



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ŘÍZENÍ NÁKLADŮ VE SPOLEČNOSTI

COST MANAGEMENT IN THE COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Šárka Nejezchlebová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Alena Kocmanová,
Ph.D.

BRNO 2023

Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	Šárka Nejezchlebová
Vedoucí práce:	prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Ekonomika podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Řízení nákladů ve společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení řízení nákladů ve společnosti Zeman–váhy s.r.o. a návrh možných doporučení ke zlepšení hospodářské situace ve společnosti. Dílčí cíle bakalářské práce zahrnují optimalizaci řízení nákladů na základně dat a informací, souhrnné zhodnocení a návrhy zlepšení řízení nákladů ve společnosti.

Základní literární prameny:

FIBÍROVÁ, Jana. Manažerské účetnictví: nástroje a metody. 2., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-743-0.

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

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

SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční účetnictví. Brno: Masarykova univerzita, 2010. ISBN 978-80-210-5268-0.

MACÍK, Karel. Kalkulace a rozpočetnictví. Vyd. 3., přeprac. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-03926-7.

MARTINOVIČOVÁ, Dana. Základy ekonomiky podniku. Praha: Alfa Publishing, 2006. Ekonomie studium. ISBN 80-86851-50-8.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na řízení nákladů ve společnosti. Teoretická část se zabývá vysvětlením pojmů, které jsou nezbytné k porozumění tématu. Následující praktická část představuje samotnou společnost ZEMAN Váhy s.r.o. a její současnou ekonomickou situaci. V poslední návrhové části jsou aplikované informace z praktické části a navrženy návrhy vedoucí k optimalizaci nákladů.

Klíčová slova

náklady, řízení nákladů, společnost, optimalizace, zisk

Abstract

The bachelor thesis is focused on cost management in the company. The theoretical part deals with the explanation of concepts that are necessary to understand the topic. The following practical part presents the company ZEMAN Váhy s.r.o. and its current economic situation. The last design part applies the information from the practical part and proposes suggestions leading to cost optimization.

Keywords

cost, cost management, company, optimization, profit

Bibliografická citace

NEJEZCHLEBOVÁ, Šárka. *Řízení nákladů ve společnosti* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/150091>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. 5. 2023

Šárka Nejezchlebová

autor

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat své vedoucí paní prof. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D., za profesionální přístup, trpělivost a cenné rady, které přispěly k této bakalářské práci. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům ZEMAN Váhy s.r.o. za poskytnutí potřebných informací a čas, který mi věnovali.

Obsah

ÚVOD.....	7
1 CÍL A METODIKA PRÁCE	8
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	9
2.1 Náklady	9
2.1.1 Pojetí nákladů.....	9
2.1.2 Řízení nákladů.....	11
2.1.3 Modelování nákladů	11
2.1.4 Metody stanovení nákladové funkce	13
2.1.5 Nákladové kategorie	14
2.2 Kalkulace	20
2.2.1 Předmět kalkulací	22
2.2.2 Klasifikace a vymezení funkcí kalkulace	22
2.2.3 Vazby s kalkulacemi.....	27
2.3 Prodejní cena	29
2.3.1 Cena v tržní ekonomice	29
2.3.2 Druhy stanovení cen	30
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	32
3.1 Představení společnosti.....	32
3.1.1 Základní informace o společnosti.....	32
3.1.2 Historie společnosti	32
3.1.3 ZEMAN Invest a.s.....	34
3.1.4 Činnost společnosti ZEMAN Váhy s.r.o.	34
3.1.5 Zastoupení společnosti u zahraničních výrobců.....	35
3.1.6 Jednotlivá oddělení společnosti.....	36
3.2 Současná ekonomická situace společnosti	38
3.2.1 Celkové náklady ve společnosti	38
3.2.2 Celkové náklady jednotlivých hospodářských středisek	40
3.2.3 Objednávání zboží ze zahraničí.....	42
3.2.4 Doprava a náklady na zboží ze zahraničí.....	42

3.2.5 Náklady na firemní automobily.....	43
3.2.6 Kalkulace zakázkové výroby	46
3.2.8 Stanovení cen společnosti	47
3.2.7 Marketing a propagace.....	47
3.2.9 Typy odběratelů.....	48
4 NÁVRHOVÁ ČÁST	50
4.1 Optimalizace nákladů na dopravu ze zahraničí	50
4.2 Optimalizace nákladů na reklamu	51
4.3 Optimalizace nákladů firemních automobilů	54
4.4 Zhodnocení návrhů na optimalizaci nákladů	57
ZÁVĚR	60
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	61
SEZNAM OBRÁZKŮ	65
SEZNAM TABULEK.....	66
SEZNAM PŘÍLOH	67

ÚVOD

Efektivní řízení nákladů je klíčové pro úspěšné podnikání a mělo by být součástí celkové strategie společnosti. Správné nakládání s náklady může vést k zvýšení úspor společnosti, její ziskovosti, konkurenceschopnosti a celkové dlouhodobé pozici na trhu.

První část bakalářské práce se zabývá teoretickými východisky, jež jsou nezbytné k porozumění tématu. Obsahuje 3 kapitoly, z nichž první se zabývá problematikou nákladů, druhá kalkulacemi a poslední kapitola teoretické části se věnuje stanovení ceny. V této části budou představeny různé metody a nástroje k efektivnímu řízení nákladů a zároveň uvedeny konkrétně příklady, jak nástroje aplikovat v praxi.

V následující praktické části je představena samotná společnost ZEMAN Váhy s.r.o., její historie a současná ekonomická situace. Jsou propočítány vynaložené náklady v letech 2019, 2020 a 2021 a popsáno stanovení cen nabízeného sortimentu. Cílem této části je získání potřebných informací k provedení návrhových zlepšení pro optimalizaci nákladů.

Poslední část se zabývá návrhy na zlepšení, které by mohly vést k optimalizaci nákladů ve společnosti. Řízení nákladů ve společnosti neznamena pouze znalost metod a nástrojů, ale důležitou schopností manažera je také kombinovat a rozhodovat se na základě dat a informací. Z toho důvodu je návrhová část zaměřena na analýzu vysokých nákladů ve společnosti a hledání nových způsobů, jak tyto náklady redukovat.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení řízení nákladů ve společnosti ZEMAN Váhy s.r.o. a návrh možných doporučení ke zlepšení hospodářské situace ve společnosti. Dílčí cíle bakalářské práce zahrnují optimalizaci řízení nákladů na základě dat a informací, souhrnné zhodnocení a návrhy zlepšení řízení nákladů ve společnosti.

Dílčím cílem je shrnutí důležitých teoretických termínů pro bakalářskou práci. Těmi jsou náklady, kalkulace a stanovení ceny. Dále je představen samotný podnik, jeho historie a současná ekonomická situace v letech 2019, 2020 a 2021, popsána strategie tvorby cen sortimentu a identifikace nákladů. Pro optimalizaci nákladů byla použita identifikace nákladů na základě dat a informací, vedoucí k jejich pozorování. V návrhovém řešení poskytuje komparativní analýza identifikaci neefektivních nákladů. Závěrem bakalářské práce je konkrétní plán pro optimalizaci nákladů ve společnosti.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Pro vypracování dílčích částí je potřebné nejdříve sepsat teoretickou část, ve které jsou popsány veškeré problematiky. První kapitola se zabývá náklady, druhá kalkulacemi a třetí stanovením ceny.

2.1 Náklady

Jedná se o peněžně vyjádřenou spotřebu. Náklad v podniku představuje opotřebení majetku, spotřebu zásob, materiálu, mzdy, služby a energie. Jestliže je s vynaloženými náklady správně hospodařeno, vracejí se zpět ve formě výnosů. Výše celkových nákladů slouží k zjištění hospodářského výsledku, ten je dán rozdílem výnosů a nákladů. ¹

V praxi uplatňujeme dvě pojetí nákladů a těmi jsou finanční a manažerské. ²

2.1.1 Pojetí nákladů

Náklady, i přesto, že jsou základní ekonomickou veličinou, jsou mnohdy chápány odlišně. Z toho důvodu musíme rozlišovat dvě základní pojetí nákladů. Finanční pojetí, které se uplatňuje ve finančním účetnictví a manažerské pojetí, které se uplatňuje v manažerském účetnictví. ³

Účetnictví

Nejprve objasníme, k čemu účetnictví využíváme. Jedná se o uspořádaný systém informací vyjádřený v penězích, zobrazující podnikatelský proces. Pomocí těchto informací můžeme hodnotit schopnost podniku generovat zisk. ⁴

Účetní soustavu rozdělujeme na:

- **Jednoduché účetnictví** – Hlavní charakteristikou jednoduchého účetnictví je, že sleduje jen některé položky majetku a mohou ho vést pouze účetní jednotky

¹ MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. Úvod do podnikové ekonomiky. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). s. 50. ISBN 978-80-271-2034-5.

² Tamtéž

³ POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. s.27 ISBN 978-80-247-5773-5.

⁴ FIBÍROVÁ, Jana. Manažerské účetnictví: nástroje a metody. 2., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. s.12. ISBN 978-80-7478-743-0.

uvedeny v zákoně o účetnictví. Mezi ně řadíme například peněžní prostředky či pohledávky a závazky.⁵

Účetnictví je vedeno v peněžním deníku a knihách pomocné evidence, kterými jsou například kniha pohledávek a závazků.⁶

- **Podvojně účetnictví** – Rozdíl oproti jednoduchému účetnictví je, že podvojně účetnictví sleduje stav a pohyb veškerých položek. Pro přehledné záznamy využívá soustavy účtů, na kterých jsou prováděny záznamy podvojným způsobem.⁷

Účetnictví je vedeno v hlavní knize, peněžním deníku a knize analytické evidence.⁸

Finanční účetnictví

Sleduje informace podniku jako celek. Je určeno externím i interním uživatelům. Zaznamenává aktiva podniku, vlastní kapitál, úvěry, výnosy, náklady a výsledek hospodaření. Jeho výstupem jsou výkazy. Výkazy popisují skutečný stav podniku, jeho výkonnosti a hospodaření.⁹

„Finanční účetnictví je regulováno právními předpisy, metodickými postupy a obecně uznávanými účetními zásadami“¹⁰

Eviduje aktiva podniku, jeho výstupem jsou finanční výkazy sloužící k sestavení účetní závěrky. Z těchto výkazů lze získat v rámci finanční analýzy nejen informace o finanční pozici a výkonnosti podniku, o jeho schopnosti generovat peněžní prostředky, ale i odhad jeho budoucího vývoje.¹¹

⁵ MRKOSOVÁ, Jitka. *Podvojně účetnictví: metodika, příklady, rady*. Praha: Computer Press, 2000. *Daně a účetnictví* (Computer Press). s.3. ISBN 80-7226-346-3.

⁶ Tamtéž

⁷ Tamtéž

⁸ Tamtéž

⁹ *Finanční účetnictví (Financial Accountancy)* - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 07.01.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-ucetnictvi>

¹⁰ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční účetnictví*. Brno: Masarykova univerzita, 2010. s.14. ISBN 978-80-210-5268-0.

¹¹ *Finanční účetnictví (Financial Accountancy)* - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 07.01.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-ucetnictvi>

Manažerské účetnictví

Kromě termínu manažerské účetnictví, se můžeme setkat s pojmy nákladové účetnictví, provozní účetnictví nebo vnitropodnikové účetnictví. Manažerské účetnictví není regulováno legislativou, veškerá pravomoc je tedy v managementu podniku.¹²

Využívá postupy, údaje a další operace, které využívá finanční účetnictví.

Je orientováno interním uživatelům. Manažerské účetnictví je upraveno pro individuální potřeby konkrétního uživatele. Je praktické, účelné a u firem často odlišné.¹³

2.1.2 Řízení nákladů

Jestliže chceme, aby byla společnost úspěšná, musíme efektivně řídit náklady.¹⁴ Snižování nákladů je hlavní způsob, díky kterému společnost dosáhne vyššího zisku. Z toho důvodu je řízení nákladů jednou z hlavních činností managementu. K tomuto řízení využíváme dané metody a postupy.¹⁵

2.1.3 Modelování nákladů

Klasifikace nákladů podle objemu provedených služeb je nezbytnou podmínkou pro posouzení budoucího vývoje nákladů podnikatelské činnosti. Klasifikace variabilních a fixních nákladů je jádrem řady moderních technik, jako jsou obchodní plány psané různými způsoby. Režijní náklady jsou založené na principech flexibilních rozpočtů. Nejpoužívanějším nástrojem k členění nákladů podle objemu provedených služeb je tzv. kapacitní rozhodovací systém. Jde o způsob pojmenování úkolů krátkodobého charakteru, které jsou vysoce závislé na přítomnosti fixních nákladů.¹⁶

¹² SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční účetnictví*. Brno: Masarykova univerzita, 2010. s.10. ISBN 978-80-210-5268-0.

¹³ POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 2009. *Prosperita firmy*. s.29. ISBN 978-80-247-2974-9

¹⁴ KOČMANOVÁ, Alena. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde Praha, 2013. *Monografie (Linde)*.s.118 ISBN 978-80-7201-932-8.

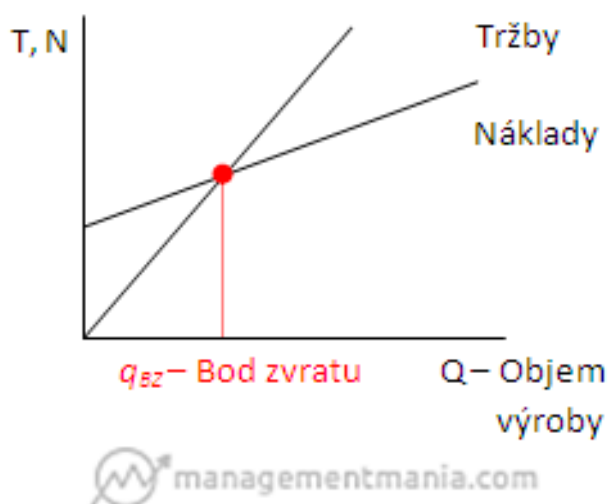
¹⁵ MIKOVCOVÁ, Hana a Hana SCHOLLEOVÁ. *Praktikum podnikové ekonomiky pro magisterské studium*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. *Praktikum*.s.26. ISBN 978-80-7380-319-3

¹⁶ POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 2009. *Prosperita firmy*. s.43. ISBN 978-80-247-2974-9

Analýza bodu zvratu

Jedná se o analytickou techniku, která identifikuje kritický objem prodeje. Určuje bod, kde se tržby protnou s náklady. V praxi pomáhá analýza bodu zvratu určit, v který moment se produkt či služba stane ziskovým. Pomáhá také vybrat správné řešení či technologii na základě struktury výnosů a nákladů v průběhu času.¹⁷

I přes to, že výpočet bodu zvratu je poměrně jednoduchý, setkáme se i tu s určitým omezením. Například, nemůžeme počítat pouze ve fyzických jednotkách, ale je třeba měřit i v peněžních jednotkách. Je to z důvodu, že se vychází především z úhlu pohledu společnosti. Analýzu bodu zvratu tedy nemůžeme považovat jako nejdůležitější metodu rozhodování. Používá se především u nově zaváděných výrobků a hodnocení výkonosti oddělení.¹⁸



Obrázek 1: Bod zvratu¹⁹

Na obrázku od Managementmania.com je zobrazeno protnutí zvýrazněno červeným bodem. Platí tedy vzorec $T=CN$ neboli, že se tržby rovnají celkovým nákladům. To znamená, že celkový zisk je nula.²⁰

¹⁷ Analýza bodu zvratu (Break Even Point Analysis) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 01.02.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-bodu-zvratu>

¹⁸ DLUHOŠOVÁ, Dana, Jarmila MRUZKOVÁ a Iveta RATMANOVÁ. Teorie nákladů a kalkulace: studijní materiál k základnímu kurzu Nákladů, kalkulací a cen pro distanční a denní formu studia. Ostrava: Technická univerzita, 1997. s.42. ISBN 80-7078-444-x.

¹⁹ Analýza bodu zvratu (Break Even Point Analysis) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 01.02.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-bodu-zvratu>

²⁰ DLUHOŠOVÁ, Dana, Jarmila MRUZKOVÁ a Iveta RATMANOVÁ. Teorie nákladů a kalkulace: studijní materiál k základnímu kurzu Nákladů, kalkulací a cen pro distanční a denní formu studia. Ostrava: Technická univerzita, 1997. s.37. ISBN 80-7078-444-x.

Provozní páka

Zohledňuje fixní náklady jako procento celkových nákladů. Podniky obecně spadají do dvou kategorií:

- **Vysoká provozní páka** – Má nízké variabilní náklady, takže mezní příjem z každé prodané jednotky přináší společnosti zisk. Tento zisk se užívá k úhradě fixních nákladů.
- **Nízká provozní páka** – Má nízké fixní náklady a většina jejich nákladů jsou variabilní. Tyto společnosti mají z důvodu fixních nákladů nižší marže a zároveň musí kvůli ziskovosti snížit objem prodeje.²¹

Provozní páka napovídá, v jaké míře je společnost riziková. Vysoká provozní páka může být výhodná, ale společnost může být náchylná na změny makroekonomických událostí, či špatného rozhodnutí.²²

2.1.4 Metody stanovení nákladové funkce

Nákladová funkce vyjadřuje matematický vztah mezi náklady a výkonem, tedy nákladů na objem výroby. Důležitý je aspekt závislosti či nezávislosti nákladů.²³

Klasifikační analýza

Vychází z logického rozdělení veškerých nákladů. Celkové náklady členíme na fixní a variabilní. Výpočet klasifikační analýzy je následující. Sečteme všechny fixní náklady (FN). Dále sečteme variabilní náklady (VN), které dělíme aktuální produkcí společnosti(Q) a získáme tím variabilní náklady na jeden kus (vn). $N=FN + vn * Q$.²⁴

Jedná se o velmi jednoduchou nákladovou funkci, kterou lze používat pouze v krátkém období a u fixních nákladů. Během krátkého období jsou fixní náklady neměnné.

²¹ Provozní Páka Definice a Příklady. Free Storyboarding Software — Online Storyboard Creator | StoryboardThat [online]. Copyright © 2023 [cit. 01.02.2023]. Dostupné z: <https://www.storyboardthat.com/cs/business-terms/provozn%C3%AD-p%C3%A1ka>

²² Provozní funkce, výhody, příklad / Správa a finance | Thpanorama - Udělej si dnes lepší!. Thpanorama - Udělej si dnes lepší! | Věda, kultura, vzdělávání, psychologie, sport a zdravý životní styl. [online]. Copyright © [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://cs.thpanorama.com/articles/administracin-y-finanzas/apalancamiento-operativo-caracteristicas-ventajas-ejemplo.html>

²³ 3.2 Nákladové funkce -. Znalostní báze - [online]. [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://tdabc.cz/kb/3-2-nakladove-funkce/>

²⁴ SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). s.43-44. ISBN 978-80-247-4004-1.

Variabilní náklady se mohou oproti tomu měnit i v krátkém období v závislosti na produkci.²⁵

Metoda dvou období

Jak už název vypovídá, jedná se o porovnávání nákladů a výkonů ze dvou období, při stejné technologii. Vyznačují různými objemy výroby.²⁶

Tato metoda se používá v praxi s odhady. Ty mohou způsobit nepřesnosti a výkyvy hospodářského výsledku.²⁷

Regresní a korelační analýza

Tato metoda vyžaduje větší množství vstupních dat. Jedná se o rozšíření metody dvou období s matematicko-statistickou metodou. Cílem je nalézt nejpřesnější odhad, pomocí počítačového programu, který nalezne nelineární funkce.²⁸

Grafická metoda

Vychází z regresní a korelační analýzy. Cílem je usnadnění zpracovávání a nalezení hodnot v grafu jako předpověď pro další období.²⁹

2.1.5 Nákladové kategorie

Abychom účinně řídili náklady, je důležité rozčlenění do stejnorodých skupin, abychom mohli pozorovat jejich chování. Existuje několik možností, jak rozčlenění provést. Podstatné je pochopení podstaty, že členění jevů je vyvoláváno účelovou potřebou.³⁰

Druhovému členění nákladů

Nejběžněji využíváme k členění nákladů. Vychází z klasifikace nákladů v běžném finančním účetnictví. „V rámci této klasifikace členíme náklady podle druhu spotřebovaného externího vstupu, který vstupuje do podnikového transformačního

²⁵ Tamtéž

²⁶ Tamtéž

²⁷ SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). s.46. ISBN 978-80-247-4004-1.*

²⁸ SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). s.46. ISBN 978-80-247-4004-1.*

²⁹ Tamtéž

³⁰ POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. s.31. ISBN 978-80-247-5773-5.*

procesu. “ To znamená, že se jedná o rozdělení nákladů odpovídající finančnímu pojetí. Existuje mnoho druhů, objevujících se téměř v každém podniku. ³¹

Mezi nákladové druhy patří:

- spotřeba materiálu, energie a externích služeb
- osobní náklady (mzdy, sociální náklady, ...)
- odpisy hmotného a nehmotného investičního majetku
- použití externích prací a služeb
- finanční náklady ³²

Druhé členění nákladů je charakteristické pro finanční účetnictví a nezbytné pro naši nákladovou optimalizaci. Pro manažerské účetnictví je využívání členění nákladů podle druhu omezené, jelikož neobsahuje informace o účelu spotřeb materiálu. ³³

Členění nákladů nám umožňuje určit důležitost určitých nákladových druhů a jejich význam. Napomáhá nám to rozpoznat na které nákladové druhy se zaměřit při optimalizaci. Bohužel nás toto členění neinformuje o tom, k čemu byly náklady vynaloženy. Společnost můžeme rozeznat podle struktury organizace. ³⁴

Příklad organizací následného charakteru:

- manufaktura
- automatizovaná montáž
- zakázková firma
- služby ³⁵

³¹ POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. s. 31. ISBN 978-80-247-5773-5.

³² Tamtéž s. 32.

³³ Tamtéž

³⁴ POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení.* Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. s. 35. ISBN 978-80-247-2974-9

³⁵ POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. s. 33. ISBN 978-80-247-5773-5.

Účelové členění nákladů

Základním předpokladem pro efektivní řízení je schopnost klasifikovat náklady podle jejich účelu. Z toho důvodu je metoda účelového členění nákladů ve finančním účetnictví značně nedostačující.³⁶

Osoby s rozhodovací pravomocí v oblasti řízení se nezaměřují na analýzu, ale spíše na účel, pro který byly náklady vynaloženy. Zajímají se, zda určité osobní náklady, kterými může být například mzda, byly vynaloženy přímo na výrobu určitého výrobku, nebo na administrativu.³⁷

Dle toho členíme náklady na:

- **Technologické** – Jedná se o náklady přímo související s použitou technologií transformačního procesu, nebo s ní záměrně určitým způsobem souvisí. Nejjednoduššími příklady jsou spotřeba různých druhů dřeva na konkrétní kusy nábytku, nebo náklady na mzdy řemeslníků.³⁸
- **Náklady na obsluhu a řízení** – Odpovídá za zajištění souvisejících činností technického procesu. Jedná se o náklady na zajištění nezbytných podmínek. Příkladem jsou mzdy účetních, anebo náklady na údržbu závodní jídelny.³⁹

Toto členění nevyužíváme v praxi běžně, důvodem je omezená využitelnost vztahu ke kalkulaci, nebo také kvůli nejednoznačnému rozdělování nákladů. Využitelnější v praxi je členění nákladů podle prováděného výkonu.

Členíme je na:

- **Náklady jednicové** – Jsou součástí nákladů na technologii, která se vztahuje nejen k samotnému procesu, ale také k jednotce výroby, například k jednomu výrobku.⁴⁰

³⁶ POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. s.34. ISBN 978-80-247-5773-5.

³⁷ Tamtéž

³⁸ Tamtéž

³⁹ POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. s.35. ISBN 978-80-247-5773-5.

⁴⁰ POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. s.35. ISBN 978-80-247-5773-5.

- **Náklady režijní** – Zahrnují provozní a správní náklady a části procesu, které se vztahují k celému procesu bez ohledu na jednotku produkce. Příkladem jsou odpisy dlouhodobého majetku, či pronájem nemovitosti. Pojem režijní náklad tedy představuje náklad, které nelze jednoduše vztáhnout k jednotkovému výkonu. Tato nejednoznačnost spotřeby a cílů komplikuje snahu managementu pochopit vztah mezi strukturou nákladů a výkonností. Z toho důvodu se ze své podstaty staly ústředním tématem při alokaci nákladů a účtování nákladů.⁴¹

Klasifikace nákladů dle místa vzniku a odpovědnosti

Klasifikace dle místa je základem pro klasifikaci nákladů dle útvaru v rámci podniku. Útvary, jimž jsou přidělovány výdaje dle jejich odpovědnosti nazýváme střediska.⁴²

Středisko může být pouze takovým členěním,

- které mají uzavřenou činnost, jejíž náklady lze určit,
- u který můžeme identifikovat výkony předávány jiným útvarům,
- kde můžeme oceňovat efektivnost střediska pomocí vnitropodnikových cen.⁴³

Jednotlivým útvarům se určují úkoly:

- **v naturálním vyjádření** – například sortiment, spotřeba materiálu
- **v peněžním vyjádření** – rozlišujeme dva druhy:
 1. Po linii výkonů, kde je středisko zodpovídající za dodržení jednicových nákladů
 2. Po linii středisek, kde je středisko zodpovídající za vznik režijních nákladů.⁴⁴

Klasifikace nákladů dle závislosti na změně objemu výkonu

Klasifikace nákladů v závislosti na změnách objemu výroby rozděluje náklady na variabilní, které jsou závislé na změnách objemu výroby, a fixní náklady, které jsou naopak nezávislé. Toto členění se používá pouze v krátkodobém hledisku, jelikož z dlouhodobého hlediska fixní náklady neexistují.⁴⁵

⁴¹ Tamtéž

⁴² MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Základy ekonomiky podniku*. Praha: Alfa Publishing, 2006. *Ekonomie studium*. s.66-67 ISBN 80-86851-50-8.

⁴³ Tamtéž

⁴⁴ Tamtéž

⁴⁵ MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. *Expert (Grada)*. s.57. ISBN 978-80-271-2034-5.

- **Variabilní náklady** – Jedná se o druhy nákladů, které závisí na objemu výroby. Vztahují se ke konkrétním produktům či službám. Jestliže se zvýší výroba, zvednou se i celkové variabilní náklady. To samé platí i v opačném případě. Jedná se například o výrobu, energie či práci.⁴⁶

Rozlišujeme 3 základní typy:

- 1. Proporcionální** – V průběhu období se objem mění přímo úměrně změnám v produkci, to znamená, že koeficient na jednotku produkce je konstantní.
 - 2. Podproporcionální** – Roste pomaleji než produkce v daném období, takže podíl na jednotku se s růstem produkce snižuje.
 - 3. Nadproporcionální** – Roste rychleji než produkce za dané období, takže podíl na jednotku se zvyšuje s růstem produkce.⁴⁷
- **Fixní náklady** – Jedná se o druhy nákladů, které se nemění se změnami produkce. Není závislá na jednotlivých výstupech. Příkladem je prodejna, kde náklady na pronájem zůstávají stejné, nehledě na počet obslužených zákazníků.⁴⁸

Kalkulační členění nákladů

Jedná se o klasifikaci nákladů, které hojně využíváme při kalkulaci nákladů. Jedná se o podobnou klasifikaci jako je členění nákladů na jednicové a režijní náklady. Občas se tyto klasifikace zaměňují. Hlavním rozdíl mezi účelovým a kalkulačním členěním spočívá v tom, že k jednotce výkonu přiřazujeme náklad dle účelu, u kalkulačního se náklad vztahuje k více jednotkám.⁴⁹

Členíme do dvou kategorií:

- **Přímé náklady** – týkají se výhradně nákladních zařízení
- **Nepřímé náklady** – nemohou být konkrétně spojeny s činností, především ze dvou důvodů:
 1. Jde o režijní náklad, jelikož mezi nákladem a objektem není žádný vztah.

⁴⁶ Variabilní náklady - Firemnislovník.cz. Slovník cizích slov a manažerských výrazů - Firemnislovník.cz [online]. [cit. 30.01.2023]. Dostupné z: <https://www.firemnislovník.cz/v/variabilni-naklady/>

⁴⁷ MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. Úvod do podnikové ekonomiky. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). s.58.ISBN 978-80-271-2034-5.

⁴⁸ Fixní náklady - Firemnislovník.cz. Slovník cizích slov a manažerských výrazů - Firemnislovník.cz [online]. [cit. 30.01.2023]. Dostupné z: <https://www.firemnislovník.cz/f/fixni-naklady/>

⁴⁹ POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. s.36. ISBN 978-80-247-5773-5.

2. Vztah nelze v účetním systému identifikovat, nebo nesouvisí s náklady podniku.⁵⁰

Další kategorie nákladů

- **Přírůstkové náklady** – Jsou vzniklé v důsledku zvýšení produkce. Zvláštní formou jsou marginální náklady. Jedná se o přírůstkové náklady vzniklé zvýšením výroby o jednu jednotku. V praxi jsou využívány k určení množství výroby, které přinese největší zisk.⁵¹

V manažerské ekonomice jsou přírůstkové náklady používány odlišným způsobem. Rozumí se jimi náklady, které se mění s manažerskými rozhodnutími. Ostatní náklady jsou v tomto smyslu irelevantní, jelikož nejsou ovlivněny rozhodováním.⁵²

- **Utopené náklady** – Náklady, které nejsou závislé na rozhodnutí a manažeři je nemusí do řešení problémů vůbec zahrnovat.⁵³

Zjednodušeně se jedná o vynaložené náklady, které se nedají ovlivnit. Příkladem je například ukončení výroby či prodeje. V praxi nastává situace, když podnik financuje vývoj produktu a následně se ukáže, že za kalkulovanou cenu nejsou schopni výrobek prodat. V případě, že výroba nebude zahájena, vynaložené finance jsou pro podnik utopeným nákladem.⁵⁴

- **Oportunitní náklady** – Nazýváme je také náklady ušlých příležitostí. Jestliže se podnik rozhodne vyrábět výrobek B místo výrobku A, budou související náklady B zahrnovat i zisk výrobku A. Tento koncept využíváme v manažerském rozhodování.⁵⁵

⁵⁰ POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání.* Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. s. 37. ISBN 978-80-247-5773-5.

⁵¹ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C.H. Beck, 2010. *Beckovy ekonomické učebnice.* s. 45. ISBN 978-80-7400-336-3.

⁵² *Tamtéž*

⁵³ *Tamtéž*

⁵⁴ *Utopené náklady (Sunk Costs) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 19.04.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/utopene-naklady>*

⁵⁵ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C.H. Beck, 2010. *Beckovy ekonomické učebnice.* s. 45. ISBN 978-80-7400-336-3.

2.2 Kalkulace

Kalkulace lze vnímat v několika pojmových rovinách. Dalo by se říct, že kalkulace je jiný název pro výpočetní postup. Jedná se tedy o výsledek činnosti. Dalším významem pojmu je výsledek, tedy kalkulovaná cena na výrobek, který může být vyjádřen ve fyzických jednotkách, například v kilogramech, nebo kusech. Předmětem kalkulace by měla být nejen produktivita reprezentovaná konkrétními produkty, ale i poskytovaná služba.⁵⁶

Kalkulace nákladů považujeme za nejčastější a nejběžnější používaný nástroj pro řízení. Jednou z nejzákladnějších potřeb managementu je stanovit náklady spojené s prováděním podnikatelských činností. Činnost kalkulací spočívá ve stanovení nákladů na konstrukci potřebnou k provedení určité práce. Jednotlivé složky jsou vyčísleny v nákladových položkách a zvolený kalkulační vzorec určuje strukturu a podobnost sledovaných nákladových položek. Přehled poskytuje všeobecný typový vzorec, jehož schéma není povinné a rozhodnutí o tom, jak podrobně sledovat nákladové položky, je zcela na jednotlivých organizacích.⁵⁷

Tabulka 1: Všeobecný (typový) kalkulační vzorec⁵⁸

Příklad struktury kalkulačního vzorce
1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy a s nimi spojené osobní náklady
3. Ostatní přímé náklady
PŘÍMÉ NÁKLADY (součet položek 1-3)
4. Výrobní (provozní) režie
VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY (součet položek 1-4)
5. Správní režie
VLATNÍ NÁKLADY VÝKONU (součet položek 1-5)
6. Odbytová režie
NEPŘÍMÉ NÁKLADY (součet položek 4-6)
ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU (součet položek 1-6)

⁵⁶ MACÍK, Karel. *Kalkulace a rozpočtovnictví*. Vyd. 3., přeprac. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2008. s.7. ISBN 978-80-01-03926-7.

⁵⁷ MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). s.72. ISBN 978-80-271-2034-5.

⁵⁸ Vlastní zpracování dle: MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). s.73. ISBN 978-80-271-2034-5

1. **Přímý materiál** – jedná se o materiály, které se stávají trvalou součástí produktu, nebo přispívají k jeho nezbytným vlastnostem, což jsou například suroviny nebo výrobní obaly
2. **Přímé mzdy** – zahrnují například mzdy a jejich příplatky či doplňky a prémie
3. **Ostatní přímé náklady** – zahrnují například energie, palivo, vadné výrobky, a zmetky
4. **Výrobní (provozní) režie** –záležitosti přímo související s řízením a obsluhou podniku, například opotřebení strojů, náklady na opravy
5. **Správní režie** – záležitosti přímo související s řízením podniku jako celku, zahrnují například poštovné, pojištění, pronájem nebo odpisy, které se týkají dlouhodobého hmotného majetku.
6. **Odbytová režie** – jedná se například o náklady na propagaci, skladování či prodej výrobku⁵⁹

V praxi jsou výsledky úplné kalkulace závislé na rozhodnutí založených na časovém plánu a údaje pro rozhodování jsou značně zkrácené. V případě, že chce management zjistit ziskovost jednotlivých výrobků, lze použít jinou metodiku, kterou je kalkulace neúplných nákladů.⁶⁰

Typy jednotlivých kalkulací jsou obvykle odlišné ve způsobu alokace režijních nákladů. Členíme je podle různých způsobů alokací, od nejjednodušších, po složitější a komplexnější. V praxi by měla být zvolena vždy na základě povahy společnosti, jelikož vhodná metoda závisí vždy na účelu a typu organizace. Nelze tyto metody posuzovat, že čím jednodušší metoda, tím méně přesná a naopak.⁶¹

Volba metody kalkulace nákladů by měla zohlednit například strukturu činností a rozdíly mezi nimi. Přesnější a podrobnější metody jsou nákladnější na poskytnutí vstupních údajů.⁶²

⁵⁹ MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. Úvod do podnikové ekonomiky. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). s.73.ISBN 978-80-271-2034-5.

⁶⁰ MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. Úvod do podnikové ekonomiky. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). s.76.ISBN 978-80-271-2034-5.

⁶¹ POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. s.59. ISBN 978-80-247-5773-5.

⁶² POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. s.59. ISBN 978-80-247-5773-5.

2.2.1 Předmět kalkulací

Předmětem kalkulací jsou:

- výrobky, práce a služby určené pro trh
- výrobky, práce a služby určené vnitropodnikovou spotřebu ⁶³

V průběhu činností se řeší také rozhodovací úlohy a probíhá běžná kontrola výrobního procesu z důvodu, aby vyrobený výrobek vstoupil na trh a zároveň bylo dosaženo očekávaných výsledků. ⁶⁴

2.2.2 Klasifikace a vymezení funkcí kalkulace

Pro komplexnost lze kalkulace klasifikovat podle hledisek:

Dle času sestavení a funkce při řízení

Kalkulace předběžné – Sestavujeme je před provedením výkonu a jejich účelem je určit plánované náklady do budoucna.

- **Operativní kalkulace** – Představuje úroveň daných nákladů na kalkulační jednici vhodných pro přípravu výroby produktu. Jsou sestaveny dle norem pro jednotlivé operace. Norma je úkol pro daný útvar, který je uložen za daných podmínek. V případě, že se podmínky změní, považujeme ji za okamžikovou kalkulaci. ⁶⁵
Operativní kalkulace je tedy nástroj pro krátkodobou kontrolu, především přímých nákladů. ⁶⁶
- **Plánová kalkulace** – Představuje průměrné náklady na dosažení daného produktu během plánovacího období. Je v souladu s plánem nákladů společnosti a představuje průměrný úkol za dané období. Společnosti mohou stanovit úkoly podle podmínek trhu a měnit je v případě, že se změny prokážou, jako vhodné. ⁶⁷

⁶³ DLUHOŠOVÁ, Dana, Jarmila MRUZKOVÁ a Iveta RATMANOVÁ. *Teorie nákladů a kalkulace: studijní materiál k základnímu kurzu Nákladů, kalkulací a cen pro distanční a denní formu studia*. Ostrava: Technická univerzita, 1997. s.53.ISBN 80-7078-444-x.

⁶⁴ DLUHOŠOVÁ, Dana, Jarmila MRUZKOVÁ a Iveta RATMANOVÁ. *Teorie nákladů a kalkulace: studijní materiál k základnímu kurzu Nákladů, kalkulací a cen pro distanční a denní formu studia*. Ostrava: Technická univerzita, 1997. s.53.ISBN 80-7078-444-x.

⁶⁵ DLUHOŠOVÁ, Dana, Jarmila MRUZKOVÁ a Iveta RATMANOVÁ. *Teorie nákladů a kalkulace: studijní materiál k základnímu kurzu Nákladů, kalkulací a cen pro distanční a denní formu studia*. Ostrava: Technická univerzita, 1997. s.60.ISBN 80-7078-444-x.

⁶⁶ DLUHOŠOVÁ, Dana, Jarmila MRUZKOVÁ a Iveta RATMANOVÁ. *Teorie nákladů a kalkulace: studijní materiál k základnímu kurzu Nákladů, kalkulací a cen pro distanční a denní formu studia*. Ostrava: Technická univerzita, 1997. s.61.ISBN 80-7078-444-x.

⁶⁷ Tamtéž

Plánovací kritéria se stanovují dle přímých nákladů. Nepřímé náklady se určují z rozpočtu a vypočítávají se pro každou kalkulační jednici podle příslušných kalkulačních technik.⁶⁸

- **Propočtová kalkulace** – Představuje předběžně stanovené náklady. Sestavujeme ji u nových či vylepšených výrobků. Je zásadní v tržních podmínkách. Zpracováváme ji v případech, kdy ještě nejsou stanovené normy a pomáhá v rozhodování, zda se vyplatí vyrábět nový nebo inovovaný výrobek.⁶⁹

V praxi můžeme propočtovou kalkulaci použít například při přijetí zakázky, která musí obsahovat i závaznou cenu.⁷⁰

Kalkulace výsledné – Představuje průměrné náklady za dané období. Sestavujeme ji až po uskutečnění výkonu a jsou zaměřeny na řízení hospodárnosti následných jednotlivých výkonů.⁷¹

Specifické kalkulace – Sestavujeme je pro specifické účely v oblasti řízení.

- **Cenová kalkulace** – Představuje prodejní cenu a kalkulovaný zisk. V praxi se využívá pro nabídky u výběrových řízení, vychází z běžné nebo výsledkové kalkulace.⁷²
- **Výchozí kalkulace** – Představuje nástroj, který slouží k odvození. Používá se především u plánové kalkulace.⁷³
- **Základní kalkulace** – Představuje pevné měřítko minimálně za jedno období, nebo za určitou dobu výroby. Zjednodušuje účtování a rozdělení nákladů, které vznikají v mezičase dokončené a nedokončené výroby.⁷⁴

⁶⁸ Tamtéž

⁶⁹ DLUHOŠOVÁ, Dana, Jarmila MRUZKOVÁ a Iveta RATMANOVÁ. *Teorie nákladů a kalkulace: studijní materiál k základnímu kurzu Nákladů, kalkulací a cen pro distanční a denní formu studia*. Ostrava: Technická univerzita, 1997. s.61. ISBN 80-7078-444-x.

⁷⁰ DLUHOŠOVÁ, Dana, Jarmila MRUZKOVÁ a Iveta RATMANOVÁ. *Teorie nákladů a kalkulace: studijní materiál k základnímu kurzu Nákladů, kalkulací a cen pro distanční a denní formu studia*. Ostrava: Technická univerzita, 1997. s.62. ISBN 80-7078-444-x.

⁷¹ Tamtéž

⁷² DLUHOŠOVÁ, Dana, Jarmila MRUZKOVÁ a Iveta RATMANOVÁ. *Teorie nákladů a kalkulace: studijní materiál k základnímu kurzu Nákladů, kalkulací a cen pro distanční a denní formu studia*. Ostrava: Technická univerzita, 1997. s.63. ISBN 80-7078-444-x.

⁷³ Tamtéž

⁷⁴ Tamtéž

Dle úplnosti nákladových položek

Kalkulace úplných nákladů – Představuje vlastní náklady při určitém objemu výkonu. Využívá se především pro kontrolu a řízení hospodárnosti. Je nepřesná, ale i přesto je vhodná pro rozhodování s dlouhodobým účinkem. Mnohdy se pro ni užívá termín absorpční. V praxi se využívá jako podklad pro stanovení ceny.⁷⁵

Kalkulace neúplných nákladů – Představuje pouze přímé náklady nebo variabilní náklady. V praxi je vhodná pro rozhodování s krátkodobým účinkem.⁷⁶

Dle ocenění nákladů

Kalkulace skutečných cen – Jedná se o výslednou kalkulaci, která zahrnuje cenové nesrovnalosti, kterými by mohl být například kurz měny.⁷⁷

Kalkulace normálová – Jedná se o krátkodobé výkyvy, kde využívá zprůměrované průměrné náklady při normálním chodu společnosti.⁷⁸

Dle zjišťování nákladů za účelem hospodárnosti

Úhrnná kalkulační – Udává nám skutečné náklady na výrobek v určitém časovém období po výrobě.⁷⁹

Rozdílová – Představuje předem určené náklady, ke kterým přičítáme či odčítáme rozdíl odpovídající reálným nákladům na produkt. V praxi se běžně užívají například ve strojírenství.⁸⁰

Dle použité kalkulační techniky

Kalkulace dělením – Postup výpočtu závisí na mnoha faktorech, ale pro ideální postup je nejdůležitější typ výroby. Ten určuje objem výroby a rozlišuje kusovou sériovou, nebo hromadnou výrobu. Toto rozlišení je velmi široké a mezi další faktory spadá míra

⁷⁵ DLUHOŠOVÁ, Dana, Jarmila MRUZKOVÁ a Iveta RATMANOVÁ. *Teorie nákladů a kalkulační*: studijní materiál k základnímu kurzu Nákladů, kalkulací a cen pro distanční a denní formu studia. Ostrava: Technická univerzita, 1997. s.63-64.ISBN 80-7078-444-x.

⁷⁶ DLUHOŠOVÁ, Dana, Jarmila MRUZKOVÁ a Iveta RATMANOVÁ. *Teorie nákladů a kalkulační*: studijní materiál k základnímu kurzu Nákladů, kalkulací a cen pro distanční a denní formu studia. Ostrava: Technická univerzita, 1997. s.64-65.ISBN 80-7078-444-x.

⁷⁷ Tamtéž

⁷⁸ Tamtéž

⁷⁹ DLUHOŠOVÁ, Dana, Jarmila MRUZKOVÁ a Iveta RATMANOVÁ. *Teorie nákladů a kalkulační*: studijní materiál k základnímu kurzu Nákladů, kalkulací a cen pro distanční a denní formu studia. Ostrava: Technická univerzita, 1997. s.66.ISBN 80-7078-444-x.

⁸⁰ Tamtéž

homogenní výroby, pracnost a složitost výrobku. Metoda dělením se používá pouze pro jeden typ produktu.⁸¹

Kalkulaci jednoho produktu stanovíme tak, že jednotlivé nákladové složky vydělíme počtem výrobků a následně sečteme náklady na jeden kus výrobku. Výpočet kalkulacemi dělením udává nejpřesnější náklady na jeden výrobek, ale lze využít pouze v homogenní výrobě.⁸²

Kalkulace přírážková – Ve většině případů je postup takový, že poplatky za produkty jsou plánovány podle předem stanovených plánovacích kritérií. Zároveň se musíme držet podmínek, aby rozvrhová základna reagovala na změny objemu výroby jako na plánované množství. Teoreticky je nemožné podmínku splnit. Plánované množství, kterým je režie jak variabilních, tak fixních nákladů. Fixní náklady se nemohou měnit se změnou výroby. V případě použití výpočtů přírážek, bude docházet ke zkreslenému výkonu.⁸³

Transformace nákladů – Náklady podle druhu, které jsou v konečném důsledku vypočteny z počátečních nákladových položek ve výsledovce nelze pro výpočty použít. Pro výpočet musíme přejít na členění nákladů.⁸⁴

Upravíme strukturu nákladů, kde činnost rozdělíme do jednotlivých útvarů. Transformace nákladů vyjadřujeme v podobě matic přímých, nepřímých a režijních nákladů, celkových kalkulačních přímých a nepřímých nákladů a jednotkových kalkulovaných nákladů.⁸⁵

Výhody této metody se projevují zejména u výpočetního programování. Mohou pro výpočty využívat mnohem složitější transformace, aby vyhovovaly požadavkům zadání.⁸⁶

⁸¹ MACÍK, Karel. *Kalkulace a rozpočtovnictví. Vyd. 3., přeprac.* Praha: Nakladatelství ČVUT, 2008.s.31.ISBN 978-80-01-03926-7.

⁸² MACÍK, Karel. *Kalkulace a rozpočtovnictví. Vyd. 3., přeprac.* Praha: Nakladatelství ČVUT, 2008.s.32.ISBN 978-80-01-03926-7.

⁸³ MACÍK, Karel. *Kalkulace a rozpočtovnictví. Vyd. 3., přeprac.* Praha: Nakladatelství ČVUT, 2008.s.37.ISBN 978-80-01-03926-7.

⁸⁴ MACÍK, Karel. *Kalkulace a rozpočtovnictví. Vyd. 3., přeprac.* Praha: Nakladatelství ČVUT, 2008.s.32-37.ISBN 978-80-01-03926-7.

⁸⁵ Tamtéž

⁸⁶ Tamtéž

Metoda ABC – Tuto metodu používají především Spojené státy americké. Vychází z toho, že náklady na činnosti, zvláště pak nepřímé náklady nelze alokovat podle měřítka množství, ale podle aktivit či platebních transakcí.⁸⁷

Metoda ABC neboli Activit- Based Costing, do českého jazyka přeloženo jako kalkulace podle činností, vymezuje činnosti tak, aby bylo možné stanovit měrnou jednotku, která měří rozsah činností v daném období. Jedná se pak tedy o čas strojů v hodinách, či čas zaměstnanců v normohodinách.⁸⁸

Dle charakteru výrobního procesu

Kalkulace zakázková – Jedná se o druh kalkulace, která se uplatňuje v podnicích s výrobou jednotlivých výrobků, malých sérií či individuálních služeb.⁸⁹

Vzhledem k individualitě se liší náklady u činností, z toho důvodu je nutné sledovat zakázky odděleně. Toto rozlišení se provádí ve výrobním příkazu, který předem definuje rozsah plnění. Obsahuje číslo zakázky a kalkulační list ve kterém jsou vedeny náklady.⁹⁰

Kalkulace sdružených výkonů – Jedná se obecně o sdruženou výrobu. Je specifická v tom, že během zpracování surovin či materiálů, vznikají dva a více výrobků, aniž by bylo možné ovlivňovat relativní poměry.⁹¹

Sdružená výroba neumožňuje kalkulovat náklady jednotlivým druhům, a proto se používají následující způsoby:

- **Odečítací způsob** – Kalkulaci podléhá hlavní produkt. Nejprve se od celkových výrobních nákladů odečte částka odpovídající danému ocenění vedlejšího výrobku a zbývající náklady představují náklady hlavního výrobku. Ocenění vedlejšího produktu je obvykle založeno na prodejní ceně snížené o zisk zahrnut do této ceny a o další náklady spojené se zpracováním nebo realizací vedlejšího produktu.⁹²

⁸⁷ -03926-7.

⁸⁷ MACÍK, Karel. *Kalkulace a rozpočtnictví*. Vyd. 3., přeprac. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2008. s.74. ISBN 978-80-01-03926-7.

⁸⁸ MACÍK, Karel. *Kalkulace a rozpočtnictví*. Vyd. 3., přeprac. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2008. s.74. ISBN 978-80-01-03926-7.

⁸⁹ MACÍK, Karel. *Kalkulace a rozpočtnictví*. Vyd. 3., přeprac. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2008. s.75. ISBN 978-80-01-03926-7.

⁹⁰ Tamtéž

⁹¹ MACÍK, Karel. *Kalkulace a rozpočtnictví*. Vyd. 3., přeprac. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2008. s.76. ISBN 978-80-01-03926-7.

⁹² Tamtéž

- **Rozčítací způsob** – Používá se v případě, že nelze určit hlavní a vedlejší produkt. Příkladem je například zpracování ropy. Vzhledem k tomu, že nelze určit poměry, používá se tzv. rozčítací klíč. Podkladem je například prodejní cena, výtěžnost.⁹³
- **Kombinace obou způsobů** – Používá se v komplexní výrobě s několika hlavními a vedlejšími výrobky. Nejprve se použije výroba odečítání, aby se vyloučily výrobní náklady a poté rozdělení, aby se kombinované náklady hlavních výrobků přiřadily jednotlivým hlavním výrobkům.⁹⁴

2.2.3 Vazby s kalkulacemi

Kalkulace mají těsnou vazbu na následující čtyři skupiny systému.⁹⁵

Rozpočetnictví

Sestavování rozpočtu se zabývá především definováním budoucích nákladů, výnosů a výkonů podniku, kterých má být dosaženo během rozpočtového období. Poskytuje podklady pro stanovení cílů ekonomické výkonnosti podniku v peněžních jednotkách a sděluje tyto cíle vnitropodnikovým útvarům.⁹⁶

Rozpočty nám pomáhají identifikovat náklady a výnosy na plánované podnikatelské činnosti v daném období. Mezi jejich funkce řadíme:

1. ukládat úkoly vnitropodnikovým útvarům,
2. kontrola hospodárnosti ve vnitropodnikových útvarech,
3. poskytování podkladů pro stanovení sazeb režii pro zúčtování nákladů.⁹⁷

Při stanovení rozpočtu musíme propojit s hledáním a odstraněním úspor zejména hodnocení efektivnosti a objemu jednotlivých činností. Hlavním nástrojem je operativní rozpočet, který zohledňuje všechny zaměřující se podmínky.⁹⁸

⁹³ MACÍK, Karel. *Kalkulace a rozpočetnictví*. Vyd. 3., přeprac. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2008. s.77. ISBN 978-80-01-03926-7.

⁹⁴ MACÍK, Karel. *Kalkulace a rozpočetnictví*. Vyd. 3., přeprac. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2008. s.77. ISBN 978-80-01-03926-7.

⁹⁵ DLUHOŠOVÁ, Dana, Jarmila MRUZKOVÁ a Iveta RATMANOVÁ. *Teorie nákladů a kalkulace: studijní materiál k základnímu kurzu Nákladů, kalkulací a cen pro distanční a denní formu studia*. Ostrava: Technická univerzita, 1997. s.55. ISBN 80-7078-444-x.

⁹⁶ MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). s.79. ISBN 978-80-271-2034-5.

⁹⁷ *tamtéž*

⁹⁸ *tamtéž*

Tabulka 2: Rozdíly mezi rozpočtem a kalkulací⁹⁹

Rozpočet	Kalkulace
1. vyčísluje se pro určité období	1. vyčísluje se pro kalkulační jednici
2. je zaměřen na náklady a výnosy	2. je zaměřena na náklady
3. zohledňuje všechny náklady	3. zohledňuje náklady, které je možné zahrnout do kalkulace
4. prvořadě je hledisko odpovědnosti za náklady-hledisko organizačně-místní	4. prvořadě je hledisko účelu vynaložení nákladů a místa vzniku nákladů
5. týká se vnitropodnikového útvaru	5. týká se výkonů
6. je podobný v režijních nákladech	6. režijní náklady vyjadřuje rozvržením do globálních položek

Operativní evidence

Obsahuje předběžné údaje o procesu výroby, jako je například spotřeba surovin. Shromažďuje výsledky výpočtů a poskytuje data pro vytváření podrobných norem k v jednotlivém produktu. Kvalita konečných i předběžných kalkulací závisí na kvalitě operativní evidence.¹⁰⁰

Účetnictví

Zachycuje náklady a výnosy, pohyby na podnikových účtech. Účetnictví nám poskytuje veškeré potřebné údaje pro kalkulace. Podrobněji je účetnictví zmíněno v kapitole nákladů.¹⁰¹

Statistika

Poskytuje podrobné informace nezbytné pro rozhodování podniku v:

- časových řadách,
- absolutních poměrových ukazatelích,
- v indexech, stanovujících vývoj požadovaných výdajů.¹⁰²

⁹⁹ Vlastní zpracování dle: Martinovičová (2006) dle MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. Úvod do podnikové ekonomiky. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). s.80.ISBN 978-80-271-2034-5

¹⁰⁰ DLUHOŠOVÁ, Dana, Jarmila MRUZKOVÁ a Iveta RATMANOVÁ. Teorie nákladů a kalkulace: studijní materiál k základnímu kurzu Nákladů, kalkulací a cen pro distanční a denní formu studia. Ostrava: Technická univerzita, 1997. s.55.ISBN 80-7078-444-x.

¹⁰¹ DLUHOŠOVÁ, Dana, Jarmila MRUZKOVÁ a Iveta RATMANOVÁ. Teorie nákladů a kalkulace: studijní materiál k základnímu kurzu Nákladů, kalkulací a cen pro distanční a denní formu studia. Ostrava: Technická univerzita, 1997. s.56.ISBN 80-7078-444-x.

¹⁰² Tamtéž

V souvislosti s kalkulacemi nákladů poskytuje podklady pro zpracování a upřesnění norem.¹⁰³

2.3 Prodejní cena

Dle ekonomické teorie je klíčovým závěrem, že cena produktu či služby se stanovuje v určitém okamžiku v závislosti na nabídce a poptávce za relativně krátké časové období.¹⁰⁴

V praxi vycházíme ze stanovení kalkulovaných nákladů a jejich porovnání s prodejní cenou. Hlavním kritériem, které omezuje ekonomickou výkonnost je velikost tržeb. Za určité období nesmí společnost prodat zboží nad určitý objem. Jedná se například o nadbytečnou kapacitu, která následně ovlivňuje vývoj.¹⁰⁵

V případě, že se zaměříme na vztah mezi prodejní cenou a náklady, základním problémem ekonomického rozhodování je stanovení minimální výroby potřebné pro pokrytí nákladů nebo k dosažení zisku, nezbytného pro vývoj společnosti. Kalkulací bodu zvratu získáme výsledek srovnání.¹⁰⁶

2.3.1 Cena v tržní ekonomice

Cena je nejdůležitější komunikační prostředek v tržní ekonomice. Nestačí jen pokrýt náklady spojené s výrobou, ale je nutné stanovit cenu tak, aby nám přinesla zisk a zároveň zákazníci produkt kupovali.¹⁰⁷

Kupující určují rozsah výroby dodavatelům tím, že jsou ochotni zaplatit stanovenou cenu. Není-li na trhu dostatečná nabídka, cena roste do bodu, kdy se nevyrovná poptávce. Naopak, pokud v daném okamžiku převyšujeme poptávku, cena klesá, dokud se nabídka a poptávka nesrovnají. Ceny jsou tedy hlavním faktorem udržování rovnováhy v celém ekonomickém systému.¹⁰⁸

¹⁰³ Tamtéž

¹⁰⁴ OGER, Brigitte a Jana FIBÍROVÁ. *Řízení nákladů*. Praha: HZ, 1998. s.16. ISBN 80-86009-24-6.

¹⁰⁵ Tamtéž

¹⁰⁶ Tamtéž

¹⁰⁷ [online]. Copyright © [cit. 19.04.2023]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/cenove-strategie-jak-stanovit-cenu-produktu/>

¹⁰⁸ OGER, Brigitte a Jana FIBÍROVÁ. *Řízení nákladů*. Praha: HZ, 1998. s.20. ISBN 80-86009-24-6.

2.3.2 Druhy stanovení cen

Správný obchodník prodá vše. Každý produkt má svou hodnotu, jen záleží na ceně. Tedy i na poptávce. Je zboží, o které má zájem jen malý okruh odběratelů. Například sbírka historických mincí, o které bude mít zájem především například numismatik, nebo investor. Pro jiné to může být bezcenná sbírka kovů. Stále jde o střet nabídky a poptávky, ale je nutné cenu stanovit podle opravdových zájemců a ceny na trhu – jestliže nějaká je.¹⁰⁹

Nákladově orientovaná cena

Je tvořená z kalkulace úplných nákladů, k níž se přičte marže určená podnikem. Jedná se o nejjednodušší cenotvorbu, jelikož společnost má jednoduchou a přehlednou cenotvorbu na kus. Problematikou u nákladově orientované ceny je, že podnik je více závislý na marži a nehledí tolik na cenu trhu, za kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit.¹¹⁰

Poptávkově orientovaná cena

Jak vyplývá z názvu, jedná se o poptávkově stanovenou cenu, tedy kolik je zákazník ochoten zaplatit. V případě, že by byla cena nižší, než je vnímaná zákazníkem, mohl by produkt vnímat jako nekvalitní a pravděpodobně by koupil u konkurence dražší, jelikož ho bude vnímat jako kvalitnější.¹¹¹

Konkurenčně orientovaná cena

Podobně orientovaná cenotvorba jako předchozí. Odlišují se v tom, že cenu odvozují podle konkurence. Vyhodnotí průměrné ceny konkurenčních podniků a dle svého uvážení nastaví cenu stejnou, nad průměrem, či pod průměrem.¹¹²

Strategie nízkých cen

Společnost nasadí vysoké ceny, aby mohla následně zlevňovat a lákat zákazníky na vysoké slevy. Často se využívá v maloobchodech, prodávající oblečení či sezónní zboží.¹¹³

¹⁰⁹ *Ipodnikatel.cz. [online]. Copyright © [cit. 19.04.2023]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/cenove-strategie-jak-stanovit-cenu-produktu/>*

¹¹⁰ *Tamtéž*

¹¹¹ *Tamtéž*

¹¹² *[Tamtéž*

¹¹³ *Beseto.cz. [online]. Copyright © [cit. 19.04.2023]. Dostupné z: <https://www.besteto.cz/jak-stanovit-cenu-produktu/>*

Strategie skimming

Strategie skimming funguje podobně jako strategie nízkých cen. Rozdíl je v tom, že už zaběhlý podnik, který vyrobí nový produkt nasadí vyšší cenu, aby starší produkty na skladě mohl prodat za nižší cenu. Tuto metodu užívají především společnosti prodávající technologie.¹¹⁴

Penetrační cenová strategie

Začínající podnik nasadí velmi nízké ceny, aby odvedl pozornost od konkurence a získal zákazníky. Tato strategie ale nejde používat dlouhodobě, kvůli pokrytí nákladů a nízkému zisku.¹¹⁵

Prestižní cena

Prestižní cena funguje u podniků na principu stanovení vysoké ceny produktů z důvodu prezentace produktů jakožto luxusního zboží. Nesledují tedy náklady, ale spíše hodnotu vnímanou zákazníkem. Ve výsledku zákazníci platí spíše za značku než za produkt. Příkladem je například kavárna Starbucks, která díky dobrému marketingu může nasadit vysoké ceny a o jejich nabízený sortiment bude vždy zájem. Při užívání této strategie je důležitý častý průzkum zákazníků a dle toho přizpůsobovat ceny.¹¹⁶

Psychologická strategie

Strategie zavedena Tomášem Bařou, který je dodnes uznávaným podnikatelem. Po měnové reformě 1922 toužil prodat výrobky, které se tolik neprodávaly. Zlevnil o pouhý halír a prodeje stouply. Ceny končící devítkou začali užívat i další podnikatelé a dnes téměř nenajdeme obchod, kde by byly ceny zaokrouhlené. Nakupující cena láká více, jelikož se zboží jeví levněji a mají pocit, že nakoupili levněji.¹¹⁷

Psychologické strategie užívají prodejci, kteří nechtějí vzbuzovat dojem luxusního zboží.¹¹⁸

¹¹⁴ Beseto.cz. [online]. Copyright © [cit. 19.04.2023]. Dostupné z: <https://www.besteto.cz/jak-stanovit-cenu-produktu/>

¹¹⁵ Tamtéž

¹¹⁶ Tamtéž

¹¹⁷ Psychologie čísel aneb proč téměř všechny ceny končí devítkou | Zprávy | Tiscali.cz. Zprávy, Finance, Sport, Magazín, Počasí | Tiscali.cz [online]. Copyright © 2023 Tiscali.cz [cit. 19.04.2023]. Dostupné z: <https://zpravy.tiscali.cz/psychologie-cisel-aneb-proc-temer-vsechny-ceny-konci-devitkou-270957>

¹¹⁸ Beseto.cz. [online]. Copyright © [cit. 19.04.2023]. Dostupné z: <https://www.besteto.cz/jak-stanovit-cenu-produktu/>

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části je představena společnost ZEMAN Váhy s.r.o., její výrobní sortiment a bude provedena analýza současného stavu společnosti.

3.1 Představení společnosti

Společnost ZEMAN Váhy s.r.o. je zaměřena zejména na vývoj a výrobu hardwarových zařízení (především průmyslových vah), jejich následný prodej a servis.

Cílem společnosti je dominovat na českém trhu právě v oblasti týkající se vážících zařízení, pokladen a obchodních systémů.

3.1.1 Základní informace o společnosti

Název společnosti: ZEMAN Váhy, s.r.o.

Jednatel: Zdeněk Zeman

Adresa sídla: Vranovská 699/33, 614 00, Brno – Zábřovice

IČO: 01804758

Datum zápisu: 21.06.2013

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení¹¹⁹

Činnost společnosti: Výroba průmyslových vah a terminálů, dovoz a prodej techniky, pokladen a příslušenství k pokladním systémům. Poskytování servisních služeb a kalibrace vah.¹²⁰

3.1.2 Historie společnosti

Společnost v roce 1990 a s podílem 50 % / 50 % založili Stanislav Lesák a Zdeněk Zeman jako sdružení fyzických osob. V prvních letech podnikání se věnovali servisu vah

¹¹⁹ Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=579409&typ=PLATNY>

¹²⁰ Životopis a historie společnosti - ZEMAN váhy. Úvod - ZEMAN váhy - váhy, pokladny a pokladní systémy Brno vč. servisu [online]. Copyright © 2023 ZEMAN váhy. [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.zeman-vahy.cz/onas/zivotopis-a-historie-spolecnosti/>

veškerých typů. Postupem času se začali více orientovat, začali prodávat nejen váhy, ale také pokladny a další zařízení, které souvisely s jejich činností.¹²¹

Po dvou letech zřídili provozovnu na Bratislavské 27 v Brně, jelikož začali nabírat zaměstnance. S růstem firmy bylo třeba zříditi větší prostory a z toho důvodu se firma v roce 2003 přemístila na provozovnu na Vranovské 33 v Brně, kde sídlí dodnes. V tom samém roce byla založena společnost LESÁK-ZEMAN s.r.o., kterou vlastnili Zdeněk Zeman a Stanislav Lesák v poměru 50 % / 50 %.¹²²

V následujících letech společnost zřídila akreditovanou kalibrační laboratoř pro kalibraci vah, která byla akreditována Českým institutem pro akreditaci, zavedla systém řízení jakosti ISO 9001:2001 a získala Certifikát o schválení systému jakosti výroby od ČMI, opravňující k provádění ES zkoušky vah vlastní výroby.¹²³

V roce 2005 se společnost začala zabývat systémovým řešením, a tak vznikla sesterská společnost LESÁK-ZEMAN systems s.r.o., která se specializuje na vývoj software a programového vybavení. Roku 2011 byla prodána včetně autorských práv k software FINTA.¹²⁴

Z důvodu rozšíření služeb byla v roce 2006 založená pobočka v Jihlavě a v roce 2011 pobočka v Olomouci. Během let vznikly také franchisové pobočky v Praze, Hradci Králové a Holešově.¹²⁵

Po 19 letech se rozhodl Stanislav Lesák ze společnosti odejít. Tím skončila spolupráce pana Lesáka a pana Zemana ve společné firmě a začali si navzájem konkurovat. Zdeněk Zeman odkoupil jeho podíl ve firmě LESÁK-ZEMAN s.r.o. Stal se jediným majitelem a rozhodl se nebýt spojován názvem firmy s bývalým společníkem. Založil v roce 2013 firmu ZEMAN Váhy s.r.o.¹²⁶ Nyní je dceřinou společností firmy ZEMAN Invest a.s.¹²⁷

¹²¹ Životopis a historie společnosti - ZEMAN váhy. Úvod - ZEMAN váhy - váhy, pokladny a pokladní systémy Brno vč. servisu [online]. Copyright © 2023 ZEMAN váhy. [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.zeman-vahy.cz/onas/zivotopis-a-historie-spolecnosti/>

¹²² Tamtéž

¹²³ Tamtéž

¹²⁴ ZEMAN, Zdeněk. Směrnice č. SI-401

¹²⁵ Životopis a historie společnosti - ZEMAN váhy. Úvod - ZEMAN váhy - váhy, pokladny a pokladní systémy Brno vč. servisu [online]. Copyright © 2023 ZEMAN váhy. [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.zeman-vahy.cz/onas/zivotopis-a-historie-spolecnosti/>

¹²⁶ Tamtéž

¹²⁷ ZEMAN, Zdeněk, směrnice č. SI-401

3.1.3 ZEMAN Invest a.s.

Společnost ZEMAN Invest a.s. byla založena v roce 2011. Statutární orgán zastupují dva členové, kterými jsou Zdeněk Zeman, který je členem představenstva a jeho syn Leoš Zeman, který zastává funkci předsedy představenstva.¹²⁸

Firma ZEMAN Invest a.s. je majitelem případně společníkem ZEMAN Váhy s.r.o., ELPRO profi s.r.o., Oftal oční klinika s.r.o., ZEMAN Energy s.r.o. FVE Hrabětice s.r.o a ROSTEN s.r.o.¹²⁹

Jejich hlavní činností je správa nemovitostí a pronájem bytových i nebytových prostorů.¹³⁰

3.1.4 Činnost společnosti ZEMAN Váhy s.r.o.

Společnost distribuuje na českém trhu váhy od zahraničního obchodního partnera CAS Corporation. Vyvíjí a prodává vlastní průmyslové váhy pro potravinářský průmysl a zemědělství. Prodává registrační pokladny, počítače, obchodní a restaurační terminály a jejich příslušenství, kterými jsou například tiskárny, displeje či peněžní zásuvky. Dále nabízí i průmyslové terminály pro aplikaci skladového expedičního systému s napojením vah a software CONTO a INDAS, které slouží jako skladový, obchodní a expediční software.¹³¹

Mezi důležité činnosti společnosti se řadí také provádění servisu, které má na starosti servisní oddělení. Servis provádí na veškerá dodávaná zařízení a software včetně úředního ověřování vah.¹³²

Pokladní software CONTO

Conto je moderní, konfigurovatelný software, který vznikl s připravovaným zákonem o elektronické evidenci tržeb (ETT). Systém je navrhnut tak, aby vyhovoval jak v malém, tak i velkém provozu restauračního zařízení. Nabízí funkce zákaznických účtů, stolů, pokojů, napojení na sklad, evidenci skladu, inventury a kalkulace. Je postaven na moderní

¹²⁸ ZEMAN Invest a.s. - IČO 29292590 - Obchodní rejstřík na Podnikatel.cz. Podnikatel.cz - největší server pro podnikatele v ČR [online]. Copyright © 1997 [cit. 04.04.2023]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/rejstrik/zeman-invest-a-s-29292590/>

¹²⁹ Tamtéž

¹³⁰ Tamtéž

¹³¹ O nás - ZEMAN váhy. Úvod - ZEMAN váhy - váhy, pokladny a pokladní systémy Brno vč. servisu [online]. Copyright © 2023 ZEMAN váhy. [cit. 05.04.2023]. Dostupné z: <https://www.zeman-vahy.cz/o-nas/>

¹³² Tamtéž

bázi SQL, vyvíjeli ho zkušení programátoři, kteří byli pod dohledem odborníků daného oboru.¹³³

Pokladní software INDAS

Využívá se především v potravinářském průmyslu. Slouží ke správě objednávek, exportu podkladů do účetního systému a k importu obchodních partnerů a produktů z účetního systému. Je postavena na bázi MS SQL.¹³⁴

3.1.5 Zastoupení společnosti u zahraničních výrobců

Společnost má výhradní zastoupení ve světě u 3 značek, kterými jsou CAS jižní Korea, TORREY Mexiko a SENSOCAR Španělsko.

Společnost prodává produkty vlastní výroby značky ZEVA. Dále váhy CAS jenž dováží z Číny a Koreje, váhy TORREY, snímače SENSOCAR, produkty DINI ARGEO od italských výrobců, BAXTRAN od španělských výrobců, EURO od slovenských výrobců, RADWAG od polských výrobců, QUORION od německých výrobců, ZEBRA od taiwanských výrobců a dále nabízí software CONTO, IDEAS a LUPA, které pochází z České republiky.¹³⁵

CAS Corporation

Od roku 1998 má společnost ZEMAN Váhy s.r.o. oficiální zastoupení pro Českou republiku. CAS Corporation patří mezi nejvýznamnější světové výrobce vážící techniky. Zaměřuje se především na oblast retail, tedy obchodní a kuchyňské váhy a na oblast industry, mezi které patří například nájezdové váhy. V současnosti působí v USA, v Číně, Turecku a Indii. V Evropě je zastoupena firmami ZEMAN Váhy s.r.o., CAS Polska, CAS Deutschland a CAS Netherland. Co se týče obchodního zastoupení, vyskytuje se dnes ve všech vyspělých zemích.¹³⁶

¹³³ Pokladní software CONTO Standard - Zeman váhy.cz. Váhy, registrační pokladny, pokladní a vážící systémy - Zeman váhy.cz [online]. Copyright © Copyright 2009 [cit. 05.04.2023]. Dostupné z: <https://vahy-pokladny-systemy.cz/611-pokladni-software-conto-standard>

¹³⁴ Zeman váhy.cz. Váhy, registrační pokladny, pokladní a vážící systémy - Zeman váhy.cz [online]. Copyright © Copyright 2009 [cit. 05.04.2023]. Dostupné z: <https://www.vahy-pokladny-systemy.cz/vazni-systemy-software-indas.html>

¹³⁵ Výhradní zastoupení - Zeman váhy.cz. Váhy, registrační pokladny, pokladní a vážící systémy - Zeman váhy.cz [online]. Copyright © Copyright 2009 [cit. 05.04.2023]. Dostupné z: <https://vahy-pokladny-systemy.cz/content/vyhradni-zastoupeni.html>

¹³⁶ Tamtéž

TORREY

Firma Torrey je velkým světovým výrobcem, který se zabývá prodejem obchodních vah. Momentálně se zaměřují především na práci s ocelí a nerezem. Co se týče obchodního zastoupení, dodává společnost svá zařízení především do střední Evropy. V roce 1997 měla společnost ZEMAN-Váhy s.r.o. oficiální zastoupení pro Českou republiku.¹³⁷

SENSOCAR

Sensocar je významným světovým výrobcem tenzometrických snímačů zařízení. Jedná se o velmi přesné zařízení, poskytující potřebné informace, které nelze získat jiným technologickým způsobem. Vyrábí snímače od 1kg až do 50 t.¹³⁸

3.1.6 Jednotlivá oddělení společnosti

Ředitel zde představuje nejvyšší orgán. Má pod sebou 3 provozovny a 4 oddělení. Hlavní provozovna je v Brně, která má pod sebou 4 jednotlivé oddělení.

Obchodní oddělení – Zajišťuje veškerou komunikaci s odběrateli a zákazníky. Zpracovává nabídky, má na starosti řešení požadavků a přímý prodej. V neposlední řadě aktualizují ceník, web, obchodní informace a vyhodnocují prodeje či jednotlivé pohyby zboží na skladě.¹³⁹

Výroba a vývoj HW – Na tomto oddělení vznikají veškeré průmyslové váhy. Zaměstnanci zde vyrábí jednotlivá zařízení, mají na starosti kompletaci, kontrolu a přezkoušení produktu. Veškeré přezkoušení probíhá pod pravidly v systému jakosti ISO, který je zaveden od roku 2003.¹⁴⁰

Servis – Servisní technici provádí servis na veškerý hardware i software, který společnost nabízí, včetně dodávek spotřebního materiálu. O servisní spolupráci mají uzavřeny smlouvy s více než 50-ti servisními firmami, fyzickými i právníckými osobami po celé České republice.¹⁴¹

¹³⁷ Tamtéž

¹³⁸ Tamtéž

¹³⁹ Jednotlivá oddělení firmy - Zeman váhy.cz. Váhy, registrační pokladny, pokladní a vážicí systémy - Zeman váhy.cz [online]. Copyright © Copyright 2009 [cit. 05.04.2023]. Dostupné z: <https://vahy-pokladny-systemy.cz/content/jednotliva-oddeleni-firmy.html>

¹⁴⁰ Tamtéž

¹⁴¹ Tamtéž

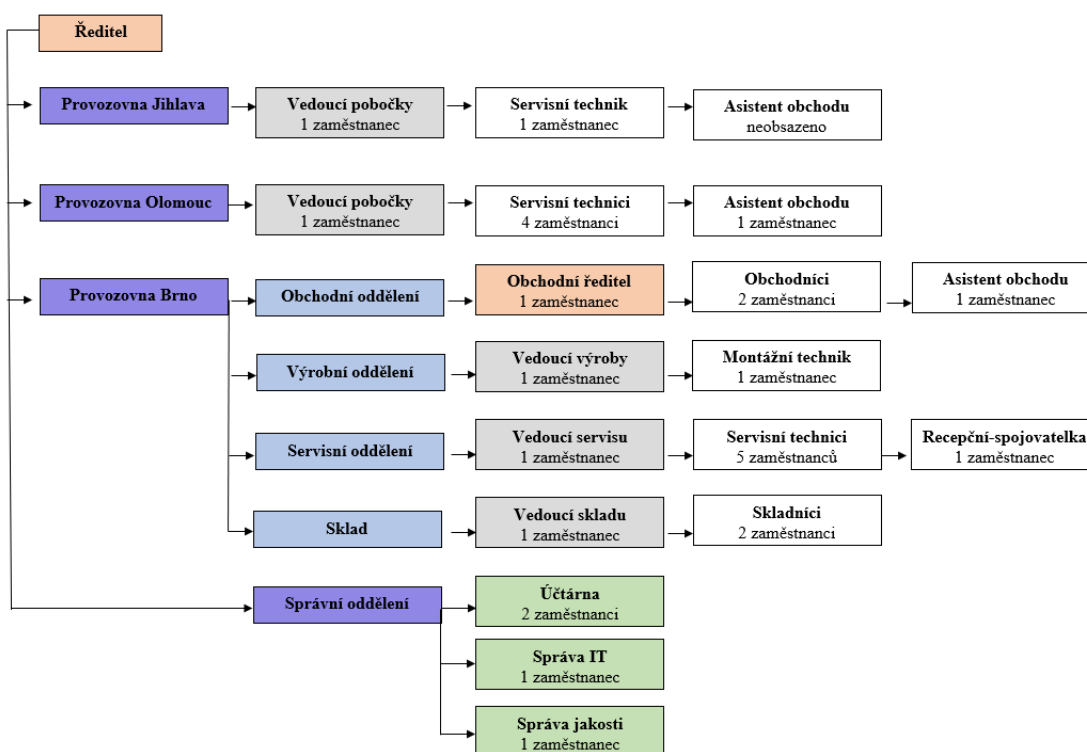
Kalibrační laboratoř – Společnost vlastní akreditaci Českého institutu pro akreditaci pod číslem 2324. Tato akreditace jim umožňuje provádět kalibrace vah jakosti. K práci mohou užívat dané vybavení a speciální závaží. Manažer dohlíží na dodržování pravidel a čelí pravidelným každoročním kontrolám ze strany Českého institutu pro akreditaci.¹⁴²

Organizační struktura

Níže uvedené organizační schéma společnosti určuje nadřízenost a podřízenost zaměstnanců společnosti. Každý zaměstnanec je zde uveden pouze jednou, a to ve své hlavní funkci. Z důvodu GDPR zde nejsou uvedena jména zaměstnanců, jak je tomu ve směrnici společnosti, ale pouze počet zaměstnanců na dané pozici.

Tmavě modré označení znázorňuje pobočky společnosti, světle modré jednotlivé oddělení, které jsou pouze na hlavní pobočce v Brně. Růžové označení znázorňuje pozice managementu, šedé jsou vedoucí pozice a světle zelenou jsou znázorněni pozice zaměstnanců, kteří jsou samostatnými zaměstnanci a jsou odpovědní za určitou oblast.

Momentálně má společnost v průměru 29 zaměstnanců.



Obrázek 2: Organizační struktura společnosti¹⁴³

¹⁴² Tamtéž

¹⁴³ Vlastní zpracování dle směrnic Zeman-váhy s.r.o

3.2 Současná ekonomická situace společnosti

Společnost ZEMAN Váhy s.r.o. je dlouhodobě v zisku. V roce 2016 se jejich obrat z prodejů pohyboval kolem 47 milionů ze kterého měla společnost zisk 2,4 milionu. V roce 2017 zavedla vláda České republiky elektronickou evidenci tržeb, zkráceně EET. Po rozhodnutí vlády byly názory podnikatelů smíšené, ale pro ZEMAN Váhy s.r.o. to neslo pouze výhody. Znamenalo to, že podnikatelé mnohonásobně zvednou poptávku o zařízení a software. Ve výsledku byl rok 2017 pro společnost nejlepší, co se týče obrátů prodeje, který byl 53 milionů, což je o 7 milionů více, než rok předešlý a zároveň se dostali do většího podvědomí odběratelům. Zisk byl téměř o milion vyšší než předešlý. Rok 2018 nebyl pro firmu nijak výjimečný. Obrat z prodejů byl 47 milionů, tedy podobný, jako v roce 2016. Jejich zisk pak byl 1,1 milionu. Následující rok byl pro společnost lepší, co se týče obrátu z prodeje a dosáhli na 49 milionů, z toho zisk 2,2 milionu. V prosinci 2019 začala pandemie Covid 19. Zde se vracíme k rozhodnutím vlády České republiky, které mají vliv na podnikatele. Tentokrát to na podnik mělo negativní vliv. V roce 2020 jejich obrat z prodejů klesl na 40 milionů a po dlouhé době se ocitli ve ztrátě 760 tisíc. Následující rok 2021 se obraty z prodejů zvýšily na 46 milionů a dostali se do zisku 640 tisíc. Pro rok 2022 má společnost momentálně pouze orientační údaje co se týče obrátů z prodeje, ale předpokládá 45 milionů a z toho zisk před zdaněním 1,3 milionu.

Z výkazů lze předpokládat, že průměrný obrat prodeje je pro společnost kolem 47 milionů, z toho zisk před zdaněním téměř 2 miliony.

3.2.1 Celkové náklady ve společnosti

Společnost ZEMAN Váhy s.r.o. vede podvojný účetnictví v účetním programu Pohoda. Zde zaznamenává obraty za období na MD (má dáti) a Dal, nákladové položky na 5xx účtech a výnosy na 6xx účtech.

Tabulka 3: Výsledovka za rok 2019

	2019
Náklady	47 526 955
Výnosy	49 817 272
Zisk / Ztráta	2 290 317

V roce 2019 proběhla druhá vlna EET, která způsobila opět vyšší poptávku po zboží a službách.

Tabulka 4: Výsledovka za rok 2020

	2020
Náklady	42 239 160
Výnosy	41 474 780
Zisk / Ztráta	-764 380

V roce 2020 se zvýšily náklady na dopravu. Současně ještě stále byly nižší prodeje a v daný moment nebylo ekonomické zdražovat. Dalším negativním vlivem byla pandemie Covid 19 která zapříčinila jednak nižší prodeje, tak i sníženou poptávku od gastro provozů po servisu. Společnost se po dlouhé době ocitla v červených číslech.

Tabulka 5: Výsledovka za rok 2021

	2021
Náklady	44 751 960
Výnosy	45 391 183
Zisk / Ztráta	639 223

V roce 2021 proběhlo zdražení u zboží o 5 % - 15 %. U některých typů nerezových vah dosahovalo zdražení, až o 50 %. Je to z důvodu výrazného zdražení kontejnerové dopravy zejména z CAS Corporation. Po zklidnění situace Covid-19 se vrátily obraty téměř do normy. Oproti minulému roku se zvýšil prodej zboží a společnost prokazuje opět kladný hospodářský výsledek 639 223 Kč. Koncem roku 2021 zkolabovala přetížená námořní doprava, umocněná ještě zablokováním Suezského průplavu, a zboží, jehož dodání běžně trvá 3 měsíce přišlo až po 6 měsících. To znamenalo pro společnost začátkem roku 2022 dočasný nedostatek rychloobrátkového zboží na skladě.

3.2.2 Celkové náklady jednotlivých hospodářských středisek

Vzhledem k tomu, že má společnost více poboček, je potřebné kvůli přehlednosti řadit náklady a výnosy na jednotlivé střediska.

Hospodářské středisko Brno

Náklady, výnosy i zisk v Brně během let 2019, 2020, 2021 kolísá. I přes to, že v roce 2020 byla společnost celkově v mínusu, středisko Brno vykazovalo zisk 2,6 milionu.

Pobočka Brno je nejziskovější pro ZEMAN Váhy s.r.o.

Tabulka 6:Náklady a výnosy – Hospodářské středisko Brno

Brno	2019	2020	2021
Náklady	34 139 334	30 420 416	31 667 977
Výnosy	39 436 982	33 113 703	36 321 637
Zisk / Ztráta	5 297 647	2 693 287	4 653 660

Hospodářské středisko Olomouc

Rok 2019 a 2020 byl na Olomoucké pobočce běžný, oproti jiným letům, co se týče nákladů, výnosů a ziskovosti. V roce 2021 nastal velký propad zisku způsobený doznívajícími covidovými lockdowny a zvýšenými náklady způsobené zdražením u dodavatelů

Tabulka 7:Náklady a výnosy – Hospodářské středisko Olomouc

Olomouc	2019	2020	2021
Náklady	5 227 514	4 232 752	4 930 094
Výnosy	5 635 027	4 634 912	4 934 348
Zisk / Ztráta	407 512	402 160	4 254

Hospodářské středisko Jihlava

V Jihlavě jsou 2 zaměstnanci, jejichž hlavní náplň práce je servis. V roce 2019 dosahovali poměrně vysokého zisku z důvodu instalaci EET. V roce 2020, kvůli Covidu-19 byl snížený zájem o služby a z toho důvodu měla pobočka ztrátu 162 tisíc. Následující rok se servisní technici mohli vrátit zpět do téměř běžného pracovního režimu.

Tabulka 8:Náklady a výnosy – Hospodářské středisko Jihlava

Jihlava	2019	2020	2021
Náklady	4 448 199	3 855 762	4 027 954
Výnosy	4 699 277	3 693 390	4 100 394
Zisk / Ztráta	251 575	-162 372	72 439

Hospodářské středisko Správa

Středisko Správa je čistě nákladové středisko pro všechny pobočky ZEMAN Váhy s.r.o. a z toho důvodu vykazuje každoročně ztrátu. Poskytuje podporu všem ostatním střediskům. Na středisku Správa jsou náklady a výnosy, které nepatří výlučně na žádné ze středisek Brno, Jihlava, Olomouc.

Tabulka 9:Náklady a výnosy – Hospodářské středisko Správa

Správa	2019	2020	2021
Náklady	3 639 038	3 639 859	4 036 033
Výnosy	43 914	32 773	34 814
Zisk / Ztráta	-3 595 123	-3 607 085	-4 001 219

Hospodářské středisko Nic

Na středisku Nic se vyskytují nezařazené náklady. Jedná se zjednodušeně o doklady, u kterých zadavatel nezadal středisko, nebo to na žádné středisko nepatří, například technologické ztráty způsobené morálním zastarání zboží, nebo povinné pojištění zaměstnavatele pro nemoci z povolání. Toto středisko lze připočítat ke středisku Správa, které slouží jako podpora všem ostatním hospodářským střediskům.

Tabulka 10: Náklady a výnosy – Hospodářské středisko Nic

Nic	2019	2020	2021
Náklady	72 867	90 370	89 900
Výnosy	1 573	0	-10
Zisk / Ztráta	-71 294	-90 370	-89 910

3.2.3 Objednávání zboží ze zahraničí

Obchodní ředitel na základě podmětů od obchodního oddělení osloví produkt manažera, s tím sestaví objem množství objednávky. Poté obchodní ředitel a asistent obchodu připraví návrh objednávky, který odešle ke schválení finančnímu řediteli. Ten rozhodne o schválení, případně změně objednávky a své rozhodnutí písemně sdělí obchodnímu oddělení a asistentu obchodu. Vedoucí skladu zašle návrh na objednávku náhradních dílů a odešle jej asistentovi obchodu. Ten zpracuje finální podklady, které zašle obchodnímu řediteli, finančnímu řediteli a vedoucímu skladu. Po souhlasu všech zúčastněných je odeslána objednávka.

3.2.4 Doprava a náklady na zboží ze zahraničí

Jsou možné tyto druhy dopravy zásilek ze zahraničí.

- Lodní – využívá se pro dovoz standartní objednávky
- Letecká – využívá se pro mimořádně akutní situace
- Automobilová – navazuje na lodní dopravu v Evropě

Objem u dovozu zboží v kontejnerech není přepravcem limitován. Jejich hlavním přepravcem je společnost Cargo-partner. Společnost dováží sortiment v kontejnerech velikosti 40´ a 20´. Z důvodu velikostí objednávky jsou převážně objednávány kontejnery 40´.

Tabulka 11: Náklady na dopravu ze zahraničí

Kontejner 40´	2019	2020	2021
Váha (kg)	14 698	11 770	20 507
Cena (Kč)	158 520	156 624	745 494
Cena (Kč) na 1kg	11	13	36

Přehled nákladů na dopravu ze zahraničí jsem dle faktur vytvořila výše uvedenou tabulku. Z důvodu přehlednosti zvýšení cen v jednotlivých letech jsem uvedla cenu na 1 kg zboží.

V roce 2019 byla doprava pro společnost za standartní cenu. V roce 2020 začali rejdaři postupně zdražovat a kvůli světovému zájmu o dovoz zboží začala doprava nejen zdražovat, ale i kolabovat. Ceny se zvýšily násobně, délka dopravy prodloužila.

3.2.5 Náklady na firemní automobily

2019 – Společnost k roku 2019 vlastnila 16 firemních aut. Jejich celkové náklady na opravy a udržování byly 382 282 Kč. K tomu platili pojištění za povinné ručení, havarijní pojištění, živelné pojistné, odcizení vozidla a pojistné všech skel. Celkem za 16 aut zaplatili pojistné ve výši 147 717 Kč. Za pohonné hmoty firemních automobilů si společnost připsala do nákladů 460 297 Kč. Celkové náklady na firemní automobily za rok 2019 byly 990 268 Kč.

Celková ztráta za firemní auta byla 187 162 Kč.

Společnost ZEMAN Váhy s.r.o., která k roku 2019 vlastnila 16 firemních vozidel, prodala tentýž rok dva firemní vozy. V tabulce jsou z důvodu přehlednosti zvýrazněny šedou barvou. Přesněji se jedná o Renault Megan a Opel Astra. Renault byl prodán coby nadbytečný a Opel se závažnou závadou, kterou se již nevyplatilo opravovat.

Tabulka 12: Náklady a výnosy za firemní automobily 2019

2019			
Typ auta	Náklad	Výnos	Zisk
Opel Movano	101 630	63 380	-38 250
Opel Astra č. 1	45 649	24 180	-21 469
VW Caddy	63 058	194 258	131 200
Opel Combo	45 175	121 530	76 355
Renault Megan	44 678	4 580	-40 098
Fiat Ducato	58 830	135 116	76 286
Opel Astra č. 2	50 756	31 550	-19 206
Opel Astra č. 3	64 313	0	-64 313
Opel Astra č. 4	59 320	0	-59 320
Opel Astra č. 5	25 832	8 712	-17 120
VW TRANSPORTER	78 406	148 030	69 624
Opel Astra č. 6	39 929	18 200	-21 729
VW Caddy	199 100	20 470	-178 630
Opel Astra č. 7	51 084	33 100	-17 984
Volvo XC60	31 670	0	-31 670
Opel Astra č. 8	30 838	0	-30 838
Celkem	990 268	803 106	-187 162

2020 – Společnost si na místo 2 prodaných automobilů koupila nový firemní automobil, kterým je KIA Sorento. Ke konci roku 2020 vlastnila společnost tedy 15 automobilů.

Celkové náklady na opravy a udržování byly 284 642 Kč. Pojistné společnost zaplatila ve výši 160 826 Kč. Za pohonné hmoty firemních automobilů si společnost připsala do nákladů 372 100 Kč. Celkové náklady na firemní automobily za rok 2020 byly 817 542 Kč.

Vynaložené náklady se snížily o 172 726 Kč oproti roku 2019. Vliv na to měly nižší náklady na opravy a udržování a také výrazně nižší spotřeba pohonných hmot. Zároveň to bylo dáno nižší poptávkou po servisu ze strany gastro provozů, které byly omezeny vládním opatřením. Za pojištění zaplatili naopak více než rok předchozí.

Celková ztráta za firemní automobily byla nižší než rok předchozí.

Tabulka 13:Náklady a výnosy za firemní automobily 2020

2020			
Typ auta	Náklad	Výnos	Zisk
Opel Movano	108 312	54 580	-53 732
Opel Astra č. 1	38 966	32 172	-6 794
VW Caddy	65 533	157 968	92 435
Opel Combo	14 596	37 480	22 884
Fiat Ducato	65 482	116 964	51 482
Opel Astra č. 2	51 651	36 420	-15 231
Opel Astra č. 3	51 102	0	-51 102
Opel Astra č. 5	20 998	63 990	42 992
VW TRANSPORTER	67 855	114 790	46 935
Opel Astra č. 6	22 324	9 350	-12 974
VW Caddy 2	101 817	12 710	-89 107
Opel Astra č. 7	52 263	24 910	-27 353
Volvo XC60	68 972	0	-68 972
Opel Astra č. 8	32 407	300	-32 107
KIA Sorento	55 264	5 210	-50 054
Celkem	817 542	666 844	-150 698

2021 – Společnost neprodala ani nenakoupila nové automobily a vlastnila stále stejný počet automobilů. Celkové náklady na opravy a udržování byly 237 066 Kč. Pojistné měla společnost ve výši 184 991 Kč. Za pohonné hmoty firemních automobilů si společnost připsala do nákladů 383 931 Kč. Celkové náklady na firemní automobily za rok 2021 byly 805 985 Kč.

Celková ztráta autoflotily byla 195 605 Kč.

Ztráta se zvýšila nejen oproti předchozímu roku 2020, ale také roku 2019. I přesto, že náklady byly za zmíněné roky nejnižší, razantně se snížil výnos.

Výnosem u automobilů považuje společnost příjem z fakturování dopravy servisních techniků. Znamená to tedy, že i přesto, že přes fakt, že auta servisních techniků jsou nezbytná k činnosti jsou některá ztrátová. Jedná se především o všechny modely automobilů Opel.

Nezbytným automobilem, který je ztrátový je největší dodávka společnosti Opel Movano, Toto auto je jinými nenahraditelné vzhledem k faktu, že je to největší dodávka na brněnské pobočce, a je využívána pro přepravu zboží velkých rozměrů a zejména pro zásobování.

Tabulka 14:Náklady a výnosy za firemní automobily 2021

2021			
Typ auta	Náklad	Výnos	Zisk
Opel Movano	60 844	45 230	-15 614
Opel Astra č. 1	56 553	31 460	-25 093
VW Caddy	78 098	168 030	89 932
Opel Combo	19 672	19 530	-142
Fiat Ducato	51 399	107 904	56 505
Opel Astra č. 2	63 582	30 690	-32 892
Opel Astra č. 3	64 774	0	-64 774
Opel Astra č. 5	36 300	43 990	7 690
VW TRANSPORTER	63 204	121 020	57 816
Opel Astra č. 6	27 275	2 950	-24 325
VW Caddy 2	53 142	2 880	-50 262
Opel Astra č. 7	38 030	23 810	-14 220
Volvo XC60	88 083	0	-88 083
Opel Astra č. 8	47 213	0	-47 213
KIA Sorento	57 816	12 886	-44 930
Celkem	805 985	610 380	-195 605

Náklady na automobily jsou za všechny sledovaná období započítány v plné výši. Firemní vozidla byla užívána pouze pro potřeby společnosti a nebyly užívány soukromě.

3.2.6 Kalkulace zakázkové výroby

Kalkulace využívá společnost pouze u zakázkové výroby. Jejich cenotvorba je stanovená obchodním oddělením a odpovídá zakázkové kalkulaci, jelikož se počítají individuálně. Na základě výrobního listu jsou sečteny náklady, ke kterým přičítají adekvátní marži.

Výroba ZEVA

Značkou ZEVA jsou označovány váhy vyrobené společností ZEMAN Váhy s.r.o. Výrobu zajišťuje samostatné oddělení Výroba, které je pouze na brněnské pobočce. Záměrem společnosti není velkovýroba vah, ale spíše malosériová a individuální výroba s důrazem na kvalitu.¹⁴⁴

Výroba se dělí na 2 skupiny:

- **Typizované váhy** – Výroba probíhá dle standartní a aktuální technické dokumentace. Výroba od objednání probíhá maximálně do 3 týdnů.¹⁴⁵
- **Atypické váhy** – Výroba probíhá dle požadavku odběratele na míru. Většinou se jedná o jednorázovou výrobu a úpravu typizované váhy. Z toho důvodu se v tomto případě nezpracovává technická dokumentace. Výroba je plně v kompetenci vedoucího výroby, který rozhoduje, zda jeho oddělení dokáže v potřebné kvalitě vyrobit. Požadavky obchodního oddělení jsou tedy podřízeny rozhodnutí vedoucímu výroby. V případě, že Výroba není schopna vyhovět požadavkům, musí odběratel buď slevit od nároků, nebo nelze objednávku realizovat.¹⁴⁶

Výrobky ZEVA jsou vždy označeny viditelným logem ZEVA. Jejich výroba spočívá především v přípravě komponentů, kompletaci, nastavení a připojení, finální kontrole a převážení a přibalení uživatelského manuálu v českém jazyce.¹⁴⁷

Váhy zakázkové výroby má společnost na webových stránkách bez uvedené ceny s poznámkou, že je cena na dotaz. Je to z důvodu, že váha není vyráběna při běžném provozu a její výroba počítá individuální objednávkou.

¹⁴⁴ ZEMAN, Zdeněk, směrnice č. SI-311

¹⁴⁵ ZEMAN, Zdeněk, směrnice č. SI-311

¹⁴⁶ ZEMAN, Zdeněk, směrnice č. SI-311

¹⁴⁷ ZEMAN, Zdeněk, směrnice č. SI-311

Pro stanovení ceny zakázkové výroby se stanoví součet nákladů, dle výrobního listu, který se vynásobí koeficientem, který si určí společnost.

3.2.8 Stanovení cen společnosti

O veškeré stanovení ceny se stará obchodní oddělení pod dohledem obchodního ředitele. Využívají software Pohoda, kde ceny přepočítávají. Běžně probíhá výpočet tímto vzorcem.

$$\text{Prodejní cena} = (\text{nákupní cena} + \text{doprava, clo}) * \text{koeficient}$$

Obchodní oddělení musí vždy reagovat na trh, konkurenci, a i to mění cenu zboží společnosti.

Prvním bodem, od čeho se odvíjí cena je to, že nakupují často v zahraničí, nakupují tedy cizí měnu a záleží na tom, v jakém kurzu nakoupí eura a americké dolary.

Dalším bodem je doprava, od které se odvíjí cena. Například při dopravě kontejnerem se náklady rozpočítají na zboží takto dopravené.

Nejdůležitější je trh, na který musí obchodníci reagovat. Momentálně v dubnu 2023 tedy obchodní oddělení neuvádí koeficient, který platil před pandemií Covid 19, ale kvůli situaci na trhu museli koeficient snížit. To znamená, že zisk se snížil u každé položky o koeficient 0,5.

Z toho důvodu se na zboží, které prodávají nevyužívají kalkulace, protože jejich nastavený vzorec je pro ně nejvýhodnější.

Společnost má několik druhů odběratelů, kterým je následně cena upravována.

Z důvodu citlivosti údajů nemohu užít přesné částky a stanovení ceny společnosti. Údaje by mohla zneužít například konkurence, což není cílem této práce.

3.2.7 Marketing a propagace

Společnost se prezentuje především 3 způsoby.

- **Web a e-shop** – Společnost zde prezentuje veškerý svůj sortiment a služby. Aby byli dostupní na první stránce Google, platí reklamu Google Ads, kde vybrali klíčová slova proto, aby byli na předních pozicích při vyhledávání koupi vah.¹⁴⁸

¹⁴⁸ ZEMAN, Zdeněk, *směrnice č. SI-301*

- **Billboardy** – V Brně a okolí je rozmístěno několik reklamních a naváděcích cedulí, které zviditelňují společnost a dostávají se lidem do povědomí. Vyskytují se na Mendlově náměstí, Kolišti a Vranovské ulici v Brně¹⁴⁹
- **Osobní oslovování zákazníků** – Obchodní oddělení neplánuje adresné oslovování cílových zákazníků, ale využívají pouze aktuálních vzniklých příležitostí. Například návštěva sběrného dvora, restaurace či vinotéky.¹⁵⁰
- **Reklamní předměty** – Jedná se o reklamní předměty s potiskem, které jsou běžné jako dárkový předmět pro téměř každou společnost. Řadí se mezi ně například propisky, hrnky, kalendáře nebo igelitové tašky.¹⁵¹
- **Plesy** – Jednorázová reklama, která se vyskytuje například na akci Ples jako Brno. Kde mají nejen reklamní billboard, ale také darují dary do tomboly.
- **Gastro časopisy** – Jedná se o časopisy pro gastro firmy, které by mohly být potencionálními zákazníky.¹⁵²
- **Polepy na firemní automobily** – Příležitostný náklad, který společnost uskutečňuje na nově pořízené automobily. Cena za polep osobního automobilu v provedení kombi je odhadem 7 500 Kč bez daně. Momentálně jsou polepeny všechny firemní automobily.¹⁵³

Společnost nedělá průzkum působení reklamy na zákazníky, tudíž nemá přehled o tom, které reklama je neúčinnější.

3.2.9 Typy odběratelů

Jak již bylo zmíněno, konečná cena závisí i na tom, kdo zboží odebírá. Společnost rozlišuje odběratele do 3 skupin.

Na webových stránkách ZEMAN Váhy s.r.o. je uvedena nabídka pro zájemce, kteří se mohou stát dealerem či obchodním partnerem. Nabídka není uvedena z nedostatku zprostředkovatelů služeb, ale spolupráce je pro ně výhodná, aby se dostali do většího povědomí.

¹⁴⁹ ZEMAN, Zdeněk, směrnice č. SI-301

¹⁵⁰ ZEMAN, Zdeněk, směrnice č. SI-301

¹⁵¹ ZEMAN, Zdeněk, směrnice č. SI-301

¹⁵² ZEMAN, Zdeněk, směrnice č. SI-301

¹⁵³ ZEMAN, Zdeněk, směrnice č. SI-301

Konečný spotřebitel

Jedná se o odběratele, který chce užívat produkt pro vlastní spotřebu a je tedy konečným zákazníkem. Tito zákazníci mají kupní cenu, která je uvedena na webových stránkách. Jejich cena není upravována.

Dealer

Dealer je odběratel, který je zprostředkovatel neboli prostředník. Zboží nakoupí, ale plánuje jeho další prodej. Z toho důvodu pro něj není výhodné nakoupit zboží ve stejné hodnotě, která je nabízena pro konečné spotřebitele, jelikož by pak nemohl generovat zisk. Z toho důvodu mají dealeři 10% slevu na veškeré nabízené zboží. Pro společnost je to výhodné, protože dealer si své konečné zákazníky hledá sám a tím podporuje prodeje.

Obchodní partner

Obchodního partnera bychom mohli brát jako dealera, který poskytuje navíc i servis zařízení. Aby společnost mohla poskytovat servis v celé České republice, pomáhají jim obchodní partneři, kteří zprostředkovávají prodej. Ti mají veškeré školení od společnosti zdarma na brněnské pobočce, a navíc slevu na zboží a náhradní díly.

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

Návrhová část je zaměřena na návrhy vedoucí ke snížení nákladů ve společnosti.

Z důvodu citlivosti údajů ohledně stanovení ceny, se nebudu tímto tématem v návrhové části zabývat. Údaje by mohla zneužít konkurence, či potencionální zákazníci a mohla bych tím ohrozit ziskovost společnosti. Cílem návrhového řešení je předložit možnosti na redukcii neefektivních nákladů. Ty budou zaměřeny zejména na dopravu ze zahraničí, marketing a firemní automobily.

4.1 Optimalizace nákladů na dopravu ze zahraničí

Jak již bylo zmíněno v kapitole doprava ze zahraničí, společnost objednává velkou část sortimentu ze zahraničí, převážně z Asie. Zboží objednává přibližně jednou za 3 měsíce, tedy 4x ročně.

Zahraníční přepravci neustále mnohonásobně zvyšují ceny. Jelikož se přeprava a clo promítá do nákladů na pořízení zboží, je důsledkem nižší zisk, protože společnost musí užívat nižší marži na sortiment, aby se dokázala přizpůsobit konkurenci.

Dle společnosti Cargo-partner, kterou společnost k dopravě využívá má kontejner 40' nosnost až 26 700 kg.¹⁵⁴

Zde je pro orientaci uvedena tabulka z kapitoly 2.3.1 Analýzy současného stavu.

Tabulka 15: Náklady na dopravu ze zahraničí

Kontejner 40'	2019	2020	2021
Váha (kg)	14 698	11 770	20 507
Cena (Kč)	158 520	156 624	745 494
Cena (Kč) na 1kg	11	13	36

¹⁵⁴ Dostupné typy kontejnerů - C.S.CARGO a.s.. C.S.CARGO a.s. [online]. Copyright © created by [cit. 23.04.2023]. Dostupné z: <https://www.cscargo.cz/cs/dostupne-typy-kontejneru/>

I přesto, že není jednoduché určit objem, který je skutečně převážen, lze s jistotou říct, že skladovací prostory jsou schopny přijmout i větší množství zboží, než je naskladňováno.

Z toho důvodu by bylo pro společnost výhodnější se zaměřit na objednávání více zboží v delším časovém horizontu. Při naplnění maximální kapacity kontejneru dojde ke snížení nákladů na jeden kilogram. Ve výsledku by se to projevilo nižšími náklady na jednotku zboží, díky čemu by mohla společnost použít vyšší marži na produkt a tím zvyšovat svůj zisk.

Je nezbytné zmínit, že objednávání více zboží ovlivní hospodaření tím, že bude účtováno více zboží na skladě a společnost bude mít méně volných peněžních prostředků. To ovlivní cash flow. Nicméně maximální naplnění kontejneru se odrazí v optimalizaci ceny dopravy. Nelze s přesností propočítat snížení nákladů, jelikož závisí na mnoha okolnostech. Jednou z nich je kurz, který se mění dle vnějších vlivů, dalším je velikost a váha převáženého zboží.

Ve výsledku by ale měla společnost méně volných peněžních prostředků, a tedy horší cash flow. Je nutné, aby společnost měla dostatek peněžních prostředků na nezbytné platby, kterými jsou energie, mzdy, nájemné, nakupované služby, materiál a zboží. Z toho důvodu jsou následující návrhy optimalizace zaměřeny na získání peněžních prostředků, které by mohla společnost využít k objednávání zboží ze zahraničí. V případě, že by tyto peněžní prostředky byly nedostačující, je zde i ta úvaha, zda by tuto problematiku nevyřešil krátkodobý úvěr – kontokorent. Společnost kontokorent využívala, ale v minulosti ho splatila a následně zrušila.

4.2 Optimalizace nákladů na reklamu

Největším nedostatkem v oblasti marketingu je, že se pokouší dostat do podvědomí zákazníků několika různými způsoby, ale nemají přehled, která je reklama nejúčinnější. Z toho důvody by měla provést analýzu nových zákazníků, který kanál je vyběhl k nákupu. Realizace této analýzy by se mohla provést na e-shopu společnosti, při online nákupech.

Tabulka 16: Náklady na reklamu v letech 2019, 2020 a 2021

Náklady na reklamu	2019	2020	2021
Web	60 016	50 458	49 085
Akce a časopisy	516 910	940 000	675 000
Billboardy	71 000	120 100	72 600
Rádio	113 200	120 600	0
Správa a domény	39 872	17 349	4 880
Reklamní předměty	175 586	274 890	161 042
Náklady celkem	976 584	1 523 397	962 607

Web a e-shop – Tyto náklady jsou vynaloženy na to, aby společnost byla při vyhledávání vah a pokladen v prvních příčkách vyhledávání. Konečná cena je určena počtem prokliků.

Časopisy – Jedná se o reklamu v gastro časopisech. Dostatečně cílí na potencionální zákazníky.

Billboardy na akcích – Společnost využívá společenských a veřejných akcí pro vystavení reklamního billboardu.

Billboardy po Brně – Celkem jsou 3 billboardy. Na Kolišti, na Mendlově náměstí a Vranovské ulici. Billboardy mají výhodu dlouhodobého působení, zároveň musí být sice na frekventovaném místě. Billboard na Vranovské ulici upřesňuje, kde se společnost přímo nachází. Billboard na Medlově náměstí se vyskytuje na náměstí, potencionální zájemci si tedy billboardu všimnou při čekání na zastávce. Z praktického pohledu jsou zákazníci většinou podnikatelé, kteří cestují spíše automobilem. I přesto, že se přes reklamu dostanou do povědomí, přínos je pro společnost spíše minimální. Nejvíce sporný je billboard na Kolišti. Je přímo u silnice, kde projíždějící auta věnují pozornost více provozu než reklamním billboardům. Navíc na Kolišti je dopravní situace poměrně stresující, kvůli častým kolonám a z toho důvodu se domnívám, že si mohou podvědomě spojovat billboard s nekomfortem, který na silnici zažívají. Ovšem na druhé straně, pokud delší dobu stojí v koloně reklamy si nemohou nepovšimnout.

Rádio – Společnost využívala do roku 2020 rádiové reklamy. Reklamní spoty na Brněnském rádiu měly 1-2x ročně, po dobu 3 měsíců. V roce 2021 ukončila rádiovou reklamu.

Správa a domény – v roce 2019 jsou zvýšené náklady z důvodu úpravy webových stránek a e-shopu, který byl nově založen. V následujících letech jsou náklady pouze na běžnou úpravu stránek společnosti.

Reklamní předměty – Zvýšené náklady u reklamních předmětů v roce 2020 zapříčinila výroba matrice, kterou si nechali udělat a potiskli následně všechny reklamní předměty. Čím více společnost potiskne reklamních předmětů, tím je cena na kus levnější.

V následujícím roce 2021 jsou náklady nezbytné na potisk, který nemohl proběhnout rok předešlý. Jedná se například o kalendáře, diáře a jiné dárkové předměty.

Většina reklamních předmětů jsou baleny do dárkových sad a věnovány jako dar obchodním partnerům a dealerům.

Při průzkumu nákladů na reklamu jsem došla k závěru, že celoroční billboardy mají nižší potenciál než billboardy na akcích. Je to z důvodu cílení na potencionální zákazníky, jelikož billboard na akci pro podnikatele či Ples jako Brno, bude mít větší potenciál, než billboard u zastávky či silnice. Billboard, který se vyskytuje na Vranovské ulici směřuje zákazníky i kamiony se zbožím k budově společnosti a jeho cena je 15 600 Kč ročně. Z důvodu upřesnění polohy společnosti mi přijde důležité tento billboard jako jediný ponechat.

Dále by se dalo uvažovat, zda by měla společnost být na většině akcí v Brně, nebo více zvážit, zda tam bude reklamní billboard prospěšný. Cena billboardu na akci je v rozmezí 50 000 Kč – 100 000 Kč.

V následující tabulce budou uvedeny náklady v případě, že by společnost zrušila billboardy na Mendlově náměstí a Kolišti. A vynechala 1 společenskou akci, například Burgerfest.

Tabulka 17: Optimalizace nákladů na reklamu v letech 2019, 2020, 2021

Náklady na reklamu	2019	2020	2021
Web	60 016	50 458	49 085
Akce a časopisy	466 910	840 000	625 000
Billboardy	15 600	15 600	15 600
Správa a domény	39 872	17 349	4 880
Reklamní předměty	175 586	274 890	161 042
Náklady celkem	757 984	1 198 297	855 607

Ceny jsou uvedeny dle minulých let. Odečteny jsou ceny za billboardy, které by společnost zrušila, akce jsou sníženy o propagaci na jedné veřejné akci a rádio bylo zrušeno i v předešlých letech.

Tabulka 18: Srovnání návrhů optimalizace nákladů na marketing

Srovnání návrhů	2019	2020	2021
Náklady před optimalizací	976 584	1 523 397	962 607
Náklady po optimalizaci	757 984	1 198 297	855 607
Rozdíl	218 600	325 100	107 000

Při této navržené optimalizaci by společnost v roce 2019 snížila náklady na marketing o 218 600 Kč, následující rok o 325 100 Kč a v roce 2021 by snížila náklady o 107 000 Kč.

4.3 Optimalizace nákladů firemních automobilů

Dalším návrhem je redukce firemních automobilů, které nejsou nezbytné pro běžný provoz společnosti.

Společnost vlastní 15 automobilů. Došla jsem k závěru, že k běžnému provozu společnosti využívá společnost 12 vozidel. Mezi 3 nepotřebné vozy se řadí Opel Astra, která nemá žádný výnos a je příležitostně využívána servisními technikami jako rezervní vozidlo. Další modely Aster jsou využívány servisními technikami, jimž bylo svěřeno k vykonávání servisních služeb, které nabízí. Dalším vozidlem navrženým k prodeji je VW Caddy 2, která nese vysoké ztráty, lze je nahradit modelem Movano a společnost se bez jeho užívání víceméně obejde. Posledním vyřazeným vozidlem je Volvo vzhledem k tomu, že obchodní oddělení disponuje ještě dalšími dvěma vozy.

I přesto, že model Opel Movano je každoročně ztrátový, jeho využití je nezbytné pro zásobování. Nezbytný je i ztrátový model KIA Sorento.

Tabulka 19: Optimalizace nákladů firemních automobilů (2019)

2019				
Typ auta	Náklady na automobily	Zisk z automobilů	Náklad na potřebné automobily	Zisk z potřebných automobilů
Opel Movano	101 630	-38 250	101 630	-38 250
Opel Astra č. 1	45 649	-21 469	45 649	-21 469
VW Caddy	63 058	131 200	63 058	131 200
Opel Combo	45 175	76 355	45 175	76 355
Renault Megan	44 678	-40 098	44 678	-40 098
Fiat Ducato	58 830	76 286	58 830	76 286
Opel Astra č. 2	50 756	-19 206	50 756	-19 206
Opel Astra č. 3	64 313	-64 313	0	0
Opel Astra č. 4	59 320	-59 320	59 320	-59 320
Opel Astra č. 5	25 832	-17 120	25 832	-17 120
VW TRANSPORTER	78 406	69 624	78 406	69 624
Opel Astra č. 6	39 929	-21 729	39 929	-21 729
VW Caddy	199 100	-178 630	0	0
Opel Astra č. 7	51 084	-17 984	51 084	-17 984
Volvo XC60	31 670	-31 670	0	0
Opel Astra č. 8	30 838	-30 838	30 838	-30 838
Celkem	990 268	-187 162	695 185	87 451

Kdyby společnost v roce 2019 vyřadila 3 neefektivní firemní vozidla, snížila by náklady o 295 083 Kč a zisk / ztráta by se změnil o 274 613 Kč.

Tabulka 20: Optimalizace nákladů firemních automobilů (2020)

2020				
Typ auta	Náklady na automobily	Zisk z automobilů	Náklad na potřebné automobily	Zisk z potřebných automobilů
Opel Movano	108 312	-53 732	108 312	-53 732
Opel Astra č. 1	38 966	-6 794	38 966	-6 794
VW Caddy	65 533	92 435	65 533	92 435
Opel Combo	14 596	22 884	14 596	22 884
Fiat Ducato	65 482	51 482	65 482	51 482
Opel Astra č. 2	51 651	-15 231	51 651	-15 231
Opel Astra č. 3	51 102	-51 102	0	0
Opel Astra č. 5	20 998	42 992	20 998	42 992
VW TRANSPORTER	67 855	46 935	67 855	46 935
Opel Astra č. 6	22 324	-12 974	22 324	-12 974
VW Caddy 2	101 817	-89 107	0	0
Opel Astra č. 7	52 263	-27 353	52 263	-27 353
Volvo XC60	68 972	-68 972	0	0
Opel Astra č. 8	32 407	-32 107	32 407	-32 107
KIA Sorento	55 264	-50 054	55 264	-50 054
Celkem	817 542	-150 698	595 651	58 483

V roce 2020 by společnost snížila náklady na firemní vozidla o 221 891 Kč. Navíc by se společnost dostala z červených čísel do zisku, který by se zvýšil o 209 181 Kč.

Tabulka 21: Optimalizace nákladů firemních automobilů (2021)

2021				
Typ auta	Náklady na automobily	Zisk z automobilů	Náklad na potřebné automobily	Zisk z potřebných automobilů
Opel Movano	60 844	-15 614	60 844	-15 614
Opel Astra č. 1	56 553	-25 093	56 553	-25 093
VW Caddy	78 098	89 932	78 098	89 932
Opel Combo	19 672	-142	19 672	-142
Fiat Ducato	51 399	56 505	51 399	56 505
Opel Astra č. 2	63 582	-32 892	63 582	-32 892
Opel Astra č. 3	64 774	-64 774	0	0
Opel Astra č. 5	36 300	7 690	36 300	7 690
VW TRANSPORTER	63 204	57 816	63 204	57 816
Opel Astra č. 6	27 275	-24 325	27 275	-24 325
VW Caddy 2	53 142	-50 262	0	0
Opel Astra č. 7	38 030	-14 220	38 030	-14 220
Volvo XC60	88 083	-88 083	0	0
Opel Astra č. 8	47 213	-47 213	47 213	-47 213
KIA Sorento	57 816	-44 930	57 816	-44 930
Celkem	805 985	-195 605	599 986	7 514

V případě, že by společnost nevyužívala vozy v roce 2021 snížila by náklady o 205 999 Kč a z červených čísel by vykazovala zisk. Rozdíl mezi ztrátou a ziskem je v tomto případě 203 119 Kč.

4.4 Zhodnocení návrhů na optimalizaci nákladů

Cílem návrhů bylo navrhnout optimalizaci nákladů ve společnosti ZEMAN Váhy s.r.o. Co se týká kalkulačních propočtů či celkového stanovení ceny společnosti, jsem kvůli citlivosti údajů nemohla podrobně zmínit a z toho důvodu ani navrhnout zlepšení. Je ale důležité podotknout, že stanovení ceny, které společnost má využívá dlouhodobě a je to pro ně vyhovující.

Návrhy na zlepšení byly tedy zaměřeny na celkovou optimalizaci nákladů, přesněji na dopravu ze zahraničí, marketing a firemní automobily.

Doprava ze zahraničí, a zvláště kontejnery z Asie činí, zvláště v poslední době, vysoký náklad, a to bez ohledu na aktuální kurzy měny nebo aktuální situace ve světě. Optimální,

tedy co nejvyšší využití objemu kontejneru, při jedné dané ceně za jeho přepravu, povede k rozpočítání ceny dopravy na více dovezeného zboží. Jinými slovy se sníží cena dopravy na jednotku hmotnosti.

Další optimalizace byla zaměřena na marketing. Z průzkumu vyplývá, že společnost cílí na všechny zákazníky, a ne pouze na svou cílovou skupinu. Nemá ani analýzy, které by uváděly, která reklama je nejúčinnější. Optimalizace byla zaměřena na snížení vynaložených nákladů na marketing a zároveň doporučeno provést průzkum působení reklamy u cílové skupiny. V případě, že by společnost užila doporučenou optimalizaci, celkové náklady na reklamu by se podařilo snížit v roce 2019 o 218 600 Kč, následující rok o 325 100 Kč a v roce 2021 by se náklady snížily o 107 000 Kč.

Poslední optimalizace nákladů byla zaměřena na firemní automobily, které byly vysoce ztrátové.

Kdyby společnost vyřadila 3 firemní automobily, snížila by náklady v roce 2019 o 295 083 Kč. V roce 2020 by snížila náklady o 221 891 Kč a v roce 2021 o 205 999 Kč. Optimalizací nákladů by společnost vykazovala na firemních vozidlech vyšší zisk. Ten by se v roce 2019 zvýšil o 274 613 Kč, následující rok o 209 181 Kč a v roce 2021 by byl vyšší zisk z firemních vozidel 203 119 Kč.

Následující tabulka znázorňuje dopady návrhů optimalizace marketingu a firemních automobilů v letech 2019, 2020 a 2021.

Tabulka 22: Dopady návrhového řešení

	Náklady před optimalizací	Zisk před optimalizací	Náklady po optimalizaci	Zisk po optimalizaci	ROZDÍL	
					Náklady	Zisk
2019	47 526 955	2 290 317	47 013 272	2 783 530	513 683	493 213
2020	42 239 160	-764 380	41 692 169	-230 099	546 991	534 281
2021	44 751 960	639 223	44 438 961	949 342	312 999	310 119

Přesněji by to znamenalo, že kdyby společnost v roce 2019 vyřadila 3 firemní vozy v rámci vozového parku a zároveň omezila reklamní billboardy, snížila by náklady o 513 683 Kč a zvýšila zisk o 493 213 Kč. V roce 2020 by snížila náklady o 546 991 Kč a zvýšila zisk o 534 281 Kč. Poslední uváděný rok by společnost snížila náklad o 312 999 Kč a zvýšila zisk o 310 119 Kč.

Finance, které by společnost uspořila na nákladech by mohla více investovat do naplnění kontejnerů ze zahraničí. I v případě, že by cena zboží k naplnění kontejnerů byla nákladnější, pomocí těchto peněžních prostředků by se tak razantně neměnilo cash flow.

ZÁVĚR

Celkově lze shrnout, že vybraná společnost ZEMAN Váhy s.r.o. je zdravá a progresivní, je schopna reagovat na konkurenci či měnící se podmínky trhu. Pomocí propočtů se podařilo optimalizovat náklady, čímž by se zlepšila ekonomická situace společnosti a měla snazší konkurenční pozici.

Teoretická část poskytla ucelený pohled na problematiku řízení nákladů ve společnosti. V této části byly představeny různé metody a nástroje k efektivnímu řízení nákladů a zároveň představeny konkrétní příklady, jak nástroje aplikovat v praxi.

V praktické části byla představena samotná společnost ZEMAN Váhy s.r.o. a jejich současná ekonomická situace. Byly uvedeny jejich celkové náklady, výnosy a zisk v jednotlivých letech, což sloužilo jako podklad pro návrhovou část.

Z důvodu citlivosti údajů nemohly být v práci konkrétně uvedeny využívané kalkulace a stanovení cen. Z tohoto důvodu byla návrhová část zaměřena právě na optimalizaci dle dat a poskytnutých informací.

Na základě výsledků v návrhové části mohu konstatovat, že byla dosažena výrazná úspora nákladů. V oblasti firemních automobilů, se podařilo díky redukci firemních vozidel dostat společnost z červených čísel do zisku. V oblasti marketingu se snížily náklady na základě snížení počtu reklamních billboardů v městě Brně.

Zároveň je nutné podotknout, že řízení nákladů je proces, který vyžaduje neustálou pozornost manažerů. Navrhovaná opatření představují možnost snížení nákladů na základě dat a informací. S takovým přístupem věřím, že bude společnost ZEMAN Váhy s.r.o. schopna dosáhnout neustálého zlepšování v této oblasti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literatura

DLUHOŠOVÁ, Dana, Jarmila MRUZKOVÁ a Iveta RATMANOVÁ. Teorie nákladů a kalkulace: studijní materiál k základnímu kurzu Nákladů, kalkulací a cen pro distanční a denní formu studia. Ostrava: Technická univerzita, 1997. ISBN 80-7078-444-x.

FIBÍROVÁ, Jana. Manažerské účetnictví: nástroje a metody. 2., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-743-0.

KOCMANOVÁ, Alena. Ekonomické řízení podniku. Praha: Linde Praha, 2013. Monografie (Linde). ISBN 978-80-7201-932-8.

MACÍK, Karel. Kalkulace a rozpočetnictví. Vyd. 3., přeprac. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-03926-7.

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

MARTINOVIČOVÁ, Dana. Základy ekonomiky podniku. Praha: Alfa Publishing, 2006. Ekonomie studium. ISBN 80-86851-50-8.

MIKOVCOVÁ, Hana a Hana SCHOLLEOVÁ. Praktikum podnikové ekonomiky pro magisterské studium. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. Praktikum. ISBN 978-80-7380-319-3

MRKOSOVÁ, Jitka. Podvojně účetnictví: metodika, příklady, rady. Praha: Computer Press, 2000. Daně a účetnictví (Computer Press). ISBN 80-7226-346-3.

OGER, Brigitte a Jana FIBÍROVÁ. Řízení nákladů. Praha: HZ, 1998. ISBN 80-86009-24-6.

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

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

SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční účetnictví. Brno: Masarykova univerzita, 2010. ISBN 978-80-210-5268-0.

SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

Směrnice

ZEMAN, Zdeněk, směrnice č. SI-301

ZEMAN, Zdeněk, směrnice č. SI-311

ZEMAN, Zdeněk, směrnice č. SI-401

Online zdroje

Analýza bodu zvratu (Break Even Point Analysis) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 01.02.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-bodu-zvratu>

Beseto.cz. [online]. Copyright © [cit. 19.04.2023]. Dostupné z: <https://www.besteto.cz/jak-stanovit-cenu-produktu/>

Finanční účetnictví (Financial Accountancy) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 07.01.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-ucetnictvi>

Fixní náklady - Firemnislovník.cz. Slovník cizích slov a manažerských výrazů - Firemnislovník.cz [online]. [cit. 30.01.2023]. Dostupné z: <https://www.firemnislovník.cz/f/fixni-naklady/>

Ipodnikatel.cz. [online]. Copyright © [cit. 19.04.2023]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/cenove-strategie-jak-stanovit-cenu-produktu/>

Jednotlivá oddělení firmy - Zeman váhy.cz. Váhy, registrační pokladny, pokladní a vážicí systémy - Zeman váhy.cz [online]. Copyright © Copyright 2009 [cit. 05.04.2023]. Dostupné z: <https://vahy-pokladny-systemy.cz/content/jednotлива-oddeleni-firmy.html>

Nákladové funkce -. Znalostní báze - [online]. [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://tdabc.cz/kb/3-2-nakladove-funkce/>

O nás - ZEMAN váhy. Úvod - ZEMAN váhy - váhy, pokladny a pokladní systémy Brno vč. servisu [online]. Copyright © 2023 ZEMAN váhy. [cit. 05.04.2023]. Dostupné z: <https://www.zeman-vahy.cz/o-nas/>

Pokladní software CONTO Standard - Zeman váhy.cz. Váhy, registrační pokladny, pokladní a vážicí systémy - Zeman váhy.cz [online]. Copyright © Copyright 2009 [cit. 05.04.2023]. Dostupné z: <https://vahy-pokladny-systemy.cz/611-pokladni-software-conto-standard>

Provozní funkce, výhody, příklad / Správa a finance | Thpanorama - Udělej si dnes lepší!. Thpanorama - Udělej si dnes lepší! | Věda, kultura, vzdělávání, psychologie, sport a zdravý životní styl. [online]. Copyright © [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://cs.thpanorama.com/articles/administracin-y-finanzas/apalancamiento-operativo-caractersticas-ventajas-ejemplo.html>

Provozní Páka Definice a Příklady. Free Storyboarding Software — Online Storyboard Creator | StoryboardThat [online]. Copyright © 2023 [cit. 01.02.2023]. Dostupné z: <https://www.storyboardthat.com/cs/business-terms/provozn%C3%AD-p%C3%A1ka>

Psychologie čísel aneb proč téměř všechny ceny končí devítkou | Zprávy | Tiscali.cz. Zprávy, Finance, Sport, Magazín, Počasí | Tiscali.cz [online]. Copyright © 2023 Tiscali.cz [cit. 19.04.2023]. Dostupné z: <https://zpravy.tiscali.cz/psychologie-cisel-aneb-proc-temer-vsechny-ceny-konci-devitkou-270957>

Stolní váha CAS PR2-D s váživostí do 6kg - Zeman váhy.cz. Váhy, registrační pokladny, pokladní a vážicí systémy - Zeman váhy.cz [online]. Copyright © Copyright 2009 [cit. 18.04.2023]. Dostupné z: <https://www.vahy-pokladny-systemy.cz/1124-stolni-vaha-cas-pr2-d-s-vazivosti-do-6kg>

Utopené náklady (Sunk Costs) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 19.04.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/utopene-naklady>

Variabilní náklady - Firemnislovník.cz. Slovník cizích slov a manažerských výrazů - Firemnislovník.cz [online]. [cit. 30.01.2023]. Dostupné z: <https://www.firemnislovník.cz/v/variabilni-naklady/>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=579409&typ=PLATNY>

Výhradní zastoupení - Zeman váhy.cz. Váhy, registrační pokladny, pokladní a vážicí systémy - Zeman váhy.cz [online]. Copyright © Copyright 2009 [cit. 05.04.2023]. Dostupné z: <https://vahy-pokladny-systemy.cz/content/vyhradni-zastoupeni.html>

ZEMAN Invest a.s. - IČO 29292590 - Obchodní rejstřík na Podnikatel.cz. Podnikatel.cz - největší server pro podnikatele v ČR [online]. Copyright © 1997 [cit. 04.04.2023]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/rejstrik/zeman-invest-a-s-29292590/>

Zeman váhy.cz. Váhy, registrační pokladny, pokladní a vážicí systémy - Zeman váhy.cz [online]. Copyright © Copyright 2009 [cit. 05.04.2023]. Dostupné z: <https://www.vahy-pokladny-systemy.cz/vyrobce/cas-corporation>

Zeman váhy.cz. Váhy, registrační pokladny, pokladní a vážicí systémy - Zeman váhy.cz [online]. Copyright © Copyright 2009 [cit. 05.04.2023]. Dostupné z: <https://www.vahy-pokladny-systemy.cz/vazni-systemy-software-indas.html>

Životopis a historie společnosti - ZEMAN váhy. Úvod - ZEMAN váhy - váhy, pokladny a pokladní systémy Brno vč. servisu [online]. Copyright © 2023 ZEMAN váhy. [cit. 21.03.2023]. Dostupné z: <https://www.zeman-vahy.cz/o-nas/zivotopis-a-historie-spolecnosti/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Bod zvratu.....	12
Obrázek 2: Organizační struktura společnosti.....	37

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1:Všeobecný (typový) kalkulační vzorec.....	20
Tabulka 2: Rozdíly mezi rozpočtem a kalkulací.....	28
Tabulka 3:Výsledovka za rok 2019.....	39
Tabulka 4:Výsledovka za rok 2020.....	39
Tabulka 5:Výsledovka za rok 2021.....	39
Tabulka 6:Náklady a výnosy – Hospodářské středisko Brno	40
Tabulka 7:Náklady a výnosy – Hospodářské středisko Olomouc	40
Tabulka 8:Náklady a výnosy – Hospodářské středisko Jihlava.....	41
Tabulka 9:Náklady a výnosy – Hospodářské středisko Správa	41
Tabulka 10: Náklady a výnosy – Hospodářské středisko Nic	41
Tabulka 11:Náklady na dopravu ze zahraničí.....	42
Tabulka 12:Náklady a výnosy za firemní automobily 2019.....	43
Tabulka 13:Náklady a výnosy za firemní automobily 2020.....	44
Tabulka 14:Náklady a výnosy za firemní automobily 2021	45
Tabulka 15:Náklady na dopravu ze zahraničí.....	50
Tabulka 16:Náklady na reklamu v letech 2019, 2020 a 2021	52
Tabulka 17:Optimalizace nákladů na reklamu v letech 2019, 2020, 2021.....	53
Tabulka 18:Srovnání návrhů optimalizace nákladů na marketing.....	54
Tabulka 19:Optimalizace nákladů firemních automobilů (2019).....	55
Tabulka 20:Optimalizace nákladů firemních automobilů (2020).....	56
Tabulka 21:Optimalizace nákladů firemních automobilů (2021).....	57
Tabulka 22:Dopady návrhového řešení.....	58

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Výsledovka společnosti ZEMAN Váhy s.r.o. (2019)	I
Příloha 2: Výsledovka společnosti ZEMAN Váhy s.r.o. (2020)	II
Příloha 3: Výsledovka společnosti ZEMAN Váhy s.r.o. (2021)	III
Příloha 4: Firemní automobil	IV

Příloha 1: Výsledovka společnosti ZEMAN Váhy s.r.o. (2019)

Výsledovka

ZEMAN Váhy s.r.o.

IČ: 01804758

Rok: 2019

Dne: 31.12.2021

Strana 1

Tisk vybraných záznamů

Číslo účtu	Název účtu	Počáteční stav	Obraty za období MD	Obraty za období D	Obraty rozdíl	Koncový stav
Náklady						
501	Spotřeba materiálu	0,00	815 414,96	0,00	815 414,96	815 414,96
502	Nafta - 1B5 5016 Opel Movano	0,00	860 676,94	0,00	860 676,94	860 676,94
504	Prodané zboží	0,00	21 406 719,07	0,00	21 406 719,07	21 406 719,07
511	Opravy a udržování	0,00	483 602,35	0,00	483 602,35	483 602,35
512	Cestovné	0,00	228 417,71	0,00	228 417,71	228 417,71
513	Náklady na reprezentaci	0,00	97 405,83	0,00	97 405,83	97 405,83
518	Ostatní služby	0,00	6 636 185,89	0,00	6 636 185,89	6 636 185,89
521	Mzdové náklady	0,00	10 634 142,00	0,00	10 634 142,00	10 634 142,00
524	Zákonné sociální a zdravotní pojištění	0,00	3 556 295,00	0,00	3 556 295,00	3 556 295,00
527	Zákonné sociální náklady	0,00	465 810,45	0,00	465 810,45	465 810,45
528	Ostatní sociální náklady	0,00	14 932,65	0,00	14 932,65	14 932,65
531	Daň silniční	0,00	32 484,00	0,00	32 484,00	32 484,00
538	Ostatní daně a poplatky	0,00	34 857,00	0,00	34 857,00	34 857,00
542	Prodaný materiál	0,00	204 267,14	0,00	204 267,14	204 267,14
543	Poskytnuté dary	0,00	15 890,00	0,00	15 890,00	15 890,00
544	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	0,00	153,00	0,00	153,00	153,00
546	Odpis pohledávky	0,00	5 000,00	0,00	5 000,00	5 000,00
548	Ostatní provozní náklady	0,00	268 753,33	0,00	268 753,33	268 753,33
551	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmc	0,00	909 585,18	0,00	909 585,18	909 585,18
558	Tvorba a zúčtování zákonných opravných	0,00	13 675,74	0,00	13 675,74	13 675,74
562	Úroky	0,00	246 076,87	0,00	246 076,87	246 076,87
563	Kursově ztráty	0,00	44 739,43	0,00	44 739,43	44 739,43
568	Ostatní a mimořádné finanční náklady	0,00	78 028,94	0,00	78 028,94	78 028,94
583	Změna stavu výrobků	0,00	1 908 236,80	2 026 625,03	-118 388,23	-118 388,23
591	Daň z příjmů - splatná	0,00	592 230,00	0,00	592 230,00	592 230,00
Náklady celkem		0,00	49 553 580,28	2 026 625,03	47 526 955,25	47 526 955,25
Výnosy						
601	Tržby za vlastní výrobky	0,00	0,00	3 690 520,00	3 690 520,00	3 690 520,00
602	Tržby za služby	0,00	0,00	11 251 709,21	11 251 709,21	11 251 709,21
604	Tržby - zboží	0,00	0,00	34 371 697,75	34 371 697,75	34 371 697,75
641	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného	0,00	0,00	125 950,00	125 950,00	125 950,00
642	Tržby z prodeje materiálu	0,00	0,00	160 761,48	160 761,48	160 761,48
648	Ostatní provozní výnosy	0,00	0,00	186 360,59	186 360,59	186 360,59
662	Úroky	0,00	0,00	311,29	311,29	311,29
663	Kursově zisky	0,00	0,00	29 962,31	29 962,31	29 962,31
668	Ostatní finanční a mimořádné výnosy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výnosy celkem		0,00	0,00	49 817 272,63	49 817 272,63	49 817 272,63
Hospodářský zisk za období					2 290 317,38	
Hospodářský zisk celkem						2 290 317,38

Tisk vybraných záznamů: Datum >= 01.01.2019, Datum <= 31.12.2019

Příloha 2: Výsledovka společnosti ZEMAN Váhy s.r.o. (2020)

Výsledovka
ZEMAN Váhy s.r.o.

IČ: 01804758

Rok: 2020

Dne: 31.12.2020

Strana 1

Tisk vybraných záznamů

Číslo účtu	Název účtu	Počáteční stav	Obraty za období MD	Obraty za období D	Obraty rozdíl	Koncový stav
Náklady						
501	Spotřeba materiálu	0,00	893 733,88	0,00	893 733,88	893 733,88
502	Nafta - 1B5 5016 Opel Movano	0,00	766 080,19	0,00	766 080,19	766 080,19
504	Prodané zboží	0,00	18 705 876,88	0,00	18 705 876,88	18 705 876,88
511	Opravy a udržování	0,00	420 331,08	0,00	420 331,08	420 331,08
512	Cestovné	0,00	176 289,59	0,00	176 289,59	176 289,59
513	Náklady na reprezentaci	0,00	52 855,85	0,00	52 855,85	52 855,85
518	Ostatní služby	0,00	6 619 712,79	0,00	6 619 712,79	6 619 712,79
521	Mzdové náklady	0,00	9 846 515,00	0,00	9 846 515,00	9 846 515,00
524	Zákonné sociální a zdravotní pojištění	0,00	2 652 194,00	0,00	2 652 194,00	2 652 194,00
527	Zákonné sociální náklady	0,00	416 100,00	0,00	416 100,00	416 100,00
528	Ostatní sociální náklady	0,00	13 280,32	0,00	13 280,32	13 280,32
531	Daň silniční	0,00	30 119,00	0,00	30 119,00	30 119,00
538	Ostatní daně a poplatky	0,00	37 626,00	0,00	37 626,00	37 626,00
542	Prodaný materiál	0,00	152 792,00	0,00	152 792,00	152 792,00
544	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	0,00	1 000,00	0,00	1 000,00	1 000,00
546	Odpis pohledávky	0,00	67 154,70	0,00	67 154,70	67 154,70
548	Ostatní provozní náklady	0,00	274 551,28	0,00	274 551,28	274 551,28
549	Manka a škody	0,00	0,22	0,00	0,22	0,22
551	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmc	0,00	746 732,72	0,00	746 732,72	746 732,72
558	Tvorba a zúčtování zákonných opravných	0,00	-107 262,44	0,00	-107 262,44	-107 262,44
562	Úroky	0,00	231 933,70	0,00	231 933,70	231 933,70
563	Kursově ztráty	0,00	364 359,65	0,00	364 359,65	364 359,65
568	Ostatní a mimořádné finanční náklady	0,00	57 344,36	0,00	57 344,36	57 344,36
583	Změna stavu výrobků	0,00	1 704 968,15	1 885 128,22	-180 160,07	-180 160,07
Náklady celkem		0,00	44 124 288,92	1 885 128,22	42 239 160,70	42 239 160,70
Výnosy						
601	Tržby za vlastní výrobky	0,00	0,00	3 224 306,98	3 224 306,98	3 224 306,98
602	Tržby za služby	0,00	0,00	9 248 036,32	9 248 036,32	9 248 036,32
604	Tržby - zboží	0,00	0,00	28 125 984,30	28 125 984,30	28 125 984,30
642	Tržby z prodeje materiálu	0,00	0,00	205 465,27	205 465,27	205 465,27
644	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	0,00	0,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00
648	Ostatní provozní výnosy	0,00	0,00	646 247,55	646 247,55	646 247,55
662	Úroky	0,00	0,00	382,40	382,40	382,40
663	Kursově zisky	0,00	0,00	23 357,23	23 357,23	23 357,23
668	Ostatní finanční a mimořádné výnosy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výnosy celkem		0,00	0,00	41 474 780,05	41 474 780,05	41 474 780,05
Hospodářský zisk za období					-764 380,65	
Hospodářský zisk celkem						-764 380,65

Tisk vybraných záznamů: Datum >= 01.01.2020, Datum <= 31.12.2020

Příloha 3: Výsledovka společnosti ZEMAN Váhy s.r.o. (2021)

Výsledovka						Strana 1
ZEMAN Váhy s.r.o.		IČ: 01804758	Rok: 2021	Dne: 31.12.2021	Tisk vybraných záznamů	
Číslo účtu	Název účtu	Počáteční stav	Obraty za období MD	Obraty za období D	Obraty rozdíl	Koncový stav
Náklady						
501	Spotřeba materiálu	0,00	896 342,54	0,00	896 342,54	896 342,54
502	Nafta - 1B5 5016 Opel Movano	0,00	794 122,76	0,00	794 122,76	794 122,76
504	Prodané zboží	0,00	20 965 808,72	50 064,00	20 915 744,72	20 915 744,72
511	Opravy a udržování	0,00	302 932,92	0,00	302 932,92	302 932,92
512	Cestovné	0,00	161 797,27	0,00	161 797,27	161 797,27
513	Náklady na reprezentaci	0,00	485 859,22	0,00	485 859,22	485 859,22
518	Ostatní služby	0,00	6 341 609,56	0,00	6 341 609,56	6 341 609,56
521	Mzdové náklady	0,00	9 838 765,00	0,00	9 838 765,00	9 838 765,00
524	Zákonné sociální a zdravotní pojištění	0,00	3 234 252,00	0,00	3 234 252,00	3 234 252,00
527	Zákonné sociální náklady	0,00	439 665,00	0,00	439 665,00	439 665,00
528	Ostatní sociální náklady	0,00	6 096,00	0,00	6 096,00	6 096,00
531	Daň silniční	0,00	31 754,00	0,00	31 754,00	31 754,00
538	Ostatní daně a poplatky	0,00	12 731,00	0,00	12 731,00	12 731,00
542	Prodaný materiál	0,00	199 833,02	0,00	199 833,02	199 833,02
548	Ostatní provozní náklady	0,00	302 554,56	0,00	302 554,56	302 554,56
549	Manka a škody	0,00	1,08	0,00	1,08	1,08
551	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmc	0,00	690 403,62	0,00	690 403,62	690 403,62
562	Úroky	0,00	273 150,68	0,00	273 150,68	273 150,68
563	Kursově ztráty	0,00	130 122,22	0,00	130 122,22	130 122,22
568	Ostatní a mimořádné finanční náklady	0,00	48 107,42	0,00	48 107,42	48 107,42
583	Změna stavu výrobků	0,00	2 072 511,50	2 575 165,97	-502 654,47	-502 654,47
591	Daň z příjmů - splatná	0,00	266 000,00	0,00	266 000,00	266 000,00
595	Dodatečné odvody daně z příjmů	0,00	0,00	117 230,00	-117 230,00	-117 230,00
Náklady celkem		0,00	47 494 420,09	2 742 459,97	44 751 960,12	44 751 960,12
Výnosy						
601	Tržby za vlastní výroby	0,00	0,00	4 002 575,36	4 002 575,36	4 002 575,36
602	Tržby za služby	0,00	0,00	9 274 655,70	9 274 655,70	9 274 655,70
604	Tržby - zboží	0,00	0,00	31 582 032,95	31 582 032,95	31 582 032,95
642	Tržby z prodeje materiálu	0,00	0,00	311 268,74	311 268,74	311 268,74
648	Ostatní provozní výnosy	0,00	0,00	11 560,15	11 560,15	11 560,15
662	Úroky	0,00	0,00	467,56	467,56	467,56
663	Kursově zisky	0,00	0,00	208 623,31	208 623,31	208 623,31
668	Ostatní finanční a mimořádné výnosy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Výnosy celkem		0,00	0,00	45 391 183,77	45 391 183,77	45 391 183,77
Hospodářský zisk za období					639 223,65	
Hospodářský zisk celkem						639 223,65

Tisk vybraných záznamů: Datum >= 01.01.2021, Datum <= 31.12.2021

Příloha 4: Firemní automobil

