

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Řízení nákladů v podniku

Cost Management in the Company

Zdeňka Čížková

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Zdeňka ČÍŽKOVÁ**
Osobní číslo: **K19B0030P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Téma práce: **Řízení nákladů v podniku**
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Zásady pro vypracování

1. Charakterizujte význam řízení nákladů v podniku.
2. Definujte členění nákladů s ohledem na zvolený subjekt.
3. Analyzujte řízení a plánování nákladů ve vybraném podniku.
4. Vyhodnoťte aktuální situaci v oblasti řízení nákladů ve zvoleném subjektu a navrhněte možná zlepšení.

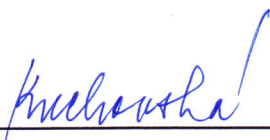
Rozsah bakalářské práce: **40 – 60**
Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2831-2.
- KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
- POPESKO, Boris; PAPADAKI, Šárka. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5773-5.
- SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marie Černá, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka



Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.
vedoucí katedry

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

Řízení nákladů v podniku

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne ...

.....

podpis autorky

Poděkování

Tímto chci poděkovat paní Ing. Marii Černé, Ph.D. za cenné rady a odborné připomínky při vypracování této bakalářské práce, obzvláště v této nelehké době.

Obsah

Obsah	7
Úvod.....	9
1 Cíle a metodika práce.....	10
2 Význam řízení nákladů	11
3 Charakteristika nákladů.....	12
3.1 Náklady obecně.....	12
3.2 Pojetí nákladů.....	12
3.3 Členění nákladů.....	13
3.3.1 Druhové členění.....	13
3.3.2 Účelové členění	13
3.3.3 Kalkulační členění	14
3.3.4 Členění dle vztahu k objemu prováděných výkonů	15
3.3.5 Náklady produktu a náklady období.....	17
4 Alokace nákladů.....	18
5 Kritéria řízení nákladů.....	20
6 Nástroje řízení nákladů	22
6.1 Kalkulace.....	22
6.1.1 Kalkulační systém	22
6.1.2 Předmět kalkulace	23
6.1.3 Kalkulační vzorec	23
6.2 Metody kalkulace	27
6.2.1 Prostá Kalkulace dělením	27
6.2.2 Stupňovitá kalkulace dělením.....	28
6.2.3 Kalkulace dělením s poměrovými čísly	28
6.2.4 Přirážková kalkulace	28
6.2.5 Sumační přirážková kalkulace.....	29
6.2.6 Diferencovaná přirážková kalkulace	29
6.3 Využití kalkulace v řízení podniku	30
7 Rozpočetnictví.....	32
7.1 Fáze rozpočtového procesu	33
8 Prvky finanční analýzy.....	34
8.1 Horizontální analýza	34
8.2 Vertikální analýza	34
9 Představení společnosti Jednota družstvo spotřebitelů v Kaplici	35

9.1	Předmět podnikání společnosti	35
9.2	Organizační struktura	36
9.3	Velikost podniku.....	36
9.4	Konkurence.....	37
10	Analýza řízení nákladů ve společnosti	38
10.1	Vertikální a horizontální analýza aktiv	38
10.2	Vertikální a horizontální analýza pasiv	43
10.3	Vývoj druhového členění nákladů	47
10.4	Vertikální a horizontální analýza druhového členění nákladů	48
10.4.1	Vertikální analýza druhového členění nákladů	48
10.4.2	Horizontální analýza nákladů	49
11	Analýza poměrových ukazatelů	56
11.1	Rentabilita nákladů	56
11.2	Nákladovost	57
11.3	Variátor celkových nákladů.....	58
12	Rozpočet.....	60
13	Kalkulace.....	61
14	Zhodnocení řízení nákladů a návrh na zlepšení	62
15	Závěr.....	65
	Seznam použitých zdrojů	66
	Seznam tabulek	67
	Seznam Obrázků	68
	Seznam příloh.....	69

Úvod

Jedním z hlavních cílů podniků je dosažení zisku. Aby byl podnik schopen tohoto cíle dosáhnout, musí jeho výnosy převyšovat jeho náklady.

Pojem „náklad“ může být vnímán z několika hledisek, z tohoto důvodu se teoretická část této práce bude zabývat jednotlivými pojetími nákladů a jejich členěním.

Podnikem, který byl vybrán za účelem zpracování praktické části, je Jednota družstvo spotřebitelů v Kaplici. Tato společnost podniká zejména v maloobchodní činnosti a vlastní dvě výroby.

Praktická část bude zaměřena na analýzu nákladů podniku, bude zde zpracována vertikální a horizontální analýza rozvahy. Výstupem těchto analýz, budou informace o struktuře majetku a jeho financování. Následně bude provedena vertikální a horizontální analýza druhového členění nákladů v rámci výkazu zisku a ztráty.

Výstupem této práce bude závěrečné vyhodnocení efektivity řízení nákladů ve zvolené společnosti a návrh možného zlepšení.

1 Cíle a metodika práce

Hlavním cílem bakalářské práce je ověřit předpoklad, že ve zkoumané společnosti existují nedokonalosti v systému řízení nákladů, které by bylo možné odstranit či zlepšit, a navrhnout použitelná opatření.

K dosažení hlavního cíle bakalářské práce je zapotřebí splnit následující dílčí cíle:

- charakterizovat význam řízení nákladů v podniku,
- definovat členění nákladů s ohledem na zvolený subjekt,
- analyzovat řízení a plánování nákladů ve vybraném podniku,
- vyhodnotit aktuální situaci v oblasti řízení nákladů ve zvoleném subjektu a navrhnout možná zlepšení.

Při zpracování bakalářské práce budou použity následující metody:

- vyhledání relevantních teoretických poznatků,
- shromáždění informací o zvoleném podnikatelském subjektu,
- vertikální a horizontální analýza rozvahy,
- analýza nákladů ve zvoleném podnikatelském subjektu,
- shrnutí poznatků z oblasti řízení nákladů daného podniku.

2 Význam řízení nákladů

Základní zdroj informací a dat pro řídicí pracovníky představuje finanční účetnictví. Všechny informace a data jsou souhrnně zveřejňovány ve výkazu zisku a ztráty a též v rozvaze. Rozvaha obsahuje informace o majetku a kapitálu podniku, kdežto výkaz zisku a ztráty obsahuje informace o nákladech a výnosech podniku (Popesko & Papadaki, 2016, s. 28).

Finanční účetnictví není pro účely podpory manažerských rozhodnutí vždy vhodné, jelikož je významně regulované předpisy a účetními standardy. Náklady a výnosy se nechovají podle regulovaných předpisů, a proto se vedle finančního účetnictví vyvinulo účetnictví manažerské. Manažerské účetnictví není předmětem mimopodnikové regulace, je určené manažerům (Popesko & Papadaki, 2016, s. 28).

První variantou manažerského účetnictví bylo nákladové účetnictví, jehož původním úkolem bylo zjišťování nákladů pro potřeby výsledné kalkulace. Nákladové účetnictví je orientováno na minulost, oproti tomu manažerské účetnictví je orientováno na budoucnost. Další disciplínou je management nákladů, jenž je také orientován na budoucnost. Jeho ústřední myšlenkou je aktivní ovlivňování nákladů (Popesko & Papadaki, 2016, s. 29).

3 Charakteristika nákladů

Následující kapitola je věnována nákladům. Konkrétně je v této kapitole vysvětleno, co vlastně náklady jsou, a také jejich možné členění.

3.1 Náklady obecně

Náklady jsou vyjádřením peněžní hodnoty všech spotřebovaných vstupů při tvorbě výrobků či služeb. Existují dvě základní pojetí nákladů, finanční a manažerské (nazýváno též ekonomické) (Popesko & Papadaki, 2016, s. 32).

3.2 Pojetí nákladů

Finanční pojetí nákladů je v podstatě shodné s obecnou definicí nákladů. Obecně lze náklady podniku popsat jako peněžně vyjádřenou spotřebu výrobních faktorů vynaložených k tvorbě výnosů. Mezi základní výrobní faktory se řadí práce, půda a kapitál, ve smyslu budov, strojů a materiálu. Finanční pojetí nákladů se používá ve finančním účetnictví (Synek, Dvořáček, Dvořák, Kislingerová, & Tomanek, 2007, s. 78). Finanční pojetí chápe náklady jako pokles ekonomického prospěchu, který se projevuje poklesem aktiv či nárůstem dluhů, jenž vede k poklesu vlastního kapitálu. Náklady se zde vyjadřují v účetních cenách, což jsou ceny, za které byla spotřebovaná aktiva pořízena.

Manažerské pojetí nákladů se užívá v manažerském účetnictví. Manažerské pojetí nákladů se dále rozděluje na hodnotové a ekonomické pojetí nákladů.

Hodnotové pojetí poskytuje informace pro běžné řízení a kontrolu vykonávaných procesů, které se v podniku provádějí. Vstupy se v tomto pojetí oceňují cenou, která odpovídá současné reálné hodnotě. Náklady zahrnují náklady shodné s finančním účetnictvím, ale také náklady, jež jsou v manažerském účetnictví vykazovány v jiné výši než ve finančním účetnictví (Popesko & Papadaki, 2016, s. 33).

Ekonomické pojetí nákladů se nejvíce liší od finančního. Ekonomické pojetí souvisí s konceptem oportunitních nákladů. Oportunitní náklady odpovídají hodnotě nejefektivnějšího využití těchto nákladů nebo maximálního ušlého efektu při dané alternativě.

S ohledem na výše uvedená pojetí nákladů lze uvést, že existují takové náklady, které finanční pojetí chápe jako náklad avšak manažerské pojetí nikoliv. Naopak také

mohou existovat náklady, které manažerské pojetí chápe jako náklad a finanční pojetí nikoliv.

3.3 Členění nákladů

Podrobné rozčlenění nákladů do stejnorodých skupin je předpokladem efektivního řízení nákladů. Členění nákladů je základním předpokladem pro použití dalších nástrojů manažerského účetnictví. Je mnoho způsobů, jak toto členění provést (Popesko & Papadaki, 2016, s. 34). V následující části práce jsou uvedena vybraná členění nákladů, relevantní pro zpracování této kvalifikační práce.

3.3.1 Druhové členění

Druhové členění je nejčastěji používaným členěním nákladů. Náklady se člení podle druhu spotřebovaného externího vstupu, jenž vstupuje do podnikového transformačního procesu. Toto členění odpovídá finančnímu pojetí nákladů. Níže jsou uvedeny základní nákladové druhy, které se vyskytují takřka v každém podniku:

- spotřeba materiálu,
- osobní náklady (mzdy),
- odpisy majetku,
- spotřeba externích prací a služeb,
- finanční náklady (Popesko & Papadaki, 2016, s. 34).

Při manažerském rozhodování se toto členění využívá omezeným způsobem, jelikož v něm není obsažena informace o účelu spotřeby nákladů. Poměrný podíl jednotlivých nákladových druhů prozrazuje, jaký význam mají jednotlivé nákladové druhy, popřípadě jakou roli v podniku hrají (Popesko & Papadaki, 2016, s. 35). Výhodou je jednoznačnost a průkaznost vynaložených nákladových druhů. Druhové členění je užitečné pro kontrolu úplnosti účetních informací (Fibířová, Šoljaková, Wanger, & Petera, 2019, s. 68).

3.3.2 Účelové členění

Rozčlenit náklady ve vztahu k účelu jejich vynaložení je předpokladem efektivního nákladového řízení. Toto členění je využíváno zejména v manažerském rozhodování, jelikož manažerské rozhodování je orientované na účel, k němuž byly náklady vynaloženy, nikoliv na druh nákladu.

Existují dva hlavní úhly pohledu, jak rozdělit účelové členění. První úhel pohledu je vztah nákladů k činnosti, která vyvolá jejich vznik. Náklady je možné rozdělit na náklady technologické a na náklady na obsluhu a řízení. Technologické náklady se vztahují přímo k transformačnímu procesu. Do této kategorie spadají především spotřeba materiálu, mzdy dělníků, mzdy údržbářů, pronájem a osvětlení haly, kde výroba probíhá. Náklady na obsluhu a řízení slouží k zajištění doprovodných procesů. Patří sem mzdy personálního, ekonomického, IT oddělení, ale také například jídelna (Popesko & Papadaki, 2016, s. 37).

Druhým úhlem pohledu je vztah k jednici prováděného výkonu. Náklady v tomto ohledu lze rozdělit na jednicové a režijní. Jednicové náklady spadají pod technologické náklady, definované v rámci předchozího členění, a souvisí přímo s jednotkou prováděného výkonu, což je například jeden výrobek. Do jednicových nákladů je možné zařadit například náklady na jednicový materiál nebo mzdové náklady výrobních dělníků. Režijní náklady obsahují náklady na obsluhu a řízení a technologické náklady, které nesouvisí s jednotkou výkonu. Do této kategorie lze zařadit mzdy personálního, účetního, IT a ekonomického oddělení, dále pronájem a osvětlení výrobní haly a odpisy strojů (Popesko & Papadaki, 2016, s. 37).

Poslední variantou účelového členění, je členění nákladů podle místa vzniku. Cílem je rozčlenit náklady do jednotlivých podnikových útvarů, jako jsou nákup, výroba, kvalita, prodej a konstrukce (Popesko & Papadaki, 2016, s. 37).

3.3.3 Kalkulační členění

Kalkulační členění je využíváno hlavně v kalkulačním účetnictví. Toto členění je velice podobné účelovému členění na jednicové a režijní náklady. Náklady jsou rozděleny na přímé a nepřímé náklady. Přímé náklady přímo souvisejí s konkrétním druhem výkonu. Nepřímé náklady zabezpečují průběh podnikatelského procesu v širších souvislostech a nevážou se ke konkrétnímu druhu výkonu. Rozdíl mezi účelovým a kalkulačním členěním je v tom, že účelové členění se vztahuje k jednici výkonu, kdežto kalkulační k druhu výkonu, neboli k více jednicím. Přímé náklady je tedy možné popsat jako náklady, jež lze specificky a exkluzivně vztáhnout k nákladovému objektu, tedy k výrobku. Nepřímé náklady naopak nemohou být specificky a exkluzivně vztahovány k určité aktivitě, ze dvou hlavních důvodů:

- exkluzivní vazba mezi nákladem a objektem neexistuje nebo

- exkluzivní vazba není v rámci účetní evidence nákladů identifikována, nebo není relevantní (Popesko & Papadaki, 2016, s. 38).

3.3.4 Členění dle vztahu k objemu prováděných výkonů

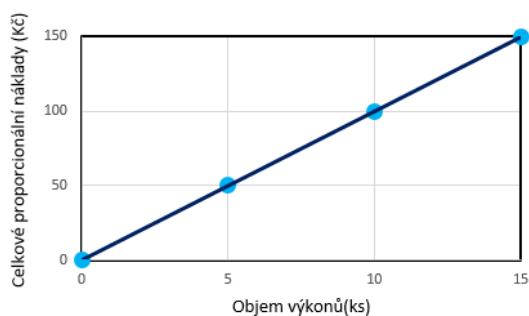
Toto členění je jeden z nejvýznamnějších nástrojů řízení nákladů a také manažerského účetnictví. Náklady se zde dělí podle toho, jak budou reagovat na změnu objemu výkonů, tedy jak se budou chovat náklady při různých úrovních objemu výkonů. Náklady jsou rozděleny na:

- variabilní náklady,
- fixní náklady,
- smíšené náklady (Popesko & Papadaki, 2016, s. 39).

Variabilní náklady

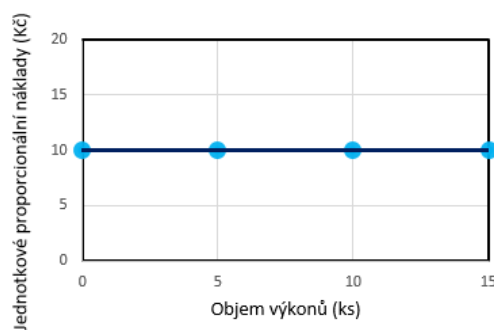
Variabilní náklady jsou náklady, které se mění při změně objemu výkonů. Hlavní složkou těchto nákladů jsou proporcionální náklady, jejichž výše se mění úměrně k výši objemů. To znamená, že celkové náklady se mění úměrně k výši objemu, ale náklady na jednotku se s výší objemů nemění. V případě proporcionálních nákladů má tedy výše celkových proporcionálních nákladů lineární charakter, jak je patrné z grafu na Obr. 1. Oproti tomu jednotkové proporcionální náklady mají konstantní charakter, viz Obr. 2. Typickým příkladem proporcionálních nákladů je například spotřeba přímého materiálu nebo úkolová mzda dělníků.

Obr. 1 - Graf vývoje celkových proporcionálních nákladů



Zdroj: Popesko & Papadaki (2016), zpracováno autorem

Obr. 2 - Graf vývoje jednotkových proporcionálních nákladů



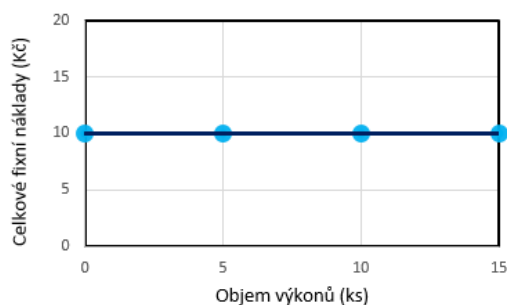
Zdroj: Popesko & Papadaki (2016), zpracováno autorem

Kromě proporcionálních nákladů se mezi variabilní náklady řadí náklady nadproporciální a podproporcionální. U nadproporcionálních nákladů rostou náklady rychleji než objem výroby. Jako příklad zde lze uvést mzdy dělníků, u kterých se s růstem výroby mohou zavádět noční či víkendové směny, které zvyšují náklady. U podproporcionálních nákladů rostou náklady pomaleji než objem produkce, příkladem mohou být například množstevní slevy (tj., za více materiálu se zaplatí méně).

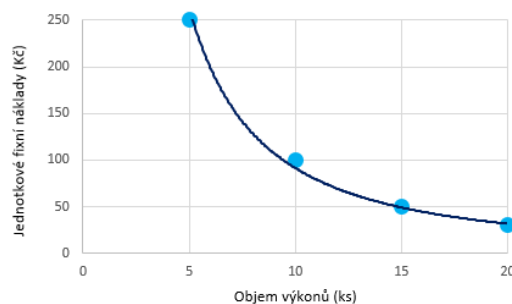
Fixní náklady

Fixní náklady zůstávají neměnné při různých úrovních objemu výroby. Klasickým příkladem jsou odpisy budov a strojů či mzdy manažerů. V případě fixních nákladů má tedy výše celkových fixních nákladů konstantní charakter (viz Obr. 3), oproti tomu jednotkové fixní náklady mají exponenciální charakter (viz Obr. 4). Z toho plyne, že jednotkové fixní náklady se s růstem objemu výkonu snižují.

Obr. 3 - Graf vývoje celkových fixních nákladů



Obr. 4 - Graf vývoje jednotkových fixních nákladů



Zdroj: Popesko & Papadaki (2016), zpracováno autorem

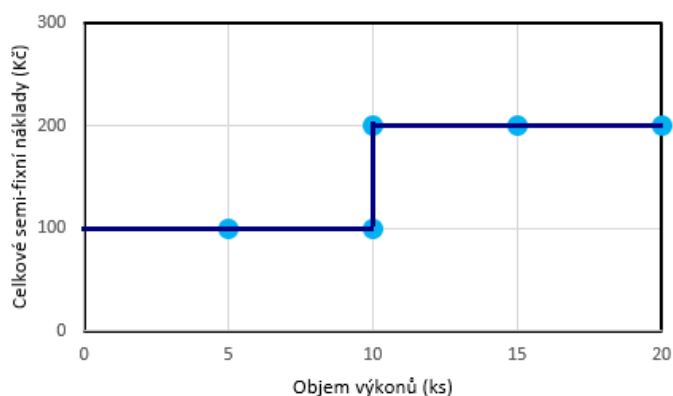
Zdroj: Popesko & Papadaki (2016), zpracováno autorem

Smíšené náklady

Je těžké rozčlenit všechny náklady na čistě variabilní a čistě fixní. Z tohoto důvodu vznikla další kategorie, smíšené náklady. Smíšené náklady lze dále dělit na semi-variabilní náklady a semi-fixní náklady. Do kategorie semi-variabilních nákladů patří náklady, které mají jak variabilní, tak fixní složku. Jako příklad je možné uvést spotřebu elektrické energie. Spotřeba energie zajišťující osvětlení a každodenní chod podniku má fixní charakter, kdežto spotřeba energie výrobní linky má variabilní charakter, jelikož souvisí s objemem výroby.

Další kategorií jsou semi-fixní náklady neboli skokové. U těchto nákladů je typické, že do určitého objemu se chovají jako fixní, po dosažení určitého objemu skokově vzrostou a v dalších fázích se opět chovají jako fixní, jak je patrné z grafu na Obr. 5. Příkladem, skokových nákladů mohou být, náklady na skladovací prostory, které si společnost musí dodatečně pronajmout, protože už nemá kam uskladňovat výrobky.

Obr. 5 - Graf vývoje celkových semi-fixních nákladů



Zdroj: Popesko & Papadaki (2016), zpracováno autorem

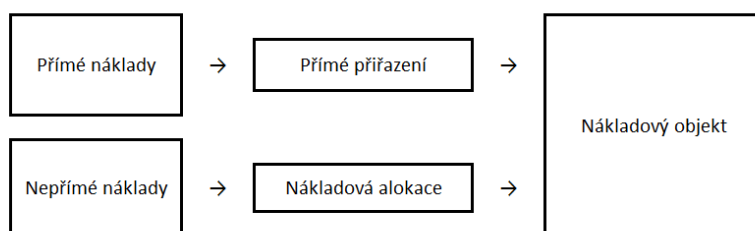
3.3.5 Náklady produktu a náklady období

Toto členění nákladů se zabývá časovou odlišností nákladů. Náklady člení na náklady období a náklady produktu. Náklady produktu zvyšují budoucí ekonomický prospěch daného aktiva. Tyto náklady se evidují v rozvaze jako část aktiv až do okamžiku vyčerpání jeho užitečnosti. Náklady období se projevují jako vyčerpání užitku ekonomického zdroje a již v hodnoceném období se projeví úbytkem aktiv nebo také přírůstkem podnikového dluhu (Popesko & Papadaki, 2016, s. 42).

4 Alokace nákladů

Jak již bylo řečeno, správné rozčlenění nákladů je klíčovým předpokladem pro efektivní řízení nákladů. Jednotlivá členění již byla uvedena v předchozí kapitole a nyní je na řadě alokace nákladů, neboli přiřazení nákladů příslušným objektům. Hlavním cílem přiřazení je zpřesnění informací o nákladech, které se týkají určitého objektu se zřetelem na rozhodovací úlohu, jež je třeba řešit (Král & kol., 2018, s. 143). Obecně řečeno je nákladová alokace součástí procesu přiřazování nákladů. Proces přiřazení nákladů lze rozdělit na dvě části, nákladová alokace a přímé přiřazení. Přímé náklady, lze například přiřadit velmi snadno, neboť mají přímou exkluzivní vazbu s objektem, dochází zde tedy k přímému přiřazení. Pokud se přiřadí náklady, u kterých neexistuje přímý exkluzivní vztah mezi nákladem a výkonem, jedná se nákladovou alokaci (Popesko & Papadaki, 2016, s. 60).

Obr. 6 - Proces alokace



Zdroj: Popesko & Papadaki (2016), zpracováno autorem

Následující část práce se zabývá principy alokace nákladů. Rozlišují se tři principy alokace. Jsou jimi princip příčinné souvislosti vzniku nákladů, princip únosnosti nákladů a princip průměrování. Tyto tři principy ovšem nejsou rovnocenné, nejúčinnější a nejdůležitější je princip příčinné souvislosti (Král & kol., 2018, s. 145). Princip příčinné souvislosti vychází z toho, že každý výkon by měl být zatížen pouze těmi náklady, které sám vyvolal. Pouze v případě, kdy první princip selhal, přichází na řadu princip průměrování a princip únosnosti.

Princip únosnosti se využívá hlavně u kalkulací určených pro tvorbu cen. Lze též využít v postupech k lepšímu využívání kapacit. Výstupem tohoto principu je poznání výše nákladů, kterou je výkon schopen unést.

Poslední je princip průměrování. Výstupem tohoto principu jsou náklady, které v průměru připadají na určitý výrobek. Pokud se ovšem tento princip použije při alokaci nákladů heterogenním výkonům, mohl by být zavádějící. Při heterogenní výrobě neboli výrobě různých druhů výrobků nastává situace, kdy se na výrobu různých druhů výrobku vynakládají odlišně vysoké náklady (Popesko & Papadaki, 2016, s. 63).

5 Kritéria řízení nákladů

V manažerském účetnictví se objevuje několik kritérií racionality vynaložených nákladů, která jsou odvozena ze vztahu mezi vynaloženým nákladem a ekonomickým prospěchem. Hlavní kritéria jsou hospodárnost, účinnost a efektivnost.

Hospodárnost

Hospodárnost se prosazuje dvěma cestami, úsporností a výtěžností. Úspornost se projevuje jako snížení nákladů na daný objem výkonu. Výtěžnost neboli maximalizace účinků, se projevuje výhradně relativním snížením nákladů vynaložených na jednotku výkonu. Měření hospodárnosti je v podstatě založeno na srovnání skutečných a předem stanovených nákladů (Král & kol., 2018, s. 57).

Ekonomická účinnost

Dalším důležitým kritériem je ekonomická účinnost vynaložených nákladů, což je porovnání vynaložených nákladů a dosažených výnosů. Účinnost vypovídá o míře zhodnocení nákladů. Lze ji též vypočítat pomocí zisku z prodeje výkonů (Fibířová, Šoljaková, & Wagner, Nákladové a manažerské účetnictví, 2007, s. 87; Král & kol., 2018, s. 61).

Ekonomická efektivnost

Ekonomická efektivnost je hlavním kritériem racionality vynaložených nákladů. Výše efektivnosti vychází ze souměření vynaložených nákladů a ekonomického prospěchu. Vychází tedy z kvantifikace zisku hodnoceného období. Úroveň zisku je navíc zatížena k celkové úrovni ekonomických zdrojů, nebo k vymezené části vlastního kapitálu, jež se podílí na tvorbě i čerpání zisku. Efektivnost v základě vypovídá o schopnosti zhodnotit zdroje vložené do podnikání (Král & kol., 2018, s. 63).

Další kritéria řízení nákladů

Vedle hlavních tří kritérií jsou i další možná kritéria. Jsou jimi časová oddělenost nákladů a výnosů od příjmů a výdajů, peněžní toky neboli Cash Flow, dále také solventnost, likvidita a struktura vlastního a cizího kapitálu, které jsou zaměřeny na řízení finanční pozice podniku. Časová oddělenost nákladů a výnosů od peněžních toků vypovídá o časovém rozdílu, kupříkladu mezi vznikem nákladu a úhradou závazku, který vznik nákladu založil. Cash Flow lze vyjádřit jako porovnání příjmů a výdajů v oblasti vnitřního

financování podniku. Solventnost znamená dlouhodobou schopnost podniku hradit své závazky. Solventnost lze vyjádřit jako poměr mezi oběžným majetkem a běžnými závazky. Likvidita vyjadřuje schopnost podniku dostát svým okamžitým závazkům. Likviditu lze vyjádřit jako poměr mezi rychle směnitelnými prostředky a oběžným majetkem (Král & kol., 2018, s. 64).

6 Nástroje řízení nákladů

Základním nástrojem řízení nákladů jsou kalkulace. Kalkulace je nejpoužívanější nástroj hodnotového řízení. S kalkulací souvisí i další nástroj řízení nákladů, a to rozpočet. Následující podkapitoly se budou podrobněji zabývat těmito dvěma základními nástroji řízení nákladů (Král & kol., 2018, s. 135).

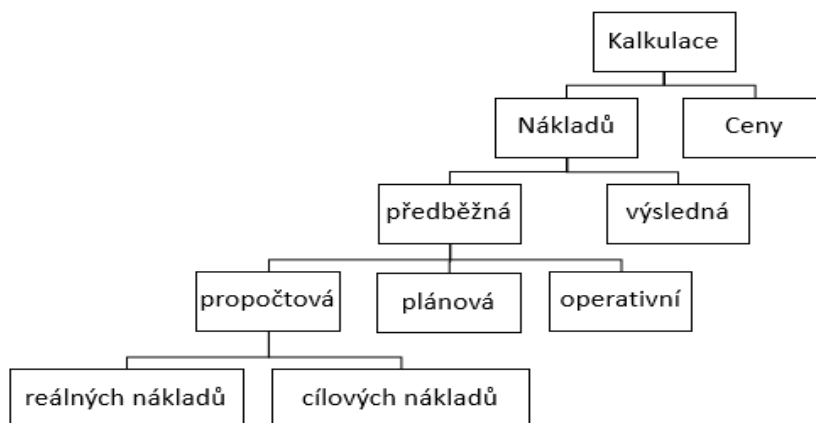
6.1 Kalkulace

V obecném slova smyslu je kalkulace zjištění nebo stanovení hodnotové veličiny (například marže nebo nákladů) na naturálně vyjádřenou jednotku výkonu (například výrobek nebo činnost). Důvod, proč je kalkulace nejdůležitější nástroj, je, že zobrazuje naturálně vyjádřený výkon a jeho hodnotové parametry. Zobrazuje tedy vztah věcné a hodnotové stránky podnikání. Kalkulace je součástí informačního systému podniku (Král & kol., 2018, s. 136).

6.1.1 Kalkulační systém

Rozmanitost použití kalkulací vede k vytvoření kalkulačního systému. Z toho vyplývá, že kalkulační systém je soubor kalkulací a vazeb mezi nimi. Kalkulační systém obsahuje různé druhy kalkulací. Počet druhů kalkulací závisí na druhu a velikosti podniku, nárocích na vypovídací schopnosti a na potřebě využití kalkule v různých časových horizontech. Na Obr. 7 je uvedeno členění kalkulačního systému (Čechová, 2011, s. 98; Hradecký, Lanča, & Šiška, 2008, s. 182).

Obr. 7 - Schéma kalkulace



Zdroj: Král (2018), zpracováno autorem

6.1.2 Předmět kalkulace

Předmětem kalkulace mohou být v podstatě všechny druhy dílčích i finálních výkonů. V praxi se kalkulace využívá tam, kde není jiná cesta stanovení ceny výkonů a také u klíčových a důležitých druhů výkonů. Předmět kalkulace je vymezen kalkulační jednicí a také kalkulovaným množstvím. Kalkulační jednice je konkrétní výkon, jenž je vymezen měrnou jednotkou. Kalkulační jednicí je například jeden vyrobený kus nebo hodina provozu. Kalkulované množství je určitý počet kalkulačních jednic, pro které se stanovují nebo zjišťují celkové náklady. Kalkulovaným množstvím může být například počet vyrobených kusů nebo počet vykonaných hodin. Vymezení kalkulovaného množství je důležité hlavně z hlediska určení průměrného podílu fixních nákladů připadajících na kalkulační jednici.

6.1.3 Kalkulační vzorec

Podstatným rysem kalkulačního systému je skutečnost, že způsob řazení nákladových položek, strukturu mezisoučtů a také vztah ke kalkulaci ceny vykazují variantně s ohledem na uživatele a rozhodovací úlohu. Kalkulační vzorec je nejčastěji spojován s typovým kalkulačním vzorcem, který obsahuje strukturu nákladů tak, jak byla v rámci centrálního plánování vyžadována před rokem 1988. Postupně se tento vzorec stal základem pro ostatní kalkulační vzorce (Král & kol., 2018, s. 151; Popesko & Papadaki, 2016, s. 59).

Obr. 8 - Postup typové kalkulace

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímý materiál
4. Výrobní (provozní) režie
<hr/>
Vlastní náklady výroby (provozu):
5. Správní režie
<hr/>
Vlastní náklady výkonu:
6. Odbytové náklady
<hr/>
Úplné vlastní náklady výkonu:
7. Zisk (ztráta)
<hr/>
Cena výkonu (základní)

Zdroj: Popesko & Papadaki (2016), zpracováno autorem

Důležitým prvkem této kalkulace je klasifikace nepřímých nákladů do tří skupin neboli vrstev. V první vrstvě se k přímým nákladům přičte výrobní režie, která sdružuje režijní náklady spojené se samotnou výrobou. V druhé vrstvě se přičítá správní režie, která představuje náklady na obsluhu a řízení organizace. Ve třetí vrstvě jsou přičteny odbytové náklady (Popesko & Papadaki, 2016, s. 71).

V současné době se jeho forma do jisté míry využívá pro úvahy, kdy je nutné rozhodnout, které položky zahrnout do ocenění změny stavu vnitropodnikových zásob ve finančním a daňovém účetnictví. V manažerském účetnictví není tento vzorec příliš využitelný z několika důvodů:

- syntetizuje náklady, které mají různý vztah ke kalkulovaným výkonům, tudíž by se měly přiřazovat podle různých principů alokace,
- syntetizuje náklady bez ohledu na jejich relevanci při řešení rozhodovacích úloh,
- je stálým zobrazením vztahu nákladů ke kalkulační jednotce, to znamená, že neposkytuje informace o změnách nákladů, které byly vyvolány změnou objemu nebo sortimentu (Král a kol., 2018, s. 152).

Z předchozích důvodů omezení typového vzorce se v současné době uplatňují vzorce, charakteristické odlišně vyjádřeným vztahem nákladů výkonu k ceně a též variantně strukturovanými náklady výkonů (Král a kol., 2018, s. 152).

Vzorce orientované na potřeby řízení z pozice managementu

Některé podniky vyjadřují formou kalkulačního vzorce zásadní rozdíl mezi kalkulací nákladů a kalkulací ceny. Rozdíl mezi těmito kalkulacemi spočívá v odlišném přístupu k tvorbě obou kalkulací. Kalkulace ceny vychází z úrovně zisku či marže, jež výkony podniku musí generovat, aby byla dosažena požadovaná výnosnost kapitálu. Ta se následně analyzuje ve vztahu k ceně. Kalkulace nákladů zobrazuje reálnou úroveň dosažitelné hospodárnosti a ziskovosti výkonů. Vztah reálné kalkulační nákladů, průměrného zisku a dosažené ceny je spíše rozdílový a takto ho uvádí retrogradní kalkulační vzorec (viz Obr. 9). Retrogradní kalkulační vzorec je tedy vyjádřením rozdílu mezi cenou a náklady.

Obr. 9 – Postup retrogradní kalkulační

Základní cena výkonu
- Dočasné cenové zvýhodnění
- Slevy zákazníkům
- sezónní
- množstevní
Cena po úpravách
- Náklady
Zisk

Zdroj: Popesko & Papadaki (2016), zpracováno autorem

Vzorce oddělující fixní a variabilní náklady

Tyto vzorce si podrobněji všímají struktury vykazovaných nákladů. Pro řešení rozhodovacích úloh je účelné vykázat odděleně náklady ovlivněné změnami v objemu a náklady fixní. Na následujícím Obr. 10 je uvedena základní kalkulace variabilních nákladů (Král a kol., 2018, s. 155).

Obr. 10 – Postup kalkulace oddělující fixní a variabilní náklady

Ceny po úpravách
- Variabilní náklady výrobku
- přímé jednicové náklady
- variabilní režie
<hr/>
Marže (krycí příspěvek)
<hr/>
- Fixní náklady v průměru připadající na výrobek
<hr/>
Zisk

Zdroj: Popesko & Papadaki (2016), zpracováno autorem

Vzorce dynamické kalkulace

Dynamická kalkulace rozvíjí myšlenku odděleného kalkulování fixních a variabilních nákladů. Tato kalkulace vychází z tradičního kalkulačního členění na přímé a nepřímé náklady a z členění nákladů podle fází reprodukčního procesu. Tento vzorec si zachovává informační základ typového vzorce, který je navíc rozšířen o skutečnost, jak budou náklady v jednotlivých fázích ovlivněny změnami v objemu (Král a kol., 2018, s. 155).

Obr. 11 - Postup dynamické kalkulace

Přímé jednicové náklady	
Ostatní přímé náklady	- variabilní
-	- fixní
<hr/>	
Přímé náklady celkem	
Výrobní režie	- variabilní
	- fixní
<hr/>	
Náklady výroby	
Prodejní režie	- variabilní
	- fixní
<hr/>	
Náklady výkonu	
Správní režie	
<hr/>	
Plné náklady výkonu	

Zdroj: Popesko & Papadaki (2016), zpracováno autorem

6.2 Metody kalkulace

Cílem kalkulace je, co nejpřesněji stanovit náklady na kalkulační jednici. Kalkulační metody se liší v tom, jaký způsob alokace nákladů využívají. V praxi by měla volba kalkulační metody vycházet z charakteru podniku a způsobu praktického využití kalkulace. Metody lze rozdělit na dvě základní skupiny:

- kalkulace dělením,
 - prostá,
 - stupňovitá,
 - s poměrovými čísly,
- kalkulace přiřázkou,
 - součtová,
 - diferencovaná (Čechová, 2011, s. 88; Lang, 2005, s. 86).

6.2.1 Prostá Kalkulace dělením

Kalkulace dělením je nejjednodušší metodou nákladové kalkulace. Prostá kalkulace dělením se někdy také nazývá jednostupňová kalkulace dělením. Tato kalkulace

kvantifikuje náklady na jednotku prostým podílem celkových nákladů organizace a počtu jednotek výkonu. Využití této kalkulace je časté v podnicích se stejnorodou hromadnou výrobou, v podnicích poskytujících služby nebo také v malých podnicích. Z toho vyplývá, že tato kalkulace je použitelná v případech, kdy podnik vyrábí jeden produkt či službu. Úskalím této metody může být například odlišný způsob distribuce jinak stejných produktů (Popesko & Papadaki, 2016, s. 82).

6.2.2 Stupňovitá kalkulace dělením

Stupňovitá kalkulace dělením neboli víceúrovňová kalkulace dělením se využívá v případech, kdy dochází ke změně stavu zásob. V případě, že podnik skladuje zásoby, může se jejich hladina měnit. Změny stavu zásob se dají vypočítat na bázi jednicových nákladů, jelikož nepřímé náklady mají ve většině případů fixní charakter. To je také důvodem nutnosti evidence nákladů dle nákladových středisek. Díky tomu se určí hodnoty nepřímých nákladů, a to umožňuje určit odpovídající změnu stavu zásob. Kalkulace je jako v předchozím případě použitelná v případech, kdy podnik vyrábí pouze jeden produkt či službu.

6.2.3 Kalkulace dělením s poměrovými čísly

Kalkulace s poměrovými čísly je rozšířením kalkulace dělením. Tato metoda se může použít v případě, kdy nejsou zcela homogenní výkony, ale liší se jen v určité měřitelné veličině (například hmotnost či velikost). Kalkulaci s poměrovými čísly lze použít, vyrábí-li se výrobky jednoho druhu. Tato metoda tedy alokuje náklady na základě přepočtu podle předem stanovených poměrových čísel, které charakterizují měřitelné rozdíly mezi produkty. Nejčastější využití této metody je v hromadné výrobě technologicky podobných výrobků. Postup kalkulace započne tím, že se zvolí představitel výrobků. U tohoto představitele je ekvivalent nákladů roven jedné. U ostatních výrobků se určí poměrové číslo vzhledem k představiteli a poměru jejich vlastností. Přesnost této kalkulace je závislá na přesnosti ekvivalentního čísla. Využití této metody samostatně je ojedinělé, častěji se objevuje jako součást složitějších kalkulací (Lang, 2005, s. 86; Popesko & Papadaki, 2016, s. 83).

6.2.4 Přirážková kalkulace

Přirážková kalkulace je nejpoužívanější metodou. Největší výhodou je její možné využití u heterogenních produktů, tedy u výroby více druhů výrobků. Tato metoda kalkuluje výši nepřímých nákladů na základě naturálně či hodnotově vyjádřené rozvrhové základny.

Z toho vyplývá, že je nutné nejdříve stanovit rozvrhovou základnu. Za rozvrhovou základnu se obvykle volí veličina, která je ve vztahu k jednotlivým výkonům jednoduše zjištělná (například objem přímých mezd, objem přímého materiálu nebo počet strojohodin) (Král a kol., 2018, s. 140; Popesko & Papadaki, 2016, 114).

6.2.5 Sumační přírážková kalkulace

V tomto případě probíhá alokace všech režijních nákladů firmy v rámci jedné podnikové režie. Při této kalkulaci se přírážka nebo sazba nepřímých nákladů zjišťuje ze vztahu mezi nepřímými náklady a jednou univerzální rozvrhovou základnou. Vychází se z předpokladu, že všechny nepřímé náklady se vyvíjejí úměrně k rozvrhové základně. Ve složitějších podmínkách je tento předpoklad nereálný (Král a kol., 2018, s. 140).

6.2.6 Diferencovaná přírážková kalkulace

V této metodě jsou používány různé rozvrhové základny pro různé druhy nepřímých nákladů. Při výběru rozvrhových základen se vychází z analýzy příčinného vztahu mezi oběma veličinami (Král a kol., 2018, s. 141).

Jak již bylo zmíněno, přírážková kalkulace kalkuluje na základě rozvrhové základny, kterou je možné vyjádřit buď naturálně, nebo hodnotově. V případě hodnotového (peněžního) vyjádření se vypočítá přírážka nepřímých nákladů v procentech ve vztahu k základně. V případě naturálního vyjádření se vypočte sazba nepřímých nákladů v peněžním vyjádření na naturální jednotku základny. Výhodou hodnotového vyjádření je snadné a přesné zjišťování, avšak podléhá působení cenových vlivů (např. změna ceny materiálu). Naturální vyjádření má tu výhodu, že nepodléhá působení cenových vlivů, avšak jejich zjišťování je často složité (Král a kol., 2018, s. 141).

$$\text{Procento přírážky režijních nákladů} = \frac{NRN}{RZ_p} \quad (1)$$

kde: NRN ...nepřímé režijní náklady

RZ_p ...rozvrhová základna v peněžním vyjádření

$$\text{Jednotkový příspěvek na úhradu} = \frac{NRN}{RZ_n} \quad (2)$$

kde: NRN ...nepřímé režijní náklady

RZ_n ...rozvrhová základna v naturálním vyjádření

6.3 Využití kalkulace v řízení podniku

Kalkulace slouží jako užitečný zdroj informací na všech úrovních řízení. Jelikož výše zmíněné kalkulace rozvrhovaly náklady společně, může docházet ke zkreslení informací, neboť se zde nebere ohled na hospodárnost a využití kapacity zařízení. Kvůli zejména fixním nákladům zde může docházet k rozdílům mezi skutečnou a kalkulovanou reží. Při rostoucím objemu produkce klesají jednotkové fixní náklady, což nemá přímo s jednotkou produkce nic společného. Fixní náklady nejsou přímo spojeny s jednotkou produkce. Fixní náklady se berou jako celek, který se paušálně odečítá od příspěvku na úhradu. Příspěvek na úhradu se vypočte jako rozdíl čistých tržeb na kus a variabilních nákladů na kus (Čechová, 2011, s. 100; Lang, 2005, s. 123).

$$\text{Jednotkový příspěvek na úhradu} = p - vn \quad (3)$$

kde: p ...cena z kus

vn ...jednotkové variabilní náklady

Bod zvratu

Určení bodu zvratu má pro podnik velký význam. Udává informaci, při jakém objemu produkce (obratu) jsou pokryty veškeré náklady. Od tohoto objemu produkce začíná zisková zóna. Bude-li se vycházet z příspěvku na úhradu, existuje pevný vztah mezi cenou za kus a variabilními náklady. Veškeré variabilní náklady jsou pokryty při ceně, která je stanovena za kus, zbývající část slouží k pokrytí fixních nákladů. Bod zvratu lze vyjádřit v naturálním a peněžním vyjádření (Lang, 2005, s. 125).

$$\text{Naturálně vyjádřený bod zvratu} = \frac{FN}{pú} \quad (4)$$

kde: FN ...fixní náklady

$pú$...příspěvek na úhradu

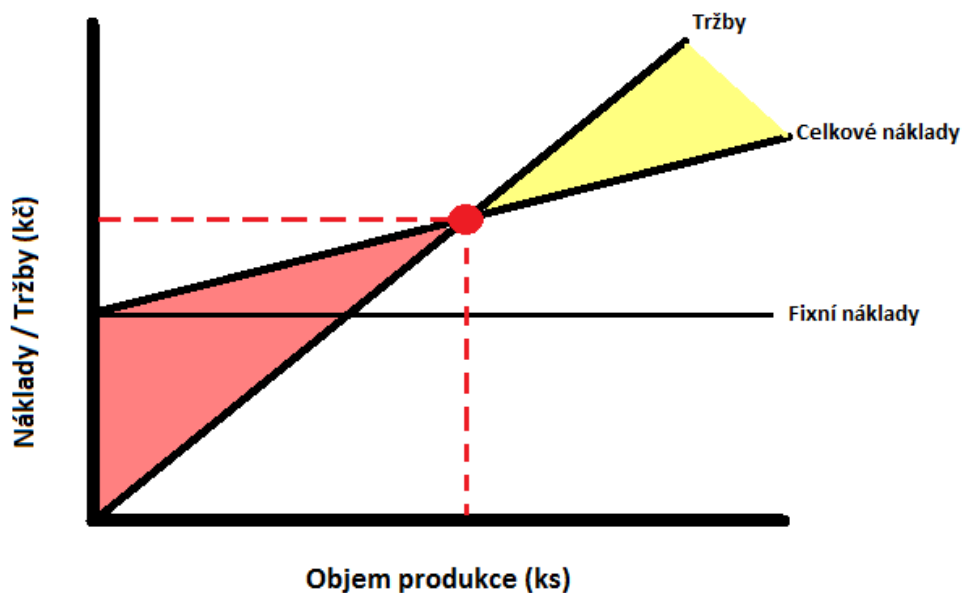
$$\text{Peněžně vyjádřený bod zvratu} = \frac{FN}{1 - \frac{vn}{p}} \quad (5)$$

kde: FN ...fixní náklady

vn ...jednotkové variabilní náklady

p ...cena za kus

Obr. 12 - Graf určení bodu zvratu



Zdroj: Popesko & Papadaki (2016), zpracováno autorem

Na grafu na Obr. 12 je možné vidět tři zóny. Zóna pod bodem zvratu, jež je zvýrazněna červeně, zobrazuje oblast ztráty. Druhou zónou je samotný bod zvratu, ten ukazuje konkrétní bod, ve kterém jsou pokryty všechny náklady. Třetí zóna se nachází nad bodem zvratu, je zvýrazněna žlutě, zobrazuje oblast zisku, tedy množství, od kterého se již generuje zisk.

7 Rozpočetnictví

Rozpočetnictví představuje jeden ze základních manažerských a ekonomických nástrojů pro řízení podniku. Lze zjednodušeně říci, že rozpočty jsou plány převedené na peněžní jednotky (Popesko & Papadaki, 2016, s. 223). Základním úkolem rozpočtu je v penězích vyjádřit vývoj hodnotových veličin a to:

- pro stanovené období (záleží na úrovni řízení),
- pro stanovený objem a strukturu činností,
- pro podnik jako celek či pro jednotlivá střediska (záleží na úrovni řízení),
- při předpokládaném vývoji základních parametrů podnikatelského procesu (Šoljaková & Fibírová, 2010, s. 98).

Rozpočetnictví je orientováno především na budoucnost. Z toho vyplývá, že pokud má být budoucí rozpočet dostatečně přesný a plnit svou funkci, musí být sestaven v souladu s co nejpřesnějšími odhady a předpoklady všech faktorů, majícími na podnik vliv (Popesko & Papadaki, 2016, s. 219). Rozpočet stanovuje cíle celého podniku, ale také jednotlivých středisek, z tohoto důvodu plní několik základních funkcí:

- plánovací,
- koordinační,
- motivační,
- kontrolní a
- měření výkonnosti.

Rozpočet plní funkci plánovací, jelikož stanovuje cíle ve vývoji hodnotových veličin v daném období v návaznosti na strategické cíle. Krátkodobé rozpočty zajišťují naplnění dlouhodobých rozpočtů, umožňují posoudit, jak společnost postupuje v plnění dlouhodobých rozpočtů a zda by se mělo něco změnit. Další funkcí je funkce koordinační. Optimální řešení pro podnik jako celek lze nalézt pouze s pomocí koordinace jednotlivých středisek. Přesnost sestavovaného rozpočtu závisí, mimo jiné, na způsobu komunikace a rozhodování řídicích pracovníků. Rozpočet má rovněž funkci motivační, jelikož motivuje činnost řídicích pracovníků v souladu s cíli podniku. Funkce kontrolní umožňuje srovnání skutečného vývoje jednotlivých hodnotových veličin a jejich výši

stanovenou rozpočtem. Poslední funkcí je měření výkonnosti. Tato funkce umožňuje měřit výsledek jednotlivých středisek či řídicích pracovníků.

7.1 Fáze rozpočtového procesu

Tvorba rozpočtů je charakteristická časovou náročností. Tento proces má čtyři základní fáze. První fází je příprava rozpočtu, kde se provádí sběr dat a informací potřebných pro tvorbu rozpočtu. Druhou fází je sestavení rozpočtu. Během této fáze se vytváří jednotlivé základní a souhrnné podnikové rozpočty. Třetí fází je kontrola plnění rozpočtu a identifikace odchylek. Tato fáze probíhá během, ale i po skončení období, kterého se rozpočet týká. Průběžně se srovnávají skutečné a rozpočtované hodnoty a dochází zde k identifikaci odchylek. Poslední fází je odstranění odchylek, neboli odstranění negativních dopadů odchylek, v důsledku čehož se přijímají opatření sloužící k eliminaci jejich budoucího výskytu (Popesko & Papadaki, 2016, s. 220).

Rozpočty mají i své nevýhody. Rozpočet je hierarchický a centralistický, což může bránit změnám, jako je například přenášení větší odpovědnosti na nižší organizační stupně nebo zvýšení týmové práce ve firmě. Mohou také vyvolávat větší nevraživost mezi jednotlivými podnikovými útvary (Doyle, 2003, s. 26).

8 Prvky finanční analýzy

V oblasti řízení nákladů je možné využít prvky finanční analýzy. Důležitými prvky, které je možné využít při řízení nákladů je vertikální a horizontální analýza. K dobré vypovídací schopnosti analýz, je zapotřebí mít k dispozici minimálně tři po sobě jdoucí období údajů (Procházková & Jelínková, 2018, 138).

8.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza porovnává změny položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Tuto analýzu lze provést dvěma způsoby. Jako rozdílovou nebo jako podílovou analýzu. U rozdílové analýzy se sleduje absolutní růst jednotlivých položek, a to rozdíl mezi položkou v čase t a položkou v čase $t-1$. Rozdílová analýza se doporučuje hlavně u menších podniků, neboť při použití vyšších částek ztrácí přehlednost. Podílová analýza sleduje relativní růst jednotlivých položek, u kterých se poměruje položka v čase t k položce v čase $t-1$, a to v procentuálním vyjádření k výchozímu roku (Scholleová, 2012, s. 166).

$$\text{Relativní růst položky} = \frac{a-b}{b} \cdot 100 \quad (6)$$

kde: a ...ukazatel t

b ...ukazatel $t-1$

8.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza se od horizontální liší hlavně tím, že se zabývá jen jedním časovým obdobím. Vertikální analýza vyjadřuje procentuální podíl jednotlivých položek účetního výkazu ke zvolené základně, která je 100 %. Při rozboru výkazu zisku a ztráty se jako základna stanoví výše celkových nákladů či výnosů (Procházková & Jelínková, 2018, s. 139).

9 Představení společnosti Jednota družstvo spotřebitelů v Kaplici

Společnost Jednota družstvo spotřebitelů v Kaplici má dlouhou tradici. Společnost vznikla v roce 1956. Během let došlo k drobným úpravám názvu a sídla společnosti. Drobné úpravy sídla byly způsobeny sporem o to, pod kterou obec sídlo společnosti spadá. Základní údaje o firmě jsou uvedeny v následující Tab. 1.

Tab. 1 - Základní informace o podniku

Název společnosti	Jednota družstvo spotřebitelů v Kaplici
Právní forma	Družstvo
Datum vzniku	8. 10. 1956
Sídlo společnosti	Kaplice-nádraží 86, 382 42 Střítež
IČO	00031861
DIČ	CZ00031861

Zdroj: interní podklady podniku (2020), zpracováno autorem

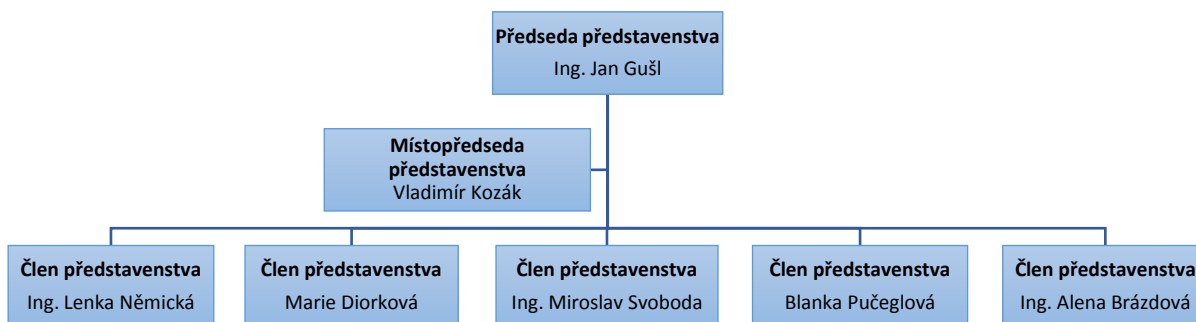
9.1 Předmět podnikání společnosti

Jednota družstvo spotřebitelů v Kaplici, je firma zabývající se především maloobchodem a velkoobchodem potravinářského zboží a zboží denní potřeby. Firma vznikla a byla zapsána do obchodního rejstříku jako družstvo 8. října 1956. Jednota družstvo spotřebitelů v Kaplici působí výhradně v okrese Český Krumlov. Družstvo provozuje velké množství prodejen potravin, ale také stavebniny, velkoobchodní sklady a potravinářské výroby. Družstvo provozuje dvě potravinářské výroby, konkrétně to jsou Lahůdky Besednice, kde se vyrábí chlebičky, saláty, pomazánky, aspikové výrobky, bagety a mnoho dalších výrobků a Pekárna Horní Planá, kde se vyrábí běžné pečivo, ale také cukrářské výrobky a těsta. Družstvo má jako hlavní služby prodej potravin a zboží denní potřeby. Mimo hlavní služby poskytuje společnost rozsáhlé množství doplňkových služeb, kupříkladu prodej volně prodejných léků, dárkových karet a losů, umožňuje též výběr hotovosti, platbu složenek a ukládání peněz na účet, dobíjení mobilních telefonů. Dále nabízí věrnostní čipovou kartu a nově i telefonické služby COOP Mobil. COOP Mobil je první operátor, který propojil pravidelné nakupování a odměny za ně. Zákazník může například v pravidelných akcích získat volné minuty na volání do všech sítí za nákup akčního výrobku v rámci Bonusového programu.

9.2 Organizační struktura

Družstvo využívá liniově štábní typ organizační struktury. Nejvyšším orgánem družstva je členská schůze. Členem členské schůze je každý člen družstva, přičemž každý člen má jeden hlas při hlasování. Statutárním orgánem družstva je představenstvo. Členy představenstva volí a odvolává členská schůze, předsedu a místopředsedu představenstva si volí členové představenstva. Představenstvo funguje jako výkonný orgán družstva. Kontrolní komise plní ve vztahu k družstvu kontrolní funkci a zodpovídá se pouze členské schůzi. Tento orgán kontroluje zejména činnost družstva a jeho hospodaření (Srpková & Řehoř, 2010, s. 81).

Obr. 13 - Organizační struktura společnosti



Zdroj: interní podklady podniku (2020), zpracováno autorem

Představenstvo má předsedu, Ing. Jana Gušla, místopředsedu, Vladimíra Kozáka, a dále pět členů představenstva (Ing. Lenka Němická, Marie Diorková, Ing. Miroslav Svoboda, Blanka Pučeglová a Ing. Alena Brázdová). Za společnost jedná navenek předseda představenstva či jeho místopředseda. Kontrolní komise má předsedu Ladislava Daňka, místopředsedu Bedřicha Němce a dále pět členů kontrolní komise. Minimální výše členského vkladu do roku 1998 činila 200 Kč, od roku 1998 činí minimální výše členského vkladu 1 000 Kč.

9.3 Velikost podniku

Velikost podniku se podle pravidel Evropské Unie určuje pomocí tří kritérií. Kritérii jsou počet zaměstnanců, roční obrat a roční bilanční suma. Velikost podniku se třídí na mikro

podniky, malé, střední a velké podniky. Hranice jednotlivých kritérií jsou uvedeny v Tab. 2.

Tab. 2 - Kritéria určující velikost podniku

Velikost podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Roční bilanční suma
Mikro podnik	≤ 10	≤ 2 mil. EUR	≤ 2 mil. EUR
Malý podnik	≤ 50	≤ 10 mil. EUR	≤ 10 mil. EUR
Střední podnik	≤ 250	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR
Velký podnik	≥ 250	≥ 50 mil. EUR	≥ 43 mil. EUR

Zdroj: Výnos Evropské komise (2020), zpracováno autorem

Družstvo má přibližně 380 zaměstnanců, tímto kritériem spadá do velkého podniku. Roční bilanční suma podniku vychází na zhruba 13 milionů Eur, tímto kritériem tedy spadá do středního podniku. Hodnota ročního obratu podniku vychází na zhruba 29 milionů Eur, tímto kritériem také spadá do středního podniku. Jelikož dvě ze tří kritérií spočívají na středním podniku, je tedy družstvo klasifikováno jako střední podnik.

9.4 Konkurence

Pro tento účel je podnik brán jako síť maloobchodů, takže s ohledem na konkurenci záleží na umístění jednotlivých maloobchodů. Konkrétně se jedná o 33 prodejen nerovnoměrně rozprostřených ve 26 obcích jihočeského kraje. Velikost prodejen je různá, od malých prodejen potravin až po supermarkety. Z toho 9 prodejen se nachází ve větších městech, konkrétně jsou to tři města Český Krumlov, Kaplice a Velešín, kde je vysoká konkurence, což v tomto případě znamená existenci minimálně dvou dalších supermarketů v téže obci. Dále je to 13 prodejen, kde je nízká až střední konkurence, což značí výskyt malé prodejny, více malých prodejen, či jednoho supermarketu v téže obci. Poslední kategorií, jsou prodejny, které nemají žádnou místní konkurenci, což znamená, že se v dané obci nevyskytuje žádný jiný obchod s potravinami. Těchto prodejen je 11.

10 Analýza řízení nákladů ve společnosti

Pro zpracování praktické části bakalářské práce byly využity účetní výkazy společnosti z let 2014 až 2019, a to konkrétně rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Data za rok 2020 v momentě zpracování bakalářské práce nebyla k dispozici. Dané účetní výkazy jsou k nalezení v přílohách bakalářské práce.

10.1 Vertikální a horizontální analýza aktiv

V následující části jsou zobrazeny tři tabulky.

zobrazuje vývoj aktiv, Tab. 4 zobrazuje vertikální analýzu aktiv. Výsledkem vertikální analýzy aktiv je výpočet procentuálního podílu jednotlivých položek aktiv k hodnotě celkových aktiv (v tomto případě k bilanční sumě). V poslední Tab. 5 je uvedena horizontální analýza aktiv. Výsledkem horizontální analýzy aktiv je zjištění relativního růstu jednotlivých položek aktiv.

Tab. 3 - Aktiva v letech 2014 - 2019 v tis. Kč

Aktiva	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	221 252	225 407	230 407	224 655	221 647	233 665
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 410	747	83	1 361	1 017	731
Software	1 410	747	83	0	1 017	607
Zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	1361	0	124
Dlouhodobý hmotný majetek	218 057	222 875	228 539	221 509	218 844	231 149
Pozemky	9 287	8 442	8 517	8 550	8 550	8 349
Stavby	169 819	163 468	173 746	168 567	168 300	162 495
Samostatné hmotné movité věci	37 104	38 351	42 185	40 102	38 399	37 893
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	40	40	40	40	40	40
Zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	1 807	12 533	4 051	4 250	3 555	22 372
Dlouhodobý finanční majetek	1 785	1 785	1 785	1 785	1 785	1 785
Podíly - ovládaná osoba	481	481	481	481	481	481
Ostatní dlouhodobé cenné papíry	1 304	1 304	1 304	1 304	1 304	1 304
Oběžná aktiva	108 506	104 057	111 335	118 971	114 762	118 858
Zásoby	74 237	69 665	68 265	68 010	747 156	72 953
Materiál	1 525	1 659	1 547	1 489	1 477	1 519

Zboží	72 712	68 006	66 718	66 521	72 678	71 438
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	6 975
Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0	6 975
Krátkodobé pohledávky	25 710	25 707	29 573	28 087	27 917	29 484
Pohledávky z obchodních vztahů	19 080	18 371	21 269	20 092	17 393	19 065
Stát - daňové pohledávky	2 169	1 694	3 207	2 307	1 646	1 552
Krátkodobé poskytnuté zálohy	800	790	1 336	1 302	1 323	1 508
Dohadné účty aktivní	2 798	3 209	2 816	3 468	6 731	6 702
Jiné pohledávky	863	943	945	919	824	658
Krátkodobý finanční majetek	8 559	9 385	13 497	22 875	12 690	9 441
Peníze	5 696	5 480	6 812	8 523	6 610	5 596
Účty v bankách	2 863	3 905	6 685	14 352	6 079	3 845
Časové rozlišení	3 425	3 379	3 313	3 230	3 182	3 124
Náklady příštích období	3 423	3 378	3 313	3 228	3 178	3 106
Příjmy příštích období	2	1	0	2	4	18
Aktiva celkem	333 183	332 843	345 055	346 857	339 591	355 647

Zdroj: účetní výkazy podniku (2020), zpracováno autorem

uvádí jednotlivé položky aktiv, které byly použity v následujících tabulkách k výpočtu horizontální a vertikální analýzy aktiv.

Tab. 4 – Výstup Vertikální analýzy aktiv v %

Aktiva	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dlouhodobý majetek	66,41	67,72	66,77	64,77	65,27	65,70
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,42	0,22	0,02	0,39	0,30	0,21
Software	0,42	0,22	0,02	0,00	0,30	0,17
Zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0,00	0,00	0,00	0,39	0,00	0,03
Dlouhodobý hmotný majetek	65,45	66,96	66,23	63,86	64,44	64,99
Pozemky	2,79	2,54	2,47	2,46	2,52	2,35
Stavby	50,97	49,11	50,35	48,60	49,56	45,69
Samostatné hmotné movité věci	11,14	11,52	12,23	11,56	11,31	10,65

Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,001
Zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0,54	3,77	1,17	1,23	1,05	6,29
Dlouhodobý finanční majetek	0,54	0,54	0,52	0,51	0,53	0,50
Podíly - ovládaná osoba	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14
Ostatní dlouhodobé cenné papíry	0,39	0,39	0,38	0,38	0,38	0,37
Oběžná aktiva	32,57	31,26	32,27	34,30	33,79	33,42
Zásoby	22,28	20,93	19,78	19,61	21,84	20,51
Materiál	0,46	0,50	0,45	0,43	0,43	0,43
Zboží	21,82	20,43	19,34	19,18	21,40	20,09
Dlouhodobé pohledávky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,96
Pohledávky z obchodních vztahů	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,96
Krátkodobé pohledávky	7,72	7,72	8,57	8,10	8,22	8,29
Pohledávky z obchodních vztahů	5,73	5,52	6,16	5,79	5,12	5,36
Stát - daňové pohledávky	0,65	0,51	0,93	0,67	0,48	0,44
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0,24	0,24	0,39	0,38	0,39	0,42
Dohadné účty aktivní	0,84	0,96	0,82	1,00	1,98	1,88
Jiné pohledávky	0,26	0,28	0,27	0,26	0,24	0,19
Krátkodobý finanční majetek	2,57	2,82	3,91	6,59	3,74	2,65
Peníze	1,71	1,65	1,97	2,46	1,95	1,57
Účty v bankách	0,86	1,17	1,94	4,14	1,79	1,08
Časové rozlišení	1,03	1,02	0,96	0,93	0,94	0,88
Náklady příštích období	1,03	1,01	0,96	0,93	0,94	0,87
Příjmy příštích období	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01
Aktiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Zdroj: účetní výkazy podniku (2020), zpracováno autorem

Z vertikální analýzy je patrné, že dlouhodobý majetek tvoří v průměru dvě třetiny z celkových aktiv. Dlouhodobý majetek tvoří tři skupiny: dlouhodobý nehmotný majetek, dlouhodobý hmotný majetek a dlouhodobý finanční majetek, přičemž dominantní složkou dlouhodobého majetku je dlouhodobý hmotný majetek, který se skládá především ze staveb. Stavby zaujímají 50 % celkových aktiv, tvoří je: budova společnosti, budovy jednotlivých prodejen či výroben a sklad. Dlouhodobý nehmotný a dlouhodobý finanční majetek tvoří dohromady pouze zanedbatelné procento celkových aktiv.

Oběžná aktiva v průměru zaujímají téměř třetinu celkových aktiv. V oběžných aktivech jsou dominantní zásoby, které tvoří především zboží, což lze předpokládat, podniká-li společnost v maloobchodní činnosti. Zboží tvoří v průměru 20 % celkových aktiv.

Tab. 5 – Výstup horizontální analýzy aktiv v %

Aktiva	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Pohledávky za upsaný základní kapitál	-	-	-	-	-
Dlouhodobý majetek	1,88	2,22	-2,5	-1,34	5,42
Dlouhodobý nehmotný majetek	-47,02	-88,89	1 539,76	-25,28	-28,12
Software	-47,02	-88,89	-100	-	-40,31
Zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	-	-	-	-100	-
Dlouhodobý hmotný majetek	2,21	2,54	-3,08	-1,2	5,62
Pozemky	-9,1	0,89	0,39	0	-2,35
Stavby	-3,74	6,29	-2,98	-0,16	-3,45
Samostatné hmotné movité věci	3,36	10	-4,94	-4,25	-1,32
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
Zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	593,58	-67,68	4,91	-16,35	529,31
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Podíly - ovládaná osoba	0	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	-4,1	6,99	6,86	-3,54	3,57
Zásoby	-6,16	-2,01	-0,37	998,6	-1,62
Materiál	8,79	-6,75	-3,75	-0,81	2,84
Zboží	-6,47	-1,89	-0,3	9,26	-1,71
Dlouhodobé pohledávky	-	-	-	-	-
Pohledávky z obchodních vztahů	-	-	-	-	-
Krátkodobé pohledávky	-0,01	15,04	-5,02	-0,61	5,61
Pohledávky z obchodních vztahů	-3,72	15,77	-5,53	-13,43	9,61
Stát - daňové pohledávky	-21,9	89,32	-28,06	-28,65	-5,71
Krátkodobé poskytnuté zálohy	-1,25	69,11	-2,54	1,61	13,98
Dohadné účty aktivní	14,69	-12,25	23,15	94,09	-0,43
Jiné pohledávky	9,27	0,21	-2,75	-10,34	-20,15
Krátkodobý finanční majetek	9,65	43,81	69,48	-44,52	-25,60

Peníze	-3,79	24,31	25,12	-22,45	-15,34
Účty v bankách	36,4	71,19	114,69	-57,64	-36,75
Časové rozlišení	-1,34	-1,95	-2,51	-1,49	-1,82
Náklady příštích období	-1,31	-1,92	-2,57	-1,55	-2,27
Příjmy příštích období	-50	-100	-	100	350
Aktiva celkem	-0,1	3,67	0,52	-2,09	4,73

Zdroj: účetní výkazy podniku (2020), zpracováno autorem

Pomocí horizontální analýzy bylo zjištěno, že mezi roky 2014 a 2015 došlo jen k nepatrnému snížení celkových aktiv. Vliv na toto snížení mělo především 3,74% snížení hodnoty staveb a také 6,47% snížení hodnoty zboží. Jak bylo zjištěno z horizontální analýzy aktiv, stavby a zboží tvoří nejvýznamnější položky celkových aktiv.

K většímu nárůstu aktiv došlo mezi roky 2015 a 2016. Aktiva v tomto rozmezí vzrostla o 3,67 %. Tento nárůst je zapříčiněn 6,29% nárůstem hodnoty staveb, a také 43,81% nárůstem hodnoty zboží. Vliv na celková aktiva v roce 2016, měl 15,04% nárůst krátkodobých pohledávek.

V následujícím roce 2017 došlo jen k nízkému nárůstu celkových aktiv. Konkrétně tato hodnota vzrostla o 0,52 %. V roce 2017 došlo k výrazným změnám. Hodnota staveb poklesla o 2,98 %, mírný pokles nastal i u hodnoty zboží a to o 0,3 %. I přes pokles tak důležité položky aktiv, jako jsou stavby, se celková hodnota aktiv v tomto roce výrazně nezměnila, hlavně z důvodu výrazného nárůstu krátkodobého finančního majetku o 69,48 %.

V roce 2018 došlo k malému snížení aktiv o 2,09 %. V dlouhodobém majetku došlo k mírnému snížení o 1,34 %. Ke snížení dlouhodobého majetku došlo z důvodu poklesu záloh na dlouhodobý hmotný majetek a poklesu hodnoty samostatných hmotných movitých věcí. Oběžná aktiva se v tomto roce snížila o 3,54 %. Krátkodobý finanční majetek tento rok poklesl o 44,52 %. V důsledku zvýšení hodnoty zboží o 9,26 %, se hodnota celkových aktiv snížila jen mírně.

V posledním sledovaném roce 2019 nastal největší nárůst celkových aktiv a to o 4,73 %. V tomto roce došlo k nárůstu jak dlouhodobého majetku, tak oběžných aktiv. Příčinou nárůstu dlouhodobého majetku je především nárůst záloh na dlouhodobý hmotný majetek o 529 %. Následkem skokovému nárůstu pohledávek z obchodních vztahů vzrostla oběžná aktiva o 3,57 %.

10.2 Vertikální a horizontální analýza pasiv

V této části jsou zobrazeny další tři tabulky. Tab. 6 zobrazuje vývoj pasiv v letech 2014 až 2019, Tab. 7 zobrazuje vertikální analýzu pasiv, jejímž výsledkem je procentuální podíl jednotlivých položek pasiv k hodnotě celkových pasiv, což obecně znamená k bilanční sumě. V poslední Tab. 8 je uvedena horizontální analýza pasiv. Výsledkem horizontální analýzy pasiv je relativní růst jednotlivých položek pasiv.

Tab. 6 - Vývoj pasiv v letech 2014 - 2019 v tis. Kč

Pasiva	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vlastní kapitál	185 157	193 832	197 573	202 713	206 696	206 216
Základní kapitál	5 285	3 283	3 050	2 993	2 892	2 814
Kapitálové fondy	19 790	19 851	19 851	19 851	19 851	19 804
Fondy ze zisku	154 379	159 868	169 910	174 128	179 196	183 197
Výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období	5 703	10 830	4 762	5 741	4 757	401
Cizí zdroje	147 213	138 251	146 621	143 475	132 224	148 623
Rezervy	311	1 605	34	31	58	59
Dlouhodobé závazky	20 870	18 085	21 831	19 535	17 987	16 443
Závazky k úvěrovým institucím	5 842	4 178	7 339	4 262	2 001	589
Odložený daňový závazek	12 570	13 252	14 090	15 061	15 868	15 805
Jiné závazky	2 458	655	402	213	109	50
Krátkodobé závazky	126 032	118 561	124 756	123 909	114 188	132 121
Krátkodobé přijaté zálohy	63	43	65	62	147	119
Závazky z obchodních vztahů	58 004	60 937	64 128	64 022	50 702	52 080
Závazky ke společníkům	22 649	22 873	22 942	22 961	22 554	23 015
Krátkodobé bankovní úvěry	13 782	0	0	0	1 846	17 114

Krátkodobé finanční výpomoci	2 400	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200
Závazky k zaměstnancům	21 294	23 168	24 316	23 885	25 580	26 473
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 963	3 011	3 042	3 483	3 943	3 911
Stát - daňové závazky a dotace	3 202	1 861	3 366	2 728	2 529	2 818
Dohadné účty pasivní	1 507	4 281	4 478	4 324	4 455	4 140
Jiné závazky	168	187	219	243	231	251
Časové rozlišení pasiv	813	760	861	669	671	808
Výdaje příštích období	811	758	785	633	670	787
Výnosy příštích období	2	2	76	37	1	21
Pasiva celkem	333 183	332 843	345 055	346 857	339 591	355 647

Zdroj: účetní výkazy podniku (2020), zpracováno autorem

Tab. 6 uvádí jednotlivé položky pasiv, které byly použity v následujících tabulkách k výpočtu horizontální a vertikální analýzy pasiv.

Tab. 7 – Výstup vertikální analýzy pasiv v %

Pasiva Vertikální	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vlastní kapitál	55,57	58,24	57,26	58,44	60,87	57,98
Základní kapitál	1,59	0,99	0,88	0,86	0,85	0,79
Kapitálové fondy	5,94	5,96	5,75	5,72	5,85	5,57
Fondy ze zisku	46,33	48,03	49,24	50,20	52,77	51,51
Výsledek hospodaření minulých let	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výsledek hospodaření běžného účetního období	1,71	3,25	1,38	1,66	1,40	0,11
Cizí zdroje	44,18	41,54	42,49	41,36	38,94	41,79
Rezervy	0,09	0,48	0,01	0,01	0,02	0,02
Dlouhodobé závazky	6,26	5,43	6,33	5,63	5,30	4,62
Závazky k úvěrovým institucím	1,75	1,26	2,13	1,23	0,59	0,17
Odložený daňový závazek	3,77	3,98	4,08	4,34	4,67	4,44
Jiné závazky	0,74	0,20	0,12	0,06	0,03	0,01
Krátkodobé závazky	37,83	35,62	36,16	35,72	33,63	37,15
Krátkodobé přijaté zálohy	0,02	0,01	0,02	0,02	0,04	0,03
Závazky z obchodních vztahů	17,41	18,31	18,58	18,46	14,93	14,64
Závazky ke společníkům	6,80	6,87	6,65	6,62	6,64	6,47

Krátkodobé bankovní úvěry	4,14	0,00	0,00	0,00	0,54	4,81
Krátkodobé finanční výpomoci	0,72	0,66	0,64	0,63	0,65	0,62
Závazky k zaměstnancům	6,39	6,96	7,05	6,89	7,53	7,44
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	0,89	0,90	0,88	1,00	1,16	1,10
Stát - daňové závazky a dotace	0,96	0,56	0,98	0,79	0,74	0,79
Dohadné účty pasivní	0,45	1,29	1,30	1,25	1,31	1,16
Jiné závazky	0,05	0,06	0,06	0,07	0,07	0,07
Časové rozlišení pasiv	0,24	0,23	0,25	0,19	0,20	0,23
Výdaje příštích období	0,24	0,23	0,23	0,18	0,20	0,22
Výnosy příštích období	0,00	0,00	0,02	0,01	0,00	0,01
Pasiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Zdroj: účetní výkazy podniku (2020), zpracováno autorem

Z vertikální analýzy lze vyčíst, že vlastní kapitál ve společnosti tvoří průměrně 58 % celkových pasiv. Zbylých 42 % tvoří cizí zdroje. Časové rozlišení tvoří pouze zanedbatelnou část pasiv.

Jak lze vidět z Tab. 7, většinový podíl na vlastním kapitálu mají fondy ze zisku. Další důležitý podíl tvoří kapitálové fondy, ty zaujímají téměř 6 % celkových pasiv. Základní kapitál zaujímá pouze 1 % bilanční sumy.

Cizí zdroje tvoří tři skupiny. Jsou jimi rezervy, dlouhodobé závazky a krátkodobé závazky. Krátkodobé závazky tvoří dominantní podíl cizích zdrojů, průměrně 36 % celkových pasiv. Dlouhodobé závazky tvoří malou část cizích zdrojů, zaujímají pouze 6 % bilanční sumy. Třetí skupinou jsou rezervy, které tvoří jen zanedbatelnou část cizích zdrojů.

Tab. 8 – Výstup horizontální analýzy pasiv v %

Pasiva	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Vlastní kapitál	4,69	1,93	2,6	1,96	-0,23
Základní kapitál	-37,88	-7,1	-1,87	-3,37	-2,7
Kapitálové fondy	0,31	0	0	0	-0,24
Fondy ze zisku	3,56	6,28	2,48	2,91	2,23
Výsledek hospodaření minulých let	-	-	-	-	-

Výsledek hospodaření běžného účetního období	89,9	-56,03	20,56	-17,14	-91,57
Cizí zdroje	-6,09	6,05	-2,15	-7,84	12,4
Rezervy	416,08	-97,88	-8,82	87,1	1,72
Dlouhodobé závazky	-13,34	20,71	-10,52	-7,92	-8,58
Závazky k úvěrovým institucím	-28,48	75,66	-41,93	-53,05	-70,56
Odložený daňový závazek	5,43	6,32	6,89	5,36	-0,4
-Jiné závazky	-73,35	-38,63	-47,01	-48,83	-54,13
Krátkodobé závazky	-5,93	5,23	-0,68	-7,85	15,7
Krátkodobé přijaté zálohy	-31,75	51,16	-4,62	137,1	-19,05
Závazky z obchodních vztahů	5,06	5,24	-0,17	-20,81	2,72
Závazky ke společníkům	0,99	0,3	0,08	-1,77	2,04
Krátkodobé bankovní úvěry	-100	-	-	-	827,09
Krátkodobé finanční výpomoci	-8,33	0	0	0	0
Závazky k zaměstnancům	8,8	4,96	-1,77	7,1	3,49
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1,62	1,03	14,5	13,21	-0,81
Stát - daňové závazky a dotace	-41,88	80,87	-18,95	-7,29	11,43
Dohadné účty pasivní	184,07	4,6	-3,44	3,03	-7,07
Jiné závazky	11,31	17,11	10,96	-4,94	8,66
Časové rozlišení pasiv	-6,52	13,29	-22,3	0,3	20,42
Výdaje příštích období	-6,54	3,56	-19,36	5,85	17,46
Výnosy příštích období	0	3700	-51,32	-97,3	2000
Pasiva celkem	-0,1	3,67	0,52	-2,09	4,73

Zdroj: účetní výkazy podniku (2020), zpracováno autorem

Hodnota celkových pasiv mezi roky 2014 až 2019 měla mírně kolísavý charakter. V roce 2015 celková pasiva jen nepatrně poklesla o 0,1 %. Příčina nepatrného poklesu celkových pasiv je růst hodnoty vlastního kapitálu o 4,69 % a zároveň pokles cizích zdrojů o 6,09 %. Růst vlastního kapitálu je zapříčiněn zejména růstem výsledku hospodaření běžného účetního období. Snížení hodnoty cizích zdrojů je zapříčiněno především poklesem krátkodobých bankovních úvěrů o 100 %, jelikož v následujících letech už k žádným krátkodobým bankovním úvěrům nedošlo. V tomto roce také došlo k 416,08% nárůstu rezerv, jak lze ale vidět v Tab. 6 hodnota rezerv není tak vysoká, aby zabránila poklesu cizích zdrojů.

V roce 2016 došlo k nárůstu celkových pasiv o 3,67 %. Tento nárůst má dvě hlavní příčiny. První příčinou je nárůst vlastního kapitálu o 1,93 %. Fondy ze zisku vzrostly o 6,28 %, a to i přes 56,03% pokles výsledku hospodaření běžného účetního období, což mělo za následek nárůst vlastního kapitálu. Druhou příčinou nárůstu celkových pasiv je nárůst cizích zdrojů o 6,05 %. Tento nárůst je zapříčiněn nárůstem závazků z obchodních vztahů o 5,24 % a také nárůstem závazků vůči státu o 80,87 %.

Následující rok došlo jen k nepatrnému nárůstu pasiv o 0,52 %. Nepatrný nárůst byl zapříčiněn nárůstem vlastního kapitálu o 2,6 % a zároveň poklesem cizích zdrojů o 2,15 %.

V roce 2018 došlo k poklesu celkových pasiv o 2,09 %. Příčinou poklesu pasiv je zejména rapidní pokles závazků z obchodních vztahů o 20,81 %. Jak lze ale vidět v Tab. 7 hodnota závazků z obchodních vztahů zaujímá v průměru 17 % celkových pasiv, má tedy vysoký vliv na hodnotu celkových pasiv.

Poslední sledovaný rok nastal největší nárůst pasiv. Vlastní kapitál se v posledním sledovaném období změnil jen nepatrně. Naopak cizí zdroje vzrostly o 12,4 %. Hlavní příčinou nárůstu cizích zdrojů je 827% nárůst krátkodobých bankovních úvěrů.

10.3 Vývoj druhového členění nákladů

V následující Tab. 9 je znázorněn vývoj vybraných nákladových položek v letech 2014 až 2019.

Tab. 9 - Vývoj druhového členění nákladů v letech 2014 - 2019 v tis. Kč

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Výkonová spotřeba	637 363	643 583	635 649	648 484	658 727	659 587
-náklady vynaložené na prodané zboží	580 215	583 096	579 109	590 438	600 895	599 802
-spotřeba materiálu a energie	39 541	39 898	36 985	36 528	36 290	35 929
-služby	17 607	20 589	19 555	21 518	21 542	23 855
Aktivace	-49 141	-50 462	-50 606	-52 952	-55 913	-52 709
Osobní náklady	114 960	120 514	124 347	134 712	150 684	155 262
-mzdové náklady	79 978	86 698	89 845	97 199	109 073	112 320
-SZ a ZP	26 567	28 847	29 615	31 865	35 825	37 054
-ostatní N	8 122	4 618	4 887	5 648	5 786	5 888
Úpravy hodnot v provozní oblasti	12 795	13 689	14 489	14 505	15 022	16 075

-úpravy DNM a DHM - trvalé	13 477	13 626	14 523	14 663	15 100	15 981
-úpravy DNM a DHM - dočasné	-682	63	-34	-158	-78	95
Ostatní provozní náklady	3 626	13 156	6 501	6 263	5 721	13 676
-zůstatková cena prodaného DM	0	5 738	706	1	17	8 004
-daně a poplatky	1 482	2 036	1 287	1 278	1 327	1 329
-jiné provozní náklady	2 144	5 382	4 508	4 984	4 377	4 342
Provozní náklady celkem	719 603	740 480	730 380	751 012	774 241	791 891
Nákladové úroky a podobné náklady	1 053	726	639	432	504	909
Ostatní finanční náklady	1 440	1 607	1 200	1 370	1 451	1 557
Finanční náklady celkem	2 493	2 333	1 839	1 802	1 955	2 466
Celkem Náklady	722 096	742 813	732 219	752 814	776 196	794 357

Zdroj: účetní výkazy podniku (2020), zpracováno autorem

10.4 Vertikální a horizontální analýza druhového členění nákladů

Vertikální a horizontální analýza umožňuje zjistit důležité informace o nákladech podniku. Lze zjistit, jak velkou část celkových nákladů tvoří jednotlivé položky nákladů a jak se jednotlivé položky mění v čase.

10.4.1 Vertikální analýza druhového členění nákladů

V

je znázorněna vertikální analýza, která udává procentuální vyjádření jednotlivých nákladových položek na celkových nákladech podniku v jednotlivých letech 2014 až 2019.

Tab. 10 – Výstup vertikální analýzy druhového členění nákladů v %

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Výkonová spotřeba	88,27	86,64	86,81	86,14	84,87	83,03
-náklady vynaložené na prodané zboží	80,35	78,50	79,09	78,43	77,42	75,51
-spotřeba materiálu a energie	5,48	5,37	5,05	4,85	4,68	4,52
-služby	2,44	2,77	2,67	2,86	2,78	3,00
Aktivace	-6,81	-6,79	-6,91	-7,03	-7,20	-6,64
Osobní náklady	15,92	16,22	16,98	17,89	19,41	19,55
-mzdové náklady	11,08	11,67	12,27	12,91	14,05	14,14

-SZ a ZP	3,68	3,88	4,04	4,23	4,62	4,66
-ostatní N	1,12	0,62	0,67	0,75	0,75	0,74
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1,77	1,84	1,98	1,93	1,94	2,02
-úpravy DNM a DHM - trvalé	1,87	1,83	1,98	1,95	1,95	2,01
-úpravy DNM a DHM - dočasné	-0,09	0,01	0,00	-0,02	-0,01	0,01
Ostatní provozní náklady	0,50	1,77	0,89	0,83	0,74	1,72
-zůstatková cena prodaného DM	0,00	0,77	0,10	0,00	0,00	1,01
-daně a poplatky	0,21	0,27	0,18	0,17	0,17	0,17
-jiné provozní náklady	0,30	0,72	0,62	0,66	0,56	0,55
Provozní náklady celkem	99,65	99,69	99,75	99,76	99,75	99,69
Nákladové úroky a podobné náklady	0,15	0,10	0,09	0,06	0,06	0,11
Ostatní finanční náklady	0,20	0,22	0,16	0,18	0,19	0,20
Finanční náklady celkem	0,35	0,31	0,25	0,24	0,25	0,31
Celkem Náklady	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Zdroj: účetní výkazy podniku (2020), zpracováno autorem

Z Tab. 10 je patrné, že provozní náklady zaujímají téměř 100 % celkových nákladů. Finanční náklady se podílí na celkových nákladech jen velmi malým procentem.

Z horizontální analýzy lze jasně vidět, že výkonová spotřeba činí více než 84 % celkových nákladů. Na výkonové spotřebě mají většinový podíl náklady vynaložené na prodané zboží, což je logické, jelikož společnost podniká zejména v maloobchodní činnosti.

Osobní náklady zaujímají více než 15 % celkových nákladů. Procentní podíl osobních nákladů je pochopitelný, vzhledem k informaci, že společnost má v průměru za sledované období 386 zaměstnanců.

10.4.2 Horizontální analýza nákladů

V Tab. 11 je znázorněn výstup horizontální analýzy, která uvádí procentuální rozdíl jednotlivých položek mezi po sobě jdoucími roky v období 2014 až 2019.

Tab. 11 – Výstup horizontální analýzy druhového členění nákladů v %

	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Výkonová spotřeba	0,98	-1,23	2,02	1,58	0,13
-náklady vynaložené na prodané zboží	0,5	-0,68	1,96	1,77	-0,18
-spotřeba materiálu a energie	0,9	-7,3	-1,24	-0,65	-0,99
-služby	16,94	-5,02	10,04	0,11	10,74
Aktivace	2,69	0,29	4,64	5,59	-5,73
Osobní náklady	4,83	3,18	8,34	11,86	3,04
-mzdové náklady	8,4	3,63	8,19	12,22	2,98
-SZ a ZP	8,58	2,66	7,6	12,43	3,43
-ostatní N	-43,14	5,83	15,57	2,44	1,76
Úpravy hodnot v provozní oblasti	6,99	5,84	0,11	3,56	7,01
-úpravy DNM a DHM - trvalé	1,11	6,58	0,96	2,98	5,83
-úpravy DNM a DHM - dočasné	-109,24	-153,97	364,71	-50,63	-221,79
Ostatní provozní náklady	262,82	-50,59	-3,66	-8,65	139,05
-zůstatková cena prodaného DM	-	-87,7	-99,86	1600	46982,4
-daně a poplatky	37,38	-36,79	-0,7	3,83	0,15
-jiné provozní náklady	151,03	-16,24	10,56	-12,18	-0,8
Provozní náklady celkem	2,9	-1,36	2,82	3,09	2,28
Nákladové úroky a podobné náklady	-31,05	-11,98	-32,39	16,67	80,36
Ostatní finanční náklady	11,6	-25,33	14,17	5,91	7,31
Finanční náklady celkem	-6,42	-21,17	-2,01	8,49	26,14

Zdroj: účetní výkazy podnik (2020), zpracováno autorem

Z Tab. 11 je patrné, že vývoj celkových nákladů měl během sledovaných let rostoucí charakter, kromě roku 2016, kdy se náklady mírně snížily. V roce 2015 vzrostly celkové náklady o 2,78 %. Tento rok došlo k mnoha změnám. Osobní náklady v roce 2015 vrostly o 4,84 %, a také ostatní provozní náklady vzrostly o 262,82 %.

Následující rok došlo k poklesu provozních nákladů o 1,36 %, což bylo způsobeno poklesem výkonové spotřeby o 1,23 %. Také k tomu přispěl pokles ostatních provozních nákladů o 50,59 %.

V roce 2017 celkové náklady opět vzrostly o 2,81 %. Příčinou tohoto růstu je nárůst výkonové spotřeby o 2,02 % a též nárůst osobních nákladů o 8,3 %. Ostatní provozní náklady se během dalších sledovaných let výrazně neměnily.

V roce 2018 došlo k nárůstu provozních nákladů o 3,09 % především z důvodu zvýšení výkonové spotřeby a také osobních nákladů.

Poslední sledovaný rok nastal nárůst provozních nákladů o 2,28 %. Nejvýznamnější změnou provozních nákladů je nárůst ostatních provozních nákladů o 139 %.

Jednotlivé položky nákladů

Na následujících obrázcích je znázorněn vývoj jednotlivých důležitých položek nákladů. První sledovaná položka nákladů je výkonová spotřeba. Výkonová spotřeba zahrnuje náklady vynaložené na prodané zboží, spotřebu materiálu a energie a náklady na služby.

Obr. 14 - Graf vývoje výkonové spotřeby v letech 2014 až 2019 v tis. Kč

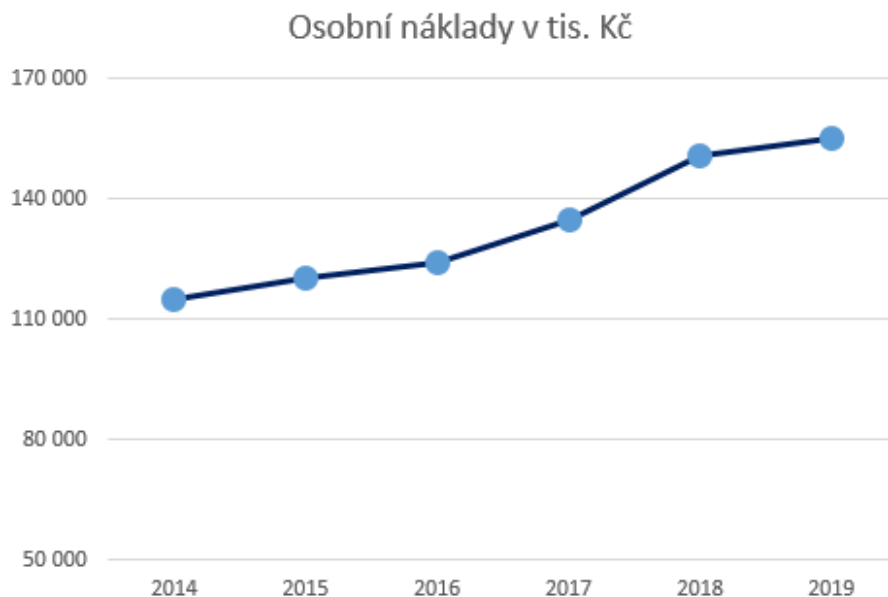


Zdroj: účetní výkazy podniku (2020), zpracováno autorem

Z grafu na Obr. 14 je patrné, že výkonová spotřeba má stále rostoucí tendenci. V roce 2016 došlo ke snížení výkonové spotřeby z důvodu poklesu nákladů vynaložených na prodané zboží. K tomuto snížení došlo z důvodu zrušení jedné z prodejů.

Další rozebíranou položkou nákladů jsou osobní náklady. Osobní náklady zahrnují mzdové náklady a sociální náklady.

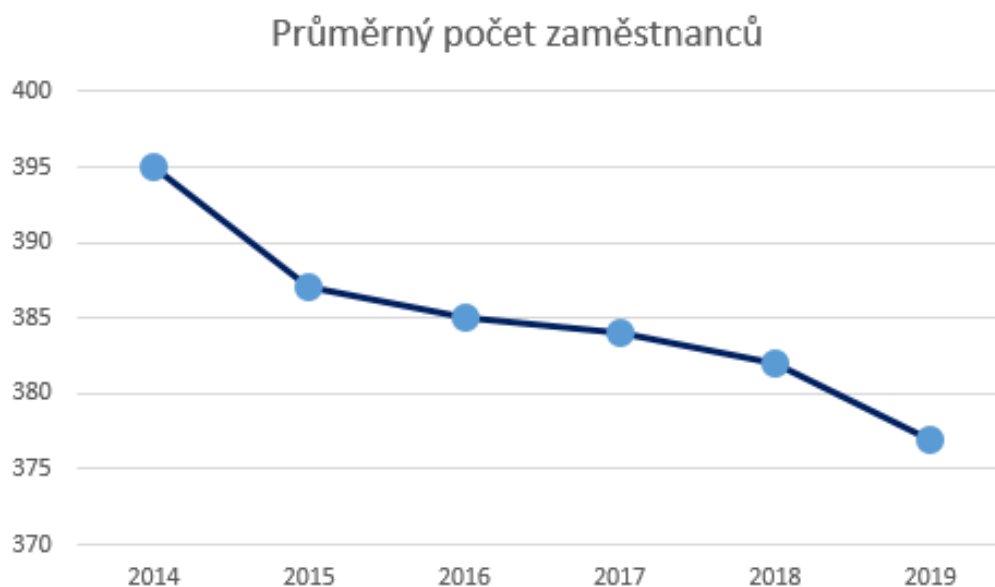
Obr. 15 - Graf vývoje osobních nákladů v letech 2014 – 2019 v tis. Kč



Zdroj: účetní výkazy podniku (2020), zpracováno autorem

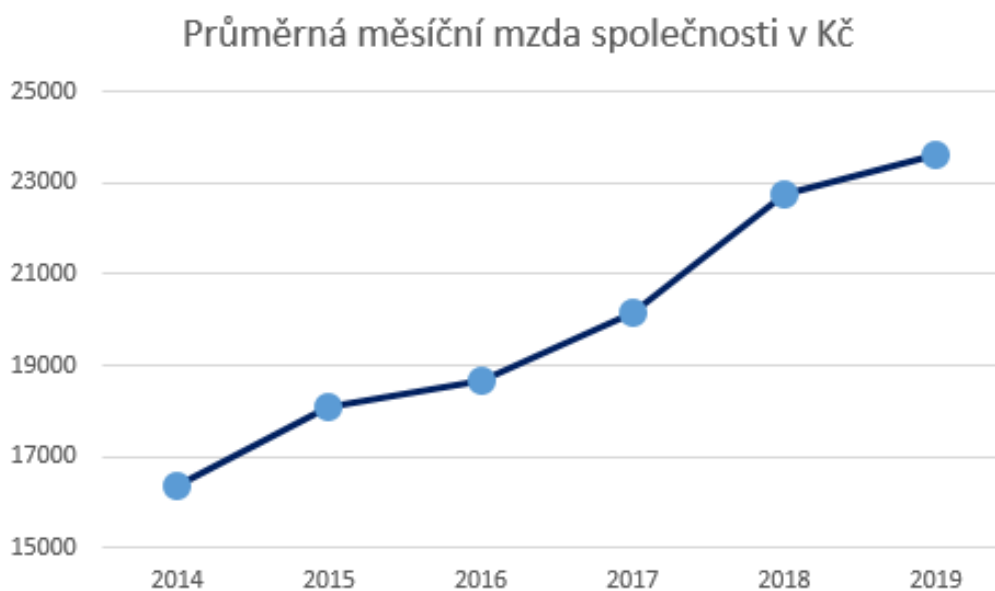
Jak lze vidět z grafu na Obr. 15, osobní náklady mají rostoucí charakter. Osobní náklady do roku 2016 pozvolna rostly a od roku 2017 došlo k výraznějšímu růstu. Oproti tomu z grafu na Obr. 16 je patrné, že počet zaměstnanců v roce 2015 rapidně klesl. Od roku 2015 se průměrný počet zaměstnanců už jen pozvolna snižuje. Ačkoliv se v roce 2015 výrazně snížil počet zaměstnanců, osobní náklady mají mírně rostoucí charakter. Důvodem je podstatné zvýšení mezd, jak lze vidět na grafu na Obr. 17. V roce 2016 mzdy lehce vzrostly a tomu také odpovídá mírný nárůst osobních nákladů. V letech 2017 a 2018 došlo k výrazným zvýšením mezd, což mělo za následek rapidní zvýšení osobních nákladů, i přesto, že došlo k mírnému poklesu počtu zaměstnanců.

Obr. 16 - Graf vývoje průměrného počtu zaměstnanců v letech 2014 až 2019



Zdroj: interní podklady podniku (2020), zpracováno autorem

Obr. 17 - Graf vývoje průměrné měsíční mzdy společnosti v letech 2014 – 2019 v Kč



Zdroj: interní podklady podniku (2020), zpracováno autorem

Z grafu na Obr. 18 je na první pohled patrné výrazné zvýšení ostatních provozních nákladů v roce 2015 a v roce 2019. Příčina těchto zvýšení je vysoká hodnota zůstatkové ceny prodaného majetku.

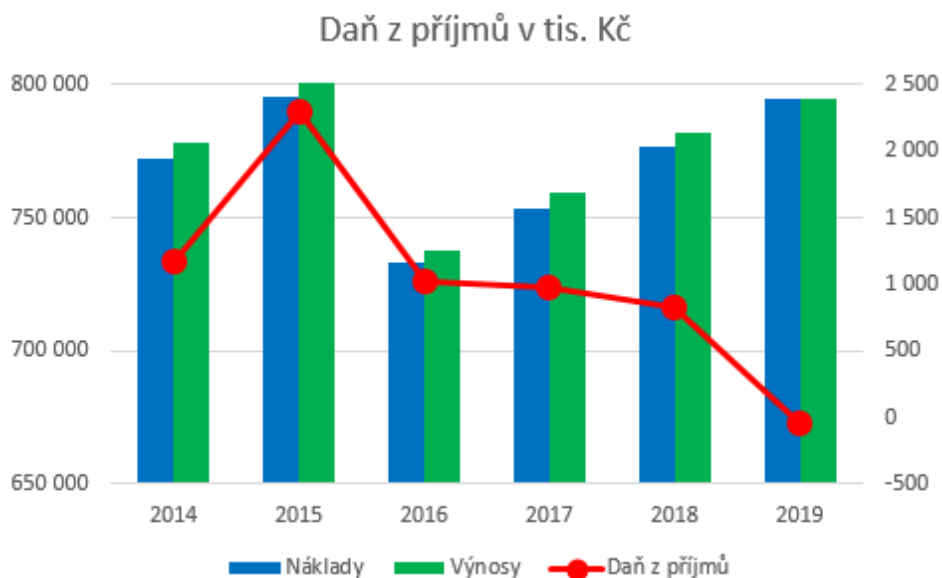
Obr. 18 - Graf vývoje ostatních provozních nákladů v letech 2014 až 2019 v tis. Kč



Zdroj: účetní výkazy podniku (2020), zpracováno autorem

Další důležitou položkou nákladů je daň z příjmů. Graf na Obr. 19 znázorňuje na hlavní ose vývoj celkových nákladů a výnosů a na ose vedlejší vývoj daně z příjmů.

Obr. 19 - Graf vývoje daně z příjmů v letech 2014 až 2019 v tis. Kč



Zdroj: účetní výkazy podniku (2020), zpracováno autorem

Jak je možné vidět z Obr. 19, kromě roku 2015, kdy došlo k nárazovému zvýšení, mají náklady a výnosy pozvolně rostoucí charakter. Z grafu Obr. 19 je patrné, že daň příjmů, má postupem let snižující se charakter, což znamená, že zisk (neboli obecně rozdíl mezi náklady a výnosy) se během sledovaných let postupně snižuje. Znovu zde lze spatřit skokový nárůst daně z příjmů v roce 2015, jehož příčinou je jednorázový prodej majetku společnosti. Zaúčtování odloženého daňového závazku má za následek výrazný pokles daně z příjmů v roce 2019.

11 Analýza poměrových ukazatelů

Následující část se věnuje poměrovým ukazatelům, a to sice rentabilitě nákladů, nákladovosti a variátoru celkových nákladů.

11.1 Rentabilita nákladů

Rentabilitu nákladů lze vypočítat jako podíl zisku a celkových nákladů. Rentabilita nákladů ukáže, kolik Kč tržeb podnik dokáže vygenerovat z 1 Kč nákladů. Podnik pro výpočet rentability používá vzorec:

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{EAT}{N} \cdot 100 \quad (7)$$

kde: *EAT*...čistý zisk po zdanění v Kč

N...celkové náklady v Kč

V následující Tab. 12 jsou uvedena data potřebná pro výpočet rentability nákladů a také rentabilita nákladů, která je v tabulce uvedena v procentech.

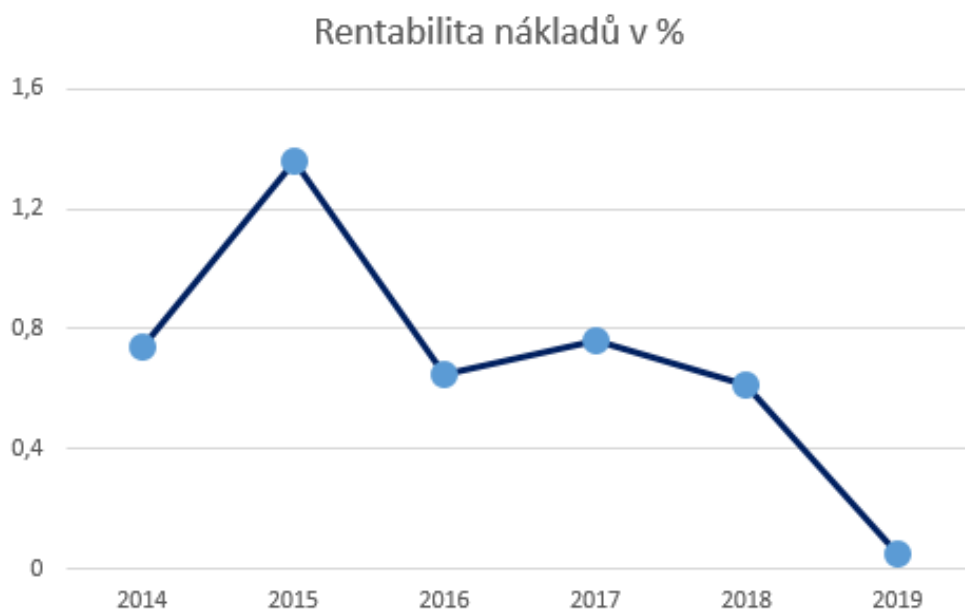
Tab. 12 - Výpočet rentability nákladů v tis. Kč

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Zisk	5 703	10 830	4 762	5 741	4 757	401
Celkové náklady	772 402	795 576	733 239	753 784	777 024	794 305
Rentabilita nákladů (v %)	0,7383	1,3613	0,6494	0,7616	0,6122	0,0504

Zdroj: účetní výkazy podniku (2020), zpracováno autorem

Obecně vzato, čím vyšší je hodnota rentability, tím vyšší zisk vygeneruje 1 Kč nákladů. Rentabilita tedy ukazuje, jaká část z 1 Kč nákladů se podniku vrátí v podobě zisku. Jak lze vidět v grafu na Obr. 20, hodnota rentability nákladů má kolísaví charakter. V roce 2015 došlo ke skokovému růstu rentability nákladů a to především z důvodu jednorázového prodeje majetku společnosti. Naopak v roce 2019 došlo ke skokovému poklesu rentability nákladů, neboť tento rok byl zisk mnohonásobně nižší.

Obr. 20 - Vývoj rentability nákladů v % v letech 2014 až 2019



Zdroj: účetní výkazy podniku (2020), zpracováno autorem

11.2 Nákladovost

Nákladovost udává, s jakými náklady podnik dokázal vytvořit 1 Kč tržeb. Čím nižší hodnota daného ukazatele je, tím lepšího výsledku hospodaření podnik dosahuje.

$$\text{Nákladovost} = 1 - \frac{EAT}{CT} \quad (8)$$

kde: *EAT*...čistý zisk po zdanění v Kč

CT...celkové tržby v Kč

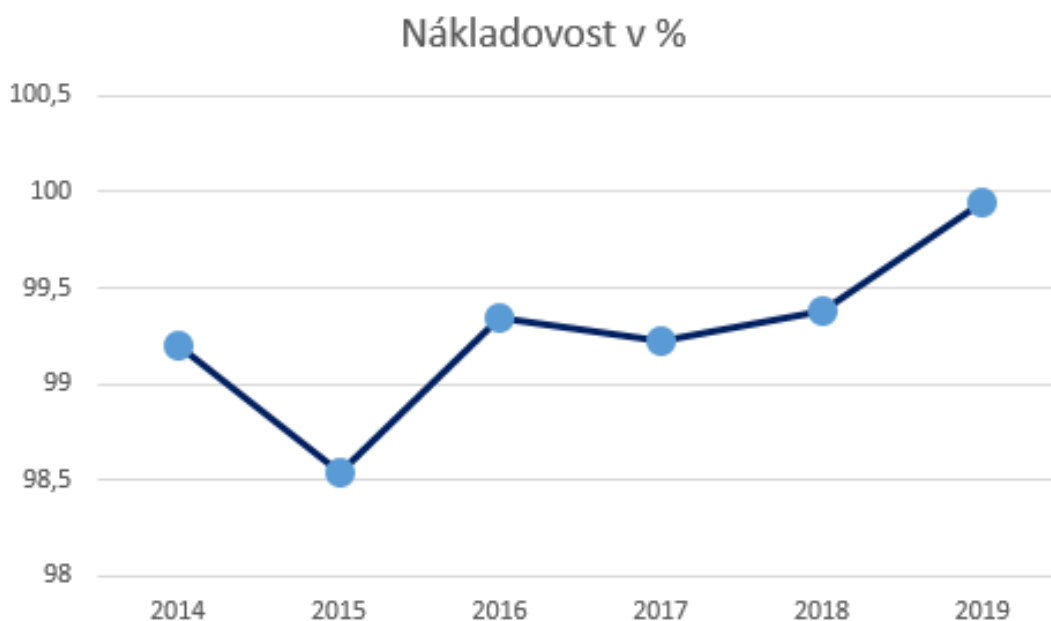
Tab. 13 - Výpočet nákladovosti v tis. Kč

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Zisk EAT	5 703	10 830	4 762	5 741	4 757	401
Tržby	716 531	742 709	722 735	741 023	762 220	774 148
Nákladovost (v %)	99,20408	98,54182	99,34111	99,22526	99,3759	99,9482

Zdroj: účetní výkazy podniku (2020), zpracováno autorem

U nákladovosti naopak platí, čím nižší hodnota tím lepší. Jelikož se nákladovost odvíjí od tržeb, lze opět na Obr. 20 vidět výkyv v roce 2015 od pozvolna rostoucí hodnoty nákladovosti. Výkyv v roce 2015 je opět zapříčiněn nárazovým prodejem majetku podniku.

Obr. 21 - Graf vývoje nákladovosti v % v letech 2014 - 2019



Zdroj: účetní výkazy podniku (2020), zpracováno autorem

Jak je možné spatřit na Obr. 21, hodnota nákladovosti je poměrně vysoká, průměrně dosahuje hodnoty 99,27 %.

11.3 Variátor celkových nákladů

Variátor celkových nákladů určuje dynamiku růstu nákladů. Dynamika růstu se určí podle podílu relativního přírůstku nákladů a relativního přírůstku výnosů.

$$\text{Variátor celkových nákladů} = \frac{\frac{N_t - N_{t-1}}{N_{t-1}}}{\frac{V_t - V_{t-1}}{V_{t-1}}} \quad (9)$$

kde: N_t ...náklady současného období v Kč

N_{t-1} ...náklady minulého období v Kč

V_t ...výnosy současného období v Kč

V_{t-1} ...výnosy minulého období v Kč

Tab. 14 - Výpočet variátoru celkových nákladů

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Náklady (v tis. Kč)	772 402	795 576	733 239	753 784	777 024	794 305
Výnosy (v tis. Kč)	778 105	806 406	738 001	759 524	781 781	794 706
Variátor celkových nákladů	-	0,8248	0,9236	0,9607	1,0521	1,3452

Zdroj: účetní výkazy podniku (2020), zpracováno autorem

Jak je patrné z Tab. 14, variátor celkových nákladů má stále postupně rostoucí charakter. Hodnota variátoru se ve sledovaných letech zvyšuje, což není pozitivní vývoj. V posledním sledovaném roce variátor dosahuje hodnoty 1,34. To znamená, že dynamika růstu nákladů je vyšší než dynamika růstu výnosů.

12 Rozpočet

Jak bylo již zjištěno při vertikální analýze nákladů, náklady na pořízení zboží zaujímají největší procento nákladů společnosti a to sice 78 %.

Firma sestavuje na konci února plánovaný celoroční rozpočet a také rozpočty čtvrtletní. Firma tudíž sestavuje rozpočet na první dva měsíce zpětně, s přihlédnutím ke skutečnostem nastalým v lednu.

Podnik si také sestavuje rozpočet pro jednotlivé prodejny a výroby. Rozpočty pro prodejny a výroby podnik sestavuje na základě marže, která odráží aktuální situaci v jednotlivých prodejnách či výrobnách. Společnost provádí každý měsíc informativní rozbor, kde porovnává aktuální stav s plánovaným. Důkladný rozbor provádí podnik každé čtvrtletí.

13 Kalkulace

Společnost ve výrobnách pro stanovení ceny nových výrobků používá upravenou metodu přírážkové kalkulace. Pro výpočet kalkulace má společnost svůj vzorec. Postup výpočtu kalkulace znázorňuje následující Tab. 15.

Tab. 15 – Postup kalkulace nákladů v Kč

Nákladová položka	Náklady
Přímý materiál	7,08
Přirážka 212% přímého materiálu	15,01
Vlastní náklady výroby	22,10

Zdroj: interní podklady podniku (2020), zpracováno autorem

U klasické metody přírážkové kalkulace, se veškeré přímé náklady konkrétně vyčíslují a náklady režijní se stanovují podle přírážky. Společnost ale vyčísluje pouze přímý materiál. Naopak přírážka, která je 212 % z přímého materiálu, obsahuje náklady na elektřinu, vodu, mzdy zaměstnanců a další náklady. Tuto přírážku má výrobná stanovenou pro všechny výrobky zvlášť.

14 Zhodnocení řízení nákladů a návrh na zlepšení

Během sledovaných let došlo ke změnám ve výkazu zisku a ztráty. Od roku 2016 se dříve výnosové účty (změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace) staly účty nákladovými s opačným znaménkem. Další změnou jsou náklady na prodané zboží, které měly dříve svou kategorii a od roku 2016 spadají pod výkonovou spotřebu. Jelikož byla část účetních výkazů z období před změnou struktury účetních výkazů a část z období po změně, bylo veškeré zpracování účetních výkazů přizpůsobeno aktuální verzi.

Jednota družstvo spotřebitelů v Kaplici pro řízení nákladů využívá pouze druhové členění nákladů. Z vertikální analýzy bylo zjištěno, že provozní náklady tvoří více než 99 % celkových nákladů. Z toho vyplývá, že finanční náklady tvoří méně než 1 % celkových nákladů.

Ve všech sledovaných letech podnik dosahuje zisku jak v provozní, tak ve finanční oblasti. Na základě výpočtu variátoru celkových nákladů byl zjištěn zhoršující se vývoj dynamiky růstu nákladů. V posledních sledovaných letech došlo již k situaci, kdy dynamika růstu nákladů je vyšší než dynamika růstu výnosů (tzn., že náklady vzrůstají rychleji než výnosy). Z toho plyne, že by se společnost měla zaměřit na snižování nákladů.

Návrh na zlepšení

Podnik by se měl zaměřit na snižování nákladů, a jak bylo zjištěno z vertikální analýzy nákladů, náklady vynaložené na prodané zboží a osobní náklady jsou dominantní položky nákladů. Společnost by se tudíž měla zaměřit hlavně na snížení těchto dvou položek nákladů.

Jelikož v podniku neustále probíhá nábor nových zaměstnanců, nelze provést snížení mezd za účelem redukce osobních nákladů. Bylo by však možné zkrátit otevírací dobu obchodů, které v blízkém okolí nemají konkurenci. To bude mít za následek zkrácení pracovní doby a tím i snížení nákladů na mzdy. Toto řešení se ovšem nedoporučuje v obcích, kde konkurence je, jelikož by mohli zákazníci přejít ke konkurenci. Nabízí se tedy také možnost uzavření některých méně výdělečných nebo nevýdělečných prodejů.

V rámci nákladů vynaložených na prodané zboží, společnost může ušetřit uzavřením některé z prodejů, ale také snížením ztratného. Ztratné by společnost mohla snížit

pomocí častějších a menších dodávek zboží. Jelikož má společnost více prodejen případný nárůst nákladů na dopravu se rozdělí mezi jednotlivé prodejny. Náklady na dopravu jsou stanoveny pevnou sazbou na ujetý kilometr, tudíž menší a častější dodávky by umožňovaly s jedním autem zásobit více prodejen při jednom plném naložení. To by umožňovalo rozdělit najeté kilometry mezi více prodejen.

Společnost má účetnictví řešeno prostřednictvím svého účetního systému, který ale neumožňuje řízení nákladů. Pro společnost by bylo prospěšné rozšířit vnitropodnikové účetnictví, hlavně za účelem vhodného členění nákladů a výnosů (například na přímé a nepřímé nebo fixní a variabilní). Pro podnik by bylo zejména užitečné členění nákladů na fixní a variabilní, díky tomuto členění by společnost mohla využít vzorec (5) pro výpočet bodu zvratu. Družstvo by tak zjistilo, kolik kusů výrobku musí vyrobit, aby dosáhlo zisku.

Další návrh na zlepšení se týká kalkulace. Společnost využívá přírážkovou kalkulaci, která zahrnuje pouze přímý materiál a přírážku. Jelikož by se podnik měl zaměřit na snižování nákladů, bylo by pro společnost výhodné zaměřit se i na kalkulaci. Pokud se bude brát v úvahu, že společnost začne členit náklady na fixní a variabilní, nabízí se využití kalkulačního vzorce oddělujícího fixní a variabilní náklady. Nebo v případě členění nákladů na přímé a nepřímé, může podnik využít typového kalkulačního vzorce, jak je naznačeno v Tab. 16. Jelikož společnost nemá vyčísleny jednotlivé položky, je zde uveden pouze teoretický postup. Pro porovnání je zde opět uvedena stávající kalkulace společnosti.

Tab. 16 - Postup stávající kalkulace v Kč

Nákladová položka	Náklady
Přímý materiál	7,08
Přírážka 212% přímého materiálu	15,01
Vlastní náklady výroby	22,10

Zdroj: interní podklady podniku (2020), zpracováno autorem

Obr. 22 - Postup navrhované kalkulace

Ceny po úpravách

- Variabilní náklady výrobku
- přímé jednicové náklady
- variabilní režije

Marže (krycí příspěvek)

- Fixní náklady v průměru připadající na výrobek

Zisk

Zdroj: Popesko & Papadaki (2016), zpracováno autorem

15 Závěr

Teoretická část bakalářské práce byla zaměřena na charakteristiku jednotlivých pojetí nákladů a jejich členění, jelikož tyto informace jsou nezbytné pro efektivní řízení nákladů. Za pomoci využití vhodných nástrojů, kterými jsou rozpočty a kalkulace, byla získána potřebná data pro kritéria řízení nákladů. Těmito kritérii byla hospodárnost, ekonomická účinnost a ekonomická efektivnost.

V praktické části se nachází charakteristika společnosti a její organizační struktura. Byla zde provedena analýza řízení nákladů za účelem zjištění, zda se v podniku vyskytují nedokonalosti právě v tomto systému, což bylo hlavním cílem této práce. Konkrétněji byla provedena horizontální a vertikální analýza rozvahy, ze které bylo možno získat základní informace o majetku a zdrojích financování společnosti.

Dále se práce zabývala horizontální a vertikální analýzou nákladů, ze které následně vyplynulo, že provozní náklady zaujímají více než 99 % celkových nákladů. Následující část byla věnována vybraným položkám nákladů a jejich vývoji v čase. Předposlední část byla věnována kalkulaci a byl zde uveden i postup kalkulace, kterou družstvo používá v současnosti.

V poslední kapitole se práce věnovala shrnutí zjištěných poznatků a následným vyhodnocením efektivity řízení nákladů. Zjištěné informace byly základem pro odvození návrhů na zlepšení.

Výsledkem této práce byl návrh společnosti na rozšíření vnitropodnikového účetnictví, čímž by došlo ke zlepšení členění nákladů, například na fixní a variabilní, v důsledku čehož by bylo možné určit bod zvratu. Pro srovnání zde byl uveden i návrh na úpravu kalkulace, kterou společnost využívá v současné době.

Seznam použitých zdrojů

- Čechová, A. (2011). *Manažerské účetnictví*. Brno: Computer Press.
- Doyle, D. (2003). *Cost control a strategic guide*. CIMA.
- Fibírová, J., Šoljaková, L., & Wagner, J. (2007). *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: ASPI.
- Fibírová, J., Šoljaková, L., Wanger, J., & Petera, P. (2019). *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Hradecký, M., Lanča, j., & Šiška, L. (2008). *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada.
- Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2017). *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Král, B., & kol., a. (2018). *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press.
- Lang, H. (2005). *Manažerské účetnictví: teorie a praxe*. Praha: C. H. Beck.
- Popesko, B., & Papadaki, Š. (2016). *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada.
- Procházková, T. P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika: klíčové oblasti*. Praha: Grada.
- Scholleová, H. (2012). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada.
- Srpková, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatk, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada.
- Synek, M., Dvořáček, J., Dvořák, J., Kislíngrová, E., & Tomanek, G. (2007). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada.
- Šoljaková, L., & Fibírová, J. (2010). *Reporting*. Praha: Grada.

Seznam tabulek

Tab. 1 - Základní informace o podniku	35
Tab. 2 - Kritéria určující velikost podniku	37
Tab. 3 - Aktiva v letech 2014 - 2019 v tis. Kč.....	38
Tab. 4 – Výstup Vertikální analýzy aktiv v %.....	39
Tab. 5 – Výstup horizontální analýzy aktiv v %.....	41
Tab. 6 - Vývoj pasiv v letech 2014 - 2019 v tis. Kč	43
Tab. 7 – Výstup vertikální analýzy pasiv v %	44
Tab. 8 – Výstup horizontální analýzy pasiv v %	45
Tab. 9 - Vývoj druhového členění nákladů v letech 2014 - 2019 v tis. Kč	47
Tab. 10 – Výstup vertikální analýzy druhového členění nákladů v %	48
Tab. 11 – Výstup horizontální analýzy druhového členění nákladů v %	50
Tab. 12 - Výpočet rentability nákladů v tis. Kč.....	56
Tab. 13 - Výpočet nákladovosti v tis. Kč	57
Tab. 14 - Výpočet variátoru celkových nákladů.....	59
Tab. 15 – Postup kalkulace nákladů v Kč.....	61
Tab. 16 - Postup stávající kalkulace v Kč.....	63

Seznam Obrázků

Obr. 1 - Graf vývoje celkových proporcionálních nákladů.....	15
Obr. 2 - Graf vývoje jednotkových proporcionálních nákladů	15
Obr. 3 - Graf vývoje celkových fixních nákladů.....	16
Obr. 4 - Graf vývoje jednotkových fixních nákladů	16
Obr. 5 - Graf vývoje celkových semi-fixních nákladů.....	17
Obr. 6 - Proces alokace	18
Obr. 7 - Schéma kalkulace	22
Obr. 8 - Postup typové kalkulace	24
Obr. 9 – Postup retrogradní kalkulace.....	25
Obr. 10 – Postup kalkulace oddělující fixní a variabilní náklady	26
Obr. 11 - Postup dynamické kalkulace.....	27
Obr. 12 - Graf určení bodu zvratu	31
Obr. 13 - Organizační struktura společnosti.....	36
Obr. 14 - Graf vývoje výkonové spotřeby v letech 2014 až 2019 v tis. Kč.....	51
Obr. 15 - Graf vývoje osobních nákladů v letech 2014 – 2019 v tis. Kč.....	52
Obr. 16 - Graf vývoje průměrného počtu zaměstnanců v letech 2014 až 2019	53
Obr. 17 - Graf vývoje průměrné měsíční mzdy společnosti v letech 2014 – 2019 v Kč 53	
Obr. 18 - Graf vývoje ostatních provozních nákladů v letech 2014 až 2019 v tis. Kč ...	54
Obr. 19 - Graf vývoje daně z příjmů v letech 2014 až 2019 v tis. Kč.....	54
Obr. 20 - Vývoj rentability nákladů v % v letech 2014 až 2019	57
Obr. 21 - Graf vývoje nákladovosti v % v letech 2014 - 2019	58
Obr. 22 - Postup navrhované kalkulace	64

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha podniku za rok 2014

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty za rok 2014

Příloha C: Rozvaha podniku za rok 2015

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty za rok 2015

Příloha E: Rozvaha podniku za rok 2016

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty za rok 2016

Příloha G: Rozvaha podniku za rok 2017

Příloha H: Výkaz zisku a ztráty za rok 2017

Příloha I: Rozvaha podniku za rok 2018

Příloha J: Výkaz zisku a ztráty za rok 2018

Příloha K: Rozvaha podniku za rok 2019

Příloha L: Výkaz zisku a ztráty za rok 2019

ROZVAHA
v plném rozsahu
ke dni **31.12.2014**
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČO
2014	12	31861

Název a sídlo účetní jednotky
Jednota družstvo spotřebitelů
v Kaplici
Střítež, Kaplice nádraží 86
382 41 Kaplice 1

1 x příslušnému finančnímu úřadu


označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
	AKTIVA CELKEM	001	553843	220660	333183	334324
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	
B.	Dlouhodobý majetek	003	439462	218210	221252	220290
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	4956	3546	1410	1874
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005			0	
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vyvoje	006			0	
3.	Software	007	4956	3546	1410	0
4.	Ocenitelná práva	008			0	
5.	Goodwill	009			0	
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			0	
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011			0	1874
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	431821	213764	218057	216531
B. II. 1.	Pozemky	014	9287		9287	9222
2.	Stavby	015	287811	117992	169819	173629
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	132876	95772	37104	32224
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017			0	
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018			0	
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	40		40	40
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	1807		1807	1304
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			0	112
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022			0	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	2685	900	1785	1885
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024	1381	900	481	581
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025			0	
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	1304		1304	1304
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027			0	
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			0	
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			0	
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý fin. majetek	030			0	

označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
C.	Oběžná aktiva	031	110956	2450	108506	110576
C. I.	Zásoby	032	74237	0	74237	73077
	1. Materiál	033	1525		1525	1707
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034			0	0
	3. Výrobky	035			0	0
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036			0	0
	5. Zboží	037	72712	0	72712	71370
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038			0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	927	927	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	927	927	0	0
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041			0	
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042			0	
	4. Pohledávky za společníky	043			0	
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044			0	
	6. Dohadné účty aktivní	045			0	
	7. Jiné pohledávky	046			0	
	8. Odložená daňová pohledávka	047			0	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	27233	1523	25710	26866
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	20603	1523	19080	20323
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050			0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051			0	0
	4. Pohledávky za společníky	052			0	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053			0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	054	2169		2169	1741
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	800		800	1114
	8. Dohadné účty aktivní	056	2798		2798	2669
	9. Jiné pohledávky	057	863		863	1019
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	8559	0	8559	10633
C. IV. 1.	Peníze	059	5696	0	5696	5895
	2. Účty v bankách	060	2863		2863	4738
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0		0	0
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062			0	
D.	Časové rozlišení	063	3425	0	3425	3458
D. I.	1. Náklady příštích období	064	3423		3423	3458
	2. Komplexní náklady příštích období	065			0	
	3. Příjmy příštích období	066	2		2	0
	Kontrolní číslo	999	2211947	882640	1329307	1333838

označ.	PASIVA	řád.	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	067	333183	334324
A.	Vlastní kapitál	068	185157	180259
A. I.	Základní kapitál	069	5285	5357
A. I. 1.	Základní kapitál	070	5285	5357
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073	19790	19727
A. II. 1.	Ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	19790	19727
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077		
5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079		
A. III.	Fondy ze zisku	080	154379	154109
A. III. 1.	Rezervní fond	081	0	92564
2.	Statutární a ostatní fondy	082	154379	61545
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	0	0
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	0	0
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085		
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	087	5703	1066
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku	088		
B.	Cizí zdroje	089	147213	153165
B. I.	Rezervy	090	311	833
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091		788
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	092		
3.	Rezerva na daň z příjmů	093	311	45
4.	Ostatní rezervy	094		
B. II.	Dlouhodobé závazky	095	15028	15473
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	096		
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097		
3.	Závazky -podstatný vliv	098		
4.	Závazky ke společníkům	099	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	100		
6.	Vydané dluhopisy	101		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	102		
8.	Dohadné účty pasivní	103		
9.	Jiné závazky	104	2458	3756
10.	Odložený daňový závazek	105	12570	11717

označ.	P A S I V A	řad.	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky	106	109850	122846
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	107	58004	66778
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108		
3.	Závazky - podstatný vliv	109		
4.	Závazky ke společníkům	110	22649	23015
5.	Závazky k zaměstnancům	111	21294	21739
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	2963	3014
7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	3202	2100
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114	63	47
9.	Vydané dluhopisy	115		
10.	Dohadné účty pasivní	116	1507	6006
11.	Jiné závazky	117	168	147
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	118	22024	14013
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	5842	2080
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	120	13782	9533
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	121	2400	2400
C.	Časové rozlišení	122	813	900
C. I. 1.	Výdaje příštích období	123	811	898
2.	Výnosy příštích období	124	2	2
	Kontrolní číslo	999	1326216	1335330



Sestaveno dne: 23.3.2015	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky 	Právní forma účetní jednotky a předmět podnikání Družstvo - obchodní činnost	Poznámka
-----------------------------	---	---	----------

Účetní jednotka doručí
účetní uzávěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu

ke dni **31.12.2014**

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČO
2014	12	31861

Název a sídlo účetní jednotky

Jednota družstvo spotřebitelů

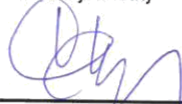
v Kaplici

Střítež, Kaplice nádraží 86

382 41 Kaplice 1

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	704085	725066
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	580215	602124
+	Obchodní marže	03	123870	122942
II.	Výkony	04	61466	61136
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	12325	11585
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3.	Aktivace	07	49141	49551
B.	Výkonová spotřeba	08	57148	61362
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	39541	43721
2.	Služby	10	17607	17641
+	Přidaná hodnota	11	128188	122716
C.	Osobní náklady	12	114960	115990
C. 1.	Mzdové náklady	13	79978	82516
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	293	300
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	26567	27402
4.	Sociální náklady	16	8122	5772
D.	Daně a poplatky	17	1482	1714
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	13477	12169
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	121	110
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	63	41
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	58	69
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	0	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
2.	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-782	-605
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	11288	11830
H	Ostatní provozní náklady	27	2144	1654
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	8316	3734

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	0
VII 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	100	0
X.	Výnosové úroky	42	3	4
N.	Nákladové úroky	43	1053	1172
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1142	1110
O.	Ostatní finanční náklady	45	1440	2611
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-1448	-2669
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	1165	-1
Q 1.	- splatná	50	311	-42
2.	- odložená	51	854	41
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	5703	1066
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55	0	0
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	5703	1066
***	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	6868	1065
	Kontrolní číslo	62	2055699	2084898

Sestaveno dne: 23.3.2015	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky 	Právní forma účetní jednotky a předmět podnikání Družstvo - obchodní činnost	Poznámka:
-----------------------------	--	--	-----------



ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni **31.12.2015**

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČO
2015	12	31861

Název a sídlo účetní jednotky
Jednota družstvo spotřebitelů

v Kaplici

Střítež, Kaplice nádraží 86

382 41 Kaplice 1

1 x příslušnému finančnímu úřadu


označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
	AKTIVA CELKEM	001	552744	219901	332843	333183
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	
B.	Dlouhodobý majetek	003	442795	217388	225407	221252
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	4956	4209	747	1410
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005			0	
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vyvoje	006			0	
3.	Software	007	4956	4209	747	1410
4.	Ocenitelná práva	008			0	
5.	Goodwill	009			0	
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			0	
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011			0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	435154	212279	222875	218057
B. II. 1.	Pozemky	014	8442		8442	9287
2.	Stavby	015	279474	116006	163468	169819
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	134624	96273	38351	37104
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017			0	
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018			0	
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	40		40	40
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	12533		12533	1807
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	41		41	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022			0	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	2685	900	1785	1785
B. III 1.	Podíly - ovládaná osoba	024	1381	900	481	481
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025			0	
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	1304		1304	1304
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027			0	
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			0	
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			0	
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý fin. majetek	030			0	

označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
C.	Oběžná aktiva	031	106570	2513	104057	108506
C. I.	Zásoby	032	69665	0	69665	74237
1.	Materiál	033	1659		1659	1525
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034			0	0
3.	Výrobky	035			0	0
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036			0	0
5.	Zboží	037	68006		68006	72712
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038			0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	922	922	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	922	922	0	0
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041			0	
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042			0	
4.	Pohledávky za společníky	043			0	
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044			0	
6.	Dohadné účty aktivní	045			0	
7.	Jiné pohledávky	046			0	
8.	Odložená daňová pohledávka	047			0	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	26598	1591	25007	25710
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	19962	1591	18371	19080
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050			0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051			0	0
4.	Pohledávky za společníky	052			0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053			0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	054	1694		1694	2169
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	790		790	800
8.	Dohadné účty aktivní	056	3209		3209	2798
9.	Jiné pohledávky	057	943		943	863
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	9385	0	9385	8559
C. IV. 1.	Peníze	059	5480		5480	5696
2.	Účty v bankách	060	3905		3905	2863
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061			0	0
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062			0	
D.	Časové rozlišení	063	3379	0	3379	3425
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	3378		3378	3423
2.	Komplexní náklady příštích období	065			0	
3.	Příjmy příštích období	066	1		1	2
	Kontrolní číslo	999	2207597	879604	1327993	1329307

označ.	PASIVA	řád.	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	067	332843	333183
A.	Vlastní kapitál	068	193832	185157
A. I.	Základní kapitál	069	3283	5285
A. I. 1.	Základní kapitál	070	3283	5285
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	071		
	3. Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073	19851	19790
A. II. 1.	Ážio	074		
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	19851	19790
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077		
	5. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078		
	6. Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079		
A. III.	Fondy ze zisku	080	159868	154379
A. III. 1.	Rezervní fond	081		0
	2. Statutární a ostatní fondy	082	159868	154379
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	0	0
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084		0
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	085		
	3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	086		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	087	10830	5703
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku	088		
B.	Cizí zdroje	089	138251	147213
B. I.	Rezervy	090	1605	311
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091		0
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	092		
	3. Rezerva na daň z příjmů	093	1605	311
	4. Ostatní rezervy	094		
B. II.	Dlouhodobé závazky	095	13907	15028
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	096		
	2. Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097		
	3. Závazky -podstatný vliv	098		
	4. Závazky ke společníkům	099		
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	100		
	6. Vydané dluhopisy	101		
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	102		
	8. Dohadné účty pasivní	103		
	9. Jiné závazky	104	655	2458
	10. Odložený daňový závazek	105	13252	12570

označ.	PASIVA	řád.	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky	106	116361	109850
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	107	60937	58004
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108		
3.	Závazky - podstatný vliv	109		
4.	Závazky ke společníkům	110	22873	22649
5.	Závazky k zaměstnancům	111	23168	21294
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	3011	2963
7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	1861	3202
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114	43	63
9.	Vydané dluhopisy	115		
10.	Dohadné účty pasivní	116	4281	1507
11.	Jiné závazky	117	187	168
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	118	6378	22024
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	119	4178	5842
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	120		13782
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	121	2200	2400
C.	Časové rozlišení	122	760	813
C. I. 1.	Výdaje příštích období	123	758	811
2.	Výnosy příštích období	124	2	2
	Kontrolní číslo	999	1319782	1326216



Sestaveno dne: 22.3.2016	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky 	Právní forma účetní jednotky a předmět podnikání Družstvo - obchodní činnost	Poznámka
-----------------------------	--	--	----------

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2015**
(v celých tisících Kč)

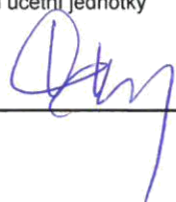
Rok	Měsíc	IČO
2015	12	31861



Název a sídlo účetní jednotky
Jednota družstvo spotřebitelů
v Kaplici
Střítež, Kaplice nádraží 86
382 41 Kaplice 1

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	710580	704085
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	583096	580215
+	Obchodní marže	03	127484	123870
II.	Výkony	04	62157	61466
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	11695	12325
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		0
3.	Aktivace	07	50462	49141
B.	Výkonová spotřeba	08	60487	57148
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	39898	39541
2.	Služby	10	20589	17607
+	Přidaná hodnota	11	129154	128188
C.	Osobní náklady	12	120514	114960
C. 1.	Mzdové náklady	13	86698	79978
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	351	293
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	28847	26567
4.	Sociální náklady	16	4618	8122
D.	Daně a poplatky	17	2036	1482
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	13626	13477
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	20434	121
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	20364	63
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	70	58
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	5738	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	5738	0
2.	Prodaný materiál	24		0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	63	-782
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	11881	11288
H	Ostatní provozní náklady	27	5382	2144
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	14110	8316

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		0
VII	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	0
VII 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		0
K.	Náklady z finančního majetku	38		0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		100
X.	Výnosové úroky	42	14	3
N.	Nákladové úroky	43	726	1053
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1340	1142
O.	Ostatní finanční náklady	45	1607	1440
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-979	-1448
Q	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	2301	1165
Q 1.	- splatná	50	1620	311
2.	- odložená	51	681	854
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	10830	5703
XIII.	Mimořádné výnosy	53		0
R.	Mimořádné náklady	54		0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	10830	5703
***	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	13131	6868
	Kontrolní číslo	62	2165042	2055699

Sestaveno dne: 22.3.2016	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky 	Právní forma účetní jednotky a předmět podnikání Družstvo - obchodní činnost	Poznámka:
-----------------------------	--	--	-----------



22.3.2016

ROZVAHA
v plném rozsahu

Jednota družstvo spotřebitelů v Kaplici
IČO 31861

ke dni
31.12.2016
(v celých tisících Kč)

Kaplice-nádraží 86
Střítež
382 42

		Běžné účetní období			Minulé účetní období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM		571 216	226 161	345 055	332 843
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	454 089	223 682	230 407	225 407
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4 998	4 915	83	747
1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
2.	Ocenitelná práva	4 998	4 915	83	747
1.	Software	4 998	4 915	83	747
2.	Ostatní ocenitelná práva				
3.	Goodwill				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	446 406	217 867	228 539	222 675
1.	Pozemky a stavby	304 747	122 484	182 263	171 910
1.	Pozemky	8 517		8 517	8 442
2.	Stavby	296 230	122 484	173 746	163 468
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	137 568	95 383	42 185	38 351
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	40	0	40	40
1.	Pěstительské celky trvalých porostů				
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	40		40	40
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	4 051	0	4 051	12 574
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				41
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	4 051		4 051	12 533
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	2 685	900	1 785	1 785
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	1 381	900	481	481
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv				
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	1 304		1 304	1 304
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	113 814	2 479	111 335	104 057
C. I.	Zásoby	68 265	0	68 265	69 665
1.	Materiál	1 547		1 547	1 659
2.	Nedokončená výroba a polotovary				
3.	Výrobky a zboží	66 718	0	66 718	68 006
1.	Výrobky				
2.	Zboží	66 718		66 718	68 006
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Pohledávky	32 052	2 479	29 573	25 007
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	916	916	0	0
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	916	916		
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Odložená daňová pohledávka				
5.	Pohledávky ostatní	0	0	0	0
1.	Pohledávky za společníky				
2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
3.	Dohadné účty aktivní				
4.	Jiné pohledávky				

ke dni
31.12.2016
(v celých tisících Kč)

Kaplice-nádraží 86
Střítež
382 42

		Běžné účetní období			Minulé účetní období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	31 136	1 563	29 573	25 007
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	22 832	1 563	21 269	18 371
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky - ostatní	8 304	0	8 304	6 636
1.	Pohledávky za společníky				
2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
3.	Stát - daňové pohledávky	3 207		3 207	1 694
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 336		1 336	790
5.	Dohadné účty aktivní	2 816		2 816	3 209
6.	Jiné pohledávky	945		945	943
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C. IV.	Peněžní prostředky	13 497	0	13 497	9 385
1.	Peněžní prostředky v pokladně	6 812		6 812	5 480
2.	Peněžní prostředky na účtech	6 685		6 685	3 905
D.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV	3 313	0	3 313	3 379
1.	Náklady příštích období	3 313		3 313	3 378
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období				1

ROZVAHA
v plném rozsahu

Jednota družstvo spotřebitelů v Kaplici

IČO 31861

ke dni
31.12.2016
(v celých tisících Kč)

Kaplice-nádraží 86
Střítež
382 42

		Běžné účetní období	Minulé účetní období
	PASIVA CELKEM	345 055	332 843
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	197 573	193 832
A. I.	Základní kapitál	3 050	3 283
1.	Základní kapitál	3 050	3 283
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	19 851	19 851
1.	Ážio		
2.	Kapitálové fondy	19 851	19 851
1.	Ostatní kapitálové fondy	19 851	19 851
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A. III.	Fondy ze zisku	169 910	159 868
1.	Ostatní rezervní fondy		
2.	Statutární a ostatní fondy	169 910	159 868
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	0
1.	Nerozdělený zisk minulých let		
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)		
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	4 762	10 830
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)		
B. + C.	CIŽÍ ZDROJE	146 621	138 251
B.	Rezervy	34	1 605
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmů	34	1 605
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy		
C.	Závazky	146 587	136 646
C. I.	Dlouhodobé závazky	21 831	18 085
1.	Vydané dluhopisy	0	0
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	7 339	4 178
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odložený daňový závazek	14 090	13 252
9.	Závazky - ostatní	402	655
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasivní		
3.	Jiné závazky	402	655

ROZVAHA
v plném rozsahu

Jednota družstvo spotřebitelů v Kaplici
IČO 31861

ke dni
31.12.2016
(v celých tisících Kč)

Kaplice-nádraží 86
Střítež
382 42

		Běžné účetní období	Minulé účetní období
C. II.	Krátkodobé závazky	124 756	118 561
1.	Vydané dluhopisy	0	0
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	65	43
4.	Závazky z obchodních vztahů	64 128	60 937
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	60 563	57 581
1.	Závazky ke společníkům	22 942	22 873
2.	Krátkodobé finanční výpomoci	2 200	2 200
3.	Závazky k zaměstnancům	24 316	23 168
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 042	3 011
5.	Stát - daňové závazky a dotace	3 366	1 861
6.	Dohadné účty pasivní	4 478	4 281
7.	Jiné závazky	219	187
D.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV	861	760
1.	Výdaje příštích období	785	758
2.	Výnosy příštích období	76	2

Sestaveno dne:	Jméno a podpis statutárního orgánu:
31.3.2017	ing. Gušl Jan



5.5.2017

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu (v druhovém členění)

Jednota družstvo spotřebitelů v Kaplici

IČO 31861

za období končící k
31.12.2016
(v celých tisících Kč)

Kaplice-nádraží 86

Střítež

382 42

		Běžné účetní období	Minulé účetní období
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	11 391	11 695
II.	Tržby za prodej zboží	710 705	710 580
A.	Výkonová spotřeba	635 649	643 583
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	579 109	583 096
2.	Spotřeba materiálu a energie	36 985	39 898
3.	Služby	19 555	20 589
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)		
C.	Aktivace (-)	-50 606	-50 462
D.	Osobní náklady	124 347	120 514
1.	Mzdové náklady	89 845	87 049
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	34 502	33 465
1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	29 615	28 847
2.	Ostatní náklady	4 887	4 618
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14 489	13 689
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	14 489	13 689
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	14 523	13 626
2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	-34	63
2.	Úpravy hodnot zásob		
3.	Úpravy hodnot pohledávek		
III.	Ostatní provozní výnosy	14 662	32 315
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	557	20 364
2.	Tržby z prodaného materiálu	82	70
3.	Jiné provozní výnosy	14 023	11 881
F.	Ostatní provozní náklady	6 501	13 156
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	706	5 738
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu		
3.	Daně a poplatky	1 287	2 036
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		
5.	Jiné provozní náklady	4 508	5 382
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	6 378	14 110
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	4	14
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		14
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	4	
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	639	726
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	639	726
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		
VII.	Ostatní finanční výnosy	1 239	1 340
K.	Ostatní finanční náklady	1 200	1 607
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-596	-979
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	5 782	13 131


VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu (v druhovém členění)

Jednota družstvo spotřebitelů v Kaplici
IČO 31861

za období končící k
31.12.2016
(v celých tisících Kč)

Kaplice-nádraží 86
Střítež
382 42

		Běžné účetní období	Minulé účetní období
L.	Daň z příjmů	1 020	2 301
1.	Daň z příjmů splatná	182	1 620
2.	Daň z příjmů odložena (+/-)	838	681
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	4 762	10 830
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	4 762	10 830
*	Čistý obrat za účetní období	738 001	755 944

Sestaveno dne:	Jméno a podpis statutárního orgánu:
31.3.2017	 ing. Gušl Jan



ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2017

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Jednota družstvo spotřebitelů v Kaplici

(v celých tisících Kč)

IČ
00031861

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Kaplice-nádraží 86

Střítež

38242

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	583 715	236 858	346 857	345 055
B.	Dlouhodobý majetek	003	459 222	234 567	224 655	230 407
B.I	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	6 359	4 998	1 361	83
B.I.2	Ocenitelná práva	006	4 998	4 998	0	83
B.I.2.1.	Software	007	4 998	4 998	0	83
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	011	1 361	0	1 361	0
B.I.5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	1 361		1 361	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	450 178	228 669	221 509	228 539
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	305 978	128 861	177 118	182 263
B.II.1.1.	Pozemky	016	8 550		8 550	8 517
B.II.1.2.	Stavby	017	297 428	128 861	168 567	173 746
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	139 910	99 808	40 102	42 185
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	40	0	40	40
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	40		40	40
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	024	4 250	0	4 250	4 051
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	4 250		4 250	4 051
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027	2 685	900	1 785	1 785
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	1 381	900	481	481
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	1 304		1 304	1 304
C.	Oběžná aktiva	037	121 262	2 291	118 971	111 334
C.I.	Zásoby	038	68 010	0	68 010	68 265
C.I.1.	Materiál	039	1 489		1 489	1 547
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	66 521	0	66 521	66 718
C.I.3.2.	Zboží	043	66 521		66 521	66 718
C.II.	Pohledávky	046	30 378	2 291	28 087	29 572
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	888	888	0	0
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	888	888	0	
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	29 490	1 403	28 087	29 572
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	21 494	1 403	20 092	21 269

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	7 995	0	7 995	8 303
C.II.2.4.3	Stát - daňové pohledávky	064	2 307		2 307	3 207
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	1 302		1 302	1 336
C.II.2.4.5	Dohadné účty aktivní	066	3 468		3 468	2 816
C.II.2.4.6	Jiné pohledávky	067	919		919	945
C.IV.	Peněžní prostředky	071	22 875	0	22 875	13 497
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	8 523		8 523	6 812
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	14 352		14 352	6 685
D.	Časové rozlišení aktiv	074	3 230	0	3 230	3 313
D.1.	Náklady příštích období	075	3 228		3 228	3 313
D.3.	Příjmy příštích období	077	2		2	0

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	078	346 857	345 055
A.	Vlastní kapitál	079	202 713	197 573
A.I.	Základní kapitál	080	2 993	3 050
A.I.1.	Základní kapitál	081	2 993	3 050
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	084	19 851	19 851
A.II.2.	Kapitálové fondy	086	19 851	19 851
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	087	19 851	19 851
A.III.	Fondy ze zisku	092	174 128	169 910
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	094	174 128	169 910
A.V	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	5 741	4 762
B.+C.	Cizí zdroje	101	143 474	146 621
B.	Rezervy	102	31	34
B.2	Rezerva na daň z příjmů	104		34
B.3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105	31	
C.	Závazky	107	143 444	146 587
C.I.	Dlouhodobé závazky	108	19 535	21 833
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	4 262	7 339
C.I.8.	Odložený daňový závazek	118	15 061	14 090
C.I.9.	Závazky - ostatní	119	213	405
C.I.9.3.	Jiné závazky	122	213	405
C.II	Krátkodobé závazky	123	123 909	124 754
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	62	65
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	64 022	64 128
C.II.8.	Závazky ostatní	133	59 824	60 562
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134	22 961	22 942
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135	2 200	2 200
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	23 885	24 316
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	3 483	3 042
C.II.8.5	Stát - daňové závazky a dotace	138	2 728	3 366

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139	4 324	4 478
C.II.8.7.	Jiné závazky	140	243	219
D.	Časové rozlišení pasiv	141	669	860
D.1.	Výdaje příštích období	142	633	785
D.2.	Výnosy příštích období	143	37	76

Sestaveno dne : 12.4.2018		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky :	Předmět podnikání:	Pozn.:	



VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2017

(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Jednota družstvo spotřebitelů v Kaplici

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání
liší-li se od bydliště

Kaplice-nádraží 86

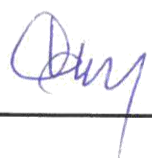
Střítež

38242

IČ
00031861

Označení a	TEXT b	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	11 468	11 391
II.	Tržby za prodej zboží	002	729 090	710 705
A.	Výkonová spotřeba	003	648 484	635 649
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	004	590 438	579 109
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	005	36 528	36 985
A.3.	Služby	006	21 518	19 555
C.	Aktivace (-)	008	-52 952	-50 606
D.	Osobní náklady	009	134 712	124 347
D.1.	Mzdové náklady	010	97 199	89 845
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	011	37 512	34 501
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	012	31 865	29 615
D.2.2.	Ostatní náklady	013	5 648	4 887
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	014	14 505	14 490
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	015	14 505	14 490
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	016	14 663	14 523
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	017	-158	-34
III.	Ostatní provozní výnosy	020	17 673	14 662
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	021	403	557
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	022	62	82
III.3.	Jiné provozní výnosy	023	17 208	14 024
F.	Ostatní provozní náklady	024	6 263	6 501
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	025	1	706
F.3.	Daně a poplatky	027	1 278	1 287
F.5.	Jiné provozní náklady	029	4 984	4 507
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	030	7 220	6 378
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	039	16	4
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	041	16	4
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	043	432	639
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	044	432	639

Označení a	TEXT b	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VII.	Ostatní finanční výnosy	046	1 277	1 239
K.	Ostatní finanční náklady	047	1 370	1 200
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	048	-508	-596
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	049	6 712	5 781
L.	Daň z příjmů	050	970	1 020
L.1.	Daň z příjmů splatná	051	-1	182
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	052	971	838
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	053	5 741	4 762
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	055	5 741	4 762
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII."	056	759 525	738 001

Sestaveno dne : 12.4.2018		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.:



značen		íslo řádku	00031861			
a	b	c	Brutto 1	Běžné účetní období Korekce 2	Netto 3	Minulé úč. období Netto 4
AKTIVA CELKEM		001	585 16	245 57	339 591	346 857
B.	Stálá aktiva	003	465 01	243 37	221 64	224 655
B.I	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	5 181	4 16	1 017	1 361
B.I.2	Ocenitelná práva	006	5 181	4 163	1 01	
B.I.2.1.	Software	007	5 181	4 16	1 017	
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný máj	011	0			1 361
B.I.5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				1 361
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	457 151	238 307	218 844	221 509
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	311 417	134 56	176 851	177 118
B.II.1.1.	Pozemky	016	8 550		8 55	8 550
B.II.1.2.	Stavby	017		134 56	168 300	168 567
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	019	142 139	103 74	38 3	40 102
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020			40	40
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023			40	40
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majet	024	3 55		3 55	4 250
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný maje	025	211		211	
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	3		3 344	4 250
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027	2 685	90	1 78	1 785
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	1 381	90	481	481
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	1 30		1 304	1 304
C.	Oběžná aktiva	037	116 96	2 20	114 762	118 971
C.I.	Zásoby	038	74 15		74 1	68 010
C.I.1.	Materiál	039	1 47		1 477	1 48
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	72 67		72 67	66 521
C.I.3.2.	Zboží	043	72 67		72 678	66 521
C.II.	Pohledávky	046	30 1	2 20	27 91	28 08
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	888	88		
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048		8	0	
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	29 235	1 318	27 917	28 087

Označen a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	18 710	1 318	17 393	20 092
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	10 524	0	10 524	7 995
C.II.2.4.3	Stát - daňové pohledávky	064	1 646		1 646	2 307
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	1 323		1 323	1 302
C.II.2.4.5	Dohadné účty aktivní	066	6 731		6 731	3 468
C.II.2.4.6	Jiné pohledávky	067	824		824	919
C.IV.	Peněžní prostředky	071	12 690	0	12 690	22 875
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	6 610		6 610	8 523
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	6 079		6 079	14 352
D.	Časové rozlišení aktiv	074	3 182	0	3 182	3 230
D.1.	Náklady příštích období	075	3 178		3 178	3 228
D.3.	Příjmy příštích období	077	4		4	2

a		b	Číslo řádk c	5	6
PASIVA CELKEM				Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
A.	Vlastní kapitál		078	339 591	346 857
A.I.	Základní kapitál		079	206 6	202 713
A.I.1.	Základní kapitál		080	2 89	2 993
A.I.1.	Základní kapitál		081	2 892	2 993
A.II.	Ažio a kapitálové fondy		084	19 851	19 851
A.II.2.	Kapitálové fondy		086	19 851	19 851
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy		087	19 851	19 851
A.III.	Fondy ze zisku		092	179 196	174 128
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy		094	179 1	174 128
A.V	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)		099	4 757	5 741
B.+C.	Cizí zdroje		101	132 22	143 474
B.	Rezervy		102	58	31
B.2	Rezerva na daň z příjmů		104	20	
B.3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		105	38	31
C.	Závazky		107	132 1	143 444
C.I.	Dlouhodobé závazky		108	17 97	19 535
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím		112	2 001	4 262
C.I.8.	Odložený daňový závazek		118	15 8	15 061
C.I.9.	Závazky - ostatní		119	109	213
C.I.9.3.	Jiné závazky		122	1	213
C.II.	Krátkodobé závazky		123	114 18	123 909
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím		127	1	
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy		128	147	62
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů		129	50 70	64 022
C.II.8.	Závazky ostatní		133	61 492	59 82
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům		134	22 554	22 961
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci		135	2 2	2 200
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům		136	25 580	23 885
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		137	3 943	3 483

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
C.II.8.5	Stát - daňové závazky a dotace	138		
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139	2 529	2 728
C.II.8.7.	Jiné závazky	140	4 455	4 324
D.	Časové rozlišení pasiv	141	231	243
D.1.	Výdaje příštích období	142	671	669
D.2.	Výnosy příštích období	143	670	633
			1	37

Sestaveno dne : 9.4.2019		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky :	Předmět podnikání:	Pozn.:



VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2018

(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Jednota družstvo spotřebitelů v Kaplici

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání
liší-li se od bydliště

Kaplice-nádraží 86

Střítež

38242

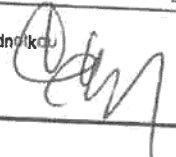
IČ
00031861

Označení a	TEXT b	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	11 619	11 468
II.	Tržby za prodej zboží	002	747 390	729 090
A.	Výkonová spotřeba	003	658 727	648 484
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	004	600 895	590 438
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	005	36 290	36 528
A.3.	Služby	006	21 542	21 518
C.	Aktivace (-)	008	-55 913	-52 952
D.	Osobní náklady	009	150 684	134 712
D.1.	Mzdové náklady	010	109 073	97 199
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	011	41 612	37 512
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	012	35 825	31 865
D.2.2.	Ostatní náklady	013	5 786	5 648
E.	Upravy hodnot v provozní oblasti	014	15 022	14 505
E.1.	Upravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	015	15 022	14 505
E.1.1.	Upravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	016	15 100	14 663
E.1.2.	Upravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	017	-78	-158
III.	Ostatní provozní výnosy	020	21 478	17 673
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	021	3 155	403
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	022	56	62
III.3.	Jiné provozní výnosy	023	18 268	17 208
F.	Ostatní provozní náklady	024	5 721	6 263
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	025	17	1
F.3.	Daně a poplatky	027	1 327	1 278
F.5.	Jiné provozní náklady	029	4 377	4 984
	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	030	6 245	7 220
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	039	6	16
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	041	6	16
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	043	504	432
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	044	504	432

Označení a	TEXT b	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VII.	Ostatní finanční výnosy	046	1 288	1 277
K.	Ostatní finanční náklady	047	1 451	1 370
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	048	-660	-508
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	049	5 584	6 712
L.	Daň z příjmů	050	827	970
L.1.	Daň z příjmů splatná	051	20	-1
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	052	808	971
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	053	4 757	5 741
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	055	4 757	5 741
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.*	056	781 781	759 525

Sestaveno dne :
9.4.2019

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky
nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou



Právní forma účetní jednotky

Předmět podnikání

Pozn.:



ROZVAHA

v plném rozsahu
ke dni 31.12.2019

(v celých tisících Kč)

IČ
00031861

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Jednota družstvo spotřebitelů v Kaplicích

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Kaplice-nádraží 86

Střítež

38242

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	001	599 527	243 880	355 647	339 591
B.	Stálá aktiva	003	475 253	241 588	233 665	221 647
B.I	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	5 338	4 607	731	1 017
B.I.2	Ocenitelná práva	006	5 215	4 607	607	1 017
B.I.2.1.	Software	007	5 215	4 607	607	1 017
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	011	124	0	124	
B.I.5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	124		124	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	467 230	236 081	231 149	218 844
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	303 165	132 321	170 844	170 651
B.II.1.1.	Pozemky	016	8 349		8 349	8 550
B.II.1.2.	Stavby	017	294 815	132 321	162 495	168 300
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	141 653	103 760	37 893	38 399
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	40	0	40	40
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	40		40	40
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	024	22 372	0	22 372	3 555
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025			0	211
B.II.5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	22 372		22 372	3 344
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027	2 685	900	1 785	1 785
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	1 381	900	481	481
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	1 304		1 304	1 304
C.	Oběžná aktiva	037	121 150	2 292	118 858	114 702
C.I.	Zásoby	038	72 958	0	72 958	74 156
C.I.1.	Materiál	039	1 519		1 519	1 477
C.I.3	Výrobky a zboží	041	71 438	0	71 438	72 678
C.I.3.2.	Zboží	043	71 438		71 438	72 678
C.II.	Pohledávky	046	38 751	2 292	36 459	27 917
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	7 862	888	6 975	
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	7 862	888	6 975	
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	30 889	1 405	29 484	27 917

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	20 470	1 405	19 065	17 393
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	10 419	0	10 419	10 524
C.II.2.4.3	Stát - daňové pohledávky	064	1 552		1 552	1 646
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	1 508		1 508	1 323
C.II.2.4.5	Dohadné účty aktivní	066	6 702		6 702	6 731
C.II.2.4.6	Jiné pohledávky	067	658		658	824
C.IV.	Peněžní prostředky	071	9 441	0	9 441	12 690
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	5 596		5 596	6 610
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	3 845		3 845	6 079
D.	Časové rozlišení aktiv	074	3 124	0	3 124	3 182
D.1.	Náklady příštích období	075	3 106		3 106	3 178
D.3.	Příjmy příštích období	077	18		18	4

Dznačení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účet. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	076	355 647	339 591
A.	Vlastní kapitál	070	206 216	206 696
A.I.	Základní kapitál	080	2 814	2 892
A.I.1.	Základní kapitál	081	2 814	2 892
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	084	19 804	19 851
A.II.2.	Kapitálové fondy	086	19 804	19 851
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	087	19 804	19 851
A.III.	Fondy ze zisku	092	183 197	179 196
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	094	183 197	179 196
A.V	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	098	401	4 757
B.+C.	Cizí zdroje	100	148 623	132 223
B.	Rezervy	101	59	58
B.2	Rezerva na daň z příjmů	103	12	20
B.3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	104	46	38
C.	Závazky	106	148 564	132 165
C.I.	Dlouhodobé závazky	107	16 443	17 978
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	111	589	2 001
C.I.8.	Odložený daňový závazek	117	15 806	15 868
C.I.9.	Závazky - ostatní	118	50	109
C.I.9.3.	Jiné závazky	121	50	109
C.II.	Krátkodobé závazky	122	132 121	114 188
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	126	17 114	1 846
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	127	119	147
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	128	52 080	50 702
C.II.8.	Závazky ostatní	132	62 807	61 492
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	133	23 015	22 554
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	134	2 200	2 200
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	135	26 473	25 580
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	136	3 911	3 943

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
C.II.8.5	Stát - daňové závazky a dotace	137	2 818	2 529
C.II.8.6	Dohadné účty pasivní	138	4 140	4 455
C.II.8.7	Jiné závazky	139	251	231
D.	Časové rozlišení pasiv	140	808	671
D.1.	Výdaje příštích období	141	787	670
D.2.	Výnosy příštích období	142	21	1

Sestaveno dne : 30.3.2020		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky :	Předmět podnikání:	Pozn.:



VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2019

(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Jednota družstvo spotřebitelů v Kaplici

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání,
liší-li se od bydliště

Kaplice-nádraží 86

Střítež

38242

IČ
00031861

Označení a	TEXT b	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	10 742	11 619
II.	Tržby za prodej zboží	002	754 045	747 390
A.	Výkonová spotřeba	003	659 587	658 727
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	004	590 802	600 895
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	005	35 929	36 290
A.3.	Služby	006	23 855	21 542
C.	Aktivace (-)	008	-52 700	-55 913
D.	Osobní náklady	009	155 262	150 684
D.1.	Mzdové náklady	010	112 320	109 073
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	011	42 942	41 612
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	012	37 054	35 825
D.2.2.	Ostatní náklady	013	5 888	5 786
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	014	16 075	15 022
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	015	16 075	15 022
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvale	016	15 981	15 100
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasně	017	95	-78
III.	Ostatní provozní výnosy	020	28 623	21 478
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	021	9 255	3 155
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	022	106	56
III.3.	Jiné provozní výnosy	023	19 262	18 268
F.	Ostatní provozní náklady	024	13 676	5 721
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	025	8 004	17
F.3.	Daně a poplatky	027	1 329	1 327
F.5.	Jiné provozní náklady	029	4 342	4 377
	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	030	1 520	6 245
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	039	2	6
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	041	2	6
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	043	909	504
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	044	909	504

Označení a	TEXT b	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VII.	Ostatní finanční výnosy	046	1 294	1 288
K.	Ostatní finanční náklady	047	1 557	1 451
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	048	-1 170	-660
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	049	350	5 584
L.	Daň z příjmů	050	-51	827
L.1.	Daň z příjmů splatná	051	12	20
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	052	-63	808
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	053	401	4 757
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	055	401	4 757
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.*	056	794 700	781 781

Sestaveno dne: 30.3.2020		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou.	
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.:	



Abstrakt

Čížková, Z. (2020). *Řízení nákladů v podniku* (Bakalářská práce),
Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: náklady, členění nákladů, kalkulace, řízení nákladů

Hlavním cílem každého podniku je dosažení zisku. Aby byl schopný tohoto cíle dosáhnout, musí jeho výnosy dalece převyšovat jeho náklady. Řízení nákladů a snaha o jejich snížení je dnes častým a aktuálním tématem.

Pojem náklad může být vnímán z několika hledisek. Z tohoto důvodu se teoretická část této práce bude zabývat jednotlivými pojetími nákladů a jejich členěním.

Podnikem, který byl vybrán za účelem zpracování praktické části, je Jednota družstvo spotřebitelů v Kaplici. Tato společnost podniká zejména v maloobchodní činnosti a vlastní dvě výrobní.

Praktická část bude zaměřena na analýzu nákladů podniku, bude zde zpracována vertikální a horizontální analýza rozvahy. Výstupem těchto analýz, budou informace o struktuře majetku a jeho financování. Následně bude provedena vertikální a horizontální analýza druhového členění nákladů v rámci výkazu zisk a ztráty.

Výsledkem této práce bude závěrečné vyhodnocení efektivity řízení nákladů ve zvolené společnosti a návrh možného zlepšení.

Abstract

Čížková, Z. (2020). *Cost Management in the Company* (Bachelor Thesis), University of West Bohemia, Faculty of Economics.

Key words: costs, division of cost, calculation, cost management

The main goal of every business is to make a profit. To be able to achieve this goal, its revenues must far exceed its costs. Cost management and efforts to reduce them is a common and current topic today.

The concept of cost can be perceived from several perspectives. The theoretical part of this thesis will deal with individual concepts of costs and their classification. Purpos is understood this term correctly.

The company, which was selected to process the practical part, is Jednota družstvo podnikatelů v Kaplici. This company operates mainly in retail activities and owns two production plants.

The practical part will focus on the analysis of company costs, there will be a vertical and horizontal analysis of the balance sheet. The output of these analyzes will be information on the structure of the property and its financing. Subsequently, vertical and horizontal analysis of the type division of cost within the profit and loss statement will be performed.

The result of this work will be a final evaluation of the effectiveness of cost management in the selected company and a proposal for possible improvement.