ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Řízení nákladů v podniku

Cost Management in the Company

Andrea Tesárková

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2018/2019**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Andrea TESÁRKOVÁ**
Osobní číslo:	**K16B0359P**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika a management**
Název tématu:	**Řízení nákladů v podniku**
Zadávající katedra:	**Katedra financí a účetnictví**

Zásady pro vypracování:

1. Charakterizuje náklady v podniku.
2. Analyzujte nástroje řízení nákladů v podniku.
3. Charakterizujte konkrétní podnik.
4. Analyzujte řízení nákladů v konkrétním podniku.
5. Navrhněte možná zlepšení v řízení nákladů v konkrétním podniku.

Rozsah grafických prací: **neuveden**

Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **FIBÍROVÁ, Jana; ŠOJLAKOVÁ, Libuše; WAGNER, Jaroslav; PETERA, Petr.** *Manažerské účetnictví - nástroje a metody.* **Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-7478-743-0.**
- **FIBÍROVÁ, Jana; ŠOJLAKOVÁ, Libuše; WAGNER, Jaroslav.** *Nákladové a manažerské účetnictví.* **Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-299-0.**
- **HINKE, Jana; BÁRKOVÁ, Dana.** *Účetnictví 1, Aplikace principů a technik.* **Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0331-7.**
- **LAZAR, Jaromír.** *Manažerské účetnictví a controlling.* **Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4133-8.**
- **POPESKO, Boris; PAPADAKI, Šárka.** *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení.* **Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5773-5.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucie Vallišová, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**

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

L.S.

Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Řízení nákladů v podniku“

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

Plzeň dne …… ……...

Andrea Tesárková

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Lucii Vallišové, Ph.D. za rady a připomínky, které mně během tvorby této práce poskytovala. Mé poděkování patří také jednatelce společnosti Textil – Logistik Wäschemann s. r. o. Mgr. Magdě Marešové za poskytnutí informací o této společnosti.

Obsah

Úvod ... 8

1 Cíle a metodika práce ... 9

2 Význam řízení nákladů v podniku ... 10

3 Charakteristika nákladů v podniku ... 11

3.1 Pojetí nákladů ... 11

3.2 Členění nákladů ... 12

3.2.1 Externí a interní náklady ... 12

3.2.2 Prvotní a druhotné náklady ... 12

3.2.3 Druhové členění ... 12

3.2.4 Účelové členění ... 13

3.2.5 Kalkulační členění ... 14

3.2.6 Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů ... 15

3.2.7 Náklady produktu a náklady období ... 16

3.3 Alokace nákladů v podniku ... 17

3.4 Kritéria řízení nákladů v podniku ... 18

3.4.1 Efektivnost ... 18

3.4.2 Účinnost ... 18

3.4.3 Hospodárnost ... 18

3.4.4 Další kritéria ... 19

4 Nástroje řízení nákladů v podniku ... 20

4.1 Kalkulace ... 20

4.1.1 Kalkulační systém ... 20

4.1.2 Předmět kalkulace ... 21

4.1.3 Kalkulační vzorce ... 22

4.1.4 Kalkulační metody ... 24
4.1.5 Využití kalkulace v řízení podniku ... 26
4.2 Rozpočetnictví ... 28
4.2.1 Členění rozpočtů ... 29
4.2.2 Fáze rozpočtového procesu ... 30
4.2.3 Podnikové rozpočty ... 30
4.2.4 Využití rozpočtů v řízení podniku ... 31
5 Představení společnosti Textil Logistik Wäschemann s. r. o. ... 32
5.1 Organizační struktura ... 33
5.2 Zákazníci ... 34
5.3 Konkurence ... 35
5.4 Vedení účetnictví ... 35
5.5 Proces praní prádla ... 36
5.5.1 Převzetí prádla ... 36
5.5.2 Praní prádla ... 36
5.5.3 Mandlování a skládání prádla ... 37
5.5.4 Evidence a odevzdání prádla ... 37
6 Náklady společnosti Textil – Logistik Wäschemann s. r. o. ... 39
6.1 Členění nákladů ... 40
6.2 Vývoj nákladů ... 43
6.3 Kritéria řízení nákladů ... 46
7 Nástroje řízení nákladů ve společnosti Textil – Logistik Wäschemann s. r. o. ... 49
7.1 Kalkulace ... 49
7.1.1 Kalkulační vzorec ... 53
7.1.2 Ceník služeb ... 56

7.1.3 Bod zvratu ... 57
7.2 Rozpočetnictví ... 59
8 Návrh opatření ke zlepšení řízení nákladů ve společnosti Textil – Logistik Wäschemann s. r. o. ... 60
8.1 Vedení účetnictví ... 60
8.2 Členění nákladů ... 60
8.3 Rozpočetnictví ... 62
Závěr ... 64
Seznam použité literatury a dalších zdrojů ... 66
Seznam tabulek ... 68
Seznam obrázků ... 69
Seznam použitých zkratek ... 70
Seznam příloh ... 71

Úvod

Velikost nákladů ovlivňuje velikost vytvořeného zisku v podniku. Právě zisk je nejčastějším cílem v podnikatelské sféře. Dosáhnout nejvyššího možného zisku lze dvěma cestami – zvýšením výnosů nebo snížením nákladů. Zvýšení výnosů není vždy tím nejefektivnějším způsobem, jak zisku dosáhnout. Mnoho podnikatelů se domnívá, že snížení nákladů představuje jejich minimalizaci. Při snižování nákladů by měl podnik zachovat stejný objem i kvalitu produkce. Jde tedy o zvyšování efektivnosti vynaložených nákladů. Vlivem konkurence je toto téma stále aktuální, a proto se mu tato bakalářská práce věnuje. Tato práce popisuje, jak náklady v podniku efektivně řídit.

Práce obsahuje dva oddíly. V teoretické části práce bude vysvětlen význam řízení nákladů v podniku. K tomu, aby náklady mohly být správně řízeny, je nezbytné vědět, co se za náklady považuje a co nikoliv. Náklady budou charakterizovány a specifikovány. Náklady lze členit podle různých hledisek, ta nejčastější budou v teoretické části práce nastíněna. Z členění nákladů vycházejí další oblasti v řízení nákladů. Řízení nákladů vyžaduje existenci kritérií a nástrojů pro řízení. Budou vysvětleny pojmy efektivnost, účinnost a hospodárnost. Za nejvyužívanější nástroje se považují kalkulace a rozpočty, jenž budou v práci charakterizovány.

Pro aplikaci teoretických poznatků v praktické části práce byla zvolena společnost Textil – Logistik Wäschemann s. r. o. Jedná se o malý podnik poskytující prádelní služby se sídlem v Klatovech. Tato část práce vychází z konzultací s jednatelkou společnosti Mgr. Magdou Marešovou. V praktické části práce bude tato společnost představena a provedena deskripce nákladů v této společnost. Poté budou analyzovány nástroje, které společnost k řízení nákladů využívá. Deskripce nákladů bude sestavena z dat přejatých z finančního účetnictví. Nástroje, které společnost k řízení nákladů využívá, budou analyzovány na základě interních podkladů společnosti. Z důvodu ochrany firemní politiky budou v interních podkladech společnosti vykazovány upravené údaje.

Podle výsledků z deskripce nákladů a analýzy používaných nástrojů řízení nákladů bude v případě potřeby navrženo opatření ke zlepšení stávající situace v oblasti řízení nákladů v podniku.

1 Cíle a metodika práce

Hlavním cílem práce je deskripce nákladů a analýza nástrojů k řízení nákladů ve společnosti Textil – Logistik Wäschemann s. r. o. Na základě této deskripce a analýzy budou navržena opatření, která by mohla vést ke zlepšení stávající situace v oblasti řízení nákladů v podniku.

Samotné deskripci nákladů a analýze nástrojů k řízení nákladů ve společnosti Textil – Logistik Wäschemann s. r. o. bude předcházet literární rešerše, která shrne teoretické poznatky problematiky řízení nákladů v podniku. Literární rešerše bude vycházet z domácí a zahraniční odborné literatury. K efektivnímu řízení nákladů v podniku je nutné identifikovat náklady, rozlišit jejich členění, stanovit kritéria pro hodnocení a objasnit nástroje pro jejich řízení.

Se znalostmi o řízení nákladů je možné splnit hlavní cíl práce.

V práci budou popsány náklady na základě údajů z finančního účetnictví. Pro zhodnocení jejich vývoje a kritérií řízení nákladů budou použity data z rozvahy a výkazů zisku a ztráty z let 2014 – 2017. Údaje z roku 2018 nebyly v momentě sestavování práce k dispozici. Pro analýzu nástrojů k řízení nákladů budou použity nejaktuálnější kalkulační výpočty z roku 2018.

Formální náležitosti práce budou vycházet z metodiky k vypracování bakalářské a diplomové práce, jejíž elektronická podoba je dostupná na internetových stránkách ekonomické fakulty Západočeské univerzity v Plzni.

2 Význam řízení nákladů v podniku

Podnikatelská činnost si jako základní cíl klade dosažení zisku a zhodnocení vloženého kapitálu. Lze říci, že podstatou činnosti podniku je schopnost vynaložit vstupy tak, aby hodnota výstupů byla vyšší než hodnota vstupů. Vstupy v podnikatelském procesu představují „oběť“ a výstupy naopak „prospěch“ podnikatelského procesu. (Fibírová, Šojlaková, Wagner, Petera 2015)

Základní zdroj informací a dat pro řízení nákladů představuje finanční účetnictví. Souhrnně jsou tato data a informace zveřejňovány ve výkazu rozvahy, který informuje o struktuře majetku a kapitálu podniku, a ve výkazu zisku a ztráty, kde lze nalézt informace o nákladech a výnosech podniku. Detailnější informace pak poskytují jednotlivé účty obsahující zaúčtované účetní položky. (Popesko, Papadaki 2016)

Pro účely podpory manažerských rozhodnutí je finanční účetnictví nevhodné zejména kvůli předpisům a účetním standardům. Náklady a výnosy se chovají podle svých vlastních pravidel, ne podle regulovaných předpisů. Z tohoto důvodu se vedle finančního účetnictví vyvinulo manažerské účetnictví, které není předmětem mimopodnikové regulace a je upraveno pro potřeby konkrétního uživatele. Jediným požadavkem pro vedení tohoto účetnictví je, aby poskytovalo dostatek informací o nákladech na jednotlivé výrobky a služby a o hospodářských výsledcích jednotlivých středisek podniku, zejména podle odpovědnosti za náklady a výnosy. Manažerské účetnictví zpravidla zajišťuje podklady pro kontrolu hospodaření v kratších obdobích, než je stanoveno účetní období. Obvykle je zvolen kalendářní měsíc, protože dvanáct měsíců je pro potřeby řízení podniku nevhodné. První variantou manažerského účetnictví bylo právě tzv. nákladové účetnictví. S postupem času se na náklady nenahlíží jako na neovlivnitelné a rozvíjí se management nákladů, který používá nástroje a metody umožňující aktivní ovlivňování nákladů v podniku. (Lazar 2012; Popesko, Papadaki 2016)

3 Charakteristika nákladů v podniku

Ke správnému řízení nákladů je nezbytné náklady správně charakterizovat a členit. Právní předpisy v České republice neobsahují přesnou definici nákladů. Hinke (2017) vychází z mezinárodních účetních standardů a definuje náklady jako snížení ekonomického prospěchu, který se projeví jako úbytek či snížení aktiv nebo zvýšením závazků. Jde o takový úbytek ekonomického prospěchu, který povede k poklesu vlastního kapitálu jiným způsobem než jeho odčerpání vlastníky. Tato definice slouží spíše externím uživatelům. Fibírová, Šojlaková, Wagner, Petera (2015) doplňují definici nákladů o skutečně spotřebované, peněžně vyjádřené ekonomické zdroje.

3.1 Pojetí nákladů

V zásadě lze rozlišit dvě základní pojetí, a to finanční pojetí a manažerské pojetí nákladů. Finanční náklady se uplatňují ve finančním účetnictví. (Popesko, Papadaki 2016) Náklady jsou ve finančním účetnictví charakteristické volnou vazbou k výkonům. V rámci manažerského účetnictví je v souvislosti s řízením nákladů důležitý účel vynaložení ekonomických zdrojů (konkrétní činnost, aktivita) a přiměřenost jejich výše tomuto účelu. (Fibírová, Šojlaková, Wagner, Petera 2015) V rámci manažerského pojetí nákladů lze rozlišit hodnotové a ekonomické pojetí nákladů.

Hodnotové pojetí nákladů poskytuje informace pro běžné řízení a kontrolu průběhu procesů, které jsou v podniku právě prováděny. Spotřebované vstupy se zde oceňují cenou, která odpovídá jejich současné reálné hodnotě. Od aktivity, která právě probíhá, se očekává, že zajistí nejen návratnost původní výše investovaných prostředků, ale i reprodukci zdrojů. V hodnotovém pojetí náklady nepředstavují jen ekonomické zdroje v peněžním vyjádření, ale i nepeněžní faktory, které ovlivňují racionalitu aktivit. (Popesko, Papadaki 2016; Král 2010)

Ekonomické pojetí nákladů souvisí s konceptem oportunitních nákladů. Oportunitním nákladem jsou například ušlé úroky z těch peněžních prostředků, které byly vázány v zásobách. Ekonomické pojetí nákladů představuje hodnotu, kterou lze získat nejefektivnějším využitím těchto nákladů, nebo odpovídá maximálnímu ušlému efektu, jenž vznikl použitím omezených zdrojů za danou alternativu. (Popesko, Papadaki 2016, s. 28)

Z výše uvedených pojetí nákladů vyplývá, že mohou existovat položky, jež budou ve finančním účetnictví za náklad považovány, ale manažerské účetnictví je jako náklad akceptovat nebude a naopak. (Popesko, Papadaki 2016)

3.2 Členění nákladů

„Schopnost řídicího subjektu správně řídit a ovlivňovat příčiny vzniku nákladů stojí na znalosti jejich struktury a příčin vzniku. Členění, respektive klasifikace nákladů podle různých kritérií je základním předpokladem pro aplikaci dalších nástrojů manažerského účetnictví.“ (Popesko, Papadaki 2016, s. 31) Existuje mnoho způsobů, jak náklady členit. Toto členění musí být účelné vzhledem k potřebě řídicího pracovníka. (Král 2010) Nejčastější členění je uvedeno v následujících podkapitolách.

3.2.1 Externí a interní náklady

Podle místa vzniku Lazar ve své publikaci člení náklady na externí a interní. Externí náklady vstupují do podniku zvnějšku. Interní náklady představují spotřebu vlastních výkonů. Takové náklady vznikly složením již dříve vynaložených nákladů a již se zpětně nerozkládají. (Lazar 2012, s. 11)

3.2.2 Prvotní a druhotné náklady

Ve vnitropodnikovém účetnictví se náklady dají rozdělit z hlediska jejich účtování na prvotní a druhotné. Prvotní náklady jsou převzaté z finančního účetnictví. Druhotné náklady vznikají napříč středisky nebo z časového rozlišování nákladů. Obě tyto skupiny nákladů se sledují na účtech daného střediska, které se v analytické evidenci může dále členit podle kalkulačních položek. Pokud výrobní středisko vyrábí více druhů výrobků, je zapotřebí sledovat náklady podle kalkulačního členění. (Lazar 2012)

3.2.3 Druhové členění

Druhové členění nákladů je jedním z nejčastějších členění nákladů. Vychází z klasifikace nákladů ve finančním účetnictví. (Popesko, Papadaki 2016) Nákladové druhy mají tři základní vlastnosti:

- jedná se o prvotní náklady, protože se stávají předmětem zobrazení hned při vstupu do podniku;
- vznikají spotřebou materiálu, subdodávek, prací či služeb od jiných subjektů, jsou tedy externí;

- jsou jednoduché z hlediska možnosti jejich podrobnějšího členění. (Fibírová, Šojlaková, Wagner 2007)

Pro lepší představu o podobě takových nákladů je uveden přehled nejčastějších nákladů, které existují téměř v každém podniku. Mezi nákladové druhy patří:

- spotřeba materiálu a energie;
- osobní náklady;
- odpis hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku;
- spotřeba externích služeb;
- finanční náklady. (Popesko, Papadaki 2016)

Předností tohoto členění nákladů je průkaznost a jednoznačnost vykázané spotřeby zdrojů. Druhové členění se ale nezabývá vztahem vynaložení nákladů k prováděným činnostem či procesům, proto je nezbytné jej kombinovat s dalším členěním. (Fibírová, Šojlaková, Wagner, Petera 2015)

3.2.4 Účelové členění

Schopnost klasifikovat náklady podle jejich účelu patří k základním předpokladům efektivního řízení nákladů. Účelové členění nákladů napomáhá zjistit, zda podnik náklady překračuje nebo spoří. Zajišťuje tedy řízení hospodárnosti. Král uvádí několik možností, jak náklady účelově členit. (Král 2010)

Podle základního vztahu nákladů k činnosti, která vyvolá jejich vznik, lze rozlišit **náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení**. Technologické náklady jsou vyvolány použitou technologií transformačního procesu. Sleduje se například spotřeba dřeva na výrobu konkrétního kusu nábytku, spotřeba určitého papíru v tisku na konkrétní titul. Náklady na obsluhu a řízení naopak slouží k zajištění doprovodných činností technologického procesu. Příkladem je mzda účetních, náklady na provoz závodní jídelny nebo na informační systém podniku. Z důvodu omezené využitelnosti a nejednoznačnému rozdělení nákladů na technické náklady a náklady na obsluhu a řízení se toto členění využívá v praxi málokdy. Častěji se využívá členění na jednicové a režijní náklady. (Popesko, Papadaki 2016; Král 2010)

Členění na **jednicové a režijní náklady** je podrobnějším členěním nákladů na technologické a náklady na obsluhu a řízení. Jednicové náklady souvisí jak

s technologickým procesem, tak přímo s jednotkou prováděného výkonu. Příkladem těchto nákladů jsou mzdové náklady výrobních dělníků. Režijní náklady jsou takové náklady, které není možné jednoduše vztáhnout k jednotce výkonu. K režijním nákladům lze přiřadit odpisy strojů, pronájem výrobní haly nebo mzdy účetních. (Fibírová, Šojlaková, Wagner 2007; Popesko, Papadaki 2016)

V rámci účelového členění nákladů lze využít i **členění nákladů podle místa vzniku**. Cílem je členit náklady tak, aby odpovídaly příslušnosti k jednotlivým útvarům v podniku. (Popesko, Papadaki 2016)

3.2.5 Kalkulační členění

Kalkulační členění nákladů má nezastupitelný význam pro sestavení kalkulace a je ovlivněno požadavky na vypovídací schopnost konkrétní kalkulace. Z hlediska alokace lze rozlišit dvě základní skupiny, kterými jsou:

- náklady přímé;
- náklady nepřímé.

Přímé náklady korespondují s konkrétním druhem výkonu. Vedle jednicových nákladů jsou přímými náklady i takové režijní náklady, které lze kvantifikovat prostým dělením (např. náklady na nakoupenou licenci, odpisy jednoúčelových zařízení). Většina režijních nákladů je společná více výkonovým druhům, tudíž se přiřazují konkrétním výkonům nepřímo pomocí metod přiřazování nákladů. (Fibírová, Šojlaková, Wagner 2007)

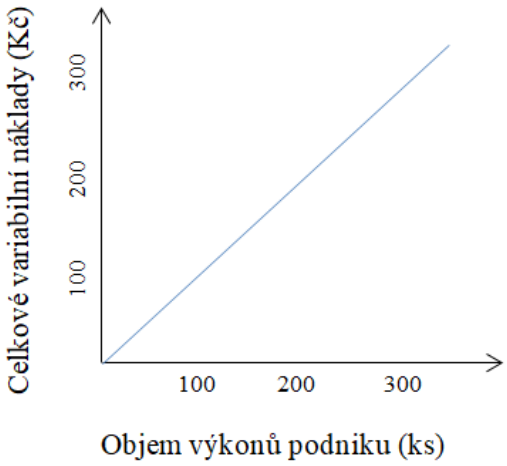
Na rozdíl od účelového členění nákladů, kdy je náklad vztahován k jednotce výkonu, v kalkulačním členění nákladů se náklady vztahují k více jednotkám. Rozlišení přímých a nepřímých nákladů ve značné míře závisí na schopnostech manažera. Nepřímé náklady totiž nemohou být exkluzivně vztaženy ke konkrétní aktivitě, a to ze dvou důvodů. Exkluzivní vazba mezi nákladem a objektem nemusí vůbec existovat, protože se jedná o režijní náklad, nebo tuto vazbu není možné identifikovat v rámci účetní evidence. V podnikové praxi jsou běžné i takové situace, kdy se náklady považují za nepřímé, i když z podstaty věci je lze označit jako přímé. Pokud se jedná o nízkonákladovou položku, nemusí být identifikace tohoto nákladu efektivní, protože náročnost takového přiřazení bude zpravidla vyšší než jeho přínos. (Popesko, Papadaki 2016)

3.2.6 Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů

Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů je považováno za specifický nástroj manažerského účetnictví. Jeho cílem je zkoumání toho, jak se budou chovat náklady při různých variantách objemu budoucích výkonů. Objem výkonů může představovat počet vyrobených kusů, odpracovaných hodin, obsloužených pacientů apod. V rámci tohoto členění se rozlišují variabilní náklady, fixní náklady a smíšené náklady. (Popesko, Papadaki 2016, s. 38)

Variabilní náklady se mění v závislosti na změnách objemu výkonů. Obecným předpokladem pro řízení variabilních nákladů je, že jejich objem roste přímo úměrně objemu výkonů. Pod těmito náklady si lze představit spotřebu základního materiálu, mzdové náklady dělníků nebo náklady na opravu automobilu vyvolanou ujetými kilometry. (Král 2010; Fibírová, Šojlaková, Wagner 2007) Průběh variabilních nákladů znázorňuje následující graf.

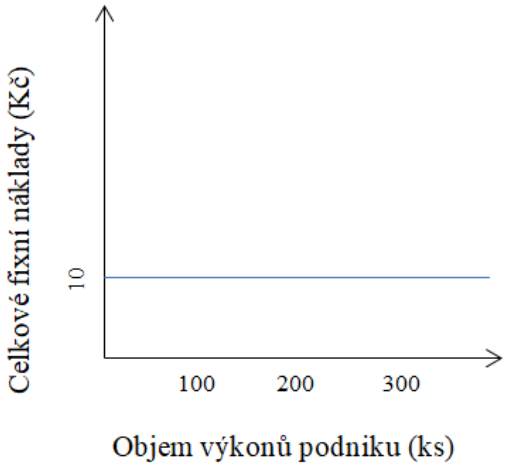
Obr. č. 1: Průběh variabilních nákladů



Zdroj: vlastní zpracování dle Popesko, Papadaki 2016

Fixní náklady jsou v určitém rozsahu výkonů neměnné. Mezi fixní náklady se řadí odpisy budov, nájemné nebo mzdy administrativních pracovníků. Fixní náklady podnik vykazuje, i když nic nevyrábí. (Taušl Procházková, Jelínková 2018) Průběh fixních nákladů znázorňuje obrázek č. 2.

Obr. č. 2: Průběh fixních nákladů



Zdroj: vlastní zpracování dle Popesko, Papadaki 2016

Význam této klasifikace spočívá v umožnění modelování průběhu nákladů a následné manažerské rozhodování. V praxi může být obtížné rozdělit náklady na variabilní a fixní složku, takže část nákladových položek vykazuje smíšený charakter. Členění nákladů na variabilní a fixní náklady může být prováděna jen ve vztahu k určité časové periodě, protože v dostatečně dlouhém časovém období bude většina nákladů variabilní. (Popesko, Papadaki 2016)

3.2.7 Náklady produktu a náklady období

Vedle již zmíněných klasifikací Popesko a Papadaki (2016) doplňují výčet o klasifikaci na náklady produktu a náklady období. Ve výkazu zisku a ztráty jsou evidovány náklady v období, ke kterému se vztahují. Tento jev se označuje jako akruální princip. Hinke (2017, s. 101) definuje akruální princip jako poměřování nákladů a výnosů, přičemž výsledky transakcí se zahrnují do těch účetních období, se kterými věcně a časově souvisí. To umožňuje lépe hodnotit výkonnost podniku, protože náklady a výnosy jsou v tomto pojetí souměřitelné a nevzniká rozdíl mezi výsledkem hospodaření a peněžními toky. Lazar (2012, s. 3) tuto problematiku vysvětluje na příkladu účtování výroby, kdy vznikly náklady na výrobu daného množství výrobků, ale výrobky nebyly všechny prodány. Neprodané výrobky se v danou chvíli nacházejí ve skladu. Pro dodržení zásady věrného a poctivého obrazu hospodaření podniku je nezbytné uvést do souladu náklady na prodanou produkci a výnosy z prodané produkce.

Náklady produktu vyjadřují zvýšení budoucího ekonomického prospěchu právě vytvářeného majetku. Tyto náklady se vykazují jako část aktiv až do okamžiku vyčerpání jeho užitečnosti (např. prodeje). Náklady období vyjadřují vyčerpání užitku ekonomického zdroje a projeví se tudíž již v hodnoceném období úbytkem aktiv nebo přírůstkem dluhů podniku. (Popesko, Papadaki 2016)

3.3 Alokace nákladů v podniku

Klíčovou schopností při řízení nákladů je jejich správné členění. Způsob, jakým přiřazovat náklady výkonu, je tradičně spjat s členěním nákladů na přímé a nepřímé. Ukazuje se, že nutnost rychle reagovat na měnící se podmínky trhu se projevuje tak, že toto členění již ustupuje do pozadí a častěji se využívá členění na jednicové a režijní náklady nebo členění na variabilní a fixní náklady. Objektem, kterému se přiřazují náklady, nemusí být podnikový výkon, ale je jím i samostatný útvar nebo manažerské rozhodnutí. Cílem tohoto přiřazení zůstává zpřesnění informací o nákladech, jenž se týkají určitého objektu se zřetelem na rozhodovací úlohu, kterou je potřeba řešit. Z tohoto cíle se odvozují hlavní principy alokace, přičemž nejdůležitějším je princip příčinné souvislosti vzniku nákladů. (Král 2010) Popesko a Papadaki (2016, s. 63) uvažují o principu příčinné souvislosti jako o myšlence, že výkon by měl být zatížen pouze těmi náklady, které vyvolal.

Zejména nepřímé náklady představují značné procento z nákladů výkonu. Jejich správné přiřazení slouží k:

- poskytování informací pro ekonomická rozhodování;
- motivaci manažerů a zaměstnanců;
- zdůvodnění nákladů;
- měření vstupu pro reporting.

Alokace jednoho konkrétního nákladu nemusí uspokojit všechny výše zmíněné záměry. (Horngren a kol. 2005)

Nákladová alokace je tedy proces přiřazování nákladů, pokud neexistuje přímý vztah mezi nákladem a výnosem. Při alokaci je použita zprostředkující veličina, díky které lze přiřadit nepřímé náklady objektu alokace. (Popesko, Papadaki 2016, s. 60)

3.4 Kritéria řízení nákladů v podniku

V manažerském účetnictví se objevuje několik kritérií průběhu uskutečňování výkonů, která jsou odvozená ze vztahu mezi vynaloženým nákladem a získaným ekonomickým prospěchem. Mezi tradiční kritéria patří efektivnost, účinnost a hospodárnost. Král však uvádí několik dalších, jenž se úzce váží k řízení nákladů. (Král 2010)

3.4.1 Efektivnost

Efektivnost je vrcholovým kritériem racionality vynaložených nákladů. Hlavním faktorem efektivnosti je schopnost dosáhnout zisku při prodeji výkonů zákazníkům. Měření zisku v okamžiku prodeje výkonů je proto věnována značná pozornost. Úroveň zisku je navíc vztažena buď k celkovým aktivům nebo k části vlastního a cizího kapitálu. Kromě měření celkové efektivnosti je žádoucí zkoumat i její zvyšování. Zvyšování efektivnosti lze dosáhnout třemi způsoby: zvýšením ziskovosti produkce, zvýšením rychlosti obratu zdrojů a zvýšením podílu levnějších zdrojů. (Fibírová, Šoljaková, Wagner 2007; Král 2010)

3.4.2 Účinnost

Účinnost měří míru zhodnocení nákladů při prodeji zákazníkům. Lze ji změřit porovnáním zisku z prodeje výkonu a nákladů na prodané výkony. Aby porovnání účinnosti několika variant objemu a struktury prodaných výkonů bylo smysluplné, využívá se relativní poměření zisku k výnosům z prodeje. Relativní ukazatel říká, kolik haléřů zisku je vytvořeno z koruny výnosů. Při stanovení předpokládaného vývoje nákladů, výnosů a zisku je zapotřebí oddělit tzv. vnější a vnitřní faktory vývoje účinnosti nákladů. Oddělení vnějších faktorů od vnitřních je nezbytné i kvůli utajení ziskovosti, která by měla být dostupná pouze vrcholovému managementu. (Fibírová, Šoljaková, Wagner 2007)

3.4.3 Hospodárnost

„Hospodárnost vyjadřuje takový průběh nákladů, při kterém se dosahuje žádoucích výstupů s co nejmenším vynaložením zdrojů ekonomického růstu.“ (Král 2010, s. 41) Fibírová, Šojlaková a Wagner doplňují, že kritériem při měření hospodárnosti jsou průměrné náklady na naturální jednotku výkonu. Hospodárnost lze ovlivnit dvěma cestami, a to úsporností a výtěžností. Úspornost se projeví reálným snížením výše

nákladů na daný objem výkonů. Úspornosti nemůže být dosaženo pouze u nákladů, které jsou určeny legislativně, smluvně, nebo nejsou reálným výdajem peněz (odpisy). Výtěžnost je měřením využití fixních nákladů, které se projeví snížením průměrných nákladů výkonu. (Král 2010; Fibírová, Šojlaková, Wagner 2007)

3.4.4 Další kritéria

Z výše uvedené definice akruálního principu vyplývá, že časová oddělenost nákladů a výnosů od peněžních toků vyvolává potřebu řídit kromě nákladů a výnosů i peněžní toky s nimi související. Vedle řízení efektivnosti, účinnosti a hospodárnosti Král (2010, s. 58, 59) uvádí, že je třeba řídit i peněžní toky, likviditu a solventnost.

Cílem řízení peněžních toků (Cash Flow) je porovnat příjmy a výdaje v jednotlivých oblastech podniku. Jeho smyslem se zajistit rovnovážný stav mezi prostředky a zdroji z krátkodobého i dlouhodobého hlediska. Solventnost vyjadřuje dlouhodobou schopnost podniku hradit své závazky. Zpravidla se solventnost vyjadřuje jako poměr mezi oběžným majetkem a krátkodobými závazky. Likvidita je krátkodobá solventnost. Likviditu lze zjistit poměrem mezi prostředky, které lze rychle a snadno směnit za peníze, a krátkodobými závazky. (Král 2010, s. 58, 59)

4 Nástroje řízení nákladů v podniku

Fibírová, Šojlaková, Wagner a Petera (2015) uvádějí, že základním nástrojem řízení nákladů je kalkulace. Pod pojmem kalkulace si lze představit přiřazení hodnotové veličiny (nákladů, marže, zisku nebo ceny) na naturální jednotku výkonu (výrobek, službu nebo činnost). Kalkulace nákladů řeší zejména dvě otázky, kterými jsou: jak přiřadit náklady výkonu a proč přiřazovat náklady výkonu.

Na kalkulace plynule navazují rozpočty. Rozpočetnictví nabývá stále většího významu, protože nabídka se v tržní ekonomice stále více přizpůsobuje trhu a je tedy nutné zjistit, na jakou dobu a množství výkonu stačí podniková kapacita a v jaké výši lze vynakládat náklady, aby se podnik neocitl v nežádoucí finanční situaci. (Čechová 2006)

Popesko a Papadaki (2016) ve své publikaci zmiňují několik dalších nástrojů řízení nákladů, z nichž lze uvést například nákladový benchmarking, outsourcing nebo kaizen costing, kterými se tato bakalářská práce již nezabývá.

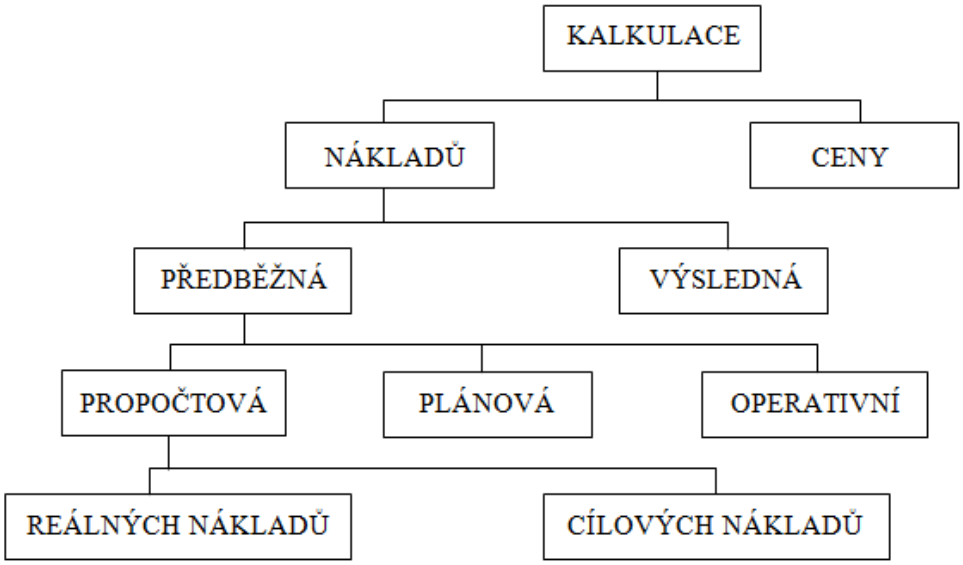
4.1 Kalkulace

Kalkulace je výpočet finanční veličiny na jednotku výkonu. Může být členěna až na dílčí část výrobku, operace nebo naopak na větší celek (např. celkovou investiční akcii). Kalkulace poskytuje podklady pro řízení hospodárnosti, pro tvorbu vnitropodnikových cen, pro sestavení plánů a rozpočtů a pro ocenění aktiv vyrobených vlastní činností. Využívá se pro rozhodovací úlohy o změnách v objemu a struktuře výkonů, stanovení hranice ceny nebo ocenění vnitropodnikových výkonů. (Čechová 2006; Fibírová, Šojlaková, Wagner, Petera 2015)

4.1.1 Kalkulační systém

Vzhledem k rozmanitosti použití kalkulací si podnik vytváří celý kalkulační systém. (Čechová 2006) Následující schéma zobrazuje vzorový kalkulační systém.

Obr. č. 3: Kalkulační systém a jeho členění



Zdroj: vlastní zpracování dle Král 2010

Kalkulovat lze náklady výkonu a cenu výkonu. Kalkulace nákladů se může provádět před zahájením transformačního procesu, nebo po jeho dokončení či prodeji. Prvky kalkulačního systému se liší zobrazením plných nebo dílčích nákladů, metodami přiřazení nákladů na jednotku výkonu a časovými možnostmi využití. Časová možnost využití rozlišuje, zda je kalkulace podkladem pro strategické, taktické, operativní rozhodování. (Čechová 2006; Král 2010; Popesko, Papadaki 2016)

4.1.2 Předmět kalkulace

Předmětem kalkulace teoreticky mohou být všechny druhy dílčích i finálních výrobků, avšak kalkulují se jen ty nejdůležitější a nejsložitější. Předmětem kalkulace se rozumí kalkulační jednice a kalkulované množství. Kalkulační jednice je konkrétní výkon, který je vymezen měrnou jednotkou. Může se jednat o jeden vyrobený kus, hodinu provozu nebo ujetý kilometr. Kalkulované množství je daný počet kalkulačních jednic, pro které se zjišťují celkové náklady. Bez kalkulovaného množství nelze vyjádřit průměrný podíl fixních nákladů na jednotku výkonu. Kalkulovaným množstvím je například počet vyrobených kusů nebo počet ujetých kilometrů. (Král 2010; Čechová 2006)

4.1.3 Kalkulační vzorce

Podstatným rysem kalkulačních systémů je, že se vykazují variantně s ohledem na konkrétní rozhodovací úlohu. Z toho vyplývá, že struktura kalkulačního vzorce je v každém podniku individuální. (Král 2010)

V České republice se pojem kalkulační vzorec spojuje nejčastěji s typovým kalkulačním vzorcem. Ten obsahuje strukturu nákladů v podobě, jaká byla vyžadována před rokem 1989. Postupným vývojem se typový kalkulační vzorec stal základem pro ostatní vzorce. (Popesko, Papadaki 2016)

Obr. č. 4: Typový kalkulační vzorec

1.	Přímý materiál
2.	Přímé mzdy
3.	Ostatní přímé náklady
4.	Výrobní (provozní) režie
	Vlastní náklady výroby
5.	Správní režie
	Vlastní náklady výkonu
6.	Odbytové náklady
	Úplné vlastní náklady výkonu
7.	Zisk
	Cena výkonu

Zdroj: vlastní zpracování dle Král 2010

Z uvedeného kalkulačního vzorce je patrné, že nepřímé náklady jsou rozděleny do tří vrstev. V první fázi se k přímým nákladů přičte výrobní režie, která představuje režijní náklady samotné výroby. Dále se přičítají náklady správní režie, kterými jsou náklady na obsluhu a řízení organizace. V poslední fázi se přičtou odbytové náklady. (Popesko, Papadaki 2016) Tomuto vzorci se však vytýká řada nedostatků.

- „Syntetizuje nákladové položky, které mají různý vztah ke kalkulovaným výkonům a které by se tedy měly přiřazovat podle různých principů alokace.

- Syntetizuje i nákladové položky bez zřetele na jejich relevanci při řešení různých rozhodovacích úloh.
- Je statickým zobrazením vztahu nákladů ke kalkulační jednici.“ (Král 2010, s. 181, 182)

Cena výkonu v praxi není tvořena jen jako přirážka k celkovým nákladům, ale je ovlivněna konkurenčním prostředím. Z tohoto důvodu podniky akceptují tržní cenu výkonu a tato cena je východiskem pro stanovení nákladů výkonu. Vztah kalkulace nákladů, zisku a ceny je v tomto případě rozdílový, a proto se o následujícím typu kalkulace hovoří jako o retrográdní kalkulaci. (Popesko, Papadaki 2016) Vzorový retrográdní kalkulační vzorec zobrazuje následující schéma.

Obr. č. 5: Retrográdní kalkulační vzorec

Základní cena výkonu
- Dočasná cenová zvýhodnění - Slevy zákazníkům (množstevní, sezónní)
Cena po úpravách
- Náklady
Zisk

Zdroj: vlastní zpracování dle Popesko, Papadaki 2016

Dalším zmíněným kalkulačním vzorcem je kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady. Tento vzorec je modifikací kalkulačního vzorce, který sleduje i strukturu nákladů. Do svého kalkulačního systému ho firmy implementují z důvodu možnosti sledování výrobních kapacit, protože přehledně oddělí náklady ovlivněné změnami v objemu výkonů a fixní náklady. (Král 2010; Popesko, Papadaki 2016) Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady je znázorněn na následující straně.

Obr. č. 6: Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady

CENA PO ÚPRAVÁCH
- Variabilní náklady výrobku (přímé náklady, variabilní režie)
Marže
- Fixní náklady v průměru připadající na výrobek
Zisk v průměru připadající na výrobek

Zdroj: vlastní zpracování dle Popesko, Papadaki 2016

Myšlenku odděleného kalkulování fixních a variabilních nákladů rozvíjí dynamická kalkulace. Ta je založena na členění nákladů podle vztahu k objemu produkce, avšak nabízí i odpověď na otázku, jak budou náklady ovlivněny změnami objemu produkce. (Král 2010, s. 141)

4.1.4 Kalkulační metody

Kalkulační metoda vyjadřuje způsob, jakým lze zjistit výši nákladů na jednotku produkce. Zvolení metody kalkulace závisí jednak na vymezení předmětu kalkulace, na struktuře nákladových položek a na způsobu přiřazení nákladů předmětu kalkulace. Struktura nákladových položek je v každém podniku vyjádřena individuálně v kalkulačním vzorci. Přiřazení přímých nákladů kalkulační jednici probíhá snadno pomocí vydělení jejich výše konkrétním množstvím výkonů. S nepřímými náklady totéž provést nelze. (Fibírová, Šojlaková, Wagner, Petera 2015) K přiřazení nepřímých nákladů kalkulační jednici se využívají následující metody.

a) Kalkulace dělením:
   - prostá;
   - stupňovitá;
   - s poměrovými čísly.
b) Kalkulace přirážková:
   - součtová;
   - diferencovaná. (Čechová 2006)

Kalkulace prostým dělením představuje jednoduchou úvahu, kdy podnik vyrábí jediný výrobek. V takovém případě se veškeré náklady sečtou a vydělí počtem

vyprodukovaných jednotek. Vlastní náklady na výrobek jsou pak rovny výsledku tohoto podílu. Metoda se uplatňuje v podnicích s hromadnou výrobou nebo v podnicích poskytujících služby (např. služby sportovních nebo zábavních center). Také v malých podnicích se tento způsob kalkulace využívá velmi často. Problémem této metody může být odlišný způsob distribuce zákazníkům jinak stejného produktu. (Lang 2005; Popesko, Papadaki 2016)

Stupňovitá kalkulace dělením se podobá kalkulaci prostým dělením. Předpokladem pro použití této metody je odlišný počet vyrobených a prodaných kusů. Je zapotřebí, aby podnik rozlišoval výrobní, správní a odbytové náklady. Výrobní náklady se rozpočítávají na počet vyrobených kusů, správní a odbytové náklady na počet prodaných kusů. Takové oddělení zajistí, že neprodané výrobky nejsou zatíženy odbytovými náklady. Tato metoda se neobejde bez evidence nákladů dle nákladových středisek. (Taušl Procházková, Jelínková 2018; Lang 2005)

Kalkulace s poměrovými čísly je vhodná pro stejnorodé výrobky, které se liší svým provedením (např. barvou, formou nebo rozměrem). Kalkulace začíná určením jednoho představitele výrobků, kterému je přiřazen ekvivalent nákladů roven jedné. Poměrová čísla ostatních výrobků se stanoví podle poměru ke zvolenému kritériu představitele. Metodu kalkulace s poměrovými čísly lze využít stejně jako kalkulaci prostým a stupňovitým dělením pouze pro hromadnou výrobu. V čisté podobě se využívá ojediněle, často bývá součástí složitějších kalkulačních metod. Přesnost této kalkulace je silně závislá na přesnosti určení poměrového čísla a ani to nezaručí, že rozdílu mezi variantami výrobku odpovídají přiřazené náklady. (Lang 2005; Popesko, Papadaki 2016)

Přirážková kalkulace je využívána v heterogenní výrobě. Z důvodu svého využití a značné jednoduchosti je jednou z nejrozšířenějších metod kalkulací. V rámci této kalkulace jsou nepřímé náklady proporcionálně připočítány k výši zvolené rozvrhové základny. Rozvrhová základna představuje měřítko, podle kterého lze co nejlépe vyjádřit podíl nepřímých nákladů. Nejčastěji bývá za rozvrhovou základnu zvolen objem přímého materiálu, přímých mezd nebo celkových přímých nákladů. Rozvrhová základna je vyjádřena hodnotově nebo naturálně. (Popesko, Papadaki 2016)

U hodnotových základen je vypočtena přirážka v procentním vyjádření ve vztahu ke zvolené peněžní základně (např. jednicový materiál, přímé mzdy). Základny v peněžním vyjádření jsou snadno zjistitelné. Nevýhodou je, že podléhají častým změnám, které jsou způsobeny pouze změnou pořizovací ceny materiálu nebo mzdových sazeb. (Fibírová, Šojlaková, Wagner, Petera 2015; Král 2010)

$$Přirážka\ nepřímých\ nákladů = \frac{NRN}{RZ\ (Kč)} * 100 \quad (1)$$

kde: *NRN* ... nepřímé režijní náklady

RZ ... rozvrhová základna

Zdroj: vlastní zpracování dle Král 2010, s. 128

U naturálních základen se zjišťuje sazba režijních nákladů na naturální jednotku produkce (např. kilogram materiálu, hodina práce). Zjišťování naturálních základen je složitější než u hodnotových základen. Výběr základny probíhá na základě zkušenosti nebo pomocí technicko-ekonomických rozborů. (Fibírová, Šojlaková, Wagner, Petera 2015)

$$Sazba\ nepřímých\ nákladů = \frac{NRN}{RZ\ (naturální\ jednotky)} \quad (2)$$

kde: *NRN* ... nepřímé režijní náklady

RZ ... rozvrhová základna

Zdroj: vlastní zpracování dle Král, s. 129

Přirážkovou kalkulaci lze uplatnit sumační nebo diferencovanou metodou. V sumační metodě se přirážka zjistí pro celkové nepřímé náklady. Předpokládá tedy, že všechny nepřímé náklady se vyvíjejí přímo úměrně rozvrhové základně. Často bývá tento předpoklad nereálný, takže se vedle sumační vyvinula i diferencovaná metoda. Diferencovaná metoda počítá přirážku samostatně pro jednotlivé druhy nepřímých nákladů a využívá k tomu různé rozvrhové základny. (Čechová 2006; Fibírová, Šojlaková, Wagner, Petera 2015)

4.1.5 Využití kalkulace v řízení podniku

K řízení podniku lze kalkulace mnohostranně využít. Slouží jako zdroj užitečných informací, které lze uplatnit ve strategickém, operativním, preventivním a kontrolním

řízení. Výše zmíněné metody kalkulace pracovaly zpravidla se všemi náklady, které v procesu tvorby produktu vystupují. Jelikož jsou zde náklady rozvrhovány společně, může docházet ke zkreslení informací, neboť se zde nepromítá využití kapacity zařízení a jeho hospodárnost. Při rostoucím objemu produkce klesají jednotkové fixní náklady, ale to nemá přímo s jednotkou výkonu nic společného. Pro určitá rozhodování je tedy vhodné využít kalkulace variabilních nákladů, protože pouze ty jsou vyvolány konkrétní jednotkou produkce. Fixní náklady představují nedělitelný celek, který je nutno uhradit z rozdílu mezi výnosy z prodeje daného výkonu a variabilními náklady tohoto výkonu. Rozdíl mezi čistými tržbami z prodeje jednotky a variabilními náklady na tuto jednotku se označuje jako příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku. (Čechová 2006, s. 94, 95)

$$Jednotkový\ příspěvek\ na\ úhradu = p - vn \tag{3}$$

kde: p ... výnos na kus

vn ... jednotkové variabilní náklady

Zdroj: vlastní zpracování dle Lang 2005, s. 122

S příspěvkem na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku souvisí výpočet bodu zvratu. Určení tohoto bodu je pro podnik výchozí při rozhodování. Bod zvratu v naturálním vyjádření představuje objem produkce, při kterém jsou pokryty veškeré fixní a variabilní náklady. Při jeho zjišťování se vychází z příspěvku na úhradu, který zaručí, že při stanovené ceně jsou pokryté variabilní náklady. Zbývající část pokrývá fixní náklady. (Lang 2005)

$$Bod\ zvratu\ v\ naturálním\ vyjádření = \frac{FN}{pú} \tag{4}$$

kde: FN … fixní náklady

$pú$ ... příspěvek na úhradu

$$Bod\ zvratu\ v\ peněžním\ vyjádření = \frac{FN}{1-\frac{vn}{p}} \tag{5}$$

kde: FN ... fixní náklady

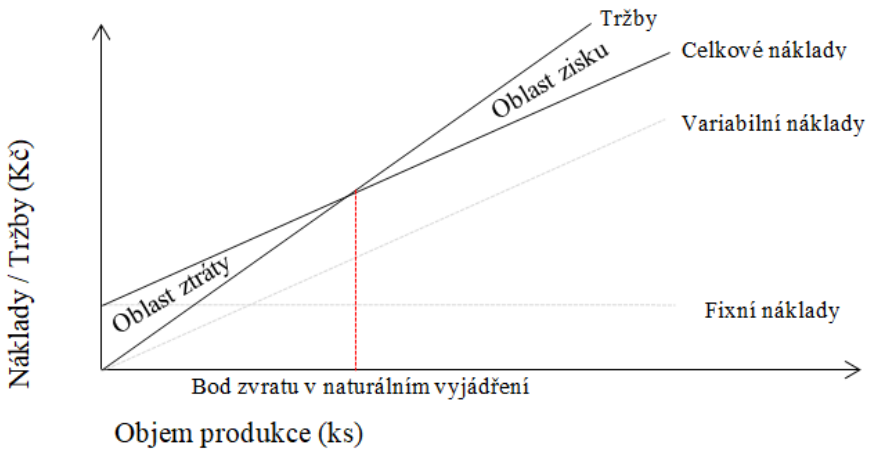
vn ... jednotkové variabilní náklady

p ... výnos na kus

Zdroj: vlastí zpracování dle Lang 2005, s. 125

Pro názornost je uveden bod zvratu v grafickém vyjádření.

Obr. č. 7: Bod zvratu v grafickém vyjádření



Zdroj: vlastní zpracování dle Lazar 2012

Z uvedeného grafu vyplývá, že pokud podnik produkuje nižší objem výkonů, než je bod zvratu, vykazuje ztrátu. Náklady výkonů převyšují tržby. Naopak pokud podnik generuje zisk, jeho produkce je vyšší, než je bod zvratu.

Kalkulace variabilních nákladů je však omezeně využitelná pro analýzy v dlouhodobém časovém horizontu. Stále většího významu nabývá kalkulace podle aktivit (ABC). Nejčastěji kalkulovanými aktivitami je nákup a uskladnění materiálu, prodej, fakturace, distribuce nebo obslužné procesy. Kalkulace podle aktivit je kombinací zmíněných způsobů alokace nákladů. (Popesko, Papadaki 2016; Čechová 2006)

4.2 Rozpočetnictví

Rozpočetnictví stále více nabývá na významu. Představuje jeden ze základních manažerských nástrojů pro řízení podniku. Těžištěm rozpočetnictví je sestavování a vyhodnocování rozpočtů. Popesko a Papadaki (2016) zjednodušené říkají, že rozpočty jsou peněžní jednotky, které jsou převedené na plány. Rozpočty jsou stejně jako plánování vázané na hlavní cíle podniku, ale na rozdíl od plánů mají konkrétnější

podobu. (Fibírová, Šojlaková, Wagner, Petera 2015) Fibírová, Šojlaková a Wagner (2007) se ve vymezení rozpočtu shodují s Čechovou (2006). Rozpočty se:

- sestavují na stanovené období pro konkrétně daný objem činnosti;
- stanovují ukazatele vyjádřené v penězích;
- vycházejí z propočtených a odhadovaných veličin.

Rozpočetnictví se orientuje primárně na budoucnost a vyjadřuje plánované náklady a výnosy za organizační jednotky uvnitř podniku i za celý podnik. Rozpočet obsahuje informace o plánovaných režijních nákladech a jejich vztahu k nákladům přímým, takže slouží jako podklad pro tvorbu předběžných kalkulací. V podniku rozpočty plní několik funkcí: plánovací, koordinační, motivační a kontrolní. (Popesko, Papadaki 2016; Fibírová, Šojlaková, Wagner 2007)

4.2.1 Členění rozpočtů

Rozpočty lze třídit z několika hledisek. Synek uvádí několik možností členění rozpočtů.

Podle časového horizontu se rozpočty dělí na:

- dlouhodobé;
- roční;
- krátkodobé.

Stupeň řízení odděluje:

- základní rozpočty středisek nebo výkonů;
- souhrnné rozpočty.

Náklady a výnosy mohou rozpočty zachycovat:

- v jejich celkové výši;
- jen jejich část (např. rozpočet výroby, rozpočet prodeje).

Podle počtu variant se rozpočty mohou dělit na:

- pevné;
- variantní. (Synek 2011)

Pevné rozpočty se využívají v situaci, kdy je rozlišení variabilních a fixních nákladů nákladné nebo těžce zjistitelné, a představují limit výdajů, který by podnik neměl

překročit. Naproti tomu variantní rozpočty předpokládají odchylky v objemu produkce, a jelikož jsou v těchto rozpočtech oddělené fixní a variabilní náklady, lze kvantifikovat výsledek hospodaření pro různé stupně využití výrobní kapacity. (Čechová 2006, s. 99)

4.2.2 Fáze rozpočtového procesu

Rozpočtový proces zahrnuje několik fází, jež definuje Král (2010). Sestavování rozpočtu je časové náročné. Celý proces začíná definováním základních rozpočtových priorit a postupů, jenž odráží současnou situaci i cíle podniku. Jednotlivé útvary pak na základě rozpočtových priorit sestaví návrhy rozpočtů. Tyto návrhy jsou s vedením podniku konzultovány. Po uplynutí stanovené doby útvary sestavují detailní základní rozpočty. Základní rozpočty vedení podniku musí schválit. (Popesko, Papadaki 2016, s. 220) Další fází je kontrola plnění rozpočtu, která spočívá ve srovnávání skutečných a rozpočtovaných hodnot. Pokud v průběhu období nebo po jeho skončení vznikají odchylky, je nutné je identifikovat a pokud možno odstranit. Negativní dopady odchylek lze snížit přijetím nápravných opatření. (Král 2010)

4.2.3 Podnikové rozpočty

Pro potřeby podniku jako celku se sestavují podnikové rozpočty, které odpovídají struktuře běžných výkazů. Hlavní podnikový rozpočet tvoří rozpočtová výsledovka, rozpočtová rozvaha a rozpočtový přehled peněžních toků. Na rozdíl od výkazů ve finančním účetnictví se rozpočtové výkazy nezaměřují na věrné a poctivé zobrazení minulosti, ale predikují budoucí finanční situaci. Jednotlivé části výkazů jsou značně zjednodušené, jelikož slouží pouze pro rozhodování manažerů a hledání způsobu zlepšení podnikových procesů. (Čechová 2006; Hradecký, Lanka, Šiška 2008)

Rozpočtová výsledovka obsahuje základní rozpočtové kritérium, kterým je výsledek hospodaření. Rozpočtovaný výsledek hospodaření tvoří rozpočet výnosů a tři typy rozpočtů nákladů: rozpočet jednicových nákladů, rozpočet přímých nákladů daného výkonu a rozpočet režijních nákladů. Základem rozpočtování je účelové členění nákladů, které je dále kombinované s členěním nákladů dle závislosti na objemu výkonů. (Král 2010)

Zejména rozpočtová rozvaha se nezpracovává v tak podrobné struktuře jako ve finančním účetnictví. Obvykle se zde zachycuje jen změna stavu účtů. To platí zejména u oběžných aktiv a krátkodobých závazků, protože směřují k vyčíslení

pracovního kapitálu. Dlouhodobá aktiva se rozpočtují v obratech účtů. Podrobnější údaje jsou zapotřebí ke sledování peněžních toků podle různých oblastí činnosti. (Čechová 2006; Král 2010)

Rozpočet peněžních toků určuje cíle vynakládání peněžních prostředků. Za jeho pomoci lze řídit likviditu, solventnost a koordinační vztahy mezi aktivitami. Tento rozpočet se sestavuje obdobně jako ve finančním účetnictví. (Král 2010; Čechová 2006)

4.2.4 Využití rozpočtů v řízení podniku

V oblasti řízení se využití rozpočtů velmi často diskutuje a názory odborníků polarizují od nepostradatelnosti k jejich zavrhování. Kritika rozpočtů se často odvíjí od jejich nevhodného sestavování a kontroly. Těžištěm je rozpočty správně sestavit a v podniku využívat. Rozpočty plní několik funkcí a tyto funkce se mohou dostat do vzájemného rozporu. Cestou, jak tyto rozpory zmírnit, je transparentnost použitých metod, komunikace uvnitř podniku a informovanost řídících pracovníků. (Fibírová, Šojlaková 2010)

5 Představení společnosti Textil Logistik Wäschemann s. r. o.

Společnost Textil – Logistik Wäschemann s. r. o. vznikla jako reakce na poptávku od rekreačních zařízení po praní textilu v blízkosti rekreační oblasti Šumava. Společnost vznikla v červnu 2001 jako Klatovská prádelna s. r. o. V listopadu 2014 se její název změnil na Textil – Logistik Wäschemann s. r. o. Sídlem společnosti zůstává Koldinova 166, Klatovy II.

Obr. č. 8: Logo společnosti

Zdroj: interní podklady společnosti, 2019

Základní údaje o společnosti jsou obsaženy v následujícím souhrnu.

obchodní firma: Textil – Logistik Wäschemann s. r. o.

právní forma: společnost s ručením omezeným

datum vzniku: 27. června 2001

IČO: 26329514

DIČ: CZ26329514

sídlo: 339 01, Klatovy II, Koldinova 166

základní kapitál: 200 000 Kč

Jedná se o podnik poskytující zejména služby. Předmět podnikání tvoří:

- čištění a praní textilu a oděvů;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 – 3 živnostenského zákona;
- silniční nákladní motorová doprava provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí.

V rámci CZ NACE společnost vykazuje činnost v následujících hospodářských odvětvích:

96010: Praní a chemické čištění textilních a kožešinových výrobků;

461: Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení;

46900: Nespecializovaný velkoobchod;

49410: Silniční nákladní doprava;

9522: Opravy přístrojů a zařízení převážně pro domácnost, dům a zahradu.

Po několikaletém fungování společnosti přestala dostačovat kapacita jedné provozovny, a tak v březnu roku 2016 započalo projektování nové. Původní provozovna dostala označení W2. Výstavba nové provozovny probíhala od července 2016 do dubna 2017. Do provozu byla hala W1 otevřena 1. května 2017 na adrese Podborská, Klatovy II. Stávající provozovna W2 obsluhuje spíše menší zákazníky, kteří mají zájem o jednorázovou službu. Novější provozovna W1 poskytuje služby podnikům nebo obstarává větší dodávky.

Společnost disponuje vlastním vrtem vody. Voda představuje významnou surovinu, která je pro hlavní činnost podniku nezbytná. Zásoba vody ale není dostatečná, a tak se v případě potřeby využívá městské vody.

5.1 Organizační struktura

Textil – Logistik Wäschemann s. r. o. představuje podnik malé velikosti, jelikož nepřekračuje dvě ze tří podmínek definice malého podniku.

Jediným společníkem od svého založení je J. H. W. Pöschl s peněžitým vkladem 200 000 Kč. Jako jednatelka a zároveň ředitelka společnosti zde působí M. Marešová. Jednatelka jedná za společnost samostatně a zastupuje ji v celém rozsahu činnosti.

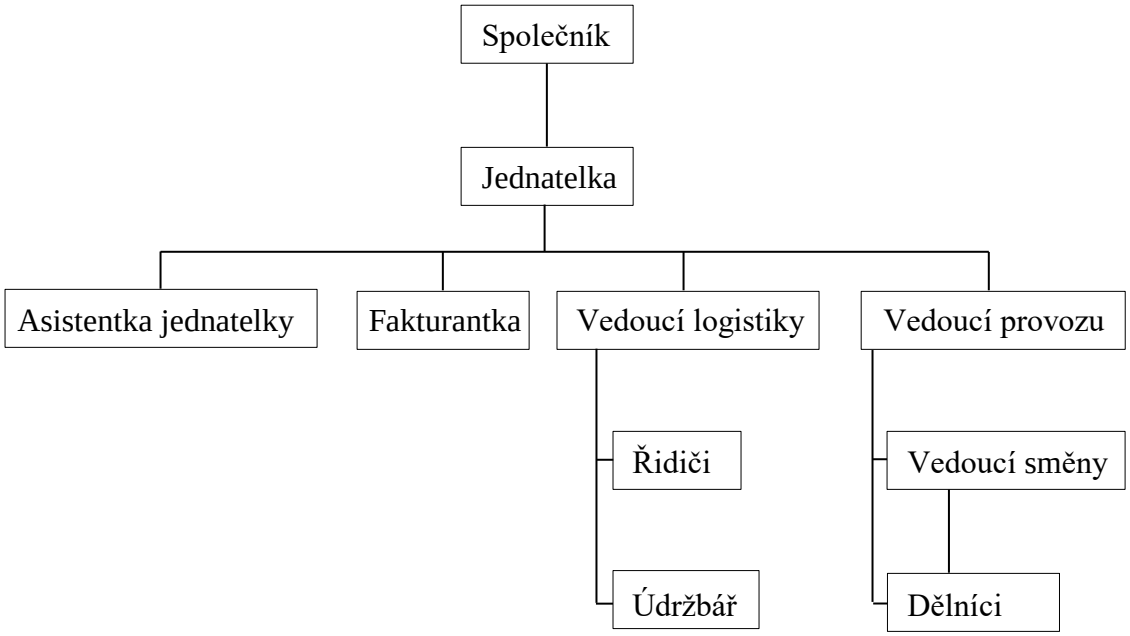
Pod jednatelkou stojí 3 administrativní pracovníci: asistentka jednatelky, fakturantka a vedoucí logistiky. Asistentka jednatelky pomáhá jednatelce plnit svou funkci tím, že organizuje schůzky a služební cesty, vyřizuje korespondenci apod. Fakturantka vyhotovuje vystavené faktury podnikatelům a eviduje přijaté faktury. Vedoucí logistiky určuje trasy, po kterých celkem 7 řidičů společnosti obsluhuje zákazníky tím, že prádlo

do provozovny přiváží a následně zpracované prádlo dováží zpět k zákazníkovi. Společnost zaměstnává údržbáře, který se podřízen vedoucímu logistiky.

V provozovně W2 je zaveden jednosměnný provoz. Novější provozovna W1 využívá dvousměnný provoz, tedy ranní a odpolední směnu. Každá směna má svou vedoucí provozu, které jsou podřízeny 3 další vedoucí směny. Všem těmto čtyřem vedoucím jsou podřízeni zaměstnanci s klasifikací dělník. Dělníků je v provozovně W1 na každé směně 11, na provozovně W2 pracuje 5 dělníků. Zejména v období letních prázdnin jsou přijímáni brigádníci, kteří na základě dohod o provedení práce vyrovnávají počet dělníků na směnách.

Organizační strukturu společnosti zobrazuje následující schéma.

Obr. č. 9: Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů společnosti, 2019

5.2 Zákazníci

Vzhledem k předmětu podnikání společnosti jsou dodavatelé současně i odběrateli. Lze je označit za zákazníky. Ty tvoří zejména německé i české hotely, ubytovny, seniorský dům v Německu, školní zařízení, restaurace, ostatní podniky, nebo fyzické osoby, které mají zájem o služby společnosti. Textil – Logistik Wäschemann neposkytuje služby nemocnicím jako takovým, avšak její služby využívají praktičtí lékaři k praní svých pracovních oděvů. Výjimkou nejsou ani uniformy Policie ČR a dresy sportovců.

5.3 Konkurence

Společnost má zejména stálé zákazníky. Potenciální zákazník si může vybrat prádelnu NOJALA, s. r. o. v Nýrsku, Top Clean Wäscherei v Arrachu, nebo Amberger Textilreinigung v Lohbergu.

V případě specifických látek nebo textilií může být zákazník odkázán na specializovanou čistírnu. Pokud zákazník vyžaduje služby společnosti i v případě, kdy vedoucí provozu nedoporučuje danou látku vyprat z důvodu možného poškození, je možné dát zákazníkovi k podpisu dokument, kterým dává na vědomí, že přijímá riziko z možné škody.

5.4 Vedení účetnictví

Společnost využívá služby daňového poradce, který za účelem daňového poradenství společnosti zároveň zpracovává finanční účetnictví. Výkazy rozvahy jsou zpracovávány ve zkráceném rozsahu. Výkazy rozvahy, zisku a ztráty a přílohy jsou vyhotovovány do 30. června následujícího roku po skončení účetního období, kterým je kalendářní rok. Od roku 2016 společnost nemá povinnost zveřejňovat výkazy zisku a ztráty.

Daňový poradce k vedení účetnictví využívá software Milsoft, který umí zpracovat velký počet dokladů a informací. Software data podle požadavků zadavatele zpracovává, třídí a vyhodnocuje v podobě statistik či reportů. Milsoft zpracovává finanční i vnitropodnikové účetnictví. V rámci finančního účetnictví se jedná o správu pohledávek, závazků, zpracování faktur, pokladních dokladů, bankovních výpisů a agend DPH. V rámci DPH je možnost komunikovat s registry nespolehlivých plátců nebo ověřit registraci k DPH.

Z vnitropodnikové směrnice společnosti vyplývá, že účetní jednotka neovládá žádnou další účetní jednotku a nemá podstatný vliv v žádné další účetní jednotce.

Společnost využívá různé druhy oceňování majetku. Hmotný a nehmotný dlouhodobý majetek, který byl pořízen nákupem, se oceňuje pořizovací cenou. Do pořizovací ceny dlouhodobého majetku se obvykle zahrnuje přeprava, clo a poštovné. Dlouhodobý majetek vytvořený vlastní činností se oceňuje ve vlastních nákladech. Do vlastních nákladů patří zejména přímé náklady, které byly na pořízení dlouhodobého majetku vynaloženy, a nepřímé náklady, které s vytvořením majetku bezprostředně souvisejí.

Dlouhodobý hmotný majetek je odepisován podle předpokládané doby jeho životnosti. Nakoupené zásoby se oceňují pořizovací cenou, do které se zahrnuje nejčastěji přeprava a poštovné. Jmenovitou hodnotou se oceňují pohledávky, závazky, peněžní prostředky v pokladně, na bankovních účtech a ceniny.

Pro přepočet údajů v cizí měně je využíván denní kurz České národní banky, který je ke dni uskutečnění účetního případu vyhlášen.

5.5 Proces praní prádla

Pro lepší pochopení vzniku nákladů v provozu je vysvětlen proces, kterým prádlo při zpracování prochází. Tento proces je využíván v novější provozovně W1, která obsluhuje především hotely a zpracovává větší dodávky prádla.

5.5.1 Převzetí prádla

Společnost zaměstnává celkem 7 řidičů, kteří přivážejí do provozovny od zákazníka použité prádlo a zpátky k zákazníkovi dovážejí prádlo čisté. Každý řidiči využívá jedno nákladní auto a od vedoucího logistiky je mu přidělena trasa, po které zákazníky obsluhuje. Při převzetí prádla do provozovny vedoucí provozu od řidiče zjistí, o jakého zákazníka se jedná, počet kontejnerů s prádlem a datum, kdy má být prádlo dovezeno. Tyto údaje vedoucí provozu předá vedoucím směn. Převzetí probíhá bez dokladu. Zpravidla bývá automatizované, kdy zákazník prádlo požaduje zpět. Pokud se vyskytne změna v dodání, řidič ji vedoucí provozu oznámí. Při převzetí mohou zákazníci reklamovat předešlou dodávku. Reklamace se týkají špatně vypraného, vyžehleného nebo roztrženého prádla. Prádelna za tyto vady nese odpovědnost, pokud se prokáže, že vznikly v provozovně.

K převozu prádla se nejčastěji používají kontejnery, případně bedny nebo žoky. Každý kontejner musí být označen číslem, pod kterým je zákazník evidován. Kontejnery obsahují návleky, které je nutné taktéž vyprat, aby nedošlo ke znečištění vypraného prádla.

5.5.2 Praní prádla

Po převzetí se prádlo třídí podle druhu a také podle barvy. Při třízení mohou dělníci objevit na prádle vady, které oznámí vedoucí provozu a společnost za ně nenese odpovědnost. Poté prádlo putuje pásem do pračky. Během přesunu do pračky se prádlo

váží a označuje číslem zákazníka. Pračka je vícekomorová. Každá komora pojme kolem 50 kg prádla. Až 75 % prádla tvoří světlé prádlo. Barevné prádlo, deky z dutého vlákna nebo péřové polštáře a peřiny se perou v samostatné pračce, která pojme 50 kg prádla. Všechny pračky mají automatické dávkování pracích prostředků a aviváží.

Dělníci u praček zapisují, který druh prádla zákazníkovi zpracovávají.

Vyprané a vyždímané prádlo se z praček přesune do pojízdných vozíků, které se označí lístkem z pračky. Tyto vozíky se přikryjí, aby prádlo příliš neusychalo a mohlo se s ním dále manipulovat, a přistaví se do blízkosti mandlů.

5.5.3 Mandlování a skládání prádla

Provozovna W1 využívá 2 mandly. Jeden mandl obsluhují 2 – 3 dělníci, kteří navolí číslo zákazníka a program vhodný pro daný druh prádla. Mandl je ovládán počítačově, dělníci pouze zachytí prádlo větších rozměrů do skřipců a menší prádlo na pás. Na druhé straně mandlu stojí vedoucí směny, která odebírá prádlo stohované po 5, případně 10 kusech.

Prádlo, které obsahuje kovové nebo plastové součásti (např. rondony), se místo mandlování žehlí ručně.

Určité druhy prádla se shromažďují u skladače, který obsluhuje 1 dělník. Ve skladači se kompletují ručníky, osušky nebo podnožníky. Dovnitř skladače se prádlo stohuje zpravidla po 5 ks. Následně složené prádlo z pásu odebere vedoucí směny, zapíše celkový počet daného druhu prádla a přesune prádlo do označeného kontejneru. Župany a další tvarově nesouměrné prádlo se skládá ručně.

5.5.4 Evidence a odevzdání prádla

V okamžiku, kdy je prádlo zákazníka kompletně zpracováno, vedoucí směny vypíše dodací list ve dvou vyhotoveních. Jeden dodací list obdrží zákazník společně s dodávkou prádla a druhý se včetně zápisu od praček předá fakturantce. Na základě zápisu od praček vedoucí směny pozná, že prádlo zákazníka je kompletní, protože na dodacím listě jsou všechny položky.

Dodací list slouží jako podklad pro fakturaci a lze ho zaslat i elektronicky. Dodací list obsahuje datum převzetí, datum zpracování a počty kusů daného druhu prádla. Vedoucí

provozu společně s vedoucími směn zodpovídají za včasné vyplnění tohoto dokladu a jeho správnost.

Vedoucí provozu má od vedoucího logistiky k dispozici seznam řidičů s jejich trasami. K nakládce zpracovaného prádla se využívají 4 rampy, přičemž každý řidič má místo přidělené. Vedoucí provozu kontejnery s prádlem odveze k rampě daného řidiče. Vedoucí provozu obstarává i pronájem prádla. Zákazník může požadovat větší množství prádla, než které sám vlastní. Ze skladu s novým prádlem je mu toto prádlo krátkodobě zapůjčeno.

Během provozu je k dispozici údržbář, který je zaměstnancem podniku.

6 Náklady společnosti Textil – Logistik Wäschemann s. r. o.

Ke zjištění všech nákladů, které se v podniku objevují, je vhodné využít informace z finančního účetnictví a na základě účtové osnovy vybrat všechny účty z účtové třídy 5. Přehled všech účtů zobrazuje tabulka č. 1.

Tab. č. 1: Nákladové účty společnosti

501 100 Spotřeba materiálu	521 200 Mzdové náklady – dohody o PP
501 200 Spotřeba materiálu – nafta Oktavie	521 300 Mzdové náklady – náhrady mzdy
501 300 Spotřeba materiálu – materiál Oktavie	524 100 Zákonné sociální pojištění
501 400 Spotřeba materiálu – nafta NA	524 200 Zákonné zdravotní pojištění
501 500 Spotřeba materiálu – prací prášky	527 100 Zákonné sociální náklady – stravné, zdravotní prohlídky
501 600 Spotřeba materiálu – prádlo	527 900 Zákonné sociální náklady – stravné nedaňové
501 700 Spotřeba materiálu – benzin	530 100 Daně a poplatky
502 100 Spotřeba energie – pára	540 100 Jiné provozní náklady
503 100 Spotřeba ostatních neskladovatelných dodávek – voda	541 100 Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku
503 200 Spotřeba elektrické energie	541 900 Zůstatkový cena prodaného DHM – nedaňová
503 300 Spotřeba plynu	544 100 Smluvní pokuty a penále
504 100 Prodané zboží	545 100 Ostatní pokuty a penále
511 100 Opravy a udržování	551 100 Odpisy dlouhodobého hmotného majetku
512 100 Cestovné	551 800 Odpisy samostatných movitých věcí do 40 000 Kč
513 100 Náklady na reprezentaci	551 900 Odpisy hmotného majetku daňově neuznatelného
518 100 Ostatní služby	558 100 Změna stavu zákonných opravných položek
518 200 Ostatní služby – leasing NA	560 100 Finanční náklady
518 300 Ostatní služby – leasing vyvíječ páry	562 100 Úroky z úvěru
518 400 Ostatní služby – leasing stroje	562 900 Úroky z půjček – neuznatelné
518 500 Ostatní služby – Oktavie	563 100 Kursové ztráty
521 100 Mzdové náklady	

Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů společnosti, 2019

Na základě nákladových účtů lze sestavit výčet nákladů, které se ve společnosti vyskytují. Sleduje se:

- spotřeba energie: spotřeba vody, páry, elektrické energie;
- spotřeba pracího prášku, spotřeba aviváže;
- opravy prací techniky;
- osobní náklady: mzdy, stravné, cestovné;
- náklady na telefon;
- nájemné;
- ostatní náklady: kancelářské potřeby, drogerie, občerstvení, pracovní ochranné pomůcky;
- IT náklady;
- odpisy hmotného a nehmotného majetku;
- nákup prádla;
- pronájem prádla;
- úroky z úvěru;
- kurzové ztráty;
- leasingové splátky na stroje, auta, technologie;
- pojištění automobilů;
- služby daňového poradce;
- pokuty a penále;
- spotřeba pohonných hmot;
- a servis automobilů.

6.1 Členění nákladů

Tyto náklady lze členit podle různých hledisek. Společnost využívá jen určitá členění, protože sledovat všechny kategorie by nebylo efektivní.

Externí a interní náklady

Do interních nákladů se řadí opravy prací techniky, osobní náklady a odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, protože tyto náklady vznikly uvnitř podniku. Částečně lze do interních nákladů zařadit i spotřebu vody, protože podnik

disponuje vlastním vrtem vody. V případě, že tato voda nedostačuje, externě se využívá městské vody.

Ostatní uvedené náklady vstupují do podniku externě v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Prvotní a druhotné náklady

Všechny výše uvedené náklady lze považovat za prvotní, protože zde nedochází k účtování mezi středisky ve vnitropodnikovém účetnictví.

Druhové členění

Společnost využívá druhové členění nákladů. Tímto členěním je sestaven výčet výše uvedených nákladů. Druhového členění podnik využívá zejména ve finančním účetnictví.

Účelové členění

Účelové členění nákladů rozlišuje náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení. Stejně tak je možné členit náklady podle místa vzniku.

Mezi technologické náklady lze zařadit spotřebu vody, páry, elektrické energie, spotřebu pracího prášku, spotřebu aviváže, nákup prádla a pronájem prádla. Náklady na obsluhu a řízení zahrnují opravy prací techniky, osobní náklady, náklady na telefon, nájemné, ostatní náklady (kancelářské potřeby, drogerie, občerstvení, pracovní ochranné pomůcky), IT náklady, odpisy dlouhodobého majetku, úroky z úvěru, kurzové ztráty, leasingové splátky na stroje, auta, a technologie, pojištění automobilů, služby daňového poradce, pokuty a penále, spotřebu pohonných hmot a servis automobilů.

Podle místa vzniku lze vyčlenit výrobní náklady, správní náklady a odbytové náklady. Do výrobních nákladů se řadí spotřeba vody, páry, elektrické energie, spotřeba pracího prášku, spotřeba aviváže, opravy prací techniky, osobní náklady, nákup prádla, pronájem prádla a odpisy dlouhodobého majetku. Správní náklady zahrnují náklady na telefon, nájemné, ostatní náklady, IT náklady, služby daňového poradce, úroky z úvěru, kurzové ztráty, pokuty a penále a leasingové splátky na stroje, auta, technologie. Odbytové náklady obsahují zbývající položky, které zahrnují pojištění automobilů, spotřebu pohonných hmot a servis automobilů.

Kalkulační členění

Společnost využívá kalkulačního členění nákladů na přímé a nepřímé náklady. V rámci tohoto členění se náklady dále člení druhově. Přehledně toto členění zobrazuje následující tabulka.

Tab. č. 2: Kalkulační členění nákladů společnosti

Přímé náklady	Nepřímé náklady
Spotřeba vody	IT náklady
Spotřeba páry	Nákup prádla
Spotřeba elektrické energie	Pronájem prádla
Spotřeba pracího prášku	Nákladové úroky
Spotřeba aviváže	Leasingové splátky na stroje, auta, technologie
Opravy prací techniky	Pojištění automobilů
Mzdy zaměstnanců	Služby daňového poradce
Náklady na telefon	Spotřeba pohonných hmot
Nájemné	Servis automobilů
Ostatní přímé náklady: kancelářské potřeby, drogerie, občerstvení, pracovní ochranné pomůcky	

Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů společnosti, 2019

Členění nákladů na přímé a nepřímé společnost využívá v kalkulacích nákladů.

Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů

Podle vztahu k objemu prováděných výkonů se rozlišují náklady variabilní a fixní. Do variabilních nákladů lze zahrnout spotřebu vody, páry, spotřebu pracího prášku a spotřebu aviváže.

Zbývající náklady lze označit za fixní, které se s rostoucím objemem produkce v rámci vymezené kapacity nemění.

Náklady produktu a náklady období

Společnost náklady produktu a náklady období nerozlišuje. Rozdíl mezi spotřebovanými zdroji v rámci účetního období a spotřebovanými zdroji na prodané služby je nepatrný a není tak efektivní se jím zabývat.

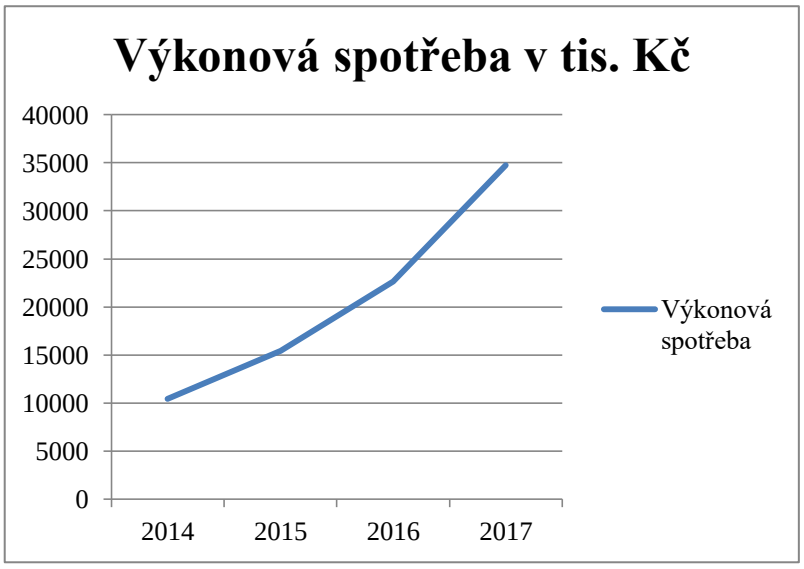
6.2 Vývoj nákladů

Vývoj jednotlivých položek nákladů je sledován formou grafů z výkazů zisku a ztráty z let 2014 – 2017. Data za rok 2018 v okamžiku sestavování práce nebyly k dispozici. Výkazy zisku a ztráty z let 2014, 2015 jsou k nahlédnutí v příloze E a F. Od roku 2016 společnost nemá povinnost zveřejňovat tento výkaz. Potřebné údaje byly poskytnuty interně a výkazy od tohoto roku v přílohách k nahlédnutí nejsou.

V následující části se sleduje vývoj těchto nákladů: výkonové spotřeby, osobních nákladů, úprav hodnot v provozní oblasti, ostatních provozních nákladů a daně z příjmů.

První sledovanou skupinou nákladů je výkonová spotřeba. Výkonová spotřeba zahrnuje účty skupin 50 – Spotřebované nákupy a 51 - Služby. Jejich průběh znázorňuje obrázek č. 10.

Obr. č. 10: Výkonová spotřeba



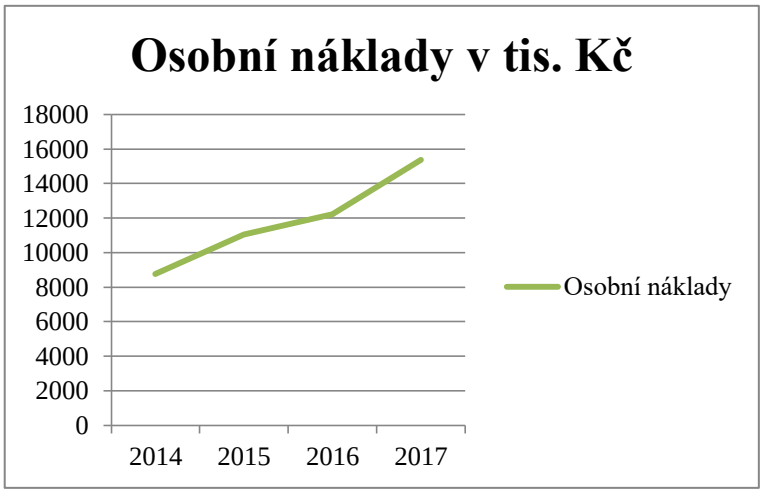
Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů společnosti, 2019

Výkonová spotřeba ve sledovaných letech roste. To je dáno zvyšujícím se množstvím zpracovaného prádla v tomto období. V letech 2014 – 2017 bylo množství

zpracovaného prádla po řadě 900 tun, 1 050 tun, 1 070 tun a 1 900 tun. V roce 2017 byl navíc zahájen provoz ve 2 provozovnách najednou.

Osobní náklady jsou souhrnem účtové skupiny 52. Jejich průběh ukazuje následující graf.

Obr. č. 11: Osobní náklady

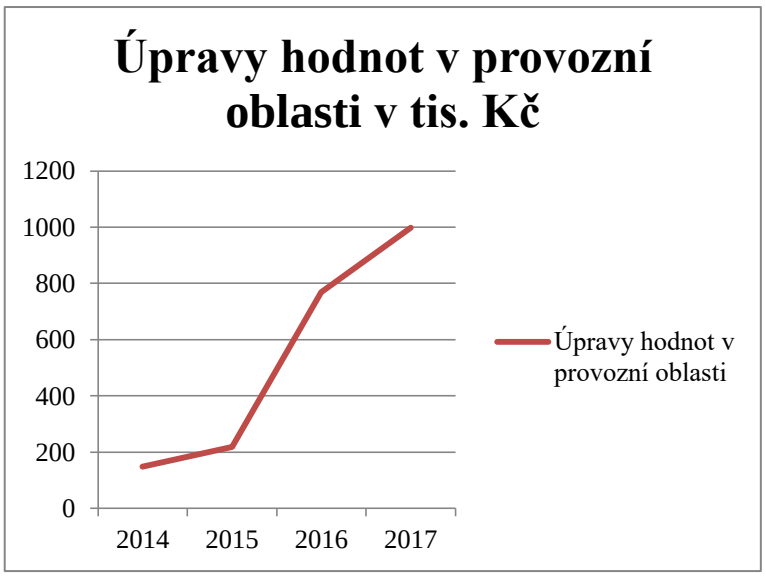


Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů společnosti, 2019

Z uvedeného grafu je patrné, že osobní náklady v letech 2014 – 2017 vzrostly. To je dáno počtem zaměstnanců, který se během sledovaného období zvýšil z 23 na 35 zaměstnanců.

Úpravy hodnot v provozní oblasti zahrnují většinu účtů z účtové skupiny 55. Vývoj odpisů dlouhodobého majetku a opravných položek v provozní činnosti zobrazuje na následující straně obrázek č. 12.

Obr. č. 12: Úpravy hodnot v provozní oblasti



Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů společnosti, 2019

Z grafu vyplývá, že odpisy dlouhodobého majetku a opravné položky v provozní oblasti v roce 2016 a 2017 rapidně vrostly. To je podmíněno zahájením činnosti v nové provozovně W1, kam bylo zapotřebí nakoupit novou prací techniku a tu začít odepisovat.

Ostatní provozní náklady v sobě zahrnují účtové skupiny 53 – Daně a poplatky a 54 – Jiné provozní náklady. Průběh těchto nákladů znázorňuje obrázek č. 13.

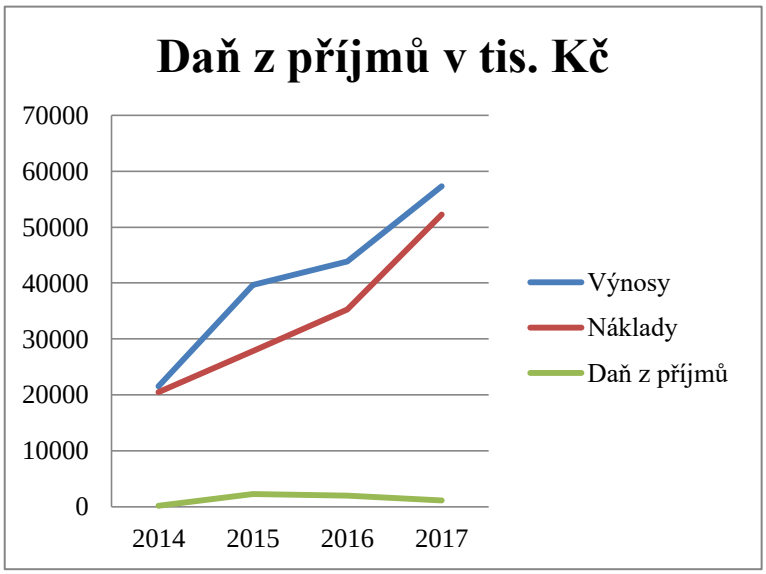
Obr. č. 13: Ostatní provozní náklady

Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů společnosti, 2019

V letech 2014 – 2016 nebyly zaznamenány významné rozdíly ve výši ostatních provozních nákladů. V roce 2017 se položka těchto nákladů ztrojnásobila. Takové navýšení je možno přisuzovat faktu, že v roce 2017 bylo zpracováno největší množství prádla ve sledovaném období, a tím došlo ke zvýšení dopravních nákladů (daně a poplatky) a provozních nákladů.

Daň z příjmů se odvíjí od výše výsledku hospodaření. Vývoj daně z příjmů ve sledovaných letech zobrazuje následující graf, kde je znázorněna i výše výnosů a nákladů.

Obr. č. 14: Daň z příjmů



Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů společnosti, 2019

Z uvedeného grafu je patrné, že v závislosti na výši výsledku hospodaření byla největší daň z příjmů ve sledovaném období za rok 2015. Činila 2 231 tis. Kč.

6.3 Kritéria řízení nákladů

Mezi tradiční kritéria při řízení nákladů patří efektivnost, účinnost a hospodárnost. Tato kritéria jsou aplikována ve společnosti Textil – Logistik Wäschemann s. r. o. Pro výpočet jednotlivých kritérií se použijí údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty z let 2014 – 2017. Tyto výkazy jsou k dispozici v přílohách A – F.

Efektivnost měří ziskovost (rentabilitu) podniku. Je zjištěna podílem zisku ke sledované veličině. Rentabilita nákladů ukazuje, kolik Kč tržeb podnik dokáže

vygenerovat z 1 Kč nákladů. Ke zjištění rentability nákladů v letech 2014 – 2017 je tedy nutné vypočítat rentabilitu tržeb a tu poté odečíst od jedné.

Vývoj efektivnosti nákladů ukazuje tabulka č. 3.

Tab. č. 3: Efektivnost nákladů ve společnosti

	2014	**2015**	**2016**	**2017**
Rentabilita nákladů	$1 - \frac{1000}{19628} =$ $= \mathbf{0,949052}$	$1 - \frac{11799}{37772} =$ $= \mathbf{0,687626}$	$1 - \frac{6190}{44152} =$ $= \mathbf{0,859803}$	$1 - \frac{2290}{52446} =$ $= \mathbf{0,956336}$

Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů společnosti, 2019

U efektivity je žádoucí sledovat nejen její absolutní hodnotu, ale i její zvýšení/snížení. Konkrétně u rentability nákladů je požadované její snižování, protože 1 Kč tržeb podnik vytvořil s nižšími náklady. Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že rentabilita nákladů v roce 2015 oproti předchozímu roku klesla. Od roku 2016 opět začala růst. Z toho vyplývá, že v roce 2015 se společnosti dařilo vytvářet tržby s nižšími náklady. To neplatí od roku 2016. Každá koruna výnosů je dražší, protože k jejímu vytvoření je zapotřebí vyšších nákladů. Za tento stav může výstavba nové provozovny, která si vyžádala před svým uvedením do provozu vysoké náklady a nulové tržby v této provozovně.

Druhým kritériem pro řízení nákladů je **účinnost**. Účinnost lze zjistit poměřením zisku z prodeje výkonů k výnosům z tohoto prodeje. Tento poměr sleduje, kolik haléřů zisku je vytvořeno z jedné koruny výnosů. Účinnost nákladů ve sledovaných letech zobrazuje tabulka č. 4.

Tab. č. 4: Účinnost nákladů ve společnosti

	2014	**2015**	**2016**	**2017**
Účinnost nákladů	$\frac{9161}{19628} =$ $= \mathbf{0,510801}$	$\frac{22332}{37772} =$ $= \mathbf{0,610082}$	$\frac{22478}{44152} =$ $= \mathbf{0,509105}$	$\frac{18792}{52446} =$ $= \mathbf{0,359311}$

Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů společnosti, 2019

Z výpočtů účinnosti nákladů plyne, že účinnost ve sledovaných letech zprvu roste a od roku 2016 klesá. To znamená, že nejprve jedna koruna výnosů vytvořila více zisku,

následně od roku 2016 tohoto zisku generovala stále méně. Tento jev lze přisoudit výstavbě nové provozovny.

Pro měření **hospodárnosti** jsou rozhodující průměrné náklady na naturální jednotku výkonu. Naturální jednotku výkonu ve společnosti představuje 1 kg zpracovaného prádla. Průměrné náklady na 1 kg prádla lze zjistit poměrem celkových nákladů na zpracované kilogramy k počtu těchto kilogramů. Údaje o hospodárnosti nákladů ve společnosti poskytuje tabulka č. 5.

Tab. č. 5: Hospodárnost nákladů ve společnosti

	2014	**2015**	**2016**	**2017**
Průměrné náklady na kg	$\frac{9602}{900} =$ $= \mathbf{10,669}$	$\frac{14728}{1050} =$ $= \mathbf{14,027}$	$\frac{21674}{1070} =$ $= \mathbf{20,256}$	$\frac{33654}{1900} =$ $= \mathbf{17,713}$

Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů společnosti, 2019

Ve sledovaných letech bylo zpracováno 900 tis. kg, 1 050 tis. kg, 1 070 tis. kg a 1 900 tis. kg. Průměrné náklady na 1 kg byly nejnižší v letech 2014 – 2015. V následujícím roce dosáhly svého maxima na 20,256 Kč/kg. Rozdíl ve zpracovaných kilogramech s přechozím rokem není významný, avšak náklady jsou o dvě třetiny vyšší než v předchozím roce. V roce 2017 průměrné náklady opět klesají pod 20 Kč/kg.

7 Nástroje řízení nákladů ve společnosti Textil – Logistik Wäschemann s. r. o.

Mezi nejčastěji využívané nástroje řízení nákladů v podniku patří kalkulace a rozpočty. Obě tyto metody budou demonstrovány ve společnosti Textil – Logistik Wäschemann s. r. o.

7.1 Kalkulace

Společnost využívá, jak již bylo zmíněno, kalkulační a druhové členění nákladů. Druhové členění nákladů se využívá zejména pro potřeby finančního účetnictví. Kalkulační členění nákladů vytváří podklady pro sestavování kalkulací. V kalkulacích jsou náklady členěny na přímé a nepřímé, poté jsou náklady členěny druhově. Kalkulační náklady se sledují formou tabulek. Náklady se sledují měsíčně a průběžně kumulativně za uběhlé měsíce v roce, což znamená, že na konci roku jsou zjištěné náklady za celý rok.

Kalkulační jednicí je 1 kg zpracovaného prádla.

Kalkulační tabulky obsahují po měsících údaje o počtu kg vypraného prádla, rozčleněné na prádlo německé (DE) a české (CZ). Částky nákladů se sledují v několika formách: náklady na celkový počet kg vypraného prádla v korunách a v eurech a náklady na 1 kg vypraného prádla taktéž v korunách a v eurech. Následuje výčet jednotlivých položek nákladů, rozčleněný na přímé náklady, nepřímé náklady a součet těchto nákladů. Pod ostatními přímými náklady jsou zahrnuty náklady na kancelářské potřeby, drogerii, občerstvení, pracovní ochranné pomůcky a jiné drobné nepravidelné potřeby.

Kromě údajů o nákladech tabulky obsahují také údaje o výnosech, rozčleněných na německé a české zákazníky. Z celkových nákladů a výnosů je pak vypočten rozdíl, označený jako bilance.

Kalkulace s číselnými údaji za rok 2018 je obsažena v příloze G. Tato příloha je rozsáhlá a její struktura může v množství dat zaniknout. Upravená kalkulační tabulka je na následující straně uvedena přehledně bez číselných údajů a přeložená do češtiny. Vzorová kalkulační tabulka je uvedena v tabulce č. 6.

Tab. č. 6: Kalkulační tabulka společnosti

Položka		Měsíc			
		Prádlo kg:	Prádlo DE:	Prádlo CZ:	Kurz
Náklady		Kč celkem	Eur celkem	Kč/kg	Eur/kg
Přímé	Energie celkem				
	Voda				
	Pára				
	Elektrický proud				
	Prací prostředek				
	Aviváž				
	Opravy prací techniky				
	Mzda				
	Mzda v eurech				
	Telefon				
	Nájemné				
	Ostatní přímé náklady				
Nepřímé	IT náklady				
	Nákup prádla				
	Pronájem prádla				
	Úroky z úvěru				
	Pojištění automobilů				
	Daňový poradce				
	Leasingové splátky celkem:				
	stroje				
	automobily				
	technologie				
	Pohonné hmoty				
	Servis automobilů				
Celkové náklady					
Výnosy	Výnos DE				
	Výnos CZ				
Celkové výnosy					
Bilance					

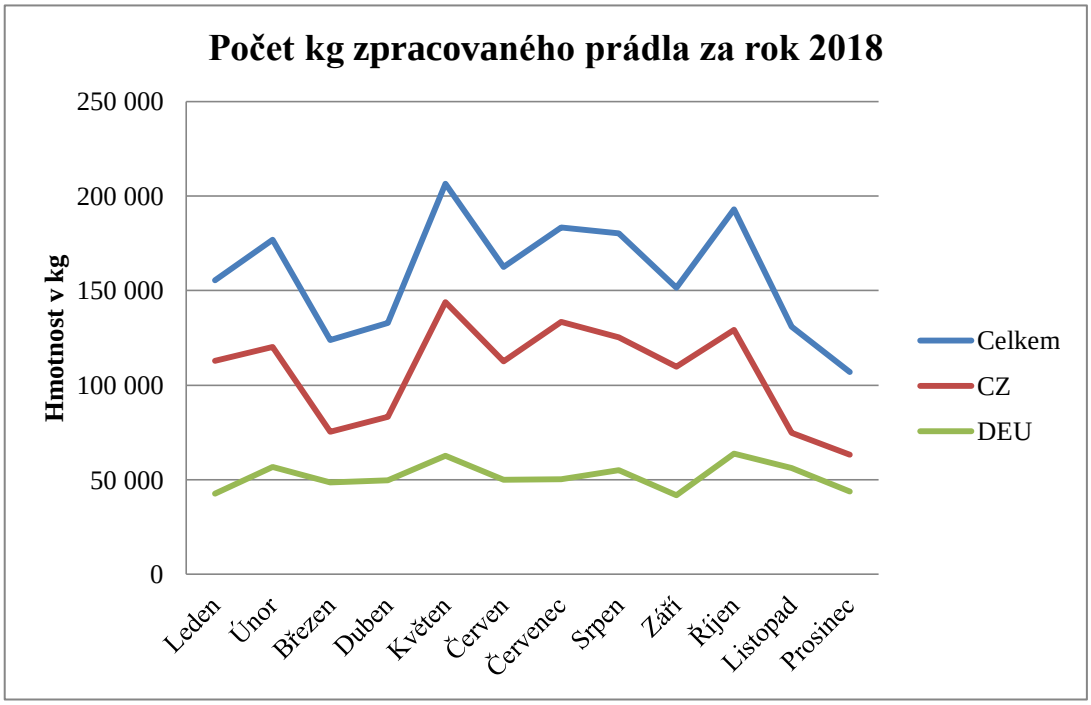
Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů společnosti, 2019

Kalkulace sestavuje společník a jednatelka společnosti. Vývoj nákladů na kalkulační jednici se sleduje formou grafů a tabulek.

Společnost poskytla upravená data. V následující části jsou analyzovány data z roku 2018 v provozovně W1. Pro přehlednost se zde pracuje s náklady v Kč, ačkoliv společnost eviduje i náklady v eurech.

Výchozím bodem při analýze kalkulací je počet kg vypraného prádla. Počet kg zpracovaného prádla v jednotlivých měsících roku 2018 znázorňuje následující graf.

Obr. č. 15: Počet kg vypraného prádla za rok 2018



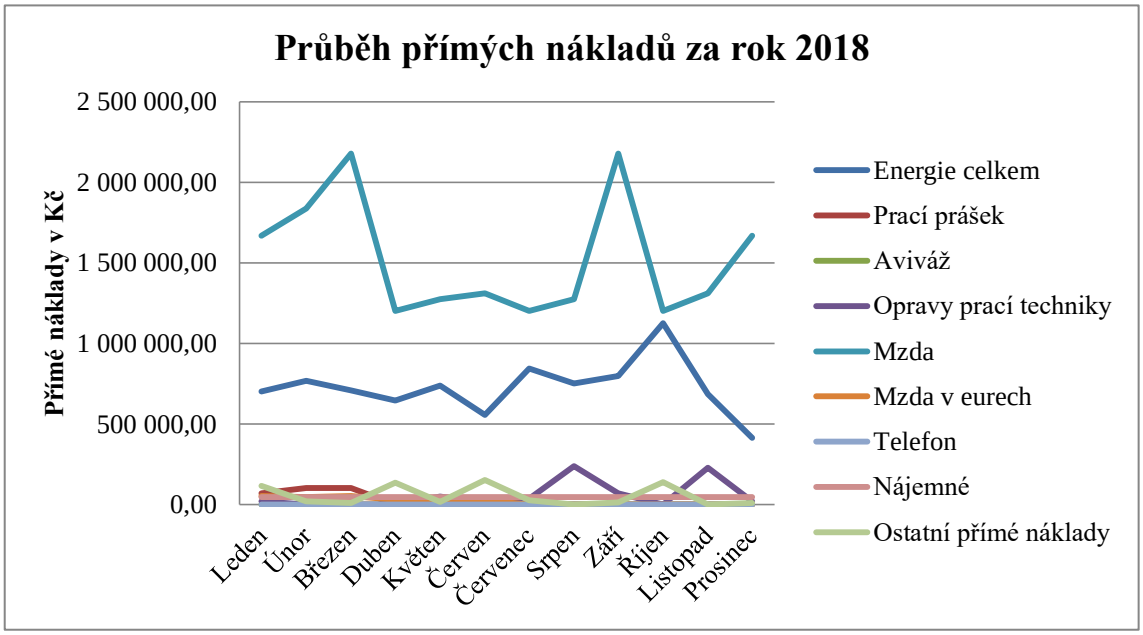
Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů společnosti, 2019

Z uvedeného grafu je patrné, že společnost eviduje zpracované množství prádla pro české a německé zákazníky. Největší množství prádla společnost zpracovala v květnu a v říjnu roku 2018. Tyto dva měsíce je o služby společnosti nejvyšší zájem, protože během státních svátků v těchto měsících je zvýšený zájem o ubytovací a stravovací služby hotelů a restaurací, které tvoří nejvyšší podíl na produkci služeb společnosti. Naopak nejmenší množství prádla bylo zpracováno v prosinci.

Z poskytnutých dat je možné sledovat průběh přímých nákladů za rok 2018. Přímé náklady tvoří náklady na energie, spotřeba pracího prášku a aviváže, opravy prací

techniky, mzdy v korunách a eurech, náklady na telefon, nájemné a ostatní přímé náklady. Průběh přímých nákladů znázorňuje obrázek č. 16.

Obr. č. 16: Průběh přímých nákladů za rok 2018



Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů společnosti, 2019

Z grafu přímých nákladů vyplývá, že nejnákladnější položkou je mzda zaměstnanců. V březnu a září mzda zaměstnanců představovala náklady ve výši přes 2 miliony Kč. V období dubna až srpna se mzda držela stabilně mezi 1,2 – 1,3 miliony Kč. V březnu dochází k vrácení přeplatků na dani z příjmů fyzických osob, což se projevilo nárůstem mzdových nákladů. Současně jsou vypláceny půlroční prémie, které se objevují v březnu a září. Druhou nejnákladnější položku v kalkulaci přímých nákladů tvoří náklady na energie. Položka energií se skládá z několika částí, takže pro úplnost a lepší přehlednost grafu jsou náklady na energie vyčleněny v grafu následujícím.

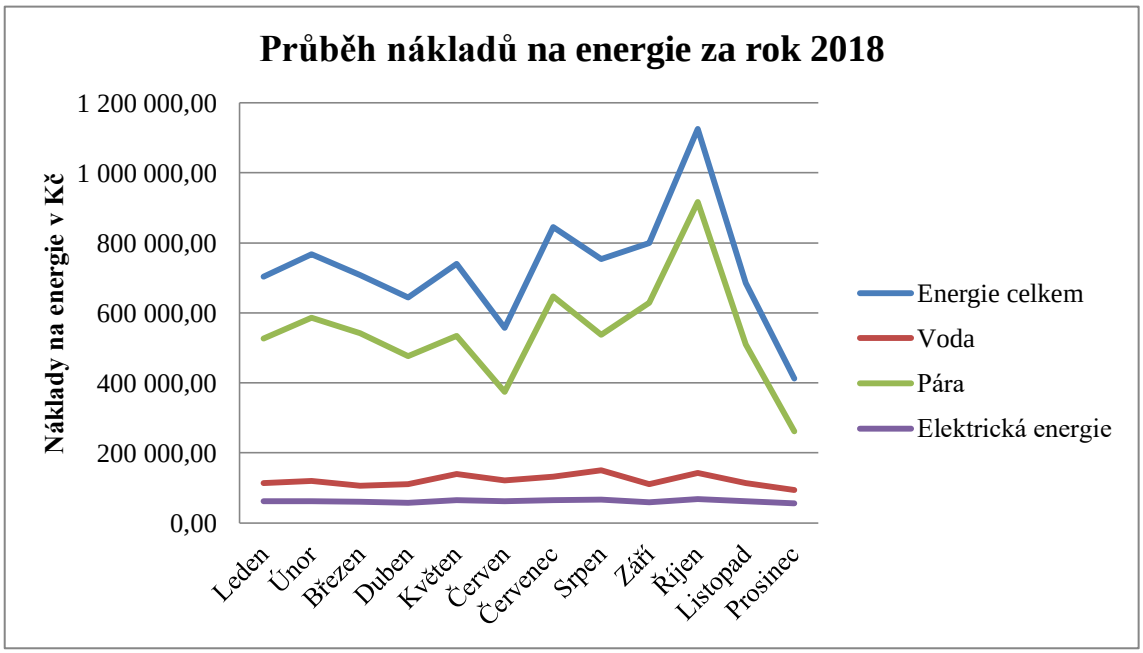
Výkyvy vykazují náklady na opravy prací techniky. V několika měsících jsou tyto náklady nulové a například v srpnu a listopadu přesahují 200 000 Kč. Z povahy této nákladové položky je zřejmé, že je nelze nijak plánovat ani předpokládat.

Ostatní přímé náklady zahrnují drobné nepravidelné potřeby, tudíž k jejich nákupu nedochází každý měsíc a objevují se v limitu do 150 000 s frekvencí každé 2 – 3 měsíce.

Zbylé položky se výrazně nevychylují a netvoří na celkových přímých nákladech významný podíl.

Následující graf zobrazuje průběh nákladů na energie za rok 2018.

Obr. č. 17: Průběh nákladů na energie za rok 2018



Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů společnosti, 2019

Kromě celkové částky nákladů na energie se sledují jednotlivé náklady na vodu, páru a elektrickou energii. Z uvedeného grafu je zřejmé, že celkové náklady na energie kopírují náklady na páru. Náklady na vodu a elektrickou energii jsou v porovnání s náklady na páru několikanásobně menší. Náklady na vodu a elektrickou energii jsou v průběhu sledovaného období bez výraznějších změn. Naopak náklady na páru kolísají. Svého maxima dosahují v říjnu, kdy společnost zpracuje největší množství prádla. Minimum vykazuje v prosinci, kdy je naopak zpracováno nejmenší množství prádla.

Převážná většina položek nepřímých nákladů v poskytnutých podkladech chybí, proto zde nebudou analyzovány.

7.1.1 Kalkulační vzorec

Typový kalkulační vzorec svou strukturou nejvíce odpovídá struktuře kalkulací podniku. Typový kalkulační vzorec je zobrazen na obrázku č. 4.

V první fázi se k přímému materiálu, mzdám a ostatnímu přímému materiálu přičte výrobní režie. Za přímý materiál lze považovat spotřebu pracího prášku, aviváže, a náklady na energie. Do mezd patří mzdové náklady v Kč a v eurech. Ostatní přímé náklady tvoří náklady na drobné nepravidelné potřeby (kancelářské potřeby, drogerie, občerstvení, pracovní ochranné pomůcky), opravy prací techniky, náklady na telefon a nájemné. Výrobní režii představuje nákup a pronájem prádla, úroky z úvěru a leasingové splátky. Součet těchto položek vytváří vlastní náklady výroby. K těmto nákladům se přičte správní režie, kterou v podniku tvoří IT náklady. Výsledkem jsou vlastní náklady výkonu. Po přičtení odbytových nákladů, které představuje pojištění automobilů, náklady na pohonné hmoty a servis aut, jsou zjištěny úplně vlastní náklady výkonu. Společně se ziskem vytvářejí cenu za jednotku výkonu.

Z údajů, které společnost pro tyto účely poskytla, je možné sestavit kalkulační vzorce za první tři měsíce roku 2018. V průběhu prvních tří měsíců roku 2018 bylo zpracováno různé množství prádla, což výrazně ovlivňuje jednotkové náklady. Počtem zpracovaných kilogramů prádla se dělí celkové přímé náklady. Pro zjištění jednotkových nákladů u položek nepřímých nákladů se využívá kalkulace prostým dělením.

V lednu 2018 bylo zpracováno 155 344 kg prádla. Kalkulační vzorec pro tento měsíc zobrazuje následující obrázek.

Obr. č. 18: Kalkulační vzorec: leden 2018

1.	Přímý materiál	4,98
2.	Přímé mzdy	11,1
3.	Ostatní přímé náklady	1,19
4.	Výrobní režie	-
	Vlastní náklady výroby	17,27
5.	Správní režie	-
	Vlastní náklady výkonu	17,27
6.	Odbytové náklady	1,99
	Úplné vlastní náklady výkonu	19,26
7.	Zisk	6,53
	Cena výkonu	25,79

Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů společnosti, 2019

Přímé náklady za leden 2018 činily 17,27 Kč. Položky výrobní a správní režie byly nulové. Po přičtení odbytových nákladů (1,99 Kč) byly vyčísleny úplně vlastní náklady výkonu na 19,26 Kč. Za 1 kg zpracovaného prádla bylo od zákazníka požadováno 25,79 Kč, takže zisk za 1 kg činil 6,53 Kč.

V únoru 2018 bylo zpracováno 177 000 kg prádla, což je o 21 656 kg více než v předchozím měsíci. Kalkulační vzorec pro únor je zobrazen na obrázku č. 19.

Obr. č. 19: Kalkulační vzorec: únor 2018

1.	Přímý materiál	4,91
2.	Přímé mzdy	10,64
3.	Ostatní přímé náklady	0,37
4.	Výrobní režie	-
	Vlastní náklady výroby	15,92
5.	Správní režie	-
	Vlastní náklady výkonu	15,92
6.	Odbytové náklady	2,92
	Úplné vlastní náklady výkonu	18,84
7.	Zisk	6,32
	Cena výkonu	25,16

Zdroj: vlastní zpracování dle interních pokladů společnosti, 2019

V únoru 2018 činily přímé náklady 15, 92 Kč, což je o 1,35 Kč méně než v lednu. Úplné vlastní náklady byly vyčísleny na 18,84 Kč. Cena za 1 kg vypraného prádla byla stanovena na 25,16 Kč, což je o 0,63 Kč méně než v přechozím měsíci. Navzdory nižším celkovým nákladům společnost neusilovala o vyšší jednotkový zisk a nastavila cenu za kilogram zpracovaného prádla nižší než v lednu.

V březnu 2018 bylo zpracováno 123 920 kg prádla. Ze sledovaných měsíců je to nejmenší množství, takže je možné očekávat nejvyšší jednotkové náklady. Březnový kalkulační vzorec zobrazuje obrázek č. 20.

Obr. č. 20: Kalkulační vzorec: březen 2018

1.	Přímý materiál	6,54
2.	Přímé mzdy	18,02
3.	Ostatní přímé náklady	0,45
4.	Výrobní režie	-
	Vlastní náklady výroby	25,01
5.	Správní režie	-
	Vlastní náklady výkonu	25,01
6.	Odbytové náklady	2,01
	Úplné vlastní náklady výkonu	27,02
7.	Zisk	x
	Cena výkonu	24,37

Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů společnosti, 2019

Přímé náklady za březen 2018 byly ze všech sledovaných měsíců nejvyšší (25,01 Kč). Úplné vlastní náklady výkonu činily 27,02 Kč, což je více, než cena 1 kg prádla v předchozích měsících. Nicméně cena výkonu činila 24,37 Kč. Za vysoké jednotkové náklady může nejen méně zpracovaných kilogramů prádla, ale i vysoké mzdové náklady. V tomto měsíci došlo k vracení přeplatků na dani z příjmů fyzických osob a k výplatě půlročních prémií.

7.1.2 Ceník služeb

Ceník služeb, který společnost ve své činnosti využívá, je založen na kalkulacích nákladů. Každá položka v ceníku má svou normovanou hmotnost. K poměrné části hmotnosti této položky se přičte marže, a tím je zjištěna výsledná cena za 1 ks každé položky. Výsledná cena je také ovlivněna konkurenčními cenami. Na následující straně je uveden ceník služeb platný od 1. 1. 2018 týkající se vyprání daného druhu prádla.

Tab. č. 7: Ceník služeb společnosti v Kč

Název položky	Cena za jednotku bez DPH	Cena za jednotku včetně 21% DPH
Povlak ložní	13,22	16,00
Polštář	6,86	8,30
Prostěradlo – jednolůžko	8,10	9,80
Osuška	8,76	10,60
Ručník obyčejný	5,37	6,50
Ručník froté	7,44	9,00
Ubrus banketní	15,87	19,20
Ubrus velký	12,48	15,10
Ubrus kulatý	13,14	15,90
Ubrus 130 x 130	8,43	10,20
Ubrus 80 x 80	6,03	7,30
Ubrousek 40 x 40 cm	4,30	5,20
Utěrka, prachovka	5,45	6,60
Závěsy	48,76	59,00
Kalhoty	24,79	30,00
Plášť	26,45	32,00
Košile	23,55	28,50
Tričko	18,18	22,00
Mop	12,40	15,00

Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů společnosti, 2019

Kromě nejčastěji využívaných služeb, jako je praní ubrusů, ubrousků, dek, peřin, cích, povlečení je možné se dohodnout na vyprání zástěr, pracovních montérek, policejních uniforem, sportovních dresů nebo plyšových hraček. Pro položky, které v ceníku nejsou uvedeny, se využívá sazba za 1 kg zpracovaného prádla.

7.1.3 Bod zvratu

Z výše uvedených kalkulací byly zjištěny všechny údaje potřebné pro výpočet bodu zvratu, který na kalkulace navazuje. Výpočet bodu zvratu vychází z členění nákladů

dle vztahu k objemu prováděných výkonů. Za variabilní náklady společnosti lze označit spotřebu vody, páry, pracího prostředku, aviváže. Ostatní náklady jsou náklady fixními. Pro výpočet bodu zvratu je nutné znát i jednotkovou cenu.

Bod zvratu je vypočten jen pro první tři měsíce roku 2018 z důvodu některých chybějících údajů v dalších měsících. Jednotlivé položky a postupné výpočty přehledně zobrazuje následující tabulka. Výpočty vycházejí ze vzorců č. 3, 4, 5.

Tab. č. 8: Výpočet bodu zvratu ve společnosti

Položka	**leden**	**únor**	**březen**
Fixní náklady (v Kč)	2 280 084	2 525 681	2 596 770
Jednotkové variabilní náklady (v Kč)	4,57	4,57	6,06
Jednotková cena (v Kč)	25,79	25,16	24,37
Příspěvek na úhradu (v Kč)	21,22	20,59	18,31
Bod zvratu v naturálním vyjádření	**107 450**	**122 666**	**141 823**
Zpracované kg	155 344	177 000	123 900
Bod zvratu v peněžním vyjádření	**2 771 130**	**3 086 262**	**3 456 215**
Tržby za služby (v Kč)	4 005 575	4 454 019	3 019 758

Zdroj: vlastní zpracování dle interních podkladů společnosti, 2019

Fixní náklady se ve sledovaných měsících výrazně nelišily. V lednu 2018 byl rozdílem mezi jednotkovou cenou a jednotkovými variabilními náklady zjištěn příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku 21,22 Kč. Vydělením fixních nákladů příspěvkem na úhradu byl vypočten bod zvratu v naturálním vyjádření 107 450 kg. V lednu společnost zpracovala 155 344 kg prádla, takže bod zvratu byl překročen a mohl být generován zisk. V peněžním vyjádření pak bod zvratu činil 2 771 130 Kč, přičemž skutečné tržby za služby byly 4 005 575 Kč.

Příspěvek na úhradu v měsíci únor činil 20,59 Kč, což je o 0,63 Kč méně než v předchozím měsíci. Z důvodu nižšího příspěvku na úhradu a vyšších fixních nákladů byl bod zvratu v naturálním vyjádření vyšší než v lednu, činil 122 666 kg. Společnost zpracovala 177 000 kg. Generování zisku potvrdil i bod zvratu v peněžním vyjádření, který byl vyšší než tržby za služby.

V březnu 2018 se jednotkové variabilní náklady zvýšily o třetinu. Cena byla naopak nižší než v předchozích měsících. Výsledný příspěvek na úhradu pak činil 18,31 Kč, což je za sledované měsíce nejméně. K dosažení bodu zvratu by společnost musela zpracovat 141 823 kg prádla, tedy o 17 923 kg více než ve skutečnosti. Nicméně z kalkulačního vzorce pro březen bylo zjištěno, že celkové náklady na 1 kg prádla byly 27,02 Kč. S cenou 24,37 Kč není při žádném množství produkce reálné dosáhnout zisku. Ke zkreslení došlo kvůli rozdílnému chápání kalkulačního členění nákladů a členění nákladů dle vztahu k objemu prováděných výkonů. Zjednodušeně lze říci, že přímé náklady se nerovnají nákladům variabilním. Údaje o bodu zvratu za tento měsíc nejsou směrodatné.

7.2 Rozpočetnictví

Náklady lze řídit i tvorbou rozpočtů. Rozpočty poskytují informace o budoucích přímých a režijních nákladech, takže se dají využít jako podklady pro sestavování kalkulací. Kalkulace společnost využívá, jedná se ale o kalkulace výsledné. Rozpočty společnost k řízení nákladů nevyužívá. Nelze tedy využít členění rozpočtů a fáze rozpočtového procesu definované výše.

Nicméně v podniku se plánují nové zakázky. Poptávka po službách společnosti roste, a proto se do roku 2021 se plánuje rozšíření kapacity v provozovně W1 dokoupením nové prací technologie. Konkrétně jde o novou prací a žehlicí linku. Pořizovací cena tohoto dlouhodobého majetku se pohybuje kolem 10 milionů Kč. Díky těmto linkám bude možné zpracovávat ve stejný okamžik více kilogramů prádla. Náklady na 1 kg by i po započtení režií na tyto linky měly být nižší. Detailnější propočty nákladů a výnosů by přinesly zmiňované rozpočty.

8 Návrh opatření ke zlepšení řízení nákladů ve společnosti Textil – Logistik Wäschemann s. r. o.

V průběhu popisu nákladů a analýzy řízení nákladů se objevilo několik oblastí, které by mohly být vykonávány efektivněji vzhledem k řízení nákladů v podniku.

8.1 Vedení účetnictví

První z těchto oblastí je vedení účetnictví. Společnost Textil – Logistik Wäschemann s. r. o. využívá služby daňového poradce, který za účelem daňového poradenství zároveň zpracovává účetnictví. Tento daňový poradce je externím pracovníkem, není zaměstnancem firmy. Služby daňového poradenství společnost měsíčně stojí 55 000 Kč. Kromě externího zpracovávání účetnictví se nabízí možnost vedení vlastního účetnictví. Takto zaměstnaný/á účetní by sice přinesl/a náklady v podobě mzdy a zavedení účetního softwaru, ale informace o nákladech by byly společníkovi a jednatelce při rozhodování okamžitě k dispozici. S cílem snižování nákladů by bylo možné podrobněji zaznamenávat a sledovat nákladové položky.

K rozhodnutí, zda je efektivnější zpracování účetnictví externě nebo interně, je nutné znát mzdové ocenění účetní a náklady spojené se zavedením účetnictví interně.

8.2 Členění nákladů

Další oblastí je členění nákladů. Společnost člení náklady na přímé a nepřímé z důvodu sestavování kalkulací nákladů. Dále jsou náklady členěny druhově. Z kalkulací vyplývá, že do přímých nákladů je zařazena spotřeba energie (spotřeba vody, plynu, elektrické energie), spotřeba pracího prášku, aviváže, opravy prací techniky, mzdové náklady, náklady na telefon, nájemné a ostatní přímé náklady. Některé z těchto nákladů lze považovat za nepřímé. Opravy prací techniky, náklady na telefon a nájemné jsou takovými náklady, které nelze přímo přiřadit jednotce výkonu. To platí i o mzdových nákladech, které se ani u dělníků neodvíjí od počtu zpracovaných kilogramů.

Metodou, kterou společnost při rozvrhování nepřímých nákladů jednotce výkonu využívá, je prosté dělení. Vydělení položky nákladů počtem zpracovaných kilogramů za období se využívá jak u přímých, tak i nepřímých nákladů, z čehož vyplývá, že není rozhodující, do jaké kategorie nákladů se položka zařadí. Za nedostatek se dají

považovat chybějící položky, které by měly být v kalkulacích zahrnuty. Položkou, která v kalkulacích nákladů chybí, jsou odpisy dlouhodobého majetku. V letech 2014 – 2016 se jednalo o položku v rámci statisíců, v roce 2017 odpisy překročily milion korun. Návrh, jak by mohla kalkulace nákladů vypadat, zobrazuje následující tabulka.

Tab. č. 9: Návrh kalkulační tabulky společnosti

Položka		Měsíc			
		Prádlo kg:	Prádlo DE:	Prádlo CZ:	Kurz:
Náklady		Kč celkem	Eur celkem	Kč/kg	Eur/kg
Přímé	Energie celkem				
	Voda				
	Pára				
	Elektrický proud				
	Prací prostředek				
	Aviváž				
	Ostatní přímé náklady				
Nepřímé	Opravy prací techniky				
	Mzdy				
	Mzdy v eurech				
	Nákup prádla				
	Pronájem prádla				
	Odpisy strojů				
	IT náklady				
	Telefon				
	Nájemné				
	Úroky z úvěru				
	Daňový poradce				
	Leasingové splátky celkem: stroje automobily technologie				
	Pojištění automobilů				
	Pohonné hmoty				
	Servis automobilů				
Celkové náklady					

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Společnost z důvodu ochrany své firemní politiky poskytla upravená data týkající se kalkulací, takže tabulka obsahuje pouze názvy položek nákladů, nikoliv číselné údaje. Změna se týká zařazení určitých položek a přidání odpisů hmotného majetku. Změny jsou v tabulce označeny modře.

8.3 Rozpočetnictví

Nástrojem, který společnost k řízení svých nákladů využívá, je pouze kalkulace. Systém rozpočtování společnost nevyužívá. Rozpočty by mohly poskytnout data pro sestavování předběžných kalkulací. Od zjištění předběžných nákladů na kalkulační jednici by se mohla odvíjet plánovaná jednotková cena. Tímto krokem by se mohlo zamezit situaci, kdy cena za 1 kg zpracovaného prádla bude nižší než náklady na tento kilogram (viz březen 2018).

Rozpočetnictví by našlo své využití i v případě plánování nových zakázek. Při plánovaném rozšíření kapacity v provozovně W1 dokoupením nové prací technologie by bylo možné do nákladů zahrnout odpisy a opravy spojené s novou prací a žehlicí linkou. Zároveň by bylo odhadnuto, o kolik více prádla bude díky novému technickému vybavení zpracováno, a tím zjištěny plánované náklady na 1 kg zpracovaného prádla.

Návrh, jak by rozpočtová výsledovka mohla být členěna, ukazuje tabulka č. 10.

Tab. č. 10: Návrh rozpočtu ve společnosti

Položka	**Plán**	**Skutečnost**	**% plnění**
Výnosy z prodeje			
Náklady:			
Přímé náklady			
Přímý materiál			
Přímé mzdy			
Nepřímé náklady			
z toho odpisy			
Zisk z prodeje			

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Navržený rozpočet obsahuje výnosy z prodeje a náklady členěné na přímé a nepřímé náklady. U přímých nákladů je podrobněji sledován přímý materiál a přímé mzdy. U nepřímých nákladů jsou vyčleněny odpisy. Rozdílem výnosů z prodeje a nákladů vzniká zisk z prodeje.

Závěr

Řízení nákladů není jednorázovým projektem, ale dlouhotrvajícím procesem, který směřuje ke zvyšování efektivnosti činnosti celého podniku. Tato bakalářská práce, jež se řízení nákladů v podniku věnuje, si jako hlavní cíl klade deskripci nákladů a analýzu nástrojů k řízení nákladů ve zvolené společnosti. K tomuto účelu byla vybrána společnost Textil – Logistik Wäschemann s. r. o.

Před započetím tvorby práce byly definovány zásady pro její vypracování. Tyto zásady jsou vyjádřeny v jednotlivých kapitolách. Teoretické poznatky o problematice nákladů a nástrojů k jejich řízení shrnula literární rešerše obsažená v kapitolách 2 – 4. Na základě popisu společnosti Textil – Logistik Wäschemann s. r. o., vymezení jejích zákazníků, konkurentů a popisu procesu praní prádla byla v kapitole 5 vytvořena základní představa o společnosti. Následující kapitoly byly věnovány nákladům a nástrojům řízení nákladů ve společnosti Textil – Logistik Wäschemann s. r. o. V šesté kapitole byly popsány náklady v této společnosti se zaměřením na jejich členění, vývoj a kritéria při řízení ve sledovaném období. Ve vývoji nákladů se u všech sledovaných položek objevoval rostoucí trend, jenž je důsledkem zvyšující se produkce služeb a činnosti dvou provozoven najednou. Výstavba druhé provozovny ovlivnila i efektivnost, účinnost a hospodárnost nákladů ve společnosti, jelikož tato kritéria ve sledovaném období značně kolísala. V kapitole 7 byly představeny kalkulace jako nástroj k řízení nákladů, který společnost využívá. Kalkulace byly dále specifikovány kalkulačním vzorcem, navazujícím ceníkem služeb a následným výpočtem bodu zvratu. Kalkulační vzorce pro vybrané měsíce přehledně poskytly informace o struktuře nákladů a jejich porovnání s výnosy na kalkulační jednici. Na základě výpočtů bodu zvratu bylo zjištěno, že existuje zásadní rozdíl mezi vnímáním různých členění nákladů, poněvadž výsledky z kalkulačních vzorců se neshodovaly s výsledky výpočtů bodu zvratu. Na závěr této kapitoly bylo zmíněno rozpočetnictví, které společnost nevyužívá.

Přínosem této práce je návrh opatření, jenž povede ke zlepšení řízení nákladů ve společnosti Textil – Logistik Wäschemann s. r. o. a který odpovídá na poslední bod zásad. Tento návrh obsažený v kapitole 8 se týká vedení účetnictví, členění nákladů a rozpočetnictví. Vedení účetnictví interně by přineslo vyšší kontrolu nad náklady. Toto rozhodnutí závisí na výši mzdového ocenění účetní a pořizovací ceně účetního

softwaru. Druhou oblastí je členění nákladů. Po přidání chybějících položek do kalkulací budou tyto údaje přesněji zobrazovat skutečnost. Poslední oblastí je chybějící rozpočetnictví. S využitím rozpočtů společnost dostane detailnější přehled o plánovaných nákladech a výnosech, na kterém může založit své předběžné kalkulace.

Z výše uvedených zásad pro vypracování a definovaného cíle práce lze na základě popsaných skutečností konstatovat, že cíl práce byl splněn.

Seznam použité literatury a dalších zdrojů

ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ©2006. 182 s. ISBN 80-251-1124-5.

FIBÍROVÁ, Jana, ŠOLJAKOVÁ, Libuše a WAGNER, Jaroslav. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 2., aktualizované a přepracované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 402 stran. ISBN 978-80-7478-743-0.

FIBÍROVÁ, Jana, ŠOLJAKOVÁ, Libuše a WAGNER, Jaroslav. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2007. 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0.

HINKE, Jana a BÁRKOVÁ, Dana. *Účetnictví. 1, Aplikace principů a technik.* 3., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2017. 144 stran. ISBN 978-80-271-0331-7.

HORNGREN, Charles T. et al. *Management and cost accounting*. 3rd ed. Harlow: Prentice Hall/Financial Times, 2005. xxvi, 974 s. ISBN 0-273-68751-4.

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

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

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

LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 271 s. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-4133-8.

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

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

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. 221 s. Finance. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2759-2.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a JELÍNKOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. 255 stran. Expert. ISBN 978-80-271-0689-9.

Ostatní zdroje:

Interní podklady společnosti Textil – Logistik Wäschemann s. r. o.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Nákladové účty společnosti 39

Tab. č. 2: Kalkulační členění nákladů společnosti 42

Tab. č. 3: Efektivnost nákladů ve společnosti 47

Tab. č. 4: Účinnost nákladů ve společnosti 47

Tab. č. 5: Hospodárnost nákladů ve společnosti 48

Tab. č. 6: Kalkulační tabulka společnosti 50

Tab. č. 7: Ceník služeb společnosti v Kč 57

Tab. č. 8: Výpočet bodu zvratu ve společnosti 58

Tab. č. 9: Návrh kalkulační tabulky společnosti 61

Tab. č. 10: Návrh rozpočtu ve společnosti 62

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Průběh variabilních nákladů 15
Obr. č. 2: Průběh fixních nákladů 16
Obr. č. 3: Kalkulační systém a jeho členění 21
Obr. č. 4: Typový kalkulační vzorec 22
Obr. č. 5: Retrográdní kalkulační vzorec 23
Obr. č. 6: Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady 24
Obr. č. 7: Bod zvratu v grafickém vyjádření 28
Obr. č. 8: Logo společnosti 32
Obr. č. 9: Organizační struktura společnosti 34
Obr. č. 10: Výkonová spotřeba 43
Obr. č. 11: Osobní náklady 44
Obr. č. 12: Úpravy hodnot v provozní oblasti 45
Obr. č. 14: Daň z příjmů 46
Obr. č. 15: Počet kg vypraného prádla za rok 2018 51
Obr. č. 16: Průběh přímých nákladů za rok 2018 52
Obr. č. 17: Průběh nákladů na energie za rok 2018 53
Obr. č. 18: Kalkulační vzorec: leden 2018 54
Obr. č. 19: Kalkulační vzorec: únor 2018 55
Obr. č. 20: Kalkulační vzorec: březen 2018 56

Seznam použitých zkratek

apod.	a podobně
CZ	české prádlo
č.	číslo
ČR	Česká republika
DE	německé prádlo
Kč	koruna česká
kg	kilogram
např.	například
Obr.	Obrázek
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
Tab.	Tabulka
tj.	to je
tzv.	takzvané

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha 2014

Příloha B: Rozvaha 2015

Příloha C: Rozvaha 2016

Příloha D: Rozvaha 2017

Příloha E: Výkaz zisku a ztráty 2014

Příloha F: Výkaz zisku a ztráty 2015

Příloha G: Kalkulace 2018

Příloha A

Sestaveno podle vyhlášky
č. 500/2002 Sb. ve znění p.p.

ROZVAHA
ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2014

(V celých tisících Kč)

Název účetní jednotky
Textil - Logistik Wäschemann s.r.o.

Rok	Měsíc	IČ
2014	12	26329514

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky

Koldinova 166
33901 Klatovy

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM (ř.2+3+7+12)	001	12403	-6946	5457	4190
B.	Dlouhodobý majetek (ř.4 až 6)	003	8701	-6946	1755	1592
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	8701	-6946	1755	1592
C.	Oběžná aktiva (ř.8 až 11)	007	3692	0	3692	2585
C.I.	Zásoby	008	39	0	39	32
C.III.	Krátkodobé pohledávky	010	1654	0	1654	1976
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	1999	0	1999	577
D.I.	Časové rozlišení	012	10	0	10	13

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř.14+21+26)	013	5457	4190
A.	Vlastní kapitál (ř.15 až 20)	014	3531	310
A.I.	Základní kapitál	015	200	200
A.II.	Kapitálové fondy	016	2403	3
A.III.	Fondy ze zisku	017	20	20
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	87	-417
A.V.1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019	821	504
B.	Cizí zdroje (ř.22 až 25)	021	1926	3880
B.II.	Dlouhodobé závazky	023	0	2466
B.III.	Krátkodobé závazky	024	1926	1414

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
23.6.2015	

Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Poznámka
společnost s ručením omezeným	praní prádla	mgr. Magda Marešová, jednatelka

Příloha B

Sestaveno podle vyhlášky
č. 500/2002 Sb. ve znění p.p.

ROZVAHA
ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2015

(V celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2015	12	26329514

Název účetní jednotky
Textil - Logistik Wäschemann s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
Koldinova 166
33901 Klatovy

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Minulé úč. období Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř.2+3+7+12)	001	24814	-7165	17649	5457
B.	Dlouhodobý majetek (ř.4 až 6)	003	9894	-7164	2730	1755
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	282	-8	274	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	9612	-7156	2456	1755
C.	Oběžná aktiva (ř.8 až 11)	007	14904	-1	14903	3692
C.I.	Zásoby	008	142	0	142	39
C.III.	Krátkodobé pohledávky	010	5783	-1	5782	1654
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	011	8979	0	8979	1999
D.I.	Časové rozlišení	012	16	0	16	10

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM (ř.14+21+26)	013	17649	5457
A.	Vlastní kapitál (ř.15 až 20)	014	13099	3531
A.I.	Základní kapitál	015	200	200
A.II.	Kapitálové fondy	016	2403	2403
A.III.	Fondy ze zisku	017	20	20
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018	908	87
A.V.1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019	9568	821
B.	Cizí zdroje (ř.22 až 25)	021	4550	1926
B.III.	Krátkodobé závazky	024	4550	1926

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
4.5.2016	

Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Poznámka
společnost s ručením omezeným	praní prádla	mgr. Magda Marešová, jednatelka

Příloha C

Sestaveno podle vyhlášky
č. 500/2002 Sb. ve znění p.p.

ROZVAHA
ve zkráceném rozsahu

ke dni 31.12.2016

(V celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2016	12	26329514

Název účetní jednotky
Textil - Logistik Wäschemann s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
Koldinova 166
33901 Klatovy

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM (ř.2+3+7+14)	001	66461	-7934	58527	17649
B.	Dlouhodobý majetek (ř.4 až 6)	003	51570	-7570	44000	2730
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	282	-101	181	274
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	51288	-7469	43819	2456
C.	Oběžná aktiva (ř.8+9+12+13)	007	14723	-364	14359	14903
C.I.	Zásoby	008	176	0	176	142
C.II.	Pohledávky (ř.10+11)	009	13842	-364	13478	5782
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	011	13842	-364	13478	5782
C.IV.	Peněžní prostředky	013	705	0	705	8979
D.	Časové rozlišení aktiv	014	168	0	168	16

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř.102+110+111+114)	101	58527	17649
A.	Vlastní kapitál (ř.103 až 108)	102	21687	13099
A.I.	Základní kapitál	103	200	200
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	104	2403	2403
A.III.	Fondy ze zisku	105	0	20
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	106	10496	908
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	107	8588	9568
B.+ C.	Cizí zdroje (ř.110+111)	109	36840	4550
C.	Závazky (ř.112+113)	111	36840	4550
C.I.	Dlouhodobé závazky	112	17671	0
C.II.	Krátkodobé závazky	113	19169	4550

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
20.7.2017	

Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Poznámka
společnost s ručením omezeným	praní prádla	mgr. Magda Marešová, jednatelka

Příloha D

Sestaveno podle vyhlášky
č. 500/2002 Sb. ve znění p.p.

ROZVAHA
ve zkráceném rozsahu

ke dni 31.12.2017

(V celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2017	12	26329514

Název účetní jednotky
Textil - Logistik Wäschemann s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
Koldinova 166
33901 Klatovy

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Minulé úč. období Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř.2+3+7+14)	001	104079	-8724	95355	58527
B.	Dlouhodobý majetek (ř.4 až 6)	003	87037	-8425	78612	44000
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	485	-218	267	181
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	86552	-8207	78345	43819
C.	Oběžná aktiva (ř.8+9+12+13)	007	8708	-299	8409	14359
C.I.	Zásoby	008	181	0	181	176
C.II.	Pohledávky (ř.10+11)	009	6405	-299	6106	13478
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	011	6405	-299	6106	13478
C.IV.	Peněžní prostředky	013	2122	0	2122	705
D.	Časové rozlišení aktiv	014	8334	0	8334	168

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM (ř.102+110+111+114)	101	95355	58527
A.	Vlastní kapitál (ř.103 až 108)	102	26739	21687
A.I.	Základní kapitál	103	200	200
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	104	2403	2403
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	106	19084	10496
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	107	5052	8588
B.+ C.	Cizí zdroje (ř.110+111)	109	68616	36840
C.	Závazky (ř.112+113)	111	68616	36840
C.I.	Dlouhodobé závazky	112	54110	17671
C.II.	Krátkodobé závazky	113	14506	19169

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
26.06.2018	

Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Poznámka
společnost s ručením omezeným	praní prádla	mgr. Magda Marešová, jednatelka

Příloha E

Sestaveno podle vyhlášky
č. 500/2002 Sb. ve znění p.p.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2014
(V celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2014	12	26329514

Název účetní jednotky
Textil - Logistik Wäschemann s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
Koldinova 166
33901 Klatovy

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období běžném 1	Skutečnost v účetním období minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	**001**	**934**	**543**
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	**002**	**865**	**512**
+	Obchodní marže (ř.1-2)	**003**	**69**	**31**
II.	Výkony	**004**	**19628**	**16620**
B.	Výkonová spotřeba	**005**	**9602**	**7956**
+	Přidaná hodnota (ř.1-2+4-5)	**006**	**10095**	**8695**
C.	Osobní náklady	**007**	**8775**	**7769**
D.	Daně a poplatky	**008**	**8**	**5**
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	**009**	**170**	**153**
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	**012**	**-21**	**0**
IV.	Ostatní provozní výnosy	**013**	**5**	**0**
H.	Ostatní provozní náklady	**014**	**127**	**92**
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.1-2+4-5-7-8-9+10-11-12+13-14+(-15)-(-16))	**017**	**1041**	**676**

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období běžném 1	Skutečnost v účetním období minulém 2
N.	Nákladové úroky	**027**	**0**	**4**
XI.	Ostatní finanční výnosy	**028**	**62**	**179**
O.	Ostatní finanční náklady	**029**	**103**	**293**
*	Finanční výsledek hospodaření (ř.18-19+20+21-22+23-24-25+26-27+28-29+(-30)-(-31))	**032**	**-41**	**-118**
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	**033**	**179**	**54**
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.17+32-33)	**034**	**821**	**504**
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.34+38-39)	**040**	**821**	**504**
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.17+32+35-36)	**041**	**1000**	**558**

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
23.6.2015	

Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Poznámka
společnost s ručením omezeným	praní prádla	mgr. Magda Marešová, jednatelka

Příloha F

Sestaveno podle vyhlášky
č. 500/2002 Sb. ve znění p.p.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
ve zjednodušeném rozsahu

ke dni 31.12.2015
(V celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2015	12	26329514

Název účetní jednotky
Textil - Logistik Wäschemann s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
Koldinova 166
33901 Klatovy

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období běžném 1	Skutečnost v účetním období minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	**001**	**966**	**934**
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	**002**	**712**	**865**
+	Obchodní marže (ř.1-2)	**003**	**254**	**69**
II.	Výkony	**004**	**37772**	**19628**
B.	Výkonová spotřeba	**005**	**14728**	**9602**
+	Přidaná hodnota (ř.1-2+4-5)	**006**	**23298**	**10095**
C.	Osobní náklady	**007**	**11038**	**8775**
D.	Daně a poplatky	**008**	**15**	**8**
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	**009**	**218**	**170**
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	**012**	**1**	**-21**
IV.	Ostatní provozní výnosy	**013**	**0**	**5**
H.	Ostatní provozní náklady	**014**	**145**	**127**
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.1-2+4-5-7-8-9+10-11-12+13-14+(-15)-(-16))	**017**	**11881**	**1041**

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období běžném 1	Skutečnost v účetním období minulém 2
X.	Výnosové úroky	**026**	**86**	**0**
XI.	Ostatní finanční výnosy	**028**	**112**	**62**
O.	Ostatní finanční náklady	**029**	**280**	**103**
*	Finanční výsledek hospodaření (ř.18-19+20+21-22+23-24-25+26-27+28-29+(-30)-(-31))	**032**	**-82**	**-41**
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	**033**	**2231**	**179**
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.17+32-33)	**034**	**9568**	**821**
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.34+38-39)	**040**	**9568**	**821**
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.17+32+35-36)	**041**	**11799**	**1000**

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
4.5.2016	

Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Poznámka
společnost s ručením omezeným	praní prádla	mgr. Magda Marešová, jednatelka

Příloha G

			JANUAR				FEBRUAR				MÄRZ				APRIL			
			WÄSCHE KG	*WÄSCHE DE*	*WÄSCHE CZ*	*KURZ*	*WÄSCHE KG*	*WÄSCHE DE*	*WÄSCHE CZ*		*WÄSCHE KG*	*WÄSCHE DE*	*WÄSCHE CZ*		*WÄSCHE KG*	*WÄSCHE DE*	*WÄSCHE CZ*	
			155,344	*112,792*	*42,552*	*26.5*	*177,000*	*120,240*	*56,760*		*123,920*	*75,328*	*48,592*		*133,024*	*83,320*	*49,704*	
			Insgesamt		**Für 1 Kg**		**Insgesamt**		**Für 1 Kg**		**Insgesamt**		**Für 1 Kg**		**Insgesamt**		**Für 1 Kg**	
			Kč	**Eur**	**Kč**	**Eur**	**Kč**	**Eur**	**Kč**	**Eur**	**Kč**	**Eur**	**Kč**	**Eur**	**Kč**	**Eur**	**Kč**	**Eur**
		AUSGABEN																
		ENERGIE INSGESAMT	703,532.50	26,548.40	4.53	0.17	767,003.50	28,943.53	4.33	0.16	707,549.95	26,700.00	5.71	0.22	644,441.40	24,318.54	4.84	0.18
Direkte Kosten	D	*Wasser*	114041.6	*4,303.46*	*0.73*	*0.03*	120408	*4,543.70*	*0.68*	*0.03*	106014.4	*4,000.54*	*0.86*	*0.03*	110443.2	*4,167.67*	*0.83*	*0.03*
	D	*Dampf/Heizungsanlage*	527197.5	*19,894.25*	*3.39*	*0.13*	585257.5	*22,085.19*	*3.31*	*0.12*	541712.5	*20,441.98*	*4.37*	*0.16*	476395	*17,977.17*	*3.58*	*0.14*
	D	*Strom/ČEZ*	62293.4	*2,350.69*	*0.40*	*0.02*	61338	*2,314.64*	*0.35*	*0.01*	59823.05	*2,257.47*	*0.48*	*0.02*	57603.2	*2,173.71*	*0.43*	*0.02*
	D	**WASCHMITTEL**	69430	2,620.00	0.45	0.02	103085	3,890.00	0.58	0.02	103085	3,890.00	0.83	0.03	0	0.00	0.00	0.00
	D	**WEICHSPÜLLER**	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
	D	**WASCHTECHN.-SERVIS**	21359.50413	806.02	0.14	0.01	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
	D	**LOHN**	1670000	63,018.87	10.75	0.41	1836500	69,301.89	10.38	0.39	2177965	82,187.36	17.58	0.66	1201195	45,328.11	9.03	0.34
	D	**EUR**	53662.5	2,025.00	0.35	0.01	46706.25	1,762.50	0.26	0.01	54060	2,040.00	0.44	0.02	31270	1,180.00	0.24	0.01
	D	**TELEFON**	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
	D	**MIETE**	45500	1,716.98	0.29	0.01	45500	1,716.98	0.26	0.01	45500	1,716.98	0.37	0.01	45500	1,716.98	0.34	0.01
	D	**CZ - SONSTIGES**	117768.595	4,444.10	0.76	0.03	19136.36364	722.13	0.11	0.00	9921.487603	374.40	0.08	0.00	136685.9504	5,157.96	1.03	0.04
Indirekte Kosten	I	**SOCOM PFLEGEVERTRAG**	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
	I	**WÄSCHE EINKAUF**	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
	I	**MIETWÄSCHE - LEASINGGEB.**	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
	I	**CSOB / KREDIT**	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
	I	**ČSOB Laesing**	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
	I	**ČSOB KREDIT**	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
	I	**WÄSCHEREI Kyselý + Killian**	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
	I	**AUTO 1 VERSICH.KOMPLEX**	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
	I	**AUTO 2 VERSICH.KOMPLEX**	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
	I	**STEUERBERATER/ ČÁP**	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
	I	**Deutsche Leasing / Maschinen**	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
	I	**Deutsche Leasing / Autos**	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
	I	**Deutsche Leasing / Technologie**	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
	I	**AUTO - DIESEL**	192500	7,264.15	1.24	0.05	196500	7,415.09	1.11	0.04	197500	7,452.83	1.59	0.06	0	0.00	0.00	0.00
	I	**IVECO - SERVIS**	117000	4,415.09	0.75	0.03	320000	12,075.47	1.81	0.07	52000	1,962.26	0.42	0.02	0	0.00	0.00	0.00
	I		0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
	I		0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
	I		0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
	GES	***GESAMT AUSGABEN***	**2,990,753.10**	**112,858.61**	**19.25**	**0.73**	**3,334,431.11**	**125,827.59**	**18.84**	**0.71**	**3,347,581.44**	**126,323.83**	**27.01**	**1.02**	**2,059,092.35**	**77,701.60**	**15.48**	**0.58**
	Sub	***Subtotal gesamt***	**2,990,753.10**	**112,858.61**	**19.25**	**0.73**	**3,334,431.11**	**125,827.59**	**18.84**	**0.71**	**3,347,581.44**	**126,323.83**	**27.01**	**1.02**	**2,059,092.35**	**77,701.60**	**15.48**	**0.58**
	Pod	***Anteil (%)***	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
		EINNAHMEN																
		RECHNUNG DE / W2	3194211.95	120,536.30	28.32	1.07	3489184.775	131,667.35	29.02	1.10	2020341.45	76,239.30	26.82	1.01	2367532.525	89,340.85	28.41	1.07
			0	0.00			0	0.00			0	0.00			0	0.00		
			0	0.00			0	0.00			0	0.00			0	0.00		
		RECHNUNG CZ	811363.0533	30,617.47	19.07	0.72	964833.8942	36,408.83	17.00	0.64	999416.057	37,713.81	20.57	0.78	1062759.221	40,104.12	21.38	0.81
		GESAMT EINNAHMEN	**4,005,575.00**	**151,153.77**	**25.79**	**0.97**	**4,454,018.67**	**168,076.18**	**25.16**	**0.95**	**3,019,757.51**	**113,953.11**	**24.37**	**0.92**	**3,430,291.75**	**129,444.97**	**25.79**	**0.97**
		BILANCE	**1,014,821.90**	**38,295.17**	**6.53**	**0.25**	**1,119,587.56**	**42,248.59**	**6.33**	**0.24**	**-327,823.93**	**-12,370.71**	**-2.65**	**-0.10**	**1,371,199.40**	**51,743.37**	**10.31**	**0.39**

MAI				JUNI				JULY				AUGUST				SEPTEMBER			
WÄSCHE KG	*WÄSCHE DE*	*WÄSCHE CZ*		*WÄSCHE KG*	*WÄSCHE DE*	*WÄSCHE CZ*		*WÄSCHE KG*	*WÄSCHE DE*	*WÄSCHE CZ*		*WÄSCHE KG*	*WÄSCHE DE*	*WÄSCHE CZ*		*WÄSCHE KG*	*WÄSCHE DE*	*WÄSCHE CZ*	
190,504	*143,800*	*62,704*		*162,560*	*112,632*	*49,928*		*183,528*	*133,408*	*50,120*		*180,352*	*125,296*	*55,056*		*151,576*	*109,776*	*41,800*	
Insgesamt		**Für 1 Kg**		**Insgesamt**		**Für 1 Kg**		**Insgesamt**		**Für 1 Kg**		**Insgesamt**		**Für 1 Kg**		**Insgesamt**		**Für 1 Kg**	
Kč	**Eur**	**Kč**	**Eur**	**Kč**	**Eur**	**Kč**	**Eur**	**Kč**	**Eur**	**Kč**	**Eur**	**Kč**	**Eur**	**Kč**	**Eur**	**Kč**	**Eur**	**Kč**	**Eur**
739,866.15	27,919.48	3.88	0.15	557,583.05	21,040.87	3.43	0.13	844,527.45	31,868.96	4.60	0.17	753,573.85	28,436.75	4.18	0.16	799,790.95	30,180.79	5.28	0.20
139784	*5,274.87*	*0.73*	*0.03*	120961.6	*4,564.59*	*0.74*	*0.03*	132587.2	*5,003.29*	*0.72*	*0.03*	149748.8	*5,650.90*	*0.83*	*0.03*	110996.8	*4,188.56*	*0.73*	*0.03*
534455	*20,168.11*	*2.81*	*0.11*	374000	*14,113.21*	*2.30*	*0.09*	646790	*24,407.17*	*3.52*	*0.13*	536742.5	*20,254.43*	*2.98*	*0.11*	629197.5	*23,743.30*	*4.15*	*0.16*
65627.15	*2,476.50*	*0.34*	*0.01*	62621.45	*2,363.07*	*0.39*	*0.01*	65150.25	*2,458.50*	*0.35*	*0.01*	67082.55	*2,531.42*	*0.37*	*0.01*	59596.65	*2,248.93*	*0.39*	*0.01*
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
49654.45	1,873.75	0.26	0.01	11756.5	443.64	0.07	0.00	36345.8	1,371.54	0.20	0.01	240491.65	9,075.16	1.33	0.05	70274.75	2,651.88	0.46	0.02
1274130	48,080.38	6.69	0.25	1310025	49,434.91	8.06	0.30	1201195	45,328.11	6.55	0.25	1274130	48,080.38	7.06	0.27	2177965	82,187.36	14.37	0.54
32197.5	1,215.00	0.17	0.01	27825	1,050.00	0.17	0.01	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
45500	1,716.98	0.24	0.01	45500	1,716.98	0.28	0.01	45500	1,716.98	0.25	0.01	45500	1,716.98	0.25	0.01	45500	1,716.98	0.30	0.01
16600	626.42	0.09	0.00	152750	5,764.15	0.94	0.04	25665	968.49	0.14	0.01	0	0.00	0.00	0.00	12351.2	466.08	0.08	0.00
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00
2,157,948.10	**81,432.00**	**11.33**	**0.43**	**2,105,439.55**	**79,450.55**	**12.95**	**0.49**	**2,153,233.25**	**81,254.08**	**11.73**	**0.44**	**2,313,695.50**	**87,309.26**	**12.83**	**0.48**	**3,105,881.90**	**117,203.09**	**20.49**	**0.77**
2,157,948.10	**81,432.00**	**11.33**	**0.43**	**2,105,439.55**	**79,450.55**	**12.95**	**0.49**	**2,153,233.25**	**81,254.08**	**11.73**	**0.44**	**2,313,695.50**	**87,309.26**	**12.83**	**0.48**	**3,105,881.90**	**117,203.09**	**20.49**	**0.77**
100%	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
3164244.425	119,405.45	22.00	0.83	2890431.85	109,072.90	25.66	0.97	3977510.875	150,094.75	29.81	1.13	3926016.075	148,151.55	31.33	1.18	3263648.575	123,156.55	29.73	1.12
0	0.00			0	0.00			0	0.00			0	0.00			0	0.00		
0	0.00			0	0.00			0	0.00			0	0.00			0	0.00		
1026096.09	38,720.61	16.36	0.62	1119819.886	42,257.35	22.43	0.85	1180563.296	44,549.56	23.55	0.89	1384663.226	52,251.44	25.15	0.95	1283972.989	48,451.81	30.72	1.16
4,190,340.52	**158,126.06**	**22.00**	**0.83**	**4,010,251.74**	**151,330.25**	**24.67**	**0.93**	**5,158,074.17**	**194,644.31**	**28.11**	**1.06**	**5,310,679.30**	**200,402.99**	**29.45**	**1.11**	**4,547,621.56**	**171,608.36**	**30.00**	**1.13**
2,032,392.42	**76,694.05**	**10.67**	**0.40**	**1,904,812.19**	**71,879.71**	**11.72**	**0.44**	**3,004,840.92**	**113,390.22**	**16.37**	**0.62**	**2,996,983.80**	**113,093.73**	**16.62**	**0.63**	**1,441,739.66**	**54,405.27**	**9.51**	**0.36**

OKTOBER				NOVEMBER				DEZEMBER				YTD			
WÄSCHE KG	*WÄSCHE DE*	*WÄSCHE CZ*		*WÄSCHE KG*	*WÄSCHE DE*	*WÄSCHE CZ*		*WÄSCHE KG*	*WÄSCHE DE*	*WÄSCHE CZ*		*KG*	*KG DE*	*KG CZ*	
192,896	*129,232*	*63,664*		*130,832*	*74,656*	*56,176*		*106,944*	*63,296*	*43,648*		*1,888,480*	*1,283,776*	*620,704*	
Insgesamt		**Für 1 Kg**		**Insgesamt**		**Für 1 Kg**		**Insgesamt**		**Für 1 Kg**		**Insgesamt**		**Für 1 Kg**	
Kč	**Eur**	**Kč**	**Eur**	**Kč**	**Eur**	**Kč**	**Eur**	**Kč**	**Eur**	**Kč**	**Eur**	**Kč**	**Eur**	**Kč**	**Eur**
1,125,661.80	42,477.80	5.84	0.22	685,227.60	25,857.65	5.24	0.20	412,781.15	15,576.65	3.86	0.15	8,741,539	329,869	81.74	3.08
141998.4	*5,358.43*	*0.74*	*0.03*	114041.6	*4,303.46*	*0.87*	*0.03*	94665.6	*3,572.29*	*0.89*	*0.03*	*1,455,691*	*54,932*	*0.77*	*0.03*
916107.5	*34,570.09*	*4.75*	*0.18*	510000	*19,245.28*	*3.90*	*0.15*	262105	*9,890.75*	*2.45*	*0.09*	*6,539,960*	*246,791*	*3.46*	*0.13*
67555.9	*2,549.28*	*0.35*	*0.01*	61186	*2,308.91*	*0.47*	*0.02*	56010.55	*2,113.61*	*0.52*	*0.02*	*745,888*	*28,147*	*0.39*	*0.01*
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	*275,600*	*10,400*	*0.15*	*0.01*
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	*0*	*0*	*0.00*	*0.00*
0	0.00	0.00	0.00	229235.25	8,650.39	1.75	0.07	19493.8	735.62	0.18	0.01	*678,612*	*25,608*	*0.36*	*0.01*
1201195	45,328.11	6.23	0.23	1310025	49,434.91	10.01	0.38	1670000	63,018.87	15.62	0.59	*18,304,325*	*690,729*	*9.69*	*0.37*
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	*245,721*	*9,273*	*0.13*	*0.00*
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	*0*	*0*	*0.00*	*0.00*
45500	1,716.98	0.24	0.01	45500	1,716.98	0.35	0.01	45500	1,716.98	0.43	0.02	*546,000*	*20,604*	*0.29*	*0.01*
138842.95	5,239.36	0.72	0.03	0	0.00	0.00	0.00	10791.95	407.24	0.10	0.00	*640,513*	*24,170*	*0.34*	*0.01*
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	*0*	*0*	*0.00*	*0.00*
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	*0*	*0*	*0.00*	*0.00*
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	*0*	*0*	*0.00*	*0.00*
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	*0*	*0*	*0.00*	*0.00*
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	*0*	*0*	*0.00*	*0.00*
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	*0*	*0*	*0.00*	*0.00*
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	*0*	*0*	*0.00*	*0.00*
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	*0*	*0*	*0.00*	*0.00*
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	*0*	*0*	*0.00*	*0.00*
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	*0*	*0*	*0.00*	*0.00*
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	*0*	*0*	*0.00*	*0.00*
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	*586,500*	*22,132*	*0.31*	*0.01*
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	*489,000*	*18,453*	*0.26*	*0.01*
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	*0*	*0*	*0.00*	*0.00*
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	*0*	*0*	*0.00*	*0.00*
0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	*0*	*0*	*0.00*	*0.00*
2,511,199.75	**94,762.25**	**13.02**	**0.49**	**2,269,987.85**	**85,659.92**	**17.35**	**0.65**	**2,158,566.90**	**81,455.35**	**20.18**	**0.76**	**30,507,811**	**1,151,238**	**16.15**	**0.61**
2,511,199.75	**94,762.25**	**13.02**	**0.49**	**2,269,987.85**	**85,659.92**	**17.35**	**0.65**	**2,158,566.90**	**81,455.35**	**20.18**	**0.76**	**30,507,811**	**1,151,238**	**16.15**	**0.61**
100%	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
3610838.325	136,258.05	27.94	1.05	2235628.775	84,363.35	29.95	1.13	1941709.325	73,272.05	30.68	1.16	*36,081,299*	1,361,558	28.11	1.06
0	0.00			0	0.00			0	0.00			*0*	0		
0	0.00			0	0.00			0	0.00			*0*	0		
1537581.369	58,021.94	24.15	0.91	1528298.902	57,671.66	27.21	1.03	957934.9847	36,148.49	21.95	0.83	*13,857,303*	522,917	22.33	0.84
5,148,419.69	**194,279.99**	**26.69**	**1.01**	**3,763,927.68**	**142,035.01**	**28.77**	**1.09**	**2,899,644.31**	**109,420.54**	**27.11**	**1.02**	**49,938,602**	**1,884,476**	**26.44**	**1.00**
2,637,219.94	**99,517.73**	**13.67**	**0.52**	**1,493,939.83**	**56,375.09**	**11.42**	**0.43**	**741,077.41**	**27,965.19**	**6.93**	**0.26**	**19,430,791**	**733,237**	**10.29**	**0.39**

Abstrakt

TESÁRKOVÁ, Andrea. *Řízení nákladů v podniku*. Plzeň, 2019, 71 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: náklady, členění nákladů, kalkulace, rozpočty, analýza nákladů

Předložená práce je zaměřena na řízení nákladů v podniku, neboť řízení nákladů je nedílnou součástí každého správně fungujícího podniku. V teoretické části práce jsou charakterizovány náklady z hlediska jejich členění, alokace a kritérií při jejich řízení. Dále jsou v této části práce charakterizovány kalkulace a rozpočty jako nástroje k řízení nákladů v podniku. V praktické části práce jsou tyto poznatky aplikovány ve společnosti Textil – Logistik Wäschemann s. r. o. Tato společnost poskytuje prádelní služby. Po popisu nákladů a analýze nástrojů k řízení nákladů v tomto podniku následuje návrh opatření, který povede ke zlepšení řízení nákladů v tomto podniku.

Abstract

TESÁRKOVÁ, Andrea. *Cost management in the Company*. Plzeň, 2019. 71 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economic.

Key words: costs, cost classification, calculations, budgets, cost analysis

Bachelor thesis is focused on cost management in the company, as cost management is an integral part of every well-functioning business. There are characterized costs in terms of their classification, allocation and criteria in their management in theoretical part of the thesis. Furthermore, there are characterized calculations and budgets as tools to manage costs in the company. The practical part of this thesis is about applying knowledge in Textil – Logistik Wäschemann Ltd. This company provides laundry services. After describing the costs and analysing the cost management tools in this company, follows a proposal for a measure that will improve cost management in this company.