

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**Bakalářská práce**

**Analýza řízení nákladů v konkrétní společnosti**

**The analysis of cost of management  
in the company**

**Anna Úlovcová**

**Plzeň 2012**

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Anna ÚLOVCOVÁ**  
Osobní číslo: **K09B0196P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Analýza řízení nákladů v konkrétní společnosti**  
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Charakterizujte zvolený podnik.
2. Analyzujte strukturu nákladů podniku, sledování jejich vzniku, dopadu a ovlivnitelnosti.
3. Zhodnoťte provedenou analýzu nákladů včetně faktorů, které je ovlivňují.
4. Navhňte způsob optimalizace řízení nákladů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- DOYLE, D. *Strategické řízení nákladů - Cost Control, a strategic guide*. Praha : ASPI, 2006. ISBN 80-7357-189-7.
- HNILICA, J., KISLINGEROVÁ, E. *Finanční analýza krok za krokem*. Praha : C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3.
- MACEK, J. A KOL. *Ekonomická analýza podniku*. 1. vydání. Plzeň : ZČU, 2007. ISBN 978-80-7043-446-8.
- POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Lenka Zahradníčková


Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce:

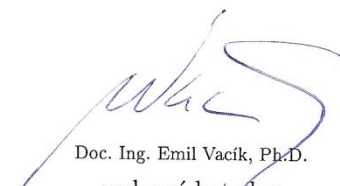
30. listopadu 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

4. května 2012

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. listopadu 2011

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Analýza řízení nákladů v konkrétní společnosti: Okna ABC, s.r.o.“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, 25. 4. 2012

Podpis autorky

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí své bakalářské práce Ing. Lence Zahradníčkové za ochotu a pomoc, kterou mně při zpracování poskytla. Firmě Okna ABC, s.r.o. za umožnění a údaje ke zpracování bakalářské práce.

## Obsah

<b>OBSAH</b> .....	<b>5</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>8</b>
1.1 OBECNÉ INFORMACE.....	8
1.2 EKONOMICKÁ SITUACE .....	11
<b>2 VYMEZENÍ NÁKLADŮ, VÝNOSŮ A TRŽEB</b> .....	<b>17</b>
2.1 NÁKLADY .....	17
2.1.1 Členění nákladů .....	17
2.2 VÝNOSY A TRŽBY .....	27
2.3 OBECNÉ ÚČETNÍ METODY OVLIVŇUJÍCÍ NÁKLADY .....	28
2.4 ANALÝZA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ .....	28
2.4.1 Vertikální analýza .....	28
2.4.1.1 Rok 2008 - náklady.....	29
2.4.1.2 Rok 2008 - výnosy.....	30
2.4.1.3 Rok 2009 - náklady.....	31
2.4.1.4 Rok 2009 - výnosy.....	32
2.4.1.5 Rok 2010 - náklady.....	33
2.4.1.6 Rok 2010 - výnosy.....	34
2.4.1.7 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty .....	35
2.4.2 Horizontální analýza.....	37
2.4.2.1 Meziroční změna nákladů 2008 a 2009 .....	37
2.4.2.2 Meziroční změna nákladů 2009 a 2010 .....	37
2.4.2.3 Meziroční změna výnosů 2008 a 2009 .....	38
2.4.2.4 Meziroční změna výnosů 2009 a 2010 .....	39
2.4.2.5 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty .....	39
2.5 MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ .....	40
2.6 RACIONALIZACE VÝROBNÍCH NÁKLADŮ .....	41
2.6.1 Hospodárnost.....	41
2.6.2 Ekonomická účinnost .....	42
2.6.3 Ekonomická efektivnost.....	42
2.7 METODY SNIŽOVÁNÍ VÝROBNÍCH NÁKLADŮ .....	43
<b>3 KALKULACE</b> .....	<b>44</b>
3.1 OBECNÉ INFORMACE.....	44
3.2 PŘEDMĚT KALKULACE .....	45
3.3 VYUŽITÍ KALKULACÍ V ŘÍZENÍ .....	48
3.4 KALKULACE NÁKLADŮ A CENY.....	49
3.5 CÍLOVÉ ŘÍZENÍ NÁKLADŮ (TARGET COSTING).....	49
3.6 KALKULAČNÍ SYSTÉM PODNIKU .....	51
3.6.1 Propočtová kalkulace .....	52
3.6.2 Operativní kalkulace.....	53
3.6.3 Plánová kalkulace.....	53
3.6.4 Výsledná kalkulace .....	53
3.7 KALKULAČNÍ SYSTÉM V UŽŠÍM A ŠIRŠÍM POJETÍ.....	54

<b>4</b>	<b>ROZPOČET</b> .....	<b>55</b>
4.1	ROZPOČETNICTVÍ.....	55
4.2	ROZPOČET SPOLEČNOSTI.....	56
<b>5</b>	<b>ZHODNOCENÍ – OVLIVNITELNOST NÁKLADŮ</b> .....	<b>59</b>
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>64</b>
	<b>SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ</b> .....	<b>66</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK</b> .....	<b>68</b>
	<b>SEZNAM ODBORNÉ LITERATURY</b> .....	<b>70</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>72</b>

## Úvod

Tématem bakalářské práce je „Analýza řízení nákladů v konkrétní společnosti“. Pro tento účel byla vybrána existující společnost, která si nepřála být jmenována, proto je v práci uváděn název Okna ABC, s.r.o. Důvodem byl fakt, že jsem v podniku, kterého se tato práce týká, měla možnost vykonat praxi a z účetního hlediska mě náklady vždy zajímaly.

V současnosti se všechny podniky snaží snižovat náklady z důvodu ekonomické krize. Dalším problémem je také konkurence.

Cílem bakalářské práce je provedení rozboru systému řízení nákladů v podnikatelském subjektu a navržení případných řešení nalezených problémů.

Dílní cíle bakalářské práce byly představit vybranou firmu, shrnout teoretické poznatky o významu nákladů v podnikovém řízení, analyzovat nástroje a kritéria v oblasti řízení nákladů, provést analýzu nákladů a výnosů a určit problematické oblasti s návrhem možného zlepšení.

V práci se bude prolínat část teoretická s částí praktickou. V teorii budou vysvětleny některé pojmy, jako jsou například náklady, výnosy, kalkulace, rozpočet a střediska. V této části si připravím podklady pro praktickou část. V praktické části bude představena firma, na které aplikuji nákladovou analýzu, která bude složena z vertikální a horizontální analýzy základních veličin rozvahy a výkazu zisku a ztráty, doplněná o analýzu výnosů. Poslední kapitola zhodnotí efektivitu řízení nákladů a doporučí případná řešení pro nalezené nedostatky.

Vytyčených cílů bude dosaženo pomocí realizace metodického postupu, jehož dílní etapy jsou následující:

- A. Seznámení s podnikem a ekonomická situace firmy. Výchozím zdrojem dat pro finanční analýzu za období 2008-2010 jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha k účetní závěrce.
- B. Analýza nákladů a výnosů, posouzení nákladů a výnosů, optimalizace.
- C. Kalkulace a rozpočet podniku.
- D. Zhodnocení výsledků, návrh opatření vedoucí ke zlepšení situace firmy.



# **1 Představení společnosti**

## **1.1 Obecné informace**

Výroba střešních oken Okna ABC byla zahájena v roce 1991. Firma Okna ABC, s.r.o. vznikla zapsáním do obchodního rejstříku roku 2009. Základní kapitál společnosti činí 1 800 000 Kč. Okna ABC, s.r.o. jsou obchodně výrobní společností. Společnost Okna ABC, s.r.o. je v současné době téměř největším výrobcem střešních oken v České republice. Vysokou kvalitu a krátké dodací termíny zajišťuje na čtyřicet zaměstnanců společnosti.

Výrobní areál je umístěn v obci Třemošná v okrese Plzeň-sever, odkud jsou výrobky bezplatně distribuovány po celé České republice. Po rozšíření výrobní kapacity na roční produkci 25 000 ks oken a dveří byla v roce 2002 zkolaudována nová administrativní budova se školicím střediskem. To je využíváno především v zimním období při školení pracovníků prováděcích firem. Kvalitní a profesionální montáž oken do střešní konstrukce je jednou z podmínek zajišťující 100% spokojenost uživatelů střešních oken Okna ABC. V roce první polovině roku 2012 proběhne instalace druhé plně automatizované linky, která kapacitu výroby ještě navýší.

Předmětem činnosti je odborné poradenství, projektování, dodávka a montáž plastových i hliníkových oken a dveří, speciálních konstrukcí - prosklených fasád a zimních zahrad.

V roce 2004 byl firmě Okna ABC, s.r.o. udělen certifikát řízení kvality, ISO 9001/2001. Od počátku působení je značka Okna ABC spojovaná s plastovým profilovým systémem renomované německé společnosti. V nabídce jsou všechny výrobky německé společnosti, které umožňují výrobu veškerých prvků v kategorii plastových konstrukcí včetně zimních zahrad a prosklených fasád.

Zasklení oken je standardně izolačním dvojsklem či trojsklem s teplým rámečkem. Výztuže profilů - žárově zinkované v tloušťce dle předpisu dodavatele systému. Výrobky jsou certifikovány v ČR, plní požadavky ČSN 730540-2, včetně požadavku na vnitřní teplotní faktor.

Samozřejmostí je zajištění odborných prací spojených s výměnou oken tzn. demontáž starých oken, montáž nových plastových oken, zednické začištění stavebních otvorů i ekologická likvidace starých oken a odpadů s výměnou spojených.

Současně zajišťujeme odborné poradenství a pomoc včetně finančního zajištění akce. V současné době, kdy se zákazníci zajímají o možnosti využití dotačních programů, je poskytnutí odborného poradenství nezbytnou součástí nabídky služeb společnosti Okna ABC, s.r.o.

Společně s okny řeší zákazníci také zateplení domů. I to je v nabídce naší společnosti, buď ve spolupráci s odbornými firmami, nebo v naší režii.

K oknům nabízíme zákazníkům také doplňky. Především se jedná o interiérové žaluzie, venkovní i vnitřní parapety a předokenní rolety na mechanické i elektrické ovládání.

Na dodané výrobky poskytujeme záruku min. 60 měsíců a důležitý je také nonstop záruční i pozáruční servis prováděný proškoleným technikem.

Okna ABC, s.r.o. je moderní společnost, jejímž cílem je kvalitní práce a spokojený zákazník.

Firma nabízí tyto produkty:

*Plastová okna* pro moderní domácnosti, tato okna a jejich jednoduché a čisté linie dodají domu na eleganci. Plastová okna ušetří svým majitelům mnoho finančních prostředků, které by u jiných typů oken věnovali na údržbu a renovaci. Dostatek světla v místnosti, dostatečné zamezení pronikání vzduchu a tím i tepla, prachu a zvuku, polohovatelnost a snadná ovladatelnost, to jsou výhody plastových oken. Plastová okna vydrží stejná po dlouhá léta, a díky svému hladkému povrchu se snadno udržují. Plastová okna nejsou jen bílé barvy, ale můžete si vybrat z široké palety barev tu, která se nejvíce hodí k exteriéru Vašeho domu.

*Dveře* jsou vstupním portálem do domu. Mnoho lidí vybírá vhodné dveře se značnou pečlivostí. Očekává se, že dveře budou plnit nejen funkci estetickou, ale také bezpečnostní, budou odolné po dlouhá léta a budou se snadno udržovat. Vchodové dveře jsou tedy to první, s čím se setká každý návštěvník Vašeho domu či bytu. První dojem bývá rozhodující. Návštěva zlodějů je velmi nepříjemná věc a nejde pouze o materiální škody, které se dají nahradit, ale i o pocit klidu a bezpečí. Mnoho zlodějů vniká do bytů a domů právě vchodovými dveřmi. K tomuto účelu se dveře opatřují bezpečnostním kováním a zámky.

*Hliníková okna* jsou hlavně vhodná tam, kde je potřeba mít velké prosklené plochy jako například v obchodech, moderních výškových budovách, nákupních centrech apod. Hliníková okna i přesto, že jsou vyrobená z lehkých hliníkových profilů tak jsou dokonale funkční. Hliníková okna jsou známá svou charakteristickou barvou. Hliník je vysoce odolný materiál, nevadí mu vlhkost ani povětrnostní změny. Hliníková okna Vám budou spolehlivě sloužit dlouhá léta bez jakékoliv údržby. Hliníková okna dodají svým majitelům pocit bezpečí, protože jsou odolná proti násilnému vniknutí.

Výroba oken je odlišná, podle toho, na co se zaměříme. Pokud to budou plastová okna, je nutné říci, že výroba oken je z prvoplastu, což je nerecyklovaný plast. Profily plastových oken jsou svařovány na linkách speciálně upravených. Výroba oken je vysoce kontrolována, aby nedocházelo k chybám a výroba okna byla tedy dokonalá a zákazník spokojený. Výroba oken však není jen z plastových komponentů. Další součástí je sklo. Ve standardu se osazuje okno izolačním dvojsklem, 4mm-16mm-4mm. 16 mm je argonový plyn. Křídlo i rám jsou po celém obvodu opatřeny těsněním. Stejně je tomu tak i s kováním. Okna mají většinou čtyři polohy kliky (zavřeno, otevřeno, ventilace, mikroventilace). Dalšími doplňky oken jsou různé rozšiřovací a spojovací profily, které jsou někdy nutné pro spojení sestav. Např. balkonové dveře a okno. Výroba oken nabízí v současnosti velké možnosti, co se týká výběru barev a dřevodekorů. Zákazník již nepozná pouhým okem, zda se jedná o dřevo či nikoliv. Výhodou při výrobě je to, že zákazník si může zvolit při výběru jinou barvu v interiéru a jinou v exteriéru

Výroba plastového okna se skládá z několika fází.

- příprava výroby oken – V této fázi technici přímo na stavbě zaměří otvory a následně zpracují výrobní dokumentaci do elektronické podoby.
- obrábění profilů – První skutečně výrobní operace je obrábění profilů, kdy se řezají dané profily na nářezovém centru podle výrobní dokumentace a jsou připravovány provozní otvory.
- vkládání ocelových výztuží – Důležitou operací při výrobě plastového okna je jejich vkládání. Ty zajišťují pevnost a stabilitu plastového okna, při správné volbě výztuh nedochází k deformaci okna.

- svařování dílů – Kvalitní, plně automatizované svařování dílů zajistí maximální pevnost a trvanlivost provedeného spoje, svařování dílů se provádí bez lidského faktoru a tím se eliminují chyby a nedokonalosti.
- začištění svárů – Automatizované začištění přebytečného materiálu vzniklého při svaření dílů zajistí bezchybný vzhled, ale i celkový estetický dojem svařovaného místa.
- montáž celoobvodového kování – Celoobvodové kování dává život celému oknu, zajišťuje otevírání, sklápění, mikroventilaci, atd. Jeho montáž musí být precizně provedena, aby mohlo fungovat bez problémů.
- kompletace a kontrola rámu a křídel – Po sesazení rámu a křídel a následně kontrole jejich funkčnosti vzniklo svým způsobem „hotové okno“, které je otevíratelné, ale je nutné jej ještě zasklít, aby bylo svým uživatelům prospěšné.
- zasklívání – Izolační dvojsklo či trojsklo dodává oknu očekávané tepelně izolační vlastnosti. Samotné zasklívání provádí specializovaní sklenáři s pomocí pneumatických přísavek pro ulehčení manipulace s okny. V této fázi mohou okna dosahovat již desítky kilogramů.
- balení a expedice – Balení výrobku je opomíjenou operací, která ale často může pokazit veškerou snahu o kvalitní výrobek. Je důležité okno kompletně a komfortně zabalit aby při přepravě nedošlo k jeho poškození. [15]

## 1.2 Ekonomická situace

Ekonomickou situaci podniku zjistíme z finanční analýzy, která slouží ke zjištění informací o výkonnosti firmy a zároveň pomáhá odhalit silné a slabé stránky finančního hospodaření podniku. Je tedy pohledem do minulosti, ale současně i základnou, z níž se odvíjí podnikatelský plán pro budoucnost. Základním nástrojem finanční analýzy jsou poměrové ukazatele. Pomocí nich lze vyjádřit vzájemný vztah mezi dvěma položkami účetních výkazů, mezi položkami z nich odvozených nebo mezi dvěma ukazateli. Nejznámějšími skupinami ukazatelů jsou ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity, ukazatele zadluženosti a finanční stability a ukazatele produktivity práce. [7]

## Ukazatele rentability

Ukazatele rentability měří výnosnost prostředků, které jsou vloženy do společnosti a vyjadřují schopnost podniku vytvářet zisk. Tito ukazatelé obecně poměrují zisk oproti veličinám, které charakterizují velikost vložených prostředků. Hodnoty vypočtených ukazatelů se porovnávají s oborovým průměrem nebo s konkurenčními podniky.

Tabulka č. 1 – Ukazatele rentability

Rentabilita	2008	2009	2010
- aktiv	8,45 %	3,55 %	-15,99 %
- kapitálu	37,62 %	13,39 %	-74,63 %
- vl. kapitálu	60,77 %	16,86 %	-528,77 %
- tržeb	3,47 %	1,70 %	-6,86 %
- nákladů	3,49 %	1,72 %	-5,49 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Rentabilita aktiv je schopnost podniku generovat zisk vzhledem k celkovým aktivům. Nejlepšího výsledku dosáhl podnik v roce 2008, kdy ukazatel dosáhl 8,45 % a překročil oborový průměr, který byl pro rok 2008 5,60 % (skupina výroba pryžových a plastových výrobků). V roce 2009 dosáhl ukazatel rentability 3,55 % (oborový průměr byl 7,69 %). Naopak v roce 2010 byla firma Okna ABC, s.r.o. plně zasažena krizí a její rentabilita celkových aktiv klesla na -15,99 %.

Oborový průměr ROE pro rok 2008 byl 11,59 %, pro rok 2009 15,35 %. Náš podnik v roce 2008 dosáhl hodnoty 60,77 %, v roce následujícím hodnota poklesla na 16,86 % a v roce 2010 se opět propadlo na -528,77 %.

ROS nám prezentuje, kolik zisku přinese jedna koruna tržeb. V roce 2008 bylo z každé koruny 3,47 % zisku (oborový průměr 3,73 %). O rok později to bylo už jen 1,7 % (oborový průměr 5,67 %). V roce 2010 analogicky kvůli ztrátě a nižšímu prodeji klesla rentabilita tržeb na -6,86 %.

ROS ukazuje, kolik korun zisku připadne na jednu korunu tržeb. V roce 2008 byl v Okna ABC, s.r.o. 3,49 % (oborový průměr 3,28 %), v roce 2009 1,72 % (oborový průměr 5,07 %). V roce 2010 byly náklady společnosti vyšší než tržby, tudíž společnost zaznamenala ztrátu a ROS byl - 5,49 %.

## Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky. K měření této schopnosti se používají ukazatele likvidity (běžná, pohotová a hotovostní likvidita), které jsou definovány jako poměr velikosti určitých likvidních aktiv k velikosti krátkodobých závazků. Hodnoty těchto ukazatelů by se měly pohybovat v blízkosti doporučených hodnot. Likvidnost určité složky majetku představuje vlastnost dané složky majetku rychle a bez velké ztráty hodnoty se přeměnit na peněžní hotovost. Ukazatele likvidity je vhodné doplnit ukazatelem čistého pracovního kapitálu. Ten představuje finanční rezervu, kterou je možno využít v případě nepříznivé situace.

Tabulka č. 2 – Ukazatele likvidity

	2008	2009	2010
Okamžitá likvidita	0,076	0,277	0,087
Pohotová likvidita	1,09	1,18	0,59
Běžná likvidita	1,20	1,18	0,95
Čistý pracovní kapitál	5 621 000	7 961 000	- 1 570 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Pro okamžitou likviditu platí doporučená hodnota v rozmezí 0,2 až 0,5. Doporučená hodnota pohotové likvidity je ideálně rovna 1. Pro běžnou likviditu platí doporučená hodnota v rozmezí 1,5 až 2, 5 a té náš podnik nedosahuje. Čím vyšší je hodnota ukazatele čistého pracovního kapitálu, tím vyšší je schopnost hradit závazky a naopak.

## Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně společnost hospodaří se svými aktivy. Přebírají údaje z rozvahy i z výsledovky a porovnávají vždy položku rozvahy s položkou výsledovky. Informují o tom, kolikrát se obrátila určitá aktiva v tržbách či výnosech.

Tabulka č. 13 – Ukazatele aktivity

	2008	2009	2010
Obrat aktiv	2,56	2,62	2,01
Obrat zásob	34,78	20,03	7,14
Obrat stálých aktiv	14,11	13,47	8,23
Doba obratu aktiv (ve dnech)	142,52	139,08	181,35
Doba obratu zásob (ve dnech)	10,49	18,22	51,10
Doba inkasa pohledávek (ve d.)	95,48	70,81	71,97
Doba splat. kr. závazků (ve d.)	91,14	77,10	132,37

Počet obrátek celkových aktiv, zásob a stálých aktiv má od roku 2008 klesající trend, rychlost obratu zpomaluje, což je nežádoucí výsledek, protože cílem je zvýšení počtu obrátek. Ukazatele doby obratu mají rostoucí trend, protože pokud se snižuje rychlost obratu, musí se adekvátně přizpůsobovat růstem průměrný počet dní, po který trvá jeden obrat. Za příznivý vývoj se považuje doba obratu do 30 dní, což splňuje doba obratu zásob – vyjma roku 2010, kdy doba obratu zásob vzrostla na 51,1 dnů. Zpomalování doby obratu zásob není výhodné, protože dochází k růstu materiálových a finančních zdrojů vázaných v podniku, které mohou být využity jiným způsobem, což znamená i snížení rentability.

Doba inkasa pohledávek udává dobu ve dnech, za kterou dostane podnik zapláceno po vyfakturování vlastních výrobků a služeb. Doba inkasa ukazuje na platební morálku odběratelů. Nežádoucí vývoj nastane při hodnotě nad 90 dní, což je pouze v roce 2008.

Podstatnější je porovnání doby obratu závazků a pohledávek, protože z hlediska finančního hospodaření podniku jde o dodržování obchodně úvěrové politiky. Doba obratu závazků je podstatně delší než doba inkasa pohledávek, v opačném případě by docházelo k druhotné platební neschopnosti. Porovnáme-li dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků, získáme dobu, po kterou má podnik k dispozici dodavatelský úvěr.

## Ukazatele zadluženosti a finanční stability

K zpracování analýzy zadluženosti se používají dvě skupiny ukazatelů. První skupina se věnuje celkové a dlouhodobé míře zadluženosti. Druhá skupina se zabývá schopností krytí závazků vzhledem k peněžním ústavům.

Tabulka č. 4 - Ukazatele zadluženosti a finanční stability

	2008	2009	2010
Celková zadluženost I.	82 %	77 %	97 %
Celková zadluženost II.	5,92	3,65	32,08
Koeficient samofinancování	14%	21%	3%
Úrokové krytí	105	47,63	-60,68

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Nejnižší hodnota celkové zadluženosti je v roce 2009 77 %. Nejvyšší hodnota činí 97 % a to v roce 2010. Celková zadluženost II je ukazatel podílu cizích a vlastního kapitálu. Čím je ukazatel podílu nižší, tím vyšší je hodnota vlastního kapitálu, a naopak. Koeficient samofinancování dosahuje nevyšší hodnoty v roce 2009 21 %, to potvrzuje, že v roce 2009 byla celková zadluženost na nejnižší úrovni. V dalším roce zadluženost roste a hodnota vlastního kapitálu klesá. Úrokové krytí vypovídá, že je podnik v letech 2008 a 2009 schopen hradit své nákladové úroky. Neschopnost v roce 2010 platit nákladové úroky signalizuje vážný problém podniku a může být i znakem hrozícího úpadku.

Souhrnně lze říci, že firma dává přednost financování svých aktiv z cizích zdrojů. V daném případě již nelze podnik více zatížit cizími zdroji. Z hlediska zadluženosti platí, že čím je vyšší objem závazků, tím více je potřeba v budoucnu věnovat pozornost tvorbě prostředků na jejich splácení.

## Ukazatele produktivity práce

Tato skupina ukazatelů zachycuje výkonnost podniku ve vztahu k nákladům na zaměstnance.



Tabulka č. 5 – Ukazatele produktivity práce

	2008	2009	2010
Osobní náklady ku přidané hodnotě	0,73	0,73	1,06
Produktivita práce z přidané hodnoty (v CZK)	609 131,58	499 897,44	352 789,47
Produktivita práce z tržeb (v CZK)	2 896 736,84	2 296 461,54	1 848 236,84
Průměrná mzda roční (v CZK)	336 868,42	277 743,59	280 868,42
Prům. mzda měsíční (v CZK)	28 072,37	23 145,30	23 405,70

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

V roce 2008 osobní náklady ku přidané hodnotě jsou ve výši 0,73, ale v roce 2010 přesáhly osobní náklady přidanou hodnotu, tj. 1,06. Produktivita práce z přidané hodnoty klesá v čase, což ovlivňuje objem výkonů a výkonové spotřeby. Produktivita práce z tržeb se snižuje z důvodu nižších tržeb a stejného počtu zaměstnanců. Průměrná mzda zaměstnance dosáhla nejvyšší hodnoty v roce 2008 28 072,37 CZK (průměr v odvětví byl 20 856 CZK).

## 2 Vymezení nákladů, výnosů a tržeb

### 2.1 Náklady

*„Náklady jsou peněžním vyjádřením spotřeby věcných prostředků a práce vynaložených na určitý dosažený výkon. Jsou nejen základní složkou ceny výkonu (výrobku, práce, služby), ale jejich pomocí je možné vystihnout i řadu činitelů hospodárnosti a efektivnosti výkonu, jakož i účelnost jejich vynakládání. Jejich výše, průběh a změny nevyjadřují jen spotřebu zdrojů, ale i vnitropodnikové poměry, racionalitu podnikání a postavení podniku vůči konkurenci“ [12, s. 41]*

Protikladem nákladů jsou výnosy. Od nákladů je potřebné odlišit výdaje. Výdaje představují úbytek peněžních prostředků. V průběhu podnikatelského procesu mají být vynaložené náklady zhodnoceny. Náklady je nutno zobrazovat v plné výši, ale hlavně je cílevědomě hospodárně využívat.

Náklady podle výkazu zisku a ztráty tvoří:

- běžné provozní náklady (spotřeba materiálu, energie, osobní náklady atd.),
- odpisy dlouhodobého majetku (tvorba zákonných opravných položek, tvorba zákonných a ostatních rezerv),
- ostatní provozní náklady (dary, odpis pohledávky),
- finanční náklady (úroky, kursové ztráty, náklady z finančního majetku),
- mimořádné náklady [1].

#### 2.1.1 Členění nákladů

Existuje mnoho druhů členění nákladů. Podle odborné literatury se náklady nejčastěji člení takto: [2], [4], [6], [8], [10]

- z hlediska významu:
  - 1) základní – mají bezprostřední vztah k vlastní výrobní činnosti,
  - 2) vedlejší – spojené s řízením a správou
- druhovému členění nákladů: Druhově členěné zachycujeme v časovém okamžiku vstupu do podniku, tudíž se jedná o náklady zobrazené prvotně. Mají charakter

externích nákladů, vznikají spotřebou výrobků, prací či služeb jiných subjektů. Základním významem druhového členění nákladů je poskytování informací pro zajištění dostatečného množství zdrojů od externích dodavatelů. Toto rozdělení se také využívá při sestavování účetních výkazů ve finančním účetnictví. Nevýhodou druhového členění je omezenost využití na nižších vnitropodnikových úrovních, jelikož nevyjadřuje příčinu vynaložení nákladů, a tím je pro podnik složitější hodnotit hospodárnost, účinnost a efektivnost podnikové činnosti. [6]

Při vstupu do výrobního procesu podniku z vnějšího prostředí se náklady zpravidla člení podle druhu na:

- 1) náklady představující spotřebu hmotných statků - spotřeba surovin, materiálu a energie (sklo, výplně, parapety, žaluzie, rolety, sítě, plyn, voda, elektrická energie, pohonné hmoty)
- 2) mzdové a ostatní osobní náklady (sociální a zdravotní pojištění, provize atd.),
- 3) opotřebení předmětů dlouhodobé spotřeby (odpisy budov, strojů, výrobního zařízení a nehmotného majetku),
- 4) finanční náklady (poplatky, úroky, pojistné),
- 5) náklady na služby poskytované externě (nájemné, dopravné, ekonomické služby, software, leasing atd.)

- podle fází koloběhu hospodářských prostředků:

a) náklady na pořízení – jejich vznik je ve fázi pořízení vstupních činitelů, hmotného a nehmotného dlouhodobého a oběžného majetku. Zásoby běžného majetku pro výrobu musí zajistit zásobovací oddělení s minimálními náklady. Při řízení zásob provádíme zejména:

- propočty spotřeby materiálu,
- bilanci materiálu,
- stanovení optimální výše dodávky,
- stanovení optimální výše zásob.

- b) náklady na výrobu – vznikají ve fázi výroby a představují náklady na vyrobené výrobky (mzdy dělníků ve výrobě, spotřebu materiálu, spotřebu energie). Tyto náklady vyčíslíme předem v rozpočtech a kalkulacích. Po skončení výroby je srovnáváme s náklady skutečnými. Při vzniku rozdílu hledáme příčiny odchylek v jednotlivých položkách a přijímáme nápravná opatření.
- c) náklady na realizaci – vznikají při prodeji konečných výrobků (skladování výrobků - osvětlení a vytápění skladu a prodejny, obaly, údržba zařízení skladu a prodejny, mzdy skladníků a prodavačů)

- úcelové členění nákladů:

První fáze účelového členění nákladů spočívá v rozdělení nákladů do skupin ve vztahu k účelu jejich vynaložení. Tyto skupiny tvoří výrobní činnost, jež je spojena s hlavní podnikatelskou činností, a dále pomocné a obslužné činnosti. V rámci těchto skupin může docházet k dalšímu členění dle procesů, aktivit nebo jednotlivých operací. Pro určení vztahu jednotlivých nákladových položek k podnikovým výkonům a jejich efektivnosti lze použít několik možných členění:

- 1) Náklady technologické, jež se týkají příslušné kalkulační jednice a jsou bezprostředně vyvolány nějakou technologií nebo s ní účelově souvisí. Tyto náklady se vykazují samostatně za každý výkon ve stanovených kalkulačních položkách. Řadíme zde např. náklad na spotřebu materiálu určitého množství nebo kvality.
- 2) Náklady na obsluhu a řízení, které slouží na vytvoření, zajištění a udržení podmínek racionálního průběhu výrobní činnosti (aktivity, operace). Jedná se tedy o náklady na zajištění podmínek a infrastruktury pro samotný výrobní proces. Jde např. o náklady na spotřebu energie na vytápění budov nebo mzdy administrativních pracovníků. Tyto náklady bývají často označovány jako režijní.

- z hlediska kalkulování:

- 1) přímé – stanovené přímo na výrobní jednici (spotřeba materiálu, mzda výrobního dělníka),

2) nepřímé – společné pro více výrobků, nepřímé náklady musíme na jednotlivé výrobky určitým způsobem uměle rozdělovat, rozpočítat (odpisy strojů, spotřeba energie, plat vedoucího, fakturantky, zásobovací režie, výrobní režie, správní režie, odbytová režie) Svým společným charakterem tedy souvisí se dvěma a více nákladovými objekty. Jestliže přímé náklady jsou přímo přiřaditelné, potom nepřímé náklady jsou ty, které je nutné k výkonům alokovat pomocí početně technických postupů. Typickým příkladem jsou náklady na obsluhu a řízení, dále náklady na odbyt produktů, správní náklady, náklady na řízení podniku apod. Problémem v této oblasti se tak jeví především to, že neexistuje pevně stanovený přehled nepřímých nákladů, který by mohl být použit v obecné rovině u jakékoliv firmy, neboť mnoho typických nepřímých nákladů je běžných, další jsou však individuální v závislosti na struktuře a charakteru firmy.

Kalkulacím se podrobněji věnuje další kapitola.

- náklady jednicové a režijní – nám poskytují objektivně správné informace o rozsahu a objemu nákladů vztahujících se k určitému výkonu a vyjadřují uspořádání nákladů, které umožňuje analyzovat význam jednotlivých složek nákladů v konkrétních podmínkách [2]

Jednicové náklady se vykazují v samostatných položkách vzhledem ke stanovenému výkonu (např. náklady na spotřebu materiálu, náklady na mzdy zaměstnanců, odpisy výrobního stroje spočítané podle vyrobeného počtu výrobků atd.)

Režijní náklady jsou uváděny v souhrnných položkách, ve kterých jsou děleny podle jejich funkce v daném výrobním procesu, jasně vystihují jednotlivé navazující ucelené skupiny činností v podniku: [2]

zásobovací režie – náklady spojené se zajištěním nákupu, příjmu materiálu, evidence vstupní kontroly materiálu a jeho uskladnění,

výrobní režie – náklady, které jsou spojené s výrobním procesem společnosti a jeho přidruženými činnostmi,

správní režie – jsou to náklady na prodej, expedici, reklamu a doprovodné podnikové činnosti a operace,

odbytová režie – náklady převážně fixního charakteru související s infrastrukturou podniku a jeho organizačními útvary, náklady většinou zůstávají neměnné bez ohledu na to, jaký objem výkonů podnik provede. [10]

- náklady podle místa vzniku: odpovídají na otázku, kde náklady vznikly a kdo za ně nese zodpovědnost

Řízení nákladů formou sledování odpovědnosti, jejich analýza je účinným nástrojem řízení hospodárnosti a kvality činnosti celé firmy. Vnitropodnikové útvary, kterým jsou náklady do odpovědnosti přiřazovány, se vymezují jako odpovědnostní střediska. Rozčlenění nákladů dle místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik je první fází informačního zajištění nutného k řízení odpovědnostních středisek. Na tuto fázi je však třeba navázat i způsobem spojení, kterým by dovolil zobrazit vazby spolupráce mezi útvary a určit odpovědnost za hodnotové efekty těch výkonů, jež se neprodávají externím spotřebitelům, ale stávají se předmětem spotřeby uvnitř podniku. Základní body tohoto spojení jsou vymezení činnosti jednotlivých odpovědnostních středisek tak, aby byla možnost vyjádřit a kvantifikovat jejich náklady, identifikace dílčích výkonů, které tyto útvary předávají jiným vnitropodnikovým útvarům, ocenění těchto výkonů pomocí vnitropodnikových cen.

Spojení mezi jednotlivými odpovědnostními středisky se uskutečňuje systémem vazeb, jejichž nositeli jsou předávané výkony. Náklady, které vznikají odebírajícímu středisku, jsou náklady interní (druhotné). Jejich výše je dána množstvím dílčích výkonů a jejich vnitropodnikovým oceněním. Opakem interních nákladů jsou náklady externí, neboli prvotní. Místem vzniku nákladů v podniku jsou střediska. Lze rozlišit do šesti základních typů. A to z hlediska míry a oblastí uplatnění pravomocí a odpovědnosti. Tyto střediska se liší zejména mírou decentralizace uplatněnou při jejich řízení. Jsou to střediska nákladové, ziskové, rentabilitní, investiční, výnosové a výdajové. [6] Nákladové středisko je pro Okna ABC, s.r.o. útvar hlavní výroby, útvar servisu a útvar údržby. Ziskové středisko představuje obchodní centrum v Plzni, které je svojí rozlohou a počtem vystavených vzorků největším obchodním centrem pro okna a dveře v České republice. Výdajovým střediskem je útvar výzkumu a vývoje, středisko pro vzdělávání zaměstnanců a reklamní středisko. Investiční středisko představuje ředitel podniku. Výnosové středisko je podnikový útvar prodeje, ovlivňující výši výnosů. Rentabilitní středisko je provoz zajišťující ucelenou část výrobního programu.

Obr. č. 1 – Vymezení aktivit, činností a procesů pro vznik nákladů a jejich řízení

**Proces – úroveň I.**

Řízení a správa	Získávání zákazníků	Vývoj a zavádění výroby	Výroba	Prodej
-----------------	---------------------	-------------------------	--------	--------

**Dílní procesy – úroveň II.**

Personalistika Účetnictví Plánování Rozpočetnictví Informační technologie	Výzkum a vývoj Reklama Přijímání objednávek Školení zaměstnanců	Zavádění nových výrobků Technologická příprava výroby Konstrukční příprava výroby Vývoj Testování prototypů	Zásobování Výroba Montáž Údržba	Balení Distribuce Školení zákazníků Technická podpora Záruční opravy
---	--	---	--	--

↓

Zásobování
------------

**Činnosti – úroveň III.**

Nákup	Skladování	Kontrola kvality
-------	------------	------------------

**Aktivity – úroveň IV.**

Výběr dodavatelů Smlouvy s dodavateli Objednávky od zákazníků Zajištění dopravy	Přejímka materiálu Manipulace s materiálem Výdej materiálu Doprava materiálu k výrobní lince	Stanovení norem kvality Kontrola materiálu Rozbor zmetků Údržba testovacího zařízení Příprava nových testů
--	---	--

Zdroj: : Král Bohumil a kolektiv, Manažerské účetnictví, s. 568, 2006

Obrázek č. 1 nám ukazuje oblasti vzniku nákladů, největší náklady vznikají společnosti nákupem materiálu pro výrobu (zásobování) a zaplacením mezd pracovníků, spotřebou energie a ostatních služeb. Také nově otevřená prodejna v Plzni přinese vznik nákladů na její provoz, spotřebu energie a mzdu prodavačů. Ostatní oblasti, kde vznikají podniku náklady, jsou řízení a správa a vývoj a zavádění nových výrobků.

Ovlivnitelné náklady jsou kategorií manažerského účetnictví pro rozhodování, ale představují náklady, na jejichž výši mají vliv pracovníci konkrétní úrovně řízení. Jde o používanou hodnotovou kategorii členění nákladů, pokud se místo vzniku nákladů odlišuje od místa nebo úrovně řízení, která vznik nákladů ovlivnila a za jeho výši je odpovědná. Příkladem ovlivnitelných nákladů je pořízení nové linky. Neovlivnitelné

náklady jsou naopak takové náklady, jejichž výši nemohou pracovníci na konkrétní úrovni řízení ovlivňovat.

- z hlediska vztahu k celkovému objemu produkce:

- 1) fixní – tyto náklady se nemění v určitém rozsahu prováděných výkonů, při jeho překročení se fixní náklady mění skokem, jde o náklady nezbytné k zajištění podmínek pro efektivní průběh podnikatelského procesu. Stálost se posuzuje ve vztahu k uvažovanému rozsahu využití kapacity ve sledovaném časovém období. Celkové fixní náklady jsou podstatné tím, že musí být do daného procesu vloženy jednorázově ještě před uskutečněním první jednotky výkonu. V rámci uvažované kapacity, každá další jednotka výkonu již nevyžaduje další vklady. Průměrné fixní náklady proto vykazují pokles, protože stejný rozsah fixních nákladů se rozkládá do stále většího objemu výkonů.
- 2) variabilní – celkový objem těchto nákladů roste úměrně počtu výkonu, jsou to náklady opakovaně vynakládané s každou další jednotkou výkonu.

Toto členění je zvláště důležité pro vyhodnocení ekonomicko-manažerských úloh, z nichž nejrozšířenější je analýza bodu zvratu (Obr. 4). Bod zvratu v první řadě stanovuje určité kritické množství produkce (vyrobené a prodané), kdy celkové výnosy z prodeje dosáhnou úrovně celkových nákladů, tedy včetně fixní složky. Teprve od tohoto okamžiku lze dosáhnout případného zisku. Vstupními daty jsou objem výroby, náklady a tržby. U naší firmy je velice obtížné stanovit bod zvratu, jelikož nabízíme velké množství výrobků za různé ceny, poskytujeme množstevní a sezónní slevy.

Variabilní náklady dále dělíme na proporcionální, progresivní a degresivní.

- a) proporcionální – celkové náklady se mění přímo úměrně se změnou objemu, průměrné náklady na jednotku produkce jsou konstantní (spotřeba základního materiálu)
- b) progresivní – celkové náklady rostou rychleji než objem výroby, průměrné náklady na jednici rostou, mohou být způsobeny tím, že při zvýšení intenzity práce vzniká více zmetků, nebo zvýšení výroby vyvolá zaplacení příplatků za práci přesčas

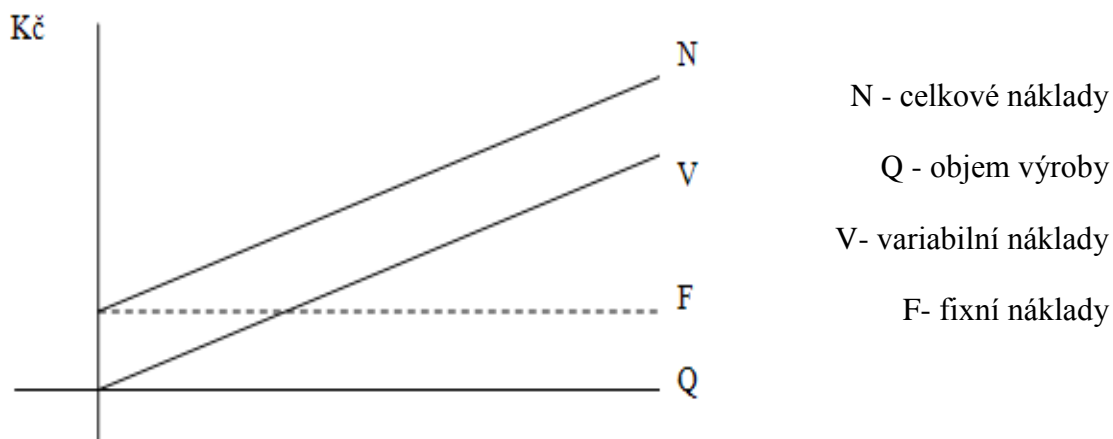


- c) degresivní – celkové náklady rostou pomaleji než objem výroby, průměrné náklady klesají, vznikají tím, že při zvýšení objemu výroby se vytvářejí podmínky pro vyšší využití výrobních činitelů (snížení ztrát a odpadu materiálu, snížení nákladů na materiál v případě, že dodavatel nabídne podniku množstevní slevu, zvýšení normy výkonu při úkolové mzdě)

Ke stanovení nákladových funkcí v praxi se používají tyto matematické funkce. Proporcionální náklady použijeme lineární funkci  $y = a + bx$ , pro náklady nadproporcionální kvadratickou funkci  $y = a + bx + cx^2$ , pro náklady podproporcionální kvadratickou funkci  $y = a + bx - cx^2$ , kde  $y$  představuje celkové náklady (N),  $x$  znamená objem produkce (Q), odhad fixních nákladů (FN) je označen  $a$ . variabilní náklady připadající na jednotku produkce jsou označeny  $b$  a  $c$ , tj. marginální náklady.

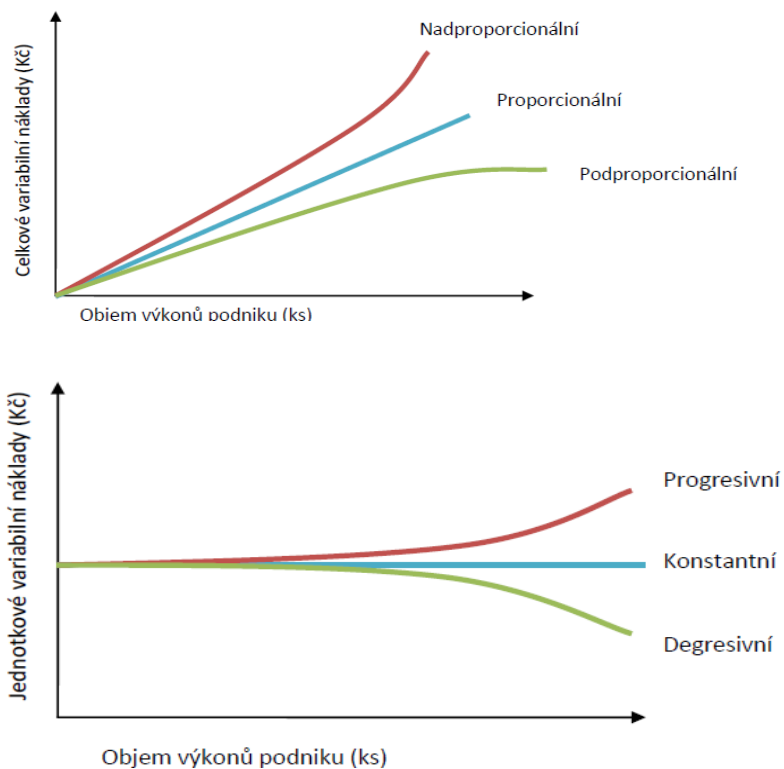
- 3) smíšené - Je velmi složité v praxi přesně oddělit fixní náklady od variabilních nákladů. Velká část nákladů podniku ponese fixní i variabilní složku, bude tedy vykazovat smíšený charakter. Příkladem mohou být náklady za telefonování, které zahrnují paušální sazbu plus minutovou sazbu, nebo spotřeba energie při výrobě. [10]

Obr. č. 2 : Variabilní náklady proporcionální



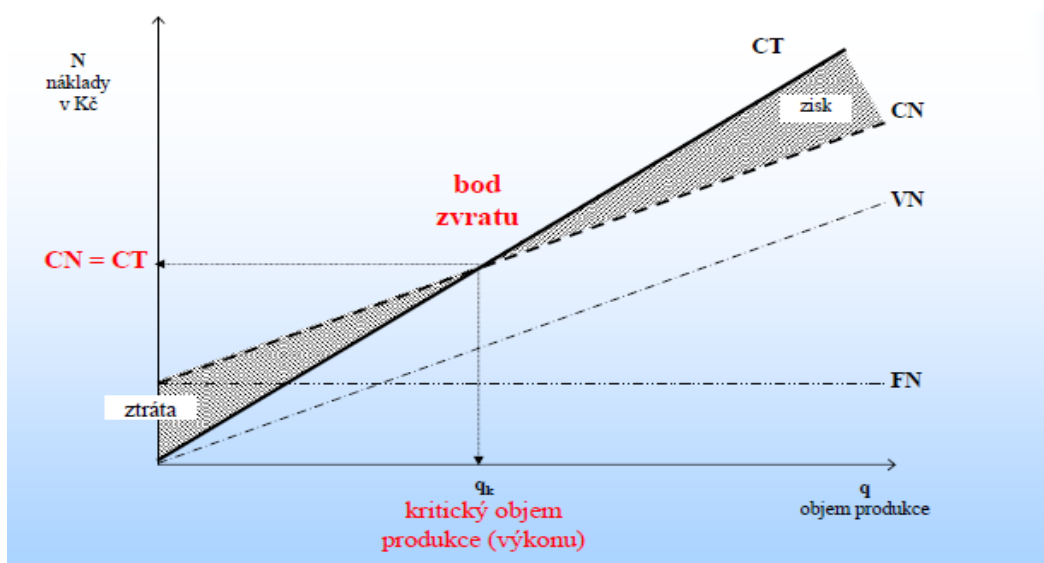
Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Obr. č. 3 - Závislost různých forem variabilních nákladů na objemu výkonů



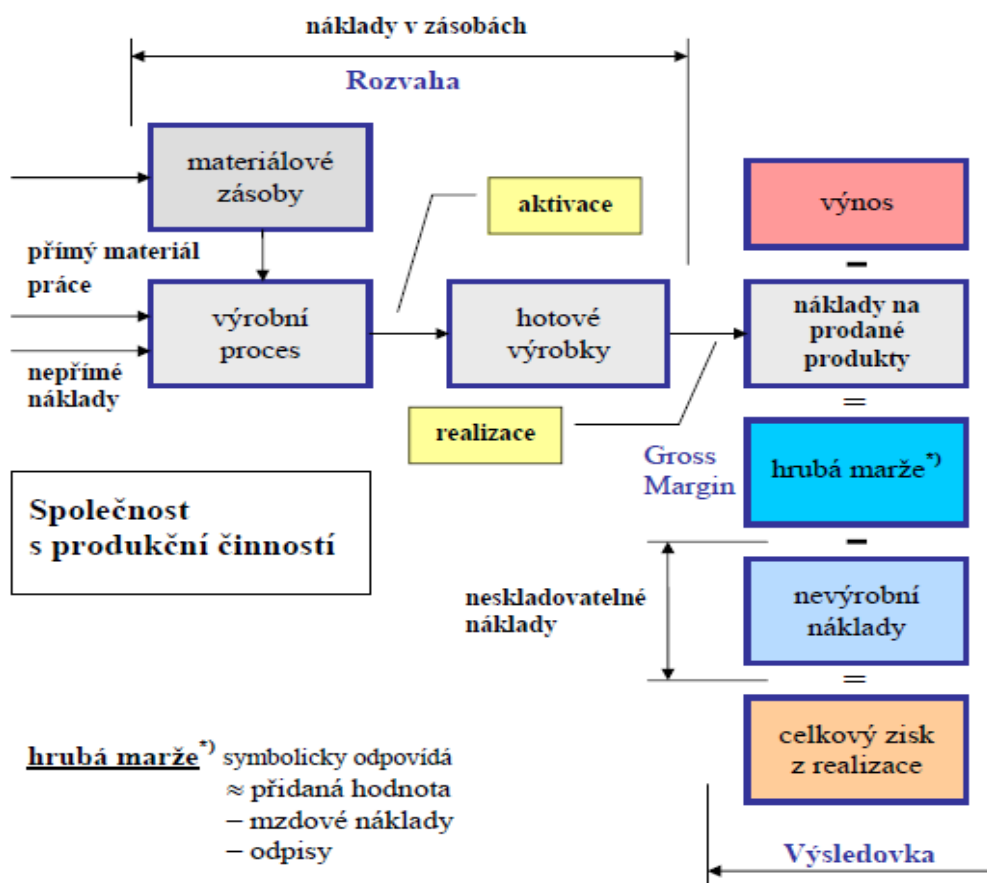
Zdroj: Král Bohumil a kolektiv, Manažerské účetnictví, s. 69, 2006

Obr. č. 4 – Bod zvratu při lineárním růstu nákladů a tržeb



Zdroj: Vlastní zpracování dle citované literatury, 2012

Obr. č. 5 – Bilanční rozdělení nákladů



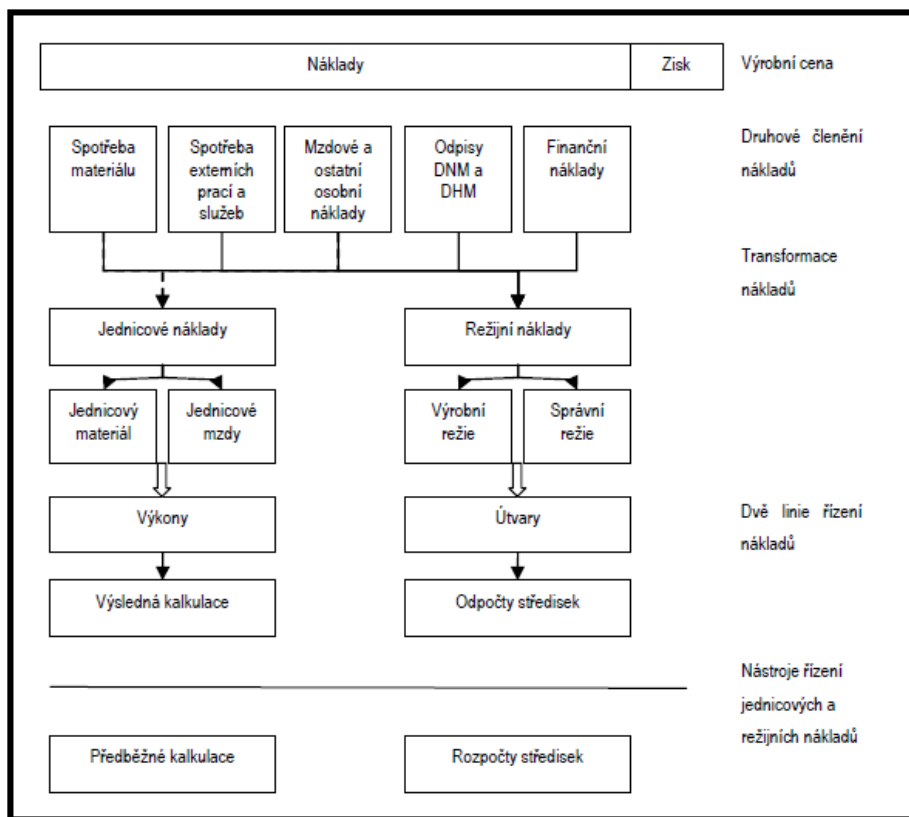
Skladovatelné náklady ( $\approx$  spotřeba majetku), které se díky účtování ve finančním účetnictví stávají aktivem; účetně se jako náklad se projeví až v okamžiku realizace produktů.

Neskladovatelné náklady ( $\approx$  spotřeba majetku), které jsou vždy nákladem bez ohledu na okamžik

Zdroj: Vlastní zpracování dle přednášek z KIV/FIE od Ing. Pavla Nového, Ph. D., 2012

Obrázek č. 5 nám ukazuje rozdělení nákladů u výrobní společnosti. Do výrobního procesu nám vstupují materiálové zásoby společně s prací a nepřímými výrobními náklady, ve výrobním procesu se materiál, lidská práce a nepřímé výrobní náklady přetřansformují na hotové výrobky. Hotové výrobky se firma snaží prodat a mít z nich výnos. Porovnáním výnosů a nákladů na prodané produkty nám vznikne hrubá marže, od které je nutné odečíst neskladovatelné náklady. Výsledkem je celkový zisk z realizace výrobků.

Obr. č. 6 – Způsob členění nákladů podniku



Zdroj: podle Synek M., Podniková ekonomika, 2002

## 2.2 Výnosy a tržby

„Výnosy firmy jsou peněžním oceněním výrobků a služeb za určité sledované období. A to bez ohledu na to, zda v daném období došlo k jejich úhradě.“[10] Od výnosů je nezbytné odlišit příjmy. Příjmy představují přírůstek peněžních prostředků.

Výnosy tvoří:

- **provozní výnosy:** získané z provozně-hospodářské činnosti (tržby za prodej vlastních výrobků a služeb),
- **finanční výnosy:** získané z finančních investic, kursové zisky
- **mimořádné výnosy:** získané mimořádně, například z prodeje odepsaných strojů, prodej materiálu

Tržby jsou hlavní složkou výnosů většiny podniků. Tržbu podnik získá prodejem výrobků, zboží a služeb. Jednotlivé složky tržeb (výnosů) jsou uvedeny ve výkazu zisku

a ztráty. Jsou to např.: - tržby z prodeje vyrobených výrobků a poskytnutých služeb, tržby z prodeje nakoupeného zboží, tržby za prodej materiálu, prodej nepotřebných nebo odepsaných strojů, tržby z prodeje cenných papírů a podílů aj. Rozdíl mezi výnosy a náklady je zisk. [10]

### **2.3 Obecné účetní metody ovlivňující náklady**

Společnost je registrována jako měsíční plátce DPH. Jelikož je společnost výrobního charakteru a zásoby tvoří většinu majetku společnosti, je důležité vědět, jakým způsobem se tento majetek oceňuje a jak se jejich spotřeba promítne do nákladů:

- zásoby nakoupené ..... pořizovací ceny
- zásoby vytvořené ve vlastní režii .... vlastní náklady (přímý materiál, přímé mzdy, ostatní přímé náklady)

Společnost používá k účtování zásob způsob A. Jednotlivé položky se vyskládají pomocí váženého aritmetického průměru pořizovacích cen zásob, tzn. cen včetně nákladů s pořízením souvisejících (dopravné, poštovné, clo, apod.)

Společnost užívá bankovní účet u Komerční banky, také využívá krátkodobý bankovní úvěr ve výši 1 000 000 CZK. Z tohoto úvěru plyne společnosti splacení celé částky a nákladových úroků. Na některé automobily využívá leasing.

Pro zúčtování devizových operací používá společnost denní směnné kurzy ČNB a na konci účetního období je proveden přepočtení pohledávek a závazků příslušným kurzem, kdy kurzové rozdíly jsou zúčtovány na účty kurzových rozdílů (kladný rozdíl 66x, záporný rozdíl 56x).

### **2.4 Analýza nákladů a výnosů**

#### **2.4.1 Vertikální analýza**

Procentní analýza či také vertikální, ukazuje zhodnocení procentního podílu položek výkazu vůči zvolené základně.

### 2.4.1.1 Rok 2008 - náklady

Celkové náklady v tomto roce činily 109 212 693,64 CZK. Jak je vidět z tabulky č. 1 spotřeba materiálu a energie měla největší podíl na nákladech a to 65 817 586,82 CZK (60,2655 % z celkových nákladů). Osobní náklady v tomto roce byly ve výši 16 847 857,61 CZK (15,4266 %). Služby v roce 2008 tvořily kolem 18,2 %. Patří sem nájemné, leasing, telefony, inzerce, reklama a poštovné. Odpisy tvoří 2,0879 %, podnik odepisuje automobily, software, stroje. Finanční náklady jsou 0,1757 % z celkových nákladů. Tvoří je kursové rozdíly, nákladové úroky a úroky z úvěru.

Tabulka č. 6 - Náklady za rok 2008

<b>Náklady za rok 2008</b>		
501 - Spotřeba materiálu	65 817 586,82	60,2655 %
502 - Spotřeba energie	935 425,54	0,8565 %
<b>Spotřebované nákupy</b>	<b>66 753 012,36</b>	<b>61,1220 %</b>
511 - Opravy a udržování	1 104 491,89	1,0113 %
512 – Cestovné	190 754,27	0,1747 %
513 – Náklady na reprezentaci	24 679,97	0,0226 %
518 – Ostatní služby	18 556 036,70	16,9907 %
<b>Služby</b>	<b>19 875 962,83</b>	<b>18,1993 %</b>
521 – Mzdové náklady	12 801 104,00	11,7213 %
524 – Zák. soc. poj. a zdravotní pojištění	3 802 465,00	3,4817 %
527 - Zákonné sociální náklady	242 556,61	0,2221 %
528 – Ostatní sociální náklady	1 732,00	0,0016 %
<b>Osobní náklady</b>	<b>16 847 857,61</b>	<b>15,4266 %</b>
531 - Daň silniční	35 083,00	0,0321 %
532 - Daň z nemovitostí	14 153,00	0,0130 %
538 – Ostatní daně a poplatky	22 475,00	0,0206 %
<b>Daně a poplatky</b>	<b>71 711,00</b>	<b>0,0657 %</b>
542 – Prodaný materiál	1 170 301,00	1,0716 %
543 – Dary	66 517,00	0,0609 %
544 - Smluvní pokuty a úroky z prodlení	13 978,96	0,0128 %
545 – Ostatní pokuty a penále	17 516,00	0,0160 %

546 – Odpis pohledávky	323 991,37	0,2967 %
548 – Ostatní provozní náklady	1 305 281,67	1,1952 %
<b>Jiné provozní náklady</b>	<b>2 897 586,00</b>	<b>2,6532 %</b>
551 – Odpisy DHM a DNM	2 279 914,17	2,0879 %
552 – Tvorba zákonných rezerv	- 619 000,00	-0,5668 %
558 - Tvorba zákonných oprav. položek	91 684,90	0,0840 %
559 – Tvorba opravných položek	822 124,05	0,7528 %
<b>Odpisy, rezervy, k.n.p.o. a o.p.p.n.</b>	<b>2 574 723,12</b>	<b>2,3575 %</b>
<b>Provozní náklady</b>	<b>109 020 852,92</b>	<b>99,8243 %</b>
562 – Úroky	46 351,01	0,0424 %
563 - Kurzové ztráty	26 397,99	0,0242 %
568 – Ostatní finanční náklady	119 091,72	0,1090 %
<b>Finanční náklady</b>	<b>191 840,72</b>	<b>0,1757 %</b>
<b>Celkové náklady</b>	<b>109 212 693,64</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

#### 2.4.1.2 Rok 2008 - výnosy

Celkové výnosy v roce 2008 činily 113 997 243,13. Nejvyšší podíl na výnosech mají výkony, v tomto roce činily 110 075 975,31. Do této skupiny patří tržby za prodej vlastních výrobků a tržby za prodej služeb. Podílové zastoupení je téměř 96,6 %. Do jiných provozních výnosů spadá odpis závazků, pojistné plnění a haléřové vyrovnání.

Tabulka č. 7 - Výnosy za rok 2008

<b>Výnosy za rok 2008</b>		
601 Tržby za vlastní výrobky	105 013 110,62	92,1190 %
602 Tržby z prodeje služeb	5 062 864,69	4,4412 %
611 Změna stavu ned. výr.	-300 403,00	-0,2635 %
641 Tržby z prodeje DHM	121 726,00	0,1068 %
642 Tržby z prodeje materiálu	1 287 330,50	1,1293 %
646 Výnosy z odpisu pohledávek	57 094,03	0,0501 %

648 Jiné provozní výnosy	2 740 196,84	2,4037 %
662 Úroky	750,31	0,0007 %
663 Kurzové zisky	14 573,14	0,0128 %
<b>Celkový výnosy</b>	<b>113 997 243,13</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

#### 2.4.1.3 Rok 2009 - náklady

V této době byla ekonomická krize v plném proudu a samozřejmě to zasáhlo i podnik Okna ABC, s.r.o. Podnik musel propustit část svých zaměstnanců a drasticky snížit i ostatní náklady. Celkové náklady v roce 2009 byly 88 542 207,96 CZK. Je to výrazné snížení nákladů oproti roku 2008. Snižovalo se hlavně ve spotřebě materiálu a energií a v osobních nákladech. V tomto roce činila položka spotřeba materiálu a energií 48 673 547,68 CZK, což je 54,97 % z celkových nákladů. Oproti roku 2008 je to snížení o téměř 18,8 mil. Hlavní podíl na tom měla ekonomická krize. Podnik přišel o několik svých odběratelů a i ti, co mu zůstali, museli snížit odběr výrobků. Služby v tomto roce tvořily 23,85 % z celkových nákladů. V tomto roce musel podnik propustit část svých zaměstnanců, což je vidět ve snížení osobních nákladů. Oproti roku 2008 klesly osobní náklady o 2,6 mil. na 14 240 933,48 CZK. Procentuální podíl osobních nákladů na celkových je 16,08 %. Náklady na služby naopak vzrostly o 1,2 mil. na 21 118 547,33 CZK. Růst je způsoben převážně zvýšením nájemného a služeb při montáži oken.

Tabulka č. 8 - Náklady za rok 2009

<b>Náklady za rok 2009</b>		
501 - Spotřeba materiálu	47 806 699,83	53,9931 %
502 - Spotřeba energie	866 847,85	0,9790 %
<b>Spotřebované nákupy</b>	<b>48 673 547,68</b>	<b>54,9721 %</b>
511 - Opravy a udržování	694 767,20	0,7847 %
512 – Cestovné	125 248,28	0,1415 %
513 – Náklady na reprezentaci	27 966,16	0,0316 %
518 – Ostatní služby	20 270 565,69	22,8937 %



<b>Služby</b>	<b>21 118 547,33</b>	<b>23,8514 %</b>
521 – Mzdové náklady	10 831 826,00	12,2335 %
524 – Zák. soc. poj. a zdravotní pojištění	3 196 856,00	3,6105 %
527 - Zákonné sociální náklady	212 251,48	0,2397 %
<b>Osobní náklady</b>	<b>14 240 933,48</b>	<b>16,0838 %</b>
531 - Daň silniční	38 220,00	0,0432 %
538 – Ostatní daně a poplatky	97 981,00	0,1107 %
<b>Daně a poplatky</b>	<b>136 201,00</b>	<b>0,1538 %</b>
543 – Dary	10 000,00	0,0113 %
544 - Smluvní pokuty a úroky z prodlení	430,00	0,0005 %
545 – Ostatní pokuty a penále	15 989,00	0,0181 %
546 – Odpis pohledávky	1 060 176,32	1,1974 %
548 – Ostatní provozní náklady	479 338, 78	0,5414 %
<b>Jiné provozní náklady</b>	<b>1 565 934,10</b>	<b>1,7686 %</b>
551 – Odpisy dlouh. nehmot. a hmot.	1 816 436,41	2,0515 %
558 - Tvorba zákonných oprav. položek	- 501 668,90	-0,5666 %
559 – Tvorba opravných položek	1 340 167,64	1,5136 %
<b>Odpisy, rezervy, k.n.p.o. a o.p.p.n.</b>	<b>2 654 935,15</b>	<b>2,9985 %</b>
<b>Provozní náklady</b>	<b>88 390 098,74</b>	<b>99,8282%</b>
562 – Úroky	39 723,35	0,0449 %
563 - Kurzové ztráty	53 801,78	0,0608 %
568 – Ostatní finanční náklady	58 584,09	0,0662 %
<b>Finanční náklady</b>	<b>152 109,22</b>	<b>0,1718 %</b>
<b>Celkové náklady</b>	<b>88 542 207,96</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

#### 2.4.1.4 Rok 2009 - výnosy

V roce 2009 měly celkové výnosy hodnotu 90 407 420,95 CZK. Hlavní podíl na tom měly opět prodané výrobky. Jejich hodnota je 89 319 228,68 CZK (98,7963 %).

Tabulka č. 9 - Výnosy za rok 2009

<b>Výnosy za rok 2009</b>		
601 Tržby za vlastní výrobky	89 319 228,68	98,7963 %
602 Tržby z prodeje služeb	241 143,75	0,2667 %
611 Změna stavu nedokončené výroby	-269 881,00	-0,2985 %
641 Tržby z prodeje DHM	167 000,00	0,1847 %
642 Tržby z prodeje materiálu	224 604,52	0,2484 %
644 Smluvní pokuty a úroky z prodlení	5 297,62	0,0059 %
648 Jiné provozní výnosy	654 795,11	0,7243 %
662 Úroky	620,80	0,0007 %
663 Kurzové zisky	64 611,47	0,0715 %
<b>Celkové výnosy</b>	<b>90 407 420,95</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

#### 2.4.1.5 Rok 2010 - náklady

Celkové náklady činily 87 762 660,77 CZK. Největší část z nákladů tvořily spotřebované nákupy ve výši 47 023 484,43 CZK, což tvoří 53,58 % z celkových nákladů. Služby klesly oproti roku 2009 o téměř 5,7 mil. na 15 462 163,41 CZK a tvořily 17,6182 % z celkových nákladů. Jiné provozní náklady měly nárůst o 6 mil. na 7 510 333,11 CZK, důvodem byl prodej materiálu a odpis pohledávky.

Tabulka č. 10 - Náklady za rok 2010

<b>Náklady za rok 2010</b>		
501 - Spotřeba materiálu	46 125 161,67	52,5567 %
502 - Spotřeba energie	898 322,76	1,0236 %
<b>Spotřebované nákupy</b>	<b>47 023 484,43</b>	<b>53,5803 %</b>
511 - Opravy a udržování	662 165,09	0,7545 %
512 – Cestovné	36 806,57	0,0419 %
513 – Náklady na reprezentaci	49 190,00	0,0560 %
518 – Ostatní služby	14 714 001,75	16,7657 %

<b>Služby</b>	<b>15 462 163,41</b>	<b>17,6182 %</b>
521 – Mzdové náklady	10 672 730,00	12,1609 %
524 – Zák. soc. poj. a zdravotní pojištění	3 347 692,00	3,8145 %
527 - Zákonné sociální náklady	202 702,27	0,2310 %
528 – Ostatní sociální náklady	10 629,00	0,0121 %
<b>Osobní náklady</b>	<b>14 233 753,27</b>	<b>16,2185 %</b>
531 - Daň silniční	48 389,00	0,0551 %
538 – Ostatní daně a poplatky	10 922,00	0,0125 %
<b>Daně a poplatky</b>	<b>59 311,00</b>	<b>0,0676 %</b>
541 – Zúst. cena prod. DHM a DNM	3 434 648,24	3,9136 %
543 – Dary	8 000,00	0,0091 %
544 - Smluvní pokuty a úroky z prodlení	13 735,94	0,0157 %
545 – Ostatní pokuty a penále	22 946,00	0,0261 %
546 – Odpis pohledávky	3 637 800,65	4,1450 %
548 – Ostatní provozní náklady	393 202,28	0,4480 %
<b>Jiné provozní náklady</b>	<b>7 510 333,11</b>	<b>8,5575 %</b>
551 – Odpisy dlouh. nehmot. a hmot.	1 995 736,79	2,2740 %
558 - Tvorba zákonných OP	3 091 015,30	3,5220 %
559 – Tvorba OP	- 1 912 366,44	-2,1790 %
<b>Odpisy, rezervy, k.n.p.o. a o.p.p.n.</b>	<b>3 174 385,65</b>	<b>3,6170 %</b>
<b>Provozní náklady</b>	<b>87 463 430,87</b>	<b>99,6590 %</b>
562 – Úroky	98 624,05	0,1124 %
563 - Kurzové ztráty	72 812,10	0,0830 %
568 – Ostatní finanční náklady	127 793,75	0,1456 %
<b>Finanční náklady</b>	<b>299 229,90</b>	<b>0,3410 %</b>
<b>Celkové náklady</b>	<b>87 762 660,77</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

#### 2.4.1.6 Rok 2010 - výnosy

Celkové výnosy v tomto roce byly nejnižší z pozorovaných let 81 717 827,13 CZK. Téměř celou částku, 85,4 % z celkových výnosů, tvořila jedna položka tržby za vlastní výrobky. Hodnota této položky byla 69 790 384,55 CZK. Výnos z odpisu pohledávek dosáhl výše 3 557 544,90 CZK (4,3535 %).

Tabulka č. 11 - Výnosy za rok 2010

<b>Výnosy za rok 2010</b>		
601 - Tržby za vlastní výrobky	69 790 384,55	85,4041 %
602 - Tržby z prodeje služeb	442 400,50	0,5414 %
611 - Změna stavu nedokončené výroby	5 657 332,00	6,9230 %
641 - Tržby z prodeje DHM	1 483 800,00	1,8158 %
642 - Tržby z prodeje materiálu	184 083,64	0,2253 %
644 – Smluvní pokuty a úroky z prodlení	165 863,53	0,2030 %
646 - Výnosy z odpisu pohledávek	3 557 544,90	4,3535 %
648 - Jiné provozní výnosy	389 743,21	0,4769 %
662 - Úroky	430,19	0,0005 %
663 - Kurzové zisky	46 244,61	0,0566 %
<b>Celkové výnosy</b>	<b>81 717 827,13</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

#### 2.4.1.7 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Vertikální rozbor výkazu zisku a ztráty má za cíl zkoumat podíl jednotlivých položek výkazu ke zvolené základně položené jako 100 %. Za základnu byly vybrány výkony.

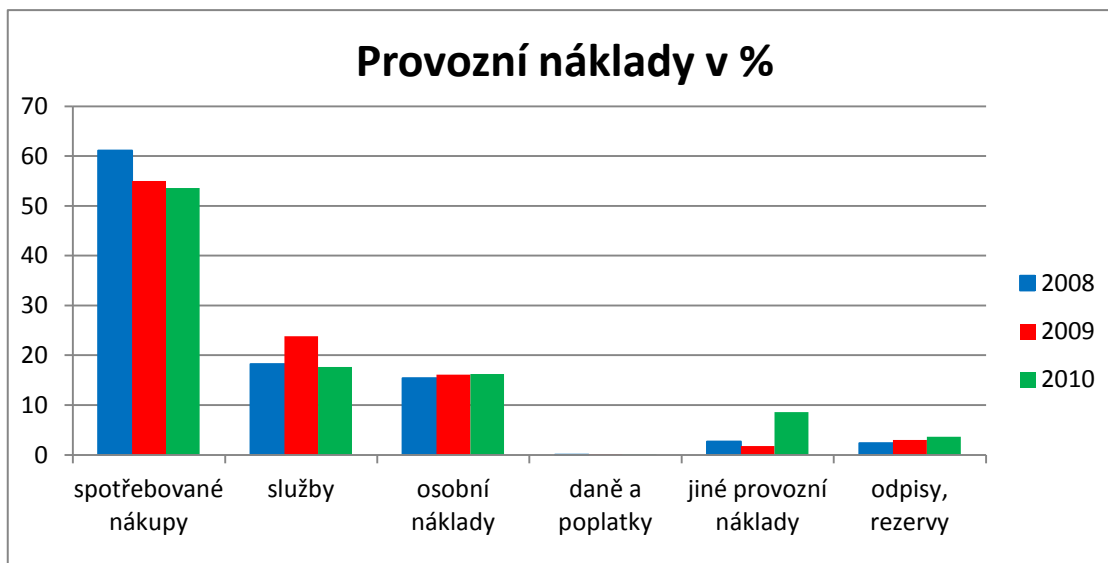
Z vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty je možné zjistit, že se výkonová spotřeba v roce 2008 podílela na výkonech 78,91 %. V roce 2009 byla 78,17 % a v roce 2010 82,34 %.

Přidaná hodnota byla naměřena ve výši 21,09 %, 21,83 % a 17,66 %.

Další významnou položkou jsou osobní náklady, které se snižují podle počtu právě zaměstnaných pracovníků. V roce 2008 činil podíl osobních nákladů vzhledem k základně 15,35 % (38 pracovníků, z toho 1 vedoucí), v roce 2009 15,95 % (37 prac., z toho 1 vedoucí) a v roce 2010 18,76 % (37 prac., z toho 1 vedoucí).

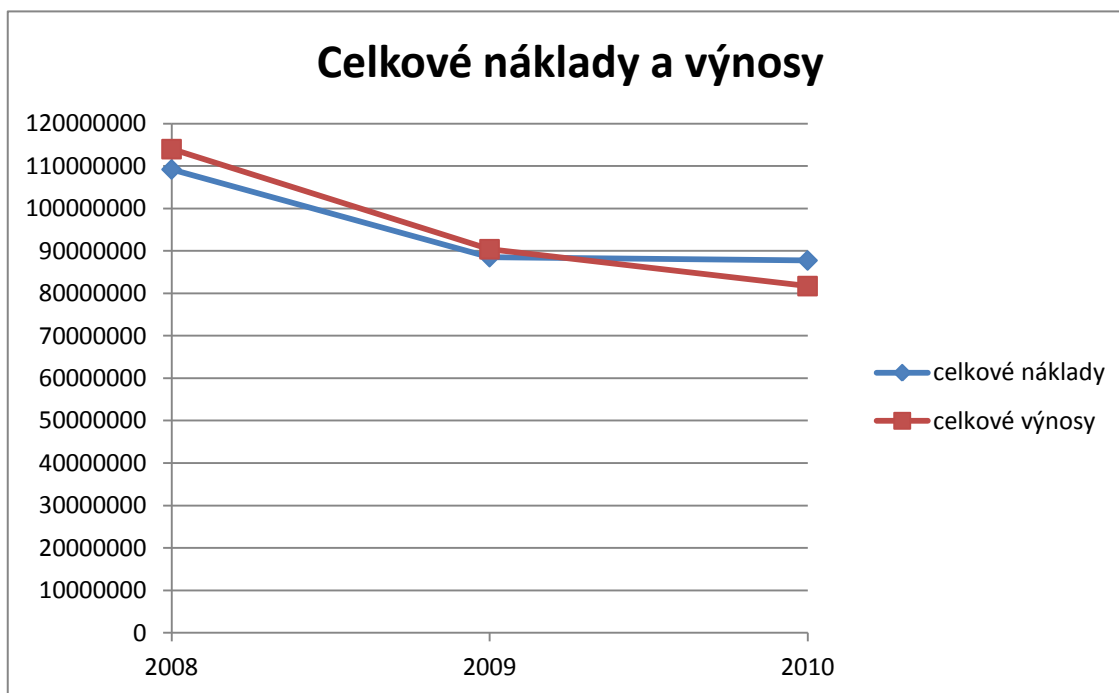
V letech 2008 a 2009 společnost vytváří v provozní oblasti zisk, který je dostatečně vysoký, aby pokryl v jednotlivých letech záporný finanční hospodářský výsledek, který je způsoben bankovními poplatky a úroky z úvěru. V roce 2010 se společnost dostala do ztráty a to hlavně díky nižšímu prodeji výrobků.

Obr. č. 6 – Provozní náklady v % v letech 2008-2010



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Obr. č. 7 – Celkové náklady a výnosy



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

## 2.4.2 Horizontální analýza

Analýza vývojových trendů neboli horizontální analýza se zabývá porovnáváním změn jednotlivých položek výkazů v určitém časovém horizontu. Porovnávání se provádí v absolutním vyjádření a v procentním vyjádření.

### 2.4.2.1 Meziroční změna nákladů 2008 a 2009

Nejvíce znatelná meziroční změna je pokles spotřebovaných nákupů a to o 27,08 % z důvodu výroby menšího množství, také bylo v roce 2009 propuštěno několik zaměstnanců a mzdy ostatních zaměstnanců byly sníženy, to způsobilo snížení o 15,47 %. Jiné provozní náklady také zaznamenaly pokles o 45,96 %. Ostatní náklady byly také nižší, provozní náklady o 18,92 % a finanční náklady o 20,71 %. Celkové náklady poklesly o 20 670 485,68; procentně o 18,93 %.

### 2.4.2.2 Meziroční změna nákladů 2009 a 2010

Spotřebované nákupy nám poklesly o 1,65 mil. CZK (o 3,52 %). Snížila se spotřeba služeb o 5,6 mil. CZK (o 26,78 %). Osobní náklady zůstaly téměř nezměněny. Ostatní provozní náklady vzrostly o 5 944 399,01 CZK (o 379,61 %) z důvodu odpisu pohledávek, stejně tak odpisy DHM a DNM se zvýšily o 9,87 %. Finanční náklady vzrostly o 96,72 % a to zvýšením úroků. Celkové náklady byly nižší o 779 547,19 CZK (o 0,88 %).

Tabulka č. 12. - Horizontální analýza nákladů

	Meziroční změna 2008-2009	Změna v %	Meziroční změna 2009-2010	Změna v %
501 - Spotřeba materiálu	-18 010 886,99	-27,36	-1 681 538,16	-3,52
502 - Spotřeba energie	-68 577,69	-7,33	31 474,91	3,63
<b>Spotřebované nákupy</b>	<b>-18 079 464,68</b>	<b>-27,08</b>	<b>-1 650 063,25</b>	<b>-3,39</b>
511 - Opravy a udržování	-409 724,69	-37,10	-32 602,11	-4,69
513 – Cestovné	-65 505,99	-34,34	-88 441,71	-70,61
513 – Nák. na reprez.	3286,19	13,32	21 233,84	75,89
518 – Ostatní služby	1 714 528,99	9,24	-5 556 563,94	-27,41

<b>Služby</b>	<b>1 242 584,50</b>	<b>6,25</b>	<b>-5 656 383,92</b>	<b>-26,78</b>
521 – Mzdové náklady	-1 969 278,00	-15,38	-159 096,00	-1,47
524 – Zák. soc. poj.	-605 609,00	-15,93	150 836,00	4,72
527 - Zák. soc. N	-30 305,13	-12,49	-9 549,21	-4,50
528 – Ostatní soc. N	-1732,00	-100	10 629,00	---
<b>Osobní náklady</b>	<b>- 2 606 924,13</b>	<b>-15,47</b>	<b>-7 180,21</b>	<b>-0,05</b>
531 - Daň silniční	3137,00	8,94	-10 169,00	-26,61
532 – Daň z nemovitosti	-14 153,00	-100	0,00	0
538 – Ost. daně a popl.	75 506,00	335,96	87 059,00	88,58
<b>Daně a poplatky</b>	<b>64 490,00</b>	<b>89,93</b>	<b>-76 890,00</b>	<b>-56,45</b>
541 – ZC prod. majetku	-1 170 301,00	-100	3 434 648,24	---
543 – Dary	-56517,00	-84,97	-2000,00	-20,00
544 – Sml. pok. a penále	-13 548,96	-96,92	13 305,94	3 094,40
545 – Ost. pok. a penále	-1 527,00	-8,72	6 957,00	43,51
546 – Odpis pohledávky	736 184,95	227,22	2 577 624,33	243,13
548 – Ost. provoz. N	-825 942,89	-63,28	-86 136,50	-17,97
<b>Jiné provozní náklady</b>	<b>-1 331 651,90</b>	<b>-45,96</b>	<b>5 944 399,01</b>	<b>379,61</b>
551 – Odpisy DHM	-463 477,76	-20,33	179 300,38	9,87
552 – Tvorba zák. rezerv	619 000,00	-100	0,00	0
558 - Tvorba zák. OP	-593 353,00	-647,17	3 592 684,20	-716,15
559 – Tvorba OP	518 043,59	63,01	-3 252 534,08	-242,70
<b>Odpisy, rezervy, k.n.p.o</b>	<b>80 212,03</b>	<b>3,12</b>	<b>519 450,50</b>	<b>19,57</b>
<b>Provozní náklady</b>	<b>-20 630 754,18</b>	<b>-18,92</b>	<b>-926 667,87</b>	<b>-1,05</b>
562 – Úroky	-6 627,56	-14,30	58 900,70	148,28
563 - Kurzové ztráty	27 403,79	103,81	19 010,32	35,33
568 – Ost. fin. N	-60 507,63	-50,81	69 209,00	118,14
<b>Finanční náklady</b>	<b>-39 731,50</b>	<b>-20,71</b>	<b>147 120,68</b>	<b>96,72</b>
<b>Celkové náklady</b>	<b>-20 670 485,68</b>	<b>-18,93</b>	<b>-779 547,19</b>	<b>-0,88</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

#### 2.4.2.3 Meziroční změna výnosů 2008 a 2009

Tržby z prodeje vlastních výrobků v roce 2009 byly o 15,7 mil. CZK nižší a to z důvodu dolehnutí krize a menšímu množství výstavby domů, bytů a rekonstrukcí. Výrazně také poklesl prodej služeb.

#### 2.4.2.4 Meziroční změna výnosů 2009 a 2010

V roce 2010 byl také pokles tržeb z prodeje vlastních výrobků, na kupující ještě doléhá krize. O něco lepší byl oproti roku 2009 prodej služeb.

Tabulka č. 13 – Horizontální analýza výnosů

	Meziroční změna 2008-2009	Změna v %	Meziroční změna 2009-2010	Změna v %
601 – T. za vl. výr.	-15 693 881,94	-14,94	-19 528 844,13	-21,86
602 – T. z prod. služeb	-4 821 720,94	-95,24	201 256,75	83,46
611 – Změna st. ned.	30 522,00	-10,16	5 927 213,00	-2196,23
641 – T. z prod. DHM	45 274,00	37,19	1 316 800,00	788,50
642 – T. z prod. mat.	-1 062 725,98	-82,55	-40 520,88	-18,04
644 – Sml. pokuty a	5 297,62	---	160 565,91	3 030,91
646 – V. z odp. pohl.	-57 094,03	-100,00	3 557 544,90	---
648 - Jiné prov. V	-2 085 401,73	-76,10	-265 051,90	-40,48
662 - Úroky	-129,51	-17,26	-190,61	-30,70
663 - Kurzové zisky	50 038,33	343,36	-18 366,86	-28,43
Celkové výnosy	-23 589 822,18	-20,69	-8 689 593,82	-9,61

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

#### 2.4.2.5 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Z horizontálního rozboru výkazu zisku a ztráty lze vypočítat, jaký nárůst či pokles vykazují vybrané položky výkazu zisku a ztráty ve sledovaném období.

Mezi roky 2008 a 2009 došlo u společnosti ke snížení výkonů o 18,66 %, tj. o 20 487 tis. CZK, a výkonová spotřeba o 19,43 %, což v konečném důsledku vedlo k tomu, že přidaná hodnota klesla o 15,77 %, tj. o 3 651 tis. CZK, vlivem poklesu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Odpisy DNM a DHM se v roce 2009 snížily o 20,35 %, naopak v roce 2010 se zvýšily o 9,91 %. Provozní výsledek hospodaření zaznamenal v roce 2009 pokles o 60,67 %, tj. v absolutním vyjádření 3 010 tis. CZK. V roce 2010 byl provozní hospodářský výsledek nižší o 396,92 % (7 744 tis. CZK). Finanční výsledek hospodaření nabývá záporných hodnot, ale jelikož je ve svém rozměru menší



než provozní výsledek hospodaření, nebude jeho vliv na výsledek hospodaření za účetní období příliš výrazný.

## **2.5 Manažerské účetnictví**

Manažerské účetnictví slouží hlavně pro efektivní řízení podniku a jeho vnitropodnikových středisek. Využívá údajů finančního a nákladového účetnictví a dále pak kalkulací, operativní evidence, statistiky a používá různé matematické, statistické, aj. metody.

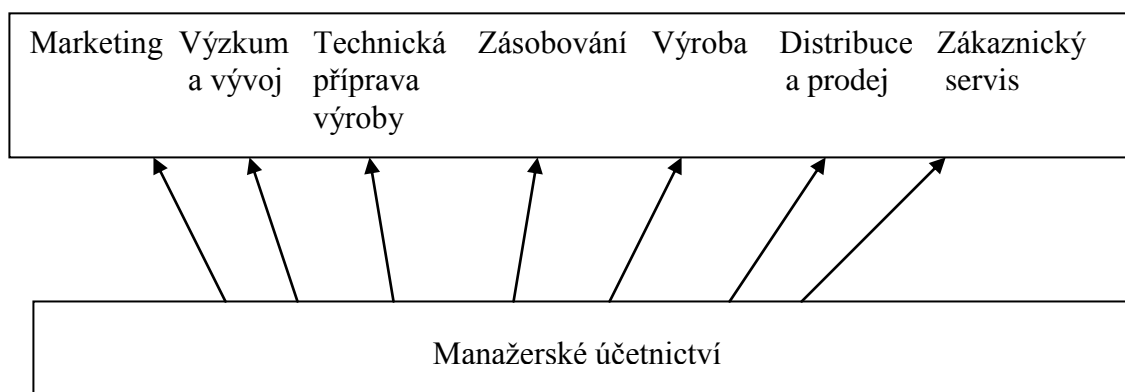
Jeho předmětem jsou výnosy a náklady, ale i cash flow. Zajišťuje systematickou kontrolu a poskytuje podklady pro manažerské rozhodování.

Náklady hrají v podniku téměř nejdůležitější roli, jelikož se podle nich neustále rozhodujeme. Porovnáváme náklady (kolik co stojí) s výnosy (kolik z toho získáme).  
[6]

Největší podíl nákladů ve společnosti připadá na výrobu, jelikož jde o výrobní podnik. Náklady jsou zastoupeny spotřebou materiálu, mzdami pracovníků a režii. Poměrně vysoké náklady jsou vynaloženy na distribuci a prodej, následovány technickou přípravou výroby a zásobováním.

Historicky nejnovějším pohledem je sledování nákladů podle jednotlivých procesů a aktivit podnikatelského subjektu, které jsou nezbytné k provedení výkonu pro zákazníka. Procesně orientované účetnictví pomáhá vyhledávat ziskové produkty (služby), ziskové zákazníky a jejich segmenty a aktivity a procesy přinášející zákazníkům hodnotu. Řídícím pracovníkům poskytuje informace o využití kapacity klíčových zdrojů, o příležitostech pro jejich optimalizaci či informace o faktorech ovlivňujících náklady.

Obr. č. 8 - Hlavní podnikatelský proces výrobního podniku z hlediska zobrazení v procesně orientovaném nákladovém účetnictví



Zdroj: Král, Bohumil: Manažerské účetnictví, 2006

## 2.6 Racionalizace výrobních nákladů

Vypracované postupy pro řízení nákladů dělají firmu úspěšnější a lépe zvládající sezónní výkyvy v tržbách. Obzvláště v době krize se jedná o účinný boj s konkurencí. Racionalizace podle slovníku cizích slov obecně znamená využití rozumové metody nebo z pohledu ekonomické definice zvýšení hospodárnosti. Také je možné ji pochopit jako „*zdokonalování současnosti, konkrétně ve výrobě jako schopnost výrobního systému rychle a pružně přizpůsobit výkon změnám v technologiích, v odbytu a ve výrobě a hledání cesty optimalizace výrobního procesu. Jde o to, aby byl výrobní proces zajištěn na stále vyšší technologické úrovni, lepší organizaci práce, výroby i řízení, a tím bylo dosaženo větší konkurenceschopnosti*“ [9, s. 5]. Racionalizaci vynaložených nákladů je možné zhodnotit ze tří hledisek: hospodárnosti, efektivnosti a účinnosti.

### 2.6.1 Hospodárnost

Hospodárnost „*průběh nákladů podniku, při kterém se dosahuje výstupů s co nejmenším vynaložením zdrojů ekonomického růstu.*“ [6, s. 52]. Úsporností chápeme snižování spotřeby ekonomických zdrojů na jednotku výstupu během časového intervalu.

Výtěžnost je zvýšení podílu výstupu na jednotku vstupu. Podstatná je i ekonomická účinnost vyjadřující míru ekonomického zhodnocení k vynaloženým nákladům.

Firma v roce 2008 a 2009 vynakládala náklady hospodárně, byla v zisku, naproti tomu v roce 2010 se dostala do ztráty z důvodu projevení se krize a nižší poptávce. Poptávka po nových oknech je odvozená od poptávky po stavebnictví. Z důvodů krize byl pokles v budování nových staveb. Další položka, která napomohla ke ztrátě, byla zůstatková cena DHM.

### **2.6.2 Ekonomická účinnost**

Toto kritérium poměruje náklady vynaložené na výrobu určitého produktu s výnosy, které byly získány jeho prodejem. Účinnost lze měřit pomocí *zisku*, což je právě rozdíl mezi výnosy a náklady a který hraje v podnikání důležitou roli. Na základě vykázaného zisku je hodnocena úspěšnost společnosti. V roce 2008 měla společnost zisk ve výši 4 428 tis. CZK, v roce 2009 byl zisk o něco nižší, činil 1 865 tis. CZK. V roce 2010 byla firma ve ztrátě 6 045 tis. CZK.

### **2.6.3 Ekonomická efektivnost**

Dalším kritériem racionality vynaložených nákladů je ekonomická efektivnost. Vychází „ze souměření vynaložených nákladů s dosaženým ekonomickým prospěchem, a tedy z kvantifikace zisku hodnoceného období. Úroveň zisku je však navíc vztažena buď k celkové úrovni ekonomických zdrojů (aktiv), které jsou v podniku vázány, nebo k vymezené části vlastního a cizího kapitálu, který se podílí na tvorbě, ale i čerpání zisku.“ [6, s. 56] Jedná se o vrcholový ukazatel racionality vynaložených zdrojů, taktéž známý ve finanční analýze pod pojmem rentabilita. Na rozdíl od předešlého kritéria je zisk poměřován k jiné veličině, nejčastěji k celkovým aktivům či vlastnímu kapitálu. Předmětem zkoumání ekonomické efektivnosti není jen výše ukazatelů ale zejména příčin, které jejich hodnotu ovlivňují. Ukazatele rentability jsou popsány v kapitole Ekonomická situace, kde nalezneme i jejich zhodnocení.

## 2.7 Metody snižování výrobních nákladů

Firma, která se potýká s problémem vysokých a neřízených nákladů, nemůže v konkurenčním boji mezi ostatními podniky obstát. Oblasti podnikatelské činnosti, kde lze náklady minimalizovat, omezit či jenom zmírnit jejich růst jsou např.:

- *Snížení spotřeby materiálu:* Přímo u nákupu, kdy společnost může s dodavateli dojednat nižší nákupní cenu. Tato metoda je možná v delším časovém horizontu, v němž se vzájemně společnosti znají, především svoji platební morálku. Další možností je uspořit náklady přímo ve výrobě, kdy se bude vyrábět bez vad, bez zbytečného odpadu, s kvalitnějším materiálem (tady se to ovšem kryje s úsporou během nákupu, protože kvalitnější materiál je vždy dražší) a s vysokou obrátkou zásob.

- *Snížení osobních nákladů:* souvisí s produktivitou práce a týká se nejen práce ve výrobě, ale také v administrativě. Snažíme se o vyšší produkci při stejné práci nebo při dané kapacitě snížit pracnost výroby. Využívání automatizované techniky, změna výrobních postupů, práce bez zbytečného zdržování a přerušování plynulosti provozu a bez zbytečného administrativního zatížení, to jsou způsoby jak dosáhnout snížení nákladů

- *Omezení investičních aktivit:* je možné buď úplným omezením jednorázových vstupních investic (v době krize je doporučováno počkat s obměnou vozového parku) a dlouhodobějším využíváním nynějšího majetku, nebo nákupem nutného kapitálového majetku se slevou. Tady je ovšem nutné dodat, že odložením některých investic se společnost může naopak dostat do problémů, protože nebude schopna pokrýt poptávku. Pokud je potřeba opravdu koupit nové strojní zařízení v důsledku opotřebení a růstu nákladů oprav, není vhodné v této situaci investici omezovat, protože by nakonec mohlo dojít k poruše stroje a následnému přerušení výroby.

## 3 Kalkulace

### 3.1 Obecné informace

Kalkulace je dnes považována za historicky nejstarší a nejčastěji používaný nástroj hodnotového řízení.

*„Kalkulaci je přiřazení nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny k výrobku, službě, činnosti, operaci nebo jinak naturálně vyjádřené jednotce výkonu firmy.“ [8, s. 55]*

Na tvorbě kalkulace se podílejí ekonomové, ale i další pracovníci podniku jako konstruktéři, technologové, pracovníci výzkumu a vývoje, obchodníci i manažeři odpovědní za investiční rozvoj.

S pojmem kalkulace se setkáváme ve třech základních významech, a to činností vedoucí ke zjištění nebo stanovení nákladů na výkon, které je přesně jakostně, druhově a objemově vymezen, výsledkem této činnosti a vydělitelné části informačního systému podniku, který tvoří součást manažerského účetnictví, je nenahraditelný informačním obsahem a metodou jeho získávání.

*"Metodou kalkulace se rozumí způsob stanovení předpokládané výše, resp. následného zjištění skutečné výše hodnotové veličiny na konkrétní výkon." [6, s.120]*

Obecně je závislá

- na vymezení předmětu kalkulace,
- na struktuře nákladů, ve které se zjišťují nebo stanovují náklady na kalkulační jednici,
- na způsobu přiřazování nákladů předmětu kalkulace. [6]

Kalkulace jsou přímo propojené s vnitropodnikovým řízením nákladů, kalkulace jsou podkladem pro:

- stanovení vnitropodnikových cen výrobků, prací a služeb, zhotovovaných nebo prováděných v jednotlivých hospodářských střediscích,
- sestavování rozpočtů nákladů výrobních středisek v části přímých nákladů,
- oceňování nedokončené výroby, polotovarů vlastní výroby a výrobků,

- kontrolu a rozbor hospodárnosti výroby, při srovnání skutečných a plánovaných nákladů,
- porovnání a zhodnocení vývoje nákladů v různých obdobích,
- stanovení a kontrolu rentability jednotlivých výrobků, prací a služeb poměrem k celkovému zisku,
- zhodnocení racionalizačních záměrů – volba nejhospodárnější technologie.

### 3.2 Předmět kalkulace

Obecně se předmětem kalkulace rozumí všechny druhy dílčích i finálních výkonů, které jsou v podniku prováděny. Na základě rozmanitosti produkce může mít předmět kalkulace podobu jednoho produktu, skupin produktů nebo může být vymezen finálním výkonem pro určitého zákazníka.[6]

Předmět kalkulace je vymezen kalkulační jednotkou nebo kalkulovaným množstvím.

**Kalkulační jednice** – určitý výkon, který je vymezený měrnou jednotkou a druhem a na který se zjišťují nebo stanovují náklady a další hodnotové veličiny.

**Kalkulované množství** – konkrétní počet kalkulačních jednic, pro něž se stanovují nebo zjišťují celkové náklady. V tomto případě by byla kalkulační jednice tak malá, že bychom na ni nemohli přesně postihnout konkrétní náklady. Proto zjišťujeme celkové náklady na stanovené kalkulační množství.

### 3.3 Struktura nákladů v kalkulaci

Struktura nákladů má každý podnik vyjádřen individuálně. Podklady pro kalkulaci mají východisko ve všech rozhodovacích úloh. Kalkulační vzorec se často spojuje s tzv. typovou podobou, která byla předmětem úpravy všech vyhlášek o kalkulaci. [6]

*„Typový kalkulační vzorec sloužil kromě státního řízení cen, které bylo odvozeno z výše nákladů, také jako informační základna pro kontrolu přiměřeného zisku prodávaných výkonů. V dnešní době je jeho forma, vycházející ze vztahu nákladů k fázím reprodukčního procesu, do určité míry vhodná pro úvahy, které položky zahrnout do ocenění změny stavu vnitropodnikových zásob ve finančním a daňovém účetnictví.“ [6]*

Z této struktury nákladů je zřetelné, že není inspirujícím podkladem pro řešení rozhodovacích úloh z následujících důvodů. Syntetizuje nákladové položky, které mají různý vztah ke kalkulovaným výkonům, slučuje i nákladové položky bez zřetele na jejich relevanci při řešení různých rozhodovacích úloh, je statickým zobrazením vztahu nákladů na kalkulační jednici.

Dnes se uplatňují vzorce odlišně vyjádřeným vztahem nákladů výkonu k ceně a variantně strukturovanými náklady výkonů. Těmi jsou retrogradní kalkulační vzorec, dynamická kalkulace a kalkulace relevantních nákladů, kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady, kalkulace se stupňovitým rozvrstvením fixních nákladů, [6]

Kalkulační vzorec:

1. Přímý materiál (tento materiál tvoří podstatu výrobku a lze přesně vyčíslit jeho spotřebu dle norem)
2. Přímé mzdy (mzdy výrobních dělníků za skutečně odpracovaný čas)
3. Ostatní přímé náklady (sociální a zdravotní pojištění připadající na přímé mzdy)
4. Výrobní režie (odpisy strojů, administrativa výrobního střediska, mzda mistra, spotřeba energie)

Vlastní náklady výroby

5. Zásobovací režie (mzdy skladníků, doprava materiálu, opotřebení vybavení skladu)
6. Správní režie (mzdy účetních, ředitele, odpisy správní budovy a její vybavení)

Vlastní náklady výkonu

7. Odbytové náklady (náklady spojené s odbytem, prodej a expedice hotových výrobků, náklady na obaly, odpisy skladů, náklady oddělení marketingu)

Úplné vlastní náklady výkonu

8. Zisk (ztráta)

Prodejní cena bez DPH

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Retrográdní kalkulační vzorec:

Základní cena výkonu	
- Dočasné cenové zvýhodnění	
- Slevy zákazníkům (sezónní, množstevní)	
<hr/>	
Cena po úpravách	
- Náklady	
<hr/>	
Zisk	

Zdroj: Popesko, B: Moderní metody řízení nákladů, 2009

Retrográdní kalkulační vzorec umožňuje podniku odděleně řídit variabilní a fixní náklady. To je vhodné zejména v případě přírůstkové produkce, rozhodování o struktuře produkce a obdobných rozhodovacích úlohách.

Kalkulace na okna je odlišná podle použitého materiálu – plastu či hliníku, rozměrů okna, podle použité barvy či dřevodekoru, příček, žaluzií, parapetů, rolet, pevného či křídlového okna, použití nadsvětlíku, klik a kování, sítí proti hmyzu.

Jiná kalkulace je na zimní zahrady, prosklené fasády, balkonové, vchodové dveře či sestavu oken a dveří.

### **Kalkulace na vybraný typ okna**

Jedná se o typ Prestige classic, okno je tvořeno šestikomorovým profilem s dvěma dorazovými a jedním středovým jazýčkovým těsněním, stavební hloubka je 76 mm. Tento typ okna je vhodný pro novostavby či rekonstrukce. Barva plastu bude v exteriéru i interiéru stejná, rozměry okna jsou 120 x 120 cm pro zákazníka bude okno stát 5 320 CZK bez DPH. DPH 10 % je pro stavební firmy, které okno používají jako materiál. Částky jsou uvedeny v CZK.

1) Přímý materiál	2 380
2) Přímé mzdy	456



3) Ostatní přímé náklady	156
4) Výrobní režie	160
Vlastní náklady výroby	3 152
5) Zásobovací režie	140
6) Správní režie	100
Vlastní náklady výkonu	3 392
7) Odbytové náklady	408
Úplné vlastní náklady výkonu	3 800
8) Zisk (ztráta)	1 520
Prodejní cena bez DPH	5 320
DPH (10%)	532
Prodejní cena s DPH	5 852

Zdroj: Vlastní zpracování na základě vnitropodnikových dat, 2012

Režijní náklady se v operativní nebo plánové kalkulaci stanoví na kalkulační jednotici zúčtovací (režijní) přírážkou, což je v procentech vyjádřený poměr režijních nákladů ke zvolené rozvrhové základně, nebo zúčtovací (režijní) sazbou, což je podíl režijních nákladů připadajících na jednotku naturální rozvrhové základny. Ve výsledné kalkulaci se rozvrhuje skutečná výše režijních nákladů. Rozvrhovou základnou pro režijní náklady je v podniku spotřeba materiálu. Ve sdružené výrobě vzniká v rámci jednoho technologického postupu několik druhů výrobků. Pro rozdělení souvisejících „sdružených“ nákladů na jednotlivé výrobky používáme rozčítací metodu. Pro rozvržení celkových nákladů na jednotlivé výrobky se aplikuje metoda kalkulace pomocí poměrových čísel.

### 3.3 Využití kalkulací v řízení

Kalkulace mají vícestranné využití v řízení. Kalkulace jsou podkladem pro rozhodování o optimálním sortimentním složení prodávaných výrobků a o způsobu jejich provádění, dále ve formě vnitropodnikových cen a jako nástroj ocenění stavu a změny stavu

nedokončené výroby, polotovary, hotových výrobků a jiných aktivovaných výkonů, také jsou důležitým podkladem pro zpracování rozpočtů nákladů, výnosů a zisku, nástrojem řízení hospodárnosti a nástrojem pro zhodnocení variantních cenových úvah.

### **3.4 Kalkulace nákladů a ceny**

Kalkulace nákladů navazuje na účetnictví, rozpočetnictví a na další nástroje vnitropodnikového řízení. Nákladové kalkulační odráží skutečné toky vzniku nákladů. Cenová kalkulační zobrazuje toky zpětné návratnosti nákladů a zisku, uskutečněné ve formě výnosů. Kalkulační ceny musí vycházet z možné úrovně zisku, kterého musí výrobce dosáhnout, aby byly dostatečně zajištěny veškeré požadavky nutné pro uskutečnění a další rozvoj podnikatelského záměru.

### **3.5 Cílové řízení nákladů (Target costing)**

Některé podniky i dnes stále pracují s výkonovými a nákladovými propočty. Ty však neberou v úvahu, že zákazníka zajímá prodejní cena výrobků, ne náklady výrobku. O přípustné velikosti nákladů rozhodují výnosy z obratu. Využívá se zpětný proces, kdy vycházíme z výnosů z obratu a požadovaného zisku podniku, ze kterého zpětně zjišťujeme, jak vysoké mohou náklady na výrobky být. Tato metoda se nazývá cílové řízení nákladů. [13]

Cílová kalkulační se orientuje na zákazníka a na prvním místě stojí cena, ze které se odvozují náklady. Ke svému sestavení využívá retrográdní kalkulační vzorec. Rozdíl mezi cílovou cenou a cílovým ziskem představuje maximální, tzv. cílové (targetové) náklady, které daný výkon bude vyžadovat. Cílové náklady je potřebné porovnat s propočtovou kalkulační nákladů nového výrobku a zjistit, zda jsou tyto náklady vyšší či nižší než náklady cílové. Kalkulační Target costing tedy vytváří ustavičný tlak na hledání rezerv v technologických postupech, možnostech použití různých materiálů atd. Hlavní otázka je jak vysoké náklady může podnik mít a ne jak vysoké náklady podnik má. Na konci konstrukční fáze je již 80 % nákladů pevně stanoveno. V současné době silné konkurence, není možné stanovovat cenu na základě výše nákladů podniku. Už od počátečních fází vývoje je nutné analyzovat náklady. To umožňuje přijít na odchylky značně dříve a umožní nám ve vhodnou dobu zavést nápravná opatření. Důležitý je

i životní cyklus výrobku. V této koncepci se řízení výrobních nákladů zaměřuje zejména na trh a konkurenci, což je v protikladu s tvořením ceny na základě podnikových nákladů. Cílové náklady se rozdělí podle funkcí a složek, což umožní následné odstranění mezer v cílových nákladech. V případě, že podnik stanovuje cenu na základě současných nákladů, může dojít ke snížení či ztrátě konkurenceschopnosti. Z tohoto důvodu Japonci zavedli metodu Target costing, kdy se nejdříve určí cena požadovaná trhem. Poté se stanoví podnikem požadovaný zisk. Přípustné náklady jsou částka, která je rozdílem mezi tržní cenou a cílovým ziskem. [8]

Tyto náklady jsou obvykle nižší než standardní náklady, které jsou určeny na základě zkušeností z minulosti a technologií v podnicích. Soustavně snižovat náklady působením strategického řízení nákladů a to s ohledem na inovaci a zlepšení výrobních procesů, to je postup k dosažení cílových nákladů. Tato koncepce řízení plní tři základní funkce:

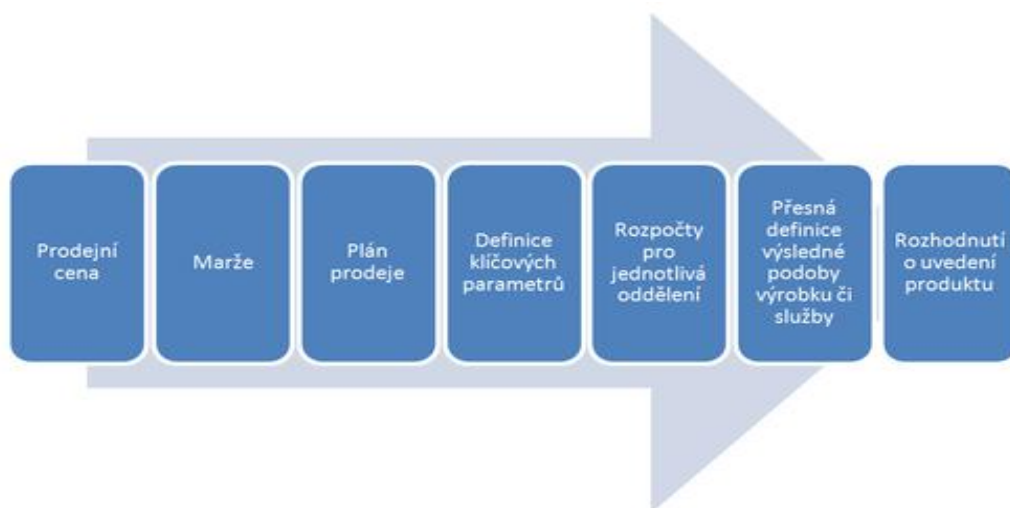
- provedení interních změn – jedná se zejména o změny v technologii a výrobních procesech,
- zaměření na trh – výše ceny závisí na přání zákazníka, cílové náklady jsou odvozeny z požadavků zákazníka,
- zajištění zisku – je vymezen od začátku, dochází pouze k přizpůsobování nákladů. [5]

### **Průběh koncepce cílového řízení nákladů**

Stanovení tržní ceny je první věc, na kterou se musíme zaměřit. Zjišťujeme, kolik je zákazník ochoten zaplatit. Musí docházet k neustálému sledování tržní ceny. Je velmi důležité na začátku správně odhadnout výslednou prodejní cenu ve vztahu k prodaným kusům výrobku, a to pokud možno s přesností na haléře a na jednotky kusů. Dalším krokem je sledování požadavků trhu, které zjišťujeme na základě průzkumu trhu. Musíme být orientováni na zákazníky a sledovat standard výrobků na trhu. Následuje určení cílových nákladů. Náklady jsou stanoveny s ohledem na potřeby zákazníků a žádané komponenty k výrobku. Následuje zjišťování ceny, za kterou nabízí stejný výrobek nejlepší konkurent. Následně nás zajímá jaká je výše nákladů při nejlepší možné variantě dosažitelné podnikem. K tomu můžeme využít např. benchmarking. Následně odečteme od standardních nákladů přípustné náklady, tím zjistíme částku, o kterou musíme náklady snížit. Nakonec je třeba analyzovat složky nákladů.

Provedeme to funkční nebo komponentní metodou. Funkční metoda je postavena na funkcích, které zákazníci po výrobku požadují, a spočívá v oddělení tvrdých a měkkých funkcí výrobku. Metoda komponentů rozděluje cílové náklady na montážní skupiny a díly výrobků a přiřazuje náklady jednotlivým komponentům. Komponenty pak mají za úkol poskytnout funkce, které požadují zákazníci. Další krok se zaměřuje na snížení nákladů, kterého dosáhneme prozkoumáním různých opatření, která ovlivňují náklady a to v oblasti součástí, modulů, variant, procesů nebo oblastí. Náklady v podniku můžeme nejjednodušeji ovlivňovat v raných fázích vývoje výrobku. Další možností je zlepšení nákladové struktury ve funkčních oblastech. Poslední možností snižování nákladů je optimalizace výrobových nákladů v dalších fázích. Do procesu snižování nákladů by bylo vhodné zapojit i dodavatele.

Obr. č. 9 – Cílové řízení nákladů

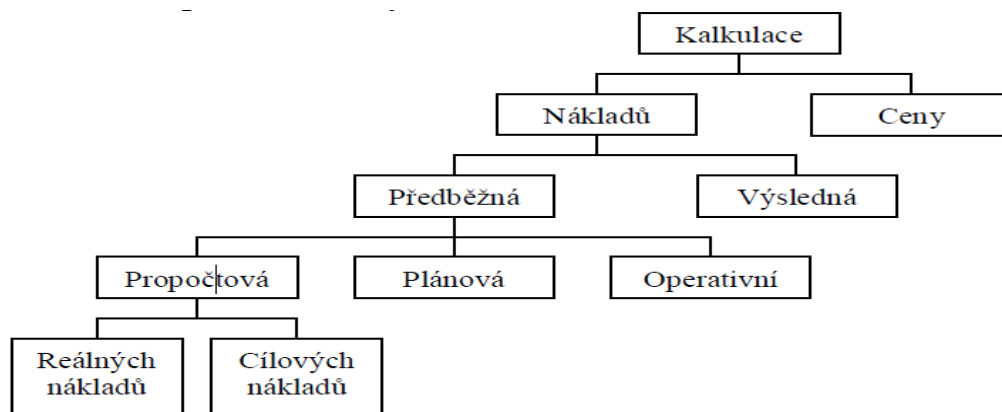


Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

### 3.6 Kalkulační systém podniku

Kalkulace vychází z individuálních podmínek organizace a z úrovně nákladů na výkony. Podniky sestavují různé druhy kalkulací v závislosti na tom, k jakému účelu slouží. Všechny sestavované kalkulace a vazby mezi nimi tvoří rozsáhlý a variantní kalkulační systém podniku. [6] Jednotlivé prvky kalkulačního systému a různorodost podnikových výkonů se odráží v třídění kalkulací a různých kalkulačních metodách.

Obr. č. 10 - Kalkulační systém a jeho rozčlenění z hlediska vztahu kalkulací k časovému horizontu zpracování a využití



Zdroj: Král, Bohumil: Manažerské účetnictví, str. 187, 2006

Kalkulační systém můžeme definovat jako soubor kalkulací v podniku a vazeb mezi nimi. Je také hlavním nástrojem řízení nákladů na výkony. Kalkulační systém obsahuje různé druhy kalkulací: - předběžné (propočtové, operativní, plánové)

- výsledné

Předběžné kalkulace sestavujeme před vlastním výrobním či jiným procesem. Kalkulace výsledná je pak sestavována po dohotovení výkonu. V každé etapě výrobního procesu je k dispozici nástroj, kterým lze řídit vývoj nákladů na výkony. Přitom každý druh kalkulace pokrývá jinou fázi výroby výrobku, zároveň pojem výroba zde znamená jak vlastní výrobu výrobku, tak jeho vývoj a technickou přípravu výroby.

### 3.6.1 Propočtová kalkulace

Propočtová kalkulace patří mezi kalkulace předběžné a sestavuje se u nových výrobků, to v době, kdy se výrobek teprve technicky vyjasňuje. V té době není k dispozici podrobná konstrukční a technologická dokumentace. Podkladem pro její sestavení se stávají výsledné kalkulace, ceny, technické parametry, náčrtky, rozměry stejných či podobných výrobků. Kvalita propočtové kalkulace tedy záleží na dostupnosti a spolehlivosti dokumentace, která je k dispozici.

### **3.6.2 Operativní kalkulace**

podkladem pro sestavení operativní kalkulace jsou podrobné normy spotřeby materiálu a času, platné právě k datu sestavení operativní kalkulace. Výše režijních položek se v operativní kalkulaci stanoví podle přírážek či sazeb režijních nákladů, vypočtených z příslušných rozpočtů režijních nákladů středisek, platných v době zahájení výroby výrobku. Při každé změně konstrukční a technologické dokumentace, které obsahují normy spotřeby materiálu a času, se musí také změnit operativní kalkulace. Operativní kalkulace tedy v každém okamžiku ukazuje platnou výši běžných, operativních norem spotřeby ekonomických zdrojů. Operativní kalkulace je tedy nejpřesnější kalkulace sestavovaná v podniku. Funguje i jako vnitropodniková cena.

### **3.6.3 Plánová kalkulace**

Plánová kalkulace patří pod kalkulaci normovou, ale detaily norem se liší podle toho, jestli se jedná o homogenní či heterogenní výrobu. U homogenní výroby jsou k dispozici podrobné normy spotřeby ekonomických zdrojů a plánová kalkulace má pak spíše charakter operativní kalkulace, protože dočasné výkyvy ve výrobních, materiálových a technologických podmínkách lze snadno respektovat v technologické či výrobní dokumentaci. Heterogenní výroba, do které spadá výroba oken a dveří, se sestavuje plánové kalkulace na základě podrobných operativních norem, platných k 1. lednu plánovaného roku, přičemž do jednotlivých kalkulačních položek se promítají jako souhrnné částky všechny změny norem, s nimiž se počítá pro daný rok např. v plánu opatření, které zvyšují hospodárnost. Do změn norem lze však zařadit pouze zcela konkrétní opatření s uvedením skutečného termínu, k němuž budou realizována. V průběhu období platnosti plánové kalkulace se realizují plánované změny a jejich výsledkem jsou pak nové operativní normy, které ve svém souhrnu ukazují, zda plánová kalkulace bude jako celek dodržena.

### **3.6.4 Výsledná kalkulace**

Výslednou kalkulaci sestavujeme až po dokončení příslušného výkonu a slouží ke kontrole všech druhů předběžných kalkulací daného výkonu. Není tedy nástrojem operativního řízení vývoje nákladů na výkony. Výsledná kalkulace se uplatňuje

především při srovnávání s některým druhem předběžné kalkulace, dále jako podklad pro sestavování propočtových kalkulací podobných či příbuzných výkonů a jako jeden z podkladů pro řízení cen.

### 3.7 Kalkulační systém v užším a širším pojetí

V užším pojetí je cílem kalkulačního systému primárně řízení hospodárnosti jednicových, popř. ostatních variabilních nákladů. Náklady tvoří jednotlivé kalkulace variabilních nákladů výkonů, většinou oddělující část jednicových nákladů od kalkulované variabilní režie. Kalkulační systém v širším pojetí je rozšířen o kalkulaci ceny. Tento systém má východisko v základní úvaze podnikání, náklady vynaložené na výkon musí být uhrazeny výnosy z prodeje, navíc musí vzniknout zisk. Cíl kalkulačního systému v širším pojetí je komplexnější, protože by měl být souhrnným nástrojem nejen řízení úspornosti, ale i výtěžnosti ekonomických zdrojů, která je ovlivněna využitím kapacit. Kalkulační systém je z hlediska širšího pojetí nástrojem souvisle chápané ekonomické efektivnosti prováděných výkonů, kterou kromě úspornosti a výtěžnosti ovlivňuje i úspornost vynaládání ekonomických zdrojů a schopnost podniku je zhodnotit ve vztahu k vnějšímu tržnímu prostředí. [6]

Z doposud uvedených závěrů je patrné, že kalkulace se zabývají pouze stranou nákladů a jejich rozvržením na kalkulační jednici. Nedostatkem kalkulací je, že se nezmiňují o výnosech a režijními náklady se zabývají jen globálně. Nástrojem, který překonává bariéry kalkulací, je rozpočet.

Tabulka č. 14 – Přehled hlavních rozdílů mezi kalkulací a rozpočtem

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

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

## 4 Rozpočet

Rozpočet je označen jako finanční plán, který zahrnuje odhadované příjmy a výdaje, náklady a výnosy a výsledek hospodaření v příštím, většinou jednoletém, období. Velmi důležitá je funkce rozpočtu coby normované základny pro řízení nákladů a výnosů ve sledovaném období. Zde je třeba zdůraznit, že funkce plánu není prvotně chápána tak, aby byl ve výsledku splněn „za každou cenu“, ale měl by být jistým motivačním nástrojem ke zlepšení ekonomického řízení, obvykle podle vymezených cílů podnikové politiky a předem definovaných priorit. Z manažerského pohledu pak může plnit i funkci určité komunikace a koordinace mezi jednotlivými aktivitami a odpovědnými pracovníky, či jako nástroj hmotné zainteresovanosti.

Na rozdíl od kalkulací je rozpočet vedle nákladů zaměřen i na výnosy, vypočítává se pro určité období, týká se celého podniku a velice podrobně se zabývá režijními náklady. Při řízení hospodárnosti těchto nákladů hraje rozpočet významnou roli. Sestavení rozpočtu je proces, při kterém je kladen důraz na spolupráci jednotlivých činností podniku, které jsou následně v rozpočtu sjednoceny.

### 4.1 Rozpočetnictví

Rozpočetnictví je pojem, kterým nazýváme celý systém tvorby rozpočtu a volby rozpočtové metody. Rozpočetnictví je téměř vždy spojeno s tvorbou finanční analýzy. Členění rozpočtů podle jednotlivých druhů je velmi různorodé a je plně v pravomoci dané organizace. V odborné literatuře [3] se nejčastěji rozpočty rozlišují na:

- vnitropodnikové, které se týkají řízení konkrétních útvarů, nebo dílčích činností především:
  - rozpočty tokových a stavových veličin,
  - střediskové rozpočty.
- podnikové rozpočty, které charakterizují podnik a mají většinou názvy odpovídající účetním výkazům závěrky finančního účetnictví, a to rozpočetní výsledovka, rozpočetní rozvaha a rozpočet finančních toků.



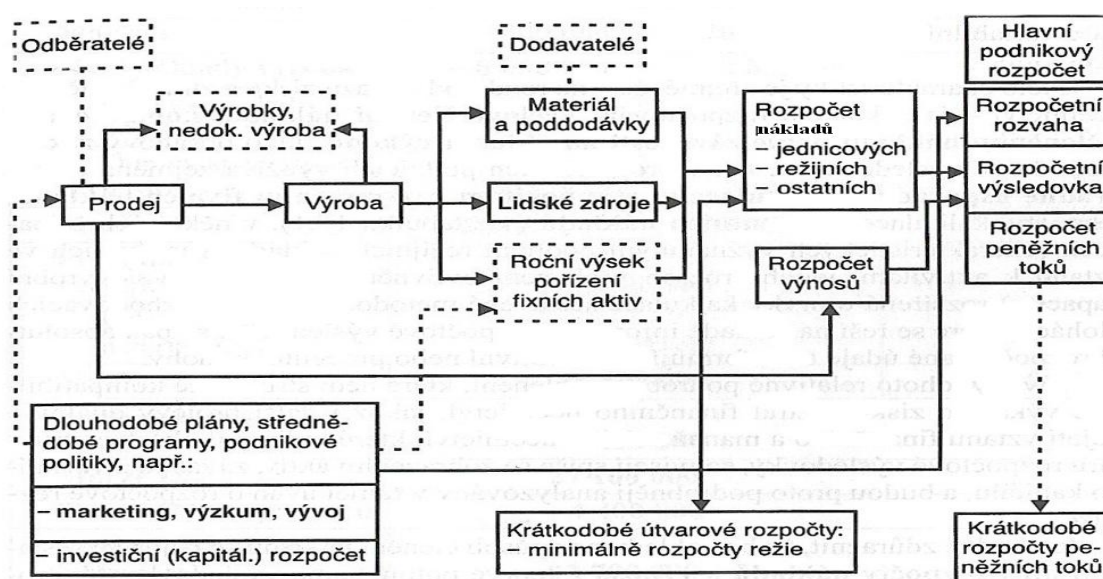
## 4.2 Rozpočet společnosti

Společnost Okna ABC, s.r.o. vytváří každý rok, zhruba v září, předběžně vyjádřenou obdobu účetní závěrky finančního účetnictví. Sestavuje rozpočet pro následující veličiny: aktiva, závazky, náklady, výnosy a zisk, které jsou vymezeny a strukturovány stejně jako ve výkazech finančního účetnictví. Sestavuje rozpočet ve formě rozvahy a výsledovky pro časový úsek jednoho roku, kdy největší pozornost je věnována právě výkazu zisku a ztráty. Nejdůležitější částí rozpočtové výsledovky je rozpočet zisku či ztráty z hlavní výdělečné činnosti, tj. z prodeje vlastních výrobků a služeb. Roční rozpočet firmy je sestavován v programu MS Excel, a to především z důvodu snadného ovládní, nízkých nákladů a nezávislosti na dalším subjektu při změnách ve struktuře rozpočtu.

V době sestavování rozpočtu většinou ještě nebývají uzavřeny kontrakty pro následující období s výjimkou víceletých kontraktů. Rozpočet výnosů má východisko v plánu prodeje jednotlivých výrobků a služeb společnosti na základě zkušeností z minulých let s promítnutím nejnovějších informací získaných o všech zákaznících. Plán i rozpočet vycházejí z loňské skutečnosti, jedná se tedy o indexovou metodu. Je to nejvýhodnější řešení, neboť se výrobní program výrazně nemění. Základem pro tvorbu plánu a rozpočtu je výhled 8 + 4 (tj. dosažená skutečnost za leden až srpen + výhled na září až prosinec). V porovnání s tímto výhledem se tvoří plán na následující období. Plán prodeje má několik klíčových prvků. Klíčovými prvky jsou portfolio zákaznících, portfolio požadovaných výrobků + jejich cena a množství a dodací podmínky a přeprava výrobků k zákaznícím. Rozpočet přímo přiřaditelných nákladů vychází z plánu výroby, plánů projektů a z informací ohledně odhadu využití interních a externích pracovníků, ohledně vztahů s dodavateli. Plán výrobní efektivity je jedním z nejdůležitějších plánů v podniku, neboť je prakticky hlavním plánovacím prostředkem k tomu, jak ve výrobním procesu docílit potřebných výkonů při minimální spotřebě nákladů. Pro účely plánu a norem je nutno nastavit tyto parametry: plánované využití strojů (v kusech výrobků celkem), plánovaná rychlost jednotlivých linek (v kusech výrobků za hodinu), plánovaný počet hodin strojní výroby a počet odpracovaných hodin lidí na linkách (jedná se o plán tzv. strojohodin a člověkohodin), plánovaný počet lidí a jejich odpracovaných hodin na prodejně. Rozpočet rozvrhovaných nákladů sleduje fixní a variabilní složka režijních nákladů. Hospodářsky výsledek, který je zachycen ve výsledovce, nám ukazuje úspěšnost podnikového procesu. Při kontrole hlavního

podnikového rozpočtu je zaměřena pozornost především na kontrolu plnění rozpočtové výsledovky, prostřednictvím metody standardních nákladů. Tato metoda spočívá ve schopnosti začlenit naturální a hodnotovou stránku podnikatelského procesu, a je tvořena pěti na sebe navazujícími prvky. První je zavedení standardů výkonů, vztahující se k různým oblastem v podniku (náklady, množství, kvalita apod.), dalším krokem je zjištění skutečného stavu jako skutečného výsledku činnosti, následuje analýza skutečného výkonu a porovnání se standardy, zjištění významných odchylek, vytvoření a implementace plánu nápravných opatření pro snižování zjištěných odchylek, poslední krok tvoří přezkoumání a přehodnocení standardů, vyplývajících z neustálých změn v podnikatelském prostředí. Standardy by měly být aktualizovány minimálně jednou ročně, v případě významnějších odchylek častěji.

Obr. č. 11 – Systém podnikových rozpočtů



Zdroj: Král, Bohumil: Manažerské účetnictví, s. 275, 2006

Tabulka č. 15 – Ukázka rozpočtu

501101	Spotřeba materiálu - sklo	10 600 000,00
501102	Spotřeba materiálu – parapety	3 000 000,00
501103	Spotřeba materiálu – žaluzie	1 900 000,00
501104	Spotřeba materiálu – výplně	2 000 000,00
501105	Spotřeba materiálu – pro montáže	130 000,00
501200	Pomocný materiál – kancelářské potřeby	85 000,00
501300	Spotřeba pohonných hmot	1 000 000,00

502100	Spotřeba energie – voda	80 000,00
502200	Spotřeba energie - plyn	450 000,00
502300	Spotřeba elektrické energie	500 000,00
511101	Opravy a udržování – auta	550 000,00
511102	Opravy a udržování – ostatní	150 000,00
512100	Cestovné	140 000,00
518100	Ostatní služby – inzerce a reklama	750 000,00
518200	Ostatní služby – spoje, telefon	170 000,00
518300	Ostatní služby – likvidace odpadů	600 000,00
518400	Ostatní služby – poradenství	410 000,00
518500	Ostatní služby – mobilní telefony	350 000,00
518601	Ostatní služby – montáž oken	9 500 000,00
518602	Subdodávky pro výrobu a montáž	4 200 000,00
518700	Ostatní služby - leasing	520 000,00
518800	Ostatní služby - nájemné	900 000,00
521100	Mzdové náklady	11 000 000,00
524100	Zákonné sociální pojištění	2 750 000,00
524200	Zdravotní pojištění	990 000,00
527100	Zákonné soc. N - obědy	100 000,00
527300	Zákonné soc. N - stravenky	100 000,00
527200	Zákonné soc. N – životní pojištění	9 500,00
527400	Zákonné soc. poj. - ostatní	7 000,00
531100	Daň silniční	38 500,00
538100	Ostatní daně a poplatky	100 000,00
543100	Dary	10 000,00
544100	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	1 000,00
545100	Ostatní pokuty a penále	16 000,00
546100	Odpis pohledávky	830 000,00
546200	Odpis pohledávky - nedaňový	230 000,00
548100	Ostatní provozní náklady - pojištění	390 000,00
548200	Ostatní provozní N – zák. poj. zaměstnanců	60 000,00
551100	Odpisy DHM a DNM	1 816 500,00
558100	Tvorba zákonných OP	-501 700,00
559100	Tvorba opravných položek	1 340 000,00
562100	Úroky	40 000,00
568100	Ostatní finanční N	60 000,00

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

## 5 Zhodnocení – ovlivnitelnost nákladů

Aby byla v dnešní globalizované tržní ekonomice společnost schopna žít a neživořila na pokraji trhu, musí být její výroba pružná, musí velmi pružně reagovat na změny přání zákazníků, plnění dodavatelů a to v reálném čase. Takového přístupu je společnost schopná pouze za podmínky, že má kvalitní systém plánování, řízení výroby, její procesy jsou štíhlé a samozřejmě racionalizuje své náklady. Racionalizace nákladů je nutná, aby společnost mohla v tak velké konkurenci obstát i cenově. Není cílem firem, ani firmy v této práci analyzované, být nejlevnější, ale mít efektivní výrobu, ve které jsou eliminovány výrobní ztráty a její výrobky jsou na vysoké kvalitativní úrovni.

Při snaze snížit náklady je důležité stanovit jednotlivé oblasti odpovědnosti a vytvořit pro ně příslušné plány a opatření. Ve vývojové a konstrukční oblasti se s cílem snižování nákladů zaměřujeme především na redukování počtu dílů, použití normovaných dílů, spotřebu cenově výhodnějšího materiálu, výměnu cenově dražších nakupovaných dílů, konstrukci, redukcí pracovních procesů, použití dílů s několikanásobným využitím a minimalizaci odpadu.

V oblasti nákupu povede ke snížení nákladů promyšlenější postup nákupního procesu, snížení množství obalů a optimalizace dopravy. Oblast výroby přináší různé možnosti, jak značně snížit náklady, aby tak byla odstraněna mezera v konečných nákladech. Jedná se zejména o tyto oblasti: optimalizace výrobního procesu, menší množství zmetků a snížení oprav, redukce čekacích dob, zrychlení průběžných dob, optimalizace výrobního procesu, menší množství zmetků a snížení oprav.

Máme na výběr ze dvou základních možností, jak zvyšovat zisk společnosti. První variantou je zvýšení objemu výkonů bez vložení dalšího kapitálu, či druhá varianta snížení nákladů při zachování objemu výkonů. U nově založených podniků nebo v rychle se rozrůstajících se odvětví, kdy podnik musí dát důraz na rozvoj a růst výkonů kvůli získání nově se vytvářejícího trhu, dochází ke zvýšení objemu výkonů spojeného s růstem tržeb. V této oblasti je důležité se nestále snažit získávat informace o faktorech pro řízení výnosů. Společnost na trhu působí řadu let, snaží se expandovat, v roce 2012 byla nainstalována nová výrobní linka, která přinese větší množství vyrobených výrobků a tím pádem vyšších tržeb. Jako každá společnost se snaží snižovat náklady interního charakteru.

Tabulka č. 16 - Přístupy racionalizace nákladů společnosti

Návrh	Aplikace	Dopad pro rok 2011 a 2012
Snížení nákupní ceny materiálu a energií	Nákup materiálu na aukcích	Snížení nákladů o 5 %
Snížení výrobního odpadu, externích služeb – účtárna, N za telefony, přehled o zásobách, vyhodnocování zakázek, atd.	Koupě nového kvalitního softwarového programu, vyškolení pracovníci, kteří budou motivováni k práci s co nejnižší vedlejší spotřebou.	Snížení nákladů o 5-7 %
Přístup k zaměstnancům	Vhodnější motivace, větší dodržování firemních pravidel a zásad	Produktivita vzroste

Zdroj: Vlastní zpracování konzultované se zástupcem firmy, 2012

Navržená opatření by měla vést k úspoře materiálové a energetické náročnosti, snížení potřebných zásob, zvýšení produktivity práce, zkrácení průběžné doby vývoje a výroby, zvýšení výkonového využití strojů a zvýšení kvality výrobků.

Zavedením druhé výrobní linky v roce 2012 firma také jistě zvýší své výnosy a dostane se ze ztráty, ke které došlo v roce 2010.

Díky nově otevřené prodejně a rychlé výměně informací s výrobou by firma měla začít používat rozšířenou verzi informačního systému Helios, díky němuž bude ředitel v Třemošné i prodejci na prodejně v Plzni vědět přesné informace o stavu výroby, lidských a materiálových zdrojích, plánovaných aktivitách i realizovaných zakázkách. Samotná realizace výroby je hlavním procesem společnosti. IS Helios bude připraven reagovat pružně na neočekávané skutečnosti, jako například: nemoc pracovníka, odstávka stroje, urgentní zakázky s nejvyšší prioritou, atd.

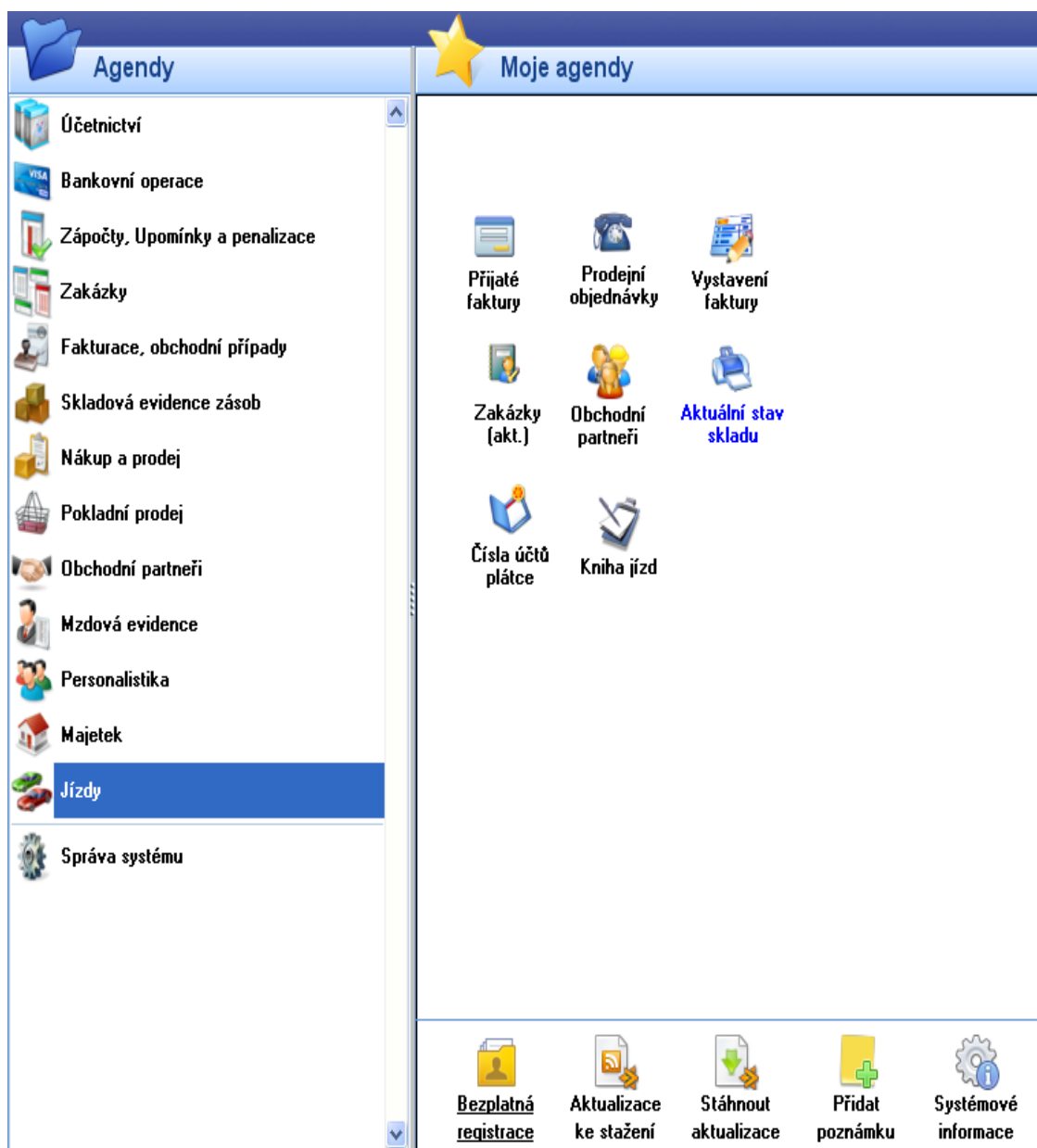
System obsahuje moduly: Účetnictví, Bankovní operace, Kniha faktur a pokladna, Fakturace, Skladovou evidenci, Nákup a prodej, Majetek, Upomínky a penalizace, Zápočty, Seznam obchodních partnerů, Maloobchodní pokladnu, Knihu jízd, Mzdy

a personalistiku. Verze je určena pro síťový provoz a bez omezení obsahuje 6 současných přístupů.

System Helios umožňuje pracovat s daty i za více let zpět. System bude sloužit vedoucím pracovníkům k vyhodnocování různých ukazatelů potřebných pro vyhodnocování a plánování (např. mzdové náklady ve výrobě a v prodejně, porovnání prodeje výrobků v průběhu roku za posledních x let, náklady na určitou zakázku od zahájení práce na zakázce až po její ukončení). Informační systém bez limitu bude firmu stát 58 300 CZK. Výroba oken patří mezi branže, v nichž je důležité respektovat její vysoký požadavek na variabilitu, ať už jde o vzájemnou závislost rozměrů jednotlivých komponentů výrobku – rámu, skla, žaluzií, či např. dodržení symetrie rámových dílů apod. Téměř všechny materiály vstupující do výroby se v první etapě zpracovávají dělením, z čehož vyplývá potřeba optimalizace dělení materiálu s přesnou evidencí zbytků po dělení. Další nezbytnou součástí přípravy výroby jsou výpočty spotřeby. Důležitá je i montáž finálů, což je podmíněno speciální technickou přípravou výroby (TPV).

Informační systém Helios pro výrobu oken se stane neodmyslitelnou součástí každodenního provozu. Firma ušetří díky systému za účetnické služby, které jsou poskytovány externí firmou (export tržeb rovnou do účetnictví). Sníží se účty za telefony. System nám umožní např. prohlížení sortimentu skladu, údajů o aktuálním stavu zásob a koncové ceně, simulaci běžné kontrolní pokladny s okamžitým odepisováním ze skladu, propojení s CAD systémem, optimalizaci zásob, evidenci zmetků, evidenci mzdových listů, podporu řízení jakosti, evidenci plánovaných a skutečných nákladů, sledování výrobních nákladů v reálných cenách, vyhodnocování zakázek.

Obr. č. 12 – Ukázka informačního systému Helios

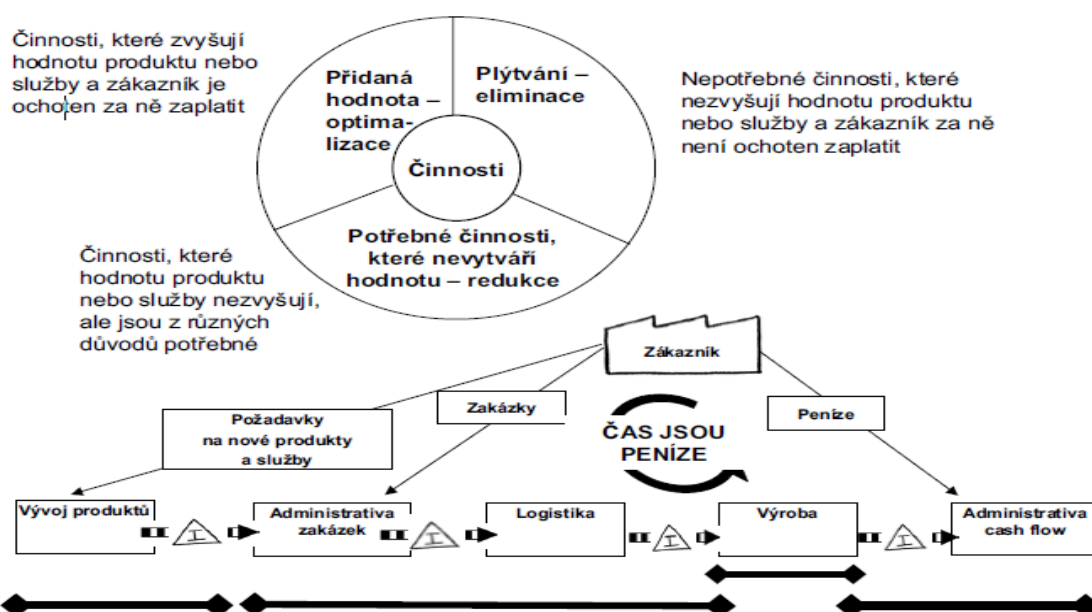


Zdroj: Vlastní zpracování, IS Helios [16], 2012

Dalším možným řešením je růst, který je založený na štíhlém konceptu, což znamená zdokonalování procesů. Štíhlý koncept je to, že sledujeme čas od okamžiku, kdy nám zákazník zadá objednávku k bodu, ve které za ni inkasujeme peníze. Tento čas zkracujeme tím, že odstraníme plýtvání. V konceptu štíhlé metody budeme využívat metodu Just-in-time jak při řízení zásob, tak při výrobním procesu. Nalezneme způsob výroby, při kterém budou na sebe plynule navazovat jednotlivé fáze výrobního procesu a budou eliminovány zásoby vlastní výroby. Předpokladem k zahájení užívání metody

Just-in-time je vytváření dlouhodobých kontraktů mezi dodavatelem a výrobcem. Dodavatel musí být schopen zajistit včasné plnění požadovaných dodávek v daném množství a dodacích lhůtách. Odměnou dodavateli za pohotovost je zajištění trvalého prodeje. Při metodě Just-in-time se často využívá konsignačních skladů, které jsou v sídle odběratele, zásoby jsou však v aktivech dodavatele.

Obr. č. 13 – Štíhlý koncept



Zdroj: Vlastní zpracování dle systému, který užívá Toyota, 2012



## 6 Závěr

V souladu se základním cílem diplomové práce a dílčích cílů formulovaných v úvodu práce byla jedna kapitola věnována významu nákladů v podnikovém řízení. Byly zde vysvětleny základní pojmy spojené s problematikou nákladů, jejich členění podle daných kritérií a praktické využití jejich vlastností, také byly prezentovány různé nástroje a kritéria v oblasti řízení nákladů. V dalších kapitolách se pozornost zaměřila na metody kalkulace a rozpočet.

Existují různé možnosti snižování. V předvýrobní etapě lze snižovat výrobní náklady především v položce jednicový materiál. Lze použít například levnější materiál či je možné s dodavatelem dojednat nižší cenu. Výhodu použití kalkulace cílových nákladů lze spatřovat v postupu od zákazníka k vlastní činnosti a v důrazu na řízení nákladů v etapě výzkumu, vývoje a přípravy výroby produktu. Kalkulace cílových nákladů se zaměřuje na snižování nákladů. Toto snižování nákladů je ale oprávněné pouze tehdy, pokud se omezuje nevhodné využívání zdrojů, prostojů, eliminují se zbytečné a neproduktivní činnosti. Rizikem kalkulace cílových nákladů je, že snížení nákladů může v některých případech vést ke snížení kvality, zhoršení pracovních podmínek, a to se může projevit ve snížení hodnoty výrobku. Prostor ke snižování výrobních nákladů ve výrobě nebo těsně před náběhem výroby je značně omezený. Aplikací cílových nákladů v procesu vývoje nového výrobku lze v podniku včas optimalizovat výrobní náklady a tím se připravit na samotný výrobní proces a vyrábět s nižšími náklady.

Pozornost byla věnována analýze nákladů, ale i analýze výnosů. Zde je rozebrán jejich vývoj od roku 2008. Zdrojová data pro ekonomickou situaci byla čerpána z finančních výkazů: výkazu zisku a ztráty, přílohy k účetní závěrce.

Podnik Okna ABC, s.r.o. je výrobním podnikem, hlavním zdrojem podnikových tržeb jsou tržby z prodeje výrobků a služeb. Povahou hospodářské činnosti je i předurčen vyšší poměr oběžných aktiv než aktiv stálých. Podíl oběžných aktiv na celkové bilanční sumě se pohybuje v průměru do 80% a v jejich rámci převládají především krátkodobé pohledávky tvořeny zejména pohledávkami z obchodních vztahů.

Z analýzy pasiv je patrné vysoké zadlužení podniku, což znamená, že jeho financování není úplně optimální. Nákup aktiv je dlouhodobě kryt z cizích zdrojů. Podíl cizích zdrojů na celkové bilanční sumě za sledované období činí v jednotlivých letech

82,33 %, 76,90 % a 96,98 % je tvořen zejména krátkodobými závazky. Pro podnik je sice levnější a snáze dostupnější financovat aktiva z krátkodobých cizích zdrojů, ale na druhou stranu jsou rizikovější, protože podnik musí splácet úvěry v krátkých lhůtách, a pak mohou vznikat problémy s likviditou až po insolventnost.

Firma Okna ABC, s.r.o. byla v roce 2010 ve ztrátě. V roce 2008 byly náklady přes 109 milionů CZK, je zde vidět, že největší část nákladů patří spotřebovaným nákupům (61,12 %), službám (18,9 %) a osobním nákladům (15,43 %). Výnosy byly v roce 2008 ve výši téměř 114 mil. CZK. Zde měly největší zastoupení tržby za vlastní výrobky.

V roce 2009 se náklady snížily. Snížení proběhlo hlavně ve spotřebě materiálu a energií. Firma snížila osobní náklady, což se projevilo poklesem mezd. Osobní náklady v roce 2010 klesly o 2,6 miliony oproti roku 2008. Klesly i výnosy. V roce 2009 to bylo o téměř 23,6 milionu CZK.

V roce 2010 byla ekonomická krize v plném proudu a firma se dostala do větších problémů. To se odrazilo jak ve snížení výroby, tak i ve snížení osobních nákladů. V roce 2010 náklady klesly na 87,7 milionů CZK, což je snížení 80 milionů. Hlavně se snižovalo ve službách. Výnosy tvořily pouze 81,7 milionů CZK.

Z analýzy dlouhodobých trendů vývoje klíčových ukazatelů finanční výkonnosti je patrný pokles celkových tržeb z produkce a výsledku hospodaření. V roce 2010 se podnik dostává do ztráty. To se samozřejmě odráží i v hodnotách ukazatelů rentability. Vlastníci podniku trápí na investovaném kapitálu. Z rentability tržeb a nákladů jasně vyplývá, že od roku 2008 podnik vytvoří 1 CZK zisku s nákladem vyšším než je 1 CZK.

Závěrem této diplomové práce lze konstatovat, že se podařilo naplnit cíle, které jsou v úvodu práce stanovené, a že zpracování zvolené problematiky přispělo k rozšíření znalostí a vědomostí o této problematice. Doufáme, že navržená zlepšení budou začleněna do struktury systému řízení nákladů a přinesou kladný efekt pro společnost.

## **Seznam tabulek a obrázků**

### **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1 – Ukazatele rentability

Tabulka č. 2 – Ukazatele likvidity

Tabulka č. 3 – Ukazatele aktivity

Tabulka č. 4 - Ukazatele zadluženosti a finanční stability

Tabulka č. 5 – Ukazatele produktivity práce

Tabulka č. 6 - Náklady za rok 2008

Tabulka č. 7 - Výnosy za rok 2008

Tabulka č. 8 - Náklady za rok 2009

Tabulka č. 9 - Výnosy za rok 2009

Tabulka č. 10 - Náklady za rok 2010

Tabulka č. 11 - Výnosy za rok 2010

Tabulka č. 12 - Horizontální analýza nákladů

Tabulka č. 13 – Horizontální analýza výnosů

Tabulka č. 14 – Přehled hlavních rozdílů mezi kalkulací a rozpočtem

Tabulka č. 15 – Ukázka rozpočtu

Tabulka č. 16 - Přístupy racionalizace nákladů společnosti

### **Seznam obrázků**

Obr. č. 1 – Vymezení aktivit, činností a procesů pro řízení nákladů

Obr. č. 2 - Variabilní náklady proporcionální

Obr. č. 3 - Závislost různých forem variabilních nákladů na objemu výkonů

Obr. č. 4 – Bod zvratu při lineárním růstu nákladů a tržeb

Obr. č. 5 – Bilanční rozdělení nákladů

Obr. č. 6 – Provozní náklady v % v letech 2008-2010

Obr. č. 7 – Celkové náklady a výnosy

Obr. č. 8 - Hlavní podnikatelský proces výrobního podniku z hlediska zobrazení v procesně orientovaném nákladovém účetnictví

Obr. č. 9 – Cílové řízení nákladů

Obr. č. 10 - Kalkulační systém a jeho rozčlenění z hlediska vztahu kalkulací k časovému horizontu zpracování a využití

Obr. č. 11 – Systém podnikových rozpočtů

Obr. č. 12 – Ukázka informačního systému Helios

Obr. č. 13 – Štíhlý koncept

## **Seznam použitých zkratek**

DHM - Dlouhodobý hmotný majetek

DNM – Dlouhodobý nehmotný majetek

K.n.p.o – Komplexní náklady příštích období

N – Náklady

Ned. – Nedokončená(é)

Ost. – Ostatní

o.p.p.n. – Opravné položky v provozní oblasti

OP - Opravné položky

Pohl. - Pohledávka(y)

Pok. - Pokuty

Prod. – Prodaného, prodej

Prov. - Provozní

Rez. f., ned. f. a ost. f. ze zisku – Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku

Reprez. - Reprezentace

Sam. mov. věci a soub. m. věci – Samostatné movité věci a soubory movitých věcí

Sml. – Smluvní

St. - Stav

T.- Tržby

VI. - Vlastní

VH – Výsledek hospodaření

Výr. – Výrobek (výrobků)

Závazky ze soc. zab. a zdr. poj – Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění

Změna st. rez. a opr. pol. – Změna stavu rezerv a opravných položek

Zůst. cena pr. DM a mat. – Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku  
a materiálu

## Seznam odborné literatury

- [1] BŘEZINOVÁ, Hana a Vladimír MUNZAR. Účetnictví I. Praha: Institut Svazu účetních, c2003, 470 s. Vzdělávání účetních v ČR (Institut Svazu účetních). ISBN 80-867-1600-7.
- [2] ČECHOVÁ, Alena. Manažerské účetnictví. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 194 s. ISBN 978-80-251-2831-2.
- [3] ČERVENÝ, Josef a Petra SKÁLOVÁ. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2003, 204 s. ISBN 80-708-2998-2.
- [4] DOYLE, David P. *Strategické řízení nákladů: Cost control, a strategic guide*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2006, 227 s. ISBN 80-735-7189-7.
- [5] HORVATH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 5. přeprac. vyd. / . Praha: Profess Consulting, 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
- [6] KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*, 2. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-141-0
- [7] MACEK, Jan a kol. *Ekonomická analýza podniku*, 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita, 2007. 158 s. ISBN 978-80-7043-446-8
- [8] POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [9] SCHROLL, Rudolf, Jiří JANOUT a Jaroslav BÁČA. *Kontrola nákladů a kalkulace v průmyslu*. 1.vyd. Praha: SNTL, 1990, 445 s. ISBN 80-030-0382-2.
- [10] SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*, Praha: C. H. Beck, 2002. 3. Přepracované a doplněné vydání ISBN 80-7179-736-7
- [11] ŠOLJAKOVÁ, Libuše *Manažerské účetnictví pro strategické řízení*. Praha: Management Press 2003. 146 s. ISBN 80-7261-087-2
- [12] VEJDĚLEK, Jiří. *Jak zlepšit podnikové účetnictví*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1998, 57 s., ISBN: 80-7169-585-8
- [13] VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. dotisk. Praha: Profess Consulting, 2001, 360 s. ISBN 80-725-9029-4.

- [14] Český statistický úřad. [Http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/8006-11](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/8006-11) [online]. 30. 9. 2011 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/8006-11>
- [15] Výroba plastového okna [online]. 2012 [cit. 2012-03-17]. Dostupné z: <http://www.pksokna.cz/poradna/vybrat-okna-1/vyroba-plastoveho-okna/>
- [16] Výroba oken [online]. 2012 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://www.helios.eu/cz/reseni/vyroba/vyroba-oken.html>
- [17] Nový, Pavel. Přednášky z KIV/FIE. Fakulta aplikovaných věd ZČU v Plzni. 2009



## **Seznam příloh**

Příloha A – Rozvaha 2009

Příloha B – Rozvaha 2010

Příloha C - Výsledovka 2008

Příloha D – Výsledovka 2009

Příloha E - Výsledovka 2010

Příloha F – Výkaz zisku a ztráty v letech 2008-2010 v horizontálním vyjádření

Příloha G – Výkaz zisku a ztráty v letech 2008-2010 ve vertikálním vyjádření

Příloha A – Rozvaha 2009

<p style="text-align: center;"><b>ROZVAHA</b> v plném rozsahu</p> <p style="text-align: center;">ke dni <b>31.12.2009</b> (v celých tisících Kč)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                 IČ <b>40525678</b> </div>	<p>Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky <b>Okna ABC, s.r.o.</b></p> <p>Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště <b>Tremošná u Písně</b> <b>330 11</b> <b>Česká republika</b></p>
---	--

Číslo řádku	TEXT	Číslo řádku	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	001	<b>55 164</b>	<b>-21 140</b>	<b>34 024</b>	<b>42 864</b>
0	Dlouhodobý majetek	003	<b>23 094</b>	<b>-16 467</b>	<b>6 627</b>	<b>7 778</b>
0	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	<b>1 948</b>	<b>-1 299</b>	<b>649</b>	<b>936</b>
1	Software	007	<b>1 948</b>	<b>-1 299</b>	<b>649</b>	<b>936</b>
0	Dlouhodobý hmotný majetek	013	<b>21 146</b>	<b>-15 168</b>	<b>5 978</b>	<b>6 842</b>
2	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	<b>21 146</b>	<b>-15 168</b>	<b>5 978</b>	<b>6 842</b>
0	Oběžná aktiva	031	<b>31 741</b>	<b>-4 673</b>	<b>27 068</b>	<b>34 031</b>
0 I	Zásoby	032	<b>4 457</b>		<b>4 457</b>	<b>3 156</b>
0 I. 1.	Materiál	033	<b>4 076</b>		<b>4 076</b>	<b>2 504</b>
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	<b>381</b>		<b>381</b>	<b>652</b>
0 III	Krátkodobé pohledávky	048	<b>21 995</b>	<b>-4 673</b>	<b>17 322</b>	<b>28 716</b>
0 III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	<b>21 548</b>	<b>-4 673</b>	<b>16 875</b>	<b>27 450</b>
0	Stát - daňové pohledávky	054				<b>605</b>
0	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	<b>388</b>		<b>388</b>	<b>419</b>
0	Dohadné účty aktivní	056				<b>64</b>
0	Jiné pohledávky	057	<b>59</b>		<b>59</b>	<b>178</b>
0 IV	Krátkodobý finanční majetek	058	<b>5 289</b>		<b>5 289</b>	<b>2 159</b>
0 IV. 1.	Peníze	059	<b>167</b>		<b>167</b>	<b>654</b>
0	Účty v bankách	060	<b>5 122</b>		<b>5 122</b>	<b>1 505</b>
0	Časové rozlišení	063	<b>329</b>		<b>329</b>	<b>1 055</b>
0	Náklady přístich období	064	<b>329</b>		<b>329</b>	<b>455</b>
0	Příjmy přístich období	066				<b>600</b>

Příloha A – Rozvaha 2009 pokračování

Číslo řádku	TEXT	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	067	<b>34 024</b>	<b>42 864</b>
A	Vlastní kapitál	068	<b>7 167</b>	<b>5 959</b>
A I	Základní kapitál	069	<b>1 800</b>	<b>1 800</b>
A II	Základní kapitál	070	<b>1 800</b>	<b>1 800</b>
A III	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	<b>180</b>	<b>180</b>
A III 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	<b>180</b>	<b>180</b>
A III 2	Výsledek hospodaření minulých let	081	<b>3 979</b>	<b>2</b>
A III 2 1	Nerozdělený zisk minulých let	082	<b>3 979</b>	<b>2</b>
A III 2 2	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	<b>1 208</b>	<b>3 977</b>
B	Cizí zdroje	085	<b>26 170</b>	<b>35 291</b>
B I	Dlouhodobé závazky	091	<b>6 846</b>	<b>6 881</b>
B I 1	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	<b>6 043</b>	<b>6 043</b>
B I 2	Odloužený daňový závazek	101	<b>803</b>	<b>838</b>
B II	Krátkodobé závazky	102	<b>18 860</b>	<b>27 410</b>
B III 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	<b>14 594</b>	<b>23 310</b>
B III 1 1	Závazky k zaměstnancům	107	<b>499</b>	<b>721</b>
B III 1 2	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	<b>362</b>	<b>508</b>
B III 1 3	Stát - daňové závazky a dotace	109	<b>472</b>	<b>131</b>
B III 1 4	Krátkodobé přijaté zálohy	110	<b>1 591</b>	<b>1 164</b>
B III 1 5	Dohadné účty pasivní	112	<b>782</b>	<b>1 576</b>
B III 1 6	Jiné závazky	113	<b>560</b>	
B IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	<b>464</b>	<b>1 000</b>
B IV 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	<b>217</b>	
B IV 2	Krátkodobé bankovní úvěry	116	<b>247</b>	<b>1 000</b>
B V 1	Časové rozlišení	118	<b>687</b>	<b>1 614</b>
B V 1 1.	Výdaje příštích období	119	<b>687</b>	<b>1 614</b>

Příloha B – Rozvaha 2010

<p>Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.</p>	<p><b>ROZVAHA</b> v plném rozsahu</p> <p>ke dni <u>31.12.2010</u> (v celých tisících Kč)</p> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">IČ</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">40525678</td> </tr> </table>	IČ	40525678	<p>Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky</p> <p>...Okna ABC, s.r.o.....</p> <p>Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště</p> <p><u>Třebošná u Plzně</u></p> <p><u>330 11</u></p> <p><u>Česká republika</u></p>
IČ				
40525678				

Označen a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	61 565	-23 858	37 707	34 024
B.	Dlouhodobý majetek	003	27 224	-18 006	9 218	6 627
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 948	-1 743	205	649
3.	Software	007	1 948	-1 743	205	649
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	25 276	-16 263	9 013	5 978
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	24 580	-16 263	8 317	5 978
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	696		696	
C.	Oběžná aktiva	031	34 020	-5 852	28 168	27 068
C. I.	Zásoby	032	10 625		10 625	4 457
C. I. 1.	Materiál	033	4 586		4 586	4 076
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	6 039		6 039	381
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	20 816	-5 852	14 964	17 322
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	19 417	-5 852	13 565	16 875
6.	Stát - daňové pohledávky	054	946		946	
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	438		438	388
9.	Jiné pohledávky	057	15		15	59
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	2 579		2 579	5 289
C. IV. 1.	Peníze	059	125		125	167
2.	Účty v bankách	060	2 454		2 454	5 122
D. I.	Časové rozlišení	063	321		321	329
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	321		321	329

Příloha B – Rozvaha 2010 pokračování

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	067	37 707	34 024
A.	Vlastní kapitál	068	1 140	7 167
A. I.	Základní kapitál	069	1 800	1 800
A. I. 1.	Základní kapitál	070	1 800	1 800
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	180	180
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	180	180
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	5 188	3 979
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	5 188	3 979
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	-6 028	1 208
B.	Cizí zdroje	085	36 567	26 170
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	6 829	6 846
2.	Závazky - ovládající a fiduci osoba	093	6 043	6 043
10.	Odložený daňový závazek	101	786	803
B. III.	Krátkodobé závazky	102	27 522	18 860
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	22 142	14 594
5.	Závazky k zaměstnancům	107	836	499
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	421	362
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	112	472
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	3 030	1 591
10.	Dohadné účty pasivní	112	973	782
11.	Jiné závazky	113	8	560
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	2 216	464
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115		217
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	2 216	247
C. I.	Časové rozlišení	118		687
C. I. 1.	Vydaje příštích období	119		687

## Příloha C – Výsledovka 2008

Účtový rozvrh.Povaha účtu = 1

6.2.2012 21:09:44

Okna ABC, s.r.o.

Strana 0001 z 0005

Denní stavby účtů a útvarů ke dni středa 31.12.2008, Skupina : SYSTEM 002 (2008)

Výsledovka (L-M) - konečné stavby

Účet	Název účtu	D Zůstatek ko...
501316	PHM PMT 04-18 Š.Fel.VAN - Kasl	0,00
501108	Spotřeba materiálu - sítě	20 420,51
501303	PHM PSI 08-46 Fabia zelená - Nedvěď	0,00
501304	PHM PSI 49-92 VW Passat modrý - Ing. Stejskal	0,00
501105	Spotřeba materiálu - stavební	9 455,36
501202	Spotřeba materiálu - zastoupení Praha	926,43
501109	Spotřeba materiálu - rolety	74 172,00
501203	Spotřeba materiálu - zastoupení Přeštice	619,30
501300	PHM Ducato - Hrubý F.	0,00
501301	PHM 3P0 8316 - Matoušek	0,00
501306	PHM 1P4 0187 Jaguar - Marton	0,00
501307	PHM 1P4 0083 Ford Transit bílý - Kraus	0,00
501309	PHM 1P8 1142 Fabia modrá - Hamerlík	0,00
501310	PHM 1P9 2198 VW CADDY bílý - Vondra	0,00
501311	PHM 1P9 3785 Fabia stříbrná - Přeštice	0,00
501314	PHM 1P3 3825 Fabia zelená - Mikuláš.	0,00
501312	PHM 1P9 3520 Ford Transit - Šneberger	1 848,66
501313	PHM 1P9 4088 BMW šedá met. - Ing. Stejskal	1 610,92
501308	PHM 1P5 3571 Chrysler - Marton	785,71
501999	Spotřeba materiálu - nedaňový	758,00
501010	PHM - 25372101000 (Vondra)	50 175,00
501400	Drobný dlouhodobý majetek	10 323,01
501500	Spotřeba materiálu - ochranné pracovní pomůcky	24 564,04
501305	PHM Dasta	25 017,41
501101	Spotřeba materiálu - skio	14 809 140,00
501104	Spotřeba materiálu - výpině	1 422 230,88
501011	PHM - 25372101100 (Mikulášek)	57 462,67
501012	PHM - 25372101200 (Nedvěď)	61 606,31
501013	PHM - 25372101300 (Ing. Stejskal)	46 220,93
501014	PHM - 25372101400 (Hrubý)	97 411,73
501016	PHM - 25372101600 (Kraus)	83 043,95
501017	PHM - 25372101700 (Marton)	117 826,60
501018	PHM - 25372101800 (Čermák)	21 683,07
501021	PHM - 25372102100 (Šneberger)	67 788,02
501022	PHM - 25372102200 (Divě)	79 638,92
501023	PHM - 25372102300 (Jarolím)	29 199,72
501024	PHM - 25372102400 (Kasl)	24 192,85
501025	PHM - 25372102500 (Prigl)	89 741,93
501026	PHM - 25372102600 (Kovářová)	28 975,10
501029	PHM - 25372102900 (Hamerlík)	44 464,14
501205	Spotřeba materiálu - auta	36 915,20
501206	Spotřeba materiálu - ostatní	23 304,54
501207	Spotřeba materiálu - dobročiny	-247 678,50
501107	Spotřeba materiálu - pro montáže	852 781,11
501200	Pomocný materiál - kancelářské potřeby	143 477,38
501201	Spotřeba materiálu - úklid	11 052,92
501106	Spotřeba materiálu - režijní pro výrobu	246 482,65
501100	Základní materiál - výdejky ze skladu	43 695 990,99
501102	Spotřeba materiálu - parapety	1 356 909,91
501103	Spotřeba materiálu - žaluzie	2 358 970,06
501020	PHM - 25372101000 (Vondra)	38 077,39

## Příloha C – Výsledovka 2008 pokračování

6.2.2012 21:09:44

Okna ABC, s.r.o.

Strana 0002 z 0005

Denní stavby účtů a útvarů ke dni středa 31.12.2008, Skupina : SYSTEM 002 (2008)

Výsledovka (L-M) - konečné stavby

Účet	Název účtu	D Zůstatek ko...	
<b>U3ZN: 501</b>		65 817 586,82	<b>51</b>
502200	Spotřeba energie - plyn	384 466,19	
502300	Spotřeba energie - voda	103 948,58	
502100	Spotřeba elektrické energie - Třemošná	408 945,99	
502101	Spotřeba elektrické energie - Praha	24 813,05	
502103	Spotřeba elektrické energie - Přeštice	0,00	
502102	Spotřeba elektrické energie - Pzeň	13 251,73	
<b>U3ZN: 502</b>		935 425,54	<b>6</b>
511101	Opravy a udržování - auta	540 131,42	
511102	Opravy a udržování - ostatní	83 709,47	
511100	Opravy a udržování - budovy	480 651,00	
<b>U3ZN: 511</b>		1 104 491,89	<b>3</b>
512100	Cestovné	190 754,27	
<b>U3ZN: 512</b>		190 754,27	<b>1</b>
513100	Náklady na reprezentaci	24 679,97	
<b>U3ZN: 513</b>		24 679,97	<b>1</b>
518605	Ostatní služby - leasing Chrysler	266 388,31	
518400	Ostatní služby - doprava	738 532,06	
518701	Ostatní služby - školení	12 761,87	
518707	Ostatní služby - výpočetní technika	179 292,40	
518202	Ostatní služby - tel. 777660150 Marton	47 096,70	
518203	Ostatní služby - tel. 776600387 Šantora	19 201,06	
518204	Ostatní služby - tel. 776600394 Kasl	11 650,96	
518205	Ostatní služby - tel. 608600430 Ing. Stejskal	14 607,88	
518206	Ostatní služby - tel. 608600431 Hamerlík	13 161,43	
518207	Ostatní služby - tel. 608600432 Mikulášek	26 322,80	
518208	Ostatní služby - tel. 608600433 Matoušek	17 481,12	
518209	Ostatní služby - tel. 608600434 Kraus	13 254,72	
518210	Ostatní služby - tel. 608600435 Stejskal	15 357,00	
518211	Ostatní služby - tel. 608600436 Jarolím (Přeštice)	28 147,40	
518212	Ostatní služby - tel. 608600437 Hrubý	15 651,95	
518213	Ostatní služby - tel. 777600438 Divěš	20 672,13	
518214	Ostatní služby - tel. 777600439 Čermák	17 201,00	
518215	Ostatní služby - tel. 777600440 M. Stejskal	40 311,60	
518216	Ostatní služby - tel. 777600453 Šneberger	14 978,18	
518217	Ostatní služby - tel. 777301458 Langová	7 823,55	
518218	Ostatní služby - tel. 774600816 Prigl	17 881,19	
518219	Ostatní služby - tel. 774600817 Zvonářová	6 458,75	
518220	Ostatní služby - tel. 777600841 Randová	11 302,92	
518221	Ostatní služby - tel. 775600988 Vondra	31 161,53	
518222	Ostatní služby - tel. 777884151 Nedvěď	17 717,74	
518223	Ostatní služby - volná SIM	5 541,21	
518603	Ostatní služby - leasing BMW 1540313	213 478,03	
518800	Ostatní služby - software	17 208,00	
518999	Ostatní služby - nedaňové	5 463,00	
518703	Ostatní služby - Praha	405,00	
518604	Ostatní služby - leasing Fiat Ducato	218 733,84	
518100	Ostatní služby - nájemné	206 681,50	
518201	Ostatní služby - spoje, telefon	173 863,50	
518708	Ostatní služby - inzerce, reklama	746 183,03	
518200	Ostatní služby - poštovní	48 944,00	

## Příloha C – Výsledovka 2008 pokračování

Okna ABC, s.r.o.

6.2.2012 21:09:44

Strana 0003 z 0005

**Denní stavy účtů a útvarů ke dni středa 31.12.2008, Skupina : SYSTEM 002 (2008)**  
**Výsledovka (L-M) - konečné stavy**

Účet	Název účtu	D Zůstatek ko...	
518310	Subdodávky pro výrobu a montáž	5 724 197,81	
518500	Ostatní služby - poradenství	739 937,00	
518702	Ostatní služby - likvidace odpadů	551 636,10	
518300	Ostatní služby - montáž oken	6 717 186,76	
518700	Ostatní služby - ostatní	1 582 161,67	
<b>U32N: 518</b>		<b>18 556 036,70</b>	<b>40</b>
521100	Mzdové náklady	12 801 104,00	
521900	Mzdové náklady - doúčtování	0,00	
<b>U32N: 521</b>		<b>12 801 104,00</b>	<b>2</b>
524100	Základní sociální pojištění	2 824 426,00	
524200	Zdravotní pojištění	978 039,00	
<b>U32N: 524</b>		<b>3 802 465,00</b>	<b>2</b>
527100	Základní sociální náklady - obědy	132 654,61	
527300	Základní sociální náklady - stravenky	85 402,00	
527200	Základní sociální náklady - životní pojištění	24 500,00	
<b>U32N: 527</b>		<b>242 556,61</b>	<b>3</b>
528100	Ostatní sociální náklady	1 732,00	
<b>U32N: 528</b>		<b>1 732,00</b>	<b>1</b>
531100	Daň silniční	35 083,00	
<b>U32N: 531</b>		<b>35 083,00</b>	<b>1</b>
532100	Daň z nemovitostí	14 153,00	
<b>U32N: 532</b>		<b>14 153,00</b>	<b>1</b>
538100	Ostatní daně a poplatky	22 475,00	
<b>U32N: 538</b>		<b>22 475,00</b>	<b>1</b>
541100	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0,00	
<b>U32N: 541</b>		<b>0,00</b>	<b>1</b>
542100	Prodaný materiál	1 170 301,00	
<b>U32N: 542</b>		<b>1 170 301,00</b>	<b>1</b>
543100	Dary	66 517,00	
<b>U32N: 543</b>		<b>66 517,00</b>	<b>1</b>
544100	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	13 978,96	
<b>U32N: 544</b>		<b>13 978,96</b>	<b>1</b>
545100	Ostatní pokuty a penále	17 516,00	
<b>U32N: 545</b>		<b>17 516,00</b>	<b>1</b>
546200	Odpis pohledávky - nedaňový	167 343,17	
546888	Odpis pohledávky - 30 tis. Kč	83 064,00	
546100	Odpis pohledávky	73 584,20	
<b>U32N: 546</b>		<b>323 991,37</b>	<b>3</b>
548300	Ostatní provozní náklady - ostatní plnění	858 358,67	
548999	Ostatní provozní náklady - nedaňové	0,00	
548100	Ostatní provozní náklady - pojištění	386 050,50	
		786,50	



## Příloha C – Výsledovka 2008 pokračování

6.2.2012 21:09:44

Okna ABC, s.r.o.

Strana 0004 z 0005

Denní stavby účtů a útvary ke dni středa 31.12.2008, Skupina : SYSTEM 002 (2008)		
Výsledovka (L-M) - konečné stavy		
Účet	Název účtu	D Zůstatek ko...
548900	Ostatní provozní náklady - halděové vyrovnání	
548200	Ostatní provozní náklady - zák. poj. zaměstnanců	60 086,00
<b>U32N: 548</b>		<b>1 305 281,67</b>
551100	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 279 914,17
<b>U32N: 551</b>		<b>2 279 914,17</b>
552100	Tvorba zákonných rezerv	-619 000,00
<b>U32N: 552</b>		<b>-619 000,00</b>
558100	Tvorba zákonných opravných položek	91 684,90
<b>U32N: 558</b>		<b>91 684,90</b>
559100	Tvorba opravných položek	822 124,05
<b>U32N: 559</b>		<b>822 124,05</b>
562100	Úroky	46 351,01
<b>U32N: 562</b>		<b>46 351,01</b>
563100	Kursově ztráty	26 397,99
<b>U32N: 563</b>		<b>26 397,99</b>
568100	Ostatní finanční náklady	112 652,72
568200	Ostatní finanční náklady - úvěr	6 439,00
<b>U32N: 568</b>		<b>119 091,72</b>
591100	Daň z příjmu z běžné činnosti - splatná	1 014 300,00
<b>U32N: 591</b>		<b>1 014 300,00</b>
592100	Daň z příjmu z běžné činnosti - odložená	-207 035,00
<b>U32N: 592</b>		<b>-207 035,00</b>
<b>U12N: 5</b>		<b>110 019 958,64</b>
601100	Tržby za vlastní výrobky - okna	-102 825 795,51
601200	Tržby za vlastní výrobky - dveře	-232 458,84
601400	Tržby za vlastní výrobky - žaluzie	-860 004,09
601300	Tržby za vlastní výrobky - parapety	-953 003,97
601500	Tržby za vlastní výrobky - stře	-141 848,21
<b>U32N: 601</b>		<b>-105 013 110,62</b>
602100	Tržby z prodeje služeb	-5 062 864,69
<b>U32N: 602</b>		<b>-5 062 864,69</b>
604100	Tržby za zboží	0,00
<b>U32N: 604</b>		<b>0,00</b>
611100	Změna stavu nedokončené výroby	300 403,00
<b>U32N: 611</b>		<b>300 403,00</b>
641100	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	-121 726,00
<b>U32N: 641</b>		<b>-121 726,00</b>
642100	Tržby z prodeje materiálu	-1 287 330,50
<b>U32N: 642</b>		<b>-1 287 330,50</b>

Příloha C – Výsledovka 2008 pokračování

6.2.2012 21:09:44		Okna ABC, s.r.o.		Strana 005 z 005	
Denní stavby účtů a útvary ke dni středa 31.12.2008, Skupina : SYSTEM 002 (2008)					
Výsledovka (L-M) - konečné stavby					
Účet	Název účtu	D	Zůstatek ko...		
646100	Výnosy z odepsaných pohledávek		-57 094,03		
<b>U32N: 646</b>			-57 094,03		<b>1</b>
648100	Jiné provozní výnosy		-1 133 203,51		
648200	Jiné provozní výnosy - odpis zůvatků		-1 576 066,43		
648300	Jiné provozní výnosy - pojistné plnění		-30 487,00		
648900	Jiné provozní výnosy - hakčlové vyrovnání		-439,90		
<b>U32N: 648</b>			-2 740 196,84		<b>4</b>
662100	Úroky		-750,31		
<b>U32N: 662</b>			-750,31		<b>1</b>
663100	Kursové zisky		-14 573,14		
<b>U32N: 663</b>			-14 573,14		<b>1</b>
<b>U12N: 6</b>			-113 997 243,13		<b>17</b>
<b>Σ</b>			<b>-3 977 284,49</b>		<b>153</b>

## Příloha D – Výsledovka 2009

Účtový rozvrh.Povaha účtu = 1

6.2.2012 21:10:41

Okna ABC, s.r.o.

Strana 0001 z 001

Denní stavby účtů a útvarů ke dni čtvrtek 31.12.2009, Skupina : SYSTEM 002 (2009)

Výsledovka (L-M) - konečné stavby

Účet	Název účtu	D Zůstatek ko...
501300	PHM Ducato - Hrubý F.	0,00
501020	PHM - 25372102000 (Vondra)	0,00
501317	PHM 2P4 1744 Iveco - Prigl	0,00
501307	PHM 1P4 0083 Ford Transit bílý - Kraus	0,00
501316	PHM PMT 04-18 Š.Fel.VAN - Kasl	0,00
501026	PHM - 25372102600 (Kovářová)	19 022,76
501207	Spotřeba materiálu - dobročiny	-88 904,93
501024	PHM - 25372102400 (Kasl)	17 632,00
501500	Spotřeba materiálu - ochranné pracovní pomůcky	12 941,94
501203	Spotřeba materiálu - zastoupení Přeštice	3 776,39
501105	Spotřeba materiálu - stavební	0,00
501201	Spotřeba materiálu - úklid	8 254,10
501308	PHM 1P5 3571 Chrysler - Marton	1 431,91
501106	Spotřeba materiálu - režijní pro výrobu	147 833,19
501305	PHM Desta	17 923,50
501202	Spotřeba materiálu - zastoupení Praha	5 900,72
501400	Drobný dlouhodobý majetek	3 999,12
501206	Spotřeba materiálu - ostatní	17 420,00
501107	Spotřeba materiálu - pro montáže	111 205,58
501200	Pomocný materiál - kancelářské potřeby	82 442,53
501104	Spotřeba materiálu - výplně	1 920 975,86
501010	PHM - 25372101000 (Vondra)	65 345,81
501011	PHM - 25372101100 (Mikulášek)	52 939,50
501012	PHM - 25372101200 (Nedvěd)	56 600,76
501013	PHM - 25372101300 (Ing. Stejskal)	33 453,40
501014	PHM - 25372101400 (Hrubý)	115 435,99
501016	PHM - 25372101600 (Kraus)	101 202,56
501017	PHM - 25372101700 (Marton)	76 579,57
501018	PHM - 25372101800 (Čermák)	16 806,98
501021	PHM - 25372102100 (Šneberger)	104 160,42
501022	PHM - 25372102200 (Divě)	64 385,43
501023	PHM - 25372102300 (Jarolím)	29 512,43
501025	PHM - 25372102500 (Prigl)	110 432,64
501029	PHM - 25372102900 (Hamerlík)	30 693,07
501205	Spotřeba materiálu - auta	19 053,67
501100	Základní materiál - výdejky ze skladu	29 375 279,78
501101	Spotřeba materiálu - sklo	10 527 859,00
501102	Spotřeba materiálu - parapety	2 882 845,97
501103	Spotřeba materiálu - žaluzie	1 862 258,18
<b>U32N: 501</b>		<b>47 806 699,83</b>
502300	Spotřeba energie - voda	71 952,84
502100	Spotřeba elektrické energie - Třemočná	300 345,55
502200	Spotřeba energie - plyn	425 227,56
502103	Spotřeba elektrické energie - Přeštice	2 846,00
502101	Spotřeba elektrické energie - Praha	62 857,90
502500	Spotřeba energie - zakázky	3 618,00
<b>U32N: 502</b>		<b>866 847,85</b>
511102	Opravy a udržování - ostatní	141 414,20
511101	Opravy a udržování - auta	553 353,00

## Příloha D – Výsledovka 2009 pokračování

6.2.2012 21:10:41		Okna ABC, s.r.o.		Strana 0002 z 0004	
Denní stavby účtů a útvárů ke dni čtvrtek 31.12.2009, Skupina : SYSTEM 002 (2009)					
Výsledovka (L-M) - konečné stavy					
Účet	Název účtu	D	Zůstatek ko...		
<b>U32N: 511</b>			694 767,20		<b>2</b>
512100	Cestovné		125 248,28		
<b>U32N: 512</b>			125 248,28		<b>1</b>
513100	Náklady na reprezentaci		27 966,16		
<b>U32N: 513</b>			27 966,16		<b>1</b>
518200	Ostatní služby - poštovné		40 503,21		
518708	Ostatní služby - inzerce, reklama		745 059,19		
518702	Ostatní služby - likvidace odpadů		597 453,61		
518701	Ostatní služby - školení		14 683,80		
518700	Ostatní služby - ostatní		2 191 076,44		
518201	Ostatní služby - spoje, telefon		164 621,98		
518707	Ostatní služby - výpočetní technika		126 815,70		
518500	Ostatní služby - poradenství		406 240,00		
518310	Subdodávky pro výrobu a montáž		4 200 115,89		
518300	Ostatní služby - montáž oken		9 412 252,28		
518800	Ostatní služby - software		94 305,29		
518202	Ostatní služby - tel. 777660150 Marlon		31 963,21		
518203	Ostatní služby - tel. 776600387 Zahálka		16 169,47		
518204	Ostatní služby - tel. 776600394 Linhartová		9 210,42		
518205	Ostatní služby - tel. 608600430 Ing. Stejskal		15 905,78		
518206	Ostatní služby - tel. 608600431 Hamerlík		8 636,90		
518207	Ostatní služby - tel. 608600432 Mikulášek		19 411,49		
518208	Ostatní služby - tel. 608600433 Hora		10 547,96		
518209	Ostatní služby - tel. 608600434 Kraus		7 886,87		
518210	Ostatní služby - tel. 608600435 Stejskal		15 483,90		
518211	Ostatní služby - tel. 608600436 Jarolím (Přeštice)		19 834,84		
518212	Ostatní služby - tel. 608600437 Hrubý		14 148,59		
518213	Ostatní služby - tel. 777600438 Diviš		12 245,24		
518214	Ostatní služby - tel. 777600439 Vík		10 395,40		
518215	Ostatní služby - tel. 777600440 M. Stejskal		38 117,43		
518216	Ostatní služby - tel. 777600453 Čermák		12 151,41		
518217	Ostatní služby - tel. 777301458 Langová		5 461,59		
518218	Ostatní služby - tel. 774600816 Prigl		11 047,81		
518219	Ostatní služby - tel. 774600817 Šneberger		13 285,81		
518220	Ostatní služby - tel. 777600841 Randová		14 781,66		
518221	Ostatní služby - tel. 775600988 Vondra		19 759,89		
518222	Ostatní služby - tel. 777884151 Nedvěd		14 974,65		
518223	Ostatní služby - mobil - Welsová		4 447,12		
518703	Ostatní služby - Praha		30,25		
518999	Ostatní služby - nedaňové		58 560,14		
518400	Ostatní služby - doprava		483 112,35		
518704	Ostatní služby - Přeštice		115,00		
518604	Ostatní služby - leasing Fiat Ducato		218 733,84		
518605	Ostatní služby - leasing Chrysler		301 530,48		
518100	Ostatní služby - nájemné		889 488,80		
<b>U32N: 518</b>			20 270 565,69		<b>40</b>
521300	Mzdové náklady - náhrada za nemoc		13 879,00		
521100	Mzdové náklady		10 817 947,00		
<b>U32N: 521</b>			10 831 826,00		<b>2</b>
524100	Zákonné sociální pojištění		2 326 232,00		
524200	Zdravotní pojištění		870 624,00		

## Příloha D – Výsledovka 2009 pokračování

6.2.2012 21:10:41

Okna ABC, s.r.o.

Strana 0003 z 0004

**Denní stavy účtů a útvárů ke dni čtvrtek 31.12.2009, Skupina : SYSTEM 002 (2009)**  
**Výsledovka (L-M) - konečné stavy**

Účet	Název účtu	D Zůstatek ko...	
<b>U3ZN: 524</b>		3 196 856,00	<b>2</b>
527300	Zákonné sociální náklady - stravenky	100 613,00	
527100	Zákonné sociální náklady - obědy	95 138,48	
527200	Zákonné sociální náklady - životní pojištění	9 500,00	
527400	Zákonné sociální náklady - ostatní	7 000,00	
<b>U3ZN: 527</b>		212 251,48	<b>4</b>
531100	Daň silniční	38 220,00	
<b>U3ZN: 531</b>		38 220,00	<b>1</b>
532100	Daň z nemovitostí	0,00	
<b>U3ZN: 532</b>		0,00	<b>1</b>
538100	Ostatní daně a poplatky	97 981,00	
<b>U3ZN: 538</b>		97 981,00	<b>1</b>
543100	Dary	10 000,00	
<b>U3ZN: 543</b>		10 000,00	<b>1</b>
544100	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	430,00	
<b>U3ZN: 544</b>		430,00	<b>1</b>
545100	Ostatní pokuty a penále	15 989,00	
<b>U3ZN: 545</b>		15 989,00	<b>1</b>
546200	Odpis pohledávky - nedaňový	227 910,74	
546100	Odpis pohledávky	832 265,58	
<b>U3ZN: 546</b>		1 060 176,32	<b>2</b>
548100	Ostatní provozní náklady - pojištění	386 936,75	
548200	Ostatní provozní náklady - zák. poj. zaměstnanců	58 216,00	
548300	Ostatní provozní náklady - ostatní plnění	28 138,00	
548999	Ostatní provozní náklady - nedaňové	5 596,61	
548900	Ostatní provozní náklady - háškové vyrovnání	451,42	
<b>U3ZN: 548</b>		479 338,78	<b>5</b>
551100	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 816 436,41	
<b>U3ZN: 551</b>		1 816 436,41	<b>1</b>
558100	Tvorba zákonných opravných položek	-501 668,90	
<b>U3ZN: 558</b>		-501 668,90	<b>1</b>
559100	Tvorba opravných položek	1 340 167,64	
<b>U3ZN: 559</b>		1 340 167,64	<b>1</b>
562100	Úroky	39 723,35	
<b>U3ZN: 562</b>		39 723,35	<b>1</b>
563100	Kursově ztráty	53 801,78	
<b>U3ZN: 563</b>		53 801,78	<b>1</b>
568100	Ostatní finanční náklady	58 584,09	
<b>U3ZN: 568</b>		58 584,09	<b>1</b>
591100	Daň z příjmu z běžné činnosti - splatná	691 600,00	

## Příloha D – Výsledovka 2009 pokračování

6.2.2012 21:10:41

Okna ABC, s.r.o.

Strana 0004 z 0004

Denní stavy účtů a útvary ke dni čtvrtek 31.12.2009, Skupina : SYSTEM 002 (2009)

Výsledovka (L-M) - konečné stavy

Účet	Název účtu	D Zůstatek ko...	
<b>U32N: 591</b>		691 600,00	<b>1</b>
	592100 Daň z příjmu z běžné činnosti - odložená	-34 544,59	
<b>U32N: 592</b>		-34 544,59	<b>1</b>
<b>U12N: 5</b>		89 199 263,37	<b>118</b>
	601100 Tržby za vlastní výrobky - okna	-89 319 228,68	
<b>U32N: 601</b>		-89 319 228,68	<b>1</b>
	602100 Tržby z prodeje služeb	-241 143,75	
<b>U32N: 602</b>		-241 143,75	<b>1</b>
	611100 Změna stavu nedokončené výroby	269 881,00	
<b>U32N: 611</b>		269 881,00	<b>1</b>
	641100 Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	-167 000,00	
<b>U32N: 641</b>		-167 000,00	<b>1</b>
	642100 Tržby z prodeje materiálu	-224 604,52	
<b>U32N: 642</b>		-224 604,52	<b>1</b>
	644100 Smluvní pokuty a úroky z prodlení	-5 297,62	
<b>U32N: 644</b>		-5 297,62	<b>1</b>
	648100 Jiné provozní výnosy	-355 183,05	
	648200 Jiné provozní výnosy - odpis závazků	-9 177,00	
	648900 Jiné provozní výnosy - hakčlové vyrovnání	-1 460,31	
	648400 Jiné provozní výnosy - skonta	-175 475,75	
	648300 Jiné provozní výnosy - pojistné plnění	-113 499,00	
<b>U32N: 648</b>		-654 795,11	<b>5</b>
	662100 Úroky	-620,80	
<b>U32N: 662</b>		-620,80	<b>1</b>
	663100 Kursové zisky	-64 611,47	
<b>U32N: 663</b>		-64 611,47	<b>1</b>
<b>U12N: 6</b>		-90 407 420,95	<b>13</b>
<b>Σ</b>		<b>-1 208 157,58</b>	<b>131</b>

## Příloha E – Výsledovka 2010

Účtový rozvrh.Povaha účtu = 1

6.2.2012 21:12:20

Okna ABC, s.r.o.

Strana 0001 z 0004

Denní stavby účtů a útvarů ke dni pátek 31.12.2010, Skupina : SYSTEM 002 (2010)

Výsledovka (L-M) - konečné stavby

Účet	Název účtu	D Zůstatek ko...	
501109	Spotřeba materiálu - rolety	2 379,00	
501011	PHM - 25372101100 (Mikulšček)	40 501,56	
501307	PHM 1P4 0083 Ford Transit bílý - Kraus	1 744,10	
501024	PHM - 25372102400 (Kasl)	13 843,43	
501100	Základní materiál - výdejky ze skladu	30 515 245,82	
501106	Spotřeba materiálu - režijní pro výrobu	208 689,39	
501200	Pomocný materiál - kancelářské potřeby	117 817,48	
501206	Spotřeba materiálu - ostatní	63 368,67	
501500	Spotřeba materiálu - ochranné pracovní pomůcky	3 119,32	
501305	PHM Desta	20 758,37	
501104	Spotřeba materiálu - výpině	2 369 215,40	
501013	PHM - 25372101300 (Ing. Stejskal)	38 074,67	
501014	PHM - 25372101400 (Hrubý)	96 824,15	
501018	PHM - 25372101800 (Čermák)	17 280,74	
501029	PHM - 25372102900 (KINŠT)	46 438,68	
501031	PHM - benzín	30 677,92	
501101	Spotřeba materiálu - sklo	8 890 025,09	
501010	PHM - 25372101000 (Vondra)	75 669,58	
501021	PHM - 25372102100 (Šneberger)	93 308,81	
501023	PHM - 25372102300 (Jarolím)	31 949,24	
501025	PHM - 25372102500 (Prigl)	78 947,09	
501033	PHM - 25372103200 (Dittrich)	29 563,47	
501205	Spotřeba materiálu - auta	17 315,81	
501999	Spotřeba materiálu - nedaňový	71 989,41	
501312	PHM 1P9 3520 Ford Transit - Šneberger	1 249,95	
501309	PHM 1P8 1142 Fabia modrá - Hamerlík	1 246,62	
501207	Spotřeba materiálu - dobropisy	-35 852,70	
501103	Spotřeba materiálu - žaluzie	1 623 273,38	
501201	Spotřeba materiálu - úklid	13 037,82	
501400	Drobný dlouhodobý majetek	27 247,09	
501107	Spotřeba materiálu - pro montáže	143 695,25	
501102	Spotřeba materiálu - parapety	1 142 352,74	
501016	PHM - 25372101600 (Kraus)	75 789,37	
501017	PHM - 25372101700 (Marton)	88 861,08	
501026	PHM - 25372102600 (Kahoun)	31 291,70	
501032	PHM - 25372103000 (Randová)	25 548,09	
501012	PHM - 25372101200 (Nedvěd)	54 625,92	
501022	PHM - 25372102200 (Dvř)	58 048,16	
<b>U3ZN: 501</b>		<b>46 125 161,67</b>	<b>38</b>
502102	Spotřeba vody - OC	799,22	
502101	Spotřeba elektrické energie - OC	14 219,47	
502200	Spotřeba energie - plyn	397 379,70	
502500	Spotřeba energie - zakázky	919,50	
502300	Spotřeba energie - voda	69 233,73	
502103	Spotřeba teplo - OC	32 661,10	
502100	Spotřeba elektrické energie - Třemošná	383 110,04	
<b>U3ZN: 502</b>		<b>898 322,76</b>	<b>7</b>
511101	Opravy a udržování - auta	549 926,20	
511100	Opravy a udržování - budovy	2 199,99	
511102	Opravy a udržování - ostatní	110 038,90	

## Příloha E – Výsledovka 2010 pokračování

6.2.2012 21:12:20		Okna ABC, s.r.o.		Strana 0002 z 0004	
Denní stavy účtů a útvárů ke dni pátek 31.12.2010, Skupina : SYSTEM 002 (2010)					
Výsledovka (L-M) - konečné stavy					
Účet	Název účtu	D Zůstatek ko...			
<b>U3ZN: 511</b>		662 165,09			<b>3</b>
512100	Cestovné	36 806,57			
<b>U3ZN: 512</b>		36 806,57			<b>1</b>
513100	Náklady na reprezentaci	49 190,00			
<b>U3ZN: 513</b>		49 190,00			<b>1</b>
518400	Ostatní služby - doprava	619 031,01			
518707	Ostatní služby - výpočetní technika	162 974,93			
518708	Ostatní služby - inzercie, reklama	935 878,65			
518100	Ostatní služby - nájemné	1 405 879,69			
518300	Ostatní služby - montáž oken	4 231 438,58			
518701	Ostatní služby - školení	10 110,56			
518205	Ostatní služby - tel. 608600430 Ing. Stejskal	18 783,15			
518206	Ostatní služby - tel. 608600431 Hamerlík	7 648,49			
518216	Ostatní služby - tel. 777600453 Čermák	11 072,75			
518702	Ostatní služby - likvidace odpadů	540 409,40			
518203	Ostatní služby - tel. 776600387 Zahálka	11 179,81			
518204	Ostatní služby - tel. 776600394 Križt	12 869,05			
518210	Ostatní služby - tel. 608600435 Stejskal	12 112,65			
518212	Ostatní služby - tel. 608600437 Hrubý	13 837,60			
518213	Ostatní služby - tel. 777600438 Divěš	10 293,90			
518221	Ostatní služby - tel. 775600988 Vondra	29 000,56			
518208	Ostatní služby - tel. 608600433 Hora	9 996,05			
518214	Ostatní služby - tel. 777600439 Vlk	11 649,14			
518215	Ostatní služby - tel. 777600440 M. Stejskal	43 179,44			
518217	Ostatní služby - tel. 777301458 Langová	6 344,97			
518222	Ostatní služby - tel. 777884151 Nedvěd	17 420,04			
518223	Ostatní služby - mobil - Weisová	6 328,07			
518224	Ostatní služby - tel. 608760064 Matouš	13 113,83			
518225	Ostatní služby - tel. 775786005 Kahoun	11 137,08			
518207	Ostatní služby - tel. 608600432 Mikulášek	14 907,80			
518202	Ostatní služby - tel. 777660150 Marton	24 706,50			
518209	Ostatní služby - tel. 608600434 Kraus	6 368,82			
518211	Ostatní služby - tel. 608600436 Dittrich	13 432,91			
518218	Ostatní služby - tel. 774600816 Prigl	9 931,85			
518219	Ostatní služby - tel. 774600817 Šneberger	17 541,15			
518220	Ostatní služby - tel. 777600841 Randová	11 957,86			
518226	Ostatní služby - tel. 775786009 Kaprová	5 796,80			
518201	Ostatní služby - spoje, telefon	104 253,18			
518999	Ostatní služby - nedaňové	8 789,00			
518700	Ostatní služby - ostatní	2 109 794,42			
518604	Ostatní služby - leasing Fiat Ducato	127 594,76			
518605	Ostatní služby - leasing Chrysler	301 530,48			
518606	Ostatní služby - leasing Volvo	298 953,36			
518800	Ostatní služby - software	265 275,66			
518310	Subdodávky pro výrobu a montáž	2 836 909,13			
518200	Ostatní služby - poštovní	35 002,67			
518500	Ostatní služby - poradenství	369 566,00			
<b>U3ZN: 518</b>		14 714 001,75			<b>42</b>
521100	Mzdové náklady	10 619 707,00			
521300	Mzdové náklady - náhrada za nemoc	53 023,00			
<b>U3ZN: 521</b>		10 672 730,00			<b>2</b>



## Příloha E – Výsledovka 2010 pokračování

6.2.2012 21:12:20		Okna ABC, s.r.o.		Strana 0003 z 0004	
Denní stavy účtů a útvary ke dni pátek 31.12.2010, Skupina : SYSTEM 002 (2010)					
Výsledovka (L-M) - konečné stavy					
Účet	Název účtu	D	Zůstatek ko...		
524100	Zákonné sociální pojištění	2 454 450,00			
524200	Zdravotní pojištění	893 242,00			
<b>U32N: 524</b>		<b>3 347 692,00</b>			<b>2</b>
527300	Zákonné sociální náklady - stravenky	98 663,00			
527100	Zákonné sociální náklady - obědy	94 039,27			
527200	Zákonné sociální náklady - životní pojištění	10 000,00			
<b>U32N: 527</b>		<b>202 702,27</b>			<b>3</b>
528100	Ostatní sociální náklady	10 629,00			
<b>U32N: 528</b>		<b>10 629,00</b>			<b>1</b>
531100	Daň silniční	48 389,00			
<b>U32N: 531</b>		<b>48 389,00</b>			<b>1</b>
538100	Ostatní daně a poplatky	10 922,00			
<b>U32N: 538</b>		<b>10 922,00</b>			<b>1</b>
541100	Zůstatkové cena prodaného dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 434 648,24			
<b>U32N: 541</b>		<b>3 434 648,24</b>			<b>1</b>
543100	Dary	8 000,00			
<b>U32N: 543</b>		<b>8 000,00</b>			<b>1</b>
544100	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	13 735,94			
<b>U32N: 544</b>		<b>13 735,94</b>			<b>1</b>
545100	Ostatní pokuty a penále	22 946,00			
<b>U32N: 545</b>		<b>22 946,00</b>			<b>1</b>
546100	Odpis pohledávky	3 626 607,19			
546200	Odpis pohledávky - nedělový	11 193,46			
<b>U32N: 546</b>		<b>3 637 800,65</b>			<b>2</b>
548300	Ostatní provozní náklady - ostatní plnění	14 400,00			
548200	Ostatní provozní náklady - zák. poj. zaměstnanců	53 221,00			
548100	Ostatní provozní náklady - pojištění	324 977,25			
548900	Ostatní provozní náklady - hakéřové vyrovnání	604,03			
<b>U32N: 548</b>		<b>393 202,28</b>			<b>4</b>
551100	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 995 736,79			
<b>U32N: 551</b>		<b>1 995 736,79</b>			<b>1</b>
558200	Tvorba zákonných opravných položek - insolvence	2 410 787,40			
558100	Tvorba zákonných opravných položek	680 227,90			
<b>U32N: 558</b>		<b>3 091 015,30</b>			<b>2</b>
559100	Tvorba opravných položek	-1 912 366,44			
<b>U32N: 559</b>		<b>-1 912 366,44</b>			<b>1</b>
562100	Úroky	98 624,05			
<b>U32N: 562</b>		<b>98 624,05</b>			<b>1</b>
563100	Kursově ztráty	72 812,10			
<b>U32N: 563</b>		<b>72 812,10</b>			<b>1</b>

## Příloha E – Výsledovka 2010 pokračování

6.2.2012 21:12:20		Okna ABC, s.r.o.		Strana 0004 z 0004	
Denní stavy účtů a útvárů ke dni pátek 31.12.2010, Skupina : SYSTEM 002 (2010)					
Výsledovka (L-M) - konečné stavy					
Účet	Název účtu	D	Zůstatek ko...		
568100	Ostatní finanční náklady		127 793,75		
<b>U3ZN: 568</b>			127 793,75		<b>1</b>
592100	Daň z příjmu z běžné činnosti - odložená		-17 168,30		
<b>U3ZN: 592</b>			-17 168,30		<b>1</b>
<b>U1ZN: 5</b>			87 745 492,47		<b>120</b>
601300	Tržby za vlastní výrobky - parapety		-199 598,36		
601100	Tržby za vlastní výrobky - okna		-69 515 555,11		
601500	Tržby za vlastní výrobky - stě		-23 021,38		
601400	Tržby za vlastní výrobky - žaluzie		-52 209,70		
<b>U3ZN: 601</b>			-69 790 384,55		<b>4</b>
602100	Tržby z prodeje služeb		-442 400,50		
<b>U3ZN: 602</b>			-442 400,50		<b>1</b>
604100	Tržby za zboží		0,00		
<b>U3ZN: 604</b>			0,00		<b>1</b>
611100	Změna stavu nedokončené výroby		-5 657 332,00		
<b>U3ZN: 611</b>			-5 657 332,00		<b>1</b>
641100	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		-1 483 800,00		
<b>U3ZN: 641</b>			-1 483 800,00		<b>1</b>
642100	Tržby z prodeje materiálu		-184 083,64		
<b>U3ZN: 642</b>			-184 083,64		<b>1</b>
644100	Smluvní pokuty a úroky z prodlení		-165 863,53		
<b>U3ZN: 644</b>			-165 863,53		<b>1</b>
646100	Výnosy z odepsaných pohledávek		-3 557 544,90		
<b>U3ZN: 646</b>			-3 557 544,90		<b>1</b>
648400	Jiné provozní výnosy - skonta		-66 677,00		
648300	Jiné provozní výnosy - pojistné plnění		-91 399,00		
648100	Jiné provozní výnosy		-231 301,00		
648900	Jiné provozní výnosy - haléřové vyrovnání		-366,21		
<b>U3ZN: 648</b>			-389 743,21		<b>4</b>
662100	Úroky		-430,19		
<b>U3ZN: 662</b>			-430,19		<b>1</b>
663100	Kursově zisky		-46 244,61		
<b>U3ZN: 663</b>			-46 244,61		<b>1</b>
<b>U1ZN: 6</b>			-81 717 827,13		<b>17</b>
<b>Σ</b>			<b>6 027 665,34</b>		<b>137</b>

## Příloha F – Výkaz zisku a ztráty v letech 2008-2010 v horizontálním vyjádření

Položka	Změna 2008/2009		Změna 2009/2010	
	Rozdíl	v %	Rozdíl	v %
Výkony	-20 487	-18,66	-13 398	-15,01
Tržby za pr. vl. výr. a sl.	-20 514	-18,64	-19 329	-21,58
Změna st. zás. vl. čin.	29	-9,67	5 929	-2 187,82
Výkonová spotřeba	-16 836	-19,43	-7 308	-10,47
Spotřeba mat. a energie	-18 079	-27,08	-1 651	-3,39
Služby	1 243	6,25	-5 657	-26,79
Přidaná hodnota	-3 651	-15,77	-6 090	-31,24
Osobní náklady	-2 607	-15,47	-7	-0,05
Mzdové náklady	-1 969	-15,38	-159	-1,47
N. na soc. zab. a zdr. poj.	-606	-15,93	151	4,72
Sociální náklady	-32	-13,11	1	0,47
Daně a poplatky	64	88,89	-77	-56,62
Odp. DNM a DHM	-464	-20,35	180	9,91
Tržby z pr. DM a mat.	-1 017	-72,18	1 276	325,51
Tržby z prod. DM	45	36,89	1 317	788,62
Tržby z prodeje	-1 062	-82,52	-41	-18,22
Zůst. cena pr. DM a mat.	-1 170	-100,00	3 435	---
Zůst. cena pr. DM	0	---	3435	---
Prodaný materiál	-1 170	-100,00	0	---
Změna st. rez. a opr. pol.	543	184,07	342	40,81
Ostatní provozní výnosy	-2 137	-76,40	3 453	523,18
Ostatní provozní náklady	-161	-9,32	2 510	160,28
Provozní VH	-3 010	-60,67	-7 744	-396,92
Výnosové úroky	0	0,00	-1	-100,00
Nákladové úroky	-6	-13,04	58	145,00
Ostatní finanční výnosy	51	364,29	-19	-29,23
Ostatní finanční náklady	-34	-23,29	88	78,57
Finanční VH	91	-51,41	-166	193,02
Daň z příjmu za běž. čin.	-506	-43,51	-674	-102,59
- splatná	-322	-31,76	-692	-100,00
- odložená	-184	-123,49	18	-51,43

VH za běžnou činnost	-2593	-71,61	-7 056	-686,38
VH za účetní období	-2413	-66,64	-7 236	-599,01
VH před zdaněním	-2563	-57,88	-7 910	-424,13

Příloha G – Výkaz zisku a ztráty v letech 2008-2010 ve vertikálním vyjádření

Položka	2008	%	2009	%	2010	%
Výkony	109 776	100,00	89 289	100,00	75 891	100,00
Tržby za prod. vl. výr. a sl.	110 076	100,27	89 562	100,31	70 233	92,54
Změna st. zás. vl. činnosti	-300	-0,27	-271	-0,30	5 658	7,46
Výkonová spotřeba	86 629	78,91	69 793	78,17	62 485	82,34
Spotřeba mat. a energie	66 753	60,81	48 674	54,51	47 023	61,96
Služby	19 876	18,11	21 119	23,65	15 462	20,37
Přidaná hodnota	23 147	21,09	19 496	21,8	13 406	17,66
Osobní náklady	16 848	15,35	14 241	15,95	14 234	18,76
Mzdové náklady	12 801	11,66	10 832	12,13	10 673	14,06
N. na soc. zab. a zdr. poj.	3 803	3,46	3 197	3,58	3 348	4,41
Sociální náklady	244	0,22	212	0,24	213	0,28
Daně a poplatky	72	0,07	136	0,15	59	0,08
Odp. DNM a DHM	2 280	2,08	1 816	2,03	1 996	2,63
Tržby z pr. DM a materiálu	1 409	1,28	392	0,44	1 668	2,20
Tržby z prod. DM	122	0,11	167	0,19	1 484	1,96
Tržby z prodeje materiálu	1 287	1,17	225	0,25	184	0,24
Zůst. cena prod. DM a mat.	1 170	1,07	0	0,00	3 435	4,53
Zůst. cena prod. DM	0	0,00	0	0,00	3 435	4,53
Prodaný materiál	1 170	1,07	0	0,00	0	0,00
Změna st. rez. a opr. pol.	295	0,27	838	0,94	1 180	1,55
Ostatní provozní výnosy	2 797	2,55	660	0,74	4 113	5,42
Ostatní provozní náklady	1 727	1,57	1 566	1,75	4 076	5,37
Provozní VH	4 961	4,52	1 951	2,19	-5 793	-7,63
Výnosové úroky	1	0,00	1	0,00	0	0,00
Nákladové úroky	46	0,04	40	0,04	98	0,13
Ostatní finanční výnosy	14	0,01	65	0,07	46	0,0
Ostatní finanční náklady	146	0,13	112	0,13	200	0,26
Finanční VH	-177	-0,16	-86	-0,10	-252	-0,33

Daň z příjmu za běž. čin.	1 163	1,06	657	0,74	-17	-0,02
- splatná	1 014	0,92	692	0,78	0	0,00
- odložená	149	0,14	-35	-0,04	-17	-0,02
VH za běžnou činnost	3 621	3,30	1 028	1,15	-6 028	-7,94
VH za účetní období	3 621	3,30	1 208	1,35	-6 028	-7,94
VH před zdaněním	4 428	4,03	1 865	2,09	-6 045	-7,97

## **Abstrakt**

ÚLOVCOVÁ, A. *Analýza řízení nákladů v konkrétní společnosti*. Bakalářská práce.

Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 94 s., 2012

**Klíčová slova:** náklady, výnosy, účetní výkazy, rozpočet, kalkulace

Předložená bakalářská práce je zaměřena na analýzu systému řízení nákladů ve společnosti Okna ABC, s.r.o. v letech 2008 – 2010. V teoretické části je uveden význam nákladů v podnikovém řízení a vymezeny s tím spojené základní pojmy a členění nákladů podle kritérií. Dále jsou prezentovány různé nástroje a kritéria v oblasti řízení nákladů. Praktická část je zaměřena na vybranou společnost, která vyrábí okna a dveře. Závěr práce je věnován zhodnocení efektivity řízení nákladů a návrhu doporučení zlepšení stávajícího systému.

## **Abstract**

ÚLOVCOVÁ, A. *Cost analysis of a specific company*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics the University of West Bohemia in Pilsen, 94 pages, 2012

Key words: costs, profits, financial statements, budget, calculation

The submitted thesis is focused on the analysis of the systém of cost management in Okna ABC, Ltd., between years 2008 – 2010. In the theoretical part is given importance of the corporate management costs and restricted the associated basic terms and classification of costs according to the criteria. Further various tools are presented and the criteria of cost control. The practical part is focused on the selected company, which manufactures windows and doors. The conclusion of this thesis is dedicated to evaluation of the effectiveness of cost management and design recommendations to improve the current system.