

# **Analýza nákladov vo vybranej spoločnosti**

Matúš Beňo

---

Bakalárska práca  
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

Akademický rok: 2021/2022

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Matúš Beňo  
Osobní číslo: M19618  
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management  
Specializace: Ekonomika a management podniku  
Forma studia: Prezenční  
Téma práce: Analýza nákladů ve vybrané společnosti

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle práce a použijte metody zpracované práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky týkající se analýzy nákladů.

#### II. Praktická část

- Zpracujte analýzu nákladů Leoni s.r.o.
- Ze zpracované analýzy nákladů navrhněte možná zlepšení pro šetření a řízení nákladů.
- Definujte závěrečné doporučení pro podnik.

#### Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

DRURY, Colin. *Management and Cost Accounting*. Eleventh edition. Hampshire, United Kingdom: Cengage Learning, 2020, ISBN 978-1473773646.  
KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018, 791 s. ISBN 978-80-7261-568-1.  
NEKVAPIL, Tomáš. *Neptejte se účetních, jak řídit náklady*. Vydání druhé. Praha: Wolters Kluwer, 2021, 109 s. Účetnictví. ISBN 978-80-7676-078-3.  
NOVÁK, Petr. *Chování nákladů ve výrobních firmách z pohledu jejich variability*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2018, 141 s. ISBN 978-80-7454-773-7.  
POPEŠKO, Boris a Šárka PAPANAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 263 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-2475-773-5.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Šárka Papadaki, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky

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

L.S.

---

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan

---

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

Ve Zlíně dne 11. února 2022

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

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

### **Prohlašuji,**

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Bakalárska práca sa zaoberá analýzou nákladov vo vybranej spoločnosti. Bakalárska práca je rozdelená na dve časti, teoretickú a praktickú. V teoretickej časti bakalárskej práce sú vysvetlené náklady a ich členenie. Práca sa taktiež zaoberá bodom zvratu a nákladovými funkciami a nakoniec je vysvetlená kalkulácia nákladov a kalkulačný systém. Na záver je zhrnutá teoretická časť bakalárskej práce. V praktickej časti sú využité poznatky z teoretickej časti. Prvá časť sa zaoberá predstavením spoločnosti a ďalšie časti sa zaoberajú druhovým členením nákladov a ich horizontálnou a vertikálnou analýzou. V ďalšej podkapitole sú zhrnuté náklady v závislosti na objeme produkcie. Nakoniec sa práca zaoberá modelovaním nákladov, kde je zahrnutý bod zvratu, nákladové funkcie a kalkulácia produktu. Posledná kapitola praktickej časti obsahuje návrhy a odporúčenia pre spoločnosť.

Kľúčové slova: členenie nákladov, kalkulácia, bod zvratu

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with the cost analysis in the selected company. The bachelor thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The aim of the theoretical part is to explain the costs and their classification. The theoretical part also deals with a turning point and cost functions and eventually the cost calculation and calculation system are explained. Finally, the theoretical part of the bachelor thesis is summarized. The knowledge from the theoretical part is used in the practical part. The first part of the practical part deals with the presentation of the company. Other parts deal with a classification by elements of cost and their horizontal and vertical analysis. The next sub-heading summarises the costs depending on the volume of production. In the end, the bachelor thesis deals with cost modelling, which includes a turning point, cost functions and product calculation. The last chapter of the practical part contains proposals and recommendations for society.

Keywords: cost classification, calculation, break-even point

Ďakujem pani Ing. Bc. Šárke Papadaki, Ph. D., za asistenciu a pomoc, ktorá mi pomohla s písaním tejto bakalárskej práce, ale aj počas štúdia na vysokej škole.

Ďalej by som chcel poďakovať spoločnosti, kde som vykonával analýzu nákladov za poskytnuté interné zdroje a informácie, ktoré mi umožnili spracovať bakalársku prácu.

Na koniec by som rád poďakoval svojej rodine, ktorá ma podporovala po celý čas môjho štúdia na vysokej škole.

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

# OBSAH

ÚVOD.....	9
CIELE A METÓDY SPRACOVANEJ PRÁCE.....	10
<b>I TEORETICKÁ ČASŤ.....</b>	<b>11</b>
<b>1 FINANČNÉ A MANAŽERSKE ÚČTOVNÍCTVO.....</b>	<b>12</b>
1.1 MANAŽERSKE POŇATIE NÁKLADOV .....	12
1.2 FINANČNÉ POŇATIE NÁKLADOV .....	12
1.3 ROZDIELY MEDZI MANAŽERSKÝM A FINANČNÝM ÚČTOVNÍCTVOM .....	13
<b>2 ČLENENIE NÁKLADOV .....</b>	<b>15</b>
2.1 DRUHOVÉ ČLENENIE NÁKLADOV .....	15
2.2 ÚČELOVÉ ČLENENIE NÁKLADOV .....	17
2.3 ČLENENIE NÁKLADOV PODĽA ZÁVISLOSTI NA OBJEME VÝKONU.....	20
2.4 NÁKLADY Z HEADISKA ROZHODOVANIA .....	22
2.4.1 Utopené náklady.....	23
2.5 BOD ZVRATU .....	24
2.6 VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA.....	25
2.6.1 Členenie výsledkov hospodárenia.....	26
<b>3 KALKULÁCIA NÁKLADOV .....</b>	<b>27</b>
3.1 KALKULAČNÝ SYSTÉM .....	28
3.2 KALKULAČNÝ VZOREC .....	29
3.3 PLÁNOVANIE NÁKLADOV .....	30
3.4 NÁKLADOVÉ FUNKCIE .....	30
3.4.1 Určenie nákladových funkcií .....	31
<b>4 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASŤI.....</b>	<b>32</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČASŤ.....</b>	<b>33</b>
<b>5 SPOLOČNOST LEONI SLOVAKIA S.R.O. ....</b>	<b>34</b>
5.1 ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE A ÚDAJE V ODŠTEPNOM ZÁVODE TRENČIANSKA TEPLÁ.....	34
5.2 VÝROBA.....	35
5.3 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA .....	36
5.4 VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA.....	37
<b>6 MAJETKOVÁ A FINANČNÁ ŠTRUKTÚRA PODNIKU.....</b>	<b>38</b>
6.1 MAJETKOVÁ ŠTRUKTÚRA PODNIKU .....	38
6.2 FINANČNÁ ŠTRUKTÚRA PODNIKU .....	40
<b>7 ANALÝZA NÁKLADOV VO VYBRANEJ SPOLOČNOSTI .....</b>	<b>42</b>

7.1	DROHOVÉ ČLENENIE NÁKLADOV .....	42
7.2	HORIZONTÁLNA A VERTIKÁLNA ANALÝZA .....	44
7.2.1	Horizontálna analýza .....	44
7.2.2	Vertikálna analýza .....	46
7.3	ANALÝZA ČLENENIA NÁKLADOV V ZÁVISLOSTI NA OBJEME VÝROBY .....	47
7.3.1	Variabilné náklady .....	47
7.3.2	Fixné náklady .....	49
<b>8</b>	<b>MODELOVANIE NÁKLADOV .....</b>	<b>51</b>
8.1	BOD ZVRATU .....	51
8.2	NÁKLADOVÉ FUNKCIE .....	53
<b>9</b>	<b>KALKULÁCIA PRODUKTU .....</b>	<b>54</b>
<b>10</b>	<b>NÁVRHY A ODPORUČENIA .....</b>	<b>55</b>
<b>11</b>	<b>ZRHNU Tie PRAKTICKEJ ČASTI .....</b>	<b>57</b>
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>58</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>59</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK .....</b>	<b>60</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>61</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>62</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH .....</b>	<b>63</b>



## ÚVOD

Každá spoločnosť chce dosiahnuť dobré postavenie na trhu a dosahovať čo najväčšie zisky. Pre úspešné splnenie týchto požiadaviek, musí podnik pre svoju činnosť vynaložiť určité množstvo nákladov. Medzi najdôležitejšie faktory podniku zaradíme náklady a výnosy. Rozdiel medzi nákladmi a výnosmi je hospodársky výsledok, ktorý nám udáva či sa spoločnosť nachádza v zisku alebo strate. Každý podnik, ktorý sa nachádza v strate by sa mal výrazným spôsobom zameriavať na znižovanie nákladov.

Táto bakalárska práca sa zaoberá nákladmi. Podnik by mal pre lepšiu orientáciu v riadení nákladov využiť členenie nákladov. Druhovú členenie nákladov je pre podnik z hľadiska finančného účtovníctva dôležité, kedy tieto údaje využíva z výkazu zisku a strát. Väčšie podniky, ktoré sa viac zaoberajú nákladmi, by mali viac využiť znalosti z manažérskeho účtovníctva a zaoberať sa nákladmi v závislosti na zmene objemu produkcie. Keby sa chcel podnik zamerať na podrobnejšie a detailnejšie členenie, môže využiť modelovanie nákladov. Do modelovania nákladov patrí bod zvratu, ktorý sa označuje ako nulový bod. Tento bod značí o tom, koľko výrobkov musí podnik vyrobiť, aby pokrýval všetky svoje náklady.

Kalkulácia nákladov je v podniku veľmi dôležitým faktorom, pretože tvorí cenu výrobku za ktorú môže byť na trhu poskytnutý. Podnik sa snaží zostaviť výslednú cenu tak, aby konkurovala na trhu. V kalkulácií väčšinou počítame priamy materiál, priame mzdy, ostatné priame náklady. Ďalej sa v kalkulačnom typovom vzorci využívajú taktiež réžie, ktoré sa vypočítajú podľa jednotlivých prirážok alebo rozvrhových základní. Dôležité pre podnik je si taktiež vyčísliť požadovaný zisk.

## **CIELE A METÓDY SPRACOVANEJ PRÁCE**

Cieľom bakalárskej práce je uskutočnenie analýzy nákladov vo vybranej spoločnosti. Analýza nákladov v tejto bakalárskej práci je uskutočnená od roku 2017 až po rok 2020. Všetky informácie sú čerpané z výročných správ. Údaje, ktoré sme získali od analyzovanej spoločnosti, nám umožnili zostaviť analýzu nákladov, ktorá môže pomôcť podniku pre efektívnejšie riadenie podniku. Práca sa skladá z dvoch častí, primárne na teoretickú a praktickú časť.

Teoretická časť obsahuje informácie a podklady k nákladom, ktoré budú spracované z literárnych zdrojov. Všetky informácie sa týkajú priamo nákladov, členenia, modelovania a kalkulácie.

Praktická časť práce sa zameriava na predstavenie vybranej spoločnosti, kde spoločnosť bude predstavená a bude prevedená analýza nákladov. V prvej kapitole praktickej časti sa zameriame na majetkovú a finančnú štruktúru podniku, kde uvidíme vývoj a potrebné údaje k jednotlivým rokom. Druhá kapitola praktickej časti sa bude zameriavať na druhové členenie nákladov a ich horizontálnu a vertikálnu analýzu. Posledná časť členenia nákladov bude patriť fixným a variabilným nákladom. V tretej kapitole sa zameriame na modelovanie nákladov, kde využijeme bod zvratu a taktiež zostavíme nákladové funkcie za jednotlivé roky. V predposlednej kapitole, si predstavíme kalkuláciu produktu v analyzovanej spoločnosti a na záver sa bude zoznam návrhov a odporúčení pre lepšie riadenie nákladov v spoločnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

## 1 FINANČNÉ A MANAŽERSKE ÚČTOVNÍCTVO

Popesko a Papadaki (2016, s. 27) vravia, že primárnou ekonomickou hodnotou sú náklady, ktoré bývajú veľmi pravidelne rozlišované medzi individuálne skupiny. Je možné rozčleniť na dve individuálne skupiny, ktoré odrážajú interných a externých používateľov účtovných informácií.

- **Interní užívatelia** sú v rámci organizácie.
- **Externí užívatelia** do ktorých patria akcionári, veritelia, agentúry.

Účtovnícky systém rozlišuje tieto náklady na dve základné skupiny. Tieto skupiny nazývame:

### 1.1 Manažérske poňatie nákladov

**Manažérske poňatie nákladov** je poňatie nákladov, ktoré je realizované vo forme manažérskeho účtovníctva a zaoberá sa poskytovaním informácií ľuďom v rámci celej organizácie, ktoré pomáha zlepšiť rozhodnutia a efektívne zlepšovať existenciu daných operácií (Landa a Polák, 2008, s. 5). Čechová (2011, s. 4) ujasňuje, že manažérske účtovníctvo určuje tiež úlohy pre budúce obdobie. Dostávanie údajov pre riadiacich zamestnancov sa stáva hlavnou úlohou manažérskeho účtovníctva. Čechová (2011, s. 5) všeobecne hovorí o tom, že celkovou úlohou manažérskeho účtovníctva je „slúžiť potrebám riadenia podniku“.

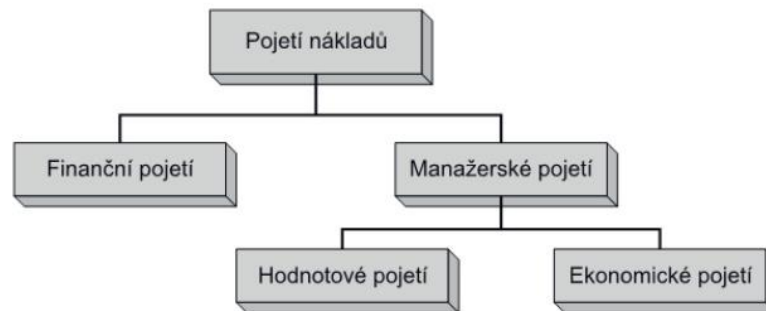
Skutočné náklady v manažérskom poňatí ako uvádza Martinovičová (2019, s. 61), sú náklady, u ktorých je možné posúdiť ich **hospodárnosť**. Náklady v manažérskom účtovníctve majú blízky vzťah k výkonom a majú nasledujúce črty:

- **Účelnosť** nám udáva racionálnu a primeranú výšku skutočných nákladov vzhľadom k výsledku činnosti.
- **Účelovosť** nám hovorí, že zmyslom vynaložených zdrojov je zhodnotenie.

### 1.2 Finančné poňatie nákladov

**Finančné poňatie nákladov** je poňatie nákladov ktoré je realizované vo finančnom účtovníctve a zaoberá sa poskytovaním informácií externým používateľom mimo danej

organizácie. Finančné poňatie nákladov primárne funguje na aplikáciu peňažných foriem obehu prostriedkov a vypovedá o jednotlivých zložiek majetku (Novák, 2018, s. 10).



Obrázok 1: Vzťah medzi jednotlivými poňatiami nákladov (Popesko a Papadaki, 2016, s.28)

### 1.3 Rozdiely medzi manažérskym a finančným účtovníctvom

Primárne rozdiely medzi týmito odvetviami účtovníctva sú:

- Zákonne požiadavky. Existujú zákonne požiadavky aby akciové spoločnosti predkladali ročne účtovné závierky bez ohľadu na to, či vedenie považuje tieto informácie za užitočné alebo nie. Manažérske účtovníctvo je naopak dobrovoľné a informácie by mali predkladať iba vtedy ak usúdi, že výhody, ktoré ponúka manažmentu, prevyšujú náklady na ich zber (Drury, 2018, s.6).
- Správy finančného účtovníctva popisujú celý podnik, zatiaľ čo manažérske účtovníctvo sa zameriava na organizáciu malých častí. To sú napríklad náklady a ziskovosť produktov, služieb, oddelení, zákazníkov a činností (Drury, 2018, s.6).
- Všeobecne uznávaných účtovných zásad. Finančné účtovné výkazy musia byť pripravené v súlade s právnymi požiadavkami a všeobecne uznávanými účtovnými zásadami stanovenými regulačnými orgánmi. Naproti tomu od manažérskeho účtovníctva sa nevyžaduje, aby pri poskytovaní manažérskych informácií na interné účely dodržiavali všeobecne uznávané účtovné zásady. Namiesto toho sa zameriavajú na potreby manažmentu (Drury, 2018, s.6).
- Časové obdobie. Finančné účtovníctvo informuje o tom, čo sa stalo v minulosti v organizácii, zatiaľ čo manažérske účtovníctvo sa týka budúcich informácií. Rozhodnutia ktoré sa týkajú budúcich udalostí a manažmentu,

preto vyžadujú podrobnosti o očakávaných budúcich nákladov a výnosov (Drury, 2018, s.6).

- Frekvencia správ a menší dôraz na presnosť. Jednotlivý súbor finančných účtov sa zverejňuje ročne a menej podrobné účty sa zverejňujú polročne. Manažment zvyčajne vyžaduje informácie rýchlejšie, ak má podľa nich konať. Uprednostňujú dobrý odhad teraz, ako presnú odpoveď oveľa neskôr. V dôsledku toho môžu byť pripravované manažérske účtovné výkazy v denných, týždenných alebo mesačných intervaloch (Drury, 2018, s.6).

## 2 ČLENENIE NÁKLADOV

Podmienkou pre efektívne riadenie nákladov je dôležitá a správne určená klasifikácia. Pri zvolení daných klasifikačných hľadísk je zdôraznené dané hľadisko vlastností nákladov. Toto dokáže veľmi efektívne usporiadať náklady do správnej skupiny a vytvoriť vhodný informačný komplex pre využitie dosiahnutých informácií pre rôzne úlohy. V literatúre sa dá nájsť hneď niekoľko primárnych rozčlenení a daných nákladov, pričom náklady môžeme rozčleniť hneď podľa celej rady hľadísk a miery. Veľa autorov rozčleňujú náklady takto:

- druhové členenie nákladov
- účelové členenie nákladov
- triedenie kalkulačné
- náklady určené k manažérskemu rozhodovaniu (Novák, 2018, s. 12).

Primárne druhové členenie nákladov a účelové členenie nákladov sú špecifické tým, že poskytujú informácie podľa ktorých sa usporadúvajú výkazy ziskov a strát. (Čechová, 2011, s. 5) Správnu výšku a štruktúru nákladov v podniku musia efektívne riadiť manažéri. Musíme však správne rozlišovať manažérske poňatie nákladov a finančné poňatie nákladov, ktoré sa priamo dotýkajú potrebám riadenia určitých triediacich aspektov (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 56).

Synek (2007, s. 78) hovorí o nákladoch ako o veľmi špecifickom ukazovateli akosti čiže kvality podnikovej činnosti.

Existuje veľa spôsobov ako členiť náklady avšak je veľmi dôležité si povedať, že rozčleňovanie hociktorých javov musí byť vzbudené vhodnou účelovou potrebou. Tato účelová potreba má zásadný vplyv na zvládnutie dôležitých otázok a vplyv na ich rozhodnutie (Král, 2018, s. 76).

### 2.1 Druhové členenie nákladov

Novák (2018, s. 12) uvádza, že sa jedná o rozdelenie nákladov, ktoré odpovedá finančnému poňatiu a používa sa pri zostavovaní rôznych účtovných výkazov.

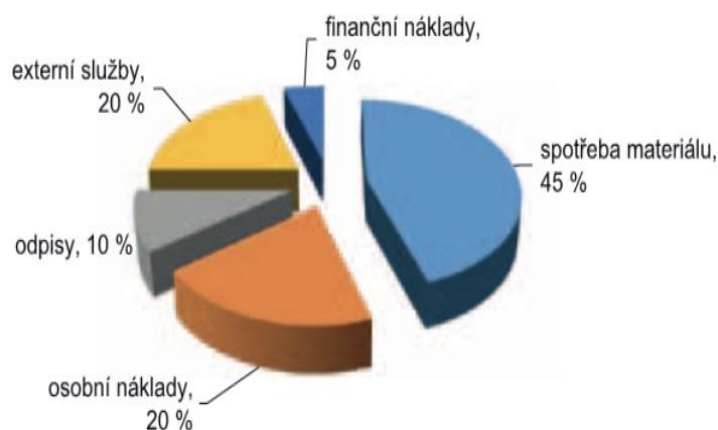
Král (2018, s. 77) popisuje, že najväčší význam má toto členenie z makroekonomického hľadiska pri zisťovaní národného dôchodku, úhrne materiálnej spotreby, osobných nákladov.

Druhové členenie nákladov rozumieme ako náklady externého charakteru, vznikajú ako spotreba statkov a služieb ktoré sú zameriavajú na externých dodávateľov, alebo môžeme ich nazvať aj prvotné, tieto náklady sú zaznamenané hneď pri ich vstupe do podniku. Tieto náklady môžeme označiť za jednoduché, pretože ich nejde ďalej rozčleniť. Medzi základné nákladové druhy zaraďujeme:

- náklady zastupujúce spotrebu hmotných statkov
- náklady na spotrebu služieb externých subjektov, dopravné, ekonomické a právne služby, nájomné
- náklady vyjadrujúce spotrebovanú ľudskú prácu, čo sú náklady na mzdy zamestnancov, sociálne a zdravotné poistenie platené zamestnávateľom
- náklady odpovedajúce rozloženiu obstarávacej ceny stálych aktív
- náklady viazané na finančné operácie (Novák, 2018, s. 13)

Páni profesori Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019, s. 57) spomínajú, že druhové členenie nákladov podľa oblasti činnosti podniku sa môže rozdeliť na dve základné skupiny:

- **prevádzkové náklady** – do prevádzkových nákladov samozrejme patria náklady na predaný tovar, odpisy dlhodobého majetku, náklady mzdové, zdravotné a sociálne poistenie
- **finančné náklady** – medzi finančné náklady môžeme zaradiť náklady súvisiace s predanými podielmi alebo vo väčšine prípadoch to môžu byť aj opravné položky a tvorenie rezerv (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019, s. 57)



Obrázok 2: Druhové členenie nákladov (Popesko a Papadaki, 2016, s. 32)



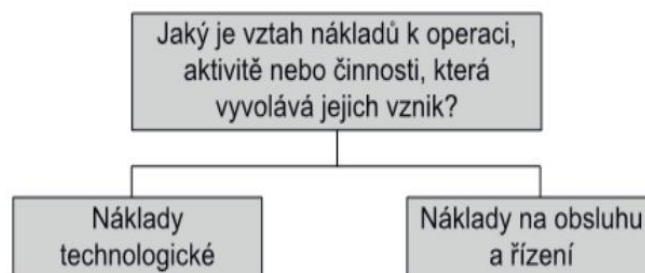
Ako uvádza Čechová (2011, s. 73) sú isté prípady kedy sa časť nákladov nedá triediť podľa druhu. Tieto náklady môžeme deliť na:

- **Náklady externé** nevznikajú vo vnútri výrobného chodu, pretože tieto náklady vchádzajú do danej činnosti zvonka. Môžeme sem zaradiť náklady mzdové alebo spotrebu materiálu a energie.
- **Náklady prvotné** sú také náklady ktoré sa vyskytujú v danej činnosti po prvýkrát. Druhýkrát sa prejavujú náklady ktoré vznikajú vo vnútri podniku a označujeme ich aj ako náklady ktoré vzbudzujú spotrebu prvotných nákladov.
- **Náklady jednoduché** sa týkajú len jedného údaju. Môžu to byť spotreba energie, materiálu alebo hovoríme o tzv. spotrebovanej službe.

## 2.2 Účelové členenie nákladov

Základným prvkom nákladového riadenia je schopnosť triediť náklady k účelu ich vynaloženia. Účelové členenie nákladov sa zameriava hlavne na hľadanie príčin, pričom úzko súvisí a sleduje prepojenie na rozhodovacie úlohy. Novák (2018, s. 13) uvádza že najväčším benefitom je schopnosť kontroly primeranosti nákladov. K podnikovým výkonom a efektívnosti ide použiť hneď niekoľko členení:

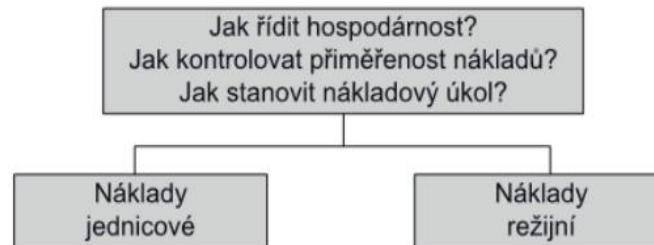
- **technologické náklady** sa triedia samostatne za každý požadovaný výkon v daných kalkulačných položkách, môžeme sem zaradiť napríklad mzdové náklady výrobných zamestnancov alebo prenájom priestorov vo výrobe
- **náklady na obsluhu a riadenie** slúžia na vhodné zaistenie výrobných činností, patria sem napríklad mzdové náklady administratívnych zamestnancov, tieto náklady sú označované ako režijne (Novák, 2018, s. 13)



Obrázok 3: Účelové členenie nákladov (Král, 2018, s. 79)

### 2.2.1 Náklady jednotkové a režijné

Novák (2018, s. 13) uvádza, že technologické náklady a náklady na obsluhu a riadenie sa v skutočnosti využívajú príliš málo. Toto rozdelenie nie je pre spoločnosť prehľadné a zrozumiteľné a preto sa využívajú delenie na jednotkové a režijné.



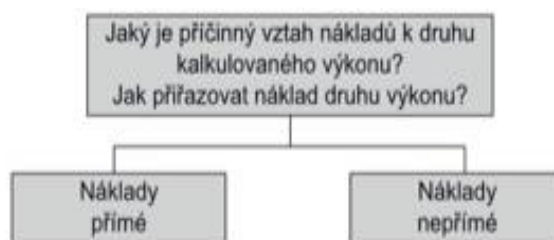
Obrázok 4: Členenie nákladov z hľadiska riadenia hospodárnosti (Král, 2018, s. 81)

- **Jednotkové náklady** – podľa Nováka (2018, s. 14) sa týkajú priamo technologického procesu a sú príčinné vyvolané vytvorením každej konkrétnej jednotky výkonu. Sú to náklady, ktoré sa bezprostredne tiahnu k danému výrobku. Sú súčasťou priamych nákladov. Môžeme sem zaradiť napríklad:
  - mzdové náklady
  - spotrebovaný materiál
  - náklady na licenciu a patenty
- **Režijné náklady** – Popesko a Papadaki (2016, s. 35) uvádzajú, že režijné náklady berú do úvahy náklady na obsluhu a riadenie a nemajú nič spoločné s jednotkou výkonu ale týkajú sa priamo celkového technologického procesu. Režijné náklady majú zaujímavú osobnosť a preto sa stali dôležitým faktorom pri problematike s alokáciami nákladov. Novák (2018, s.14) hovorí o to, že riadenie režijných nákladov je omnoho ťažšie ako riadenie jednotkových nákladov. Časté príklady režijných nákladov môžu byť :
  - osobné náklady administratívnych zamestnancov alebo THP zamestnancov
  - náklady týkajúce sa vnútro podnikovej logistiky
  - náklady ktoré sa vzťahujú k marketingu a predaju
  - odpisy strojov, zariadení softwaru

- prenájom budov
- telekomunikačné náklady

### 2.2.2 Kalkulačné členenie nákladov

Kalkulačné členenie nákladov sa zaoberá klasifikáciou nákladov. Tato klasifikácia je veľmi podobná účelovému členeniu nákladov, kedy sa tieto náklady členia na jednotkové a režijne (Popesko a Papadaki, 2016, s. 36). Drury (2018, s.23) uvádza, že náklady ktoré sa týkajú nákladových objektov, môžeme rozčleniť do dvoch skupín:



Obrázok 5: Kalkulačné členenie nákladov (Popesko a Papadaki, 2016, s. 37)

- **Priame náklady** – podľa Druryho (2018, s. 24) predstavujú materiálové náklady, ktoré môžeme identifikovať s konkrétnym nákladovým objektom. Vo výrobných organizáciách, kde sú nákladovým objektom výrobky, možno fyzické pozorovanie použiť na meranie množstva spotrebovaného každým jednotlivým výrobkom a priamo im môžu byť účtované náklady na priamy materiál. Popesko a Papadaki (2016, s. 36) hovoria o tom že priame náklady súvisia s daným druhom výkonu.
- **Nepriame náklady** – podľa Popesku a Papadaki (2016, s. 36), nepriame náklady spôsobujú priebeh podnikateľskej činnosti spoločnosti v širokých súvislostiach. Tieto náklady nie sú spojené k danému druhu výkonu. Drury (2019, s. 24) hovorí o tom, že nepriame náklady nie je možné označiť konkrétne s daným nákladovým objektom. Nepriame náklady pozostávajú z nepriamej práce, materiálu a nákladov. Vo výrobnej spoločnosti, kde sú nákladovým objektom výrobky, predstavujú mzdy všetkých zamestnancov, ktorých čas nemožno stotožniť s konkrétnym výrobkom. Namiesto nepriamych nákladov sa veľmi často používa názov režijne náklady.

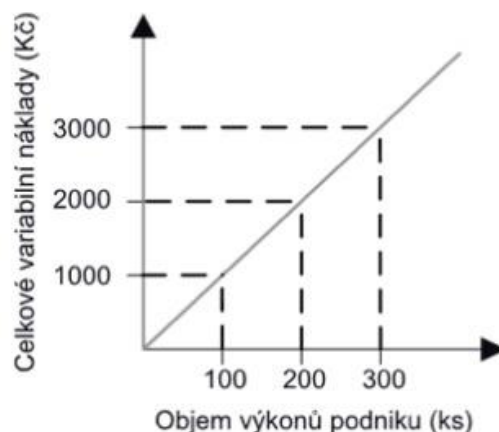
### 2.3 Členenie nákladov podľa závislosti na objeme výkonu

Členenie nákladov podľa závislosti na objeme výkonu môžeme rozdeliť na dve skupiny:

- **variabilné náklady** (premenné náklady)
- **fixné náklady** (stále náklady)

**Variabilné náklady** sa menia v závislosti na zmenách objemu výkonu a patria tam režijne náklady podniku ako napríklad spotreba energie, režijný materiál spotrebovaný pri výkone, rabaty. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 58)

Drury (2018, s.29) hovorí o tom, že variabilné náklady sa menia priamo úmerne k objemu výkonu, čo znamená že zdvojnásobenie úrovne aktivity zdvojnásobí celkové variabilné náklady. Z toho dôsledku sú celkové variabilné náklady lineárne a jednotkové variabilné konštantné.

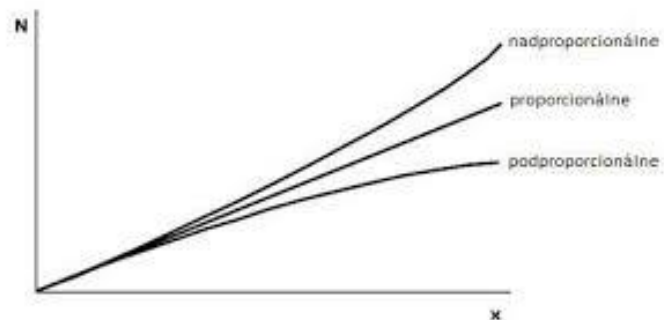


Obrázok 6: Variabilné náklady (Popesko a Papadaki, 2016, s. 39)

Náklady ktoré sa vyvíjajú tak isto rýchlo ako objem výroby môžeme nazvať ako proporcionálne náklady.

- **Proporcionálne** náklady nám hovoria o tom, že sa náklady vyvíjajú priamo. Väčšinou sa jedna o priamy materiál a ich výška na kalkulačnú jednotku sa nemenia.
- **Nadproporcionálne** náklady ktoré sa vyvíjajú rýchlejšie ako objem výroby. Môžu to byť napríklad mzdy pri práci nadčas.
- **Podproporcionálne** náklady sú pomalšie ako objem výroby. Jedná sa napríklad o náklady na odpisy strojov. Väčšinou keď v skutočnosti zistíme že

náklady reaguje nadproporcionálne, musíme zhotoviť vhodné zákroky aby sme neprajný proces mohli zmeniť. (Synek, 2007, s. 84)

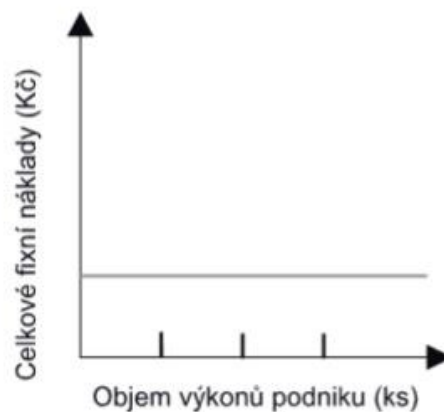


Obrázok 7: Priebeh celkových nákladov (Kráľ, 2010, s. 79)

Najviac nebezpečné sú fixné náklady, pretože v čase hojnosti majú tendenciu sa napučiavať a pri náhlom prepade predajov či produkcie sú oni často príčinou skazy. Je preto dobré zdroje týchto nákladov využívať čo najefektívnejšie a nastaviť si parametre míňanie tak, aby veľkosť fixných nákladov bola čo najnižšia (Nekvapil, 2021, s. 15).

**Fixné náklady** väčšinou zostávajú konštantné v širšom rozsahu činností počas určitého časového obdobia. Tieto náklady nie sú ovplyvnené žiadnym spôsobom zmenami v činnosti. Do fixných nákladov môžeme zaradiť majetkové dane, odpisy zariadení, náklady na poistenie, lízingové poplatky za automobily používané predajcom. (Drury, 2018, s.29) Popesko a Papadaki (2016, s.39) hovoria o tom, že fixné náklady sú typické tým, že celkové fixné náklady zostávajú v odlišných kategóriách činnosti konštantné a zase fixné náklady na jednotku sa s rastúcim množstvom výkonu znižujú.

Fixné náklady sa často označujú aj ako kapacitné náklady. Landa a Polák (2008, s. 13) rozprávajú o tom, že majú schopnosť zúčastňovať sa na uskutočnení daného objemu výkonu v danom časovom intervale.



Obrázok 8: Fixné náklady (Popesko a Papadaki, 2016, s. 39)

Veľký vplyv majú fixné náklady na vzťah medzi primárnymi ekonomickými hodnotami firmy. Hodnotami podniku myslíme náklady, zisk a objem výroby. Dôležitou vecou je vedieť že fixné náklady vznikajú aj keď nie je v priebehu produkcia. Tým myslíme že sa nič nevyrába. (Synek, 2007, s. 85)

## 2.4 Náklady z hľadiska rozhodovania

Popesko a Papadaki (2016, s. 48) uvádzajú že náklady súvisiace s manažérskym rozhodnutím sú veľmi významné náklady. Tieto náklady sú typické tým, že vyplývajú z odhadovaných nákladov zvažovaných variant. Náklady z hľadiska rozhodovania sú špecifické tým, že nevychádzajú zo skutočných hodnôt zaznamenaných v účtovných systémoch. Zoznamovanie s nákladovými kalkuláciami hrá dôležitú úlohu a majú veľmi dôležité postavenie pri manažérskom rozhodovaní. Klasifikáciu nákladov nejde vykonávať nehybne na podklade niekdajších účtovných údajov. Táto klasifikácia musí byť vždy uskutočnená iba vo spojitosti, ktorá sa viaže k budúcnosti. Najznámejšie členenie nákladov z pohľadu manažérskeho rozhodovania členíme na:

- **náklady relevantné**
- **náklady irelevantné**

Relevantné náklady sú budúce náklady, ktoré budú zmenené rozhodnutím, zatiaľ čo irelevantné náklady sú také, ktoré rozhodnutie neovplyvní. Napríklad ak stojíte pred voľbou vydať sa na cestu vlastným autom alebo verejnou dopravou, daň z auta a náklady na poistenie sú irelevantné, pretože zostávajú rovnaké, bez ohľadu na to, či nepoužívate na túto cestu svoje auto. Ale keď uvedieme náklady na palivo pre auto tak tieto náklady sa však budú líšiť v závislosti od zvolenej alternatívy a tieto náklady budú relevantné pre

rozhodovanie. (Drury, 2018, s. 31, 32) Novák (2018, s. 21) špecificky hovorí o tom, že relevantné náklady sú pokladané tie náklady, ktoré sú vo spojitosti k súčasnému ustanoveniu dôležité a oprávnené. Opačne irelevantné náklady sú vo spojitosti k ustanoveniu nepodstatné.

Čechová (2011, s. 62) v knihe uvádza že, irelevantné náklady členíme na:

- objektívne ovplyvniteľné – sú to náklady, ktoré môžu byť v oblasti variantných rozhodnutí zmenené
- objektívne neovplyvniteľné – sú to náklady, ktoré nemôžu variantné rozhodnutie zmeniť

Relevantné náklady môžeme uviesť aj ako rozdielové náklady. Tieto náklady môžu byť vyjadrené ako rozdiel pred zväzenu premenou a po premene. (Kráľ, 2018, s. 94)

Podstata relevantných nákladov spočíva v tom, že musia dôverne zrkadliť komplikovanosť tykajúceho sa rozhodnutia. Prejavujú predpoklad, ktoré budú účinné v období zrealizovaného rozhodnutia. Individuálne verzie rozhodovania by mohli privodiť k existujúcej činnosti akúsi zmenu. (Čechová, 2011, s. 61)

#### 2.4.1 Utopené náklady

Tieto náklady ako uvádza Drury (2018, s. 32) a Novák (2019, s. 22), predstavujú náklady na už získané zdroje, pričom celkový počet nebude ovplyvnený výberom medzi rôznymi alternatívami. Môžu to byť náklady, ktoré vznikli rozhodnutím urobeným v minulosti a ktoré nemožno zmeniť žiadnym rozhodnutím, ktoré bude urobené teraz alebo v budúcnosti. Utopené náklady sú špecifické týmito spojitosťami:

- výšku utopených nákladov nejde žiadnym spôsobom spracovať
- možnosť ich zníženia je naopak pôsobiace investičné rozhodnutie
- pre utopené náklady je pomerne vzdialený časový interval medzi výdajom a vyjadreným nákladom

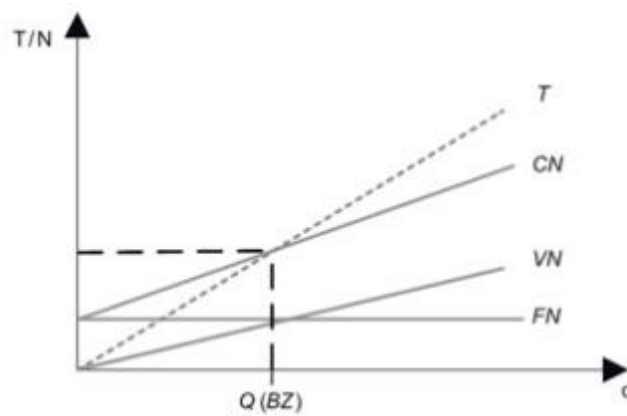
Tieto špecifické spojitosti môžu negatívne ovplyvniť výsledok existujúceho rozhodnutia, a preto je dôležité ich pri nasledujúcich rozhodnutiach posúdiť a následne vylúčiť (Novák, 2018, s. 22)

Utopené náklady sú pre rozhodovanie irelevantné, ale nie všetky irelevantné náklady sú utopené náklady. Napríklad dve alternatívne výrobné metódy môžu zahŕňať rovnaké priame

materiálové výdavky. Priame materiálové náklady sú irelevantné, pretože zostanú rovnaké bez ohľadu na zvolenú alternatívu, ale materiálové náklady nie sú utopenými nákladmi, pretože budú vynaložené v budúcnosti (Drury, 2018, s. 33).

## 2.5 Bod zvratu

V prípadoch v ktorých nie sú vyžadované vklady, sú posudzované väzby medzi nákladmi výroby, ich objemom a ziskom, prípadne tržbami. Tento vzťah vyjadruje ukazovateľ, bod zvratu, ktorý zároveň vyjadruje nutnosť minimálneho objemu výroby, z dôvodu aby dosahované tržby dosiahli úroveň nákladov, tzv. objem výroby, od ktorého sú náklady v plnom rozsahu pokryté tržbami, a od ktorého by sa v daných prípadoch začal vyvíjať zisk. Zjednodušene povedané od akého objemu výroby sa stáva výroba rentabilnou. (Čechová, 2011, s. 46). Drury (2019, s. 172), spomína bod zvratu, ktorého informácie sú pre manažment životné dôležité, pretože jednou s najdôležitejších premenných, ovplyvňujúcich, celkové tržby z predaja, celkové náklady a zisky je výstup alebo objem. Znalosť tohto vzťahu umožňuje manažmentu identifikovať kritické úrovne výstupu, ako je úroveň, pri ktorej nenastane zisk ani strata.



Obrázok 9: Analýza bodu zvratu u lineárnej funkcie (Popesko a Papadaki, 2016, s. 44)

Znázornenie skratiek:

- Q(BZ) je bod zvratu
- T sú tržby
- CN sú celkové náklady
- FN sú fixné náklady
- VN sú variabilné náklady



Výpočet bodu zvratu:

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

Bod zvratu, špecifikuje, koľko daných príspevkov na úhradu, musí podnik vyprodukovať aby pokryla svoje fixné náklady (Popesko a Papadaki, 2016, s. 44).

Znázornenie skratiek:

- p je cena na jednotku výkonu
- b sú variabilné náklady na jednotku
- FN sú fixné náklady

Do momentu od ktorého výroby pokrývali iba náklady a od ktorého začali prispievať k tvorbe zisku, je úroveň produkcie pomenovaná ako bod zvratu. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 43). Keď od ceny výkonu odpočítame variabilné náklady, získame hodnotu ktorá podniku po realizácii a predaji zostane. Podnik túto hodnotu použije k úhrade existujúcich fixných nákladov. Zvyšok prispieva k tvorbe zisku podniku. Bod zvratu nám ukazuje koľko je potrebné vygenerovať krycích príspevkov, aby podnik pokryl všetky svoje fixné náklady. Na základe cash flow môžeme urobiť analýzu bodu zvratu. (Synek, 2007, s. 148)

## 2.6 Výsledok hospodárenia

Výsledok hospodárenia ukazuje rozdiel medzi výnosmi a nákladmi. Vzorec pre výpočet výsledku hospodárenia nám ukazuje, že pokiaľ sú výnosy väčšie ako náklady, hovoríme o zisku. Na druhej strane keď sú náklady vyššie ako výnosy, jedná sa o stratu. Cieľom pre každý jeden podnik je dosahovanie zisku a jeho maximalizácia tržnej hodnoty. Zisk môžeme označiť aj ako, najpriamejším vlastným finančným zdrojom organizácie a môžeme ho špecifikovať ako ukazovateľ a výnosnosti vloženého kapitálu. Výsledok hospodárenia má zásadný vplyv na činnosť organizácie (Martinovičová a spol., 2019, s. 51).

$$\text{Výnosy} - \text{Náklady} = \text{Výsledok hospodaření (zisk nebo ztráta)}$$

Obrázok 10: Výsledok hospodárenia (Čizinská, 2018, s. 57)

Funkcie zisku:

- Zisk zásadne ovplyvňuje všetky primárne otázky organizácie, ako napríklad objem produkcie a rôzne investície.
- Inovatívna funkcia je pre organizáciu veľmi zásadná pre ich ďalší rozvoj.
- Motivačná funkcia pracuje na základe vízií. Schopnosť dosiahnutia dostatočne veľkého zisku je pre podnik zásadná.
- Skupinová funkcia je primárna hlavne z hľadiska rozdeľovania zisku medzi vlastníkmi a investormi (Martinovičová a spol., 2019, s. 51)

### 2.6.1 Členenie výsledkov hospodárenia

Členenie výsledkov hospodárenia:

- **Prevádzkový zisk** nám hovorí koľko organizácia zarobí za svoju bežnú činnosť. Prevádzkový zisk nám definuje vlastnosť manažmentu oceniť všetky ekonomické miesta, ktoré má organizácia prístupné (Kráľ, 2018, s. 61).
- **Zisk z bežnej činnosti** jeho súčasťou je prevádzkový zisk. Zisk z bežnej činnosti je významný z hľadiska toho, že je neoddeliteľnou súčasťou výpočtu výsledku hospodárenia za účtovné obdobie a výsledku hospodárenia pred zdanením (Kráľ, 2018, s. 62).
- **Zisk pred zdanením** vypočítame ako súčet zisku z bežnej činnosti a mimoriadneho zisku. Slúži pre ďalší rozvoj podniku (Kráľ, 2018, s. 62).
- **Zisk po zdanení** môžeme ho označiť aj ako čistý zisk. Tento zisk slúži pre vývoj organizácie a pre uspokojenie potrieb vlastníkov. Vypočítame ho ako súčet zisku z bežnej činnosti a mimoriadneho zisku, ktorý je znížený o daň z príjmu (Kráľ, 2018, s. 62)

### 3 KALKULÁCIA NÁKLADOV

Čížinská (2011, s. 86), hovorí o kalkulácií nákladov, ako o výpočte nákladov, výsledku hospodárenia, respektíve inej finančnej hodnoty na jednotku výkonu. Kalkulácia je tvorená rôznymi funkciami, ktoré úzko súvisia s predmetom kalkulácie a spôsobom priradovania nákladov k predmetu kalkulácie. Landa a Polák (2008, s. 35), uvádzajú že kalkulačná náplň tkvie v skutočnosti. Kalkulácia ukazuje naturálny výkon a jeho finančné vlastnosti. Kalkulácia má zmysel pre ukazovanie obojstranného vzťahu hodnotovej a vecnej stránky. Tieto informácie sú pre podnik primárne a netreba ich vôbec podceňovať (Čechová, 2011, s. 86). V jednoduchosti môžeme povedať že kalkulácia nákladov je akýsi prehľad samostatných zložiek nákladov a ich súčet na kalkulačnú jednotku. Kalkulačná jednotka je daný výkon určený mieriacou jednotkou. Hovoríme tu napríklad o hmotnosti (kg), diaľky (m) (Synek, 2007, s. 98)

Kalkulácia nákladov ako spomína Martinovičová a spol. (2019, s. 74) je činnosť, ktorou sa vypočítavajú a v určitej štruktúre vyjadrujú náklady výrobkov a služieb. Kalkulácia nákladov predpokladá stanoviť:

- náklady, ktoré tvoria obsah kalkulácie
- štruktúru nákladov, v ktorej sa náklady vykazujú – určuje ju kalkulačný vzorec
- kalkulačná jednotka

V manažérskom účtovníctve, je kalkulácia veľmi dôležitá, pretože predstavuje jeden z primárnych nástrojov riadenia nákladov. Najviac kalkuláciu používame v týchto okolnostiach:

- určenie predajných cien výrobkov
- zostavenie rozpočtu nákladov
- riešiť dôležité úlohy vo vzťahu k výrobnému a predajnému zameraniu aktivity organizácie

Samostatné položky nákladov sa vyčísľujú v kalkulačných položkách. Pri stanovení nákladov zostavuje podnik kalkuláciu na jeden výkon. Určenie alebo zistenie nákladov na kalkulačnú jednotku sa nazýva kalkulovanie.

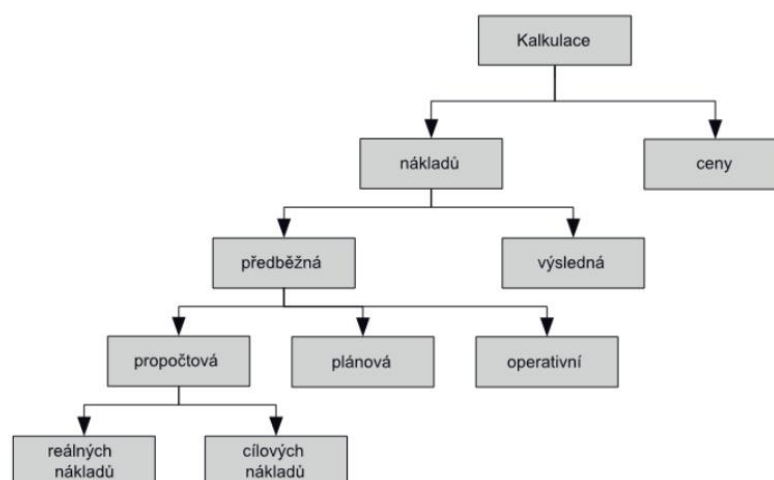
### 3.1 Kalkulačný systém

Samostatné druhy kalkulácií sa neodlišujú tým, aký spôsob kalkulácie nákladov na jednotku výkonu bol zvolený. Veľmi významný faktor rozhodnutia o danej kalkulácii je cieľ, kde táto kalkulácia bude slúžiť. V skutočnosti, rozlišujeme rôzne množstvo kalkulácií, ktoré sú zostavované pre rôzne ciele aj keď sú postavené na identickej kalkulačnej metóde (Popesko a Papadaki, 2016, s. 67).

Z pohľadu doby zostavovania sa rozoznáva **predbežná kalkulácia**, ktorá sa zostavuje pred zrealizovaním výkonom a ďalej rozlišujeme **výslednú kalkuláciu**, ktorá sa zostavuje po zrealizovanom výkone (Synek, 2007, s. 112).

Ako uvádza Landa a Polák (2008, s. 38), predbežnú kalkuláciu môžeme členiť na:

- **Prepočtová kalkulácia** má na starosti zostaviť materiály pre posúdenie efektívnosti. Táto kalkulácia slúži pre návrh cien novo spravovaného uskutočneného výkonu.
- **Plánovaná kalkulácia** má veľmi dôležitý vplyv, pretože význam v tejto kalkulácii tkvie v tom, že slúži ako podklad pre zostavenie podnikového rozpočtu. Slúži aj ako nástroj riadenia hospodárnosti. Plánovaná kalkulácia slúži na podrobnú konštrukčnú prípravu produkcie daného produktu.
- **Operatívna kalkulácia** hrá veľmi dôležitú úlohu, pri zadávaní nákladových úloh výrobným jednotkám. Operatívna kalkulácia sa zostavuje vždy, keď dôjde k zmenám v priebehu výrobného procesu.



Obrázok 11: Kalkulačný systém (Landa a Polák, 2008, s. 38)

### 3.2 Kalkulačný vzorec

Všeobecný kalkulačný vzorec obsahuje členenie nákladov. Podniky si ho môžu prispôbiť podľa konkrétnych podmienok, napr. pridaním niektorých položiek a usporiadaním nákladov podľa ich významu pri tvorbe výrobku. V týchto podnikových kalkulačných vzorcoch možno priamy materiál členiť do niekoľkých kalkulačných položiek, napr. suroviny, základný materiál, polotovary vlastnej výroby, nakupované výrobky, výrobné obaly, pohonne hmoty, pomocná materiál (Drury, 2018, s. 185). Náplň jednotlivých položiek kalkulačného vzorca je:

1. **Priamy materiál.** Je to nevyhnutný materiálový prvok výrobného procesu. Do tejto položky nákladov sa zahŕňa normovaná výrobná spotreba surovín a základného materiálu, výrobkov, polotovarov a služieb kooperujúcich podnikov, prípadne aj pomocného materiálu, technologického paliva a technologickej energie. Patria sem teda pracovné predmety, ktoré prechádzajú do výrobku a tvoria jeho základ, alebo sú nevyhnutnými zložkami pri jeho zhotovení (Synek, 2007, s. 99).
2. **Priame mzdy.** Ako uvádza Nekvapil (2021, s. 16), sú to mzdy priamo súvisiace s uskutočnením príslušného výkonu, ktoré možno stanoviť priamo na výrobok. Sú to mzdy výrobných robotníkov za odpracovaný čas alebo určitú splnenú prácu, prípadne iných pracovníkov, pokiaľ ich mzda súvisí s výrobným alebo iným procesom a možno ju stanoviť priamo na kalkulačnú jednotku.
3. **Ostatné priame náklady.** Drury (2018, s. 187), hovorí o tom, že sú to náklady, ktoré neobsahujú priame materiálové náklady a ktoré možno so zreteľom na ich význam v štruktúre nákladov stanoviť priamo na kalkulačnú jednotku. Môžeme hovoriť napríklad o odpisoch, patentoch, licenciách, nákladoch na technologický rozvoj hradení z podnikových zdrojov.
4. **Výrobná réžia.** Landa a Polák (2008, s. 40) konštatujú že výrobná réžia je súhrnom nákladov súvisiacich s riadením a obsluhou výrobného procesu, ktoré nemôžeme stanoviť priamo na kalkulačnú jednotku. Členenie výrobnéj rézie závisí od konkrétnych podmienok podniku. Patria sem hlavne materiál, palivo, energia, prepravné, odpisy, základné mzdy, príplatky a doplatky ku mzde, prémie a odmeny.
5. **Správna réžia.** Sú to náklady, ktoré slúžia na riadenie podniku ako celku, divízie alebo iného obdobného organizačného útvaru (Landa a Polák, 2008, s. 40).

6. **Odbytové náklady.** Skladajú sa z odbytovej réžie a priamych odbytových nákladov. To sú napríklad náklady na obaly, prepravné, propagáciu, a reklamu súvisiacu s jednotlivými výkonmi alebo ich skupinami (Čížinská, 2011, s. 90).

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

Obrázok 12: Všeobecný kalkulačný vzorec (Popesko a Papadaki, 2016, s. 71)

### 3.3 Plánovanie nákladov

Cieľom plánovania nákladov je dosahovanie ich zníženia. Plánovanie nákladov nie je, len neaktívny odraz skutočnosti ale aktívne pôsobí, pretože vytvára tlak na znižovanie nákladov vo všetkých oblastiach podnikovej produkcie (Drury, 2018, s. 6).

Plánovanie, ako špecifikuje Synek (2007, s. 96), sa väčšinou skladá z dvoch fáz:

- Prvá fáza, by mala zaisťovať vypracovanie rozpočtov pre hospodárske úseky, hlavne v podpornej a obslužnej výrobe. Ďalej by prvá fáza mala zaisťovať hlavné úseky hospodárskej výroby a režijných úsekov ako odbytové a zásobovacie úseky.
- Druhá fáza, by mala poskytovať spracovanie podnikateľského plánu a jeho schválenie. Tieto fázy sú navzájom prepojené a ich primárnym cieľom je hľadať rezervy znižovania nákladov.

### 3.4 Nákladové funkcie

Funkcie nákladov sú veľmi dôležité, a uvádzajú sa ako prostriedok tvorby manažérskych rozhodnutí. Je to nákladová funkcia, ktorá umožňuje podniku určiť, ktoré investície sa musia použiť s krátkodobým a dlhodobým kapitálom. Keď sa hovorí o funkciách nákladov,

myslí sa tým, že je to funkcia vstupných cien a výstupných množstiev. Jednoducho povedané, nákladová funkcia je najľahší nákladový model, ktorý zdržiava vplyv jedného činiteľa, objem výroby, pričom nezávislou premennou je objem výroby a závisle premennou sú celkové náklady. Nákladová funkcia matematicky definuje vzťah medzi nákladom a výkonom, pričom špecifikuje teda závislosť nákladov na objemu produkcie (Martinovičová a spol., 2019, s. 63).

### 3.4.1 Určenie nákladových funkcií

Z očakávaného lineárneho vývoja ako hovorí Novák (2018, s. 27), variabilných nákladov a peňažných výkonov v závislosti na objeme produkcie sa dá tento priebeh s veľmi dobrou presnosťou formovať na lineárnu nákladovú funkciu, kde nezávislou premennou je objem produkcie. Ide o nákladové funkcie:

- Nákladová funkcia vyplýva z primárneho vzťahu. Hovorí nám, že celkové náklady sú súčtom objemu variabilných nákladov a fixných nákladov.

$$N = FN + VN$$

- Pre objem produkcie vyjadrený v naturálnych jednotkách, jedná sa o **nákladovú funkciu v rovnírodnej produkcii**.

$$N = F + b * q$$

- Pre objem produkcie vyjadrený v peňažných jednotkách, jedná sa o **globálnu nákladovú funkciu**.

$$N = F + h * Q$$

Keď sú nám známe variabilné a fixné náklady, môžeme zostaviť nákladovú funkciu a je možné vypočítať celkové náklady za určité obdobie pre hocikaké množstvo jednotiek produkcie za skutočné obdobie. Keď sa celkové náklady v súvislosti k objemu produkcie vyvíjajú lineárne, môžeme určiť parametri nákladovej funkcie, stanoviť podľa matematických metód (Martinovičová a spol., 2019, s. 64).

## 4 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Teoretická časť bakalárskej práce je spracovaná primárne z literárnych kníh. Teoretická časť sa týka manažérskeho a finančného poňatia nákladov, členenie nákladov (klasifikácia), plánovania nákladov, kalkulácie nákladov a funkcií nákladov.

Prvá kapitola sa týka finančného poňatia nákladov a manažérskeho poňatia nákladov. Manažérske poňatie nákladov poskytuje informácie pre to, aby controlling mohol plniť svoju rolu. Súvisí s ekonomickou činnosťou podniku. Ďalej nám manažérske poňatie nákladov vyjadruje informácie pre riadenie a je zaujímavé hlavne pre interných užívateľov. Finančné poňatie nákladov je dôležité hlavne pre externých užívateľov.

V druhej kapitole je špecifikovaná klasifikácia nákladov. Náklady predstavujú peňažné ocenenie spotreby podnikových výrobných faktorov vynaložených podnikom na jeho výkony a ostatné účelovo vynaložené náklady spojené s jeho činnosťou. Náklady sú dôležité pre podnik z hľadiska efektívneho riadenia podniku. Členenie nákladov výrazným spôsobom pomáha podniku v prehľadnosti a efektívnosti. Náklady delíme na druhové, účelové, kalkulačné náklady a náklady z hľadiska rozhodovania. V tretej kapitole je vysvetlený bod zvratu, pri ktorom musíme zohľadniť taktiež náklady v závislosti na zmene objemu výkonu.

Tretia kapitola sa skladá z kalkulácií nákladov, cien a nákladových funkcií. Kalkulácia je pre podnik veľmi dôležitá, pretože umožňuje podniku sa správne rozhodovať. Kalkulácia je dôležitá v oblasti riadenia podniku a využíva sa na kontrolu hospodárnosti. Kalkulácia nákladov slúži na stanovenie cien. Kalkulácia má veľký vplyv na zostavenie rozpočtov, oceňovanie vlastnej výroby, kontrola nákladov a poskytovanie podkladov pre rozhodnutia.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 SPOLOČNOST LEONI SLOVAKIA S.R.O.

Spoločnosť LEONI Slovakia s. r. o., pôsobí na Slovensku od roku 1992, kedy bol založený prvý výrobný závod v Novej Dubnici. Odvtedy Slovensko v rámci stredoeurópskeho priestoru získalo postavenie automobilovej veľmoci - „európskeho Detroitu“. V krajine s piatimi miliónmi obyvateľov mali 3 výrobné závody, od roku 2021 majú 2 výrobné závody.

- LEONI Slovakia s. r. o., odštepny závod Trenčín (divízia WSD)
- LEONI Slovakia s. r. o., odštepny závod Trenčianska Teplá (divízia WCS)
- LEONI Slovakia s. r. o., odštepny závod Stará Turá (divízia WCS)

Spoločnosť LEONI založila ďalšie závody v Trenčíne (1993), Trenčianskej Teplej (1995, pôvodné sídlo v Novej Dubnici) a v Starej Turej (2000, od roku 2021 predaná spoločnosti (BizLink). V roku 2013 vytvorili všetky tieto dovtedy oddelené spoločnosti spoločné zastúpenie firmy LEONI na Slovensku pod názvom LEONI Slovakia, spol. s. r. o., v ktorom figurujú pôvodné spoločnosti ako samostatné odštepne závody.

LEONI je globálny poskytovateľ produktov, riešení a služieb pre energetický a dátový manažment v automobilovom sektore a iných odvetviach. LEONI je spoločnosť, ktorá podniká po celom svete, snažia sa zosúladiť obchodný úspech so zodpovedným správaním vo vzťahu k ľuďom, spoločnosti a životnému prostrediu. Skupina firiem má okolo 100 000 zamestnancov v 57. krajinách a v roku 2020 vygenerovala konsolidovaný predaj 4,1 miliardy eur.

### 5.1 Základné informácie a údaje v odštepnom závode Trenčianska

#### Teplá

<b>Založenie:</b>	1992 (pôvodne v Novej Dubnici)
<b>Počet zamestnancov:</b>	259
<b>Právna forma:</b>	Spoločnosť s ručením obmedzením
<b>Podnikanie:</b>	Výroba káblových komponentov
<b>Adresa:</b>	LEONI Slovakia spol. s. r. o.

Odštepny závod

914 01, Trenčianska Teplá

m. č. Dobrá 1356

Slovakia

**Riaditeľ spoločnosti:**

Robert Mandinec

**Telefón:**

+421 32 6550374

**Email:**

[robert.mandinec@leoni.com](mailto:robert.mandinec@leoni.com)

## 5.2 Výroba

Závod Trenčianska Teplá, patrí do káblovej divízie nemeckého koncernu LEONI WCS. Zameriava sa na výrobu špeciálnych koaxiálnych a dátových káblov pre automobilový priemysel.

Portfólio v spoločnosti zahŕňa výrobu káblov pre nasledujúce časti automobilov:

- kamerový systém
- optické vlákna
- anténny systém
- navigačné systémy
- telefónne produkty
- audio systémy
- radarový systém

Závod v Trenčianskej Teplej úzko spolupracuje s centrálou, ktorá sídli v meste ROTH. Ako inovačný partner a poskytovateľ riešení, podporuje LEONI svojich zákazníkov výraznými odbornými znalosťami v oblasti vývoja a systémov.

### 5.3 Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra v Trenčianskej Teplej sa skladá:

- Riaditeľ závodu a konateľ firmy – Bc. Robert Mandinec
  - Vedúci prevádzky a zástupca riaditeľa – Marián Beňo
  - Vedúci ekonomického úseku a zástupca riaditeľa – Ing. František Tomša
  - Vedúci úseku personálnych zdrojov – Monika Šillerová
  - Vedúci logistického úseku – Branislav Gašpar
  - Vedúci úseku kvality – Ing. Ján Zigo
  - Vedúci úseku procesného inžinierstva – Tomáš Vidoman

Organizačnú štruktúru dopĺňajú zástupcovia vedúcich na jednotlivých úsekoch. V rámci riadenia firmy sa jednotlivé riadiace mítingy organizujú v troch nasledujúcich stretnutiach.

L3 (level 3): stretnutie výrobných operátorov s tím lídrami

L2 (level 2): stretnutie zástupcov vedúcich jednotlivých úsekov

L1 (level 1): stretnutie vedúcich jednotlivých úsekov s riaditeľom závodu

## 5.4 Výsledok hospodárenia

Výsledok hospodárenia nám určuje, či sa podnik nachádza v zisku alebo strate. Výsledok hospodárenia zistíme, ako rozdiel medzi celkovými výnosmi a celkovými nákladmi.

Tabuľka 1: Výsledok hospodárenia. (vlastná tvorba)

(v eur.)	2017	2018	2019	2020
Celkové náklady	71 632 952	49 859 852	43 819 588	40 846 844
Celkové výnosy	67 285 216	52 755 069	43 134 641	41 526 216
<b>HV pred zdanením</b>	<b>- 4 347 836</b>	<b>2 895 217</b>	<b>684 947</b>	<b>679 371</b>
<b>Daň z príjmu</b>	<b>1 017 619</b>	<b>127 825</b>	<b>170 285</b>	<b>147 603</b>
<b>HV po zdanení</b>	<b>-5 365 455</b>	<b>2 767 392</b>	<b>514 662</b>	<b>531 768</b>

Z uvedenej tabuľky môžeme vidieť, že v roku 2017 firma dosiahla stratu, ktorá je spôsobená v dôsledku predaja dcérskej spoločnosti. V roku 2018 firma dosiahla najväčší zisk v dôsledku výborných predajných marží. V roku 2019 a 2020 sa zisk postupne znižoval z dôvodu prechodu na nový biznis model – predaj na materskú spoločnosť. Z tabuľky môžeme vidieť, že od roku 2018 až 2020 sa výsledok hospodárenia nachádza v kladných číslach, čo môžeme označiť za pozitívny výsledok. Jediná vysoká daň z príjmu bola, v roku 2017 z dôvodu predaja dcérskej spoločnosti. V ostatných rokoch daň z príjmu zodpovedá nastavenej transferovej dokumentácii spoločnosti.

Obrázok 13: Výsledok hospodárenia. (vlastná tvorba)



## 6 MAJETKOVÁ A FINANČNÁ ŠTRUKTÚRA PODNIKU

V uvedených podkapitolách je spracovaná majetková a finančná štruktúra spoločnosti v rokoch 2017 až 2020. Pre toto spracovanie sme použili údaje spoločnosti a následne sme zostrojili tabuľky, ktoré boli zostavené z výkazov spoločnosti za uvedené roky.

### 6.1 Majetková štruktúra podniku

Majetková štruktúra podniku zobrazuje všetky aktíva podniku, ako napr. dlhodobý majetok a obežné aktíva. V tabuľke sú vyobrazené údaje, ktoré boli spracované v rokoch 2017 až 2020.

Tabuľka 2: Majetková štruktúra podniku. (vlastná tvorba)

(v eur.)	2017	2018	2019	2020
<b>Aktíva celkom</b>	<b>37 937 275</b>	<b>38 619 652</b>	<b>32 933 851</b>	<b>34 440 829</b>
<b>Dlhodobý majetok</b>	<b>24 697 513</b>	<b>25 411 484</b>	<b>25 073 369</b>	<b>23 410 910</b>
Dlh. nehmotný	35 884	73 402	119 775	109 175
Dlh. hmotný	24 661 629	25 338 082	24 953 594	23 301 734
Dlh. finančný	-	-	-	-
<b>Obežné aktíva</b>	<b>13 136 750</b>	<b>13 162 482</b>	<b>7 662 995</b>	<b>10 902 143</b>
Zásoby	4 681 647	4 058 249	3 900 092	4 850 096
Dlh. Pohľadávky	-	-	-	-
Krát. Pohľadávky	8 454 116	9 092 655	3 759 736	5 601 295
Krát. Fin. majetok	-	-	-	-
Finančné účty	987	11 578	3 167	450 752
<b>Čas. Rozlíšenie</b>	<b>103 012</b>	<b>45 686</b>	<b>197 487</b>	<b>127 777</b>

V tabuľke si môžeme všimnúť, že celkové aktíva sú prevažne tvorené z dlhodobého hmotného majetku. Môžeme si všimnúť, že dlhodobý majetok v uplynulých rokoch mierne kolísal. Dlhodobý nehmotný majetok je zväčša tvorený softvérom používaný v spoločnosti.

Z uvedenej tabuľky môžeme vidieť medziročný nárast, tým že sa v spoločnosti zavádzali produkčné aplikácie na riadenie procesov a produktov vo firme. Dlhodobý nehmotný majetok v spoločnosti tvorí len malú časť celkových aktív v majetkovej štruktúre. Približne 65 % z celkových aktív je tvorená dlhodobým hmotným majetkom. Dlhodobý hmotný majetok v spoločnosti tvoria výrobné stroje, zbytok sú budovy a ostatné zariadenia. Pokles dlhodobého majetku v roku 2020 bol spôsobený, tým že miera investícií bola nižšia ako odpisový náklad z dôvodu redukovania investícií na základe poklesu predajných aktivít v dôsledku pandémie Covid-19. Predajom dcérskej spoločnosti v roku 2017, spoločnosť nemá žiadny finančný majetok. Zásoby spoločnosti sa vyvíjali na základe, výrobných objednávok a pohybu cien vstupného materiálu. V roku 2017 a 2018, tvorili zásoby okolo 32 % z obežného majetku. Od roku 2017 do roku 2019, môžeme vidieť medziročný pokles z dôvodu zníženia predaja z dôvodu pandémie Covid-19. V roku 2020 dosahovali zásoby najvyššie hodnoty, z dôvodu predzásobenia materiálom, nakoľko po prvej vlne došlo k masívnym požiadavkám od zákazníkov aj na rok 2021. Firma strategicky rozhodla na základe prognózy v automobilom priemysle a chýbajúcim materiálom od dodávateľov a preto bolo potrebné vytvoriť zásoby. Pri vyskladňovaní zásob spoločnosť používa účtovnú metódu FIFO („first in, first out“), čo v praxi znamená že zásoby, ktoré boli kúpené ako prvé sa vyskladňujú ako prvé. Krátkodobé pohľadávky v rokoch 2017 a 2018, tvorili až 64 % z obežného majetku. To nám ukazuje, že spoločnosti sa v týchto rokoch viac darilo v oblasti predaja. Krátkodobé pohľadávky klesli v roku 2019 z dôvodu vyššie uvedeného prechodu na nový biznis model. Od roku 2019 je väčšina pohľadávok iba voči materskej spoločnosti. Dlhodobé pohľadávky firma nemala. Finančné účty vo firme sú riadené materskou spoločnosťou (CASH POOLING) a výška zostatku na účte je závislá na rozhodnutí materskej spoločnosti. Časové rozlíšenie v spoločnosti má mierne kolísavý charakter. Časové rozlíšenie vo firme predstavuje dohad na predaj medeného odpadu v spoločnosti.

## 6.2 Finančná štruktúra podniku

Finančná štruktúra nám prezentuje informácie o pasívnej časti podniku. Finančná štruktúra je tvorená z vlastného kapitálu a cudzích zdrojov. Z týchto zdrojov podnik financuje svoju činnosť, ktorá je nevyhnutná pre chod podniku.

Tabuľka 3: Finančná štruktúra podniku. (vlastná tvorba)

(v eur.)	2017	2018	2019	2020
<b>Pasíva celkom</b>	<b>37 937 275</b>	<b>38 619 652</b>	<b>32 933 851</b>	<b>34 440 829</b>
<b>Vlastný kapitál</b>	<b>24 028 265</b>	<b>26 795 657</b>	<b>27 310 318</b>	<b>27 842 088</b>
Kapitálové fondy	114 526	114 526	114 526	114 526
Rezervné fondy	663 879	663 879	663 879	663 879
VH minulých rokov	28 615 315	23 249 860	26 017 251	26 531 915
VH po zdanení	-5 365 455	2 767 392	514 662	531 768
<b>Cudzíe zdroje</b>	<b>13 909 010</b>	<b>11 823 995</b>	<b>5 623 533</b>	<b>6 598 741</b>
Dlh. Závázky	1 337 040	1 617 947	2 016 406	2 248 137
Krát. Závázky	12 232 007	9 885 091	3 416 155	2 537 870
Dlh. Rezervy	30 435	30 435	30 435	30 435
Krát. Rezervy	309 528	290 522	160 537	239 099
Dlh. bankové úvery	-	-	-	1 543 200
<b>Čas. Rozlíšenie</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Z tabuľky môžeme vidieť, že väčšia časť celkových pasív je tvorená hlavé vlastným kapitálom. Vlastný kapitál každoročne tvorí až 70 % z celkových pasív. Z tabuľky môžeme vidieť medziročný nárast vlastného kapitálu. Keďže nedošlo k výplate dividend, vlastný kapitál sa zvyšoval iba o dosiahnuté zisky počas roku. Pri pohľade na tabuľku uvedené hodnoty nám ukazujú, že firma si väčšinu svojich aktivít financuje z vlastného kapitálu a preto sa jedná o konzervatívnu stratégiu financovania. Kapitálové fondy a rezervné fondy zostávajú v spoločnosti stabilné, spoločnosť zo zákona tvorí 0,1 % z uvedených ziskov až kým nedosiahne zákonnú čiastku. Pohyb na výsledku hospodárenia z minulých rokov je



spôsobený, iba dosiahnutými ziskami počas rokov. U cudzích zdrojov môžeme vidieť medziročný pokles v rokoch 2017 až 2019, pričom väčšiu časť z cudzích zdrojov tvoria prevažne dlhodobé záväzky a krátkodobé záväzky. Dlhodobé záväzky v spoločnosti sú tvorené iba odložením daňovým záväzkom a medziročný nárast je spôsobený z dôvodu nižšej daňovej zostatkovej ceny majetku v porovnaní s účtovnou zostatkovou hodnotou. Krátkodobé záväzky tvorili v rokoch 2017 a 2018 až okolo 90 % z cudzích zdrojov, pričom počas nasledujúcich rokov nastal medziročný pokles u tohto ukazovateľa. Zníženie krátkodobých záväzkov hlavne od roku 2019 je spôsobené zmenou biznis modelu, kedy aj väčšina nákupov je robená cez materskú spoločnosť. Dlhodobé rezervy sú tvorené iba rezervou na odchodné, to zahŕňa finančné odmeny pre zamestnanca v čase odchodu do dôchodku. Dlhodobé rezervy sa počas nasledujúcich rokov nemenili. Krátkodobé rezervy v spoločnosti sú tvorené, väčšinou rezervami na nevyfakturované služby a z tabuľky môžeme vidieť že hodnoty majú kolísavý charakter. V roku 2020 si firma zobrala dlhodobý bankový úver z dôvodu financovania svojich investícií v nasledujúcich rokoch.

## 7 ANALÝZA NÁKLADOV VO VYBRANEJ SPOLOČNOSTI

V tejto kapitole sa budeme zaujímať o analýzu nákladov v spoločnosti. V prvej podkapitole budú náklady rozdelené podľa druhového členenia. Ďalej podľa druhového členenia zostavíme horizontálnu a vertikálnu analýzu. V ďalšej časti náklady rozdelíme na fixné a variabilné, a v závislosti na uvedené fixné a variabilné náklady budeme počítat' aj bod zvratu.

### 7.1 Druhové členenie nákladov

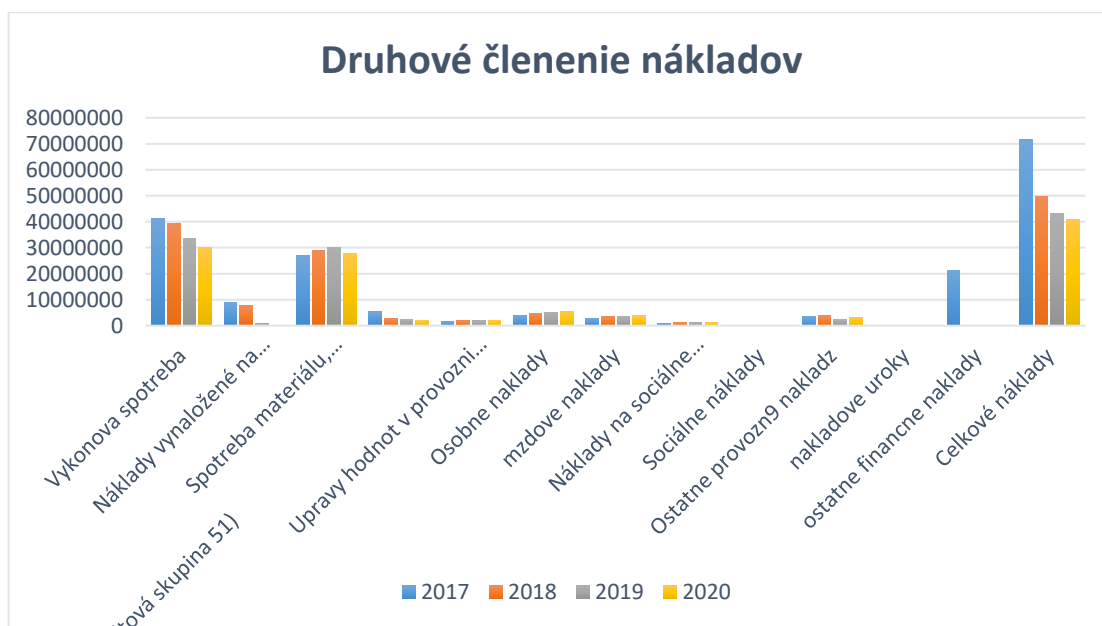
Druhové členenie nákladov zistíme z výkazov zisku a strát, kde podľa uvedeného výkazu sme schopní zostaviť toto členenie. Na základe tohto členenia sme zostavili horizontálnu a vertikálnu analýzu.

Tabuľka 4: Druhové členenie nákladov. (vlastná tvorba)

(v eur.)	2017	2018	2019	2020
<b>Výkonová spotreba</b>	<b>41 076 094</b>	<b>39 364 025</b>	<b>33 522 220</b>	<b>29 967 001</b>
Náklady na obstaranie predaného tovaru	8 842 433	7 651 006	710 020	-
Spotreba materiálu a energie	26 809 407	28 991 830	30 239 033	27 810 663
Služby	5 424 254	2 721 189	2 573 167	2 156 338
<b>Odpisy</b>	<b>1 585 069</b>	<b>1 911 645</b>	<b>2 008 793</b>	<b>2 136 904</b>
<b>Osobné náklady</b>	<b>3 993 894</b>	<b>4 769 316</b>	<b>5 214 251</b>	<b>5 420 588</b>
Mzdové náklady	2 831 569	3 381 717	3 706 204	3 849 661
Sociálne poistenie	1 005 933	1 200 371	1 311 471	1 363 228
Sociálne náklady	156 392	187 228	196 576	207 699
<b>Ostatné prev. náklady</b>	<b>3 469 565</b>	<b>3 766 821</b>	<b>2 362 128</b>	<b>3 299 255</b>
<b>Nákladové úroky</b>	<b>86 625</b>	<b>44 217</b>	<b>23 597</b>	<b>8 620</b>
<b>Ostatné fin. náklady</b>	<b>21 421 705</b>	<b>3 828</b>	<b>3 652</b>	<b>14 476</b>
<b>Celkové náklady</b>	<b>71 632 952</b>	<b>49 859 852</b>	<b>43 134 641</b>	<b>40 846 844</b>

V tabuľke vidíme, že výkonová spotreba od roku 2017 do roku 2020 má klesajúci charakter. Najvyššia výkonová spotreba bola v roku 2017, tato výkonová spotreba bola z časti tvorená nákladmi na predaj tovaru. Náklady na tovar a tržby za tovar boli postupne presunuté na materskú spoločnosť v rámci prechodu na nový biznis model, čo môžeme vidieť hlavne v roku 2019, kedy vidíme najväčší finančný úbytok. Spotreba materiálu a energií je každoročne stabilná a závisí na celkovom predaji spoločnosti. Môžeme to vidieť aj v roku 2019 kedy je spotreba materiálu najvyššia. Je to spôsobené prechodom na nový biznis model. Najvyššie služby boli v roku 2017 spojené s predajom dcérskej spoločnosti. Postupne čiastka služieb klesá v rámci prechodu na nový biznis model. Tieto náklady pravidelne klesajú každým rokom. Tieto čiastky vo firme zahrňujú, konzultačné hodiny, podpora materskej spoločnosti, upratovacia a strážna služba, leasingy aut a výrobných zariadení. Každoročné investície do nových zariadení sa prejavili na riadku upraví hodnôt v prevádzkovej oblasti, kde môžeme vidieť rastúci odpisový náklad. Nárast osobných nákladov je spôsobený každoročným zvyšovaním mzdy a čiastočne aj zvyšovaním počtu zamestnancov. Keďže sa firme za posledné roky finančné darilo, tak sú v tom zahrnuté aj odmeny. Ostatné prevádzkové náklady sú väčšinou tvorené predajom obalového materiálu, ktorý je súčasťou predaja hotových výrobkov. Táto položka má kolísavý charakter a každoročne sa mení. Nákladové úroky sú platené iba materskej spoločnosti a majú klesajúci charakter z dôvodu splácania vnútro skupinového záväzku. Ostatné finančné náklady sú významné iba v roku 2017, kedy bola predaná dcérska spoločnosť, v ostatných rokoch sú zanedbateľné.

Obrázok 14: Druhové členenie nákladov. (vlastná tvorba)



## 7.2 Horizontálna a vertikálna analýza

Ako sme spomenuli v prechádzajúcej kapitole, v tejto časti práce sa zameriame na horizontálnu a vertikálnu analýzu druhového členenia nákladov. Najskôr bude vysvetlená horizontálna analýza a potom vertikálna analýza.

### 7.2.1 Horizontálna analýza

Horizontálna analýza nám umožňuje, zistiť trendy a vzory rastu. Používa sa pre porovnanie historických údajov za niekoľko účtovných období. V tejto časti praktickej práce sme použili vstupné údaje z prechádzajúcej tabuľky a následne vytvorili horizontálnu analýzu.

Tabuľka 5: Horizontálna analýza nákladov. (vlastná tvorba)

(v %)	2017/2018	2018/2019	2019/2020
<b>Výkonová spotreba</b>	<b>-4,17%</b>	<b>-14,84%</b>	<b>-10,61%</b>
Náklady na obstaranie predaného tovaru	-13,47%	-90,72%	-100,00%
Spotreba materiálu a energie	8,14%	4,30%	-8,03%
Služby	49,83%	-5,44%	-16,20%
<b>Odpisy</b>	<b>20,60%</b>	<b>5,08%</b>	<b>6,38%</b>
<b>Osobné náklady</b>	<b>19,42%</b>	<b>9,33%</b>	<b>3,96%</b>
Mzdové náklady	19,43%	9,60%	3,87%
Sociálne poistenie	19,33%	9,26%	3,95%
Sociálne náklady	19,72%	4,99%	5,66%
<b>Ostatné prev. náklady</b>	<b>8,57%</b>	<b>-37,29%</b>	<b>39,67%</b>
<b>Nákladové úroky</b>	<b>-48,96%</b>	<b>-46,63%</b>	<b>-63,47%</b>
<b>Ostatné fin. náklady</b>	<b>-99,88%</b>	<b>-4,60%</b>	<b>296,39%</b>
<b>Celkové náklady</b>	<b>-30,40%</b>	<b>-13,49%</b>	<b>-5,30%</b>

V tabuľke č. 5 môžeme vidieť, že výkonová spotreba sa nám z roku 2017 na rok 2018 zmenšila o 4,17 % čo znamená, že výkonová spotreba bola v roku 2017 najväčšia. Výkonová spotreba od roku 2018 na 2019 sa znížila o 14,84 %. Dôvodom tohto zníženia bol veľký pokles nákladov na obstaranie predaného tovaru, ktoré sa z roka 2018 na 2019 znížili až o 90,72 %. Toto je spôsobené tým, že náklady na tovar boli presunuté na materskú spoločnosť v rámci prechodu na nový biznis model. V horizontálnej analýze ma spotreba materiálu a energie kolísavý charakter. U spotreby materiálu a energie vidíme od roka 2017 do roka 2019 percentuálny nárast. V ďalšom roku sa spotreba materiálu znížila o 8,03 %, čo spôsobil hlavne prechod na už spomínaný biznis model. Služby sa z roku 2017 na rok 2018 zvýšili až o 49,83 %, čo bolo spôsobené predajom dcérskej spoločnosti. V ďalších rokoch percentuálne služby klesajú, keďže sa tieto náklady každoročne v spoločnosti znižujú z dôvodu nefakturácie niektorých služieb materskou spoločnosťou. Odpisy sa každoročne percentuálne zvyšujú, hlavne od roka 2017 do roka 2018, kedy odpisový náklad v priebehu tohto časového obdobia narástol o 20,60 %, je to z dôvodu investícií do strojového parku spoločnosti. Položka osobné náklady sa každoročne percentuálne zvyšujú. Z roku 2017 na rok 2018, vidíme, že každá jednotlivá položka ako mzdové náklady, sociálne poistenie a sociálne náklady sa zvýšili rovnomerne o 19 %. Každoročný percentuálny nárast je spôsobený zvyšovaním miezd vo firme a prijímaním nových zamestnancov. Tieto položky majú najnižší percentuálny nárast, iba okolo 4 % od roku 2019 na rok 2020, keďže sa stavy zamestnancov v priebehu tohto časového obdobia upokojili. Z tabuľky si môžeme všimnúť že položka ostatné prevádzkové náklady majú percentuálne kolísavý charakter, pretože z roka 2018 na 2019 sa táto položka znížila až o 37,29 % a z roka 2019 na rok 2020 sa opäť navýšila o 39,67 %, čo je spôsobené hlavne od závislosti predaja materiálu. Nákladové úroky sa znižujú v priemere okolo 50 % každoročne, pretože sú platené iba materskej spoločnosti a majú klesajúci charakter v dôsledku splácania vnútro skupinového záväzku. Ohromný percentuálny prepád vidíme v položke ostatné finančné náklady, kde spoločnosť predala svoju dcérsku spoločnosť a to spôsobilo percentuálne zníženie z roka 2017 na rok 2018 až o 99,88 %. Ostatné finančné náklady sa obrovsky navýšili z roka 2019 na rok 2020, kedy percentuálne vzrástli o 296,36 %, pričom suma tejto položky bola navýšená iba z 3 652 eur na 14 476 eur. Na koniec by som uviedol, že celkové náklady pravidelne medziročne klesajú, čo znamená, že firma hľadá vhodné riešenia pre znižovanie nákladov, tak aby mohla dosahovať čo najväčšie zisky.

### 7.2.2 Vertikálna analýza

Vertikálna analýza je veľmi dôležitá, pretože nám môže pomôcť pri hodnotení efektívnosti investície. Vertikálna analýza je založená na percentuálnom rozbere finančných výkazov a vyčísluje percentuálny podiel položiek na celku. V tejto podkapitole som vytvoril vertikálnu analýzu. Táto tabuľka bola vytvorená z údajov, z prechádzajúcej tabuľky.

Tabuľka 6: Vertikálna analýza nákladov. (vlastná tvorba)

(v %)	2017	2018	2019	2020
<b>Výkonová spotreba</b>	<b>57,34%</b>	<b>78,95%</b>	<b>77,72%</b>	<b>73,36%</b>
Náklady na obstaranie predaného tovaru	12,34%	15,35%	1,65%	0,00%
Spotreba materiálu a energie	37,43%	58,15%	70,10%	68,09%
Služby	7,57%	5,46%	5,97%	5,28%
<b>Odpisy</b>	<b>2,21%</b>	<b>3,83%</b>	<b>4,66%</b>	<b>5,23%</b>
<b>Osobné náklady</b>	<b>5,58%</b>	<b>9,57%</b>	<b>12,09%</b>	<b>13,27%</b>
Mzdové náklady	3,95%	6,78%	8,59%	9,42%
Sociálne poistenie	1,40%	2,41%	3,04	3,34%
Sociálne náklady	0,22%	0,38%	0,46%	0,51%
<b>Ostatné prev. náklady</b>	<b>4,84%</b>	<b>7,55%</b>	<b>5,48%</b>	<b>8,08%</b>
<b>Nákladové úroky</b>	<b>0,12%</b>	<b>0,09%</b>	<b>0,05%</b>	<b>0,02%</b>
<b>Ostatné fin. náklady</b>	<b>29,90%</b>	<b>0,01%</b>	<b>0,01%</b>	<b>0,04%</b>
<b>Celkové náklady</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Výkonová spotreba je prevažne stabilná, okrem roku 2017, kedy väčšiu časť nákladov tvoria ostatné finančné náklady, z dôvodu predaja dcérskej spoločnosti. Mierny pokles od roku 2018 je z dôvodu zvyšujúceho sa podielu iných nákladov, hlavne odpisov a osobných nákladov. Výkonová spotreba sa percentuálne pohybuje v rokoch 2018 až 2020, okolo 75 %. Náklady na obstaranie tovaru klesli v roku 2020 až na 0 %, z dôvodu úplného prechodu

na nový biznis model. Táto položka tvorí v rokoch 2019 a 2020, najmenší percentuálny podiel ani nie 3 %.

Podiel spotreby materiálu a energií na celkových nákladoch bol najvyšší v roku 2019 (70,1 %) z dôvodu vysokej produkcie. Toto nie je viditeľné na náraste výnosov, z dôvodu nižších predajných cien na materskú spoločnosť v rámci nového biznis modelu. Táto položka má kolísavý charakter.

Položka služieb sa pohybuje medzi 5 až 8 % a je stabilná. Služby tvoria najmenší percentuálny podiel vo výkonnej spotrebe vo všetkých udávaných rokoch.

Podiel odpisov na nákladoch je medziročne rastúci a súvisí s investíciami spoločnosti. Jeho percentuálna hodnota počas všetkých rokov sa pohybuje okolo 5 %.

Osobné náklady majú výrazne rastúci charakter z dôvodu každoročného zvyšovania miezd a nárastu zamestnancov. Výrazné zvyšovanie miezd bolo z dôvodu nárastu konkurencieschopnosti na trhu práce, aby sa zamedzilo nežiadúcej fluktuácii kľúčových zamestnancov.

Podiel ostatných prevádzkových nákladov sa v priebehu rokov je približne medzi 5% a 8%. Nákladové úroky a ostatné finančné náklady sú v nákladovej štruktúre spoločnosti zanedbateľné, okrem roku 2017, kedy došlo k predaju dcérskej spoločnosti.

### **7.3 Analýza členenia nákladov v závislosti na objeme výroby**

Tieto náklady sú veľmi dôležité, pretože môžu byť užitočné z hľadiska budúceho rozhodovania o výrobe. V tejto kapitole rozdelíme náklady v závislosti na objeme výroby na dve časti. Hovoríme o nákladoch variabilných a fixných. Tieto náklady v spoločnosti sme podrobne rozpísali a vysvetlili v nasledujúcich podkapitolách. Táto analýza nákladov v závislosti na objeme výroby, nám neskôr pomôže pri zostavení bodu zvratu a k vytvoreniu nákladových funkcií.

#### **7.3.1 Variabilné náklady**

Tato podkapitola nám ukazuje celkové variabilné náklady v spoločnosti. Tieto náklady sa menia v závislosti na objemu produkcie. Do týchto nákladov zaraďujeme priame materiálové náklady, hodinové mzdy, náklady za energie priamo súvisiace s úrovňou výroby. Ako bolo už vysvetlené v teoretickej časti, výhoda variabilných nákladov spočíva

v tom, že tieto náklady nevznikajú, keď sa spomalí výroba a to nebude predstavovať napätie v čase nižšej úrovne výroby.

Tabuľka 7: Variabilné náklady. (vlastná tvorba)

( v eur.)	2017	2018	2019	2020
Výkonová spotreba	36 203 621	37 133 676	31 328 466	28 054 512
Náklady na obstaranie predaného tovaru	8 842 433	7 651 006	710 020	-
Spotreba materiálu a energie	26 005 125	28 122 075	29 331 862	26 976 343
Služby	1 356 064	1 360 595	1 286 584	1 078 169
-podpora výroby	542 425	544 238	514 633	431 268
-doprava	508 524	510 223	482 469	404 313
Ostatné var. služby	305 114	306 134	289 481	242 588
Osobné náklady	798 779	953 863	1 042 850	1 084 118
Mzdové náklady	566 314	676 343	741 241	769 932
Sociálne poistenie	201 187	240 074	262 294	272 646
Sociálne náklady	31 278	37 446	39 315	41 540
Ostatné prev. náklady	3 469 565	3 766 821	2 362 128	3 299 255
Ostatné fin. náklady	21 421 705	3 828	3 652	14 476
<b>Variabilné náklady</b>	<b>61 893 670</b>	<b>41 858 188</b>	<b>34 737 096</b>	<b>32 452 361</b>

Náklady na obstaranie predaného tovaru majú klesajúci charakter z dôvodu prechodu na nový biznis model, kedy je tovar predávaný materskou spoločnosťou. LEONI Slovakia s. r. o., už ďalej neslúži ako sprostredkovateľ tovaru. V rokoch 2017 a 2018, tvorila táto položku významnú časť vo výkonnej spotrebe.

Spotreba materiálu a energie je v priebehu rokov stúpajúca až do roku 2020, kedy došlo k poklesu z dôvodu pandémie Covid-19.



Služby sú stabilné v rokoch 2017 až 2019. Pokles v roku 2020 je spôsobený taktiež pandémiou Covid-19. Variabilná časť služieb ako podpora výroby má kolísavý charakter, ale väčšinou je stabilná a tvorí prevažne kooperácie s dodávateľmi z dôvodu nedostatočnej kapacity výroby. Vývoj dopravy záleží na vývoji výroby spoločnosti v uplynulých rokoch. Medzi ostatné variabilné služby patria extra náklady fakturované materskou spoločnosťou ako podpora výroby. Sumy v tejto položke majú kolísavý charakter.

Variabilná časť osobných nákladov, je rastúca z dôvodu každoročného zvyšovania miezd a zvyšovania počtu zamestnancov. Z tabuľky môžeme vidieť, že položky ako mzdové náklady, sociálne poistenie a sociálne náklady sa každoročne zvyšujú a to nám poukazuje na stúpajúci trend, čo sa odvíja hlavne na položke osobné náklady.

Ostatné prevádzkové náklady sú z veľkej časti tvorené nákladmi na predaj obalového materiálu konečným zákazníkom a plne závisia od objednávok. Ostatné prevádzkové náklady majú kolísavý charakter.

Ostatné finančné náklady sú v priebehu týchto rokov nevýznamné, okrem roku 2017, kedy je vykázaný náklad na predaj dcérskej spoločnosti. V tomto roku tato položka dosahuje hodnotu 21 421 705 eur, čo spôsobilo že celkové náklady v roku 2017 sú najvyššie.

### 7.3.2 Fixné náklady

Fixné náklady sa nemenia v závislosti na zmene objemu produkcie. V tejto podkapitole sú uvedené celkové fixné náklady a jeho časti pre dobrú orientáciu v tabuľke. Tieto náklady zostávajú konštantné bez ohľadu na úroveň výroby. Do fixných nákladov môžeme zaradiť prenájom, náklady na poistenie a náklady na fixný majetok. Nevýhodou fixných nákladov je, že v čase nižšej úrovne výroby bude firma musieť znášať vysoké fixné náklady.

Tabuľka 8: Fixné náklady. (vlastná tvorba)

( v eur.)	2017	2018	2019	2020
Výkonová spotreba	4 872 473	2 230 349	2 193 754	1 912 489
Energie – fixná časť	804 282	869 755	907 171	834 320
Služby	4 068 191	1 360 595	1 286 584	1 078 169
-leasing	203 410	244 907	231 585	194 070
-nájomné	284 773	272 119	257 317	215 634

-opravy a údržba	488 183	476 208	450 304	377 359
-ostatné fixné služby	3 091 825	367 361	347 378	291 106
Odpisy	1 585 069	1 911 645	2 008 793	2 136 904
Osobné náklady	3 195 115	3 815 453	4 171 401	4 336 471
Mzdové náklady	2 265 255	2 705 374	2 964 963	3 079 729
Sociálne poistenie	804 746	960 297	1 049 177	1 090 582
Sociálne náklady	125 114	149 782	157 261	166 159
Nákladové úroky	86 625	44 217	23 597	8 620
<b>Fixné náklady</b>	<b>9 739 282</b>	<b>8 001 664</b>	<b>8 397 545</b>	<b>8 394 484</b>

Energie fixná časť je väčšinou tvorená distribučnou zložkou elektrickej energie a nákladmi na vykurovanie spoločnosti. Energie fixná časť majú rastúci charakter.

Služby sú stabilné v priebehu rokov, okrem roku 2017, kedy boli vysoké náklady na konzultačné služby spojené s predajom dcérskej spoločnosti, čo môžeme vidieť v položke ostatné fixné služby. Leasing je v priebehu rokov stabilný a pozostáva z nájmu služobných aut a vysokozdvížných vozíkov. Spoločnosť v roku 2020 podpísala novú leasingovú zmluvu, vďaka čomu došlo k zníženiu leasingových splátok, čo sa prejavilo aj na poklese tejto položky. Nájomné má klesajúci charakter z dôvodu uzatvorenia výhodnejších zmlúv. Opravy a údržba závisia od aktuálneho technického stavu strojov a majú klesajúci charakter.

Odpisy majú rastúcu tendenciu z dôvodu nových investícií. V roku 2020 firma zakúpila niekoľko nových strojov a preto z tabuľky vidíme, že aj hodnoty v tomto roku dosahujú najvyššie čísla.

Fixná časť osobných nákladov je nezávislá od výroby a má stúpajúci charakter z dôvodu medziročného zvyšovania miezd, čo naznačuje aj to, že položky ako mzdové náklady, sociálne poistenie a sociálne náklady sa každoročne zvyšujú.

Nákladové úroky sú klesajúce v priebehu rokov z dôvodu znižovania financovania od materskej spoločnosti.

## 8 MODELOVANIE NÁKLADOV

V tejto kapitole je prevedené modelovanie nákladov. V prvej podkapitole sa zaoberáme bodov zvratu a nákladovými funkciami.

### 8.1 Bod zvratu

V teoretickej časti bol bod zvratu popísaný ako bod, v ktorom podnik svojimi výnosmi nedosahuje žiadny zisk, ale kryje všetky náklady. V našej podkapitole sme vypočítali bod zvratu a zostavili tabuľku s údajmi, ktoré sú pre výpočet bodu zvratu nevyhnutne. Spoločnosť vyrába veľké množstvo produktov, a preto sme nemohli ísť cestou kde fixné náklady podelíme jednotkovou predajnou cenou a jednotkovými variabilnými nákladmi. Museli sme preto uskutočniť výpočet cez halierový ukazovateľ. V tabuľke môžeme vidieť údaje k potrebným výpočtom.

Tabuľka 9: Hodnoty k výpočtu bodu zvratu a nákladových funkcií. (vlastná tvorba)

( v eur.)	2017	2018	2019	2020
Celkové výnosy	67 285 116	52 755 069	43 819 588	41 526 216
Variabilné náklady	61 893 670	41 858 188	34 737 096	32 452 361
Fixné náklady	9 739 282	8 001 664	8 397 545	8 394 484
Halierový ukazovateľ	0,7336	0,7934	0,7927	0,7815

Výpočet bodu zvratu:

Pri výpočte bodu zvratu, vychádzame s uvedenej tabuľky, kde máme všetky potrebné údaje k výpočtu bodu zvratu za jednotlivé roky.

- halierový ukazovateľ nám udáva, aká suma nákladov pripadá na 1 euro produkcie.
- nakoniec sme vypočítali bod zvratu pomocou vzorca

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{1 - h}$$

Výpočty bodu zvratu:

$$BZ_{2017} = \frac{9\,739\,282}{1 - 0,7336} = 36\,560\,466$$

$$BZ_{2018} = \frac{8\,001\,664}{1 - 0,7934} = 38\,738\,455$$

$$BZ_{2019} = \frac{8\,397\,545}{1 - 0,7927} = 40\,514\,977$$

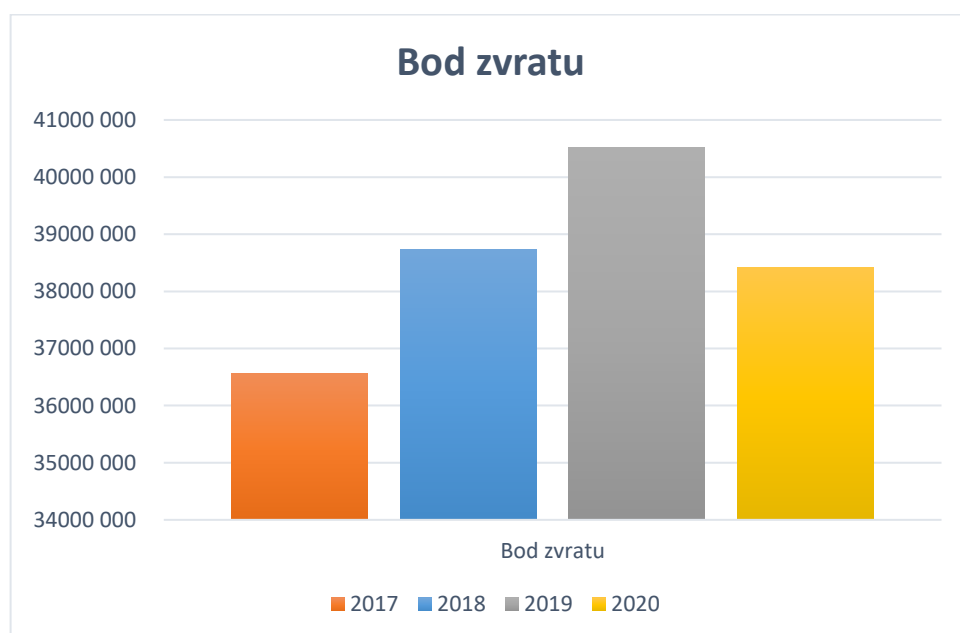
$$BZ_{2020} = \frac{8\,394\,484}{1 - 0,7815} = 38\,417\,094$$

Tabuľka 10: Bod zvratu. (vlastná tvorba)

( v eur.)	2017	2018	2019	2020
<b>Bod zvratu</b>	<b>36 560 466</b>	<b>38 738 455</b>	<b>40 514 977</b>	<b>38 417 094</b>

Z dôvodu nastavenej nízkej ziskovosti spoločnosti zo strany materskej spoločnosti je bod zvratu na vysokej úrovni. V roku 2017 bola pri výpočte bodu zvratu vylúčená celá transakcia predaja dcérskej spoločnosti, pretože je to jednorazová operácia, ktorá by neštandardne ovplyvnila výsledok nášho výpočtu. V roku 2018 je halierový ukazovateľ najvyšší, odvtedy si drží na približne rovnakej úrovni z dôvodu striktného dodržiavania transferových cien medzi LEONI Slovakia a jej materskou spoločnosťou.

Obrázok 15: Bod zvratu. (vlastná tvorba)



## 8.2 Nákladové funkcie

Jedným zo základných nástrojov vychádzajúcich z klasifikácie nákladov podľa objemu výkonu je modelovanie nákladov formou matematického vyjadrenia funkčného vzťahu medzi nákladmi a objemom výroby. Z tabuľky budú použité údaje, ktoré nám slúžia pre zostavenie nákladových funkcií. Ako som spomínal už v predchádzajúcej kapitole, na zostavenie nákladových funkcií bude použitý halierový ukazovateľ, pretože spoločnosť vyrába veľké množstvo výrobkov. Pre výpočet sme použili metódu dvoch období.

Tabuľka 11: Hodnoty k výpočtu bodu zvratu a nákladových funkcií. (vlastná tvorba)

( v eur.)	2017	2018	2019	2020
Celkové výnosy	67 285 116	52 755 069	43 819 588	41 526 216
Variabilné náklady	61 893 670	41 858 188	34 737 096	32 452 361
Fixné náklady	9 739 282	8 001 664	8 397 545	8 394 484
Halierový ukazovateľ	0,7336	0,7934	0,7927	0,7815

Z uvedenej tabuľky dosadíme údaje do základného vzorca a tým získame nákladovú funkciu pre každý jednotlivý rok:

$$N = FN + h * Q$$

Tabuľka 12: Nákladové funkcie. (vlastná tvorba)

Rok	Nákladové funkcie
2017	$N = 9\,739\,282 + 0,7336 * Q$
2018	$N = 8\,001\,664 + 0,7934 * Q$
2019	$N = 8\,397\,545 + 0,7927 * Q$
2020	$N = 8\,394\,484 + 0,7815 * Q$

Po dosadení jednotlivých údajov sme získali nákladové funkcie jednotlivých rokov.

Spoločnosť môže nákladové funkcie použiť v nasledujúcich rokoch, aby odhadol celkové náklady. Podnik by mohol využiť pre rok 2020 nákladovú funkciu z roku 2019, keď za  $Q$  by dosadil plánované tržby a tým môže vypočítať a zistiť, aké budú približne náklady na tieto tržby.

## 9 KALKULÁCIA PRODUKTU

V poslednej kapitole praktickej časti sa budem zaoberať kalkuláciou produktu **Dacar-XXX**. Na základe poskytnutých údajov a informácií od podnik som nemohol uviesť reálne sumy jednotlivých položiek, kvôli utajeným informáciám, ktoré by mohli spôsobiť, že konkurenčné spoločnosti získajú tieto citlivé údaje od danej analyzovanej firmy. Na základe uvedených údajov, ktoré mi spoločnosť poskytla som zostavil kalkulačný vzorec, ktorý spoločnosť používa. Sumy v uvedenej tabuľke sme upravili **koeficientom**.

Tabuľka 13: Kalkulácia produktu Dacar-XXX. (vlastná tvorba)

Priamy materiál	53,235
Priame mzdy	7,098
Ostatný priamy materiál	5,083
Výrobná réžia	26,572
<b>Vlastné náklady výroby</b>	<b>91,988</b>
Správna réžia	1,82
<b>Vlastné náklady výkonu</b>	<b>93,808</b>
Odbytová réžia	8,606
<b>Úplné vlastné náklady výkonu</b>	<b>102,414</b>
Zisk	9,586
<b>Cena výkonu</b>	<b>112</b>

Do priameho materiálu produktu patrí med', ktorá je obstreknutá PVC. Ďalej do priameho materiálu je zaradená fólia. Priame mzdy pozostávajú z procesného času a hodinovej sadzby, ktoré zahrňujú iba priamych výrobných zamestnancov. Hodinová sadzba priamych výrobných zamestnancov sa vypočíta ako podiel ročného objemu mzdových nákladov a maximálnej plánovanej kapacity. Do ostatného priameho materiálu patria nepriame náklady na obstaranie materiálu. Výrobná réžia zahrňuje energie, náklady na kvalitu, odpisy a údržbu, ktoré sú ocenené hodinovou sadzbou. Správna réžia zahŕňa oddelenie administratívy a IT. Odbytová réžia zahŕňa oddelenie expedície a logistiky. Odbytová réžia sa počíta distribučnou prirážkou. Výrobná a správna réžia sa počíta cez percentuálnu prirážku. Túto prirážku určuje materská spoločnosť.

## 10 NÁVRHY A ODPORUČENIA

Aj keď je spoločnosť LEONI Slovakia s. r. o., v posledných rokoch zisková v súčasnej zrýchlenej dobe, kedy sa zvyšujú náklady na výrobný materiál a energie, musí prijať opatrenia, aby si udržala ziskovosť na požadovanej úrovni. Základné opatrenie ktoré táto spoločnosť zaručí, je prenesenie zvýšených nákladov na odberateľa, t. j. adekvátne zvýšenie predajných cien.

Medzi ďalšie opatrenia patrí aj program na zníženie nákladov, kedy nepotrebné náklady budú znížené na čo najnižšiu hodnotu a nevyhnutné náklady budú znížené natoľko, aby stále zaistovali operatívu spoločnosti, ale nadmerne nezaťažovali rozpočet.

Vyjednávanie s dodávateľmi služieb môže priniesť významné zníženie nákladov, napríklad redukcia frekvencie upratovania. Na druhej strane to môže spôsobiť zníženie komfortu zamestnancov, čo môže zvýšiť ich fluktuáciu.

V súčasnosti sa ako najlepší spôsob šetrenia ukazuje šetrenie elektrickou energiou, ktorá je významnou položkou v spoločnosti. Spotreba energie činí 3,8 % z celkových nákladov a preto odporúčam firme sa zamerať na úsporu energie formou inteligentného ovládania osvetlenia vo výrobných priestoroch.

Inštalácia šetrných zdrojov svetla a efektívnejšie využívanie zdrojov energie, je cestou nie len k zníženiu nákladov, ale aj k vytvoreniu zelenšieho obrazu spoločnosti. Firma má veľmi vhodné priestory na strechách výrobných haly, kde by mohla nainštalovať slnečné kolektory a využívať prírodné zdroje. Samozrejme na danú investíciu by bolo vhodné vypočítať výšku investícií a ich návratnosť.

Ďalšou alternatívou šetrenia je hľadanie nového odberateľa, kovového odpadu, ktorý vďaka lepším technológiám, bude mať lepšiu výťažnosť cenných kovov, to znamená väčšie tržby za odpad pre analyzovanú spoločnosť.

Optimalizácia procesov na zníženie odpadu, metódou SMED analýza, kde sa riešia zlepšenia, či už ergonómia pracoviska.

Posledným bodom je propagácia na sociálnych sieťach. Samozrejme firma podľa môjho názoru investuje peniaze do reklám a marketingu, ale ani zďaleka neužíva svoj plný potenciál. Firma by mohla svoje výrobky propagovať prostredníctvom blogerov alebo influencerov, ktorý by im mohli zabezpečiť väčšiu propagandu v ich sortimente výrobkov.

Zúženie dodávateľského portfólia, je tiež jednou z možností znižovania nákladov. To znamená že podnik by sa mohol zamerať na lepšie množstevné rabatové podmienky pri zvýšenom nakupovaní potrebného materiálu a tým si vylepšiť pozíciu pri cenových rokovaniach.

Zníženie nákladov na pohonné hmoty a prepravu materiálu, by mohol podnik dosiahnuť znížením vzdialenosti prepravy. Mohol by vypočítať štandardnú spotrebu oproti skutočnej spotrebe a snažiť sa doceliť čo najmenšej vzdialenosti aby ušetril požadované náklady.

Ďalej odporúčam tiež vymeniť staré žiarovkové osvetlenia za nové úsporné žiarovky. Okrem toho by som navrhol, aby sa v nevýrobných priestoroch a mimo kancelárií nainštalovali svetlá na senzor. Toto opatrenie zabezpečí úsporu elektrickej energie a nie je potrebné vynakladať úsilie na kontrolu alebo upozorňovanie zamestnancov k šetreniu elektrickej energie.



## 11 ZHRNUTIE PRAKTICKEJ ČASTI

Cieľom praktickej časti bakalárskej práce bolo analyzovať náklady v rokoch 2017 až 2020. Informácie a údaje pozostávali z výkazov zisku a strát v jednotlivých rokoch na základe ktorých sme zostavili príslušné tabuľky.

Na začiatku praktickej časti, sme špecifikovali analyzovanú spoločnosť LEONI Slovakia spol. s r. o., ktorá sa zameriava na výrobu koaxiálnych káblov. Zostavili sme majetkovú a finančnú štruktúru podniku, ktorá poukazuje na to akým majetkom spoločnosť disponuje. Z uvedenej analýzy sme zistili že spoločnosť sa v stratových číslach nachádza len v roku 2017, ostatné roky dosahovali zisk. Následne sme zostavili analýzu druhového členenia nákladov, kde boli náklady rozčlenené podľa výkazu zisku a strát. Na základe druhového členenia nákladov sme zostavili horizontálnu a vertikálnu analýzu, kde sme si mohli všimnúť že najväčší percentuálny podiel v každých jednotlivých rokoch má výkonová spotreba. V ďalšej časti boli náklady rozčlenené na variabilné a fixné. Tieto náklady sa menia v závislosti na objeme produkcie. Tieto náklady sú premenlivé. Ďalšia kapitola praktickej časti sa zaoberala modelovaním nákladov. Prvá podkapitola sa bola zameraná na analýzu bodu zvratu. Bod zvratu sme zostavili na základe halierového ukazovateľa, pretože spoločnosť nevyrába jeden produkt ale má veľmi veľký sortiment produktov a práve preto sme si zvolili túto alternatívu. Druhá podkapitola bola zameraná na nákladové funkcie, ktoré sme zostavili na základe uvedeného halierového ukazovateľa a fixných nákladov za uvedené roky. V predposlednej časti sme sa zaoberali kalkuláciou produktu, pre ktorý sme využili typický kalkulačný vzorec. Posledná kapitola sa zaoberá návrhmi a odporučeniami pre podnik, ktoré môžu pomôcť znižovať náklady v budúcnosti.

## ZÁVER

Cieľom tejto bakalárskej práce bolo uskutočniť analýzu nákladov vo vybranej spoločnosti.

V teoretickej časti sa práca zaoberá informáciami o nákladoch z uvedenej literatúry. Z knižných zdrojov sme si vymedzili náklady a ich finančné a manažérske poňatie. Ďalej sa práca zaoberala členením nákladov, kde členenie nákladov bolo rozobraté z viacerých hľadísk. Ďalej sme sa zaoberali modelovaním nákladov, do ktorého sme zahrnuli bod zvratu a nákladové funkcie. Posledná kapitola teoretickej časti sa zaoberala kalkuláciou.

V praktickej časti sme začali charakteristikou spoločnosti, kde sme vysvetlili s čím sa daný podnik zaoberá, ukázali sme si organizačnú štruktúru, majetkovú a finančnú štruktúru a ich výsledky hospodárenia. Ďalej nasledovala analýza druhového členenia nákladov, kde sme využili horizontálnu a vertikálnu analýzu. Ďalej boli náklady rozdelené v závislosti na objeme produkcie, čiže fixné a variabilné náklady. Toto rozdelenie bolo využité pre spracovanie ďalšej kapitoly, kde sme sa zameriavali na modelovanie nákladov. V tejto kapitole sme zostavovali bod zvratu za jednotlivé roky a taktiež aj nákladové funkcie. V poslednej kapitole sme si predstavili hlavný produkt spoločnosti a spravili sme kalkuláciu na produkt podľa typického kalkulačného vzorca.

Posledná časť praktickej bakalárskej práce sa týka návrhov a odporučení. Tieto návrhy by firma mohla využiť pre zlepšenie riadenia nákladov v podniku.

**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY**

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

ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.

DRURY, Colin. 2015. *Management and cost accounting*. 9th ed. Andover: Cengage Learning, 827 s. ISBN 978-1-4080-9393-1.

DRURY, Colin. *Management and Cost Accounting*. Eleventh edition. Hampshire, United Kingdom: Cengage Learning, 2020, ISBN 978-1-4737-7364-6.

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ, Jaroslav WAGNER a Petr PETERA, 2015. *Manažerské účetnictví – nástroje a metody*. 2., aktualizované a přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 404 s. ISBN 978-80-7478-743-0.

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-568-1.

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

NEKVAPIL, Tomáš. *Neptejte se účetních, jak řídit náklady*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2021, 120 s. ISBN 978-80-7676-080-6.

NOVÁK, Petr. *Chování nákladů ve výrobních firmách z pohledu jejich variability*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2018, 141 s. ISBN 978-80-745-4773-7.

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

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

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. 2018. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 255 s. Expert. ISBN 9788027106899.

**ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK**

CV	Celkové výnosy
BZ	Bod zvratu
CN	Celkové náklady
VN	Variabilné náklady
FN	Fixné náklady
VH	Výsledok hospodárenia
h	Halierový ukazovateľ
p	predajná cena
b	jednotkové variabilné náklady

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obrázok 1: Vzťah medzi jednotlivými poňatiami nákladov (Popesko a Papadaki, 2016, s.28) .....	13
Obrázok 2: Druhové členenie nákladov (Popesko a Papadaki, 2016, s. 32) .....	16
Obrázok 3: Účelové členenie nákladov (Kráľ, 2018, s. 79).....	17
Obrázok 4: Členenie nákladov z hľadiska riadenia hospodárnosti (Kráľ, 2018, s. 81) .....	18
Obrázok 5: Kalkulačné členenie nákladov (Popesko a Papadaki, 2016, s. 37) .....	19
Obrázok 6: Variabilné náklady (Popesko a Papadaki, 2016, s. 39).....	20
Obrázok 7: Priebeh celkových nákladov (Kráľ, 2010, s. 79).....	21
Obrázok 8: Fixné náklady (Popesko a Papadaki, 2016, s. 39).....	22
Obrázok 9: Analýza bodu zvratu u lineárnej funkcie (Popesko a Papadaki, 2016, s. 44) ...	24
Obrázok 10: Výsledok hospodárenia (Čizinská, 2018, s. 57).....	25
Obrázok 11: Kalkulačný systém (Landa a Polák, 2008, s. 38).....	28
Obrázok 12: Všeobecný kalkulačný vzorec (Popesko a Papadaki, 2016, s. 71) .....	30
Obrázok 13: Výsledok hospodárenia. (vlastná tvorba).....	37
Obrázok 14: Druhové členenie nákladov. (vlastná tvorba) .....	43
Obrázok 15: Bod zvratu. (vlastná tvorba).....	52

**ZOZNAM TABULIEK**

Tabuľka 1: Výsledok hospodárenia. (vlastná tvorba).....	37
Tabuľka 2: Majetková štruktúra podniku. (vlastná tvorba) .....	38
Tabuľka 3: Finančná štruktúra podniku. (vlastná tvorba) .....	40
Tabuľka 4: Druhové členenie nákladov. (vlastná tvorba) .....	42
Tabuľka 5: Horizontálna analýza nákladov. (vlastná tvorba).....	44
Tabuľka 6: Vertikálna analýza nákladov. (vlastná tvorba).....	46
Tabuľka 7: Variabilné náklady. (vlastná tvorba).....	48
Tabuľka 8: Fixné náklady. (vlastná tvorba).....	49
Tabuľka 9: Hodnoty k výpočtu bodu zvratu a nákladových funkcií. (vlastná tvorba).....	51
Tabuľka 10: Bod zvratu. (vlastná tvorba).....	52
Tabuľka 11: Hodnoty k výpočtu bodu zvratu a nákladových funkcií. (vlastná tvorba).....	53
Tabuľka 12: Nákladové funkcie. (vlastná tvorba) .....	53
Tabuľka 13: Kalkulácia produktu Dacar-XXX. (vlastná tvorba) .....	54

## **ZOZNAM PRÍLOH**

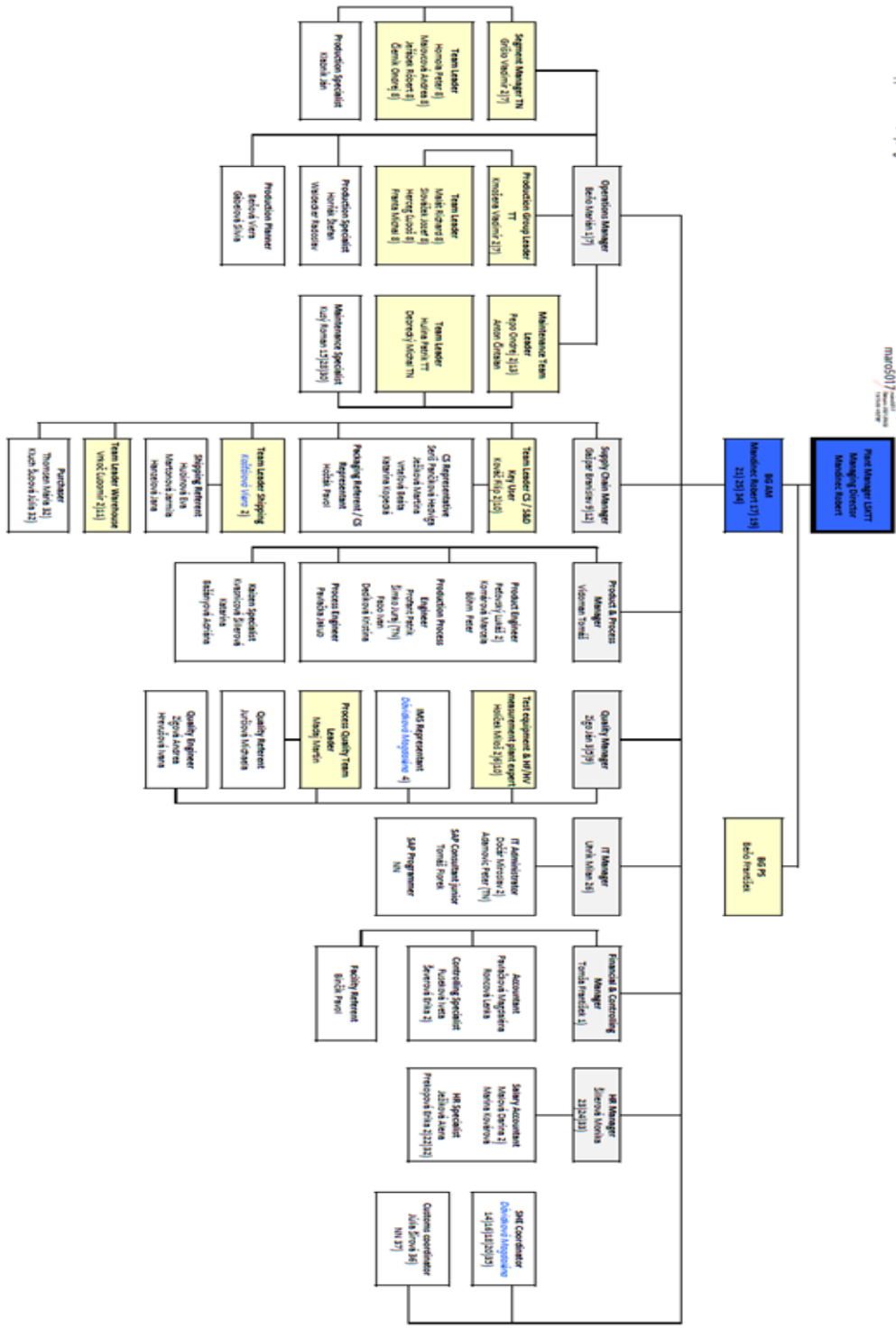
Príloha P I: Organizačná štruktúra

Príloha P II: Výkaz ziskov a strát

Príloha P III: Majetková a finančná štruktúra

# PRÍLOHA P I: ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA

Approved by / *Signature* 2.9.2021 Michal Berošák - *Signature* 2.9.2021 Robert Váňošík  
 Approved by / *Signature* 2.9.2021 Robert Váňošík - *Signature* 2.9.2021 Michal Berošák



Released on 04/03/2021 approved representatives



# PRÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKOV A STRÁT

## Výkaz ziskov a strát

LEONI Slovakia, s.r.o. s.r.o.

31.12.2019

Riadok	Bežné úč. obd.	Predch. úč. obd.
	EUR	EUR
* Čistý obrat (časť účt. tr. 6 podľa zákona)		
** Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet (r. 03 až r. 09)		
I Tržby z predaja tovaru (604, 607)	01 39 699 595	44 501 669
II Tržby z predaja vlastných výrobkov (601)	02 43 819 215	50 473 303
III Tržby z predaja služieb (602, 606)	03 762 653	8 264 136
IV Zmena stavu vnútroorganizačných zásob (+/- účtovná skupina 61)	04 38 539 397	35 798 399
V Aktivácia (účtovná skupina 62)	05 397 545	439 134
VI Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu (641, 642)	06 44 042	482 732
VII Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti (644, 645, 646, 648, 655, 657)	07 11 628	3 735
	08 2 227 320	3 775 284
	09 1 836 630	1 709 883
** Náklady na hospodársku činnosť spolu r. 11 + r. 12 + r. 13 + r. 14 + r. 15 + r. 20 + r. 21 + r. 24 + r. 25 + r. 26	10 43 107 392	49 811 807
A Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru (504, 507)	11 710 020	7 651 006
B Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok (501, 502, 503)	12 30 258 011	28 975 066
C Opravné položky k zásobám (+/-) (505)	13 -18 978	16 764
D Služby (účtovná skupina 51)	14 2 573 167	2 721 189
E Osobné náklady súčet (r. 16 až r. 19)	15 5 214 251	4 769 316
1 Mzdové náklady (521, 522)	16 3 706 204	3 381 717
2 Odmeny členom orgánov spoločnosti a družstva (523)	17	
3 Náklady na sociálne poistenie (524, 525, 526)	18 1 311 471	1 200 371
4 Sociálne náklady (527, 528)	19 196 576	187 228
F Dane a poplatky (účtovná skupina 53)	20 30 019	23 300
G Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (r. 22 + r. 23)	21 2 008 793	1 911 645
1 Odpisy dlhodobého nehmotného majetku a dlhodobého hmotného majetku (551)	22 2 008 793	1 911 645
2 Opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (+/-) (553)	23	
H Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu (541, 542)	24 2 212 486	3 663 266
I Opravné položky k pohľadávkam (+/-) (547)	25 249	-93
J Ostatné náklady na hospodársku činnosť (543, 544, 545, 546, 548, 549, 555, 557)	26 119 374	80 348
*** Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti (+/-) (r. 02 - r. 10)	27 711 823	661 496
* Pridaná hodnota (r. 03 + r. 04 + r. 05 + r. 06 + r. 07) - (r. 11 + r. 12 + r. 13 + r. 14)	28 6 233 045	5 624 111
** Výnosy z finančnej činnosti spolu r. 30 + r. 31 + r. 35 + r. 39 + r. 42 + r. 43 + r. 44	29 373	2 281 766
Tržby z predaja cenných papierov a podielov (661)	30	2 281 446
Výnosy z dlhodobého finančného majetku súčet (r. 32 až r. 34)	31	
1 Výnosy z cenných papierov a podielov od prepojených účtovných jednotiek (665A)	32	
2 Výnosy z cenných papierov a podielov v podielovej účasti okrem výnosov prepojených účtovných jednotiek (665A)	33	
3 Ostatné výnosy z cenných papierov a podielov (665A)	34	
Výnosy z krátkodobého finančného majetku súčet (r. 36 až r. 38)	35	
1 Výnosy z krátkodobého finančného majetku od prepojených účtovných jednotiek (666A)	36	
2 Výnosy z krátkodobého finančného majetku v podielovej účasti okrem výnosov prepojených účtovných jednotiek (666A)	37	
3 Ostatné výnosy z krátkodobého finančného majetku (666A)	38	
Výnosové úroky (r. 40 + r. 41)	39	316
1 Výnosové úroky od prepojených účtovných jednotiek (662A)	40	316
2 Ostatné výnosové úroky (662A)	41	
Kurzové zisky (663)	42	373
Výnosy z precenenia cenných papierov a výnosy z derivátových operácií (664, 667)	43	
Ostatné výnosy z finančnej činnosti (668)	44	4
** Náklady na finančnú činnosť spolu r. 46 + r. 47 + r. 48 + r. 49 + r. 52 + r. 53 + r. 54	45 27 249	48 045
Predané cenné papiere a podieli (561)	46	
Náklady na krátkodobý finančný majetok (566)	47	
Opravné položky k finančnému majetku (+/-) (565)	48	
Nákladové úroky (r. 50 + r. 51)	49 23 597	44 217
1 Nákladové úroky pre prepojené účtovné jednotky (562A)	50 23 597	44 217
2 Ostatné nákladové úroky (562A)	51	
Kurzové straty (563)	52 2 738	1 730
Náklady na precenenie cenných papierov a náklady na derivátové operácie (564, 567)	53	
Ostatné náklady na finančnú činnosť (568, 569)	54 914	2 098
*** Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti (+/-) (r. 29 - r. 45)	55 -26 876	2 233 721
**** Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (+/-) (r. 27 + r. 55)	56 684 947	2 895 217
Dañ z príjmov (r. 58 + r. 59)	57 170 285	127 825
1 Daň z príjmov splatná (591, 595)	58 -228 037	-147 600
2 Daň z príjmov odložená (+/-) (592)	59 398 322	275 425
Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom (+/-) (596)	60	
**** Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) (r. 56 - r. 57 - r. 60)	61 514 662	2 767 392

# PRÍLOHA P III: MAJETKOVÁ A FINANČNÁ ŠTRUKTÚRA

## Súvaha

LEONI Slovakia, s.r.o. s.r.o.  
31.12.2019

SPOLU MAJETOK r. 02 + r. 33 + r. 74

Neobežný majetok r. 003+r. 011+r. 021

Dlhodobý nehmotný majetok súčet (r. 004 až 010)

Aktivované náklady na vývoj (012) - /072,091A/  
Softvér (013) - /073,091A/  
Oceniteľné práva (014) - /074,091A/  
Goodwill (015) - /075,091A/  
Ostatný dlhodobý nehmotný majetok (019,01X) - /079,07X,091A/  
Obstarávaný dlhodobý nehmotný majetok (041) - 093  
Poskytnuté preddavky na dlhodobý nehmotný majetok (051) - 095A

Dlhodobý hmotný majetok súčet (r. 012 až 020)

Pozemky (031) - 092A  
Stavby (021) - /081,092A/  
Samostatné hnutelné veci a súbory hnutelných vecí (022) - /082,092A/  
Pestovateľské celky trvalých porastov (023) - /083,092A/  
Základné stádo a ťažné zvieratá (026) - /086,092A/  
Ostatný dlhodobý hmotný majetok (029,02X,032) - /089,08X,092A/  
Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok (042) - 094  
Poskytnuté preddavky na dlhodobý hmotný majetok (052) - 095A  
Opravná položka k nadobudnutiu majetku (+/-097) +/-098

Dlhodobý finančný majetok súčet (r. 022 až 032)

- Podielové cenné papiere a podiely v prepojených účtovných jednotkách (061A, 062A, 063A) - /096A/  
Podielové cenné papiere a podiely s podielovou účasťou okrem v prepojených účtovných jednotkách (062A) - /096A/
- Ostatné realizovateľné cenné papiere a podiely (063A) - /096A/
- Pôžičky prepojeným účtovným jednotkám (066A) - /096A/
- Pôžičky v rámci podielovej účasti okrem prepojeným účtovným jednotkám (066A) - /096A/
- Ostatné pôžičky (067A) - /096A/
- Dlhové cenné papiere a ostatný dlhodobý finančný majetok (065A, 069A, 06XA) - /096A/
- Pôžičky a ostatný dlhodobý finančný majetok so zostatkovou dobou splatnosti najviac jeden rok (066A, 067A, 069A, 06XA) - /096A/
- Účty v bankách s dobou viazanosti dlhšou ako jeden rok (22XA)
- Obstarávaný dlhodobý finančný majetok (043) - 096A
- Poskytnuté preddavky na dlhodobý finančný majetok (053) - 095A

Oběžný majetok r. 034+r. 041+r. 053+r. 066 + r. 071

Zásoby súčet (r. 035 až 040)

- Materiál (112,119,11X) - /191,19X/
- Nedokončená výroba a polotovary vlastnej výroby (121,122,12X) - /192,193,19X/
- Výrobky (123) - 194
- Zvieratá (124) - 195
- Tovar (132,133,13X,139) - /196,19X/
- Poskytnuté preddavky na zásoby (314A) - 391A

Dlhodobé pohľadávky súčet (r. 42 + r. 46 až r. 52)

- Pohľadávky z obchodného styku súčet (r. 43 až r. 45)
- Pohľadávky z obchodného styku voči prepojeným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /391A/
- Pohľadávky z obchodného styku v rámci podielovej účasti okrem pohľadávok voči prepojeným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /391A/
- Ostatné pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /391A/
- Cistá hodnota zákazky (316A)
- Ostatné pohľadávky voči prepojeným účtovným jednotkám (351A) - /391A/
- Ostatné pohľadávky v rámci podielovej účasti okrem pohľadávok voči prepojeným účtovným jednotkám (351A) - /391A/
- Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu (354A,355A,358A,35XA) - 391A
- Pohľadávky z derivátových operácií (373A, 376A)
- Iné pohľadávky (335A, 336A, 33XA, 371A, 374A, 375A, 378A) - /391A/
- Odlúžená daňová pohľadávka (481A)

Krátkodobé pohľadávky súčet (r. 54 + r. 58 až r. 65)

- Pohľadávky z obchodného styku súčet (r. 55 až r. 57)
- Pohľadávky z obchodného styku voči prepojeným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /391A/
- Pohľadávky z obchodného styku v rámci podielovej účasti okrem pohľadávok voči prepojeným účtovným jednotkám (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /391A/
- Ostatné pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - /391A/
- Cistá hodnota zákazky (316A)
- Ostatné pohľadávky voči prepojeným účtovným jednotkám (351A) - /391A/
- Ostatné pohľadávky v rámci podielovej účasti okrem pohľadávok voči prepojeným účtovným jednotkám (351A) - /391A/
- Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu (354A,355A,358A,35XA,398A) - 391A
- Sociálne poisťenie (316) - 391A
- Daňové pohľadávky a dotácie (341,342,343,345,346,347) - 391A
- Pohľadávky z derivátových operácií (373A, 376A)
- Iné pohľadávky (335A, 33XA, 371A, 374A, 375A, 378A) - /391A/

Krátkodobý finančný majetok súčet (r. 67 až r. 70)

- Krátkodobý finančný majetok v prepojených účtovných jednotkách (251A, 253A, 256A, 257A, 25XA) - /291A, 29XA
- Krátkodobý finančný majetok bez krátkodobého finančného majetku v prepojených účtovných jednotkách (251A, 253A, 256A, 257A, 25XA) - /291A, 29XA/
- Vlastné akcie a vlastné obchodné podiely (-) /252/
- Obstarávaný krátkodobý finančný majetok (259,314A) - 291

Finančné účty r. 72 + r. 73

- Peniaze (211,213,21X)
- Účty v bankách (221A,22X,+/- 261)

Časové rozlíšenie r. 064 až r. 067

- Náklady budúcich období dlhodobé (381A, 382A)
- Náklady budúcich období krátkodobé (381A, 382A)
- Príjmy budúcich období dlhodobé (385A)
- Príjmy budúcich období krátkodobé (385A)

Riadok	Brutto EUR	Korekcia EUR	Netto EUR	Predch. úč. obd. EUR
001	50 609 681	17 673 830	32 933 851	38 619 652

002	42 673 680	17 600 311	25 073 369	25 411 484
-----	------------	------------	------------	------------

003	250 731	130 956	119 775	73 402
004				
005	208 235	130 956	77 279	61 578
006				
007				
008				
009	42 496		42 496	11 824
010				

011	42 422 949	17 469 355	24 953 594	25 338 082
012	270 250		270 250	270 250
013	11 860 923	4 516 814	7 344 109	7 491 957
014	29 959 081	12 773 661	17 185 420	17 013 521
015				
016				
017	299 820	178 880	120 940	47 010
018	25 779		25 779	504 791
019	7 096		7 096	10 553
020				

021				
022				
023				
024				
025				
026				
027				
028				
029				
030				
031				
032				

033	7 738 514	75 519	7 662 995	13 162 482
-----	-----------	--------	-----------	------------

034	3 972 501	72 409	3 900 092	4 058 249
035	2 187 142	36 316	2 150 826	2 178 745
036	1 066 044	34 356	1 031 688	1 069 021
037	719 315	1 737	717 578	664 803
038				
039				145 680
040				

041				
042				
043				
044				
045				
046				
047				
048				
049				
050				
051				
052				

053	3 762 846	3 110	3 739 736	9 092 653
054	3 528 980	3 110	3 525 870	8 093 095
055	3 248 368		3 248 368	7 863 748
056				
057	280 612	3 110	277 502	229 347
058				
059				
060				
061				
062				
063	229 340		229 340	978 062
064				
065	4 526		4 526	20 598

066				
067				
068				
069				
070				

071	3 167		3 167	11 578
072	3 167		3 167	3 413
073				8 165

074	197 487		197 487	45 686
075				
076	3 506		3 506	1 233
077				
078	193 981		193 981	44 453

Riadok	Bežné úč. obd. EUR	Predch. úč. obd. EUR
--------	-----------------------	-------------------------

**SPOLU VLASTNÉ IMANIE A ZÁVÄZKY r. 80 + r. 101 + r. 141**

<b>079</b>	<b>32 933 851</b>	<b>38 619 652</b>
------------	-------------------	-------------------

**Vlastné imanie r. 81 + r. 85 + r. 86 + r. 87 + r. 90 + r. 93 + r. 97 + r. 100**

<b>080</b>	<b>27 310 318</b>	<b>26 795 657</b>
------------	-------------------	-------------------

**Základné imanie súčet (r. 82 až r. 84)**

Základné imanie (411 alebo +/-491)  
Zmena základného imania +/-419  
Pohľadávky za upísané vlastné imanie (/-/353)

<b>081</b>		
<b>082</b>		
<b>083</b>		
<b>084</b>		

**Emisné ážio (412)****Ostatné kapitálové fondy (413)****Zákonné rezervné fondy (r. 077 + r. 078)**

Zákonný rezervný fond a nedeliteľný fond (417A, 418, 421A, 422)  
Rezervný fond na vlastné akcie a vlastné podiely (417A, 421A)

<b>085</b>		
<b>086</b>	<b>114 526</b>	<b>114 526</b>
<b>087</b>	<b>663 879</b>	<b>663 879</b>
<b>088</b>	<b>663 879</b>	<b>663 879</b>
<b>089</b>		

**Ostatné fondy zo zisku r. 91 + r. 92**

Statutárne fondy (423,42X)  
Ostatné fondy (427, 42X)

<b>090</b>		
<b>091</b>		
<b>092</b>		

**Oceňovacie rozdiely z precenenia súčet (r. 94 až r. 96)**

Oceňovacie rozdiely z precenenia majetku a záväzkov (+/-414)  
Oceňovacie rozdiely z kapitálových účastí (+/-415)  
Oceňovacie rozdiely z precenenia pri zličení, splnutí a rozdelení (+/-416)

<b>093</b>		
<b>094</b>		
<b>095</b>		
<b>096</b>		

**Výsledok hospodárenia minulých rokov r. 98 + r. 99**

Nerozdelený zisk minulých rokov (428)  
Neuhradená strata minulých rokov (/-/429)

<b>097</b>	<b>26 017 251</b>	<b>23 249 860</b>
<b>098</b>	<b>26 017 251</b>	<b>23 249 860</b>
<b>099</b>		

**Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení +/- r. 01 - (r. 81 + r. 85 + r. 86 + r. 87 + r. 90 + r. 93 + r. 97 + r. 101 + r. 141)**

<b>100</b>	<b>514 662</b>	<b>2 767 392</b>
------------	----------------	------------------

**Záväzky r. 102 + r. 118 + r. 121 + r. 122 + r. 136 + r. 139 + r. 140**

<b>101</b>	<b>5 623 533</b>	<b>11 823 995</b>
------------	------------------	-------------------

**Dlhodobé záväzky súčet (r. 103 + r. 107 až r. 117)****Dlhodobé záväzky z obchodného styku súčet (r. 104 až r. 106)**

Záväzky z obchodného styku voči prepojeným účtovným jednotkám (321A, 475A, 476A)  
Záväzky z obchodného styku v rámci podielovej účasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám (321A, 475A, 476A)  
Ostatné záväzky z obchodného styku (321A, 475A, 476A)  
Čistá hodnota zákazky (316A)  
Ostatné záväzky voči prepojeným účtovným jednotkám (471A, 47XA)  
Ostatné záväzky v rámci podielovej účasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám (471A, 47XA)  
Ostatné dlhodobé záväzky (479A, 47XA)  
Dlhodobé prijaté preddávky (475A)  
Dlhodobé zmenky na úhradu (478A)  
Vydané dlhopisy (473A/-/255A)  
Záväzky zo sociálneho fondu (472)  
Iné dlhodobé záväzky (336A, 372A, 474A, 47XA)  
Dlhodobé záväzky z derivátových operácií (373A, 377A)  
Odložený daňový záväzok (481A)

<b>102</b>	<b>2 016 406</b>	<b>1 617 947</b>
<b>103</b>		
<b>104</b>		
<b>105</b>		
<b>106</b>		
<b>107</b>		
<b>108</b>		
<b>109</b>		
<b>110</b>		
<b>111</b>		
<b>112</b>		
<b>113</b>		
<b>114</b>	<b>18 180</b>	<b>18 043</b>
<b>115</b>		
<b>116</b>		
<b>117</b>	<b>1 998 226</b>	<b>1 599 904</b>

**Dlhodobé rezervy r. 119 + r. 120**

Zákonné rezervy (451A)  
Ostatné rezervy (459A, 45XA)

<b>118</b>	<b>30 435</b>	<b>30 435</b>
<b>119</b>		
<b>120</b>	<b>30 435</b>	<b>30 435</b>

**Dlhodobé bankové úvery (461A, 46XA)**

<b>121</b>		
------------	--	--

**Krátkodobé záväzky súčet (r. 123 + r. 127 až r. 135)****Záväzky z obchodného styku súčet (r. 124 až r. 126)**

Záväzky z obchodného styku voči prepojeným účtovným jednotkám (321A, 322A, 324A, 325A, 326A, 32XA, 475A, 476A, 478A, 47XA)  
Záväzky z obchodného styku v rámci podielovej účasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám (321A, 322A, 324A, 325A, 326A, 32XA, 475A, 476A, 478A, 47XA)  
Ostatné záväzky z obchodného styku (321A, 322A, 324A, 325A, 326A, 32XA, 475A, 476A, 478A, 47XA)  
Čistá hodnota zákazky (316A)  
Ostatné záväzky voči prepojeným účtovným jednotkám (361A, 36XA, 471A, 47XA)  
Ostatné záväzky v rámci podielovej účasti okrem záväzkov voči prepojeným účtovným jednotkám (361A, 36XA, 471A, 47XA)  
Záväzky voči spoločníkom a združeniu (364,365,366,367,368,398A,478A,479A)  
Záväzky voči zamestnancom (331,333,33X,479A)  
Záväzky zo sociálneho poistenia (336,479A)  
Daňové záväzky a dotácie (341,342,343,345,346,347,34X)  
Záväzky z derivátových operácií (373A, 377A)  
Iné záväzky (372A, 379A, 474A, 475A, 479A, 47XA)

<b>122</b>	<b>3 416 155</b>	<b>9 885 091</b>
<b>123</b>	<b>2 014 080</b>	<b>4 373 228</b>
<b>124</b>	<b>24 694</b>	<b>25 115</b>
<b>125</b>		
<b>126</b>	<b>1 989 386</b>	<b>4 348 113</b>
<b>127</b>		
<b>128</b>		
<b>129</b>	<b>263 338</b>	<b>4 655 361</b>
<b>130</b>		
<b>131</b>	<b>245 904</b>	<b>195 868</b>
<b>132</b>	<b>171 113</b>	<b>137 133</b>
<b>133</b>	<b>721 720</b>	<b>523 501</b>
<b>134</b>		
<b>135</b>		

**Krátkodobé rezervy r. 137 + r. 138**

Zákonné rezervy (323A, 451A)  
Ostatné rezervy (323A, 32X, 459A, 45XA)

<b>136</b>	<b>160 537</b>	<b>290 522</b>
<b>137</b>	<b>107 236</b>	<b>102 076</b>
<b>138</b>	<b>53 301</b>	<b>188 446</b>

**Bežné bankové úvery (221A,231,232,23X,461A,46XA)**

<b>139</b>		
------------	--	--

**Krátkodobé finančné výpomoci (241, 249, 24X, 473A, /-/255A)**

<b>140</b>		
------------	--	--

**Časové rozlíšenie súčet (r. 142 až r. 145)**

<b>141</b>		
------------	--	--