



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

MANAŽERSKÉ ŘÍZENÍ NÁKLADŮ A ROZPOČTŮ VE SPOLEČNOSTI

MANAGEMENT COSTS AND BUDGETS CONTROL IN THE COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

David Beneš

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beneš David

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Manažerské řízení nákladů a rozpočtů ve společnosti

v anglickém jazyce:

Management Costs and Budgets Control in the Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

ČECHOVÁ, Alena. Manažerské účetnictví. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, vi, 182 s. ISBN 80-251-1124-5.

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

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

PETŘÍK, Tomáš. Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 371 s. ISBN 80-247-1046-3.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na manažerské řízení nákladů a rozpočtů ve společnosti. V teoretické části je provedena rešerše odborné literatury a internetových zdrojů. Jsou zde popsány účetní systémy, úkoly manažerského účetnictví, náklady společnosti a rozpočetnictví. Dále je v práci popsána tvorba manažerského rozhodování a strategické plánování. Analytická část práce je zaměřena na popis vybraného podniku, jeho organizační struktury, výrobní program, konkurenceschopnost, technologické procesy a vzdělávání zaměstnanců ve firmě. Z rozvahy a výkazů zisků a ztrát je zpracována horizontální a vertikální analýza za roky 2012 až 2014. V závěru práce jsou popsány návrhy na zlepšení stávající úrovně manažerského účetnictví a optimalizace nákladů ve společnosti.

Abstract

This bachelor thesis is focused on the managerial cost management in the company. The theoretical part provides literature and internet sources. In this part is described accounting systems, the tasks of management accounting, budgeting and costs of the company. Here is also described the production of managerial decision making and strategic planning. Analytical part is focused on the description of the selected company, its organizational structure, production program, competitiveness, technological processes and education of employees in the company. From the balance sheet and profit and loss account is processed horizontal and vertical analysis of the years 2012 to 2014. In the conclusion is described proposals for improvement of managerial accounting and cost optimization in the company.

Klíčová slova

Manažerské účetnictví, náklady, plánování, horizontální a vertikální analýza

Keywords

Management accounting, budgets, planning, horizontal and vertical analysis

Bibliografická citace

BENEŠ, D. *Manažerské řízení nákladů a rozpočtů ve společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 79 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D..

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 31. května 2016

.....

podpis studenta

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval doc. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. za její odborné vedení mé práce, ochotu a přínosné rady, které mi poskytla. Dále bych poděkoval společnosti FLEXCON, s.r.o. za poskytnuté informace a možnost pro ní vytvořit tuto bakalářskou práci.

OBSAH

Úvod.....	8
1 Cíl a metodika práce	10
2 Teoretická východiska práce	11
2.1 Druhy účetních systémů	11
2.1.1 Rozdíly mezi finančním a manažerským účetnictvím	11
2.2 Manažerské účetnictví.....	12
2.2.1 Vznik a vývoj manažerského účetnictví	13
2.2.2 Úkoly manažerské účetnictví.....	13
2.2.3 Základní aspekty manažerského účetnictví	14
2.3 Náklady a jejich členění	16
2.3.1 Druhové členění nákladů	16
2.3.2 Účelové členění nákladů.....	17
2.3.3 Kalkulační členění nákladů.....	19
2.3.4 Členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování	20
2.3.5 Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů.....	20
2.4 Plány a rozpočty	22
2.4.1 Typy a styly plánování.....	23
2.4.2 Podnikové a vnitropodnikové plánování	24
2.4.3 Fáze rozpočtování	24
2.4.4 Fáze rozpočtů	24
3 Analýza současného stavu společnosti FLEXCON, s.r.o.	26
3.1 Charakteristika společnosti	27
3.1.1 Základní údaje.....	27
3.1.2 Historie firmy.....	27
3.1.3 Konkurence a marketing.....	28

3.1.4	Výrobní program a technologie výroby	29
3.1.5	Organizační struktura.....	30
3.1.6	Vzdělávání zaměstnanců a jejich motivace	30
3.2	Horizontální a vertikální analýza rozvahy	33
3.3	Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty	39
3.4	Shrnutí.....	50
4	Vlastní návrhy řešení	54
5	Závěr	57
	Seznam použitých zdrojů.....	59
	Seznam grafů	61
	Seznam tabulek	62
	Přílohy.....	63

ÚVOD

Téma manažerské řízení nákladů ve společnosti jsem si vybral z důvodu, že v současné době je kladen veliký důraz na manažery a jejich styl řízení ve firmě. V dnešním konkurenčním prostředí nebývá zvykem, aby firma mohla vykonávat svoji činnost bez manažera a podpůrných podkladů pro řízení nákladů.

Každá firma by se měla snažit získat a především udržet konkurenční výhodu, ať již kvalitou, cenou, či odborným servisem. Hlavním cílem firmy je se udržet na trhu a nebýt ztrátový. Konkurence nutí organizace nabízet stále nové výrobky a zkvalitňovat přídatné služby. V současnosti je také kladen veliký důraz na kvalitu výrobků a často bývá rozhodujícím faktorem ohledně koupě. Odezvy na změny v podnikatelské sféře velice ovlivňují náklady každé organizace. Firmy se proto snaží hledat různé prostředky, jak náklady ovlivnit a nejlépe snížit.

Bakalářská práce je rozdělena do tří hlavních kapitol. První kapitola se zabývá teoretickou, druhá analytickou a třetí návrhovou částí.

Teoretická část práce je rozdělena do čtyř podkapitol, kde je u každé popsána její problematika. První podkapitola se zabývá rozdělením druhů účetních systémů, popsáním rozdílu mezi daňovým, finančním a manažerským účetnictvím. Ve druhé podkapitole jsou popsány úkoly a základní aspekty manažerského účetnictví. Třetí podkapitola se věnuje rozdělení nákladů spolu s jejich charakteristikou. Poslední podkapitola obsahuje strategické plánování a rozpočetnictví v podniku.

Pro analytickou část své práce jsem si vybral společnost FLEXCON, s.r.o., která se zabývá výrobou a dodávkami kabelových svazků. Jejich výrobky se uplatňují v různých odvětví elektrotechnického průmyslu. Společnost se sídlem v Jablonném nad Orlicí byla založena v roce 2003 manželi Sekyrovými a v současnosti disponuje pracovními pozicemi pro 64 zaměstnanců. V této části popíši základní údaje o společnosti spolu s historií, výrobním programem, organizační strukturou, technologickými procesy, konkurenceschopností, vzděláváním a motivováním zaměstnanců. Po této charakteristice budu provádět analýzu současného stavu, kde jsem si pro tento případ vybral horizontální a vertikální analýzu z rozvah a výkazů zisků a ztrát. Tuto analýzu budu provádět ve sledovaných letech 2012 až 2014. Z těchto výkazů také budu

pracovat na rozboru hospodaření ve výše uvedených letech. Výsledky a poznatky získané z účetních výkazů budu analyzovat i pomocí grafů. Na závěr této části provedu kompletní shrnutí horizontální a vertikální analýzy z poskytnutých účetních výkazů.

V poslední části mé bakalářské práce, týkající se vlastních návrhů řešení, navrhnu optimalizaci nákladů a možné zlepšení chodu firmy.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem bakalářské práce je analyzovat manažerské řízení nákladů ve společnosti za pomoci horizontální a vertikální analýzy rozvah a výkazů zisků a ztrát. Mezi dílčí cíle patří shrnutí teoretických poznatků o problematice, které se zabývají rozdělením účetních systémů, rozdělením nákladů a plánováním. Dalším dílčím cílem je návrh na zlepšení řízení nákladů ve společnosti.

Při zpracování teoretické části bylo čerpáno z odborné literatury, zabývající se daným tématem. V analytické části byly použity informace z webových stránek společnosti, podnikových materiálů, výkazu zisku a ztrát, účtů hlavní knihy společnosti. Tyto dokumenty poskytly informace ohledně výrobního programu firmy, podnikových cílů, systému řízení managementu a ekonomickou situaci firmy.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části jsou shrnuty druhy účetních systémů, dále se kapitola zabývá funkcemi manažerského účetnictví v podniku, členěním nákladů, strategickém plánování a rozpočtováním.

2.1 Druhy účetních systémů

V dnešní době se v podstatě setkáváme se třemi základními druhy účetnictví, jejichž cíle jsou zcela odlišné (Petřík, 2005).

- Finanční účetnictví především poskytuje spolehlivé informace o finanční situaci firmy a jejím hospodaření (tudíž o jejím majetku a závazcích, výnosech, nákladech a o výsledku hospodaření). Mezi další úlohy finančního účetnictví patří sestavování „pravdivých a věrných“ finančních výkazů pro různorodé uživatele. Je nutné ještě zdůraznit, že je orientováno především na minulost a je zakládáno na minulých číslech (Petřík, 2005).
- Daňové účetnictví je podstatné z důvodu výpočtu základu daně z příjmu, eventuálně dalších daňových závazků a pohledávek. V České republice se oba systémy finančního a daňového účetnictví prolínají, navíc zde mají daňové zákony hojný dopad na účetní postupy finančního účetnictví (Petřík, 2005).
- Manažerské účetnictví je určeno zejména pro manažery, výkonné ředitele, vrcholové manažery, případně i vlastníky firmy. Zrod manažerského účetnictví je směřován do dvacátých let 20. století. Příčinou jeho vzniku byl fakt, že finanční účetnictví nebylo schopné sledovat potřeby manažerů v kontrole a hodnocení výkonnosti (Petřík, 2005).

2.1.1 Rozdíly mezi finančním a manažerským účetnictvím

Manažerské účetnictví oproti finančnímu účetnictví může vycházet z jinak vymezených aktiv a pasiv (např. materiál přijatý ke zpracování, dlouhodobé poptávky, majetku pořizovaného finančním leasingem a dalších složek, které se v rozvaze finančního účetnictví dané země nevykazují). Dále se manažerské účetnictví výrazně liší větší odchylností konkrétního způsobu oceňování, manažerské účetnictví vychází z podstaty, kdy, „ informace z minulosti nemusí být zrovna nejlepšími informacemi do budoucnosti“(Král, 2002).

Další rozdíly mezi finančním a manažerským účetnictvím nám poskytne tabulka níže.

Tabulka 1: Rozdíly mezi finančním a manažerským účetnictvím (zdroj: Hradecký a kolektiv, 2008)

	Finanční účetnictví	Manažerské účetnictví
Určení informací	pro externí subjekty	pro vnitřní účely
Rozsah informací	za celý podnik	za útvary, výrobky, procesy
Využití informací	pro stanovení finančních efektů a rozvoj podniku	pro zvyšování hospodárnosti i efektivnosti
Časová orientace	kontrola dosažené skutečnosti	řízení budoucnosti
Charakter informací	jednoznačná skutečnost (důraz na jednotnost, přesnost a průkaznost)	navíc i tendence vývoje (důraz na význam pro řízení a na pohotovost informací)
Pravidelnost informací	v pravidelných intervalech (např. obdobích)	v různých časových intervalech podle stanoveného cíle
Právní omezení	právními předpisy, účetními zásadami apod.	bez omezení (pouze ve vztahu k FÚ)
Členění nákladů	podle charakteru nákladů (druhů)	účelové členění, podle vztahu ke změnám

Jak píše Mongiello (2015) manažerské účetnictví slouží pro vnitřní potřeby podniku. Naproti tomu finanční účetnictví poskytuje informace pro vnější aktéry. Manažerské účetnictví je mnohem podrobnější a mnohem pestřejší než finanční účetnictví. Cílem manažerského účetnictví je získání informací, identifikace problémů a nejistoty, předpověď o budoucnosti, rozhodování o výběru mezi různými variantami a také implementace rozhodnutí, jeho vyhodnocení a proces učení.

2.2 Manažerské účetnictví

Podle Čechové (2006) je manažerské účetnictví vytvořené za účelem „řízení“. Manažerské řízení by mělo sloužit především k správnému rozhodování, o jejím chodu účetní jednotky a dalším rozvoji.

„Manažerské účetnictví tedy představuje soulad řízení a účetnictví a to znamená, že k tomu, aby naplnilo svůj smysl, je nutné znát a pochopit obě jeho základní složky, tj. řízení a účetnictví“ (Čechová, 2006, s.3).

2.2.1 Vznik a vývoj manažerského účetnictví

Manažerské účetnictví vzniklo, když nákladové účetnictví začalo přerůstat v manažerské. Tato skutečnost se odehrávala od druhé poloviny 20. století, kdy se do popředí dostává budoucnost a informovanost manažerů (Hradecký a kol., 2008).

Manažerské účetnictví prochází nepřetržitým vývojem a mezi jeho významné činitele, které ovlivnily jeho vývoj v posledních letech, patří přechod od výroby ve velkém množství na výrobu individuální, která podléhá přáním zákazníkovi, zkracování životního cyklu produktů, globalizaci trhů, rozvoji informačních technologií a změně ve stylu řízení (Šoljáková, 2009).

„Kromě změn v podnikatelském prostředí dochází také k zásadním změnám faktorů, které ovlivňují výkonnost podniku. Vedle tradičních hmatatelných faktorů jako například úroveň technologie a nakupovaných materiálů roste význam tzv. měkkých faktorů, k nimž patří především

- *vztahy se zákazníky a pozice na trhu,*
- *kvalita produktů přizpůsobená požadavkům jednotlivých segmentů trhu,*
- *schopnosti a kvalifikace zaměstnanců a jejich zainteresovanost na dlouhodobém rozvoji podniku,*
- *pozitivní vliv podniku na celospolečenské klima“ (Šoljáková, 2009, s.11).*

2.2.2 Úkoly manažerské účetnictví

Podle Šoljákové (2009) manažerské účetnictví klade největší pozornost na důsledky a odpovědnost za dosažené výsledky, ale ne na faktory ovlivňující dlouhodobý rozvoj. Manažerské účetnictví se především věnuje taktickému a operativnímu řízení, které je založeno na určení hodnotových úkolů, jejich sledování při plnění a následného vyhodnocení.

Základním úkolem manažerského účetnictví je „sloužit potřebám podniku“. Základní úkol je tvořen několika podpurnými úkoly, které jsou vzájemně propojeny a navazují na sebe (Čechová, 2006).

Podle Čechové (2006) může tyto úkoly rozdělit do tří základních skupin:

- 1) *„zjišťování skutečných jevů a informací*
- 2) *kontrola těchto jevů, jejich rozbor a zpracování výstupních informací*
- 3) *příprava informací pro samotné rozhodování a následně stanovení úkolů vyplývajících z rozhodovacích procesů“* (Čechová, 2006, s.5).

Zatímco první a druhý bod se zabývá také finančním účetnictvím, kde jsou zachyceny pravdivé jevy v účetních knihách, jsou prováděny finanční kontroly a analýzy, tak třetí bod je součástí ryze manažerského účetnictví. V manažerském účetnictví se zjišťování skutečných jevů a informací děje v první řadě ve vztahu k potřebám vnitropodnikového účetnictví, což znamená jiným způsobem než jak ve finančním účetnictví. Pro potřeby externích uživatelů i vnitropodnikového řízení jsou prováděné analýzy často společné (Čechová, 2006).

2.2.3 Základní aspekty manažerského účetnictví

Mezi základní aspekty patří orientace na budoucnost, vazba na ekonomickou realitu, slučitelnost cílů, vazba na manažerský informační systém a vliv makroekonomického rámce a nejistoty (Petřík, 2005).

Orientace na budoucnost

Manažerské účetnictví je orientováno na budoucnost a poměrně velká část práce manažerského účetního, se zabývá aktivním ovlivňováním této budoucnosti. V podstatě jde o to, jak příznivě ovlivnit budoucí úspěšnost firmy v celkových podmínkách tržní ekonomiky. Manažerské rozhodnutí se dělá na základě správných doporučení, analýz, odhadů a předpovědí (Petřík, 2005).

Pokud rozdělíme práci manažerského účetního podle základních úrovní řízení na operativní, taktickou a strategickou, tak můžeme sledovat, že jeho hlavní pracovní činnost se bude upínat na operativní a taktickou úroveň. *„Dá se ale předpokládat, že při některých zásadních strategických rozhodnutích (například určení dlouhodobé cenové kategorie) bude požadována jeho podstatná asistence a rozsáhlé doporučení vrcholovému managementu“* (Petřík, 2005, s.28).

Vazba na ekonomickou realitu

Minulá účetní data tvořená z účetních zápisů jsou užívána ve velké míře. Je nutné tyto data převést do aktuální reálné ekonomické situace spolu s co možno nejmenšími odchylkami. Jedná se například o zásoby, které jsou oceněny v historických cenách a je nutno je převést na reálnou úroveň. V případě, že vzrůstá inflace a dodavatelé pozměňují obchodní politiku například snížením objemových slev, je potřebné, aby manažerské účetnictví tuto skutečnost převedlo z finančního účetnictví do reálné ekonomické potřeby (Petřík, 2005).

Slučitelnost cílů

Manažerský informační systém (MIS) má sloužit k aktivnímu zapojení všech podstatných osob ve firmě tak, aby její cíle byly ve shodě s cíli zaměstnanců, manažerů, vlastníků a případně dalších subjektů. MIS musí být soustředěn tak, aby mohl vysoce motivovat pracovníky a všem zúčastněným umožnit spolupodílet se na chodu firmy (Petřík, 2005).

Vazba na manažerský informační systém

Manažerský informační systém je zásobován od manažerské účetnictví včasnými, přijatelnými, jednoznačnými a nezkreslenými informacemi, podle kterých manažeři činí svoje rozhodnutí. Toto poslání může MIS plnit pouze za podmínek, pokud se jedná účelný, transparentní MIS a je přijatelně provázán s informačním systémem firmy. Manažerský systém je v mnoha firmách tvořen na základě výstupů manažerského účetnictví a propracovaným informačním systémem. Pro manažery je důležité mít propracovaný informační systém z hlediska plánování, kontroly, přijímání manažerských rozhodnutí a posouzení výkonnosti firmy (Petřík, 2005).

Vliv makroekonomického rámce a nejistoty

Při tvorbě manažerského účetnictví je vždy dobré brát v potaz možnost existence nejistoty, především v plánování a dopadu dlouhodobých strategických manažerských rozhodnutí (například prodejní cena u nově zavedeného produktu). Manažerský účetní musí být schopen rozebrat procesy, kde se nacházejí převládající trendy nejistoty (Petřík, 2005).

„V praxi se používají různé metody, jako například:

- *statistické testy,*
- *pravděpodobnostní analýzy,*
- *pravděpodobnostní scénáře“ (Petřík, 2005, s.30).*

Svůj vliv na manažerské účetnictví má také makroekonomický rámec a politická situace, ve které firma podniká. Hlavním úkolem manažerského účetního je poukazovat pravdivou ekonomickou a finanční situaci firmy. Je nezbytné, aby vstupy a výstupy pocházející nejvíce z finančního účetnictví na základě minulých čísel poupravil, a co nejvíce přiblížil aktuální situaci a budoucímu vývoji. Při tomto průběhu musí brát v potaz roli vlády, centrální banky i společenskou a ekonomickou realitu jako celek (Petřík, 2005).

2.3 Náklady a jejich členění

Pod pojmem náklady v manažerském účetnictví se rozumí hodnotově vystihnuty a účelně vynaloženy ekonomické zdroje podniku související s ekonomickou činností (Král, 2010).

2.3.1 Druhovému členění nákladů

Mezi základní členění patří druhové členění nákladů a znamená to jejich členění do stejných skupin podle jednotlivých činností výrobních faktorů (práce, materiál, investiční majetek). Toto členění zabezpečuje shodu mezi potřebou zdrojů a jejich pořízením z okolí podniku (Fibírová, 2007).

„Podle nákladových druhů členíme náklady na:

- *náklady představující spotřebu hmotných statků (spotřeba materiálu, spotřeba energie)*
- *náklady na spotřebu prací a služeb cizích (externích) subjektů, dopravné, opravy a udržování dodavatelským způsobem, ekonomické, právní služby apod.*
- *náklady vyjadřující vynaloženou živou práci, tj náklady na mzdy zaměstnanců, sociální a zdravotní pojištění aj. náklady související s prací zaměstnanců*
- *náklady odpovídající opotřebení předmětů dlouhodobé spotřeby*

- *náklady vázané na konkrétní peněžní úhrady, jako jsou úroky, pojistné, apod.“ (Čechová, str. 69, 2006).*

Toto členění nákladů je významné z hlediska zajištění proporcí mezi potřebou výrobních činitelů a pohotovými zdroji v rámci jejich složení, množství a času. Náklady je také možné vykázat za celkovou činnost podniku za sledované časové období. Náklady za celkovou činnost se promítají ve finančním účetnictví ve výkazu zisku a ztrát a také v možnosti agregace nákladových druhů za vyšší hospodářský celek. Avšak nevýhodou tohoto členění nákladů je to, že náklady jsou vykazovány pouze globálně za celou činnost bez možnosti určení konkrétního účelu jeho vynaložení (Hradecký, 2008).

Druhové členění nákladů je důležité zejména pro uživatele účetních informací, jak externích, tak i manažerů. Klade důraz na to, že takto členěné náklady podávají informace o celkové výši peněžních prostředků. Mezi jeho další významy patří vytváření rozměrů mezi potřebou určitých položek a výši zdrojů na jejich pořízení, zajišťování shody mezi aktivitami, které zajišťují zdroje a aktivitami realizující hlavní činnost podniku. Dalším cílem je umožňování shrnout informace za různorodé vzájemně nesouměřitelné celky. Druhově členěné náklady jsou podkladem pro vytvoření jedné části účetní závěrky (Čechová, 2006).

2.3.2 Účelové členění nákladů

Účelové členění je zcela odlišně než druhové členění. Toto členění vyjadřuje přímý vztah nákladů k účelu jejich vynaložení. Toto členění se ptá na otázku - co má být výsledkem procesu, v němž budou vynaložené náklady spotřebovány. Úkolem účelového členění je zejména orientace na vnitropodnikové potřeby řízení, kde poskytují informace o vynaložených nákladech, na co byl náklad vynaložen a k jakému účelu (Čechová, 2006).

Graf 1: Vynaložené náklady (zdroj: dle Fibírové a kolektiv, 2015)

Jaké jsou vynaloženy?

Jak jsou kalkulovány?



Jakým nástrojem jsou řízeny?

Jak se mění s množstvím?

Podle Krále (2002) je hlavním úkolem zjistit, zda se v daném podniku náklady spoří nebo naopak překračují.

Náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení

Tyto náklady se dále člení podle jejich vztahu k činnosti, technologické úrovni či operaci do dvou základních skupin (Král, 2002).

- Technologické náklady – jedná se o náklady vyvolané „technologii“ určité činnosti nebo operace (např. spotřeba papíru určité kvality na konkrétní titul knihy).
- Náklady na obsluhu a řízení – jedná se o náklady vynaložené za účelem vytvoření, opatření a udržení podmínek cílevědomého procesu dané činnosti, například náklad na osvětlení a plat ministra (Král, 2002).

Náklady jednicové a režijní

Jednicové a režijní členění nákladů jsou podrobnějším členěním technologických nákladů a nákladů na obsluhu a řízení. Náklady na obsluhu a řízení jsou vždy jen režijní, zatímco náklady technologické zahrnují jednicové i režijní náklady (Fibírová, 2015).

- **Jednicové náklady** – patří do segmentu technologických nákladů, označující náklad vztahující se k určitému výkonu (Fibírová, 2015).

Mezi jednicové náklady patří:

- jednicový materiál, který je tvořen veškerými surovinami, pomocné a provozní látky, nakoupené díly a součástky, nedokončené a dokončené výrobky (Král a kolektiv, 2010).
- Jednicové mzdy představující veškeré mzdové náklady. Tyto mzdové náklady vznikají v přímé souvislosti s produkcí výkonu (Král a kolektiv, 2010).
- Zvláštní jednicové náklady zahrnují další náklady, jako jsou náklady na licence a patenty, některé konstrukční náklady, individuální úpravy výrobku či služby, speciální způsob přepravy produktu, náklady na zaškolení personálu a další. Pokud chceme tyto náklady považovat za jednicové, tak musí být vždy přímo přiřaditelné na kalkulační jednici (Král a kolektiv, 2010).
- **Režijní náklady** – u těchto nákladů nelze přesně stanovit jejich přímý vztah ke konkrétní jednotce výkonu jako držiteli nákladů, jedná se naopak o společné náklady druhu výkonu, skupiny výkonů a útvarů (Fibírová, 2015).

Režijní náklady se dále dělí na režii:

- výrobní,
- správní,
- zásobovací,
- odbytovou (Hradecký, 2008).

2.3.3 Kalkulační členění nákladů

Kalkulačním členěním je členění nákladů na přímé a nepřímé, které je potřebné pro sestavení kalkulace (Fibírová, 2015).

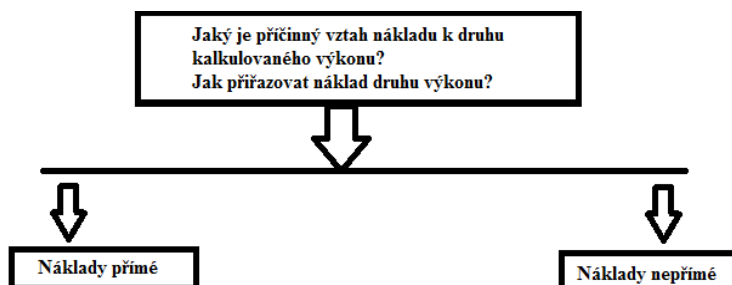
Toto členění je velmi důležité, pokud v případě, se zabýváme otázkami rozhodovacích procesů typu „vyrobit či koupit“, „preferovat či potlačit výrobu konkrétního výrobku“, „zrušit či zavést výrobu jistého sortimentu“. Kalkulační členění patří do skupiny zvláštního typu účelového členění a úzce souvisí s úvahami týkajícími jednicových a režijních nákladů (Král, 2002).

Náklady přímé a nepřímé

Přímé náklady bezprostředně souvisí s daným druhem výkonu, oproti tomu nepřímé náklady se nepojí k jednomu druhu výkonu (Král, 2002).

- Náklady přímé – tyto náklady se výslovně přiřazují konkrétnímu druhu výkonu. S tímto konkrétním druhem výkonu přímo souvisejí (Fibírová, 2015).
- Náklady nepřímé – tyto náklady mají na starost vytvořit příznivé podmínky pro skupinu výkonů, aktivitu útvarů a vyšších pozicí řízení (Fibírová, 2015).

Graf 2: Přímé a nepřímé náklady (zdroj: dle Král a kolektiv, 2002)



2.3.4 Členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování

Toto členění se zaměřuje na zhodnocení budoucích variant podnikání a spadá zejména do části manažerského účetnictví, která se zabývá rozhodovacími procesy (Král, 2002).

2.3.5 Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů

Základem výše uvedeného členění jsou dvě skupiny nákladů. Jedny jsou variabilní, které se mění v závislosti na objemu výkonů a do druhé skupiny patří fixní náklady, které zůstávají i při určitých změnách stále stejné (Král, 2002).

Variabilní náklady

Variabilní náklady potřebují určitý objem výkonů a jsou na tomto objemu závislé a podle toho se mění (Fibírová, 2015).

Náklady proporcionální jsou v praxi nejsnáze kvantifikovatelnou částí variabilních nákladů. Většinou se předpokládá, že tyto náklady jsou vyvolané jednotkou výkonu,

kdy jsou náklady na tuto jednotku konstantní a jejich celkový objem roste přímo úměrně počtu výkonů. Mezi proporcionální náklady lze zařadit náklady jednicové a tu část režie, která je ovlivněna stupněm využití kapacity, například část nákladů na opravy automobilů, vyvolaná ujetými kilometry (Král, 2002).

Fixní náklady

Fixní náklady jsou vždy jednorázově vynaloženy na určité časové období, například den, týden, měsíc a rok (Fibírová, 2015).

Jedná se o takové náklady, které se nemění na bázi prováděných výkonů, nebo aktivity podniku. Jde zpravidla o náklady, podnícené potřebou zajištění podmínek pro účelný průběh podnikatelského procesu. Fixní náklady z hlediska jejich ovlivnitelnosti dále členíme na dvě skupiny fixních nákladů (Král, 2002).

Do první skupiny se řadí náklady, které jsou často vynaloženy ještě před zahájením procesu, kdy se jedná například o pořízení budovy, strojního zařízení, informačních systémů či realizování jiné investice. Tato skupina bývá často nazývána tzv. „umrtvenými fixními náklady“. Je skutečnost, že jejich celkovou výši již nelze ovlivnit v průběhu procesu. Jedinou možností jejich snížení je opačné investiční rozhodnutí, například prodej budovy, nebo strojního zařízení (Král, 2002).

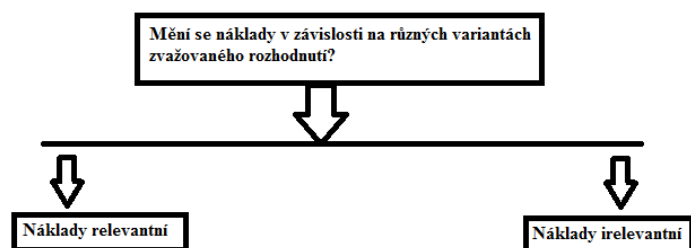
Do druhé skupiny se řadí náklady, které vznikají v důsledku zabezpečení kapacitních podmínek procesu. Nejedná se však o náklady spojené s investičním rozhodnutím a tak se dají poměrně lehce omezit při snížení využití kapacity. Skupina bývá nazývána tzv. „vyhnutelnými fixními náklady“ a patří sem například časové mzdy, náklady na vytápění a dopravu (Král, 2002).

„Vyhnutelné náklady se – oproti utopeným fixním nákladům – projevují zpravidla, tím, že jsou časově těsněji spojeny s výdaji nutnými na jejich úhradu“ (Král, 2002, s. 70).

Rozdílové náklady

Rozdílové náklady tvoří informační základ rozhodování o budoucnosti a dělí se na relevantní a irelevantní. U těchto variant je základem srovnatelnosti posouzení, které náklady budou danou variantou ovlivněny a které ne (Král, 2002).

Graf 3: Rozdílové náklady (zdroj: dle Král a kolektiv, 2002)



Oportunitní náklady

Často se také setkáváme s názvem náklady ušlých příležitostí. Oportunitní náklady představují peněžní částky, o které se přišlo tím, že zdroje (kapitál, práce) nebyly vyloženy na nejlepší použití. Jedná se především o úroky z vlastního zdrojů podnikatele (Kislingerová, 2010).

2.4 Plány a rozpočty

Podle Čechové (2006) pokud plánujeme, tak je nutné vědět:

- „na jakou dobu, či množství výkonů stačí naše kapacita,
- jakou máme představu o budoucích investicích, kolik tedy musíme vydělat, abychom mohli investovat,
- jaké náklady si můžeme dovolit vynakládat tak, abychom se v budoucnu neocitli v nežádoucí finanční situaci,
- jaké jsou naše cíle v následujících obdobích a zda je možno je realizovat a za jakých podmínek“ (Čechová, 2006, s. 97).

Rozpočty jsou také vázané na hlavní cíle podniku obsažené v plánovacích procesech, ale už mají určitou podobu:

- „sestavují se na určité časové období,
- vycházejí jednak z propočtených veličin (normy spotřeby nákladů) ale také z odhadovaných veličin,
- stanovují hodnotové ukazatele vyjádřené v penězích,
- stanovují určité konkrétní úlohy“ (Čechová, 2006, s.97).

2.4.1 Typy a styly plánování

Existuje několik typů plánování, které lze členit z hlediska času, podle rozhodnutí, podle úrovně plánování a podle stylu plánování (Jakubíková, 2008).

Plánování podle času:

- „krátkodobé plánování (*short-term planning*)
- *střednědobé plánování (medium-term planning)*,
- *dlouhodobé plánování (long-term planning)*“ (Jakubíková, 2008, s.64).

Krátkodobé plány jsou většinou tvořeny na kalendářní období, nebo hospodářský rok. Tyto plány v hospodářském roku potom můžou být specifikovány na kratší období (čtvrtletí, měsíce) a jsou nazývané operativními plány (Čechová, 2006).

Dlouhodobé plány jsou tvořeny na více let, jedná se především o strategické plány na časové období v rozmezí 3-5 let, případně i na více let, záleží na potřebě a záměru daného podniku. (Čechová, 2006)

„Plánování podle typu rozhodnutí:

- *strategické plánování (strategic planning) představuje výběr strategie k dosažení cílů firmy,*
- *operativní plánování obsahuje plánování (operational planning) obsahuje plánování činností pro úspěšné naplnění strategie*“ (Jakubíková, 2008, s.65).

„Plánování podle úrovně, na které se ve firmě provádí:

- *v rámci koncernu,*
- *v rámci divize,*
- *v rámci korporace,*
- *v rámci firmy,*
- *v rámci SBU,*
- *v rámci produktu,*
- *v rámci značky*“ (Jakubíková, 2008, s.65).

„Plánování podle stylu:

- *„shora dolů“ (top-down planning),*
- *„zdola nahoru“ (bottom-up planning),*

- *stanovení cílů „shora dolů“ , plánování „zdola nahoru“ (goals-down plans-up planning)*“(Jakubíková, 2008, s.65).

2.4.2 Podnikové a vnitropodnikové plánování

Podnikové plánování má vztah v první řadě k finančnímu účetnictví, což znamená jisté výhledy a plány v oblasti finančního účetnictví. Podnikové plánování se využívá k plánování celkových aktiv podniku a získávání investorů v podobě bank, leasingových společností a jiných investorů (Čechová, 2006).

Vnitropodnikové plánování se zabývá jednotlivými jednotkami podniku a jednotlivými aktivitami (Čechová, 2006).

Mezi těmito druhy plánování existuje velmi úzký vztah a nelze je od sebe oddělit. Rozpočet podniku je ve většině případů základem vyjádření podnikových cílů a v návaznosti na tyto podnikové cíle jsou tvořeny vnitropodnikové plány a rozpočty (Čechová, 2006).

2.4.3 Fáze rozpočtování

Tvorba rozpočtu i přes jeho každoroční opakovanost bývá často náročným procesem. Nejdříve se stanovují rozpočtové priority, podle kterých se vytváří dílčí rozpočty pro následující období. S velikostí podniku, také roste složitost sestavování rozpočtu, větší náročnost platí i pro podniky s větším množstvím segmentů trhů, na kterých podnik působí. Obvyklým způsobem sestavování rozpočtu jsou, následující funkce:

- příprava rozpočtu – sběr dat a informací,
- sestavení rozpočtu – zpracování jednotlivých částí rozpočtu a sestavení celkového rozpočtu,
- kontrola a zjištění odchylek – srovnání skutečných stavů spolu s plánovanými,
- odstranění odchylek – snížení, nebo úplné odstranění negativních dopadů odchylek, které zamezí budoucímu vzniku jak negativních dopadů, tak i vzniku podobných odchylek (Popesko, 2009), (Fibířová, 2007).

2.4.4 Fáze rozpočtů

Mezi základní funkce patří:

- zpřesnit plánování operací v podniku a jeho okolí,

- udržovat činnost podnikových útvarů a zabezpečit souzvučné proporce v jejich činnosti,
- motivovat vedoucí pracovníky podniku k dosahování podnikových cílů,
- napomáhat vedoucím pracovníkům a kontrolovat činnosti, za které zodpovídají,
- utvářet podmínky pro objektivní hodnocení výkonu vedoucího pracovníka (Lazar, 2012).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI FLEXCON, S.R.O.

Na základě teoretických informací se nyní přesuneme k analytické části na vybranou společnost. V následující části popíšeme historii a strukturu společnosti a následně provedu analýzu současného stavu z pohledu řízení nákladů. Na základě analýzy navrhneme možná zlepšení pro budoucí postupy v řízení nákladů společnosti.

Pro tuto část i využijeme získané účetní výkazy vybrané firmy, u kterých provedu vertikální a horizontální analýzu.

Vertikální a horizontální analýza

Pro analýzu rozvahy se dle Růčkové (2011) hlavně využívá analýza stavových ukazatelů, která zahrnuje analýzu trendu – horizontální analýzu a procentní rozbor – vertikální analýzu. V následujících odstavcích jsou obě analýzy stručně shrnuty.

Díky vertikální analýze rozvahy lze zjistit, jak se jednotlivé části podílely např. na celkové bilanční sumě a z hlediska časového zjištění pohybu v nastavení majetkového a finančního portfolia. Analýza je vyjádřena v procentech, což umožňuje srovnání firem v rámci stejného oboru podnikání, či s odvětvovými průměry. U vertikální analýzy se doporučuje postupovat od zdrojů financování k majetku ze zdrojů pořízenému (Růčková, 2011).

Horizontální analýza rozvahy přináší odpovědi na otázky: o kolik se změnila jednotlivé položky finančních výkazů v čase, či o kolik procent se změnila jednotlivé položky v čase. Cílem této analýzy je tedy změřit intenzitu změn jednotlivých položek. Je několik možností, jak rozbor zpracovat. Jednou z možností je zpracování v meziročním srovnání jako řetězový index, či srovnání s výchozím obdobím pomocí bazického indexu. V praxi se více využívají řetězové indexy (Růčková, 2011).

Absolutní změna = hodnota v běžném období – hodnota v předchozím období

$$\text{Procentuální změna} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \cdot 100$$

3.1 Charakteristika společnosti

V této kapitole si představíme společnost, kde se seznámíme s jejími základními údaji, historií, konkurencí, marketingem, výrobní programem, organizační strukturou a vzděláváním zaměstnanců.

3.1.1 Základní údaje

Název firmy: FLEXCON, s.r.o.

Předmět podnikání: výroba a dodávka kabelových svazků, výrobky jsou používány ve spotřební elektronice, strojírenství a automobilovém průmyslu

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Statutární orgán: jednatel

Společnost FLEXCON, s.r.o. se sídlem v Jablonném nad Orlicí byla založena manželi Sekyrovými v roce 2003 a zabývá výrobou a dodávkami kabelových svazků. Dodávané výrobky nalézají uplatnění v různých oblastech elektrotechnického průmyslu. Ve společnosti je kladen veliký důraz na kvalitu dodávaných dílů. Společnost se zaměřuje jak na zakázky kusové, tak i sériového charakteru. Cílem firmy je dále rozšiřovat výrobní portfolio a nabízet vysoce kvalitní výrobky pro různé oblasti užití. Mezi další cíle firmy patří zvýšení zaměstnanosti navýšením počtu pracovních míst, pořízení nových technologických zařízení s vyššími technickými a užitnými parametry. Společnost vlastní výrobní haly, technologické zařízení a know-how pro výrobu kabelových svazků.

3.1.2 Historie firmy

- 2003 - Založení společnosti (1 zaměstnanec).
- 2004 - Ve spolupráci s ČMZRB zakoupení technologie pro zpracování kabelů PS9500.
- 2006 - Rozšíření výroby formou kooperace o dodávky kabelových svazků pro automobilový průmysl 150 zaměstnanců, přestěhování do pronájmu v bývalém podniku ELTES CZ s.r.o. Certifikace společnosti dle ISO9001.

- 2008 - Odkoupení areálu bývalého podniku ELTES CZ s.r.o. z konkurzního řízení.
- 2009 - Zahájení výrobní kooperační spolupráce s firmou Schulte – dodávky kabelových svazků pro Audi, VW.
- 2010 - Rekonstrukce výrobních prostor v zakoupeném areálu.
Počet zaměstnanců 260.
- 2011 - Změna strategie firmy, s cílem orientace pouze na dodávky výhradně vlastních výrobků (vyšší přidaná hodnota), vyčlenění výroby kabelových svazků pro Automotive do samostatné společnosti SAW, s.r.o., převedení pracovníků.
- 2013 - Certifikace společnosti dle ISO 14001, zahájení rekonstrukce dalších výrobních prostor.
Tržby firmy cca 40 milionů Kč.
- 2014 - Dokončení rekonstrukce výrobních prostor.
Počet zaměstnanců 35.
Recertifikace firmy dle ISO9001 + dozorový audit dle ISO14001.
Příprava rozšíření výrobního portfolia o nové projekty pro oblast automobilového průmyslu.

3.1.3 Konkurence a marketing

Konkurence

Přímou konkurencí v oblasti je firma HRONOVSKÝ s.r.o. z Nového Města nad Metují. Mezi další firmy působící ve stejném oboru patří ELBAS, s.r.o., KES Vratimov, KWL Varnsdorf, KOSAYKA Jihlava, Výrobní družstvo Opava a KAMPOS. Každý z konkurentů vlastní část technologií, ale málokdo je schopen nabídnout kompletní produktové portfolio.

Marketingová strategie

Kabelové svazky nejsou spotřebním zbožím. Podle tohoto faktu se i odvíjí přístup k zákazníkovi, kdy se zákazníkem je jednáno napřímo. Požadavky zákazníka jsou komunikovány technickými specifikacemi, na základě kterých jsou zpracovány cenové nabídky. Tvorba cen vychází z podrobné kalkulace nákladů na výrobu a distribuci jednotlivých výrobků. Ceny jsou kalkulovány tak, aby byl v průběhu životnosti projektu

zajištěn kladný cash flow tak, aby podnik mohl splnit svůj záměr a spolu zajišťoval obživu svých pracovníků. Distribuce produktů je prováděna vlastní firemní logistikou, která zajišťuje dodávky přímo zákazníkovi. Společnost vlastní menší vozový park, kterým jsou schopni pružně reagovat na dodávky výrobků zákazníkovi.

3.1.4 Výrobní program a technologie výroby

Návrh výroby kabelových svazků se provádí ve spolupráci se zákazníkem, kde je v maximální míře kladem důraz na splnění funkčnosti, ceny a kvality.

Následná výroba je realizována na základě schválených podkladů (výkresové dokumentace, případně referenčních vzorků). Specializací společnosti je výroba kabelových svazků v malých, nebo středně velkých výrobních sériích. Výrobky jsou dodávány tuzemským i zahraničním zákazníkům. Veškerá realizovaná výroba je prováděna dle požadavků norem ISO 9001.

Použitá výrobní technologie může zásadně ovlivnit kvalitu dodávaných výrobků. Již při procesu plánování výrobku, je navrhována optimální výrobní technologie vzhledem k velikosti vyráběných množství. Firma disponuje technologií jak pro kusovou, malosériovou, tak i sériovou výrobu.

Mezi technologické procesy společnosti patří:

- automatizované stříhání jednožilových vodičů včetně odizolování, potisku a zalisování voděodolných spojení
- zpracování vícežilových kabelů (stíněné i nestíněné provedení)
- stříhání, odizolování, potisk (bílá, černá) kabelů do průměru 18 mm (průřez vodičů 70qmm)
- zpracování tzv. wire listů
- odizolování jednožilových vodičů a vícežilových kabelů
- poloautomatické odplášt'ování, stíněných kabelů
- automatické " slitování " kabelů
- automatické i ruční zalisování neizolovaných a izolovaných kontaktů
- potisk kabelů (bílý, černý inkoust, termotisk)
- zpracování konektorů samořezných systémů (Stocko, Lumberg, Tyco)
- cínování konců vodičů

- bezolovnaté pájení
- sponkování a následné zaizolování kabelů
- bandážování kabelů
- bodové pájení
- formování (vyvazování kabelových forem)
- stáčení a svazkování hotových výrobků
- elektrické testování (testery Adaptronic, TSK)
- twistování, stáčení vodičů

3.1.5 Organizační struktura

Organizační struktura je tvořena nejvyšším výkonným orgánem, kterým je jednatel společnosti. V současné době společnost zaměstnává 64 pracovníků. V tabulce níže je uveden počet zaměstnanců dle jednotlivých útvarů.

Tabulka 2: Počty zaměstnanců podle odvětví (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)

Odvětví	Počet zaměstnanců
Jednatel	1
Managemant	6
Ekonomika + personalistika	2
Vedoucí výroby a technologie	2
Obchodní + reklamní oddělení	3
Logistika	1
Technologie	3
Plánování a údržba	2
Směnový mistr	1
Dělníci	44

3.1.6 Vzdělávání zaměstnanců a jejich motivace

Pro úspěšný rozvoj firmy je důležitá kvalita personálu. Personální řízení je rozhodujícím nástrojem pro zvyšování výkonnosti a ekonomické úspěšnosti firmy. Je to

významná část řízení lidských zdrojů související s plánováním, obstaráváním, rozmisťováním, hodnocením a odměňování pracovníků.

Lidské zdroje představují jednu z největších hodnot organizace. Proto je nutné o tento zdroj pečovat a odpovídajícím způsobem rozvíjet. Cílem je umožnit pracovníkům získat znalosti a dovednosti, které spolu se zkušenostmi zlepšují jejich způsobilost. Pracovníci, kteří provádějí práce ovlivňující kvalitu výrobku, musí být způsobilí na základě přiměřeného vzdělání, výcviku, dovednosti a zkušeností.

Vzděláváním a vytvářením podmínek pro růst svých zaměstnanců firma pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem a vazbu na organizaci. Po nástupu do pracovní pozice absolvují všichni zaměstnanci vstupní školení, během něhož se dozví podrobné informace o chodu firmy, výrobním procesu, BOZP, systému kvality a pracovně právních záležitostech.

Požadavky na neustálé zlepšování procesů a zkvalitňování služeb zákazníkům klade na zaměstnance nemalé nároky. Firma připravuje každoročně řadu interních a externích školení. Školení jsou vybírána v návaznosti na individuální plány. Školení zaměřená na odborné znalosti, specifické pro určitou funkci se plánují v rámci jednotlivých oddělení. Hodnocení zaměstnanců je prováděno měsíčně, kdy jsou zaměstnanci hodnoceni dle prémiových ukazatelů. Dále je 1x ročně nadřízeným pracovníkem prováděno komplexní hodnocení pracovníků se stanovením plánu dalšího vzdělávání hodnoceného pracovníka.

Druhy školení zaměstnanců

- Školení ze zákona (BOZP)

Požadavky zákonných předpisů na školení pracovníků v rámci BOZP a PO jsou proškoleny 1x ročně, u nových pracovníků v rámci procesu zaškolování. Proškolení provádí interní pracovník (v případě potřeby s tlumočnickem), který má platné osvědčení, dle Osnovy školení BOZP a PO vypracované externím bezpečnostním technikem.

- Profesionální školení

Požadavky na nová profesionální školení pracovníků (např. elektrikářů, řidičů, obsluh manipulačních vozíků a dalších) předkládá přímý nadřízený pracovník do útvaru

personalistiky, který zajistí profesní školení. Platnost stávajících osvědčení odborné způsobilosti je evidována v programu HELIOS a doškolování je dle zadané periody generováno do „plánu školení“. Termín, počet účastníků a zajištění těchto školení je stanoveno dle „plánu školení“ v programu HELIOS.

- Školení ke zvyšování kvalifikace

Každý vedoucí útvaru předloží požadavek na vzdělávání svých podřízených zaměstnanců v souladu s modernizací, změnou stávajících výrobních procesů nebo k udržení potřebné kvalifikace dle karty profese a hodnocení zaměstnance. Termín předložení návrhu na následující rok je listopad příslušného roku.

- Školení EMS

Každý zaměstnanec absolvuje školení z oblasti EMS, které je prováděno podle osnovy školení 1x ročně. Termín je stanoven dle „plánu školení“ v programu HELIOS. Nově přichozí zaměstnanci absolvují v rámci vstupního školení též seznámení se systémem dle EN ISO 14001.

Hodnocení zaměstnanců

Cílem hodnocení je upozornit na přednosti a schopnosti, které může hodnocený pracovník dále rozvíjet. Výsledky pomáhají jako podklady při stanovení mezd a budoucího využití zaměstnance a k jeho dalšímu rozvoji. Hodnocení se provádí 1x ročně a slouží jak podklad pro další výcvik zaměstnance a ke stanovení výše mimořádných odměn.

Stabilizace zaměstnanců a zajišťování optimálních pracovních podmínek

Stabilizace zaměstnanců je důležitá z hlediska prosperity firmy. Fluktuace zaměstnanců se projevuje zvýšením výrobních nákladů, proto se firma snaží zavést a zdokonalovat motivační program vedoucí ke stabilizaci zaměstnanců.

Složky motivačního programu:

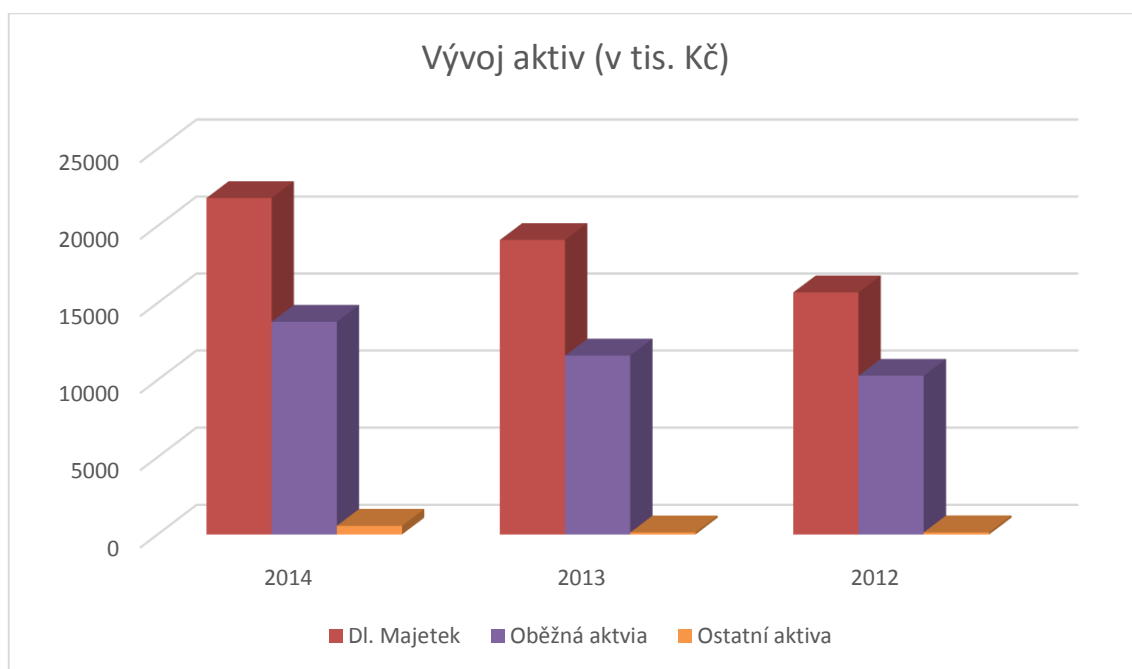
- Podíl na zisku, výše se odvíjí od pracovního zařazení, plnění výkonových norem a jmenovitých úkolů, dodržování BOZP, docházky, pořádku na pracovišti
- Příspěvek na stravu
- Životní pojištění pro vybrané zaměstnance, které určuje jednatel

3.2 Horizontální a vertikální analýza rozvahy

Tabulka 3: Vývoj aktiv – horizontální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)

Ukazatele (v tis. Kč)	2014	V %	2013	V %	2012	V %
AKTIVA CELKEM	36 156	138,57	30 805	118,06	26 092	100
Dlouhodobý majetek	21 817	139,09	19 092	121,71	15 686	100
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	X	0	X	0	100
Dlouhodobý hmotný majetek	21 817	139,09	19 092	121,71	15 686	100
Dlouhodobý finanční majetek	0	X	0	X	0	100
Oběžná aktiva	13 779	134,14	11 586	112,79	10 272	100
Zásoby	7 680	185,60	5 658	136,73	4 138	100
Dlouhodobé pohledávky	0	X	0	X	0	100
Krátkodobé pohledávky	4 566	170,31	3 525	131,48	2 681	100
Finanční majetek	1 533	44,40	2 403	69,59	3 453	100
Časové rozlišení	560	417,91	127	94,78	134	100

Graf 4: Vývoj aktiv – horizontální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)

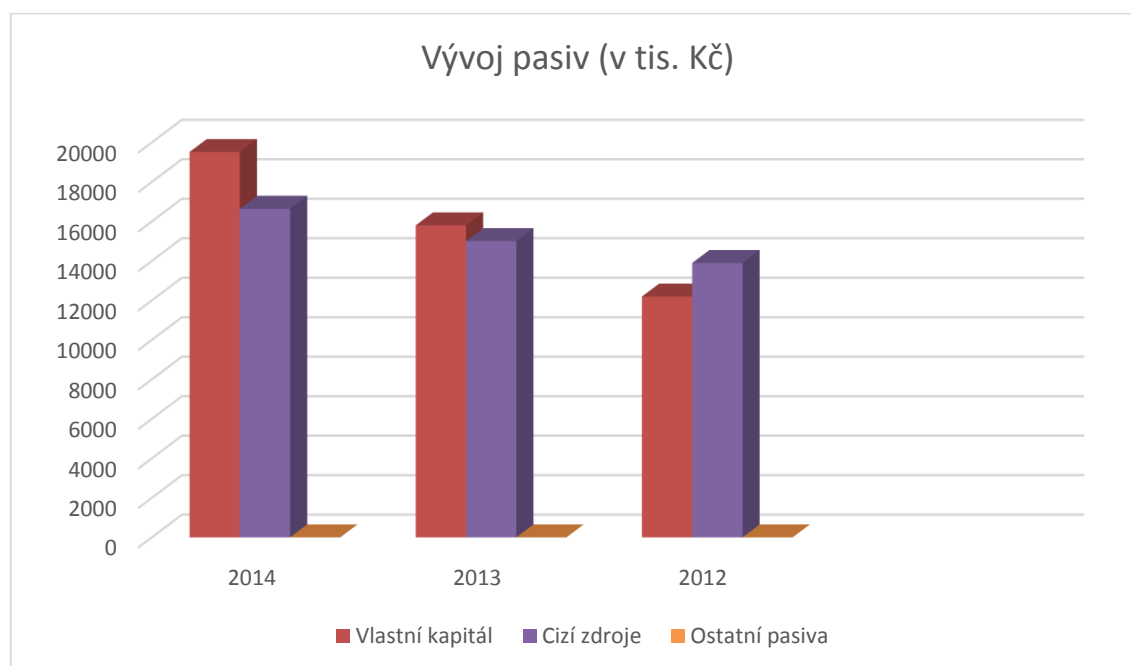


Při porovnání celkových aktiv v roce 2012 s rokem 2013 je patrné jejich navýšení o 18,06 %. V roce 2014 celková aktiva vzrostla na 138,57 %. V obou letech došlo k výraznému zvýšení dlouhodobého majetku. V roce 2012 byl tento nárůst o více než 21 %, a v roce 2014 dokonce o více než 39 %. V položce oběžná aktiva došlo celkem také ke změnám, kdy oběžná aktiva stoupla v roce 2013 o více než 12 % a v roce 2014 o více než 34 %. Důležitou položkou aktiv tvořily zásoby. V obou letech došlo ke zvýšení, v roce 2013 o 36,76 % a v roce 2014 došlo k výraznému zvýšení o 85,6 %.

Tabulka 4: Vývoj pasiv – horizontální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)

Ukazatele (v tis. Kč)	2014	V %	2013	V %	2012	V %
PASIVA CELKEM	36 156	138,57	30 805	118,06	26 092	100
Vlastní kapitál	19 515	160,03	15 799	129,55	12 195	100
Základní kapitál	200	100	200	100	200	100
Kapitálové fondy	0	X	0	X	0	100
Fondy ze zisku	20	100	20	100	20	100
HV minulých let	15 579	193,31	11 975	148,59	8 059	100
HV běžného období	3 716	94,89	3 604	92,03	3 916	100
Cizí zdroje	16 641	119,75	15 006	107,98	13 897	100
Rezervy	0	X	0	X	0	100
Dlouhodobé závazky	412	232,77	399	225,42	177	100
Krátkodobé závazky	7 231	175,94	5 837	142,02	4 110	100
Bankovní úvěry	7 930	82,52	8 770	91,26	9 610	100
Časové rozlišení	0	X	0	X	0	100

Graf 5: Vývoj pasiv – horizontální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)



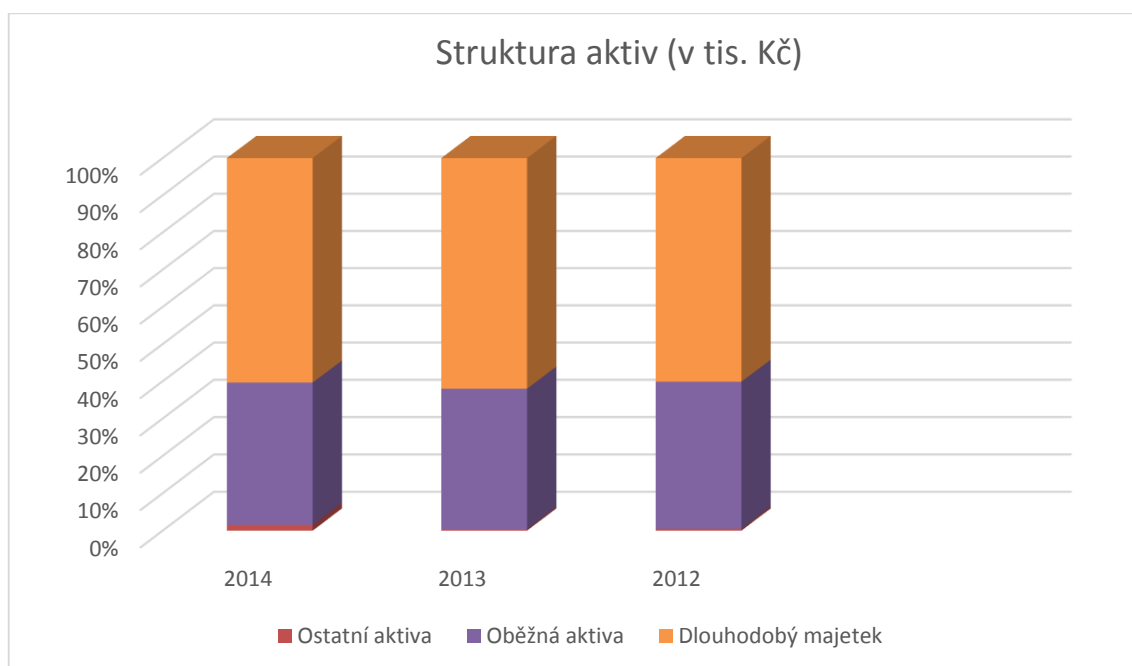
Položka vlastního kapitálu při porovnání s výchozím rokem 2012 vedla v dalších dvou letech k nárůstu. V roce 2013 tento nárůst činil téměř 30 % a v roce 2014 o 60 %. Tento

nárůst byl ovlivněn výši hospodářských výsledků ve sledovaných letech. U položky cizí zdroje došlo rovněž k nárůstu. V roce 2013 o 8 % a v roce 2014 o 20 % v porovnání s výchozím rokem 2012. Tento nárůst byl tvořen především nárůstem krátkodobých závazků. Součástí cizích zdrojů jsou také rezervy, které nebyly ve sledovaných letech tvořeny. Další položkou cizích zdrojů tvoří bankovní úvěry, kde se částky každým rokem snižovaly.

Tabulka 5: Struktura aktiv – vertikální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)

Ukazatele (v tis. Kč)	2014	V %	2013	V %	2012	V %
AKTIVA CELKEM	36 156	100	30 805	100	26 092	100
Dlouhodobý majetek	21 817	60,34	19 092	61,98	15 686	60,12
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	X	0	X	0	X
Dlouhodobý hmotný majetek	21 817	60,34	19 092	61,98	15 686	60,12
Dlouhodobý finanční majetek	0	X	0	X	0	X
Oběžná aktiva	13 779	38,11	11 586	37,61	10 272	39,37
Zásoby	7 680	21,24	5 658	18,37	4 138	15,86
Dlouhodobé pohledávky	0	X	0	X	0	X
Krátkodobé pohledávky	4 566	12,63	3 525	11,44	2 681	10,28
Finanční majetek	1 533	4,24	2 403	7,8	3 453	13,23
Časové rozlišení	560	1,55	127	0,41	134	0,51

Graf 6: Struktura aktiv – vertikální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)

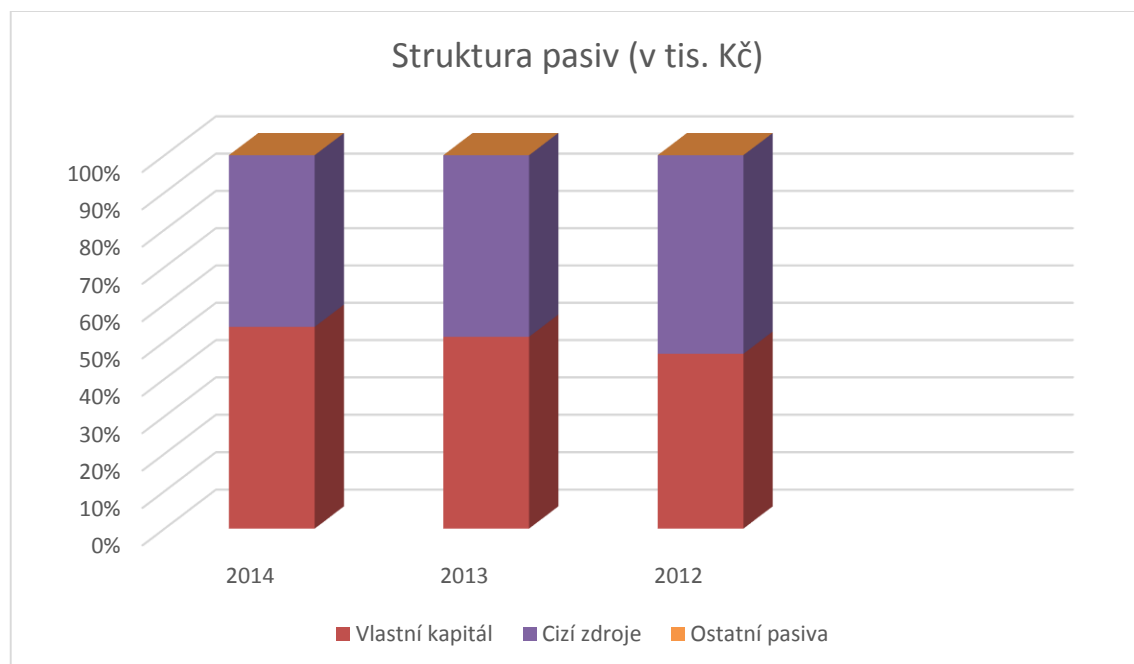


Při rozboru z hlediska vertikální analýzy je znázorněna struktura aktiv v letech 2012-2014. Dlouhodobý majetek představoval v uvedených letech vždy velkou část celkových aktiv. V každém roce se dostal podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech přes 60 %. V roce 2012 tvořil 60,12 % z celkových aktiv, v roce 2013 představoval 61,98 % a v roce 2014 60,34 % z celkových aktiv. Oběžná aktiva tvořila v roce 2012 39,37 % z celkových aktiv. V roce 2013 tento podíl mírně klesl na 37,61 % a v roce 2014 došlo k mírnému růstu na 38,11 %. Tyto uváděné podíly oběžných aktiv byly tvořeny položkou zásoby, která v roce 2012 tvořila 15,86 % z oběžných aktiv, v roce 2013 18,37 % a v roce 2014 21,24 % z oběžných aktiv. Další součástí oběžných aktiv jsou krátkodobé a dlouhodobé pohledávky. Dlouhodobé pohledávky byly ve všech sledovaných letech nulové. Krátkodobé pohledávky představovaly v roce 2012 podíl 10,28 % z oběžných aktiv. V roce 2013 a 2014 byly mírně vyšší a jejich podíl činil v roce 2013 11,44 % a v roce 2014 12,63 % z oběžných aktiv. Nezanedbatelnou součástí oběžných aktiv je finanční majetek, jehož podíl z oběžných aktiv byl v roce 2012 13,23 %. V roce 2013 došlo k jeho poklesu na 7,8 % a v roce 2014 4,24 % z celkových oběžných aktiv.

Tabulka 6: Struktura pasiv – vertikální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)

Ukazatele (v tis. Kč)	2014	V %	2013	V %	2012	V %
PASIVA CELKEM	36 156	100	30 805	100	26 092	100
Vlastní kapitál	19 515	53,97	15 799	51,29	12 195	46,74
Základní kapitál	200	0,55	200	0,65	200	0,76
Kapitálové fondy	0	X	0	X	0	X
Fondy ze zisku	20	0,05	20	0,07	20	0,08
HV minulých let	15 579	43,09	11 975	38,87	8 059	30,89
HV běžného období	3 716	10,28	3 604	11,7	3 916	15,01
Cizí zdroje	16 641	46,03	15 006	48,71	13 897	53,26
Rezervy	0	X	0	X	0	X
Dlouhodobé závazky	412	1,14	399	1,3	177	0,68
Krátkodobé závazky	7 231	20	5 837	18,94	4 110	15,75
Bankovní úvěry	8 998	24,89	8 770	28,47	9 610	36,83
Časové rozlišení	0	X	0	X	0	X

Graf 7: Struktura pasiv – vertikální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)



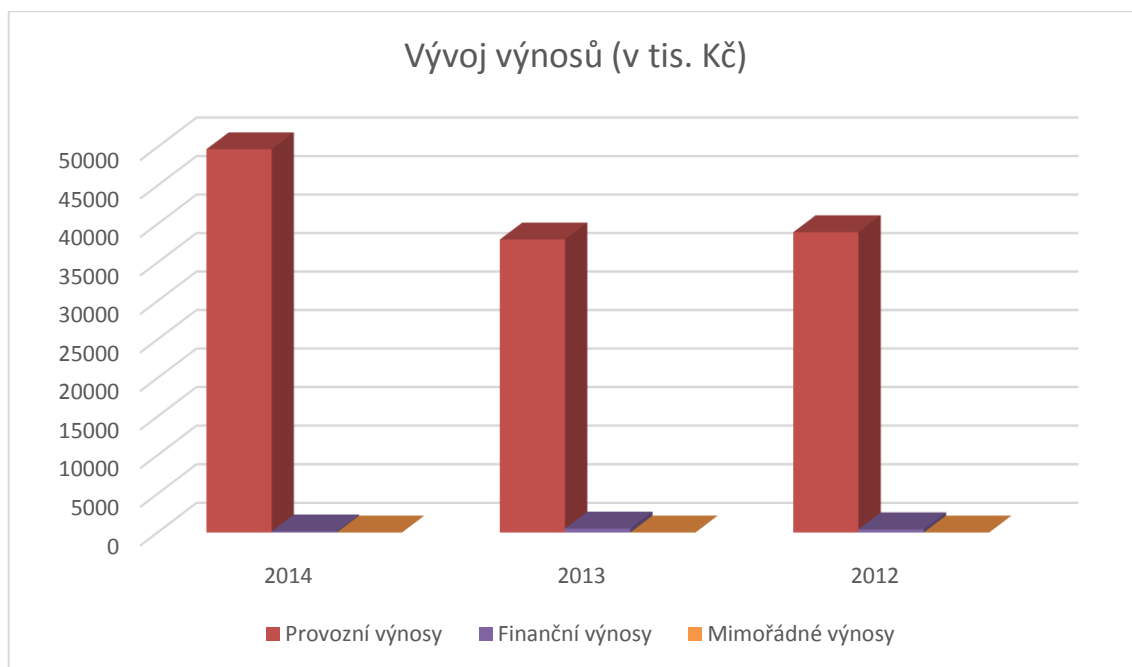
Z pohledu vertikální analýzy tvoří vlastní kapitál a cizí zdroje nejvýznamnější součást celkových pasiv. Podíl vlastního kapitálu tvořil v letech 2014 a 2013 více než 50 %. V roce 2014 tvořil 53,97 % a v roce 2013 51,29 % z celkových pasiv. Pod hranici 50 % se podíl vlastního kapitálu dostal pouze v roce 2012 ze sledovaných období a to na hodnotu 46,74 % z celkových aktiv. Další součástí celkových pasiv jsou cizí zdroje, které se pohybovaly v roce 2012 a 2013 v rozmezí 53,26 % až 48,71 % podílu z celkových pasiv. V roce 2014 tento podíl činil 46,03 % z celkových pasiv.

3.3 Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Tabulka 7: Vývoj výnosů – horizontální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)

Ukazatele (v tis. Kč)	2014	%	2013	%	2012	%
VÝNOSY	49 860	126,70	38 498	97,83	39 352	100
Provozní výnosy	49 721	127,67	37 986	97,54	38 944	100
Tržby za zboží	21	30	0	X	70	100
Výkony	48 373	128,11	37 195	98,51	37 758	100
Tržby z prodeje dl. majetku	1 081	104,85	686	66,54	1 031	100
Ostatní provozní výnosy	246	289,41	105	123,53	85	100
Finanční výnosy	139	34,07	512	125,49	408	100
Tržby z prodeje cenných papírů	0	X	0	X	0	100
Výnosy z dl. finančního majetku	0	X	0	X	0	100
Výnosové úroky	0	X	4	66,66	6	100
Ostatní finanční výnosy	139	34,58	508	126,37	402	100
Mimořádné výnosy	0	X	0	X	0	100

Graf 8: Vývoj výnosů – horizontální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)

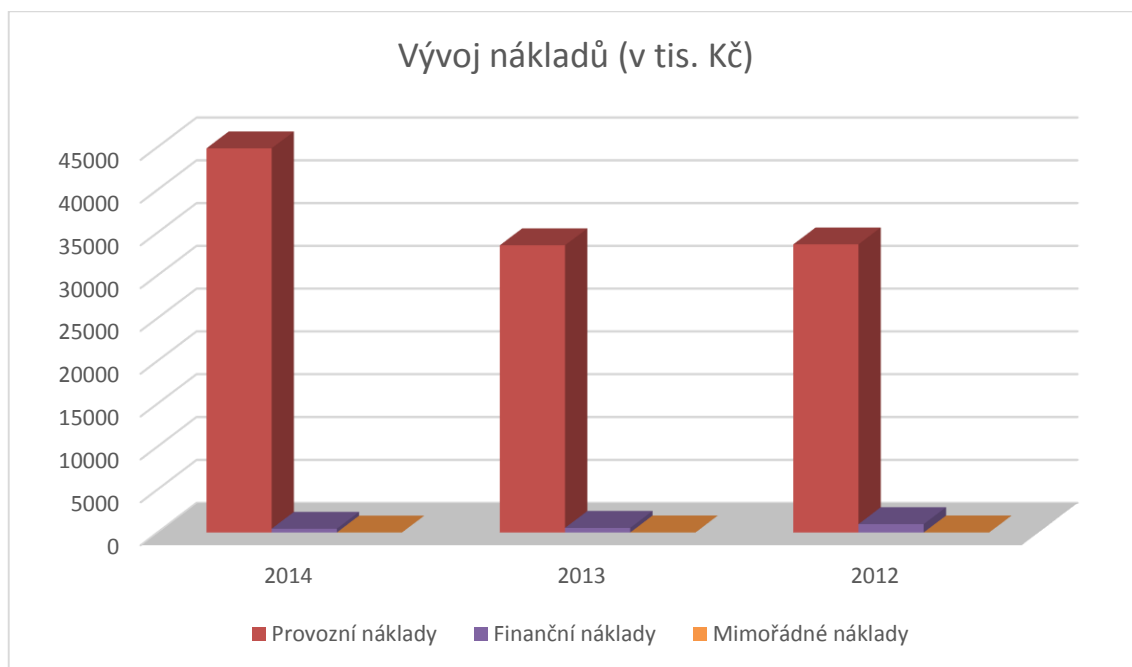


Při hodnocení v rámci horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty došlo v roce 2014 k značnému nárůstu celkových výnosů v porovnání s rokem 2013 a 2012. V roce 2012 byly celkové výnosy v hodnotě 39 352 tis. Kč a v roce 2013 byly celkové výnosy v hodnotě 38 498 tis. Kč. V roce 2014 došlo k nárůstu celkových výnosů v porovnání s rokem 2012 o 10 508 tis. Kč, což představuje 26,7 %. Nejvýznamnější položku z celkových výnosů tvoří provozní výnosy. V roce 2013 došlo k mírnému poklesu o 2,46 %, což představuje 958 tis. Kč. V roce 2014 naopak došlo k jejich nárůstu o 27,67 %, což představuje hodnotu 10 777 tis. Kč

Tabulka 8: Vývoj nákladů – horizontální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)

Ukazatele (v tis. Kč)	2014	%	2013	%	2012	%
NÁKLADY	45 282	130,88	34 052	98,43	34 597	100
Provozní náklady	44 849	133,39	33 514	99,68	33 623	100
Náklady na prodané zboží	21	44,68	0	x	47	100
Výkonová spotřeba	31 095	120,37	23 290	90,15	25 834	100
Osobní náklady	12 110	138,83	9 103	104,36	8 723	100
Daně a poplatky	125	78,62	118	74,21	159	100
Odpisy dl. majetku	737	65,80	627	55,98	1 120	100
Zůstatková cena prod. dl. majetku	527	260,89	200	99	202	100
Změna stavu rezerv	0	X	0	X	-2 685	100
Ostatní provozní náklady	234	104,93	176	78,92	223	100
Finanční náklady	433	44,55	534	54,94	972	100
Prodané cenné papíry	0	X	0	X	0	100
Změna stavu rez. (fin.)	0	X	0	X	0	100
Nákladové úroky	303	88,86	276	80,94	341	100
Ostatní finanční náklady	130	20,60	258	40,89	631	100
Mimořádné náklady	0	0	4	200	2	100

Graf 9: Vývoj nákladů – horizontální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)

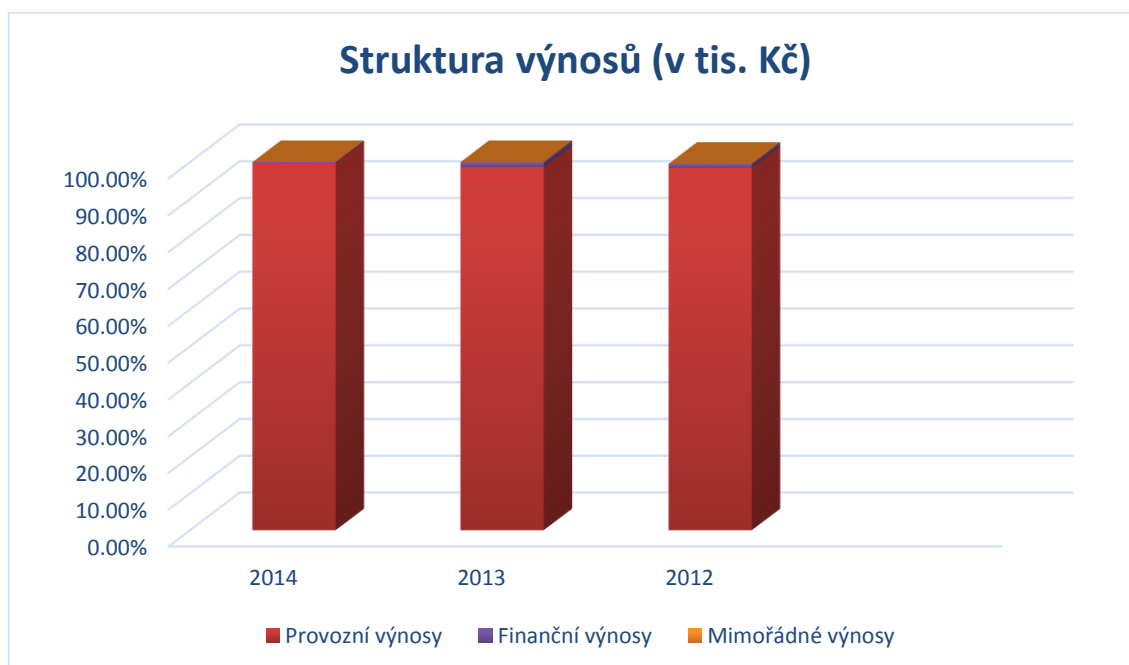


Z tabulky můžeme vidět, že nejvýznamnější položkou nákladů společnosti jsou provozní náklady. V roce 2014 došlo k značnému nárůstu provozních nákladů oproti letům 2013 a 2012. Hodnota provozních nákladů v roce 2014 vzrostla o 33,39 % oproti roku 2012, což představuje 11 226 tis. Kč. V roce 2013 došlo k mírnému poklesu v porovnání s rokem 2012 o 0,32 %, což představuje o 109 tis. Kč méně. Nejvýznamnější položkou osobních nákladů tvoří mzdové náklady, u kterých došlo v průběhu sledovaných let k navýšení. Zvýšení těchto nákladů je především způsobené zvýšením stávajících platů a také příjmem nových zaměstnanců. V roce 2014 došlo k nárůstu osobních nákladů o 38,83 % oproti roku 2012, kde byla hodnota osobních nákladů ve výši 8 723 tis. Kč.

Tabulka 9: Struktura výnosů – vertikální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)

Ukazatele (v tis. Kč)	2014	%	2013	%	2012	%
VÝNOSY	49 860	100	38 498	100	39 352	100
Provozní výnosy	49 721	99,72	37 986	98,67	38 944	98,96
Tržby za zboží	21	0,04	0	X	70	0,18
Výkony	48 373	97,02	37 195	96,62	37 758	95,95
Tržby z prodeje dl. majetku	1 081	2,17	686	1,78	1 031	2,61
Ostatní provozní výnosy	246	0,49	105	0,27	85	0,22
Finanční výnosy	139	0,28	512	1,33	408	1,04
Tržby z prodeje cenných papírů	0	x	0	x	0	x
Výnosy z dl. finančního majetku	0	x	0	x	0	x
Výnosové úroky	0	x	4	0,01	6	0,02
Ostatní finanční výnosy	139	0,28	508	1,32	402	1,02
Mimořádné výnosy	0	X	0	X	0	X

Graf 10: Struktura výnosů – vertikální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)



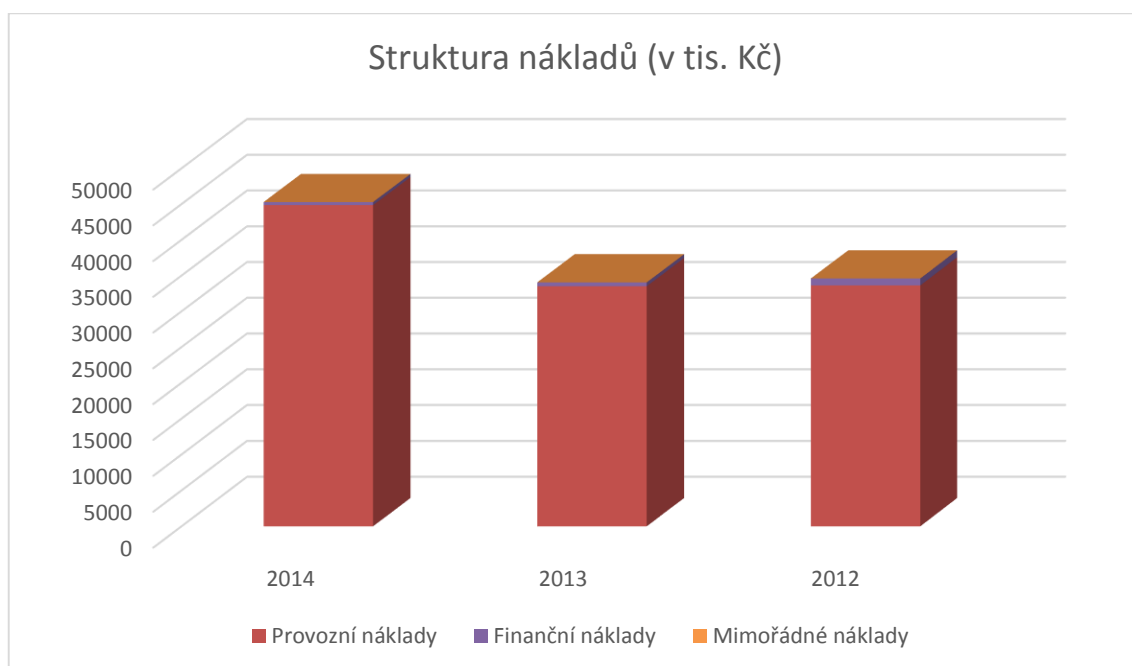
Z hlediska vertikální analýzy tvoří strukturu výnosů ve sledovaných letech 2012 až 2014 více než 98 % podílu na celkových výnosech provozní výnosy. V roce 2012 činila

hodnota provozních výnosů 38 944 tis. Kč, v roce 2013 37 986 tis. Kč. Nejvyšší hodnota byla v roce 2014 ve výši 49 721 tis. Kč. Nejvýznamnější složkou provozních výnosů jsou výkony, které tvoří v každém roce více než 95 % celkových výnosů.

Tabulka 10: Struktura nákladů – vertikální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)

Ukazatele (v tis. Kč)	2014	%	2013	%	2012	%
NÁKLADY	45 282	100	34 052	100	34 597	100
Provozní náklady	44 849	99,04	33 514	98,42	33 623	97,18
Náklady na prodané zboží	21	0,05	0	x	47	0,14
Výkonová spotřeba	31 095	68,67	23 290	68,40	25 834	74,67
Osobní náklady	12 110	26,73	9 103	26,73	8 723	25,21
Daně a poplatky	125	0,28	118	0,35	159	0,45
Odpisy dl. majetku	737	1,63	627	1,83	1 120	3,24
Zůstatková cena prod. dl. majetku	527	1,16	200	0,59	202	0,58
Změna stavu rezerv	0	x	0	x	-2 685	-7,76
Ostatní provozní náklady	234	0,52	176	0,52	223	0,65
Finanční náklady	433	0,96	534	1,57	972	2,81
Prodané cenné papíry	0	x	0	x	0	x
Změna stavu rez. (fin.)	0	x	0	x	0	x
Nákladové úroky	303	0,67	276	0,81	341	0,99
Ostatní finanční náklady	130	0,29	258	0,76	631	1,82
Mimořádné náklady	0	x	4	0,01	2	0,01

Graf 11: Struktura nákladů – vertikální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)



Z pohledu vertikální analýzy tvoří nejvýznamnější složku celkových nákladů provozní náklady. Ve všech sledovaných letech 2012 až 2014 to bylo více než 97 %. Provozní náklady byly nejvyšší v roce 2014, kdy jejich hodnota dosahovala do výše 44 849 tis. Kč. Nejdůležitější položkou provozních nákladů je výkonová spotřeba, která dosahuje ve všech sledovaných letech více než 68 % z celkových nákladů. V roce 2012 je tento podíl nejvyšší a činí 74,67 % z celkových nákladů.

Tabulka 11: Výkaz zisku a ztráty – vertikální struktura (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)

Ukazatele (v tis. Kč)	2014	%	2013	%	2012	%
VÝNOSY CELKEM	49860	100	38498	100	39352	1000
Tržby za prodej zboží	21	0,04	0	x	70	0,18
Náklady vynaložené na prodané zboží	21	0,04	0	x	47	0,12
Obchodní marže	0	x	0	x	23	0,06
Výkony	48373	97,01	37195	96,62	37758	95,95
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	47380	95,02	37051	96,24	37461	95,20
Změna stavu zásob vlastní činnosti	993	1,99	144	0,38	281	0,71
Aktivace	0	x	0	x	16	0,04

Výkonová spotřeba	31095	62,37	23290	60,50	25834	65,65
Spotřeba materiálu a energie	24890	49,92	18006	46,77	18742	47,63
Služby	6205	12,45	5284	13,73	7092	18,02
Přidaná hodnota	17278	34,65	13905	36,12	11947	30,36
Osobní náklady	12110	24,29	9103	23,65	8723	22,17
Mzdové náklady	8732	17,52	6350	16,50	6101	15,50
Odměny členům orgánů spol. a družstva	0	x	0	x	0	x
Náklady na soc. zab. a zdrav. pojištění	2858	5,73	2094	5,44	2046	5,20
Sociální náklady	520	1,04	659	1,71	576	1,47
Daně a poplatky	125	0,25	118	0,31	159	0,40
Odpisy dlouh. nehmotného a hmotného majetku	737	1,48	627	1,63	1120	2,85
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1081	2,17	686	1,78	1031	2,62
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	x	116	0,3	0	x
Tržby z prodeje materiálu	1081	2,17	570	1,48	1031	2,62
Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a mat.	527	1,06	200	0,52	202	0,51
Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku	0	x	12	0,03	0	x
Prodaný materiál	527	1,06	188	0,49	202	0,51
Změna stavu rezerv a opr. pol. v prov. obl.	0	x	0	x	-2685	-6,82
Ostatní provozní výnosy	246	0,49	105	0,27	85	0,22
Ostatní provozní náklady	234	0,47	176	0,46	223	0,57
Převod provozních výnosů	0	x	0	x	0	x
Převod provozních nákladů	0	x	0	x	0	x
Provozní výsledek hospodaření	4872	9,77	4472	11,62	5321	13,52
Tržby z prodeje cen. papírů a podílů	0	x	0	x	0	x
Prodané cenné papíry a podíly	0	x	0	x	0	x
Výnosy z dlouh. finančního majetku	0	x	0	x	0	x
Výnosy z podílu v ovl. a říz. os., podst. vl.	0	x	0	x	0	x
Výnosy z ostatních dlouh. cen. papírů a podílů	0	x	0	x	0	x

Výnosy z ostatního dlouh. fin. majetku	0	x	0	x	0	x
Výnosy z krátkodobého fin. majetku	0	x	0	x	0	x
Náklady z finančního majetku	0	x	0	x	0	x
Výnosy z přec. cen. pap. a derivátů	0	x	0	x	0	x
Náklady z přec. cen. pap. a derivátů	0	x	0	x	0	x
Změna stavu rezerv a opr. pol. ve fin. obl.	0	x	0	x	0	x
Výnosové úroky	0	x	4	0,01	6	0,02
Nákladové úroky	303	0,61	276	0,72	341	0,87
Ostatní finanční výnosy	139	0,28	508	1,32	402	1,02
Ostatní finanční náklady	130	0,26	258	0,67	631	1,60
Převod finančních výnosů	0	x	0	x	0	x
Převod finančních nákladů	0	x	0	x	0	x
Finanční výsledek hospodaření	-294	-0,59	-22	-0,06	-564	-1,43
Daň z příjmů za běžnou činnost	862	1,73	842	2,19	839	2,13
Splatná	862	1,73	842	2,19	839	2,13
Odložená	0	x	0	x	0	x
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	3716	7,45	3608	9,37	3918	9,96
Mimořádné výnosy	0	x	0	x	0	x
Mimořádné náklady	0	x	4	0,01	2	0,01
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	x	0	x	0	x
Splatná	0	x	0	x	0	x
Odložená	0	x	0	x	0	x
Mimořádný výsledek hospodaření	0	x	-4	-0,01	-2	-0,01
Převod podílu na výsl. hosp. společnosti	0	x	0	x	0	x
Výsledek hospodaření za účetní období	3716	7,45	3604	9,36	3916	9,95
Výsledek hospodaření před zdaněním	4578	0,09	4446	11,55	4755	12,08

Na tvorbě zisku se nejvíce podílely činnosti, které souvisely s provozní činností společnosti. Ze struktury výnosů se proto nejvíce na celkových výnosech podílely

výkony, které byly v rozpětí 95,95 – 97,01 % ve sledovaném období. Výkony byly tvořeny zejména tržbami z prodeje vlastních výrobků a služeb, který se každým rokem zvyšovaly. Tržba z prodeje vlastních výrobků a služeb činila v roce 2014 celkově 47 380 tis. Kč. V roce 2013 byla tato tržba 37 051 tis. Kč a v roce 2012 činila 37 461 tis. Kč. Je zde rapidní nárůst v roce 2014 oproti letům 2012 a 2013 o více než 10 000 tis. Kč. Díky tomuto nárůstu také došlo k přijímání většího počtu zaměstnanců a tímto se i zvýšily mzdové náklady.

Mzdové náklady v roce 2012 představovaly 6 101 tis. Kč, v roce 2013 došlo k mírnému nárůstu na 6 350 tis. Kč a v roce 2014 především díky zvyšování tržbám z vlastních výrobků a přijímání nových zaměstnanců na 8 732 tis. Kč. Se mzdovými náklady byly také spojené náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Tyto náklady se s nárůstem mzdových nákladů také každým rokem zvyšovaly a v roce 2014 představovaly hodnotu 2 858 tis. Kč. Nákladová struktura byla zastoupena především výkonovou spotřebou ve výši 60,5 – 65,65 % z celkových výnosů. Největší složkou zde byly náklady vynaložené na spotřebu materiálu a služeb, které v každém roce tvořily více než 18 000 tis. Kč. Výkonová spotřeba dosahovala nejvyšší hodnoty v roce 2014 a činila 31 095 tis. Kč a z toho 24 890 tis. Kč na spotřebu materiálu a služeb.

Další důležitou nákladovou položkou byly pak osobní náklady. Tyto náklady se ve sledovaných letech zvyšovaly a jejich podíl vzrostl z 22,17 % na 24,29 % z celkových výnosů. V roce 2014 činily osobní náklady 12 110 tis. Kč. Přidaná hodnota měla rostoucí trend, kdy v roce 2012 dosahovala hodnoty 11 947 tis. Kč, v roce 2013 hodnoty 13 905 tis. Kč a v roce 2014 vzrostla na 17 278 tis. Kč. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu se každý rok držely okolo 2 % z celkových výnosů, co činí přibližně 600-1000 tis. Kč v každém sledovaném roku.

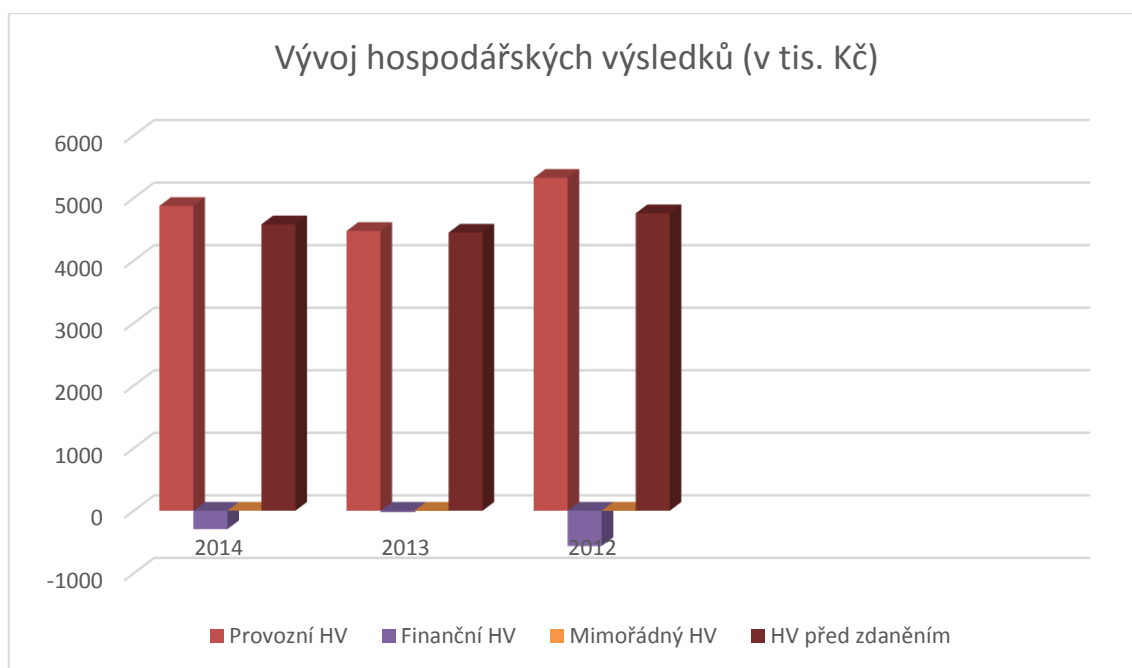
Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku dosahovaly nejvyšších hodnot v roce 2012 a to ve výši 1 120 tis. Kč. V roce 2012 činil podíl dosaženého zisku na celkových výnosech 9,96 % a 9,37 % v následujícím roce 2013. V roce 2014 skončil výsledek hospodaření za běžnou činnost s mírným poklesem na 7,45 % z celkových výnosů.

Hospodářský výsledek

Tabulka 12: Vývoj hospodářského výsledku – horizontální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)

Ukazatele (v tis. Kč)	2014	%	2013	%	2012	%
Provozní HV	4 872	91,56	4 472	84,04	5 321	100
Finanční HV	-294	52,13	-22	3,90	-564	100
Mimořádný HV	0	0	-4	200	-2	100
HV před zdaněním	4 578	96,28	4 446	93,50	4 755	100

Graf 12: Vývoj hospodářského výsledku – horizontální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)

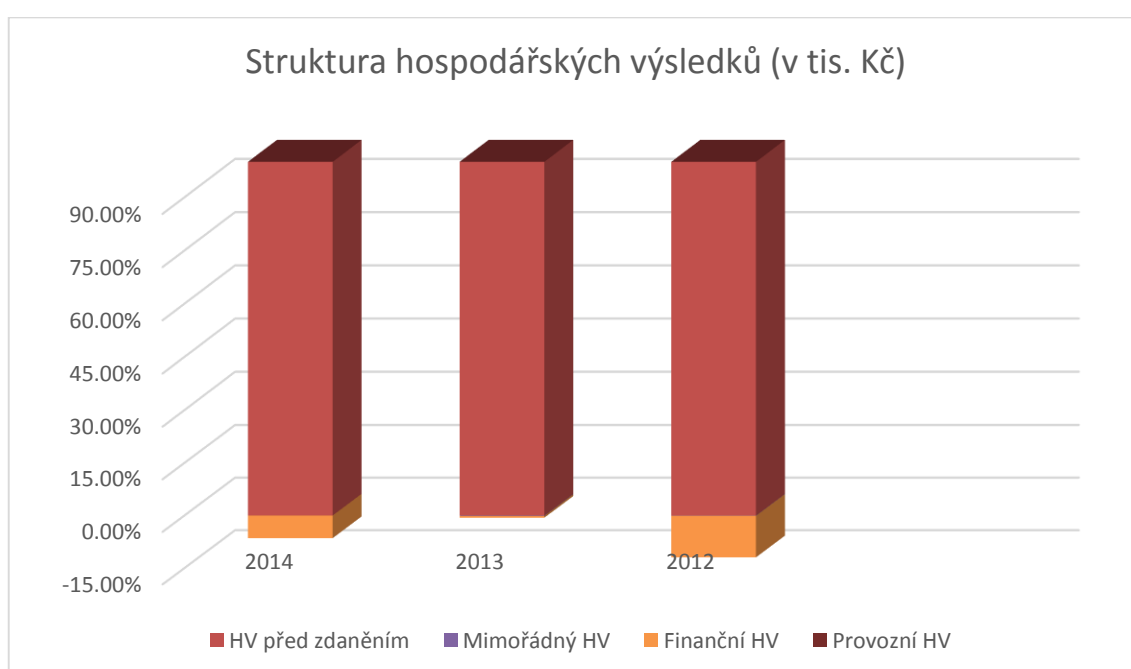


Vývoj hospodaření v jednotlivých letech 2012 až 2014 je velmi podobný, kdy hospodářský výsledek před zdaněním v roce 2012 je 4 755 tis. Kč, v roce 2013 je 4 446 tis. Kč a v roce 2014 4 578 tis. Kč. Z této analýzy můžeme vidět vyrovnaný podíl, co se týče výsledků hospodaření v jednotlivých letech, kde i podstatný vliv hrálo zvyšování nákladů v roce 2013 a hlavně v roce 2014.

Tabulka 13: Struktura hospodářského výsledku – vertikální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)

Ukazatele (v tis. Kč)	2014	%	2013	%	2012	%
Provozní HV	4 872	106,42	4 472	100,59	5 321	111,9
Finanční HV	-294	-6,42	-22	-0,50	-564	-11,86
Mimořádný HV	0	0	-4	-0,09	-2	-0,04
HV před zdaněním	4 578	100	4 446	100	4 755	100

Graf 13: Struktura hospodářských výsledků – vertikální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)



Z pohledu vertikální analýzy je hospodářský výsledek ve všech hodnocených letech 2004 až 2006 tvořen zejména z provozního hospodářského výsledku. Finanční a mimořádné výsledky nemají podstatný vliv na konečný hospodářský výsledek.

3.4 Shrnutí

Pro svoji práci jsem si vybral jednu z metod finanční analýzy, a to horizontální a vertikální analýzu. Tyto analýzy jsem provedl na základě poskytnutých výkazů rozvahy a výkazu zisku a ztrát ve vybrané společnosti FLEXCON, s.r.o. v letech 2012, 2013 a 2014.

Horizontální analýza

Horizontální analýza popisuje změny absolutních ukazatelů a jejich procentní změny v časovém období. Finanční účetní výkazy zahrnují údaje běžného roku i údaje předcházejících let. Z těchto dat lze detailně zjistit průběh změn v časové posloupnosti. V případě horizontální analýzy ve vybrané společnosti FLEXCON, s.r.o. jsem si zvolil za výchozí období rok 2012 a další roky 2013, 2014 jsem poměřoval k roku 2012.

V rámci celkového hodnocení rozvahy, při porovnání aktiv a pasiv v této časové řadě došlo v roce 2013 k nárůstu zhruba okolo 19 % a v roce 2014 o 38,57 %. Obecně lze říci, že společnost navýšila svůj dlouhodobý hmotný majetek, zásoby a finanční majetek. V tomto případě se jednalo o navýšení dlouhodobého hmotného majetku a zásob. Naopak, co se týče finančního majetku, tak došlo k propadu na 69,59 % oproti roku 2012. Navýšení pasiv bylo zapříčiněno zejména dobrým hospodářským výsledkem v tomto období.

Při použití horizontální analýzy ve výkazu zisku a ztráty, jsem porovnával jednotlivé položky let 2013 a 2014 k počátečnímu roku 2012. Obdobná situace v rámci hodnocení rozvahy se projevila i ve výkazu zisku a ztráty. Velký nárůst o více než čtvrtinu nastal v roce 2014. Tento nárůst byl zapříčiněn zejména zvýšením provozních výnosů, kde se nejvíce na tomto nárůstu podílely tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.

Naopak v roce 2013 bylo dosaženo v položce výnosů pouze 97,83 % hodnoty roku 2012. Celkové náklady se v roce 2014 oproti roku 2012 zvýšily o více než 30 %. Naopak v roce 2013 došlo k mírnému poklesu nákladů oproti posuzovanému roku 2012 o zhruba 1,5 %, kde klesla výkonová spotřeba. Ve všech posuzovaných letech byly provozní náklady tvořeny zejména výkonovou spotřebou, osobními náklady a odpisy dlouhodobého majetku. Z výše uvedeného rozboru je patrné, že rok 2014 byl pro společnost úspěšný oproti roku 2013, který naopak nedosahoval nárůstu oproti roku 2012. Negativní vývoj roku 2006 byl způsoben zejména poklesem předpokládaných zakázek oproti předchozímu roku.

Vertikální analýza

Vertikální analýza uvádí podíl vybraných položek výkazu na zvoleném základu. U vybrané společnosti FLEXCON, s.r.o. jsem jednotlivé položky rozvahy vyjádřil procentem z celkových aktiv, resp. z celkových pasiv. V roce 2012 největší položku

aktiv tvořil dlouhodobý majetek, který činil 60,12 % celkových aktiv. (95 %). Dlouhodobý majetek byl tvořen pouze dlouhodobým hmotným majetkem 60,12 % a to ve výši 15 686 tis. Kč. Tento podobný podíl dlouhodobého hmotného majetku byl zachován i v ostatních letech. V roce 2013 tento podíl činil 61,98 % a v roce 2014 60,34 % z celkových aktiv. Oběžná aktiva činila podíl v roce 2012 39,37 %, v roce 2013 37,61 % a v roce 2014 38,11 %. Je zde vidět, že nedošlo k žádným výkyvům a dlouhodobý majetek spolu s oběžnými aktivy tvořil vyrovnaný podíl ve sledovaných letech směrem k celkovým aktivům. Oběžná aktiva byla tvořena zásobami, krátkodobými pohledávkami a finančním majetkem.

Z hlediska vertikální analýzy tvořil v roce 2012 vlastní kapitál 46,74 % a cizí zdroje 53,26 % z celkových pasiv. V letech 2013 a 2014 došlo k hodnotovému nárůstu vlastního kapitálu a cizích zdrojů. V roce 2013 byla hodnota vlastního kapitálu 15 799 tis. Kč a tvořila 51,29 % z celkových pasiv. Hodnota cizích zdrojů v tomto roce byla 15 006 tis. Kč a podíl na celkových pasivech tvořil 48,71 %. V roce 2014 vzrostla hodnota vlastního kapitálu na 19 515 tis. Kč a tvořila podíl 53,97 % z celkových pasiv a cizí zdroje byly ve výši 16 641 tis. Kč a zaujímaly podíl 46,03 % z celkových pasiv.

Při analýze výkazu zisku a ztráty metodou vertikální analýzy jsem poměřoval vybrané ukazatele nákladů a výnosů k celkovým nákladům, resp. výnosům. Ve všech sledovaných letech 2012, 2013 a 2014 představovaly provozní výnosy více než 98 % z celkových výnosů. Největší tento podíl v roce 2014, kdy dosahoval hodnoty 99,72 % z celkových výnosů. Obdobná struktura je dána z hlediska vertikální analýzy i u nákladů.

Provozní náklady představovaly více než 97 % z celkových nákladů. Největší tento podíl byl opět v roce 2014, kdy dosahoval hodnoty 99,04 %. Rozdíl je pouze ve struktuře těchto nákladů ve sledovaných letech. V roce 2013 a 2014 se výkonová spotřeba, jako nejvýraznější položka provozních nákladů, pohybovala v rozmezí 68-69 %, naopak v roce 2012 tvořila více než 74 %. Další důležitou položkou v provozních nákladech jsou osobní náklady, které se ve sledovaných letech pohybovaly v rozmezí 25-27 % z celkových nákladů. Co se týče hodnoty, tak nejvyšších čísel dosahovala v roce 2014 a to ve výši 12 110 tis. Kč. V roce 2012 byla tato hodnota pouze 8 723 tis. Kč. Tento nárůst byl zapříčiněn přijetím nových zaměstnanců a zvýšením stávajících mezd u současných zaměstnanců.

Obě tyto analýzy jsem provedl na základě poskytnutých výkazů rozvahy a výkazu zisku a ztráty ve vybrané společnosti FLEXCON, s.r.o. v letech 2012, 2013 a 2014. Při studiu výkazů společnosti FLEXCON, s.r.o. jsem dále provedl rozbor hospodaření v uvedených letech 2012 – 2014. Při porovnání všech ukazatelů jsem dospěl k několika závěrům, resp. doporučením, které uvedu v další části.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na úvod této části bych chtěl podotknout, že firma bohužel nesouhlasila s poskytnutím citlivých interních informací o jejích nákladech. V níže uvedených návrzích jsem nemohl pracovat s konkrétními číselnými hodnotami a mé návrhy na úspory nákladů jsou pojaty pouze v obecné rovině.

Při analýze získaných podkladů, jsem zjistil, že i když se firma snaží hospodařit co nejlépe a co nejefektivněji, dají se zde najít možné rezervy, které mohou vést ke snížení hodnot jednotlivých nákladových položek.

Největší možnost úspor jsem shledal v oblasti nákupu výrobního materiálu. V současné době firma nemá zajištění optimální nákupní proces. Společnost se nesnaží o vyhledávání nového dodavatele, případně získávání výhod od současných dodavatelů. Firmě jsem navrhnul, aby se pokusila dohodnout objemové slevy na materiál a aby se dohodla s dodavatelem na hotovostním placení. Jako efektivní nástroj považuji využití skonta.

Touto dohodou by firma mohla ušetřit peněžní prostředky a dodavatel může získané prostředky ihned investovat. V současnosti firma odebírá materiál od sedmi dodavatelů, kdy největším dodavatelem je společnost WYA HK s.r.o. Hradec Králové. V roce 2014 od tohoto dodavatele odebrala v částce 4200 tis. Kč. Mezi další dodavatele patří LAPP KABEL s.r.o., OFFICIAL ELECTRONIC, s.r.o., HEIRU CZ s.r.o., TTI, Inc. Maisch-Gernlinden, LEONI Draht GmbH Weissenburg a NKT. Od těchto 6 dodavatelů odebrala v roce 2014 v celkové částce ve výši 5650 tis. Kč.

Ceny energie představují nemalou složku nákladů, které trápí jak malé, tak i větší podniky. V této části podám návrhy na úspory společnosti, které jsou spjaté s dodávkou plynu, elektřiny, osvětlením a izolací oken. Firma neoptimalizuje své ceny za energii a u svého dodavatele už je od prvopočátku. Zde právě vzniká prostor pro snížení nákladů, které může využít firma tím, že si vybere levnější produkt elektřiny a plynu. U podniku této velikosti se může jednat o úsporu až do výše 100 tis. Kč.

Prvním krokem pro firmu je, že začne kontrolovat účty za elektřinu a plyn a postupně porovnávat s konkurencí. Po vyhodnocení situace může společnost požádat o slevu u stávajícího dodavatele a v případě nesouladu odejít ke konkurenci. V místnostech, kde se osvětlení nevyužívá po celou dobu provozu, tak by mělo být vypnuto. Ovšem často

se stává, že někdo ze zaměstnanců nechá toto osvětlení zapnuto a kolikrát svítí až několik hodin zbytečně. V této problematice může být řešením instalace pohybových snímačů, které prostor osvětlí pouze v případě potřeby. Úsporné osvětlovací systémy nabízí hned několik společností, které připraví návrh na modernizaci osvětlení pracovních prostor, které spočívá ve využití automatické regulace a snímačů. Společnost tímto krokem ušetří v budoucnosti až 30% svých nákladů na svícení. Další problém, s kterým jsem se ve firmě shledal, jsou stará a tepelně nevyhovující okna ve výrobních halách. Tyto okna příliš netěsní a po nějakém čase v nich vznikají mezery, kterými se do haly dostává chladný vzduch a okny může unikat až 40% tepla. Z tohoto důvodu navrhuji vyměnit okna za nová s izolačními dvojskly, případně použít alespoň izolaci těch stávajících.

Firma nevede účetnictví podle středisek. Nerozděluje účetnictví podle vykonávaných činností. Vše se účtuje dohromady a zde nelze přesně zjistit, jak jsou vysoké náklady a výnosy pro jednotlivé činnosti, které firma vykonává. V této situaci bych navrhoval, aby se firma pokusila o rozlišení účtů podle jednotlivých vykonávaných činností. Tímto krokem by bylo celé účetnictví mnohem přehlednější. Firma by tak mohla zjistit, které činnosti jsou výdělečné a které nikoli. Samozřejmě by také mohla vysledovat, kde se dají jednotlivé náklady ušetřit a v jakých činnostech by mohla navýšit své tržby.

Náklady na provoz vozového parku tvoří významnou část režijních nákladů firmy. Společnost vlastní čtyři vozidla, kde je každé na naftu a najezdí celkově zhruba 70 000 km ročně. Při těchto najetých kilometrech nemá cenu uvažovat od změny na LPG, bylo by to zbytečně drahé a návratnost investice dlouhodobá. V tomto případě bych navrhnul společnosti uzavřít partnerství, s některou čerpací stanicí v okolí. Každá čerpací stanice uvítá stále zákazníky, a když se jedná o vozový park se čtyřmi vozidly, tak i pro ně určitě lukrativní spolupráce do budoucnosti.

V poslední řadě by společnost měla pro každý následující rok s předstihem sestavovat finanční plán nákladů a výnosů. Tento roční plán by měl být tvořen na základě analýz vycházejících z reálné skutečnosti, kde by tato skutečnost zachycovaly veškeré vlivy, které mohou příslušné náklady a výnosy ovlivňovat. Tento finanční plán by měl být sestavován ve vazbě na požadované cíle vedení společnosti ve spolupráci s jednotlivými odděleními firmy, zejména s obchodním oddělením. V průběhu roku, nejlépe čtyřikrát

ročně by měl být tento finanční plán dle potřeby a vývoje skutečnosti korigován, respektive měla by být přijata vhodná opatření při případném negativním vývoji.

5 ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce na téma „Manažerské řízení nákladů a rozpočtů ve společnosti“ bylo analyzovat jednotlivé nákladové položky ve společnosti FLEXCON, s.r.o., vyhodnotit jednotlivé ukazatele nákladovosti, nalézt možné rezervy a možnost snížení nákladů v oblasti výroby, služeb, nákupu materiálu a případně mzdových nákladech. Práce byla rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou.

Teoretická část byla rešerší odborné literatury a internetových zdrojů. Analytická část byla zaměřena na zhodnocení řízení nákladů ve společnosti FLEXCON, s.r.o. V analytické části byly použity informace z webových stránek společnosti, podnikových materiálů, rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Tyto dokumenty mi poskytly informace ohledně výrobního programu, podnikových cílů, náboru a zaškolování zaměstnanců, systému řízení managementu a ekonomickou situaci firmy. Pomocí horizontální a vertikální analýzy z rozvahy a výkazů zisků a ztrát jsem zjistil stávající ekonomickou situaci firmy. Díky těmto informacím jsem mohl analyzovat jednotlivé nákladové položky a porovnávat s jednotlivými sledovanými lety 2012 až 2014.

V teoretické části jsem popsal problematiku, která se týká rozdělením účetních systémů, které se dělí na daňové, finanční a manažerské účetnictví. Větší prostor jsem věnoval detailnějším popisu manažerského účetnictví a jeho základních aspektů. V druhé kapitole jsem se zabýval rozdělením nákladů spolu s jejich charakteristikou a v poslední kapitole jsem se věnoval strategickému plánování a rozpočetnictví v podniku.

V analytické části, tedy druhé části práce, jsem se věnoval společnosti FLEXCON s.r.o., kterou jsem nejprve představil, popsal její historii, výrobní program a vzdělávání zaměstnanců. Dále v této části, která se zabývá rozbohem a zhodnocením řízení nákladů ve společnosti FLEXCON, s.r.o. jsem provedl horizontální a vertikální analýzu z rozvahy a výkazů zisků a ztrát. Dále jsem provedl rozbor hospodaření v uvedených letech 2012 až 2014. Po provedených analýzách jsem zjistil, že si společnost vede velice dobře a každý rok ve sledovaném období dosahovala větších tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb než v roce minulém. Hospodářský výsledek v jednotlivých letech 2012 až 2014 byl velmi podobný, kdy hospodářský výsledek před zdaněním v roce 2012 byl 4 755 tis. Kč, v roce 2013 4 446 tis. Kč a v roce 2014 činil 4 758 tis. Kč.

V předposlední části jsem zhodnotil jednotlivé nákladové položky, které jsem zjistil z rozvah a výkazů zisků ztrát spolu s provedenými horizontálními a vertikálními analýzami. Tyto zjištěné hodnoty a informace jsem následně aplikoval v návrhové části, kde jsem společnosti připravil soubor návrhů, kde má prostor pro ušetření v nákladech.

Věřím, že tato mnou napsaná práce bude společnosti nápomocná a povede ke snižování nákladů a zvyšování jejího každoročního zisku. Řízení nákladů je v každé společnosti velice důležité a je nutné tomuto tématu věnovat veliký důraz, co se týče plánování do budoucnosti, zhodnocení ekonomické situace firmy, apod. Jedná se o společnost, která vznikla v roce 2003 a za tuto dobu si už vybudovala určitou pozici na trhu a věřím tomu, že bude dále expandovat do zahraničí, přijímat nové zaměstnance a zvyšovat své zisky.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, vi, 182 s. ISBN 80-251-1124-5.

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

HRADECKÝ, M., LANČA, J., ŠIŠKA, L. *Manažerské účetnictví*. Praha : GRADA, 2008. 264 s. ISBN 80-247-2471-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KRÁL, B. & kol. *Manažerské účetnictví*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 80-7261-217-8.

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

MONGIELLO, Marco. Management accounting [online]. University of London, 2015, 2015 [cit. 2016-01-02]. Dostupné z: http://www.londoninternational.ac.uk/sites/default/files/programme_resources/lse/lse_pdf/subject_guides/ac3097_ch1-3.pdf

PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 371 s. ISBN 80-247-1046-3.

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

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Manažerské účetnictví pro strategické řízení*. Praha: Management Press, 2003, 146 s. ISBN 80-726-1087-2.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vynaložené náklady (zdroj: dle Fibírové a kolektiv, 2015).....	18
Graf 2: Přímé a nepřímé náklady (zdroj: dle Král a kolektiv, 2002).....	20
Graf 3: Rozdílové náklady (zdroj: dle Král a kolektiv, 2002).....	22
Graf 4: Vývoj aktiv – horizontální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy).....	34
Graf 5: Vývoj pasiv – horizontální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy).....	35
Graf 6: Struktura aktiv – vertikální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy).....	37
Graf 7: Struktura pasiv – vertikální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy).....	38
Graf 8: Vývoj výnosů – horizontální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy).....	40
Graf 9: Vývoj nákladů – horizontální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy).....	42
Graf 10: Struktura výnosů – vertikální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy).....	43
Graf 11: Struktura nákladů – vertikální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy).....	45
Graf 12: Vývoj hospodářského výsledku – horizontální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy).....	49
Graf 13: Struktura hospodářských výsledků – vertikální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy).....	50

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdíly mezi finančním a manažerským účetnictvím (zdroj: Hradecký a kolektiv, 2008).....	12
Tabulka 2: Počty zaměstnanců podle odvětví (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)	30
Tabulka 3: Vývoj aktiv – horizontální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)	33
Tabulka 4: Vývoj pasiv – horizontální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)	35
Tabulka 5: Struktura aktiv – vertikální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)	36
Tabulka 6: Struktura pasiv – vertikální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)	38
Tabulka 7: Vývoj výnosů – horizontální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)	39
Tabulka 8: Vývoj nákladů – horizontální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)	41
Tabulka 9: Struktura výnosů – vertikální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)	43
Tabulka 10: Struktura nákladů – vertikální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)	44
Tabulka 11: Výkaz zisku a ztráty – vertikální struktura (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy)	45
Tabulka 12: Vývoj hospodářského výsledku – horizontální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy).....	49
Tabulka 13: Struktura hospodářského výsledku – vertikální analýza (zdroj: vlastní zpracování na základě dat firmy).....	50

PŘÍLOHY

Níže jsou přidány účetní uzávěrky za rok 2012, 2013 a 2014.

<p>Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.</p>	<p>ROZVAHA v plném rozsahu</p> <p>ke dni 31.12.2012 (v celých tisících Kč)</p> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">IČ</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">25998820</td> </tr> </table>	IČ	25998820	<p>Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky FLEXCON, s.r.o.</p> <p>Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště Nádražní 206</p> <p>Jablonné nad Orlicí</p> <p>56164</p> <p>Česká republika</p>
IČ				
25998820				

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	31 246	-5 154	26 092	28 091
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	20 840	-5 154	15 686	15 740
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	135	-135		
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	135	-135		
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	20 705	-5 019	15 686	15 740
B. II. 1.	Pozemky	014	345		345	345
2.	Stavby	015	13 558	-1 684	11 874	12 707
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	3 568	-3 220	348	322
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	435	-115	320	335
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	2 799		2 799	2 031
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených jednotkách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	10 272		10 272	12 214
C. I.	Zásoby	032	4 138		4 138	4 262
C. I. 1.	Materiál	033	3 286		3 286	3 742
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	297		297	457
3.	Výrobky	035	507		507	38
4.	Zvířata	036				
5.	Zboží	037	20		20	25
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	28		28	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sd	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	2 681		2 681	7 042
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	2 587		2 587	6 482
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sd	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054				
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	41		41	298
8.	Dohadné účty aktivní	056	53		53	249
9.	Jiné pohledávky	057				13
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	3 453		3 453	910
C. IV. 1.	Peníze	059	5		5	21
2.	Účty v bankách	060	3 448		3 448	889
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	134		134	137
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	134		134	137
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	067	26 092	28 091
A.	Vlastní kapitál	068	12 195	8 280
A. I.	Základní kapitál	069	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	070	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	20	20
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	20	20
2.	Statutární a ostatní fondy	080		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	8 059	7 195
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	8 059	7 195
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	3 916	865
B.	Cizí zdroje	085	13 897	19 811
B. I.	Rezervy	086		2 685
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		2 685
2.	Rezervy na důchody a podobné závazky	088		
3.	Rezerva na daň z příjmu	089		
4.	Ostatní rezervy	090		
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	177	448
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093		
3.	Závazky - podstatný vliv	094		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6.	Vydané dluhopisy	097		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8.	Dohadné účty pasivní	099	177	448
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odložený daňový závazek	101		
B. III.	Krátkodobé závazky	102	4 110	3 824

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	3 058	2 902
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	34	190
5.	Závazky k zaměstnancům	107	370	367
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	220	219
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	428	146
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112		
11.	Jiné závazky	113		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	9 610	12 854
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	9 610	10 330
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		2 524
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	118		
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119		
2.	Výnosy příštích období	120		

Pozn:

Sestaveno dne: 29.5.2013	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou FLEXCON, s.r.o. Nádražní 206 561 64 Jablonné nad Orlicí IČ: 259 98 820 DIČ: CZ25998820
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2012**
(v celých tisících Kč)

IČ
25998820

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
FLEXCON, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Nádražní 206

Jablonné nad Orlicí

56164

Česká republika

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	70	495
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	47	299
+	Obchodní marže	03	23	196
II.	Výkony	04	37 758	50 728
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	37 461	51 018
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	281	-364
3.	Aktivace	07	16	74
B.	Výkonová spotřeba	08	25 834	30 782
B. 1.	Spotřeba materiálů a energie	09	18 742	19 367
B. 2.	Služby	10	7 092	11 415
+	Přidaná hodnota	11	11 947	20 142
C.	Osobní náklady	12	8 723	20 325
C. 1.	Mzdové náklady	13	6 101	14 983
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2 046	4 931
C. 4.	Sociální náklady	16	576	411
D.	Daně a poplatky	17	159	127
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 120	991
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	1 031	4 331
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		3 539
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	1 031	792
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	202	1 358
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		1 316
2.	Prodaný materiál	24	202	42
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů	25	-2 685	-685
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	85	91
H.	Ostatní provozní náklady	27	223	401
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	5 321	2 047

Inter-Consult 2003 - 2010

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách po	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	6	1
N.	Nákladové úroky	43	341	427
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	402	866
O.	Ostatní finanční náklady	45	631	1 271
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-564	-831
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	839	348
Q. 1.	- splatná	50	839	348
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	3 918	868
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54	2	3
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	-2	-3
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	3 916	865
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	4 755	1 213 865

Pozn:

op. Valton

Sestaveno dne: 29.5.2013	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou FLEXCON, s.r.o. Nádražní 206 501 64 Jablonné nad Orlicí IČ: 259 98 620 DIČ: CZ25998820
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání

Inter-Consult 2003 - 2010

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni **31.12.2013**
(v celých tisících Kč)

IČ
25998820

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
FLEXCON, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Nádražní 206

Jablonné nad Orlicí

56164

Česká republika

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	36 587	-5 782	30 805	26 092
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	24 874	-5 782	19 092	15 686
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	135	-135		
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	135	-135		
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	24 739	-5 647	19 092	15 686
B. II. 1.	Pozemky	014	333		333	345
2.	Stavby	015	13 688	-2 136	11 552	11 874
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	3 790	-3 381	409	348
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	435	-130	305	320
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	6 493		6 493	2 799
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených jednotkách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	11 586		11 586	10 272
C. I.	Zásoby	032	5 658		5 658	4 138
C. I. 1.	Materiál	033	4 661		4 661	3 286
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	333		333	297
3.	Výrobky	035	626		626	507
4.	Zvířata	036				
5.	Zboží	037	22		22	20
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	16		16	28
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sd	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	3 525		3 525	2 681
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	3 268		3 268	2 587
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sd	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054				
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	241		241	41
8.	Dohadné účty aktivní	056	16		16	53
9.	Jiné pohledávky	057				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	2 403		2 403	3 453
C. IV. 1.	Peníze	059	43		43	5
2.	Účty v bankách	060	2 360		2 360	3 448
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	127		127	134
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	127		127	134
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	067	30 805	26 092
A.	Vlastní kapitál	068	15 799	12 195
A. I.	Základní kapitál	069	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	070	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	20	20
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	20	20
2.	Statutární a ostatní fondy	080		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	11 975	8 059
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	11 975	8 059
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	3 604	3 916
B.	Cizí zdroje	085	15 006	13 897
B. I.	Rezervy	086		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
2.	Rezervy na důchody a podobné závazky	088		
3.	Rezerva na daň z příjmu	089		
4.	Ostatní rezervy	090		
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	399	177
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093		
3.	Závazky - podstatný vliv	094		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6.	Vydané dluhopisy	097		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8.	Dohadné účty pasivní	099	399	177
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odložený daňový závazek	101		
B. III.	Krátkodobé závazky	102	5 837	4 110

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	4 768	3 058
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	33	34
5.	Závazky k zaměstnancům	107	441	370
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	249	220
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	346	428
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110		
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112		
11.	Jiné závazky	113		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	8 770	9 610
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	8 770	9 610
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	118		
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119		
2.	Výnosy příštích období	120		

Pozn:

Sestaveno dne: 3.6.2014	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou FLEXCON, s.r.o. Nádražní 206 561 04 Jablonné nad Orlicí IČ: 259 98 820 DIČ: CZ25998820 ①
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2013** ...
(v celých tisících Kč)

IČ
25998820

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
FLEXCON, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Nádražní 206

Jablonec nad Orlicí


56164

Česká republika

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		70
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		47
+	Obchodní marže	03		23
II.	Výkony	04	37 196	37 758
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	37 052	37 461
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	144	281
3.	Aktivace	07		16
B.	Výkonová spotřeba	08	23 290	25 834
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	18 006	18 742
B. 2.	Služby	10	5 284	7 092
+	Přidaná hodnota	11	13 906	11 947
C.	Osobní náklady	12	9 103	8 723
C. 1.	Mzdové náklady	13	6 350	6 101
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2 094	2 046
C. 4.	Sociální náklady	16	659	576
D.	Daně a poplatky	17	118	159
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	627	1 120
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	686	1 031
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	116	
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	570	1 031
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	200	202
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	12	
2.	Prodaný materiál	24	188	202
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů	25		-2 685
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	105	85
H.	Ostatní provozní náklady	27	176	223
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	4 473	5 321

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách po	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	4	6
N.	Nákladové úroky	43	276	341
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	508	402
O.	Ostatní finanční náklady	45	258	631
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-22	-564
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	842	839
Q. 1.	- splatná	50	842	839
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	3 609	3 918
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54	4	2
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	-4	-2
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	3 604	3 916
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	4 446	4 755

Pozn:

Sestaveno dne: 3.6.2014	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou FLEXCON, s.r.o.
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání Nádražní 266 501 64 Jablonné nad Orlicí IČ: 259 98 820 DIČ: CZ25998820 

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni **31.12.2014**
(v celých tisících Kč)

IČ
25998820

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
FLEXCON, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Nádražní 319

Jablonné nad Orlicí

56164

Česká republika


Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období	
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
	AKTIVA CELKEM	001	42 674	-6 518	36 156	30 805	
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002					
B.	Dlouhodobý majetek	003	28 335	-6 518	21 817	19 092	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	135	-135			
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005					
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006					
3.	Software	007	135	-135			
4.	Ocenitelná práva	008					
5.	Goodwill	009					
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010					
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011					
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012					
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	28 200	-6 383	21 817	19 092	
B. II. 1.	Pozemky	014	333		333	333	
2.	Stavby	015	21 491	-2 688	18 803	11 552	
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	3 915	-3 551	364	409	
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017					
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018					
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	435	-144	291	305	
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	2 026		2 026	6 493	
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021					
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022					
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023					
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených jednotkách	024					
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025					
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026					
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027					
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028					
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029					
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030					

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	13 779		13 779	11 586
C. I.	Zásoby	032	7 680		7 680	5 658
C. I. 1.	Materiál	033	5 653		5 653	4 661
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	257		257	333
3.	Výrobky	035	1 695		1 695	626
4.	Zvířata	036				
5.	Zboží	037	18		18	22
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	57		57	16
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sd	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	4 566		4 566	3 525
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	4 216		4 216	3 268
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sd	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054	128		128	
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	201		201	241
8.	Dohadné účty aktivní	056	15		15	16
9.	Jiné pohledávky	057	6		6	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	1 533		1 533	2 403
C. IV. 1.	Peníze	059	14		14	43
2.	Účty v bankách	060	1 519		1 519	2 360
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Pořízovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	560		560	127
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	560		560	127
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	067	36 156	30 805
A.	Vlastní kapitál	068	19 515	15 799
A. I.	Základní kapitál	069	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	070	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	20	20
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	20	20
2.	Statutární a ostatní fondy	080		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	15 579	11 975
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	15 579	11 975
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	3 716	3 604
B.	Cizí zdroje	085	16 641	15 006
B. I.	Rezervy	086		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
2.	Rezervy na důchody a podobné závazky	088		
3.	Rezerva na daň z příjmu	089		
4.	Ostatní rezervy	090		
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	412	399
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093		
3.	Závazky - podstatný vliv	094		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6.	Vydané dluhopisy	097		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8.	Dohadné účty pasivní	099	412	399
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odloužený daňový závazek	101		
B. III.	Krátkodobé závazky	102	7 231	5 837

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	6 070	4 768
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	35	33
5.	Závazky k zaměstnancům	107	680	441
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	382	249
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	64	346
8.	Krátkodobě přijaté zálohy	110		
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112		
11.	Jiné závazky	113		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	8 998	8 770
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	7 930	8 770
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	1 068	
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	118		
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119		
2.	Výnosy příštích období	120		

Pozn:

Sestaveno dne: 4.6.2015	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou FLEXCON, s.r.o.
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání  Nádvozní 319 561 64 Jablonné nad Orlicí IČ 259 98 820 DIČ CZ25998820 ⓘ

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách po	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		4
N.	Nákladové úroky	43	303	276
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	139	508
O.	Ostatní finanční náklady	45	130	258
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-294	-22
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	862	842
Q. 1.	- splatná	50	862	842
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	3 716	3 609
XIII.	Mimofádné výnosy	53		
R.	Mimofádné náklady	54		4
S.	Daň z příjmu z mimofádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimofádný výsledek hospodaření	58		-4
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	3 716	3 604
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	4 578	4 446

Pozn:

Sestaveno dne: 4.6.2015	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou FLEXCON, s.r.o. Nádražní 319
Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání 561 64 Jablonné nad Orlicí IČ 259 98 820 DIČ CZ25998820

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2014**
(v celých tisících Kč)

IČ
25998820

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
FLEXCON, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Nádražní 319

Jablonné nad Orlicí

56164

Česká republika

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	21	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	21	
+	Obchodní marže	03		
II.	Výkony	04	48 373	37 196
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	47 380	37 052
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	993	144
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba	08	31 095	23 290
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	24 890	18 006
B. 2.	Služby	10	6 205	5 284
+	Přidaná hodnota	11	17 278	13 906
C.	Osobní náklady	12	12 110	9 103
C. 1.	Mzdové náklady	13	8 732	6 350
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2 858	2 094
C. 4.	Sociální náklady	16	520	659
D.	Daně a poplatky	17	125	118
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	737	627
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	1 081	686
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		116
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	1 081	570
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	527	200
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		12
2.	Prodaný materiál	24	527	188
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních ná	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	246	105
H.	Ostatní provozní náklady	27	234	176
V.	Převod provozních výnosů	28		
L.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	4 872	4 473