VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2014

LUCIE BOUČKOVÁ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

MARKETING

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS
Analýza a řízení nákladů ve společnosti Lach-Ner

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
Červen / 2014

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA
Lucie Boučková / PMAR02

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
Ing. Pavel Kovařík

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.
Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.
Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo:

1. 5. 2014, Neratovice Lucie Boučková

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Pavlu Kovaříkovi, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této práce je zanalyzovat hospodářskou a finanční situaci ve společnosti Lach-Ner a navrhnout způsoby řešení, jak by mohly být náklady efektivně sníženy.

2. Výzkumné metody:

Pro výzkumné šetření této práce bude použita nákladová analýza, která bude nejprve zaměřena na rozbor účetních výkazů za období tří let a dále bude použita analýza jednotlivých ukazatelů společnosti.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Vzhledem k provedenému výzkumu práce za pomoci nákladové analýzy a analýzy jednotlivých ukazatelů byla zhodnocena efektivnost vynakládaných nákladů a bylo firmě nastíněno řešení, jak nejlépe a efektivně náklady společnosti řídit.

4. Závěry a doporučení:

Pokud majitelé společností očekávají, že jejich společnost bude schopna efektivně řídit náklady, je třeba, aby bylo ve firmě zajištěno dlouhodobé strategické řízení všech nákladových položek v podniku tzv. strategický management nákladů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Finanční účetnictví, manažerské účetnictví, náklady, snižování nákladů, analýza nákladů.

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the work is to analyze economic and financial situation in company Lach-Ner and to propose solutions, how could be the cosi effectively decreased.

2. Research methods:

For research investigation of this work will be used costs analysis, which will be firstly focused on analysis of accountant statements for period of three years and further will be used analysis of individual company indexes.

3. Result of research:

Due to executed research work with help of costs analysis and analysis of individual company indexes, there was evaluated effectiveness of spending costs and company was outlined with solution, how to best and effectively manage costs.

4. Conclusions and recommendation:

If company owners expecting, that their company will be able to effectively manage costs, there is need for ensuring of long term strategic management of all costs items in thecompany, so-called strategic cost management.

JEL CLASSIFICATION

M21 Business Economics, P34 Financial Economics, P51 Comparative Analysis od Economic Systems

KEYWORDS

Financial accountancy, management accountancy, costs, costs decrease, costs analysis.

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Boučková Lucie
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Marketing
Studijní skupina:	PMAR 2
Téma:	Analýza a řízení nákladů ve vybrané společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1. Význam analýzy a řízení nákladů pro management podniku. 2. Metody a nástroje analýzy a řízení nákladů, kalkulační metody, podnikové plánování. 3. Analýza systému řízení nákladů ve vybrané společnosti. 4. Na základě studia teoretických poznatků navrhnout změny v systému řízení nákladů v této společnosti. 5. Shrnutí základních poznatků a závěrů vyplývajících ze zjištěných informací a formulace doporučení pro podnik.
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: GRADA, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9. FIBÍROVÁ, J., L. ŠOLJAKOVÁ a J. WAGNER. *Manažerské účetnictví: Nástroje a metody. 1. vydání.* Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 392 s. ISBN 978-80-7357-712-4. KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8. ESCHENBACH, R., GÜLDENBERG, S., HOFFMANN, W. *Controlling*. Praha: ASPI, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
Vedoucí práce:	Ing. Pavel Kovařík

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 2. 2014

Obsah

1. Úvod....1
2. Charakteristika nákladů....4
2.1. Náklady....4
2.1.1. Hodnotové pojetí nákladů....5
2.1.2. Ekonomické pojetí nákladů....5
2.2. Nákladové kategorie a termíny....5
2.2.1. Druhové členění nákladů....5
2.2.2. Účelové členění nákladů....6
2.2.3. Kalkulační členění nákladů....6
2.2.4. Členění nákladů podle závislosti na objemu produkce....7
2.2.5. Třídění nákladů z hlediska rozhodování - manažerské pojetí nákladů....8
2.3. Analýza nákladů....8
2.4. Finanční analýza....9
2.5. Ukazatelé finanční analýzy....9
2.5.1. Rentabilita nákladů (zisk/náklad)....10
2.5.2. Ukazatelé nákladovosti (náklad/tržby)....10
2.6. Snížení nákladů podniku....10
2.7. Nejvýznamnější náklady podniku....11
2.7.1. Materiálové náklady....12
2.7.2. Osobní náklady....13
2.7.3. Odpisy....13
2.7.4. Externí služby a ostatní náklady....13
2.8. Controlling....13
2.8.1. Nákladový controlling....14
2.9. Nákladové kalkulace....15
2.9.1. Varianty kalkulací....15
2.9.2. Kalkulační vzorec....15
2.9.3. Základní typy nákladových funkcí....16
3. Charakteristika společnosti....17
3.1. Výrobní program společnosti....17
3.2. Provozní zisk společnosti....18
3.3. Analýza dle finančních výkazů....20
3.4. Celkové náklady a tržby společnosti....22
3.5. Rentabilita nákladů....24
3.6. Analýza nákladovosti....26
3.7. Analýza nákladů služeb....27
3.8. Analýza mezd zaměstnanců....29
3.9. Obchodní případ....31
4. Závěr....33

Seznam obrázků

Obrázek 1 Základní pojetí nákladů

Obrázek 2 Vazby podnikových výkonů a nákladů

Obrázek 3 Organizační struktura managementu společnosti

Seznam tabulek

Tabulka 1 Označení čistot chemikálií

Tabulka 2 Provozní hospodářský výsledek společnosti

Tabulka 3 Ostatní finanční výnosy a náklady (v tis. Kč)

Tabulka 4 Hospodaření společnosti (v tis. Kč)

Tabulka 5 Druhové členění nákladů a výnosů společnosti Lach-Ner (v tis. Kč)

Tabulka 6 Obchodní marže společnosti (v %)

Tabulka 7 Součet celkových nákladů společnosti (v tis. Kč)

Tabulka 8 Součet celkových výnosů společnosti (v tis. Kč)

Tabulka 9 Dílčí nákladové položky (v tis. Kč)

Tabulka 10 Ukazatele rentability nákladovosti (v %)

Tabulka 11 Ukazatele nákladovosti (v tis. Kč)

Tabulka 12 Ukazatele nákladovosti tržeb (v Kč na 1 Kč celkových tržeb)

Tabulka 13 Náklady služeb (v Kč)

Tabulka 14 Náklady na ostrahu (v Kč)

Tabulka 15 Náklady na mzdy zaměstnanců

Tabulka 16 Průměrná mzda připadající na jednoho zaměstnance společnosti

Tabulka 17 Výpočet rentability

Tabulka 18 Obchodní případ

Tabulka 19 Výpočet obchodního případu

Seznam grafů

Graf 1 Provozní hospodářský výsledek společnosti (v tis. Kč)

Graf 2 Dosažené tržby za prodej zboží (v tis. Kč)

Graf 3 Náklady společnosti (v tis. Kč)

Graf 4 Výnosy společnosti (v tis. Kč)

Graf 5 Vývoj nákladů – služeb (v tis. Kč)

Graf 6 Náklady na ostrahu objektu (v tis. Kč)

Graf 7 Náklady na mzdy zaměstnanců společnosti (v Kč)

Graf 8 Průměrná mzda na jednoho zaměstnance v letech 2011-2013 (v Kč)

1 Úvod

V pozadí útlumu světové a tuzemské konjunktury, která v jednotlivých oborech podnikání vede k výraznému poklesu obratů a při současném zkracování cyklů životnosti výrobků, se zřetelně zvýšil tlak konkurence jak na malé tak i na střední podniky. Majitelé podniků jsou nuceni přizpůsobovat svoji obchodní politiku změněným podmínkám, aby vyhověli konkurenčnímu tlaku na snížení cen své produkce. Za těchto daných okolností nabývá řízení nákladů stále většího významu. Je tedy jisté, že podniky s výrazným řízením nákladů bývají nejen úspěšnější, ale také jsou mnohem odolnější vůči konjunkturním a obchodním rizikům.

Většinu rozhodnutí, která člověk v životě účinní jsou ekonomického charakteru a spočívají ve srovnání užitku určitého alternativního rozhodnutí s množstvím finančních prostředků, které jsou na něj vynaloženy. V podnikové ekonomice je pro právě tyto vynaložené finanční prostředky používán termín náklady. Náklady provázejí téměř všechny podnikové činnosti. Není tomu jinak ani ve firmách, kde výše nákladů a výnosů je mimořádně důležitá a hraje klíčovou roli.

Je zřejmé, že náklady ovlivňují jak malou, tak i velkou společnost. Nezáleží tedy na velikosti firmy. Nicméně řízení nákladů v rozsáhlejších firmách bývá mnohdy náročnější a komplikovanější. Každá společnost totiž představuje složitý subjekt, a proto vyžaduje měření, plánování, a řízení nákladů v dnešní ekonomice velmi kvalitní postupy a nástroje řízení. Právě tyto nástroje mají za cíl usnadnit manažerům ve společnostech poznání nákladů a dále na základě jejich znalostí napomáhat činit taková rozhodnutí, která povedou ke splnění cílů ve formě snížení nákladů v podniku.

Je nutno podotknout, že aby mohlo ke snížení nákladů dojít, lze využít moderní technologie a dostupné softwarové nástroje, které se staly v dnešní době nedílnou součástí života jednotlivců i celé společnosti. Náklady ve firmách jsou podrobovány různým rozborům a jejich velmi podrobné poznání lze označit za jednu z nejdůležitějších deviz při úspěšném působení firmy na trhu. Právě v této obtížné době, kdy se ekonomika nachází v recesi, patří problematika snižování nákladů k velmi aktuálním tématům v mnoha společnostech, jejíž vedení dokáže uvažovat ekonomicky a s jistým nadhledem.

Společnosti, které problém nákladů prozatím nepovažují za aktuální, a nijak se s ním nechtějí zabývat, mohou v budoucnu hrozit velmi vážné problémy. Většina odborníků přiznává, že v oblasti řízení režijních nákladů se dosud vyskytují značné nedostatky, které je zapotřebí řešit. Mnoho firem, které se v minulosti těmito náklady nepříliš zabývaly, začínají tedy i s těmito významnými položkami pracovat. V minulosti bylo primárním cílem takřka každého podnikatele dosahovat zisku. Avšak tento přístup je v dnešní době často kritizován a moderní manažerské publikace uvádí, že cílem podnikání v této době je spíše dosažení maximalizace tržní hodnoty podniku. Nicméně zisk je i přesto stále považován za jednu z hlavních ekonomických veličin.

Cílem této práce je analýza nákladů, rozbor systému řízení nákladů v podnikatelském subjektu a návrh možných řešení, které mohou vést k efektivnosti v řízení právě zmiňovaných nákladů.

Dalším dílčím cílem této páce bude zpracování rešerše na téma členění nákladů a vybraných ukazatelů finančního řízení, které je zapotřebí znát, aby mohla být v podniku provedena analýza vybraných nákladů. Jedním z dalších podcílů bude provedení analýzy nástrojů a kritérií v oblasti řízení nákladů. Dílčím cílem této práce bude na základě provedené analýzy nákladů specifikovat slabé stránky, které by mohly podnik ohrozit a také nalézt silné stránky, na které by se mohl podnik v oblasti řízení nákladů v budoucnu zaměřit.

Metodika

Práce vznikla na základě analýzy primárních a sekundárních zdrojů. Primární zdroje byly získány od společnosti Lach-Ner. Jedná se o výsledovku, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Dále pak byly použity informace z podnikového účetnictví zkoumaného podnikatelského subjektu, konkrétně podrobné členění nákladů například mzdy a služby. K provedené analýze byla poskytnuta data za období tří let. Jedná se o roky 2011, 2012 a 2013. Z těchto dat byly dále prováděny jednotlivé analýzy nákladů a porovnány trendy ve vývoji nákladů mezi jednotlivými roky.

Teoretická část této práce vznikla na základě studia odborných literárních publikací. Autorka práce čerpala z publikací, které byly vydány lektory jak vysoké školy ekonomie a managementu, tak jinými autory, jejichž jména jsou uvedena v použité literatuře. Byly vybrány primárně ty publikace, které jsou zaměřeny na řízení nákladů v podniku a dále na zavádění controllingu v podnicích. Pro správné zpracování praktické části a dosažení odpovědí pro stanovené cíle byly použity teoretické poznatky z odborných knih. Potřebné odborné publikace byly získány v Městské knihovně v Neratovicích a dále z vlastní sbírky knih, které autorka získala již v minulosti jako studijní materiály.

V teoretické části práce jsou uvedeny základní pojmy týkající se nákladů a členění nákladů. Dále je v této části popsána analýza nákladů a koordinační koncept controllingu.

Praktická část této práce se opírá o nastudovanou teorii. Je zde nejprve charakterizována společnost, na které bude analýza prováděna. Dále je nastíněn výrobní program společnosti a uveden provozní výsledek hospodaření, který je důležitý pro další hodnocení zkoumané společnosti. V další části práce jsou prováděny jednotlivé analýzy, které se opírají o finanční výkazy společnosti za jednotlivé roky. Jsou zde také vypočítány celkové náklady a celkové tržby společnosti. V další části práce je spočítána rentabilita nákladů, podle ukazatelů rentability. V této části práce je také uvedena analýza nákladovosti, které dále zanalyzovala náklady na služby a náklady za mzdy zaměstnanců, které patří mezi největší nákladovou položku pro společnost. Dále je také

nastíněn vývoj mzdových nákladů na jednoho zaměstnance společnosti. Práce byla nakonec obohacena výpočtem obchodního případu na jednu položku zboží pomocí kalkulačního vzorce, který je ve společnosti používán. V závěru práce jsou společnosti Lach-Ner navrhnuty způsoby řešení, jak by mohly být náklady efektivně sníženy a doporučeno společnosti zajistit dlouhodobé strategické řízení všech nákladových položek v podniku.

2 Charakteristika nákladů

Náklady v ekonomii, v podnikání nebo třeba v účetnictví, udávají spotřebované ekonomické zdroje, které obvykle bývají spojeny se současným nebo budoucím výdajem peněžních prostředků. Náklady tedy představují účelové vynaložení prostředků při uskutečňování hospodářské činnosti podniku a jsou vyjadřovány v peněžních jednotkách. Jejich vznik je podmíněn disponibilitou potřebných vstupních výrobních činitelů a vždy se vztahují k určitému časovému intervalu.

2.1 Náklady

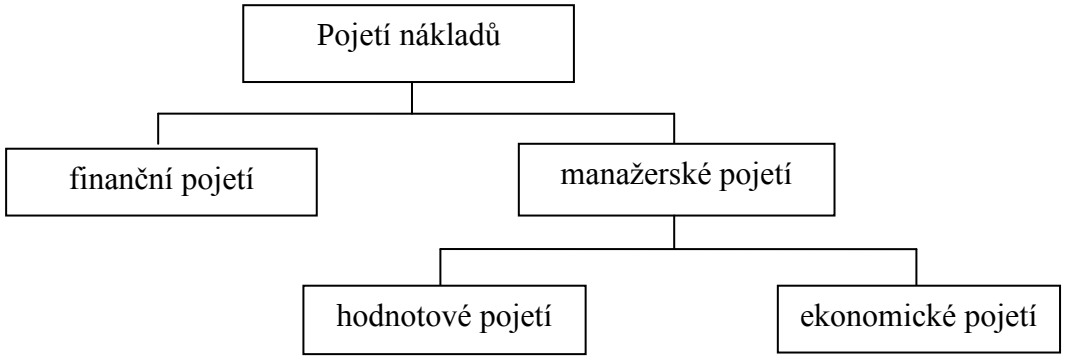
Král (2008, s. 337) uvádí, že náklady se vymezují jako úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje poklesem aktiv nebo přírůstkem druhů, a který v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu podniku.

Jak ve své publikaci uvádí Popesko (2009, s. 32) na náklady společnosti bude každý člověk nahlížet z jiného hlediska. Autor ve své publikaci předkládá názor, že náklady bude jinak vnímat účetní a jinak manažer zaměřující se na strategický rozvoj společnosti. Autor dále zdůrazňuje, že účely, ke kterým jsou náklady evidovány, vyžadují pojímání nákladů z odlišných hledisek. Auto ve své knize uvádí, že náklady lze rozdělit na dvě základní pojetí:

- finanční pojetí nákladů;
- manažerské pojetí nákladů.

Popesko (2009, s. 32) dále uvádí, že manažerské pojetí lze dále členit na hodnotové a ekonomické pojetí nákladů. Obrázek 1 popisuje vztah jednotlivých přístupů k pojetí nákladů.

Obrázek 1 Základní pojetí nákladů



Zdroj: Popesko (2009)

Kovařík (2013, s. 88) ve své publikaci podrobně popisuje hodnotové a ekonomické pojetí nákladů, které je zachyceno na obrázku 1. Pojetí nákladů bude vysvětleno v kapitole 2.1.1 a 2.1.2.

2. 1.1 Hodnotové pojetí nákladů

Podle názoru autora (Kovařík, 2013, s. 88) hodnotové pojetí nákladů se vyvinulo ve vazbě na vývoj nákladového účetnictví. Dále autor uvádí, že smyslem hodnotového pojetí nákladů je poskytovat informace pro řízení a také kontrolu prováděných podnikových procesů. Autor ve své publikaci zdůrazňuje, že hodnotové pojetí nákladů vychází z ocenění ekonomických zdrojů na bázi reprodukčních cen.

2.1.2 Ekonomické pojetí nákladů

Kovařík (2013, s. 89) uvádí, že právě ekonomické pojetí nákladů vychází z požadavku zajištění odpovídající informace nejen pro řízení reálně probíhajících procesů, ale také pro potřeby rozhodování za účelem vhodného výběru optimálních budoucích alternativ a možností řešení. Kovařík (2013, s. 88) se domnívá, že finanční pojetí nákladů má pro manažerské rozhodování jisté nedostatky. Proto autor ve své publikaci zdůrazňuje, že se lze velmi často setkat převážně s ekonomickým pojetím nákladů, které důvěryhodněji zachycují informace právě v rozhodovacích úlohách managementu podniku.

2. 2 Nákladové kategorie a termíny

Předpokladem k jakékoli nákladové optimalizaci či snižování nákladů je třeba prvotní rozpoznání nákladů a dále vymezení podstaty jednotlivých nákladových položek, které v podniku vznikají. Je zcela jasné, že nákladové položky v podniku zahrnují mnoho složek, proto je třeba pro jakékoli další úvahy zcela nezbytné mít tyto náklady rozčlenit do určitých homogenních skupin.

Kovařík (2013, s. 69) uvádí, že náklady lze členit do těchto kategorií:

- druhové členění nákladů;
- účelové členění nákladů;
- kalkulační členění nákladů;
- členění nákladů podle závislosti na objemu produkce;
- třídění nákladů z hlediska rozhodování – manažerské pojetí nákladů.

V další části práce budou jednotlivé kategorie nákladů podrobněji vysvětleny.

2.2.1 Druhové členění nákladů

Synek (2009, s. 79) uvádí, že druhové třídění nákladů znamená soustřeďování nákladů do stejnorodých skupin spojených s činností jednotlivých výrobních faktorů (materiál, práce, investiční majetek). Autor ve své publikaci zdůrazňuje, že právě toto třídění odpovídá na otázku, co bylo doopravdy spotřebováno.

2.2.2 Účelové třídění nákladů

Synek (2009, s. 79) uvádí, že účelové členění nákladů je založeno na jednom ze dvou základních hledisek. Podle autora lze tyto náklady dělit:

- podle místa vzniku a odpovědnosti (tj. podle vnitropodnikových útvarů);
- podle výkonu (tj. kalkulační třídění nákladů).

Synek (2009, s. 79) k nákladům podle místa vzniku a odpovědnosti uvádí, že tyto náklady odpovídají na otázku, kde náklady vznikly a kdo je odpovědný za jejich vznik. Autor ve své publikaci dále uvádí, že je to v podstatě třídění nákladů podle vnitropodnikových útvarů. Synek (2009, s. 79) dále uvádí, že podle velikosti podniku a složitosti výroby se mohou dále náklady členit v několika úrovních. V prvé z nich se náklady člení na výrobní činnosti a na nákladní nevýrobní činnosti. Autor dále uvádí, že ve výrobě se obvykle náklady člení na:

- technologické;
- obsluhu řízení.

K technologickým nákladům Synek (2009, s. 79) uvádí, že tyto náklady přímo souvisejí s určitým výkonem a jsou označovány jako náklady jednicové. Autor dále uvádí, že ostatní technologické náklady a náklady na obsluhu řízením, které souvisejí s výrobou jako celkem, jsou označovány za náklady režijní.

2.2.3 Kalkulační členění nákladů

Kalkulační členění nákladů vypovídá o tom, na co byly náklady skutečně vynaloženy (na které výrobky nebo služby). Synek (2009, s. 80) uvádí, že právě toto členění nákladů je pro podnik klíčové. A to proto, že umožňuje zjistit rentabilitu (zisk) jednotlivých výrobků (služeb) a řídit výrobkovou strukturu, neboť se autor domnívá, že jednotlivé výrobky přispívají různou měrou k tvorbě zisku podniku. Autor ve své publikaci dále uvádí, že právě toto členění nákladů je předpokladem pro řadu dalších manažerských rozhodování (např. zda výrobek vyrobit či koupit, zda určitou činnost zajistit vlastními silami nebo zajistit pomocí dodavatelů).

Synek (2009, s. 80) ve své publikaci dále uvádí, že náklad na předně vymezený výkon se nazývá kalkulační jednice. Dále autor uvádí, že podle způsobu přiřazení nákladů na kalkulační jednici lze rozeznávat dvě hlavní skupiny nákladů. Jedná se o náklady:

- přímé – jsou ty, které přímo souvisejí s určitým druhem výkonu;
- nepřímé – jsou ty, které souvisejí s více druhy výkonů a zabezpečují výrobu jako celek.

2.2.4 Členění nákladů podle závislosti na objemu produkce

Členění nákladů podle závislosti na objemu produkce patří mezi jeden z nejvýznamnějších nástrojů řízení podniku.

Podle názoru Popeska (2009, s. 38) právě toto členění bývá považováno za specifický nástroj manažerského účetnictví, protože na rozdíl od výše uvedených klasifikací, které byly zaměřeny na již minulé, spotřebované náklady, je cílem tohoto členění zkoumat chování nákladů a hbitě reagovat na změnu objemu výkonů. Autor dále ve své publikaci uvádí, že toto členění je jedním ze základních nástrojů pro tvorbu manažerských rozhodnutí. Podle autora lze členit tyto základní kategorie nákladů:

1. variabilní náklady;
2. fixní náklady;
3. smíšení náklady.

1. Variabilní náklady

Kovařík (2013, s. 83) uvádí, že variabilní náklady jsou takové náklady, jejichž výše se při změně objemu výkonů mění. Autor dále uvádí, že mezi nejdůležitější složku právě těchto nákladů lze zahrnout tzv. proporcionální náklady. Podle Kovaříka (2013, s. 83) jsou to takové náklady, které se mění přímo úměrně s úrovní změny objemu na výkon. Autor dále ve své publikaci zmiňuje, že příkladem proporcionálních nákladů může být úkolová mzda dělníků, dále spotřeba surovin nebo využitá energie potřebná k provozu strojních zařízení. Autor dále podotýká, že právě u zmiňovaných proporcionálních nákladů mohou nastat dvě odlišné situace růstu těchto nákladů. Jedná se o růst:

- nadproporcionální – náklady rostou rychleji než objem produkce;
- podproporcionální – náklady rostou pomaleji než objem produkce.

2. Fixní náklady

Kovařík (2013, s. 84) uvádí, že fixní náklady jsou takové náklady, které jsou neměnné při různých úrovních objemu produkce podniku v průběhu daného časového období. Jako příklad lze podle Kovaříka (2013, s. 84) uvést odpisy budov a strojů, leasing automobilů, nebo mzdy manažerů podniku.

3. Smíšené náklady

Podle Kovaříka (2013, s. 88) lze do smíšených nákladů zařadit ty náklady, které vykazují smíšený charakter. Autor dále vysvětluje, že smíšený charakter znamená, že zmiňované náklady obsahují jak složku variabilní, tak i složku fixní. Autor v publikaci dále uvádí příklad smíšených nákladů. Podle něho se jedná například o náklady na spotřebu elektrické energie kdy část těchto nákladů je variabilní a část fixní. Podle autora je tato skutečnost ovlivněna tím, že fixní náklady pokrývající spotřebu energie na osvětlení např. výrobní haly a další část je ovlivněna spotřebou energie na výrobní lince (čím větší bude objem výroby, tím bude spotřeba energie vyšší).

2.2.5 Třídění nákladů z hlediska rozhodování – manažerské pojetí nákladů

Synek (2009, s. 82) uvádí, že manažerské pojetí nákladů oproti běžnému (účetnímu) pojetí nákladů vychází z toho, že pracuje s ekonomickými (skutečnými, relevantními) náklady. Autor ve své publikaci dále uvádí, že v manažerském pojetí nákladů se musí při rozhodování o zavedení nového výrobku počítat s oportunitními náklady a nikoli jen s náklady vykalkulovanými na tento výrobek. Synek (2009, s. 83) uvádí, že do manažerského pojení nákladů se řadí tyto druhy nákladů:

1. **oportunitní náklady** – (alternativní) náklady, a je to ta část peněž (ušlého výnosu), která je ztracena, když zdroje (práce, kapitál) nejsou použity na nejlepší ušlou alternativu.
2. **explicitní náklady** – jsou ty náklady, které podnik platí za nakoupené výrobní zdroje, za nájemné a dále za použití cizího kapitálu.
3. **implicitní náklady** – jsou takové náklady, které nemají formu peněžních výdajů a jsou tudíž obtížně vyčíslitelné. K jejich měření se používají oportunitní náklady.
4. **relevantní náklady** – jsou náklady, které ovlivňují určité rozhodnutí, protože se v závislosti na něm změní (např. při výběru jedné z variant se v závislosti na vybrané variantě mění) ostatní náklady, které budou pro dané rozhodnutí irelevantní.

Synek (2009, s. 84) dále uvádí, že každé manažerské rozhodování bere v úvahu přírůstkové náklady, tedy ty náklady, které jsou tímto rozhodováním ovlivněny. Autor dále uvádí, že zbývající náklady se považují za irelevantní tomuto rozhodnutí a nazývá je utopené náklady.

Kovařík (2013, s. 88) uvádí, že náklady pro manažerské rozhodování lze oceňovat:

- finančním pojetím nákladů;
- hodnotovým pojetím nákladů;
- ekonomickým pojetím nákladů.

2.3 Analýza nákladů

V předcházející kapitole byly náklady rozděleny podle jednotlivých kategorií a tedy tzv. izolovaně. Avšak pro provádění analýz je třeba posuzovat náklady v kontextu s ostatními účetními kategoriemi, jako jsou například výnosy nebo dosažený hospodářský výsledek (zisk nebo ztráta). Tyto údaje lze získat z účetnictví každé firmy a pro analýzu je nutné tyto údaje podrobit rozboru, který bude podkladem pro hodnocení ekonomických souvislostí.

Synek (2009, s. 85) uvádí, že hlavní nákladové ukazatele nákladové analýzy lze dělit na:

- extenzivní (objemové);

- intenzivní (relativní).

Grunwald, Holečková (2001, s. 42) uvádějí, že nákladová analýza využívá především jednouchých a poměrových ukazatelů a jejich časového vývoje. Autoři uvádějí, že obsahuje tyto fáze:

- výpočet ukazatelů a grafické znázornění pozorovaných skutečností;
- analýzu absolutní výše nákladových složek a jejich vývoj;
- analýzu poměrovou (nákladová složka vzhledem k oblasti a vzhledem k celkovým nákladům);
- identifikaci faktorů působících na pozorované změny;
- návrhy na zlepšení situace u vybraných nákladových složek.

2.4 Finanční analýza

Kovařík (2013, s. 74) uvádí, že pro rozbor nákladů lze využít metod finanční analýzy. Autor dále zdůrazňuje, že získané výsledky jsou nezbytné pro kvalifikované rozhodování při financování podniku. Autor definuje finanční analýzu jako: *„soubor činností, jejímž cílem je zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku"* Kovařík (2013, s. 74).

Autor dále k této definici uvádí, že je třeba rozpoznat finanční zdraví podniku a dále také identifikovat jeho slabé stránky, které by ho mohly v budoucnu ohrozit. Dále autor ve své publikaci uvádí, že z této analýzy lze také rozpoznat silné stránky, o které by se podnik mohl v budoucnu opřít.

2.5 Ukazatelé finanční analýzy

Je zcela jisté, že u finanční analýzy prováděné v podniku nepostačí pouze jeden ukazatel, který by byl schopen dosáhnout cíle v podobě snížení nákladů. Kislingerová (2004, s. 29) ve své publikaci uvádí výčet ukazatelů finanční analýzy. Jedná se o:

- ukazatel rentability – (zisk/vložený kapitál);
- ukazatel aktivity – (tržby/aktiva);
- ukazatel zadluženosti – (cizí zdroje/aktiva);
- ukazatel likvidity – (krátkodobý majetek/krátkodobé závazky);
- ukazatel produktivity práce – (osobní náklady/přidaná hodnota);
- ukazatel kapitálového trhu – (tržní cena akcie/čistý zisk na akcii);
- hodnotové ukazatele výkonnosti (ekonomická přidaná hodnota – EVA).

Výše uvedené ukazatelé finanční analýzy budou dále použity v praktické části této práce. Autorka se zaměří na ukazatele, které souvisejí s analýzou nákladovosti, produktivity a efektivnosti. Hodnocení aktivity, finanční stability a vývoje ukazatelů kapitálového trhu nejsou předmětem zkoumání této práce.

2.5.1 Rentabilita nákladů (zisk/náklad)

Kovařík (2013, 75) vysvětluje, že základem pro zjištění, zda je podnik schopen dosahovat zisku, dále se rozvíjet a získávat nové zdroje, je výpočet rentability. Autor ve své publikaci dále uvádí, jakým způsobem zjistíme tyto veličiny. Podle autora se jedná o poměřování dosaženého zisku např. proti investovanému kapitálu, majetku podniku či použití konkrétní položky z výkazu zisku a ztráty. Právě tato efektivnost se hodnotí využitím podnikových vstupů za pomoci rentability nákladů. Autor dále uvádí, že tento ukazatel udává, kolik Kč zisku nebo ztráty připadá na 1 Kč celkových nákladů podniku.

Kovařík (2013, s. 76) dále udává, že je také možné počítat odlišné rentability za pomoci dílčích nákladových položek, které jsou obsaženy právě v celkových nákladech. Autor ve své publikaci uvádí, že se nejčastěji jedná o výpočet rentability spotřeby, spotřeby materiálu, spotřebu energie a služeb a dále odpisů. Autor dále zdůrazňuje, že čím vyšší je vypočtená hodnota ukazatele rentability a celkových nákladů, tak tím lépe jsou v podniku zhodnocovány vstupy a tím je také vyšší míra dosahovaného zisku.

2.5.2 Ukazatele nákladovosti (náklad/tržby)

Kovařík (2013, s. 77) uvádí, že efektivnost podniku lze také hodnotit pomocí ukazatelů nákladovosti. Podle autora lze tento ukazatel vyjádřit podílem celkových nákladů podniku a pomocí dosažených výnosů. Autor dále uvádí, že ukazatel nákladovosti udává, kolik Kč celkových nákladů připadá na 1 Kč celkových výnosů podniku.

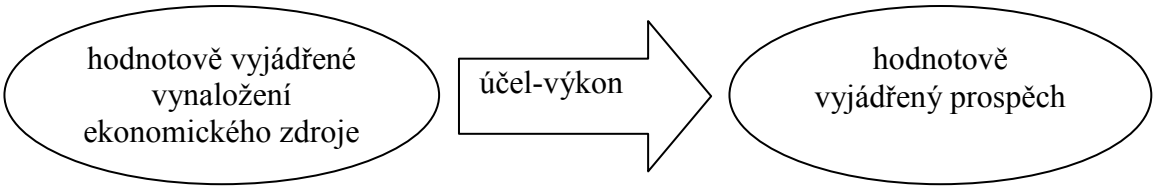
Financování podniku podle Kovaříka (2013, s. 74) spočívá v zajišťování a vynakládání prostředků na jeho provoz. Podle autora lze do tohoto financování zahrnout nákup materiálu, energií a dodavatelských služeb. Dále lze zařadit výplatu mezd, pojistného a také úhradu daní a poplatků. Kovařík (2013, s. 74) ve své publikaci zdůrazňuje, že k efektivnímu finančnímu řízení je třeba znát informace o očekávaných nákladech podniku. Autor se domnívá, že dlouhodobé financování podniku musí vzít do úvahy vývojové trendy ve struktuře podnikových nákladů a právě nástroje finanční analýzy mohou pomoci managementu podniku tyto informace získat.

2.6 Snížení nákladů podniku

K efektivnímu snižování nákladů je třeba, aby k němu každý podnik přistupoval s jistou rozvahou, protože je ověřeno, že snížení nákladů nemusí vždy přinést jen onen požadovaný efekt ve formě zvýšení ekonomické účinnosti vynaložených nákladů. Každý spotřebitel je zcela jistě v dnešní době velmi citlivý na hodnotu požadovaného produktu a proto nekonečné snižování nákladů ve formě „ochuzení produktu“ může každého spotřebitele od koupě odradit.

Popesko (2009, s. 20) uvádí, že základní podstatou nákladů v podniku je skutečnost, že jsou obvykle účelově spjaty s podnikovými výkony. Pro lepší pochopení obrázek 2 popíše vazbu oněch podnikových výkonů a nákladů.

Obrázek 2 Vazby podnikových výkonů a nákladů



Zdroj: Král (2008)

Obrázek 2 podle Popeska (2009, s. 21) udává, že jakýkoliv náklad, který byl v podniku vynaložen, by měl být dále účelově vázán s hodnotově vyjádřeným prospěchem, tj. prodaným výkonem. Autor publikace dále uvádí, že pokud by nějaký náklad v podniku nebyl vynaložen právě tímto vztahem, nemusel by být vnímán jako náklad, ale jako prostředek, který byl tzv. proplýtván.

Popesko (2009, s. 21) dále ve své publikaci zdůrazňuje, že pokud bude změněna výše vynaložených nákladů podniku, měla by se dále tato skutečnost projevit např. na výkonech podniku, dále na výrobcích, které podnik vyrábí, nebo na službách, které poskytuje, a také na jejich hodnotě kterou vnímá zákazník. Popesko (2009, s. 21) se také domnívá, že pokud dojde v podniku k redukci nákladů, měly by se také zredukovat výkony. Autor dále podotýká, že zredukovat výkony, neznamená omezit jednotlivé nákladové položky v účetnictví. Autor například zařazuje aktivity jako:

- omezení spotřeby režijního materiálu;
- propuštění některých zaměstnanců;
- vypuštění některých nákladů na reprezentaci firmy;
- snížení nákladů na cestovné;
- snížení možnosti telefonních hovorů.

Popesko (2009, s. 21) na základě výše zmíněných ukazatelů zdůrazňuje, že právě toto jednoduché „osekání“ nákladů by nemuselo vést k efektivitě snížení zmiňovaných nákladů. Popesko (2009, s. 21) se domnívá, že cesta k cíli v podobě dosažení vyššího užitku či vyšší hodnoty existuje, a bude třeba využít již existujícího potenciálu podniku, s kterým je vázána určitá úroveň nákladů.

2.7 Nejvýznamnější náklady podniku

V dnešní nepříliš příznivé době, kdy ekonomika vykazuje hospodářský pokles, se optimalizace nákladů stává téměř nezbytnou podmínkou funkčnosti podniku. Podle Popeska (2009, s. 22) neznamená omezení nákladů to, že firma propustí zaměstnance či dokonce onu firmu zavře. Podle autora je velmi důležité si při optimalizaci nákladů uvědomit, jaké podnikové výkony tvoří firmě zisk. Dle autora lze do zmiňovaných výkonů zařadit:

- výrobky;

- služby;
- zákazníky.

Popesko (2009, s. 22) dále uvádí, že mezi těmito výkony lze nalézt ty, které jsou ziskové a i takové, které jsou pro firmu bohužel ztrátové. Autor ve své publikaci dále zmiňuje, že náklady podniku lze rozdělit do jednotlivých skupin, resp. nákladových druhů, které v podnicích představují podstatou část nákladů z pohledu objemu. Jedná se o:

- materiálové náklady;
- osobní náklady;
- odpisy;
- externí služby a ostatní náklady.

2.7.1 Materiálové náklady

Náklady na materiál jsou takové náklady, které podnik přímo spotřebovává na výrobu svých výrobků a tvoří podstatnou a nevyhnutelnou položku. Právě proto patří snaha o úspory těchto nákladů ke stále velmi aktuálním tématům, kterým se ekonomové zabývají.

Podle Popeska (2009, s. 23) lze snížení materiálových nákladů docílit za pomoci jednodušší konstrukce výrobku, která bude vyžadovat menší množství potřebného materiálu. Autor dále uvádí, že v dnešní době je velmi rozšířené, používat levnější varianty jednotlivých komponentů, avšak záleží na tom, jak právě tyto změny bude vnímat spotřebitel ve formě vnímané hodnoty výrobku.

Podle Popeska (2009, s. 24) lze materiálových úspor docílit těmito třemi způsoby:

1. požadovat množstevní slevy;
2. pomocí tzv. virtuální integrace;
3. snahou snížit plýtvání.

1. množstevní slevy

množstevní slevy jsou dle Popeska (2009, s. 23) takové slevy, které lze dosáhnout odebráním většího množství zboží od dodavatelů.

2. virtuální integrace

virtuální integrace dle Popeska (2009, s. 23) znamená, že firmy při nákupu surovin společně spolupracují a objednávají položky hromadně. Podle autora se zde jedná o kapitálové propojení firem.

3. snížení plýtvání

Popesko (2009, s. 24) ve své publikaci uvádí, že smyslem snížení plýtvání je vyprodukování stejného objemu výkonu, avšak s nižší spotřebou materiálu. Podle

autora se zde může vyskytovat špatná hospodárnost podniku v podobě laxního přístupu zaměstnanců, kteří vzhledem ke své pohodlnosti materiálem plýtvají.

2.7.2 Osobní náklady

Právě zmíněné osobní náklady, které jsou vynakládány na pracovní sílu, patří do nákladů, které velmi podnik ovlivňují. Podle Popeska (2009, s. 24) lze osobní náklady dělit do dvou skupin, které mají odlišný vztah k podnikovým výkonům:

- **přímé osobní náklady** – jedná se o mzdy zaměstnanců, kteří se přímo podílejí na výrobě nebo na realizaci podnikových výkonů;
- **nepřímé osobní náklady** – jedná se o náklady na administrativní a techicko-hospodářské pracovníky, kteří zajišťují činnosti nezbytné pro chod podniku.

2.7.3 Odpisy

Podle Popeska (2009, s. 29) představují odpisy takovou skupinu nákladů, která snižuje hodnotu dlouhodobých aktiv právě v důsledku jejich opotřebení. Autor dále uvádí, že čím více bude mít firma strojních zařízení, tím větší relativní podíl budou ve firmě představovat právě tyto náklady (odpisy). Autor dále uvádí, že je třeba v podniku zvážit, jakých výrobních zařízení firma využije pro dosažení svých nákladových úspor s co nejmenšími dopady na úrovni výkonu.

2.7.4 Externí služby a ostatní náklady

Do těchto nákladů lze zařadit všechny ostatní náklady, kterými se předchozí kapitoly nezabývaly. Popesko (2009, s. 27) uvádí, že se jedná o náklady, které nemají žádný přímý vztah k podnikovým výkonům, avšak jsou pro činnost podniku nezbytné. Autor dále zdůrazňuje, že do těchto nákladů velmi často v podnicích spadají takové náklady, které jsou vynakládány bez adekvátního efektu.

2.8 Controlling

Eschenbach (2004, s. 75) uvádí, že controlling je rozsáhlý koordinační koncept, jehož úkolem je napomáhat vedení a odpovědným osobám usměrňovat chod podniku. Autor dále uvádí, že controlling v podniku provádějí specializovaní pracovníci firmy nebo také externí firmy. Autor ke controllingu dále uvádí, že kvalifikovaní lidé dále podnik řídí na strategickém stupni a zabývají se nejen vnitřní situací podniku, ale také jeho koncepcí a financemi.

Eschenbach (2004, s. 75) dále definuje podmínky, které musí být splněny, pokud podnik vyhovuje podmínkám právě zmiňovaného controllingu. Podle autora musí podnik splňovat tato kritéria:

- být cílově orientovaný;
- být založen na plánování a kontrole;
- být anticipativní;
- být adaptivní;

- být flexibilní a rychlý (decentralizovaný).

2.8.1 Nákladový controlling

Kislingerová (2002, s. 74) uvádí, že nákladový controlling je forma sledování a řízení v nákladových střediscích.[1] Autorka dále uvádí, že smyslem nákladového controllingu je vytvářet předpoklady k podnikovým úsporám nákladů skrze objektivní hodnocení hospodářských středisek. Autorka ve své publikaci dále uvádí, že do podmínek pro úspěšné fungování tohoto modelu v praxi lze zařadit:

- vytvoření optimálního počtu nákladových středisek s rozdělením na hlavní a vedlejší střediska, kdy vedlejší střediska vytvářejí tzv. zázemí pro činnost středisek hlavních;
- jmenování osoby, která bude zodpovědná za dosažené výsledky;
- přesné oceňování předávek výkonů mezi nákladovými středisky;
- vědomí, že k neúspěchu při uplatňování hodnocení hospodaření nákladových středisek mohou vést neobjektivní kritéria hodnocení.

Pošvecová (2012, s 41) se domnívá, že controlling patří k nejčastěji využívaným nástrojům finančního plánování. Autorka dále ve svém odborném článku uvádí, že controlling je nezbytnou součástí efektivního hospodaření podniku. Autorka zdůrazňuje, že controlling je neustálý proces, který je zároveň velmi zdlouhavý a pracný.

Pošvecová (2012, s. 41) uvádí, že konzultanti v oboru controllingu stále častěji zjišťují, že existuje mnoho firem, které neumějí své finance a náklady správně a efektivně řídit. Podle autorky je jedním z důvodů, proč se tak děje, nesledování trendů a přílišná konzervativnost při výběru a plánování nástrojů. Autorka dále zdůrazňuje, že vhodně zvolený nástroj pro řízení podnikové výkonnosti dokáže každý proces v podniku zkrátit až o několik procent.

Báča (2013, s. 11), ve svém odborném článku uvádí, že:

- *existují firmy, které uměly dobře řídit své finance a náklady již před krizí a právě proto byly krizí zaskočeny mnohem méně, nežli jiné firmy, které dříve spoléhaly na štěstí a příležitost a své finance v době krize nemají příliš pod kontrolou“.*

Chýňava (2013, s. 19) v rozhovoru uvádí, že controlling má v jejich firmě své nevyhnutelné místo a bez něho se neobejde žádné oddělení jejich firmy. Autor dále uvádí, že na controlling se zaměřili hlavně z důvodu finanční krize, která se dotkla i jejich firmy.

Chýňava (2013, s. 19) dodává, že se nyní zaměřují i na controlling jejich dceřiných společností, které dříve řídili pouze na základě splnění vrcholových čísel tržby a zisku a

[1] Nákladové středisko – je organizační jednotka v rámci podniku, která je vytvořena za účelem efektivního sledování a ovlivňování nákladové stránky existence a chodu podniku v přesně vymezeném prostoru jeho činnosti.

zdůrazňuje, že nyní by rádi měli pod kontrolou i jednotlivé nákladové položky, a rádi by také určovali, jaké produkty mají dceřiné společnosti vyrobit a prodat.
Švábová (2013, s. 19) v rozhovoru uvádí, že ve firmě kde pracuje je struktura controllingu zavedena již od roku 2005. Autorka dodává, že jejich cílem je zkvalitnit kontrolu nad náklady a mít jasné informace v této ekonomické oblasti.

2.9 Nákladové kalkulace

Popesko (2009, s. 55) uvádí, že nákladová kalkulace je v dnešní době považována za nejstarší a nejčasněji používaný nástroj hodnotového řízení. Dále autor uvádí, že kalkulaci je možné definovat jako přiřazení nákladů, marže, zisku nebo ceny k výrobku. Autor dále zdůrazňuje, že nákladová kalkulace je základním kalkulačním nástrojem pro výpočet marže, zisku nebo i ceny a to proto, že každá veličina je na nákladech založena.

2.9.1 Varianty kalkulací

Popesko (2009, s. 56) ve své publikaci uvádí, že existují tyto varianty nákladových kalkulací. Jedná se o:

1. **předběžnou kalkulaci** – to je kalkulace, která se sestavuje v okamžiku, kdy ještě nejsou k dispozici informace o tom, jaký objem vstupů určitý výrobek nebo služba spotřebovala.
2. **výslednou kalkulaci** – to je kalkulace, která slouží k zpětnému hodnocení hospodárnosti, tedy pro posouzení toho, zda skutečná výše spotřebovaných vstupů odpovídá odhadu, který byl proveden před začátkem transformačního procesu.
3. **operativní kalkulaci** – to je kalkulace, která se sestavuje v průběhu výroby určité série výrobků a sestavuje se zejména proto, aby dokázala reflektovat změny ve výši přímých nákladů, které mohou být způsobeny různými faktory, např. změnou postupu.

2.9.2 Kalkulační vzorec

Popesko (2009, s. 58) uvádí, že struktura nákladových položek je většinou odlišná, protože každá společnost má jinou strukturu nákladů a jiné požadavky na jejich evidenci a klasifikaci. Autor dále uvádí, že struktura těchto nákladů bývá vyjádřena tzv. kalkulačním vzorcem, který představuje soupis jednotlivých druhů nákladů v rámci kalkulace.

Popesko (2009, s. 59) popisuje, z čeho se typový kalkulační vzorec skládá. Jedná se o:

1. přímý materiál
2. přímé mzdy
3. ostatní přímý materiál
4. výrobní (provozní) režie

vlastní náklady výroby (provozu)

5. správní režie

vlastní náklady výkonu

6. odbytové náklady
   úplné vlastní náklady výkonu
7. zisk (ztráta)

cena výkonu (základní)

2.9.3 Základní typy nákladových kalkulací

Popesko (2009, s. 60) uvádí, že při definici základních typů nákladových kalkulací je třeba vycházet ze dvou typů kalkulací. Podle autora se jedná o:

- **absorpční kalkulaci** – kalkulace úplných nákladů, která v sobě zahrnuje veškeré náklady podniku nebo organizační jednotky;
- **neabsorpční kalkulace** – kalkulace neúplných nákladů, které kalkulují jen část podnikových nákladů (variabilní náklady) a ostatní náklady (fixní náklady) na výkony nerozpočítávají.

Popesko (2009, s. 60) uvádí, že podle charakteristiky kalkulací si uživatel kalkulace může zvolit jednu z těchto tří kalkulací. Jedná se o:

- přirážkovou kalkulaci;
- kalkulaci variabilních nákladů;
- kalkulaci podle aktivit.

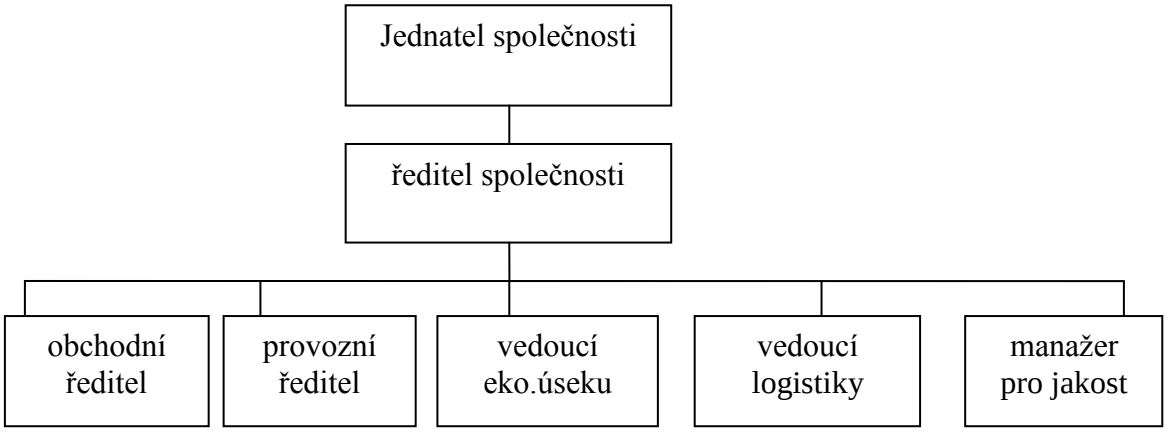
Popesko (2009, s. 60) ve své publikaci podotýká, že tyto tři druhy kalkulací se liší pouze způsobem, jakým jsou alokovány režijní, resp. fixní náklady výkonu.

3 Charakteristika společnosti

V této části práce je nejprve představena společnost, na které bude analýza nákladů prováděna. Velkou výhodou je, že autorka práce vybranou společnost velmi dobře zná a to proto, že je zaměstnancem této společnosti na pozici „purchasing specialist“[2].

Společnost Lach-Ner, s.r.o. má již takřka šedesátiletou tradici a je nástupnickou organizací původní firmy Saponia. V padesátých letech se společnost stala součástí Spolany a od roku 1966 byla členem Lachemy Brno. Po transformaci Lachemy v akciovou společnost se závod v Neratovicích stal jedním z jejich odštěpných závodů. V roce 2002 získal závod Neratovice právní subjektivitu pod současným názvem Lach-Ner, s.r.o. a následně došlo ke změně vlastnických vztahů společnosti. Novým vlastníkem této společnosti se stala firma SMG Invest.

Obrázek 3 Organizační struktura managementu společnosti



Zdroj: interní zdroje společnosti

3.1 Výrobní program společnosti

Je třeba zmínit i výrobní program společnosti, který je velmi rozsáhlý a je zaměřen na činnost výrobní a obchodní. Výrobní činnost obsahuje následující produktové skupiny:

- adjustaci chemikálií[3];
- výrobky pro laboratoře (normanaly[4], reagenční a indikátorové papírky);
- výrobky pro zdravotnictví;
- lepidla a tmely;
- spotřební chemii.

[2] Purchasing specialist – název autorčiny pozice v podniku. V překladu znamená nákupčí specialista.

[3] Adjustace – zapojení lidské činnosti pro správnou funkčnost výrobku.

[4] Normanaly – chemické roztoky.

Veškeré výrobky jsou zajišťovány včetně odborného servisu a poradenské služby. Obchodní činnost společnosti má dlouholetou tradici při realizaci dodávek na domácích i zahraničních trzích. Jedná se o chemicky prověřované chemikálie v průmyslovém i laboratorním balení. V tabulce 1 lze vidět druhy čistot chemikálií, které společnost svým zákazníkům může nabídnout.

Tabulka 1 Označení čistot chemikálií

Označení	český termín
p.a.	pro analýzu, chemikálie pro analytické účely
GR	chemikálie zaručené analytické kvality
puris p.a.	nejčistší chemikálie pro analytické účely
pure,pares	čisté chemikálie
C. P.	chemicky čisté chemikálie
extra pure	zvláště čisté chemikálie
Technické	technické chemikálie

Zdroj: interní materiály společnosti

Tabulka 1 člení chemické látky podle jejich čistoty a je vyjadřována přívlastkem, který určuje obsah látky. Toto členění vychází z historických souvislostí a je spjato s vývojem chemie, analytických postupů a metod. Sortiment společnosti představuje více než 3000 položek, jejichž nosná část je uvedena ve firemním anglicko-českém katalogu.

V současné době má společnost Lach-Ner 62 zaměstnanců. Kromě sídla společnosti v Neratovicích, kde se nachází jak ředitelství, tak výrobní závod, má firma ještě dvě dceřiné společnosti. První dceřiná společnost se nachází v Maďarsku a nese jméno Reanal a druhá dceřiná společnost se nachází v Chorvatském Záhřebu a nese jméno Pliva.

V této práci bude pracováno pouze s daty společnosti Lach-Ner, Neratovice, nikoliv dalších dceřiných společností. Ve společnosti Lach-Ner začíná účetní období vždy k 1. lednu a končí k 31. prosinci. Pro účely této práce byl poskytnut výkaz zisku a ztrát za rok 2011, 2012, 2013, se kterými bude autorka práce pracovat a bude je dále analyzovat.

3.2 Provozní zisk společnosti

Provozní zisk je pro společnost velmi důležitý a představuje rozdíl mezi výnosy a náklady podniku. Může vyjadřovat zisk anebo ztrátu. Podle níže uvedeného vzorce lze zjistit hospodářský výsledek společnosti. Provozní zisk byl zjištěn z výkazu zisku a ztrát. Provozní zisk je důležitou součástí poměrových ukazatelů, se kterými bude dále pracováno. Jedná se především o:

- ukazatel nákladové rentability;
- ukazatel výnosů, resp. tržeb;
- ukazatel rentability vlastního kapitálu (rentabilita podniku).

Tabulka 2 Provozní hospodářský výsledek společnosti

Rok	částka (v tis. Kč)
2011	6 901
2012	6 562
2013	6 725

Zdroj: převzato z interních zdrojů společnosti Lach-Ner

Z tabulky 2 lze vidět, že hospodářský výsledek společnosti dosahuje během porovnávaných tří let zisku. Pro lepší znázornění je níže uveden graf, který osahuje informace o hospodářském výsledku společnosti, které jsou uvedeny v tabulce 2.

Graf 1 Provozní zisk společnosti (v tis. Kč)

Zdroj: převzato z interních zdrojů společnosti Lach-Ner

Z grafu 1 lze vidět hospodářské výsledky společnosti Lach-Ner ve srovnání tří let a je patrné, že je v čase stabilní a společnost dosahuje pravidelně provozního zisku ve výši necelých sedmi milionů korun.

Čistý zisk společnosti je snížen o finanční výsledek hospodaření, kde již nedosahuje pravidelných hodnot. Jak je patrné z tabulky 4 v roce 2013 společnost dosáhla na rozdíl od roků 2011 a 2012 kladného finančního hospodářského výsledku, což je dáno nárůstem ostatních finančních nákladů.

Tabulka 3 Ostatní finanční výnosy a náklady (v tis. Kč)

ostatní finanční výnosy	3308	3006	11643
ostatní finanční náklady	5154	4353	5485

V tabulce 3 lze vidět, že ostatní finanční výnosy se v roce 2013 zvýšily na 11 643 000 Kč. A tento mimořádný jev je zapříčiněn kurzovým ziskem společnosti.

Tabulka 4 Hospodaření společnosti (v tis. Kč)

	2011	2012	2013
provozní zisk	6901	6562	6725
finanční výsledek hospodaření	-3110	-3040	4601
mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
výsledek hospodaření za účetní období	2837	1901	10635

Zdroj: upraveno dle interních zdrojů společnosti Lach-Ner

3.3 Analýza dle finančních výkazů

Dle dostupných interních informací o společnosti bude nyní výkaz zisku a ztrát upraven podle druhového členění nákladů. Náklady zde budou seskupeny do několika skupin, na které se právě zaměřuje analýza nákladovosti. V tabulce 5 budou uvedeny tyto druhy nákladů:

- náklady na prodané zboží;
- náklady za služby;
- osobní náklady;
- odpisy;
- ostatní provozní náklady;
- nákladové úroky;
- mimořádné náklady.

Tabulka 5 Druhové členění nákladů a výnosů společnosti Lach-Ner (v tis. Kč)

Společnost Lach-Ner, s.r.o.	**2011**	**2012**	**2013**
tržby za prodej	196 333	224069	220132
náklady vynaložené na prodané zboží	177 993	202548	194518
obchodní marže	18940	21521	25614
tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	82630	82552	86301
spotřeba materiálu a energie	45052	48265	45859
Služby	18139	20370	26439
přidaná hodnota	38379	35438	39617
osobní náklady	24651	25240	26591
daně a poplatky	1702	2120	2400
odpisy dlouhodobého hmot. a nehmot. majetku	4356	4408	3087
tržby z prodeje dlouhodobého hmotného majetku a materiálu	971	1467	808
zůstatková cena dlouhodobého majetku a materiálu	1042	2204	2269
změna stavu rezerv	500	-5000	2000
změna stavu opravných položek v provozní oblasti	350	-340	80
ostatní provozní výnosy	2847	3619	6729

ostatní provozní náklady	2695	5330	4002
provozní výsledek hospodaření	6901	6562	6725
tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0
prodané cenné papíry a podíly	0	0	0
výnosové úroky	0	0	0
nákladové úroky	1264	1693	1557
ostatní finanční výnosy	3308	3006	11643
ostatní finanční náklady	5154	4353	5485
finanční výsledek hospodaření	-3110	-3040	4601
daň z příjmu za běžnou činnost	954	1621	691
výsledek hospodaření za běžnou činnost	2837	1901	10635
mimořádné výnosy	0	0	0
mimořádné náklady	0	0	0
daň z příjmu z mimořádné činnosti	0	0	0
mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0
výsledek hospodaření za účetní období	2837	1901	10635

Zdroj: upraveno dle interních zdrojů společnosti Lach-Ner

V tabulce 5 jsou rozčleněny náklady a výnosy společnosti. Výše uvedená data byla čerpána z výkazů zisků a ztát za předchozí tři roky. Z tabulky lze vidět, že největší položkou pro firmu jsou tržby za prodané zboží a to proto, že tato společnost se zaměřuje převážně na tuto obchodní činnost. Z uvedených údajů je zřejmé, že tržby za prodej zboží dosáhly v roce 2012 největších hodnot. V grafu 2 bude vidět růst a pokles tržeb za prodané zboží za sledované období.

Z tabulky 5 je dále patrné, že obchodní marže společnosti se v každém sledovaném roce zvyšuje a je tedy vidět, že společnost Lach-Ner si v prodeji zboží vede velmi dobře a obchodní marže dosahuje procentuálně stále vyšším hodnot. V tabulce 6 lze vidět výpočet obchodní marže v procentech.

Tabulka 6 Obchodní marže společnosti (v %)

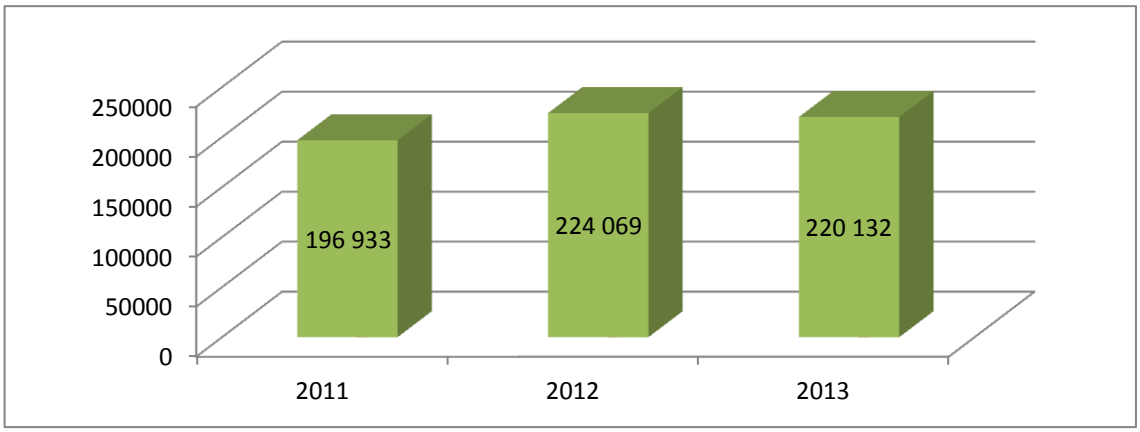
	2011	2012	2013
obchodní marže	18 940	21 521	25 614
tržby za prodej	196 333	224 069	220 132
% obchodní marže	9,64	9,66	11,63

Zdroj: vlastní výpočty dle interních zdrojů společnosti

Z tabulky 5 je dále zřejmé, že spotřeba materiálu a energie je za sledované období relativně stabilní a nedochází k většímu nárůstu. To samé platí i pro osobní náklady společnosti, které jsou ve třech zkoumaných letech stálé a nedochází zde k většímu nárůstu. Za povšimnutí stojí služby, které se během tří let zvýšily. Tato nahodilá skutečnost může být zapříčiněna růstem cen za služby.

Z tabulky 5 je dále zřejmé, že odpisy společnosti jsou též stabilní a nedochází k výrazným změnám ve vývoji ve sledovaných letech. Z tabulky 5 lze také vidět, že společnost dosahuje velmi vysokých provozních i finančních výnosů a v roce 2013 je zaznamenán velký růst právě těchto výnosů. Dále je vidět, že nákladové úroky se společnosti nijak nezvýšily ani nesnížily a dosahují relativně shodných hodnot.

Graf 2 Dosažené tržby za prodej zboží (v tis. Kč)



Zdroj: převzato z interních zdrojů společnosti Lach-Ner

3.4 Celkové náklady a tržby společnosti

Z upraveného výkazu zisku a ztrát budou nyní vypočteny celkové náklady a celkové tržby společnosti Lach-Ner.

Pro výpočet celkových nákladů společnosti byly sečteny tyto položky nákladů z tabulky 5, která je uvedena výše. Jedná se o tyto položky nákladů:

- náklady vynaložené na prodané zboží;
- spotřeba materiálu a energie;
- náklady za služby;
- osobní náklady;
- daně a poplatky;
- odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku;
- zůstatková cena dlouhodobého majetku a materiálu;
- změna stavu rezerv;
- změna stavu opravných položek v provozní oblasti;
- ostatní provozní náklady;
- prodané cenné papíry a podíly;
- nákladové úroky;
- ostatní finanční náklady;
- daň z příjmu za běžnou činnost;
- mimořádné náklady;
- daň z příjmu z mimořádné činnosti.

Tabulka 7 Součet celkových nákladů společnosti (v tis. Kč)

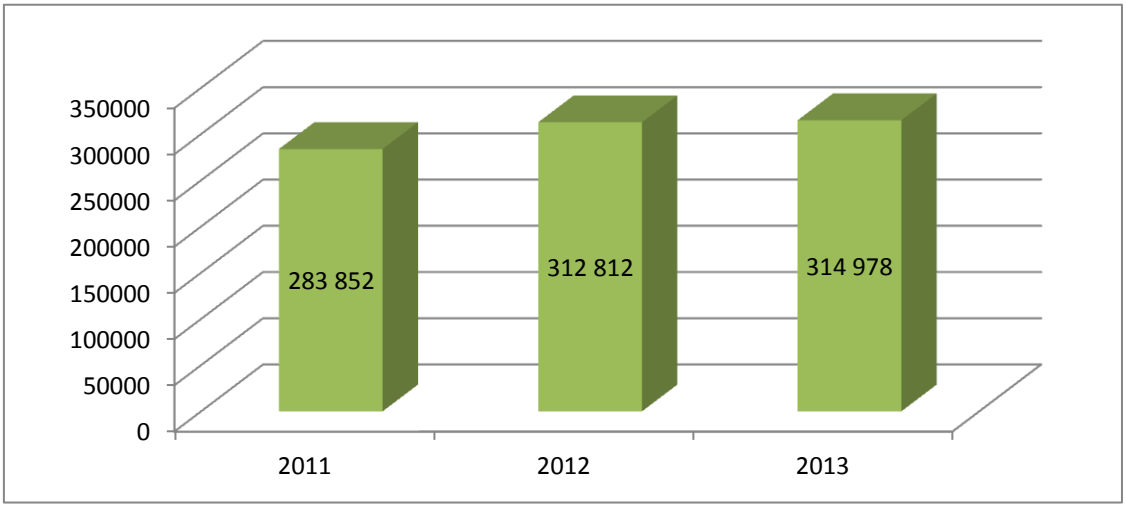
Lach-Ner	2011	2012	2013
celkové náklady	283 852	312 812	314 978

Zdroj: vlastní výpočty dle interních zdrojů společnosti

V tabulce 7 je uveden součet celkových nákladů společnosti za sledované období.

Graf 3 přehledně znázorňuje růst celkových nákladů ve společnosti za období tří let.

Graf 3 Náklady společnosti (v tis. Kč)



Zdroj: Interní zdroje společnosti (upraveno dle tabulky 4)

Pro výpočet celkových tržeb společnosti byly sečteny položky výnosů z tabulky 5. Jedná se o tyto položky výnosů:

- tržby za prodej;
- tržby za prodej vlastních výrobků a služeb;
- tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu;
- ostatní provozní výnosy;
- tržby z prodeje cenných papírů a podílů;
- výnosové úroky;
- ostatní finanční výnosy;
- mimořádné výnosy.

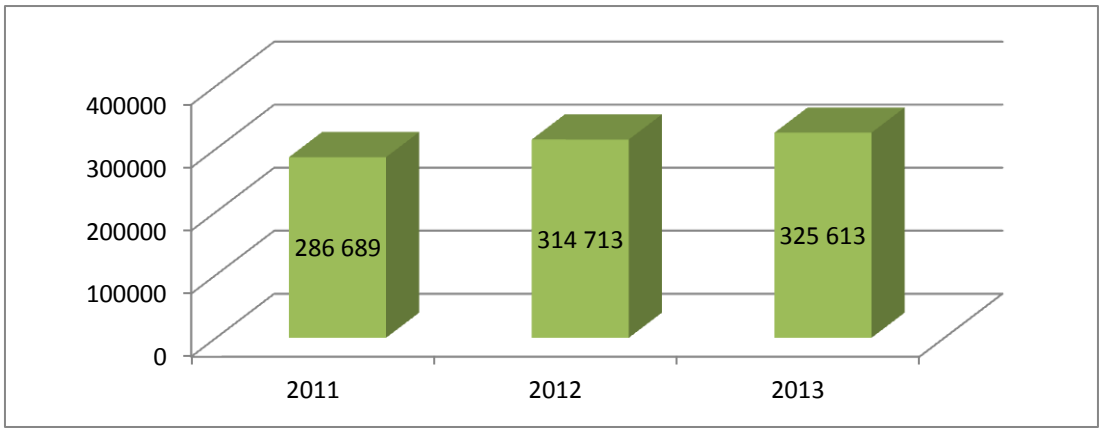
Tabulka 8 Součet celkových výnosů společnosti (v tis. Kč)

Lach-Ner	2011	2012	2013
celkové výnosy	286 689	314 713	325 613

Zdroj: vlastní výpočty dle interních zdrojů společnosti

Graf 4 je upravený podle tabulky 8 a přehledně znázorňuje celkové výnosy společnosti.

Graf 4 Výnosy společnosti (v tis. Kč)



Zdroj: Interní zdroje firmy (upraveno dle tabulky 5)

3.5 Rentabilita nákladů

Pomocí rentability nákladů bude zjištěno, zdali společnost Lach-Ner je schopna dosahovat zisku a vytvářet nové zdroje pro budoucí rozvoj podniku. Pro hodnocení efektivnosti využití podnikových vstupů, bude použit vzorec pro výpočet rentability nákladů.

Ukazatel rentability nákladů

$$\text{rentabilita nákladů} = \frac{\text{zisk}}{\text{celkové náklady}}$$

Vzorec rentability nákladů udává, kolik Kč zisku nebo případně ztráty připadá na 1 Kč celkových nákladů podniku. V tabulce 9 budou uvedeny vstupy pro výpočty jednotlivé dílčí rentability nákladů. Tyto výpočty jsou nezbytné pro provedení výpočtů rentability nákladů společnosti. Výpočet těchto jednotlivých ukazatelů bude proveden na základě informací z výkazu zisku a ztát společnosti Lach-Ner. V tabulce bude uvedena výše hlavních nákladových položek, které budou použity pro výpočet jednotlivých ukazatelů rentability nákladů.

Tabulka 9 Dílčí nákladové položky (v tis. Kč)

Nákladové položky	2011	2012	2013
čistý zisk po zdanění	2837	1901	10635
celkové náklady	283 852	312 812	314 978
výkonová spotřeba	63191	68635	72298
spotřeba materiálu a energie	45052	48265	45859
služby	18139	20370	26439
osobní náklady	24651	25240	26591
odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	4356	4408	3087

Zdroj: vlastní výpočty dle interních zdrojů společnosti

Tabulka 9 udává hodnoty jednotlivých dílčích nákladů rentability společnosti, podle které budou nyní vypočteny tyto ukazatelé rentability nákladů:

1. rentabilita celkových nákladů = čistý zisk po zdanění / celkové náklady;
2. rentabilita výkonové spotřeby = čistý zisk po zdanění / výkonová spotřeba;
3. rentabilita spotřebovaného materiálu a energie = čistý zisk po zdanění / spotřeba materiálu a energie;
4. rentabilita služeb = čistý zisk po zdanění / náklady na služby;
5. rentabilita osobních nákladů = čistý zisk po zdanění / osobní náklady;
6. rentabilita odpisů = čistý zisk po zdanění / odpisy.

V tabulce 10 budou uvedeny jednotlivé ukazatelé rentability nákladů.

Tabulka 10 Ukazatele rentability nákladů (v %)

Ukazatele rentability nákladů v %	2011	2012	2013
rentabilita celkových nákladů	1,00	0,61	3,38
rentabilita výkonové spotřeby	4,49	2,77	14,71
rentabilita spotřebovaného materiálu a energie	6,30	3,94	23,19
rentabilita služeb	15,64	9,33	40,22
rentabilita osobních nákladů	1,00	0,61	3,38
rentabilita odpisů	65,13	43,13	344,51

Zdroj: vlastní výpočty dle interních zdrojů společnosti

V tabulce 10 lze vidět, že ukazatelé rentability celkových nákladů vykazují kladná čísla a relativně vysokou vypočtenou hodnotu. To tedy znamená, že vynaložené vstupy v podniku jsou velmi dobře zhodnocovány a snáze dosahují zisku. Tabulka 10 dále uvádí, že ukazatelé rentability nákladů jsou sledovány za časové období tří let a díky tomu je vidět jejich vývoj a lze hledat trendy tohoto vývoje.

3.6 Analýza nákladovosti

Jestliže je vypočten ukazatel rentability, tak lze nyní společně s analýzou nákladovosti hodnotit efektivnost podniku. Ukazatel nákladovosti představuje podíl celkových nákladů a podíl výnosů podniku.

$$\text{nákladovost} = \frac{\text{celkové náklady}}{\text{tržby}}$$

Ukazatel nákladovosti udává, kolik Kč celkových nákladů připadá na 1 Kč celkových výnosů podniku. I tyto náklady podniku jsou složeny z dílčích nákladových položek. Pro výpočet nákladových druhů budou použity tyto ukazatele:

- celková nákladovost = celkové náklady / celkové tržby;
- nákladovost výkonové spotřeby = výkonová spotřeba/ celkové tržby;
- nákladovost spotřebovaného materiálu a energie = spotřeba materiálu a energie / celkové tržby;
- nákladovost služeb = služby / celkové tržby;
- nákladovost osobních nákladů = osobní náklady / celkové tržby;
- nákladovost odpisů = odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku / celkové tržby;
- nákladovost nákladových úroků = nákladové úroky/ celkové tržby.

V tabulce 11 budou uvedeny výpočty jednotlivých ukazatelů nákladovosti, které byly pořízeny na základě informací z výkazu zisku a ztráty společnosti Lach-Ner a nyní budou v tabulce provedeny výpočty jednotlivých ukazatelů nákladovosti pro dílčí nákladové druhy.

Tabulka 11 Ukazatele nákladovosti (v tis. Kč)

Vybrané položky výkazu zisku a ztráty	2011	2012	2013
celkové tržby	286 689	314 713	325 613
celkové náklady	283 852	312 812	314 978
výkonová spotřeba	63191	68635	72298
spotřeba materiálu a energie	45052	48265	45859
Služby	18139	20370	26439
osobní náklady	24651	25240	26591
odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	4356	4408	3087
nákladové úroky	1264	1693	1557

Zdroj: vlastní výpočty dle interních zdrojů společnosti

Tabulka 12 Ukazatele nákladovosti tržeb (v Kč na 1 Kč celkových tržeb)

Ukazatelé nákladovosti (v Kč na 1 Kč celkových tržeb)	2011	2012	2013
celková nákladovost	0,99	0,99	0,97
nákladovost výkonové spotřeby	0,22	0,22	0,22
nákladovost spotřebovaného materiálu a energie	0,16	0,15	0,14
nákladovost služeb	0,06	0,06	0,08
nákladovost osobních nákladů	0,09	0,08	0,08
nákladovost odpisů	0,02	0,01	0,01
nákladovost nákladových úroků	0,00	0,01	0,00

Zdroj: vlastní výpočty dle interních zdrojů společnosti

Graf 5 Vývoj nákladů - služeb (v tis. Kč)

Zdroj: interní zdroje společnosti (upraveno dle tabulky 8)

Z grafu 5 je zřejmé, že nejvíce zvyšující se ukazatel nákladovosti tvoří služby, které se během dvou let zvýšily o téměř 8 mil. Kč. Důvody proč právě ukazatel nákladovosti služeb vykazuje tyto hodnoty, bude podrobněji rozebráno v další kapitole.

3.7 Analýza nákladů služeb

Mezi nejvýznamnější náklady ve společnosti Lach-Ner patří po mzdových nákladech náklady za služby. V tabulce 13 jsou zastoupeny právě Ti ukazatelé, které jsou pro společnost největší nákladovou zátěží.

Tabulka 13 Náklady služeb (v Kč)

účet 518xxx – služby	2011	2012	2013
telefony - pevné linky	179 178,69	135 115,06	137 404,56
telefony – mobil	404 600,69	489 939,74	440 537,61
ostraha objektu	517 566,60	485 837,00	453 549,60
telefony mobil – výroba	0,00	0,00	16 377,05
ostraha objektu – výroba	130 325,40	163 855,00	194 378,40
celkem	1 231 671,38	1 274 746,80	1 242 247,22

Zdroj: interní zdroje společnosti

Z tabulky 13 je patrné, že náklady za pevné linky se od roku 2011 velmi snížily. Tato skutečnost je zapříčiněna tím, že společnost Lach-Ner od roku 2012 změnila operátora těchto služeb a ti nabízejí tuto službu za výhodnějších podmínek.

Velký nárůst nákladů za náklady služeb lze vidět u ostrahy výrobního objektu, který oproti roku 2011 velice vzrostl. Tato skutečnost je zapříčiněna tím, že majitel společnosti Lach-Ner se rozhodl od roku 2012 najmout novou firmu, která zajišťuje ostrahu objektů a je jedním z nejprestižnějších poskytovatelů na trhu. Tomu odpovídá i cena za poskytnuté služby, která je vyšší než v minulosti. Z grafu 6 lze vidět nákladový růst za ostrahu objektu.

Graf 6 Náklady na ostrahu objektu (v tis. Kč)

Zdroj: interní zdroje společnosti (upraveno dle tabulky 13)

V grafu 6 lze vidět náklady společnosti na ostrahu výrobního objektu. Z tohoto grafu je patrné, že náklady na střežený výrobní objekt se zvýšily. Dalším důvodem růstu těchto nákladů je i skutečnost, že společnost musela navýšit počet lidé na ostrahu tohoto objektu, a to proto, že se zvýšily nároky na bezpečnost práce. Je ovšem nutno podotknout, že náklady na ostrahu objektu jako takového poklesly. Tabulka 14 udává celkové náklady na ostrahu celého objektu.

Tabulka 14 Náklady na ostrahu (v Kč)

	2011	2012	2013
ostraha objektu	517 566,60	485 837,00	453 549,60
ostraha objektu – výroba	130 325,40	163 855,00	194 378,40
celkem	647 892,00	649 692,00	647 928,00

Zdroj: vlastní výpočty dle interních zdrojů společnosti

Z tabulky 14 je zřejmé, že dle výpočtů celkových nákladů na ostrahu celého objektu jsou takřka vyrovnané. To je dáno skutečností, že firma opustila část svých kancelářských prostor, které dříve využívala, a proto jsou nyní vynaložené náklady na ostrahu během tří let takřka srovnatelné.

3.8 Analýza mezd zaměstnanců

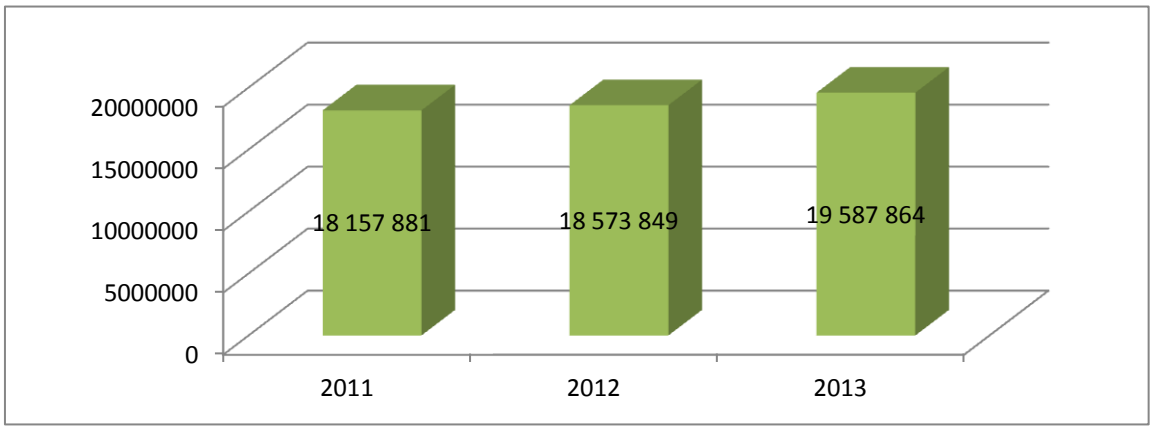
Mezi největší nákladové položky společnosti lze jednoznačně zařadit náklady na mzdy zaměstnanců společnosti. Z tabulky 15 je patrné, že náklady na mzdy se společnosti každým rokem zvyšují. Tato skutečnost je zapříčiněna zvýšením mezd zaměstnanců.
V tabulce 15 jsou zaznamenány náklady na mzdy zaměstnanců a jejich vývoj v čase.

Tabulka 15 Náklady na mzdy zaměstnanců (v Kč)

účet 521xxx - mzdové N	2011	2012	2013
mzdové náklady	18 157 881,00	18 573 849,00	19 587 864,00

Zdroj: interní zdroje společnosti dle interních zdrojů společnosti

Graf 7 Náklady na mzdy zaměstnanců společnosti (v Kč)



Zdroj: interní zdroje společnosti (upraveno dle tabulky 12)

V této kapitole byla provedena analýza mezd zaměstnanců a z grafu 7 je patrné, jaké mzdy ročně odvádí společnost za své zaměstnance. Dále bude provedena analýza mezd, která bude vypovídat o tom, kolik Kč činí průměrná mzda jednoho zaměstnance. Je nutno podotknout, že tento výpočet, nebude zcela jistě mít přesné vypovídající schopnosti, neboť mzda každého zaměstnance společnosti se liší.

Jak již bylo uvedeno v kapitole 3.1, společnost Lach-Ner má ve sledovaných letech (2011, 2012, 2013) 62 zaměstnanců. Nyní bude vypočítána průměrná mzda připadajícího na jednoho zaměstnance společnosti. Vzorec níže udává, jak bude vypočítána mzda připadající na jednoho zaměstnance společnosti.

$$\text{vývoj nákladů na jednoho zaměstnance} = \frac{\text{náklady na mzdy}}{\text{počet pracovníků}}$$

Z tabulky 15 je patrné, jaké byly za jednotlivé roky náklady na mzdy zaměstnanců společnosti. Z těchto částek bude vypočítána průměrná mzda připadající na jednoho zaměstnance společnosti. Tabulka 16 udává vypočtenou průměrnou mzdu na jednoho zaměstnance.

Tabulka 16 Průměrná mzda připadající na jednoho zaměstnance společnosti

	2011	2012	2013
celkové náklady na mzdy	18 157 881	18 573 849	19 587 844
počet zaměstnanců	62	62	62
průměrná mzda jednoho zaměstnance	**24,405 Kč**	**24,964 Kč**	**26,328 Kč**

Zdroj: vlastní výpočty dle interních zdrojů společnosti

V tabulce 16 byla vypočítána průměrná mzda připadajícího na jednoho zaměstnance společnosti. Je nutno podotknout, že celkové náklady za jednotlivé roky na mzdy je nutno ještě vydělit 12, tj. počet měsíců v roce a až následně tuto částku vydělit počtem zaměstnanců společnosti.

Graf 8 Průměrná mzda na jednoho zaměstnance v letech 2011-2013 (v Kč)

Zdroj: interní zdroje společnosti (upraveno dle tabulky 16)

$$\text{ukazatel rentability} = \frac{\text{provozní zisk}}{\text{celkové tržby}}$$

Tabulka 17 Výpočet rentability

	2011	2012	2013
provozní zisk	6 901 000 Kč	6 592 000 Kč	6 725 000 Kč
celkové tržby	196 333 000 Kč	224 069 000 Kč	220 132 000 Kč
ukazatel rentability	3,51 %	2,92 %	3,04 %

Zdroj: vlastní výpočty dle interních zdrojů společnosti

Tabulka 17 udává vývoj ukazatele rentability, který byl vypočítán na základě vzorce výše uvedeného. Z tabulky je patrné, že zvyšování mezd zaměstnanců společnosti není v souladu se zvyšováním produktivity.

3.9 Obchodní případ

Podle výkazu zisku a ztát je patrné, že hlavní činností společnosti je prodej chemikálií. Proto v této kapitole bude nastíněn kalkulační vzorec, podle kterého bude vypočítán zisk na jednu položku zboží.

Tabulka 18 Obchodní případ

druh zboží/množství v IBC	xylen/870 kg IBC
nákupní cena za 1kg	2,04
cena s marží kg	2,5
marže v EUR	0,46
marže v %	16 %
náklad na IBC[5] v EUR/kg	0,16
dopravné/kg	0,14
clo	0,29
prodejní cena/kg	2,94 EUR
marže	12 800 EUR
zisk	2 013,89 EUR

Zdroj: interní zdroje společnosti

V tabulce 18 je uveden obchodní případ společnosti na jeden výrobek. Jedná se o chemikálii xylen, který se řadí mezi nejprodávanější chemikálií ve společnosti Lach-Ner. Je nutno podotknout, že částky byly spočítány na prodej 5 ks IBC.

[5] IBC – druh obalu – kontejner.

Tabulka 19 Výpočet obchodního případu

kg IBC	870
quantity kg	4350
počet IBC	5
skladová cena	55,00 CZK
skladová cena EUR	2,04 EUR
Dopravné	125,00 EUR
kurz CZK/EUR	27,00 CZK
IBC	135,00 EUR
Clo	1 250,00 CZK

Zdroj: vlastní výpočty dle interních zdrojů společnosti

Tabulka 19 udává, kalkulaci pro výpočet nepřímých nákladů, z nichž je vypočtena marže, která slouží k úhradě fixních (nepřímých nákladů) a dále k tvorbě zisku, který je v tabulce 18 též uveden.

Společnost Lach-Ner používá pro své obchodní případy kalkulaci variabilních nákladů, což znamená, že společnost rozpouští všechny náklady na jednotku produkce. V tomto případě se jedná o jeden druh chemikálie. To znamená, že se společnost zaměřuje pouze na vybrané nákladové skupiny v kalkulačním vzorci a pracují s metodou kalkulace neúplných nákladů na bázi variabilních nákladů.

Pro společnost Lach-Ner to znamená, že zde dochází k možnému zkreslení přesnosti výpočtu marže na daný produkt. Společnosti je v tomto případě možné doporučit, aby začala v kalkulaci obchodních případů (kalkulačním vzorci) používat přirážkovou kalkulaci a zatížila tak plánování obchodního případu pouze minimální přirážkou, která bude přispávat ke krytí fixním nákladů.

4 Závěr

Finanční situaci a finanční hospodaření podniku je nutné sledovat celým komplexem ukazatelů a na jejich hodnoty pohlížet v časovém vývoji několika let a dále v souvislosti tak, aby výsledek hodnocení zobrazoval reálnou ekonomickou situaci podniku. Společnosti Lach-Ner, s.r.o. je chemickým podnikem a hlavním zdrojem podnikových tržeb jsou tržby z prodeje výrobků. Podle poskytnutých výkazů společnosti je patné, že provozní hospodářský výsledek dosáhl v roce 2011 nejvyšší hodnoty. Bylo to přesně 6 901 000 Kč. V roce 2012 ovšem poklesl na 6 562 000 Kč. V roce 2013 se již provozní výsledek hospodaření zvýšil a dosáhl částky 6 725 000 Kč. Provozní výsledek hospodaření je v hodnoceném časovém období stabilní.

Z analýzy finančních výkazů je patrné, že ačkoli se v roce 2013 snížily tržby za prodané zboží, tak společnosti Lach-Ner stoupla marže, který v roce 2013 dosáhla částky 25 614 000 Kč. Jestliže se porovná rok 2011 a 2013, tak vznikne nárůst téměř o 6 mil. Kč. K povšimnutí dále patří výsledek hospodaření za účetní období, který v roce 2011 dosáhl 2 837 000 Kč, v roce 2012 činil 1 901 000, avšak v roce 2013 dosáhl 10 635 000 Kč. To znamená téměř 80ti % nárůst pro společnost ve srovnání s rokem 2011 a 2012.

Je také třeba zmínit, že provozní zisk je ve zkoumaných letech stabilní, avšak mimořádný hospodářský výsledek je nulový. Dále je z provedené analýzy nákladů patrné, že celkové náklady společnosti se každoročně zvyšují, a proto by bylo zadostiučinění, aby se společnost Lach-Ner na náklady podstatně více zaměřila a efektivně je snažila řídit. Z hlediska obchodní marže si společnost Lach-Ner vede velmi dobře a je třeba si tento trend udržet a zaměřit se více na provozní náklady.

Podle interních zdrojů společnosti je patrné, že největší náklady společnosti, vedle zmíněných nákladů na prodané zboží, tvoří provozní náklady na mzdy zaměstnanců, dále služby a náklady na materiál a energii. Společnosti Lach-Ner by bylo vhodné doporučit, aby se zaměřila na své zaměstnance a zvážila, zda jsou všichni potření a nebylo by vhodné někoho propustit. Ze zjištěné analýzy je patrné, že mzda se ve sledovaných letech neustále zvyšovala a v roce 2013 dosáhla průměrná mzda připadajícího na jednoho zaměstnance částky 26 328 Kč. Avšak je nutné zdůraznit, že podle ukazatele rentability není zvyšování mezd zaměstnanců v souladu se zvýšením produktivity.

Za zmínění stojí také i obchodní případ společnosti a to proto, že právě prodej patří mezi hlavní aktivitu společnosti. Je zřejmé, že společnost Lach-Ner používá pro své obchodní případy kalkulaci variabilních nákladů a tudíž se zaměřuje pouze na vybrané nákladové skupiny. Společnosti Lach-Ner je na základě tohoto zjištění doporučeno, aby začala využívat přirážkovou kalkulaci a zatěžovala tak plánování obchodního případu na minimální přirážku.

Společnosti Lach-Ner byla tato práce předložena a majitel společnosti vyslovil přání, že by byl velmi rád, aby se vynakládané náklady společnosti snížily a také si uvědomil, že

efektivní řízení právě zmiňovaných nákladů je v dnešní době velice vhodné a téměř pro každou společnost nevyhnutelné.

Literatura

Primární zdroje

Výroční zpráva Lach-Ner, 2011, uložené v Obchodním rejstříku, dostupné z WWW:< https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=245785347

Výroční zpráva Lach-Ner, 2012, uložení v Obchodním rejstříku, dostupné z WWW:< https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=288441327

Výroční zpráva Lach-Ner, 2013, uložení v Obchodním rejstříku, dostupné z WWW:< https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=235810879

Interní zdroje:

Interní podnikové materiály – kalkulace obchodního případu (2014)

Výňatek z podnikového účetnictví 2011 – 2013

Monografie

ESCHENBACH, R. *Controlling.* Druhé vydání. Praha : ASPI, 2004. 816 s. ISBN: 80-7357-035-1.

KOVAŘÍK, P. *Manažerský controlling.* První vydání. Praha : VŠEM, 2013. 184 s. ISBN: 978-80-87839-03-4.

KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. Druhé vydání. Praha : Management Press, 2008. 622 s. ISBN 978-80-7261-141-6.

KISLINGEROVÁ a kol. *Manažerské finance.* První vydání. Praha : C. H. Beck, 2004. 352 s. ISBN 80-7179-802-9.

POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů.* První vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN: 978-80-247-2974-9.

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika.* Čtvrté vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. 464 s. ISBN: 978-80-247-1992-4.

GRUNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku.* Druhé vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2001. 197 s. ISBN: 80-7079-587-5.

Odborné články

POŠVECOVÁ, L. Controlling=koncept pro úspěšné řízení podniku. *Finanční management.* 2012. Roč.: 9, č. 8. ISSN: 1214-9294.

BÁČA, D. Co neměříte, to neřídíte. *Finanční management.* 2013. Roč.: 10, č. 3. ISSN: 1416-5456.

CHÝŇAVA, P. Zacíleno na kontrolu, plánování a podporu rozhodování. *Finanční management.* 2013. Roč.: 10, č. 3, ISSN: 1816-3234.

ŠVÁBOVÁ, R. Zacíleno na kontrolu, plánování a podporu rozhodování. *Finanční management.* 2013. Roč.: 10, č. 3. ISSN: 1917-5452.

Seznam příloh

Příloha 1 Rozvaha společnosti Lach-Ner za rok 2011

Příloha 2 Výkaz zisku a ztrát společnosti Lach-Ner za rok 2011

Příloha 3 Cash flow společnosti Lach-Ner za rok 2011

Příloha 4 Rozvaha společnosti Lach-Ner za rok 2012

Příloha 5Výkaz zisku a ztrát společnosti Lach-Ner za rok 2012

Příloha 6 Cash flow společnosti Lach-Ner za tok 2012

Příloha 7 Rozvaha společnosti Lach-Ner za rok 2013

Příloha 8 Výkaz zisku a ztrát společnosti Lach-Ner za rok 2013

Příloha 9 Cash flow společnosti Lach-Ner za rok 2013

Příloha 10 Výňatek z podnikového účetnictví 2011 – 2013

Příloha 11 Kalkulace obchodního případu (2014)

Příloha 1 Rozvaha společnosti Lach-Ner za rok 2011

Označ		PASIVA	Řádek	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a		b	c	5	6
		PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	067	**113 360**	**93 546**
A.		**Vlastní kapitál** (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	**43 788**	**41 285**
A. I.		**Základní kapitál** (ř. 70 až 72)	069	**26 115**	**26 115**
A. I.	1.	Základní kapitál	070	26 115	26 115
	2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
	3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.		**Kapitálové fondy** (ř. 74 až 77)	073	**1 331**	
A. II.	1.	Emisní ážio	074		
	2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
	3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	1 331	
	4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
A. III.		**Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku** (ř. 79 + 80)	078	**487**	**222**
A. III.	1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	487	222
	2.	Statutární a ostatní fondy	080		
A. IV.		**Výsledek hospodaření minulých let** (ř. 82 + 83)	081	**13 018**	**9 647**
A. IV.	1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	13 018	9 647
	2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083		
A. V.		**Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -)** (ř. 01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)	084	**2 837**	5 301
B.		**Cizí zdroje** (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	**69 572**	**52 261**
B. I.		**Rezervy** (ř. 87 až 90)	086	**206**	**100**
B. I.	1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
	2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
	3.	Rezerva na daň z příjmu	089		
	4.	Ostatní rezervy	090	206	100
B. II.		**Dlouhodobé závazky** (ř. 92 až 101)	091	**4 798**	**6 000**
B. II.	1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
	2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	093	4 798	6 000
	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		
	9.	Jiné závazky	100		
	10.	Odložený daňový závazek	101		

Vzorový výkaz zpracoval SAUL AUDIT s.r.o.
Auditorské, daňové a poradenské služby
www.Saulaudit.cz

Označ		AKTIVA	Řádek	Běžné účetní období			Minulé účetní období
				Brutto	Korekce	Netto	Netto
a		b	c	1	2	3	4
C		**Oběžná aktiva** (ř. 32 + 39 + 46 + 58)	031	**92 965**	**-10 371**	**82 594**	**87 038**
C. I		**Zásoby** (ř. 33 až 38)	032	**40 773**	**-6 584**	**34 189**	**31 835**
C. I	1.	Materiál	033	13 329		13 329	13 967
	2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	66		66	19
	3.	Výrobky	035	12 645		12 645	11 269
	4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
	5.	Zboží	037	14 733	-6 584	8 149	6 580
	6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II		**Dlouhodobé pohledávky** (ř. 40 až 47)	039	**4 410**		**4 410**	**4 482**
C. II	1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2.	Pohledávky- ovládající a řídící osoba	041				
	3.	Pohledávky- podstatný vliv	042				
	4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
	5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
	6.	Dohadné účty aktivní	045				
	7.	Jiné pohledávky	046				
	8.	Odložená daňová pohledávka	047	4 410		4 410	4 482
C. III		**Krátkodobé pohledávky** (ř. 49 až 57)	048	**45 138**	**-3 787**	**41 351**	**47 062**
C. III	1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	42 194	-3 787	38 407	42 753
	2.	Pohledávky- ovládající a řídící osoba	050				
	3.	Pohledávky- podstatný vliv	051				
	4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
	5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6.	Stát - daňové pohledávky	054	2 808		2 808	4 007
	7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	44		44	64
	8.	Dohadné účty aktivní	056	92		92	1
	9.	Jiné pohledávky	057				237
C. IV		**Krátodobý finanční majetek** (ř. 59 až 62)	058	**2 644**		**2 644**	**3 659**
C. IV	1.	Peníze	059	236		236	97
	2.	Účty v bankách	060	2 408		2 408	3 562
	3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
	4.	Pořizovaný krátkodoby finanční majetek	062				
D. I.		**Časové rozlišení** (ř. 64 až 66)	063	**373**		**373**	**342**
D. I.	1.	Náklady příštích období	064	373		373	342
	2.	Komplexní náklady příštích období	065				
	3.	Příjmy příštích období	066				

Vzorový výkaz zpracoval SAUL AUDIT s.r.o.
Auditorské, daňové a poradenské služby
www.Saulaudit.cz

Označ a	PASIVA b	Řádek c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B III	**Krátkodobé závazky** (ř. 103 až 113)	102	**32 542**	**31 711**
B III 1	Závazky z obchodních vztahů	103	27 678	27 826
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104		
3	Závazky - podstatný vliv	105		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5	Závazky k zaměstnancům	107	1 120	1 162
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	693	696
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	668	956
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	920	187
9	Vydané dluhopisy	111		
10	Dohadné účty pasivní	112	1 426	848
11	Jiné závazky	113	37	36
B IV	**Bankovní úvěry a výpomoci** (ř. 115 až 117)	114	**32 026**	**14 450**
B IV 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	12 796	
2	Krátkodobé bankovní úvěry	116	19 230	14 450
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C I	**Časové rozlišení** (ř. 119 + 120)	118		
C I 1	Výdaje příštích období	119		
2	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
17.4.2012	Ing. Vojtěch Hrubý, jednatel

Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Poznámka
s. r. o.	Výroba chemických látek, přípravků, léčiv a chemických vláken Obchodní činnost	Ing. Šárka Grulichová, 315 618 361

SAUL AUDIT s.r.o.
Komora auditorů České republiky
oprávnění č. 490, IČ: 28432568
Průběžná 1550/65, 100 00 Praha 10

19.4.2012

Vzorový výkaz zpracoval SAUL AUDIT s.r.o.
Auditorské, daňové a poradenské služby
www.Saul-audit.cz

Příloha 2 Výkaz zisku a ztrát společnosti Lach-Ner za rok 2011

Zpracováno v souladu
s vyhláškou č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu

ke dni 31.12.2011
(v celých tisících Kč)

IČ
26295474

Druhové členění

Obchodní firma
nebo jiný název účetní jednotky

Lach-Ner, s.r.o.

Sídlo nebo místo podnikání účetní jednotky

Tovární 157
Neratovice
277 11

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období: sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	196 933	150 815
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	177 993	133 210
+	**Obchodní marže** (ř. 01 - 02)	03	**18 940**	**17 605**
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	**82 630**	**75 176**
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	80 727	74 818
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	1 721	234
3.	Aktivace	07	182	124
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	**63 191**	**54 858**
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	45 052	39 330
2.	Služby	10	18 139	15 528
+	**Přidaná hodnota** (ř. 03 + 04 - 08)	11	**38 379**	**37 923**
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	**24 651**	**24 619**
C. 1.	Mzdové náklady	13	18 158	18 185
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	6 215	6 133
4.	Sociální náklady	16	278	301
D.	Daně a poplatky	17	1 702	500
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	4 356	4 150
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	**971**	**1 092**
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	234	335
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	737	757
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	**1 042**	**685**
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24	1 042	685
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	850	1 453
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	2 847	2 470
H.	Ostatní provozní náklady	27	2 695	1 511
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	**Provozní výsledek hospodaření** (ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29))	30	**6 901**	**8 567**

Vzorový výkaz připravil SAUL AUDIT s.r.o.
Auditorské, daňové a poradenské služby

Příloha 3 Cash flow společnosti Lach-Ner za rok 2011

	2011
Profit / los sof the period	2 835
Depreciation on Fixed assets	4 356
Change in adjustments and provisions	-2 320
Increase/decrease of Fixed assets	-26 157
Increase/decrease of Long Term Receivables	72
Increase/decrease Investory	-2 354
Increase/decrease ShortTerm Receivables	5 709
Increase/decrease of Other Assets	-31
Increase/decrease od Payables	-371
Increase/decrease od Other Liabilities	0
Net changes in long-tem bank & lease borrowings	12 796
Net changes in short-term bank & lease borrowings	4 780
Net changes in equity	-333
Other changes	
Cash at the begining of the period	**3 659**
Cash at the end of the period	**2 641**
Net cash flow of the period	**-1 018**

Zdroj: Upraveno podle Kotka (2011)

Příloha 4 Rozvaha společnosti Lach-Ner za rok 2012

Zpracováno v souladu
s vyhláškou č. 500/2002 Sb

ROZVAHA
v plném rozsahu

ke dni 31.12.2012
(v celých tisících Kč)

IČ
26295474

Obchodní firma
nebo jiný název účetní jednotky

Lach-Ner, s.r.o.

Sídlo nebo místo podnikání účetní jednotky

Tovární 157
Neratovice
277 11

Označ		AKTIVA	Řádek	Běžné účetní období			Minulé účetní období
				Brutto	Korekce	Netto	Netto
a		b	c	1	2	3	4
		AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	**202 401**	**-71 024**	**131 377**	**113 360**
A.		**Pohledávky za upsaný základní kapitál**	002				
B.		**Dlouhodobý majetek** (ř. 04 + 13 + 23)	003	**97 424**	**-66 029**	**31 395**	**30 393**
B. I.		**Dlouhodobý nehmotný majetek** (ř. 05 až 12)	004	**6 615**	**-6 049**	**566**	**1 088**
B. I.	1	Zřizovací výdaje	005				
	2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
	3	Software	007	5 080	-4 514	566	282
	4	Ocenitelná práva	008	1 535	-1 535		
	5	Goodwill	009				
	6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
	7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				494
	8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				312
B. II.		**Dlouhodobý hmotný majetek** (ř. 14 až 22)	013	**70 601**	**-59 980**	**10 621**	**8 566**
B. II.	1	Pozemky	014	3 522		3 522	3 522
	2	Stavby	015	64 166	-52 013	12 153	12 531
	3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	38 514	-32 501	6 013	5 032
	4	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
	5	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
	6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	465	-337	128	
	7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	331		331	1 433
	8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
	9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	-36 397	24 871	-11 526	-13 952
B. III.		**Dlouhodobý finanční majetek** (ř. 24 až 30)	023	**20 208**		**20 208**	**20 739**
B. III.	1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	20 208		20 208	20 739
	2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
	3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
	4	Půjčky a úvěry - ovládající a řídící osoba, podstatný vliv	027				
	5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
	6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
	7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Vzorový výkaz zpracoval SAUL AUDIT s.r.o.
Auditorské daňové a poradenské služby
www.saul-audit.cz

Označ		AKTIVA	Řádek	Běžné účetní období			Minulé účetní období
a		b	c	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C		**Oběžná aktiva** (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	**104 775**	**-4 995**	**99 780**	**82 594**
C. I		**Zásoby** (ř. 33 až 38)	032	**39 202**	**-4 715**	**34 487**	**34 189**
C. I	1	Materiál	033	11 528		11 528	13 329
	2	Nedokončená výroba a polotovary	034	56		56	66
	3	Výrobky	035	11 564		11 564	12 645
	4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
	5	Zboží	037	16 054	-4 715	11 339	8 149
	6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II		**Dlouhodobé pohledávky** (ř. 40 až 47)	039	**2 939**		**2 939**	**4 410**
C. II	1	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
	2	Pohledávky- ovládající a řídící osoba	041				
	3	Pohledávky- podstatný vliv	042				
	4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
	5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
	6	Dohadné účty aktivní	045				
	7	Jiné pohledávky	046				
	8	Odložená daňová pohledávka	047	2 939		2 939	4 410
C. III		**Krátkodobé pohledávky** (ř. 49 až 57)	048	**57 615**	**-280**	**57 335**	**41 351**
C. III	1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	51 871	-280	51 591	38 407
	2	Pohledávky- ovládající a řídící osoba	050				
	3	Pohledávky- podstatný vliv	051				
	4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
	5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
	6	Stát - daňové pohledávky	054	5 587		5 587	2 808
	7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	36		36	44
	8	Dohadné účty aktivní	056	91		91	92
	9	Jiné pohledávky	057	30		30	
C. IV		**Krátodobý finanční majetek** (ř. 59 až 62)	058	**5 019**		**5 019**	**2 644**
C. IV	1	Peníze	059	125		125	236
	2	Účty v bankách	060	4 894		4 894	2 408
	3	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
	4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I		**Časové rozlišení** (ř. 64 až 66)	063	**202**		**202**	**373**
D. I	1	Náklady příštích období	064	202		202	373
	2	Komplexní náklady příštích období	065				
	3	Příjmy příštích období	066				

Vzorový výkaz zpracoval SAUL AUDIT s.r.o.
Auditorské daňové a poradenské služby
www.Saul-audit.cz

Označ a	PASIVA b	Řádek c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 86 + 119)	067	**131 377**	**113 360**
A.	**Vlastní kapitál** (ř. 69 + 73 + 79 + 82 + 85)	068	**42 678**	**43 788**
A. I.	**Základní kapitál** (ř. 70 až 72)	069	**26 115**	**26 115**
A. I. 1.	Základní kapitál	070	26 115	26 115
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	**Kapitálové fondy** (ř. 74 až 78)	073	**800**	**1 331**
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	800	1 331
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
5.	Rozdíly z přeměn společností	078		
A. III.	**Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku** (ř. 80 + 81)	079	**629**	**487**
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	629	487
2.	Statutární a ostatní fondy	081		
A. IV.	**Výsledek hospodaření minulých let** (ř. 83 + 84)	082	**13 233**	**13 018**
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	13 233	13 018
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	084		
A. V.	**Výsledek hospodaření běžného účetního období** (+ / -) (ř. 01 - (+ 69 + 73 + 79 + 82 + 86 + 119)	085	**1 901**	**2 837**
B.	**Cizí zdroje** (ř. 87 + 92 + 103 + 115)	086	**88 552**	**69 572**
B. I.	**Rezervy** (ř. 88 až 91)	087	**241**	**206**
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	089		
3.	Rezerva na daň z příjmu	090		
4.	Ostatní rezervy	091	241	206
B. II.	**Dlouhodobé závazky** (ř. 93 až 102)	092		**4 798**
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093		
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	094		4 798
3.	Závazky - podstatný vliv	095		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	097		
6.	Vydané dluhopisy	098		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	099		
8.	Dohadné účty pasivní	100		
9.	Jiné závazky	101		
10.	Odložený daňový závazek	102		

Vzorový výkaz zpracoval SAUL AUDIT s.r.o.
Auditorské daňové a poradenské služby
www.Saul-audit.cz

Příloha 5 Výkaz zisku a ztrát společnosti Lach-Ner za rok 2012

Zpracováno v souladu
s vyhláškou č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu

ke dni 31.12.2012
(v celých tisících Kč)

IČ
26295474

Druhové členění

Obchodní firma
nebo jiný název účetní jednotky

Lach-Ner, s.r.o.

Sídlo nebo místo podnikání účetní jednotky

Tovární 157
Neratovice
277 11

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období sledovaném 1	Skutečnost v účetním období minulém 2
I	Tržby za prodej zboží	01	224 069	196 933
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	202 548	177 993
+	**Obchodní marže** (ř. 01 - 02)	03	**21 521**	**18 940**
II	Výkony (ř. 05 až 07)	04	**82 552**	**82 630**
II 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	83 375	80 727
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-893	1 721
3	Aktivace	07	70	182
B	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	**68 635**	**63 191**
B 1	Spotřeba materiálu a energie	09	48 265	45 052
2	Služby	10	20 370	18 139
+	**Přidaná hodnota** (ř. 03 + 04 - 08)	11	**35 438**	**38 379**
C	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	**25 240**	**24 651**
C 1	Mzdové náklady	13	18 574	18 158
2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	6 283	6 215
4	Sociální náklady	16	383	278
D	Daně a poplatky	17	2 120	1 702
E	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	4 408	4 356
III	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	**1 467**	**971**
III 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	104	234
2	Tržby z prodeje materiálu	21	1 363	737
F	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	**2 204**	**1 042**
F 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2	Prodaný materiál	24	2 204	1 042
G	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-5 340	850
IV	Ostatní provozní výnosy	26	3 619	2 847
H	Ostatní provozní náklady	27	5 330	2 695
V	Převod provozních výnosů	28		
I	Převod provozních nákladů	29		
-	**Provozní výsledek hospodaření** (ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29))	30	**6 562**	**6 901**

Vzorový výkaz připravil SAUL AUDIT s.r.o.
Auditorské, daňové a poradenské služby
www.SaulAudit.cz

Příloha 6 Cash flow společnosti Lach-Ner za rok 2012

	2012
Profit / los sof the period	1 901
Depreciation on Fixed assets	4 408
Change in adjustments and provisions	-2 391
Increase/decrease of Fixed assets	-2985
Increase/decrease of Long Term Receivables	1 471
Increase/decrease Investory	-296
Increase/decrease ShortTerm Receivables	-15 983
Increase/decrease of Other Assets	171
Increase/decrease od Payables	-466
Increase/decrease od Other Liabilities	148
Net changes in long-tem bank & lease borrowings	-4404
Net changes in short-term bank & lease borrowings	23 813
Net changes in equity	-3009
Other changes	
Cash at the begining of the period	**2 644**
Cash at the end of the period	**5 022**
Net cash flow of the period	**2 378**

Zdroj: Upraveno podle Kotka (2012)

Příloha 7 Rozvaha společnosti Lach-Ner za rok 2013

...ováno v souladu
...yhláškou č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA
v plném rozsahu

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

IČ
26295474

Obchodní firma
nebo jiný název účetní jednotky

Lach-Ner, s.r.o.

Sídlo nebo místo podnikání účetní jednotky

Tovární 157
Neratovice
277 11

Označ. a	AKTIVA b	Řádek c	Běžné účetní období Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Minulé účetní období Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	**203 179**	**-72 754**	**130 425**	**131 377**
A.	**Pohledávky za upsaný základní kapitál**	002				
B.	**Dlouhodobý majetek** (ř. 04 + 13 + 23)	003	**99 104**	**-65 764**	**33 340**	**31 395**
B. I.	**Dlouhodobý nehmotný majetek** (ř. 05 až 12)	004	**6 175**	**-6 047**	**128**	**566**
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	4 640	-4 512	128	566
4.	Ocenitelná práva	008	1 535	-1 535		
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** (ř. 14 až 22)	013	**70 843**	**-59 717**	**11 126**	**10 621**
B. II. 1.	Pozemky	014	3 522		3 522	3 522
2.	Stavby	015	65 246	-53 675	11 571	12 153
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	37 968	-33 255	4 713	6 013
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	504	-85	419	128
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				331
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	-36 397	27 298	-9 099	-11 526
B. III.	**Dlouhodobý finanční majetek** (ř. 24 až 30)	023	**22 086**		**22 086**	**20 208**
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024	22 086		22 086	20 208
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídící osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Vzorový výkaz zpracoval SAUL AUDIT s.r.o.
Auditorské, daňové a poradenské služby
www.Saul-audit.cz

Označ.	AKTIVA	Řádek	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
C.	**Oběžná aktiva** (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	**102 481**	**-6 990**	**95 491**	**99 780**
C. I.	**Zásoby** (ř. 33 až 38)	032	**35 993**	**-4 696**	**31 297**	**34 487**
C. I. 1.	Materiál	033	10 161		10 161	11 528
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	36		36	56
3.	Výrobky	035	11 100		11 100	11 564
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
5.	Zboží	037	14 443	-4 696	9 747	11 339
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	253		253	
C. II.	**Dlouhodobé pohledávky** (ř. 40 až 47)	039	**3 462**		**3 462**	**2 939**
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041				
3.	Pohledávky- podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047	3 462		3 462	2 939
C. III.	**Krátkodobé pohledávky** (ř. 49 až 57)	048	**59 020**	**-2 294**	**56 726**	**57 335**
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	52 395	-2 294	50 101	51 591
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050	2 761		2 761	
3.	Pohledávky- podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054	3 719		3 719	5 587
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	48		48	36
8.	Dohadné účty aktivní	056	17		17	91
9.	Jiné pohledávky	057	80		80	30
C. IV.	**Krátodobý finanční majetek** (ř. 59 až 62)	058	**4 006**		**4 006**	**5 019**
C. IV. 1.	Peníze	059	111		111	125
2.	Účty v bankách	060	3 895		3 895	4 894
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	**Časové rozlišení** (ř. 64 až 66)	063	**1 594**		**1 594**	**202**
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	416		416	202
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066	1 178		1 178	

Vzorový výkaz zpracoval SAUL AUDIT s.r.o.
Auditorské, daňové a poradenské služby
www.Saul-audit.cz

Označ a	PASIVA b	Řádek c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 86 + 119)	067	**130 425**	**131 377**
A.	**Vlastní kapitál** (ř. 69 + 73 + 79 + 82 + 85)	068	**52 419**	**42 678**
A. I.	**Základní kapitál** (ř. 70 až 72)	069	**26 115**	**26 115**
A. I. 1.	Základní kapitál	070	26 115	26 115
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	**Kapitálové fondy** (ř. 74 až 78)	073	**2 639**	**800**
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	2 639	800
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
5.	Rozdíly z přeměn společností	078		
A. III.	**Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku** (ř. 80 + 81)	079	**819**	**629**
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080	819	629
2.	Statutární a ostatní fondy	081		
A. IV.	**Výsledek hospodaření minulých let** (ř. 83 + 84)	082	**12 211**	**13 233**
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	12 211	13 233
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	084		
A. V.	**Výsledek hospodaření běžného účetního období** /+ -/ ř. 01 - (+ 69 + 73 + 79 + 82 + 86 + 119)	085	**10 635**	**1 901**
B.	**Cizí zdroje** (ř. 87 + 92 + 103 + 115)	086	**77 972**	**88 552**
B. I.	**Rezervy** (ř. 88 až 91)	087	**327**	**241**
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	089		
3.	Rezerva na daň z příjmu	090		
4.	Ostatní rezervy	091	327	241
B. II.	**Dlouhodobé závazky** (ř. 93 až 102)	092		
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093		
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	094		
3.	Závazky - podstatný vliv	095		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	097		
6.	Vydané dluhopisy	098		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	099		
8.	Dohadné účty pasivní	100		
9.	Jiné závazky	101		
10.	Odložený daňový závazek	102		

Vzorový výkaz zpracoval SAUL AUDIT s.r.o.
Auditorské, daňové a poradenské služby
www.Saul-audit.cz

Označ. a	PASIVA b	Řádek c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III.	**Krátkodobé závazky** (ř. 104 až 114)	103	**24 517**	**36 875**
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	20 840	30 958
2.	Závazky - ovládané nebo ovládající osoba	105		1 500
3.	Závazky - podstatný vliv	106		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k častníkům sdružení	107		
5.	Závazky k zaměstnancům	108	1 224	1 260
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	758	733
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	1 296	458
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	55	934
9.	Vydané dluhopisy	112		
10.	Dohadné účty pasivní	113	301	991
11.	Jiné závazky	114	43	41
B. IV.	**Bankovní úvěry a vypomoci** (ř. 116 až 118)	115	**53 128**	**51 436**
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	4 583	8 393
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117	48 545	43 043
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118		
C. I.	**Časové rozlišení** (ř. 120 + 121)	119	**34**	**147**
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120	34	147
2.	Výnosy příštích období	121		

Sestaveno dne	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
7.března 2014	**Ing. Vojtěch Hrubý, jednatel**

Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Poznámka
s. r. o.	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona	Ing. Petr Kotek, 315 618 361

Vzorový výkaz zpracoval SAUL AUDIT s.r.o.
Auditorské, daňové a poradenské služby
www.Saul-audit.cz

Příloha 8 Výkaz zisku a ztrát společnosti Lach-Ner za rok 2013

Zpracováno v souladu
s vyhláškou č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu

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

IČ
26295474

Druhové členění

Obchodní firma
nebo jiný název účetní jednotky

Lach-Ner, s.r.o.

Sídlo nebo místo podnikání účetní jednotky

Tovární 157
Neratovice
277 11

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období sledovaném 1	Skutečnost v účetním období minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	220 132	224 069
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	194 518	196 269
+	**Obchodní marže** (ř. 01 - 02)	03	**25 614**	**27 800**
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	**86 301**	**82 552**
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	86 004	83 375
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	228	-893
3.	Aktivace	07	69	70
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	**72 298**	**74 914**
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	45 859	48 265
2.	Služby	10	26 439	26 649
+	**Přidaná hodnota** (ř. 03 + 04 - 08)	11	**39 617**	**35 438**
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	**26 591**	**25 240**
C. 1.	Mzdové náklady	13	19 588	18 574
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	6 600	6 283
4.	Sociální náklady	16	403	383
D.	Daně a poplatky	17	2 400	2 120
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	3 087	4 408
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	**808**	**1 467**
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	46	104
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	762	1 363
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	**2 269**	**2 204**
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24	2 269	2 204
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	2 080	-5 340
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	6 729	3 619
H.	Ostatní provozní náklady	27	4 002	5 330
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	**Provozní výsledek hospodaření** [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	**6 725**	**6 562**

Příloha 9 Cash flow společnosti Lach-Ner za rok 2013

Vzorový výkaz připravil SAUL AUDIT s.r.o.
Auditorské, daňové a poradenské služby
www.Saul-audit.cz

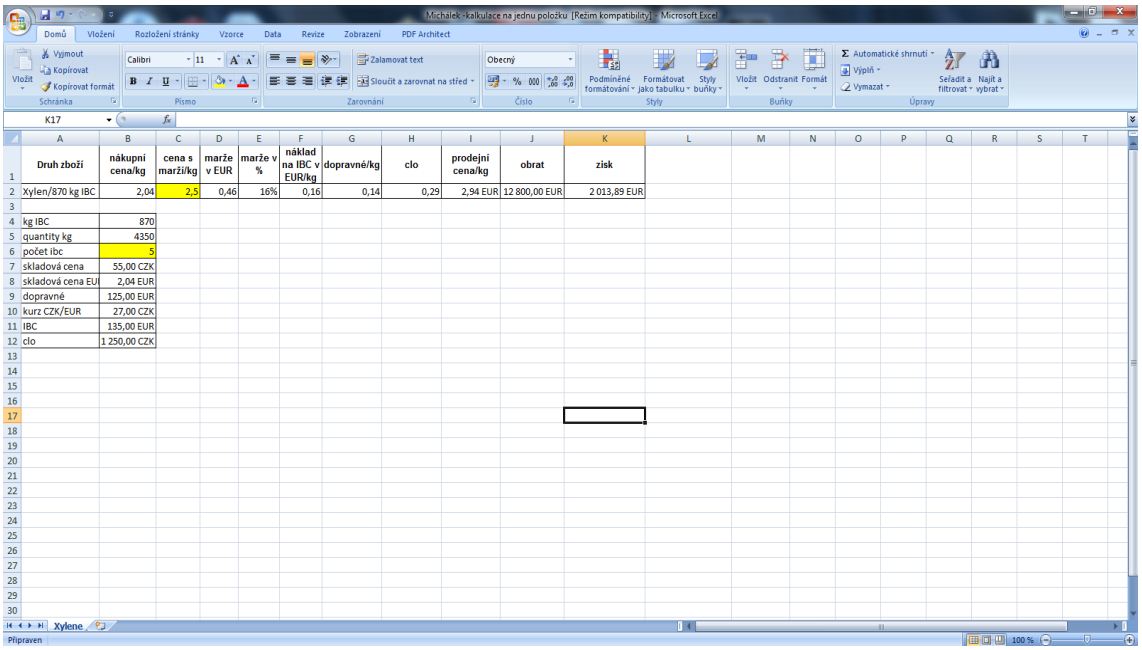
	2013
Profit / los sof the period	10 629
Depreciation on Fixed assets	3 088
Change in adjustments and provisions	-2 341
Increase/decrease of Fixed assets	-2 604
Increase/decrease of Long Term Receivables	-523
Increase/decrease Investory	3 441
Increase/decrease ShortTerm Receivables	355
Increase/decrease of Other Assets	-1 392
Increase/decrease od Payables	-12 357
Increase/decrease od Other Liabilities	-114
Net changes in long-tem bank & lease borrowings	-3 809
Net changes in short-term bank & lease borrowings	-5 502
Net changes in equity	-894
Other changes	
Cash at the begining of the period	**5 019**
Cash at the end of the period	**4 000**
Net cash flow of the period	**-1 019**

Zdroj: Upraveno podle Kotka (2013)

Příloha 10 Výňatek z podnikového účetnictví 2011 – 2013

účet 518xxx - služby	2011	2012	2013
telefony - pevné linky	179 178,69	135 115,06	137 404,56
telefony - mobil	404 600,69	489 939,74	440 537,61
ostraha objektu	517 566,60	485 837,00	453 549,60
telefony mobil - výroba	0,00	0,00	16 377,05
ostraha objektu - výroba	130 325,40	163 855,00	194 378,40
celkem	1 231 671,38	1 274 746,80	1 242 247,22

Příloha 11 Kalkulace obchodního případu (2014)



Druh zboží	nákupní cena/kg	cena s marží/kg	marže v EUR	marže v %	náklad na IBC v EUR/kg	dopravné/kg	clo	prodejní cena/kg	obrat	zisk
Xylen/870 kg IBC	2,04	2,5	0,46	16%	0,16	0,14	0,29	2,94 EUR	12 800,00 EUR	2 013,89 EUR

kg IBC	870
quantity kg	4350
počet ibc	5
skladová cena	55,00 CZK
skladová cena EUI	2,04 EUR
dopravné	125,00 EUR
kurz CZK/EUR	27,00 CZK
IBC	135,00 EUR
clo	1 250,00 CZK