

Analýza nákladů ve vybrané firmě

Jan Buček

Bakalářská práce
2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Jan Buček
Osobní číslo: M15115
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management a ekonomika
Forma studia: prezenční

Téma práce: Analýza nákladů ve vybrané firmě

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů pojednávajících o nákladech.
- Zpracujte kritickou literární rešerši.

II. Praktická část

- Zpracujte analýzu nákladů ve vybrané firmě.
- Zhodnoťte přednosti a nedostatky současného řízení nákladů a navrhněte doporučení pro jeho zlepšení.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

DOYLE, David P. Strategické řízení nákladů. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2006, 227 s. ISBN 80-7357-189-7.

FIBÍROVÁ, Jana, Jaroslav WAGNER a Libuše ŠOLJAKOVÁ. Nákladové účetnictví. 3., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 374 s. ISBN 80-245-0746-3.

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

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

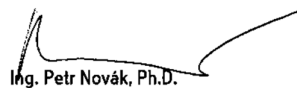
WILEMAN, Andrew. Driving down cost: how to manage and cut costs intelligently. Rev. paperback ed. London: Nicholas Brealey, 2010, 246 s. ISBN 978-1-85788-544-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Šárka Papadaki, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

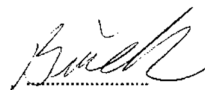
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská 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 s přípuštění 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, považuji 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 nahaná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 14. 5. 2018

Jméno a příjmení: JAN BUČEK


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

V této bakalářské práci je zpracována analýza nákladů ve vybrané společnosti, která se zabývá službami z oblasti účetnictví.

Práce je rozdělena do dvou částí. V první, teoretické, se práce zabývá základními termíny a dalšími pojmy týkající se nákladů a analýzy nákladů. Ve druhé části, praktické, se práce detailněji zaměřuje na náklady ve vybrané společnosti.

Je zde provedena jejich podrobná analýza se zaměřením hlavně na náklady vynaložené na osobní náklady, náklady na provoz automobilu a nájemné se souvisejícími položkami.

Cílem této práce je navrhnout taková opatření, která povedou k maximálnímu snížení nákladů a tím k dosažení lepšího výsledku hospodaření do dalších let.

Klíčová slova: náklady, provozní náklady, finanční náklady, mzdové náklady, nákladová analýza

ABSTRACT

In this bachelor thesis, the cost analysis of the selected company is processed. The scope of business of the selected company are accounting and tax services. The thesis is divided into two parts.

In the first part, the theoretical one, the thesis deal with essential terms and other notions related to the costs and the cost analysis.

In the second part, the practical one, the thesis is focused on costs of the selected company in more details. The detailed analysis is presented there, with the focus on costs spent on salaries, costs spent on using of motor vehicle and rent costs with rent-related costs.

The aim of this thesis is to suggest the appropriate measures which would lead to ultimate decrease in costs and therefore would achieve a better income in future years.

Keywords: costs, operating costs, financial costs, salaries, cost analysis

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych věnoval poděkování svému konzultantovi a zároveň i vedoucímu, paní Ing. Šárce Papadaki, Ph.D., za podporu a velmi cenné rady během zpracovávání bakalářské práce.

Poděkování patří též vedení společnosti za poskytnutí cenných informací a možnosti zpracování bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 NÁKLADY	12
1.1 METODY KLASIFIKACE NÁKLADŮ	12
1.2 FINANČNÍ ÚČETNICTVÍ.....	13
1.3 MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ.....	13
1.4 POJETÍ NÁKLADŮ	14
1.4.1 FINANČNÍ (PAGATORNÍ) POJETÍ	15
1.4.2 HODNOTOVÉ POJETÍ.....	15
1.4.3 EKONOMICKÉ POJETÍ	15
2 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	16
2.1 DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	16
2.2 ÚČELOVÉ ČLENĚNÍ.....	17
2.2.1 NÁKLADY TECHNOLOGICKÉ.....	18
2.2.2 NÁKLADY NA OBSLUHU A ŘÍZENÍ	18
2.3 KALKULAČNÍ ČLENĚNÍ.....	19
2.4 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ PODLE ZÁVISLOSTI NA OBJEMU PROVÁDĚNÝCH VÝKONŮ	20
2.4.1 VARIABILNÍ NÁKLADY.....	21
2.4.2 FIXNÍ NÁKLADY	22
2.5 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ Z HLEDISKA POTŘEB ROZHODOVÁNÍ	23
RELEVANTNÍ A IRELEVANTNÍ NÁKLADY	23
ROZDÍLOVÉ NÁKLADY	23
OPORTUNITNÍ NÁKLADY	24
3 OUTSOURCING.....	25
4 SKRYTÉ EFEKTY SNIŽOVÁNÍ NÁKLADŮ	26
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
6 PROFIL VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	29
6.1 NEJVÝZNAMNĚJŠÍ KLIENTI VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	29
6.2 VÝVOJ NÁKLADŮ, VÝNOSŮ A ZISKU V LETECH 2014 AŽ 2016.....	31
7 ANALÝZA NÁKLADŮ	33
7.1 CELKOVÉ NÁKLADY	33
7.2 OSOBNÍ NÁKLADY	34
7.3 NÁKLADY VYNALOŽENÉ ZA PROVOZ AUTOMOBILU A SOUVISEJÍCÍ POLOŽKY	36
7.4 NÁKLADY VYNALOŽENÉ NA PRONÁJEM PROSTORŮ A SOUVISEJÍCÍ POLOŽKY	38
7.5 OSTATNÍ SLUŽBY.....	40

7.6	DANĚ	42
7.7	OSTATNÍ NÁKLADY	44
7.8	ODPISY HMOTNÉHO A NEHMOTNÉHO MAJETKU	45
7.9	SPOTŘEBA MATERIÁLU	46
7.10	OSTATNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY	47
7.11	OSTATNÍ FINANČNÍ NÁKLADY	47
8	VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA	48
9	NÁKLADY PŘÍMÉ A NEPŘÍMÉ	50
10	NÁVRHY NA SNÍŽENÍ NÁKLADŮ	52
10.1	POŘÍZENÍ AUTOMOBILU NA OPERATIVNÍ LEASING	52
10.2	NÁVRH NA OPERAČNÍ LEASING	53
10.3	NÁVRH NA ZMĚNU PROSTOR VYUŽÍVANÝCH K PODNIKÁNÍ	54
	ZÁVĚR	57
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	59
	SEZNAM OBRÁZKŮ	60
	SEZNAM TABULEK	61
	SEZNAM PŘÍLOH	62

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá nákladovou analýzou vybrané společnosti, která se nachází ve Zlíně. Vzhledem k vysoké konkurenci v oblasti, kterou se tato účetní a daňová společnost zabývá, je název organizace zachován v utajení. Téma této práce bylo zvoleno z toho důvodu, že v dnešní době jsou ceny surovin ale hlavně ceny práce stále vyšší s dále rostoucí tendencí v budoucnu kvůli ekonomické situaci v naší zemi. S rostoucími cenami rostou také náklady všech podnikatelských subjektů na trhu. Jedním ze subjektů je také účetní a daňová společnost, na kterou se práce zaměřuje.

Součástí této bakalářské práce je analýza veškerých nákladů hlavně za rok 2016 ale pro srovnání i z let 2014 a 2015, které tato účetní a daňová společnost vynaložila. Bude se jednat o náklady materiálové a osobní, dále pak náklady vynaložené za provoz automobilu, provoz, nájemné a souvisejících nákladů.

Po základním zanalyzování nákladů bude provedena podrobnější analýza všech nákladů se zaměřením na náklady osobní, na náklady vynaložených za provoz a správu automobilu a také na náklady za pronájem kancelářských prostor, protože jsou pro tuto účetní společnost klíčové a mají, zde největší zastoupení.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První z nich je část teoretická, ve které se budu zabývat rešerší dostupných literárních zdrojů na téma řízení nákladů. Jako první se budu zabývat pojetím nákladů a jejich tříděním.

Teoretická část této práce pak představuje analýza nákladů, která zahrnuje prozkoumání současného způsobu vynakládání nákladů, přehled ekonomických výsledků a analýzu nákladů dle druhového členění, která je dále podrobněji zkoumána pomocí vypracované horizontální a vertikální analýzy. Také budou náklady rozčleněny na přímé a nepřímé.

Podrobnější analýza nákladů vytvoří podklad pro poslední kapitolu, která se bude zabývat opatřeními, která povedou ke snížení celkových nákladů. Bude se jednat o snížení těch nákladů, které budou tvořit největší podíl na celkových nákladech.

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout taková opatření, díky kterým by vybraná společnost dokázala snížit své náklady v co největší míře a tím zvýšit svůj výsledek hospodaření. Také veškeré finanční částky v praktické části jsou vynásobeny koeficientem.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Smyslem této analýzy je získat potřebné podklady a náhled, což umožní formulovat návrhy a doporučení vedoucí k možným zlepšením v oblasti nákladů dané firmy. Zlepšením je konkrétně myšleno snížením stávajících nákladů a dosažení lepšího hospodářského výsledku než doposud.

Dosažení lepšího výsledku hospodaření, který v analyzovaných letech 2014, 2015 a 2016 stagnoval pomocí nových návrhů v oblasti vynakládání nákladů, je hlavním cílem této práce. Jako vedlejší cíle lze uvést z ekonomického hlediska vhodné řešení obnovy dlouhodobého majetku, který má znatelný podíl v celkových nákladech této společnosti.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část bude vypracována na základě rozboru literárních pramenů, které se týkají vymezené oblasti nákladů. Takto nabyté znalosti budou následně aplikovány v praktické části, která bude zpracována především metodou rozboru nákladů. Data potřebná pro provedení analýzy budou získána z účetního softwaru firmy, rozbořem vnitropodnikových dokumentů, jako jsou například výkaz zisku a ztráty, rozvaha, výroční zpráva nebo hlavní kniha, a rovněž pomocí rozhovorů se zaměstnanci (vedením) firmy.

Metodou zpracování této práce bude rozčlenění nákladů dle druhového členění nákladů a také dle kalkulačního členění na přímé a nepřímé náklady, posléze budou podrobně rozebrány pomocí vertikální a horizontální analýzy. V dalším kroku budou nevhodně vynaložené náklady srovnány s novou a vhodnější alternativou, která bude doporučena firmě.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKLADY

Každé rozhodnutí v lidském životě, a zejména to, které je ekonomického charakteru, spočívá ve srovnání přínosů určitého alternativního rozhodnutí a prostředků na něj vynaložených. V ekonomice nazýváme tyto vynaložené prostředky jako náklady. Náklady provázejí téměř veškeré činnosti, které v ekonomickém prostředí probíhají. (Popesko, Jirčíková a Škodáková 2011, s.13)

Pro firmu, jakožto jednu ze základních ekonomických jednotek, hrají náklady zcela klíčovou roli. Firma, a to i ta nejmenší, představuje ale natolik složitý organismus, že si náklady, jejich měření, evidence, plánování a řízení, vyžadují sofistikované nástroje, které umožňují firmě poznat své náklady, a na základě této znalosti činit rozhodnutí, která směřují ke splnění cílů a vizí, které byly při vzniku společnosti deklarovány. (Popesko, Jirčíková a Škodáková 2011, s.18)

Náklady jsou jako základní ekonomická veličina často jednotlivými skupinami uživatelů chápány odlišně. Externí a interní uživatelé účetních informací vnímají náklady částečně odlišně, což se projevuje v jiném pojetí nákladů v rámci těchto účetních systémů. Lze, tedy říci že náklady jsou jinak vnímány ve finančním účetnictví a jinak v účetnictvím manažerském. (Popesko a Papadaki, 2016, s.27-28)

1.1 Metody klasifikace nákladů

Abychom mohli náklady účinněji řídit je zapotřebí detailnější rozčlenění do stejnorodých skupin. Toto rozčlenění je možné různými způsoby, avšak třídění musí mít účelovou potřebu k vyřešení určitých otázek a dalších rozhodnutí. Správné třídění je postaveno na znalosti příčiny vzniku, poté mohou přijít na řadu další nástroje manažerského účetnictví.

Schopnost řídicího subjektu správně řídit a ovlivňovat příčiny vzniku nákladů stojí na znalosti jejich struktury a příčin vzniku. Členění, respektive klasifikace nákladů podle různých kritérií je tedy základním předpokladem pro aplikaci dalších nástrojů manažerského účetnictví. (Popesko a Papadaki, 2016, s.31)

1.2 Finanční účetnictví

Ve finančním účetnictví se náklady vymezují jako úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje poklesem aktiv nebo přírůstkem dluhů a který v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu (jiným způsobem, než je výběr kapitálu vlastníky). Toto vymezení, zjednodušeně vyjadřující náklad jako ekonomický zdroj „obětovaný“ na dosažení výnosu z prodeje, je charakteristické nejen tím, že je spolu s protikladně vyjádřenými výnosy základem měření zisku finančního účetnictví. (Fibírová, Šoljaková a Wágner, 2005, s.17)

Značnou volností vztahu mezi zobrazenými náklady a předmětem činnosti, jejímž smyslem je zhodnocovat kapitál vlastníka; náklady v tomto slova smyslu zahrnují nejen úbytky kapitálu vlastníka vynaloženého v souvislosti s předmětem podnikání, ale také např. výdaje společenského charakteru (např. dary) a položky rozdělující konečný výsledek činnosti (náklady na reprezentaci, odměny orgánům společnosti a plnění fiskálních povinností). (Fibírová, Šoljaková a Wágner, 2005, s.18)

Finanční účetnictví bylo primárně vytvořeno pro účely externích uživatelů (banky, orgány státní správy, vlastníci, akcionáři); to znamená, že struktura jeho výkazů a data v něm obsažená jsou primárně evidovány ve vztahu k okolí podniku. (Popesko a Papadaki, 2016, s.13)

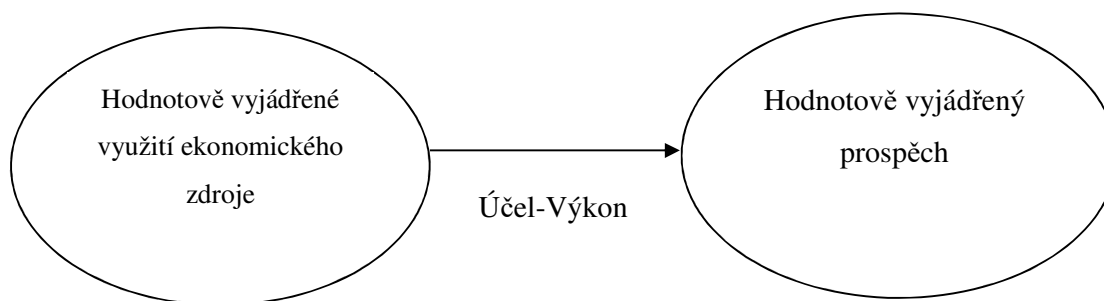
Finanční účetnictví zpravidla informuje o podniku jako celku a informace poskytované finančním účetnictvím jsou téměř výhradně založeny na datech evidovaných v hodnotovém vyjádření, tedy v peněžních jednotkách. Také je finanční účetnictví zaměřeno na evidenci dat týkajících se minulých období. (Popesko a Papadaki, 2016, s.13)

1.3 Manažerské účetnictví

V manažerském účetnictví se naopak vychází z charakteristiky nákladů jako hodnotově vyjádřeného, účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností. Pro toto vymezení, které zdůrazňuje nikoliv jen potřebu následně zobrazit jejich reálnou výši, ale zejména nutnost jejich racionálního hospodárného vynakládání, jsou podstatné hlavně následující rysy:

účelnost: nákladem je (zjednodušeně řečeno) jen takové vynaložení, které je racionální a přiměřené výsledku činnosti;

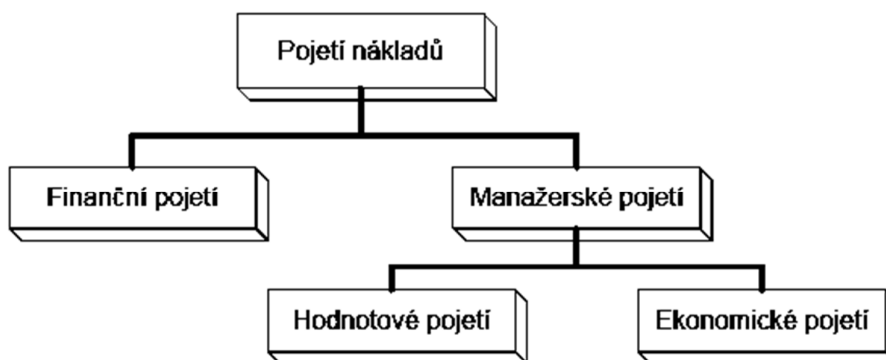
účelový charakter: smyslem vynaložení ekonomického zdroje je jeho zhodnocení; k němu dojde jen při vytvoření takové složky majetku, která přinesla (resp. přinese v budoucnosti) větší ekonomický prospěch, než kolik činil původní náklad, důležitou vlastností takto chápaného je tedy jeho relativně těsný vztah k výkonům (k výrobkům, pracím, službám nebo k jiným ekonomickým aktivitám), tvořícím předmět činnosti podniku. V této souvislosti se někdy hovoří o tzv. nositeli nákladu. (Král, 2006, s.44-45)



Obrázek 1 Účelnost a účelovost při vynakládání ekonomických zdrojů (Král, 2006, s.45)

1.4 Pojetí nákladů

Až dosud jsme se zabývali odlišnostmi ve vyjádření nákladů ve finančním a manažerském účetnictvím z hlediska jejich rozdílného vymezení účelnosti a účelovosti a rozdílného rozložení v čase. Tím se však rozdílnost obou pojetí nevyčerpává; je dále ovlivněna také způsobem vyjádření a ocenění nákladů. V této souvislosti je obecným východiskem následující pojetí nákladů znázorněném na (Obr. 2).



Obrázek 2 Pojetí nákladů (Popesko a Papadaki, 2016, s.28)

1.4.1 Finanční (pagatorní) pojetí

Finanční pojetí nákladů je předmětem finančního účetnictví. Je založeno na aplikaci peněžní formy koloběhu prostředků. Náklady se tak chápou jako peníze investované na uskutečnění určitých aktivit, které zajišťují náhradu peněz v jejich původní výši. Teprve realizovaný přebytek představuje zisk. Náklady jsou vyjadřovány v cenách pořízení ekonomických zdrojů nebo v účetních cenách. (Popesko, Jirčíková a Škodáková 2011, s.13)

1.4.2 Hodnotové pojetí

Hodnotové pojetí nákladů se rozvinulo hlavně ve vazbě na vývoj nákladového účetnictví, jehož smyslem je poskytovat informace pro běžné řízení a kontrolu reálného průběhu aktuálně uskutečňovaných procesů. Je založeno na relacích, které vyjadřují spotřebu nebo využití ekonomických zdrojů za podmínek, které platily nikoliv v době jejich pořízení, resp. Přeměny, ale platí v současnosti. To odpovídá kritériu zachování tzv. věcného kapitálu.

V hodnotovém pojetí tedy nevystupují jako náklady jenom peněžně zajištěné ekonomické zdroje. Předmětem zobrazení jsou i takové faktory, které sice nemají odpovídající ekvivalent výdeje peněz, ale svými důsledky ovlivňují ekonomickou racionalitu dané aktivity. (Král, 2006, s.58)

1.4.3 Ekonomické pojetí

Náklady v ekonomickém pojetí se rovnají hodnotě, kterou lze získat jejich nejefektivnějším využitím, nebo představují maximální ušlý efekt, který vznikl použitím omezených zdrojů na danou alternativu. Tomuto pojetí vyhovují oportunitní náklady. Vymezuje se jako maximální ušlý efekt, který byl obětován v důsledku využití ekonomického zdroje ve zvolené alternativě. Z výnosů zvolené alternativy musí být uhrazeny nejen reálné náklady, ale také ušlý efekt, který byl jejím přijetím vytlačen. (Popesko, Jirčíková a Škodáková 2011, s.13)

V zásadě obdobný vztah jako mezi různými pojetími nákladů platí také mezi externími a interními výnosy. Pojem „**externí výnosy**“ se spojuje výhradně s prodejní fází reprodukčního procesu. Externí výnosy vznikají tedy v momentě, kdy subjekt realizuje tržby za své výkony. Naopak „**interní výnosy**“ jsou formou vnitřního uznání jejich racionality, tedy určitého ohodnocení vlastního výkonu z pohledu jeho skutečného přínosu pro organizaci bez ohledu na to, zda byl tento výkon prodán externímu subjektu. (Popesko, Jirčíková a Škodáková 2011, s.13)

2 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ

Hlavní důvod, proč a často velmi komplikovaně a detailně členit náklady, je, aby tyto náklady bylo možné řídit. Nákladové (manažerské) účetnictví totiž mapuje podnikatelskou činnost, “o jejíž parametrech již bylo rozhodnuto”. To znamená, že manévrovací prostor pro hodnotové řízení firmy je již relativně omezen existující kapacitou, umožňující vytvářet výkony pro stávající zákazníky na relativně známých trzích. Proto se v této fázi firma ve svém operativním řízení účinnosti (zisku) soustředí zejména na řízení nákladů, řízení hospodárnosti.

V návaznosti na konkrétní rozhodovací úlohy, které řídící pracovníci řeší, je možno členit náklady z různých hledisek. Zpravidla první otázkou při sledování nákladů je ekonomická podstata vynaložených vstupních ekonomických zdrojů, které jsou základní podmínkou uskutečnění konkrétního podnikatelského procesu. Z tohoto pohledu se člení náklady na nákladové druhy. (Fibírová, Šoljaková a Wágner, 2005, s.96)

2.1 Druhé členění nákladů

Pokud se podrobněji člení náklady vstupující do reprodukčního procesu podniku z vnějšího okolí, projevují se v prvotní podobě jednotlivých druhů. Za základní nákladové druhy se přitom považují spotřeba materiálu, spotřeba a použití externích prací a služeb, mzdové a ostatní osobní náklady, odpisy dlouhodobě využívaného majetku a

Pro vstupující nákladové jsou charakteristické tři základní vlastnosti:

- Druhé vynaložené náklady jsou z hlediska zobrazení prvotní; předmětem zobrazení se stávají hned při svém vstupu do podniku, na jeho hraniční vazbě s okolím.
- Jsou to náklady externí; vznikají spotřebou výrobků, prací či služeb jiných subjektů

Z hlediska možnosti jejich podrobnějšího rozčlenění v podniku jsou jednoduché. Z úrovně podnikového řízení nelze tyto náklady rozlišit na jednodušší složky, z kterých se skládají.

Mezi nákladové druhy tedy patří:

- spotřeba materiálu, energie a externích služeb,
- osobních náklady (mzdy, sociální náklady),
- odpisy DHM a DNM investičního majetku,
- spotřeba použití externích prací a služeb,
- finanční náklady.

Základní význam druhového členění na podnikové úrovni spočívá v tom, že je informačním podkladem při zajištění proporcí, stability a rovnováhy mezi potřebou těchto zdrojů v podniku a vnějším okolím, které je schopno je poskytnout. Mělo by dát odpovědi na otázky, od koho, kdy a jak musí podnik zajistit materiál, energii, ostatní externí výkony a služby a další ekonomické zdroje. (Král, 2006, s.65-66)

2.2 Účelové členění

Jednou z nejdůležitějších skupin rozhodovacích úloh jsou úlohy založené na kontrole hospodárnosti vynaložených nákladů. Jejich cílem je zjistit, zda se v podniku náklady spoří nebo naopak překračují. Základem stanovení racionálního nákladového úkolu, se kterým se poměruje skutečná spotřeba nákladové složky, je účelové členění nákladů. (Král, 2006, s.68)

Účelový vztah nákladů lze charakterizovat na různé úrovni podrobnosti. V praktických řešeních, která stanovují nákladový úkol pro jednotlivé nákladové položky nebo jejich skupiny, probíhá strukturalizace účelového členění v několika úrovních. V prvním z nich se náklady obvykle rozčlení do relativně širokých okruhů různých výrobních činností a činností pomocných a obslužných. V rámci nich se pak podrobněji člení např. podle aktivit nebo jednotlivých operací. Obecnou zásadou v tomto směru je identifikovat věcného nositele, který vyvolává vznik nákladů a jehož velikost (intenzita) je určující také pro úroveň nákladů.

Zajímá nás například, zda byl určitý osobní náklad (mzda) vynaložen přímo na výrobu daného produktu, anebo zda byl vynaložen na administrativě. Z tohoto úhlu pohledu pak členíme náklady na:

- náklady technologické
- náklady na obsluhu a řízení (Fibírová, 2002, s.83-85)

2.2.1 Náklady technologické

Jsou takové náklady, které jsou bezprostředně vyvolávány použitou technologií transformačního procesu nebo s ní nějakým způsobem účelově souvisí. Nejjednodušším příkladem může být spotřeba dřeva určité kvality na výrobu konkrétního kusu nábytku, náklad na osvětlení dílny nebo na mzdu mistra.

Příkladem technologických nákladů mohou být:

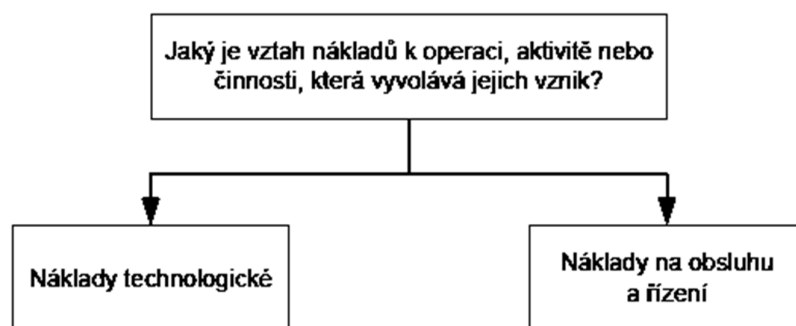
- náklady na jednicový materiál,
- mzdové náklady výrobních dělníků
- odpisy strojů
- pronájem výrobní haly
- mzdy údržbářů. (Popesko a Papadaki, 2016, s.34-35)

2.2.2 Náklady na obsluhu a řízení

Druhou skupinou nákladů v rámci tohoto členění jsou náklady na obsluhu a řízení. Tyto náklady, jak jejich označení ukazuje, slouží k zajištění doprovodných činností technologického procesu. Jedná se o náklady na zajištění podmínek a infrastruktury pro samotná výrobní procesy.

Příkladem technologických nákladů mohou být:

- Mzdy manažerů, účetních, personalistů,
- Náklady na výpočetní techniku pro administrativní pracovníky
- Náklady na informační systém podniku (Popesko a Papadaki, 2016, s.34-35)



Obrázek 3 Účelové členění nákladů (Popesko a Papadaki, 2011, s.34)

Dalším aspektem účelového třídění nákladů jsou informační požadavky. Jelikož třídění nákladů na technologické nebo na obsluhu a řízení je velice obecné rozdělení, potřebujeme poskytovat správné informace o rozsahu a obsahu nákladů, přiřazených jednotlivým objektům a výkonům. Dále také potřebujeme zjistit funkci jednotlivých složek nákladů v konkrétních podmínkách. Podle toho pohledu náklady rozdělujeme takto:

- Náklady jednicové
- Náklady režijní (Král, 2006, s.73)

Nákladům jednicovým můžeme rozumět jako nákladům vynaloženým na jednu jednotku výkonu. Pod touto jednotkou si můžeme představit jeden výrobek. Základním hodnotovým informačním nástrojem řízení jednicových nákladů je kalkulace. (Král, 2008, s.73)

Režijní náklady obsahují náklady na obsluhu. Tyto náklady naopak nesouvisí s jednotkou výkonu, ale s technologickým procesem jako celkem. Režijní náklady nemůžeme jednoduše přiřadit k určitému výkonu. Z předchozích informací je zřejmé, že kontrola těchto nákladů je mnohem složitější než kontrola jednicových nákladů. (Hradecký, 2008, s.15)

2.3 Kalkulační členění

Manažeři využívají informace o nákladech konkrétních výkonů, činností a útvarů nejenom s cílem řídit náklady, ale také získávají informace pro rozhodování o struktuře výkonů, kdy posuzují výhodnost jednotlivých variant. Jako příklad si můžeme uvést stanovení dolního limitu ceny atd. Tyto rozhodnutí vycházející z kalkulace nákladů výkonu. Dle kalkulačního členění nákladů je rozdělujeme do dvou skupin:

- Náklady přímé
- Náklady nepřímé

Přímé náklady lze jednoznačně přiřadit ke konkrétnímu druhu výkonu, jelikož s ním bezprostředně souvisí. Jednicové náklady (vztažené k jednomu výrobku) jsou typickým příkladem přímých nákladů. (Hradecký, 2008, s.17)

Indirect costs cannot be identified specifically and exclusively with a given cost object. They consist of indirect labour, materials and expenses. In a manufacturing organization where products are the cost objects, the wages of all employees whose time cannot be identified with a specified product, represent indirect labour costs. Examples include the labour cost of staff employed in the maintenance and repair of production equipment and staff employed in the

stores department. The term „overheads“ is widely used instead of indirect costs. (Drury, 2012, s.27)

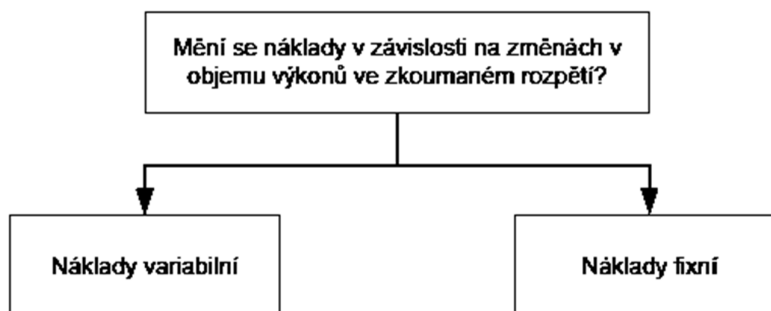
2.4 Členění nákladů podle závislosti na objemu prováděných výkonů

Členění nákladů podle závislosti na objemu prováděných výkonů se začalo systematicky používat ve 20. letech 20. století, jeho aplikace se často považuje za přerod, od klasického nákladového účetnictví orientovaného na minulost k účetnictví manažerskému, které je orientováno na budoucnost. Tím, že zkoumáme chování nákladů za předpokladu různých variant objemu budoucích výkonů, stává se toto členění jedním ze základních nástrojů manažerského účetnictví. (Popesko, Jirčíková a Škodáková 2011, s.26-27)

V tomto členění se vyskytují dvě skupiny nákladů:

- Variabilní náklady- jsou ty náklady, které se v závislosti na objemu výkonů mění
- Fixní náklady- jsou ty náklady, které při změnách v určitém rozpětí prováděných výkonů či využití kapacity zůstávají neměnné

Takovéto členění lze použít pouze v krátkodobém období, v dlouhodobém náklady fixní neexistují. (Popesko, Jirčíková a Škodáková, 2011, s.26-27)

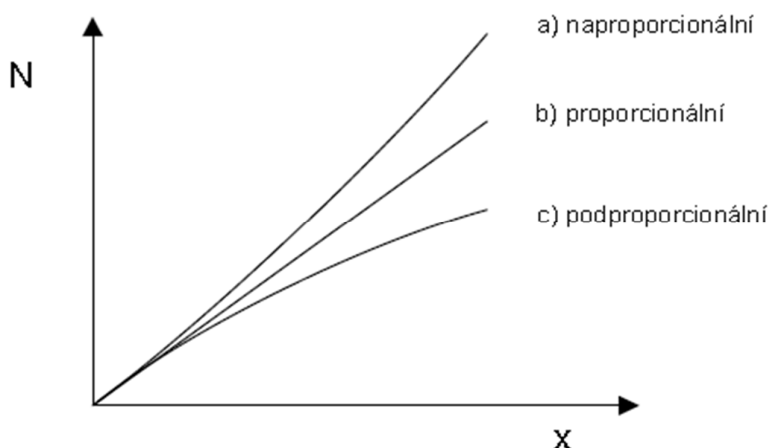


Obrázek 4 Členění nákladů z hlediska jejich závislosti na změnách objemu výkonů (Popesko, Jirčíková a Škodáková 2011, s.27)

2.4.1 Variabilní náklady

Můžeme obecně definovat jako náklady, jejichž výše se při změně objemu výkonů změní. Nejdůležitější složkou variabilních nákladů jsou tzv. proporcionální náklady, výše těchto nákladů se mění přímo úměrně s úrovní aktivity. Celkové proporcionální variabilní náklady mají tedy lineární charakter, zatímco jednotkové variabilní náklady mají konstantní charakter. Příkladem proporcionálních variabilních nákladů může být úkolová mzda dělníků, spotřeba přímého materiálu nebo energie spotřebovaná k provozu strojů.

Ne všechny variabilní náklady podniku budou mít striktně proporcionální charakter. V některých případech může nastat situace, kdy náklady rostou rychleji nebo pomaleji než objem produkce. V případě, že náklady rostou rychleji než objem produkce, hovoříme o tzv. **nadproporcionálních** variabilních nákladech. V praxi se může jednat například o mzdové náklady výrobních dělníků, kde je zaměstnavatel při růstu objemu nucen zavádět noční a víkendové pracovní směny, při nichž budou jednotkové variabilní náklady (hodinové tarify dělníku) vyšší než při standardních denních směnách. Na druhé straně náklady, které rostou pomaleji než objem produkce, označujeme jako tzv. **podproporcionální** náklady. Jejich příkladem mohou být některé položky materiálových nákladů, kdy nám při růstu objemu výkonů a nákupu většího množství materiálu od dodavatele tento dodavatel může nabídnout množstevní slevy. (Popesko a Papadaki, 2016, s.38-39)



Obrázek 5 Průběh celkových nákladů (Král, 2006, s. 76)

2.4.2 Fixní náklady

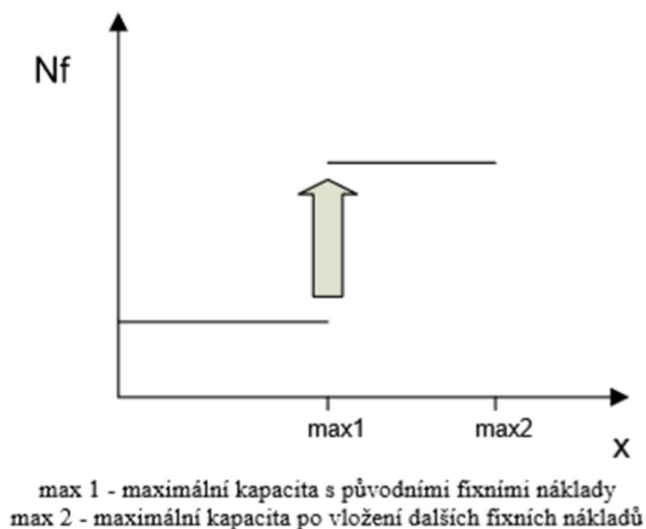
Fixní náklady jsou náklady, které se nemění v určitém rozsahu prováděných výkonů nebo aktivity podniku (útvary).

Nejdůležitější charakteristikou fixních nákladů je fakt, že v určitém intervalu využití kapacity zůstávají stejné. Tato skutečnost samozřejmě vede k požadavkům maximálně využít danou kapacitu. Čím větší bude objem provedených výkonů na této kapacitě, tím rychleji bude klesat podíl fixních nákladů na jednotku výkonu. Tato skutečnost se nazývá úspora z rozsahu. (Král, 2001, s.76-77)

Při klasifikaci nákladových položek v podniku je v některých případech velmi obtížné rozdělit na čistě variabilní a fixní složku. Důsledná klasifikace nákladů na čistě variabilní náklady a fixní náklady je velmi často proveditelná pouze rozdělením agregovaných nákladových položek evidovaných v účetnictví na elementární na elementární položky. V praxi nastává velmi často situace, kdy velká část nákladových položek podniku vykazuje smíšený charakter a zahrnuje jak variabilní, tak fixní složku nákladů. Jako příklad lze uvést například spotřebu elektrické energie. Část těchto nákladů má fixní charakter, protože pokrývá spotřebu energie na osvětlení haly, provoz výpočetní techniky nebo vytápění. Část této spotřeby, která souvisí se spotřebou energie na provoz výrobní linky, bude mít při zachování plynulosti výroby proporcionalní charakter. Náklady tohoto typu, jež v sobě obsahují jak variabilní, tak fixní složku, označujeme jako tzv. **semi-variabilní náklady**.

Další specifickou kategorií nákladů, které mají nestandardní chování ve vztahu k objemu výkonů, jsou tzv. **semi-fixní náklady**, někdy označované jako skokově fixní náklady. Jedná se o náklady, které mají v rámci určitého rozsahu činnosti fixní charakter, po dosažení určitého objemu produkce však skokově vzrostou. V praxi může jít například o náklady na pronájem skladových ploch, nájem vozidel nebo odpisy strojů. (Popesko a Papadaki, 2016, s.39-40)

Závěrem by bylo dobré podotknout, že všechny náklady (včetně fixních) jsou z delšího časového hlediska variabilní.



Obrázek 6 Fixní náklady při různých úrovních výrobních kapacit (Popesko, Jirčíková a Škodáková 2011, s.27)

2.5 Členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování

Toto členění vychází z posouzení, které náklady budou uvažovanou variantou řešení rozhodovací úlohy ovlivněny a které nikoliv. (Hradecký a kolektiv, 2008, s.79)

Relevantní a Irelevantní náklady

Jsou takové náklady, jejichž výše se v závislosti na přijetí nebo nepřijetí daného rozhodnutí změní. Na druhé straně irelevantní jsou náklady, které zůstanou neměnné bez ohledu na to, která varianta daného manažerského rozhodnutí bude přijata. (Popesko a Papadaki, 2016, s.48)

Rozdílové náklady

Zvláštní formou relevantních nákladů jsou tzv. rozdílové náklady, vyjadřované jako rozdíl nákladů před uvažovanou změnou a po změně. (Král, 2006, s.83)

Utopené náklady

Utopené náklady jsou termín, který se používá pro vymezení další kategorie manažerských nákladů. Jedná se o náklady, které byly v minulosti vynaloženy a nemohou být změněny žádným rozhodnutím učiněným v budoucnosti. Jedná se opět o určitou variantu irelevantních nákladů. Pro utopené náklady jsou charakteristické následující souvislosti:

- vynakládají se před zahájením výroby,
- jejich celkovou výši již nelze ovlivnit,
- jedinou možností jejich snížení je opačně působící investiční rozhodnutí,
- jedná se například o odpisy fixních aktiv
- je pro ně typický relativně vzdálený časový úsek mezi výdajem a vyjádřením nákladu. (Popesko a Papadaki, 2016, s.49)

Oportunitní náklady

Oportunitní náklady jsou nejznámější kategorií nákladů využívanou v manažerském rozhodování. V rámci ekonomického členění nákladů totiž mezi náklady řadíme i položky, které jsou v účetnictví evidovány v jiné výši nebo nejsou evidovány vůbec. Tento typ nákladů se v praxi označuje také jako **implicitní náklady**. Na druhé straně náklady, které jsou v rámci systému finančního účetnictví vykazovány v přesné výši, označujeme jako **explicitní náklady**. (Popesko a Papadaki, 2016, s.50)

Oportunitní náklady představují hodnotu ušlého příjmu z alternativy, jejíž přijetí bylo akceptováním zvolené alternativy znemožněno. Oportunitní náklady se také nazývají náklady obětované příležitosti. Jedná se o jakýsi ušlý zisk z rozhodnutí, které jsme nepřijali. Oportunitní náklady nejsou v účetnictví evidovány v přesné výši a mají tedy charakter implicitních nákladů. (Popesko a Papadaki, 2016, s.50)

3 OUTSOURCING

Představuje další z moderních manažerských postupů, jehož cílem je zvyšování výkonnosti podniku jako celku. Outsourcing znamená přesun podnikových činností a odpovědností na externí subjekt, který je bude smluvně zajišťovat. Outsourcing je chápán jako komplexní proces, jenž souvisí jak s budováním nebo udržením konkurenční výhody, docílené efektivnějším prováděním určitých činností, tak i s možnou ztrátou strategické schopnosti podniku ovládat své klíčové procesy. Z tohoto důvodu je nutné k rozhodnutím o případném outsourcingu určitých činností či procesů přistupovat velmi obezřetně. (Popesko a Papadaki, 2016, s.199)

Tabulka 1 Výhody a nevýhody Outsourcingu (Doyle, 2006, s.57-58)

Výhody	Nevýhody	Oblasti vhodné pro outsourcing
Záměna fixních nákladů za variabilní	Riziko neuspokojených potřeb	Marketingový výzkum
Zlepšení podnikové image	Snížená výtěžnost fixních zdrojů	Ostraha
Vyřešení problémů lidských zdrojů	Špatný kalkulační systém	Audit
Snížení nákladů na výzkum a vývoj	Chybné řízení subdodavatelů	Sběr dat
Snížení nákladů na výzkum a vývoj	Špatné řízení procesu přechodu	Mzdová agenda
Zjednodušení podnikatelského procesu	Nerespektování důvodu režijních nákladů	Úklidové služby

4 SKRYTÉ EFEKTY SNIŽOVÁNÍ NÁKLADŮ

Rázné snižování nákladů může poškodit kvalitu produktu, odradit zákazníky a dodavatele a dávat špatný signál akcionářům i společnosti vůbec. Méně zřetelné jsou negativní důsledky na růst produktivity a na výchovný aspekt středního managementu. Vyšší management často chybně napadá bílé límečky, respektive režijní náklady s nimi spjaté, což vede ke změnám v podnikání v Americe a Evropě a ohrožuje jejich loajalitu. (Doyle, 2006, s.16)

First, people cost is very sticky. Once people are on the payroll it is hard to get them off, even if they are poor performers. There is a natural momentum the other way: to give them raises and promotion, to provide extra staff under them to help out. Nobody likes being the bad guy who has to fire people, refuse a promotion, tell staff how they are underperforming. (Wileman, 2010, s.65)

Odstranění středních vrstev managementu podkopalo řízení a vedlo k růstu podnikové kriminality – kriminality bílých límečků. „Vyhlazovací“ taktika při redukování stavů, kdy vysoce produktivní procesy jsou zrušeny spolu s neproduktivními, vede ke zkáze, pokud není nalezen lepší přístup k zeštíhlování. Náklady spojené se ztrátou pracovní síly mohou být enormní, pokud podnik přichází o zkušené pracovníky, kteří vědí, jak to chodí. Ztráta talentů je pouze jedním z nežádoucích důsledků. V 80. letech dvacátého století podniky, které propustily příliš mnoho zaměstnanců, skončily s mnohem vyššími výdaji při hledání náhrady poté, co se trh opět vzpamatoval. (Doyle, 2006, s.17)

Propouštění má za úkol snížit náklady, nikoli lidský kapitál, uvolněné zdroje je třeba zaměřit na trh, na úsilí, které přidává hodnotu, více než na samotné náklady. (Doyle, 2006, s.17)

Z výše psaného textu lze vyvodit, že snižování nákladů, které je v současné době běžným úkolem manažerů je potřeba velké opatrnosti, a to v oblasti lidských zdrojů, kdy nevhodným opatřením se toto opatření nejen stane nepotřebné, ale dokonce firmě způsobí škodu.

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Tato teoretická část bakalářské práce byla vypracována na základě literárních zdrojů týkajících se vymezené oblasti nákladů. Cílem bylo zajistit dostatečné množství informací o dané problematice, aby dále mohla tato část sloužit jako podklad pro zpracování části praktické.

V první části byla objasněna základní problematika, která je v práci zpracována. Náklady lze rozdělit dle finančního a manažerského pojetí. Ve finančním pojetí nákladů se bavíme o vyjádření skutečně vynaložených finančních prostředcích. V hodnotovém vyjádření hovoříme nejen o hodnotě náhrady vynaložených prostředků, ale také o obnovení ekonomických zdrojů. V případě ekonomického pojetí řešíme náklady pro potřeby současného i budoucího stanovení nejvhodnější alternativy

V další části teoretické části práce je věnován členění nákladů dle různých kritérií. Náklady můžeme dělit dle druhového, účelového a kalkulačního členění. Zároveň lze také rozčlenit náklady pro potřeby rozhodování nebo dle jejich závislosti na změnách objemu produkce, a to na variabilní a fixní náklady.

V další části jsou popsány další druhy nákladů, konkrétně relevantní, rozdílové, přírůstkové ale také oportunitní, které lze také znát pod názvem náklady obětované příležitosti.

Také je zde kapitola věnovaná outsourcingu, kde je detailně vysvětlen tento pojem a je také uvedena obsáhlá tabulka znázorňující výhody a nevýhody outsourcingu a oblasti kde se této metody využívá.

V další kapitole, která následuje, jsou skryté efekty snižování nákladů což, je v této práci velmi aktuální. Nachází se tam velmi cenné poznatky z praxe, které popisují, co může způsobit neopatrné snižování nákladů a jak velký dopad to může mít na společnost.

Poznatky, získané v teoretické části byly následně praktikovány v praktické části práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PROFIL VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vybraná účetní a daňová společnost vznikla v roce 1995. Již mnoho let se zabývají účetními a daňovými službami, které spočívají ve správě jednoduchého a podvojného účetnictví a s tím souvisejících úkonů jako například vedení mzdové agendy. Dále také, hlavně, daňovým poradenstvím, Spektrum podnikatelských aktivit klientů této účetní a daňové kanceláře je velice pestré. Spravují účetnictví týkající se gastronomie, prodeje sportovního náčiní, pronájmu sportovišť, běžné obchodní činnosti, pořádáním výstav i lékařské a jiné zdravotnické činnosti.

Své zkušenosti poskytují i drobným klientům, plátcům i neplátcům DPH. Kromě vlastního vedení účetnictví poskytují jejich klientům i daňový a účetní dozor ve firmě v rámci spolupráce s účetními a manažery těchto firem ve formě docházky do společností.

Cenové kalkulace za účetní a daňové služby vycházejí z dohodnuté cenové relace s ohledem na množství zpracovávané agendy a s přihlédnutím k možným specifikám obchodní činnosti klienta.

Ke všem informacím, které se při spolupráci dozví, zaručují mlčenlivost a diskrétnost, k čemuž se zavazují i v uzavřené smlouvě. Za kvalitu zpracovávaného účetnictví přebírají plnou odpovědnost se všemi možnými následky. Jsou pojištěni proti škodě způsobené výkonem odborné činnosti. Společnost má své a jediné sídlo v centru Zlína.

6.1 Nejvýznamnější klienti vybrané společnosti

SG3 Security

Bezpečnostní služba SG3, byla založena v roce 2000. Hlavním směrem působení SG3 na trhu komerční bezpečnosti je ochrana a ostraha majetku právnických i fyzických osob včetně přepravy cenných zásilek a finančních hotovostí. Nosným programem společnosti je elektronická a fyzická ostraha objektů se zajištěním kvalifikovaných zásahů proti vzniku škody na majetku klienta při dodržení obecně platných právních předpisů a souvisejících zákonů. V této oblasti je navázána spolupráce s orgány Policie ČR a Městské policie.

Během svého fungování dokázala díky kvalitě svých služeb a spolehlivosti získat významné klienty jak mezi firmami, tak i mezi státními institucemi. Společnost využívá zkušeností získaných vedoucími pracovníky ve státních i komerčních bezpečnostních složkách pro zajištění vzniku seriózních partnerských vztahů s našimi současnými i budoucími klienty a

zároveň ke kvalifikovanému rozhodování a zajištění spolehlivého výkonu dodávaných služeb. (SG3 security, ©2018)

Hotel Baltaci

Akciová společnost Baltaci byla založena v roce 1999 a v témže roce otevřela svou první provozovnu Restauraci Baltaci v Napajedlích kde společnost sídlí. Aktuálně společnost vlastní a provozuje 4 restaurace, 2 hotely, penzion, bar a řeznictví. Další významnou aktivitou společnosti, je pronájem nemovitostí na Zlínsku.

Od srpna 2015 je Baltaci a.s. zřizovatelem střední hotelové školy ve Zlíně, školy s dvacetiletou tradicí a řadou úspěšných absolventů. Na všech zmíněných činnostech se podílí téměř 100 zaměstnanců a řada partnerských společností. (Hotel Baltaci, ©2018)

Hotel Moskva

Interhotel Moskva je jedenáctipodlažní hotel na náměstí Práce v centru Zlína. Stavba byla započata podle studie architekta Miroslava Lorence z roku 1931, po neshodách byla dokončena podle návrhu Vladimíra Karfíka v roce 1933.

Interhotel Moskva je ideální kongresové centrum se skvělou polohou přímo v centru Zlína. Nabízí mimořádný komfort moderních pokojů a špičkově vybavené konferenční i gastronomické zázemí.

Nově zrekonstruovaný hotel splňující přísně požadavky kategorie 4* nabízí dva kongresové sály a 5 salonků.

Unikátní je také nabídka pěti restaurací, mezi něž patří oblíbený irský Pub SteakHouse Legend a nebo originální indická restaurace Sri Lanka s autentickým šéfkuchařem pocházejícím přímo z tohoto kouzelného ostrova. (Hotel Moskva, ©2018)

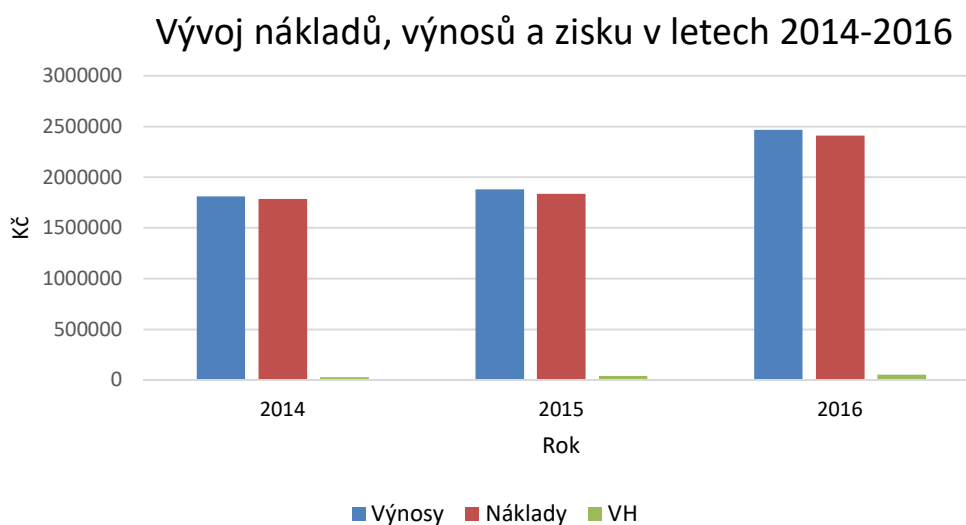
Idea service

Cestovní kancelář IDEA SERVICE, to je dovolená v nejzajímavějších a v nejžádanějších termínech. Naší specialitou je Itálie, kde pro vás zajistíme kvalitní ubytování na horách i u moře. V nabídce máme i pobyty v dalekých exotických destinacích.

Na trhu působíme od roku 1995 a za tu dobu s námi odjelo na dovolenou mnoho spokojených zákazníků. V poslední době se také setkáváme u svých klientů s velkým zájmem o "dovolenou na míru". Proto jsme rozšířili nabídku právě tímto směrem a nyní nabízíme možnost "dovolené na míru" dle přání zákazníka a jeho speciálních požadavků. Můžete si přát takřka vše, co chcete a my vám v tom pomůžeme – dovolená snů, to je ten pravý zážitek! (Idea Trade-cestovní kancelář, ©2018)

6.2 Vývoj nákladů, výnosů a zisku v letech 2014 až 2016

Předtím, než začnu analyzovat konkrétní náklady, uvádím přehled celkových nákladů, výnosů a výsledků hospodaření v letech 2014, 2015 a 2016.



Obrázek 7 Vývoj nákladů, výnosů a zisku v letech 2014-2016 (vlastní tvorba)

Ve výše uvedeném (Obr. 7) můžeme vidět znázornění nákladů, výnosů a zisku v letech 2014 až 2016. V grafu lze jednoznačně vidět, že výnosy a náklady jsou si velmi těsné, takže je z toho odpovídající výsledek hospodaření. Vzhledem k tomu náklady rostou, úměrně výnosům by bylo vhodné snížit. Je tu i možnost zvýšit ceny služeb ale toto opatření snižuje

konkurenceschopnost, tudíž bych volil cestu snižování nákladů. Z této myšlenky usoudit že nákladová analýza bude pro tuto společnost velmi prospěšná.

Tabulka 2 Vývoj nákladů a výnosů v letech 2014 až 2016 (vlastní tvorba)

Rok	2014	2015	2016
Výnosy (Kč)	1 813 268	1 879 396	2 467 526
Náklady (Kč)	1 786 224	1 837 131	2 412 000
Výsledek hospodaření (Kč)	27 044	42 265	55 526
Rentabilita nákladů (%)	1,51	2,25	2,33
Podíl nákladů/výnosů (%)	98,5	96,8	97,8

Z vývoje nákladů, zachyceného na (Obr. 7) a v (Tab. 2) je patrná vysoká nákladovost. V letech 2014 až 2016 se průměrně pohybují kolem 98 % z výnosů.

Z (Tab. 2) a (Obr. 7) lze vidět vývoj nákladů, výnosů a hospodářských výsledků společnosti. Společnost ve všech analyzovaných obdobích vytvořila zisk.

Při pohledu na výsledek hospodaření v těchto obdobích se naskytá dosti zavádějící myšlenka, že společnosti se moc nedaří, protože výsledek hospodaření je vcelku nízký v porovnání s obratem. Jak můžeme vidět v (Tab. 2), tak rentabilita se pohybuje v rozmezí 1,5 až 2,33 procenta, což není mnoho.

Nejlepšího hospodářského výsledku hospodaření firma dosáhla v roce 2016 ve výši 55 526 Kč. Jak již bylo, psáno výsledek hospodaření není nijak vysoký, ale přesto firma není ztrátová. Firma nebyla ve ztrátě ani v jednom z předchozích let, a výsledek hospodaření má rostoucí tendenci.

Detailní analýza těchto nákladů bude v následujících kapitolách, kde se rozdělí do menších částí a budou popsány. Také zde bude snaha o jejich co největší snížení, aby měl hospodářský výsledek v budoucích letech stále rostoucí tendenci a pokud možno co nejstrmější.

7 ANALÝZA NÁKLADŮ

V této kapitole bude zpracována podrobná analýza nákladů, které společnost vynaložila za rok 2016. Nejprve bude znázorněna (Tab. 3) s celkovými náklady a poté bude proveden detailnější rozbor jednotlivých položek v tabulkách a grafech. Pro potřeby porovnání budou v určitých případech použity i částky z let 2014 a 2015. Náklady jsou členěny dle druhového členění s výjimkou nákladů na provoz automobilu a souvisejících položek a náklady vynaložené na pronájem prostorů a souvisejících položek z důvodu významnosti pro vybranou společnost. V těchto oblastech bude také přednostně hledáno řešení na jejich snížení.

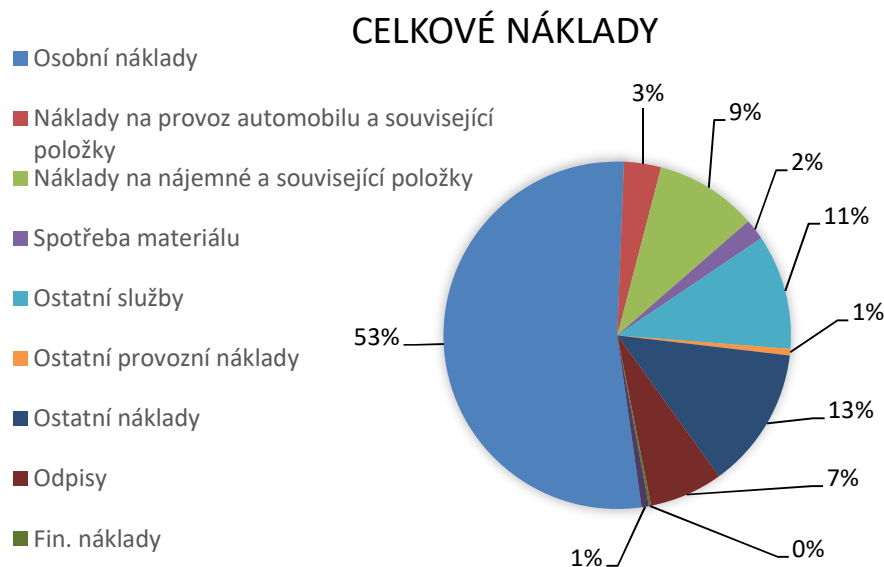
7.1 Celkové náklady

Následující kapitola se bude zabývat pouze celkovými náklady. Jednotlivé náklady budou dále podrobněji rozebrány v následujících podkapitolách. Přehled celkových nákladů vybrané účetní a daňové společnosti za rok 2016 je znázorněn v následující (Tab. 3).

Tabulka 3 Celkové náklady (vlastní tvorba)

Náklady	Celková částka (v Kč)
Osobní náklady	1 274 000
Ostatní náklady	317 656
Ostatní služby	257 294
Náklady vynaložené za pronájem prostorů	230 160
Odpisy HM a NM	164 920
Náklady vynaložené za provoz automobilu	83 413
Spotřeba materiálu	47 140
Daně	16 600
Ostatní provozní náklady	15 501
Finanční náklady	5 043
Celkem	2 412 000

Celkové náklady účetní a daňové společnosti se za rok 2016 vyšplhaly na částku 2 412 000 Kč. Částka celkových nákladů je zaokrouhlena na tisícikoruny nahoru. Z (Tab. 3) je patrné, že největší podíl na celkových nákladech tvoří osobní náklady. Částka 2 412 000 Kč tvoří 53 % z celkových nákladů, jak je možné vidět v následujícím grafickém znázornění.



Obrázek 8 Celkové náklady (vlastní tvorba)

Z (Obr. 8) je dále patrné, že druhý největší podíl na celkových nákladech tvoří položka týkající se ostatních nákladů. Částka 317 656 Kč tvoří (13 %) z celkových nákladů. Následují náklady spojené se službami poskytnutými vybrané společnosti, tedy náklady vynaložené na externí služby což jsou z větší části externisti, které tvoří 11 %, dále náklady na pronájem a náklady související, které mají podíl 9 %. Těmito náklady se budou dále zabývat následující podkapitoly, ve kterých budou podrobněji rozebrány jednotlivé položky celkových nákladů. Další náklady, jako jsou odpisy (7 %), náklady spojené s provozem automobilu (3 %) a spotřebou materiálu (2 %), daně (1 %), ostatní provozní náklady (1 %) a jako poslední jsou finanční náklady spojené především s bankovními poplatky ale i jiné (méně než 1 %). Jednotlivé náklady se budou v dalších podkapitolách podrobněji rozebírat.

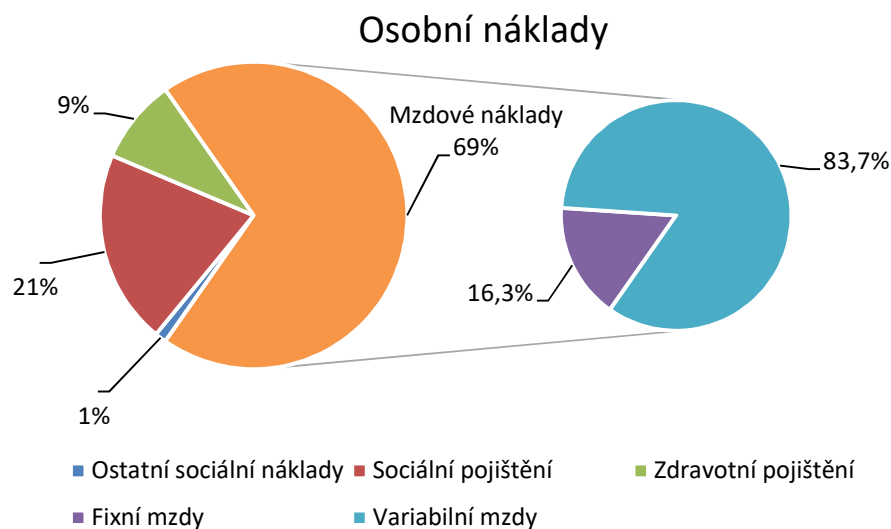
7.2 Osobní náklady

Celková hodnota osobních nákladů za rok 2016 byla 1 274 000 Kč a tvořila podíl 53 % na celkových nákladech. Tato částka ovšem zahrnuje mimo mzdové náklady také sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců placené zaměstnavatelem. Do osobních nákladů také spadají ostatní sociální náklady. Vše je přehledně uvedeno v následující (Tab. 4).

Tabulka 4 Osobní náklady (vlastní tvorba)

Položka	Částka (v Kč)
Mzdové náklady	886 000
Zdravotní pojištění	112 311
Sociální pojištění	260 292
Ostatní sociální náklady	15 397
Celkem	1 274 000

Vybraná společnost funguje na principu zaměstnávání kmenových zaměstnanců a externích pracovníků. Mzdy jsou tak rozděleny na fixní a variabilní. Variabilní mzdy jsou, jak je známo závislé od toho, kolik má firma zakázek. Toto řešení je, co se týká nákladů velmi výhodné, protože firmě ve špatných časech ušetří nemalé množství nákladů. V následujícím (Obr. 9) je znázorněno detailní rozbor osobních nákladů.



Obrázek 9 Osobní náklady (vlastní tvorba)

Při pohledu na (Obr. 9) lze vyčíst, že náklady týkající se pouze položky mzdové náklady dosáhly poměru 69 % z celkové částky osobních nákladů. 21 procent tvoří Sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem (25 %) a zaměstnancem (6,5 %), které dosáhlo celkové částky 260

292 Kč za rok 2016. Dále můžeme vidět, že 9 % tvoří zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem (9 %) a zaměstnancem (4,5 %) které tvoří částku 112 311 Kč a zbylé 1 %, tedy částku 15 397 Kč tvoří ostatní sociální náklady. Tyto ostatní náklady jsou tvořeny převážně náklady, které byly vynaložené za nákup stravenek, protože vybraná společnost přispívá zaměstnancům na stravování. Také lze vidět v (Obr. 9) že mzdové náklady, jsou tvořeny převážně variabilníma mzdami, což naznačuje, že vybraná společnost se snaží o co největší úsporu nákladů.

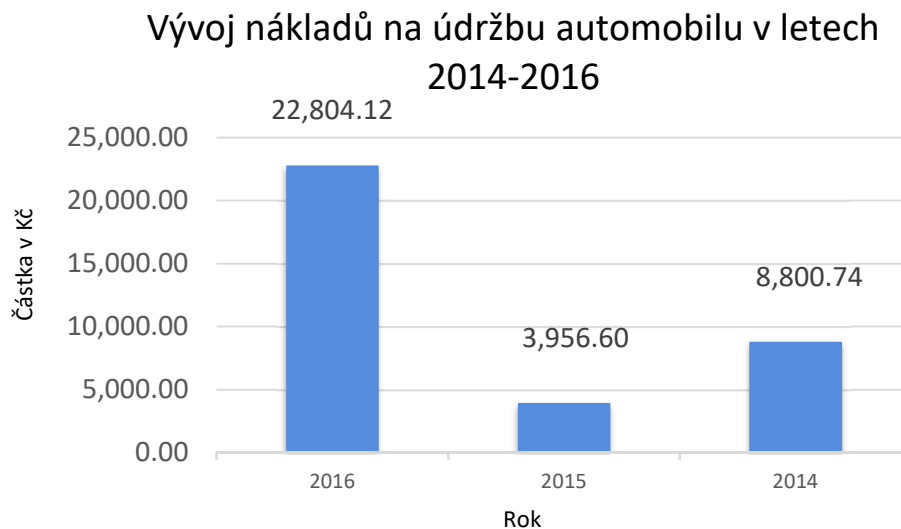
7.3 Náklady vynaložené za provoz automobilu a související položky

Tento druh nákladů nepatří do běžného druhové členění nákladů, které je zde až na výjimky použito ale jsou vyjmuty, protože jsou pro firmu velmi významná nákladová položka.

Pro cesty za klienty a ostatními potřebami využívá vybraná účetní a daňová společnost jeden automobil, který má v osobním vlastnictví. Jedná se o značku Peugeot. Automobil je poháněn benzínem a LPG. Objem motoru je 1200 cm^3 . LPG je z důvodu úspory nákladů za pohonné hmoty.

Vybraná účetní a daňová společnost do vozů na plyn tankuje LPG na čerpací stanici v Želechovicích, kde má s majitelem sjednanou smlouvu. Měsíční vyúčtování poté majitel čerpací stanice zašle vedoucímu společnosti a ten jej uhradí. V případě, že dojde plyn v nádrži o víkend, jezdí se nejčastěji tankovat do Tečovic, kde už ale je po dotankování nádrže placena částka v hotovosti. Benzín se tankuje až v případě, kdy v nádrži dochází palivo. Společnost nemá stanovenou čerpací stanici, takže se tankuje na čerpací stanici, která je zrovna poblíž trasy. Částka k natankování LPG, za kterou se tankuje, činí 800 Kč.

Stáří vozu má negativní dopad nejen na spotřebu, ale také na technický stav vozu a je potřeba častější výměny brzdových destiček a jiných komponentů. Při zvětšujícím stáří automobilu je zřejmé že náklady na údržbu a také pohonné hmoty rostou značným tempem. Mimo mechanických komponentů vznikají opravy způsobené korozí, které jsou velmi nákladné na opravu. Ten rok také byly největší náklady za údržbu automobilu za poslední tři roky. Pro lepší představu je to znázorněno v (Obr. 10).



Obrázek 10 Vývoj nákladů na údržbu automobilu v letech 2014 až 2016 (vlastní tvorba)

Při pohledu na (Obr. 10) lze jasně vidět, že náklady za údržbu byly jasně největší v roce 2016 a to v částce 22 804 Kč. Tato oprava, kdy muselo být vyměněno brzdové obložení a také pořízena nová sada pneumatik. Samozřejmě nelze opomenout zvýšené náklady na pohonné hmoty a také za práci na odstranění těchto závad. Přehled celkových nákladů za automobil v roce 2016 je znázorněn v následující (Tab. 5).

Tabulka 5 Náklady za automobil a souvisejících položek (vlastní tvorba)

Položka	PHM	Opravy	Pojištění	Celkem
Částka v Kč	39 788	22 804	20 821	83 413

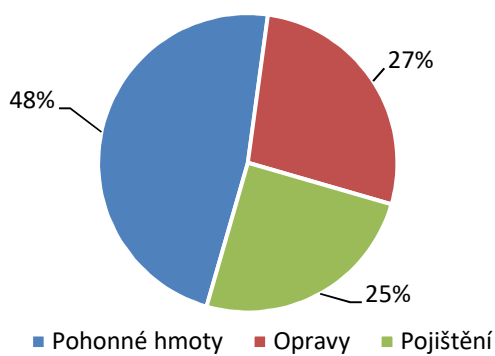
V rámci oprav v částce 22 804 bylo opraveno:

- výměna čtyř kusů pneumatik včetně vyvážení 6 550 Kč
- výměna brzdového obložení a kotoučů na přední nápravě 4 500 Kč
- Výměna provozních kapalin a filtrů 5 500 Kč
- Oprava korodující části karoserie (vyvaření a lakování) 6 250 Kč

Ceny oprav jsou uvedeny včetně práce.

Opravy menšího charakteru, jako je například výměna pneumatiky, žárovky nebo výměna motorového oleje, je prováděna v autoservisu nedaleko centra Zlína. Oprava většího charakteru, jako je například výměna skla nebo vycentrování karosérie probíhá v autorizovaném servisu značky vozů Peugeot ve Zlíně nebo v nejbližším okolí. Také stojí za zmínku silniční daň, kterou firma za rok 2016 uhradila ve výši 1 800 Kč. Silniční daň jsem neuvedl do této podkapitoly, protože jsem ji již započítal do kategorie daní. Tato daň se platí každoročně a její výše závisí na počtu náprav automobilu.

Náklady vynaložené na provoz automobilu a související položky



Obrázek 11 Náklady vynaložené na provoz automobilu a související položky (vlastní tvorba)

Z (Obr. 11) je patrné, že skoro polovinu nákladů na automobily tvoří pohonné hmoty (48 %). Náklady do oprav mají více než čtvrtinový podíl, který je způsoben větším, ale běžným servisem, který si vyžádal největší investici do oprav za poslední tři roky. Může se zdát, že se jedná o vysoký číselný údaj. Pokud se na to bude dívat z pohledu majitele firmy, který to financuje, tak číselný údaj, je vysoký. Ale pokud se na to nahlédne z pohledu, že by mohlo dojít k podstatně závažnějším poruchám tak tato částka je akceptovatelná. Jako poslední je pojištění, které s 25 procenty uzavírá výše uvedený (Obr. 11). Pojištění tvoří dvě položky: Zákonné pojištění odpovědnosti z provozu vozidla (tzv. povinné ručení) a havarijní pojištění.

7.4 Náklady vynaložené na pronájem prostorů a související položky

Tento druh nákladů nepatří do běžného druhové členění nákladů, které je zde až na výjimky použito ale jsou vyjmuty, protože jsou pro firmu velmi významná nákladová položka.

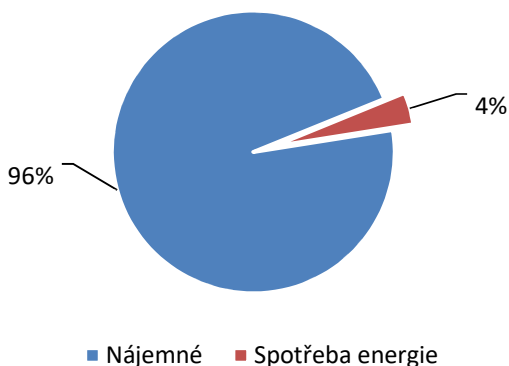
Náklady za nájemné a náklady v souvislosti s ním vynaložené zde znázorňují nákladové položky týkající se nájmu a spotřeby energie. Celková částka nákladů v roce 2016 dosáhla hodnoty 230 160 Kč. Prostory, které vybraná účetní a daňová společnost využívá, patří do vlastnictví jedné nejmenované organizace. Výše nájemného byla při dohodě obou stran stanovena na částku 221 760 Kč. Náklady spojené se spotřebou energie dosáhly za rok 2016 částky 8 400 Kč. Účetní a daňová společnost odebírá elektrickou energii od dodavatele EON. Po přepočítání celkové částky s ohledem na měsíční spotřebu byla zjištěna průměrná měsíční spotřeba energie ve výši 700 Kč. Je na místě si myslet, že je částka až příliš nízká oproti běžné domácnosti. Je to ovšem způsobeno tím, že v bytě či domě jsou různé domácí spotřebiče, které jsou napojeny do elektrické sítě.

Tabulka 6 Náklady na pronájem prostorů a související položky

(vlastní tvorba)

Položka	Nájemné	Spotřeba energie	Celkem
Částka v Kč	221 760	8 400	230 160

Náklady vynaložené na pronájem prostorů a související položky



Obrázek 12 Náklady na nájemné a

související položky (vlastní tvorba)

Při pohledu na (Obr. 12) je patrné, že náklady na nájemné jsou v jasné převaze. Náklady za spotřebu energie tvoří 4 % a náklady na nájemné 96 %. Náklady za energii, které jsou 700 Kč měsíčně, nejsou výrazně signifikantní částkou ovšem každé snížení nákladů se rovná zvýšení zisku, takže by to bylo určitě velmi vhodné. Jediné snížení, které by bylo racionální,

je postupná obnova spotřebičů za novější, které mají nižší energickou náročnost, hlavně co se týče výpočetní techniky.

Co se týče nájemného, zde s největší pravděpodobností nelze snížit nákladovou částku. Jediným možným snížením nájemného je doufání v odkoupení prostorů od stávajícího majitele majitelem novým, který by stanovil nižší částku. Takováto úvaha je ovšem nereálná, protože každý majitel jakékoli organizace se snaží o dlouhodobou maximalizaci tržní hodnoty firmy, tzn., chce dosáhnout maximálních zisků. Takže možná úvaha by mohla v konečném výsledku náklady na nájemné ještě zvýšit. A cílem této práce je náklady snížit.

7.5 Ostatní služby

Další podstatnou skupinou nákladů jsou ostatní služby. Za rok 2016 tato položka činila 257 294 Kč. Patří sem náklady za poštovné, které vznikají při odeslání korespondence firmy s jinými institucemi, které nejdou řešit elektronickou formou. Tuto službu pro vybranou společnost zajišťuje Česká pošta s. p.

Každý účinkující podnik na trhu potřebuje v rámci marketingového tahu získat a upoutat pozornost nových i stávajících zákazníků. Proto vybraná společnost zavádí v každém období dvou po sobě jdoucích měsíců nové reklamní letáčky, které zákazníci dostávají s každou jejich dovezenou objednávkou anebo si mohou letáček vzít přímo z pobočky, když budou mít zrovna cestu poblíž. Reklamní letáčky bývají také distribuovány přímo do poštovních schránek široké veřejnosti, takže společnost může získávat stále více nových zákazníků

Dále do ostatních služeb spadají náklady vynaložené za koupený účetní software, bez kterého se firma neobejde. Dnes už se všude používají na účtování účetní programy, které jim velmi usnadňují práci. Dále firma potřebuje ke své činnosti kopírku, kterou ale nemá ve svém vlastnictví, ale pronajímá si ji na operativní leasing, protože je to pro firmu nákladově výhodnější.

Také zde spadají náklady vynaložené za telefony. Firma má jak pevnou linku ale také mobilní telefony. Mobil mají jako služební všichni interní zaměstnanci, aby mohli v případě nějakých nejasností kontaktovat klienty.

Další samostatnou kapitolou jsou náklady za školení zaměstnanců. Tyto náklady jsou nutností, protože daňové zákony se mění velmi často, a protože je to jedna z hlavních činností

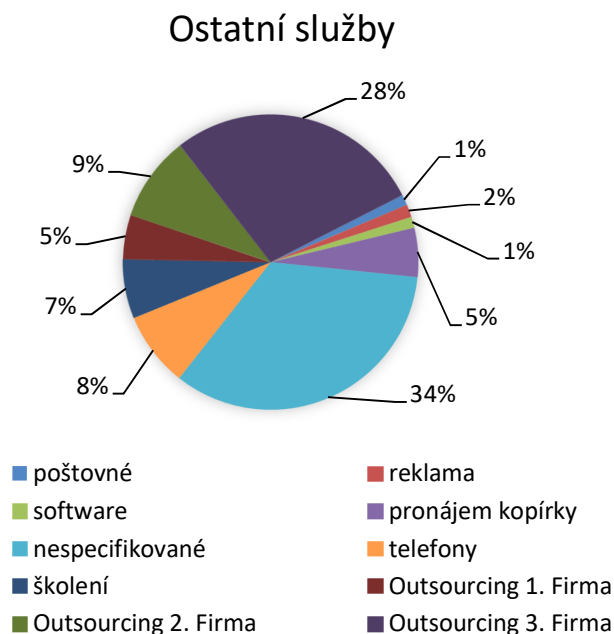
firmy tak proto musí být zaměstnanci velmi dobře seznámeni s jejich současným zněním. V případě jejich pochybení by mohly nastat velké nepříjemnosti.

Vybraná účetní a daňová firma je sice pojištěná ale v případě častějšího chybování by mohli stálí klienti odejít ke konkurenci, a to žádná pojišťovna neuhradí.

Vybraná účetní a daňová společnost využívá také outsourcing. Určité operace pro ně dělají jiné účetní firmy, ať už z oblasti účetnictví, daní nebo mzdové agendy. Cílem tohoto kroku je snížení fixních nákladů společnosti. Názvy těchto firem budou skryté. Tyto firmy byly v roce 2016 tři. Dále tvoří ostatní služby blíže nespecifikované služby. V následující (Tab. 7) jsou podrobněji rozepsány ostatní služby.

Tabulka 7 Ostatní služby 2016 (vlastní tvorba)

Položka	Částka v Kč
Poštovné	2 989
Reklama	3 600
Účetní software	3 111
Pronájem kopírky	13 788
Telefony	21 079
Školení	16 751
Outsourcing- 1. firma	12 500
Outsourcing- 2. firma	24 000
Outsourcing- 3. firma	72 000
Ostatní služby	87 476
Celkem	257 254



Obrázek 13 Ostatní služby (vlastní tvorba)

V (Tab. 7) uvedené můžeme vidět všechny nákladové položky z kategorie ostatní služby za rok 2016. V součtu bylo vynaloženo 257 254 Kč. Největší položkou jsou nespecifikované ostatní služby částkou 87 476 a sekunduje jí, jedná z firem, která prováděla část zakázek tzv. outsourcing. Ostatní položky jsou znatelně nižší.

V (Obr. 13) uvedeném výše můžeme vidět, že nespecifikované náklady mají podíl ve výši 34 % na ostatních službách. Outsourcing také má své nezanedbatelné zastoupení, a to obzvláště třetí firma se svými 28 %. Dohromady se podílí outsourcing na ostatních nákladech 42 procenty což, je v korunách 108 047. Není to zanedbatelná částka, kterou musí zaplatit jiné firmě, ale vyjde jí to stále levněji, než by to provedla ve svojí režii. Další položkou jsou náklady na školení (7 %) které jsou nezbytné pro provoz, telefony (jak pevná linka, tak mobilní), pronájem za kopírku (5 %), reklama společnosti (2 %), účetní software (1 %) a nakonec služby za poštovní korespondenci.

7.6 Daně

Podnik netrpí jen odvody daně z příjmu, ale je zatížen i ostatními daněmi. Jako daňově uznatelné náklady se dají klasifikovat tyto daně: z nemovitosti, z převodu nemovitosti a daň silniční.

Poplatky jsou dalším daňovým výdajem podniku. Mezi tyto poplatky patří: místní, soudní a správní poplatky jako např. dálniční známky, odpady, rozhlasové a televizní poplatky a jiné.

Tabulka 8 Daně (vlastní tvorba)

Položka	Silniční daň	Daně a poplatky	DzPO	Celkem
Částka v Kč	1 800	1 500	13 300	16 600

Zaplacené daně vybrané firmy jsem rozdělil do tří kategorií, které jsem uvedl v (Tab. 8).

Silniční daň, kterou firma za rok 2016 uhradila za automobil Peugeot ve výši 1 800 Kč. Silniční daň se týká výhradně silničních motorových vozidel a jejich přípojných vozidel registrovaných a provozovaných v České republice za podmínky, že tato vozidla jsou používána k provozování podnikatelské činnosti, nebo která jsou používána v přímé souvislosti s podnikáním anebo k činnostem, z nichž plynoucí příjmy jsou předmětem daně z příjmů u subjektů nezaložených za účelem podnikání. Sazba silniční daně u OA se určuje dle zdvihového objemu motoru.

Pro přehled uvedu sazebník, kde jsou rozepsány částky daně za vozidlo vzhledem ke zdvihovému objemu.

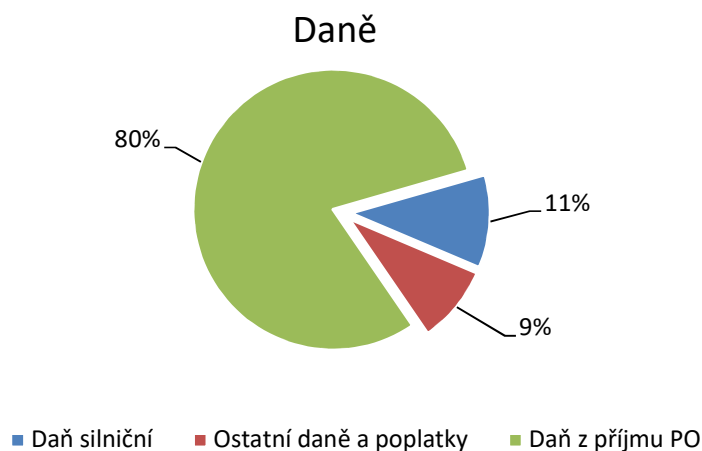
Tabulka 9 Sazebník silniční daně OA (vlastní tvorba)

Zdvihový objem	Do 800 cm ³	800-1250 cm ³	1250-1500 cm ³	1500-2000 cm ³
Roční daň v Kč	1 200	1 800	2 400	3 000

Jak můžeme vidět v (Tab. 9) tak firemní Peugeot se zdvihovým objemem 1200 cm³ spadá do druhé skupiny, což koresponduje s odvedenou daní v nákladech.

Další kategorie jsou daně a poplatky do kterých se řadí např. poplatky za rozhlas, dálniční známky atd.

Třetí kategorie je daň z příjmu právnických osob, kde v roce 2016 byla sazba ale je i nyní 19 % ze základu daně která je rozdíl, o který příjmy, s výjimkou příjmů, které nejsou předmětem daně, a příjmů osvobozených od daně, převyšují výdaje (náklady), a to při respektování jejich věcné a časové souvislosti v daném zdaňovacím období.



Obrázek 14 Daně (vlastní tvorba)

Jak můžeme vidět na (Obr. 14), tak společnost nejvíce zaplatila na dani z příjmu (80%), potom následuje daň silniční (11 %) a nakonec Ostatní daně a poplatky (9 %).

7.7

Ostatní náklady

V této kapitole se budu věnovat položce ostatní náklady, která svou celkovou částkou 317 656 Kč není rozhodně zanedbatelnou. Tvoří jí především odpis neuhrazené pohledávky jak účetní, tak daňový. Pohledávka se postoupila jiné společnosti. Odpis pohledávky se týká odpisu pohledávky dle § 8c ZOR. Pak jsou zde náklady vynaložené na opravy a udržování, a to zejména v oblasti výpočetní techniky a drobné údržby majetku v kanceláři. Dále zde můžeme nalézt náklady za cestovné, které jsou vynaloženy za cestu ke klientům nebo za cestu za školením, a to zejména proplacené pohonné hmoty při cestě automobile nebo proplacené jízdy za vlak.

Nachází se zde také položka za náklady na reprezentaci, do které spadá občerstvení, pohoštění a dary. V případě vybrané účetní a daňové kanceláře se bude jednat především o občerstvení a pohoštění nových a stávajících klientů v prostorách kanceláře nebo pronájmu salonku v nedaleké restauraci Bohemia. Společnost také dostala pokutu za pozdní platbu daně z příjmu ve výši 1 000 Kč. Pro znázornění jsou všechny položky ostatních nákladů uvedeny v níže uvedené (Tab. 10) a (Obr. 15)



Obrázek 15 Ostatní náklady v roce (vlastní tvorba)

Tabulka 10 Ostatní náklady (vlastní tvorba)

Položka	Částka v Kč
Odpis pohledávky-účetní	260 200
Odpis pohledávky-daňový	30 000
Ostatní pokuty a penále	1 000
Cestovné	10 639
Náklady za reprezentaci	14 101
Opravy a udržování	1 716
Celkem	317 656

Jak můžeme vidět na (Obr 15), tak největší podíl má odpis pohledávky (91 %) tento odpis se skládá z účetního odpisu a daňového. Po odpisu následují náklady na reprezentaci (5 %) a následně náklady vynaložené na cestovné. Malý, až téměř nulový mají opravy a udržování (1 %) a pokuty a penále (menší než 1%).

7.8 Odpisy hmotného a nehmotného majetku

Vybraná účetní a daňová společnost odepsala 165 000 Kč za rok 2016. Nejhodnotnější majetek ve vlastnictví firmy je osobní automobil Peugeot, jehož pořizovací cena byla 585 000 Kč. Dále odepisuje 3 počítače v pořizovací ceně 45 000 Kč za každý. Firma používá jak

odepisování lineární, tak zrychlené pro výpočet daňových odpisů. Pro názornost je níže uvedena (Tab. 11).

Tabulka 11 Odpisy HM a NM 2016 (vlastní tvorba)

Položka	Částka v Kč
Odpis automobilu	117 000
Odpis počítače 1	16 000
Odpis počítače 2	16 000
Odpis počítače 3	16 000
Celkem	165 000

7.9 Spotřeba materiálu

I když vybraná účetní a daňová společnost není výrobní a předmětem jejího podnikání je poskytování služeb tak i tak u ní můžeme nalézt spotřebu materiálu. V tomto případě se jedná o kancelářské potřeby jako papír, psací potřeby, šanony, složky aj. Také se zde účtuje odborná literatura, která je pro tuto činnost nutností kvůli znalosti aktuálního znění zákonů apod.

Tato literatura se pořizuje často kvůli neustále se měnícím zákonům a jedná se tak o nákladnou a neustálou nákladovou položku. Pak zde také spadá drobný dlouhodobý hmotný majetek v pořizovací ceně pod 40 000 Kč, který firma nakoupila během roku jako části nábytku, drobná elektronika, bílá technika aj. Pak zde také nalezneme 2 nakoupené notebooky v pořizovací ceně 9 482 Kč za každý. Celkem spotřeba v roce 2016 činila 47 140 Kč. Pro přehled je níže uvedená (Tab. 12).

Tabulka 12 Spotřeba materiálu 2016 (vlastní tvorba)

Položka	Částka v Kč
Kancelářské potřeby	3 437
Odborná literatura	6 637
DHM	18 103
2 Notebooky	18 963
Celkem	47 140

7.10 Ostatní provozní náklady

Předposlední položkou s vynaloženými náklady jsou ostatní provozní náklady, ve kterých můžeme nalézt náklady vynaložené za pojištění na pojištění účetní jednotky tzv. pojištění profesní odpovědnosti lidově nazývanou také: „pojistka na blbost“. Pojištění odpovědnosti účetních se vztahuje na škody způsobené vadou poskytnuté odborné služby.

Jako příklady lze uvést nedodržení účetních postupů stanovenými právními předpisy při vedení účetnictví nebo účetní závěrka neobsahovala všechny povinné náležitosti atd. Vybrané firma využívá toto pojištění od pojišťovny ČSOB. V roce 2016 zaplatila na pojistném za toto pojištění 11 287 Kč.

Dalším ostatním provozním nákladem je úrazové pojištění zaměstnance ve výši 4 214 Kč. Celková výše ostatních provozních nákladů v roce 2016 byla 15 501 Kč.

Tabulka 13 Ostatní provozní náklady (vlastní tvorba)

Položka	Pojištění účetní jednotky	Úrazové pojištění	Celkem
Částka v Kč	11 287	4 214	15 501

7.11 Ostatní finanční náklady

Poslední kategorií, které jsou finanční náklady, jsou náklady, které souvisí s činností bankovního účtu. Jedná se o různé poplatky za bankovní převody, poplatky za vedení účtu atd. Které souvisí s fungováním vybrané firmy například při vyplácení mezd, platby za faktury dodavatelům ale také jsou spojeny s manky a škodami v provozu, pojistným atd. Do skupiny nákladů ostatní finanční náklady spadají také bankovní poplatky za poskytnuté bankovní záruky a můžeme zde také zahrnout kurzové ztráty.

Celková částka ostatních finančních nákladů je v porovnání s celkovými náklady marginální. Za rok se finanční náklady vyšplhali na 5 043 Kč.

8 VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA

Velmi důležitou součástí nákladové analýzy je jejich základní členění, které vychází z účetního výkazu zisku a ztráty. Pro potřeby této práce jsem měl k dispozici tento výkaz v druhovém členění.

V následující (Tab. 14) jsem vytvořil vertikální a horizontální analýzu kde jsem využil dat z výkazů zisku a ztrát z let 2014 až 2016. V tabulce jsou uvedeny všechna data v procentech.

První tři sloupce obsahují podíl jednotlivých položek nákladů s celkovými náklady v daném roce. Další tři sloupce obsahují podíly stejných položek mezi obdobími označenými nad sloupci.

Tabulka 14 Vertikální a horizontální analýza (vlastní tvorba)

V %	2014	2015	2016	2013/14	2014/15	2015/16
Výkonová spotřeba	38,8 %	35,8 %	25,8 %	2 %	3 %	-10 %
VS-Služby	33,7 %	30,9 %	21,9 %	-4 %	-2,8 %	9- %
VS-Spotřeba materiálu	5,1 %	5,0 %	3,9 %	-0,5 %	-0,1 %	-1,1 %
Osobní náklady	48,5 %	52,0 %	52,8 %	2 %	3,5 %	0,8 %
Odpisy DHM a DNM	9,5 %	9,7 %	6,8 %	1,1 %	0,2 %	-2,9 %
Ostatní Provoz. Ná-	2,4 %	2,0 %	13,7 %	2,3 %	-0,4 %	11,7 %
Ostatní finanční ná-	0,3 %	0,1 %	0,2 %	0,3 %	0,2 %	0,1 %
Daň z příjmu	0,3 %	0,3 %	0,5 %	0,4 %	0 %	0,02 %
Náklady celkem (Kč)	1 786 224	1 837 131	2 412 000			

Jak můžeme vidět v (Tab. 14), tak ve všech letech má největší podíl položka osobní náklady což je ale očekávané z důvodu, že firma má jako předmět podnikání vedení účetnictví (služby) kdy firma vynaloží nejvíce nákladů na mzdy účetních. Tato položka se ve všech obdobích pohybuje stále okolo 50 % všech nákladů.

Další významnou položkou je výkonová spotřeba, kterou jsem rozdělil na služby, které zahrnují operace, které za firmu dělají externí firmy tzv. outsourcing a spotřebu materiálu a energie kde se jedná nebo různé kancelářské potřeby, odborné knihy a spotřebu elektrické energie na osvětlení kanceláří.

Do spotřeby lze také zařadit spotřebu pohonných hmot pro firemní automobil Z dat lze vidět, že služby se pohybovaly v prvních dvou letech okolo 30 %, ale v roce 2016 spadly z důvodu menšího využívání outsourcingu. Také stojí za pozornost podstatný nárůst ostatních provozních nákladů v roce 2016, který způsobil odpis pohledávky velké hodnoty v daném roce.

Také nezanedbatelnou částkou jsou odpisy, které se v roce 2016 podílejí na celkových nákladech ve výši 6,8 % a tvoří jí odpisy za firemní automobil a některé počítače.

Z hlediska finančních nákladů zde není žádná razantní změna a hodnoty se pohybují řádech desetin procent z důvodu, že finanční náklady se stabilně pohybují okolo 5 000 Kč ve všech obdobích a tvoří je různé bankovní poplatky, které firma vytvoří při pohybech na bankovních účtech.

Další položkou, která se pohybuje okolo nulových hodnot, je daň z příjmů právnických osob, která se stejně jako ostatní finanční náklady pohybuje v řádech desetin procent a je závislá na výsledku hospodaření.

Detailní popis nákladových položek a jejich využití jsem provedl v předchozích kapitolách.

9 NÁKLADY PŘÍMÉ A NEPŘÍMÉ

Společnost používá pouze druhové členění nákladů. Nečlenění je ovšem podle účelu, což nemusí být pro společnost výhodné.

V této kapitole budou rozděleny náklady vynaložené v roce 2016 na přímé a nepřímé, které patří do kalkulačního členění nákladů, kde se náklady vztahují vůči druhu výkonu, tedy k souhrnu jednic. Kalkulační jednici při povaze vybrané firmy nelze stanovit, protože si za každý úkon účtuje jinou částku a je k dispozici pouze celková suma tržeb za všechny výkony ve výšce 2 467 526 Kč za rok 2016.

Přímé náklady se skládají z nákladů vynaložených na outsourcing, který je rozdělen do tří položek z důvodu, že tyto služby provedly 3 firmy, které jsem pojmenoval jako A, B a C. Další a největší položkou jsou nepřímé mzdy, které tvoří mzdy účetních, které přímo vykonávají samotné účetnictví pro zákazníky nejčastěji na DPP nebo DPČ. Další položky se týkají těchto mezd a vytváří se společně s nimi. Jedná se o zákonné sociální pojištění, zákonné zdravotní pojištění a zákonné sociální náklady.

V nepřímých nákladech jsou zahrnuty náklady na spotřebu nepřímého materiálu, pod kterým si lze představit kancelářské potřeby knihy se zákony nebo také pohonné hmoty pro firemní automobil. Další položkou je spotřeba energie, která je v tomto případě nepřímým nákladem z důvodu že je to energie vynaložená na osvětlení a pohon elektrických zařízení v kancelářích a nemá přímou vazbu na hlavní produkty firmy, kterým jsou služby v oblasti účetnictví a daní.

Následující položkou, kterou jsou ostatní služby. Jedná se např. o služby jako splátky nájemného kancelářských prostor, kopírky, kterou má firma v pronájmu nebo účty za telefony nebo školení pro zaměstnance. Mezi nepřímé náklady jsem zařadil také nepřímé osobní náklady, které zahrnují nepřímé mzdy administrativních pracovníků, kteří se starají o chod společnosti, a jejich účast na účetních výkonech pro klienty je minimální a také jsou zde položky, které souvisejí se mzdovými náklady jako zdravotní a sociální pojištění zákonné odvody atd.

Také do nepřímých nákladů spadají daně, které společnost platí a je to daň silniční, daň z příjmu a ostatní blíže nespecifikované daně. Firma také vynakládá náklady spojené s provozem firmy jako pojištění odpovědnosti nebo automobilu.

Nezanedbatelnou položkou jsou také odpisy, které tvoří odpisy automobilů, počítačů se vstupní cenou nad 40 tisíc korun a odpis pohledávky. Další položkou jsou ostatní finanční náklady, které jsou spojeny s manky a škodami v provozu, pojistným atd.

Do nepřímých nákladů u vybrané společnosti jsou zařazeny také náklady vynaložené na opravu a udržování, které zahrnují opravu a udržování kancelářských prostor ale především firemního automobilu. Také cestovné a náklady na reprezentaci jsou zařazeny mezi nepřímé náklady, které vznikly jako náhrada cesty zaměstnanců na školení a pohoštění klientů firmy. Z informací uvedených výše byla vytvořena tabulka (Tab. 15), kde jsem znázornil všechny přímé a nepřímé náklady včetně jejich součtu.

Tabulka 15 Přímé a nepřímé náklady v roce 2016 (vlastní tvorba)

Přímé náklady	Kč	Nepřímé náklady	Kč
Ostatní služby-outsourcing A	12 500	Spotřeba nepřímého mat.	86 928
Ostatní služby-outsourcing B	24 000	Spotřeba energie	8 400
Ostatní služby-outsourcing C	72 000	Ostatní služby	370 554
Přímé mzdy	741 060	Nepřímé osobní náklady	251 667
Zákonné SP-přímé mzdy	184 893	Daně	16 600
Zákonné ZP-přímé mzdy	66 555	Ostatní provozní náklady	37 322
Zákonné sociální náklady PM	29 480	Odpisy	455 120
		Ostatní finanční náklady	5 043
		Opravy a udržování	24 520
		Cestovné	10 639
		Náklady na reprezentaci	14 101
Celkem přímé náklady	1 130 488	Celkem nepřímé náklady	1 280 895
Celkem náklady		2 411 383	

Jak můžeme vidět v (Tab. 15) tak ve vybrané společnosti převažují nepřímé náklady a pro firmu by bylo vhodné používat více druhů členění než pouze druhové a mít tak lepší přehled o vynaložených nákladech z důvodu jejich snížení v budoucích letech.

10 NÁVRHY NA SNÍŽENÍ NÁKLADŮ

10.1 Pořízení automobilu na operativní leasing

Vzhledem k tomu že náklady na opravu a provoz automobilu se budou neustále zvyšovat se zvyšujícím stářím automobilu. Bylo by pro firmu výhodnějším si vzít nový automobil na operativní leasing a starý prodat v zůstatkové ceně.

Dalším důvodem je, že automobil bude rokem 2016 plně odepsán, takže je toto řešení velmi vhodné. Auto už by se nedalo více odepisovat a firma by dávala velké peníze do oprav, které by se jí nikdy nevrátily při prodeji, navíc by auto stálo dlouhou dobu v servisu což, by bylo pro firmu velmi špatné, protože je to jejich jediné firemní auto a zaměstnanci by museli využít náhradní dopravu, která by byla nevhodná jak z hlediska času, tak komfortu.

Také zde hrozí, porucha přímo při jízdě což by způsobilo velké problémy a firma by mohla přijít o zakázky.

Když opomeneme účetní stránku věci a přejdeme na technickou stránku tak v případě ponechání auta už auto nebude moct odepisovat a predikované opravy v příštích letech by byly značně vyšší než doteď.

Jako zdroj pro tyto informace posloužila servisní knížka a mé odborné znalosti. Pro názornost jsem vytvořil tabulku, kde jsou naplánované opravy pro stávající automobil na další rok.

Jednou z nesporných výhod využití operativního leasingu je možnost vrácení automobilu v případě, že by firmě nevyhovoval a nájemné si může zaúčtovat do nákladů. Také většina firem poskytující tuto službu nabízí uhrazení nákladů za servis a některé dokonce silniční daň.

Automobily jsou samozřejmě nové a firma si může v rámci možností vybrat auto dle své potřeby.

V případě že by si auto ponechali a používalo se i nadále a nepokazilo se nic neočekávaného byly by provedeny opravy uvedené v (Tab. 16).

Tabulka 16 Predikované opravy 2017 (vlastní tvorba)

Popis opravy	Částka (Kč)
Výměna rozvodové sady s vodním čerpadlem	9 500
Výměna předních tlumičů a jejich uložení	12 000
Výměna provozních kapalin a filtrů *	5 500
Seřízení geometrie	1 000
Výměna brzdového obložení a kotoučů na zadní nápravě	3 000
Výměna levého předního blatníku (včetně lakování)	8 000
Revize nádrže LPG	400
Provedení technické kontroly a emisí**	2 600
Doplnění chladiva klimatizace (včetně desinfekce)	1 000
Celkem	43 000

Částky jsou uvedené včetně práce a DPH. Částky uvedené za úkony se v můžou zvýšit v případě komplikací při opravě v rozmezí nejčastěji o 10 až 20 %.

* Je uvedena maximální možná částka za tento úkon, při servisu je provedena vizuální kontrola a některé filtry nebo kapaliny nemusí být měněny.

** Částka je uvedena za úkon účtovaný servisem ve výšce 1 000 Kč, zbytek jsou poplatky placené STK.

Jak je uvedené v (Tab. 16) náklady na opravy na rok 2017 jen za opravy je predikováno na 43 000 Kč

10.2 Návrh na Operační leasing

Po prozkoumání firem poskytujících operativní leasing na internetu jsem usoudil, že nejvýhodnější nabídka by byla od společnosti Driveto s.r.o. na automobil Škoda Fabia 1.0 Mpi 44 kW, v ceně 4 147 Kč/měsíčně včetně DPH, servisu na dobu 36 měsíců. V ceně je také silniční daň, letní a zimní pneumatiky, povinné a havarijní pojištění, zaregistrování a pojištění skla. Firma si může dát nájemné samozřejmě do nákladů a akontace se neplatí.

Výhodou u operačního leasingu je také to že pokud by firmě automobil nevyhovoval tak jej může vrátit a pronajmout si jiný

V následující (Tab. 17) uvedu rozdíly mezi stávajícím automobilem a novým a jejich úsporu.

Tabulka 17 Srovnání současného a nového automobilu (vlastní tvorba)

Srovnávaný parametr	Peugeot 308(LPG)	Škoda Fabia
Objem motoru (cm ³)	1 200	1 000
Výkon (kW)	70	44
Spotřeba PHM /100 km	9,2(LPG)	4,6(Natural 95)
Silniční daň za rok (Kč)	1800	0
Opravy (Kč)	43 000	0
Nájem za rok (Kč)	0	49 764
Pojištění (povinné a havarijní za rok)	20 821	0
Cena za PHM při nájezdu 20 000 km*	33 120	28 520
Součet nákladů za rok (Kč)	98 741	78 284
Úspora (Kč)	20 457	

*Ceny PHM jsou současné, tzn. 31 Kč/litr benzínu Natural 95 a 18kč/litr LPG.

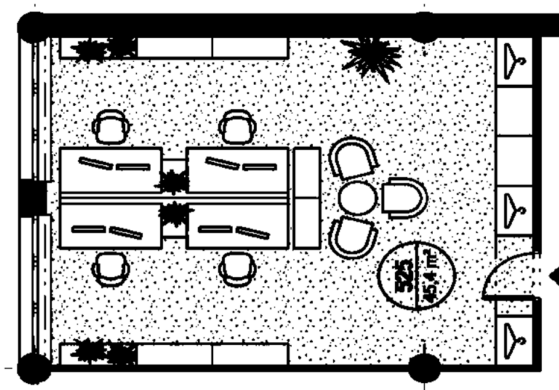
Jak je vidět v předchozí (Tab. 17) tak úspora ve výši 20 457 Kč není zanedbatelná a firma by ji měla zvážit. Tato úspora byla vypočítána jako rozdíl součtů nákladů za rok, vynaložených za jednotlivé vozy ve prospěch potencionálního vozu na operativní leasing.

Také je nutné podotknout, že ceny a podmínky pro tento operativní leasing jsou aktuální při vypracovávání této práce a mohou se v průběhu času lišit.

10.3 Návrh na změnu prostor využívaných k podnikání

Důvodem pro toto řešení je velmi velká nákladová položka za nájemné a energie. Firma využívá pro svoji činnost kancelářské prostory v nejmenované budově v centru Zlína. Současné prostory mají rozlohu 110 metrů čtverečních. Za nájemné zaplatila v roce 2016 221 760 Kč a za energie 8 400 Kč. Při měsíčním rozpočítání činí částka 18 480 Kč za měsíc.

Při hledání nových kancelářských prostor ve stejné lokalitě byly nalezeny nové a vhodnější prostory v areálu svit v 64. budově, kde pronajímá kancelářské prostory společnost Cream Real Estate s.r.o. Společnost nabízí při spojení dvou kanceláří plochu 90,8 metrů čtverečních za cenu 14 500 Kč za měsíc včetně DPH. Na (Obr. 16) níže je znázorněna jedna kancelář tedy jedna polovina potencionálního kancelářského prostoru.



Obrázek 16 Půdorys kancelářských prostor
(House64, ©2018)

Společnost má 5 kmenových zaměstnanců a zbytek na tzv. „dohody“ což znamená, že zaměstnanci pracují na DPP nebo DPČ. Jak lze tedy na obrázku vidět, firma bude mít 8 míst k dispozici pro zaměstnance a 6 pro zákazníky což jí bude stačit. Zaměstnanci na DPP nebo DPČ dělají často práci mimo kancelář, tudíž 3 pracovní místa pro ně navíc pro firmu budou dostačující.

V tabulce, která následuje, bude srovnání současných kancelářských prostor a nových které budou zhodnoceny dle stanovených parametrů. Spotřeba energie bude považována jako fixní náklad. Také potřeba zohlednit nájem za parkovací místo pro firemní automobil, který je ovšem dražší než stávající místo. Nové parkovací místo se nachází hned u budovy, kde jsou nové prostory. Také je nutné počítat s náklady za přestěhování věcí do nových prostor. Pro názornost je vše znázorněno v (Tab. 18).

Cena za pronájem nového parkovacího činí 1 815 Kč včetně DPH za měsíc oproti 1 200 Kč za stávající parkovací místo. Pronájem nového místa poskytuje stejná společnost jako pronájem nových kancelářských prostor. Náklady na přestěhování jsou vytvořeny dle ceníku firmy Stěhování Čechmánek, kde celková cena je vytvořena dle rozměrů prostor, vzdálenosti starých a nových prostor a počtu pracovníků kteří budou stěhovat. Vzhledem ke vzdálenosti nových a stávajících prostor, která je 1 kilometr v rámci města a pronájmu nákladního automobilu s řidičem a dvou pracovníků za 1150 Kč za 1 hodinu včetně DPH, vychází celková částka na 3449 Kč na předpokládané 3 hodiny práce.

Tabulka 18 Porovnání potencionálních a současných kancelářských prostor (vlastní tvorba)

Srovnávaný parametr	Současné prostory	Nové prostory
Rozloha (m^2)	110	95,8
Roční nájemné (Kč)	221 760	174 000
Spotřeba energie (Kč)	8 400	8 400
Parkovací místo za rok (Kč)	14 400	21 780
Náklady na stěhování (Kč)	0	3449
Součet nákladů za rok (Kč)	244 560	207 629
Roční úspora (Kč)	36 931	

Jak lze vidět v (Tab. 18), tak roční úspora ve výši 36 931 Kč je z mého pohledu nezanedbatelná a firma by jí měla brát jako výhodnou a reálnou alternativu do budoucna, pokud by chtěla navyšovat zisk formou snižování nákladů.

Je na místě nutné podotknout, že částka je tvořena z aktuálních cen při vypracování této práce a v budoucnu se může lišit. Úspora je vypočítána jako rozdíl součtů nákladů za rok mezi stávající a novou alternativou kancelářských prostor ve prospěch nových prostorů.

Samotné zmenšení rozlohy nijak neomezí fungování firmy z důvodu velmi dobrého rozmístění věcí, které poskytuje jak zaměstnancům, tak zákazníkům dostatek prostoru.

Nové kancelářské prostory jsou umístěny v nově zrekonstruované a atraktivní oblasti u komunikace kde projíždí, mnoho lidí čehož by mohla firma využít při zhotovení reklamy před nebo na prostorech budovy k přilákání nových zákazníků, a navýšení tržeb. V případě současných prostor je jejich umístění nevhodné pro reklamu z důvodu malé viditelnosti.

I když se tento návrh zdá náročný na realizaci tak v případě jeho realizace doufám, že přinese firmě prospěch.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo zhodnocení vlivu, významu, vývoje nákladů s vytvořením návrhů na jejich snížení vybrané společnosti. Pro svou práci jsem získal data od vybrané společnosti s.r.o. se sídlem ve Zlíně. Společnost má v obchodním rejstříku zapsán předmět podnikání vedení účetnictví a daňové evidence.

Teoretická část se nejprve zabývala průzkumem literárních pramenů, které pojednávají o vymezené problematice nákladů. Do praktické části bylo na úvod zahrnuto představení společnosti, dále také přehled ekonomických výsledků. Následně byly náklady rozčleněny dle druhového členění a podrobně rozebrány jak textem, tak graficky. Také byly náklady analyzovány horizontální a vertikální analýzou. Náklady jsou pro lepší vypovídací schopnost ještě rozčleněny na přímé a nepřímé. Díky podrobné analýze nákladů jsem se dozvěděl, že firma efektivně vynakládá náklady v oblasti osobních nákladů, kde využívá rozdělení mzdových nákladů na fixní a variabilní kdy část mezd je vyplácena externím pracovníkům, a tak snižuje, fixní náklady což firmě šetří nemalé prostředky v období nedostatku zakázek.

Nalezl jsem ale špatně vynaložené prostředky v oblasti využívání firemního automobilu a souvisejících položek a navrhl jsem takové řešení do budoucna, které firmě přinese prospěch. Také jsem díky detailnímu rozboru našel nadbytečně vynaložené náklady za pronájem prostor a navrhl řešení, které firmě sníží v budoucnu náklady v řádech desetitisíců korun.

Věřím, že tato práce přinesla užitek nejenom mně samotnému, ale že bude také přínosem pro analyzovanou firmu při jejím dalším působení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

DOYLE, David P., 2006. *Strategické řízení nákladů: Cost Control - a strategic guide*. Vyd. 1. české. Přeložil Jaroslav WAGNER, přeložil Ondřej MATYÁŠ, přeložil Michal MENŠÍK. Praha: ASPI, 227 s. ISBN 80-7357-189-7.

DRURY, Colin, 2012. *Management and Cost Accounting*. 8th ed. Hampshire: Cengage Learning, 825 s. ISBN 978-1-4080-4180-2.

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER, 2004. *Nákladové účetnictví (Manažerské účetnictví I)*. Vyd. 3., přeprac. Praha: Oeconomica, 374 s. ISBN 80-245-0746-3.

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

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

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

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

WILEMAN, Andrew, 2010 *Driving down cost: how to manage and cut costs intelligently*. Rev. paperback ed. London: Nicholas Brealey, vii, 246 s. ISBN 978-1-85788-544-6.

Ostatní zdroje:

Interní materiály podniku

Internetové zdroje:

O hotelu, ©2018. Baltaci [online]. [cit. 2018-05-08]. Dostupné z: www.baltaci.cz

Home, ©2018. Hotelmoskva [online]. [cit. 2018-05-08]. Dostupné z: www.hotelmoskva.cz

Nabídka kanceláří, ©2018. House64 [online]. [cit. 2018-05-08]. Dostupné z: www.house64.cz

O nás, ©2018. Ideaservice [online]. [cit. 2018-05-08]. Dostupné z: www.ideaservice.cz

Company, ©2018. Sg3 [online]. [cit. 2018-05-08]. Dostupné z: www.sg3.cz

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DPH	Daň z přidané hodnoty
FO	Fyzická osoba
PO	Právnícká osoba
HPP	Hlavní pracovní poměr
Mpi	Multi point injection
DzPO	Daň z příjmu právnických osob
VH	Výsledek hospodaření
s.p.	Státní podnik
LPG	Liquefied Petroleum Gas
PHM	Pohonné hmoty
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
a.s.	Akciová společnost
DPP	Dohoda o provedení práce
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
OA	Osobní automobil
SP	Sociální pojištění
ZP	Zdravotní pojištění
PM	Přímé mzdy
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
ZOR	Zákon o rezervách

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Účelnost a účelovost při vynakládání ekonomických zdrojů (Král, 2006, s.45).....</i>	<i>14</i>
<i>Obrázek 2 Pojetí nákladů (Popesko a Papadaki, 2016, s.28)</i>	<i>14</i>
<i>Obrázek 3 Účelové členění nákladů (Popesko a Papadaki, 2011, s.34).....</i>	<i>18</i>
<i>Obrázek 4 Členění nákladů z hlediska jejich závislosti na změnách objemu výkonů (Popesko, Jirčíková a Škodáková 2011, s.27)</i>	<i>20</i>
<i>Obrázek 5 Průběh celkových nákladů (Král, 2006, s. 76).....</i>	<i>21</i>
<i>Obrázek 6 Fixní náklady při různých úrovních výrobních kapacit (Popesko, Jirčíková a Škodáková 2011, s.27).....</i>	<i>23</i>
<i>Obrázek 7 Vývoj nákladů, výnosů a zisku v letech 2014-2016 (vlastní tvorba).....</i>	<i>31</i>
<i>Obrázek 8 Celkové náklady (vlastní tvorba).....</i>	<i>34</i>
<i>Obrázek 9 Osobní náklady (vlastní tvorba).....</i>	<i>35</i>
<i>Obrázek 10 Vývoj nákladů na údržbu automobilu v letech 2014 až 2016 (vlastní tvorba)</i>	<i>37</i>
<i>Obrázek 11 Náklady vynaložené na provoz automobilu a související položky (vlastní tvorba).....</i>	<i>38</i>
<i>Obrázek 12 Náklady na nájemné a související položky (vlastní tvorba)</i>	<i>39</i>
<i>Obrázek 13 Ostatní služby (vlastní tvorba)</i>	<i>42</i>
<i>Obrázek 14 Daně (vlastní tvorba)</i>	<i>44</i>
<i>Obrázek 15 Ostatní náklady v roce (vlastní tvorba)</i>	<i>45</i>
<i>Obrázek 16 Půdorys kancelářských prostor (House64, ©2018)</i>	<i>55</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Výhody a nevýhody Outsourcingu (Doyle, 2006, s.57-58)</i>	25
<i>Tabulka 2 Vývoj nákladů a výnosů v letech 2014 až 2016 (vlastní tvorba).....</i>	32
<i>Tabulka 3 Celkové náklady (vlastní tvorba)</i>	33
<i>Tabulka 4 Osobní náklady (vlastní tvorba)</i>	35
<i>Tabulka 5 Náklady za automobil a souvisejících položek (vlastní tvorba).....</i>	37
<i>Tabulka 6 Náklady na pronájem prostorů a související položky (vlastní tvorba)</i>	39
<i>Tabulka 7 Ostatní služby 2016 (vlastní tvorba)</i>	41
<i>Tabulka 8 Daně (vlastní tvorba)</i>	43
<i>Tabulka 9 Sazebník silniční daně OA (vlastní tvorba)</i>	43
<i>Tabulka 10 Ostatní náklady (vlastní tvorba)</i>	45
<i>Tabulka 11 Odpisy HM a NM 2016 (vlastní tvorba).....</i>	46
<i>Tabulka 12 Spotřeba materiálu 2016 (vlastní tvorba)</i>	46
<i>Tabulka 13 Ostatní provozní náklady (vlastní tvorba).....</i>	47
<i>Tabulka 14 Vertikální a horizontální analýza (vlastní tvorba).....</i>	48
<i>Tabulka 15 Přímé a nepřímé náklady v roce 2016 (vlastní tvorba).....</i>	51
<i>Tabulka 16 Predikované opravy 2017 (vlastní tvorba)</i>	53
<i>Tabulka 17 Srovnání současného a nového automobilu (vlastní tvorba).....</i>	54
<i>Tabulka 18 Porovnání potencionálních a současných kancelářských prostor (vlastní tvorba).....</i>	56

SEZNAM PŘÍLOH

P I Výkaz zisku a ztráty 2016

PŘÍLOHA P I: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁTY 2016

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu
ke dni 31.12.2016

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

IŠO

Sestaveno dne: 25.6.2017
Právní forma účetní jednotky: s. r. o.
Předmět podnikání účetní jednotky: Vedení účetnictví, daňové evidence

Oznacení a	TEXT b	Šifra řádku c	Skutečnost v účetním období	
			bežném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	2 186	1 879
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	623	658
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	0
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	95	91
3.	Služby	06	528	567
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	0
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	1 274	956
D. 1.	Mzdové náklady	10	885	674
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	389	282
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	301	278
2.2.	Ostatní náklady	13	88	4
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	165	178
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	165	178
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	165	178
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	281	0
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	0
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
3.	Jiné provozní výnosy	23	281	0
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	331	37
F. 1.	Zostatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0
2.	Zostatková cena prodaného materiálu	26	0	0
3.	Dane a poplatky	27	3	2
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	328	35
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	74	50

Oznacení a	TEXT b	Šíslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			bežném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	0
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souc. V. 1 + V.2.)	35	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	0	0
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J..2.)	43	0	0
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	0	0
K.	Ostatní finanční náklady	47	5	2
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-5	-2
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	69	48
L.	Dan z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	13	6
L. 1.	Dan z příjmů splatná	51	13	6
2.	Dan z příjmů odložený (+/-)	52	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	56	42
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníky (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	56	42
	Šistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	2 467	1 879

Podpisový záznam:
jednatel