

# **Analýza nákladů a jejich řízení ve vybrané firmě**

Vladimír Švub

---

Bakalářská práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vladimír Švub**  
Osobní číslo: **M13182**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza nákladů a jejich řízení ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši zaměřenou na analýzu nákladů a jejich řízení.

### II. Praktická část

- Charakterizujte zkoumanou společnost.
- Provedte analýzu řízení nákladů ve zvolené společnosti.
- Na základě provedené analýzy navrhnete doporučení.

Závěr



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

Seznam odborné literatury:

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

DRURY, Colin. Management and cost accounting. 8th ed. Andover, Hampshire: Cengage Learning, c2012, xxii, 783 s. ISBN 978-1-4080-4180-2.

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

POPESKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

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

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Dokulil**  
Ústav krizového řízení  
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2016**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*



Ing. Petr Novák, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že


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

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 15.5.2017

Jméno a příjmení: VLADIMÍR ŠVUB.....

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Předmětem této bakalářské práce je analýza nákladů a jejich řízení ve vybrané firmě. Bakalářská práce je rozdělena do dvou celků. Teoretická část obsahuje rozbor literárních zdrojů zabývajících se náklady a jejich klasifikací, a také kalkulačním systémem. V praktické části je zahrnuto představení společnosti, analýza nákladů a kalkulačního systému podniku. V závěru celé práce jsou uvedené návrhy a doporučení.

Klíčová slova: náklady, analýza nákladů, řízení nákladů, fixní a variabilní náklady, kalkulace nákladů, kalkulace ceny

## **ABSTRACT**

The subject of this bachelor's thesis is the analysis of costs structure and cost management in the selected company. The bachelor's thesis is divided into two parts. The theoretical part contains an analysis of literature sources dealing with costs, their classification and the calculating system. In the practical part is included an introduction of the company, cost analysis and an analysis of calculating system in the company. In the end of the thesis are given suggestions and recommendations.

Keywords:

Costs, Cost Analysis, Cost Management, Fixed and Variable Costs, Calculation of Costs, Pricing

Na úvod své bakalářské práce bych rád poděkoval svému vedoucímu panu Ing. Jiřímu Dokulilovi za trpělivost, přínosné a odborné rady, které mne vedly k vypracování této bakalářské práce.

Zároveň bych chtěl poděkovat zaměstnancům vybrané společnosti za poskytnutí podkladů pro vypracování této bakalářské práce.

Nakonec bych chtěl poděkovat své rodině za podporu během celého studia.

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

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1 VZTAH MEZI NÁKLADY, VÝNOSY A VÝSLEDKEM HOSPODAŘENÍ.....</b>	<b>11</b>
1.1 NÁKLADY Z HLEDISKA FINANČNÍHO ÚČETNICTVÍ.....	12
1.2 NÁKLADY Z POHLEDU MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ .....	12
1.3 POJETÍ NÁKLADŮ.....	13
<b>2 KLASIFIKACE NÁKLADŮ.....</b>	<b>14</b>
2.1 DRUHOVÉ TRÍDĚNÍ NÁKLADŮ .....	14
2.2 ÚČELOVÉ TRÍDĚNÍ NÁKLADŮ.....	14
2.2.1 Náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení .....	15
2.2.2 Přímé a nepřímé náklady.....	15
2.2.3 Náklady jednicové a režijní.....	15
2.3 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ DLE ZÁVISLOSTI NA OBJEMU VÝKONŮ .....	16
2.3.1 Variabilní náklady .....	16
2.3.2 Fixní náklady.....	17
2.4 RELEVANTNÍ A IRELEVANTNÍ NÁKLADY .....	18
2.5 OPORTUNITNÍ NÁKLADY.....	19
<b>3 KALKULACE NÁKLADŮ.....</b>	<b>20</b>
3.1 PŘEDMĚT KALKULACE .....	20
3.2 KALKULAČNÍ SYSTÉM .....	20
3.3 KALKULAČNÍ METODY .....	21
3.3.1 Kalkulace plných nákladů .....	21
3.3.1.1 Prostá kalkulace dělením .....	22
3.3.1.2 Metoda dělením s ekvivalenčními čísly.....	22
3.3.1.3 Přírážková metoda kalkulace .....	23
3.3.1.4 Fázová metoda kalkulace.....	23
3.3.1.5 Dynamická metoda kalkulace.....	23
3.4 FORMA KALKULACE .....	23
3.4.1 Typový kalkulační vzorec .....	24
3.4.2 Retrogradní kalkulační vzorec .....	24
3.4.3 Dynamická kalkulace .....	25
<b>4 METODY TVORBY CEN .....</b>	<b>26</b>
4.1 NÁKLADOVĚ ORIENTOVANÁ CENA .....	26
4.2 POPTÁVKOVĚ ORIENTOVANÁ CENA .....	27
<b>5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>28</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>29</b>
<b>6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>30</b>
6.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	30
6.2 NABÍZENÉ SLUŽBY .....	31
6.3 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ.....	32
<b>7 ANALÝZA NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>34</b>

7.1	ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ UKAZATELE .....	34
7.2	NÁKLADOVÉ DRUHY .....	35
7.3	DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ ZA ROK 2016.....	37
7.4	ČLENĚNÍ NÁKLADŮ V ZÁVISLOSTI NA OBJEMU VÝKONŮ.....	41
<b>8</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU TVORBY CENA KALKULACÍ NÁKLADŮ.....</b>	<b>42</b>
8.1	KALKULACE CEN JEDNORÁZOVÝCH PRACÍ .....	42
8.2	KALKULACE CEN PRAVIDELNÝCH PRACÍ .....	43
8.2.1	Příklad firemní kalkulace ceny zakázky.....	45
8.2.2	Kalkulace nákladů zakázky .....	46
8.2.3	Vyhodnocení zakázky .....	46
<b>9</b>	<b>ZÁVĚREČNÁ ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>47</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>49</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>50</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>52</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>53</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>54</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>55</b>



## ÚVOD

V současné době je důležité, aby každý podnik věnoval pozornost zejména svým nákladům a to především jejich analýze a vyhodnocování. Protože informace takto nabité jsou jedním z důležitých aspektů nezbytných pro další fungování podniku. Jednou z hlavních funkcí spojených s řízením nákladů je jejich samotné snižování a posílení celkové strategické pozice podniku.

Ve své bakalářské práci se budu zabývat analýzou nákladů a jejich řízením ve vybrané společnosti. Toto téma jsem si vybral také proto, že poslední dobou vzrostla potřeba řízení nákladů způsobená zejména nárůstem konkurence v každém ekonomickém odvětví. Podniky jsou v této situaci nuceny snižovat své náklady zároveň a hledat nové cesty k dosažení co největší efektivity svých ekonomických činností.

Cílem mé bakalářské práce je vytvořit obraz o současném stavu řízení nákladů ve vybrané společnosti. Na základě objevených nedostatků se pokusím navrhnout opatření k jejich eliminaci a zvýšení efektivity podnikatelského procesu.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V první teoretické části se budu zabývat rozбором odborných literárních děl, zaměřených na problematiku nákladů a jejich řízením, na kalkulační systém a tvorbu cen. Na úvod praktické části představím společnost a její podnikatelské aktivity. Dále se budu zabývat analýzou nákladů, kalkulačním systémem podniku a tvorbou cen.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VZTAH MEZI NÁKLADY, VÝNOSY A VÝSLEDKEM HOSPODAŘENÍ

Výnosy, náklady a zejména pak výsledek hospodaření patří k nejdůležitějším charakteristikám fungování každého podniku.

V průběhu existence podniku a vlivem jeho činností dochází ke spotřebě či opotřebením majetku (nákup služeb od dodavatelů, vznik závazků vůči zaměstnancům z titulu zúčtování mezd apod.). Tohle vše představuje vstupy do hospodářského procesu resp. náklady podniku. Výstupem pak jsou výsledky hospodářského procesu – realizované výkony, které představují výnosy podniku. (Švarcová a kolektiv, 2015, s. 138)

### **Výnosy**

Švarcová a kolektiv (2015, s. 139) vidí výnosy jako zvýšení ekonomického prospěchu způsobeného zvýšením aktiv nebo snížením, případně úplným zánikem dluhu. Wöhe a Kislingerová (2007, s. 674) vidí výnosy jako hodnotu všech poskytnutých výkonů v daném období, které představují pro podniky přírůstek zdrojů a tedy kladný tok. Vykazují se v momentě realizace výnosu, bez ohledu na to, zda došlo k inkasu plateb. Výnosy mají kladný vliv na hospodářský výsledek.

### **Náklady**

Švarcová a kolektiv (2015, s. 139) definují náklady jako snížení ekonomického prospěchu, který má za následek snížení aktiv nebo zvýšení závazků. Sedláček (2010, s. 27-29) charakterizuje náklady jako základní ukazatel kvality činností podniku. Všechna aktiva se průběhem životnosti podniku spotřebovávají za účelem vzniku nových aktiv. Lze tedy říci, že náklady jsou peněžní částky, které společnost využívá k obstarání aktiv a jejich následné přeměně na konečný produkt. Takto dochází k postupné přeměně aktiv na chtěnou formu peněz. Podstatou nákladů je, že snižují hospodářský výsledek.

### **Výsledek hospodaření**

Sedláček (2010, s. 41) zdůrazňuje všeobecný cíl podnikání, jako zvyšování svých aktiv a snižování cizích zdrojů, jinak řečeno, dosažení vyšších výnosů než nákladů. Pokud se nám podaří tuto skutečnost během celého účetního období, pak se nám podaří dosáhnout kladného hospodářského výsledku.

## Zisk

Dosahování zisku je hlavním cílem každého podniku a zároveň to je primární podnět k podnikání. Je hlavním ukazatelem úspěšnosti podnikání, tedy nakolik se od něj odvíjejí zdroje pro další rozvoj společnosti. (Zlámal, Bellová, Bohanesová, 2007, s. 94)

Zámečník, Tučková a Hromková (2007, s. 28) charakterizují několik funkcí, které zisk plní:

- **funkce kritiky** – při rozhodování ve všech otázkách týkajících se ekonomiky podniku,
- **rozvojová funkce** – zisk je hlavním zdrojem tvorby peněžních prostředků pro další rozvoj podniku,
- **rozdělovací funkce** – zisk je rozdělován mezi jednotlivé zájmové skupiny,
- **motivační funkce** – zisk tvoří základní stimul pro podnikání a také může představovat hmotnou zainteresovanost pro pracovníky.

### 1.1 Náklady z hlediska finančního účetnictví

Král (2006, s. 44) definuje náklady z pohledu finančního účetnictví jako úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje poklesem aktiv nebo přírůstkem dluhů a který vede v daném období ke snížení vlastního kapitálu (jinak, než výběrem kapitálu vlastníky). Tato definice, zjednodušeně vyjadřující náklad jako ekonomický zdroj obětovaný na dosažení výnosu z prodeje, je charakteristická tím, že je společně s protikladně vyjádřenými výnosy základem měření zisku finančního účetnictví.

Finanční účetnictví se zejména zabývá aktivy, pasivy, výnosy, náklady a výsledky hospodaření. Obsahem je podnik jako celek. Fyzickými podklady tohoto typu účetnictví jsou zejména rozvaha a výkaz zisku a ztrát. Tento druh účetnictví je zejména určen pro externí uživatele, mezi které se řadí např. investoři, akcionáři, finanční úřady, banky, dodavatelé, zaměstnanci a jiné. (Popesko, Jirčíková a Škodáková, 2008, s. 11-12)

### 1.2 Náklady z pohledu manažerského účetnictví

Král (2010, s. 47) definuje náklady v manažerském účetnictví jako hodnotové vyjádření účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově související s ekonomickou činností podniku.

- **účelnost** – nákladem je pouze takové vynaložení, které se dá charakterizovat jako racionální a přiměřené výsledku činnosti,
- **účelovost** – nákladem je pouze na peníze převoditelný užitečný výstup, což představuje ekonomický prospěch.



Obr. 1: Účelnost a účelovost při vynakládání ekonomických zdrojů

(Popesko, 2008)

### 1.3 Pojetí nákladů

Lze chápat tři základní typy nákladů:

- **Finanční pojetí nákladů** – je spojeno s finančním účetnictvím. Náklady jsou chápány jako vynaložené peníze na zajištění podnikových aktivit, které mají peníze navrátit. Přebytek představuje zisk. Náklady jsou vyčísleny v účetních cenách, nebo pořizovacích cenách. Kvantifikace nákladů se řídí pravidly finančního účetnictví.
- **Hodnotové pojetí nákladů** – se vyvinulo pro potřeby manažerského účetnictví. Smyslem je poskytování informací pro běžné řízení a kontrolu průběhu aktuálních procesů v podniku. Hodnotové pojetí nákladů se vyznačuje vysokou reálností oceňování jejich výšky, neboť oceňuje spotřebovávané vstupy na úrovni cen, které odpovídají jejich věcné reprodukci. Náklady v hodnotovém pojetí zahrnují nejen náklady shodné s finančním účetnictvím, ale také náklady, které jsou vykazovány v manažerském účetnictví. Jsou také označovány jako kalkulační náklady.
- **Ekonomické pojetí nákladů** – náklady představují nejefektivnější využití, nebo představují maximální ušlý efekt, jenž vznikl při použití zdrojů pro danou alternativu. Je zde počítáno i s oportunitními náklady. Jsou definicí pro maximální ušlý efekt, který byl obětován v důsledku využití zdroje v dané alternativě.

(Popesko, Jirčíková a Škodáková, 2008, s. 19)

## 2 KLASIFIKACE NÁKLADŮ

Obecně jsou náklady považovány za důležitý ukazatel všech podnikových činností. Úkolem každého managementu je jejich správné řízení, proto je nezbytné znát pravidla pro roztřídění nákladů.

### 2.1 Druhové třídění nákladů

Popesko, Jurčíková a Škodáková (2008, s. 21) uvádí, že náklady vstupující do transformačního procesu podniku lze podrobněji roztřídit v závislosti na jednotlivých druzích. Charakteristické pro toto třídění nákladů je sdružování do stejnorodých skupin, které jsou určeny spotřebou jednotlivých výrobních faktorů. Dle druhového třídění nákladů lze jednodušeji určit, co bylo ve skutečnosti spotřebováno.

Mezi základní nákladové druhy patří:

- spotřeba materiálu a energie,
- spotřeba externích služeb a prací,
- mzdové a ostatní osobní náklady,
- odpisy hmotného a nehmotného investičního majetku,
- finanční náklady.

Dle Krále (2010, s. 66) jsou pro tyto nákladové druhy charakteristické tři vlastnosti:

- Druhově vynaložené náklady jsou zobrazovány ihned při vstupu do podniku. Lze je tedy označit jako **prvotní**.
- Vznikají spotřebou výrobků, prací a služeb cizích subjektů, proto jsou **externí**.
- Z hlediska dalšího rozčlenění jsou tyto náklady **jednoduché**, nelze je tedy nijak podrobněji rozčlenit.

### 2.2 Účelové třídění nákladů

Hradecký, Lanča a Šiška (2008, s. 78) uvádějí, že druhové třídění nákladů nezohledňuje hledisko účelu využití nákladů, proto nelze určit, zda byly náklady využity hospodárně. K tomu složí účelové třídění nákladů, kdy jsme schopni určit, co přesně bylo důvodem vzniku nákladů.

Dle Synka (2011, s. 74) je možné náklady podle jejich účelu roztřídit podle dvou hledisek:

- Náklady podle místa jejich vzniku a odpovědnosti, tj. podle vnitropodnikových středisek
- Náklady podle výkonu, tím se zabývá kalkulační třídění nákladů

Landa ve své publikaci (2008, s. 264) rozděluje náklady do tří skupin:

- náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení,
- náklady přímé a nepřímé,
- náklady jednicové a režijní.

### 2.2.1 Náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení

Podle hlediska řízení hospodárnosti se náklady člení dle jejich základního vztahu k činnosti, aktivitě nebo operaci do dvou základních skupin:

- **Technologické náklady** – jedná se o náklady, které jsou bezprostředně vyvolány technologií dané činnosti, aktivity nebo operace.
- **Náklady na obsluhu a řízení** – jsou náklady vynaložené za účelem vytvoření, zajištění a udržení průběhu dané aktivity.

(Král, 2006, s. 44; Synek 2007, s. 78)

### 2.2.2 Přímé a nepřímé náklady

Toto rozdělení předpokládá, že lze určit přímé vazby mezi náklady a výkony podniku.

- **Přímé náklady** – lze bezprostředně ztotožnit s jednotlivými výkony, se kterými vznik nákladů příčinně souvisí. (Landa, 2008, s. 264)
- **Nepřímé náklady** – jsou společně vynaloženy na více výkonů či objektů a proto mezi nimi neexistuje žádná vazba. (Drury, 2012, s. 25)

### 2.2.3 Náklady jednicové a režijní

Z hlediska rozhodovacích procesů je třeba vyjádřit náklady na konkrétní výkon nebo jednotku.

- **Jednicové náklady** – jsou řazeny do skupiny technologických nákladů. Přímě souvisí s určitým výkonem, jde tedy o náklady, které podnik vynaložil na jednotku výkonu (jednici).
- **Režijní náklady** – jsou tvořeny zbylou částí technologických nákladů a náklady na obsluhu a řízení. Jejich charakteristikou je, že souvisí s výrobou jako celkem, pro-

tože je není možné přiřadit k jednotce určitého výkonu. Kontrola těchto nákladů je obtížnější, než jednicových nákladů. Sledují se podle středisek a k jejich řízení se používají rozpočty režijních nákladů. (Synek, 2007, s. 75)

## 2.3 Členění nákladů dle závislosti na objemu výkonů

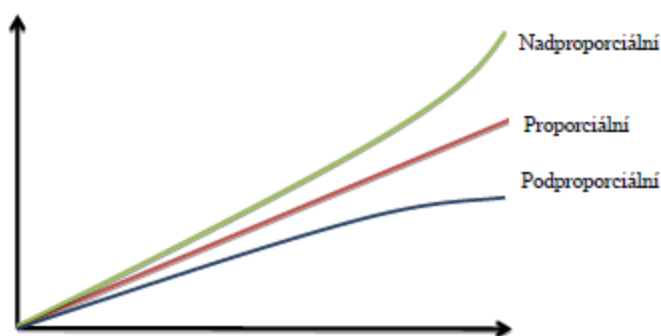
Král (2010, s. 78) říká, že znik nutnosti využívání členění nákladů dle závislosti na objemu výkonů souvisí s potřebou managementu rozhodovat o alternativách budoucího vývoje společnosti a s tím spojeným požadavkem informovanosti o jednotlivých nákladových položkách významných při změnách objemu výroby.

### 2.3.1 Variabilní náklady

Za variabilní náklady lze označit takové náklady, které jsou závislé změně objemu výroby. Jejich změna nemusí být přímo úměrná změně v produkci výroby. Lze se proto v praxi setkat se třemi druhy variabilních nákladů.

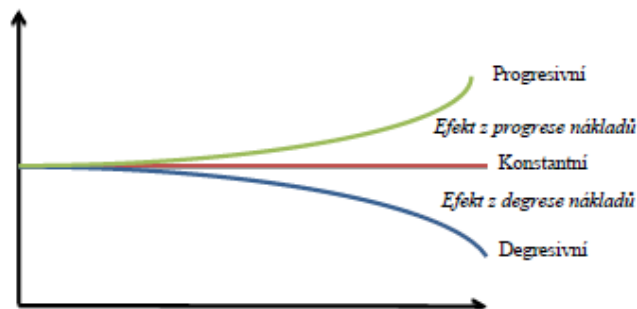
- **Proporciální** – mění se přímo úměrně s objemem výkonu. Přírůstkové náklady jsou konstantní.
- **Podproporciální** – rostou pomaleji, než objem prováděných výkonů. Přírůstkové náklady postupně klesají.
- **Nadproporciální** – zvyšují se rychlejším tempem než objem prováděných výkonů. Přírůstkové náklady postupně rostou.

(Landa, 2008, s. 266; Popesko, 2009, s. 26)



Obr. 2: Závislost variabilních nákladů na změnách objemu výroby - celkové náklady (Popesko, Jirčíková a Škodáková, 2008, s. 26)





Obr. 3: Závislost variabilních nákladů na změnách objemu výroby - průměrné náklady (Popesko, Jirčíková a Škodáková, 2008, s. 26)

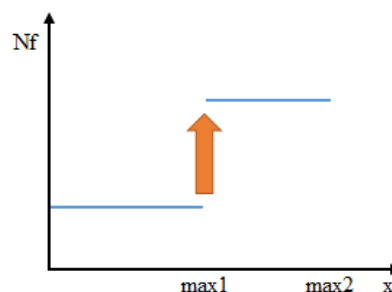
### 2.3.2 Fixní náklady

Do této skupiny nákladů, patří takové náklady, které se nemění v závislosti na změnách objemu produkce, tedy zůstávají konstantní. To znamená, že v určitém okamžiku využití výrobní kapacity zůstává výše fixních nákladů na stejné úrovni.

Lze rozlišit dvě skupiny fixních nákladů:

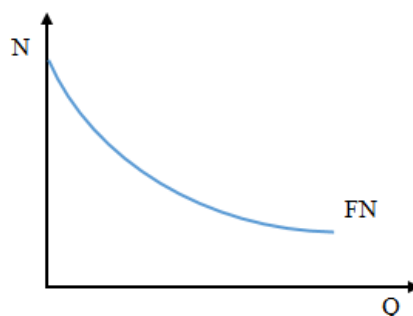
- **Umrtné** – tyto náklady jsou vynakládány před zahájením podnikatelského procesu, jsou výsledkem investičních rozhodnutí. Jejich výši již v průběhu podnikatelského procesu nelze změnit.
- **Vyhnutelné** – jsou spojeny se zajištěním podmínek podnikání. Jelikož nejsou spojeny s investičními rozhodnutími, ale s využitím kapacity lze je proto v průběhu podnikatelského procesu omezit.

Při realizaci zvyšování objemu výkonů přesahujících výrobní kapacitu, je potřeba jednorázově vložit nové výrobní faktory, jež navýší fixní náklady. Tento jev se nazývá skokové zvýšení fixních nákladů. (Král, 2006, str. 76-77)



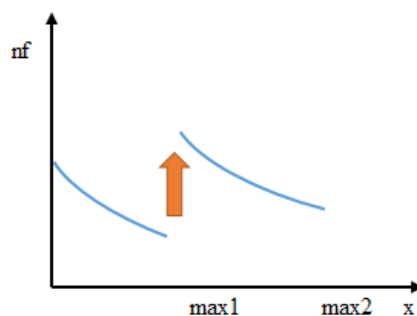
Obr. 4: Fixní náklady při různých úrovních výrobních kapacit (Popesko, Jirčíková a Škodáková, 2008, s. 27)

Při zvyšování objemu výroby průměrné fixní náklady na jednotku výkonu klesají. Tento jev se nazývá **degrese fixních nákladů**. (Popesko, Jirčíková a Škodáková, 2008, s. 27)



Obr. 5: Degrese fixních nákladů

(Popesko, Jirčíková a Škodáková, 2008, s. 27)



Obr. 6: Celkové průměrné fixní náklady

(Popesko, Jirčíková a Škodáková, 2008, s. 27)

Dle Druryho (2012, s. 30) členění nákladů na variabilní a fixní lze aplikovat pouze v krátkodobém hledisku, neboť z delšího časového hlediska, kdy se předpokládají změny výrobní kapacity, považujeme všechny náklady za variabilní.

## 2.4 Relevantní a irelevantní náklady

Pro toto členění nákladů je typické, že vycházejí z odhadovaných nákladů zvažovaných variant, nikoliv z reálných nákladů. Podstatou je posouzení, které z nákladů budou ovlivněny přijatým rozhodnutím a které naopak zůstanou nezměněny.

- **Relevantní náklady** – jsou důležité z hlediska daného rozhodnutí, protože se při uskutečnění dané varianty rozhodnutí změní jejich výše.
- **Irelevantní náklady** – přijetí jakékoliv varianty rozhodnutí nemá vliv na výši těchto nákladů.

K tomuto typu nákladů bývají i přiřazeny **rozdílové náklady**, které vyjadřují rozdíl mezi náklady před a po uskutečnění změny. (Král, 2006, s. 82)

## 2.5 Oportunitní náklady

Oportunitní náklady, též označovány jako ušlé výnosy, jsou založeny na obecné rovině, že určité vynaložení zdrojů za účelem zhodnocení dané podnikatelské aktivity znemožňuje jejich využití jiným způsobem. Oportunitní náklady se v podnikání zejména využívají při optimalizačních rozhodnutích. (Král 2006, s. 85)

### 3 KALKULACE NÁKLADŮ

Kalkulace nákladů patří k nejvýznamnějším nástrojům řízení nákladů. Aby podnik zdravě fungoval, je k řízení nákladů nezbytné sledování i z hlediska věcného, neboli podle výkonů nebo výrobků a služeb. V podnicích nejčastěji slouží k sestavování rozpočtů a ke stanovování vnitropodnikových cen výkonů.

Popesko, Jirčíková a Škodáková (2008, s. 56) popisují kalkulaci jako „*propočet nákladů, marže, zisku, cenu nebo jiné hodnotové veličiny na výrobek, práci nebo službu, na činnost nebo operaci, kterou je třeba v souvislosti s jejich uskutečněním provést, na podnikovou investiční akci nebo jinak naturálně vyjádřenou jed-notku výkonu.*“

#### 3.1 Předmět kalkulace

Předmětem kalkulace mohou být všechny konečné, nebo dílčí výkony, které jsou podnikem prováděny. Díky vzrůstajícím požadavkům na kvalitnější informace o průběhu výroby se podnik snaží o rozšiřování rozsahu výkonů, u nichž je prováděna kalkulace.

Předmět kalkulace je vymezen dvěma faktory:

- **Kalkulační jednice** – konkrétní výkon (výrobek, polotovar), jenž je vymezen určitou měrnou jednotkou (ks, kg, apod.) a druhem, u kterého je potřeba zjistit nebo stanovit náklady a další hodnotové veličiny.
- **Kalkulované množství** – vyjadřuje celkový počet kalkulačních jednic, pro které se stanovují celkové náklady

(Popesko, Jirčíková a Škodáková, 2008, s. 57; Synek, 2007, s. 98)

#### 3.2 Kalkulační systém

Dle Synka a Kislíngerové (2015, s. 293) jde o soubor všech kalkulací podniku a vazeb, jež jsou mezi těmito kalkulacemi. Důležitým úkolem kalkulačního systému je zajištění vzájemné návaznosti jednotlivých kalkulací.

Jelikož v sobě kalkulační systém zahrnuje více druhů kalkulací, tak je celkový počet kalkulací zahrnutých v kalkulačním systému závislý na:

- druhu podniku,
- velikosti podniku,
- nároků podniku na vypovídací schopnost kalkulací,

- potřebě využití kalkulací v různých časových horizontech.

(Hradecký, 2008, s. 182)

Protože musí kalkulační systém fungovat v odlišných podmínkách, tak v něm kalkulace dělíme na:

- **předběžná kalkulace** – sestavení probíhá před zahájením výkonu a stanovuje nákladový cíl
  - **propočtová kalkulace** – u nových výrobků, v době kdy nejsou známy žádné normy; nedostatečně přesný druh kalkulace
  - **plánová kalkulace** – podkladem jsou technicko-hospodářské normy, které přihlíží k racionalizačním opatřením, jež by se měli v plánovaném období uskutečnit
  - **operativní kalkulace** – vytvářeny na základě operativních norem vyjadřujících konkrétní podmínky platné v době sestavování kalkulace

(Hradecký, 2008, s. 183)

- **výsledná kalkulace** – jak již název napovídá, tak se jedná o kalkulaci, která se sestavuje po skončení výroby a slouží jako kontrola hospodárnosti jednotlivých výkonů přítomných ve výrobním procesu (Synek, 2011, s. 100)

### 3.3 Kalkulační metody

Je známa existence mnoha způsobů přiřazování nákladů jednotlivým výkonům. Za základní dělení kalkulačních metod můžeme označit to, jež spočívá v tom, jaké množství nákladů v kalkulačním vzorci zachytíme. Můžeme je proto rozdělit na metody plných nákladů (absorpční kalkulace) a kalkulace variabilních nákladů (neabsorpční kalkulace). V teoretické části mé práce se budu zabývat pouze problémem metody plných nákladů v návaznosti na moji praktickou část.

#### 3.3.1 Kalkulace plných nákladů

Kalkulace plných nákladů spočívají v tom, že zahrnují obě složky nákladů, tedy variabilní i fixní složku. Jejich význam pro podnik spočívá při dlouhodobých analýzách nákladové náročnosti finálních výkonů, při stanovování a obhajobě cen individuálních zakázek, pro vyjádření vázanosti nákladů ve vytvářených, či prodávaných vnitropodnikových zásobách,

pro věrné zobrazení změn stavu vnitropodnikových zásob a pro vyjádření dlouhodobého přínosu prodávaných výrobků. (Popesko, Jirčíková a Škodáková, 2008, s. 64)

Jako každá metoda tak i tato metoda má několik nevýhod. Za hlavní problémy kalkulací plných nákladů lze označit:

- část režijních nákladů souvisí s činností podniku jako celku a proto je jejich rozvrhování značně specifické a proto je nelze vždy spojovat do souvislosti s jednotlivými druhy výrobků,
- rozvržení společných režijních nákladů se provádí podle výše přímých nákladů, jenže není pravidlem, aby se tímto způsobem vyjadřovala příčinná souvislost, z toho důvodu nejsou tyto metody vhodné pro všechny typy výrob,
- je důležité umět správně odhadnout vyráběné množství jednotlivých výrobků, neboť při nepřesných odhadech dochází ke vzniku větších rozdílů mezi skutečnou a připočtenou reží,
- u tohoto typu kalkulací jsou vlastní náklady výkonu považovány za minimální hranici ceny výrobku, není zahrnut příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku.

(Popesko, Jirčíková a Škodáková, 2008, s. 64-65)

### **3.3.1.1 Prostá kalkulace dělením**

Tato metoda se zejména uplatňuje v podnicích, v nichž dochází ke stejnorodé hromadné výrobě, příkladem může být výroba elektrické energie. Jedná se o nejjednodušší typ kalkulačních metod, kdy jsou celkové náklady poděleny celkovými výkony za dané období, čímž vzniknou průměrné (jednotkové) náklady. Platí zde základní omezení a tím je homogenost daného produktu. (Lang, 2005, s. 86)

### **3.3.1.2 Metoda dělením s ekvivalenčními čísly**

Tato metoda se využívá u technologicky stejných nebo příbuzných výrobků. Výrobky se mohou lišit jen některým technickým parametrem (tvarem, hmotností, spotřebou elektrické energie, jakostí, apod.), přičemž se stále jedná o totožné výrobky ze stejných surovin. Metoda dělením s ekvivalenčními čísly se snaží vykompenzovat rozdílně uzpůsobená množství pomocí kalkulačních jednotek, tak že se určí typický představitel výrobků, kterému se přiřadí nákladový ekvivalent 1. Zbylým výrobkům se určí ekvivalenční čísla podle typického představitele poměrem ke zvolené vlastnosti. Pomocí sumy ekvivalentů zjistíme ná-

klady na jeden ekvivalent, jehož vynásobením ekvivalenčním číslem výrobku získáme konečný náklad na výrobek.

(Lang, 2005, s. 89; Popesko, Jirčíková a Škodáková, 2008, s. 68)

### **3.3.1.3 Přirážková metoda kalkulace**

Tato metoda je jednou z nejpoužívanějších kalkulačních metod v praxi. Je využívána zejména v podnicích s více druhy různorodých výkonů. Přímé náklady jsou přímo přiřazeny na kalkulační jednici. Pro nepřímé náklady se využívá hodnotově nebo naturálně vyjádřených rozvrhových základů. Nepřímé náklady jsou k výkonům přiřazeny pomocí přírážek, jež se vztahují ke zmíněné rozvrhové základně. (Synek, 2011, s. 106)

### **3.3.1.4 Fázová metoda kalkulace**

Tato metoda se zejména uplatňuje v podnicích, kdy je vyráběn jediný výrobek nebo skupina homogenních výrobků, které vznikají v několika fázích. Je využívána při takových činnostech, ve kterých jsou rozpracované výrobky předávány od počáteční do konečné fáze. Předmětem kalkulace nejsou výkony, nýbrž jednotlivé výrobní fáze. Přímé náklady a výrobní režie jsou sledovány za každou jednotlivou fázi, kde je využíváno prostých metod kalkulace, správní režie je přičtena až k celkovým nákladům. (Popesko, Jirčíková a Škodáková, 2008, s. 73)

### **3.3.1.5 Dynamická metoda kalkulace**

U této metody kalkulace je zejména zohledňováno využití výrobní kapacity, jež je přímo závislá na velikosti režijní přírážky. Cílem je zjištění optimálního využití výrobní kapacity. Aplikace tohoto typu metody do podnikových kalkulačních systémů se jeví jako velmi efektivní a nachází uplatnění např. u zakázkové výroby. (Popesko, Jirčíková a Škodáková, 2008, s. 76)

## **3.4 Forma kalkulace**

Každý druh kalkulace má určitou formu, kterou je prezentován uživateli. Tato forma se nazývá kalkulační vzorec. Ten je složen z jednotlivých kalkulačních položek, jež jsou seřazeny v určité posloupnosti a obsahují peněžní částky související s daným podnikovým výkonem.

### 3.4.1 Typový kalkulační vzorec

Základní, ale vcelku uspokojivá představa o struktuře kalkulačních položek jednotlivých podnikových výkonů. V případě řízení nákladů na výkony je v podnicích nutné doplnění o některé další položky, jako jsou jednicové, ale i režijní náklady. (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008, s. 178)

Tab. 1: Typový kalkulační vzorec (vlastní zpracování)

Přímý materiál
Přímé mzdy
Ostatní přímé náklady
Výrobní (provozní) režie
<b>= Vlastní náklady výroby</b>
Správní režie
<b>= Vlastní náklady výkonu</b>
Odbytová režie
<b>= Úplné Vlastní náklady výkonu</b>
Zisk (ztráta)
<b>= Cena výkonu (prodejní cena)</b>

Existuje několik nedostatků typového kalkulačního vzorce:

- Neobsahuje informace o změnách nákladů v závislosti na objemu sortimentu, jelikož se jedná o statické zobrazení vztahu nákladů ke kalkulační jednotce.
- Jsou v něm sloučeny i nákladové položky bez ohledu na jejich důležitost při řešení některých rozhodovacích úloh.
- Slučuje nákladové položky, které nemají stejný vztah ke kalkulovaným výkonům.

(Popesko, Jirčíková a Škodáková, 2008, s. 65)

### 3.4.2 Retrogradní kalkulační vzorec

V současné době spousta podniků využívá kromě kalkulací nákladů i kalkulace ceny. Cena výrobku je stanovena předem trhem tržním postavením výrobku a proto se stává prvotním a nejdůležitějším vstupním prvkem kalkulace. Tento typ kalkulačního vzorce se nazývá retrogradní, neboť vzájemný vztah dosažené ceny, průměrného zisku a reálné kalkulace nákladů je spíše rozdílový. (Popesko, Jirčíková a Škodáková, 2008, s. 67)



Tab. 2: *Retrográdní kalkulační vzorec (vlastní zpracování)*

<b>Základní cena výkonu</b>
- Cenová zvýhodnění (skonto, rabat)
- Slevy zákazníkům (sezonní, množstevní)
<b>= Cena po úpravách</b>
- Náklady
<b>= Zisk</b>

### 3.4.3 Dynamická kalkulace

Tento typ kalkulace se inspiroje rozdělením nákladů na přímé a nepřímé, čímž navazuje na typový kalkulační vzorec. Liší se však tím, že rozpoznává ovlivnění nákladů v jednotlivých stupních s měnícím se objemem výkonů. Dynamickou kalkulaci podniky zejména využívají ve vnitropodnikovém účetnictví mezi jednotlivými útvary. (Čechová, 2011, s. 106)

Tab. 3: *Dynamická kalkulace (vlastní zpracování)*

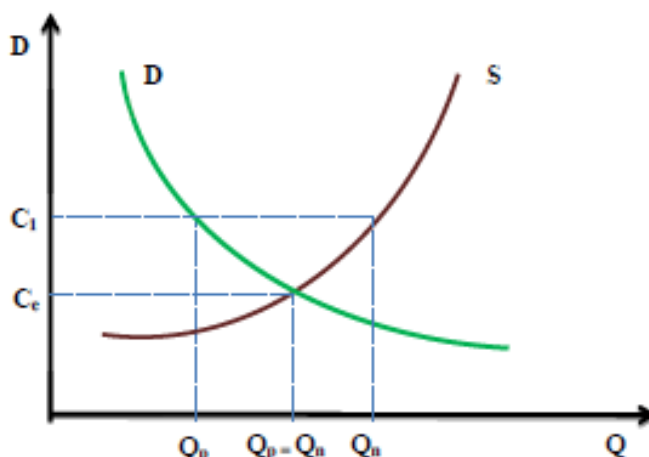
Přímý materiál
Přímé mzdy
Ostatní přímé náklady
<b>= Přímé náklady celkem</b>
Výrobní režie
<b>= Vlastní náklady výroby</b>
Správní režie
<b>= Vlastní náklady výkonu</b>
Přímé odbytové náklady
Odbytová režie
<b>= Úplné vlastní náklady výkonu</b>

## 4 METODY TVORBY CEN

Otázky týkající se cen nabízených produktů podniku patří k nejobtížnějším úkolům. Proto je ve většině případů zodpovědné vrcholové vedení firmy, jen ojediněle spadá tato činnost na nižší útvary podnikového řízení.

Král uvádí, že správné rozhodování o ceně trhu je spojeno se dvěma relativně odlišnými problémy. Prvním z nich je maximální výše cenové únosnosti pro odběratele a druhým pak, jak tato cena pokrývá náklady odběratele.

Proto je tedy nutné cenu vnímat jako informaci o situaci na trhu, jež by měla být respektována. Časté cenové výkyvy v praxi vyvolávají nervozitu na trhu. V konkurenčním prostředí je zvyšování cen riskantní, často je i nemožné, protože by tato rozhodnutí mohla znamenat odliv obchodních partnerů. (Král, 2010, s. 373)



Obr. 7: Rovnovážný vztah mezi poptávkou a nabídkou  
(vlastní zpracování)

### 4.1 Nákladově orientovaná cena

Základními podklady pro rozhodování v oblasti nákladově orientovaných metod tvorby cen jsou informace o aktuální situaci a předpoklady pro dosažení požadovaných nebo odhadovaných výsledků. Úkoly v oblasti nákladového propočtu se odvíjejí od propočtu směrné ceny.

Propočet směrné ceny lze rozdělit do dvou kategorií:

- **kalkulace nákladů,**
- **stanovení směrné ziskové přírážky.**

Výše zisku by měla odpovídat očekávanému nebo předpokládanému zhodnocení vynaložených nákladů a také plánům pro další rozvoj podniku. Nelze však aplikovat průměrnou ziskovou přírážku přímo na jednotlivé výkony, neboť mají s ohledem na obrat nákladů různé nároky na výši použitého kapitálu.

Kalkulace se proto, aby se dalo zjistit, zda budou vynaložené náklady návratné. O návratnosti lze rozhodnout ve dvou rovinách:

- **kalkulace cen v plných nákladech** – touto kalkulací jsem se ve své práci již zabýval již na předešlých stránkách.
- **kalkulace cen v dílčích nákladech** – jednotlivým výkonům jsou přiřazovány náklady a zejména příspěvky v pořadí, které se vztahuje ke konkrétnímu výkonu.

(Král, 2010, s. 379 – 383)

## 4.2 Poptávkově orientovaná cena

Existuje řada možností, jak přistupovat k zákazníkům. Když založíme nový podnik, tak se s největší pravděpodobností vydáme cestou **cenového proniknutí**, při níž je potřeba držet se několika faktorů:

- nízká cena = bariéra konkurence
- relativně vysoká citlivost spotřebitele na cenové změny
- nutnost nasycení trhu finančními zdroji
- nelze postavit cenovou politiku podniku na vysoké ceně, jelikož neexistuje žádný výrazný elitní trh

Opakem pak je metoda zvaná **sbírání smetany** (skimming). Tato cenová politika staví zejména na vysoké ceně. I zde je několik ovlivňujících faktorů:

- vysoká kvalita produktu, již zákazníci očekávají. Král uvádí, že jsou známy i případy, kdy nejvyšší cena byla tou vítěznou.
- lze využít i nepružné poptávky, protože pokud není poptávka příliš závislá na ceně, tak většinou malé zvýšení ceny zákazníky neodradí
- pokud na trhu není dostatek finančních zdrojů pro dlouhodobou návratnost. Proto si lidé raději peníze více užijí, než aby investovali do chudší budoucnosti

(Král, 2010, s. 373 – 378)

## 5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Vypracování teoretické části mé bakalářské práce se skládalo z několika kroků. Prvním z nich bylo nalezení co nejvíce možných odborných publikací týkajících se dané problematiky. Dalším bylo zpracování teoretické části, což byl základní předpoklad pro vypracování praktické části.

Teoretická část je rozdělena do několika provázaných částí.

Nejprve jsem vymezil několik ekonomických pojmů - náklady, výnosy a hospodářský výsledek. Také jsem definoval zisk a jeho funkce.

V další části jsem se věnoval klasifikaci nákladů, kde jsem se zaměřil na druhové a účelové členění nákladů. Následně jsem se věnoval členění nákladů dle změn v objemu výroby a poté náklady, které mají spojitost s rozhodovacím procesem.

Následně jsem se ve své práci věnoval tématu kalkulací nákladů. Snažil jsem se popsat jednotlivé kalkulační systémy a kalkulační metody. Uvedl jsem několik typů kalkulačních vzorců a jejich vzájemnou propojenost.

Poslední část teoretické části je zaměřena na metody tvorby cen a jejich základnímu rozdělení.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

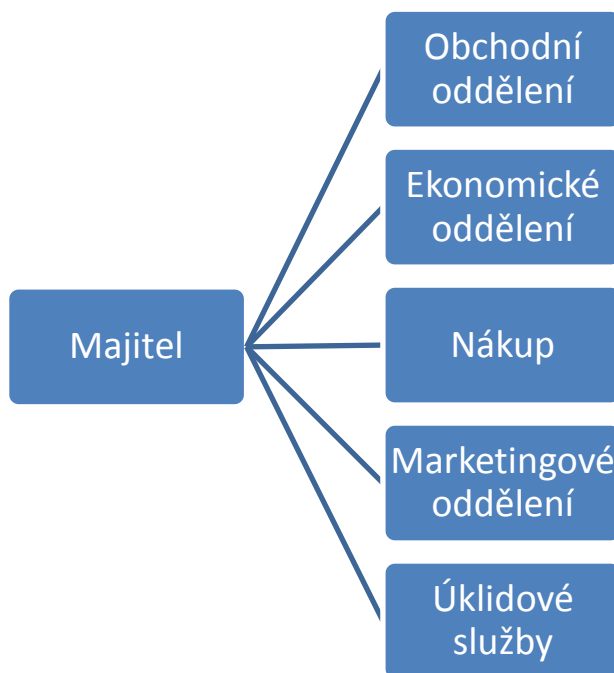
## 6 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

### 6.1 Představení společnosti

Firma, kterou jsem si vybral pro účely své bakalářské práce, byla založena v roce 2006. Právní formou této firmy je společnost s ručením omezených a disponuje základním kapitálem ve výšce 200 000 Kč. Sídlo firmy se nachází na severní Moravě.

Společnost se zabývá zejména denním prováděním úklidových prací pro jiné organizace, ale i prováděním speciálních úklidových prací na objednávku. Krédem této společnosti je dodávat co nejkvalitnější a zároveň nejefektivnější služby zákazníkům, kterým se snaží poskytovat své služby dle jejich požadavků.

Dále se společnost zaměřuje na vybavování budov různými druhy hygienických potřeb, od jejich dodání až po servis. Mezi speciální práce se řadí např. čištění fasád, mytí oken u výškových budov, strojové mytí silně znečištěných podlah a impregnace podlah různými typy vosků.



Obr. 8: Organizační struktura (vlastní zpracování)

Organizační struktura společnosti se vyznačuje liniovým uspořádáním, v němž jednotlivá oddělení spadají přímo pod majitele společnosti. V čele každého oddělení stojí vedoucí pracovník, kterému jsou podřízeni další pracovníci. Jednotlivá oddělení jsou vytvořena na

základě příbuzných činností, jsou si rovnocennými a svojí činností přispívají k tvorbě a realizaci politiky podniku.

## **6.2 Nabízené služby**

### **Úklid komerčních a soukromých prostor**

Společnost poskytuje kompletní servis jak pro komerční, ale i soukromé prostory. Zajišťuje kompletní úklidový servis pro administrativní, výrobní, skladové prostory a domácnosti. Společnost poskytuje úklidové služby a práce jak pravidelné, tak i generální po malování, kolaudacích a po stavebních rekonstrukcích. Všechny své úklidové práce provádí s využitím nejmodernějších čistících a úklidových technik a prostředků. Jednotliví zaměstnanci jsou pečlivě vybíráni a kontrolováni vedoucími pracovníky, kteří navíc provádí pravidelnou kontrolu úklidu, jejíž výsledky konzultují dle přání s klienty. Zajišťuje jak pravidelné, tak i jednorázové specializované úklidové práce dle přání zákazníků.

### **Extrakční čištění koberců, čištění suchou technologií**

Firma provádí čištění koberců extrakční nebo suchou metodou. K oběma metodám využívá chemických přípravků, jež mají vydány atesty k tomuto užití, a které jsou desinfekční a zároveň biologicky odbouratelné. Firma se snaží využívat co nejvíce ekologických technologií a přípravků šetrných k životnímu prostředí.

Při extrakční metodě dochází k mechanickému čištění koberce a k následnému odsátí roztoku i s rozpuštěnými nečistotami zpět do extraktoru. Principem tohoto čištění je vstříkávání čistícího roztoku pod tlakem hluboko do vlákna koberce, kde roztok způsobí rozpuštění nečistot, které jsou následně odsáty hubicí do sběrné nádoby. Po vyčištění touto metodou nezůstávají koberce mokré, nýbrž vlhké a přibližná doba schnutí se pohybuje mezi 2-4 hodinami.

Při suchém čištění koberců je využíváno suchým granulátů CarpetLife™. Proces tohoto čištění probíhá tak, že se koberec nejprve vysaje kartáčovým vysavačem, poté je na plochu rovnoměrně nasypán granulát. Granulát se nechá přibližně 30-60 minut působit a je následně strojově odsát – sesbírán.

### **Hygienický program a dezinfekční servis**

Firma zajišťuje vybavení budov zásobníky hygienických potřeb včetně jejich montáže a následného servisu.

### **Strojové mytí hal**

Firma se specializuje na strojové mytí hal, skladů, dílen, výrobních továren a různých typů průmyslových objektů. Využívá k tomu osvědčenou moderní techniku pro velkoplošný strojový úklid silně znečištěných podlah. Snaží se přizpůsobit časově tak, aby tyto úklidové práce vyhovovaly zákaznickově provozu a nijak jej nenarušovaly.

### **Speciální služby**

- **Výškové práce**

Pokud se firma zákazníka nachází ve výškové budově nebo má hůře dostupné skleněné plochy, využívá k tomu společnost vysokozdvížných plošin a horolezecké techniky. Provádí zejména mytí oken, ale také čištění fasád pomocí vysokotlakého přístroje (WAP). Je používáno ekologicky šetrných čisticích prostředků.

- **Údržba a úklid zeleně**

Na přání zákazníků je firma schopna zajistit pravidelnou, komplexní údržbu a péči o zeleň nebo si zákazník také může objednat nárazové i samostatné služby. Firma provádí údržbu zeleně jak v bezprostředním okolí objektů, ale také uvnitř.

## **6.3 Vývoj počtu zaměstnanců**

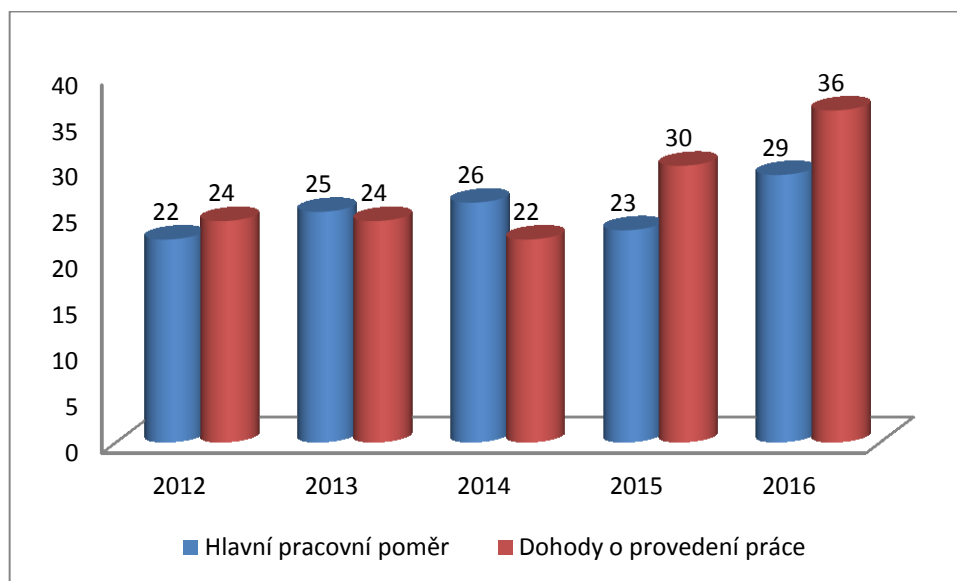
V aktuálním kalendářním roce firma zaměstnává 65 zaměstnanců. Z níže uvedené tabulky lze vyčíst, že firma postupně začíná preferovat dohody o provedení práce, a tím využívat výhod nižšího daňového zatížení.



Tab. 4: Přehled o počtu zaměstnanců (interní zdroje)

Rok	Hlavní pracovní poměr	Dohody o provedení práce	Celkem
2012	22	24	46
2013	25	24	49
2014	26	22	48
2015	23	30	53
2016	29	36	65

Jak lze z tabulky vyčíst, tak celkový počet zaměstnanců meziročně vrůstá. Je to dáno především tím, že se společnost stále rozvíjí, ale na druhou stranu s tím jsou spojeny i vyšší mzdové náklady. Zatím se podnik rozvíjí, ale i tak se snaží zvyšovat počet zaměstnanců, se kterými je sepsána pouze dohoda o provedení práce, protože vedení ví, že je s tím spojena již výše zmíněná výhoda – nižší daňová povinnost a hlavně levnější pracovní síla.



Obr. 9: Graf s přehledem o počtu zaměstnanců

## 7 ANALÝZA NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI

V této části mé bakalářské práce se zaměřím na náklady vybrané společnosti mezi lety 2012 až 2016. Nejprve se budu věnovat základním ekonomickým ukazatelům, poté se pokusím zanalyzovat náklady z hlediska druhového členění.

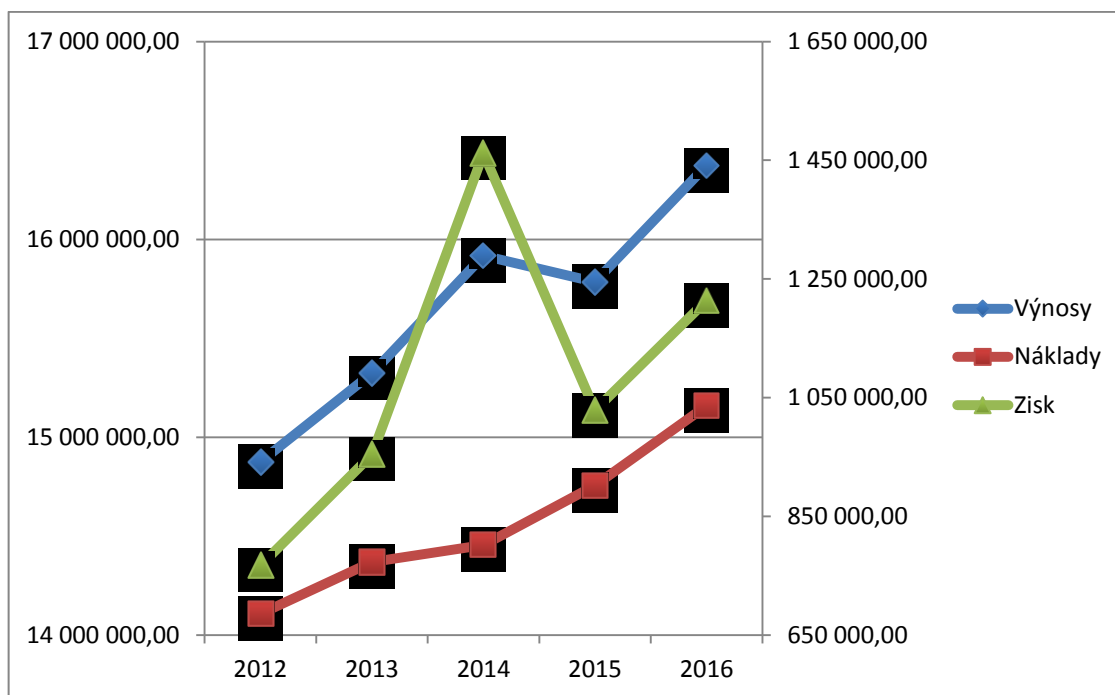
### 7.1 Základní ekonomické ukazatele

Nyní se budu zabírat základními ekonomickými ukazateli společnosti, pomocí grafu vývoje celkových nákladů, celkových výnosů a výsledku hospodaření ve sledovaných letech 2012 až 2016. V tomto grafu je vyjádřeno, jakým způsobem podnik hospodaří a zda se mu daří splňovat jeden ze základních ekonomických cílů, čímž je dosahování zisku.

Tab. 5: Výnosy a náklady (interní zdroje)

Rok	Výnosy	Náklady	Zisk
<b>2012</b>	14 875 628,76	14 108 257,82	<b>767 370,94</b>
<b>2013</b>	15 324 066,56	14 369 463,36	<b>954 603,20</b>
<b>2014</b>	15 917 241,65	14 455 528,89	<b>1 461 712,76</b>
<b>2015</b>	15 784 938,27	14 756 168,15	<b>1 028 770,12</b>
<b>2016</b>	16 373 385,13	15 159 740,60	<b>1 213 644,53</b>

Z tabulky lze vyčíst, že meziročně docházelo ke zvyšování objemu výnosů, jen mezi lety 2014 a 2015 došlo k mírnému poklesu (přibližně 1%) ale následně došlo opět k navýšení objemu výnosů. Společně s tím se pojí i snížení celkového zisku mezi těmito lety (cca 400 tis. Kč), což bylo důsledkem jak nižších výnosů, ale také toho, že vrostly i celkové náklady. K tomuto jevu došlo z toho důvodu, že se firma stále rozvíjí a s tím byly spojeny i vyšší investice do nového modernějšího vybavení.



Obr. 10: Vývoj nákladů, výnosů a zisku v letech 12-16 (interní zdroje)

Z tohoto grafu lze vyvodit, že se podniku v každém ze sledovaných roků podařilo vyprodukovat zisk. Náklady se v těchto letech pohybovaly mezi 91 – 95 % v poměru k výnosům. Ze sledovaných období lze vyčíst, že podnik dosáhl nejvyššího zisku v roce 2014. Tato skutečnost byla zapříčiněna nižším podílem mzdových nákladů v tomto roce.

## 7.2 Nákladové druhy

V této části se budu věnovat přehledu vývoje nákladů dle druhového členění a jejich procentnímu zastoupení v letech 2015 a 2016. Tyto náklady slouží zejména jako informační podklad pro ověření rovnováhy a stability podniku. Pro analýzu jednotlivých nákladových druhů využiji vertikální analýzy. Výhodou této analýzy je, že není závislá na meziroční inflaci a celkem přesně umožňuje srovnat výsledky analýzy z let minulých.

Tabulka je členěna dle základních nákladových druhů. První skupina je tvořena provozními náklady, do níž řadíme spotřebu materiálu a ostatní provozní náklady. Dalšími skupinami pak jsou odpisy, náklady na lidský kapitál, finanční náklady a náklady související s externími službami.

Tab. 6: Nákladové druhy v letech 15-16 (interní zdroje)

v Kč	2015	%	2016	%
<b>Materiál a ostatní provozní náklady</b>	2 445 915	16,58%	2 716 425	17,92%
<b>Odpisy</b>	328 712	2,23%	323 203	2,13%
<b>Osobní náklady</b>	10 861 918	73,61%	11 203 056	73,90%
<b>Finanční náklady</b>	201 790	1,37%	215 486	1,42%
<b>Náklady na externí služby</b>	917 833	6,22%	701 570	4,63%
<b>Celkem</b>	<b>14 756 168</b>	<b>100,00%</b>	<b>15 159 740</b>	<b>100,00%</b>

Jak lze vypořádat, tak největší zastoupení má položka **osobní náklady**, což je charakteristikou firem poskytujících služby. Společnost vynakládá nemalý podíl svých finančních prostředků na pokrytí mezd svých pracovníků. Tento podíl se ve sledovaných letech pohyboval téměř na stejné úrovni (73 - 74 %). Položka osobní náklady je tvořena třemi samostatnými položkami. A těmi jsou mzdové náklady (84 – 85 % z osobních nákladů), náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (15 – 16 % z os. nákladů) a sociální náklady (do 0,4 % z os. nákladů).

Druhou položkou, která nejvíce ukrajuje díl celkových finančních prostředků je materiálová spotřeba. Pod tímto druhem nákladů si lze představit **spotřebu materiálu a energie**, jelikož se jedná o podnik zaměřený na úklidové služby, pak těmito položkami jsou zejména čisticí prostředky a pohonné hmoty do automobilů. Této části nákladů ročně připadá mezi 16 – 18 % celkových nákladů.

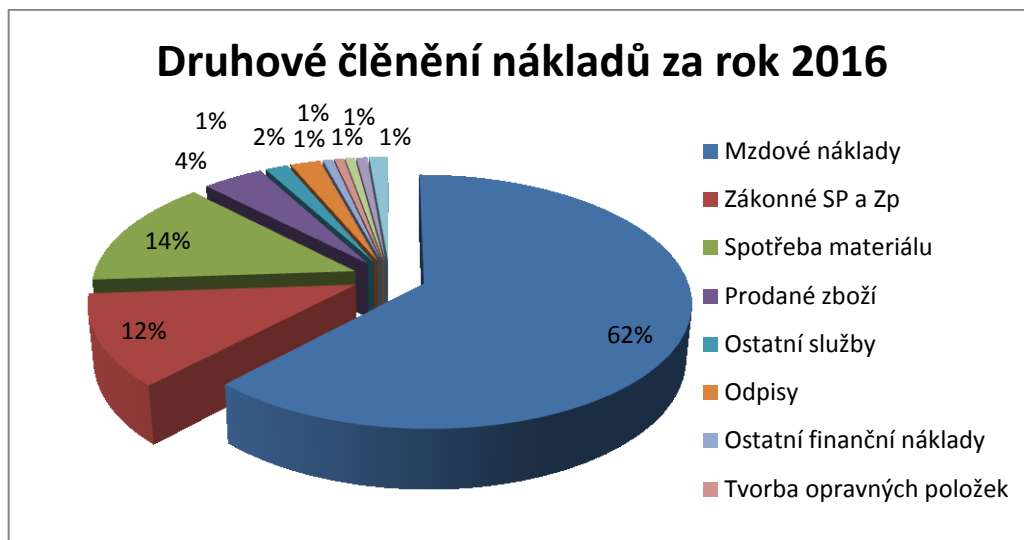
Podnik také využívá služeb jiných firem, což dokazuje položka **externí služby**. Ve sledovaných letech 2015 a 2016 se podíl této položky pohyboval v rozmezí 4,5 – 6 %.

### 7.3 Druhové členění nákladů za rok 2016

Tab. 7: Druhové členění nákladů (interní zdroje)

Název	Kč	%-tní podíl
Mzdové náklady	9 410 567,00	62,08%
Zákonné SP a ZP	1 792 489,00	11,82%
Spotřeba materiálu	2 097 321,50	13,83%
Prodané zboží	656 008,27	4,33%
Ostatní služby	242 971,18	1,60%
Odpisy	323 203,00	2,13%
Ostatní finanční náklady	110 985,58	0,73%
Tvorba opravných položek	101 958,59	0,67%
Pohonné hmoty	105 108,35	0,69%
Daň z příjmu	115 214,00	0,76%
Ostatní	203 914,13	1,35%
<b>Celkem</b>	<b>15 159 740,60</b>	<b>100,00%</b>

Po zpracování dat se mi podařilo zjistit, které nákladové druhy nejvíce zatěžují společnost. Jak už bylo zmíněno na předešlých stranách, podnik nejvíce nákladově zatížen mzdovými náklady (62,08 %) a s tím spojenými náklady na sociální a zdravotní pojištění (11,82 %). Další nemalou nákladovou položkou je spotřeba materiálu (13,83 %) a také náklady na prodané zboží (4,33 %).

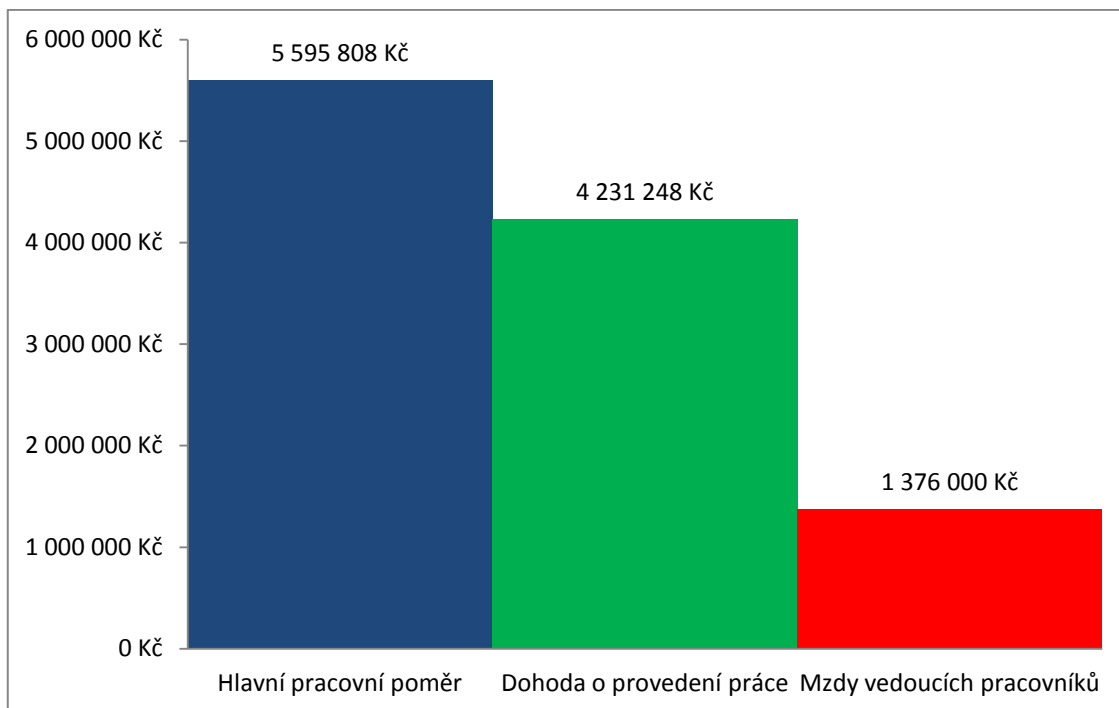


Obr. 11: Graf druhového členění nákladů

- 1) **Mzdové náklady** – tento nákladový druh lze rozvrhnout podle nákladů závislých na změně objemu výkonů. Fixní složku tvoří náklady na mzdy pracovníků administrativy, vedoucích pracovníků, vedení firmy. Variabilní složku pak tvoří mzdy stálých zaměstnanců a pracovníků na dohodu o provedení práce. Pro přehlednější vyobrazení skutečnosti přikládám tabulku a graf rozdělení mezd.

Tab. 8: Pracovní poměry 2016 (interní zdroje)

Druh pracovní smlouvy	Kč	%-tní podíl
Hlavní pracovní poměr	5 595 808	49,95%
Dohoda o provedení práce	4 231 248	37,77%
Mzdy vedoucích pracovníků	1 376 000	12,28%
<b>Celkem</b>	<b>11 203 056</b>	<b>100,00%</b>



Obr. 12: Graf pracovních zastoupení 2016 (interní zdroje)

- 2) **Zákonné SP a ZP** – zákonné sociální a zdravotní pojištění není odváděno u pracovníků s dohodou o provedení práce, to pro firmu znamená ušetřené finanční prostředky.
- 3) **Spotřeba materiálu** – do této položky jsou zahrnuty jak všechny prostředky využívané k provádění úklidových služeb (čisticí prostředky, náplně do strojních zařízení, aj.), tak prostředky zabezpečující hygienický servis (zásobníky hygienických potřeb, papírové ručníky, tekutá mýdla, aj.). Další částí spotřebovávaného materiálu tvoří spotřeba kancelářských prostředků pro zajištění správného chodu administrativních činností.
- 4) **Prodané zboží** – mezi prodávané produkty patří zejména různé typy vysavačů, úklidové nářadí, mycí automaty, čisticí chemie, apod.
- 5) **Ostatní služby** – firma ke svému chodu využívá služeb mnoha externích společností. Nejvíce nákladnou položkou jsou telefonní účty (přibližně 60 000 Kč), další položkou jsou služby týkající se obnovy a udržení certifikací ISO (54 000 Kč). Výdaje za vedení účetnictví také tvoří podstatnou složku (48 000 Kč) a poslední z významnějších položek lze označit výdaje spojené se zabezpečením majetku společ-

nosti (10 000 Kč). Ostatní položky externích služeb jsou v porovnání s výše uvedenými nepatrné, za zmínku stojí to, že mezi ně patří například školení vedoucích pracovníků, různé semináře, vstupní lékařské prohlídky nových zaměstnanců.

- 6) **Odpisy DHM a DNM** – společnost ve sledovaném roce vykázala odpisy v celkové výši 323 203 Kč. Odpisy budovy sídla společnosti (91 495 Kč), dále společnost odepisuje 3 automobily (108 594 Kč). Další položkou ze seznamu odpisů jsou odpisy 7 úklidových a čistících strojů (123 114 Kč).
- 7) **Ostatní finanční náklady** - do té položky jsou zařazeny veškeré bankovní poplatky, pojištění majetku, automobilů a odpovědnosti. Největší část této složky tvoří bankovní poplatky (48 674 Kč). Pojištění tří automobilů si vyžádalo finanční sumu ve výši 20 376 Kč. Zákonné pojištění odpovědnosti zatížilo firemní rozpočet částkou 28 211 Kč a pojištění majetku a rizik činilo 13 724 Kč.
- 8) **Tvorba opravných položek** – firma byla nucena vytvořit opravné položky za 9 odběratelů v celkové výši 101 958 Kč, všechny tyto pohledávky jsou po splatnosti mezi 180 až 360 dny. U čtyř z nich jsou vytvořeny opravné položky nepřesahující 7 000 Kč, u dalších pěti jsou tyto opravné položky vytvořeny v rozmezí 14 000 až 26 000 Kč.
- 9) **Pohonné hmoty** – tento druh nákladů slouží k pokrytí provozu tří firemních automobilů. Minimální část tvoří pohonné hmoty využité ve strojích na odklid sněhu.
- 10) **Ostatní** – do této kategorie je zahrnut souhrn všech ostatních nákladových účtů
  - a. *Spotřeba energie* (38 152,69 Kč) – částka za energii využívanou k zajištění provozu sídla firmy
  - b. *Náklady na reprezentaci* (34 125,87 Kč) – náklady za obchodní schůzky, občerstvení, apod.
  - c. *Kurzové ztráty* (8 963,47 Kč) – ztráta plynoucí s obchodováním s německým partnerem
  - d. *Oprava a údržba* (60 648,95 Kč) – celá částka je využita na opravy a údržbu firemních automobilů



- e. *Cestovné* (62 023,15 Kč) – jedná se o náhrady cestovních výdajů uskutečněných soukromými automobily

#### 7.4 Členění nákladů v závislosti na objemu výkonů

Nákladové položky, jež jsou závislé na změnách objemu výkonů, jsem přiřadil do kategorie variabilních nákladů. Největší zastoupení v této kategorii zastávají mzdové náklady, což je charakteristické pro podniky poskytující služby. Do této kategorie nelze zařadit všechny mzdové náklady, ale jen ty, které pokrývají mzdy řadových pracovníků a části vedoucích pracovníků (přibližně 70%) zodpovědných za úspěšné zvládnutí zakázek. Do variabilních nákladů jsem dále přiřadil spotřebu materiálu, spotřebu pohonných hmot, náklady na prodané zboží a část nákladů za externí služby.

Mezi fixní náklady společnosti lze zařadit zbylou část nákladů za externí služby, ta část mezd, jež pokrývá mzdy administrativních pracovníků a zbylá část mezd vedoucích pracovníků (30%). Dále jsem do této kategorie zařadil odpisy majetku, ostatní finanční náklady, spotřebu energií (využívaná pro zajištění provozu sídla firmy), náklady na reprezentaci, úroky, kurzové ztráty, apod.

Tab. 9: *Variabilní a fixní náklady (interní zdroje)*

Druh nákladů	Suma Kč za rok 2016
Variabilní náklady	13 866 614,73 Kč
Fixní náklady	1 293 125,87 Kč



Obr. 13: *Graf variabilních a fixních nákladů (interní zdroje)*

## 8 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU TVORBY CENA KALKULACÍ NÁKLADŮ

Podnik, který jsem si zvolil pro svoji bakalářskou práci, každoročně uskuteční mnoho zakázek a tato hodnota se každým rokem zvyšuje souběžně s tím, jak se podnik rozšiřuje. Zakázky lze rozlišit ze dvou hledisek a to, zda jsou jednorázového charakteru, nebo zda se jedná o pravidelnou opakující se práci. Mezi pravidelné opakované služby se zejména řadí úklidy komerčních i soukromých prostor, kdy jsou služby podniku sjednány na delší časové úseky dle přání zákazníka (měsíc, rok, více let). S těmito službami je většinou spojen i hygienický servis. K těmto pravidelným službám lze zařadit i služby jako je mytí oken, či údržba zeleně.

Jednorázových služeb je často vyžadováno tam, kde je k úklidu zapotřebí složitějších technik čištění. Hojně je využíváno vysokotlakých technik, generálních úklidů po malování, apod.

### 8.1 Kalkulace cen jednorázových prací

Kalkulace cen jednorázových úklidových prací je v podstatě jednoduchá. Vše se odvíjí od cen za měrnou jednotku (m<sup>2</sup>, ks, kg). Dále se stačí řídit podnikovým ceníkem jednotlivých služeb a zjistit, kolik která úklidová práce stojí.

Zde je vzorec pro výpočet těchto kalkulací.

$$\text{Cena zakázky} = \text{počet měrných jednotek} \times \text{cena za měrnou jednotku}$$

Ceny za každou měrnou jednotku jsou vždy uvedeny v určitém rozmezí. Konečná cena měrné jednotky závisí na posouzení pracnosti úklidové práce vedoucím pracovníkem, ale i ta konkurenčních cenách.

Pro představu přikládám část ceníku jednorázových úklidových prací.

Tab. 10: *Ceník jednorázových úklidových prací*

Druh úklidové práce	Měrná jednotka	Cena za měrnou jednotku
čištění podlah mycím automatem	m <sup>2</sup>	2 - 5 Kč
čištění podlah kotoučovým strojem a odsávání průmyslovým vysavačem	m <sup>2</sup>	15 - 20 Kč
extrakční čištění	m <sup>2</sup>	16 - 30 Kč
čištění kobereců suchou cestou	m <sup>2</sup>	21 - 25 Kč
kartáčování a extrakční čištění čalouněného nábytku	ks	50 - 500 Kč
strojové mytí + aplikace emulzí popř. vosků	m <sup>2</sup>	75 - 120 Kč

## 8.2 Kalkulace cen pravidelných prací

Kalkulace těchto prací je mírně složitější. Proto bych se této kalkulaci chtěl věnovat trochu podrobněji. V této části porovnám samotnou kalkulaci nabídkové ceny s kalkulací nákladů zakázky.

U pravidelných čistících prací je bráno v potaz více faktorů. Výchozí měrnou jednotkou je výměra v m<sup>2</sup>, od níž se odvíjí jednotková cena za m<sup>2</sup>. Četnost nám říká, kolikrát se daná činnost týdně provést. Jelikož se v podnicích pracuje v měsíčních výkazech je nezbytné přepočítání na měsíc.

Tab. 11: *Vzorec pro výpočet ceny zakázky (interní zdroje)*

Základní vzorec výpočtu	
Výměra podlahové plochy v m <sup>2</sup>	
Cena za m <sup>2</sup>	x
Týdenní četnost	x
Přepočítání na měsíc	x
= Nabídková cena bez DPH	

- **Výměra podlahové plochy** – firma většinou vychází z elementárního půdorysového výpočtu místnosti, pouze u větších či složitějších objektů si vyžádá stavební dokumenty. Zde se pracuje s měrnou jednotkou m<sup>2</sup>.
- **Cena za m<sup>2</sup>** - jednotková cena za m<sup>2</sup> je přímo úměrná náročnosti pracovních úkonů. Ceny se tedy odvíjejí od typu podlahových krytin (koberec, PVC, dlažba, apod.) a účelu místnosti (kancelář, chodba, skladová hala, obchodní prostory, WC, apod.). Všechny ceny jsou již uváděny se ziskovou marží. V níže uvedené tabulce je uvedeno několik cen, ale i tyto ceny se mohou zakázku od zakázky lišit. Konečnou cenu stanoví vedoucí pracovník po prohlédnutí místa zakázky a určení náročnosti úklidových prací.

Tab. 12: *Ceník úklidových prostor (interní zdroje)*

Typ úklidového prostoru	Cena za m <sup>2</sup>
Kanceláře	0,80 - 1,90 Kč
Chodby	0,70 - 1,20 Kč
Sociální zařízení	0,90 - 1,50 Kč
Vestibuly	1,40 - 2,10 Kč
Schodiště	1,10 - 1,40 Kč

- **Týdenní četnost** – ta nám udává, kolikrát v týdnu je nutno provést danou úklidovou činnost. Podnik se řídí standardy úklidu, které spravuje Česká asociace úklidu a čištění. Kopii standardů pro administrativní budovy přikládám jako přílohu na konci své bakalářské práce.
- **Přepočet na měsíc** – v podniku se počítá se standardizovaným měsícem o 30 dnech. Přepočet se provede pomocí podílu celkového počtu dní v měsíci a počtu dní v týdnu.
  - $30/7 \doteq 4,29$

Výsledná hodnota má přibližnou hodnotu 4,29, ale v podniku se počítá se standardizovanou hodnotou 4,25.

## 8.2.1 Příklad firemní kalkulace ceny zakázky

Pro názornou ukázkou firemních kalkulací jsem vybral jednu zakázku z roku 2016. Všechny výpočty kalkulace nákladů jsou prováděny pomocí programu Microsoft Excel.

Tab. 13: Nabídková kalkulace (interní zdroje)

Název zakázky	m <sup>2</sup>	četnost/týden	cena za 1 m <sup>2</sup>	měsíční cena
<b>Přízemí</b>				
Chodba	49,8	5	1,20 Kč	1 269,90 Kč
Schodiště	23,2	5	1,30 Kč	640,90 Kč
WC muži	12,4	5	1,40 Kč	368,90 Kč
WC ženy	14,0	5	1,40 Kč	416,50 Kč
Personální odd.	52,6	5	1,50 Kč	1 676,63 Kč
Kancelář	32,4	3	1,80 Kč	743,58 Kč
Kancelář	28,6	2	1,80 Kč	437,58 Kč
Kancelář	34,2	1	1,80 Kč	261,63 Kč
<b>Celkem přízemí</b>	<b>247,2</b>			<b>5 815,62 Kč</b>
<b>1. patro</b>				
Schodiště	22,4	5	1,30 Kč	618,80 Kč
Chodba	42,6	5	1,20 Kč	1 086,30 Kč
WC muži	10,6	5	1,40 Kč	315,35 Kč
WC ženy	12,4	5	1,40 Kč	368,90 Kč
Sekretariát	16,8	3	1,40 Kč	299,88 Kč
Zasedací místnost	46,0	2	1,90 Kč	742,90 Kč
Kancelář	26,5	3	1,80 Kč	608,18 Kč
Kancelář	18,4	3	1,80 Kč	422,28 Kč
Kancelář	24,6	2	1,80 Kč	376,38 Kč
Kancelář	25,2	3	1,80 Kč	578,34 Kč
<b>Celkem 1. patro</b>	<b>245,5</b>			<b>5 417,31 Kč</b>
<b>2. patro</b>				
Chodba	46,6	5	1,20 Kč	1 188,30 Kč
WC muži	10,6	5	1,40 Kč	315,35 Kč
WC ženy	10,2	5	1,40 Kč	303,45 Kč
Kancelář	38,6	3	1,80 Kč	885,87 Kč
Kancelář	35,6	3	1,80 Kč	817,02 Kč
Zasedací místnost	36,5	3	1,90 Kč	884,21 Kč
Zasedací místnost	48,8	3	1,90 Kč	1 182,18 Kč
<b>Celkem 2. patro</b>	<b>226,9</b>			<b>5 576,38 Kč</b>
<b>Celkem</b>	<b>719,6</b>			<b>16 809,30 Kč</b>

Celková kalkulace všech požadovaných úklidových prací za měsíc je rovna **16 809,30 Kč**.

### 8.2.2 Kalkulace nákladů zakázky

Kalkulace nákladů zakázky na rozdíl od nabídkové kalkulace poskytované různými subjekty vychází z počtu hodin, které je potřeba vynaložit na splnění zakázky za dané období.

Úkolem vedoucích pracovníků je umět správně vyhodnotit hodinovou náročnost zakázky. Výše zmíněná zakázka má celkovou výměru 719,6 m<sup>2</sup>, jenže je nutno zohlednit skutečnost, že se celá plošná výměra neuklízí. Z nabídkové kalkulace zakázky lze vyčíst, že se každodenně uklízí pouze 307,4 m<sup>2</sup>. Díky těmto poznatkům a poznatkům z místa konkrétní zakázky je vedoucí pracovník schopen odhadnout, jakou konkrétní denní dobu splnění této zakázky bude vyžadovat. U této konkrétní zakázky odhad vedoucího pracovníka činí 6 hodin práce denně.

Tab. 14: Kalkulace nákladů zakázky (interní zdroje)

Způsob výpočtu		Kč
<b>Přímé mzdy</b>	70 Kč * 6h * 20 dní * 1,34 (SP+ZP)	<b>11 256,00 Kč</b>
<b>Přímý materiál</b>	Obvykle 4% z přímých mezd	<b>450,24 Kč</b>
<b>Přímé náklady celkem</b>	Přímé mzdy + přímý materiál	<b>11 706,24 Kč</b>
<b>Výrobní a správní režie</b>	±20 % z přímých nákladů	<b>2 341,25 Kč</b>
<b>Celkové náklady</b>		<b>14 047,49 Kč</b>

U takovýchto typů zakázek podnik vždy pracuje s plnými náklady a na kalkulaci svých zakázek využívá typový kalkulační vzorec.

### 8.2.3 Vyhodnocení zakázky

Tab. 15: Vyhodnocení zakázky (interní zdroje)

<b>cena zakázky</b>	16 809,30 Kč
<b>celkové náklady</b>	<b>14 047,49 Kč</b>
<b>zisk</b>	2 761,81 Kč
<b>zisk/náklady</b>	19,66%

Z této zakázky firma utřžila 2 761,81 Kč zisku, nicméně je potřeba podotknout, že jde pouze o hrubý zisk a musí se ještě zdanit. Výnosnost této zakázky byla 19,66 %, což odpovídá obvyklým výnosnostem jednotlivých firemních zakázek. Obvyklá marže se pohybuje na rozmezí 16%.

## 9 ZÁVĚREČNÁ ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

Tuto část bych chtěl rozdělit do dvou rovin. Nejprve bych se chtěl věnovat tomu, co si myslím, že firma mírně podcenila na konkurenčním trhu, ale není pozdě to napravit. V druhé části bych se chtěl zaměřit na některé specifické druhy výdajů, které by svými intervencemi mohl podnik snížit.

Při prohlížení internetových stránek jednotlivých konkurentů si nešlo nepovšimnout toho, že nemalá část konkurenčních společností nabízí pro své klienty slevová zvýhodnění, která jsou pro jejich zákazníky velmi atraktivní. Zároveň potenciální zákazníci vybízí k tomu, aby svoji objednávku právě uskutečnili u té společnosti, která bude nabízet nejvýhodnější cenu na jeden m<sup>2</sup>. Většina konkurenčních společností nabízí přibližně stejné ceny při výměře do 1000m<sup>2</sup> jako zkoumaná společnost, ale při vyšších výměrách jsou jejich ceny výrazně nižší. Proto navrhuji, aby společnost využila těchto slevových zvýhodnění a přilákala nové zákazníky a ty stále si udržela.

Tato zvýhodnění by mohla vypadat přibližně takto:

Tab. 16: *Navrhovaná slevová zvýhodnění*

Slevová zvýhodnění	Výše slevy
Objednávka do 2000 m <sup>2</sup>	10%
Objednávka do 3000 m <sup>2</sup>	15%
Objednávka nad 3000 m <sup>2</sup>	20%

Nyní bych se chtěl věnovat současnému stavu řízení nákladů a upozornit na menší chybu, které se podnik dopouští a stojí ho to nemalé finanční náklady. Na základě zjištěných skutečností bych chtěl navrhnout jisté opatření, které by mohlo tento problém částečně vyřešit.

Jak jsem již několikrát zmínil, tak největší část nákladů připadá na mzdové náklady. Podíl tohoto druhu nákladů vysoce přechází nad všemi ostatními, neboť se pohybuje těsně za hranicí 60 %. Proto je potřeba věnovat zvýšenou pozornost tomuto podílu. Z podnikové strategie mzdových nákladů lze vyčíst, že podnik hojně využívá legislativní výhody nabízení dohod o provedení práce. Tímto jednáním šetří podnik nemalé finanční částky, které by jinak musel v případě zaměstnanců na hlavní pracovní poměr odvádět (34 %), konkrétně se jedná o 1 438 624 Kč. Což opravdu není málo peněz a díky tomu se podnik pohybuje v kladných číslech, pokud se jedná o výsledek hospodaření.

Díky těmto zjištěním lze vidět, kudy by mohla vést cesta. Proto bych podniku doporučil nadále využívat těchto dohod o provedení práce, co nejvíce je to možné. Na druhou stranu tu může vyvstat problém s tím, že díky legislativě, která určuje maximální počet dob určitých na člověka u jednoho zaměstnavatele na třikrát a dost, podnik bude muset udržovat a přibírat nové pracovníky na hlavní pracovní poměr z důvodu udržení si stálých zakázek. Z toho důvodu bych podniku doporučil se soustředit ještě více na jednorázové uklízení práce, při nichž se dají využít dohody o provedení práce. Další možnou alternativou by mohlo být větší využívání externích služeb, jako jsou agenturní pracovníci. Tento fakt by mohl vést ke snížení celkových mzdových nákladů.



## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo vyhotovit analýzu nákladů společnosti a vyhodnocení současného systému. Dalším záměrem bylo navrhnoutí možných doporučení a návrhů na snížení nákladů, ale i vylepšení současného kalkulačního systému.

Teoretickou částí jsem se zaměřil na rozbor odborných literárních pramenů, týkajících se zejména řízení nákladů a jejich klasifikací z různých hledisek, dále jsem se věnoval kalkulačním systémům a metodám tvorby cen.

V úvodu praktické části jsem se zaměřil na představení společnosti prostřednictvím základních charakteristik a prezentováním vybraných podnikatelských aktivit. Dále jsem pokračoval samotnou analýzou nákladů, kde jsem provedl i srovnání mezi roky 2015 a 2016. V další části bakalářské práce jsem se zaměřil na kalkulační metody oceňování a na způsob kalkulace firemních nákladů.

Nakonec jsem využil poznatků, které jsem během vypracovávání této bakalářské práce načerpal a identifikoval jsem některé nedostatky současného systému a pokusil se navrhnout možná vylepšující opatření.

Tato práce pro mne byla velkým přínosem, neboť jsem si prohloubil teoretické znalosti a mohl je následně aplikovat do praktické části. Díky spolupráci se zaměstnanci společnosti jsem si vytvořil reálný obraz o tom, jak v reálné firmě funguje řízení nákladů a jak je lze ovlivnit.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

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

DRURY, Colin. *Management and cost accounting*. 8th ed. Andover, Hampshire: Cengage Learning, c2012, xxii, 783 s. ISBN 978-1-4080-4180-2

HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 259 s. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-2471-3

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006, 622 s. ISBN 80-7261-141-0.

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

LANDA, Martin. *Finanční a manažerské účetnictví podnikatelů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 324 s. Ekonomie. ISBN 978-80-87071-85-4.

LANG, Helmut. *Manažerské účetnictví: teorie a praxe*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2005, 216 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-419-8.

POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 233 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2974-9.

POPESKO, Boris, Eva VEJMĚLKOVÁ a Petra ŠKODÁKOVÁ. *Manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 161 s. ISBN 978-80-7318-702-6.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010, 191 s. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-3130-5.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. Expert. ISBN 978-80-247-1992-4.

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

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

ŠVARCOVÁ, Jena. *Ekonomie: stručný přehled : teorie a praxe aktuálně a v souvislostech : učebnice*. Zlín: CEED, 2015, 303 s. ISBN 978-80-87301-20-3.

WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Přeložil Zuzana MAŇASOVÁ. V Praze: C.H. Beck, 2007, 928 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.

ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Ludmila HROMKOVÁ. *Podniková ekonomika II*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007, 194 s. ISBN 978-80-7318-624-1.

ZLÁMAL, Jaroslav, Jana BELLOVÁ a Eva BOHANESOVÁ. *Podniková ekonomie a management*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, 238 s. Skripta. ISBN 978-80-244-1724-0.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
D	poptávka
FN	fixní náklady
max.	maximum
min.	minimum
N	náklady
Q	množství
S	nabídka
VN	variabilní náklady

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1: Účelnost a účelovost při vynakládání ekonomických zdrojů.....	13
Obr. 2: Závislost variabilních nákladů na změnách objemu výroby - celkové .....	16
Obr. 3: Závislost variabilních nákladů na změnách ojemu výroby - průměrné náklady (Popesko, Jirčíková a Škodáková, 2008, s. 26) .....	17
Obr. 4: Fixní náklady při různých úrovních výrobních kapacit.....	17
Obr. 5: Degrese fixních nákladů .....	18
Obr. 6: Celkové průměrné fixní náklady .....	18
Obr. 7: Rovnovážný vztah mezi poptávkou a nabídkou .....	26
Obr. 8: Organizační struktura (vlastní zpracování) .....	30
Obr. 9: Graf s přehledem o počtu zaměstanců.....	33
Obr. 10: Vývoj nákladů, výnosů a zisku v letech 12-16 (interní zdroje) .....	35
Obr. 11: Graf druhového členění nákladů .....	38
Obr. 12: Graf pracovních zastoupení 2016 (interní zdroje) .....	39
Obr. 13: Graf variabilních a fixních nákladů (interní zdroje) .....	41

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1: <i>Typový kalkulační vzorec (vlastní zpracování)</i> .....	24
Tab. 2: <i>Retrográdní kalkulační vzorec (vlastní zpracování)</i> .....	25
Tab. 3: <i>Dynamická kalkulace (vlastní zpracování)</i> .....	25
Tab. 4: <i>Přehled o počtu zaměstnanců (interní zdroje)</i> .....	33
Tab. 5: <i>Výnosy a náklady (interní zdroje)</i> .....	34
Tab. 6: <i>Nákladové druhy v letech 15-16 (interní zdroje)</i> .....	36
Tab. 7: <i>Druhové členění nákladů (interní zdroje)</i> .....	37
Tab. 8: <i>Pracovní poměry 2016 (interní zdroje)</i> .....	38
Tab. 9: <i>Variabilní a fixní náklady (interní zdroje)</i> .....	41
Tab. 10: <i>Ceník jednorázových úklidových prací</i> .....	43
Tab. 11: <i>Vzorec pro výpočet ceny zakázky (interní zdroje)</i> .....	43
Tab. 12: <i>Ceník úklidových prostro (interní zdroje)</i> .....	44
Tab. 13: <i>Nabídková kalkulace (interní zdroje)</i> .....	45
Tab. 14: <i>Kalkulace nákladů zakázky (interní zdroje)</i> .....	46
Tab. 15: <i>Vyhodnocení zakázky (inetrní zdroje)</i> .....	46
Tab. 16: <i>Navrhovaná slevová zvýhodnění</i> .....	47

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Standardy úklidu pro administrativní budovy

# PŘÍLOHA P I: STANDARDY ÚKLIDU PRO ADMINISTRATIVNÍ BUDOVY



Příloha číslo 3 – Standardy úklidu pro administrativní budovy

Prostor	četnost	Činnost
<b>Kanceláře, chodby, schodiště, učebny, zasedací místnosti, kina, kongresové sály, divadla</b>	denně	vyprázdnění nádob na odpady a popelníků včetně doplnění mikrotenových sáčků do odpadkových nádob, přesun odpadu na určené místo lokální stírání prachu z vodorovných ploch nábytku do výše 1,5m odstranění ohmatků a skvrn ze skel, zrcadel, dveří, vnějších ploch nábytku lokální suché stírání popř. mokré vytírání každodenně frekventovaných úseků podlah vysátí každodenně frekventovaných – pochůzných ploch koberců odstraňování skvrn z koberců urovňování židlí, sedaček
	1 x týdně	vymývání popelníků, odpadkových nádob desinfekčním roztokem stírání prachu z vodorovných ploch nábytku do výše 1,5 m odstranění prachu z parapetů v interiéru budovy odstranění prachu ze zařizovacích předmětů mokré stírání prachu a nečistot z křížů kolečkových židlí omytí a vyleštění celých ploch zrcadel suché setření a vymopování tvrdých ploch celkové vysátí ploch koberců včetně odstranění žvýkaček dezinfekce rizikových ploch ( kliky dveří a sluchátka telefonů)
	1 x měsíčně	odstranění prachu z parapetů mezi okny odstranění prachu z otopných těles omytí a vyleštění celkových ploch skel v prosklených dveřích celkové vlhké stírání prachu dveří a zárubní vlhké omytí zařizovacích předmětů stírání prachu ze svislých ploch nábytku do výše 1,5 m dezinfekce omyvatelných podlahových ploch vysátí veškerých čisticích zón
	1 x za tři měsíce	stírání prachu z vodorovných ploch nábytku nad 1,5 m vlhké stírání vnějších ploch dřevěného nábytku včetně navoskování vlhké setření vnějších ploch plastového nábytku a vyleštění čištění a konzervace včetně leštění kovových klik a úchyty <b>*mezičištění koberců suchou pěnou</b> <b>*čištění kobercových čisticích zón</b> <b>*mokré čištění 1. a 2. Stupně čisticích zón</b>
	1 x za šest měsíců	dezinfekce vnějších omyvatelných povrchů <b>*čištění koberců mokrou metodou</b> <b>*čištění čalounění</b> <b>*čištění a impregnace kožených sedáků a křesel</b> <b>*čištění světelných zdrojů</b> <b>*praní žaluzií resp. záclon nebo čištění stínící techniky</b>

- fakturováno dle skutečné výměry. Nespadá do měsíční fakturace.

Prostor	Četnost	Činnost
<b>Toalety</b>	denně	vyprázdnění a vymytí nádob na odpady včetně doplnění mikrotenových sáčků, přesun odpadu na určené místo odstranění ohmatků a skvrn z vnějších ploch toaletních mís a pisoárů omytí vnitřních ploch toaletních mís a bidetů omytí a dezinfekce úchyťových míst (splachovadla a kliky u dveří) omytí a vyleštění záchodového prkénka odstranění ohmatků a skvrn z obkladů a omyvatelných stěn, zrcadel, skel prosklených dveří doplňování náplní hygienických systémů vymopování celé plochy podlahy na mokro





	1 x týdně	celoplošné omytí a vyleštění toaletních mís a bidetů včetně vnější strany a splachovadla dezinfekce prkénka omytí a vyleštění zařizovacích předmětů ( zásobníků toaletního papíru, vnější strany a úchytového madla stacionární toaletní štětky, malého umyvadla vč. baterie), zrcadel a skel v prosklených dveřích odstranění prachu a vlhké setření všech vodorovných a svislých ploch do výše 1,5 m včetně vyleštění odstranění prachu z otopných těles odstranění prachu z parapetů v interiéru budovy
	1 x měsíčně	odstranění prachu z parapetů mezi okny mokrě stírání a leštění obkladů a omyvatelných stěn nad 1,5 m výšky mokrě stírání prachu a leštění dveří a zárubní včetně klik dezinfekce vnitřních a vnějších stěn toalet, mís a pisoárů, dezinfekce omyvatelných podlahových ploch
	1 x za tři měsíce	stírání prachu ze zařízení nad 1,5 m výšky omytí, konzervace a vyleštění baterií, klik, kovových předmětů
	1 x za šest měsíců	dezinfekce obkladů, omyvatelných povrchů, dveří a zárubní a zařizovacích předmětů (zásobníky apod.) <b>*čištění světelných zdrojů</b> <b>*praní žaluzií resp. záclon nebo čištění stínicí techniky</b>

- fakturováno dle skutečné výměry. Nespadá do měsíční fakturace.

Prostor	Četnost	Činnost
Umyvárny , koupelny	denně	vyprázdnění a vymytí nádob na odpadky včetně doplnění mikrotenových sáčků, přesun odpadu na určené místo omytí a vyleštění horní a vnitřní pohledové části umyvadla a baterií dezinfekce úchytových míst ( baterie, zásobníky mýdel) odstranění ohmatků a skvrn ze sprchových koutů, van a bazénů odstranění ohmatků a skvrn z obkladů a omyvatel. stěn omytí a vyleštění zrcadel a skel v prosklených dveřích doplňování náplní hygienických systémů vymopování celé plochy podlahy na mokro
	1 x týdně	omytí a vyleštění celé plochy umyvadla, vč. sifonů a přívodních armatur omytí a vyleštění ze sprchových koutů, van a bazénů omytí a vyleštění zařizovacích předmětů ( zásobníky ručníků a mýdel) odstranění prachu ze všech vodorovných i svislých ploch do výše 1,5 m odstranění prachu z otopných těles odstranění prachu z parapetů v interiéru budovy
	1 x měsíčně	odstranění prachu z parapetů mezi okny mokrě stírání a leštění obkladů a omyvatelných stěn nad 1,5 m mokrě stírání prachu ze dveří a zárubní dezinfekce vnitřních a vnějších stěn umyvadel dezinfekce vnitřních stěn sprch, van a bazénů dezinfekce omyvatelných podlahových ploch
	1 x za tři měsíce	stírání prachu ze zařízení nad 1,5 m výšky omytí, konzervace a vyleštění baterií, klik, kovových předmětů



	1 x za šest měsíců	dezinfekce obkladů, omyvatelných povrchů, dveří a zárubní a zařizovacích předmětů (zásobníky apod.) <b>*čištění světelných zdrojů</b> <b>*praní žaluzií resp. záclon nebo čištění stínicí techniky</b>
--	--------------------	--

\* fakturováno dle skutečné výměry. Nespadá do měsíční fakturace.