

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra Účetnictví a financí

Bakalářská práce

Marketing z hlediska nákladů a výnosů – účetní a finanční pohled

Vypracoval: Lukáš Buček

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Svoboda, Ph.D.

České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Lukáš BUČEK
Osobní číslo: E17234
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku
Téma práce: Marketing z hlediska nákladů a výnosů – účetní a finanční pohled
Zadávací katedra: Katedra účetnictví a financí

Zásady pro vypracování

Cíl:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení efektivity marketingu jako jednoho z vnitropodnikových útvarů. Ve vazbě na marketingové činnosti pak zhodnotit jejich náklady, výnosy a výsledek hospodaření. V praktické části pak aplikovat uvedená teoretická východiska u vybraného podnikatelského subjektu.

Rámcová osnova:

1. Začlenění marketingu v rámci podnikové struktury.
2. Základní pojmy v oblasti vnitropodnikového účetnictví.
3. Náklady a výnosy související s marketingovou činností – metody jejich sumarizace, vykazování (kalkulace a účetní evidence).
4. Zahmutí nákladů a výnosů v účetním výkaznictví (manažerském a finančním).
5. Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu.
6. Aplikace uvedených teoretických východisek u podnikatelského subjektu.
7. Analýza výsledků – zhodnocení, návrhy a opatření.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran

Rozsah grafických prací: Dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

1. Karliček, M. (2018). *Základy marketingu (2. přepracované a rozšířené vydání)*. Praha: Grada Publishing.
2. Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Marketing*. Praha: Grada Publishing.
3. Líbal, T. (2018). *Účetnictví – principy a techniky*. Praha: ICU.
4. Lazar, J. (2012). *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada Publishing.
5. Ryneš, P. (2018). *Podvojně účetnictví a účetní závěrka – Průvodce podvojným účetnictvím k 1. 1. 2018 (18. vydání)*. Olomouc: Anag.

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění novel.

Vyhláška č. 500/2000 Sb., ve znění novel.

České účetní standardy pro podnikatele.

Odborná periodika: Účetnictví, Účetnictví v praxi, Daně a účetnictví, Media & marketing.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Svoboda, Ph.D.
Katedra účetnictví a financí

Datum zadání bakalářské práce: 16. ledna 2019
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2020

V Českých Budějovicích dne 16. ledna 2019


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 Česká Budějovice


doc. Ing. Milan Jilek, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Pelhřimově 29.4.2020

.....

Lukáš Buček

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. Jaroslavu Svobodovi, Ph. D. za odborné vedení, trpělivost a přínosné rady při zpracovávání bakalářské práce.

Dále děkuji vedení a hlavní účetní zkoumané společnosti za poskytnutí podkladů pro zpracování praktické části práce.

Obsah

1	ÚVOD	3
2	ZAČLENĚNÍ MARKETINGU V RÁMCI PODNIKOVÉ STRUKTURY	4
2.1	MARKETING	4
2.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA (PODNIKOVÁ STRUKTURA)	5
3	ZÁKLADNÍ POJMY V OBLASTI VNITROPODNIKOVÉHO ÚČETNICTVÍ	7
3.1	ÚČETNICTVÍ	7
3.2	FINANČNÍ ÚČETNICTVÍ	9
3.3	VNITROPODNIKOVÉ ÚČETNICTVÍ	9
4	NÁKLADY A VÝNOSY SOUVISEJÍCÍ S MARKETINGOVOU ČINNOSTÍ – METODY JEJICH SUMARIZACE, VYKAZOVÁNÍ (KALKULACE A ÚČETNÍ EVIDENCE)	12
4.1	DEFINICE NÁKLADŮ DLE ČESKÝCH AUTORŮ	12
4.2	DEFINICE NÁKLADŮ DLE IFRS	12
4.3	DEFINICE VÝNOSŮ DLE ČESKÝCH AUTORŮ	12
4.4	VÝNOSY DLE IFRS	13
4.5	ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	13
4.6	NÁKLADY SPOJENÉ S MARKETINGOVOU ČINNOSTÍ	16
4.7	VYKAZOVÁNÍ V ÚČETNÍCH PŘÍPADECH	16
4.8	KALKULACE	18
5	CÍL A METODIKA	23
5.1	CÍL	23
5.2	METODICKÝ POSTUP	23
6	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU	24
7	APLIKACE UVEDENÝCH TEORETICKÝCH VÝCHODISEK U PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU	27
7.1	VNITROPODNIKOVÉ ÚČETNICTVÍ	27
7.1.1	<i>Systém vnitropodnikového účetnictví</i>	28
7.1.2	<i>Odraz vnitropodnikového členění do finančního účetnictví</i>	33
7.1.3	<i>Selektování marketingových nákladů z hlavní účetní knihy</i>	34
7.2	KALKULACE V MARKETINGOVÉM ODDĚLENÍ	34
7.3	TABULKA ZACHYCUJÍCÍ PLÁNOVANÉ A ÚČETNĚ ZACHYCENÉ NÁKLADY ZA OBDOBÍ 2016 – 2018	40
8	VLASTNÍ PRÁCE	40
8.1	NÁVRH KALKULAČNÍHO VZORCE PRO TIŠTĚNÉ MATERIÁLY (KONKRÉTNĚ CENÍK)	40

8.2	EFEKTIVITA MARKETINGOVÉHO ODDĚLENÍ	43
8.2.1	<i>Porovnání s externí marketingovou společností</i>	43
8.2.2	<i>Úspora nákladů</i>	44
8.2.3	<i>Podíl marketingových nákladů na celkových nákladech</i>	44
8.2.4	<i>Rentabilita tržeb</i>	45
9	ANALÝZA VÝSLEDKŮ – ZHODNOCENÍ, NÁVRHY A OPATŘENÍ	45
9.1	VNITROPODNIKOVÉ ÚČETNICTVÍ	45
9.2	KALKULAČNÍ VZOREC PRO TIŠTĚNÉ MATERIÁLY	45
9.2.1	<i>Porovnání s externí firmou</i>	46
9.3	EFEKTIVITA MARKETINGOVÉHO ODDĚLENÍ	46
9.3.1	<i>Úspora nákladů</i>	46
9.3.2	<i>Podíl marketingových nákladů na celkových nákladech</i>	47
9.3.3	<i>Rentabilita tržeb</i>	47
10	ZÁVĚR	49

1 Úvod

Zhodnocení efektivity marketingu, konkrétně marketingového oddělení jako jednoho z vnitropodnikových útvarů je důležité pro správné fungování podniku, protože souhrn těchto útvarů tvoří celý podnik, pokud jeden útvar nefunguje může to mít vliv na fungování celého podniku. Marketing může přinášet do podniku růst tržeb, ale i narůstající náklady. Jedním z hlavních cílů podniku je mít co nejvyšší zisk, tudíž snižovat náklady a zvyšovat výnosy. Pokud náklady rostou a tržby stagnují anebo klesají může se podnik dostat do finančních potíží a časem i do ztráty. Proto je důležité náklady sledovat.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou popsány a vysvětleny teoretická východiska, které jsou využity v praktické části. Je zde popsán termín jako marketing, vysvětlena organizační struktura. Popsány oba typy vnitropodnikového účetnictví a účetnictví celkově. Vysvětleny jsou zde také účetní výkazy, se kterými se bude pracovat. Jsou zde popsány náklady a jejich členění, které souvisí i s kalkulacemi. V závěru je dán metodický postup práce.

V praktické části je na začátku charakterizována zkoumaná společnost, která se zabývá výrobou a prodejem malířského vybavení. Na základě zpracování účetních výkazů je zde popsán systém vnitropodnikové účetnictví, kde se analyzují náklady vnitropodnikového útvaru. V návaznosti na ně jsou vysvětleny kalkulace tohoto oddělení.

V závěru práce je navrhována operativní kalkulace pro aktivitu vnitropodnikového útvaru. Efektivita oddělení je promítnuta do porovnání s cenou od externích společností získanou na základě poptávky, úspory nákladů, podílu marketingových nákladů na celkových nákladech podniku, efektivita je zachycena i finančním ukazatelem.

2 Začlenění marketingu v rámci podnikové struktury

Pro začlenění marketingu v rámci podnikové struktury je nutné definovat pojmy jako je marketing a podniková struktura.

2.1 Marketing

Pro pojem marketing existuje celá řada definic.

„Proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují.“¹

Marketing hledá a musí znát odpovědi na jednoduché otázky:

- Kdo je náš zákazník?
- Jakou hodnotu mu nabízíme?
- Jak zjišťujeme jeho dlouhodobou spokojenost?
- Jakou máme konkurenční výhodu a jak ji budeme udržovat?

Bez odpovědí na tyto otázky nedokáže žádná firma dlouhodobě fungovat. (Karlíček, 2018)

„Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“²

Podle Zamazolové (2010) má většina definic marketingu tyto prvky:

- integrovaný komplexní proces
- chápání a nabízení řešení zákaznických problémů
- odhaduje potřeby, vymýšlí produkt na uspokojení potřeb
- uspokojení zákazníka prodejem produktu se ziskem

¹ Zamazolová, M. (2010). Marketing. Praha: Beck., p. 3

² Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). Marketing. Praha: Grada, p.30

2.2 Organizační struktura (podniková struktura)

„Podnik můžeme charakterizovat těmito znaky:

- samostatná právní subjektivita, tj. způsobilost k právům a povinnostem a právo jednat svým jménem v právních vztazích
- ekonomická samostatnost, tj. právo zcela samostatně hospodařit, čímž se rozumí rozhodovat o předmětu činnosti, o použití zdrojů a rozdělení zisku
- samostatné rozhodování o vnitřním organizačním a ekonomickém uspořádání a způsobu řízení“³

Podle serveru Managementmania.com se jedná o hierarchické uspořádání vztahů mezi pracovními místy v rámci útvarů organizace a jejich vztahů. Řeší vztahy nadřízenosti a podřízenosti, vzájemné pravomoci, odpovědnost a vazby. Při řízení většího počtu lidí je nutná, žádná organizace bez ní nebude fungovat. Organizační struktura nastavuje komunikační pravidla, kterými sjednocuje podnikové činnosti, lidi a procesy, formalizuje vztahy za účelem splnění společných cílů v organizaci.

Organizační struktura by měla být v souladu se strategií a cíli podniku. Neexistuje správná a špatná organizační struktura, existuje pouze ta, co podporuje nebo nepodporuje strategii. Ta, která funguje v konkrétních podmínkách a v konkrétní organizaci. (Charvát, 2006; server Managementmania.com)

Při uplatňování organizační struktury podniku je důležitá velikost podniku, můžeme použít dvoustupňovou, třístupňovou nebo až čtyřstupňovou organizační strukturu. Struktura se stanoví vnitropodnikovou normou a je možné ji zobrazit i graficky. Menší podniky často používají dva organizační stupně – první stupeň je vedení (řídící složka) a druhým stupněm výkonné a zabezpečovací útvary (řízená složka). (Lazar, 2012)

³Lazar, J. (2012). *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, p. 15

Ekonomická dekompozice podniku

„Aby bylo možno sledovat a řídit jednotlivé činnosti podniku, je třeba rozdělit podnik nejenom po stránce provozní, ale také po stránce ekonomické na jednotlivé útvary ekonomického charakteru. Podnik teda jak organizačně, tak ekonomicky rozčleníme na nižší ekonomické útvary, jímž se obvykle říká hospodářská střediska.“⁴

Podmínky dle Lazara (2012) hospodářského střediska:

- Předem daný úkol (výrobní, výkonový charakter), který se dá zobrazit peněžně i naturálně.
- Kontroluje svou činnost, jakost; měří množství a oceňuje své výkony.
- Je schopen měřit a peněžně vyjádřit spotřebu majetkových složek (mzdy, materiál, vstupy), ale také peněžně vyjádřit výkony (výstupy).
- Na základě těchto informací vede účetnictví střediska (třídy 5 a 6), zachycuje předem stanovené a reálné náklady, zjišťuje výsledek hospodaření ve vnitropodnikovém účetnictví.

Hospodářská střediska se charakterizují, jako určitá činnost, a proto se třídí náklady účelově. Při rozdělování podniku na střediska se nesmí objevit žádný zbytek. Je nutno, aby každá činnost v podniku byla možná začlenit do určitého střediska. Při účtování se získává informace, kterého střediska se daný náklad či výnos týká. Lehce je to zjistitelné například při mzdách, spotřebě materiálu; problém nastane například při spotřebě elektrické energie (faktura přichází za celý podnik, nikoliv za středisko). (Lazar, 2012)

V této práci je marketing v rámci organizační struktury zařazen do samostatného hospodářského střediska.

⁴ Lazar, J. (2012). *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, p. 15

3 Základní pojmy v oblasti vnitropodnikového účetnictví

3.1 Účetnictví

(server Ekonomikon.cz)

Účetnictví slouží k písemnému zaznamenávání hospodaření podniku, a to v peněžních jednotkách. Poskytuje informace o stavu a pohybu majetku a závazků; o nákladech, výnosech a s tím souvisejícím výsledkem hospodaření.

Účetní informace jsou určeny pro (Kovanicová, 2009):

Fyzické osoby a právnické osoby

- Vlastníci podniku (akcionáři, společníci)
- Dlouhodobí a krátkodobí věřitelé (majitelé dluhopisů, dodavatelé)

Subjekty

- Zainteresované subjekty na finančních výsledcích podniku (daňové orgány, zaměstnanci, konkurence, finanční poradci, investoři, veřejnost atd.)

O co se budou určité subjekty zajímat:

- Vlastníci sledují například výnosnost vloženého kapitálu.
- Dodavatelé a věřitelé sledují bonitu podniku.
- Zaměstnanci sledují hospodářskou a finanční stabilitu podniku.
- Investoři chtějí znát jaká bude výnosnost z vložených prostředků.
- Vláda a orgány potřebují informace k řízení financí a daní nebo pro statistické účely.
- Dlouhodobí zákazníci se zajímají o prosperitu podniku.
- Veřejnost může v podniku vidět pracovní příležitost, rozvoj místní ekonomiky.

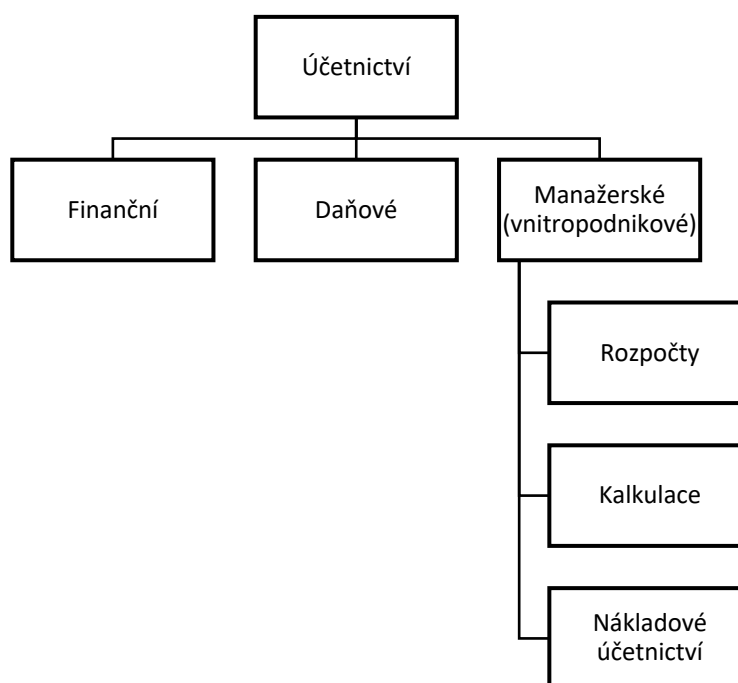
Další funkce účetnictví (Štohl, 2014):

- Poskytování informací o hospodaření (o dosažených výsledcích podnikatelské činnosti, hospodaření se ziskem nebo ztrátou).
- Případný důkazní prostředek při sporech (ochrana práv při sporech mezi věřitelem a dlužníkem).

- Informace pro rozhodování a management podniku (podle současných nebo minulých údajů se management rozhodne o budoucích obchodech, investicích, likvidaci nebo naopak rozšíření podniku).
- Informace pro účely daní (správně stanovit základ daně, daňové povinnosti).
- Případná kontrola stavu majetku a hospodaření s ním (zejména u akciové společnosti, kde firmu řídí tým odborníků; kontrola hlavně ze strany majitelů).

Čeští autoři (Král & kol, 2008) se shodují na tom, že se rozlišují tři druhy účetnictví – finanční, daňové a manažerské účetnictví. Toto rozlišení je zachyceno takto:

Schéma č.1 – Manažerské účetnictví



Zdroj: Král & kolektiv – Manažerské účetnictví, str. 25; vlastní práce

3.2 Finanční účetnictví

(Lazar, 2012)

Zobrazuje účetní případy, které vyjadřují změny u majetku a závazků účetní jednotky většinou ve vztahu k jejímu okolí (odběratelé a dodavatelé, věřitelům a ostatním dlužníkům, peněžním ústavům, finančním institucím apod.). Zaznamenává výnosy a náklady z hlediska účetní jednotky jako celku. Na jejich základě vypočítá daně z příjmů a vyjadřuje hospodářský výsledek za celý podnik, to vše v souladu s obecně platnou legislativou.

3.3 Vnitropodnikové účetnictví

(Lazar 2012 a Dušek 2019)

Časem každé rozvíjející se firmě přestane stačit účetnictví pouze o externích nákladech a výnosech. Potřebuje více informací pro ekonomický management firmy.

Vyjadřuje hospodaření podle vnitropodnikových útvarů uvnitř účetní jednotky. Dle legislativy musí vnitropodnikové účetnictví zabezpečovat podklady finančnímu účetnictví o:

- a) stavu a změně zásob vytvořených vlastní činností
- b) vyjádření aktivace vlastních výkonů
- c) ocenění zásob a ostatních výkonů vytvořených vlastní činností

Vnitropodnikové účetnictví lze zachytit i v analytické evidenci finančního účetnictví nebo v samostatném účetním okruhu (případně kombinace obou).

Při vytváření vnitropodnikového účetnictví a jeho postupů účtování se vychází z hlavního zaměření účetní jednotky. Např.:

- a) na kontrolu hospodaření jednotlivých vnitropodnikových útvarů
- b) na kontrolu nákladů vynaložených na podnikové výkonu

Z hlediska úkolů vnitropodnikových účetnictví vyplývá, že se musí podle jednotlivých hospodářských hledisek sledovat:

- a) všechny náklady a výnosy, tedy jak náklady a výnosy přebírané z finančního účetnictví, tak i ty, které vznikají z provedených výkonů a dodávek mezi jednotlivými středisky
- b) stav zásob vzniklých vlastní činností (nedokončená výroba, polotovary vlastní výroby, výrobky)
- c) pokud ve finančním účetnictví nevidujeme časové rozlišení nákladů a výnosů, musí se účtovat ve vnitropodnikovém účetnictví

Dále se bere vnitropodnikové účetnictví za významný nástroj ekonomického řízení. Požadavkem je dostatečné zobrazení informací o nákladech na jednotlivé výrobky, služby, o hospodářských výsledcích jednotlivých vnitropodnikových útvarů (hospodářských středisek). Porovnává také skutečné náklady s plánovanými náklady. (Lazar 2012)

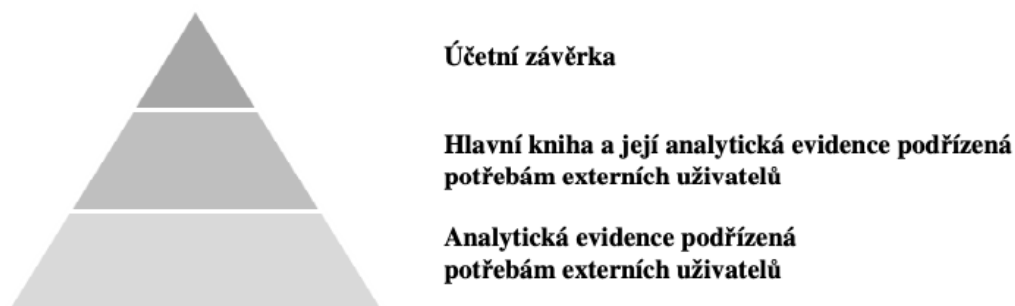
Existují dva typy vnitropodnikového účetnictví (Král & kolektiv, 2006):

- Jednookruhové
- Dvouokruhové

Jednookruhová soustava:

Používají se analytické účty (5xx.1) k syntetickým účtům (5xx). Tato soustava je poměrně často používána, protože spousta účetních softwarů (např. Cézár) je připravena na analytické dělení účtů a ke každému účetnímu případu jsou schopny nést informaci o hospodářském středisku, výkonu nebo zakázce.

Obrázek č.1: Schématické zobrazení jednookruhové soustavy

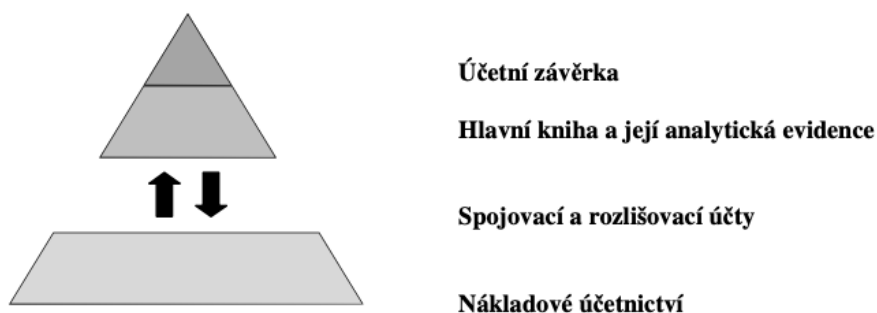


Zdroj: Manažerské účetnictví – Bohumil Král & kolektiv 2006 – str. 107

Dvouokruhová soustava:

Používá se oddělený účetní okruh pro vnitropodnikové účetnictví. Finanční účetnictví je ve třídách 0 – 7, které představuje první okruh. Vnitropodnikové účetnictví je ve třídách 8 a 9. Pro převedení vnitropodnikového účetnictví do finančního se používají takzvané spojovací účty. Pro případné rozdíly mezi finančním a manažerským účetnictví se používá rozdílový účet.

Obrázek č.2: Schématické zobrazení dvouokruhové soustavy



Zdroj: Manažerské účetnictví – Bohumil Král & kolektiv 2006 – str. 103

4 Náklady a výnosy související s marketingovou činností – metody jejich sumarizace, vykazování (kalkulace a účetní evidence)

4.1 Definice nákladů dle českých autorů

Spotřeba hospodářských prostředků (spotřeba materiálu, opotřebení majetku), spotřeba cizích výkonů (nakoupené služby, spotřeba energie) a práce pracovníků (pojistné, mzdy). Tato spotřeba vyjádřená v peněžních jednotkách se nazývá náklad. (Štohl, 2014)

Z hlediska finančního účetnictví můžeme náklady vyjádřit jako spotřeba výrobních faktorů v peněžních prostředcích. Tato spotřeba je účelně vynaložena na tvorbu výnosů ale i na náklady spojené s činností podniku. (Synek, 2010)

Náklady se účtují v zásadě do období, s nímž věcně a časově souvisejí. Prostřednictvím účtů časového rozlišení, dohadných účtů a rezerv zajišťujeme věcnou a časovou souvislost. (Ryneš, 2019)

4.2 Definice nákladů dle IFRS

Náklady (expenses) jsou definovány jako snížení ekonomického prospěchu, k němuž došlo formou zvýšení závazků, úbytkem aktiv či snížením užitnosti aktiv a které vedlo ke snížení vlastního kapitálu jiným způsobem než rozdělením prostředků vlastníkům. (Dvořáková, 2017)

4.3 Definice výnosů dle českých autorů

Návrat nákladů podniku ve formě tržeb za zboží, prodané výrobky a poskytnuté služby. Výnosy jsou dosažené tržby; výkony v penězích. (Štohl, 2014)

Výnosy představují nárokové nebo přijaté přírůstky ekonomických užitků účetní jednotky (zejména přírůstky aktiv) a účtují se ve výši získané nebo nárokové protihodnoty. (Ryneš, 2019)

4.4 Výnosy dle IFRS

„Výnosy představují zvýšení ekonomického prospěchu, k němuž došlo za účetní období formou zvýšení aktiv nebo snížení závazků a které vedlo ke zvýšení vlastního kapitálu jinak než vkladem vlastníků. Výnosy jsou uznány a vykázány, pokud je lze spolehlivě ocenit. K vykázání výnosů dochází v okamžiku, kdy je v účetnictví uznáno (rozpoznáno, zachyceno) zvýšení aktiv nebo snížení závazků vyvolané vznikem výnosu.“

5

4.5 Členění nákladů

(Lazar, 2012 a Synek, 2010)

Druhové a účelové:

Druhové

Toto třídění se používá výhradně u finančního účetnictví. Třídí náklady podle účtů v účtové třídě 5. Nevýhodou je, že nepoznáme, z které oblasti činností náklad vznikl.

Toto třídění vychází ze spotřeby výrobních faktorů. V praxi je druhové třídění podrobnější viz. Výsledovka. Ta kombinuje třídění podle oblasti činnosti (provozní, finanční) a podle nákladových druhů. Základní nákladové druhy:

- Spotřeba materiálu, externích služeb, energie
- Osobní náklady (platy, mzdy, provize, náklady na sociální zabezpečení, sociální náklady)
- Odpisy hmotného i nehmotného majetku

⁵ Dvořáková, D. (2017). *Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů IFRS*, p. 35

- Finanční náklady (nákladové úroky aj.)

Výše zmíněné nákladové druhy patří mezi položky finančního účetnictví. Druhové třídění umožňuje vazbu plánu nákladů na dílčí plány podniku (např. mzdové a ostatní osobní náklady na plán práce a mezd, spotřebu materiálu na plán zásobování, odpisy na plán investic a dlouhodobého majetku) a ve výsledovce (umožňuje svázat náklady s výnosy a hospodářským výsledkem).

Účelové

Účelové členění je charakteristické pro vnitropodnikové účetnictví a dodává podkladu finančnímu účetnictví. Je možno zde určit náklady jednotlivých útvarů (středisek) nebo výkonů. Pokud není podnik členěn na střediska používá se třídění podle výkonů. Účelové členění lze použít při sestavování kalkulací.

Členění v rámci účelu:

- Podle vnitropodnikových útvarů (středisek).
- Na základě výkonu (kalkulační třídění nákladů).
- Technologické náklady.
- Náklady na obsluhu a řízení.

Další třídění podle Lazara (2012):

Kapacitní náklady:

Tyto náklady se vážou na výkony podniku. Rozlišují se zde variabilní a fixní náklady. Toto třídění je záležitostí manažerského účetnictví a nákladového controllingu, můžeme se podle něj rozhodovat a řídit podnik pomocí celopodnikové marže.

Variabilní – náklady se přímo úměrně mění s objemem produkce výroby (například spotřeba přímého materiálu, mzda pracovníků na dělnických pozicích, spotřebovaná energie strojů ve výrobě)

Fixní – náklady jsou neměnné při objemu produkce výroby v průběhu určitého času (například mzdy vedoucích pracovníků, odpisy budov).

Interní a externí náklady:

Interní – Jedná se o spotřebu vlastních výkonů (spotřeba zásob vlastní výroby).

Externí – Vstupují do podniku zvnějšku. Jsou to náklady prvotní (dodavatelské faktury).

Prvotní a druhotné náklady:

Prvotní – Tyto náklady nalezneme ve finančním účetnictví. Jedná se o externí náklady (dodavatelské faktury) a o některé interní náklady (mzdy zaměstnanců).

Druhotné – Tyto náklady vznikají mezi středisky, případně z časové rozlišení (dodávky střediskových výkonů od ostatních středisek, výkonu se uvádějí ve vnitropodnikových cenách).

Tyto skupiny (prvotní a druhotné) jsou sledovány na účtech nákladů určitého střediska.

V případě, že je ve středisku vyráběno více druhů výrobků, je nutné sledovat přímé náklady i podle kalkulačních jednic, tím zajistíme podklady pro výsledné kalkulace.

Přímé a nepřímé náklady:

Přímé – Jsou vynaloženy v souvislosti s určitým výkonem nebo střediskem. Příkladem mohou být spotřeba materiálu, mzdové náklady pracovníka (pracuje pouze na jednom výrobku, jedné činnosti, odpis zařízení používané pouze na jednu činnosti nebo na jeden výrobek).

Nepřímé – Vztahují se k několika střediskům či výkonům, jsou přiřazovány pomocí rozvrhových základů. Příkladem je správní režie.

Jednicové a režijní náklady:

Jednicové – Jsou vyvolány pouze určitou jednicí výkonu. Stanovují se pouze pomocí norem spotřeby. Mění se přímo úměrně podle provedených výkonů. (Například větší produkce = větší jednicové náklady)

Režijní – Jsou v souvislosti s technickým procesem jako celkem a nemění se přímo úměrně podle počtu provedených výkonů. Jsou stanoveny pro určité časové období, případně podle předpokládaného objemu produkce za určité období. (Příkladem je mzda vedoucího pracovníka za měsíc nebo měsíční náklady na elektřinu.)

Vzájemným srovnáním těchto dvou skupin, tak přímými náklady jsou náklady jednicové a část výrobní, zásobovací a prodejní režie, která souvisí s určitým výkonem.

Nepřímými náklady jsou zbývající část nákladů středisek hlavní výroby a ostatní režijní náklady.

Výnosem středisek jsou jejich provedené výkony (i dosud nedokončené). Výnosem správního a zásobovacího jsou služby které poskytují ostatním střediskům, oceňují se pevnými zúčtovacími sazbami (dle výše kalkulovaných příslušných režíí, případně pevnými částkami z rozpočtů).

4.6 Náklady spojené s marketingovou činností

Jsou zde očekávány všechny náklady spojené s marketingovým střediskem. Příkladem mohou být mzdy marketingových pracovníků, odpisy jejich vybavení (počítače, notebooky), spotřeba materiálu (papír, kancelářské potřeby), licence grafických programů, drobný hmotný majetek (tiskárny).

4.7 Vykazování v účetních případech

Vykazování nákladů a výnosů dle právní úpravy v České republice (Ryneš, 2019):

V účetnictví se náklady a výnosy v zásadě účtují do období, s kterým souvisí časově a věcně. Tyto souvislosti se zajišťují pomocí účtů časového rozlišení, dohadných účtů a rezerv, případně opravných položek k aktivům. Opravy nákladů a výnosů se účtují na účty, kterých se přímo týkají. Zaúčtované výnosy a náklady se vykazují v účetním výkaze – výkaz zisků a ztráty (výsledovce), který se sestavuje při účetní závěrce podniku.

Výkaz zisku a ztráty (Kovanicová, 2004):

Jedná se o vertikálně uspořádaný výkaz. Existují dva formáty, jeden je založen na klasifikaci druhového členění nákladů a druhý na účelovém členěním. Tento výkaz se nazývá také výsledovka. Na konci tohoto výkazu zjistíme výsledek hospodaření před zdaněním.

Výkaz se skládá ze dvou úrovní – provozní, finanční

Provozní úroveň

- Souvisí s předmětem činnosti podniku (výrobní či obchodní podnik nebo o firmu poskytující služby).
- Zjišťuje se provozní výsledek hospodaření (výsledek z prodeje zboží, výsledek z prodeje vlastních výrobků a služeb), který se vypočítá jako rozdíl provozních výnosů (účetová skupina 60–65) a provozních nákladů (účetová skupina 50–55 a 58).

Finanční úroveň

- Souvisí s ekonomickým prospěchem z rozhodnutí souvisejících se zvoleným způsobem podniku a finančními operacemi (tržby z prodeje cenných papírů v souvislosti s náklady na jejich pořízení nebo jednostranné operace (přijaté úroky, placené úroky, kurzové ztráty, kurzové výnosy).
- Finanční výnosy (účetní skupina 66), Finanční náklady (účetní skupina 56), Rezervy a opravné položky (účetová skupina 57).

Dříve byla používána i mimořádná úroveň (zrušena od 1.1. 2016)

Patřily sem:

- Nahodile se vyskytující operace (škody na majetku z důvodu živelných kalamit)
- Důsledky změny metod (náklad nebo i výnos)
- Některé mimořádné položky jsou i souměřitelné (škoda jako náklad a němu náhrada ve formě výnosu)
- Mimořádné výnosy (účetová skupina 58), mimořádné výnosy (účetová skupina 68)

V dnešní době jsou tyto mimořádné náklady zobrazeny v účetových skupinách 54, 55, 56, 64 a 66. V případě zpracování starších výkazů je nutné tuto část opravit a přesunout ji do provozní a finanční oblasti.

Součástí výsledovky je i daň z příjmů. Daň z příjmů z běžné činnosti – splatná. Daň z příjmů z mimořádné činnosti – splatná. Vyjadřují daňovou povinnost vůči správci daně.

Vykazování dle IFRS (Dvořáková, 2017)

Sestavování výkazů dle IFRS upravují dva návody. První je koncepční rámec a druhým je standard číslo 1 (IAS 1 – Sestavování a zveřejňování účetních výkazů)

Koncepční rámec je všeobecný název (ideovou platformou) z níž účetní jednotky vycházejí. Určuje předpoklady, na kterých je konstruováno finanční účetnictví, stavuje cíle účetních výkazů a jejich kvalitativní charakteristiky (užitečnost získaných informací), definuje základní prvky účetních výkazů (aktiva, vlastní kapitál, závazky, náklady, výdaje, výnosy, příjmy).

Standard číslo 1 – „Sestavování a zveřejňování účetních výkazů si klade za cíl stanovit bázi pro vyhotovení a předložení kompletní sady účetních výkazů tak, aby byla zajištěna jejich srovnatelnost v časové řadě téhož podniku i mezi podniky navzájem. K tomuto účelu vytyčuje účetní principy a pravidla, vymezuje požadavky na strukturu účetních výkazů a na minimální rozsah vykazovaných údajů.“ (Kovanicová, 2004, p. 192,193)

4.8 Kalkulace

(Krutina & Novotná, 2014; Král, 2006)

Jedná se o činnost, která vede ke stanovení či zjištění nákladů na výkon, který je druhově, objemově a jakostně vymezen. Kalkulace patří mezi základní nástroje vnitropodnikového řízení.

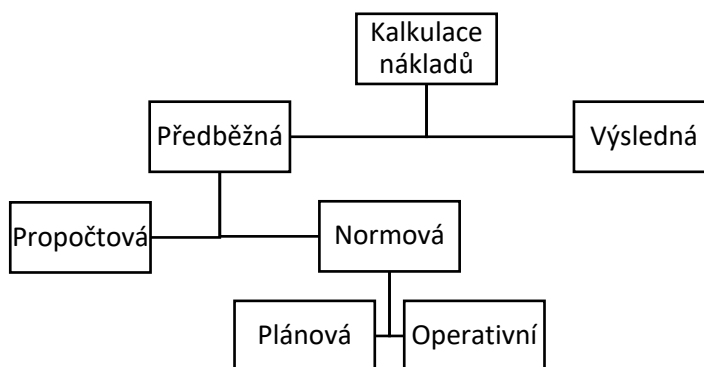
Úkolem kalkulací je:

- Zjistit náklady, které jsou spojené s určitým výkonem (výsledné kalkulace).
- Stanovit náklady na určité výkony pro následující období (předběžná kalkulace).
- Tvorba vnitropodnikových cen, kde se oceňují výkony vnitropodnikových útvarů.

Druhy kalkulací (Fibířová, Šoljaková, Wágner, 2007)

Jednotlivé druhy jsou zachyceny ve schématu a jsou součástí kalkulačního systému. Tyto prvky se liší strukturou a obsahem.

Schéma č.2: Nákladové a manažerské účetnictví – Kalkulace



Zdroj: Nákladové a manažerské účetnictví – Fibírová, Šoljaková, Wágner, 2007, p. 224

Předběžná kalkulace – Provádí se v době před zahájením výkonu nebo výroby. Je součástí plánovací fáze a stanoví se zde cíle a úkoly.

Výsledná kalkulace – Provádí se po dokončení nebo po prodeji výkonů. Porovnává se s předběžnou kalkulací.

Propočtová kalkulace – Provádí se hlavně v etapách vývoje, výzkumu a přípravách nového výrobku. Nejsou zde známy údaje, které vy sloužily k výpočtu nákladů.

Normová kalkulace – Souhrnný název pro operativní a normové kalkulace.

Plánová kalkulace – Provádí se, když se výroba opakuje v průběhu delšího časovém horizontu. Vychází se z existujících podmínek daných vlastnostmi výrobku a technologických postupů.

Operativní kalkulace – Jedná se o zpřesnění nákladů, které vycházejí z plánové kalkulace.

Základní pojmy v kalkulacích:

Předmět kalkulace

- Podnikové výkony (výrobky a služby).
 - Vnitropodnikové výkony (výkony pro vnitropodnikovou potřebu).
- Výkon – jednotlivý úsek činnosti nebo druhy výrobků, prací nebo služeb

Kalkulační jednice

- Výkon vymezený množstvím, časem nebo jiným způsobem.
- Kalkulované výkony (výrobky, práce, služby) vyjádřené v měrných jednotkách (kg, ks), ale i určitá operace (zbroušení válců).

Typy nákladů spojené s kalkulacemi:

Dle způsobu nákladového úkolu na jednicové a režijní

-jednicové (přímé) – vztahují se k jednotce výkonu (norma spotřeby materiálu, časová norma)

-režijní (nepřímé) – tyto náklady jsou společné pro více výkonů, proto je není možné určit na jednotku výkonu; základem pro jejich určení jsou rozpočty

Dle závislosti na objemu výkonů na variabilní a fixní

-Variabilní – náklady vyvolané konkrétním výkonem (závislé na změně objemu produkce)

-Fixní – časem vyvolané náklady (nezávislé na změně objemu produkce)

Typový kalkulační vzorec (Popesko, 2009):

Jedná se o dřívější standardizovanou podobu, která byla nařízena. Tento vzorec postupným vývojem stal základem pro kalkulační vzorec používaný v podnikové praxi.

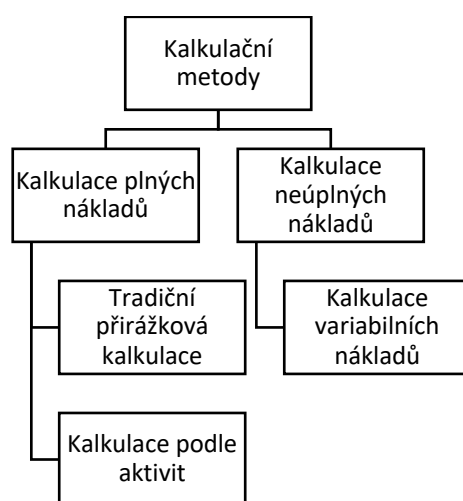
Tabulka č. 1 – Typový kalkulační vzorec

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

Zdroj: Popesko, 2009; vlastní práce

Kalkulace nákladů a základní kalkulační metody

Schéma č. 3 – Kalkulační metody



Zdroj: Moderní metody řízení nákladů, Popesko, 2009, p. 61; vlastní práce

Kalkulace úplných nákladů (absorpční kalkulace)

Zahrnuje v sobě veškeré (přímé i nepřímé) náklady, které souvisí s vytvořením výkonu. Vyjadřuje náklady a zisk pouze za podmínek, že se nemění objem a sortiment výkonů. Vypovídací schopnost této kalkulace je pouze k jedné činnosti dané konkrétním množstvím a strukturou výkonů. (Fibírová, Šoljaková, Wágner, 2007)

Kalkulace neúplných nákladů (neabsorpční kalkulace)

Počítá se pouze s částí podnikových nákladů (variabilních) a ostatní náklady (fixní) na kalkulované výkony nezapočítávají, protože jsou závislé na čase. (Popesko, 2009)

Základní metody:

Přirážková kalkulace – Nejčastěji používaná metoda, převážně u podniků, které produkují různorodé výkony. Jedná se o přiřítání režijních nákladů dle stanovené rozvrhové základny. Rozvrhová základna je založena na měřitelném přímém nákladu.

Kalkulace variabilních (metoda krycího příspěvku) – Používá se při řízení portfolia výkonů za měnících se podmínek. Mění se zde příspěvky na úhradu nákladů. Tento příspěvek je ukazatelem pro posuzování rentability výkonů.

Kalkulace podle aktivit – Používá příčinné souvislosti, které aplikuje do kalkulačního systému podniku. Mapuje a oceňuje procesy a aktivity, které podnik vykonává a popisuje jejich vztah k podnikovým výkonům.

5 Cíl a metodika

5.1 Cíl

Cílem bakalářské práce je zhodnocení efektivity marketingu jako jednoho z vnitropodnikových útvarů. Zobrazení nákladů střediska ve vnitropodnikovém účetnictví.

5.2 Metodický postup

Studium odborné literatury

Pro zpracování bakalářské práce je využita odborná literatura, která souvisí s pojmy vnitropodnikové účetnictví a kalkulace. Skoro všechna literatura je vypůjčena z Akademické knihovny Jihočeské Univerzity, zřídka jsou použity i internetové zdroje.

Praktická část

V praktické části je jako první charakterizována zkoumaná společnost.

Data pro vypracování jsou vyexportovaná potřebná data z účetního softwaru zkoumané společnosti.

Dále jsou zpracovány poskytnuté účetní podklady (období 2016–2018). Je zde vysvětleno vnitropodnikové účetnictví zkoumané společnosti.

Z vnitropodnikového účetnictví jsou vyselektovány náklady související s marketingovým oddělením. Tyto náklady jsou dále porovnány s náklady z plánovaných kalkulací.

V rámci efektivity je stanovena díky kalkulacím vnitropodniková cena aktivity oddělení a porovnána s cenou od externích společností na základě poptávek. Efektivita oddělení je také zobrazena v úspoře nákladů (případně okomentování výkyvů nákladů) a v porovnání marketingových nákladů vůči celkovým, efektivita oddělení je také vztažena na finanční ukazatel, konkrétně rentabilitu tržeb.

Je zde využit typový kalkulační vzorec, komparativní metoda a finanční ukazatel.

6 Charakteristika vybraného podnikatelského subjektu

Touto kapitolou začíná praktická část bakalářské práce. Je zde charakterizována zkoumaná společnost, její historie a vznik, hlavní výdělečná činnost, organizační struktura a ekonomické představení firmy.

Z důvodu zachování anonymity a zabránění šíření informací, které nejsou volně přístupné zde bude firma vystupovat pod fiktivním jménem, adresou a identifikačním číslem. Údaje jsou skutečné a v práci se pracuje se skutečnými účetními operacemi a finančními údaji.

Základní informace o firmě

Název: ALFA

Sídlo: Řemenovská 16, 393 01 Pelhřimov

IČO: 123456

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 10 000 000 Kč

Vznik: 31.3.1993

Hlavní výdělečná činnost společnosti je výroba a prodej profesionálního malířského nářadí a malířských pomůcek.

Statutárním orgánem společnosti jsou dva jednatelé. Firmu zastupuje prokurista. Společníkem je německý holding s vkladem 10 000 000 Kč, který má 100 % obchodní podíl.

Historie a vznik společnosti

Alfa s. r. o. (dále společnost) vznikla dne 31. března 1993 pod původním názvem Alfa Praha s. r. o. Dne 11. září byla přejmenována na COLOR PROFI BETA CZ s. r. o.

V roce 2011 společnost realizovala proces přeměny s rozhodným dnem 1. srpna 2011. Jednalo se o rozdělení společnosti na výrobník a obchodní část, které se následně sloučily s již existujícími nástupnickými společnostmi GAMA s. r. o. a COLOR PROFI

BETA CZ s. r. o. Sloučení obchodní části společnosti ALFA a COLOR PROFI BETA CZ byla zapsáno do obchodního rejstříku dne 31. prosince 2011 pod názvem ALFA, s. r. o.

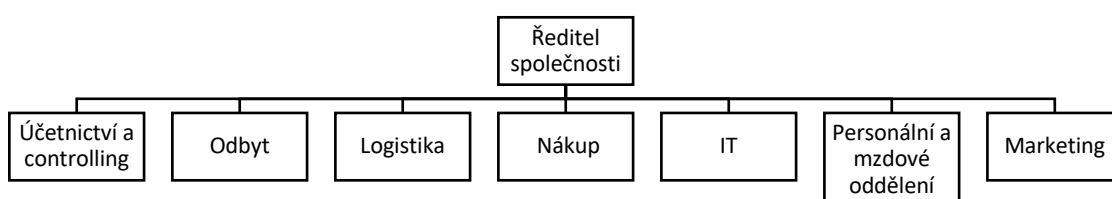
Společnost ALFA, s. r. o. realizovala proces přeměny s rozhodným dnem 1. ledna 2012. Jednalo se o fúzi formou sloučení společnosti ALFA a AIF s. r. o. jako zanikající společností.

Organizační struktura společnosti

Společnost je organizována podle oddělení, pracovníci jsou rozděleni do skupin podle obdobných aktivit a úkolů.

Každé oddělení má stanovenou vedoucí osobu, tudíž se zde používají vazby nadřízený podřízený. Vedoucí osoba se podílí na finančním ohodnocení svých podřízených osobním ohodnocením.

Schéma č.4: Organizační struktura zkoumaného podniku



Zdroj: vlastní práce

Ekonomické představení firmy

Firma nemá v tuto chvíli zatím schválený audit, a tudíž firma zatím nevyvěsila na server justice výroční zprávu za rok 2019.

Počet zaměstnanců

Tabulka č.2 – Počet zaměstnanců

Položka	2016	2017	2018
Průměrný počet zaměstnanců	80	84	84

Zdroj: Výroční zpráva podniku, vlastní práce

Počet zaměstnanců bude později využit v kalkulaci vnitropodnikové aktivity.

Obraty

Tabulka č.3 - Obraty

Položka	2016	2017	2018
Obrat (v milionech)	525	593	648

Zdroj: Výroční zpráva podniku, vlastní práce

V této tabulce jsou zachyceny veškeré tržby (obraty) za daný rok.

Rozvaha (v milionech)

Tabulka č. 4 - Rozvaha

Položka	2016	2017	2018
Stálá aktiva	82 291	78 308	73 683
Oběžná aktiva	180 388	146 694	169 342
Časové rozlišení	326	560	591
Aktiva	263 005	225 562	243 616
Vlastní zdroje	173 885	171 530	179 845
Cizí zdroje	89 120	54 012	63 771
Časové rozlišení	0	0	0
Pasiva	263 005	225 562	243 616

Zdroj: Výroční zpráva podniku, vlastní práce

Rozvaha slouží pro představu velikosti majetku ve firmě.

Výkaz zisku a ztráty (v milionech)

Tabulka č. 5 – Údaje z výsledovky

Položka	2016	2017	2018
Provozní VH	47 339	42 076	64 365
Finanční VH	98	- 461	- 1 937
VH před zdaněním	47 437	41 615	62 428
VH po zdanění	36 425	32 665	48 295

Zdroj: Výroční zpráva podniku, vlastní práce

Údaje z výsledovky slouží pro zobrazení ekonomické situace v podniku.

Kompletní výsledovka a rozvaha společnosti za rok 2018 se nachází v příloze práce.

Údaje z finanční analýzy

Tabulka č.6 – Ukazatele finanční analýzy

Položka	2016	2017	2018
Rentabilita aktiv (v %)	13,85	14,48	19,82
Rentabilita tržeb (v %)	7,03	5,57	7,50
Běžná likvidita	2,50	3,08	3,61
Peněžní likvidita	0,09	0,09	0,13
Podíl vlastního kapitálu	0,66	0,76	0,74

Zdroj: Výroční zpráva podniku, vlastní práce

Tato tabulka zobrazuje, jak si podnik stojí v ukazatelích finanční analýzy. K zobrazení efektivnosti oddělení bude později použita rentabilita tržeb.

7 Aplikace uvedených teoretických východisek u podnikatelského subjektu

7.1 Vnitropodnikové účetnictví

Firma ALFA, s. r. o. používá jednookruhovou účetní soustavu s využitím analytických účtů. Zachytí tak případy jak pro finanční oblast, tak i pro vnitropodnikové rozhodování.

Jelikož je firma součástí německého holdingu jako účetní software používá mezinárodní **Microsoft Dynamics AX**. Výhodou tohoto programu je mezinárodní užití, program rovnou zahrnuje spojovací účty pro controlling, který se odesílá do Německa. Nevýhodou tohoto programu je, že si firma musí legislativní záležitosti (například změny Zákona o Účetnictví) spojené s účetnictvím řešit s lokálním zastoupením v dané zemi, lokální zastoupení nesleduje legislativní změny, a tudíž program automaticky neaktualizuje.

7.1.1 Systém vnitropodnikového účetnictví

Podnik rozlišuje ve vnitropodnikovém účetnictví 3 útvary. V tabulkách jsou uvedeny vybrané účetní operace pro pochopení fungování vnitropodnikového účetnictví.

Níže uvedené vyexportované účetní operace slouží jako ukázka pro pochopení vnitropodnikového účetnictví.

1. Správa

Pod analytickým účtem **99** se účtují operace, které jsou pod útvarem správa. Útvar správa pokrývá oddělení Marketing, Personální/mzdové, IT, Nákup, Odbyt, Controlling a Účetnictví. Označení sp. znamená Správa

Vyexportované příklady z účetního softwaru:

Tabulka č. 7 – Vnitropodnikové účetnictví - Správa

Účet hlavní knihy	Název	PZ (v Kč)	Má dáti (v Kč)	Dal (v Kč)	KZ (v Kč)
022-99	automobily-sp.	2 411 350,98	563 555,38	-	2 974 906,36
041-99	Pořízení DNHM-sp.	78 508,80	-	-	78 508,80
042-99	pořízení DHM-sp.	2 315 105,20	752,00	563 555,38	2 877 908,58
082-99	oprávky stroje.-sp.	5 572,32	-	-	5 572,32
082-99	oprávky auta-sp.	671 077,28	-	182 521,68	853 598,96
112-99	obalový.materiál-sp.	26 862,65	-	-	26 862,65
211-99	pokladna CZK-sp.	1 212 237,16	-	-	1 212 237,16
211-99	pokladna EUR-sp.	479 132,33	-	-	479 132,33
503-99	PHM - sp.	-	203 950,47	-	203 950,47

511-99	opravy a udrž. -sp.	-	193 194,18	-	193 194,18
512-99	cestovné - sp.	-	115 563,95	-	115 563,95
513-99	Reklamní předměty--sp.	-	618,42	-	618,42
513-99	Reprezentace-sp.	-	75 220,68	-	75 220,68
513-99	Reprezentace--daň.ne-sp	-	752 844,56	-	752 844,56
518-99	ostatní služby - sp.	-	23 132,55	-	23 132,55
521-99	Mzdové náklady-sp.	-	10207741,06	-	10 207 741,06
524-99	soc.poj.-sp	-	2 545 155,28	-	2 545 155,28
524-99	zdr.poj. -sp	-	922 661,70	-	922 661,70
551-99	odpisy-sp.	-	182 521,68	-	182 521,68

Zdroj: Export z software, vlastní práce

Zajímavost: Pod účetním případem **Reprezentace – sp.** se nachází letáky a vizitky, nikoli občerstvení, proto se jedná o daňově uznatelnou položku.

Vybrané účetní operace zachycují, jaké účetní operace jsou spojeny s vnitropodnikovým útvarem Správa. Je patrné, že vnitropodnikový útvar vlastní automobily, nakupuje nehmotný majetek, například software. Má vlastní pokladnu, ze které platí například náklady na reprezentaci. Kanceláře správy jsou vybaveny reklamními předměty. A samozřejmě platí svým zaměstnancům mzdy a s nimi spojené sociální a zdravotní pojištění, mzdy jsou největším nákladem oddělení.

2. Logistika

Pod analytickým účtem **80** se účtují operace útvaru Logistiky. Zkratka LOG znamená logistické centrum.

Vyexportované příklady z účetního softwaru:

Tabulka č. 8 – Vnitropodnikové účetnictví - Logistika

Účet hlavní knihy	Název	PZ (v Kč)	Má dáti (v Kč)	Dal (v Kč)	KZ (v Kč)
013-80	software-LOG	1 661 561,86	-	-	1 661 561,86
021-80	budova LOG	74 409 938,46	-	-	74 409 938,46
022-80	Stroje -LOG	4 758 731,65	81 461,34	-	4 840 192,99
022-80	automobily-LOG	397 450,80	-	-	397 450,80
042-80	Pořízení DHM-LOG	1 418 220,52	957 854,96	81 461,34	2 294 614,14
081-80	oprávky- bud Logistik-LOG	8 360 944,68	-	-	8 360 944,68
082-80	Oprávky stroje.-LOG	2 715 932,98	-	13 583,00	2 729 515,98
082-80	Oprávky auta-LOG	283 773,78	-	-	283 773,78
112-80	obal.materiál-LOG	4 680 952,71	-	2 587 314,89	7 268 267,61
132-80	zboží na skladě-LOG	77832522,25	-	175546,71	77656975,53
211-80	pokladna CZK-LOG	98 214,02	-	-	98 214,02
211-80	pokladna EUR-LOG	130 515,62	-	-	130 515,62
501-80	obal.materiál.-LOG	-	3 069 546,11	-	3 069 546,11
501-80	pracovní oděvy a ochr.pomůcky-LOG	-	149 864,87	-	149 864,87
502-80	elektřina-LOG	-	627 402,26	-	627 402,26
503-80	PHM - LOG	-	63 329,79	-	63 329,79
511-80	opravy a udrž. - LOG	-	705 737,43	-	705 737,43

518-80	inzerce-LOG	-	65 277,41	-	65 277,41
518-80	služby výpočetní technika-LOG	-	56 486,48	-	56 486,48
518-80	školení-LOG	-	48 265,11	-	48 265,11
518-80	nájemné ostatní- LOG	-	894 951,66	-	894 951,66
518-80	školení-LOG	-	48 265,11	-	48 265,11
518-80	nájemné - LOG	-	894 951,66	-	894 951,66
518-80	telefony - LOG	-	26 638,34	-	26 638,34
518-80	servis tiskárna - LOG	-	102 110,40	-	102 110,40
521-80	mzdové náklady- LOG	-	10836229,76	-	10836229,76
531-80	daň silniční - LOG	-	4 568,40	-	4 568,40
538-80	dálniční známka - LOG	-	4 230,00	-	4 230,00
551-80	odpisy stroje - LOG	-	13 583,00	-	13 583,00

Zdroj: Export z software, vlastní práce

V tabulce jsou zobrazeny účetní operace spojené s provozováním skladu, uskladněním, či pohybem zboží.

Firma používá k evidenci zboží software a k fyzickému pohybu zboží uvnitř skladu vysokozdvížné vozíky. Automobil spadající do logistického centra je služební automobil vedoucího logistického oddělení.

V ojedinělých situacích používá firma i externí sklady za která platí nájemné. Jinak firma využívá svůj vlastní sklad.

K fungování skladu jsou samozřejmě potřeba zaměstnanci, kterým poskytuje pracovní oděvy a ochranné pomůcky, posílá je na školení.

3. Obchodní zástupci

Pod analytickým účtem **33xx** se účtují operace, které souvisí s konkrétním obchodním zástupcem. Každý obchodní zástupce (OZ) má přiřazený konkrétní analytický účet.

3301 – OZ č. 01

3302 – OZ č. 02

3303 - OZ č. 03

Podnik má více než 3 obchodní zástupce, zde pro zjednodušení jsou uvedeny pouze 3.

Vyexportované příklady z účetního softwaru:

Tabulka č. 9 – Vnitropodnikové účetnictví – Obchodní zástupci

Účet hlavní knihy	Název	PZ	Má dáti (v Kč)	Dal (v Kč)	KZ (v Kč)
501-3301	ostatní mat.- OZ 01	-	2 062,55	-	2 062,55
503-3302	PHM – OZ 02	-	70 150,59	-	70 150,59
503-3303	PHM – OZ 03	-	68 174,94	-	68 174,94
511-3301	opravy a udrž. – OZ 01	-	3 021,99	-	3 021,99
512-3302	cestovné, stravné – OZ 02	-	20 141,28	-	20 141,28
518-3303	ost. služby - OZ 03	-	2 274,94	-	2 274,94
518-3301	operativní leasing - OZ 01	-	204 396,50	-	204 396,50
518-3301	telefon, internet - OZ 02	-	5 418,09	-	5 418,09
521-3301	obchodní zástupci- OZ 01	-	1 148 469,44	-	1 148 469,44
521-3302	obchodní zástupci-OZ 02	-	644 196,10	-	644 196,10
521-3303	obchodní zástupci-OZ 03	-	1 230 209,96	-	1 230 209,96
548-3302	Pojištění -OZ 02	-	5 204,78	-	5 204,78

554-3301	rezerva na prémie-OZ 01	-	594 080,00	682 252,00	88 172,00
648-3301	Plnění od pojišťovny- OZ 01	-	-	3 022,10	3 022,10

Zdroj: Export z software, vlastní práce

Účetní operace související s činností obchodních zástupců jsou zejména reklamní předměty, kterými je každý obchodní zástupce vybaven. Déla většina nákladů je způsobena provozováním auta. Největší náklady jsou mzdy obchodních zástupců.

7.1.2 Odraz vnitropodnikového členění do finančního účetnictví

To, že firma používá pro vnitropodnikové účetnictví 3 útvary je zachyceno i v této vyexportované tabulce z účetního softwaru, konkrétně na mzdách.

Tabulka č. 10 - Mzdy

Hlavní účet	Jméno	Typ hlavního účtu	Spojovací účet	Zaokrouhlení na miliony
521-101	Mzdové náklady - správa	Zisk a ztráta	501315	10 382
521-102	Mzdové náklady - obchodní zástupci	Zisk a ztráta	501125	18 687
521-103	Mzdové náklady - logistika	Zisk a ztráta	501177	12 458
Celkem				41 527

Zdroj: Export z software; vlastní práce

Součet těchto mezd za jednotlivé útvary musí souhlasit s částkou ve výkazu zisku a ztráty, konkrétně s řádkem D.1 (mzdové náklady).

Obrázek č. 3 – Úryvek z výroční zprávy podniku

D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	56 319
D. 1.	Mzdové náklady	10	41 527
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	14 792
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	13 740
2.2.	Ostatní náklady	13	1 052

Zdroj: Výroční zpráva podniku

7.1.3 Selektování marketingových nákladů z hlavní účetní knihy

Na základě vnitropodnikového účetnictví by bylo velice obtížné určit marketingové náklady. Díky tomu, že je firma součástí holdingu musí používat konsolidační spojovací účty.

Marketingové náklady se vyselektují z hlavní účetní knihy díky těmto konsolidačním spojovacím účtům, konkrétně díky účtu **501506**.

Tabulka č. 11 – Marketingové náklady

Hlavní účet	Název operace	Typ hlavního účtu	Spojovací účet	Částka v Kč
501-131	marketing-rek. předmět	Zisk a ztráta	501506	5 288 433,29
501-132	ostatní mg náklady	Zisk a ztráta	501506	200 826,58
501-133	katalogy, ceníky, prospekt	Zisk a ztráta	501506	167 355,48
518-134	reklama, výstavy	Zisk a ztráta	501506	970 661,81
518-136	inzerce	Zisk a ztráta	501506	66 942,19
Součet				6 694 219,36

Zdroj: Export z software, vlastní práce

Součet marketingových nákladů za rok 2018 činí 6 694 219,36 Kč.

7.2 Kalkulace v marketingovém oddělení

Popis práce marketingového oddělení

Zkoumaná firma má vlastní marketingové oddělení. Tvoří etikety na své výrobky, ceníky, katalogy. Spravuje vlastní internetovou stránku. Využívá reklamy a inzeruje nabídky práce v místních novinách, má pronajaté různé panely ve městě a plakáty. Firma jezdí na různé výstavy, kde prezentuje své zboží. Objednává a navrhuje reklamní předměty pro své obchodní zástupce.

Plánované kalkulace

Ke konci každého roku firma plánuje, jaká částka a za co se následující rok utratí za marketingové aktivity. Jednotlivé částky pak tvoří celkový budget pro celý následující rok. Tento marketingový plán se pak měsíčně doplňuje o aktuální utracené částky.

Při plánování vychází firma z dlouholetých zkušeností a poptávek či na základě smluv s dodavateli (např. poskytovatel internetu či firma zabývající se polepy aut).

V plánu nezahrnuje mzdy ani odpisy, jedná se pouze o náklady vázané přímo na marketingové aktivity.

Marketingový plán vypadá takto:

Obrázek č. 4 – Marketingový plán

Marketingový plán ALFA_CZ - souhrn 2016 + 2017 + 2018

	MARKETINGOVÝ PLÁN 2016	MARKETINGOVÝ PLÁN 2017	MARKETINGOVÝ PLÁN 2018
	6 574 230,00	8 034 012,00	7 776 000,00
Komunikace			
Tisk	189 000,00	175 500,00	217 350,00
<i>Reklama v odborných časopisech</i>	162 000,00	162 000,00	162 000,00
<i>Reklama v katalozích</i>	13 500,00	0,00	1 350,00
<i>PR (a ostatní reklamy - Maliřské listy)</i>	13 500,00	13 500,00	54 000,00
Internet	106 650,00	0,00	155 250,00
<i>Roční poplatky za poskytnutí internetu</i>	13 500,00	0,00	13 500,00
<i>Správa Homepage</i>	0,00	0,00	0,00
<i>Aktualizace</i>	6 750,00	0,00	6 750,00
<i>Nový web</i>	81 000,00	0,00	135 000,00
<i>Umístění loga na internetu</i>	5 400,00	0,00	0,00
Prodejní podklady	440 100,00	232 200,00	378 000,00
<i>EO RT-Katalog (CE - Dotisk)</i>	0,00	0,00	270 000,00
<i>EO RT-Katalog (RKMP - nový)</i>	270 000,00	135 000,00	0,00
<i>Minikatalog (STbyCE - TECH)</i>	0,00	13 500,00	0,00
<i>Ceníky (CE)</i>	13 500,00	13 500,00	13 500,00
<i>Ceníky (RKMP)</i>	13 500,00	13 500,00	13 500,00
<i>Ceníky (STbyCE)</i>	8 100,00	8 100,00	13 500,00
<i>Akční letáky</i>	13 500,00	8 100,00	0,00
<i>Produktové listy (ST)</i>	54 000,00	13 500,00	27 000,00
<i>Prospekty pro FLS a přímý marketing</i>	54 000,00	13 500,00	27 000,00
<i>Letáky k ostatním tématům</i>	13 500,00	13 500,00	13 500,00
<i>Převážné náklady - poštovné</i>	0,00	0,00	0,00
<i>Brožůra CE_3F (externí agentura)</i>	0,00	0,00	0,00
Výstavy	607 500,00	148 500,00	67 500,00
<i>Regionální výstavy</i>	108 000,00	67 500,00	67 500,00
<i>Mezinárodní výstavy - FARBEN</i>	499 500,00	81 000,00	0,00
Náklady spojené se zalistováním v řetězcích	108 000,00	108 000,00	108 000,00
<i>Akční dárky / přibaly</i>	54 000,00	54 000,00	54 000,00
<i>Komunikace s KA-zák.</i>	54 000,00	54 000,00	54 000,00
Reklamní předměty	864 000,00	1 080 000,00	540 000,00
<i>Reklamní předměty</i>	864 000,00	1 080 000,00	540 000,00
Zákaznický marketingový budget	2 997 000,00	4 347 000,00	4 077 000,00
<i>Podpůrné marketingové náklady Z110</i>	594 000,00	540 000,00	675 000,00

Podpůrné marketingové náklady ZI25	432 000,00	405 000,00	405 000,00
Podpůrné marketingové náklady s výrobci (PPG,HET,JUB.AKZO,...)	54 000,00	216 000,00	135 000,00
Poukázková akce (2x ročně)	1 755 000,00	2 025 000,00	1 755 000,00
Podpůrné marketingové náklady (Distributoři)	54 000,00	54 000,00	0,00
Odborná školení pro zákazníky (prodavače a obsluhu)	108 000,00	162 000,00	162 000,00
Den otevřených dveří CICZ a LCCZ mit FPCZ	0,00	945 000,00	945 000,00
Mezisosčet komunikace	5 312 250,00	6 091 200,00	5 543 100,00
POS			
Balení - etikety a přebaly	0,00	145 800,00	162 000,00
CE Oblast WF	0,00	27 000,00	13 500,00
Péče o etikety, Vývoj nových etiket a přebalů, včetně sběru dat			
CE + RKMP překlady	0,00	8 100,00	0,00
CE	0,00	81 000,00	135 000,00
Likvidace starých etiket a přebalů; včetně Relaunch a rušení SKU			
Konzept (STCE)	0,00	13 500,00	13 500,00
Péče o etikety, Vývoj nových etiket a přebalů, včetně sběru dat			
ST	0,00	2 700,00	0,00
Péče o etikety, Vývoj nových etiket a přebalů, včetně sběru dat			
RKMP	0,00	13 500,00	0,00
Péče o etikety, Vývoj nových etiket a přebalů, včetně sběru dat			
CC	0,00	0,00	0,00
Péče o etikety, Vývoj nových etiket a přebalů, včetně sběru dat			
Privátní značky různých klíčových zákazníků	0,00	0,00	0,00
Péče o etikety, Vývoj nových etiket a přebalů, včetně sběru dat			
DOIT / Stanley	0,00	0,00	0,00
Péče o etikety, Vývoj nových etiket a přebalů, včetně sběru dat			
Displeje a štíty na stojany	459 000,00	906 012,00	1 463 400,00
RKMP Samolepky na štíty na stojany (CE, KMP, ProGold)	135 000,00	81 000,00	621 000,00
CE, STbyCE Samolepky na štíty na stojany	270 000,00	717 012,00	648 000,00
Vývoj druhotného umístění (včetně CE, HOB, GLO)	0,00	54 000,00	140 400,00

<i>Prodejní displaye mimo prodejní stěny - dle potřeby (vitřiny pro TECH a ND)</i>	54 000,00	54 000,00	54 000,00
Mezisoučet pos	459 000,00	1 051 812,00	1 625 400,00
Vývoj produktů			
Design produktů	396 900,00	405 000,00	135 000,00
<i>Vývoj nových vaniček na barvu</i>	0,00	0,00	0,00
<i>Vývoj nových držadel štětců</i>	0,00	0,00	0,00
<i>Vývoj nových držadel válečků</i>	0,00	0,00	0,00
<i>Ostatní</i>	396 900,00	405 000,00	135 000,00
Testování produktů	27 000,00	54 000,00	27 000,00
<i>Náklady spojené s pořízením konkurenčních produktů</i>	27 000,00	54 000,00	27 000,00
Barevné karty - vzorníky	0,00	0,00	0,00
<i>Podklady pro RAL, Pantone a CMYK</i>	0,00	0,00	0,00
DIN normy	7 830,00	0,00	0,00
<i>Správa a aktualizace</i>	7 830,00	0,00	0,00
Mezisoučet vývoj produktů	431 730,00	459 000,00	162 000,00
Ostatní náklady			
Péče o kontakty	162 000,00	216 000,00	189 000,00
<i>Roční poplatek</i>	0,00	0,00	0,00
<i>Členský příspěvek - Cech malířů</i>	108 000,00	108 000,00	108 000,00
<i>Repre náklady na péči o kontakty se zákazníky</i>	54 000,00	108 000,00	81 000,00
Odišné PM náklady	0,00	0,00	0,00
<i>Hlavičkové papíry, vývoj reklamních předmětů, CD romů, ...</i>	0,00	0,00	0,00
PM rezerva	0,00	0,00	0,00
Video produkce	54 000,00	81 000,00	108 000,00
Ostatní náklady	155 250,00	135 000,00	148 500,00
<i>Polepy vozidel obch. Týmu</i>	27 000,00	0,00	13 500,00
<i>Etikety na nátěrových hmotách (HET, JUB, ...) apod.</i>	81 000,00	135 000,00	135 000,00
<i>Ostatní</i>	47 250,00	0,00	0,00
Mezisoučet ostatní náklady	371 250,00	432 000,00	445 500,00

Zdroj: zkoumaná společnost

Zdůvodnění částek u vybraných položek plánované kalkulace

Web – Firma si nechá externí firmou vytvořit layout stránek, který si pak sama plní obsahem. V současné době se používá jednotná forma webu v rámci celého holdingu, a tudíž částka je pevně daná holdingem (podíl zkoumané firmy k celému holdingu).

Tištěné materiály – Tisková data si firma připravuje sama. V plánu je částka spojená s tiskem. (Cena na faktuře z minulých let, případně cena na základě poptávky)

Roční poplatky za poskytnutí internetu – Vyfakturovaná částka od poskytovatele internetu z minulého roku.

Reklamní předměty – Firma zjistí, kolik pracovníků a oddělení potřebuje reklamními předměty vybavit. Konkrétně každý obchodní zástupce má předem stanovenou částku, kterou může během roku vyčerpat.

Výpočet: Jednotlivé osobní budgety * počet obchodních zástupců + budgety pro ostatní oddělení + rezerva = Reklamní předměty

Členský příspěvek – Pevně daná částka Cechem malířů.

Video produkce – Tvorba krátkých videí (externí společnost), například na výstavě. (částka dle poptávky)

Polepy aut – Vyfakturovaná částka od externích společností, případně cena na základě poptávky.

V plánech firma vždy počítá s rezervou alespoň 10 %. Plánované náklady jsou tedy vyšší.

Toto tvrzení ověřuje následující tabulka, kde jsou porovnány skutečné náklady na marketing (spojovací konsolidační účty **501506** z hlavní účetní knihy) a plánovaná částka za roky 2016, 2017 a 2018.

7.3 Tabulka zachycující plánované a účetně zachycené náklady za období 2016 – 2018

Tabulka č. 12 – Porovnání skutečných nákladů s plánovanými

Marketingové náklady z hlavní knihy	Plánovaná částka	Rozdíl v Kč	Rozdíl v %	Rok
6 694 219,36	7 776 000	1 081 780,64	13,91	2018
6 574 924,30	8 034 012	1 459 087,70	18,16	2017
5 758 560,68	6 574 230	815 669,33	12,41	2016

Zdroj: vlastní práce

8 Vlastní práce

8.1 Návrh kalkulačního vzorce pro tištěné materiály (konkrétně **Ceník**)

Kvůli možnosti porovnat cenu vnitropodnikové aktivity s cenou od externí firmy a zjistit tak efektivitu bylo nutné sestavit operativní kalkulaci. Vybral jsem vnitropodnikovou aktivitu Ceník, protože celá aktivita je tvořena uvnitř podniku (mimo tisku). Na základě komunikace s zaměstnanci firmy se dala určit časová náročnost této aktivity.

Ceník, který má 24 stránek zabere jednomu zaměstnanci 150 pracovních hodin, vytisklo se 2 000 kusů.

Částky k výpočtům jsou z finančního, vnitropodnikového účetnictví, ale i z interních informací (Hodinové mzdové tarify zaměstnanců).

Položky typového kalkulačního vzorce:

Přímý materiál

Zde je za materiál považován potisknutý papír. Potisknutý papír vzniká v externí tiskařské společnosti. Částka za tisk je na základě smlouvy mezi zkoumanou firmou a tiskařskou firmou. Kvůli velkému odběru je zde částka za tisk stejná již 3 roky.

Tato položka obsahuje náklady na tisk. Ceníků se tisklo 2 000 ks a částka za jejich tisk byla **13 500 Kč**.

Přímé mzdy

Tvorba kompletního ceníku od počátečního návrhu až po konečný soubor připravený pro tisk zabere jednomu zaměstnanci marketingového oddělení 150 hodin.

Hodinový mzdový tarif zaměstnance marketingového oddělení je 135 Kč/hod.

Výpočet: HMT * počet hodin = **20 250 Kč**

Ostatní přímé náklady

Odpis budovy: Roční odpis budovy je 2 647 776 Kč. V katastru nemovitostí je dáno, že budova má výměru 4 974 m². Kancelář marketingového oddělení má 30 m² a v kanceláři sedí 5 lidí.

Výpočet: $2\,647\,776 / 4974 * 30 / 5 = 3\,193,94$ Kč

Energie: Částka z účetnictví za energie je 931 601 Kč. Jelikož kanceláře firmy a sklad jsou jedna budova. Přisuzujeme skladu 2/3 spotřebované energie. 1/3 částky zbývá na energie do kanceláří, kterých má firma 8 (viz schéma).

Výpočet: $931\,601 * (1/3) / 8 / 5 = 7\,763,34$ Kč za rok na 1 zaměstnance marketingu

$7\,763,34 / 2\,000$ pracovních hodin za rok * 150 = 582,25 Kč

Opatření notebooku: Zaměstnanec dělá celou práci na firemním notebooku, který dostává každé 4 roky nový a jeho pořizovací cena je 35 000 Kč. 4 roky přepočítané na pracovní hodiny jsou 8 032 hodin.

Výpočet: $35\,000 / 8032 * 150 = 653,64$ Kč

Součet **ostatních přímých nákladů**: $3\,193,94 + 582,25 + 653,64 = 4\,429,83$ Kč

Výrobní režie

Hodinový mzdový tarif vedoucího oddělení/počet podřízených * časová náročnost

$$\text{Výpočet: } 270 / 4 * 150 = \mathbf{10\ 125\ Kč}$$

Správní režie

Hodinový mzdový tarif ředitele + asistentka ředitele/počet zaměstnanců ve firmě*časová náročnost

$$\text{Výpočet: } 1480 / 82 * 150 = \mathbf{2\ 707,32\ Kč}$$

Dosazení do typového kalkulačního vzorce

Tabulka č. 13 – Návrh kalkulace marketingové aktivity

1. Přímý materiál	13 500,00
2. Přímé mzdy	20 250,00
3. Ostatní přímé náklady	4429,83
4. Výrobní režie	10 125,00
Vlastní náklady výroby	48 304,83
5. Správní režie	2 707,32
Vlastní náklady výkonu	51 012,15

Zdroj: vlastní práce

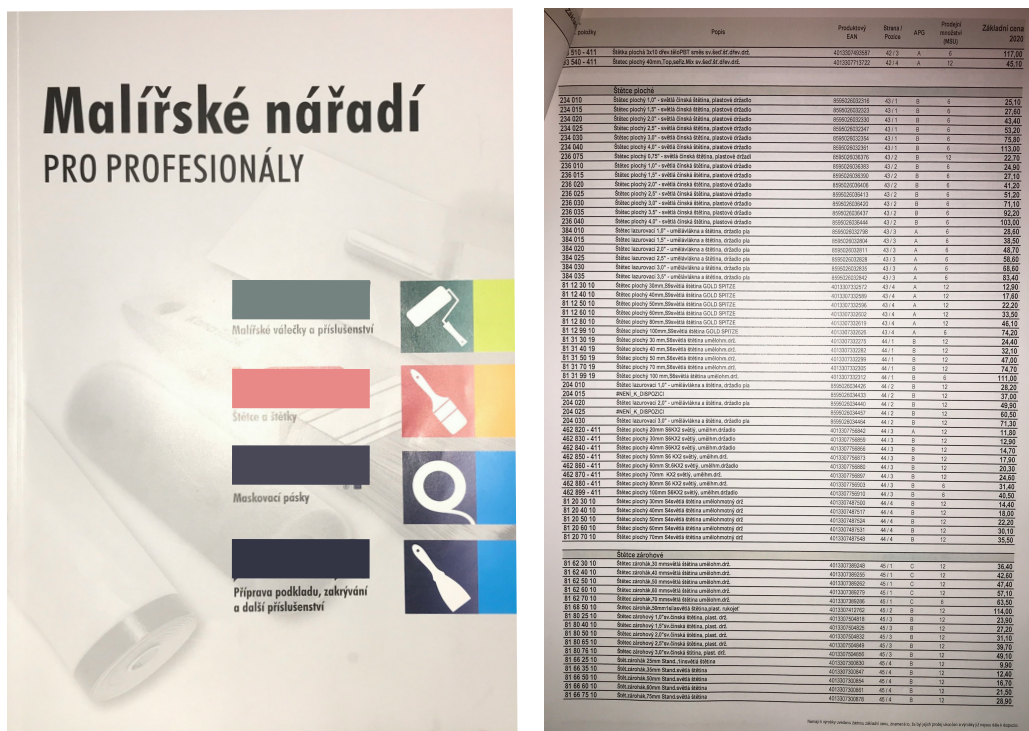
Cena za kompletní vytvoření 2 000 ks Ceníků i s tiskem je **51 012,15 Kč**.

Vnitropodniková cena vytvoření Ceníku (pdf soubor, který se odesílá do externí tiskařské společnosti) je **37 512, 15 Kč**. (51 012,15 – 13 500 Kč).

Ukázka kalkulovaného Ceníku

Jedná se o úvodní stranu, která zabere nejvíce času. Podnik každý rok design mění. Druhá strana je pouze ukázka, jak takový ceník vypadá.

Obrázek č. 5 – Ceník (aktivita marketingového oddělení)



Zdroj: Zkoumaná společnost

8.2 Efektivita marketingového oddělení

8.2.1 Porovnání s externí marketingovou společností

Na základě poptávky byly zjištěny ceny na danou aktivitu od dvou externích marketingových společností sídlících v Pelhřimově. Ceny jsou bez tisku, jedná se pouze o dodání tiskových dat (pdf soubor).

Od **marketingové společnosti A** byly obdrženy údaje, že daná aktivita by zabrala 30 hodin s cenou 650 Kč / hod.

Od **marketingové společnosti B** bylo obdrženo časové rozmezí 30 – 40 hodin práce za 590 Kč / hod.

Průměr z cen ceníku připraveného k tisku od externích marketingových společností je **20 075 Kč**.

Vnitropodniková cena vyšla **37 512, 15 Kč**.

Kdyby si firma nechala navrhnout ceník externě, mohla by ušetřit **17 437,15 Kč**.

8.2.2 Úspora nákladů

Jelikož marketingové oddělení negeneruje žádné výnosy, je efektivita vztažena na úsporu nákladů.

V tabulce jsou zachyceny marketingové náklady (díky spojovacímu konsolidačnímu účtu) za roky 2016, 2017 a 2018.

Tabulka č. 14 – Marketing dle operací ve zkoumaném časovém období

Hlavní účet	Název	Spojovací účet	2016	2017	2018
501-131	Marketing - rek.předmět	501506	4 234 269,66	5 018 639,72	5 288 433,29
501-132	Ostatní market. náklady	501506	89 833,55	109 801,24	200 826,58
501-133	Katalogy,ceníky, prospekty	501506	420 950,79	67 064,23	167 355,48
518-134	Reklama, výstavy	501506	916 187,00	1 249 893,11	970 661,81
518-136	Inzerce	501506	97 319,68	129 526,01	66 942,19
Celkem Kč			5 758 560,68	6 574 924,30	6 694 219,36

Zdroj: Export z účetního softwaru, vlastní práce

Důvody změn nákladů jsou popsány v části Analýza výsledků. Nicméně už teď je však patrné, že růst marketingových nákladů se v roce 2018 ustálil.

8.2.3 Podíl marketingových nákladů na celkových nákladech

Tabulka č. 15 – Podíl marketingových nákladů na celkových nákladech

Položka	2016	2017	2018
Celkové náklady (v milionech)	488	561	599
Marketingové náklady (v milionech)	5	7	7
Podíl v % (marketingové / celkové)	1,23	1,25	1,17

Zdroj: Vlastní práce

8.2.4 Rentabilita tržeb

Jelikož je marketing velmi zjednodušeně podpora prodeje a z prodeje nám plynou tržby. Tak by efektivita marketingového oddělení mohla být odrazem rentability tržeb. Rentabilita tržeb určuje, kolik korun zisku připadá na korunu tržeb.

Tyto údaje byly získány z výroční zprávy podniku.

V tomto případě se rentabilita tržeb vypočítala jako čistý tisk / tržby * 100.

Tabulka č. 16 – Rentabilita tržeb

Položka	2016	2017	2018
Rentabilita tržeb (v %)	7,03	5,57	7,50

Zdroj: Výroční zpráva podniku, vlastní práce

9 Analýza výsledků – zhodnocení, návrhy a opatření

9.1 Vnitropodnikové účetnictví

Kdyby firma nebyla součástí německého holdingu, tak by určení marketingových nákladů bylo velmi obtížné, bylo by zde pouze analytické označení Správa. Proto by připadalo v úvahu rozčlenění přímo do středisek podle organizační struktury podniku. V případě tohoto rozčlenění by byly i mzdy a odpisy přiřazeny k jednotlivým útvarům a plánované kalkulace by mohly být přesnější.

9.2 Kalkulační vzorec pro tištěné materiály

V navrženém kalkulačním vzorci pro tištěné materiály jsem se snažil veškeré náklady přepočítat na hodiny. Výsledná částka může být pro podnik zajímavá už jen z hlediska porovnání s cenou od externí firmy. Kalkulační vzorec se dá použít i pro další tištěné materiály, což je jeho hlavní výhodou.

Výsledkem této kalkulace je získání vnitropodnikové ceny aktivity marketingového oddělení. Aktivitou byl Ceník a náklady na jeho výrobu činí **37 512, 15 Kč**.

9.2.1 Porovnání s externí firmou

Na základě poptávek u externích marketingových společností sídlících v Pelhřimově byla nabídnuta průměrná cena za návrh ceníku **20 075 Kč**.

Kdyby si firma nechala navrhnout ceník externě, mohla by ušetřit **17 437,15 Kč**. Tuto situaci jsem předpokládal a zdůvodňuji to tím, že externí marketingová firma by dostala zakázku úkolem, nikoli hodinovou sazbou, a proto by zakázku stihla v kratším termínu než vnitropodnikový útvar.

Zde vychází vnitropodniková cena vyšší než cena od externích marketingových společností, což se dle čísel jeví jako neefektivní. Toto tvrzení však nelze brát jako relevantní, neboť ve vlastním marketingovém oddělení má firma další nevyčíslitelné benefity. Příkladem benefitu může být nezávislost na externí marketingové společnosti a samostatnost firmy. Schopnost okamžité reakce marketingového oddělení na úkoly. Zaměstnanci vlastního marketingového oddělení mají určitou představu, jakým způsobem mají dané aktivity plnit. Dalším benefitem může být zvýšení prestiže firmy

9.3 Efektivita marketingového oddělení

9.3.1 Úspora nákladů

Jelikož náklady oddělení nerostou konstantně a v posledním zkoumaném roce se náklady stabilizovaly oproti růstu z minulých let, považuje jeho hospodaření za efektivní, toto tvrzení potvrzuje podíl nákladů střediska na celkových nákladech.

V roce 2017 vzrostly marketingové náklady o **816 363,62 Kč** oproti minulému roku.

V roce 2018 náklady vzrostly pouze o **119 295,06 Kč** oproti minulému roku.

Příčiny výkyvů nákladů:

Reklamní předměty – V roce 2017 se ve firmě rekonstruovaly kanceláře, a proto došlo k nárůstu nákladů na reklamních předmětech, firma musela kanceláře nově vybavit. Dále došlo k nárůstu budgetů reklamních prostředků, které mají k dispozici obchodní zástupci. Některé reklamní předměty se každoročně aktualizují, a proto náklady na ně stále rostou.

Ostatní marketingové náklady – V roce 2018 firma kompletně předělala a aplikovala nová označení do svého logistického skladu, výrobu prováděla externí společnost.

Katalogy, ceníky – Firma v roce 2017 vytiskla méně tištěných dokumentů, proto měla v tomto roce, také menší náklady. V následujícím roce musela katalogy dotisknout, a proto náklady zase vzrostly.

Reklama, výstavy – V roce 2016 si firma nechala vytvořit krátká videa, která promítala na výstavách. Některá videa použila na výstavách i rok poté, a proto zde ušetřila náklady. Firma se v roce 2018 mezinárodní výstavy Farbe neúčastnila, což vedlo ke snížení nákladů.

Inzerce – K úspoře nákladů zde nemohlo v roce 2017 dojít z důvodu fluktuace zaměstnanců a firma musela inzerovat volná pracovní místa na pracovních portálech a v místních novinách. V roce 2018 se situace stabilizovala, a proto náklady za inzerci klesly. Dalším faktorem ovlivňujícím tyto náklady je zrušení billboardů u dálnic, které přineslo menší náklady na inzerci.

9.3.2 Podíl marketingových nákladů na celkových nákladech

Vzhledem k neustálému růstu celkových nákladů se v posledním zkoumaném roce (2018) marketingové náklady snížily na **1,17 %**, což je nejlepší výsledek z celkových 3 zkoumaných let.

9.3.3 Rentabilita tržeb

Tento ukazatel je odrazem růstu tržeb, marketing podporuje prodej, a tak by se efektivita marketingového oddělení dala vztáhnout i k tomuto ukazateli. Rentabilita tržeb byla v posledním zkoumaném roce nejvyšší za všechny 3 zkoumané roky. Růst tržeb samozřejmě nelze přiřadit pouze marketingovému oddělení, ale i například obchodním zástupcům, ale i ti využívají reklamní prostředky z marketingového oddělení.

Rentabilita tržeb dosáhla v roce 2018 **7,50 %**, což je o **1,93 %** více než předchozí rok.

Pro přesnější porovnání výsledků v různých letech by bylo lepší použít zisk před zdaněním, aby nedošlo ke zkreslení výsledků kvůli změně daně z příjmu právnických osob.

Všeobecně se udává, že rentabilita tržeb by měla přesahovat 10 %. Firma tuto hranici nepřesahuje, avšak se k ní přibližuje.

10 Závěr

Hlavním cílem práce bylo zhodnocení efektivity marketingového oddělení a za 3 zkoumané roky si firma vede nejlépe v posledním zkoumaném roce (2018). Co se týče podílu marketingových nákladů vůči celkovým, ty jsou na nejmenším podílu a rentabilita výnosů je na nejvyšší hodnotě. Firma by se měla více zaměřit ale i na větší úsporu nákladů, a to dle mého názoru zejména v tištěných dokumentech, kde by díky tištění méně reklamních prostředků (kalendáře, kancelářské potřeby) ušetřila náklady, a zároveň by byla ekologičtější. Dalším opatřením by mohlo být přesnější analytické označení účtů ve vnitropodnikovém účetnictví, díky kterému by se i lépe kontrolovaly náklady a mohlo by docházet k lepšímu hospodaření.

V teoretické části jsou vysvětleny pojmy související s daným tématem. V praktické části jsem vždy využil poznatky z teoretické části, ale některé případy byly problémem a musel jsem využít pomoc vedoucího práce či hlavní účetní zkoumaného podniku, zejména při zkoumání nákladů marketingového oddělení nebo při sestavování operativní kalkulace vnitropodnikové aktivity.

Zpracování práce pro mě bylo jednoznačně přínosem, odraz teoretických znalostí aplikovaných na skutečném podniku. Bylo zajímavé nahlédnout do účetních a interních dokladů podniku a pracovat s nimi. Jako největší benefit bych vyzdvihl navázání nových kontaktů, které doufám využiji později jak v studijním, tak i v pracovním životě.

Summary

The bachelor thesis describes an accounting in a company, in particular accounting about marketing division. The work deals with accounting, costs and revenues and with a financial view of this division. The aim of the thesis is to evaluate an effectivity of this division (one of the internal parts of the company), to find out the costs, revenues. A selected company is Alfa (s.r.o.), which is a part of a German group and is located in Pelhřimov town. The company mainly concerns on a logistics of painting tool systems. In conclusion, there is a comparison of effectivity of the marketing division between three years (from 2016 to 2018), comparison with external marketing companies which is located in Pelhřimov town as well. Based on gained information we can expect that internal marketing division can contribute to a better development of this company.

Key words: accounting, costs, marketing division, effectivity

Zdroje

Seznam literatury

1. Zamazalová, M. (2010). *Marketing*. Praha: Beck.
2. Karlíček, M. (2018). *Základy marketingu*. Praha: Grada
3. Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada
4. Lazar, J. (2012). *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada
5. Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi: Praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada
6. Kovanicová, D. (2009). *Abeceda účetních znalostí pro každého. XIX vyd.* Praha: Polygon 2009 (ISBN 9788072731565)
7. Štohl, P. (2014). *Učebnice účetnictví 2014: Pro střední školy a pro veřejnost*. Pavel Štohl.
8. Synek, M. (2002). *Podniková ekonomika*. C.H. Beck.
9. Král, B. (2006). *Manažerské účetnictví*. Management Press.
10. Dušek, J. (2019). *Vnitropodnikové účetnictví: Praktický návod s podklady na jeho zavedení*.
11. Dvořáková, D. (2017). *Finanční účetnictví a výkaznictví podle mezinárodních standardů IFRS*.
12. Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika*. Grada.
13. Synek, M., & Kislingerová, E. (2010). *Podniková ekonomika*. C.H. Beck.
14. Ryneš, P. (2019). *Podvojně účetnictví a účetní závěrka: průvodce podvojným účetnictvím k 1.1.2019* Olomouc: ANAG.
15. Kovanicová, D. (2004). *Jak porozumět světovým, evropským, českým účetním výkazům*. Polygon.
16. Fibírová, J., Šoljaková, L., & Wagner, J. (2007). *Nákladové a manažerské účetnictví*. ASPI.
17. Popesko, B. (2009). *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Grada.
18. Krutina, V., Novotná, M., Jihočeská univerzita, & Ekonomická fakulta. (2014). *Ekonomika podniku: (Cvičení)*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.

Internetové zdroje

1. Organizační struktura – Managementmania. Dostupné 19.února 2020, z <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>
2. Účetnictví – Ekonomikon. Dostupné 19. února 2020, z <https://www.ekonomikon.cz/ucto/ucetnictvi/>

Seznam obrázků, tabulek a schémat

Obrázek č. 1 - Schématické zobrazení jednookruhové soustavy

Obrázek č. 2 - Schématické zobrazení dvouokruhové soustavy

Obrázek č. 3 – úryvek z výroční zprávy podniku

Obrázek č. 4 – Marketingový plán

Obrázek č. 5 – Ceník (aktivita marketingového oddělení)

Tabulka č. 1 – Typový kalkulační vzorec

Tabulka č. 2 – Počet zaměstnanců

Tabulka č. 3 - Obraty

Tabulka č. 4 - Rozvaha

Tabulka č. 5– údaje z výsledovky

Tabulka č. 6 – Ukazatele finanční analýzy

Tabulka č. 7 – Vnitropodnikové účetnictví - Správa

Tabulka č. 8 – Vnitropodnikové účetnictví - Logistika

Tabulka č. 9 – Vnitropodnikové účetnictví – Obchodní zástupci

Tabulka č. 10 - Mzdy

Tabulka č. 11 – Marketingové náklady

Tabulka č. 12 – Porovnání plánovaných nákladů se skutečnými

Tabulka č. 13 – Návrh kalkulace marketingové aktivity

Tabulka č. 14 – Marketing dle operací ve zkoumaném časovém období

Tabulka č. 15 – Podíl marketingových nákladů na celkových nákladech

Tabulka č. 16 – Rentabilita tržeb

Schéma č. 1 – Manažerské účetnictví

Schéma č. 2 - Nákladové a manažerské účetnictví – Kalkulace

Schéma č. 3 – Kalkulační metody

Schéma č. 4 - Organizační struktura zkoumaného podniku

Přílohy

Výroční zpráva z roku 2018 ze zkoumané firmy

číslo	název	AKTIVA	fak	Bilance účetní období			Min. účetní období
				Brutto	Korekce	Netto	
				1	2	3	4
		AKTIVA CELKEM (A + B + C + D)	001	293 021	-49 405	243 616	225 562
A.	Přeshraniční zálohy z účtů zahraničních kapitálů		002				
B.	Státní aktiva (B.1. + B.1.1. + B.1.2.)		003	107 598	-33 825	73 683	78 308
B.1.	Dobrovolný rezervní majetek (podle B.1.1. až B.1.5.)		004	2 380	-1 786	594	1 179
1.	Nehmotný výsledný vývoj		005				
2.	Dotace z příjmů		006	2 380	-1 786	594	1 179
2.1.	Software		007				
2.2.	Ostatní nemateriální příjmy		008	2 380	-1 786	594	1 179
3.	Dobrá vůle		009				
4.	Ostatní dobrovolný rezervní majetek		010				
5.	Přísytné zálohy na dobrovolný rezervní majetek a nepřisouzený dobrovolný rezervní majetek		011				
5.1.	Přísytné zálohy na dobrovolný rezervní majetek		012				
5.2.	Nepřisouzený dobrovolný rezervní majetek		013				
B.1.	Dobrovolný rezervní majetek (podle B.1.1. až B.1.5.)		014	105 128	-32 039	73 089	77 129
1.	Přísytné zálohy		015	83 193	-14 626	68 567	71 214
1.1.	Přísytné zálohy		016	3 917		3 917	3 917
1.2.	Státní		017	79 276	-14 626	64 650	67 297
2.	Prostředí movitých věcí a jiných hodnot		018	21 936	-17 413	4 522	5 683
3.	Odkoupení měřítel a měřidel majetka		019				
4.	Ostatní dobrovolný rezervní majetek		020				
4.1.	Právní zálohy na dobrovolný rezervní majetek		021				
4.2.	Právní zálohy na dobrovolný rezervní majetek		022				
4.3.	Jiný dobrovolný rezervní majetek		023				
5.	Přísytné zálohy na dobrovolný rezervní majetek a nepřisouzený dobrovolný rezervní majetek		024				232
5.1.	Přísytné zálohy na dobrovolný rezervní majetek		025				
5.2.	Nepřisouzený dobrovolný rezervní majetek		026				232
B.11.	Dobrovolný finanční majetek (podle B.1.1.1. až B.1.1.7.)		027				
1.	Prostředí - ověřená nebo ověřující osoba		028				
2.	Zálohy a úvěry - ověřená nebo ověřující osoba		029				
3.	Prostředí - ostatní		030				
4.	Zálohy a úvěry - ostatní		031				
5.	Ostatní dobrovolný finanční majetek		032				
6.	Zálohy a úvěry - ostatní		033				
7.	Ostatní dobrovolný finanční majetek		034				
7.1.	Jiný dobrovolný finanční majetek		035				
7.2.	Přísytné zálohy na dobrovolný finanční majetek		036				

číslo	název	AKTIVA	fak	Bilance účetní období			Min. účetní období
				Brutto	Korekce	Netto	
				1	2	3	4
C.	Ostatní aktiva (C.1. + C.1.1. + C.1.2. + C.1.3.)		037	184 822	-15 980	168 842	146 084
C.1.	Zálohy (podle C.1.1. až C.1.3.)		038	100 853	-14 388	86 465	90 223
1.	Materiál		039	984	-220	764	932
2.	Nesourodná výtěžka a podstaty		040				
3.	Výrobky a zboží		041	99 869	-14 165	85 704	89 291
3.1.	Výrobky		042				
3.2.	Zoží		043	99 869	-14 165	85 704	89 291
4.	Měsíční a ostatní výtěžka a jejich ostaty		044				
5.	Přísytné zálohy na zálohy		045				
C.1.	Pohledávky (C.1.1. + C.1.2.)		046	77 874	-1 192	76 682	51 867
1.	Dobrovolné pohledávky		047				
1.1.	Přeshraniční zálohy z účtů zahraničních kapitálů		048				
1.2.	Pohledávky z účtů zahraničních kapitálů		049				
1.3.	Pohledávky - ověřená nebo ověřující osoba		050				
1.3.1.	Pohledávky - ostatní		051				
1.4.	Ověřená zálohová pohledávka		052				
1.5.	Pohledávky z účtů zahraničních kapitálů		053				
1.5.2.	Dobrovolné přísytné zálohy		054				
1.5.3.	Dodatek k účtům zahraničních kapitálů		055				
1.5.4.	Jiný pohledávky		056				
2.	Kritické pohledávky		057	77 874	-1 192	76 682	51 867
2.1.	Přeshraniční zálohy z účtů zahraničních kapitálů		058	64 662	-1 192	63 470	39 663
2.2.	Přeshraniční zálohy - ověřená nebo ověřující osoba		059	8 169		8 169	10 972
2.3.	Přeshraniční zálohy - ostatní		060				
2.4.	Pohledávky - ostatní		061	5 043		5 043	1 332
2.4.1.	Pohledávky z účtů zahraničních kapitálů		062				
2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojisteni		063				
2.4.3.	Státní zálohy pohledávky		064	3 890		3 890	683
2.4.4.	Kritické pohledávky		065	20		20	330
2.4.5.	Dodatek k účtům zahraničních kapitálů		066	1 128		1 128	117
2.4.6.	Jiný pohledávky		067	5		5	202
C.11.	Kritické finanční majetek (C.11.1. + C.11.2.)		072				
1.	Prostředí - ověřená nebo ověřující osoba		073				
2.	Ostatní kritické finanční majetek		074				
C.1V.	Přísytné pohledávky (C.1V.1. + C.1V.2.)		075	6 165		6 165	4 504
1.	Přísytné pohledávky - pohledávky		076	34		34	53
2.	Přísytné pohledávky na účtech		077	6 131		6 131	4 451
D.	Čistá rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)		078	991		991	560
1.	Náklady příloh účetní období		079	991		991	560
2.	Kompenzace nákladů příloh účetní období		080				
3.	Příjmy příloh účetní období		081				

označ.	PAŠIVA	řád	BILANCE ÚČETNÍ OBDOBÍ	Minimální účetní období
a	b	c	d	e
C. II.	Krátkodobé závazky (součet C.I.1. až C.II.8.)	198	47 994	47 705
1.	Výstřední dluhopisy	127		
1.1.	Výstřední dluhopisy	128		
1.2.	Ostatní dluhopisy	129		
2.	Závazky u úvěrovým institucím	130	5 497	20 139
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131		
4.	Závazky z obchodních vztahů	132	5 297	2 636
5.	Krátkodobé úvěry a úhrady	133		
6.	Závazky, oddělené nebo oddávající osoba	134	26 391	4 409
7.	Závazky - postávající úvěr	135		
8.	Závazky ostatní	136	9 949	11 523
8.1.	Závazky ke společnostem	137		
8.2.	Krátkodobé finanční újednání	138		
8.3.	Závazky k zaměstnancům	139	2 700	2 091
8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	1 494	1 653
8.5.	Úlaha - účtový závazky a ostatní	141	454	543
8.6.	Dotace na účty paušální	142	5 146	6 210
8.7.	Jiné závazky	143	153	120
D.	Čistové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	147		
1.	Výstřední dluhopisy	148		
2.	Výstřední dluhopisy	149		
Plánní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným				
Převzetí společnosti nebo jiné firmy: nikdo a prodej zboží (majetkových potřeb) a ústředí prodeje nemovitostí, bytu a nevyužitý prostor				
Datum sestavení: 04.03.19				

označ.	PAŠIVA	řád	BILANCE ÚČETNÍ OBDOBÍ	Minimální účetní období
a	b	c	d	e
A.	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	082	243 616	235 952
A.1.	Vlastní kapitál (A.1.1. + A.1.2. + A.1.3. + A.1.4. + A.1.5.)	083	179 846	171 550
1.	Základní kapitál (A.1.1. + A.1.2. + A.1.3.)	084	10 000	10 000
2.	Vlastní podíl (-)	085	10 000	10 000
3.	Změny základního kapitálu	087		
A.2.	Rezerva z příjmů (A.2.1. + A.2.2.)	086		
1.	Rezerva z příjmů	089		
2.	Kapitálové fondy	090		
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	091		
2.2.	Ostatní rezervy z přehodnocení majetku a závazků (+/-)	092		
2.3.	Ostatní rezervy z přehodnocení přímých účastí v dceřiných společnostech (+/-)	093		
2.4.	Rezerva z přehodnocení obchodních korporací (+/-)	094		
2.5.	Rezerva z ocenění při přeměně obchodních korporací (+/-)	095		
A.3.	Fondy ze zisku (A.3.1. + A.3.2.)	096	1 015	1 915
1.	Ostatní rezervy ziskové	097	1 000	1 000
2.	Statutární ziskové fondy	098	15	15
A.4.	Výstřední dluhopisy (A.4.1. + A.4.2. + A.4.3.)	099	120 535	127 870
1.	Nerezonující zájem nebo neúčastník v zájmu (+/-)	100	120 535	127 870
2.	Jiný výstřední dluhopis (+/-)	101		
A.5.	Výstřední dluhopisy (A.5.1. + A.5.2.)	102	48 295	32 865
1.	Rozhodnutí o zájmu výstřední dluhopis (+/-)	103		
A.6.	Čistá záloha (A.6.1. + A.6.2.)	104	63 771	54 112
B.	Rezervy (B.1. + B.2.)	105	16 677	6 307
1.	Rezerva na účtový a postávající závazky	106		
2.	Rezerva na daň z příjmů	107	4 191	
3.	Rezerva podle vzájemných závazků	108		
4.	Ostatní rezervy	109	12 486	6 307
C.	Závazky (C.1. + C.2.)	110	47 094	47 705
C.1.	Dobuditelné závazky (součet C.1.1. až C.1.3.)	111		
1.	Výstřední dluhopisy	112		
1.1.	Výstřední dluhopisy	113		
1.2.	Ostatní dluhopisy	114		
2.	Závazky u úvěrovým institucím	115		
3.	Dobuditelné přijaté zálohy	116		
4.	Závazky z obchodních vztahů	117		
5.	Dobuditelné úvěry a úhrady	118		
6.	Závazky - oddělené nebo oddávající osoba	119		
7.	Závazky - postávající úvěr	120		
8.	Ostatní závazky	121		
9.	Závazky - ostatní	122		
9.1.	Závazky ke společnostem	123		
9.2.	Dotace na účty paušální	124		
9.3.	Jiné závazky	125		

Oznámení		TEXT		Číslo řádku		Shrnutí v účetním období	
a	b	c	d	1	2	1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01		15 847	15 301		
II.	Tržby za prodej zboží	02		627 676	571 652		
A.	Výnosová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03		510 424	482 389		
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04		428 337	401 100		
2.	Spotřeba materiálu a energie	05		13 518	11 555		
3.	Služby	06		68 569	69 734		
B.	Změna stavů zásob vlastní činnosti (+/-)	07					
C.	Aktivace (-)	08		-1 532	-2 170		
D.	Odstěrné náklady (součet D.1. až D.2.)	09		56 319	55 389		
D. 1.	Mzsové náklady	10		41 527	41 014		
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11		14 792	14 375		
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12		13 740	13 290		
2.2.	Ostatní náklady	13		1 052	1 085		
E.	Úpravy hodnot v provozní částech (součet E.1. až E.3.)	14		6 836	9 512		
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15		5 307	5 525		
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - invest	16		5 307	5 525		
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasná	17					
2.	Úpravy hodnot zásob	18		3 366	4 542		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		-1 897	-555		
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1. až III.3.)	20		2 255	2 612		
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21		125	347		
2.	Tržby z prodeje materiálu	22		541	528		
3.	Jiné provozní výnosy	23		1 589	1 737		
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24		9 266	2 419		
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25					
2.	Provozní materiál	26		236	195		
3.	Dělní a poplatky	27		197	155		
4.	Režisy v provozní části a kompletní náklady příslušné osobě	28		6 179	-1 351		
5.	Jiné provozní náklady	29		2 754	3 395		
*	Provozní výsledek hospodářství (+/-) (I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.)	30		64 955	42 075		

Oznámení		TEXT		Číslo řádku		Shrnutí v účetním období	
a	b	c	d	1	2	1	2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíl (součet IV.1. + IV.2.)	31					
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládaná osoba	32					
2.	Ostatní výnosy z podílů	33					
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34					
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (součet V.1. + V.2.)	35					
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládaná osoba	36					
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37					
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38					
VI.	Výnosové úrny z podobné úrny (součet VI.1. + VI.2.)	39					
1.	Výnosové úrny z podobné úrny - ovládaná nebo ovládaná osoba	40					
2.	Ostatní výnosové úrny z podobné úrny	41					
I.	Úprava hodnot a rezerwy ve finanční částce	42					
J.	Nákladové úrny z podobné nákladové úrny (součet J.1. až J.2.)	43		247	490		
1.	Nákladové úrny z podobné nákladové úrny - ovládaná nebo ovládaná osoba	44					
2.	Ostatní nákladové úrny z podobné nákladové úrny	45		247	490		
VII.	Ostatní finanční výnosy	46		1 785	3 760		
K.	Ostatní finanční náklady	47		3 475	3 835		
*	Finanční výsledek hospodářství (+/-) (IV. + G. + V. + H. + VI. - I. - J. + VII. - K.)	48		-1 937	-461		
**	Výsledek hospodářství před zdaněním (+/-) (I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F. + IV. - G. + V. + H. + VI. - I. - J. + VII. - K.)	49		62 428	41 615		
L.	Dañ z příjmu (součet L.1. + L.2.)	50		14 133	8 950		
1.	Dañ z příjmu právnická	51		14 133	8 950		
2.	Dañ z příjmu fyzická	52					
**	Výsledek hospodářství po zdanění (+/-) (A. + B. - C. - D. - E. + III. - F. + IV. - G. + V. + H. + VI. - I. - J. + VII. - K. - L.)	53		48 295	32 665		
M.	Převod podílu na výsledek hospodářství společnosti (+/-)	54					
***	Výsledek hospodářství za účetní období (+/-) (I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F. + IV. - G. + V. + H. + VI. - I. - J. + VII. - K. - L. - M.)	55		48 295	32 665		
	Čistý zisk za účetní období = I. + II. - A. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56		647 562	593 429		