

Analýza nákladů ve vybrané společnosti

Michal Jankoviech

Bakalářská práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Michal Jankoviech**
Osobní číslo: **M21715**
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza nákladů ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se oblasti nákladů a jejich řízení.

II. Praktická část

- Zpracujte analýzu nákladů a současného způsobu řízení nákladů vybrané společnosti.
- Zhodnotte výsledky analýz a na základě zjištěných skutečností formulujte návrhy a doporučení, které povedou ke zlepšení řízení nákladů ve vybrané společnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Jazyk zpracování: **Slovenština**

Seznam doporučené literatury:

DRURY, Colin. *Management and Cost Accounting*. 11th ed. Hampshire, United Kingdom: Cengage Learning, 2020, 873 s. ISBN 978-14-737-7361-5.
KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 232 s. ISBN 978-80-271-0563-2.
POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 264 s. ISBN 978-80-247-5773-5.
SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lukáš Zlámal**
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Datum zadání bakalářské práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním 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 bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk 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 bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen pokud jsem-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 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 bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem 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 bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalárska práca je zameraná na rozbor a analýzu nákladov v spoločnosti LEDIT SK s. r. o. Cieľom tejto bakalárskej práce je ukázať a odporučiť podniku, pomocou kalkulácií a analýz, ktoré bude táto práca riešiť, ako môže podnik efektívne znížiť a riadiť svoje náklady. Prvá časť tejto práce je zameraná na teóriu a rešerše, ktoré sa týkajú vysvetlenia pojmov trh, spoločnosť, náklady, členenie nákladov a vybraných metód analýz. V druhej, praktickej, časti práce najprv bude predstavená spoločnosť LEDIT SK s. r. o. , jej majetková a finančná štruktúra, potom budú vykonané jednotlivé vybrané analýzy a kalkulácie, na základe ktorých budú navrhnuté odporúčania pre túto spoločnosť, ktoré dokážu efektívnejšie riadiť a znižovať jej náklady a naopak zvýšiť výnosy.

Kľúčové slová: Náklady, Spoločnosť, Analýza, Kalkulácia, Bod zvratu

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the analysis of costs in the company LEDIT SK s. r. o. The aim of this bachelor thesis is to show and give recommendations to the company by using calculations and analyzes which this thesis will focus on and how the company can effectively reduce and manage its costs.

The first part of this work is focused on theory and research, which relate to the explanation of the concepts like market, society, costs, cost allocation and selected methods of analysis.

Second part is practical part. The company LEDIT SK s. r.o. will be introduced and also its property and financial structure. Then, individual selected analyzes and calculations will be performed, on the basis of which recommendations will be proposed for this company, which will be able to manage and reduce its costs more effectively and conversely increase revenues.

Keywords: Costs, Company, Analysis, Calculation, Break-Even Point

Na začiatok bakalárskej práce by som chcel poďakovať môjmu vedúcemu práce pánovi Ing. Lukášovi Zlámalovi za vedenie bakalárskej práce, odborné rady a priateľský prístup.

Ďalej by som chcel poďakovať analyzovanej spoločnosti nielen za dodanie potrebných materiálov pre spracovanie tejto práce, ale aj za vždy milý a ochotný prístup.

Na záver by som chcel poďakovať mojej rodine, ktorá v týchto časoch stála pri mne a neustále ma podporovala.

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

OBSAH

ÚVOD	9
CIELE A METÓDY BAKALÁRSKEJ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VYMEDZENIE POJMU TRH	12
1.1 SUBJEKTY TRHU	12
2 VYMEDZENIE POJMU SPOLOČNOSŤ	13
2.1 CHARAKTERISTIKA A CIELE SPOLOČNOSTI S RUČENÍM OBMEDZENÝM.....	13
2.2 STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE A RIADENIE PODNIKU	14
2.3 VZŤAH MEDZI MANAŽÉRSKYM A NÁKLADOVÝM ÚČTOVNÍCTVOM V SPOLOČNOSTI	17
3 POŇATIE NÁKLADOV	18
3.1 FINANČNÉ POŇATIE NÁKLADOV	18
3.2 EKONOMICKÉ POŇATIE NÁKLADOV	19
3.3 HODNOTOVÉ POŇATIE NÁKLADOV	19
4 ČLENENIE NÁKLADOV	21
4.1 VÝZNAM ČLENENIA NÁKLADOV	21
4.2 ŠTRUKTÚRA NÁKLADOV V PODNIKU	21
4.3 DRUHOVÉ ČLENENIE NÁKLADOV	21
4.4 ÚČELOVÉ ČLENENIE NÁKLADOV	22
4.5 KALKULAČNÉ ČLENENIE NÁKLADOV.....	22
4.5.1 Priame (jednicové) náklady.....	23
4.5.2 Nepriame (režijné) náklady.....	23
4.6 ČLENENIE NÁKLADOV VO VZŤAHU K ZMENÁM OBJEMU VÝROBY	24
4.6.1 Fixné náklady	24
4.6.2 Variabilné náklady	25
4.6.3 Zmiešané náklady.....	26
4.7 OSTATNÉ DRUHY NÁKLADOV	27
4.7.1 Explicitné náklady.....	27
4.7.2 Implicitné náklady.....	28
4.7.3 Relevantné a irelevantné náklady.....	28
4.7.4 Utopené náklady.....	28
4.7.5 Oportunitné náklady	29
5 ANALÝZA BODU ZVRATU	30
6 KALKULÁCIE NÁKLADOV	32
6.1 METÓDY KALKULÁCIE	32
6.2 KALKULAČNÉ VZORCE	35

7	ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI.....	37
II	PRAKTICKÁ ČÁST	38
8	PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI.....	39
8.1	ZÁKLADNÉ ÚDAJE O SPOLOČNOSTI.....	39
8.3	ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA	40
8.4	MAJETKOVÁ A FINANČNÁ ŠTRUKTÚRA.....	41
8.4.1	Majetková štruktúra	41
8.4.2	Finančná štruktúra	42
8.5	VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA.....	43
9	STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE.....	45
9.1	SWOT ANALÝZA.....	45
9.2	BCG MATICA.....	47
10	ANALÝZA NÁKLADOV	51
10.1	ANALÝZA DRUHOVÉHO ČLENENIA NÁKLADOV	51
10.2	FIXNÉ, VARIABILNÉ A ZMIEŠANÉ NÁKLADY	52
10.2.1	Fixné náklady	54
10.2.2	Variabilné náklady	55
10.2.3	Zmiešané náklady.....	56
10.3	CELOSVETOVÉ PROBLÉMY, KTORÉ OVPLYVNILI RIADENIE NÁKLADOV V SPOLOČNOSTI	57
11	ANALÝZA BODU ZVRATU.....	59
11.1	BEZPEČNOSTNÁ PODNIKATELSKÁ REZERVA A KOEFICIENT BEZPEČNOSTI	60
12	KALKULAČNÝ VZOREC	61
NÁVRHY A ODPORÚČANIA PRE SPOLOČNOSŤ LEDIT SK S. R. O.		62
12.1	NÁKLADY ZA INTERNETOVÉ A TELEFONICKÉ SLUŽBY	62
12.2	SOFTWARE PRE SPRAVOVANIE NÁKLADOV	64
12.3	TRVALÝ KURZARBEIT.....	66
ZÁVER		68
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY		69
ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....		72
ZOZNAM OBRÁZKOV		73
ZOZNAM TABULIEK		74
ZOZNAM PRÍLOH.....		75

ÚVOD

Dôležitou a neodmysliteľnou súčasťou každej prosperujúcej spoločnosti je chápať správne a efektívne riadenie svojich nákladov. Správne pochopenie a riadenie nákladov dokáže podniku zvýšiť zisk, znížiť náklady a zároveň takto ušetrené peniaze potom môže použiť či už investovaním do nových technológií a produktov alebo pre zvýšenie konkurencieschopnosti na trhu.

Bakalárska práca sa v teoretickej časti zaoberá v úvode vymedzením všeobecných pojmov trh a rozdelením subjektov trhu. Ďalej je rozobratý pojem spoločnosť a k nemu prináležiace podkapitoly. Práca plynulo prechádza na poňatie a členenie nákladov, ktoré je následne použité aj v praktickej časti bakalárskej práce. Práca sa ďalej venuje vysvetlením analýzy bodu zvratu a bezpečnostnej podnikateľskej rezervy, ktorá je pre vybranú spoločnosť dôležitá z hľadiska určenia výhodnosti vykonávať aj naďalej podnikateľskú činnosť. Poslednou kapitolou v teoretickej časti sú kalkulácie nákladov a s nimi spojené metódy kalkulácie a kalkulačné vzorce.

Praktická časť reflektuje poznatky z prieskumu literárnej rešerše v teoretickej časti. Začína predstavením spoločnosti LEDIT SK s. r. o., organizačnou, majetkovou a finančnou štruktúrou a výsledkom hospodárenia. Plynulo práca prechádza na oblasť strategického plánovania, analýzy nákladov a analýzy bodu zvratu. Taktiež pomocou poznatkov z teoretickej časti a na základe zistení v spoločnosti je vybraný kalkulačný vzorec, ktorý sa v spoločnosti aktívne používa pre tvorbu ceny tovaru.

Na základe vykonaných analýz sú spoločnosti odporúčené návrhy, ktoré v prípade ich využitia môžu pomôcť k zefektívneniu riadenia nákladov a ich zníženiu.

CIELE A METÓDY BAKALÁRSKEJ PRÁCE

Ciele bakalárskej práce

Aby mohla byť vytvorená teoretická časť, bolo potrebné si najprv vymedziť ciele, ktoré bakalárska práca v jednotlivých kapitolách bude riešiť.

Hlavným cieľom bakalárskej práce bola analýza nákladov spoločnosti LEDIT SK s. r. o.. Na jej základe bolo cieľom zistiť, či a akým spôsobom spoločnosť riadi a určuje svoje náklady a ako spoločnosti pomôcť zlepšiť ich spravovanie. K tomu bola určená analýza strategického plánovania, vhodné členenie nákladov, analýza bodu zvratu a vymedzenie kalkulačných metód a vzorcov.

Cieľom praktickej časti bakalárskej práce bolo analyzovať náklady spoločnosti, vymedziť ich štruktúru, členenie, vypočítať bod zvratu a na základe teoretických poznatkov správne určiť kalkulačný vzorec, ktorý spoločnosť používa pri tvorbe ceny tovaru. Vedľajším cieľom práce bolo vytvoriť odporúčania, ktoré by pomohli spoločnosti nielen k zníženiu nákladov a ich efektívnemu a ľahšiemu riadeniu, ale poskytli aj možnosť, ako znížiť náklady v prípade krízy do budúcnosti.

Metódy spracovania bakalárskej práce

Metódou, akou bola spracovaná teoretická časť, bola tvorba odbornej literárnej rešerše z viacerých literárnych prameňov, ktorá bola spísaná v jednotlivých kapitolách a podkapitolách. Týmto spôsobom spracovaná teoretická časť následne slúžila ako podklad k vypracovaniu praktickej časti.

Dáta a metódy, ktoré boli použité k spracovaniu praktickej časti, boli znalosti plynúce z vypracovania teoretickej časti práce, interné zdroje spoločnosti LEDIT SK s. r. o., jej majetková a finančná štruktúra a výkazy ziskov a strát. Všetky dáta boli získané za obdobie od roku 2018 do 2020.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEDZENIE POJMU TRH

Trh je miestom, kde si subjekty ekonomiky vymieňajú tovar, služby alebo rôzne iné nástroje. Je taktiež jediným miestom, kde sa stýka ponuka a dopyt, spotrebiteľ a výrobca ale aj predávajúci a kupujúci. (Bugri a Pribišová, 2017, s. 73)

Je to mechanizmus, ktorý koordinuje a dáva dohromady rôzne subjekty, ktoré sa snažia predat' alebo kúpiť daný tovar alebo službu. (Jurečka, 2018, s. 52-53)

Dva subjekty medzi sebou môžu realizovať obchod, pre vznik trhu sú však potrebné aspoň 3 subjekty. To dáva priestor pre vznik konkurencie. (online – managementmania.com)

Trh sa delí podľa podoby:

- **fyzická podoba trhu** – je vykonaná tak, že nakupujúci aj predávajúci sa stretávajú tvárou v tvár (zákazník príde do obchodu a nakúpi).
- **virtuálna podoba trhu** – napríklad v podobe internetového obchodu (Alza). (Jurečka, 2018, s. 53)

1.1 Subjekty trhu

Podľa Bugriho a Pribišovej (2017, s. 77) je potrebné, aby sa vedelo, ktoré subjekty tento trh tvoria. Poznáme ich tri:

- **Domácnosti** – na trhu sa realizujú predovšetkým s cieľom uspokojiť svoje potreby. Vystupujú aj ako kupujúci (na trhu výrobkov a služieb) ale aj ako predávajúci (na trhu výrobných faktorov).
- **Spoločnosti** – na trhu sa angažujú výrobou výrobkov alebo poskytovaním služieb za účelom ďalšieho predaja.
- **Štát** – cieľom štátu je trh ovplyvniť, upraviť jeho vplyv (pozitívne posilniť a podporiť a negatívne vyradiť).

2 VYMEDZENIE POJMU SPOLOČNOSŤ

Podľa Vochozku a Mulača (2012, s. 35) sa pojmom “spoločnosť” označujú všetky subjekty, ktoré vykonávajú činnosť súvisiacu s hospodárením bez prihliadnutia k jeho právnej forme. Dvořáček a Slunčík (2012, s. 1) dodávajú, že ako spoločnosť sa môže označiť ktorýkoľvek subjekt, ktorý na trhu ponúka produkty alebo služby.

Podľa Hejdu a kol. (2020, s. 17-18) sa na základe ustanovenia § 1 odstavca 1 Zákona o obchodných korporáciách používa pre obchodné spoločnosti a družstvá všeobecné pomenovanie “Obchodná korporácia”.

Na základe tejto definície poznáme tieto obchodné korporácie:

- komanditná spoločnosť (k. s.),
- spoločnosť s ručením obmedzeným (s. r. o.),
- akciová spoločnosť (a. s.),
- európska spoločnosť,
- Európske hospodárske a záujmové združenie.

Autor práce sa bude zaoberať predovšetkým spoločnosťou s ručením obmedzeným, a preto sa jej budú venovať všetky ďalšie kapitoly.

2.1 Charakteristika a ciele spoločnosti s ručením obmedzeným

Charakteristikou s. r. o. (spoločnosť s ručením obmedzeným) je definícia, že je to taká spoločnosť, kde spoločníci ručia za dlhy bez rozdielu a do takej výšky, do akej naplnili vkladové povinnosti korešpondujúce zo stavom zapísaným v obchodnom registri v období, keď ho veriteľ vyzval k plneniu. (Bugri, Pribišová, 2017, s. 64)

Podľa Vochozku a Mulača (2012, s. 43) je s. r. o najpopulárnejším druhom obchodnej spoločnosti na území ČR. Hlavnými výhodami, prečo sa v ČR spoločnosť s ručením obmedzeným zakladá, sú:

- ako už z názvu vyplýva, je to spoločnosť s **ručením obmedzeným**, čiže za svoje záväzky ručí spoločnosť len v obmedzenej výške;
- nízka hodnota základného kapitálu,

- nízka administratívna náročnosť.

Hlavnými nevýhodami, s ktorými musia bojovať najmä noví podnikatelia pri založení s. r. o sú:

- povinnosť viesť podvojnú účtovníctvo,
- zložitá byrokracia.

Podľa zákona o obchodných korporáciách vzniká obchodná korporácia zápisom do OR. Založenie s. r. o. prebieha v prípade, že sú aspoň dvaja zakladatelia, podpisom spoločenskej zmluvy. Ak je zakladateľ iba jeden, podpisuje zakladateľskú listinu. Minimálna výška základného kapitálu musí byť 1 Kč (5000 € na Slovensku). Za s. r. o. môžu rozhodovať iba majitelia. (Zákon č. 90/2012 Sb.)

Ciele - Zaujímavé je, že podľa Dvořáčka a Slunčíka (2012 s. 1) nie je najdôležitejšie, aby spoločnosť dosahovala zisk, ale aby dokázala prežiť. Podľa Syneka (2011, s. 134) tiež nie je zisk jediným cieľom podniku. Podnik zohľadňuje aj iné peňažné a nepenažné ciele, ako napríklad platobná schopnosť a pohotovosť, image ale aj dobré meno spoločnosti.

Bugri a Pribišová (2017, s. 12) sa zaoberajú tým, že podstatné postavenie na cieľoch podniku tiež tvorí ich správne časové a hierarchické usporiadanie. Preto definujú 3 stupne cieľov podniku:

- dlhodobé (progres trhovej hodnoty podniku),
- strednodobé (adekvátny zisk),
- krátkodobé (zabezpečenie platobnej schopnosti podniku).

2.2 Strategické plánovanie a riadenie podniku

Podľa Petříka (2009, s. 90) je strategické plánovanie podniku takou činnosťou, ktorá podniku umožní úspešné naplnenie cieľov, ktoré si stanovil. Ale podľa Nickolsa (2016, s. 6) je strategické plánovanie jasne definovaný a rozpoznateľný súbor činností. Techniky realizácie strategického plánovania sú podľa neho závislé od konkrétneho manažéra. Môžu byť úplne rozdielne, avšak stále môžu riešiť rovnaký problém. Je veľmi dôležité, aby predovšetkým manažér disponoval kvalitným strategickým myslením a mohol tak dosahovať s podnikom potrebné a stanovené ciele.

Z hľadiska času sa môže strategické plánovanie podniku rozdeliť podľa Petříka (2009, s. 91) na:

- krátkodobé – sú to ciele, ktoré chce podnik naplniť do 1 roku,
- strednodobé – sú ciele, ktoré chce podnik naplniť od 1-5 rokov,
- dlhodobé – sú to ciele, ktoré budú na naplnenie vyžadovať dlhšiu dobu ako 5 rokov.

Podľa Martinovičovej a kol. (2019, s. 87) je veľmi dôležité, aby podnik neustále inovoval svoje plánovanie, pretože bez toho nemôže byť úspešný a nemôže dosahovať potrebné strategické ciele. Inovovať je však potrebné s určitou stratégiou a plánom, inak je to pre podnik bezvýznamné a neprinesie to žiadne výsledky.

Podnik by sa mal v prípade, ak chce svoje strategické ciele naplniť, riadiť postupom strategického riadenia, ktorý pozostáva zo 4 krokov:

1. konkrétne znenie stratégie (vízie a ciele stratégie),
2. plánovanie stratégie (tvorba plánu),
3. uskutočnenie stratégie,
4. kontrola danej stratégie (sledovanie a hodnotenie stavu stratégie).

Medzi najznámejšie techniky, ktoré môžu byť použité na realizáciu strategického plánovania a riadenia patrí:

- VRIO Analýza
- SWOT Analýza
- PESTLE Analýza
- BCG Matica

(online – managementmania.com)

V praktickej časti sa autor práce bude podrobne venovať SWOT analýze a BCG matici.

SWOT Analýza – dlhodobo patrí medzi osvedčené nástroje brainstormingu a strategického plánovania v spoločnosti. Kolektívne chápanie SWOT analýzy však zostáva aj naďalej odlišné. (Benzaghta, M. A. a kol., 2021, s. 55)

SWOT analýza je všeobecným nástrojom využívaným pre vyhodnotenie vonkajších a vnútorných faktorov, ktoré ovplyvňujú úspešnosť spoločnosti, produktu alebo služby. Za

vznikom SWOT analýzy stojí Albert Humphrey. Názov SWOT je poskladaný zo začiatočných písmen daných faktorov:

- **Strenghts** = sú silné stránky (v čom spoločnosť vyniká),
- **Weaknesses** = sú slabé stránky (v čom sa spoločnosť musí zlepšiť),
- **Opportunities** = príležitosti (aké má spoločnosť možnosti na zlepšenie),
- **Threats** = hrozby (kde musí byť spoločnosť opatrná).

(online – managementmania.com)

BCG Matica - podstatou tejto analýzy je hodnotenie produktov z portfólia podniku. Jej hlavnou úlohou je teda posudzovanie výrobkov alebo služieb na základe dvoch rozmerov, ktorými sú **rast trhu a podiel na trhu**.

Tabuľka 1 - BCG Matica (vlastné spracovanie podľa managementmania.com)

	Vysoký podiel na trhu	Nízky podiel na trhu
Vysoká rastová miera	Hviezdy	Otázniky
Nízka rastová miera	Dojné kravy	Psy

Hviezdy – je potrebné, aby do nich spoločnosť investovala, spoločnosť má záujem urobiť z nich dojné kravy (investície formou reklám alebo rôznych inovácií).

Dojné kravy – tvoria základný pilier zisku firmy, výraznejšie investície do tohto produktu nie sú potrebné.

Otázniky – predstavujú sériu produktov, ktoré by mala spoločnosť rozdeliť na tie, ktoré majú vysoký potenciál (a teda urobiť z nich dojné kravy) a tie, ktoré už nebudú predstavovať ďalší rast a vyradiť ich.

Psy – nepredstavujú pre spoločnosť zisk, je potrebné ich vyradiť z predaja.

(online – managementmania.com)

2.3 Vzťah medzi manažérskym a nákladovým účtovníctvom v spoločnosti

Hlavnou úlohou nákladového účtovníctva je oceňovanie zásob a akumulácia nákladov s cieľom splniť požiadavky externého vykazovania a interného merania zisku.

Drury vykonáva aj porovnanie medzi nákladovým a manažérskym účtovníctvom, literatúra však podľa neho ukazuje, že oba výrazy sa používajú ako synonymá a v praxi by sa nemalo snažiť ich rozlišovať. (Drury, 2020, s. 20) Fibírová tiež uvádza, že medzi nimi nie je možné v praxi určiť presnú hranicu. Niekde sa používa aj výraz manažérske a nákladové účtovníctvo, dôvodom však nie je ich rozlíšenie, ale zdôraznenie plynulého prechodu nákladového účtovníctva na manažérske. (Fibírová, 2015, s. 33) Veľká časť spoločností zaznamenáva skutočnosti o nákladoch do jednej databázy, aby bolo následne možné z nej čerpať relevantné informácie a uspokojiť tak potreby rôznych používateľov. (Drury, 2020, s. 20)

3 POŇATIE NÁKLADOV

Synek (2011, s. 80) hovorí, že náklady môžeme chápať ako spotrebu výrobných faktorov, ktorá je spôsobená vznikom podnikových výnosov.

Náklady sa v bližšej charakteristike určujú ako vynaloženie peňažných zdrojov podniku v určitej aktivite, ktorá má podniku priniesť očakávaný, či už ekonomický alebo investičný efekt. Dôležitým cieľom podniku je mať správne optimalizované svoje náklady. (online – euroekonóm.sk)

Optimalizované náklady sú podľa Popeska a Papadaki (2016, s. 27) elementárnym cieľom k navýšeniu podnikovej výkonnosti. Náklady sú podľa nich každou skupinou užívateľov vnímané inak.

Poňatie nákladov chápeme z dvoch pohľadov:

- Finančné poňatie nákladov.
- Manažérske poňatie nákladov.

Manažérske poňatie nákladov sa ďalej rozdeľuje na:

- Ekonomické poňatie nákladov.
- Hodnotové poňatie nákladov.

Podľa Syneka (2011, s. 80) je tiež dôležité, aby sa dokázali vždy odlíšiť peňažné výdaje od nákladov. Napríklad v prípade, ak sa nakupuje do spoločnosti nový software, je to pre spoločnosť skôr peňažný výdaj. Až následný odpis tohto softwaru bude považovaný za náklad.

3.1 Finančné poňatie nákladov

Podľa Šoljakovej (2009, s. 65) sa chápe finančné poňatie nákladov ako úbytok finančných zdrojov, ktoré súvisia s reálnym prietokom peňazí, ktorý sa môže uskutočňovať hneď pri úbytku ekonomických zdrojov. Hradecký a kol. (2008, s. 73) ale hovoria, že za finančný náklad považujú akýkoľvek pokles užitočnosti, ktorými je ovplyvnený majetok podniku, prípadne nárast záväzkov podniku bez toho, aby sa hľadalo, prečo podniku vznikol takýto náklad a či sa táto výška nákladu rovná aj výslednej práci, pri ktorej bol spotrebovaný.

Toto poňatie nákladov postačuje predovšetkým externým užívateľom. Náklady v tomto poňatí sú zaznamenané v rovnakej výške, ako boli zachytené finančným účtovníctvom. V tomto vyjadrení tiež hovoríme, že sú to explicitné náklady. (Kráľ, 2010, s. 61)

3.2 Ekonomické poňatie nákladov

Synek a Kislingerová (2010, s. 39) charakterizujú toto poňatie nákladov ako poňatie, ktoré zobrazuje to, čo bolo peniazmi zaplatené, ale aj to, čo bolo naozaj obetované. Účtovníci počítajú s peňažnou čiastkou, ktorá je použitá pri nákupe výrobných faktorov, ktoré sú následne neskôr použité na výrobu výrobkov. V ekonomickom poňatí nákladov podľa Šoljakovej (2009, s. 66) zahrňame nielen explicitné, ale aj implicitné náklady, ktoré vyjadrujú existenciu ohraničených zdrojov. Podľa Kráľa a kol. (2018, s. 71) zodpovedá ekonomické poňatie nákladov takej hodnote, ktorú je možné dostať najúčinnjším použitím takýchto nákladov. Všetky náklady, ktoré nie sú evidované vo finančnom účtovníctve, ale sú v podniku vyčíslené, sa považujú za implicitné náklady.

3.3 Hodnotové poňatie nákladov

Toto poňatie nákladov podľa Popeska a Papadaki (2016, s. 28) dodáva do podniku dáta pre kontrolu a riadenie procesov, ktoré sa v podniku aktuálne uskutočňujú. Vstupy, ktoré sú spotrebované, sa oceňujú cenami, ktoré sa zhodujú s jej naozajstnou hodnotou.

Podľa Šoljakovej (2009, s. 66) sa hodnotové poňatie nákladov od finančného poňatia oddeľuje dvoma spôsobmi:

- Zdroje, ktoré sme spotrebovali, sa oceňujú iným spôsobom: Vo finančnom poňatí oceňujeme zdroje obstarávacou cenou, zatiaľ čo v hodnotovom poňatí musíme oceňovať na základe reprodukčnej obstarávacej ceny.
- Iným spôsobom tiež vyjadrujeme úbytok ekonomických zdrojov: Takéto ekonomické zdroje vo finančnom poňatí vôbec neexistujú, pretože o nich ani neexistuje dôkaz, ktorý by vyjadroval ozajstný tok peňazí, napríklad kalkulačná podnikateľská mzda a pod.

Popesko a Papadaki (2016, s. 28) tomu dávajú za pravdu a vyjadrili sa tak, že tieto náklady ukazujú:

- náklady porovnateľné s finančným účtovníctvom,
- náklady, ktoré vykazujeme v iných sumách ako vo finančnom účtovníctve,

- náklady, ktoré v ňom vôbec nevykazujeme.

Výpočet zisku v hodnotovom poňatí môžeme potom vyjadriť odpočítaním zdrojov, ktoré sme museli vynaložiť na danú aktivitu a výsledkom, ktorý nám táto aktivita priniesla.

4 ČLENENIE NÁKLADOV

V podniku je veľmi dôležité, aby boli náklady správne rozdelené. O ich následné správne rozdelenie sa musí postarať manažér, ktorý by mal byť skúsený vo svojej oblasti natoľko, aby ich rozdelil tak, že podnik s nimi následne dokáže pracovať a efektívne ich riadiť.

4.1 Význam členenia nákladov

Pre Manažéra je veľmi dôležité, aby dokázal správne vybrať vhodné členenie nákladov vo svojom podniku. Toto optimálne členenie nákladov dokáže manažér zvoliť podľa toho, aké aktuálne potreby riadenia bude podnik využívať. V nasledujúcich podkapitolách autor práce rozoberie jednotlivé kategórie a konkrétne druhy nákladov, s ktorými môže manažér v podniku pracovať. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 31)

4.2 Štruktúra nákladov v podniku

V podniku má štruktúra nákladov veľký význam a pre každý druh podniku bude odlišná. Podniky na základe štruktúry nákladov rozdeľujeme na:

- **podniky, ktoré sa zaoberajú obchodom,**
- **výrobné podniky,**
- **podniky, ktoré sa orientujú na služby.**

Podniky, ktoré sa venujú obchodu, budú mať, čo sa týka nákladov, najvyššiu predovšetkým položku externých nákladov – náklady na predaný tovar a nasledovať budú náklady za nakúpené služby. Naopak, najnižšie náklady budú prevažovať v spotrebe materiálu alebo energie. Najdôležitejším ukazovateľom pre manažéra bude v tomto prípade sledovanie rozdielu medzi tržbami a nákladmi z predaja za tovar, ktorý bude vyjadrený maržou. (Čechová, 2011, s. 22-23)

4.3 Druhovú členenie nákladov

Popesko a Papadaki (2016, s. 31-32) tvrdia, že druhové členenie je jedno z najbežnejších členení nákladov. Synek (2011, s. 81) s nimi súhlasí a ďalej hovorí, že toto triedenie nákladov nám vyjadruje, čo bolo v podniku spotrebované. Príkladom druhového členenia nákladov môže byť spotreba materiálu, spotreba energie, odpisy budovy, strojov, náklady na mzdy, náklady na opravy a podobne.

Jednotlivé druhy týchto nákladov sa nám v sledovanom období premietnu aj do výkazu zisku a straty. (Knápková a kol., 2017, s. 41)

Triedenie na druhové náklady je podľa Martinovičovej a kol. (2019, s. 57) veľmi dôležité z hľadiska optimalizácie. Zistením podielu týchto nákladov môže manažment podniku pochopiť, aké veľké postavenie majú určité druhy tohto členenia nákladov na celkových nákladoch.

4.4 Účelové členenie nákladov

Podľa Lazara (2012, s. 11) je hlavnou charakteristikou účelového členenia nákladov to, že sleduje náklady podľa toho, na aký účel sme ich použili.

Takéto náklady na výrobu sú vykázané do výkazu zisku a straty až v momente, keď sa u nich preukáže vykázanie výnosu, ku ktorému naozaj prispeli. (Knápková a kol., 2017, s. 41)

Lazar (2012, s. 11) uvádza 2 druhy línií, podľa ktorých môžeme ďalej deliť toto členenie:

- **Výkonová línia:** sleduje konkrétne výkony v podniku a na základe týchto výkonov sú im prisudzované náklady. Podľa Syneka (2011, s. 81-82) sa na základe tejto línie dá presne určiť zisk na jednotlivé výrobky v podniku. Sú to náklady priame, predovšetkým tie, ktoré súvisia s konkrétnym výrobkom, nepriame, ktoré majú súvis s viacerými druhmi výrobkov (bližšie rozobraté v nasledujúcej kapitole).
- **Útvarová línia:** Prisudzovanie nákladov útvaru, v ktorom vznikli a tým je možné sledovať, aké náklady jednotlivé strediská produkujú. (Martinovičová a kol., 2019, s. 57) Podľa Syneka (2011, s. 81-82) sa radia do útvarovej línie náklady výrobnéj činnosti, nevýrobnéj činnosti, režijné náklady, náklady na obsluhu a riadenie atď. Musia však súvisieť s daným útvarom.

4.5 Kalkulačné členenie nákladov

Podľa Papadaki a Popeska (2016, s. 36) je to taká nákladová klasifikácia, ktorá sa vo vyššej miere používa v kalkulačnom účtovníctve. Sú to teda také náklady, ktoré môžeme pripojiť k určitému objektu.

Ich členenie autor práce ďalej rozdelí v nasledujúcich kapitolách.

4.5.1 Priame (jednicové) náklady

Priame náklady sú také náklady, ktoré môže manažér určiť ku konkrétnemu nákladovému druhu výkonu. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 36) Podľa Syneka (2011, s. 102) sem z kalkulačného vzorca patrí priamy materiál, priame mzdy a ostatné priame náklady.

Príklady:

- Medzi priamy materiál sa môže zaradiť predovšetkým základný kapitál, pomocný kapitál alebo rôzne polotovary.
- Priame mzdy zahŕňajú hlavne základné mzdy výrobných pracovníkov, ktorí sa podieľajú na výrobe daného kalkulovaného výrobku alebo ich odmien.
- Na ostatných priamych nákladoch sa podieľajú náklady za energie, odpisy.

4.5.2 Nepriame (režijné) náklady

Nepriamymi nákladmi sú označované tiež náklady, ktoré nie je možné určiť ku konkrétnemu nákladovému predmetu. Pretože sa tieto náklady nedajú určiť ku konkrétnemu predmetu nákladov, v podniku ich manažér rozdeľuje podľa toho, čomu najviac tieto náklady zodpovedajú (napríklad podľa počtu zamestnancov). (online – managementmania.com) Lazar (2012, s. 12) ďalej dodáva, že je to také rozdelenie nákladov, ktoré súvisí s viacerými výkonmi a strediskami. Tieto náklady sa podľa neho preto určujú rozvrhovými základňami. Podľa Syneka (2011, s. 102) sem z kalkulačného vzorca patrí výrobná réžia, správna réžia a odbytová réžia.

Príklady:

- Medzi výrobnú réziu môžu byť zaradené napríklad náklady na technologický rozvoj, náklady na opravy alebo opotrebenie nástrojov.
- Správna réžia obsahuje napríklad platy vedúcich pracovníkov, telefónne poplatky alebo poistenie.
- Odbytové náklady vyjadrujú napríklad náklady na predaj, expedíciu alebo skladovanie výrobku.

4.6 Členenie nákladov vo vzťahu k zmenám objemu výroby

Na základe závislosti na zmene objemu výroby delíme tieto náklady do dvoch skupín a tými sú:

- fixné náklady,
- variabilné náklady

Autor tejto práce v nasledujúcich podkapitolách bližšie rozoberie oboje skupiny.

4.6.1 Fixné náklady

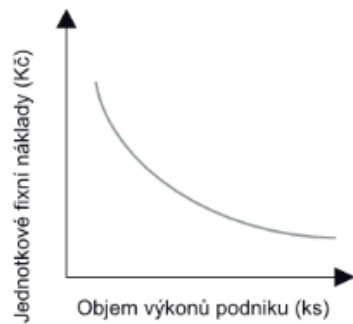
Sú to náklady, ktoré ostávajú rovnaké nezávisle od zmeny v úrovni činnosti, a teda ostávajú nezmenené a konštantné aj v prípade, že sa aktivita mení. Je však ďalej zistené, že tieto náklady sa dokážu meniť, a to nepriamo s aktivitou: V prípade, že sa objem činnosti zvýši, jednotkové fixné náklady klesajú a naopak. (Weygandt a kol., 2018, s. 5-4)

Drury (2020, s. 33) tvrdí, že fixné náklady sú neustále rovnaké aj pri veľkej miere činností počas meraného časového obdobia. Nedajú sa ovplyvniť rôznymi zmenami v podniku. Podľa Popeska a Papadaki (2016, s. 39) môžu byť medzi fixné náklady zaradené napríklad lízingy, odpisy budov alebo mzdy vedúcich pracovníkov. Podstatou fixných nákladov je to, že čím viac výrobkov sa vyrobí alebo predá, tým menšie fixné náklady budú pripadať na jeden výrobok. Podľa Syneka (2011, s. 87) sa musí tiež uvažovať o tom, že fixné náklady vznikajú za každých okolností, teda aj v prípade, že sa nič nepredáva ani nevyrába.

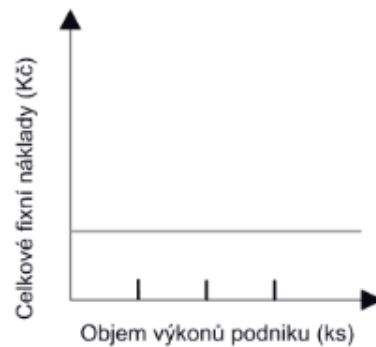
Lazar (2012, s. 203-204) však ďalej definuje aj isté rozdelenie fixných nákladov na **fixné náklady I** a **fixné náklady II**.

- **Fixné náklady I** ako náklady, pri ktorých dokážeme s presnosťou mapovať ich miesto ale aj dôvod ich vzniku. Podľa neho je veľmi dôležité, aby boli oboje pre určenie týchto fixných nákladov presne definované. Za takýto náklad sa dá považovať napríklad spotreba energií alebo spotreba režijného materiálu.
- **Fixné náklady II** ako náklady, ktoré síce spĺňajú definíciu fixných nákladov, ale nespĺňajú podmienku presného určenie miesta vzniku. Pri takýchto nákladoch by ich upresnenie veľmi nedávalo zmysel, pretože tieto náklady vychádzajú z priamej podnikovej existencie. Ide napríklad o náklady na reprezentáciu alebo o daň z nehnuteľnosti.

Fixné náklady je možné vyjadriť aj graficky:



Obrázok 1 - Graf priebehu fixných nákladov (Popesko a Papadaki, 2016, s. 39)

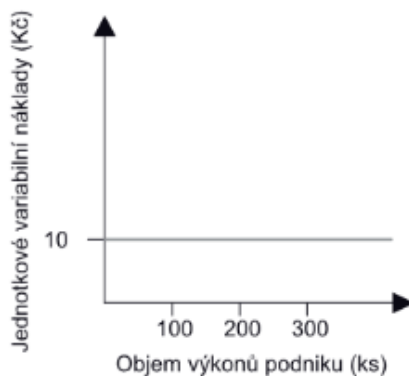


Obrázok 2 - Graf fixných nákladov (Popesko a Papadaki, 2016, s. 39)

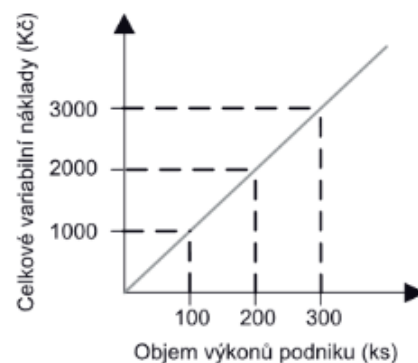
4.6.2 Variabilné náklady

Podľa Martinovičovej a kol. (2019, s. 58) sa za variabilné považujú náklady, ktoré sú ovplyvniteľné v krátkom období a dokážu sa meniť bez časového obmedzenia. Podľa Lazara (2012, s. 199) sú to však aj náklady, ktoré podliehajú objemu produkcie a je možné ich priradiť konkrétnej kalkulovanej jednici. Do variabilných nákladov podľa Syneka (2011, s. 87) patria predovšetkým jednicové náklady a časť režijných nákladov.

Ak sa napríklad úroveň aktivity zvýši o 10%, variabilné náklady takisto stúpnu o 10%. Ak sa aktivita zníži o 10%, znížia sa aj variabilné náklady o 10%. (Weygandt a kol., 2018, s. 5-3)



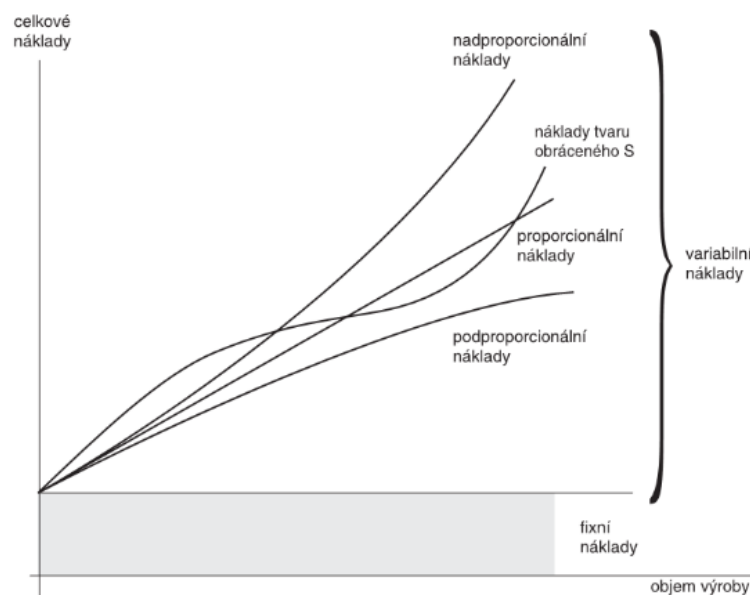
Obrázok 3 - Graf priebehu variabilných nákladov (Popesko a Papadaki, 2016, s. 39)



Obrázok 4 - Graf variabilných nákladov (Popesko a Papadaki, 2016, s. 39)

Martinovičová a kol. (2019, s. 58) aj Synek (2011, s. 87) sa zhodujú, že sú známe 3 hlavné druhy variabilných nákladov:

- Proporcionálne: rozvíjajú rovnako rýchlo ako objem vyrobených (predaných) výrobkov, preto sú nazývané aj ako lineárne variabilné náklady.
- Nad-proporcionálne: rozvíjajú sa rýchlejšie ako objem vyrobených (predaných) výrobkov, preto sú nazývané aj ako progresívne variabilné náklady, (napríklad v prípade nadčasov výrobných pracovníkov).
- Pod-proporcionálne: rozvíjajú sa pomalšie ako objem vyrobených (predaných) výrobkov, preto sú nazývané aj ako regresívne variabilné náklady. Sú to napríklad náklady, ktoré súvisia s kontrolou a údržbou.



Obrázok 5 - Priebeh nákladov (Synek, 2011, s. 91)

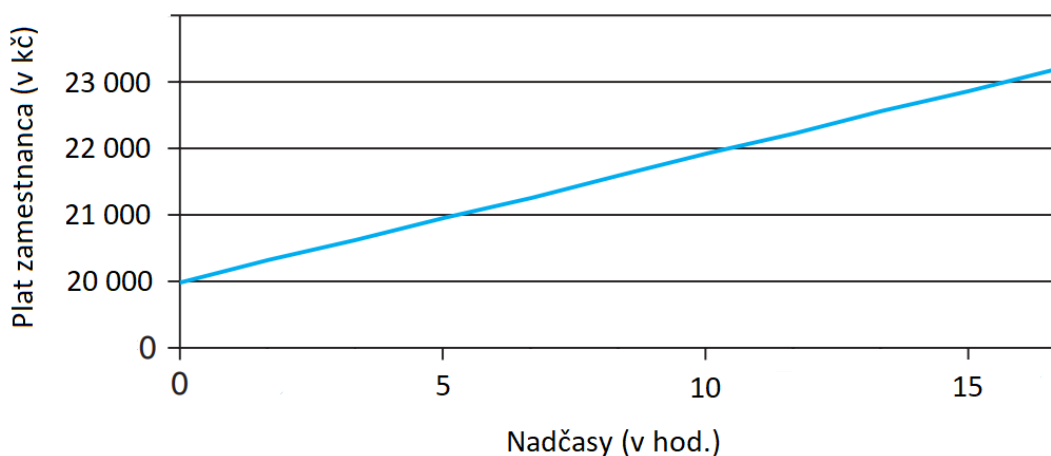
4.6.3 Zmiešané náklady

Označujú sa tiež ako “polo-variabilné“ náklady. (Garrison, 2021, s. 37)

V spoločnosti tvoria aj také náklady, ktoré obsahujú podiel fixných, ale aj variabilných nákladov. Zmiešané náklady sa teda menia, avšak neúmerne zmenám v činnosti spoločnosti. Spoločnosť však potrebuje pre rôzne potreby rozdeliť tieto zmiešané náklady na ich fixnú a variabilnú zložku. Prvým variantom, ktorý sa však pre časovú náročnosť a nákladovosť používa len málokedy, je vyčleniť fixnú a variabilnú zložku v okamžiku, keď vznikajú

takéto náklady. Namiesto tejto varianty analytici najčastejšie zhromažďujú údaje o tom, ako sa tieto náklady správajú na jednotlivých úrovniach činnosti. Na základe toho potom analytici určia fixnú a variabilnú zložku nákladov. Tiež používajú aj rôzne ďalšie metódy, medzi najznámejšie patrí napríklad High Low metóda. (Weygandt a kol., 2018, s. 5-6)

Medzi takéto náklady môžeme zaradiť napríklad účet za mobilný telefón, ktorý disponuje **fixnou zložkou** (platenou každý mesiac nezávisle od počtu hovorov) ale aj variabilnou zložkou (platenou závisle od počtu hovorov), alebo prípad, kedy zamestnanec pracuje za predom stanovenú fixnú zložku a v prípade nadčasov sa mu vypláca aj variabilná zložka. (Atkinson a kol., 2012, s. 73)



Obrázok 6 - Zmiešané náklady (vlastné spracovanie podľa Atkinson a kol., 2012, s. 72)

4.7 Ostatné druhy nákladov

V predošlých kapitolách tejto práce boli rozobrané všetky základné druhy a členenia nákladov. Ak však chce podnik dôsledne a optimálne riadiť svoje náklady, je dôležité prihliadať aj na náklady, ktoré bude autor práce rozobrané v nasledujúcich podkapitolách.

4.7.1 Explicitné náklady

Jurečka (2018, s. 173) tvrdí, že explicitnými nákladmi sú náklady, ktoré sú spoločnosťou vnímané iba v peňažnej podobe. (Kráľ, 2010, s. 61) tiež dodáva, že tieto náklady sú vykazované v totožnej výške ako sú vykazované vo finančnom účtovníctve. Ako príklad uvádza Synek (2011, s. 86) platby podniku za nájomné alebo za kúpené výrobné zdroje.

4.7.2 Implicitné náklady

Za implicitné náklady sa považujú také náklady, ktoré sa neevidujú ani nevyčísľujú v rámci finančného účtovníctva, avšak určujú sa z hľadiska ekonomického a hodnotového poňatia nákladov. (Kráľ, 2010, s. 61) Synek (2011, s. 86) hovorí, že k ich určeniu sa využívajú oportunitné náklady.

Príkladom implicitných nákladov sú v spoločnosti napríklad úrok, ktorého sa podnikateľ vzdal tým, že peniaze nedal do banky, ale začal podnikat'. (Jurečka, 2018, s. 173)

4.7.3 Relevantné a irelevantné náklady

Drury (2020, s. 35) hovorí, že pri rozhodovaní sa môžu náklady klasifikovať podľa toho, či sú relevantné alebo irelevantné pre konkrétne rozhodnutie.

4.7.3.1 Relevantné náklady

Podľa Druryho (2020, s. 35) sú relevantné náklady takými nákladmi, ktoré môžeme zmeniť alebo ovplyvniť našim rozhodnutím. Synek (2011, s. 86) s ním súhlasí a dodáva, že to môžu byť ale aj náklady, ktoré sú už dané a ovplyvňujú naše rozhodnutie o tom, ako s nimi budeme ďalej zaobchádzať. Popesko a Papadaki (2016, s. 48) definujú inú formu relevantných nákladov nazývaných ako rozdielové náklady. Sú rozdielom medzi nákladmi vzniknutými pred prijatím rozhodnutia a vyčíslení ich dopadov. Za relevantný náklad sa dá považovať napríklad spotreba energie.

4.7.3.2 Irelevantné náklady

Drury (2020, s. 35) tvrdí, že irelevantné náklady sú také náklady, ktoré rozhodnutia podniku a manažéra neovplyvnia a ostanú nezmenené. Popesko a Papadaki (2016, s. 48) dodávajú, že tieto náklady tiež ostávajú nezmenené bez ohľadu na to, aké rozhodnutia podnik vykoná. Ako príklad irelevantného nákladu uvádza autor práce poistenie auta alebo nájomné.

4.7.4 Utopené náklady

Utopenými nákladmi je možné podľa Druryho (2020, s. 36-37) chápať náklady, ktoré vznikli rozhodnutím, ktoré podnik vykonal v minulosti a v súčasnosti alebo budúcnosti sa už nedajú zmeniť žiadnym rozhodnutím.

4.7.5 Oportunitné náklady

Inak povedané náklady obetovanej príležitosti sú podľa Druryho (2020, s. 37) náklady vyjadrujúce príležitosť, ktorá musela byť obetovaná na úkor inej, alternatívnej možnosti. Synek (2011, s. 86) poníma vysvetlenie oportunitných nákladov viac ekonomicky a hovorí, že je to taká peňažná zložka, ktorú podnik stráca v prípade, keď svoje zdroje nevynakladá na najlepšiu možnú ušlú možnosť (alternatívu).

Oportunitné náklady nie sú nákladmi, ktoré sa bežne nachádzajú v účtovných záznamoch, ale sú to také náklady, ktoré by mali byť zohľadnené v každom rozhodnutí manažéra. Príkladom oportunitných nákladov v spoločnosti môže byť kúpa automobilu namiesto investovania peňazí do lepšieho vybavenia. (Garrison, 2021, s. 40)

5 ANALÝZA BODU ZVRATU

V rámci fixných nákladov sa autor práce bude zaoberať analýzou bodu zvratu. Popesko a Papadaki (2016, s. 43) tvrdia, že bod zvratu nastáva vtedy, keď podnik zaistí, že cena výkonov dokáže pokryť všetky fixné náklady.

Inak vysvetlené, **bod zvratu** je bod, v ktorom sa výnosy z predaja znížia o variabilné a fixné náklady, kde výsledkom nebude ani zisk, ani strata. (Kampf, Majerčák, Švagr, 2016, s. 1)

Bod zvratu je možné vypočítať viacerými spôsobmi.

$$q \text{ (BZ)} = \frac{FN}{p-b} \quad (1)$$

$$pq = FN + bq \quad (2)$$

FN – fixné náklady

p – cena jednotky výkonu

b – jednotkové var. náklady

q – počet predaných výrobkov

(Synek, 2011, s. 137)

Tento vzorec pre bod zvratu ukazuje, aký počet príspevkov na úhradu musí spoločnosť vytvoriť, aby z nich mohla vykryť fixné náklady. Takýto vzorec by bol použitý v prípade, že spoločnosť vyrába alebo predáva iba jeden druh výrobku. V prípade spoločnosti, ktorá je predmetom tejto bakalárskej práce, je potrebné použiť vzorec, ktorý bude pokrývať výpočet pre viac druhov výrobkov. K tomu bude slúžiť **globálna nákladová funkcia**, pri ktorej nie sú variabilné náklady vystihnuté v peňažnej hodnote, ale ako **halierový ukazovateľ variabilných nákladov**.

Tento ukazovateľ sa vypočíta nasledovným spôsobom:

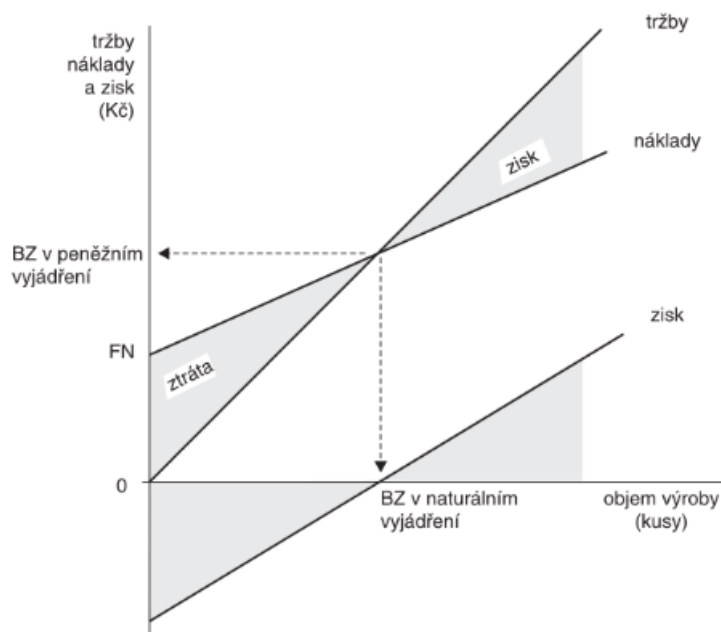
$$BZ = \frac{FN}{1-h} \quad (3)$$

Ak je nákladová funkcia neznáma, výsledok halierového ukazovateľa bude zistený nasledovne: $h = \frac{VN}{Q}$ (4)

(Popesko a Papadaki, 2016, s. 46)

Synek (2011, s. 137) tiež dodáva, že v prípade, že podnik nič nepredáva alebo nevyrába, vytvára stratu, ktorú môžeme vidieť v grafe. Túto stratu podnik znižuje tak, že začína vyrábať.

Postupom času a zvyšovaním výroby podnik dosahuje **bod zvratu**. Všetko, čo sa nachádza nad bodom zvratu, je pre podnik zisk. **Bod zvratu** sa nachádza v mieste pretnutia krivky celkových tržieb a celkových nákladov. (Kampf, Majerčák, Švagr, 2016, s. 1)



Obrázok 7 - Graf bodu zvratu (Synek, 2011, s. 136)

Bezpečnostný koeficient – je to percentuálne vyjadrenie toho, koľko je spoločnosť vzdialená od bodu zvratu. Tento koeficient sa vypočíta pomocou nasledujúceho vzorca:

$$kB = \frac{Q_s - BZ}{Q_s} \quad (5)$$

kB = Koeficient bezpečnosti

Q_s = Skutočný vyrobený alebo predaný objem (V naturálnych jednotkách alebo v Kč)

Ak hodnota koeficientu klesne k nule, môže to pre spoločnosť znamenať určitú hrozbu, že sa neskôr stretne so stratou. Aby sa pred takýmto poklesom mohla uchrániť a mohla tento koeficient zvyšovať, potrebuje zvyšovať tržby tým, že zvýši objem predaja, alebo zníži určitú časť fixných alebo variabilných nákladov.

(Synek, 2011, s. 138 – 139)

6 KALKULÁCIE NÁKLADOV

Táto kapitola sa bude zaoberať v prvej časti vybranými metódami kalkulácií nákladov. V druhej časti sa kapitola zameria na kalkulačné vzorce, kedy na základe správneho výberu dokáže spoločnosť presne určiť cenu výkonu.

6.1 Metódy kalkulácie

„Metódou kalkulácie rozumieme spôsob stanovenia jednotlivých zložiek nákladov na kalkulačnú jednotku“. (Synek, 2011, s. 104)

Pre dôkladnú analýzu nákladov v spoločnosti je dôležité, aby manažér zvolil správne kalkulácie. Autor práce každú kalkuláciu rozoberie v nasledujúcich podkapitolách.

Jednoduchá kalkulácia delením

Jedná sa metódu kalkulácie, ktorá sa svojou povahou označuje aj ako tá najjednoduchšia. Jej zmyslom je určiť výkonové náklady na jednotku tak, že celkové náklady sa vydedia počtom jednotiek výkonu. (Popesko, Papadaki, 2016, s. 82) Takáto kalkulácia však podľa Lazara (2012, 124 s) má zmysel iba vo výrobách, ktoré pracujú s plne homogénnymi výrobkami.

$$n = \frac{N}{q} \quad (6)$$

n = Náklady na kalk. jednicu

N = Náklady za obdobie

q = počet kalkulačných jedníc

(Synek, 2011, s. 104)

Kalkulácia delením s ekvivalentnými číslami

Kalkulácia tohto typu sa využíva v prípade, ak sa výrobky líšia predovšetkým tvarom, hmotnosťou, veľkosťou, kvalitou alebo prácnosťou. Pri takýchto výrobkoch by bolo zisťovanie výrobných nákladov náročné. (Synek, 2011, s. 107)

Preto sa výrobkom pridelia ekvivalentné (pomerové) čísla, ktoré budú vyjadrovať rozdiely medzi jednotlivými produktami.

Kalkulácia delením s ekvivalentnými číslami má nasledovný postup:

1. Určenie reprezentanta výrobkov – takémuto výrobku sa určuje ekvivalentné číslo 1

2. Ostatným výrobkom sa určí pomerové číslo na základe zvolenej vlastnosti podľa reprezentanta výrobkov
3. Výpočet hodnoty ekvivalentov a na základe tohto výpočtu stanovenie nákladov na jeden ekvivalent
4. Vynásobí sa náklad na ekvivalent ekvivalentným číslom daného výrobku = tým sa vypočíta náklad na výrobok.

(Popesko a Papadaki, 2016, s. 83)

Prirážková metóda kalkulácie

Král (2010, 128 s) definuje prirážkovú kalkuláciu ako „priradenie spoločných nepriamych nákladov výkonom hodnotovo alebo naturálne vyjadrenej rozvrhovej základne“. Pre zvolenie správnej rozvrhovej základne je potrebný predovšetkým odborný úsudok.

Voľba rozvrhovej základne závisí od toho, či má s priradzovaným nepriamym nákladom príčinnú súvislosť. (Fibírová, 2015, s. 221)

Postup pre tvorbu prirážkovej kalkulácie je nasledovný:

1. Určenie rozvrhovej základne, na základe ktorej sa bude kalkulácia vytvárať.
2. Určenie veličiny alebo meradla, podľa ktorého sa budú stanovovať podiely nepriamych nákladov na základe spotreby, ktorú kalkulovaný výkon vyvolal.

Rozvrhová základňa môže byť buď **naturálna** alebo **peňažná**.

Naturálna základňa je vyjadrená v peňažných jednotkách a je určená pomocou nej sadzbu režijných nákladov. (napríklad koľko Kč nás stojí hodina práce)

$$RS = \frac{NRN}{RZ \text{ (nat.jednotky)}} \quad (7)$$

Peňažná základňa vyjadruje režijnú prirážku v percentách. Ukazuje, aký podiel (v %) rozvrhovej základne je tvorený režijnými nákladmi spoločnosti.

$$PP = \frac{NRN}{RZ \text{ (Kč)}} \quad (8)$$

RS – sadzba režijných nákladov

NRN – Nepriame rež. Náklady

RZ – Rozvrhová základňa

PP – % prirážky rež. Nákladov

(Popesko a Papadaki, 2016, 99 – 100 s)

Dynamická kalkulácia

Cieľom dynamickej kalkulácie je dbať na to, aký objem výroby spoločnosť vyprodukuje ku vzťahu s fixnými nákladmi. Ide vlastne o to, že čím vyšší bude počet vyrobených výrobkov v spoločnosti, tým menšie fixné náklady budú pripadať na jeden výrobok. Tradičná prirážková kalkulácia sa do určitej miery podobá tej dynamickej, avšak dynamická ju rozširuje o odpoveď na otázku: „Ako budú náklady v jednotlivých fázach ovplyvnené zmenami objemu prevádzaných výkonov“. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 93)

Tabuľka 2 – Dynamická kalkulácia (vlastné spracovanie podľa Popesko a Papadaki, 2016, s. 93)

Objem produkcie	Jedincove náklady	FN na výrobok	Jednotkové náklady na výrobu
200	50	100	150
400	50	50	500
800	50	25	75

Kalkulácia združených výkonov

Kalkulácia tohto typu sa využíva v prípade, že výroba jedného výrobku spôsobuje výrobu aj tzv. vedľajších výrobkov. Deje sa tak napríklad v ropnom priemysle, kedy napríklad pri výrobe benzínu z ropy vzniká parafín aj petrolej. Cena, za ktorú sa následne tieto vedľajšie produkty predávajú, je relatívne veľmi nízka oproti hlavnému výrobku. Takéto produkty neovplyvnia stratégiu podniku, či daný výrobok vyrábať alebo nie. Pred tým, ako sa jednotlivé produkty rozdelia na hlavný a vedľajší, nie je možné im jednotlivito prideliť konkrétne náklady (nedá sa určiť, aká časť nákladov pripadá v príklade uvedenom vyššie na benzín, parafín alebo petrolej). Pre určenie konkrétnych nákladov sa používa **odčítacia** a **rozčítacia** metóda. (Drury, 2020, s. 139-140)

Odčítacia metóda – známa aj ako tzv. zostatková. Postup pri tejto metóde kalkulácie je taký, že jeden výkon alebo výrobok sa označí ako hlavný, ostatné ako vedľajšie. Následne sa už kalkulácia tvorí len pre hlavný výrobok. Vedľajšie výrobky sa nekalkulujú, ale ich cena sa stanovuje pomocou vnútropodnikových cien. Následne sa celkové náklady výkonov odčítajú od nákladov na vedľajšie výrobky. Výsledkom sa stávajú celkové náklady na hlavný výrobok. (Poláčková a kol., 2010, s. 10)

Rozčítacia metóda – zaoberá sa tým, že výrobky (výkony) v podniku nerozlišuje podľa toho, či sú hlavné alebo sú vedľajšie, ale zisťuje u nich vlastné náklady rovnocenne. Od slova rozčítacia je hlavnou úlohou tejto metódy „rozčítanie celkových nákladov združeného výkonu na príslušné druhy výkonov podľa rôznych rozčítacích základní“.

Ako najčastejšie rozčítacie základne sa používajú percentuálne podiely, pomerové čísla alebo pomocné kalkulačné jednice. (Poláčková a kol., 2010, s. 11)

6.2 Kalkulačné vzorce

Typový Kalkulačný vzorec

Hlavným cieľom typového kalkulačného vzorca je rozdeliť nepriame náklady do 3 skupín. Najprv sa vymedzia priame náklady, ku ktorým sa pripočíta postupne výrobná réžia, správna réžia a odbytové náklady. Pre vyčíslenie ceny výkonu sa navyše pripočíta aj zisková prirážka. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 71)

Typový kalkulačný vzorec potom v praxi vyzerá nasledovne:

*Tabuľka 3 - Typový kalkulačný vzorec
(vlastné spracovanie podľa Popesko a
Papadaki, 2016, s. 71)*

1. Priamy materiál
2. Priame mzdy
3. Ostatný priamy materiál
4. Výrobná réžia
Vlastné náklady výroby
5. Správna réžia
Vlastné náklady výkonu
6. Odbytové náklady
Úplné vlastné náklady výkonu
7. Zisk alebo strata
Cena výkonu

Retrográdny kalkulačný vzorec

Spoločnosti, ktoré pôsobia prevažne na konkurenčných trhoch, selektujú zvlášť kalkuláciu nákladov a kalkuláciu ceny výkonu. Znamená to teda, že výkonová cena nepozostáva z prírážky a k tomu pripočítaným celkovým nákladom, ale je konkurenčne ovplyvnená. Podnik teda musí s takouto cenou, ktorú nastavil trh pracovať a takáto cena sa potom stáva základom pre určenie nákladov výkonu. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 73)

Tabuľka 4 - Retrográdny kalkulačný vzorec (vlastné spracovanie podľa Popesko a Papadaki, 2016, s. 73)

Základná cena výkonu

- Dočasné cenové zvýhodnenie

- Zľava zákazníkom (sezónna alebo množstevná)

= Cena po úprave

- Náklady

= **Zisk**

Kalkulačný vzorec oddeľujúci fixné a variabilné náklady

Zmyslom tohto kalkulačného vzorca je zaistiť oddelenie fixných a variabilných nákladov v kalkulačnom vzorci. (Kráľ, 2010, s. 141) Popesko a Papadaki dodávajú, že v dnešnom veľmi náročnom a rýchlom prostredí je veľmi dôležité pozorovať mieru využitia výr. kapacít. Preto vznikol tento kalkulačný vzorec, aby poskytol možnosť pozorovať vzťah nákladov výkonu k úrovni využitia fix. nákladov. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 73)

Tabuľka 5 - Kalkulačný vzorec oddeľujúci fixné a variabilné náklady (vlastné spracovanie podľa Popesko a Papadaki, 2016, s. 74)

Cena po úpravách
- Variabilné náklady výrobu
<i>Priame náklady</i>
<i>Variabilná réžia</i>
= Marža
- Fixné náklady v priemere pripadajúce na výrobok
= Zisk v priemere na výrobok

7 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Táto časť bakalárskej práce bola vypracovaná za použitia rôznorodých literárnych prameňov a kvalitných a spoľahlivých internetových zdrojov.

Na začiatku sa práca venuje vysvetleniu toho, čo je to trh a aké subjekty trhu poznáme. Podrobnejšie sa zameriava sa na vymedzenie pojmu spoločnosť a spoločnosť s ručením obmedzeným. Následne prechádza na vysvetlenie vzťahu medzi nákladovým a manažérskym účtovníctvom, kde je zistené, že sa jedná predovšetkým o synonymá, ktorých výklad by sa nemal zamieňať. Práca následne prechádza na strategické plánovanie, ktoré je taktiež dôležité z hľadiska nákladov.

V druhej časti už sa práca venuje tomu, čo to náklady sú a ako môžu byť poňaté. Poňaté môžu byť ekonomicky, hodnotovo alebo finančne. Autor sa ďalej venuje členeniu nákladov, jeho významu, rozdeleniu na druhové a účelové členenie, ktoré sú z hľadiska optimalizácie veľmi dôležité. Podľa zmeny objemu výroby sa zaoberá fixnými, variabilnými a zmiešanými nákladmi, ktoré tvoria základ analýzy nákladov. Nie sú zabudnuté ani ostatné druhy nákladov, ktoré sú pre riadenie nákladov tiež podstatné, a to relevantné, irelevantné, explicitné, implicitné, utopené a oportunitné náklady.

Tretia časť sa zaoberá analýzou bodu zvratu a tým, aké je pre spoločnosť dôležité si bod zvratu určiť. Je to jednoduchý nástroj, ktorým sa dokáže stanoviť hodnota, od ktorej závisí, či je podnik ziskový alebo stratový. Všetko, čo sa nachádza nad bodom zvratu, znamená pre spoločnosť zisk.

Posledná časť je venovaná metódam kalkulácií nákladov a kalkulačným vzorcom. Opísaná tu je kalkulácia jednoduchá, pomocou ekvivalentných čísel, prirážková, dynamická ale aj kalkulácia združených výkonov. Pre tvorbu ceny je potrebné v spoločnostiach vytvoriť aj kalkulačný vzorec, vďaka ktorému bude presne vypočítané, aké množstvo a ktoré typy nákladov pripadajú na jeden produkt. V práci je vysvetlený kalkulačný vzorec typový, retrográdny a oddeľujúci fixné a variabilné náklady.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI

V nasledujúcich podkapitolách bude predstavená spoločnosť LEDIT SK s. r. o.. Všetky informácie v kapitolách 8.1 až 8.3 pochádzajú z interných zdrojov spoločnosti.

8.1 Základné údaje o spoločnosti

Názov spoločnosti: LEDIT SK s. r. o.

Právna forma – s. r. o. (spoločnosť s ručením obmedzeným)

Sídlo- Nová 134 , 01701 Považská Bystrica, Slovenská Republika

Počet zamestnancov – 9

Predmet podnikania - montáž, rekonštrukcia a údržba vyhradených technických zariadení, kúpa tovaru za účelom jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod) v rozsahu voľnej živnosti

SK-NACE Klasifikácia - 46900 Nešpecializovaný veľkoobchod

Základný kapitál – 6 400 € (165 500 Kč)

Druh vlastníctva – Súkromné tuzemské

8.2 História a súčasnosť spoločnosti

História - „Aby aj svetlo bolo image“. Tak znie oficiálny slogan spoločnosti LEDIT SK s. r. o.. Spoločnosť vznikla v roku 2013 v Považskej Bystrici zápisom do Obchodného registra. Už od svojho počiatku sa zaoberala elektroinštaláciou, predajom a montážou LED svietidiel, pásov alebo rôznych LED modulov.

V roku 2018 musela spoločnosť z dôvodu rastu, nízkych kapacitných a skladových možností zmeniť miesto prevádzky. Táto zmena bola pre spoločnosť LEDIT SK s. r. o. kľúčová. Z lokálnej firmy zaoberajúcej sa menšími zákazkami sa postupom času vypracovala na jedného z lídrov v nových LED technológiách na trhu. V roku 2018 sa tiež začala spolupráca so spoločnosťou, ktorá dokázala refinancovať veľké projekty jej zákazníkom spôsobom, že zákazník nesplatí naraz celú výmenu svetiel, ale spláca postupne, formou splácania z úspor elektrickej energie každý mesiac. Medzi najväčšie zákazky, ktoré firma osvetľovala, patrí futbalový štadión Antona Malatinského a obchodné centrum city aréna Trnava, sieť predajní mobilného operátora Orange a sieť predajní T-com Slovakia.

Spoločnosť sa spočiatku zameriavala iba na tuzemský trh, avšak postupom času a rastom podniku sa jej podarilo expandovať a presadiť sa aj v zahraničí. V súčasnosti sa spoločnosť aj naďalej venuje montáži a predaju LED svietidiel.



Obrázok 8 - Logo spoločnosti (LEDIT SK s. r. o.)

8.3 Organizačná štruktúra

V spoločnosti LEDIT SK s. r. o. funguje líniová organizačná štruktúra.



Obrázok 9 - Organizačná štruktúra (vlastné spracovanie)

Majiteľ – má najvyššiu zodpovednosť a právomoc za chod a fungovanie spoločnosti ako celku. Po majiteľovi v organizačnej štruktúre nasleduje ekonomické oddelenie, oddelenie marketingu a predaja, oddelenie obchodných vzťahov a technologicko-montážne oddelenie.

Ekonomické oddelenie – jeho úlohou je starať sa o účtovníctvo, faktúry a celkovú ekonomiku firmy. Ekonomické oddelenie sa tiež stará o nábor nových zamestnancov.

Oddelenie marketingu a predaja – úlohou tohto oddelenia je inventúra skladu, príprava tovaru na základe objednávok zákazníkov. Z hľadiska marketingu je úlohou tohto oddelenia starostlivosť o webové stránky, prípadne tvorba reklamy.

Obchodné oddelenie – stará sa o styk s obchodnými partnermi či už v tuzemsku, alebo so zahraničím. Udržiava vzťahy s týmito partnermi alebo hľadá potencionálne nových dodávateľov a odberateľov.

Technologicko-montážne oddelenie – Primárnou náplňou tohto oddelenia je montovanie svetiel zákazníkom, prípadne servis a vybavovanie reklamácií. Medzi ich sekundárne náplne práce patrí testovanie nových výrobkov, poskytovanie poradenstva v oblasti LED svietidiel.

8.4 Majetková a finančná štruktúra

Majetková a finančná štruktúra spoločnosti LEDIT SK s. r. o. je spracovaná za roky 2018, 2019 a 2020 podľa verejne dostupných dát zo stránky finstat.sk.

8.4.1 Majetková štruktúra

Majetková štruktúra spoločnosti obsahuje položky zo strany aktív, to znamená rozdelenie na dlhodobý majetok, obežný majetok a časové rozlíšenie aktív.

Aktíva			
Rok	2020	2019	2018
Aktíva celkom	851 743 €	666 584 €	593 821 €
Dlhodobý majetok	55 347 €	95 506 €	76 741 €
<i>Dlhodobý hmotný majetok</i>	<i>55 347 €</i>	<i>95 506 €</i>	<i>76 741 €</i>
<i>Dlhodobý nehmotný majetok</i>	<i>0 €</i>	<i>0 €</i>	<i>0 €</i>
<i>Dlhodobý finančný majetok</i>	<i>0 €</i>	<i>0 €</i>	<i>0 €</i>
Obežné aktíva	788 500 €	567 353 €	515 308 €
<i>Zásoby</i>	<i>358 781 €</i>	<i>268 211 €</i>	<i>140 888 €</i>
<i>Dlhodobé pohľadávky</i>	<i>0 €</i>	<i>0 €</i>	<i>0 €</i>
<i>Krátkodobé pohľadávky</i>	<i>234 832 €</i>	<i>158 651 €</i>	<i>143 391 €</i>
<i>Krátkodobý finančný majetok</i>	<i>194 887 €</i>	<i>140 491 €</i>	<i>231 029 €</i>
Časové rozlíšenie	7 896 €	3 725 €	1 772 €

Tabuľka 6 - Majetková štruktúra (vlastné spracovanie)

Z analýzy majetkovej štruktúry je zrejmé, že aktíva firmy stúpajú každý rok. Je to spôsobené postupným celkovým rastom spoločnosti, ale aj tým, že spoločnosti sa darí, vykazuje každý rok zisk a má tak prostriedky na to, aby sa mohla ďalej rozvíjať. Z ďalšieho o rozboru tejto štruktúry je zrejmé, že obežné aktíva majú výraznú prevahu v zastúpení oproti dlhodobému majetku v každom roku. V rokoch 2018 a 2019 sa pohybovali obežné aktíva na úrovni približne 85-86% z celkových aktív. Navýšením zásob o viac ako 33% oproti roku 2019 sa ešte viac zvýšil tento podiel a to až na 92,57%. Analýza sa však prvotne zameria na dlhodobý majetok. Prevažnú časť dlhodobého hmotného majetku v spoločnosti tvoria najmä

automobily. V roku 2020 bol vykázaný pokles o takmer polovicu. Dôvodom tohto poklesu bol predaj osobného automobilu, ktorý bol využívaný menej, ale aj pre vykrytie strát spôsobené pandemiou Covid-19. Táto spoločnosť nedisponuje žiadnym dlhodobým nehmotným alebo finančným majetkom. V prípade zamerania sa na obežné aktíva, sa každým rokom zvyšovali zásoby. V prípade porovnania od roku 2018 po 2020 sa zásoby zvýšili až o viac ako 150%. Dôvodom bolo získavanie stále väčších zákaziek, na ktoré bolo potrebné si robiť zásoby tovaru dopredu. Výrazné zmeny postihli aj krátkodobé pohľadávky, ktoré sa postupne zvýšili už v roku 2019, a to o 10,6% oproti minulému roku, následne v roku 2020 bolo už toto zvýšenie razantnejšie, a to až o 48% oproti roku 2019. Dôvodom zvýšenia tohto ukazovateľa bola pandémia Covid-19 a s ňou spojené problémy s plnením si záväzkov, ktoré postihli väčšinu spoločností.

8.4.2 Finančná štruktúra

Finančná štruktúra obsahuje položky zo strany pasív, teda rozdelenie na vlastný kapitál a cudzie zdroje.

Pasíva			
Rok	2020	2019	2018
Pasíva celkom	851 743 €	666 584 €	593 821 €
Vlastný kapitál	361 807 €	328 984 €	275 975 €
<i>Základný kapitál</i>	<i>6 639 €</i>	<i>6 639 €</i>	<i>6 639 €</i>
<i>Kapitálové fondy</i>	<i>6 126 €</i>	<i>6 126 €</i>	<i>6 126 €</i>
<i>Fondy zo zisku</i>	<i>0 €</i>	<i>0 €</i>	<i>0 €</i>
<i>VH z min. rokov</i>	<i>316 219 €</i>	<i>263 210 €</i>	<i>144 963 €</i>
<i>VH bežné obdobie</i>	<i>32 823 €</i>	<i>53 009 €</i>	<i>118 247 €</i>
Cudzie zdroje	489 072 €	336 743 €	317 846 €
<i>Rezervy</i>	<i>0 €</i>	<i>1 238 €</i>	<i>0 €</i>
<i>Dlhodobé záväzky</i>	<i>475 €</i>	<i>420 €</i>	<i>227 €</i>
<i>Krátkodobé záväzky</i>	<i>129 813 €</i>	<i>160 144 €</i>	<i>160 371 €</i>
<i>Bankové úvery</i>	<i>358 784 €</i>	<i>174 941 €</i>	<i>157 248 €</i>
Časové rozlíšenie	864 €	857 €	0 €

Tabuľka 7 - Finančná štruktúra (vlastné spracovanie)

Z hľadiska analýzy finančnej štruktúry je zrejmé, že väčšiu časť v každom roku tvoria cudzie zdroje. Podiel cudzích zdrojov na pasívach bol v roku 2018 bol 53,5 %. V roku 2019 sa tento podiel znížil na 50,5%. Do týchto rokov panovala v spoločnosti konzervatívna stratégia

financovania. Hlavnou položkou vlastného kapitálu bol výsledok hospodárenia z minulých rokov, ktorý tvoril jeho drvivú väčšinu a každým rokom sa zvyšoval. Spoločnosť teda disponuje s vytvoreným ziskom ako jedným zo zdrojov krytia pre ostatné roky. Z cudzích zdrojov to boli približne rovnakým podielom v roku 2018 a 2019 krátkodobé záväzky a bankové úvery. Zmenil to však až rok 2020, kedy si spoločnosť potrebovala vziať ďalší úver, čím sa ich celková hodnota navýšila o viac ako dvojnásobok. Z údajov je zrejmé, že si tento bankový úver vzala na zvýšenie zásob, ale takisto aj krátkodobého finančného majetku. Týmto krokom sa stratégia financovania tejto spoločnosti zmenila na agresívnu. Spoločnosť však v roku 2020 dokázala splácať svoje krátkodobé záväzky lepšie a znížila ich hodnotu o takmer 19%.

8.5 Výsledok hospodárenia

Výsledok hospodárenia			
Rok	2020	2019	2018
Výnosy celkom	857 962 €	832 055 €	1 218 595 €
<i>Výnosy z prevádzkovej činnosti</i>	<i>856 136 €</i>	<i>831 730 €</i>	<i>1 217 023 €</i>
<i>Výnosy z finančnej činnosti</i>	<i>1 826 €</i>	<i>325 €</i>	<i>1 572 €</i>
Náklady celkom	816 414 €	764 459 €	1 068 889 €
<i>Prevádzkové náklady</i>	<i>798 880 €</i>	<i>745 539 €</i>	<i>1 051 323 €</i>
<i>Náklady z finančnej činnosti</i>	<i>17 534 €</i>	<i>18 920 €</i>	<i>17 566 €</i>
Výsledok hospodárenia pred zdanením	41 548 €	67 596 €	149 706 €
Daň z príjmu	8 725 €	14 587 €	31 459 €
Výsledok hospodárenia po zdanení	32 823 €	53 009 €	118 247 €

Tabuľka 8 - Výsledok hospodárenia (vlastné spracovanie)

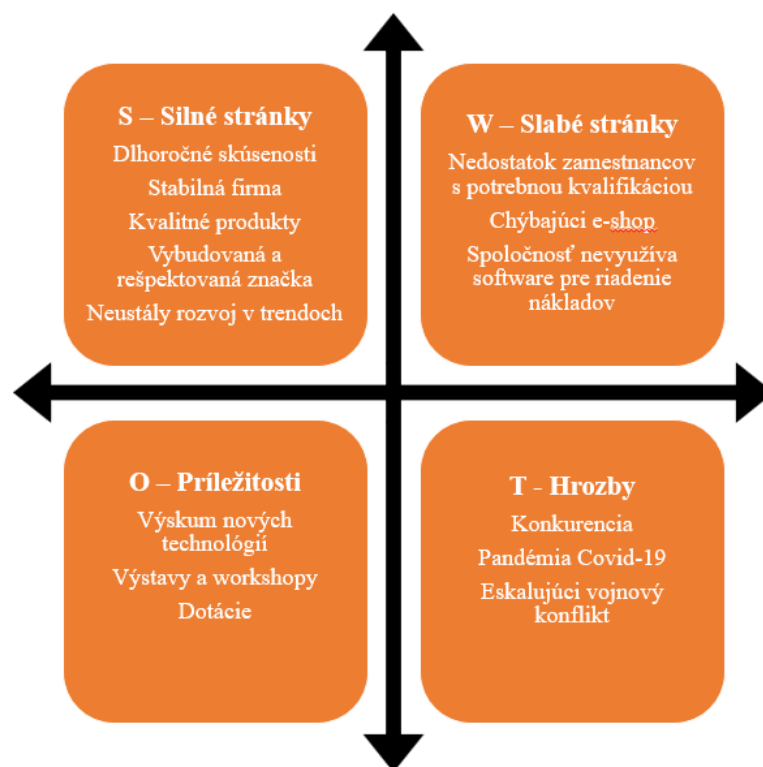
Čo sa týka výsledku hospodárenia za bežné obdobie, spoločnosť zaznamenala, aj napriek celkovému rastu, výrazný pokles zisku, a to v roku 2019 až o viac ako dvojnásobok a v roku 2020 o 38%. Dôvodom prečo sa takto zisk znižoval, a to predovšetkým v roku 2019 o viac ako dvojnásobnú hodnotu, bolo to, že spoločnosť v roku 2018 vyhrala a úspešne dokončila 2 veľké zákazky na LED svietidlá, ktorých realizácia trvala každá takmer pol roka. V roku 2020 spoločnosť dokonca mala vyššie výnosy ako v roku 2019, no aj napriek tomu dosiala menší zisk. V tomto prípade zohral významnú úlohu fakt, že výnosy z prevádzkovej činnosti sa zvýšili len o 24 406 €, zatiaľ čo prevádzkové náklady až o 53 341 €. Ostatné položky sa

výraznejšie nemenili. Cieľom tejto bakalárskej práce bude určiť, analyzovať a znížiť tieto náklady tak, aby každým rokom bol prírastok výnosov vyšší ako prírastok nákladov.

9 STRATEGICKÉ PLÁNOVANIE

Strategické plánovanie je v spoločnosti pre jeho ďalší rozvoj veľmi dôležité. S prihliadnutím faktu, že má spoločnosť LEDIT SK s. r. o. veľmi veľa konkurentov na trhu, sa autor práce rozhodol vytvoriť SWOT analýzu, aby dokázal určiť jej silné a slabé stránky, jej nedostatky a prípadné príležitosti, ktoré majú vplyv na riadenie a výšku nákladov. BCG matica bude slúžiť k selekcii produktov, ktoré sú pre podnik podstatné z hľadiska zisku až po produkt, ktorý už má najlepšie časy za sebou a mal by byť vyradený z predaja. Takýmto spôsobom dokáže spoločnosť efektívne zvýšiť zisk a znížiť náklady za nákup a dopravu výrobkov, ktoré sa predávajú len v minimálnom množstve.

9.1 SWOT Analýza



Obrázok 10 - SWOT Analýza (vlastné spracovanie)

Silné stránky – medzi najsilnejšie stránky tejto spoločnosti sú považované jej dlhoročné skúsenosti na tomto trhu, ktoré sa datujú už takmer 10 rokov. Za tento čas si spoločnosť vybudovala naozaj pevné základy, väzby, vzťahy so zákazníkmi ale aj zamestnaneckú základňu, takže nedochádza takmer k žiadnej fluktuácii, čo ešte viac upevňuje aj vzťahy na pracovisku. Za tento čas si spoločnosť vybudovala aj solídne vzťahy s dodávateľmi

a postupným testovaním produktov a sledovaním nových trendov sa jej podarilo nájsť dodávateľov, ktorý jej poskytujú tovar podľa dodacích podmienok vždy v presne požadovanej kvalite a načas. Silnými stránkami oproti konkurencií je aj vybudovanie značky a mena firmy na základe väčších zákaziek, ktoré sa spoločnosti podarilo zrealizovať, ako je napríklad osvetlenie futbalového štadióna City Arena v Trnave, televíznej show Chart show a mnoho ďalších. Spoločnosť taktiež má snahu sledovať trendy v oblasti LED svietidiel a prispôbovať im ponúkaný sortiment produktov.

Slabé stránky – slabou stránkou tejto spoločnosti je predovšetkým nedostatok zamestnancov s potrebnou kvalifikáciou. Spoločnosť neustále hľadá kvalifikované sily na pozíciu elektrikára, ale vzhľadom na neustály úpadok záujmu o remeselné činnosti a náročnosť práce, avšak dobre ohodnotenú, sa im veľmi ťažko hľadá nový zamestnanec schopný vykonávať túto prácu. Ďalšou slabou stránkou je stále chýbajúci e-shop, ktorý by mohol slúžiť pre predaj zostatkového nevyužitého tovaru zo zákaziek. Z hľadiska nákladov je slabou stránkou aj to, že spoločnosť nevyužíva žiadny software, ktorý by jej poskytoval prehľad o nákladoch, ktoré by následne dokázali efektívne riadiť a spravovať.

Príležitosti – príležitosťou pre podnik môže byť pomocou workshopov a výstav vidieť výskum nových technológií v oblasti LED svietidiel, na ktorý ak by spoločnosť zareagovala vhodne a rýchlo, dokázala by získať konkurenčnú výhodu. Ďalšou príležitosťou spoločnosti môže byť aj využívanie rôznych štátnych dotácií, ktoré poskytuje Ministerstvo financií SR, či už čo sa týka ešte stále prebiehajúcej pandémie, ale aj vojnového konfliktu, ktoré by mohli pomôcť zmierniť náklady ale aj celkový dopad týchto svetových udalostí na podnik.

Hrozby – hľadisko, ktoré sa venuje hrozbám, sa autor práce rozhodol rozdeliť do dvoch rovín:

Oblasťné hrozby –

Konkurencia: oblasťnou hrozbou pre podnik je určite konkurencia, ktorá sa v dnešnej dobe veľmi rýchlo rozvíja a v prípade že podnik nebude pokračovať v rozvoji a v neustálom hľadaní nových technológií, môže pre neho konkurencia znamenať naozaj veľký problém, nakoľko v oblasti, kde firma pôsobí, je veľké množstvo konkurentov, ktorí sa snažia viac presadiť na trhu.

Celosvetové hrozby –

Zvyšujúce sa ceny energií a nerastných surovín: neustále zvyšujúce sa ceny za energie a nerastné suroviny, hlavne ropy a plynu, môžu na podnik vplývať nielen zdražením tovaru,

ale aj dopravy. To môže mať za následok zdraženie konečného produktu, čo sa už nemusí páčiť niektorým odberateľom.

Pandémia Covid-19: Aj keď je pandémia v tomto momente už na ústupe, stále je pre podnik hrozbou. Spolu s prípadnou novou vlnou vírusu sa môžu opäť obnoviť problémy nielen s dodávkami tovaru, ale aj posunutím alebo odstúpením objednávok od odberateľov.

Vojnový konflikt: Zatiaľ sa podniku aktuálny vojnový konflikt na Ukrajine, čo sa týka dodávok tovaru alebo logistiky až tak nedotýka, avšak aj v tejto oblasti je treba byť obozretný a vnímať ho ako hrozbu, pretože sa môže stať, že môže byť výrazne viac ochromená letecká ale aj lodná doprava, čo môže spôsobiť meškanie, alebo úplné odstavenie dodávok tovaru, to by malo pre podnik fatálne následky.

9.2 BCG Matica

Spoločnosť disponuje veľkým množstvom ponúkaných produktov. Na základe tejto skutočnosti sa autor práce rozhodol, že vyberie štyri zásadné produkty, ktoré na základe prevedených rozhovorov s pracovníkmi a majiteľom spoločnosti budú zaradené každá do kategórie, ktorá ich najviac charakterizuje.

Pre dôkladné pochopenie, prečo je každý produkt zaradený vo vybranej kategórii je potrebné vysvetliť, na základe akých parametrov sa jednotlivé svietidlá rozdeľujú z hľadiska technických parametrov:

- Prvým parametrom, podľa ktorého sa rozdeľujú svietidlá je výkon vo Wattoch (W).
- Druhým parametrom je chromatickosť (farebná teplota) ktorá charakterizuje spektrum bieleho svetla, ktoré sa meria v jednotke kelvin (K). Táto hodnota je teda závislá na tom, či vnímame farbu svetla ako “teplú bielu“ (3000 K) alebo “studenú bielu“ (6000 K)
- Ďalším parametrom je účinnosť LED čipu, ktorá sa pohybuje v rozmedzí od 100 až 1500 lumenov.

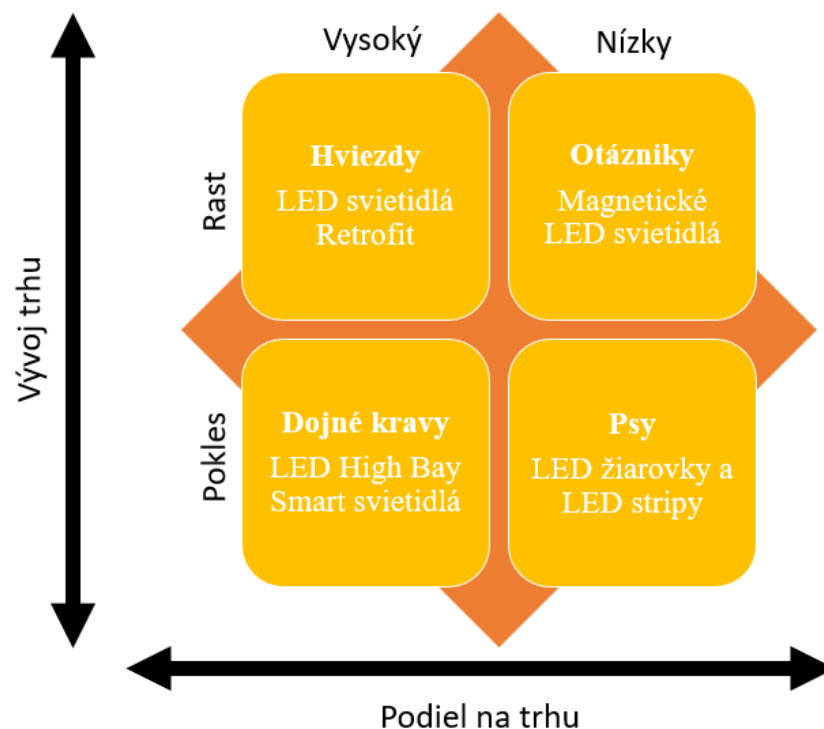
Pre porovnanie bola zvolená tabuľka č. 9, z ktorej je zrejmé, že klasická žiarovka so svietivosťou 220 lumenov a príkonom 25 W má približne rovnakú svietivosť ako LED žiarovka s príkonom okolo 3-5 W, čo značí úsporu až 500%.

Klasická žiarovka		LED žiarovka	
Príkonn (W)	Svetelný tok (lm)	Príkonn (W)	Svetelný tok (lm)
25 W	220 lm	3 - 5 W	200-240 lm
40 W	380 lm	6 - 8 W	400-450 lm
75 W	920 lm	9 - 12 W	900-950 lm
100 W	1280 lm	13 - 15 W	1200-1300 lm

Obrázok 11 - Klasická vs. LED žiarovka (dostupné z: profiledžiarovky.sk)

- Poslednými parametrami sú životnosť svetiel a index podania farby svietidla. Index 100 je najlepší a podobá sa tak na denné svetlo (neskresľuje farby). Takéto svietidlá sú potrebné napríklad pri výstavách umeleckých diel a pod.

Nasledujúci obrázok č.12 ukazuje presné zaradenie výrobkov v rámci BCG matice.



Obrázok 12 - BCG Matica (vlastné spracovanie)

Hviezdy – LED lineárne svietidlo Retrofit – tento produkt je pre podnik jednoznačne zaradený v kategórii hviezd, a to z toho dôvodu, že tento produkt je medzi zákazníkmi veľmi obľúbený vďaka veľmi jednoduchému nahradeniu starého svietidla s nízkou účinnosťou (50 až 60 lumenov) za práve toto LED lineárne Retrofit svietidlo s účinnosťou 150 až 160 lumenov, to znamená až 70% úsporu el. energie. Toto svietidlo sa inštaluje

predovšetkým do veľkých hál, prípadne otvorených kancelárií. Je vyrobené hlavne z hliníka, plastu a skla. Vyznačuje sa veľmi vysokou kvalitou a dlhou výdržou.



Obrázok 13 - LED Retrofit (dostupné z: newshinelighting.com)

Dojné kravy – LED High Bay Smart – medzi dojné kravy bola zaradená z dôvodu, že je to doslova “vlajková loď” spoločnosti. Tento produkt je momentálne najpredávanejším produktom spoločnosti a je jedným z hlavných tvorcov zisku. Je vyrobený z odliateho hliníka. Obsahuje osadenú dosku plošnými spojmi s LED čipmi a napájanie je vyriešené LED zdrojom. Bežne sa používa pri výmene starých svetiel za nové vo výrobných halách, kde nahrádza vysokotlakové sodíkové výbojky s malou účinnosťou, životnosťou a vysokou spotrebou.



Obrázok 14 - LED High Bay (dostupné z: p.ledinside.com)

Otázniky – Magnetické LED svietidlá a systémy - inteligentný magnetický traťový systém pozostáva z čiernych hliníkových koľajníc, rôznych magnetických koľajových svetiel a príslušenstva. Nie sú potrebné žiadne nástroje na upevnenie svietidla, pretože LED svetlá sú držané na mieste magnetickou silou pozdĺž celej dráhy. Ideálne riešenie pre špičkové

komerčné alebo rezidenčné projekty. Vhodné najmä v maloobchodných predajniach, umeleckých galériách, špičkových domácich a pracovných prostrediach. Do kategórie otázniky boli vybrané z toho dôvodu, že sa jedná o nový produkt na trhu, má však potenciál sa stať jedným z kľúčových produktov tejto spoločnosti do budúcnosti.



*Obrázok 15 - Magnetické LED svietidlá
(dostupné z: architectureau.com)*

Psy – do kategórie psy boli zaradené klasické LED stripy a LED žiarovky. Dôvodom ich zaradenia do tejto kategórie je obrovská, či už lokálna, ale aj celosvetová konkurencia. Postupom času a vývojom nových trendov v oblasti LED svietidiel už tieto produkty tiež pomaly končia svoju cestu. Ďalšími dôvodmi sú aj nízka marža, ktorú podniku poskytujú tieto produkty, ale aj výrazné zníženie dopytu a objednávok po týchto produktoch.



*Obrázok 17 – LED žiarovka
(dostupné z: leditsk.sk)*



*Obrázok 16 – LED strip (dostupné
z: integrity-online.gq)*

10 ANALÝZA NÁKLADOV

Autor práce sa v tejto kapitole bude zaoberať analýzou druhového nákladov v podobe priamych a nepriamych nákladov, ktorého presné určenie je pre spoločnosť veľmi dôležité. Ďalej budú v tejto kapitole rozobraté náklady v závislosti od objemu, a teda určenie fixných, variabilných a zmiešaných nákladov.

10.1 Analýza druhového členenia nákladov

Analýzu druhového členenia nákladov si autor práce vybral z dôvodu, že pomocou tejto analýzy dokáže presne určiť konkrétne rozdelenie nákladov a na základe tohto rozdelenia s týmito nákladmi pracovať.

Rok	2020	2019	2018
Výkonová spotreba	658 180 €	631 406 €	963 298 €
<i>Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru</i>	483 965 €	451 500 €	461 202 €
<i>Spotreba materiálu a energie</i>	55 868 €	35 331 €	244 333 €
<i>Služby</i>	118 347 €	144 575 €	257 763 €
<i>Opravná položka stavu zásob</i>	0 €	0 €	0 €
Osobné náklady	91 609 €	80 528 €	60 723 €
Úprava hodnôt v hospodárskej oblasti	36 490 €	29 201 €	23 120 €
<i>Úprava hodnôt dlhodobého majetku</i>	36 490 €	29 201 €	23 120 €
Ostatné hospodárske náklady	12 601 €	4 404 €	4 182 €
<i>Zostatková cena predaného materiálu</i>	3 668 €	0 €	0 €
<i>Dane a poplatky</i>	895 €	863 €	715 €
<i>Iné hospodárske náklady</i>	8 038 €	3 541 €	3 467 €
Nákladové úroky	9 400 €	9 428 €	7 487 €
Ostatné finančné náklady	8 134 €	9 492 €	10 079 €
Celkové náklady	816 414 €	764 459 €	1 068 889 €

Tabuľka 9 – Druhové členenie nákladov (vlastné spracovanie)

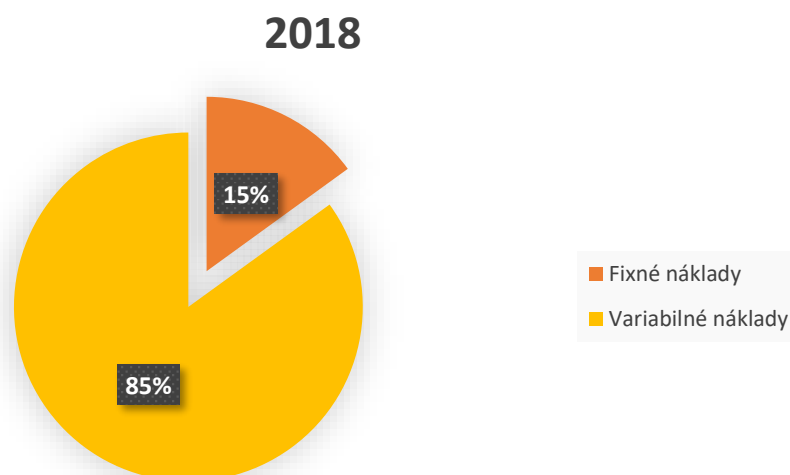
Pretože sa jedná o podnik, ktorého hlavnou činnosťou je predaj a montáž LED svietidiel, najvyššou položkou z hľadiska druhového členenia nákladov bola v každom roku výkonová spotreba a z nej náklady na obstaranie predaného tovaru, ktoré činili viac ako polovicu

celkových nákladov. Nasledovala spotreba materiálu a energie ktorá sa astronomicky znížila od roku 2018 aj napriek tomu, že ostatné ukazovatele, ktoré by mohli byť od tohto údaja závislé, ako napríklad náklady na obstaranie predaného tovaru, sa výrazne nezmenili. Dôvodom, prečo bol tento ukazovateľ tak vysoký, bolo v roku 2018 presťahovanie firmy do nových priestorov, s čím súvisela najmä investícia do nových priestorov a predvádzacej miestnosti. O 56% sa takisto oproti roku 2018 znížili v roku 2019 aj služby, ktoré sa ďalej znižovali o ďalších viac ako 18% aj v roku 2020. Dôvodom takejto vysokej hodnoty ukazovateľa a následne postupného znižovania bola v roku 2018 investícia do reklamy na sociálnych sieťach a v miestnej televízii.

Osobné náklady sa každým rokom zvyšovali. Dôvodom bolo zvyšovanie počtu zamestnancov, ale aj zvyšovanie miezd. V tomto podniku sa odpisuje iba dlhodobý hmotný majetok, hodnota odpisov sa každým rokom zvyšovala. Čo sa týka ostatných finančných nákladov, najvyššiu položku, a to až takmer 50% týchto nákladov tvorili kurzové straty. Ak to porovnáme s kurzovými ziskami, zistíme, že podnik kvôli kurzovým stratám prichádza o približne 4000 eur ročne.

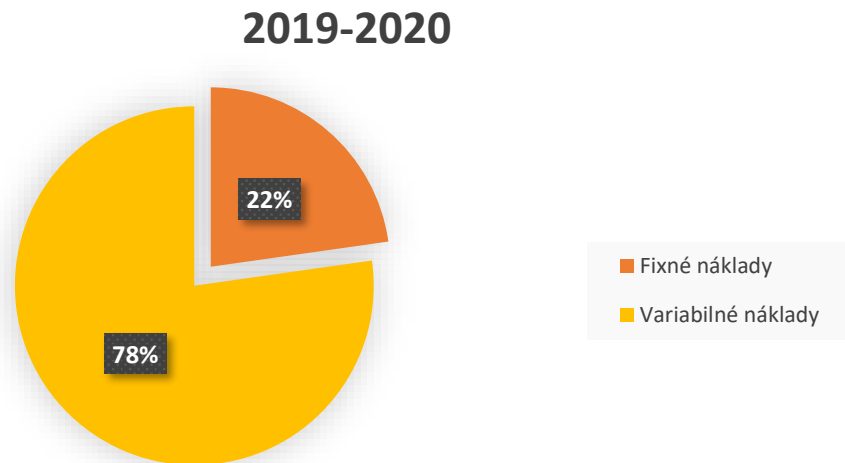
10.2 Fixné, variabilné a zmiešané náklady

V nasledujúcich grafoch je uvedené, aký je v podniku podiel fixných a variabilných nákladov v roku 2018, 2019 2020.



Obrázok 18 - Podiel fixných a variabilných nákladov 2018 (vlastné spracovanie)

Graf z roku 2018 ukazuje, že až 85% nákladov v tomto období bolo variabilných a len 15% fixných. Bolo to spôsobené už spomínaným sťahovaním spoločnosti a s tým spojené investície do nových priestorov.



Obrázok 19 - Podiel fixných a variabilných nákladov 2019-2020 (vlastné spracovanie)

V roku 2019 a 2020 bol podiel fixných nákladov voči variabilným menej ako štvrtinový, v tejto spoločnosti sa to považuje za normálnu hodnotu od zvýšenia variabilných nákladov v roku 2018, keďže hlavné náklady spoločnosti sa odvíjajú od množstva objednaného a predaného tovaru. Bližšie rozobraté budú fixné a variabilné náklady v nasledujúcich podkapitolách.

10.2.1 Fixné náklady

Tieto náklady sa v podniku tvoria aj v prípade, ak podnik nič nepredáva alebo nevyrába.

Rok	2020	2019	2018
Služby	42 592 €	47 008 €	65 283 €
<i>Internetové a telefonické služby</i>	<i>4 923 €</i>	<i>4 176 €</i>	<i>3 840 €</i>
<i>Nájomné</i>	<i>19 800 €</i>	<i>18 700 €</i>	<i>18 700 €</i>
<i>Certifikáty</i>	<i>1 300 €</i>	<i>1 000 €</i>	<i>1 500 €</i>
<i>Ostatné služby</i>	<i>16 569 €</i>	<i>23 132 €</i>	<i>41 243 €</i>
Osobné náklady - fixná časť	86 157 €	77 043 €	54 575 €
Úprava hodnôt v hospodárskej oblasti	36 490 €	29 201 €	23 120 €
Ostatné hospodárske náklady	3 668 €	0 €	0 €
Nákladové úroky	9 400 €	9 428 €	7 487 €
Ostatné finančné náklady	4 031 €	5 313 €	5 500 €
Celkové fixné náklady	182 338 €	167 993 €	155 965 €

Tabuľka 10 - Fixné náklady (vlastné spracovanie)

Fixné služby v spoločnosti tvoria približne 36% z celkových služieb a najvyššou položkou je nájomné, ktoré sa navyše aj kvôli inflácií a zdražovaniu v roku 2020 zvýšilo. Druhou najvyššou položkou sú ostatné služby, v prípade tohto podniku sa tu radia najmä lízingy áut, poistky ale aj prenájom náradia, ktoré sa viaže zmluvou a podnik ho teda musí platiť aj keď sa nič neprodukuje. Ich hodnota sa však každým rokom znižuje, v roku 2019 o 44% a potom v roku 2020 o 28%. Pomerne vyššiu čiastku na počet zamestnancov tvoria aj internetové a telefonické služby, ktorých hodnota atakuje v roku 2020 až 5000 eur ročne čo je oproti roku 2018 zvýšenie o viac ako 1000 eur. Hodnota fixných služieb je však každým rokom nižšia. Čo sa však zvyšuje sú osobné náklady, čo je však pochopiteľné, pretože sa výplaty zvyšovali a do spoločnosti prišli aj noví zamestnanci. Zamestnanci dostávajú fixnú aj variabilnú zložku výplaty. Fixná zložka tvorí drvivú väčšinu platu. Odpisy taktiež každým rokom zvyšovali, a to postupne o 26% v roku 2019 a o 25% v roku 2020. Jediný majetok, ktorý spoločnosť odpisuje, sú automobily. Iným hmotným majetkom spoločnosť nedisponuje. Taktiež sa zvyšovali aj nákladové úroky, to bolo spôsobené najmä tým, že si spoločnosť vzala nový úver. Táto hodnota sa zvýšila o 26%. Čo sa týka ostatných finančných

nákladov, tie sa v spoločnosti nepatrne znižovali. Sem patria rôzne poistenia finančného majetku alebo výdavky za vedenie a správu účtov a iné bankové výdavky.

Na celkové zvyšovanie fixných nákladov, a to postupne o približne 8% každý rok, malo vplyv najmä prijatie nových zamestnancov a tým zvýšenie osobných nákladov, ale aj postupné zvyšovanie odpisov a prijatie nového úveru.

10.2.2 Variabilné náklady

Tieto náklady sú závislé na zmene objemu výroby alebo predaja.

Rok	2020	2019	2018
Náklady na predaný tovar	483 965 €	451 500 €	461 202 €
Spotreba materiálu a energie	55 868 €	35 331 €	244 333 €
Služby	75 755 €	97 567 €	192 480 €
<i>Náklady spojené s verejným obstarávaním</i>	3 400 €	2 488 €	4 000 €
<i>Školenia zamestnancov</i>	360 €	345 €	300 €
<i>Doprava tovaru</i>	59 864 €	54 475 €	53 024 €
<i>Recyklačný poplatok</i>	274 €	216 €	266 €
<i>Ostatné služby</i>	11 857 €	40 073 €	134 890 €
Osobné náklady - variabilná časť	5 452 €	3 485 €	6 148 €
Ostatné hospodárske náklady	8 933 €	4 404 €	4 182 €
Ostatné finančné náklady	4 103 €	4 179 €	4 579 €
Celkové variabilné náklady	634 076 €	596 466 €	912 924 €

Tabuľka 11 - Variabilné náklady (vlastné spracovanie)

Variabilné náklady tvoria v spoločnosti viac ako 3/4 celkových nákladov. Preto špeciálna pozornosť bude venovaná práve týmto nákladom. V roku 2018 tvorili náklady na predaný tovar 51% z celkových nákladov. V roku 2019 a 2020 tvorili náklady na predaný tovar okolo 70% celkových nákladov. Veľkou nevýhodou týchto nákladov je to, že sa nedajú príliš znižovať, pretože spoločnosť odoberá tovar od svojich overených dodávateľov, s ktorými má korektné a dlhodobé vzťahy. Samozrejme že by sa dali nájsť aj lacnejší dodávatelia, potom je však otázne, s akou kvalitou by prichádzali tieto LED svietidlá do podniku. Spoločnosť sa snaží nájsť aj lacnejších dodávateľov, avšak kvalitou, ktorá je zisťovaná záťažovými testami svetiel, to stále nedosahuje na stálych a overených dodávateľov. To, prečo bola spotreba materiálu a energie taká vysoká a potom sa výrazne znížila, autor práce

rozoberal pri druhovom členení nákladov. Pretože spoločnosť si musí zahraničného prepravcu zaobstarať sama, nie je táto suma zahrnutá v nákladoch na predaný tovar, ale zvlášť. Doprava tovaru zároveň tvorí najväčšiu položku zo služieb v roku 2019 a 2020. Doprava od dodávateľa je veľmi náročný proces, tovar niekedy musí prejsť cez množstvo krajín, preto je táto doprava aj finančne náročná. Spoločnosť sa účastní aj súťaží v rámci verejného obstarávania, ktoré ju pre rôzne byrokratické kroky stoja tiež náklady. Variabilná časť osobných nákladov tvorí rôzne odmeny zamestnancom, ale aj výplaty ľuďom pracujúcim na dohodu a brigádnikom cez leto. Ostatné finančné náklady tvoria predovšetkým kurzové straty z obchodu zo zahraničím, ktoré sú v sledovaných rokoch takmer totožné. Dôvodom, prečo variabilné náklady od roku 2018 tak výrazne klesli, bola spotreba materiálu a energie pri vytváraní novej predvádzacej miestnosti a predajne, ale aj investícia do reklamy zahrnutá v ostatných službách. Celkovo sa variabilné náklady v roku 2020 oproti roku 2019 opäť zvýšili, čo bolo spôsobené hlavne tým, že spoločnosť predala viac tovaru, spotrebovala viac energie a materiálu ale zvýšili sa aj ostatné hospodárske náklady a cena za dopravu.

10.2.3 Zmiešané náklady

Tieto náklady obsahujú aj fixnú aj variabilnú zložku.

Rok	2020	2019	2018
Osobné náklady	91 609 €	80 528 €	60 723 €
Mzdové náklady	64 949 €	55 900 €	44 512 €
Základné mzdy TPP - fixná časť	59 497 €	52 415 €	38 364 €
Odmeny zamestnancom TPP - variabilná časť	2 000 €	1 800 €	1 600 €
Dohody o práci - variabilná časť	3 452 €	1 685 €	4 548 €

Tabuľka 12 - Zmiešané náklady (vlastné spracovanie)

V analyzovanej spoločnosti sa zmiešané náklady prejavujú iba v osobných nákladoch a následných odmenách zamestnancom a dohodách o práci. Zamestnanec dostáva fixnú časť mzdy a následne k tomu, v prípade vykázania nadpriemerných výkonov, mu v priebehu roka môže byť vyplatená odmena. Vzhľadom na stúpajúce mzdové náklady, sa vyplatené odmeny príliš nelíšia v porovnaní s ostatnými rokmi. Zamestnanci teda vykazujú priemerne rovnaké výkony v týchto troch rokoch. Pre malý počet zamestnancov v roku 2018 bolo potrebné pre

väčšie množstvo práce na sťahovaní firmy ale aj väčšie množstvo zákaziek prijať viac brigádnikov na dohodu, preto sú v tomto roku tieto náklady najväčšie.

10.3 Celosvetové problémy, ktoré ovplyvnili riadenie nákladov v spoločnosti

Najväčšie problémy, s ktorými momentálne svet bojuje, majú vplyv aj na náklady analyzovanej spoločnosti. V tejto kapitole autor práce rozoberie 3 hlavné problémy, ktoré spoločnosť najviac ovplyvňovali z hľadiska nákladov v uplynulých rokoch.

Pandémia Covid-19

Pandémia Covid-19 ovplyvnila každého z nás. Toto ťažké obdobie sa prejavilo aj v nákladoch spoločnosti LEDIT SK s. r. o. Od vypuknutia pandémie začala mať spoločnosť problém s dodávkami tovaru, ktoré v dôsledku nedostatku pracovníkov a zatvorených spoločností po celom svete prestali dodávať tovar. Ochromená pandemiou bola letecká, ale aj lodná doprava, ktorá už nebola schopná dodržať dohodnuté termíny dodávok. Po otvorení ekonomiky a ústupe pandémie tieto typy dopravy zasiahol vysoký dopyt, čo malo za následok zvyšovanie ceny. Toto zvyšovanie ceny sa samozrejme výraznejšie prejavilo aj v nákladoch spoločnosti.

Zvyšovanie cien nerastných surovín

Problémom, s ktorým sa stretlo a stretáva momentálne veľké množstvo podnikov, je aj zvýšenie cien všetkých nerastných surovín. Toto zvyšovanie cien má priamy súvis s pandemiou covid-19, kedy boli utlmené aj podniky, ktoré sa venujú ich výrobe a spracovaniu kovov. Počas útlmu sa cena týchto komodít držala na približne rovnakej hodnote, avšak akonáhle sa zrušila väčšina opatrení proti pandemií, cena týchto komodít doslova "vystrelila" do astronomických výšin vplyvom vysokého dopytu po tomto utlmení. To malo neblahý vplyv aj na oblasť elektrotechniky a LED svietidiel, ktoré sa vyrábajú prevažne z hliníka, ale aj na príslušenstvo, v tomto prípade kabeľáž, ktorá sa vyrába z umelej hmoty a medených drôtov. Ceny za tieto produkty sa následne zvýšili, čo zvýšilo aj celkové náklady na obstaranie tovaru v analyzovanej spoločnosti.

Logistika ovplyvnená globálnym otepľovaním

Spoločnosť ovplyvnili aj environmentálne problémy spojené s globálnym otepľovaním. Pretože lodná doprava výrazne prispieva k znečisteniu životného prostredia, sa niektoré krajiny rozhodli zaviesť prísne emisné kvóty na nákladné lode. Tento krok vyradil z prevádzky staršie typy nákladných lodí, ktoré tieto kvóty nespĺňali a podstatným spôsobom sa tak ochromila logistika a dodávky tovaru po celom svete. Taktiež sa týmto krokom znížila aj konkurencia v lodnej doprave. Tieto kroky následne viedli k ďalšiemu zvyšovaniu ceny lodnej dopravy, čo opäť zvýšilo náklady na dopravu a tým aj celkové náklady spoločnosti.

11 ANALÝZA BODU ZVRATU

Spoločnosť predáva väčšie množstvo druhov tovaru a preto bude bod zvratu počítaný pomocou halierového ukazovateľa. Ukážka toho, ako boli bod zvratu a bezpečnostná podnikateľská rezerva vypočítané, bude prevedená na vzorovom roku 2020.

Najprv sa vypočíta hodnota halierového ukazovateľa pomocou nasledujúceho vzorca:

$$h = \frac{VN}{Q} \quad (9)$$

Namiesto Q v tomto prípade budú dosadené do vzorca celkové výnosy (CV). Výpočet pre rok 2020 bude vyzerat' nasledovne: $h = \frac{634\,076}{857\,962} = 0,74$.

Následne sa vypočíta bod zvratu pomocou vzorca: $BZ = \frac{FN}{1-h} = \frac{182\,338}{1-0,74}$

BZ v roku 2020 = **701 300 €**

Rok	2020	2019	2018
Celkové výnosy (CV)	857 962 €	832 055 €	1 218 595 €
Celkové variabilné náklady (VN)	634 076 €	596 466 €	912 924 €
Celkové fixné náklady (FN)	182 338 €	167 993 €	155 965 €
Halierový ukazovateľ (VN/CV)	0,74	0,72	0,75
Krycí príspevok (CV-VN)	223 886 €	235 589 €	305 671 €
Bod zvratu	701 300 €	599 975 €	623 860 €

Tabuľka 13 - Bod zvratu (vlastné spracovanie)

Na to, aby spoločnosť mohla byť zisková, musí predat' tovar vo výslednej hodnote bodu zvratu v každom roku.

Z tabuľky je zrejmé, že spoločnosť sa každý rok pohybovala nad bodom zvratu a bola zisková. Bod zvratu sa v týchto troch rokoch pohyboval v rozmedzí približne od 600 000 € do 700 000 €.

Halierový ukazovateľ, ktorý ukazuje podiel variabilných nákladov na 1 € celkových výnosov, sa pohybuje od 0,72 do 0,75 centov.

Krycí príspevok vyjadrujúci krytie fixných nákladov sa však každým rokom znižuje, v tomto období sa celkovo znížil až o 27%, čo pri súčasnej výške fixných nákladov môže pri ich stúpajúcej tendencii značiť v budúcnosti problém z ich splatením. Nižšia hodnota krycieho

príspevku je spôsobená znižovaním celkových výnosov k pomeru k celkovým variabilným nákladom (kvôli vyššej konkurencii sa upravila marža a tovar zlacnel v ostatných rokoch.)

11.1 Bezpečnostná podnikateľská rezerva a koeficient bezpečnosti

Funkcia bezpečnostnej podnikateľskej rezervy spočíva predovšetkým v stanovení, o koľko sa môžu znížiť výnosy, pokiaľ sa dosiahne bod zvratu. Koeficient bezpečnosti potom túto hodnotu vyjadruje v percentách a bude vypočítaný pre vzorový rok 2020.

$$kB = \frac{Q_s - BZ}{Q_s} = \frac{857\,962 - 701\,300}{857\,962} = 18,3\%$$

Rok	2020	2019	2018
Celkové výnosy	857 962 €	832 055 €	1 218 595 €
Bod zvratu	701 300 €	599 975 €	623 860 €
Bezpečnostná podnikateľská rezerva	156 662 €	232 080 €	594 735 €
Koeficient bezpečnosti	18,3%	27,9%	48,8%

Tabuľka 14 - Bezpečnostná podnikateľská rezerva (vlastné spracovanie)

Aj keď sa každým rokom bezpečnostná podnikateľská rezerva znižuje, oproti roku 2018 až o 30%, čo môže značiť určité ohrozenie podniku, stále sa však drží na pomerne vysokých hodnotách. Najvyššia bola v roku 2018, kde dosahovala viac ako 594 000 €, čo značilo koeficient bezpečnosti až 48,8 %. Naopak najmenšia bola v roku 2020 s hodnotou 156 662 € a koeficientom bezpečnosti na úrovni 18,3%. Preto je v tomto ohľade potrebné koeficient bezpečnosti ustáliť a viac neznižovať, ba naopak zvýšiť túto hodnotu správnou optimalizáciou nákladov tak, aby sa podnik neustále mohol rozvíjať a mal dostatočne vysokú podnikateľskú rezervu.

12 KALKULAČNÝ VZOREC

Vzhľadom k tomu, že spoločnosť LEDIT SK s. r. o. má veľké množstvo konkurentov nielen na tuzemskom, ale aj zahraničnom trhu, využíva pre stanovenie jednotlivých cien retrográdny kalkulačný vzorec.

Spoločnosť si stanoví základnú cenu výkonu a následne či už v závislosti od množstva odoberaných kusov od zákazníka alebo na základe konkurenčných cien uplatňuje cenové zvýhodnenia. Následne od ceny po tejto úprave odpočíta náklady a výsledkom je zisk.

Skladanie cien pomocou retrográdneho kalkulačného vzorca má svoje výhody, ale aj nevýhody

Výhody: výhodný je hlavne z dôvodu posilnenie pozície oproti konkurencií, ale aj pre jednoduchšie vybudovanie stáleho portfólia zákazníkov. Jeho využitie je tak určitým spôsobom marketingová stratégia.

Nevýhody: jedinou nevýhodou častého využívania tohto vzorca je neustále vytváranie nových cenových ponúk, ktoré musí poverený zamestnanec vytvárať, čo je samozrejme nákladné či už časovo alebo finančne.

Tabuľka 15 - Retrográdny kalkulačný vzorec (vlastné spracovanie podľa Popesko a Papadaki, 2016, s. 73)

Základná cena výkonu

- Dočasné cenové zvýhodnenie

- Zľavy zákazníkom (sezónna alebo množstevná)

Cena po úprave

- Náklady

Zisk

NÁVRHY A ODPORÚČANIA PRE SPOLOČNOSŤ LEDIT SK S. R. O.

Celková analýza nákladov spoločnosti LEDIT SK s. r .o. ukázala radu veľmi pozitívnych ukazovateľov, ale aj určitých nedostatkov.

Ako pozitívne je jednoznačne vnímaný presun spoločnosti do väčších priestorov, kde je vytvorená predvážacia miestnosť pre zákazníkov, ktorá predtým chýbala. Zákazník si tak môže každý produkt detailne pozrieť. Je to stabilná firma zo stálymi zákazníkmi, dlhoročnou tradíciou a taktiež aj dlhoročnými skúsenosťami v oblasti LED svietidiel.

Nevýhodami a nedostatkami sú určite chýbajúci e-shop , ale aj skutočnosť, že spoločnosť na základe zistení nedisponuje žiadnym systémom spravovania nákladov.

Pomocou BCG matice bolo zistené, že spoločnosť by mala úplne vyradiť z predaja LED žiarovky a LED stripy. Tieto druhy svietidiel už nepredstavujú dostatočný zisk a tvoria viac nákladov pre ich skladovanie. Preto by mohli byť tieto svietidlá ponúkané na už spomínanom e-shope ako dopredaj, alebo by mali byť úplne vyradené z predaja.

Postupnou analýzou boli zistené aj určité nedostatky v riadení nákladov, ktoré budú prezentované spolu s potencionálnym riešením.

12.1 Náklady za internetové a telefonické služby

Spoločnosť využíva internetové a telefonické služby od poskytovateľa Orange Slovensko. Za rok 2020 zaplatila celkovo za 9 paušálov (každý zamestnanec má pracovný telefón) a internet 4923 €, čo je 410,25 eur mesačne. Cieľom bolo zistiť, či je cena naozaj adekvátne daným službám a nájsť prípadne vhodnú alternatívu, ktorá by pre zamestnancov neznamerala výraznú zmenu, ale ušetrila by spoločnosti značné finančné prostriedky.

Rok	2020	2019	2018
Internetové a telefonické služby	4 923 €	4 176 €	3 840 €

Tabuľka 16 - Internetové a telefonické služby (vlastné spracovanie)

Analýzou tohto problému bolo zistené, že totožné služby, ktoré ponúka súčasný poskytovateľ, dokáže poskytnúť aj poskytovateľ O2 Slovensko a to v omnoho prijateľnejšej cene.

Pre jednoduchší prehľad bola vytvorená tabuľka č. 18, ktorá hovorí o návrhu jednotlivých paušálov.

Telefonické služby:

Aktuálna verzia:

Zamestnanec	Počet	Paušál	Cena za paušál mesačne	Celková cena ročne
A	2	Orange - Biznis 100	100 €	2 400 €
B	4	Orange - Biznis 30	30 €	1 440 €
C	3	Orange - Biznis 20	20 €	720 €
Celkom	9			4 560 €

Tabuľka 17 - Telefonické služby - Aktuálna verzia (vlastné spracovanie podľa orange.sk)

Zamestnanec A – Títo zamestnanci cestujú aj do zahraničia a preto je potrebné, aby mali prémiový business paušál s neobmedzenými dátami, volaniami a SMS po celej Európe.

Zamestnanec B – Túto kategóriu zastávajú montážny pracovníci, tento paušál obsahuje menšie množstvo dát, využívaných iba v núdzovom prípade.

Zamestnanec C – Zamestnanci pracujúci z kancelárie, pretože internet využívajú najmä cez počítač, nie je potrebné, aby ho mali aj v telefónoch, jedná sa tak iba o základný paušál, obsahujúci neobmedzené volania a SMS.

Po zmene:

Zamestnanec	Počet	Paušál	Cena za paušál mesačne	Celková cena ročne
A	2	O2 - Titán	41 €	984 €
B	4	O2-Smart- Modrý	21 €	1 008 €
C	3	O2-Smart-Biely	16 €	576 €
Celkom	9			2 568 €

Tabuľka 18 - Telefonické služby - návrh (vlastné spracovanie podľa o2.sk)

Internetové služby:

Rovnakú rýchlosť pripojenia, akou disponuje internet v spoločnosti teraz, dokáže poskytnúť aj internet od spoločnosti Pegonet Slovakia s. r .o.. Tu sa však, ako pri telefónnych službách nejedná o až tak významné ušetrenie.

Aktuálna verzia:

Poskytovateľ	Internet	Celková cena ročne
Orange	Firemý 4G	363 €

*Tabuľka 19 - Internetové služby - Aktuálna verzia
(vlastné spracovanie podľa orange.sk)*

Po zmene:

Poskytovateľ	Internet	Celková cena ročne
Pegonet	Maxi Fiber	180 €

Tabuľka 20 - Internetové služby – návrh (vlastné spracovanie podľa pegonet.sk)

Úspora a záverečný komentár:

Touto jednoduchou úpravou, ktoré spoločnosť nebudú stáť takmer žiadne náklady, dokáže ušetriť až 2175 €. Vzhľadom k vykazovaným nákladom to nie je veľká suma, ale ak sa pozrieme na sumu, ktorú platila spoločnosť predtým, jedná sa o 44% šetrenie na tomto druhu nákladu. Preto si autor práce myslí, že nad týmto krokom by sa spoločnosť mala zamyslieť a zvážiť ho, pretože pomerne jednoducho dokáže ušetriť na telefónnych a internetových službách ročne prívetivú sumu peňazí.

Celková ročná úspora za internetové a telefonické služby	2 175 €	44%
---	----------------	------------

Tabuľka 21 - Celková úspora (vlastné spracovanie)

12.2 Software pre spravovanie nákladov

Spoločnosť doposiaľ nepoužíva žiadny software, pomocou ktorého by dokázala efektívne a aktuálne sledovať a spracovávať svoje náklady. Na základe prieskumu trhu, ktorý zahŕňal

dostupné možnosti, ale aj recenzie ostatných užívateľov sa jej autor práce rozhodol navrhnuť software od firmy Moneo Software.



Obrázok 20 - Logo spoločnosti (dostupné z: moneosoftware.com)

Moneo Software by ponúkol spoločnosti komplexný pohľad na výnosy, náklady a celkovú finančnú situáciu s prognózou až na 1 rok. Podporuje taktiež sieťový prístup, takže pohľad môže dostať aj viacero používateľov naraz. Moneo Software je dostupný v troch variantoch – basic, standard a premium. Jednotlivé varianty sa od seba líšia predovšetkým v časovej dostupnosti tvorby prognóz (basic iba na 30 dní, standard do 90 dní a premium až 1 rok). Premium navyše obsahuje sieťový prístup viacerých užívateľov ale aj možnosť prepojenia s bankou. (online – moneosoftware.com)

Výhody pre spoločnosť LEDIT SK s. r. o.:

Flexibilné využitie – Spoločnosť nemusí využívať túto aplikáciu len na analýzu nákladov a výnosov. Podnik dokáže taktiež aplikáciu využiť aj na prípravu finančných plánov alebo pre modelovanie rôznych scenárov.

Prepojenie s bankou – V prípade prepojenia aplikácie s bankovými účtami dokáže spoločnosť jednoducho sledovať stavy na svojich bankových účtoch.

Jednoduché ovládanie – Aplikácia je jednoduchá

a nie je nutné kvôli nej absolvovať školenia, všetko je vhodne a prehľadne spracované a údaje sa do tejto aplikácie zadávajú jednoducho. (online – moneosoftware.com)



Obrázok 21 - Ukážka programu (dostupné z: moneosoftware.com)

Závěrečný komentár:

Pre jednoduchú evidenciu nákladov a výnosov jednoznačne autor práce odporúča spoločnosti, aby si tento software zakúpila. Konkrétne odporúča minimálne verziu standard, ktorá stojí ročne 125 € a ponúka nie len analýzu nákladov a výnosov ale aj napríklad tvorbu prognóz na 90 dní a tvorbu možných scenárov.

12.3 Trvalý kurzarbeit

Od 1.3.2022 na základe zákona o podpore v čase skrátenej práce (Zákon č. 215/2021 Z.z.) nabral účinnosť v Slovenskej republike tzv. "Kurzarbeit". Tento zákon pomáha podnikom v prípade časov krízy. Podstatou tohto zákona je poskytovanie náhrady mzdy zamestnancom vtedy, keď pre nich zamestnávateľ nemá dostatok práce v dohodnutom rozpätí, čo vedie ku skrátenej práci. (online – podnikajte.sk)

To všetko musí nastať vplyvom vonkajších faktorov, akým je napríklad ďalšie vyhlásenie výnimočného stavu, núdzového stavu alebo mimoriadnej situácie. Táto pomoc spočíva v príspevku na čiastočnú úhradu mzdových nákladov v spoločnosti, ktorá činí 60% z hodinového zárobku zamestnanca. Je možné oň požiadať v prípade, ak zamestnávateľ nie je schopný minimálne 1/3 zamestnancov prideliť prácu v minimálnom rozsahu 10% dohodnutého týždenného pracovného času. Takúto podporu je možné následne čerpať najviac 6 mesiacov za 2 roky.

Pre požiadanie o takúto podporu je potrebné vyplniť a poslať žiadosť na stránkach sociálnej poisťovne. Ďalej je potrebné splniť podmienky:

- Musí nastať núdzový alebo výnimočný stav, prípadne mimoriadna situácia
- Spoločnosť nemá žiadne dlhy na sociálnej a zdravotnej poisťovni.
- Musí poskytnúť doklady, ktoré budú ukazovať naozajstné obmedzenie činnosti spoločnosti kvôli vonkajším faktorom.
- Uzatvorená dohoda medzi zamestnávateľom a zamestnancom o tom, že zamestnávateľ bude žiadať o takýto druh podpory.
- Zamestnávateľ nepraktizoval nelegálne zamestnávanie minimálne 2 roky pred podaním žiadosti

(online – podnikam.sk)

Maximálna výška podpory je pre 1 zamestnanca za rok 2022 nastavená na 7,81 €/hod. trvania výpadku v práci na strane zamestnávateľa. Táto podpora je vyplácaná mesačne. (online – podnikajte.sk)

Záverečný komentár:

Pretože sa aktuálne Slovensko nenachádza v mimoriadnej situácii a spoločnosť aktuálne nemá problémy so zamestnávaním svojich zamestnancov, nie je možné aktuálne poberať takúto formu podpory. Dôvod, prečo autor práce vybral tento návrh, **nie je rýchle a aktuálne zníženie mzdových nákladov**. Tento návrh slúži k tomu, aby v prípade, že by na Slovensku nastal opäť stav núdze alebo mimoriadna situácia, bola spoločnosť oboznámená s tým, že v prípade výpadku práce pre zamestnancov môže zažiadať o takýto druh podpory, nemusí prepúšťať svojich zamestnancov a tým pádom sa jej vďaka tejto podpore znížia fixné náklady na mzdy, čo môže pomôcť podniku k tomu, aby dokázal prekonať nepriaznivú situáciu.

Jedinú nevýhodu tohto typu dotácie autor práce vidí vo vyššej administratívnej náročnosti pre jej získanie, čo je však oproti tomu, aké výhody v kríze poskytuje, zanedbateľné.

ZÁVER

Bakalárska práca analýza nákladov v spoločnosti LEDIT SK s. r. o. bola rozdelená na teoretickú časť a na praktickú časť.

V teoretickej časti bola prevedená rešerš teoretických poznatkov od predstavenia pojmu trh po pojem spoločnosť a spoločnosť s ručením obmedzeným. Následne bola prevedená rešerš, kde boli predstavené jednotlivé druhy nákladov.

Praktická časť plynule nadviazala na časť teoretickú. Na začiatku praktickej časti bola rozobratá spoločnosť pomocou predstavenia a organizačnej štruktúry. Následne bola v strategickom plánovaní vykonaná SWOT analýza a spracovaná BCG matica. Na základe SWOT analýzy bolo zistené, kde má spoločnosť silné a slabé stránky, kde priestor na príležitosti a kde si naopak musí dávať pozor na hrozby. Pomocou BCG matice bolo zistené, že kupovať a držať na sklade LED žiarovky a LED stripy už viac pre spoločnosť nemá význam a nemala by viac kupovať tento druh svietidiel, pretože jej zvyšujú náklady na skladovanie a neprinášajú žiadny zisk. Následne bola pozornosť zameraná na celosvetové problémy, ktoré ovplyvnili riadenie nákladov, kde bolo zistené, že spoločnosť naďalej trápia následky pandémie Covid-19 a s tým spojené ochromenie všetkých druhov dopravy, zvyšovanie cien nerastných surovín ale aj sprísňovanie kvót lodnej dopravy, ktoré vo výsledku zvyšujú náklady na dopravu. Neskôr bola vykonaná analýza nákladov druhového členenia, potom nákladov fixných, variabilných a zmiešaných. Na základe tohto členenia bolo zistené, kde sa spoločnosti náklady zvyšovali, a naopak kde sa im ich podarilo znížiť. V tomto bode bolo zistené, že spoločnosť si nevedie žiadnu evidenciu a predikcie nákladov. Po tejto časti nasledovala analýza bodu zvratu a bezpečnostnej rezervy, kde bolo zistené, že spoločnosť je každý rok nad bodom zvratu, aj keď tento trend je v posledných dvoch rokoch upadajúci. Následne bolo zistené, že spoločnosť využíva pre tvorbu ceny produktov retrográdny kalkulačný vzorec, najmä kvôli konkurencií, ale aj pre jednoduchšie budovanie vzťahov o zákazníkmi. Jej nevýhodou je však neustála tvorba cenových ponúk. Spoločnosti bolo v návrhovej časti odporúčané viac optimalizovať vysoké náklady za internetové a telefonické služby, ktoré by sa podarilo správnou optimalizáciou znížiť o 44%. Pretože spoločnosť nepoužíva žiadny software na spravovanie nákladov, bol jej takýto software, ktorý sa jednoducho a efektívne ovláda, odporúčaný. Nakoniec bola odporúčaná novinka – tzv. trvalý kurzarbeit, vďaka ktorému v prípade krízy a s tým spojeného výpadku pracovných možností môže spoločnosť poberať podporu, nemusí prepúšťať zamestnancov a dokáže prípadné náročné obdobie zásluhou tohto príspevku prekonať.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

ATKINSON, KAPLAN, MATSUMURA a YOUNG. *MANAGEMENT ACCOUNTING*. 6th ed. New Jersey: Pearson Education, 2012, 551 s. ISBN 9780137024971.

BUGRI, Štefan a Emília PRIBIŠOVÁ. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Key Publishing, 2017, 158 s. ISBN 978-80-741-8280-8.

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

DRURY, Colin. *Management and Cost Accounting*. 11th ed. Hampshire, United Kingdom: Cengage Learning, 2020, 873 s. ISBN 9781473773615.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-740-0224-3.

FIBÍROVÁ, Jana. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 2., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 402 s. ISBN 978-80-747-8743-0

GARRISON, NOREEN a BREWER. *Managerial accounting*. 17th ed. New York: McGraw-Hill, 2021, 798 s. ISBN 978-1-260-57568-2.

HEJDA a kol.. *Společnost s ručením omezeným: praktické dopady současné právní úpravy, odraz právní úpravy v judikatuře*. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2020, 279 s. ISBN 978-80-7554-268-7.

HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada, 2008, 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3.

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018, 400 s. ISBN 978-80-271-0146-7.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 232 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 660 s. ISBN 9788072612178.

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018, 791 s. ISBN 9788072615681.

LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 2012, 280 s. ISBN 978-80-247-4133-8.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019, 224 s. ISBN 978-80-271-2034-5.

PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0.

POLÁČKOVÁ a KOLEKTIV. *Metodika kalkulací nákladů a výnosů v zemědělství*. Praha: Ústav zemědělské ekonomiky a informací, 2010, 78 s. ISBN 978-80-86671-75-8.

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 264 s. ISBN 978-80-247-5773-5.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012, 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

WEYGANDT, KIESO, DONALD, KIMMEL a PAUL. *Managerial accounting : tools for business decision making*. Global edition. Hoboken, New Jersey : Wiley, 2018, 672 s. ISBN 978-1-119-41965-5.

Internetové zdroje:

BENZAGHTA, ELWALDA, MOUSA, ERKAN a RAHMAN. *An integrative literature review. Journal of Global Business Insights*, 6 [online]. 2021 [cit. 2022-03-02]. Dostupné z: <https://digitalcommons.usf.edu/globe/vol6/iss1/5/>

ČESKO. zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) - znění od 1. 1. 2021. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. 2010-2022 [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90#f4588990>

Finančné dáta spoločnosti. *Finstat.sk* [online]. 2022 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://finstat.sk/36337382>

Charakteristika a klasifikácia nákladov. *Euroekonom.sk* [online]. 2015 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/financie/kalkulacie-a-rozpocety/charakteristika-a-klasifikacia-nakladov/>

KAMPF, Rudolf, Peter MAJERČÁK a Pavel ŠVAGR. Primjena Break-Even Point analize. *Naše more* [online]. 2016, [cit. 2022-03-02]. ISSN 04696255. Dostupné z: <https://hrcak.srce.hr/file/239680>

Kurzarbeit od 1.3.2022 na Slovensku: podmienky a príklady. *Podnikajte.sk* [online]. 2022 [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/pracovne-pravo-bozp/kurzarbeit-od-1-3-2022-na-slovensku-podmienky-priklady>

Matice BCG. *Managementmania.com* [online]. Wilmington (DE), 2018 [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matice-bcg>

Nepřímé náklady. *Managementmania.com* [online]. Wilmington (DE), 2017 [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/neprime-naklady>

NICKOLS, Fred. STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT, STRATEGIC PLANNING AND STRATEGIC THINKING [online]. 2016, 9 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: https://nickols.us/~nickols1/strategy_etc.pdf

Software pre správu nákladov. *Moneosoftware.com* [online]. [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <https://www.moneosoftware.com/sk/>

Strategické plánování. *Managementmania.com* [online]. Wilmington (DE), 2019 [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-planovani>

Swot Analýza. *Managementmania.com* [online]. Wilmington (DE), 2020 [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Environmentálního manažerské účetnictví a kalkulace výkonů* [online]. 2009, 8 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://cfuc.vse.cz/pdfs/cfu/2009/04/07.pdf>

Trh. *Managementmania.com* [online]. Wilmington (DE), 2017 [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/trh>

Trvalý Kurzarbeit. *Podnikam.sk* [online]. 2022 [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://podnikam.sk/co-prinesie-novy-zakon-o-skratenej-praci-kurzarbeit/?msclkid=d5981d5dbcd011ec81cdd2a5fde29cdc>

Interné zdroje spoločnosti

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

a. s.	Akciová spoločnosť
b	Jednotkové variabilné náklady
BZ	Bod zvratu
FN	Fixné náklady
h	Halierový ukazovateľ
kB	Koeficient bezpečnosti
k. s.	Komanditná spoločnosť
n	Náklady na kalkulačnú jednicu
N	Náklady za obdobie
NRN	Nepriame rež. Náklady
p	Cena jednotky výkonu
PP	% prirážky rež. nákladov
q	Počet
Qs	Skutočný vyrobený alebo predaný objem
RS	Sadzba režijných nákladov
RZ	Rozvrhová základňa
s. r. o.	Spoločnosť s ručením obmedzeným
VN	Variabilné náklady

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obrázok 1 - Graf priebehu fixných nákladov (Popesko a Papadaki, 2016, s. 39)</i>	<i>25</i>
<i>Obrázok 2 - Graf fixných nákladov (Popesko a Papadaki, 2016, s. 39)</i>	<i>25</i>
<i>Obrázok 3 - Graf priebehu variabilných nákladov (Popesko a Papadaki, 2016, s. 39).....</i>	<i>25</i>
<i>Obrázok 4 - Graf variabilných nákladov (Popesko a Papadaki, 2016, s. 39).....</i>	<i>25</i>
<i>Obrázok 5 - Priebeh nákladov (Synek, 2011, s. 91)</i>	<i>26</i>
<i>Obrázok 6 - Zmiešané náklady (vlastné spracovanie podľa Atkinson a kol., 2012, s. 72)</i>	<i>27</i>
<i>Obrázok 7 - Graf bodu zvratu (Synek, 2011, s. 136)</i>	<i>31</i>
<i>Obrázok 8 - Logo spoločnosti (LEDIT SK s. r. o.)</i>	<i>40</i>
<i>Obrázok 9 - Organizačná štruktúra (vlastné spracovanie)</i>	<i>40</i>
<i>Obrázok 10 - SWOT Analýza (vlastné spracovanie)</i>	<i>45</i>
<i>Obrázok 11 - Klasická vs. LED žiarovka (dostupné z: profiledziarovky.sk)</i>	<i>48</i>
<i>Obrázok 12 - BCG Matica (vlastné spracovanie)</i>	<i>48</i>
<i>Obrázok 13 - LED Retrofit (dostupné z: newshinelighting.com).....</i>	<i>49</i>
<i>Obrázok 14 - LED High Bay (dostupné z: p.ledinside.com)</i>	<i>49</i>
<i>Obrázok 15 - Magnetické LED svietidlá (dostupné z: architectureau.com)</i>	<i>50</i>
<i>Obrázok 16 – LED strip (dostupné z: integrity-online.gq).....</i>	<i>50</i>
<i>Obrázok 17 – LED žiarovka (dostupné z: leditsk.sk).....</i>	<i>50</i>
<i>Obrázok 18 - Podiel fixných a variabilných nákladov 2018 (vlastné spracovanie).....</i>	<i>52</i>
<i>Obrázok 19 - Podiel fixných a variabilných nákladov 2019-2020 (vlastné spracovanie)...</i>	<i>53</i>
<i>Obrázok 20 - Logo spoločnosti (dostupné z: moneosoftware.com).....</i>	<i>65</i>
<i>Obrázok 21 - Ukážka programu (dostupné z: moneosoftware.com)</i>	<i>65</i>

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tabuľka 1 - BCG Matica (vlastné spracovanie podľa managementmania.com)</i>	16
<i>Tabuľka 2 – Dynamická kalkulácia (vlastné spracovanie podľa Popesko a Papadaki, 2016, s. 93)</i>	34
<i>Tabuľka 3 - Typový kalkulačný vzorec (vlastné spracovanie podľa Popesko a Papadaki, 2016, s. 71)</i>	35
<i>Tabuľka 4 - Retrográdny kalkulačný vzorec (vlastné spracovanie podľa Popesko a Papadaki, 2016, s. 73)</i>	36
<i>Tabuľka 5 - Kalkulačný vzorec oddelujúci fixné a variabilné náklady (vlastné spracovanie podľa Popesko a Papadaki, 2016, s. 74)</i>	36
<i>Tabuľka 6 - Majetková štruktúra (vlastné spracovanie)</i>	41
<i>Tabuľka 7 - Finančná štruktúra (vlastné spracovanie)</i>	42
<i>Tabuľka 8 - Výsledok hospodárenia (vlastné spracovanie)</i>	43
<i>Tabuľka 9 – Druhovú členenie nákladov (vlastné spracovanie)</i>	51
<i>Tabuľka 10 - Fixné náklady (vlastné spracovanie)</i>	54
<i>Tabuľka 11 - Variabilné náklady (vlastné spracovanie)</i>	55
<i>Tabuľka 12 - Zmiešané náklady (vlastné spracovanie)</i>	56
<i>Tabuľka 13 - Bod zvratu (vlastné spracovanie)</i>	59
<i>Tabuľka 14 - Bezpečnostná podnikateľská rezerva (vlastné spracovanie)</i>	60
<i>Tabuľka 15 - Retrográdny kalkulačný vzorec (vlastné spracovanie podľa Popesko a Papadaki, 2016, s. 73)</i>	61
<i>Tabuľka 16 - Internetové a telefonické služby (vlastné spracovanie)</i>	62
<i>Tabuľka 17 - Telefonické služby - Aktuálna verzia (vlastné spracovanie podľa orange.sk)</i>	63
<i>Tabuľka 18 - Telefonické služby - návrh (vlastné spracovanie podľa o2.sk)</i>	63
<i>Tabuľka 19 - Internetové služby - Aktuálna verzia (vlastné spracovanie podľa orange.sk)</i>	64
<i>Tabuľka 20 - Internetové služby – návrh (vlastné spracovanie podľa pegonet.sk)</i>	64
<i>Tabuľka 21 - Celková úspora (vlastné spracovanie)</i>	64

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P I: Súvaha spoločnosti za roky 2018-2020

Príloha P II: Výkaz ziskov a strát spoločnosti za roky 2018-2020

PRÍLOHA P I: SÚVAHA SPOLOČNOSTI ZA ROKY 2018-2020

UZPODv14_2		Súvaha Úč POD 1 - 01		DIČ 2 0 2 1 8 5 5 3 7 4	IČO 3 6 3 3 7 3 8 2	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie	
Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo riadku c	Brutto - časť 1		Netto 2		Netto 3		
			1	Korekcia - časť 2					
	SPOLU MAJETOK r. 02 + r. 33 + r. 74	01	6 3 1 8 4 6		5 9 3 8 2 1				
			3 8 0 2 5		3 6 0 6 5 9				
A.	Neobčasný majetok r. 03 + r. 11 + r. 21	02	1 1 4 7 6 6		7 6 7 4 1				
			3 8 0 2 5		5 5 1 0 6				
A.I.	Dlhodobý nehmotný majetok súčet (r. 04 až r. 10)	03							
A.I.1.	Aktivované náklady na vývoj (012) - /072, 091A/	04							
	2. Softvér (013) - /073, 091A/	05							
	3. Oceniteľné práva (014) - /074, 091A/	06							
	4. Goodwill (015) - /075, 091A/	07							
	5. Ostatný dlhodobý nehmotný majetok (019, 01X) - /079, 07X, 091A/	08							
	6. Obstarávaný dlhodobý nehmotný majetok (041) - /093/	09							
	7. Poskytnuté preddávky na dlhodobý nehmotný majetok (051) - /095A/	10							
A.II.	Dlhodobý hmotný majetok súčet (r. 12 až r. 20)	11	1 1 4 7 6 6		7 6 7 4 1				
			3 8 0 2 5		5 5 1 0 6				
A.II.1.	Pozemky (031) - /092A/	12							
	2. Stavby (021) - /081, 092A/	13							
	3. Samostatné hrudelné veci a súbory hrudelných vecí (022) - /082, 092A/	14	1 1 4 7 6 6		7 6 7 4 1				
			3 8 0 2 5		5 5 1 0 6				

MF SR č. 18009/2014

Strana 2

UZPODv14_3		Súvaha Úč POD 1 - 01		DIČ 2 0 2 1 8 5 5 3 7 4	IČO 3 6 3 3 7 3 8 2	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie	
Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo riadku c	Brutto - časť 1		Netto 2		Netto 3		
			1	Korekcia - časť 2					
	4. Realizovateľné cenné trvalých poraslov (025) - /085, 092A/	15							
	5. Základné stádo a ďalšie zvieratá (029) - /086, 092A/	16							
	6. Ostatný dlhodobý hmotný majetok (029, 02X, 032) - /089, 08X, 092A/	17							
	7. Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok (042) - /094/	18							
	8. Poskytnuté preddávky na dlhodobý hmotný majetok (052) - /095A/	19							
	9. Opravná položka k nabudnutému majetku (+/- 097) +/- 098	20							
A.III.	Dlhodobý finančný majetok súčet (r. 22 až r. 30)	21							
A.III.1.	Podielové cenné papiere a podiely v prepojičných účtovných jednotkách (051A, 062A, 063A) - /096A/	22							
	2. Podielové cenné papiere a podiely s podielovou účasťou okrem prepojičných účtovných jednotiek (062A) - /096A/	23							
	3. Ostatné realizovateľné cenné papiere a podiely (063A) - /096A/	24							
	4. Pôžičky prepojičným účtovným jednotkám (066A) - /096A/	25							
	5. Pôžičky v rámci podielovej účasti okrem prepojičných účtovných jednotiek (068A) - /096A/	26							
	6. Ostatné pôžičky (067A) - /096A/	27							
	7. Dlhové cenné papiere a ostatný dlhodobý finančný majetok (065A, 069A, 06XA) - /096A/	28							

MF SR č. 18009/2014

Strana 3

UZPODv14_4		Súvaha Úč POD 1 - 01		DIČ 2 0 2 1 8 5 5 3 7 4	IČO 3 6 3 3 7 3 8 2	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie	
Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo riadku c	Brutto - časť 1		Netto 2		Netto 3		
			1	Korekcia - časť 2					
	8. Pôžičky a ostatný dlhodobý finančný majetok so zostatkovou dobou splatnosti najviac jeden rok (064A, 067A, 069A, 06XA) - /096A/	29							
	9. Účty v bankách a účty viazanosti dlhovo ako jeden rok (22XA)	30							
	10. Obstarávaný dlhodobý finančný majetok (043) - /096A/	31							
	11. Poskytnuté preddávky na dlhodobý finančný majetok (053) - /095A/	32							
B.	Obežný majetok r. 34 + r. 41 + r. 53 + r. 66 + r. 71	33	5 1 5 3 0 8		5 1 5 3 0 8				
							3 0 4 0 0 9		
B.I.	Zásoby súčet (r. 35 až r. 40)	34	1 4 0 8 8 8		1 4 0 8 8 8				
							1 0 1 4 8 5		
B.I.1.	Maieral (112, 119, 11X) - /191, 19X/	35							
	2. Nedokončená výroba a polotovary vlastnej výroby (121, 122, 12X) - /192, 193, 19X/	36							
	3. Výrobky (123) - /194/	37							
	4. Zvieratá (124) - /195/	38							
	5. Tovar (132, 133, 13X, 139) - /196, 19X/	39	1 4 0 8 8 8		1 4 0 8 8 8				
							1 0 1 4 8 5		
	6. Poskytnuté preddávky na zásoby (314A) - /091A/	40							
B.II.	Dlhodobé pohľadávky súčet (r. 42 + r. 46 až r. 52)	41							
B.II.1.	Pohľadávky z obchodného styku súčet (r. 43 až r. 45)	42							

MF SR č. 18009/2014

Strana 4

UZPODv14_5		Súvaha Úč POD 1 - 01		DIČ 2 0 2 1 8 5 5 3 7 4	IČO 3 6 3 3 7 3 8 2	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie	
Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo riadku c	Brutto - časť 1		Netto 2		Netto 3		
			1	Korekcia - časť 2					
	1.a. Pohľadávky z obchodného styku voči prepojičným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /091A/	43							
	1.b. Pohľadávky z obchodného styku v rámci podielovej účasti okrem prepojičných účtovných jednotiek (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /091A/	44							
	1.c. Ostatné pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /091A/	45							
	2. Čistá hodnota záväzkov (316A)	46							
	3. Ostatné pohľadávky voči prepojičným účtovným jednotkám (351A) - /091A/	47							
	4. Ostatné pohľadávky v rámci podielovej účasti okrem prepojičných účtovných jednotiek (351A) - /091A/	48							
	5. Pohľadávky voči spoločnostiam, deťom a združeniam (354A, 355A, 356A, 35XA) - /091A/	49							
	6. Pohľadávky z derivátových operácií (373A, 376A)	50							
	7. Iné pohľadávky (335A, 336A, 33XA, 371A, 374A, 375A, 378A) - /091A/	51							
	8. Odložená daňová pohľadávka (481A)	52							
B.III.	Krátkodobé pohľadávky súčet (r. 54 + r. 58 až r. 65)	53	1 4 3 3 9 1		1 4 3 3 9 1			1 5 0 7 9 1	
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku súčet (r. 55 až r. 57)	54	1 4 3 2 6 5		1 4 3 2 6 5			1 5 0 7 9 1	
	1.a. Pohľadávky z obchodného styku voči prepojičným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /091A/	55							
	1.b. Pohľadávky z obchodného styku v rámci podielovej účasti okrem prepojičných účtovných jednotiek (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /091A/	56							

MF SR č. 18009/2014

Strana 5

UZPODv14_6		Súvaha Úč POD 1 - 01		DIČ 2 0 2 1 8 5 5 3 7 4	IČO 3 6 3 3 7 3 8 2	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie	
Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo metrick	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie		Netto		Netto 3
			Brutto - časť 1	Korekcia - časť 2	Brutto - časť 1	Korekcia - časť 2	Netto 1	Netto 2	
1.c.	Ostatné pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /391A/	57	1 4 3 2 6 5		1 4 3 2 6 5			1 5 0 7 9 1	
2.	Ostatná hodnota zákazky (316A)	58							
3.	Ostatné pohľadávky voči prepojeným účtovným jednotkám (351A) - /391A/	59							
4.	Ostatné pohľadávky v rámci podielovej účasti okrem podielových dávok voči prepojeným účtovným jednotkám (351A) - /391A/	60							
5.	Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu (354A, 355A, 356A, 35XA, 359A) - /391A/	61							
6.	Sociálne poistenie (358A) - /391A/	62							
7.	Daňové pohľadávky a dotácie (341, 342, 343, 345, 346, 347) - /391A/	63							
8.	Pohľadávky z derivátových operácií (373A, 376A)	64							
9.	Iné pohľadávky (335A, 33XA, 371A, 374A, 375A, 376A) - /391A/	65	1 2 6		1 2 6				
B.IV.	Krátkodobý finančný majetok súčet (r. 67 až r. 70)	66							
B.IV.1.	Krátkodobý finančný majetok v prepojených účtovných jednotkách (251A, 252A, 256A, 257A, 258A) - /291A, 29XA/	67							
2.	Krátkodobý finančný majetok nie je krátkodobý finančný majetok v prepojených účtovných jednotkách (251A, 252A, 256A, 257A, 258A) - /291A, 29XA/	68							
3.	Vlastné akcie a vlastné obchodné podiely (252)	69							
4.	Ostatný krátkodobý finančný majetok (259, 3148A) - /291A/	70							

MF SR č. 18009/2014

Strana 6

UZPODv14_7		Súvaha Úč POD 1 - 01		DIČ 2 0 2 1 8 5 5 3 7 4	IČO 3 6 3 3 7 3 8 2	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie	
Označenie a	STRANA PASÍV b	Číslo metrick	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie		Netto		Netto 3
			Brutto - časť 1	Korekcia - časť 2	Brutto - časť 1	Korekcia - časť 2	Netto 1	Netto 2	
B.V.	Finančné účty r. 72 + r. 73	71	2 3 1 0 2 9		2 3 1 0 2 9			5 1 7 3 3	
B.V.1.	Peniaze (211, 213, 21X)	72	1 0 7 7 1 5		1 0 7 7 1 5			5 1 4 7 2	
2.	Účty v bankách (221A, 22X, +/- 261)	73	1 2 3 3 1 4		1 2 3 3 1 4			2 6 1	
C.	Časové rozlíšenie súčet (r. 75 až r. 78)	74	1 7 7 2		1 7 7 2			1 5 4 4	
C.1.	Náklady budúcich období dlhodobé (381A, 382A)	75	1 7 7 2		1 7 7 2			1 5 4 4	
2.	Náklady budúcich období krátkodobé (381A, 382A)	76							
3.	Príjmy budúcich období dlhodobé (385A)	77							
4.	Príjmy budúcich období krátkodobé (385A)	78							
Označenie a	STRANA PASÍV b	Číslo metrick	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie		Netto		Netto 3
4	5	79	80	81	82	83	84		
	SPOLU VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY r. 80 + r. 101 + r. 141	79	5 9 3 8 2 1		3 6 0 6 5 9				
A.	Vlastné imanie r. 81 + r. 85 + r. 86 + r. 87 + r. 90 + r. 93 + r. 97 + r. 100	80	2 7 5 9 7 5		1 5 7 7 2 8				
A.I.	Základné imanie súčet (r. 82 až r. 84)	81	6 6 3 9		6 6 3 9				
A.I.1.	Základné imanie (411 alebo +/- 491)	82	6 6 3 9		6 6 3 9				
2.	Zmena základného imania +/- 419	83							
3.	Pohľadávky za upísané vlastné imanie (r.253)	84							
A.II.	Emisné ážio (412)	85							
A.III.	Ostatné kapitálové fondy (413)	86							
A.IV.	Zákonné rezervné fondy r. 88 + r. 89	87	6 1 2 6		6 1 2 6				
A.IV.1.	Zákonný rezervný fond s nedeliteľným fondom (417A, 418, 421A, 422)	88	6 1 2 6		6 1 2 6				
2.	Rezervný fond na vlastné akcie a vlastné podiely (417A, 421A)	89							

MF SR č. 18009/2014

Strana 7

UZPODv14_8		Súvaha Úč POD 1 - 01		DIČ 2 0 2 1 8 5 5 3 7 4	IČO 3 6 3 3 7 3 8 2	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie	
Označenie a	STRANA PASÍV b	Číslo metrick	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie		Netto		Netto 3
			Brutto - časť 1	Korekcia - časť 2	Brutto - časť 1	Korekcia - časť 2	Netto 1	Netto 2	
A.V.	Ostatné fondy zo zisku r. 91 + r. 92	90							
A.V.1.	Štatutárne fondy (423, 42X)	91							
2.	Ostatné fondy (427, 42X)	92							
A.VI.	Oceňovacie rozdiely z precenenia súčet (r. 94 až r. 96)	93							
A.VI.1.	Oceňovacie rozdiely z precenenia majetku a záväzkov (+/- 414)	94							
2.	Oceňovacie rozdiely z kapitálových účastí (+/- 415)	95							
3.	Oceňovacie rozdiely z precenenia pri zlužení, splnení a rozložení (+/- 416)	96							
A.VII.	Výsledok hospodárenia minulých rokov r. 98 + r. 99	97	1 4 4 9 6 3		6 4 9 5 2				
A.VII.1.	Nerozdelený zisk minulých rokov (428)	98	1 4 4 9 6 3		6 4 9 5 2				
2.	Neuhradená strata minulých rokov (-/429)	99							
A.VIII.	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení +/- r. 81 +/- r. 81 + r. 85 + r. 86 + r. 87 + r. 90 + r. 93 + r. 97 + r. 101 + r. 141	100	1 1 8 2 4 7		8 0 0 1 1				
B.	Záväzky r. 102 + r. 118 + r. 121 + r. 122 + r. 136 + r. 139 + r. 140	101	3 1 7 8 4 6		2 0 2 9 3 1				
B.1.	Dlhodobé záväzky súčet (r. 103 + r. 107 až r. 117)	102	2 2 7		2 1 2 7				
B.1.1.	Dlhodobé záväzky z obchodného styku súčet (r. 104 až r. 106)	103							
1.a.	Záväzky z obchodného styku voči prepojeným účtovným jednotkám (321A, 475A, 476A)	104							
1.b.	Záväzky z obchodného styku v rámci podielovej účasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám (321A, 475A, 476A)	105							
1.c.	Ostatné záväzky z obchodného styku (321A, 475A, 476A)	106							
2.	Čistá hodnota zákazky (316A)	107							
3.	Ostatné záväzky voči prepojeným účtovným jednotkám (361A, 477A, 47XA)	108							
4.	Ostatné záväzky v rámci podielovej účasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám (471A, 47XA)	109							
5.	Ostatné dlhodobé záväzky (478A, 47XA)	110							
6.	Dlhodobé prijaté predzáväzky (475A)	111							
7.	Dlhodobé zmenky na úhradu (478A)	112							
8.	Vydane dlhopisy (473A/-255A)	113							
9.	Záväzky zo sociálneho fondu (472)	114	2 2 7						
10.	Iné dlhodobé záväzky (336A, 372A, 474A, 47XA)	115						2 1 2 7	
11.	Dlhodobé záväzky z derivátových operácií (373A, 377A)	116							
12.	Odlícený daňový záväzok (481A)	117							

MF SR č. 18009/2014

Strana 8

UZPODv14_9		Súvaha Úč POD 1 - 01		DIČ 2 0 2 1 8 5 5 3 7 4	IČO 3 6 3 3 7 3 8 2	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie	
Označenie a	STRANA PASÍV b	Číslo metrick	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie		Netto		Netto 3
			Brutto - časť 1	Korekcia - časť 2	Brutto - časť 1	Korekcia - časť 2	Netto 1	Netto 2	
B.II.	Dlhodobé rezervy r. 119 + r. 120	118							
B.II.1.	Zákonné rezervy (451A)	119							
2.	Ostatné rezervy (458A, 45XA)	120							
B.III.	Dlhodobé bankové úvery (461A, 46XA)	121	1 5 7 2 4 8		3 6 3 2 2				
B.IV.	Krátkodobé záväzky súčet (r. 123 + r. 127 až r. 135)	122	1 6 0 3 7 1		1 2 5 6 7 4				
B.IV.1.	Záväzky z obchodného styku súčet (r. 124 až r. 130)	123	1 1 5 4 1 7		9 8 2 5 1				
1.a.	Záväzky z obchodného styku voči prepojeným účtovným jednotkám (321A, 322A, 324A, 325A, 326A, 327A, 475A, 476A, 477A, 47XA)	124							
1.b.	Záväzky z obchodného styku v rámci podielovej účasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám (321A, 322A, 324A, 325A, 326A, 327A, 475A, 476A, 477A)	125							
1.c.	Ostatné záväzky z obchodného styku (321A, 322A, 324A, 325A, 326A, 327A, 475A, 476A, 477A, 47XA)	126	1 1 5 4 1 7		9 8 2 5 1				
2.	Čistá hodnota zákazky (316A)	127							
3.	Ostatné záväzky voči prepojeným účtovným jednotkám (361A, 36XA, 471A, 47XA)	128							
4.	Ostatné záväzky v rámci podielovej účasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám (361A, 36XA, 471A, 47XA)	129							
5.	Záväzky voči spoločníkom a združeniu (364, 365, 366, 367, 368, 369A, 478A, 479A)	130							
6.	Záväzky voči zamestnancom (331, 333, 33X, 479A)	131	3 4 3 8		2 3 0 4				
7.	Záväzky zo sociálneho poistenia (336A)	132	4 0 9 6		2 1 7 0				
8.	Daňové záväzky a dotácie (341, 342, 343, 345, 346, 347, 34X)	133	3 7 4 2 0		2 2 5 0 4				
9.	Záväzky z derivátových operácií (373A, 377A)	134							
10.	Iné záväzky (372A, 375A, 474A, 475A, 479A, 47XA)	135						4 4 5	
B.V.	Krátkodobé rezervy r. 137 + r. 138	136							
B.V.1.	Zákonné rezervy (323A, 451A)	137							
2.	Ostatné rezervy (323A, 32X, 458A, 45XA)	138							
B.VI.	Bežné bankové úvery (221A, 231, 232, 23X, 461A, 46XA)	139						3 8 8 0 8	
B.VII.	Krátkodobé finančné výpomoci (241, 248, 24X, 473A, +/-255A)	140							
C.	Časové rozlíšenie súčet (r. 142 až r. 145)	141							
C.1.	Výdavky budúcich období dlhodobé (383A)	142							
2.	Výdavky budúcich období krátkodobé (383A)	143							
3.	Výnosy budúcich období dlhodobé (384A)	144							
4.	Výnosy budúcich období krátkodobé (384A)	145							

MF SR č. 18009/2014

Strana 9

UZPODV14_2		Súvaha Úč.POD 1 - 01		DÍČ 2 0 2 1 8 5 5 3 7 4		IČO 3 6 3 3 7 3 8 2			
Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie				
			Brutto - časť 1		Netto 2		Netto 3		
			Korekcia - časť 2						
	SPOLU MAJETOK r. 02 + r. 33 + r. 74	01	9 3 1 1 2 4	8 5 1 7 4 3					
			7 9 3 8 1		6 6 6 5 8 4				
A.	Neobežný majetok r. 03 + r. 11 + r. 21	02	1 3 4 7 2 8	5 5 3 4 7					
			7 9 3 8 1		9 5 5 0 6				
A.I.	Dlhodobý nehmotný majetok súčet (r. 04 až r. 10)	03							
A.I.1.	Aktívované náklady na vývoj (012) - /072, 091A/	04							
	2. Softvér (013) - /073, 091A/	05							
	3. Oceniteľné práva (014) - /074, 091A/	06							
	4. Goodwill (015) - /075, 091A/	07							
	5. Ostatný dlhodobý nehmotný majetok (018, 016) - /079, 07X, 091A/	08							
	6. Obstarávaný dlhodobý nehmotný majetok (041) - /093/	09							
	7. Poskytnuté preddávky na dlhodobý nehmotný majetok (051) - /095A/	10							
A.II.	Dlhodobý hmotný majetok súčet (r. 12 až r. 20)	11	1 3 4 7 2 8	5 5 3 4 7					
			7 9 3 8 1		9 5 5 0 6				
A.II.1.	Pozemky (031) - /092A/	12							
	2. Stavby (021) - /081, 092A/	13							
	3. Samostatné hmotné veci a súbory hmotných vecí (022) - /082, 092A/	14	1 3 4 7 2 8	5 5 3 4 7					
			7 9 3 8 1		9 5 5 0 6				

MF SR č. 18009/2014

Strana 2

UZPULAV14_3		Súvaha Úč.POD 1 - 01		DÍČ 2 0 2 1 8 5 5 3 7 4		IČO 3 6 3 3 7 3 8 2			
Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie				
			Brutto - časť 1		Netto 2		Netto 3		
			Korekcia - časť 2						
	4. Pestovateľské celky svaľných porastov (025) - /085, 092A/	15							
	5. Základné stádo a ťažné zvieratá (026) - /086, 092A/	16							
	6. Ostatný dlhodobý hmotný majetok (029, 02X, 032) - /089, 08X, 092A/	17							
	7. Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok (042) - /094/	18							
	8. Poskytnuté preddávky na dlhodobý hmotný majetok (052) - /095A/	19							
	9. Opravná položka k nadobudnutému majetku (+/- 097) +/- 098	20							
A.III.	Dlhodobý finančný majetok súčet (r. 22 až r. 32)	21							
A.III.1.	Podielové cenné papiere a podiely v prepojených účtovných jednotkách (061A, 062A, 063A) - /096A/	22							
	2. Podielové cenné papiere a podiely s podielovou účasťou okrem prepojených účtovných jednotkách (062A) - /096A/	23							
	3. Ostatné realizovateľné cenné papiere a podiely (063A) - /096A/	24							
	4. Pôžičky prepojeným účtovným jednotkám (066A) - /096A/	25							
	5. Pôžičky v rámci podielovej účasti okrem prepojeným účtovným jednotkám (066A) - /096A/	26							
	6. Ostatné pôžičky (067A) - /096A/	27							
	7. Dlhové cenné papiere a ostatný dlhodobý finančný majetok (065A, 069A, 06XA) - /096A/	28							

MF SR č. 18009/2014

Strana 3

UZPODV14_4		Súvaha Úč.POD 1 - 01		DÍČ 2 0 2 1 8 5 5 3 7 4		IČO 3 6 3 3 7 3 8 2			
Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie				
			Brutto - časť 1		Netto 2		Netto 3		
			Korekcia - časť 2						
	8. Pôžičky a ostatný dlhodobý finančný majetok so zostatkovou dobou splatnosti najviac jeden rok (066A, 067A, 068A, 06XA) - /096A/	29							
	9. Účty v bankách a doba väznanosti dlhovo ako jeden rok (22XA)	30							
	10. Obstarávaný dlhodobý finančný majetok (043) - /096A/	31							
	11. Poskytnuté preddávky na dlhodobý finančný majetok (053) - /095A/	32							
B.	Oběžný majetok r. 34 + r. 41 + r. 53 + r. 66 + r. 71	33	7 8 8 5 0 0	7 8 8 5 0 0					
					5 6 7 3 5 3				
B.I.	Zásoby súčet (r. 35 až r. 40)	34	3 5 8 7 8 1	3 5 8 7 8 1					
					2 6 8 2 1 1				
B.I.1.	Materiál (112, 118, 11X) - /191, 19X/	35							
	2. Nedokončená výroba a poklobový vlastný výrobok (121, 122, 12X) - /192, 193, 19X/	36							
	3. Výrobky (123) - /194/	37							
	4. Zvieratá (124) - /195/	38							
	5. Tovar (132, 133, 13X, 139) - /196, 19X/	39	3 5 8 7 8 1	3 5 8 7 8 1					
					2 6 8 2 1 1				
	6. Poskytnuté preddávky na zásoby (014A) - /391A/	40							
B.II.	Dlhodobé pohľadávky súčet (r. 42 + r. 46 až r. 52)	41							
B.II.1.	Pohľadávky z obchodného styku súčet (r. 43 až r. 45)	42							

MF SR č. 18009/2014

Strana 4

UZPULAV14_5		Súvaha Úč.POD 1 - 01		DÍČ 2 0 2 1 8 5 5 3 7 4		IČO 3 6 3 3 7 3 8 2			
Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie				
			Brutto - časť 1		Netto 2		Netto 3		
			Korekcia - časť 2						
	1.a. Pohľadávky z obchodného styku voči prepojeným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /391A/	43							
	1.b. Pohľadávky z obchodného styku v rámci podielovej účasti okrem pohľadávok voči prepojeným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /391A/	44							
	1.c. Ostatné pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 315A, 314A, 315A, 31XA) - /391A/	45							
	2. Čistá hodnota zálohy (316A)	46							
	3. Ostatné pohľadávky voči prepojeným účtovným jednotkám (351A) - /391A/	47							
	4. Ostatné pohľadávky v rámci podielovej účasti okrem pohľadávok voči prepojeným účtovným jednotkám (351A) - /391A/	48							
	5. Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu (354A, 355A, 358A, 35XA) - /391A/	49							
	6. Pohľadávky z derivátových operácií (373A, 376A)	50							
	7. Iné pohľadávky (335A, 336A, 33XA, 371A, 374A, 375A, 378A) - /391A/	51							
	8. Odložené daňové pohľadávky (481A)	52							
B.III.	Kratkodobé pohľadávky súčet (r. 54 + r. 58 až r. 65)	53	2 3 4 8 3 2	2 3 4 8 3 2					
					1 5 8 6 5 1				
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku súčet (r. 55 až r. 57)	54	1 8 1 5 4 2	1 8 1 5 4 2					
					1 5 8 6 5 1				
	1.a. Pohľadávky z obchodného styku voči prepojeným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /391A/	55							
	1.b. Pohľadávky z obchodného styku v rámci podielovej účasti okrem pohľadávok voči prepojeným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /391A/	56							

MF SR č. 18009/2014

Strana 5

UZPOKOV14_6		Súvaha Úč POD 1 - 01		DĽ 2 0 2 1 8 5 5 3 7 4		IČO 3 6 3 3 7 3 8 2		Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie	
Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo riadku c	Brutto - časť 1		Netto 2		Netto 3		4	5	
			1	Korekcia - časť 2	1	2	3				
1.c.	Ostatné pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 316A) - /391A/	57	1 8 1 5 4 2		1 8 1 5 4 2		1 5 8 6 5 1				
2.	Čistá hodnota záskazy (316A)	58									
3.	Ostatné pohľadávky voči prepojeným účtovným jednotkám (351A) - /391A/	59									
4.	Ostatné pohľadávky v rámci podielovej účasti okrem pohľadávok voči prepojeným účtovným jednotkám (351A) - /391A/	60									
5.	Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu (355A, 356A, 358A, 359A) - /391A/	61	5 1 8 0 0		5 1 8 0 0						
6.	Sociálne poisťenie (336A) - /391A/	62									
7.	Daňové pohľadávky a dotácie (341, 342, 343, 345, 346, 347) - /391A/	63	1 4 9 0		1 4 9 0						
8.	Pohľadávky z derivátových operácií (373A, 376A)	64									
9.	Iné pohľadávky (335A, 336A, 371A, 374A, 375A, 376A) - /391A/	65									
B.IV.	Krátkodobý finančný majetok súčet (r. 67 až r. 70)	66									
B.IV.1.	Krátkodobý finančný majetok v prepojených účtovných jednotkách (251A, 252A, 256A, 257A, 258A) - /291A, 292A/	67									
2.	Krátkodobý finančný majetok bez krátkodobého finančného majetku v prepojených účtovných jednotkách (251A, 253A, 256A, 257A, 258A) - /291A, 292A/	68									
3.	Vlastné akcie a vlastné obchodné podiely (252)	69									
4.	Obstarávaný krátkodobý finančný majetok (259, 314A) - /291A/	70									

MF SR č. 18009/2014

Strana 6

UZPOKOV14_7		Súvaha Úč POD 1 - 01		DĽ 2 0 2 1 8 5 5 3 7 4		IČO 3 6 3 3 7 3 8 2		Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie	
Označenie a	STRANA AKTÍV b	Číslo riadku c	Brutto - časť 1		Netto 2		Netto 3		4	5	
			1	Korekcia - časť 2	1	2	3				
B.V.	Finančné účty r. 72 + r. 73	71	1 9 4 8 8 7		1 9 4 8 8 7		1 4 0 4 9 1				
B.V.1.	Peniaze (211, 213, 21X)	72	1 9 4 8 8 7		1 9 4 8 8 7		1 4 0 4 9 1				
2.	Účty v bankách (221A, 22X, +f-261)	73									
C.	Časové rozlíšenie súčet (r. 75 až r. 78)	74	7 8 9 6		7 8 9 6		3 7 2 5				
C.1.	Náklady budúcich období dlhodobé (381A, 382A)	75									
2.	Náklady budúcich období krátkodobé (381A, 382A)	76	7 8 9 6		7 8 9 6		3 7 2 5				
3.	Príjmy budúcich období dlhodobé (385A)	77									
4.	Príjmy budúcich období krátkodobé (385A)	78									
Označenie a	STRANA PASÍV b	Číslo riadku c	Bežné účtovné obdobie 4		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 5						
	SPOLU VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY r. 89 + r. 101 + r. 141	79	8 5 1 7 4 3		6 6 6 5 8 4						
A.	Vlastné imanie r. 81 + r. 85 + r. 86 + r. 87 + r. 90 + r. 93 + r. 97 + r. 100	80	3 6 1 8 0 7		3 2 8 9 8 4						
A.I.	Základné imanie súčet (r. 82 až r. 84)	81	6 6 3 9		6 6 3 9						
A.I.1.	Základné imanie (411 alebo +f-491)	82	6 6 3 9		6 6 3 9						
2.	Zmena základného imania +f-419	83									
3.	Pohľadávky za upísané vlastné imanie (+f-353)	84									
A.II.	Emisné ážio (412)	85									
A.III.	Ostatné kapitálové fondy (413)	86									
A.IV.	Zákonné rezervné fondy r. 88 + r. 89	87	6 1 2 6		6 1 2 6						
A.IV.1.	Zákonný rezervný fond a neobčíslený fond (417A, 418, 421A, 422)	88	6 1 2 6		6 1 2 6						
2.	Rezervný fond na vlastné akcie a vlastné podiely (417A, 421A)	89									

MF SR č. 18009/2014

Strana 7

UZPOKOV14_8		Súvaha Úč POD 1 - 01		DĽ 2 0 2 1 8 5 5 3 7 4		IČO 3 6 3 3 7 3 8 2		Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie	
Označenie a	STRANA PASÍV b	Číslo riadku c	4		5						
			4	5	4	5					
A.V.	Ostatné fondy zo zisku r. 91 + r. 92	90									
A.V.1.	Štatutárne fondy (423, 42X)	91									
2.	Ostatné fondy (427, 42X)	92									
A.VI.	Oceňovacie rozdiely z precenenia súčet (r. 94 až r. 96)	93									
A.VI.1.	Oceňovacie rozdiely z precenenia majetku a záväzkov (+f-414)	94									
2.	Oceňovacie rozdiely z kapitálových účastí (+f-415)	95									
3.	Oceňovacie rozdiely z precenenia pri zlúčení, splnutí a rozdelení (+f-416)	96									
A.VII.	Výsledok hospodárenia minulých rokov r. 98 + r. 99	97	3 1 6 2 1 9		2 6 3 2 1 0						
A.VII.1.	Nerozdelený zisk minulých rokov (428)	98	3 1 6 2 1 9		2 6 3 2 1 0						
2.	Neuhradená strata minulých rokov (-f-429)	99									
A.VIII.	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+f- r. 01 + r. 81 + r. 85 + r. 86 + r. 87 + r. 90 + r. 93 + r. 97 + r. 101 + r. 141)	100	3 2 8 2 3		5 3 0 0 9						
B.	Záväzky r. 102 + r. 118 + r. 121 + r. 122 + r. 136 + r. 139 + r. 140	101	4 8 9 0 7 2		3 3 6 7 4 3						
B.1.	Dlhodobé záväzky súčet (r. 103 + r. 107 až r. 117)	102	4 7 5		4 2 0						
B.1.1.	Dlhodobé záväzky z obchodného styku súčet (r. 104 až r. 106)	103									
1.a.	Záväzky z obchodného styku voči prepojeným účtovným jednotkám (321A, 475A, 476A)	104									
1.b.	Záväzky z obchodného styku v rámci podielovej účasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám (321A, 475A, 476A)	105									
1.c.	Ostatné záväzky z obchodného styku (321A, 475A, 476A)	106									
2.	Čistá hodnota záskazy (316A)	107									
3.	Ostatné záväzky voči prepojeným účtovným jednotkám (477A, 478A)	108									
4.	Ostatné záväzky v rámci podielovej účasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám (477A, 478A)	109									
5.	Ostatné dlhodobé záväzky (479A, 479A)	110									
6.	Dlhodobé prijaté preddávky (475A)	111									
7.	Dlhodobé zmenky na úhradu (478A)	112									
8.	Vydané dlhopisy (473A/-255A)	113									
9.	Záväzky zo sociálneho fondu (472)	114	4 7 5		4 2 0						
10.	Iné dlhodobé záväzky (336A, 372A, 474A, 475A)	115									
11.	Dlhodobé záväzky z derivátových operácií (373A, 377A)	116									
12.	Odložený daňový záväzok (481A)	117									

MF SR č. 18009/2014

Strana 8

UZPOKOV14_9		Súvaha Úč POD 1 - 01		DĽ 2 0 2 1 8 5 5 3 7 4		IČO 3 6 3 3 7 3 8 2		Bežné účtovné obdobie		Bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie	
Označenie a	STRANA PASÍV b	Číslo riadku c	4		5						
			4	5	4	5					
B.II.	Dlhodobé rezervy r. 119 + r. 120	118									
B.II.1.	Zákonné rezervy (451A)	119									
2.	Ostatné rezervy (459A, 45XA)	120									
B.III.	Dlhodobé bankové úvery (461A, 46XA)	121	2 9 8 1 1 7		1 4 1 1 2 4						
B.IV.	Krátkodobé záväzky súčet (r. 123 + r. 127 až r. 135)	122	1 2 9 8 1 3		1 6 0 1 4 4						
B.IV.1.	Záväzky z obchodného styku súčet (r. 124 až r. 126)	123	1 1 5 0 4 1		1 4 1 0 4 1						
1.a.	Záväzky z obchodného styku voči prepojeným účtovným jednotkám (321A, 322A, 324A, 325A, 326A, 327A, 476A, 477A, 478A)	124									
1.b.	Záväzky z obchodného styku v rámci podielovej účasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám (321A, 322A, 324A, 325A, 326A, 327A, 476A, 477A, 478A)	125									
1.c.	Ostatné záväzky z obchodného styku (321A, 322A, 324A, 325A, 326A, 327A, 475A, 476A, 478A, 479A)	126	1 1 5 0 4 1		1 4 1 0 4 1						
2.	Čistá hodnota záskazy (316A)	127									
3.	Ostatné záväzky voči prepojeným účtovným jednotkám (361A, 362A, 471A, 472A)	128									
4.	Ostatné záväzky v rámci podielovej účasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám (361A, 362A, 471A, 472A)	129									
5.	Záväzky voči spoločníkom a združeniu (364, 365, 366, 367, 368, 398A, 478A, 479A)	130									
6.	Záväzky voči zamestnancom (331, 333, 33X, 479A)	131	4 0 7 5		4 0 5 3						
7.	Záväzky zo sociálneho poisťovania (336A)	132	2 4 1 1		2 4 3 7						
8.	Daňové záväzky a dotácie (341, 342, 343, 345, 346, 347, 34X)	133	8 2 8 6		1 2 6 1 3						
9.	Záväzky z derivátových operácií (373A, 377A)	134									
10.	Iné záväzky (372A, 378A, 474A, 475A, 478A, 479A)	135									
B.V.	Krátkodobé rezervy r. 137 + r. 138	136			1 2 3 8						
B.V.1.	Zákonné rezervy (323A, 451A)	137			1 2 3 8						
2.	Ostatné rezervy (323A, 32X, 459A, 45XA)	138									
B.VI.	Bežné bankové úvery (221A, 221, 222, 223, 461A, 46XA)	139	6 0 6 6 7		3 3 8 1 7						
B.VII.	Krátkodobé finančné výpomoci (241, 248, 24X, 473A, /-255A)	140									
C.	Časové rozlíšenie súčet (r. 142 až r. 145)	141	8 6 4		8 5 7						
C.1.	Výdavky budúcich období dlhodobé (383A)	142	8 6 4		8 5 7						
2.	Výdavky budúcich období krátkodobé (383A)	143									
3.	Výnosy budúcich období dlhodobé (384A)	144									
4.	Výnosy budúcich období krátkodobé (384A)	145									

MF SR č. 18009/2014

Strana 9

PRÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKOV A STRÁT SPOLOČNOSTI ZA ROKY 2018-2020

UZPODv14.10		DIČ 2 0 2 1 8 5 5 3 7 4					IČO 3 6 3 3 7 3 8 2				
Výkaz ziskov a strát Úč. POD 2 - 01											
Označenie a	Text b	Číslo riadku c	Skutočnosť								
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2							
*	Čistý obrat (kasť účt. tr. 6 podľa zákona)	01	1 2 1 6 9 8 6	9 1 2 9 7 0							
**	Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet (r. 03 až r. 09)	02	1 2 1 7 0 2 3	9 3 0 6 0 5							
I.	Tržby z predaja tovaru (604, 607)	03	7 4 9 3 2 5	8 0 7 6 0 8							
II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov (601)	04									
III.	Tržby z predaja služieb (602, 606)	05	4 6 7 6 6 1	1 0 5 3 6 2							
IV.	Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob (+/-) (účtovná skupina 61)	06									
V.	Aktivácia (účtovná skupina 62)	07									
VI.	Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu (641, 642)	08		6 2 5 0							
VII.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti (644, 645, 646, 648, 655, 657)	09	3 7	1 1 3 8 5							
**	Náklady na hospodársku činnosť spolu r. 11 + r. 12 + r. 13 + r. 14 + r. 15 + r. 20 + r. 21 + r. 24 + r. 25 + r. 26	10	1 0 5 1 3 2 3	8 1 8 3 6 0							
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru (504, 507)	11	4 6 1 2 0 2	4 5 4 1 1 3							
B.	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok (501, 502, 503)	12	2 4 4 3 3 3	1 5 9 1 5 1							
C.	Opravné položky k zásobám (+/-) (505)	13									
D.	Služby (účtovná skupina 51)	14	2 5 7 7 6 3	1 3 8 4 9 0							
E.	Osobné náklady (r. 16 až r. 19)	15	6 0 7 2 3	3 7 5 8 2							
E.1.	Mzdové náklady (521, 522)	16	4 4 5 1 2	2 9 3 2 1							
2.	Odmeny členom orgánov spoločnosti a družstva (523)	17									
3.	Náklady na sociálne poistenie (524, 525, 526)	18	1 4 6 7 7	8 2 6 1							
4.	Sociálne náklady (527, 528)	19	1 5 3 4								
F.	Dane a poplatky (účtovná skupina 53)	20	7 1 5	6 1 0							
G.	Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (r. 22 + r. 23)	21	2 3 1 2 0	1 4 9 0 5							
G.1.	Odpisy dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého hmotného majetku (551)	22	2 3 1 2 0	1 4 9 0 5							
2.	Opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (+/-) (553)	23									
H.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu (541, 542)	24		1 0 4 9 8							
I.	Opravné položky k pohľadávkam (+/-) (547)	25									
J.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť (543, 544, 545, 546, 548, 549, 555, 557)	26	3 4 6 7	3 0 1 1							
***	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti (+/-) (r. 02 - r. 10)	27	1 6 5 7 0 0	1 1 2 2 4 5							

UZPODv14.11		DIČ 2 0 2 1 8 5 5 3 7 4					IČO 3 6 3 3 7 3 8 2				
Výkaz ziskov a strát Úč. POD 2 - 01											
Označenie a	Text b	Číslo riadku c	Skutočnosť								
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2							
*	Pridaná hodnota (r. 03 + r. 04 + r. 05 + r. 06 + r. 07) - (r. 11 + r. 12 + r. 13 + r. 14)	28	2 5 3 6 8 8	1 6 1 2 1 6							
**	Výnosy z finančnej činnosti spolu r. 30 + r. 31 + r. 35 + r. 39 + r. 42 + r. 43 + r. 44	29	1 5 7 2	3							
VIII.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov (661)	30									
IX.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku súčet (r. 32 až r. 34)	31									
(X.1.	Výnosy z cenných papierov a podielov od prepojených účtovných jednotiek (665A)	32									
2.	Výnosy z cenných papierov a podielov v podielovej úasti okrem výnosov prepojených účtovných jednotiek (665A)	33									
3.	Ostatné výnosy z cenných papierov a podielov (665A)	34									
X.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku súčet (r. 36 až r. 38)	35									
X.1.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku od prepojených účtovných jednotiek (666A)	36									
2.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku v podielovej úasti okrem výnosov prepojených účtovných jednotiek (666A)	37									
3.	Ostatné výnosy z krátkodobého finančného majetku (666A)	38									
XI.	Výnosové úroky (r. 40 + r. 41)	39									
XI.1.	Výnosové úroky od prepojených účtovných jednotiek (662A)	40									
2.	Ostatné výnosové úroky (662A)	41									
XII.	Kurzové zisky (663)	42	1 5 7 2	3							
XIII.	Výnosy z precenenia cenných papierov a výnosy z derivátových operácií (664, 667)	43									
XIV.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti (668)	44									
**	Náklady na finančnú činnosť spolu r. 46 + r. 47 + r. 48 + r. 49 + r. 52 + r. 53 + r. 54	45	1 7 5 6 6	1 0 9 5 2							
K.	Predané cenné papiere a podiely (561)	46									
L.	Náklady na krátkodobý finančný majetok (565)	47									
M.	Opravné položky k finančnému majetku (+/-) (566)	48									
N.	Nákladové úroky (r. 50 + r. 51)	49	7 4 8 7	5 2 9 2							
N.1.	Nákladové úroky pre prepojené účtovné jednotky (562A)	50	7 4 8 7	5 2 9 2							
2.	Ostatné nákladové úroky (562A)	51									
O.	Kurzové straty (563)	52	4 5 7 9	2 1 7 4							
P.	Náklady na precenenie cenných papierov a náklady na derivátové operácie (564, 567)	53									
Q.	Ostatné náklady na finančnú činnosť (568, 569)	54	5 5 0 0	3 4 8 6							

UZPODv14.12		DIČ 2 0 2 1 8 5 5 3 7 4					IČO 3 6 3 3 7 3 8 2				
Výkaz ziskov a strát Úč. POD 2 - 01											
Označenie a	Text b	Číslo riadku c	Skutočnosť								
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2							
***	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti (+/-) (r. 29 - r. 45)	55	- 1 5 9 9 4	- 1 0 9 4 9							
****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (+/-) (r. 27 + r. 55)	56	1 4 9 7 0 6	1 0 1 2 9 6							
R.	Daň z príjmov (r. 58 + r. 59)	57	3 1 4 5 9	2 1 2 8 5							
R.1.	Daň z príjmov splatná (591, 595)	58	3 1 4 5 9	2 1 2 8 5							
2.	Daň z príjmov odložená (+/-) (592)	59									
S.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom (+/-) (596)	60									
****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) (r. 56 - r. 57 - r. 60)	61	1 1 8 2 4 7	8 0 0 1 1							

UZPODv14_10				
Výkaz ziskov a strát				
Úč POD 2 - 01				
Dič 2 0 2 1 8 5 5 3 7 4				
IČO 3 6 3 3 7 3 8 2				
[Barcode]				
Označenie a	Text b	Číslo riadku c	Skutočnosť	
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
*	Čistý obrat (časť účt. tr. 6 podľa zášob)	01	8 4 6 3 3 1	8 3 1 7 3 0
**	Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet (r. 03 až r. 09)	02	8 5 6 1 3 6	8 3 1 7 3 0
I.	Tržby z predaja tovaru (604, 607)	03	6 6 1 1 0 1	6 3 3 0 2 3
II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov (601)	04		
III.	Tržby z predaja služieb (602, 606)	05	1 8 5 2 3 0	1 9 8 7 0 7
IV.	Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob (+/-) (účtovná skupina 61)	06		
V.	Aktivácia (účtovná skupina 62)	07		
VI.	Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu (641, 642)	08	3 3 3 3	
VII.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti (644, 645, 646, 648, 655, 657)	09	6 4 7 2	
**	Náklady na hospodársku činnosť spolu r. 11 + r. 12 + r. 13 + r. 14 + r. 15 + r. 20 + r. 21 + r. 24 + r. 28 + r. 29	10	7 9 8 8 8 0	7 4 5 5 3 9
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru (504, 507)	11	4 8 3 9 6 5	4 5 1 5 0 0
B.	Spotreba materiálu, energie a ostatných nekladovateľných dodávok (501, 502, 503)	12	5 5 8 6 8	3 5 3 3 1
C.	Opravné položky k zásobám (+/-) (505)	13		
D.	Služby (účtovná skupina 51)	14	1 1 8 3 4 7	1 4 4 5 7 5
E.	Osobné náklady (r. 16 až r. 19)	15	9 1 6 0 9	8 0 5 2 8
E.1.	Mzdové náklady (521, 522)	16	6 4 9 4 9	5 5 9 0 0
2.	Odmány členom orgánov spoločnosti a družstva (523)	17		
3.	Náklady na sociálne poistenie (524, 525, 526)	18	2 2 8 3 4	2 0 9 5 7
4.	Sociálne náklady (527, 528)	19	3 8 2 6	3 6 7 1
F.	Dane a poplatky (účtovná skupina 53)	20	8 9 5	8 6 3
G.	Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (r. 22 + r. 23)	21	3 6 4 9 0	2 9 2 0 1
G.1.	Opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (551)	22	3 6 4 9 0	2 9 2 0 1
2.	Opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (+/-) (553)	23		
H.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu (541, 542)	24	3 6 6 8	
I.	Opravné položky k pohľadávkam (+/-) (547)	25		
J.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť (543, 544, 545, 546, 548, 549, 555, 557)	26	8 0 3 8	3 5 4 1
***	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti (+/-) (r. 62 - r. 10)	27	5 7 2 5 6	8 6 1 9 1

UZPODv14_11				
Výkaz ziskov a strát				
Úč POD 2 - 01				
Dič 2 0 2 1 8 5 5 3 7 4				
IČO 3 6 3 3 7 3 8 2				
[Barcode]				
Označenie a	Text b	Číslo riadku c	Skutočnosť	
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
*	Pridaná hodnota (r. 03 + r. 04 + r. 05 + r. 06 + r. 07) - (r. 11 + r. 12 + r. 13 + r. 14)	28	1 8 8 1 5 1	2 0 0 3 2 4
**	Výnosy z finančnej činnosti spolu r. 30 + r. 31 + r. 35 + r. 39 + r. 42 + r. 43 + r. 44	29	1 8 2 6	3 2 5
VIII.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov (651)	30		
IX.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku súčet (r. 32 až r. 34)	31		
IX.1.	Výnosy z cenných papierov a podielov od preprených účtovných jednotiek (665A)	32		
2.	Výnosy z cenných papierov a podielov v podielovej úasti okrem výnosov preprených účtovných jednotiek (665A)	33		
3.	Ostatné výnosy z cenných papierov a podielov (665A)	34		
X.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku súčet (r. 36 až r. 38)	35		
X.1.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku od preprených účtovných jednotiek (665A)	36		
2.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku v podielovej úasti okrem výnosov preprených účtovných jednotiek (665A)	37		
3.	Ostatné výnosy z krátkodobého finančného majetku (665A)	38		
XI.	Výnosové úroky (r. 40 + r. 41)	39		
XI.1.	Výnosové úroky od preprených účtovných jednotiek (662A)	40		
2.	Ostatné výnosové úroky (662A)	41		
XII.	Kurzové zisky (663)	42	1 8 2 6	3 2 5
XIII.	Výnosy z presmenenia cenných papierov a výnosy z derivátových operácií (664, 667)	43		
XIV.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti (668)	44		
**	Náklady na finančnú činnosť spolu r. 46 + r. 47 + r. 48 + r. 49 + r. 52 + r. 53 + r. 54	45	1 7 5 3 4	1 8 9 2 0
K.	Predané cenné papiere a podiely (561)	46		
L.	Náklady na krátkodobý finančný majetok (566)	47		
M.	Opravné položky k finančnému majetku (+/-) (565)	48		
N.	Nákladové úroky (r. 50 + r. 51)	49	9 4 0 0	9 4 2 8
N.1.	Nákladové úroky pre preprené účtovné jednotky (562A)	50	9 4 0 0	9 4 2 8
2.	Ostatné nákladové úroky (562A)	51		
O.	Kurzové straty (563)	52	4 1 0 3	4 1 7 9
P.	Náklady na presmenenie cenných papierov a náklady na derivátové operácie (564, 567)	53		
Q.	Ostatné náklady na finančnú činnosť (568, 569)	54	4 0 3 1	5 3 1 3

UZPODv14_12				
Výkaz ziskov a strát				
Úč POD 2 - 01				
Dič 2 0 2 1 8 5 5 3 7 4				
IČO 3 6 3 3 7 3 8 2				
[Barcode]				
Označenie a	Text b	Číslo riadku c	Skutočnosť	
			bežné účtovné obdobie 1	bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobie 2
***	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti (+/-) (r. 29 - r. 45)	55	- 1 5 7 0 8	- 1 8 5 9 5
****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (+/-) (r. 27 + r. 55)	56	4 1 5 4 8	6 7 5 9 6
R.	Daň z príjmov (r. 58 + r. 59)	57	8 7 2 5	1 4 5 8 7
R.1.	Daň z príjmov splatná (591, 595)	58	8 7 2 5	1 4 5 8 7
2.	Daň z príjmov odložená (+/-) (592)	59		
S.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom (+/- 596)	60		
****	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) (r. 56 - r. 57 - r. 60)	61	3 2 8 2 3	5 3 0 0 9