšování strany výnosů. Toho můžeme dosáhnout zvýšením ceny daného výrobku a tím pro podnikatele atraktivnějšího poměru tržeb a nákladů. Při zachování stejných nákladů tak vzniká vyšší výsledku hospodaření. Druhou možností je snaha snižovat náklady společnosti, čímž z prodejní ceny produkce společnosti zbyde více prostředků pro tvorbu zisku. Vzhledem k dnešnímu konkurenčnímu prostředí si osobně myslím, že růst cen je z pohledu zákazníka velice neatraktivní taktikou a může tak působit spíše kontraproduktivně. Proto se ve své práci zabývám druhou možností zvyšování zisku, kterou je analýza, optimalizace a případné snižování nákladů a snažím se tyto procesy aplikovat na společnost Geneze spol. s r.o.

Tato bakalářská práce si klade za cíl zhodnotit a analyzovat jednotlivé složky nákladů v dané společnosti. Nedílnou součástí této práce je tak podrobná analýza účetních výkazů, rozbor jednotlivých nákladových položek, zdůvodnění a zhodnocení jejich opodstatněného vynakládání, navrnutí řešení optimalizace nákladových položek, popřípadě odstraňování či snižování nákladů tak, aby nějak neohrozily stabilní chod firmy a výrazně neomezovaly její pracovníky.

Má bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních částí, části teoretické a části praktické. V teoretické části je mým cílem zpracovat literární rešerši vztahující se k tématu analýzy a řízení nákladů. Proto v této části nejprve rozeberu některé pojmy týkající se nákladu, představím různé pohledy, ze kterých je možné na náklady nahlížet. Dále se v této části zabývám tříděním nákladů podle daných kritérií. V teoretické části je také povedena charakteristika kalkulací a nákladových funkcí. Předposlední kapitolou je charakteristika nákladů na kapitál. Po ní již následuje pouze shrnutí teoretické části.

V praktické části mé bakalářské práce je nejprve představena společnost Geneze, je zde uvedena její charakteristika, předmět podnikání a některé další informace, díky kterým si čtenatel této práce udělají představu o povaze společnosti a její činnosti. Dále je zde provedena SWOT analýza společnosti, rozčlenění jejich nákladů podle zvolených kritérií, hori-

zontální a vertikální analýza nákladů. V této práci jsou pak také stanoveny náklady na vlastní, cizí a celkový kapitál. Je zde vyčíslen bod zvratu a stanovena nákladová funkce podniku.

Na konci práce jsou uvedena závěrečná doporučení pro vedení firmy, díky kterým by na základě provedené finanční analýzy a rozboru nákladových položek, mělo být vedení schopno optimalizovat, snižovat a efektivněji využívat náklady podniku.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je provést analýzu nákladů společnosti Geneze spol. s r.o. a ze získaných poznatků navrhnout doporučení pro odstranění zjištěných nedostatků jako například snižování nákladů a doporučení pro optimální využití vynaložených nákladů.

Mezi vedlejší cíle patří rozšiřování znalostí z okruhu daného tématu při zpracovávání teoretické části této práce a následná aplikace těchto znalostí a znalostí získaných v průběhu studia na řešení problémů v dané firmě při zpracování finanční analýzy v praktické části bakalářské práce.

Téma analýzy, snižování a optimalizace nákladů je z mého pohledu důležitou složkou v řízení podniku a právě z toho důvodu jsem se rozhodl jím ve své práci zabývat.

Mezi metody, které budou použity v této práci, patří vertikální a horizontální analýza nákladů, díky kterým je možné sledovat podíl jednotlivých nákladových položek na celkových nákladech (vertikální analýza) a jejich meziroční růst (horizontální analýza). Další metodou použitou v této práci bude klasifikace oboru činnosti podniku dle CZ-NACE pro přesné stanovení a vymezení předmětů činnosti podniku. Následně použiji SWOT analýzu pro zhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí podniku - hrozeb, příležitostí, silných a slabých stránek podniku. Jako další metodu aplikovanou v praktické části bude metoda stanovení bodu zvratu. V této práci jsou rovněž vyčísleny náklady na kapitál (vlastní a cizí) dané společnosti, díky čemuž je možné pomocí změn v kapitálové struktuře tyto náklady sledovat, popřípadě snižovat. V teoretické části této práce se rovněž zabývám zhodnocením čistého zisku na 1 Kč celkových vynaložených nákladů, díky čemuž je možné zkoumat výnosnost daných celkových nákladů. V této práci je také zobrazen vývoj nákladů ve vztahu k vývoji výnosů a je zde zhodnocena úměrnost a závislost růstu těchto veličin.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V první kapitole jsou uvedeny definice základních pojmů z oblasti nákladů, které jsou v této práci použity. Zdrojem definic je odborná literatura.

1.1 Náklady a výnosy

„Náklady jsou snížením ekonomického prospěchu během účetního období a to jednak ve formě snížení (úbytku, spotřeby) aktiv, jednak ve formě, zvýšení závazků. Náklad je spojen: s úbytkem peněz, se vznikem závazku, s úbytkem nepeněžního aktiva.“ (Landa, 2008, s. 161)

Náklady také mohou být chápány jako účelně vynaložená spotřeba výrobních faktorů vyjádřená v penězích za účelem dosažení výnosů. Část z těchto výrobních faktorů se spotřebovává najednou (materiál, suroviny) a druhá část je spotřebovávána (neboli opotřebovávána) postupně (stroje, nástroje, výrobní zařízení). (Synek, Kislingerová a kolektiv, 2015, s. 42 – 43)

Obě tyto vysvětlení nahlízejí na náklady z pohledu finančního účetnictví, jinými pohledy na náklady se zabývá kapitola 2 této bakalářské práce.

„Výnosy představují zvýšení ekonomického prospěchu během účetního období, a to jednak ve formě zvýšení aktiv, jednak ve formě určitých případů snížení závazků. Výnos je spojen: s přírůstkem peněz, přírůstkem jiného nepeněžního aktiva, (spíše výjimečně) se snížením či zánikem závazku.“ (Landa, 2008, s. 161)

Výnosy však lze vysvětlit také jako finanční vyjádření úhrnu realizovaných podnikových výkonů (služeb, výrobků) za určité období, bez ohledu na to, zda skutečně došlo k inkasu těchto výnosů. To je hlavní rozdíl mezi výnosy a příjmy. Výnosy a náklady jsou společně zachycovány ve výkazu zisku a ztrát. Odečteme-li od výnosů náklady, získáme hospodářský výsledek podniku. Kladný výsledek se nazývá zisk, záporný ztráta. $V > N = \text{zisk}$; $N > V = \text{ztráta}$ (Synek, Kislingerová a kolektiv, 2015, s. 50)

1.2 Příjmy a výdaje

Jako příjmy a výdaje jsou označovány finanční transakce mající dopad na aktivních účtech rozvahy. Výdaje jsou povětšinou tvořeny náklady, příjmy zpravidla ovlivňují výnosy podniku. (Lang, 2005, s. 6 – 7)

Příjmy – Příjmy a jejich růst jsou vyvolány přírůstkem finančních prostředků způsobených transakcemi firmy, mohou ale být brány také jako vyjádření peněžní hodnoty. Do příjmů jsou tedy zahrnuty platby, snížení dluhu nebo pohledávky, na základě jejichž akceptace je očekávána platba.

Výdaje – Výdaje jsou označením úbytku finančních prostředků, popřípadě peněžní hodnoty. Kromě plateb zahrnují přírůstek dluhu, nebo úbytek pohledávek. (Lang, 2005, s. 6 – 7)

1.3 Rozvaha a výkaz zisků a ztráty

Vzhledem k faktu, že při zpracovávání této práce jsem vycházel ze dvou základních zdrojů poskytnutých společností Geneze, rozvahy a výkazu zisků a ztrát, rozhodl jsem se vymezit v teoretické části tyto pojmy na základě odborné literatury.

1.3.1 Rozvaha

V knize Manažerská ekonomika je rozvaha definována takto: „*Písemný přehled obvykle ve formě účtu, na jehož levé (debetní) straně je zachyceno konkrétní složení majetku podniku, tj. všechna jeho aktiva, a na pravé (kreditní) straně všechny kapitálové zdroje (prameny), tj. pasiva, se nazývá rozvaha (balance) podniku.*“ Dále se v této knize dočteme, že rozvaha je obvykle ve tvaru T bilance a sestavuje se k určitému datu. $\sum \text{aktiv} = \sum \text{pasiv}$. Porovnáním rozvahy společnosti ve dvou nebo více po sobě jdoucích obdobích můžeme sledovat vývoj finanční situace podniku a na jejich základě činit krátkodobá a dlouhodobá rozhodnutí. (Synek a kolektiv, 2011, s. 61 – 63)

Doplněním této definice je, že rozvaha tvoří součást účetní závěrky, a podává informace o hospodaření podniku. Je z ní možno vyčíslit dané ekonomické ukazatele, například zadluženost, likviditu, opotřebení DM a podobně. (Čechová, 2011, s. 15-16)

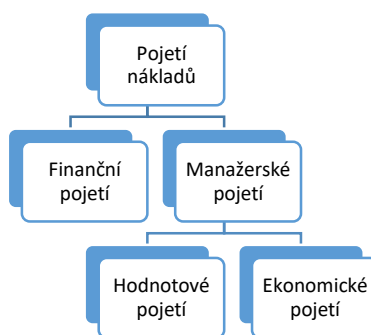
1.3.2 Výkaz zisku a ztráty

K sledování tvorby zisku slouží manažerům ve firmě výkaz zisku a ztráty. Tento výkaz je součástí účetní závěrky. Sledovat, zda firma tvoří zisk, je důležité z důvodu, že až na určité výjimky je tvorba zisku hlavním motivem fungování společnosti. Mezi organizace nevytvářející zisk můžeme zařadit různé druhy neziskových organizací, jejichž hlavním cílem není tvorba zisku, ale poskytování sociálních služeb. Díky výkazu zisku a ztráty nejenom že vidíme, zda firma dosahuje ztráty či zisku, jsme také schopni určit, kde tento hospodář-

ský výsledek vzniká. Výkaz zisku a ztráty se tak skládá ze tří hlavních částí: provozní, finanční a mimořádné. (Čechová, 2011, s. 8)

2 POJETÍ NÁKLADŮ

Na náklady lze nahlížet ze tří různých pohledů a to buď z pohledu finančního účetnictví, manažerského účetnictví nebo z pohledu hodnotového pojetí nákladů. (Synek a kolektiv, 2011, s. 80) V této kapitole je provedena charakteristika těchto tří pojmů a vymezení hlavních rozdílů a odlišností mezi nimi.



Obrázek 1 Rozdělení pojetí nákladů

(Popesko, Papadaki, 2016, s. 28)

2.1 Finanční účetnictví

Finanční účetnictví slouží podle knihy *Manažerské účetnictví: Teorie a praxe* od Helmuta Langa, ke stanovení hospodářského výsledku firmy. Finanční účetnictví je orientováno externě, což znamená, že slouží primárně subjektům zvenčí podniku. Jeho hlavním výstupem je pak zatížitelný výsledek (např. daní z příjmů, výplatou dividend). Dle zákona má subjekt povinnost jednou ročně provádět takzvanou roční účetní závěrku, jejíž výstupem je při dodržování stanovených zákonných zásad přehled o stavu finanční situace, majetku podniku a jeho výsledku hospodaření. Tyto výstupy finančního účetnictví mohou však být naprosto bezvýznamné pro interní použití v podniku. Jako příklad je zde uvedeno stanovení odpisů, kde je spíše kladen důraz na daňové aspekty a nevyjadřuje tak skutečného opotřebení majetku. (Lang, 2005, s. 2)

Externími uživateli finančního účetnictví jsou například:

- 1) zaměstnanci firmy bez kompetence rozhodování o fungování podniku – těmto zaměstnancům jde především o růst jejich důchodů, zlepšení pracovních podmínek, sociální jistoty, rozvoj v oblasti vzdělávání, karierní postup atd.

- 2) spolupracující subjekty – dodavatelé, odběratelé, banky a další finanční instituce jako věřitelé apod.;
- 3) orgány státní správy – tyto subjekty využívají výstupů finančního účetnictví ke kontrole plnění povinností podniku vůči státu. Například: finanční úřad, úřad práce, správa sociálního zabezpečení, inspekce životního prostředí, hygienická služba atd. orgány veřejné správy, krajské úřady, zastupitelské orgány obcí a měst atd., které mají zájem na oboustranně prospěšném vztahu podniku a daného regionu;
- 4) veřejnost – pro účely veřejných organizací, spolků a další aktivity například pro získávání informací o HV firmy apod.

Obecně tedy platí, že finanční účetnictví zachycuje reálné pohyby položek (v našem případě nákladů) na účtech, slouží pro potřeby externích uživatelů, je regulováno státem a řídí se Zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb. (Fibírová a kolektiv 2015, s. 14)

2.2 Manažerské (provozní) účetnictví

Podle Helmuta Langa je manažerské, neboli provozní účetnictví soubor činností, jenž určuje provozní výsledek podniku. Toto účetnictví je učeno pro interní uživatele. Z dlouhodobého pohledu prý musejí být všechny náklady firmy pokryty výnosy, které firma realizovala svou činností na trhu. (Lang, 2005, s. 2)

Uživateli manažerského účetnictví jsou pak interní uživatelé, kteří podle Fibírové a, disponují rozhodovací pravomocí a nesou odpovědnost za chod podniku. Interními uživateli mohou být například vlastníci, nebo vedoucí zaměstnanci z oblasti řízení s různými pravomocemi působících napříč strukturou podnikového managementu. (Fibírová a kolektiv, 2015, s. 14)

2.2.1 Úkoly manažerského účetnictví

Podle knihy Manažerské účetnictví od Čechové, je jeho primárním úkolem „*sloužit potřebám řízení podniku*“, a to hlavně z toho důvodu, že na základě výstupů a informací z manažerského účetnictví řídicí pracovníci utvářejí rozhodovací procesy potřebné pro efektivní řízení podniku a jeho zdrojů. Zajištění této primární funkce manažerského účetnictví předchází dílčí úkoly MÚ, které jsou na sobě vzájemně závislé a propojené. Tyto úkoly můžeme kategorizovat do 3 základních skupin:

- 1) *zjišťování skutečných jevů a informací*

- 2) *kontrola těchto jevů, jejich rozbor a zpracování výstupních informací*
- 3) *příprava informací pro samotné rozhodování a následně stanovení úkolů vyplývajících z rozhodovacích procesů*

Manažerské účetnictví na rozdíl od finančního účetnictví není nějak regulováno, slouží k interním účelům jako podklad pro řízení a rozhodovací procesy ve firmě. S finančním účetnictvím je propojeno a čerpá z něj některá data. (Čechová, 2011, s. 5)

2.3 Hodnotové pojetí nákladů

Vznik hodnotového účetnictví vyplývá z rozvoje nákladového účetnictví. Hlavním cílem hodnotového pojetí nákladů je produkovat výstupy a informace pro běžné řízení a kontrolu uskutečňovaných procesů v podniku. Principem hodnotového pojetí nákladů je to, že vyjadřuje hodnotu nákladů nikoli z doby jejich vzniku, ale za podmínek platných v současnosti. (Král a kolektiv, 2010, s. 61)

Díky tomu tak lze nahlížet na náklady, nikoli z hlediska jejich historické hodnoty, ale můžeme vidět i důsledky způsobené vynaložením nákladů.

Popesko a Papadaki ve své knize *Moderní metody hodnotové pojetí nákladů* nahlížejí na hodnotové pojetí nákladů také jako na nástroj pro získávání informací pro taktické řízení podniku a běžných procesů v průběhu jejich uskutečnění. Doplnují však ještě, že od rozhodnutí v současnosti o vynaložených nákladech v minulosti se očekává vyšší výnos, než by byla současná hodnota zdrojů a peněz vynaložených v minulosti dnes. (Popesko, Papadaki, 2016, s. 27 – 28)

2.4 Ekonomické pojetí nákladů

Toto pojetí nákladů je úzce spjato s oportunitními náklady. Využívá se zejména při výběru nejlepší a nejefektivnější možné varianty rozhodování. Díky ekonomickému pojetí nákladů lze vyjádřit hodnota maximálního ušlého zisku, který byl způsobený použitím zdrojů na danou variantu rozhodnutí. Výběr varianty by měl být proveden na základě hodnocení získání maximálního užitku, který můžeme získat zvolením z více možností. Toto vyjádření nákladů tak nezahrnuje skutečné využití nebo spotřebu ekonomických zdrojů, ale snaží se vyjádřit ušlý ekonomický prospěch, kterého se podnik vzdal výběrem jiné varianty. (Král a kolektiv, 2010, s. 64)

3 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ

Členění nákladů je proces rozdělování nákladů dle jednotlivých pohledů na náklady a jejich rozdělení dle daných kritérií.

3.1 Význam členění nákladů

Členění je předpokladem pro efektivní řízení nákladů. Díky poznatkům o struktuře, příčině a místě vzniku pak mohou manažeři a řídicí pracovníci lépe tyto náklady řídit a ovlivňovat jejich vnik. (Popesko, Papadaki, 2016, s. 31)

3.2 Druhovému členění nákladů

Díky druhovému členění nákladů jsme schopni přiřadit jednotlivé náklady do stejnorodých skupin a jsme také schopni zjistit, co bylo spotřebováno. Za základní nákladové druhy jsou považovány:

- **Spotřeba** (materiál, suroviny, pohonné hmoty, provozní kapaliny, energie)
- **Odpisy** dlouhodobého hmotného a dlouhodobého nehmotného majetku (budovy, výrobní zařízení, vybavení)
- **Mzdové a ostatní osobní náklady** (mzdy, sociální a zdravotní pojištění, ostatní sociální náklady)
- **Finanční náklady** (pojistné, placené úroky, bankovní poplatky)
- **Náklady na externí služby** (doprava, nájemné, servis)

Tyto nákladové druhy jsou náklady **externími, prvotními**, což znamená, že vznikají stykem podniku s vnějším ekonomickým prostředím. Druhotné náklady jsou takové náklady, které jsou generovány spotřebováváním vnitropodnikových výkonů. Náklady jsou dále roztrženy podrobněji například ve výkazu zisku a ztráty popřípadě v účtové osnově. (Synek a kolektiv, 2011, s. 81)

3.3 Účelové členění nákladů

Díky této klasifikaci nákladů jsme lépe schopni určit účel, za kterým byly tyto náklady vynaloženy. Účelové členění nákladů má z hlediska manažerského účetnictví vyšší hodnotu, neboť cílem manažerského účetnictví je spíše analyzovat účel vynakládání nákladů. Účelové členění nákladů se dělí na dvě kategorie: technologické náklady a náklady na obsluhu a řízení. (Popesko, Papadaki, 2016, s. 34)

3.3.1 Technologické náklady a náklady na obsluhu a řízení

Král ve své knize vymezuje **náklady technologické** jako náklady způsobené technologií určité činnosti, aktivity či operace a jako příklad uvádí spotřebu papíru v tiskárně. **Náklady na obsluhu a řízení** pak charakterizuje jako statky a služby zajišťující podpůrné činnosti pro udržení racionálních podmínek při výrobním procesu. Například plat řídicích pracovníků, popřípadě energie spotřebované ve výrobní hale mimo spotřebu strojů určených přímo k výrobě (osvětlení haly). (Král a kolektiv, 2010, s. 72)

Toto pojetí se mi zdá nedostatečné a spíše se přikláním k charakteristice dle Aleny Čechové, která říká:

Technologické náklady

„Jde o náklady výroby, jako je spotřeba materiálu, mzdy pracovníků uskutečňujících danou aktivitu apod. = jeden technologický celek. Takových technologických celků může být v podniku několik. Jejich rozšiřování přímo souvisí s rozšiřováním aktivity (výroby), se zavedením nového výrobku nebo rozšířením využití kapacit se zvyšuje spotřeba materiálu, náklady na mzdy apod. Při snížení aktivity nebo jejím neuskutečnění se technologické náklady jednoduše nevynaloží“

Náklady na obsluhu a řízení

„Může jít např. o náklady společné pro několik technologických celků, náklady na skladování materiálu pro všechny technologické výrobní celky, náklady na opravy a udržování strojů a zařízení, mzdové náklady řídicích pracovníků apod. Při zavedení výroby nového výrobku nebo naopak při omezení výroby nebo zrušení výroby určitého výrobku zůstávají stejné, nebo se mění jen částečně a nikoliv v přímé souvislosti s danou změnou.“ (Čechová, 2011, s. 75 – 76)

Z této charakteristiky vyplývá lépe proměnlivost, respektive neměnnost, těchto nákladů v závislosti na rozšiřování výroby, či aktivit podniku, zároveň nám říká, že náklady na obsluhu a řízení mohou být společné i pro více technologických celku.

3.4 Kalkulační členění nákladů

Díky kalkulačnímu členění nákladů a jejich klasifikaci na základě tohoto rozdělení je možné s náklady pracovat v kalkulačním účetnictví. Toto rozdělení se velmi podobá účelové klasifikaci nákladů. Dle Anglosaské terminologie dokonce nejsou rozdíly mezi náklady re-

žijními a nepřímými, takto označení jsou považována za shodná. Základní dělení nákladů je tedy do dvou kategorií – **přímé a nepřímé**. (Popesko, Papadaki, 2016, s. 36)

3.4.1 Přímé náklady

Přímé náklady jsou takovým typem nákladů, jež lze bezpečně přiřadit k určitému nákladovému objektu (produktu), souvisejí s konkrétním výkonem. Například: přímé mzdy, jedincový materiál, pronájem haly, ...)

3.4.2 Nepřímé náklady

Jako nepřímé náklady označujeme nákladové položky, které nejsou spojeny s konkrétním výkonem. Slouží pro zajištění průběh procesů ve firmě jako celku. Například: mzdy řídicích pracovníků, odpisy, náklady na IT,...). (Popesko, Papadaki, 2016, s. 36 – 37)

3.5 Členění nákladů ve vztahu ke změnám objemu výroby

Při rozdělování nákladů ve vztahu k objemu výroby rozlišujeme dvě kategorie nákladů – „variabilní (proměnné) a fixní (stálé)“. Výši těchto nákladů lze vyjádřit matematickou funkcí, takzvanými **nákladovými funkcemi**. (Synek, Kislíngerová a kol., 2015, s. 46 – 47)

3.5.1 Variabilní náklady

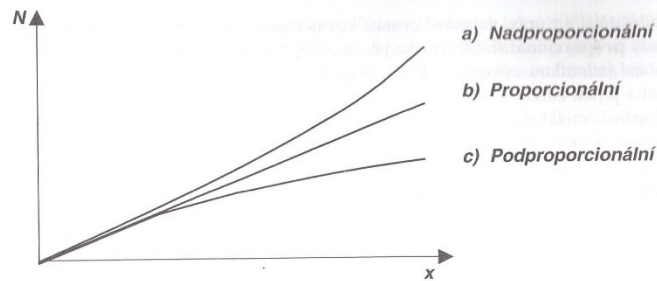
Tyto náklady jsou proměnné ve vztahu s odlišným objemem produkce. Jsou to například přímé mzdy nebo přímý materiál. Výše těchto nákladů se zvyšuje proporcionálně, podproporcionálně nebo nadproporcionálně. (Synek, Kislíngerová a kol., 2015, s. 46 – 47)

Variabilní náklad je takový náklad, který je přiřazen pouze 1 ks výrobku. Jeho vznik je tak podmíněn výrobou výrobku. Při výrobě 0 ks výrobků jsou tedy nulové. Zvláštním příkladem mohou být odbytové náklady, nebo odpis stroje. Odpis se stává variabilním v případě, že je vyjádřením opotřebení výrobního zařízení závislým na počtu vyrobených ks. (Lang, 2005, s. 44 – 46)

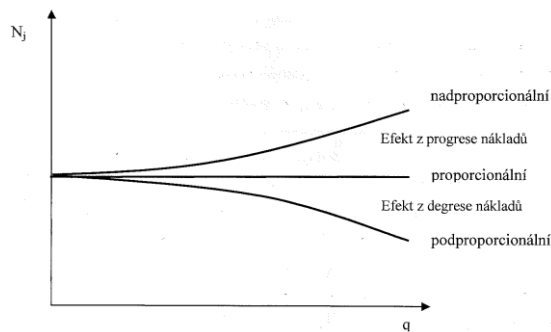
Nadproporcionální VN rostou strměji než objem výroby, roste tak i jejich hodnota na jednotku výkonu; například přesčasové mzdy

Proporcionální VN rostou úměrně růstu objemu produkce, stoupají tedy pouze ve své absolutní hodnotě a jejich hodnota na jednotku výkonu je neměnná; například: materiál

Podproporcionální VN rostou pomaleji než objem produkce, jejich hodnota na jednotku výkonu má tedy klesající tendenci; například náklady na servis strojů. (Synek, Kislingerová a kol., 2015, s. 47 – 48)



Obrázek 2 Vývoj nákladů ve vztahu k objemu výroby (Král a kolektiv, 2010, s. 80)

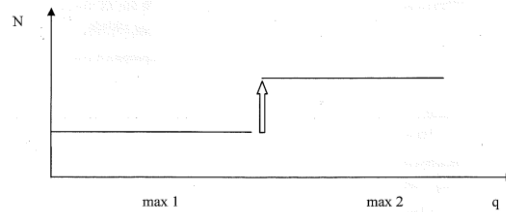


Obrázek 3 Degrese variabilních nákladů (Zámečník, Tučková, Hromková, 2007, s. 23)

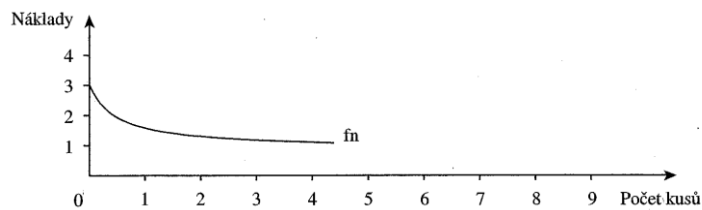
3.5.2 Fixní náklady

Fixní náklady, oproti variabilním, nemění svou výši v závislosti na objemu produkce. Jejich růst nebo pokles může být pouze skokový a to při zvýšení, či snížení výrobní kapacity. Díky rostoucímu objemu výroby (v mezích výrobní kapacity) dochází ke snižování fixních nákladů na jednotku produkce. Tento jev se nazývá **degrese fixních nákladů**. (Synek, Kislingerová a kol., 2015, s. 47 – 48)

V zájmu firmy tak je využívat co nejvíce výrobních kapacit vzniklých vynaložením fixních nákladů z důvodu jejich co možná nejefektivnějšího využití.



Obrázek 4 Skokový růst fixních nákladů (Zámečník, Tučková, Hromková, 2007, s. 24)



Obrázek 5 Degrese fixních nákladů (Lang, 2005, s. 48)

3.6 Ostatní druhy nákladů

3.6.1 Utopené náklady

Utopené náklady jsou takové náklady, které byly v podniku vytvořeny rozhodnutím uskutečněným v minulosti. Jejich výše však již nemůže být ovlivněna žádným jiným rozhodnutím provedeným v budoucnu. Příkladem mohou být odpisy dlouhodobého majetku. Pokud se rozhodneme rovnoměrně odepisovat výrobní zařízení, výše odpisů je utopeným nákladem, neboť jejich hodnota nezáleží na intenzitě využití tohoto majetku, ale na rozhodnutí učiněném v minulosti. (Drury, 2015, s. 33)

3.6.2 Náklady ušlé příležitosti (oportunitní náklady)

Náklady ušlé příležitosti jsou odhadem ušlého zisku, varianty, které se vzdáme, či kterou obětujeme na základě výběru z více možností. Například ušlá mzda. (Drury, 2015, s. 33)

3.6.3 Explicitní a implicitní náklady

Explicitní náklady jsou formou nákladů vzniklých reálným vynaložením peněžních prostředků na úhradu závazků. Jsou tedy peněžními výdaji. Například: nájemné, nákup zboží, nákup materiálu, úhrada faktury,...

Implicitní náklady jsou náklady, které nejsou způsobené peněžními výdaji a jsou tak těžko ohodnotitelné. Jejich vyčíslení je možné pouze odhadem pomocí oportunitních nákladů. Například: ušlá mzda, ušlý zisk při výběru jiného rozhodnutí, ... (Synek a kolektiv, 2011, s. 86)

3.6.4 Relevantní a irelevantní náklady

Proto, aby mohl podnik tvořit rozhodovací procesy, je třeba stanovit, bude výše nákladů zvolením dané varianty ovlivněna. Dle tohoto kritéria lze rozčlenit náklady na relevantní (jejich výše závisí na zvolené variantě rozhodnutí) a irelevantní (jejich výše není ovlivněna výběrem té či oné varianty)

Relevantní – náklady které lze ovlivnit (snížit nebo zvýšit) na základě rozhodování z více možných variant. Speciálním druhem relevantních nákladů jsou **rozdílové náklady**, které představují rozdíl před přijetím a po přijetí nové varianty.

Irelevantní – náklady, které se nezmění v závislosti na daném rozhodnutí (Synek a kolektiv, 2011, s. 86)

3.7 Náklady na kapitál

Stanovení nákladů na kapitál je z mého pohledu důležitou částí analýzy nákladů, z hlediska toho, že v oblasti optimalizace kapitálové struktury má většina firem velké mezery a milně se domnívají, že nejméně nákladnou variantou je využívat pouze vlastní kapitál. (Pavelková, Knápková, 2008, 154)

3.7.1 Náklady na vlastní kapitál

Náklady na vlastní kapitál představují očekávanou míru výnosnosti vloženého kapitálu investory na základě odvození z alternativního využití kapitálu při jiném investičním rozhodnutí v závislosti na riziku. Tyto náklady je obtížné vyčíslit. Jsou tedy vyjádřením minimální výnosnosti vlastního kapitálu, při které je investor ochoten ponechat kapitál ve firmě, v porovnání s oportunitními náklady ušlého zisku z jiných investičních rozhodnutí. (Pavelková, Knápková, 2008, 156 – 157)

3.7.2 Náklady na cizí kapitál

Náklady cizího kapitálu lze charakterizovat jako poptávaný výnos ze strany věřitelů, kteří poskytnou svůj kapitál dané společnosti. Abychom byli schopni vyčíslit náklady na cizí

kapitál, je potřeba zohlednit také daňové zatížení. Obecně platí, že využití cizího kapitálu je pro podnik levnější, než využití vlastního kapitálu. Závisí však na aktuálním vývoji kapitálového trhu a úrokových mírách. Do cizího kapitálu můžeme zahrnout bankovní úvěr, leasing nebo jiné druhy úvěrů. Jako cizí kapitál ovšem nebereme pasiva, která nejsou zatížena úrokem, jako například závazky z obchodních vztahů. Výpočet nákladů na cizí kapitál provedeme pomocí vzorce:

$$N_{CK} = i \times (1 - T)$$

N_{CK} – Náklady na cizí kapitál v %

i – úroková míra CK v %

T – daňová sazba

(Pavelková, Knápková, 2008, 154 – 155)

3.7.3 Finanční páka

Finanční páka je efekt zvyšování výnosnosti vlastního kapitálu, který se umocňuje mírou zadluženosti cizím kapitálem. Pokud finanční páka působí pozitivně, rentabilita VK roste, působí-li negativně, výnosnost VK klesá. Je třeba brát v potaz tzv. **daňový štít**. Tento efekt očišťuje úrokovou míru cizího kapitálu o daňový vliv. Výpočet ROE provedeme dle vzorce:

$$ROE = \left[ROA + \frac{CK}{VK} (ROA - i) \right] \times (1 - T)$$

ROE – rentabilita VK

ROA – rentabilita vloženého kapitálu

i – úroková míra

T – daň z příjmů

(Pavelková, Knápková, 2008, 163)

4 NÁKLADOVÉ FUNKCE

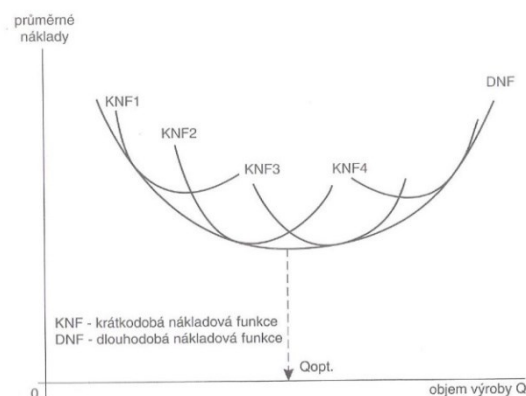
Nákladové funkce jsou zobrazením vztahu mezi náklady podniku a objemem produkce. Tento vývoj může probíhat buď proporcionálně (lineárně, úměrně změnám objemu produkce), nadproporcionálně (průměrné náklady rostou strměji než růst objemu produkce), podproporcionálně (průměrné náklady klesají s růstem objemu produkce), nebo kombinací těchto vývojų, kdy vzniká nákladová funkce obráceného tvaru S. (Synek a kolektiv, 2011 s. 90 – 92)

4.1 Krátkodobá nákladová funkce

Krátkodobá nákladová funkce představuje vývoj nákladů v krátkém období, během kterého není možné ovlivnit určité složky nákladů. Mezi složky nákladů, které je firma schopna ovlivnit v krátkém období řadím například spotřebu materiálu a surovin, nebo spotřebu práce. (Synek a kolektiv, 2011 s. 91)

4.2 Dlouhodobá nákladová funkce

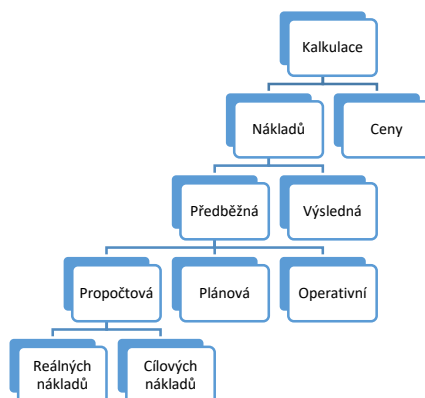
Dlouhodobá nákladová funkce je vyjádřením úhrnu nákladů v dlouhém období, v průběhu, kterého lze ovlivnit všechny složky nákladů. Podnik je v dlouhém období měnit svou výrobní kapacitu, změnit výrobní technologii, ovlivňovat dlouhodobé náklady. Dlouhodobá nákladová funkce je tvořena součtem více krátkodobých nákladových funkcí, které vždy představují celkové náklady pro určitou výrobní kapacitu. Tyto funkce mají tvar U, neboť výše marginálních nákladů nejprve klesá, ale následně roste. Protože je dlouhodobá nákladová funkce tvořena krátkodobými, kopíruje rovněž jejich vývoj a má taktéž tvar písmene U. Průběh obou nákladových funkcí můžeme vidět na obrázku 6 (Synek a kolektiv, 2011 s. 91 – 92)



Obrázek 6 Průběh krátkodobé a dlouhodobé nákladové funkce (Synek a kolektiv, 2011, s. 92)

5 KALKULACE

Na otázku co je kalkulace nejuvýstižněji odpovídá Alena Čechová ve své knize Manažerské účetnictví. „*Je to výpočet nákladů, zisku, ceny případně jiné finanční veličiny na jednotku výkonu – výrobek, jednotku práce, službu a apod., jednoduše řečeno na **naturálně vyjádřený výkon**.*“ (Čechová, 2011, s. 86)



Obrázek 7 Dělení kalkulací (Popesko, Papadaki, 2016, s. 69)

5.1 Úkoly kalkulací

Úkolem kalkulací je stanovení hodnoty nákladů výkonů podniku, od nichž se odvíjí výsledná cena produkce. Kalkulace jsou jedním ze základních podkladů používaných k řízení nákladů. Využívají se při plánování a dohledu v průběhu operativního řízení. Z kalkulací je často tvořena výsledná cena produkce na základě kalkulace úplných nákladů na kalkulační jednici. Dříve byly kalkulace počítány po vytvoření produkce jako úhrn celkových nákladů vynaložených na dané množství produkce a následně byly tyto náklady rozpočítány na kalkulační jednici. Později se v kalkulacích objevil proces standardizace nákladů díky aplikaci vědeckých metod řízení, na základě kterých bylo možné tvořit předběžné kalkulace před skutečnou produkcí. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 175)

5.2 Předmět kalkulace

Jako předmět kalkulace by měly být brány všechny konečné i dílčí výkony tvořené uvnitř podniku. Předmětem kalkulace je buď kalkulační jednice (výkon podniku vyjádřený v jednotkách produkce) a kalkulační množství. (Čechová, 2011, s. 86-87)

Toto vyjádření předmětu kalkulace se však z pohledu moderního řízení nákladů zdá být již zastaralé, jak uvádí Boris Popesko a Šárka Papadaki, ve své knize s příznačným názvem

Moderní metody řízení nákladů. Ti uvádějí, že alokování nákladů na jednotku produkce je v dnešní době již poněkud zastaralé, i když připouštějí, že je dodnes využíváno v praxi. Jejich pohled na předmět kalkulace je poněkud odlišný. Uvádějí, že v aktuální době mají manažeři potřebu zkoumat širší souvislosti nákladů a zkoumat jejich propojení s jinými než tradičními jednotkami výstupu. Podle nich je třeba rozlišovat náklady a výnosy na jednotlivých trzích, v jednotlivých zemích a podobně. (Popesko, Papadaki, 2016, s. 65 – 67)

5.3 Druhy kalkulací

Druh využívané kalkulace závisí na typologii podniku, velikosti, druhu a odlišnosti produkce. Druhy kalkulací dělíme na:

- 1) Předběžné - propočtové, operativní, plánové
- 2) Výsledné. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 182)

5.3.1 Propočtová kalkulace

Propočtová kalkulace je jinak řečeno kalkulace rozpočtová a spadá do kategorie předběžných kalkulací. To znamená, že je tvořena ještě před uskutečněním výroby. Je vytvářena u výrobků bez podrobné technické dokumentace. Jako podklad pro její vyhotovení slouží základní technické údaje, náčrty, a historické kalkulace již existující obdobné produkce. Přesnost této kalkulace je závislá na kvalitě a pravdivosti těchto informací. Pro zpřesnění tohoto druhu kalkulace je možné použít operativní kalkulaci podobného výrobku, využít z ní dílčí kalkulace na shodné části a propočtovou kalkulaci tvořit pouze pro odlišné části nového výrobku. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 183)

5.3.2 Operativní kalkulace

Tato kalkulace je rovněž kalkulací předběžnou. Na rozdíl od propočtové kalkulace je tvořena na základě přesnějších propočtů potřeby výrobních faktorů. Je v ní již zahrnut i propočet režijních nákladů na základě, přírážek či sazeb režijních nákladů. Kalkulace má proměnlivou povahu, vzhledem k tomu, že se propočet potřeby výrobních faktorů na jednotku produkce může měnit v průběhu sestavování kalkulace. Plní také funkci vnitropodnikové ceny. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 183 – 184)

5.3.3 Plánová kalkulace

Plánová kalkulace opět spadá do kategorie předběžných kalkulací. Tyto kalkulace jsou tvořeny za předpokladu, že charakter výroby výrobku bude dlouhodobý a nejedná se tak o malosériovou výrobu nebo kusovou výrobu. (Čechová, 2011, s. 99)

Předpokladem pro tvorbu plánové kalkulace je detailní znalost a poměrně přesné určení potřeby výrobních faktorů, které budou při uskutečnění výkonu podniku spotřebovány. Plánová kalkulace je sestavována na určité období a je tak nazývána kalkulací intervalovou. (Hradeck, Lanča, Šiška, 2008, s. 184 – 185)

5.3.4 Výsledná kalkulace

Tato kalkulace je sestavována po dokončení výkonů a jejich následném prodeji na trhu. Výhodou této kalkulace je dostupnost reálných dat o výrobních faktorech spotřebovaných v průběhu produkce. Slouží hlavně k retrospektivnímu pohledu na hospodárnost jednotky a posuzuje odchylky způsobené mezi odhadem a skutečností vynaložených nákladů. (Popesko, Papadaki, 2016, s. 68 – 69)

5.3.5 Kalkulace ceny

Hlavní rozdíl mezi nákladovými kalkulacemi a kalkulací cen je obsah této kalkulace a samotná tvorba této kalkulace. Podnik při kalkulaci cen tvoří kalkulaci hodnoty svých výkonů a nákladů, a odečítá ji od maximální prodejní ceny, kterou je trh schopen a ochoten akceptovat. Rozdílem těchto hodnot by měl být podnik schopen tvořit plánovaný zisk. (Čechová, 2011, s. 100)

5.4 Metody kalkulací

Jako metodu kalkulací označujeme způsob stanovení odhadované hodnoty nákladů, popřípadě jejich zpětné vyčíslení na jednotku výkonu. Tyto metody jsou závislé na:

- Předmětu kalkulace
- Způsobu přiřazování nákladů
- Nákladové struktuře (Král a kolektiv, 2010, s. 124)

5.4.1 Kalkulace dělením

Jedná se o nejméně složitou metodu kalkulace nákladů, neboť pro její výpočet stačí celkové náklady vydělit počtem jednotek produkce za dané období. Aplikace této metody je

však z principu aplikovatelná zejména u homogenní výroby. Jako příklad uvedu výrobu elektrické energie. Nedostatkem této kalkulace je její nevelká přesnost a omezenost použití. Nebere také v potaz různé distribuční kanály a služby spojené s prodejem konkrétního prodaného výkonu. (Popesko, Papadaki, 2016, s. 82 – 83)

5.4.2 Kalkulace dělením s ekvivalenčními (poměrovými) čísly

Tento druh kalkulace je využíván při nehomogenní produkci, která je však stejnorodá. Produkce se liší často pouze v jediném parametru, například velikostí nebo hmotností výsledné produkce. Tyto rozdílné náklady jsou alokovány přepočtem pomocí poměrových čísel. Principem metody je stanovení výchozí hodnoty běžného výrobku, jemuž je přiděleno ekvivalenční číslo s hodnotou 1. U ostatních výrobků je tato hodnota stanovena na základě propočtu odchylek od výchozího výrobku. Výsledné náklady na daný produkt tak získáme vynásobením nákladů tímto ekvivalenčním číslem, vyjadřujícím odchylku spotřeby. (Popesko, Papadaki, 2016, s. 83 – 84)

5.4.3 Fázová a postupná kalkulace

Fázové a postupné kalkulace jsou využívány v podnicích s hromadnou výrobou, která je rozřazena do více fází výroby. Tyto kalkulace tak není možné použít pro všechny druhy podniků. (Popesko, Papadaki, 2016, s. 85)

Fázová kalkulace je používána hlavně v podnicích zabývajících se výrobou totožných, nebo homogenních výrobků. Fázová se nazývá proto, že předmětem kalkulace zde jsou jednotlivé fáze výroby, při kterých jsou polotovaru přiřazeny náklady pomocí prosté metody kalkulace. Režijní a přímé náklady jsou přiřazovány výrobku po každé fázi výroby, oproti tomu správní režie je k nákladům připočtena až na konci výrobního procesu.

Postupná kalkulace se využívá v podnicích s technologicky a organizačně oddělenými jednotkami. Úhrn celkových nákladů je nakumulován v posledním stupni výroby. Výrobek každé předešlé fáze výroby je vstupním polotovarem následující fáze. (Popesko, Papadaki, 2016, s. 85 - 88)

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímý materiál
4. Výrobní (provozní) režie

Vlastní náklady výroby (provozu):

5. Správní režie

Vlastní náklady výkonu:

6. Odbytové náklady

Úplné vlastní náklady výkonu:

7. Zisk (ztráta)

Cena výkonu (základní)

*Obrázek 8 Typový
kalkulační vzorec
(Popesko, Papadaki,
2016, s. 71)*

6 ROZPOČETNICTVÍ

Rozpočetnictví je podstatnou součástí řízení podniku a vytváří podklady pro uskutečňování rozhodovacích procesů. Jeho hlavními cíli jsou tvorba odhadů výnosů, nákladů, příjmů, výdajů, hospodářského výsledku a dohlíží na dodržování stanovených rozpočtů. Rozpočetnictví respektuje cíle podniku a snaží se dospět k jejich splnění. Rozpočty jsou sestavovány pro jednotlivé útvary, ale i pro celý podnik. „*Rozpočet je plán, jehož pomocí zjišťujeme náklady a výnosy podniku nebo vnitropodnikových útvarů na jejich plánovanou činnost v určitém období.*“ (Synek a kolektiv, 2011, 123 – 125)

Funkce rozpočetnictví:

- Stavení povinnosti podnikovým jednotkám či útvarům v nákladech
- Kontrola hospodaření podnikových útvarů
- Vytváření podkladů potřebných pro výpočet režijních sazeb (Synek a kolektiv, 2011, s. 124)

6.1 Rozdíly mezi rozpočty a kalkulacemi

rozpočet	kalkulace
– vypočítává se pro určité období	– vypočítává se pro určitý počet výrobků
– je zaměřen na náklady a výnosy	– je zaměřena na náklady
– u nákladů je prvořadé hledisko odpovědnosti, tj. hledisko organizačně místní	– u nákladů je prvořadé hledisko účelu jejich vynaložení a místa vzniku
– týká se vnitropodnikového útvaru	– týká se výkonů (výrobků, služeb)
– je podrobnější v režijních nákladech	– režijní náklady shrnuje do globálních položek (tím nevytváří, kolik režie výrobek skutečně vyvolal, ale kolik mu bylo přiřazeno).

Obrázek 9 Rozdíly mezi rozpočty a kalkulacemi (Synek a kolektiv, 2011, s. 124)

Tvorbu rozpočtů lze třídit dle: období, stupně řízení, rozsahu, počtu variant

a) *podle období, na které jsou stanovovány:*

- *dlouhodobé rozpočty zdrojů,*
- *roční rozpočty,*
- *krátkodobé rozpočty (čtvrtletní, měsíční);*

b) *dle určení pro daný organizační stupeň vedení, na:*

- *základní (za střediska nebo výkony),*
- *souhrnné (za vyšší stupně řízení);*

c) *na základě obsahu zachycených nákladů a výnosů na:*

- *rozpočty obsahující veškeré náklady a výnosy*
- *rozpočty obsahující pouze část nákladů a výnosů (nejčastěji režijní, náklady pomocné výroby, prodejní rozpočet, výrobní rozpočet, rozpočet investic atd.);*

d) *dle počtu variant na:*

- *pevné (pro jednu variantu výkonů)*
- *pohyblivé, pružné, variantní (pro více variant výkonů pro různé využití VK)*
(Synek a kolektiv, 2011, s. 124 – 125)

6.2 Stanovení rozpočtů

Pro vytvoření rozpočtů existují dva základní způsoby:

1. Rozpočet sestavený dle ostatních dílčích plánů podniku
2. Rozpočet tvořený úhrnem dílčích rozpočtů jednotlivých středisek podniku

Stručný postup stanovení rozpočtu:

- 1) Vytvoření rozpočtů jednotlivých středisek podniku na základě vykazování úhrnu prvotních nákladů, ty jsou následně přetransformovány na druhotné náklady v rozpočtech hlavních středisek
- 2) Vytvoření rozpočtů hlavních středisek výroby
- 3) Provedeme součet nákladů jednotlivých středisek, s tím, že vyloučíme náklady, které by se nám duplicitně promítly v součtu. Nejčastějším opatřením je vytvoření křížové tabulky, která obsahuje v sloupcích jednotlivá střediska, v řádcích jsou pak uvedeny jednotlivé náklady. (Synek a kolektiv, 2011, s. 125)

7 HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA

Horizontální a vertikální analýzu řadíme mezi absolutní ukazatele finanční analýzy. Jejich využití je vhodné zejména, chceme-li sledovat vývoj jednotlivých ukazatelů v čase (horizontální analýza), nebo k rozboru procentuální skladby celku (vertikální analýza).

Horizontální analýza provádí rozbor změn jednotlivých položek ve výkazech vzhledem k času. Ukazuje tedy růst jednotlivých položek majetkové struktury, nebo finanční struktury v čase.

$$\text{Výpočet: \% změna} = \frac{\text{Ukazatel}_t - \text{Ukazatel}_{t-1}}{\text{Ukazatel}_{t-1}} \times 100$$

Vertikální analýza provádí procentní rozbor podílů jednotlivých položek na sledovaném celku (rozvrhové základně), která představuje 100 %. Provádíme-li rozbor rozvahy, rozvrhovou základnou je celková výše aktiv a pasiv. Při rozboru výkazu zisků a ztrát jsou pak rozvrhovou základnou celkové náklady a celkové výnosy.

$$\text{Výpočet: \% podíl} = \frac{\text{Zjištovaná položka}}{\text{Rozvrhá základna}} \times 100 \text{ (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 67 – 68)}$$

8 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je typem analýzy sloužící k analýze vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Jedná se o analytický marketingový nástroj, který je složený ze dvou částí:

SW – Strengths and Weaknesses analysis – analýza silných a slabých stránek

OT – Opportunity and Threat analysis – analýza vnějšího prostředí (hrozby, příležitosti).

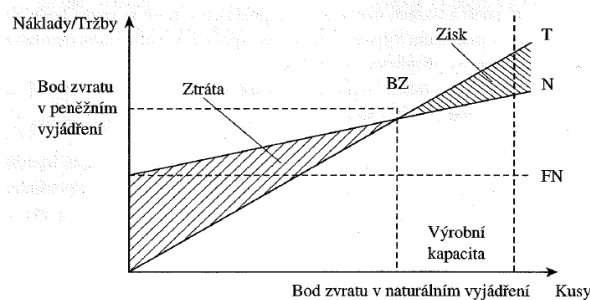
(Kozák, Staňková, 2008, s. 21 – 22)



Obrázek 10 SWOT analýza (Managementmania.cz, 2017)

9 BOD ZVRATU

Stanovení bodu zvratu je pro podnik důležitým faktorem a je výchozím bodem pro určité rozhodovací procesy. Bod zvratu stanovuje počet jednotek produkce (ks), nebo obratu při kterém jsou pokryty fixní a variabilní náklady a vzniká zisk. Pokud podnik dosáhne bodu zvratu, pokryje veškeré své fixní náklady a vynaložené variabilní náklady. Hodnotovým ukazatelem využívaným při stanovení bodu zvratu je **krycí příspěvek** stanovující rozdíl mezi prodejní cenou a VN. Krycí příspěvek slouží k úhradě FN. (Lang, 2005, 125 – 126)



Obrázek 11 Bod zvratu (Lang, 2005, s. 126)

Dle Popeska a Papadaki je klíčovým úkolem při analýze bodu zvratu stanovit hodnotu výkonů, při níž budou uhrazeny fixní tak i variabilní náklady. Při dosažení bodu zvratu tedy ještě není dosaženo zisku. Základním předpokladem pro kalkulaci množství produkce, při níž subjekt dosáhne bodu zvratu je rozčlenění nákladů na fixní a variabilní. Doplněním charakteristiky bodu zvratu je také označení krycího příspěvku jako marže. (Popesko, Papadaki, 2016, s. 43 – 44)

10 SKLADBA NÁKLADŮ V OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI

Z podstaty věci je logické, že podniky s různým předmětem podnikání, budou mít jinou nákladovou strukturu. Vzhledem k povaze zkoumané společnosti je tedy v této kapitole charakterizována obvyklá skladba nákladů obchodní společnosti.

Podle knihy Manažerské účetnictví od Aleny Čechové je u obchodní společnosti charakteristickým rysem, že má vysoký podíl takzvaných „*externích nákladů*“. Mezi těmito náklady dominuje svou výší položka nákladů vynaložených na prodej zboží, následují náklady vynaložené na nákup služeb. Oproti výrobnímu podniku zde vznikají nižší mzdové náklady a náklady se mzdami spojené. Patrně zde bude nízký podíl nákladů, jako jsou energie a spotřeba materiálu. V takovéto společnosti pak bude kompetentní pracovník (obchodní manažer) pravděpodobně nejvíce zkoumat **obchodní marži**, což je ukazatel zabývající se vztahem mezi tržbami za prodej zboží a náklady vynaloženými na prodej zboží. (Čechová, 2011, s. 23 – 24)

11 SHRnutí TEoretické Části

V první části této bakalářské práce jsem dle zadání zpracoval literární rešerši na základě nastudování odborné literatury vztahující se k danému tématu. Získání těchto poznatků a znalostí bylo nezbytné pro vypracování následující praktické části.

V první kapitole teoretické části této práce jsou čtenáři seznámeni se základními pojmy z oblasti nákladů. Ty jsou zde jasně vymezeny a jsou zde objasněny rozdíly mezi podobnými pojmy, jako například náklady, výnosy, příjmy a výdaje.

V další kapitole jsou pak vymezeny dva základní přístupy k pojetí nákladových položek, manažerské, které se ještě dále dělí na ekonomické a hodnotové pojetí, a finanční pojetí. Tyto pojmy jsou zde vysvětleny a jsou objasněny rozdíly mezi jejich nahlížením na náklady.

V teoretické části se dále zabývám kalkulacemi. Konkrétně jejich obsahem, charakteristikou, metodami a druhy kalkulací. Je zde uveden typový kalkulační vzorec pro přehled o způsobu sestavování kalkulace.

V teoretické části jsou také specifikovány nákladové funkce, krátkodobé a dlouhodobá, jejich účel, stanovení a charakteristika.

Dále jsem se ve své práci zabýval rozpočtnictvím, kde jsem se zabýval problematikou, stanovení, rozpočtů, jejich funkcí a tvorbou. Snažil jsem se zde také objasnit rozdíl mezi kalkulacemi a rozpočtnictvím, které se často zaměňují.

Dle různých hledisek jsem také rozčlenil a charakterizoval jednotlivé nákladové druhy podle zvolených kritérií.

Poslední kapitolou teoretické části je kapitola o optimální struktuře nákladů v obchodní společnosti. Díky této stručné charakteristice bude v praktické části této práce snazší lépe analyzovat odchylky od obvyklé struktury nákladů v typologicky stejné firmě. Není totiž možné porovnávat nákladovou strukturu společností s odlišným zaměřením.

Vzhledem k tomu, že jsem při zpracovávání této části používal více literárních zdrojů, narazil jsem často na různé pohledy autorů na danou problematiku. Proto jsem se snažil zachytit tyto odlišnosti a zpracovat do své práce více úhlů pohledu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

12 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GENEZE SPOL. S R.O.

Společnost Geneze se v současné době zabývá dvěma hlavními podnikatelskými činnostmi a to velkoobchodním a maloobchodním prodejem vybavení pro jízdu na motocyklu a velkoobchodním prodejem obuvi.

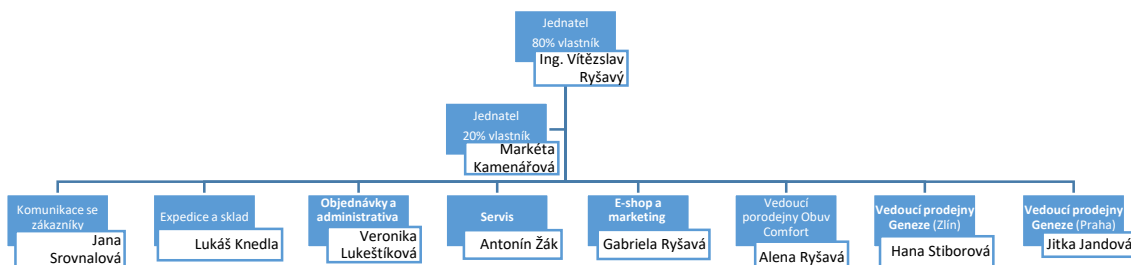


Obrázek 12 Logo společnosti (Geneze spol. s r.o.)

- Forma podnikání: s. r. o.
- Rok vzniku: 1997
- Počet zaměstnanců (z toho řídicích pracovníků): 9 (2)
- Základní kapitál: 400 000 Kč
- IČO: 25500767
- Webové stránky: <http://www.geneze.cz/>
- Sídlo: Horní Vršava VII, 5204
Zlín 760 01

12.1 Organizační struktura firmy

Firma nemá vzhledem ke své velikosti nějak komplikovanou organizační strukturu. Průměrný počet zaměstnanců ve sledovaných obdobích byl 8-9. Jejich hierarchie tvoří nanejvýš tří stupňový model rozdělení kompetencí.



Obrázek 13 Organizační struktura společnosti Geneze spol. s r.o. (Vlastní zpracování)

12.2 Charakteristika podniku

Firma Geneze disponuje více živnostenskými oprávněními, nicméně mezi její hlavní dvě činnosti patří velkoobchodní a maloobchodní prodej obuvi. Při velkoobchodním prodeji se jedná o poskytování služby zprostředkování prodeje. Zboží tak firma přímo nevlastní ale pouze zprostředkovává jeho prodej za provizi. Druhou hlavní činností podniku je velkoobchodní prodej přileb a maloobchodní prodej vybavení pro jízdu na motocyklu. Při tomto prodeji již firma standardně tvoří zásoby zboží, které je do doby prodeje jejím majetkem.

12.2.1 Lokace firmy

Sídlo firmy se nachází v místě bydliště jednatele společnosti na adrese Horní Vršava VII, č. p. 5204, Zlín 760 01.

Prodejny maloobchodního prodeje se nacházejí ve Zlíně a v Praze. V Praze má firma svou prodejnu s vybavením pro jízdu na motocyklu na ulici Modřanská 68C, Praha-Modřany.

Ve Zlíně má firma prodejny dvě. Jednu taktéž pro prodej vybavení pro jízdu na motocyklu, která se nachází na adrese Pančava 131, Zlín – Příluky a druhou pro prodej obuvi na adrese Štefánikova 2462, 760 01 Zlín.

Centrála firmy se nachází taktéž ve Zlíně Malenovicích 1147, 763 02 Zlín. Zde má firma své kanceláře, dílnu a skladové prostory o celkové výměře přibližně

12.2.2 Klasifikace dle CZ-NACE

G 46.16.0 - Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení s textilem, oděvy, kožesčinami, obuví a koženými výrobky

G 46.18.9 - Zprostředkování specializovaného velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení s ostatními výrobky j. n.

G 45.3 - Obchod s díly a příslušenstvím pro motorová vozidla, kromě motocyklů

G 47.72.0 - Maloobchod s obuví a koženými výrobky

G 47.71.0 - Maloobchod s oděvy

12.3 Prodej vybavení pro jízdu na motocyklu

Společnost Geneze má od roku 2009 výhradní zastoupení na území České republiky pro prodej motocyklového vybavení značky Schuberth. Je tak jediným dovozcem a distributorem této značky u nás. Firma Geneze zprostředkovává velkoobchodní prodej značky

Schubert, díky čemuž se její produkty dostanou do maloobchodních prodejen a následně i ke koncovým zákazníkům. Zajišťuje také záruční i pozáruční opravy a servis tohoto vybavení.

Současně také provozuje dvě vlastní prodejny s motocyklovým vybavením ve Zlíně a v Praze, na kterých lze kromě produktů značky Schuberth zakoupit také vybavení pro jízdu na motocyklu od jiných světových značek. V prodejnách je k mání široký sortiment zboží od rukavic, oblečení, motocyklových přileb až po nosiče, kufry a ostatní doplňky pro jezdce.

Firma Geneze spolupracuje s některými českými jezdci, moto školami a kluby, které používají produkty nabízené společností Geneze. Jsou to například: MOTOŠKOLA Míra Lisý patřící motokrosovému a trialovému jezdci Miroslavu Lisému (český šampion v trialové jízdě v letech 1986-1995), Moto škola Sršeň Josefa Šilera známého z pořadu autosalon (držitel několika světových rychlostních rekordů), Igor Brezovar, který je známým moto cestovatelem (na motocyklu navštívil více než 100 států), BMW MOTOCLUB CZ (oficiální moto web příznivců motocyklů BMW v ČR), MotoRoute Magazín (webový portál o cestování na motocyklech).

12.3.1 Schuberth

Firma Schuberth vznikla v roce 1922, v německém městě Braunschweig jako pivovar. Od roku 1950 vyrábí ochranné přilby a první motocyklovou přilbu vyrobila v roce 1954. V roce 2004 se firma přestěhovala do Magdeburgu, kde své produkty vyrábí v údajně největší ocelové hale v Evropě. Zaměstnává více než 400 zaměstnanců, ročně vyprodukuje více než 1,5 mil. přileb, z toho asi 200 tis. motocyklových. Své výrobky vyváží do 55 zemí celého světa. Produkuje pracovní, policejní, vojenské, hasičské, automobilové a motocyklové přilby, interkomy a doplňky pro přilby. Pro vývoj svého portfolia zaměstnává firma tým inženýrů a designérů, kteří mají k dispozici dokonce vlastní větrný tunel pro vývoj nových přileb. Firma uvádí, že až 80% úkonů na jimi vyrobených přilbách jsou vykonávány nikoliv strojně ale ručně, čímž je zajištěna vysoká kvalita výsledné produkce.

Značka Schuberth je spojována s některými známými jmény závodních týmů, jezdců a závodníků motosportu. Za zmínku stojí například tým Ferrari F1 a závodní jezdec Michael Schumacher, který se sám podílel na vývoji některých přileb značky Schuberth.

12.4 Prodej obuvi

Stejně jako u prodeje motocyklového vybavení má společnost Geneze výhradní právo pro zastupování konkrétních značek i u prodeje obuvi. Toto zastoupení se vztahuje na území České a Slovenské republiky a týká se značek Romika, Josef Seibel a Gerry Weber. Obuv těchto značek firma distribuuje do maloobchodních prodejen v České a Slovenské republice. Firma Geneze je také provozovatelem maloobchodní prodejny Obuv Comfort ve Zlíně, kde obuv těchto a jiných značek sama prodává.

12.4.1 Romika

Firma Romika byla založena v roce 1921 v německém Trevíru. Ve svých začátcích se zabývala produkcí gumové a domácí obuvi, později také výrobou podrážek, termoforů a duší. Dále se začala zabývat výrobou módní a sportovní obuvi. Firmě Romika se do 90. let minulého století vedlo velmi dobře a otevřela 3 další závody v Německu, 2 ve Španělsku a jeden ve Francii. Po smrti dlouholetého majitele firmy, Helmutha Lemma v roce 1988, který ji dostal na výsluní, firma změnila majitele. Ten však již ve svém podnikání nebyl tak úspěšný jako jeho předchůdce a firma se v roce 2005 dostala do finanční tísně. Z té ji zachránila jiná německá společnost zabývající se výrobou obuvi, Josef Seibel, která je jejím majitelem až do současnosti. Firma dále funguje pod svým původním názvem Romika a produkuje asi 5 mil. párů obuvi ročně. Ty se mimo jiné vyrábí i u nás v České republice v závodě v Hrušovanech u Brna.

12.4.2 Josef Seibel

Společnost Josef Seibel byla založena roku 1886 v německém Hauensteinu. Vzhledem k dobrým podnikatelským výsledkům se firma brzy rozrostla a v roce 1907 se přestěhovala do větších výrobních prostor. Nové závody otevřela mimo jiné v Česku, Maďarsku, Bulharsku a Rumunsku. V současnosti firma produkuje asi 12 mil. párů obuvi ročně a vyváží do více zemí světa.

Na rozdíl od jiných firem, ve kterých se dnes aplikuje trend snižování nákladů pomocí přesunu výroby do asijských zemí firma Josef Seibel vyrábí přibližně 75% své produkce v Evropě a pouze 25% je vyráběno v Asii a to hlavně ve výrobním závodě ve Vietnamu, který je řízen německými techniky. Podle oficiálního webu značky Josef Seibel jsou základními principy obuvnické filosofie značky - prvotřídní kvalita používaných materiálů, nejvyšší možná práce všech pracovníků, perfektní technologie a výtečný komfort. Na

základě těchto hlavních principů je dnes značka Josef Seibel vnímána po celém světě jako EVROPSKÁ KOMFORTNÍ OBUV (the European Comfort Shoe), což je zároveň i heslem a sloganem této firmy.

Do skupiny Josef Seibel patří v současné době několik módních značek. Jsou to například Josef Seibel, Westland, Spirit of nature, DKM, ROMIKA, Ladystar, Romikids a nově Gerry Weber. Skupina má přes 2 500 zaměstnanců.

12.4.3 Gerry Weber

Gerry Weber je německá společnost působící v módním průmyslu se sídlem ve městě Halle. Byla založena v roce 1973. Tato světová značka vyrábí módní obuv, oblečení a doplňky vysoké kvality za cenu pro zákazníky přijatelnou vzhledem k exkluzivitě značky. Od roku 2004 spadá značka pod koncern Josef Seibel.

12.5 SWOT analýza firmy

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní původ	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vysoce kvalitní produkty světových značek ■ Silná a zavedená společnost působící na trhu téměř 20 let ■ Příjemné pracovní prostředí, lidský přístup a spokojení zaměstnanci ■ Zkušené a odborné vedení ■ Věrní zákazníci ■ Poskytované služby spojené s prodejem zboží 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nízký počet prodejen pro maloobchodní prodej ■ Velikost firmy

	Příležitosti	Hrozby
Vnější původ	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rostoucí poptávka po kvalitním zboží ■ Výhradní zastoupení daných značek na určeném území ■ Rozvoj prodeje zboží přes internet 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Levná ale méně kvalitní produkce z východu ■ Intervence ČNB ■ Makroekonomické a politické prostředí

Obrázek 14 SWOT analýza podniku (vlastní zpracování)

12.5.1 Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti Geneze patří jistě vysoká kvalita jimi nabízené produkce, ať už se bavíme o motorkářském vybavení či o obuvi. Precizní zpracování, materiály vysoké jakosti a vývoj nových technologií a postupů jsou zárukou pověstné německé kvality, kterou už jen podtrhují věhlasná jména značek pocházející z této země. Další silnou stránkou je silná zákaznická základna. Pokud se budeme bavit o maloobchodním prodeji, přestože má firma pouze jednu kamennou prodejnu s obuví a dvě prodejny motorkářského vybavení, je její zákaznická základna velmi široká. Není tak výjimkou, že její prodejny navštěvují zákazníci, kteří bydlí ve vzdálenosti až několika stovek kilometrů. Co se týče velkoobchodního prodeje, je na tom firma srovnatelně dobře. Výrobky, které nabízí, odebírá asi 120 obchodů s obuví a 15 společností provozující prodejny zabývající se prodejem motocyklového vybavení v České republice a na Slovensku.

12.5.2 Slabé stránky

Dle vedení společnosti patří mezi její největší nedostatky nízký počet jejich prodejen a velikost firmy obecně. Na druhou stranu dodávají, že jejich cílem není maximální rozšíření její produkce, neboť chtějí zachovat jakousi exkluzivitu.

12.5.3 Příležitosti

Jako příležitost pro firmu Geneze vidím zejména rostoucí poptávku po kvalitě, a to jak v oblasti přileb, tak v oblasti prodeje obuvi. V dnešní době zdravé ekonomiky a ekonomického růstu roste i poptávka po kvalitním zboží a neplatí tak, že jediným kritériem pro zákazníky je co nejnižší cena. Další věc, kterou vnímám jako příležitost je fakt, že firma má výhradní zastoupení výše jmenovaných značek na uvedených územích. Je jí tak zaručeno

že tyto značky nebude moci distribuovat nikdo jiný a budou-li obchodníci chtít prodávat tyto značky, mají pouze jedinou možnost koho oslovit. Příležitostí je podle vedení podniku také rozvíjející se internetový obchod a to jak v obecné rovině tak i přímo ve sledovaném podniku. Firma v posledních letech pracovala na tvorbě, propagaci a zefektivňování svých dvou e-shopů.

12.5.4 Hrozby

Mezi hrozby, i když vedení firmy tvrdí, že se nejedná o přímé ohrožení jejich pozice na trhu vzhledem k odlišnému zaměření tržního sektoru, patří podle mého i produkty vyráběné ve východní Evropě a v Asii. Díky levné pracovní síle, méně kvalitním materiálům a méně pokročilým technologiím jsou tyto výrobky výrazně levnější. Pokud budeme mluvit o motocyklových helmách a doplňcích, zde hraje kvalitní zpracování, materiály a různé technologické inovace doslova rozdíl mezi životem a smrtí. Pro toho kdo motocyklovou helmu bere jen jako nezbytnou povinnost stanovenou zákonem pro jízdu na motocyklu v provozu tak může drahá přilba připadat jako zbytečný přepych, nicméně dle vedení společnosti roste podíl uvědomělých řidičů, kteří si za kvalitní vybavení rádi připlatí.

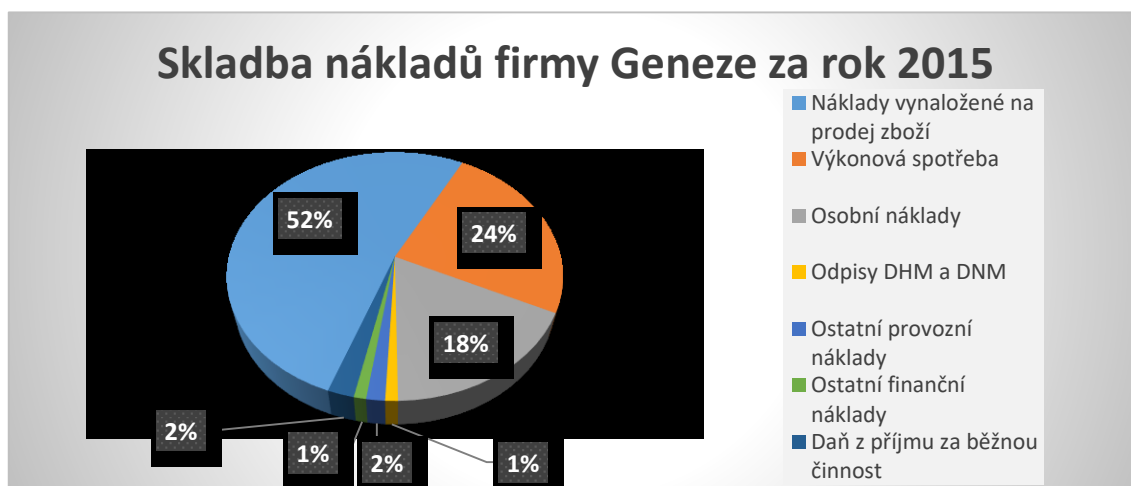
S kvalitní obuví je to podobné. V portfoliu velkoobchodního i maloobchodního prodeje firmy Geneze se takřka nevyskytuje obuv, jejíž svršek by byl vyroben z jakéhokoli druhu umělého materiálu. V dnešní době velkých řetězců s módním zbožím, ve kterých jde často pouze o vizuální efekt zboží a nejnižší cenu je tak firma Geneze ohrožována touto levnou produkcí, přestože kvalitou materiálů a zpracování ji výrazně převyšuje.

13 ANALÝZA NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI GENEZE SPOL. S R.O.

V této kapitole je provedena analýza nákladů, jejich rozčlenění a charakteristika jednotlivých nákladových položek. Vzhledem k povaze podniku, absenci rozlišení a přiřazení některých nákladových položek ke konkrétní činnosti podniku však nebylo možno náklady přesně rozčlenit. Dalším problémem bylo, že vzhledem k velikosti podniku a nízkému počtu zaměstnanců nebylo možno jejich mzdy rozčlenit a přiřadit ke konkrétní činnosti podniku.

13.1 Druhové členění nákladů

V této kapitole jsou nákladové položky z rozvahy firmy Geneze za rok 2015 rozčleněny na základě druhového členění nákladů. Je zde také uvedeno procentuální zastoupení nákladů na celkových nákladech. Dále jsou zde jednotlivé náklady charakterizovány, rozebrány a definovány jejich složky.



Obrázek 15 Skladba nákladů ve společnosti Geneze spol. s r.o. v roce 2015

(vlastní zpracování)

13.1.1 Náklady vynaložené na prodej zboží

Nejvýznamnější složka nákladů je tvořena *Náklady vynaloženými na prodej zboží* a to konkrétně 52 %. To je zcela typické pro obchodní společnost a nejedná se tak o nic mimořádného z hlediska sklady celkových nákladů. Nicméně vzhledem k vývoji se výše této položky mění jak v celkové hodnotě, tak i v procentuálním zastoupení celkových nákladů firmy

čímž se dále zabývá kapitola horizontální a vertikální analýza této práce. Položky obsažené v této složce nákladů jsou veškeré náklady související s pořízením zboží.

Konkrétně tedy: nákup zboží (přileb pro velkoobchodní prodej, zásoby pro prodejnu obuvi a pro prodejny s motocyklovým vybavením), doprava zboží od dodavatele.

13.1.2 Výkonová spotřeba

Druhou nejvýznamnější položkou z hlediska skladby celkových nákladů je *Výkonová spotřeba*, která tvoří 24 % z celkových nákladů podniku. Z hlediska skladby nákladů obchodní firmy je takto položka přiměřená charakteru společnosti. Výkonová spotřeba se dále dělí na 1) *spotřebu materiálu a energií* a 2) *spotřebu služeb*, která tvoří přibližně 80 % z celkové sumy výkonové spotřeby. Z hlediska skladby nákladů obchodní společnosti je toto složení výkonové spotřeby v souladu s literaturou. Výkonová spotřeba zahrnuje konkrétně nákup drobného majetku, nákup materiálu a náhradních dílů pro opravy, nájmy, ceny energií, popřípadě cestovné.

13.1.3 Osobní náklady

Osobní náklady tvoří ve sledovaném období přibližně 18 % z celkových nákladů, což je o něco málo více než je u obchodní společnosti obvyklé. Součtová položka osobní náklady je tvořena: *Mzdovými náklady*, *Odměnami členů orgánů obchodní korporace*, *Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění* a *Sociálními náklady*.

Mzdové náklady – tvoří úhrn hrubých mezd zaměstnanců a od roku 2014 dle NOZ také odměny vedoucích pracovníků firmy Geneze

Odměny členů orgánů obchodní korporace – tato položka do poloviny roku 2014 představovala úhrn odměn vedoucích pracovníků společnosti. Kvůli změnám v NOZ a následné nutné změně v organizaci jsou však nyní odměny vedoucích pracovníků zahrnuty do celkových mzdových nákladů.

Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění – představují úhrn ZP a SP za zaměstnance i zaměstnavatele, které je firma povinna odvádět.

Sociální náklady – tato položka je z hlediska celkových nákladů téměř zanedbatelná, tvoří přibližně 0,25 % z celkových nákladů. Obsahuje veškeré náklady, které jsou daňově uznatelné a které zaměstnavatel vynaložil pro zlepšení pracovních a sociálních podmínek svých zaměstnanců. Konkrétně v tomto případě to jsou příspěvky na stravování zaměstnanců.

Pomocí chronologického průměru, který jsem použil z důvodu srovnání hodnot mezi nej-
nižší a nejvyšší mzdou v sledovaném podniku, a za předpokladu, že mzdové náklady ve
firmě mají stejný vývoj jako doposud (počítáno s 12% růstem mezd), bylo zjištěno, že
průměrná mzda ve sledované společnosti je v roce 2016 přibližně 23 146 Kč. Celkové
průměrné roční náklady zaměstnavatele na zaměstnance tak činí včetně odvodů okolo
372 188 Kč. Přesný postup výpočtu není možné uveřejnit v této práci vzhledem k tomu, že
si to výslovně nepřálo vedení firmy.

$$x = \frac{\frac{1}{2}x_1 + x_2 + \dots + x_{n-1} + \frac{1}{2}x_n}{n - 1}$$

13.1.4 Odpisy DHM a DNM

Položka odpisy DHM a DNM obsahuje součet celkových ročních odpisů podniku. Účetní
jednotka účtuje odpisy rovnoměrným způsobem. Ve sledovaných letech byly odpisy tvoře-
ny zejména software, technické zhodnocení budov, stroje a zařízení dílny a kanceláří,
a dopravní prostředky – konkrétně 3 automobily.

13.1.5 Ostatní provozní náklady

Položka ostatní provozní náklady je tvořena náklady, jejichž zařazení není možné do žádné
jiné položky nákladů. Konkrétně v mnou sledované firmě tvořilo tuto položku zejména
pojištění zásob, budov, automobilů a ostatního majetku firmy.

13.1.6 Ostatní finanční náklady

Položka *Ostatní finanční náklady*, obsahuje veškeré ostatní náklady finančního charakteru,
jako jsou například poplatky za vedení bankovního účtu, poplatky za platbu kartou, popří-
padě kurzové ztráty.

13.1.7 Daň z příjmů za běžnou činnost

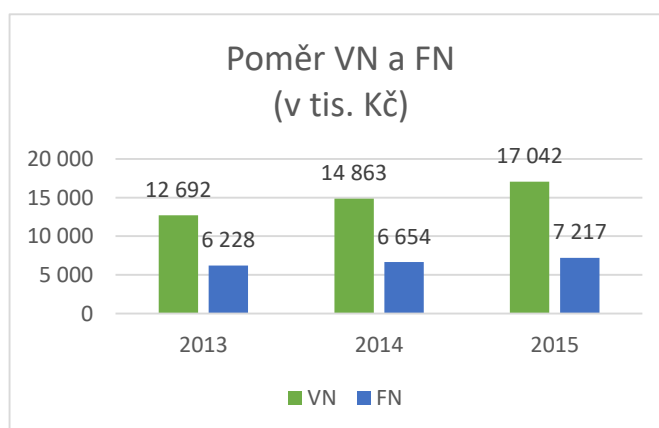
Nákladová položka *Daň z příjmů za běžnou činnost* je pro právnické osoby stanovena saz-
bou 19 %. Tvoří přibližně 1 procento z celkových nákladů.

13.2 Rozčlenění nákladů

Pomocí analýzy dostupných dokumentů a na základě konzultací s hlavním ekonomem podniku jsem rozčlenil nákladové položky z výkazů zisku a ztrát na fixní a variabilní náklady. S tímto členěním nákladů budu dále pracovat v následujících kapitolách.

Tabulka 1 Rozčlenění nákladů 2015 (vlastní zpracování)

Položka nákladů	Hodnota nákladů v tis. Kč								
	2015	Z toho		2013	Z toho		2014	Z toho	
		FN	VN		FN	VN		FN	VN
Náklady na prodej zboží	12 642	0	12 642	8 647	0	8 647	10 582	0	10 582
Výkonová spotřeba	5 927	1 701	4 226	5 510	1 628	3 882	5 672	1 543	4 129
—materiál a energie	1 125	1 125	0	1 099	1 099	0	980	980	0
—služby	4 802	576	4 226	4 411	529	3 882	4 692	563	4 129
Osobní náklady	4 267	4 267	0	3 384	3 384	0	3 756	3 756	0
—mzdové náklady	3 144	3 144	0	2 497	2 497	0	2 179	2 179	0
—odměny člen. orgánů korp.	0	0	0	0	0	0	586	586	0
—SP a ZP	1 063	1 063	0	830	830	0	931	931	0
—sociální náklady	60	60	0	57	57	0	60	60	0
Daně a poplatky	24	24	0	17	17	0	22	22	0
Odpisy DHM a DNM	252	252	0	471	471	0	354	354	0
Změna stavu rezerv a OP	-10	-10	0	-8	-8	0	10	10	0
Ostatní provozní náklady	374	374	0	366	366	0	362	362	0
Nákladové úroky	0	0	0	12	12	0	2	2	0
Ostatní finanční náklady	248	74	174	232	69	163	217	65	152
Daň z příjmu	535	535	0	289	289	0	540	540	0
Náklady celkem	24 259	7 217	17 042	18 920	6 228	12 692	21 517	6 654	14 863



Obrázek 16 Poměr variabilních a fixních nákladů (vlastní zpracování)

13.3 Vertikální analýza nákladů

Pomocí vertikální analýzy můžeme sledovat podíl jednotlivých nákladových položek na celkových nákladech. Díky tomu lze rychle a přehledně sledovat skladbu nákladů a hodnotit jejich přiměřenost. Zároveň provádíme-li vertikální analýzu za více po sobě jdoucích let, můžeme také sledovat, zda a jak se podíl jednotlivých položek nákladů vyvíjí v čase.

Informace pro hodnocení nákladových položek pomocí vertikální analýzy jsou brány z tabulky, viz níže, která byla vytvořena na základě výkazu zisků a ztrát firmy Geneze spol. s r.o. za rok 2015 a poznatků získaných při zpracovávání literární rešerše v teoretické části této práce.

Tabulka 2 Horizontální analýza nákladů (vlastní zpracování)

Položka nákladů	Absolutní hodnoty nákladů v tis. Kč			Podíl na celkových nákladech v %		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Náklady vynaložené na prodej zboží	8 647	10 582	12 642	45,70%	49,18%	52,11%
Výkonová spotřeba	5 510	5 672	5 927	29,12%	26,36%	24,43%
—materiál a energie	1 099	980	1 125	5,81%	4,55%	4,64%
—služby	4 411	4 692	4 802	23,31%	21,81%	19,79%
Osobní náklady	3 384	3 756	4 267	17,89%	17,46%	17,59%
—mzdové náklady	2 497	2 179	3 144	13,20%	10,13%	12,96%
—odměny členům orgánů korporace	0	586	0	0,00%	2,72%	0,00%
—náklady na sociální zabezpečení a ZP	830	931	1 063	4,39%	4,33%	4,38%
—sociální náklady	57	60	60	0,30%	0,28%	0,25%
Daně a poplatky	17	22	24	0,09%	0,10%	0,10%
Odpisy DHM a DNM	471	354	252	2,49%	1,65%	1,04%
Změna stavu rezerv a OP	-8	10	-10	-0,04%	0,05%	-0,04%
Ostatní provozní náklady	366	362	374	1,93%	1,68%	1,54%
Nákladové úroky	12	2	0	0,06%	0,01%	0,00%
Ostatní finanční náklady	232	217	248	1,23%	1,01%	1,02%
Daň z příjmu za běžnou činnost	289	540	535	1,53%	2,51%	2,21%
Náklady celkem	18 920	21 517	24 259	100,00%	100,00%	100,00%

- Ve všech třech sledovaných obdobích vidíme, že majoritní položkou nákladů (tvorí přibližně 50 %) jsou **Náklady vynaložené na prodej zboží**. Jak již bylo zmíněno

u druhového členění nákladů, je to pro obchodní firmu velmi typické, nicméně vidíme také, že má podíl této položky rostoucí tendenci podílu na celkových nákladech. To je způsobeno růstem zásob firmy, částečně kvůli růstu cen zásob, kvůli rostoucím nákladům na dopravu, které způsobil růst cen pohonných hmot a částečně také stěhování prodejny obuvi do větších prostor, což opět způsobilo nutnost větších zásob zboží držených skladem. Nicméně samo vedení firmy přiznává, že růst zásob není přímo úměrný celkovému růstu firmy.

- **Výkonová spotřeba** je druhou nejobsáhlejší položkou nákladů. Tvoří přibližně 26 % z celkových nákladů. Ačkoli její absolutní hodnota ve sledovaných letech rostla, její procentuální podíl na celkových nákladech klesal. Ve výkonové spotřebě jsou zahrnuty dvě kategorie nákladů. Konkrétně **materiál a energie** a **služby**. První jmenovaná položka obsahuje zejména spotřebu energií a materiál potřebný pro opravy reklamací. Podíl této položky se stabilně pohybuje kolem 5 procent. Druhou jmenovanou položkou byly služby. Tato položka zahrnuje zejména spotřebu služeb z vnějšího prostředí firmy. Pohybuje se okolo 20 %, a přestože absolutní hodnota této položky má rostoucí tendenci, její podíl na celkových nákladech klesá.
- Položka **osobní náklady** má stabilní podíl na celkových nákladech přibližně 18 %. Vzhledem k tomu že má firma stabilní průměrný počet zaměstnanců okolo 9 osob, nelze čekat velké výkyvy, rostoucí tendence absolutní hodnoty osobních nákladů je způsobena obecnou valorizací mezd. Fluktuace položek mzdové náklady a odměny členům orgánů korporace je způsobena změnou v NOZ a následnou nutnou transformací pozic a rozdělení řídicí pravomocí na vedoucích pozicích ve firmě. Náklady na sociální a zdravotní pojištění rostou úměrně celkovým mzdám, což je zcela pochopitelné vzhledem k neměnnosti sazeb pro výpočet těchto odvodů.
- Položka **daně a poplatky** obsahující vyrovnání DPH vůči státu se pohybuje okolo 0,1% podílu na celkových nákladech. Její absolutní hodnota je rostoucí což odpovídá růstu objemu prodeje firmy.
- **Odpisy DHM a DNM** se na celkových nákladech podílejí mezi 2,5 – 1 %. Pokles celkové hodnoty a zároveň i podílu odpisů na nákladech je způsoben zejména odprodejem majetku v minulých letech. Firma ve sledovaném období odprodávala stroje, zařízení a automobil, což způsobilo snížení hodnoty odpisů.
- Podíl **položky ostatní provozní náklady** na celkových nákladech se stabilně pohybuje okolo 1,6 %. Položka je ve sledovaných obdobích takřka neměnná, což se týče její

absolutní hodnoty. Tato položka má tuto stabilní tendenci díky neměnnosti pojišťovacích smluv uzavřených firmou Geneze se svým zprostředkovatelem.

- Z hlediska podílu nákladů a analýzy rozvahy je u sledované firmy neobvyklé, že má takřka nulové **nákladové úroky**. Pokud nahlédneme do rozvahy, zjistíme, že firma nemá žádné bankovní úvěry či výpomoci. Její využívání cizích zdrojů se tak omezuje pouze na využívání závazků z obchodních vztahů, které nejsou z pravidla zpoplatněny nákladovým úrokem. Podle mého mínění je to jedna z velkých chyb vedení, že v době nízkých úrokových sazeb aktivně neinvestuje cizí vypůjčený kapitál do rozvoje své organizace.
- **Ostatní finanční náklady** tvoří přibližně 2 % z celkových nákladů. Vzhledem k tomu že hodnota této položky nepodléhá významné fluktuaci, můžeme říci, že firma realizovala přibližně stejný objem prodeje zboží formou bezhotovostních plateb. Tuto položku totiž tvoří převážně poplatky za platby kartou v maloobchodních prodejnách.
- **Daň z příjmu** se na celkových nákladech podílí takřka zanedbatelně, v posledních letech je to okolo 2,5 %. V roce 2013 tvořila daň okolo 1,5 % a v absolutní hodnotě byla bezmála poloviční. To bylo způsobeno zejména vysokým podílem fixních nákladů, které firma musela v inkriminovaném roce vynaložit navzdory nízkým tržbám, jejich výše byla dle vedení ovlivněna ještě doznívající finanční krizí a nízké ochotě zákazníků utrácet své důchody. Firma tak dosáhla nízkého výsledku hospodaření, který je jak víme základem pro výpočet daně z příjmu.

13.4 Horizontální analýza nákladů

Díky horizontální analýze jsme schopni sledovat vývoj jednotlivých nákladových položek v čase a sledovat jejich růst či pokles ve dvou po sobě následujících účetních obdobích pomocí údajů čerpaných z rozvahy.

Informace, pro hodnocení nákladových položek pomocí horizontální analýzy, jsou brány z tabulky, viz níže, která byla vytvořena na základě výkazu zisků a ztrát firmy Geneze spol. s r.o. za rok 2015 a poznatků získaných při zpracovávání literární rešerše v teoretické části této práce.

- U položky **nákladů vynaložených na prodej zboží** vidíme, že její výše roste v průběhu sledovaných období přibližně o 20 % každý rok. Takovýto růst však není reálně přímo úměrný tempu růstu firmy. Firma tedy každý rok zvyšuje hodnotu této

položky přibližně o 1/5, což v absolutní hodnotě znamená růst přibližně o 2 mil. Kč. To je už na první pohled velmi významné zvyšování nákladů u takto malé firmy.

- Hodnota nákladů zahrnutých ve **výkonové spotřebě** má mírně rostoucí tendenci. V podřízených položkách **materiál a energie** vidíme lehký výkyv mezi lety 2013 a 2014 snížení této položky mohlo být způsobeno částečně mírnějším zimním obdobím, které panovalo na přelomu inkriminovaných let, díky čemuž se mohly snížit náklady na vytápění v prostorách firmy. Mezi lety 2014 a 2015 hodnota těchto nákladů naopak stoupla a dostala se opět na hodnoty přibližně shodné s rokem 2013. V položce **služby** vidíme mírný růst hodnot těchto nákladů, což je způsobeno přirozeným růstem firmy a jí spotřebovávaných výkonů.
- **Osobní náklady** rostou nad rámec tempa růstu průměrných mezd v daném sektoru a území, které je přibližně 4,5 %. Ve sledovaném podniku je tak růst mzdových nákladů přibližně dvojnásobný až třináásobný oproti průměru. **Mzdové náklady a odměny členům orgánů korporace** byly tedy zvyšovány valorizací mezd a důchodů, což současně způsobilo i růst nákladů na **sociální a zdravotní pojištění**, které rostlo úměrně těmto hodnotám a netvořilo tak neočekávané výkyvy. Sociální náklady sice v prvním meziobdobí vzrostly o 5 %, nicméně vzhledem k nízké hodnotě této nákladové položky vidíme, že tento výkyv byl způsoben rozdílem pouhých 3 tis. Kč.
- Položka **daně a poplatky** neznamenala ve sledovaných obdobích dramatický vývoj. Její růst je spíše pozvolný. Přestože meziroční nárůst 29 a 9 % vypadá dramaticky, v absolutní hodnotě vidíme pouze mírný nárůst výše těchto nákladů.
- Za povšimnutí však stojí vývoj **odpisů DHM a DNM** kde vidíme poměrně velký propad hodnoty této položky ve sledovaném mezidobí. Jak už bylo řečeno ve vertikální analýze, změny jsou zde způsobeny odprodejem majetku a snížením hodnoty celkových odpisů.
- Vývoj **ostatních provozních nákladů** je mírně kolísavý, podíváme-li se však na jeho absolutní výši ve sledovaných letech, je takřka neměnný. Dle informací poskytnutých firmou je tato položka tvořena zejména neměnnými pojišťovacími smlouvami. Nelze tak očekávat změny její výše.
- Výše **nákladových úroků** u firmy Geneze je ve sledovaných letech takřka nulová, v roce 2015 pak doslova nulová. Její vývoj je však z hlediska vertikální analýzy za-

jímavý. Meziroční pokles hodnoty nákladů zde činil 83 a 100 %. Z tohoto faktu vyplývá, že firma nevyužívá cizích zdrojů.

- **Ostatní finanční náklady** v průběhu sledovaných 3 let nejprve klesly o zhruba 6,5 %, v dalším období naopak vzrostly přibližně o 14 %.
- Zajímavou z hlediska růstu nákladů je položka **daň z příjmů za běžnou činnost**. U této položky vidíme v mezidobí 2013/2014 nárůst takřka o 90 %. Mezi lety 2014 a 2015 je už nárůst této položky zastaven a drží na přibližně stejné úrovni. Dramatický nárůst mezi prvními dvěma sledovanými obdobími je způsoben nižším výsledkem hospodaření v roce 2013 díky doznívající finanční krizi.
- **Celkové náklady** podniku rostou meziročně o zhruba 13 %. Celkový růst nákladů je způsoben součtem růstů ostatních nákladových položek.

Tabulka 3 Horizontální analýza nákladů (vlastní zpracování)

Položka nákladů	Absolutní hodnoty nákladů v tis. Kč			Růst nákladových položek v %	
	2013	2014	2015	2013/2014	2014/2015
Náklady vynaložené na prodej zboží	8 647	10 582	12 642	22,38%	19,47%
Výkonová spotřeba	5 510	5 672	5 927	2,94%	4,50%
–materiál a energie	1 099	980	1 125	-10,83%	14,80%
–služby	4 411	4 692	4 802	6,37%	2,34%
Osobní náklady	3 384	3 756	4 267	10,99%	13,60%
–mzdové náklady	2 497	2 179	3 144	-12,74%	44,29%
–odměny členům orgánů korporace	0	586	0	X	-100,00%
–náklady na sociální zabezpečení a ZP	830	931	1 063	12,17%	14,18%
–sociální náklady	57	60	60	5,26%	0,00%
Daně a poplatky	17	22	24	29,41%	9,09%
Odpisy DHM a DNM	471	354	252	-24,84%	-28,81%
Změna stavu rezerv a OP	-8	10	-10	-225,00%	-200,00%
Ostatní provozní náklady	366	362	374	-1,09%	3,31%
Nákladové úroky	12	2	0	-83,33%	-100,00%
Ostatní finanční náklady	232	217	248	-6,47%	14,29%
Daň z příjmu za běžnou činnost	289	540	535	86,85%	-0,93%
Náklady celkem	18 920	21 517	24 259	13,73%	12,74%

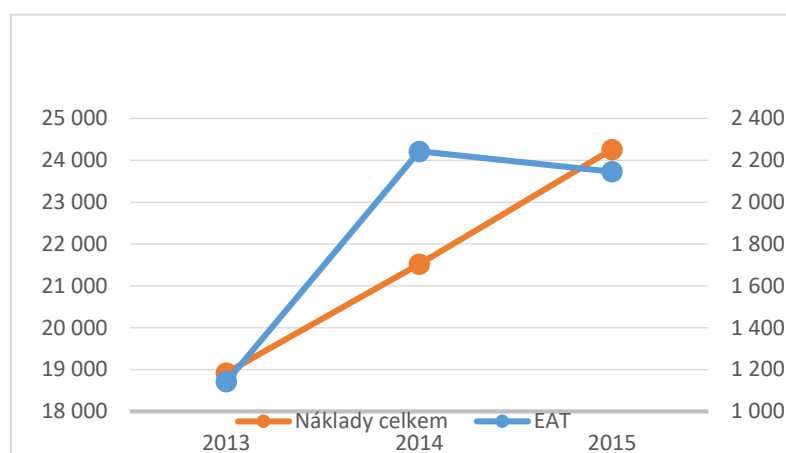
13.5 Výnosnost vynaložených nákladů

Pomocí tohoto výpočtu můžeme sledovat, jak vysokého čistého zisku (EAT) firma dosahovala na 1 Kč vynaložených celkových nákladů.

Tabulka 4 Výpočet haléřového ukazatele (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015
EAT v tis.	1 142	2 243	2 146
Náklady celkem v tis. Kč	18 920	21 517	24 259
EAT/Σ Nákladů	0,0604	0,1042	0,0885

Z tabulky 4 můžeme vidět konkrétní hodnoty zisků, které firma ve sledovaných letech generovala v přepočtu na 1 Kč nákladů. Vyplývá z ní, že mezi lety 2013/2014 vzrostl, zatímco v následujícím období 2014/2015 zisk ve vztahu k nákladům poklesl. Vývoj nákladů má ve sledovaném mezidobí rostoucí tendenci, zisk však nikoli, což způsobilo, že ani výnosnost nákladů se nevyvíjí soustavně pozitivně. Vývoj celkových nákladů a zisku můžeme názorně vidět v následujícím grafu.



Obrázek 17 Vývoj nákladů a EAT
(vlastní zpracování)

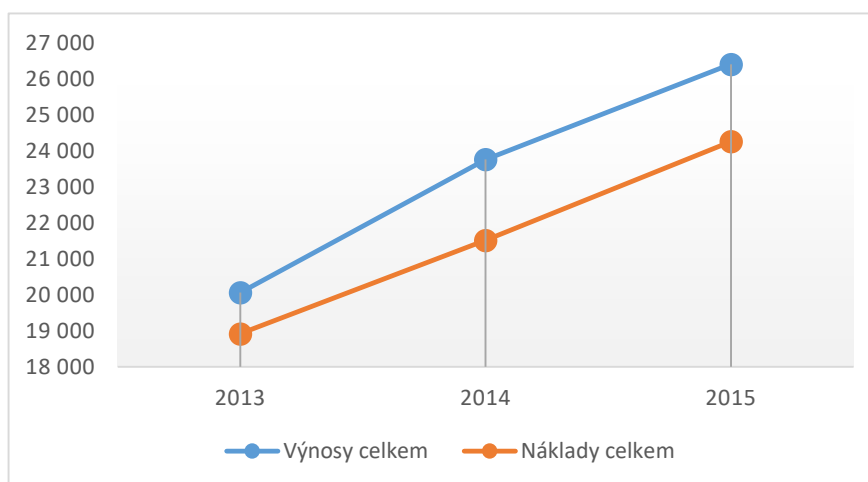
13.6 Vývoj nákladů v závislosti na výnosech

Celkové náklady by měly mít vzhledem k fixní povaze některých svých složek spíše mírně rostoucí tendenci, oproti tomu výnosy by měly mít strmější růst.

Tabulka 5 Vývoj celkových nákladů a zisku (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015
Výnosy celkem v tis. Kč	20 062	23 760	26 405
% růstu výnosů	18,43%		11,13%
Náklady celkem v tis. Kč	18 920	21 517	24 259
% růstu nákladů	13,73%		12,74%

Z tabulky 5 vyplývá, že mezi lety 2013/2014 byl vývoj hodnoty celkových nákladů nižší než růst výnosů, což můžeme vidět i v grafu na obrázku 16. V následujícím období, však růst výnosů poklesl pod hodnotu růstu nákladů a tyto hodnoty se tak začaly přibližovat navzájem, což vedlo k poklesu zisku, jak vyplývá z výkazů zisku a ztráty. Tento nepříznivý vývoj je signálem neúměrného růstu nákladů, které firma vytváří bez ekvivalentního růstu výnosů.



Obrázek 18 Vývoj celkových nákladů a výnosů
(vlastní zpracování)

13.7 Náklady na kapitál

Optimální finanční struktura je pro podnik velmi důležitá, neboť díky správnému poměru cizího a vlastního kapitálu, může firma dosáhnout efektivnějšího využití vlastního kapitálu, jeho nákladů a zvyšovat tak jeho výnosnost bez vynaložení velkých investic, pouze zhodnocením nabízených variant.

13.7.1 Náklady na vlastní kapitál

V sektoru maloobchodu a velkoobchodu byla průměrná rentabilita vlastního kapitálu v roce 2015, dle údajů MPO, 10,59 %. Rentabilitu vlastního kapitálu vypočítáme podílem čistého zisku (EAT) a vlastního kapitálu. Pro společnost Geneze je rentabilita vlastního kapitálu pro rok 2015 stanovena takto:

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{2\,146}{15\,019} \times 100$$

ROE Geneze spol. s r.o. (2015) = 14,289 %, což znamená vyšší než průměrnou výnosnost vlastního kapitálu.

Minimální požadovaná výnosnost investorů, byla stanovena na hodnotu 10 %. Pokud by výnosnost VK klesla pod tuto hodnotu, vedení podniku by uvažovalo o jiných variantách investice. Náklady na vlastní kapitál jsou tedy vyjádřením oportunitních nákladů v podobě ušlého zisku investorů s hodnotou 10 %.

13.7.2 Náklady na cizí kapitál

Ve sledovaném mezidobí, společnost geneze nevyužívá takřka žádné bankovní úvěry, či jiný úročený cizí kapitál. Cizí zdroje firmy obecně, jak můžeme vidět v rozvaze, tvoří ani 10 % z celkových zdrojů financování (pasiv). Jsou tvořeny převážně běžnými závazky z obchodních vztahů, závazky k zaměstnancům, závazky ze SP a ZP a položkou stát – daňové závazky. Tyto položky figurují v rozvaze jen z důvodu nevyrovnání závazků v běžném období, nemají trvalý charakter, nejsou zatíženy úrokem a obvykle jsou v následujícím období vyrovnány. Náklady na tento kapitál se tak rovnají 0.

Dle Knápkové a kolektivu byla míra zadluženosti v sektoru služeb v roce 2010 47,6%.

$$\text{Počítáno pomocí vzorce: Míra zadluženosti} = \frac{1\,384}{15\,019}$$

Míra zadluženosti firmy Geneze ve sledovaném období dosahovala hodnoty okolo 9 %.

13.7.3 Finanční páka

Finanční páka působí v případě sledované firmy pozitivně, výnosnost VK (ROE), viz. kapitola 13.7.1, je vyšší než úroková míra poskytovaná firemním klientům, která činí přibližně 4,3 %. Tu ještě můžeme očistit o daňové zatížení pomocí efektu působení daňového štítu. Reálná úroková míra pro cizí kapitál by tak činila 3,7 %

Při využití vyšší míry cizího kapitálu, za podmínek *ceteris paribus*, by tak firma snížila náklady na kapitál při zachování neměnných výnosů.

13.8 Kalkulace nákladů

Sledovaná společnost se při svém fungování a řízení nákladů vůbec nezaobírá žádnou metodou kalkulace svých nákladů. Odůvodněním této skutečnosti ze strany podniku je údajně neovlivnitelnost vznikajících nákladových položek vzhledem k činnosti firmy, jako je například cena zboží. Nejedná se o výrobní podnik, u něhož by bylo jednoduché kalkulace tvořit.

Dalším důvodem proč firma netvoří kalkulace je absence podrobnějšího členění nákladů dle místa jejich vzniku, jejich účelu a bližšímu přiřazení k činnosti podniku. Nejednotnost činností firmy tak způsobuje, že všechny náklady jsou zachycovány pouze ve finančním účetnictví a z hlediska manažerského účetnictví je zde absence jakýchkoliv podkladů pro efektivní řízení nákladů.

S tím souvisí i fakt, že kalkulace nelze tvořit také z důvodu absence evidence objemů prodeje v kusech výrobků. Celkové náklady tak lze porovnávat pouze ve vztahu ke korunovým ukazatelům.

Pro účely kalkulace nákladů je také nutné aby firma své náklady rozdělovala na jednicové a režijní. Toto rozdělení však u sledované firmy chybí. Z tohoto důvodu tak za současného stavu kalkulace nelze tvořit. Vedení by tak mělo ve firmě nařídit reorganizaci v oblasti členění nákladů a pověřit své podřízené podrobnější evidencí a členěním nákladů a výnosů, na jejichž základě by mohla firma kalkulace tvořit v následujících letech.

Rozdílem součtů svých celkových výnosů ze všech oblastí působnosti a součtu celkových nákladů tak firma získala propočet zisku za dané období.

13.9 Kalkulace cen

Ve sledované společnosti neprobíhají žádné cenové kalkulace. Tento fakt je způsoben dvěma hlavními faktory.

Zprvé jak už bylo řečeno v předchozí kapitole, pro stanovování kalkulací nedisponuje firma dostatečnými podkladovými materiály.

Druhým faktorem je fakt, že firma tvoří kalkulace ceny svého zboží na základě doporučené ceny výrobce a tržních cen.

Kalkulační vzorec uzpůsobený pro potřeby firmy:

1. přímé náklady na zboží – cena zboží, doprava zboží k prodejci	
2. provozní režie – energie spotřebované na prodejnách, ve skladu, mzda skladníka	
vlastní náklady provozu:	
3. správní režie – platy technicko-hospodářských pracovníků	
vlastní náklady výkonu:	
4. odbytové náklady – doprava zboží k zákazníkovi, náklady na reklamu, mzdy pracovníků prodejny, náklady prodejny	
úplné vlastní náklady výkonu:	
5. zisk (ztráta)	
cena výkonu	

Na základě získaných poznatků při zpracovávání teoretické části jsem navrhl úpravu typového kalkulačního vzorce pro potřeby dané firmy. S použitím tohoto vzorce, za předpokladu že je cena stanovena výrobcem, by firma při vyčíslení svých úplných vlastních nákladů na výkon byla schopna vyčíslit zisk z daných sektorů činnosti a sledovat, které položky tvoří nejvíce zisku vzhledem k vynaloženým nákladům.

13.10 Nákladová funkce

Vzhledem k různorodosti výkonů podniku je jediným způsobem stanovení nákladové funkce podniku obecné vyjádření:

$$NF = FN + h * q$$

h - neboli haléřový ukazatel je poměr mezi VN a celkovými tržbami a stanovuje nám hodnotu krycího příspěvku na úhradu FN z 1 Kč tržeb (výnosů)

*Tabulka 6 Hodnoty pro výpočet NF
(vlastní zpracování)*

	2013	2014	2015
FN v tis. Kč	6 228	6 654	7 217
Hal. ukazatel	0,6326	0,6255	0,6454

$$NF_{2013} = 6\,228\,000 + 0,6326 * Q$$

$$NF_{2014} = 6\,654\,000 + 0,6255 * Q$$

$$NF_{2015} = 7\,217\,000 + 0,6454 * Q$$

13.11 Rozpočty

Sledovaný podnik v rámci činností rozpočetnictví zhotovuje, na základě podkladů o hospodaření za běžné období, zjednodušené rozpočty na následující období (**roční rozpočty**).

Tvoří rozpočet předpokládaných **ročních výnosů, nákladů a předpokládaného zisku**. Vzhledem k povaze a velikosti podniku jsou tvořeny **rozpočty souhrnné**, absorbující do sebe všechny náklady a výnosy vniklé činnostmi podniku v daném období.

Podnik tvoří propočet svého rozpočtu na základě dat s minulých období. Hlavní ekonom podniku sleduje vývoj nákladů, výnosů, a zisku a na základě vykalkulovaných cen od dodavatelů předpokládaného tempa růstu trhu, a vývoje prodejního množství stanoví celkový roční rozpočet nákladů, výnosů a kalkulovaného zisku.

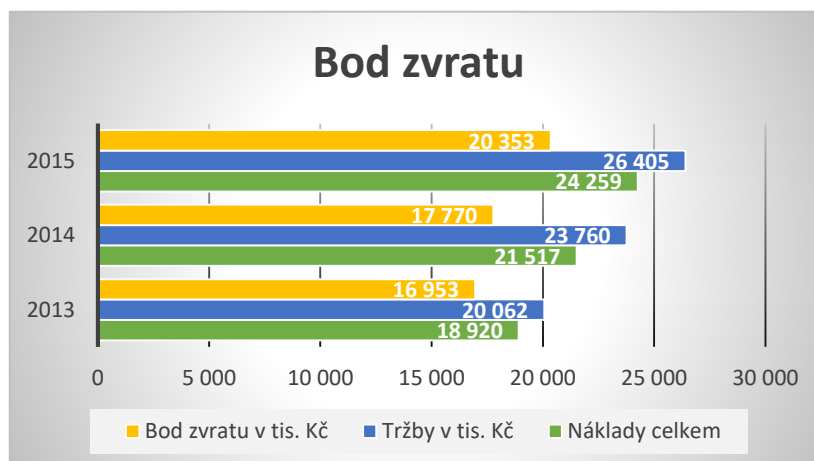
13.12 Analýza bodu zvratu

Dle rozčlenění nákladů na fixní a variabilní složku (viz. Kapitola 13.2 praktické části) jsem vyčíslil hodnotu nákladů ve společnosti Geneze v roce 2015 na přibližně na 7 217 000 Kč u fixních nákladů a 17 042 000 Kč u variabilních nákladů. Aby tak firma dosáhla bodu zvratu, musí pokrýt výši těchto nákladů z inkasovaných tržeb. Výpočet bodu zvratu v letech 2013 – 2015 je naznačen v následující tabulce, pomocí výpočtu s haléřovým ukazatelem, který vypočítáme jako VN v tis. Kč / Tržby v tis. Kč V roce 2015 tak pro firmu Geneze byl stanoven bod zvratu na úrovni 20 353 000 Kč.

Tabulka 7 Bod zvratu (vlastní zpracování)

	Bod zvratu v tis. Kč		
	2013	2014	2015
Tržby v tis. Kč	20 062	23 760	26 405
VN v tis. Kč	12 692	14 863	17 042
FN v tis. Kč	6 228	6 654	7 217
Náklady celkem	18 920	21 517	24 259
h	0,6326	0,6255	0,6454
BZ v tis. Kč	16 953	17 770	20 353

Vývoj bodu zvratu můžeme vidět v grafu na obrázku 18.



Obrázek 19 Bod zvratu (vlastní zpracování)

14 SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI

V praktické části této práce jsem se nejprve zabýval komplexní charakteristikou zkoumané společnosti. Ta se skládala z představení dané společnosti, uvedení její organizační struktury a charakteristiky předmětů jejich činností, které jsem klasifikoval pomocí systému CZ-NACE. Následně jsem jednotlivé předměty činností charakterizoval popisem. Představení společnosti dále obsahovalo SWOT analýzu, díky které bylo analyzováno vnitřní a vnější prostředí firmy.

V další kapitole jsem rozčlenil jednotlivé nákladové položky podniku pomocí druhového členění na náklady vynaložené na prodej zboží, výkonovou spotřebu, osobní náklady, odpisy DHM a DNM, ostatní provozní náklady, ostatní finanční náklady a daň z příjmu za běžnou činnost. Tyto jednotlivé složky nákladů jsem následně charakterizoval a popsal jejich složení v konkrétní sledované společnosti.

Nejobsáhlejší kapitolou praktické části tvořila bezpochyby horizontální a vertikální analýza nákladů. Z těchto analýz je názorně vidět vývoj, růst a složení nákladů v letech 2013, 2014 a 2015. Tyto změny jsou následně popsány a jsou zde objasněny příčiny jejich vzniku a výkyvů jednotlivých nákladových položek.

V praktické části bakalářské práce je také podrobněji analyzován vztah mezi vývojem celkových nákladů a celkových výnosů a jejich závislost. Je zde také vyčíslen čistý zisk (EAT) generovaný na 1 Kč vynaložených nákladů, pomocí haléřového ukazatele a jeho vývoj.

Následující kapitola praktické části se zabývá vyčíslením kapitálových nákladů společnosti. Jsou zde vykalkulovány přibližné náklady na vlastní a cizí kapitál. Tato kapitola dále obsahuje zhodnocení kapitálového složení podniku a působení finanční páky uvnitř podniku. V kapitole ohledně kalkulací je stanoven příklad kalkulačního vzorce pro potřeby podniku. Praktická část dále obsahuje stručné vyčíslení nákladových funkcí podniku a stanovení bodu zvrátu pomocí minimálních tržeb, které podnik musí dosáhnout.

15 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Poslední kapitola mé bakalářské práce obsahuje závěrečná doporučení pro vedení firmy Geneze spol. s r.o., která jsem navrhl na základě získaných poznatků na základě provedené analýzy nákladů. Po aplikaci těchto opatření by firma měla být schopna snižovat, optimalizovat, popřípadě efektivně využívat své vynaložené náklady.

- Vedení firmy Geneze bych zajisté navrhl, aby se zaměřila a zamyslela nad výší svých zásob. Z mé analýzy totiž vyplývá, že náklady spojené se zásobami se zvyšovali neúměrně růstu tržeb i růstu celkového výsledku hospodaření. To je patrné při pohledu do horizontální analýzy, kde jsou tyto náklady zachyceny v položce Náklady vynaložené na prodej zboží a tvoří marginální část těchto nákladů. Mají stále rostoucí tendenci. Je tedy třeba zaměřit se na stanovení optimální výše zásob z důvodu rostoucích nákladů souvisejících se skladováním zásob, tak aby však nebyla ohrožena distribuční síť ve zmíněné firmě, příliš nízký stav zásob by mohl negativně ovlivnit rozsah nabízeného sortimentu, vytvořit čekací doby při dodání zboží a podobně.
- Jako další bych firmě doporučil, aby začala více využívat cizí kapitál. Vzhledem ke stanoveným nákladům na vlastní kapitál a faktu, že firma takřka nevyužívá cizí kapitál, by za vyššího využití cizího kapitálu působil efekt finanční páky pozitivně a zvyšovala by se také výnosnost vlastního kapitálu.
Jako vhodný krok bych tak volil, vzhledem k nízkým úrokovým sazbám a přijatelné ceně nemovitostí v oblasti působnosti podniku, nákup vlastních prostor pro kanceláře a hlavní sklad zásob podniku. Zároveň by tak firma byla schopna tvořit vyšší odpisy a díky využití cizího kapitálu tvořila větší daňový štít a snižovala si tak daňovou povinnost vůči státu. Ve sledovaných letech firma produkovala stabilní zisk, takže by neměla mít problémy se splácením takovéto nemovitosti.
- Společnost by dále mohla uspořit část svých nákladů restrukturalizací zaměstnanců. Dle mého názoru, by vzhledem k velikosti firmy a počtu zaměstnanců bylo možné propustit jednoho zaměstnance a jeho pravomoci a povinnosti přerozdělit mezi ostatní zaměstnance. Vezmeme-li v potaz, že průměrná hrubá mzda ve firmě činí 23 000 Kč měsíčně, byla by úspora firmy dle mého propočtu přibližně 372 000 Kč ročně.
- Oblastí ve které podnik opět nevyvíjí odpovídající aktivitu je oblast rozpočetnictví. Podnik by se měl více zajímat o tvorbu rozpočtů nákladů, výnosů i propočtu zisku

z důvodů neposkytování dostatečných podkladů vedení společnosti, na základě kterých by bylo možné efektivněji řídit a sledovat vývoj těchto ukazatelů v podniku. Rozpočty, které firma tvoří v současnosti pouhým hrubým odhadem, takovýmito adekvátním podkladem pro řízení společnosti nejsou.

- Další úspory nákladů by firma mohla dosáhnout aktualizací svých pojišťovacích smluv. Dle slov vedení se u těchto listin pouze prodlužuje jejich platnost bez jakéhokoliv porovnání konkurenčních nabídek. Proto zde podle mého vnímá prostor pro značnou úsporu nákladů. Díky vysoké konkurenci na trhu pojišťovacích služeb a finančních produktů by firma mohla s jistotou dosáhnout úspory nákladů aktualizací těchto smluv.
- Stejně jako u pojišťovacích smluv se firma nezajímá ani o porovnávání nabídky v oblasti spotřebovávaných služeb a cen energií. Smlouvy se svými dodavateli firma obnovuje tak říkajíc ze zvyku, bez aktuálního porovnávání tržní nabídky. I když náklady na energie nejsou u této obchodní společnosti marginální položkou, vzniká zde opět určitý prostor pro snižování celkových nákladů.
- Firma by se také měla sama více zabývat efektivním řízením nákladů celkově, na což ovšem v současné době nemá dostatek adekvátních vstupních dat a podkladů pro manažerské účetnictví. Problémem firmy je splynutí všech nákladů z jejich rozličných činností. Vedení firmy by tak mělo činnosti firmy rozdělit do jakýchsi sektorů – maloobchod s obuví, velkoobchod s obuví, maloobchod s motocyklovým vybavením a velkoobchod s motocyklovými přilbami. Pokud by tyto činnosti měly konkrétně přiřazené své nákladové položky, mohli by kompetentní pracovníci a vedení lépe sledovat výši nákladů v jednotlivých sekcích činnosti a efektivněji tyto náklady řídit. Toto opatření by nevyžadovalo vynaložení žádných dalších nákladů, kromě efektivnější práce administrativních pracovníků, díky čemuž by toto opatření negenerovalo nové náklady. Evidence nákladů není nějak složitým a náročným procesem, avšak efekt, který by tato změna přinesla v podobě podkladů pro řízení nákladů, by mohl být pro vedení firmy přínosným.

Díky tomu by mohla firma lépe vyčíslit náklady investované do určité oblasti své činnosti a sledovat tím výnosnost těchto nákladů, popřípadě přeorientovat toky svých nákladů do těchto oblastí a opustit nebo omezit sektory s nižší výnosností. Při vynaložení stejných nákladů by tak dosáhla vyšší výnosnosti a zefektivnila by tím tyto vynaložené náklady jejich optimálním využitím.

- Vzhledem k tomu, že firma provádí obchodní styk se zahraničním dodavatelem, mohlo by být jedním z doporučení, v rámci řízení nákladů, fixace kurzu cizí měny ujednáním s banku podniku. Podnik by tak dopředu věděl, jaká bude přesně pořizovací cena zboží v Kč. Díky tomu by firma mohla cenu zboží přesněji zahrnovat do kalkulací a vyvarovat se kurzovým ztrátám. Nevýhodou ovšem je, že by mohl nastat pro firmu příznivý vývoj kurzu české koruny vůči Euru a firma by tak přišla o kurzové výnosy. Přihlédneme-li k tomu, že Česká národní banka v letošním roce ukončila intervence české koruny, můžeme tento pro firmu příznivý vývoj předpokládat. Proto bych k fixaci kurzu za těchto podmínek pravděpodobně nepřistoupil.

ZÁVĚR

Cílem této závěrečné práce bylo analyzování, rozbor a snaha o snížení či efektivnější využívání nákladů ve firmě Geneze spol. s r. o. případně navržení doporučení pro odstranění zjištěných nedostatků.

V první části této práce byla zpracována rešerše literárních zdrojů vztahujících se k danému tématu. Byly zde vymezeny základní pojmy vztahující se k tématu náklad, možné pohledy na náklady z hlediska jejich charakteru, či odůvodnění rozdělení pohledů na náklady z hlediska finančního a manažerského účetnictví.

Praktická část bakalářské práce obsahovala charakteristiku podniku Geneze spol. s r.o., kategorizaci činností společnosti a SWOT analýzu aby si čitatelé této práce udělali celkovou představu o fungování firmy Geneze. Pro zpracování praktické části byly použity výkazy společnosti za roky 2013, 2014 a 2015. V praktické části bylo dále uvedeno druhové členění nákladů včetně charakteristiky a specifikace jednotlivých nákladových položek. Jsou zde také vyčísleny variabilní a fixní náklady. Poté v praktické části následovala horizontální a vertikální analýza, díky kterým bylo možné analyzovat a sledovat vývoj nákladů v čase, a sledovat podíl nákladových položek na celkových nákladech. V praktické části této práce jsem se následně zabýval problematikou kalkulací, nákladových funkcí a rozpočtování podniku. Rovněž zde byly vyčísleny náklady podniku na vlastní a cizí kapitál.

Nejpodstatnější část celé práce tvořila závěrečná doporučení z mé strany pro vedení podniku. Snažil jsem se v nich navrhnout přijatelná, realizovatelná a efektivní opatření, díky jejichž implementaci by podnik mohl snižovat či efektivněji využívat své náklady.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví. 2*, 2011., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, vi, 194 s. ISBN 978-80-251-2831-2.

DRURY, Colin, 2015. *Management and cost accounting*. Ninth edition. Andover: Cengage Learning, xix, 827. ISBN 978-1-4080-9393-1.

FIBÍROVÁ, Jana, 2015. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody. 2.*, aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 402 s. ISBN 978-80-7478-743-0.

HRADECKÝ, Mojmir, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. *Manažerské účetnictví*, 2008. Praha: Grada Publishing, 259 s. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-2471-3.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2.*, rozš. vyd. Praha: Grada, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOZÁK, Vratislav a Pavla STAŇKOVÁ, 2008. *Marketing I*. Vyd. 4. nezm. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 127 s. ISBN 978-80-7318-698-2.

KRÁL, Bohumil, 2010. *Manažerské účetnictví. 3.*, dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.

LANDA, Martin, 2008. *Finanční a manažerské účetnictví podnikatelů*. Ostrava: Key Publishing, 324 s. Ekonomie. ISBN 978-80-87071-85-4

LANG, Helmut, 2005. *Manažerské účetnictví: teorie a praxe*. Praha: C.H. Beck, xv, 216 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-419-8.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2008. *Podnikové finance: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 4., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 293 s. ISBN 978-80-7318-732-3.

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI, 2016. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 263 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika. 5.*, aktualiz. a dopl. vyd.. Praha: Grada, 471 s. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd.. V Praze: C.H. Beck, , xxviii, 526 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Ludmila HROMKOVÁ, 2007. *Podniková ekonomika II*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 194 s. ISBN 978-80-7318-624-

Internetové zdroje

GENEZE, S.R.O. Firma Josef Seibel, romika.cz © 2017 [Online]. [Cit. 2017-05-10]. Dostupné z: <http://www.josef-seibel.cz/kategorie/firma-josef-seibel.aspx>

GENEZE, S.R.O. Historie značky ROMIKA, romika.cz © 2016 [Online]. [Cit. 2017-05-10]. Dostupné z: <http://www.romika.cz/kategorie/historie-znacky.aspx>

GENEZE, S.R.O. Naši partáci, geneze.cz © 2016 [Online]. [Cit. 2017-05-10]. Dostupné z: <http://www.geneze.cz/nasi-partaci>

MANAGEMENTMANIA.COM LLC. SWOT analýza, managementmania.com © 2017 [Online]. [Cit. 2017-05-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

MOTOŠKOLA SRŠEŇ. Instruktoři, motoskola-srsen.cz © 2017 [Online]. [Cit. 2017-05-10]. Dostupné z: <http://www.motoskola-srsen.cz/instruktori>

RAIFFEISENBANK. Investiční úvěr, rb.cz ©1993 - 2017 [Online]. [Cit. 2017-05-10]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/podnikatele/financovani/investicni-uver-pro-podnikatele>

TZ SERVIS. O mně, motoshow.cz © 2008 - 2015 [Online]. [Cit. 2017-05-10]. Dostupné z: http://www.motoshow.cz/omne_sport.html

Ministerstvo průmyslu a obchodu. Finanční analýza podnikové sféry, mpo.cz © 2017 [Online]. [Cit. 2017-05-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/55267/63222/651735/priloha002.pdf>

Ostatní použité zdroje:

Interní zdroje společnosti Geneze, spol. s r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EAT	Čistý zisk po zdanění
DM	Dlouhodobý majetek
NOZ	Nový občanský zákoník
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
VK	Vlastní kapitál
h	Haléřový ukazatel
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
V	Výnosy
N	Náklady
HV	Hospodářský výsledek
MÚ	Manažerské účetnictví
N _{VK}	Náklady na vlastní kapitál
N _{CK}	Náklady na cizí kapitál
i	Úroková míra
T	Daňová sazba

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Rozdělení pojetí nákladů (Popesko, Papadaki, 2016, s. 28)</i>	17
<i>Obrázek 2 Vývoj nákladů ve vztahu k objemu výroby (Král a kolektiv, 2010, s. 80)</i>	23
<i>Obrázek 3 Degrese variabilních nákladů (Zámečník, Tučková, Hromková, 2007, s. 23)</i>	23
<i>Obrázek 4 Skokový růst fixních nákladů (Zámečník, Tučková, Hromková, 2007, s. 24)</i>	24
<i>Obrázek 5 Degrese fixních nákladů (Lang, 2005, s. 48)</i>	24
<i>Obrázek 6 Průběh krátkodobé a dlouhodobé nákladové funkce (Synek a kolektiv, 2011, s. 92)</i>	27
<i>Obrázek 7 Dělení kalkulací (Popesko, Papadaki, 2016, s. 69)</i>	28
<i>Obrázek 8 Typový kalkulační vzorec (Popesko, Papadaki, 2016, s. 71)</i>	32
<i>Obrázek 9 Rozdíly mezi rozpočty a kalkulacemi (Synek a kolektiv, 2011, s. 124)</i>	33
<i>Obrázek 10 SWOT analýza (Managementmania.cz, 2017)</i>	36
<i>Obrázek 11 Bod zvratu (Lang, 2005, s. 126)</i>	37
<i>Obrázek 12 Logo společnosti (Geneze spol. s r.o.)</i>	41
<i>Obrázek 13 Organizační struktura společnosti Geneze spol. s r.o. (Vlastní zpracování)</i>	41
<i>Obrázek 14 SWOT analýza podniku (vlastní zpracování)</i>	46
<i>Obrázek 15 Skladba nákladů ve společnosti Geneze spol. s r.o. v roce 2015 (vlastní zpracování)</i>	48
<i>Obrázek 16 Poměr variabilních a fixních nákladů (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Obrázek 17 Vývoj nákladů a EAT (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Obrázek 18 Vývoj celkových nákladů a výnosů (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Obrázek 19 Bod zvratu (vlastní zpracování)</i>	63

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Rozčlenění nákladů 2015 (vlastní zpracování)</i>	<i>51</i>
<i>Tabulka 3 Horizontální analýza nákladů (vlastní zpracování)</i>	<i>52</i>
<i>Tabulka 4 Horizontální analýza nákladů (vlastní zpracování)</i>	<i>56</i>
<i>Tabulka 5 Výpočet haléřového ukazatele (vlastní zpracování)</i>	<i>57</i>
<i>Tabulka 6 Vývoj celkových nákladů a zisku (vlastní zpracování)</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka 7 Hodnoty pro výpočet NF (vlastní zpracování).....</i>	<i>61</i>
<i>Tabulka 8 Bod zvratu (vlastní zpracování).....</i>	<i>62</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: výkaz zisku a ztráty 2013

Příloha P II: výkaz zisku a ztráty 2014

Příloha P III: výkaz zisku a ztráty 2015

PŘÍLOHA P I: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2013

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2013

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

Geneze, spol. s r.o.

Horní Vršava VII 5204

Zlín
760 01

IČ
2 5 5 0 0 7 6 7

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	14 495	12 926
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	8 647	7 537
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	5 848	5 389
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	5 303	4 493
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	5 303	4 493
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3.	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	5 510	5 102
B. 1.	Spotřeba materiálů a energie	09	1 099	905
2.	Služby	10	4 411	4 197
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	5 641	4 780
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	3 384	3 287
C. 1.	Mzdové náklady	13	2 497	2 426
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	830	825
4.	Sociální náklady	16	57	36
D.	Daně a poplatky	17	17	20
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	471	287
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů (III.1. + III.2.)	19	3	5
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálů	21	3	5
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu (F.1. + F.2.)	22	0	2
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
2.	Prodaný materiál	24	0	2
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-8	-42
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	73	70
H.	Ostatní provozní náklady	27	366	284
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+), až V.)	30	1 487	1 017

IČ: 25500767

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	7	11
N.	Nákladové úroky	43	12	22
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	181	123
O.	Ostatní finanční náklady	45	232	217
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-56	-105
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	289	179
Q. 1.	- splatná	50	289	179
2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	1 142	733
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	1 142	733
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	1 431	912

Sestaveno dne: 21.3.2014

Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky: Velkoobchod s oděvy a obuvi

Podpisový záznam:

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2014

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2014

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

GENEZE spol. s r.o.

Horní Vršava VII 5204

Zlín

760 01

IČ
2 5 5 0 0 7 6 7

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	17 841	14 495
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	10 582	8 647
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	7 259	5 848
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	5 648	5 303
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	5 648	5 303
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3.	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	5 672	5 510
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	980	1 099
2.	Služby	10	4 692	4 411
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	7 235	5 641
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	3 756	3 384
C. 1.	Mzdové náklady	13	2 179	2 497
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	586	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	931	830
4.	Sociální náklady	16	60	57
D.	Daně a poplatky	17	22	17
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	354	471
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.1. + III.2.)	19	22	3
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	22	3
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu (F.1. + F.2.)	22	0	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
2.	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	10	-8
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	197	73
H.	Ostatní provozní náklady	27	362	366
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+). až V.)	30	2 950	1 487

IČ: 25500767

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	4	7
N.	Nákladové úroky	43	2	12
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	48	181
O.	Ostatní finanční náklady	45	217	232
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	- 167	- 56
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	540	289
Q. 1.	- splatná	50	540	289
2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	2 243	1 142
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	2 243	1 142
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	2 783	1 431

Sestaveno dne: 18.6.2015

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Velkoobchod s oděvy a obuví

Podpisový záznam:

PŘÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2015

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2015

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

GENEZE spol. s r.o.

Horní Vršava VII 5204

Zlín

760 01

IČ
2 5 5 0 0 7 6 7

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	21 591	17 841
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	12 642	10 582
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	8 949	7 259
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	4 563	5 648
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	4 563	5 648
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3.	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	5 927	5 672
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	1 125	980
2.	Služby	10	4 802	4 692
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	7 585	7 235
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	4 267	3 756
C. 1.	Mzdové náklady	13	3 144	2 179
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	0	586
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 063	931
4.	Sociální náklady	16	60	60
D.	Daně a poplatky	17	24	22
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	252	354
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.1. + III.2.)	19	75	22
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	54	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	21	22
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu (F.1. + F.2.)	22	0	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
2.	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-10	10
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	112	197
H.	Ostatní provozní náklady	27	374	362
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+). až V.)	30	2 865	2 950

IČ: 25500767

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	1	4
N.	Nákladové úroky	43	0	2
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	63	48
O.	Ostatní finanční náklady	45	248	217
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-184	-167
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	535	540
Q. 1.	- splatná	50	535	540
2.	- odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	2 146	2 243
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	2 146	2 243
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	2 681	2 783

Sestaveno dne: 6.6.2016

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Velkoobchod s oděvy a obuví

Podpisový záznam: