

# Projekt řízení nákladů ve společnosti Saltic

Bc. Veronika Čermáková

---

Diplomová práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**

**Fakulta managementu a ekonomiky**

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2014/2015

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Čermáková**  
Osobní číslo: **M140356**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt řízení nákladů ve společnosti Saltic, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

### **Úvod**

**Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.**

#### **I. Teoretická část**

- **Na základě literární rešerše zpracujte teoretické poznatky o nákladech a nákladovém řízení.**

#### **II. Praktická část**

- **Provedte analýzu současného stavu řízení nákladů ve společnosti Saltic, s.r.o.**
- **Na základě provedené analýzy stanovte nedostatky v řízení nákladů v této společnosti.**
- **Zpracujte projekt řízení nákladů ve společnosti a definujte jeho přínosy.**

### **Závěr**

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

DRURY, Colin. Management and cost accounting. 6th ed. London: Thomson, 2004, 1280s. ISBN 18-448-0028-8.  
FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. Nákladové a manažerské účetnictví. 1.vyd. Praha: ASPI, 2007, 432 s. ISBN 978-80-7357-249-0.  
HANSEN, Don R., Maryanne M. MOWEN a Liming GUAN. Cost management: accounting & control. 6th ed. Mason: South-Western, 2009, 832 s. ISBN 978-0-324-55967-5.  
LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví: kontrola a řízení nákladů v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 152 s. ISBN 8071699853.  
POPEŠKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Virglerová, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: 16. února 2015  
Termín odevzdání diplomové práce: 27. dubna 2015

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRACT**

Diplomová práce se zabývá systémem řízení nákladů ve výrobní společnosti Saltic, s. r. o., která se zaměřuje na výrobu a opravu horolezecké obuvi a lezecké obuvi.

Cílem teoretické části je aplikace aktuálních literárních zdrojů z oblasti manažerské ekonomiky a manažerského účetnictví, řízení nákladů, typů kalkulací a rozpočtování tradiční i moderní.

Praktická část je rozdělena na analytickou a projektovou část. Hlavním cílem analytické části je zmapovat danou situaci v podniku, současný stav řízení nákladů a kalkulační systém v podniku.

V projektové části je navrženo zlepšení zjištěných nedostatků v oblasti řízení nákladů pomocí retrográdního kalkulačního vzorce.

**Klíčová slova:** manažerské účetnictví, náklady, řízení nákladů, kalkulace nákladů a rozpočetnictví

## **ABSTRACT**

This Diploma thesis is interested on application of cost management system in the manufacturing company Saltic, s. r. o., which is focused on manufacturing and reparation mountaineering and climbing shoes.

The aim of the theoretical part is explore literary sources of managerial economics and managerial accountancy cost management, types of calculations and budgeting.

Practical part is divided into two parts, analytical and project.

The main goal of analytical part is to map the development situation of the company, present situation of the cost management and the system of calculation

In the project part there is suggested improvement of identified insufficients at the territory cost management with helping retrograte calculation according to a formula.

**Keywords:** managerial accounting, cost, cost management, cost calculation, budgeting

Chtěla bych poděkovat všem, kteří mi jakýmkoliv způsobem pomáhali během mého studia. Především rodině, kamarádům a známým, kteří mě podporovali a drželi za každou cenu.

Velké poděkování patří firmě Saltic za poskytnuté informace, především jednateři společnosti, který mi poskytl i cenné rady a přes všechny názory jsme dospěli k jednomu společnému.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ</b> .....	<b>13</b>
1.1 MANAŽERSKÉ POJETÍ NÁKLADŮ .....	13
1.2 FINANČNÍ POJETÍ NÁKLADŮ .....	13
1.2.1 Rozdíl manažerského a finančního pojetí nákladů.....	13
<b>2 NÁKLADY</b> .....	<b>15</b>
2.1 DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ .....	15
2.2 ÚČELOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	15
2.2.1 Náklady technologické.....	16
2.2.2 Náklady na obsluhu a řízení.....	16
2.2.3 Náklady jednicové.....	16
2.2.4 Náklady režijní.....	16
2.3 KALKULAČNÍ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	16
2.3.1 Přímé náklady.....	17
2.3.2 Nepřímé náklady.....	17
2.4 KLASIFIKACE NÁKLADŮ VE VZTAHU K OBJEMU PROVÁDĚNÝCH VÝKONŮ .....	17
2.4.1 Variabilní náklady.....	17
2.4.2 Fixní náklady.....	18
2.4.3 Smíšené náklady.....	18
2.5 RELEVANTNÍ A IRELEVANTNÍ NÁKLADY .....	18
2.6 UTOPENÉ NÁKLADY .....	18
2.7 OPORTUNITNÍ NÁKLADY.....	19
<b>3 KALKULACE NÁKLADŮ</b> .....	<b>20</b>
3.1 KALKULAČNÍ VZOREC .....	20
3.1.1 Typový kalkulační vzorec.....	20
3.1.2 Retrogradní kalkulační vzorec .....	21
3.2 ABSORPČNÍ KALKULACE .....	22
3.3 NEABSORPČNÍ KALKULACE .....	22
3.4 PŘIRÁŽKOVÁ KALKULACE.....	22
3.5 KALKULACE VARIABILNÍCH NÁKLADŮ.....	22
3.6 KALKULACE PODLE AKTIVIT (ACTIVITY-BASED-COSTING).....	23
3.7 KALKULACE DĚLENÍM.....	24
3.8 KALKULACE SDRUŽENÝCH VÝKONŮ .....	24
3.8.1 Odčítací metoda .....	25
3.8.2 Rozčítací metoda.....	25
3.9 DYNAMICKÁ KALKULACE .....	25
<b>4 MODERNÍ METODY ŘÍZENÍ NÁKLADŮ</b> .....	<b>26</b>

4.1	KALKULACE PODLE AKTIVIT, ACTIVITY-BASED-COSTING .....	27
4.2	KALKULACE CÍLOVÝCH NÁKLADŮ .....	27
4.3	KALKULACE ŽIVOTNÍHO CYKLU VÝROBKU.....	27
<b>5</b>	<b>MODERNÍ SYSTÉMY ROZPOČTOVÁNÍ.....</b>	<b>29</b>
5.1	FORMY ROZPOČTŮ.....	30
5.1.1	Indexová metoda rozpočtu .....	30
5.1.2	Pevný rozpočet .....	30
5.1.3	Klouzavý rozpočet .....	30
5.1.4	Variantní, alternativní rozpočty .....	30
5.1.5	Limitní rozpočty.....	30
5.1.6	Indikativní rozpočty .....	31
5.2	ACTIVITY-BASED BUDGETING .....	32
5.3	BEYOND BUDGETING .....	32
5.4	ZERO-BASED BUDGETING .....	33
<b>6</b>	<b>ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>35</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>36</b>
<b>7</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>37</b>
7.1	ANALÝZA VNITROPODNIKOVÉHO PROSTŘEDÍ .....	39
7.1.1	Organizační struktura podniku Saltic.....	39
7.1.2	Zaměstnanci .....	40
7.1.3	Přehled ekonomických ukazatelů společnosti.....	40
7.1.4	Analýza výkazů zisku a ztrát.....	41
7.1.5	SWOT-analýza společnosti Saltic.....	41
7.2	PESTEL-ANALÝZA SPOLEČNOSTI SALTIC.....	42
7.2.1	Politická oblast.....	42
7.2.2	Ekonomická oblast .....	42
7.2.3	Sociální oblast .....	43
7.2.4	Technologická oblast .....	43
7.2.5	Ekologická oblast.....	43
7.2.6	Legislativní oblast .....	44
<b>8</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ NÁKLADŮ .....</b>	<b>45</b>
8.1	ANALÝZA NÁKLADŮ VE SPOLEČNOSTI.....	45
8.1.1	Druhové členění nákladů.....	45
8.1.2	Odpovědnostní členění nákladů .....	47
8.1.3	Kalkulační členění nákladů .....	47
8.2	ANALÝZA KALKULAČNÍHO SYSTÉMU .....	47
<b>9</b>	<b>ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ NÁKLADŮ .....</b>	<b>50</b>
<b>10</b>	<b>PROJEKT ŘÍZENÍ NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI SALTIC .....</b>	<b>51</b>
10.1	CÍL PROJEKTU.....	51
10.2	KALKULAČNÍ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	51
10.2.1	Přímé náklady.....	52
10.2.2	Nepřímé náklady .....	53
10.2.3	Výsledek nového kalkulačního členění.....	54



10.3	NÁVRH NOVÉHO KALKULAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI SALTIC .....	55
10.4	NÁKLADOVÁ A ČASOVÁ ANALÝZA .....	58
10.4.1	Časová analýza projektu .....	58
10.4.2	Nákladová analýza projektu .....	58
<b>ZÁVĚR</b>	.....	<b>59</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>	.....	<b>60</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b>	.....	<b>62</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	.....	<b>63</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b>	.....	<b>64</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	.....	<b>65</b>

## ÚVOD

V dnešní době jsou na firmy kladené vysoké nároky a stále větší požadavky ze strany státu. Bohužel, i pokud by firmy plnily přání státu neznamená to, že firmy budou na trhu prosperovat a vynikat, aby firmy dokázaly vůbec ohodnotit své výrobky je potřeba řídit náklady a kalkulovat jejich cenu na výrobek a také zisk. Oblast nákladů a stanovení ceny produktů je alfa omegou pro zachování konkurenceschopnosti a také udržitelnosti podnikání a vůbec prosperování na českém trhu.

Na dnešní trh a nové podmínky musí firmy nahlížet světové, proto světový trh zásadně zostřuje konkurenční boje, což je jeden z důvodů proč firmy hledají způsoby jak v tomto konkurenčním boji obstát. Zvýšení obrátu firem závisí na snížení nákladů.

V teoretické části bude popsáno finanční a manažerské účetnictví a zásadní rozdíly. V další kapitole budou definovány náklady včetně jejich členění. Dále bude přiblížena problematika kalkulací včetně popisu tradičních a moderních metod kalkulace nákladů. Další kapitola bude věnována rozpočetnictví.

V praktické části bude nejprve charakterizována společnost Saltic, s.r.o. Zaměřím se na hlavní předmět činnosti a organizační strukturu podniku. Také se budu zabývat zaměstnanci a charakteristikou produktů, prodejními místy v České republice. Pro bližší představu o stavu firmy se také zaměřím na ekonomické výsledky podniku včetně analýzy rozvahy, výkazů zisků a ztrát. Dále analyzuji současný stav řízení nákladů a používané metody pro kalkulaci výrobků. Získané poznatky využiji na stanovení nedostatků současného systému. Na základě těchto nedostatků navrhnu projekt, který zefektivní situaci ve společnosti Saltic s.r.o., aby mohl konečně fungovat jak má a pochopila, že náklady se dají snížit.

## **CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE**

Cílem mé práce bylo efektivně popsat a zobrazit finanční účetnictví daného podniku. Cílovou skupinou se stane firma Saltic, s.r.o.

Současně také zaměření na činnost a organizaci, na výhody a nevýhody ekonomického stavu firmy a efektivní řízení nákladů společnosti, protože právě náklady jsou důležitou složkou v tomto turbulentním prostředí.

Použitými metodami v diplomové práci bude analýza a rozbor pro podrobnější náhled na chod firmy, dále také podrobné konzultace a pozorování vnitřního okolí firmy s tím spojené i dotazování pracovníků ve společnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ

Jednou ze základních myšlenek vývoje účetnictví je poznání, že je třeba diferencovat tento proces podle toho, od koho informace pochází a co řeší. Hlavním obsahovým rysem celého účetnictví je finanční účetnictví ze strany potřeb věřitelů, bank, burz, akcionářů, zaměstnanců atd., a také informací, které využívají pracovníci na různých stupních vedení. Dříve se hovořilo o nákladovém účetnictví, později se rozšířil název manažerské účetnictví a nyní se začíná prosazovat disciplína zvaná Controlling. Rozlišujeme náklady na finanční a manažerské pojetí a manažerské na hodnotové a ekonomické pojetí. (Král, 1997, str. 15).

### 1.1 Manažerské pojetí nákladů

Je nezastupitelné tím, že dovede znázornit finanční a hodnotové toky v činnosti podniku, kvantifikovat je v jejich nepřetržitosti, úplnosti, komplexnosti a rozlišovat jednotlivé kategorie podnikového managementu.

Základní kategorií je manažerské pojetí nákladů, náklady mají svůj konkrétní objekt, se kterým se spojují veškeré příčiny, v tomto směru se jedná o nositele nákladů.

Náklady vždy účelově souvisí s určitou aktivitou a jejími výsledky. Aktivita je nemyslitelná bez vynaložení nákladů (Král, 1997, str. 39-40).

### 1.2 Finanční pojetí nákladů

Finanční pojetí nákladů je založeno na úbytku ekonomického prospěchu. Základním jevem je, že tyto náklady se vyjadřují v cenách, za které byly pořízeny nebo-li nakoupeny. Předmětem tohoto účetnictví je hospodářská a ekonomická činnost podniku jako celku a kvantifikace výsledků, které byly dosaženy za určité období. Hlavní ukazatele finančního účetnictví jsou rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Jako ekonomický stav podniku se řeší jeho majetek, vlastní kapitál, závazky (Popesko, 2009, str. 32).

#### 1.2.1 Rozdíl manažerského a finančního pojetí nákladů

Odlíšnost informací uživatelů o účetních informacích vyústila v potřebu způsobu a zobrazení podnikatelského procesu. Proto došlo k obsahovému oddělení finančního a manažerského účetnictví (Landa, 2008, str. 256).

Podle Krále (2010, str. 37- 38) patří mezi základ vymezení aktiv a pasiv a proměnlivost principů. Finanční účetnictví vychází z minulosti a slouží pro poskytování ekonomických informací, které vyžadují dodavatelé, banky, věřitelé a jiní. Při sestavování účetních výkazů finančního účetnictví důraz je kladen na dodržování jasných pravidel, které zaručují externím uživatelům úplnost vykazovat účetní informace, aby byly věrohodné a možnost porovnat v daném období mezi podniky. Tyto informace jsou přístupné i konkurenčnímu odvětví, proto je důležité, aby nebylo vyzraženo obchodní tajemství. (Landa, 2008, str. 256; Fibírová, Šoljaková a Wagner, 2011, str. 27; Král, 2010, str. 40).

Smyslem manažerského účetnictví je poskytnout podklady pro srovnání plánovaného a skutečného stavu, jelikož manažerské účetnictví znamená pohled do budoucna. (Král, 2010, str. 40 - 41; Landa, 2008, str. 257).

Zatímco účetní výkazy ve finančním účetnictví se zaměřují na podnik jako celek, manažerské účetnictví se orientuje jenom na dané prvky, jako například náklady a ziskovost jednotlivých výrobků, služby zákazníkům apod. Manažerské účetnictví také měří ekonomický výkon provozních jednotek, mezi které se řadí divize či oddělení v podnicích. (Drury, 2004, str. 7; vlastní přeložení).

Ve finančním účetnictví jsou podrobné účetní výkazy zveřejňovány jednou popřípadě dvakrát ročně. Manažerské účetnictví potřebuje aktuální informace důležité pro dané rozhodnutí. Z tohoto důvodu jsou zprávy manažerského účetnictví připravovány pravidelně, může se jednat o denní, týdenní nebo měsíční intervaly (Drury, 2004, str. 7 - 8; vlastní přeložení).

## 2 NÁKLADY

Náklady ve všech jejich pojetí jaké existují, nepředstavují bohužel jednotný celek, ale skládají se z různých složek, které se odlišují svou funkcí v transformačním procesu. Existuje celá řada členění nákladů (Král,1997, str. 52).

Členíme je podle:

- druhů vynaložených ekonomických zdrojů (druhové členění nákladů),
- bezprostředního účelu jejich vynaložení (účelové členění nákladů),
- jejich závislosti na změnách v rozsahu aktivity (objemu výkonů),
- z hlediska potřeb kontroly a rozhodování (Král,1997,str.52).

### 2.1 Druhové členění nákladů

Jedná se o nejběžnější přístup ke klasifikaci nákladů v běžném finančním účetnictví. Jedná se o členění nákladů, které odpovídá finančnímu pojetí nákladů. Mezi nákladové druhy patří:

- Spotřeba materiálu, energie a externí služeb,
- Osobní náklady (mzdy, sociální náklady),
- Odpisy hmotného a nehmotného majetku,
- Použití externích prací a služeb,
- Finanční náklady.

Z hlediska nákladové optimalizace je toto členění velmi důležité, ale na druhou stranu nám neříkají nic o účelu, k čemu byly náklady vynaloženy (Král,1997, str.52).

### 2.2 Účelové členění nákladů

Pokud chceme poznat ke kterému účelu byly náklady vynaloženy, musíme řešit účelové členění nákladů. Pro toto členění existuje několik odlišných členění, první z nich je členění nákladů na:

- Náklady technologické,
- Náklady na obsluhu a řízení.

Náklady, které rozlišujeme podle výkonů nebo činností jsou účelové členěné náklady (Lazar,2001, str.20).

### 2.2.1 Náklady technologické

Jsou to náklady, které souvisí s určitým výkonem. Týká se to spotřeby materiálu, mzdy pracovníka nebo také odpisu materiálu, který k dané výrobě slouží (Popesko, 2009, str. 37).

### 2.2.2 Náklady na obsluhu a řízení

Tento typ nákladů slouží k zajištění technologického postupu, jako spotřeba energie a tepla na pracovišti a také mezd pracovníků (Popesko, 2009, str. 37).

### 2.2.3 Náklady jednicové

Jsou částí technologických nákladů a stanoví se podle norem. Souvisí s jednotlivými operacemi při uskutečnění určitého výkonu (Popesko, 2009, str. 37).

Jsou vyvolány konkrétní jednicí výkonu, podle norem spotřeby se stanovují velmi rychle a snadno (Lazar, 2001, str. 19).

### 2.2.4 Náklady režijní

Jsou také součástí technologického postupu, ale nemění se přímo úměrně s počtem provedených výrobních operací. Jejich hospodárnost je koordinována danými rozpočty a následně jejich kontrolou (Popesko, 2009, str. 37).

Přímo souvisí s určitým technologickým postupem, jsou stanoveny pomocí rozpočtů a nemění se přímo úměrně, ale podle předpokládaného objemu za určité období (Lazar, 2001, str. 19).

## 2.3 Kalkulační členění nákladů

Důležitým předpokladem pro ekonomické řízení nákladů je schopnost rozlišit účel jejich vynaložení. V praxi je snaha přiřazovat tyto náklady daným výkonům. Je to jedna ze základních položek manažerského účetnictví. Používají se různé termíny, kdy se jedná o předmět kalkulace a v dnešní době se často hovoří o nákladovém objektu. Tyto náklady pak můžeme dělit do dvou skupin. Jsou to přímé a nepřímé náklady (Popesko, 2009, str. 38).



### 2.3.1 Přímé náklady

Vztahují se k určitému výrobku.(Popesko, 2009, str. 38).

Jsou přímo přiřaditelné k určitému výkonu nebo středisku, jedná se např. o náklady na mzdy, množství (spotřeba) materiálu, odpisech soustředěných na jednotlivý produkt (Lazar, str. 19).

### 2.3.2 Nepřímé náklady

Tyto náklady se nevztahují k danému výrobku a to z důvodu, kdy neexistuje žádná spojitost mezi nákladem a výrobkem a zde tedy můžeme hovořit o nákladech režijních, Další možnost je ta, kdy nejsme schopni tuto spojitost určit. (Popesko,2009, str. 38)

Jsou závislé na určitém druhu výkonů nebo středisek a jsou přiděleny pomocí klíčů, nejvíce se jedná o náklady správní (Lazar, 2001, str. 19).

## 2.4 Klasifikace nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů

je jedním z nejdůležitějších nástrojů řízení nákladů. Důležitým zjištěním pro manažerské rozhodnutí je reakce nákladů na danou změnu. Může to být množství vyrobených a prodaných kusů, ale také počet hodin na výrobek atd. Je proto nutné se zaměřit na plán výroby, snižování cen, způsob odměny pracovníků. Proto můžeme rozlišit tyto základní skupiny nákladů (Popesko, 2009, str. 39).

### 2.4.1 Variabilní náklady

Výše těchto nákladů se změní při změně objemu výkonů. Důležité je, když se mění přímo úměrně. Občas však může dojít k situaci, kdy náklady rostou pomaleji nebo rychleji než výroba. V tom případě hovoříme o nadproporcionálních nákladech nebo v opačné situaci o nákladech podproporcionálních (Král, 1997, str. 57).

Podproporcionální náklady se při stoupajícím objemu zvyšují pomaleji než objem výkonů. Průměr těchto nákladů se snižuje a tak můžeme hovořit o nákladech degresivních, čímž se zvyšuje ekonomická úroveň. Rozdíl mezi dvěma hodnotami těchto nákladů označujeme jako efekt z deprese podproporcionálních nákladů (Král, 1997, str. 57).

Nadproporcionální náklady rostou rychlejším tempem a tak průměrné náklady vykazují vyšší hodnotu a projevují se jako náklady progresivní. Tím je také snížena jejich ekono-

mičnost. Tento rozdíl mezi hodnotami označujeme jako efekt z progresu nadproporcionálních nákladů (Král, 1997, str. 57).

### **2.4.2 Fixní náklady**

V průběhu určitého časového období nedochází ke změně. Charakteristické jsou také tím, že celkové fixní náklady jsou stálé, ale jednotkové se snižují (Popesko, 2009, str. 40).

Projevují se schopností uskutečnit určité množství výkonů, tato schopnost se označuje jako kapacita a náklady jako kapacitní. Musí být do procesu vloženy najednou, průměrné náklady vykazují pokles, hospodářské výkony mají stoupající úroveň, což je důsledkem efektu z deprese fixních nákladů. Postupné snižování těchto nákladů můžeme označit jako relativní úsporu nákladů (Král, 1997, str. 58).

Někdy je obtížné v podnicích určit, zda se jedná o náklady fixní nebo variabilní. Množství nákladových položek vykazuje spíše složku variabilní i fixní a proto můžeme tyto náklady označit jako smíšené. V dlouhém časovém úseku však tyto náklady budou mít charakter variabilní (Popesko, 2009, str. 40).

### **2.4.3 Smíšené náklady**

Tyto náklady mají složku variabilní i fixní a jsou vždy v určité časové periodě (Král, 1997, str. 61).

Toto hodnocení může být provedeno vždy k určité časové etapě (Popesko, 2009, str. 41).

## **2.5 Relevantní a irelevantní náklady**

Vedle stálých metod rozlišení nákladů se objevuje také další dělení, nebo spíše koncepty k využití odhadu budoucích nákladů. Když se procento závislosti na přijetí nebo nepřijetí určitého rozhodnutí změní tak jde o relevantní náklady a když zůstanou neměnné, jde o irelevantní náklady. Zvláštním typem jsou pak rozdílové náklady (Popesko, 2009, str. 41).

## **2.6 Utopené náklady**

Jde o náklady, které dříve byly vynaloženy, ale v budoucnu je nelze změnit. Jedná se o určitou variantu irelevantních nákladů. I tyto náklady mohou negativně ovlivnit hospodářský výsledek (Popesko, 2009, str. 42).

## 2.7 Oportunitní náklady

Jedná se o náklady obětované příležitosti, je to vlastně ušlý efekt. Skládají se ze dvou částí a to z přímých a nepřímých nákladů (Kráal, str. 66).

Podle Popeska nejsou náklady vedeny v přesné výši, jedná se o náklady implicitní a explicitní. Implicitní jsou evidovány a explicitní nejsou, jsou evidovány v jiné výši, ale musíme s nimi počítat.

Někdy se náklady nazývají jako náklady obětované příležitosti, jedná se o ušlý zisk z rozhodnutí, které nebylo přijato.

Takové náklady mají velmi významný vliv na manažerské rozhodování (Popesko, 2009, str. 42).

### 3 KALKULACE NÁKLADŮ

Podle Krále pojem kalkulace znamená: „ *Propočet nákladů, přínosu, zisku, ceny resp. Jiné finanční veličiny na výrobek, na jejich dílčí činnost nebo operaci, kterou je třeba v souvislosti s jejich uskutečněním provést, na podnikovou investiční akci, či na jinak naturálně (věcně) vyjádřený výkon.* “ (Král, 1997, str. 82)

Podle Popeska většina firem potřebuje znát informace o nákladech vynaložených na výrobek ještě před jeho zahájením. Informace jsou velmi důležité pro určení finální ceny výrobků, v tom případě můžeme hovořit o **předběžné kalkulaci**. Jedná se o odhad nákladů.

Rozlišujeme také propočtové kalkulace, které slouží k odhadu u nových výrobků nebo zpracování ceny. Dále jsou to také plánované kalkulace, které jsou detailnější a to na základu přesného odhadu spotřeby a slouží k přesnému plánování.

Kalkulace, které jsou sestaveny podle výkonu, nazýváme **výsledné kalkulace**. Slouží ke zpětnému hodnocení a posouzení. Zvláštní kalkulací, která slouží automatizovanému průmyslu je operativní kalkulace.

Spousta firem však nepoužívá pouze jeden druh kalkulace, používá se více typů a tyto kalkulace tvoří kalkulační systém.

Výsledná kalkulace může sloužit ke kontrole daného prvku. Jednou z možností je také strukturovaná kalkulace, která umožňuje stanovit cenu při různých situacích (Popesko, 57, 58).

#### 3.1 Kalkulační vzorec

Jednotlivé nákladové položky jsou většinou v podnicích odlišné a tyto odlišnosti jsou vyjádřeny v tzv. kalkulačním vzorci (Popesko, 2009, str. 58).

Existují dvě formy kalkulačních vzorců a to typový kalkulační vzorec a retrográdní kalkulační vzorec.

##### 3.1.1 Typový kalkulační vzorec

Zahrnuje Přímý materiál, přímé mzdy, ostatní přímé náklady, výrobní (provozní) režie, vlastní náklady výroby (provozu), správní režie, vlastní náklady výkonu, odbytové náklady, zisk (ztráta), cena výkonu (základní) (Král, 1997, str. 89 - 90).

Přímý materiál

Přímé mzdy

Ostatní přímé náklady

Výrobní (provozní) režie

Vlastní náklady výroby (provozu)

Správní režie

Vlastní náklady výkonu

Odbytové náklady

Úplné vlastní náklady výkonu

Zisk/ztráta

Cena výkonu (základní) (Král, 1997, str. 90)

### 3.1.2 Retrográdní kalkulační vzorec

Zahrnuje základní cenu výkonu: - dočasné cenové zvýhodnění, slevy zákazníkům: - sezónní a množstevní, cenu po úpravách, náklady a zisk (Popesko, 2009, str. 59).

Základní cena výkonu:

- Dočasné cenové zvýhodnění
- Slevy zákazníkům:
- Sezónní
- Množstevní

Cena po úpravách:

- Náklady

Zisk

Pokud má kalkulace podniku obsahovat veškeré podnikové náklady nebo jenom jejich část, tak musíme rozlišovat kalkulace absorpční a neabsorpční (Popesko, 2009, str. 60).

### **3.2 Absorpční kalkulace**

Říká se jí často kalkulace úplných nákladů, protože v ní jsou zahrnuty veškeré náklady podniku (Popesko, 2009, str. 60).

### **3.3 Neabsorpční kalkulace**

Tato kalkulace nebere v potaz fixní náklady, nepočítá s nimi, jsou v ní obsaženy pouze náklady variabilní (Popesko, 2009, str. 60).

### **3.4 Přírážková kalkulace**

Je to nejběžnější metoda, které se využívá v podnicích pro stanovení kalkulací nákladů. Je velmi jednoduchá, využitelná. Myšlenka této metody spočívá v přiřítání režijních nákladů výkonu dle stanovené rozvrhové základny. Podstata závisí na měřitelnosti přímých nákladů výroby.

Při této metodě dochází i k nedostatkům, které jsou způsobeny přiřazením režijních nákladů produktu nebo službě (Popesko, 2009, str. 60 - 61).

### **3.5 Kalkulace variabilních nákladů**

Je označována často jako kalkulace krycích příspěvků a tvorbě zisku. Byla založena, aby brala v potaz i fixní náklady, které v podniku vznikají, na rozdíl od kalkulací plných nákladů, které se soustřeďují jen na variabilní složku nákladů v podniku (Popesko, 2009, str. 61).

Tato kalkulace poskytuje různé pohledy týkající se finančního řízení, patří zde podnikový zisk, který je spojen výhradně s etapou prodeje a je vyjádřen jako objem prodaných výkonů. Předběžné podmínky jsou chápány jako budoucí prospěch, které zvyšují efektivnost daných výkonů, to se také projeví při prodeji-porovnání s jeho cenou. Kalkulace variabilních nákladů spojuje zisk nebo ztrátu s podnikatelskou aktivitou, není to jen důsledkem prodeje za cenu, která je vyšší nebo nižší, naopak je výsledkem celé činnosti v hodnoceném období (Král, 1997, str. 103).

Tato metoda se v praxi využívá především z krátkodobého hlediska, protože je omezena kapacitou, ale stává se velmi důležitým podnětem pro řízení operativního charakteru (Popesko, 2009, str. 91).

Tato kalkulace přináší mnoho pozitivního, především poskytuje informace, pro řešení úkolů, umožňuje rychlejší orientaci ve výkonech v cenových změnách. Tato metoda slouží k řízení v krátkém období, v těch momentech, kdy dochází k odlišným cenám a množství prodávaných výrobků, není však schopna zajistit přesné náklady na určitý výkon nebo produkt (Popesko, 2009, str. 94).

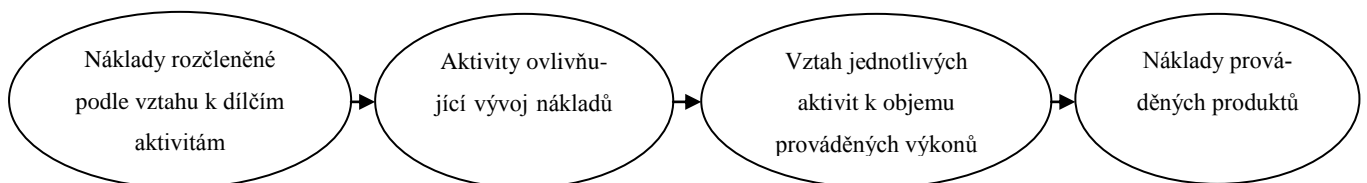
### 3.6 Kalkulace podle aktivit (Activity-based-costing)

Tato metoda vznikla kolem roku 1980, ale v České republice se rozšířila až kolem roku 2000. ABC kalkulace zobrazuje a nákladově oceňuje procesy a aktivity, které organizace provádí a popisuje jejich vztah k podnikovým výkonům.

Pozitivní stránkou je její přesnost, ale také větší míra zobrazení informací a dat. Na druhou stranu je obtížné takové kvantum dat a informací zpracovat, aby došlo k efektivnímu výsledku této kalkulace (Popesko, 2009, str. 61).

Podle Krále základním smyslem kalkulace s přiřazováním nákladů podle dílčích aktivit je:

*„ Co nejpřesněji vyjádřit vztah nákladů k příčině jejich vzniku, a to zejména v případech, kdy touto příčinou není zvýšený objem finálních výkonů. “* (Král, 1997, str. 116)



Obrázek 1 Kalkulace podle metody ABC (Král, 1997, str. 117)

V praxi se tato metoda využívá především v podnicích s heterogenní výrobou a montážní technologií a také je aplikována i v nevýrobních sektorech jako je bankovníctví, pojišťovnictví a doprava.

Activity-based-costing však často naráží v praxi na problematické činnosti, zobrazuje se to ve vývoji aktivit růstem nákladů, což typické u některých logistických operací jako jsou objednávky materiálu, zavádění do výroby, dopravou, expedicí a dopravou k zákazníkům, dále u operací, které zajišťují rovnováhu mezi zdroji a jejím použitím (řízení zásobování, výroby a odbytu), dále u prováděných změn – náklady na technologickou přípravu a také u kontroly jakosti – vyřizování reklamací a výdaje na opravu vadných výrobků (Král, 1997, str. 119-120).

Mezi speciální typy kalkulací můžeme přiřadit kalkulace dělením, kalkulace sdružených výkonů a dynamické kalkulace (Popesko, 2009, str. 62).

### **3.7 Kalkulace dělením**

Tato metoda se využívá zejména ve stupňové neboli fázové výrobě, tyto výrobky vstupují do různých výrobních stupňů, pro které jsou sestavovány kalkulace. Dochází tak k měření objemu produkce a určování nákladů jednotlivě pro každý výrobní stupeň zvlášť, tento stupeň představuje nákladové středisko. V průřezu každého výrobního stupně můžeme kalkulovat náklady, které v něm vznikají, tzn. zpracování nákladů, nebo veškeré náklady včetně společných nákladů, především materiálu, který je zpracováván postupně (Synek et al., 2011, s. 105).

### **3.8 Kalkulace sdružených výkonů**

Tato metoda řeší skutečně vynaložené náklady v podniku pomocí odčítací a sčítací metody. Vyžaduje hodnotit náklady různorodě, tím se liší od ostatních metod, skutečně vynaložené náklady se vztahují k souhrnnému objemu výkonů, vychází se pouze z reprodukce těchto nákladů nebo jejich ocenění pro daňový a finanční sektor (Král, 1997 str. 194).

Pokud výroba produktu není oddělena od technologického postupu výroby dalších výrobků a jejich výroba nemusí být ani potřebná, jedná se o zpracovatelský průmysl, zemědělský sektor, chemický průmysl. Opět zde rozlišujeme dva typy kalkulací – rozčítací a odčítací metodu (Popesko, 2009, str. 64).

Tato metoda představuje technologický proces, který z určité kombinace daných ekonomických zdrojů (materiál) vzniknou dva i více výrobků v určitém vzájemném poměru, existuje omezená možnost ovlivnit relace mezi těmito produkty. S touto metodou se mů-



žeme setkat v zemědělství, potravinářském průmyslu, zpracování koksu, ropy aj. Proto se nazývají sdružené výkony, výkony jsou hlavní a vedlejší, pro hlavní je typická činnost podniku a vedlejší jsou ty, které vzniknou při zpracování, ale nejsou hlavní prioritou činnosti (Fibířová, Šoljaková, Wagner, 2007, str. 270).

### **3.8.1 Odčítací metoda**

Použijeme ji při výrobě, kdy jeden výrobek považujeme za hlavní a ostatní za poddružné. Postup kalkulace je takový, že se od celkového nákladu odečte náklad na vedlejší výrobek a zůstatek je považován za náklad hlavního výrobku (Popesko, 2009, str. 64).

### **3.8.2 Rozčítací metoda**

Při využití této metody se celkové náklady použijí na jednotlivé výrobky pomocí koeficientu a ty jsou odvozeny od hodnot jednotlivých výrobků, můžeme hovořit o použití kalkulace pomocí ekvivalenčních čísel (Popesko, 2009, str. 65).

## **3.9 Dynamická kalkulace**

Dynamická kalkulace se v určitých momentech podobá přírážkové kalkulaci, ale zabývá se náklady v jednotlivých etapách, které jsou ovlivněny změnou výkonů, tyto výkony budou závislé na tom, co daná organizace produkuje a jaká je její využitelnost.

Je to metoda velmi efektivní, protože se jedná o finanční náklady na uzavření dohod na konstrukci, na výrobu nástrojů a podobně.

*„Jednotkové náklady takového výkonu budou významně ovlivněny tím, jak velký bude objem této zakázky.“* (Popesko, 2009, str. 67)

## 4 MODERNÍ METODY ŘÍZENÍ NÁKLADŮ

Základní myšlenkou k využití moderních metod řízení nákladů stálo na přiřazování nákladů podle skutečných příčin jejich vzniku, jde o vnitropodnikové činnosti, tento systém by měl zahrnovat celý podnik, jeho provoz i administrativu a sledovat úsilí a snahu potřebnou k výrobě a prodeji výrobku.

Moderní systém řízení zahrnuje následující požadavky:

- *Odrážet fyzický průběh procesu a nejenom odpovědnostní vztahy;*
- *Být dostatečně detailní k vyjádření přiměřeně přesných nákladů;*
- *Podávat informace pro rozhodování v rámci celého životního cyklu výrobku;*
- *Zahrnout čas jako významný nositel nákladů;*
- *Podávat vícerozměrný pohled na rozmanité nákladové objekty jako zákazníky, produkty, služby, funkce, procesy a aktivity;*
- *Zahrnovat fyzická měřítka, jako je kvalita, produktivita, kapacita, a respektovat fyzický tok produktů a dalších nákladových objektů;*
- *Nesledovat náklady jen z pohledu vstupů, ale také z pohledů výstupů (co bylo dosaženo s těmito náklady);*
- *Měřit plýtvání a podněcovat k eliminaci plýtvání;*
- *Identifikovat procesy a výdaje, které nepřidávají hodnotu;*
- *Více než na sledování nákladů a reporting zaměřovat pozornost na plánování a řízení nákladů;*
- *Vést k řízení přidané hodnoty a zaměřovat se na její tvorbu;*
- *Využívat moderní technologie;*
- *Odrážet veškeré speciální atributy produktů;*
- *Podporovat všechna klíčová manažerská rozhodnutí včetně zjišťování zdrojů, cenotvorby, investičního rozhodování, měření efektivnosti a produktivity, vyřazování produktů a zavádění produktů nových.*“ (Popesko, 2009, str. 100)

#### 4.1 Kalkulace podle aktivit, Activity-based-costing

Tato metoda uplatňuje principy, které patří do kalkulačního systému firmy tak, že identifikuje a nákladově určuje procesy a aktivity, které organizace provádí a označuje jejich spojení s výkony podniku. Základem metody je rozložení podnikových činností do prvotních aktivit, se zaměřením jen na oblasti, ve kterých vznikají režijní náklady. Zjišťuje se, jaké náklady tyto aktivity způsobují a vyhodnocuje se jejich důležitost. Hlavním úkolem metody je snaha o zjištění postupu, který určuje vztah mezi výkonem a náklady (Popesko, 2009, str. 61; Synek et al., 2011, str. 115; Landa, 2008, str. 291);

#### 4.2 Kalkulace cílových nákladů

V současné době je jednou z nejrozšířenějších metod manažerského účetnictví, tato metoda vznikla v roce 1965 vyvinuta ve společnosti Toyota a hodně uplatňována v japonských podnicích, ale byla použita také ve dvacátých letech minulého století v Baťových závodech. Tato metoda bývá označována pod pojmem Target costing nebo-li kalkulace cílových nákladů.

Nejedná se o běžnou metodu, její využití je přínosnější u složitých výrobků v podnicích s rozsáhlým výzkumem a vývojem a vyšší konkurenceschopností. Vyšší konkurence nutí firmy přemýšlet o možnostech, které vedou k úsporám nákladů.

Vychází z toho, že cenu produktů stanovuje trh. Od tržní ceny se odčítá potřebné ziskové rozpětí a určí se tzv. přípustné náklady. Ty se porovnají s náklady, které vyplývají z aktuálních výrobních, technologických a jiných činností v podniku a vycházejí tedy z platných norem nebo standardů spotřeby ekonomických zdrojů. V případě, že jsou tyto náklady vyšší než náklady přípustné, provede se důkladná analýza, která vede k přizpůsobení k cílovým nákladům (Synek et al., 2011, str. 115; Popesko, 2009, str. 185; Hradecký, Lanča a Šiška, 2008, str. 198)

#### 4.3 Kalkulace životního cyklu výrobku

Tato kalkulace zahrnuje veškeré náklady, které vznikají po celou dobu životního cyklu produktu, tedy i náklady, které vznikají jak před, tak po výrobním procesu. Celkové náklady se mohou ovlivnit nebo může dojít k rozhodnutí o tom, jestli bude výrobek produkován. Může se jednat o náklady na výzkum a vývoj, design a konstrukci výrobku, uvedení na trh, na reklamu a také náklady spojené s ukončením produkce výrobku. Tato metoda umožňuje

managementu identifikovat všechny oblasti, ve kterých vznikají náklady spojené s výrobkem a zaměřit se na jejich snižování (Drury, 2004, str. 944, vlastní překlad; Popesko, 2009, str. 194).

## 5 MODERNÍ SYSTÉMY ROZPOČTOVÁNÍ

*„Rozpočetnictví je proces navazující na věcné úkoly podniku a vnitropodnikových útvarů. Rozpočetnictví je hlavním nástrojem finančního a vnitropodnikového řízení. Je zaměřeno na stanovení budoucích nákladů, výnosů, hospodářského výsledku, příjmů a výdajů, které vyplývají z dlouhodobých i krátkodobých cílů podniku.“* (Popesko, Jirčíková a Škodáková, 2008, str. 120)

Hradecký, Lanča a Šiška (2008, str. 124) dokumentují rozpočet jako nástroj řízení, jehož cílem je stanovit a poté zkontrolovat dané úkoly. Rozpočetnictví je prvotně zaměřeno na budoucí stav a tím je současně jedním ze základních nástrojů manažerského účetnictví. Rozpočty jsou plány vyjádřené v peněžních hodnotách, jednoduše řečeno.

Podle Popeska (2009, str. 199) má rozpočet plnit tři základní funkce:

- Stanovení ukazatelů v peněžních jednotkách
- Kontrola
- Poskytnutí informace pro předběžnou kalkulaci.

K dalším úkolům rozpočetnictví patří zefektivnění řídicích procesů, koordinace podnikových činností, poskytování podkladů pro průběžnou kontrolu a motivování k dosažení cílů podniku (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008, str. 124 - 125).

Rozpočty můžeme rozřadit na dlouhodobé a krátkodobé, základní a souhrnné, pevné a variantní nebo podnikové a vnitropodnikové. Krátkodobé rozpočty jsou sestavovány na období kratší než jeden rok, mají největší význam pro rozpočty, které plní úlohu a vztahují se na různé složky, zejména na kalkulaci.

Dlouhodobé rozpočty se naopak sestavují na období delší než jeden rok. Patří zde zejména rozpočet na výzkum a vývoj, investiční rozpočet a kapitálový rozpočet.

Tento rozpočet ve svém zjednodušení je vyjádřen jako finanční rozpočet, který spojuje rozpočetní výsledek a rozvahu a má vazby na zdroje financování, provoz a investici.

Vnitropodnikové rozpočty se týkají vnitropodnikových útvarů nebo činností

Základním rozdílem mezi vnitropodnikovými a podnikovými rozpočty je ten, že podnikové rozpočty charakterizují podnik jako celek (rozpočetní výsledovky, rozvaha a rozpočet peněžních toků) (Popesko, Jirčíková a Škodáková, 2008, str. 121 - 124).

Rozpočtování na podnikové úrovni je spojeno s finanční analýzou určenou pro vnitřní potřebu řízení. (Král, str. 2010, 239 - 240).

## **5.1 Formy rozpočtů**

Existuje řada forem rozpočtů, které se používají k sestavování na základě cílů a rozhodovacích úloh. Níže si uvedeme a popíšeme některé metody rozpočtů.

### **5.1.1 Indexová metoda rozpočtu**

Vychází z dat z minulého období. Tyto základní údaje se při stanovení rozpočtu na budoucí období upraví o index, kterému se říká procentuální, který bere do úvahy celkové změny v činnosti firmy.

Při této metodě dochází k přenesení chyb z minulosti, metoda je spíše vhodná pro stabilní a výkonné podniky.

### **5.1.2 Pevný rozpočet**

Sestavuje se na začátku konkrétního období a po celou dobu nedochází k jeho aktualizaci.

### **5.1.3 Klouzavý rozpočet**

Změna rozpočtu se v následném období mění, není fixní a zachytávají se aktuální skutečnosti a data.

Využití má především u střednědobých rozpočtových období a prognóz, protože důležitou rolí je zde čas, mění se s časem.

### **5.1.4 Variantní, alternativní rozpočty**

Sestavují se pro odlišné varianty činnosti podniku, třeba podle objemu prodeje nebo využití výrobních kapacit v daném podniku, aj.

### **5.1.5 Limitní rozpočty**

Tyto rozpočty jsou absolutní a nepřekročitelné. Využívají se především v podnicích nebo v organizacích s výdaji na vývoj, propagaci, vzdělávání atd.

### 5.1.6 Indikativní rozpočty

Tento rozpočet je vázán na jiný, významný a nelimitující výkon firmy. Například reklama na výšku prodeje.

Rozdíl mezi finančním účetnictvím a rozpočetnictvím je ten, že rozpočetnictví se zabývá hlavně na budoucnost. Má tři základní funkce:

- Udává hodnoty příštích nákladů a výnosů za dané organizační jednotky nebo střediska i za celý podnik.
- Kontroluje funkci, tvoří předpoklady pro častou kontrolu a porovnává údaje napříč celým podnikem.
- Zahrnuje veškeré informace pro vytvoření kalkulací v podniku (Popesko, 2009, str. 199).

Dříve se v rozpočetnictví uplatňovaly tradiční způsoby tvorby a hodnocení. Fáze základního tradičního rozpočetnictví jsou následující:

1. Příprava rozpočtu – abychom mohli rozpočet sestavit správně, musíme posbírat řadu dat a informací.
2. Sestavení rozpočtu – je stanoveno na základě vnitřní analýzy a rozpočtů dosavadních v podniku.
3. Kontrola plnění a identifikace odchylek - neustále musíme kontrolovat veličiny a údaje na dosavadních rozpočtech a případně nalézat odchylky, ke kterým dochází v praxi běžně.
4. Odstranění odchylek – eliminují se odchylky, které se na základě kontroly vyskytnou, případně musíme nastavit rozpočet tak, aby k nim nedocházelo buď vůbec anebo jen v omezeném množství (Popesko, 2009 str. 201, Fibírová, Šoljaková, Wagner, 2007, str. 356).

Tradiční způsoby rozpočtování jsou neefektivní, protože neberou v potaz časové období a cyklus je nepřizpůsobivý změnám, které na trhu vznikají. Mezi nejhlavnější nedostatek můžeme zařadit nehybnost (strnulost), dále rozpočty při tradičních způsobech nejsou provázané a bývají často zaměřené na výsledek než na příčinu vzniku. Na úkor těchto nedostatků proto vznikly moderní přístupy pro stanovování rozpočtů. Při moderních rozpočtech se zaměřujeme na využívání volných rozpočtů místo fixních, dále hodnotíme organizační

jednotky podle ukazatelů výkonnosti KPi, aplikujeme progresivní systém odměn a měníme proces plánování v podnicích (Popesko, 2009, str. 204).

## 5.2 Activity-based budgeting

Tato metoda se nazývá „rozpočtování podle aktivit“ její součástí je procesní řízení nákladů, tím pádem souvisí s kalkulací podle aktivit i s nástroji ABM. Metoda se primárně soustředí na aktivity a vztahu k tvorbě hodnoty. Tato metoda způsobuje, že rozpočty jsou uchopitelnější a srozumitelnější, jelikož neudávají informaci vyjádřenou v naturálních jednotkách, ale informují předpoklady uskutečněných výkonů. Základním bodem pro aplikaci systému ABB je porozumění a znalost, za jakých podmínek dochází k aplikaci základních prvků ABC kalkulace, jelikož ABB vychází z naprosto totožných principů (Popesko, 2009, str. 205, McLaney a Atrill, 2005, str. 415; vlastní přeložení).

## 5.3 Beyond budgeting

Podle Popeska je: „základem tohoto systému zaměření rozpočtového procesu na řízení aktivit podniku.“ (Popesko, 2009 str. 211).

Základní omezení této metody je vlastně nehybnost rozpočtů, které je jednou z hlavních omezení a způsobených problémů. Dalším významným omezením je jejich zaměření na omezení, jako je například výsledná hodnota výsledku. Požadavky na nový rozpočtový systém lze shrnout do těchto bodů:

1. Časová a věcná flexibilita, či přizpůsobivost rozpočtů místo ročních fixních plánů
2. Decentralizace místo centralizace
3. Přijetí skutečných měřítek výkonnosti místo zjednodušených finančních ukazatelů.

Jiné postupy můžeme shrnout do těchto bodů:

1. Cíle

Byly definovány jako základní hodnoty prodeje a zisku, jsou schopny zvyšovat svůj výkon, který je měřen dohodnutým ukazatelem

2. Odměňování

Tyto odměny závisí na zisku celé firmy a pracovníci se odměňují na základě těchto dosažených cílů



### 3. Plánování

Je součástí předem schváleného rozpočtu a pracovník je správně motivován

### 4. Zdroje

Management je schopen zajistit tyto zdroje ve chvíli, kdy jsou potřebné. Jednotka je motivována ke spotřebě takových zdrojů, kolik nezbytně potřebuje.

### 5. Koordinace

Je řízena centrálně podle předem daných plánů, je schopna si sama řídit svoji činnost a zlepšovat svoji výkonnost.

### 6. Kontrola

Je prováděna samotnou organizací.

Z těchto bodů je zřejmé, že moderní rozpočtovací systémy kladou důraz na výkonnost, decentralizaci a vzájemnou důvěrou. (Popesko, 2009, str. 212)

## 5.4 Zero-based budgeting

Poslední z nástrojů, které se používají v podnicích, je metoda rozpočtování s nulovým základem. Jsou postaveny na základě nedostatečných tradičních systémů, jedná se o rozpočty nákladů nebo režijního útvaru. Většinou mají stálý charakter a na velikosti výkonů jsou nezávislé, protože se náklady tohoto typu nemění, jsou tyto rozpočty většinou sestavovány na údajích z předchozí doby, přitom se pak používá celá řada postupů, různých metod a odhadů podle dané situace (Popesko, 2009, str. 217, Hope, Fraser, str. 235, vlastní přeložení).

Základním údajem je sestavení rozpočtu od základu. „ZBB je tak založeno hlavně na pravidelném přezkoumávání, smysluplnosti doposud prováděných aktivit, základním cílem je průhlednost výkonů, což vede ke snížení nákladů.“ (Popesko, 2009, str. 217 - 218)

Výhody ZBB:

- Všechny náklady se třídí,

- Je proveden rozbor činnosti,
- Určuje se vazba mezi náklady činností,
- Odstraní se automechanizace,
- Lze to použít na vybrané nebo kritické oblasti,
- Na základě toho se zvyšuje podvědomí pracovníků.

Nevýhody ZBB:

- Odchod kvalifikovaných pracovníků,
- Ztráta motivace pro ostatní,
- Náklady vznikající při realizaci. (Popesko, 2009 str. 222)

## 6 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část se skládala z pěti částí. V první části bylo řečeno něco o finančním a manažerském účetnictví, zásadními rozdíly mezi těmito oblastmi. Dále bylo zmíněno, co jsou náklady, co nám v podniku představují a jak se chovají z různého hlediska, protože je členíme z jiných pohledů. Náklady se člení na druhové, účelové, kalkulační, podle objemu a jiné členění.

Další kapitola byla věnována všeobecně kalkulacím, kalkulačnímu členění nákladů, tradičnímu kalkulačnímu vzorci a retrográdnímu kalkulačnímu vzorci.

V rámci této kapitoly byly nastíněny veškeré možné tradiční a moderní přístupy kalkulací, které se dají využít v podnicích při řízení nákladů.

Jednalo se o přírážkovou kalkulaci, kalkulaci sdružených výkonů, která se dále dělí na odčítací a sčítací metodu, kalkulace variabilních nákladů, kalkulace nákladů podle aktivit nebo-li ABC (aktivita-based-costing), kalkulace dělením, absorpční a neabsorpční kalkulace, dynamická kalkulace. Mezi ty moderní přístupy kalkulací byly zařazeny kalkulace cílových nákladů (target-costing), kalkulace životního cyklu výrobku nebo taky Life-cycle-costing.

Poslední kapitola teoretické části byla věnována rozpočtům a rozpočetnictví, kde bylo řešeno, co rozpočty znamenají, jaké formy rozpočtů existují, že se sestavují různé druhy rozpočtů ve firmách, firmy používají krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé rozpočty.

Bylo zmíněno i to, že existují tradiční přístupy rozpočetnictví, ale i moderní přístupy rozpočetnictví, jejich fáze aj.

Mezi moderní přístupy rozpočetnictví byly zařazeny následující přístupy:

- Activity-based-budgeting, nebo-li rozpočtování podle aktivit,
- Beyond budgeting, nebo-li řízení veškerých aktivit v podnicích,
- Zero-based-budgeting, nebo-li rozpočtování od nuly nebo taky se říká od základu.

Všechny tyto moderní přístupy byly podrobně popsány a rozebrány z použité literatury, byly u nich stanoveny kladné i záporné stránky pro jejich zavedení do podniků, firem, společností, organizací aj.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Základem pro praktickou část diplomové práce bude firma Saltic, s. r. o., ve které proběhne analýza řízení nákladů ve společnosti.

Firma Saltic – český výrobce horolezecké, trekingové a sandálové obuvi. Firmu vlastní pouze jeden vlastník společnosti - jednatel Vojtěch Ocelka. Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku 15. ledna 2004. Firma vyváží svoje výrobky do mnoha zemí na celém světě. Saltic rozšířil svou nabídku o kvalitní servis – opravy všech druhů horolezecké obuvi, tuto službu využívá stále více zákazníků i mimo ČR. Zárukou kvality jsou mnohaleté zkušenosti s výrobou lezeček a profesionalitou všech zaměstnanců firmy

### Historie společnosti

Saltic začal s vývojem první lezecké obuvi v roce 1989, oficiálně vstoupil na outdoorovou scénu v roce 1991.

Mezi výrobní portfolio společnosti patří:

- Trekingová obuv,
- Horolezecká obuv,
- Sportovní sandály, ponožky,
- Sportovní oblečení,
- Horolezecké příslušenství,...

Lezečky - Q-step, Nio, Slic Rent, Speed, Panda, Guru, Bongo, Mamba, Falco, Bara, Tanaka, Barnet, Saphir, Spirit, Spirit Rent, Arrow, Trinit, Avax, Mamba Rent, Vampir, Nabu, Fantom, Enigma

Lezečky O-step

- jedinečná konstrukce umožní přizpůsobení se každé noze. Křížové upnutí patního háku, které přechází přes klenbu nohy, dodávají lezečce požadovanou dynamičnost a agresivitu každého sebevědomého horolezce.

Lezečka se vyrábí z ultramicrofiberu, z podešve a mezipodešve. Váží pouhých 320g.

Trekingová obuv –Hard Core, Aragon, Boro, Predator, Hurricane, Granit, Pilot, Zircon, X-Rax, K4, Scorpio, Granit-FX, Scirocco

Sandály – Trek, Kasur VS, CX-5

Oblečení – Shine, Lila, Hood, Bambus, Spagheti, Sally, Beetle, Climb, Mirage, Prodigy, Stratos, Arlen, Aspen, Elvis, Jeans, Magentic, Jocker, Falcon, Aida, Sting, Flash, Tasman, CrossTrek, Čepice, Kuli

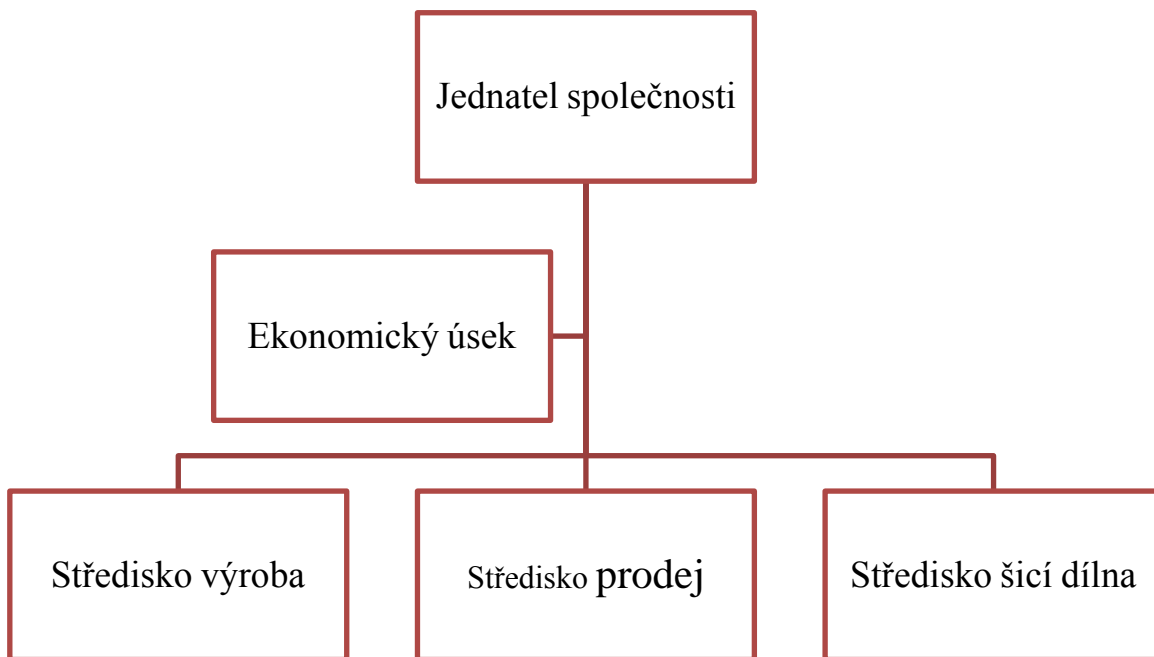
Horolezecká lana, batohy, magnesium aj.

**Seznam prodejen společnosti Saltic:**

- Kladno,
- Praha,
- Mladá Boleslav,
- Česká Lípa,
- Kolín,
- Hradec Králové,
- Pardubice,
- Šumperk,
- Ostrava,
- Frýdek-Místek,
- Olomouc,
- Zlín,
- Hodonín.

## 7.1 Analýza vnitropodnikového prostředí

### 7.1.1 Organizační struktura podniku Saltic



Obrázek 2 Organizační struktura podniku Saltic

Firma Saltic, s. r. o. má rozdělenou organizační strukturu podniku následovně, jednatel společnosti řídí firmu sám. Firma se skládá ze tří důležitých středisek, jedná se o středisko výroba, kde probíhá produkce výrobního portfolia společnosti, dále středisko prodej, které má na starosti prodej a marketing výrobků po celé České republice a v neposlední řadě středisko oprav, protože firma si své výrobky opravuje sama, pokud dochází k reklamám. Po účetní stránce se o všechna střediska stará ekonomický úsek nebo-li účtárna, kde probíhá veškerá fakturace, objednávky, roční uzávěrky, mzdový systém, daňová příznání, a další náležitosti.

### 7.1.2 Zaměstnanci

Ve firmě je 10 zaměstnanců, jedná se především o výrobní společnost, proto zaměstnanec-ké posty zabírají především obuvníky, šičky, které mají na starosti výrobu, případně opravy výrobků. Dalšími zaměstnanci společnosti jsou mzdová účetní, vedoucí účtárny, externí účetní a sám jednatel společnosti. Firma je na trhu 24 let, prošla řadou změn ve své organizační struktuře a i ve vývoji zaměstnanců.

Mzdový systém společnosti je stanoven následovně: dělnické profese jsou ohodnoceny úkolově za počet ušitých párů, případně kusů. Externí účetní společnosti je zaměstnána na živnostenský list, proto její mzda je fixní, jelikož do společnosti dojíždí 3x týdně. Ostatní technicko-hospodářští pracovníci pobírají fixní mzdu za odpracované hodiny podle měsíčního fondu. Dělnické profese dostávají příplatky za práci v sobotu a neděli. Všichni zaměstnanci dostávají 13. platu a jako benefit dostávají stravenky na obědy, kde si sami hradí 45 % sami a zbytek jim hradí firma Saltic.

### 7.1.3 Přehled ekonomických ukazatelů společnosti

Tento přehled nám umožní nahlédnout do finančního hospodaření společnosti za zvolené období bude provedena analýza majetkové a finanční struktury, hospodářských výsledků a rozbor výkazů zisku a ztrát.

Pro analýzu o majetkové struktuře společnosti nám slouží její rozvaha a přehled aktiv a pasiv společnosti. Aktiva společnosti představuje její dlouhodobý majetek hmotný, nehmotný. Největší podíl představuje dlouhodobý nehmotný majetek, společnost neodpisuje budovu, je v pronájmu, kde platí měsíční pronájem, dále pak účetní programy, jejich licence a software, odpisy strojů a zařízení k výrobě. Mezi dlouhodobý hmotný majetek patří služební auta společnosti, vybavení aj.

Oběžný majetek je tvořen pohledávkami – krátkodobé, finanční.



Tabulka 1 Rozvaha společnosti Saltic v tis. Kč za rok 2014

Označení a	Aktiva b	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
Aktiva celkem			10 306	-879	9427	10317
Dlouhodobý majetek			2661	-461	2200	2200
Dlouhodobý nehmotný majetek			2200		2200	2200
Dlouhodobý hmotný majetek			461	-461		
Oběžná aktiva			7438	-418	7020	8117
Krátkodobé pohledávky			1672	-418	1254	1651
krátkodobý finanční majetek			823		823	999
Pasiva celkem					9427	10317
Vlastní kapitál					4001	3797
Cizí zdroje					5315	6460
Dlouhodobé závazky					744	744
Krátkodobé závazky					1682	3513

#### 7.1.4 Analýza výkazů zisku a ztrát

Analýza zisků a ztrát společnosti Saltic je uvedena v příloze dokumentu

#### 7.1.5 SWOT-analýza společnosti Saltic

Tato analýza vyzdvihuje společnosti silné stránky nebo naopak snižuje její konkurenceschopnost v případě slabých stránek. Vnější analýza zkoumá příležitosti a hrozby na českém trhu, které mohou společnost postihnout.

Tabulka 2 SWOT-analýza společnosti Saltic

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dlouholeté zkušenosti v oboru</li> <li>- Jasně definovaná pravidla, pravomoci a odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců</li> <li>- Mnohaleté zkušenosti jednotlivých zaměstnanců</li> <li>- 90% export do zahraničí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nulová marketingová komunikace</li> <li>- Malý počet prodejních míst po České republice</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Růst ekonomiky</li> <li>- Vývoj nových výrobků</li> <li>- Servis výrobků</li> <li>- Strojní vybavení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konkurence</li> <li>- Rostoucí ceny vstupů</li> <li>- Legislativa EU</li> <li>- Nezavedení jednotné měny EUR</li> </ul>

## 7.2 PESTEL-analýza společnosti Saltic

### 7.2.1 Politická oblast

Hospodářská politika státu – problém dotačních programů pro rozvoj výroby, malá podpora výrobních podniků

Daňová politika – vysoké daňové zatížení, vysoké odvody zdravotního a sociálního pojištění za zaměstnance

### 7.2.2 Ekonomická oblast

Ceny energií – neustále vzrůstající ceny energií

Nezaměstnanost – malá motivace státu nezaměstnaných k zařazení do pracovního procesu (vysoké sociální dávky nezaměstnaných), počet nezaměstnaných osob ve Zlínském kraji se pohybuje okolo 8%.

Úrokové sazby – vysoké úrokové sazby na úvěrech z bankovních společností ( provozní, kontokorentní úvěry)

Měnový kurz – zásah ČNB pro oslabení koruny je pro vývozce přínosem, protože ČNB toto oslabení financuje z našich prostředků. V okamžiku ukončení intervence ČNB, vývozci se dostanou do značných problémů. Vývozci mají nyní nastavené ceny dle nynějšího kurzu.

### 7.2.3 Sociální oblast

Demografie – špatná dopravní dostupnost ze vzdálenějších obcí , zaměstnanci musí používat vlastní dopravní prostředky.

Postoj k práci a volnému času - zaměstnanci společnosti volí mezi rozdělením svého volného času a času na práci, musí být tedy motivováni k tomu, aby obětovali svůj volný čas ve prospěch pracovnímu zatížení

Vzdělání – rušení učebních oborů z důvodů malého zájmu ze strany absolventů základních škol

### 7.2.4 Technologická oblast

Výzkum a vývoj – kvůli levným materiálům a zboží dovážené ze států východní Asie by bylo pro společnost přínosné zavést nové technologie a postupy při výrobě obuvi, které zajistí konkurenčnost a schopnost prosadit se na evropských trzích.

Inovace – úspora energií, úspora a používání ekologických materiálů, které taktéž přispívají ve zlepšení produkce výrobků.

Využívání IT – zavádění modernizace a nových SW (e-shop), přináší větší zisky firmě a usnadní to manipulaci a práci.

### 7.2.5 Ekologická oblast

Nové technologie a postoj obyvatelstva - ekologické používání vstupních materiálů (lepidel, gumy atd.), vedou k ochraně životního prostředí a lepšímu hospodaření s přírodními zdroji.

### 7.2.6 Legislativní oblast

Společnost SALTIC, s.r.o. se při své činnosti musí řídit nejružnějšími zákony a normami, které jsou státem stanoveny v:

obchodní zákoník – v lednu 2014 vešel v platnost nový Zákon č. 90/2012Sb., o obchodních společnostech a družstvech (Zákon o korporacích), který upravuje postavení podnikatelů, obchodní závazkové vztahy, které souvisejí s podnikáním

zákoník práce – stanovuje například maximální délku zkušební doby, možnost zaměstnání na dobu určitou nebo neurčitou, ale také podmínky pro práci přesčas, povinnou 8 hodinovou pracovní dobu, u dělnických profesí se jedná o 7,5h denně u ostatních 8,5h denně, kde je povinné nadělovat přestávky a z toho vyplývají také povinnosti zaměstnavatele

trestní odpovědnost firem – od roku 2012 byla v ČR zavedena trestní odpovědnost firem. Ta může být nově potrestána za podvod, zkreslování stavu hospodaření a jmění, úplatkářství, nebo také o trestné činy proti životnímu prostředí. Tato trestní odpovědnost nezaniká ani zánikem společnosti, ale přechází na její právní nástupce, její obchodní činnosti by měly být transparentní a obchodní transakce zprůhledněné

normy ČSN a normy EU - Firma musí při výrobě dodržovat předepsané normy, což pro ni znamená další náklady na zdraví a bezpečnost práce svých zaměstnanců

## 8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ NÁKLADŮ

### 8.1 Analýza nákladů ve společnosti

Členění nákladů – druhové a kalkulační členění, v největší míře společnost disponuje druhovým členěním nákladů, které se vyznačuje tím, že společnost informuje o tom, které náklady byly spotřebovány, všechno vyplývá z organizační struktury podniku a z výkazů zisků a ztrát podniku.

#### 8.1.1 Druhové členění nákladů

Druhové členění nákladů ve společnosti se rozděluje následujícím způsobem – podle výkazu zisků a ztrát společnost rozčleňuje náklady následovně:

Náklady vynaložené na prodané zboží – zahrnují pořizovací cenu zboží, které je dále prodáváno, cena se skládá z maloobchodní ceny + obchodní marže;

Spotřeba materiálu a energie – tato položka zahrnuje veškerou spotřebu nakupovaného materiálu, ochranných pomůcek při výrobě obuvi, spotřebu phm, energií jako je pitná voda v barelech, elektřina, plyn

Osobní náklady – tvořené mzdovým systémem ve společnosti, zákonného zdravotního a sociálního pojištění placené zaměstnavatelem

Ostatní provozní náklady – základní pojistné pro osobní automobily, pojištění

Ostatní finanční náklady – úroky z úvěrů, úroky, bankovní poplatky firmy

Následující tabulka zobrazuje přehled druhového členění nákladů, kde jsou zobrazeny nejdůležitější položky nákladů ve společnosti Saltic, s. r. o.

Tabulka 3 Druhové členění nákladů v letech 2013 a 2014 v tis. Kč (vlastní zpracování)

	2013	2014
Náklady na prodané zboží	3002	3 977
Spotřeba materiálu a energie	3137	4 659
Osobní náklady	1738	2 583
Služby	2809	3 383
Ostatní provozní náklady	218	48
Daně a poplatky	11	12
Nákladové úroky	198	231
Ostatní finanční náklady	170	349
<b><u>Náklady celkem</u></b>	<b><u>11346</u></b>	<b><u>15 242</u></b>

Jak můžeme, vidět v roce 2014 byla pro firmu nejvýznamnější položkou spotřeba materiálu a energie, náklady vynaložené na prodané zboží, služby a osobní náklady. Vše je způsobeno tím, že společnost je především zaměřena na výrobu a servis výrobků, vše si vyrábí a opravuje sama společnost. Došlo k nárůstu těchto nákladů a to především proto, že společnost neustále přijímá nové pracovníky do hlavního pracovního poměru a stále nevyužívá externích služeb. K méně významným položkám patří ostatní finanční náklady, nákladové úroky, ostatní provozní náklady a daně a poplatky.

### 8.1.2 Odpovědnostní členění nákladů

Odpovědnostní členění nákladů ve společnosti Saltic, s.r.o. odpovídá organizačnímu členění společnosti. Ta je rozdělena na 3 střediska a na ekonomický úsek nebo lépe řečeno účtárnu společnosti. Veškerou fakturaci (přijaté faktury, vydané faktury, dobropisy, aj.) pokladny, skladové hospodářství vede středisko ekonomické. Tohoto členění společnost moc nevyužívá.

### 8.1.3 Kalkulační členění nákladů

Společnost Saltic, s.r.o. uplatňuje i kalkulační členění nákladů, které neodpovídá klasickému rozdělení na přímé a nepřímé náklady, ale soustřeďuje sem veškeré náklady, které vstupují na výrobu jednoho páru obuvi. Jejich proces je velmi zjednodušený a navazuje spíše na odpovědnostní členění a druhové členění nákladů ve společnosti.

## 8.2 Analýza kalkulačního systému

Saltic je malá firma a tento proces kalkulací se praktikuje od jejího proniknutí na český trh. Jak už bylo řečeno, jedná se o jednoduchý kalkulační vzorec.

Kalkulační vzorec společnosti Saltic se skládá ze čtyř položek:

Přímé náklady – tato položka se skládá z přímého materiálu (kůže, podšívka, podšívka pod jazyk, lemovky, nitě, podkroužek, obsázka, patička, upínací pásek, podešev, stélka, etiketa, lepidlo, tkaničky, krabice, čárkový kód, piktogram) a z přímých mezd (mzda šicí, mzda sekací a mzda spodková)

Režijní náklady – představují vypočítaný podíl časové mzdy obuvníků a náklady nepřímé, které nevstupují přímo na výrobu jednoho páru obuvi.

Pokud sečteme výše uvedené položky, získáme maloobchodní cenu, kterou navýšíme o 15% zisk a získáme úplné variabilní náklady na jeden pár obuvi.

Přímý materiál

+ přímé mzdy

+ ostatní osobní náklady firmy

Náklady na jeden pár obuvi

+ režijní náklady

+ podíl časové mzdy obuvníků

Úplné náklady na jeden pár obuvi

Jelikož společnosti vyrábí více druhů lezecké nebo horolezecké obuvi, ale i běžné obuvi jako jsou sandály a podobně, tak se zabývá i opravami starších kusů, které společnost má od samého počátku, co vstoupila na český trh, tak toto zobrazení není přesné, ale zkrácené.

Tuto skutečnost lze odvodit z následující tabulky, kde je zobrazena kalkulace dvou vybraných výrobků, a to lezecké obuvi Saphir a lezecké obuvi Spirit.

Tabulka 4 Kalkulace 2 výrobků společnosti Saltic, s.r.o., (vlastní zpracování)

	Lezecká obuv Zafir	Lezecká obuv Spirit
Přímý materiál	324,30	251,40
Přímé mzdy	292,80	224,00
<b>Přímé náklady na pár</b>	<b>617,10</b>	<b>475,40</b>
Režijní náklady	170,00	170,00
Podíl časové mzdy obuvníků	50,00	30,00
<b>Úplné náklady na pár obuvi</b>	<b>837,10</b>	<b>675,40</b>
Prodejní cena obuvi	950,00	550,00
<b>Zisk výrobku</b>	<b>112,90</b>	<b>-125,40</b>



V případě lezecké obuvi Saphir jde vidět, že zisk pro společnost je vysoký a to z toho důvodu, že tento druh obuvi je nový, zavádí se do výrobního portfolia společnosti díky vysoké poptávce trhu, jedná se o produkt velmi pohodlný, precizně vyrobený a koncipovaný pro dlouhé cesty v horách, díky jejímu komfortu se dá mistrně lézt na jakémkoliv povrchu. Na výrobu jsou použity dražší vstupní materiály, proto je cena stanovena na vyšší úrovni oproti jiným druhům lezecké obuvi.

Druhý výrobek je lezecká obuv Spirit, jedná se o výrobek, který je v produktovém portfoliu od samého začátku proniknutí na český obuvnický trh. Jedná se o model pro širokou škálu lezců, kteří hledají pohodlnou a levnou variantu. Tento model měl v minulosti vysoké postavení na zahraničním trhu.

## 9 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ NÁKLADŮ

Na základě provedené analýzy ve společnosti Saltic, s.r.o. je možné identifikovat hodně nedostatku v řízení nákladů ve společnosti.

Společnost využívá odpovědnostního členění, které vyplývá z organizační struktury společnosti, avšak toto členění využívá od samého vzniku společnosti, což už je více jak 25 let. Jak už bylo řečeno, odpovědnostní členění nákladů ve společnosti odpovídá spíše druhovému členění nákladů, tedy rozdělení dle výkazu zisků a ztrát. Jednatel společnosti tak získává pouze informace o tržbách a nákladech jednotlivých středisek, ovšem není věnována pozornost tomu, kde náklady vznikají.

Na odpovědnostní členění navazuje kalkulační členění nákladů, kde jsou za přímé náklady přiřaditelné pouze náklady, které vznikají přímo ve středisku výroba a zbytek nákladů je přiřazován úměrně. Jedná se o velmi zjednodušený model řízení nákladů, při kterém není sledována příčina vzniku a přímá souvislost s výkony.

Je uplatňován jednoduchý kalkulační vzorec, který vychází ze čtyř položek, které si firma stanovila. Sama společnost přiznává, že se jedná o zkreslené informace vzniku nákladů, ale nerada se přizpůsobuje změnám, chtěla by v budoucnosti zavést nový ekonomický systém, který by byl přesnější, a který by monitoroval stav zásob ve skladovém hospodářství, tak aby nedocházelo k nadbytečnému množství nadbytečných zásob nebo dlouhoobrátkových zásob a došlo tak k úspoře finančních prostředků a nedocházelo k plýtvání.

## 10 PROJEKT ŘÍZENÍ NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI SALTIC

Sama společnost přiznává, že se jedná o zkrácené informace vzniku nákladů, ale nerada se přizpůsobuje změnám, chtěla by v budoucnosti zavést nový ekonomický systém, který by byl přesnější, a který by monitoroval stav zásob ve skladovém hospodářství, tak aby nedocházelo k nadbytečnému množství nadbytečných zásob nebo dlouhoobrátkových zásob a došlo tak k úspoře finančních prostředků a nedocházelo k plýtvání.

### 10.1 Cíl projektu

Hlavním cílem projektu je navrhnout taková opatření, která budou pro podnik přínosná a zároveň snadno proveditelná. V první řadě bude navržena úprava dosavadního systému kalkulačního řízení nákladů.

Pro možnost úpravy současného kalkulačního systému bude v projektu navržen nový způsob kalkulačního členění nákladů. Ten má stanovit přímé a nepřímé náklady, se kterými bude dále možné lépe pracovat v rámci kalkulačního vzorce.

### 10.2 Kalkulační členění nákladů

První část projektu se zaměřuje na kalkulační členění nákladů. V současnosti je ve společnosti uplatňováno jednoduché členění nákladů na přímé a nepřímé v souvislosti s tím, zda jde dané náklady přímo přiřadit středisku či nikoliv.

Výrazná část nákladů, je tak považována za přímé a okolo 10% z celkových nákladů za nepřímé.

Nové kalkulační členění bude dále využito při návrhu nového kalkulačního vzorce.

V rámci nového kalkulačního členění budou náklady rozděleny na přímé a nepřímé vzhledem k tomu, zda lze vyjádřit jednotlivé složky nákladů na jednotku kalkulovaného výkonu. Do přímých nákladů tak budou zařazeny pouze náklady, které lze přímo přiřadit kalkulovanému výkonu. Nepřímé náklady budou dále rozčleněny do tří režii, a to výrobní, správní a odbytovou. Společnost se zabývá jak opravami, tak prodejem. V rámci těchto činností vznikají odlišné náklady, které je nutné přiřadit pouze jim. Proto budou některé přímé a nepřímé náklady rozděleny do dvou skupin.

### 10.2.1 Přímé náklady

Do přímých nákladů budou v rámci nového kalkulačního členění zahrnuty náklady, které se týkají přímého materiálu, přímých mezd výrobních dělníků a ostatních přímých nákladů. Přímé náklady budou stanoveny zvlášť pro oblast prodeje a oprav.

Přímý materiál zahrnuje spotřebovaný materiál šicí dílny. Přímé mzdy obsahují mzdy výrobních dělníků, ke kterým je dále připočteno zákonné sociální a zdravotní pojištění. Poslední položkou přímých nákladů jsou ostatní přímé náklady.

Tabulka 5 Přímé náklady Opravy v tis. Kč (vlastní zpracování)

	Středisko – výroba	Středisko – šicí dílna	Středisko - prodej
Přímý materiál	1538	1002	0
Přímé mzdy	245	2220	158
Sociální a zdravotní pojištění	45	51	38
Ostatní přímé náklady	120	150	220
<b>Přímé náklady Opravy</b>	<b>1948</b>	<b>3423</b>	<b>416</b>

Do oblasti oprav jsou zahrnuty pouze náklady na prodané zboží viz. Tabulka 5.

Tabulka 6 Přímé náklady Prodej v tis. Kč (vlastní zpracování)

Náklady na prodané zboží	Středisko-výroba	Středisko-šicí dílna	Středisko-prodej
	<b>1250</b>	<b>1402</b>	<b>1325</b>

### 10.2.2 Nepřímé náklady

Nepřímé náklady jsou rozčleněny do čtyř skupin podle toho, zda se týkají výroby, správy či odbytu ve společnosti, a také podle toho, zda jsou spojeny s opravami poškozených dílů či prodejem zboží.

Tabulka 7 Nepřímé náklady v tis. Kč (vlastní zpracování)

	Středisko-výroba	Středisko-šicí dílna	Středisko-prodej
Výrobní režie Oprav	1578	1525	0
Správní režie	718	718	718
Odbytové režie	256	85	138
Nepřímé náklady celkem	2552	2328	856

Výrobní režie je rozdělena do dvou skupin.

První skupina – Výrobní režie OPRAVY, zahrnuje položky týkající se veškerých oprav obuvi. Patří sem osobní náklady ve výrobě, zákonné sociální náklady dělníků, spotřeba režijního materiálu a ochranných pomůcek.

Správní režie je spojena se zabezpečením chodu podniku. Patří sem náklady na služby jako jsou telefon, poštovné, nájemné, programátorské atd., spotřeba PHM osobních automobilů, daně, nákladové úroky, ostatní finanční náklady apod.

Celková výše správní režie byla rozdělena poměrově mezi čtyři střediska. Dojde tak k rovnoměrnému zatížení středisek náklady, které jsou těžce přiřaditelné jednotlivým střediskům.

Poslední skupinou nepřímých nákladů je odbytová režie. Ta obsahuje náklady jako náklady na reprezentaci, reklamu a propagaci, spotřebu pohonných hmot dopravních prostředků pro přepravu zboží k zákazníkům.

Vzhledem k tomu, že náklady na reprezentaci a náklady na reklamu nelze přesně vyčíslit na jednotlivá střediska, byly tyto náklady rozděleny úměrně mezi střediska. Hlavním důvodem je další alokace těchto nákladů na kalkulačním vzorci.

### 10.2.3 Výsledek nového kalkulačního členění

Výsledek nového kalkulačního členění je zobrazen v tabulce (Tabulka 8). Celkové náklady společnosti jsou rozděleny na přímé a nepřímé podle toho, zda je lze přímo přiřadit kalkulovanému výkonu, a zda se týkají oprav či prodeje. Obdobně je na tom výrobní režie, neboť některé náklady této skupiny nelze přiřazovat prodávanému zboží.

Tabulka 8 Nově zpracované kalkulační členění nákladů společnosti Saltic (vlastní zpracování)

	Středisko - výroba	Středisko – prodej	Středisko – šicí dílna
Přímé náklady – opravy	1948	416	1423
Přímé náklady – prodej	1250	1325	1402
<b><u>Přímé náklady</u></b>	<b>3198</b>	<b>1741</b>	<b>2825</b>
Výrobní režie – opravy	1578	0	1525
Správní režie	718	718	718
Odbytová režie	256	138	85
Nepřímé náklady	<b>2552</b>	<b>2328</b>	<b>856</b>
Náklady středisek celkem	<b>5750</b>	<b>4069</b>	<b>3681</b>

### 10.3 Návrh nového kalkulačního systému společnosti Saltic

Návrh nového kalkulačního systému společnosti je složitý z důvodu toho, že některá střediska se zabývají opravami starých kusů obuvi a některá se věnují pouze prodeji obuvi.

V rámci nového kalkulačního systému se budu věnovat sestavení nového kalkulačního vzorce pro výše uvedené výrobky (viz Tabulka 4), kde bude využito nové kalkulační členění nákladů na přímé a nepřímé náklady.

Přímý materiál

Přímé mzdy

Ostatní přímé náklady

**Přímé náklady celkem**

Výrobní režie OPRAVY

Výrobní režie II.

**Vlastní náklady výkonu**

Správní režie

Odbytová režie

**Úplné vlastní náklady výkonu**

V rámci výrobní režie OPRAVY a odbytové režie bude pracováno pouze s náklady střediska – šicí dílna. Tyto náklady budou rozděleny mezi výrobky obuvi (Spirit a Zafir), kterými se toto středisko zabývá. Celkové náklady budou rozděleny úměrně. Je tomu tak z toho důvodu, že tyto režijní náklady jsou spojeny s chodem celé organizace. Pro jednotlivé typy režii budou stanoveny rozvrhové základny (viz Tabulka 9).

Tabulka 9 Stanovení sazba režie opravy (vlastní zpracování)

Typ režie	Výrobní	správní	odbytová
Rozvrhová základna	Přímé mzdy	Přímé náklady	Přímé náklady
Suma režie	1525	718	85
Suma rozvrhové základny	2271	3423	3423
Sazba režie	67%	21%	2,5%

Z vyčíslených nákladů těchto typů režii, byly pomocí určených rozvrhových základen vypočteny sazby režijních přírážek. S nimi budu dále pracováno v kalkulačním vzorci pro stanovení režijních nákladů jednotlivých produktů.

Tato tabulka zobrazuje nový kalkulační vzorec pro dva předem stanovené výrobky, jedná se o horolezeckou obuv Spirit a Zafir.



Tabulka 10 Kalkulace pomocí nového kalkulačního vzorce v Kč (vlastní zpracování)

	Horolezecká obuv Zafir	Horolezecká obuv Spirit
Přímý materiál	324,30	251,40
Přímé mzdy	292,80	224,00
Ostatní přímé náklady	0,00	0,00
<b><i>Přímé náklady celkem</i></b>	<b>617,10</b>	<b>475,40</b>
Výrobní režie opravy	196,18	150,08
<b><i>Vlastní náklady výkonu</i></b>	<b>813,28</b>	<b>625,48</b>
Správní režie	129,59	99,83
Odbytová režie	15,43	11,89
<b><i>Úplné vlastní náklady výkonu</i></b>	<b>958,30</b>	<b>737,20</b>
Prodejní cena	950,00	650,00
<b>Zisk výrobku</b>	<b>8,30</b>	<b>-87,20</b>

Středisko – šicí dílna se zabývá opravami velkého množství párů bot. Ne všechny výrobky jsou v daném období ve společnosti opravovány, navíc spotřeba materiálu se liší podle míry poškození a opotřebování. Stávající systém kalkulací ve společnosti je zatěžoval stejnou režii bez ohledu na to, kolik materiálu bylo spotřebováno. V novém návrhu je správní a odbytová režie přiřazována na základě přímých nákladů daného výrobku. Dochází tak k nejlepšímu zohlednění náročnosti opravy a to zejména z důvodu, že byla zvýšena cena výrobků Spirit o 100 Kč.

## **10.4 Nákladová a časová analýza**

Na úplný závěr diplomové práce bude provedena časová a nákladová analýza projektu, aby si podnik mohl představit jakou časovou a zejména nákladovou stránku by proveditelnost měla.

### **10.4.1 Časová analýza projektu**

Nejlepší období pro zavedení opatření by bylo samozřejmě začátek účetního a daňového období v podniku tedy rok 2016.

Dříve by to nebylo vhodné ani prospěšné z hlediska možných ztrát, které by mohly nastat. U nového členění nákladů na přímé a nepřímé bude potřeba zaškolit ekonoma společnosti, tudíž jednatele společnosti, který tuto funkci zastává sám a druhou osobou u které by proběhlo zaškolení, na novou formu kalkulování nákladů by byla jeho externí účetní, která má na starosti všechna střediska v podniku.

### **10.4.2 Nákladová analýza projektu**

Do nákladové analýzy bude zohledněno pouze zaškolení těchto dvou pracovníků, kteří by zaškolení podstoupili v nejbližší době.

Dalšími náklady při zavedení tohoto opatření by bylo zakoupení nového účetního programu a nebo dokoupení modulu do stávajícího účetního programu, kterým je v současné době program POHODA.

Levnější variantou pro podnik bude dokoupení nových modulů z toho hlediska, že zaměstnanci jsou již zvyklí na stávající program a hlavně nepotřebují žádné zaškolení.

## ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se zabývala řízením nákladů ve společnosti Saltic, s.r.o. Tato společnost se od svého vzniku prosadila na významného odběratele výrobků v oblasti prodeje, oprav horolezecké a lezecké obuvi na přání zákazníků šitou na míru.

Firma je ve své podstatě na českém trhu dlouhým pětadvacet let a přes všechna úskalí jako byla hospodářská krize, vysoká nezaměstnanost, malý odbyt výrobků do zahraničí a na tuzemský trh, tak i přesto se udržela, ale s některými problémy se potýká dodnes, proto bylo velmi důležité zpracovat zlepšující návrh na oblast řízení nákladů ve společnosti.

Cílem této práce bylo odhalit nedostatky a navrhnout opatření k revitalizaci v oblasti řízení nákladů.

První část byla věnována získání literárních poznatků z oblasti nákladů, kalkulací a rozpočtů na kterou navazovala praktická část. Ve své podstatě byla v analytické části představena společnost Saltic, s.r.o., na základě dostupných informací a dat byla vypracována vnitropodniková analýza a vnější analýza.

Ve druhé analytické části byl poskytnut náhled dosavadního řízení nákladů ve společnosti, kde náklady si řídí sám jednatel. Na základě provedené analýzy v podniku byly zhodnoceny veškeré nedostatky způsobu řízení nákladů a byly navrženy možná opatření, kde došlo k jednání a po dohodě byl v projektové části vyřešen systém kalkulací na základě kalkulačního systému pomocí retrogradního kalkulačního vzorce.

Byly vyhodnoceny střediska v podniku, kde náklady jsou členěny na přímé a nepřímé podle toho, zda je lze přímo přiřadit kalkulovanému výkonu. Kalkulační vzorec pracuje se třemi druhy režii: výrobní, správní, odbytovou.

Výrobní režie se pak dělí do dvou skupin podle toho, zda se týká oprav či prodeje obuvi.

V závěru práce je projekt podroben časové a nákladové analýze.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

DRURY, Colin, c2004. *Management and cost accounting*. 6th ed. London: Thomson Learning. ISBN 18-448-0028-8.

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER, 2011. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-712-4.

HOPE, J., FRASER, R. 2003. *Beyond Budgeting*, Harward Business School Press, Boston. ISBN 1-57851-866-0.

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

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

KRÁL, Bohumil, 1997. *Manažerské a nákladové účetnictví*. 1.vyd. Praha: Prospektrum, spol. s.r.o.. ISBN80-7175-060-3.

LANDA, Martin, 2008. *Finanční a manažerské účetnictví podnikatelů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-85-4.

LANDA, Martin a Michal POLÁK, 2008. *Ekonomické řízení podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1996-9.

LAZAR, Jaromír, 2001. *Manažerské účetnictví kontrola a řízení nákladů v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7369-985-3.

MCLANEY, Eddie a Peter ATRILL, 2005. *Accounting: an introduction*. 3rd ed. New York: Financial Times/Prentice Hall. ISBN 02-736-8822-7.

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

POPESKO, Boris, Eva JIRČÍKOVÁ a Petra ŠKODÁKOVÁ. *Manažerské účetnictví*. 2008. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 978-80-7318-702-6.

SALTIC, s.r.o., 2015. *Interní dokumenty*. Zlín.

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

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

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- ABC Význam první zkratky.
- B Význam druhé zkratky.
- C Význam třetí zkratky.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Kalkulace podle metody ABC (Král, 1997, str. 117).....	23
Obrázek 2 Organizační struktura podniku Saltic .....	39

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1	Rozvaha společnosti Saltic v tis. Kč za rok 2014 .....	41
Tabulka 2	SWOT-analýza společnosti Saltic.....	42
Tabulka 3	Druhové členění nákladů v letech 2013 a 2014 v tis. Kč (vlastní zpracování). 46	
Tabulka 4	Kalkulace 2 výrobků společnosti Saltic, s.r.o., (vlastní zpracování) .....	48
Tabulka 5	Přímé náklady Opravy v tis. Kč (vlastní zpracování) .....	52
Tabulka 6	Přímé náklady Prodej v tis. Kč (vlastní zpracování).....	52
Tabulka 7	Nepřímé náklady v tis. Kč (vlastní zpracování).....	53
Tabulka 8	Nově zpracované kalkulační členění nákladů společnosti Saltic (vlastní zpracování).....	54
Tabulka 9	Stanovení sazba režie opravy (vlastní zpracování) .....	56
Tabulka 10	Kalkulace pomocí nového kalkulačního vzorce v Kč (vlastní zpracování) .....	57



## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Rozvaha společnosti Saltic za rok 2013
- P II Výkaz zisku a ztráty společnosti Saltic za rok 2013
- P III Rozvaha společnosti Saltic za rok 2012
- P IV Výkaz zisku a ztráty společnosti Saltic za rok 2012

**PŘÍLOHA P I: ROZVAHA SPOLEČNOSTI SALTIC ZA ROK 2013**

Rozvaha podle Přílohy č. 1  
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
s doručením daňového priznání  
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu  
úřadu

## ROZVAHA v plném rozsahu

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

Rok	Měsíc	IČ
2013		26915448

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

SALTIC s.r.o.


Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání (příslušný katastr)  
Územní číslo  
Nám. T. G. Masaryka 5144  
Podáno Zlín přidělena  
osobně dne: 760 010 -06- 2014  
Došlo dne:  
Č.j.:  
Přílohy:  
( 09 )

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	10 306	-879	9 427	10 317
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	2 661	-461	2 200	2 200
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.8.	4	2 200		2 200	2 200
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7				
4.	Ocenitelná práva	8	2 200		2 200	2 200
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	461	-461		
B. II. 1.	Pozemky	14				
2.	Stavby	15				
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	461	-461		
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	23				
B. III. 1.	Podíly – ovládaná osoba	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Půjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	31	7 438	-418	7 020	8 117
C. I.	Zásoby Součet I.1. až I.6.	32	4 943		4 943	5 467
C. I. 1.	Materiál	33	1 388		1 388	1 473
2.	Nedokončená výroba a polotovary	34				
3.	Výrobky	35	1 774		1 774	1 863
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36				
5.	Zboží	37	1 781		1 781	2 131
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky Součet II.1. až II.8.	39				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40				
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	41				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	42				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	43				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44				
6.	Dohadné účty aktivní	45				
7.	Jiné pohledávky	46				
8.	Odložená daňová pohledávka	47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky Součet III.1. až III.9.	48	1 672	-418	1 254	1 651
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	1 589	-418	1 171	1 544
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	50				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	51				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	52				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53				
6.	Stát - daňové pohledávky	54				24
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	83		83	83
8.	Dohadné účty aktivní	56				
9.	Jiné pohledávky	57				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek Součet IV.1. až IV.4.	58	823		823	999
C. IV. 1.	Peníze	59	435		435	695
2.	Účty v bankách	60	388		388	304
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	61				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62				
D. I.	Časové rozlišení Součet I.1. až I.3.	63	207		207	
D. I. 1.	Náklady příštích období	64	207		207	
2.	Komplexní náklady příštích období	65				
3.	Příjmy příštích období	66				

Označení a	PASIVA b	Čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM Součet A až C	67	9 427	10 317
A.	Vlastní kapitál Součet A.I. až A.V.	68	4 001	3 797
A. I.	Základní kapitál Součet I.1. až I.3.	69	2 400	2 400
A. I. 1.	Základní kapitál	70	2 400	2 400
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	71		
3.	Změny základního kapitálu	72		
A. II.	Kapitálové fondy Součet II.1. až II.6.	73		
A. II. 1.	Emisní ážio	74		
2.	Ostatní kapitálové fondy	75		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	76		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	77		
5.	Rozdíly z přeměn společností	121		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	122		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku Součet III.1. až III.2.	78	74	74
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	79	74	74
2.	Statutární a ostatní fondy	80		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let Součet IV.1. až IV.3.	81	1 331	1 246
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	82	1 475	1 391
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	83	-144	-145
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	123		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	84	196	77
B.	Cizí zdroje Součet B.I. až B.IV.	85	5 315	6 460
B. I.	Rezervy Součet I.1. až I.4.	86		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů	87		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	88		
3.	Rezerva na daň z příjmů	89		
4.	Ostatní rezervy	90		
B. II.	Dlouhodobé závazky Součet II.1. až II.10.	91	744	744
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	92		
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	93		
3.	Závazky - podstatný vliv	94		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	95		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	96		

Označení	PASIVA		čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b		c	5	6
6.	Vydané dluhopisy		97		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě		98		
8.	Dohadné účty pasivní		99		
9.	Jiné závazky		100	744	744
10.	Odložený daňový závazek		101		
B. III.	Krátkodobé závazky	Součet III.1. až III.11.	102	1 682	3 513
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů		103	1 901	2 118
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba		104		
3.	Závazky - podstatný vliv		105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		106		
5.	Závazky k zaměstnancům		107	133	134
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		108	154	392
7.	Stát - daňové závazky a dotace		109	60	196
8.	Krátkodobé přijaté zálohy		110	95	293
9.	Vydané dluhopisy		111		
10.	Dohadné účty pasivní		112		
11.	Jiné závazky		113	-661	380
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	Součet IV.1. až IV.3.	114	2 889	2 203
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé		115	917	255
2.	Krátkodobé bankovní úvěry		116	1 972	1 948
3.	Krátkodobé finanční výpomoci		117		
C. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.2.	118	111	60
C. I. 1.	Výdaje příštích období		119	111	60
2.	Výnosy příštích období		120		

Sestaveno dne: 26.06.2014		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání výroba sportovních potřeb	

**PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI SALTIC  
ZA ROK 2013**

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

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

Rok	Měsíc	IČ
2013		26915448

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

SALTIC s.r.o.

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

Nám. J. G. Masaryka 5144  
Zlín  
760 01  
760 01  
Pracoviště ve Zlíně


Podáno osobně dne: **30-06-2014**  
Došlo dne:  
Č.j.:

Podáno: Podání  
osobně: 30-06-2014  
dne: Podání  
Došlo dne: Podání  
Č.j.: Podání

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném (03) 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	1 210	2 099
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	3 002	1 640
+	Obchodní marže I. - A.	3	-1 792	459
II.	Výkony Součet II.1. až II.3.	4	10 051	8 726
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	10 051	8 726
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6		
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba Součet B.1. až B.2.	8	5 946	7 016
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	3 137	4 136
2.	Služby	10	2 809	2 880
+	Přidaná hodnota I. - A. + II. - B.	11	2 313	2 169
C.	Osobní náklady Součet C.1. až C.4.	12	1 738	1 781
C. 1.	Mzdové náklady	13	1 303	1 363
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	435	418
4.	Sociální náklady	16		
D.	Dané a poplatky	17	11	12
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18		
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu Součet III.1. až III.2.	19		
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu Součet F.1. až F.2.	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	139	205
H.	Ostatní provozní náklady	27	218	143
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření rozdílný výnosů a nákladů římská I. až písmeno I.	30	485	438



Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	Součet VII.1. až VII.3.		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	198	199
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	113	143
O.	Ostatní finanční náklady	45	170	276
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	Rozdíl výnosů a nákladů římská VI. až písmeno P. Součet Q.1. až Q.2.	-255	-332
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost		34	29
Q. 1.	-splatná	50	34	29
2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	196	77
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	Součet S.1. až S.2.		
S. 1.	-splatná	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	XIII. - R. - S.		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T.	196	77
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	230	106

Sestaveno dne: 26.06.2014		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání výroba sportovních potřeb	Pozn.:  námp. T.G.M. 5144, P.O. Box 29, 760 01 Zlín IČO: 26915448 DIČ: CZ26915448	

**PŘÍLOHA P III: ROZVAHA SPOLEČNOSTI SALTIC ZA ROK 2012**

Rozvaha podle Přílohy č. 1  
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
s doručením daňového přiznání  
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu  
úřadu

## ROZVAHA v plném rozsahu

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

Rok	Měsíc	IČ
2012		26915448

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

SALTIC s.r.o.

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

Nám. T. G. Masaryka 5144

Zlín Finanční úřad pro Zlínský kraj  
760 01

Uzemní pracoviště ve Zlíně


Podáno  
osobně  
dne: 28-06-2013  
Došlo dne:

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto (3=)	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A až D	1	11 195	-878	10 317	10 432
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	2 661	-461	2 200	2 200
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek Součet I.1. až I.8.	4	2 200		2 200	2 200
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	5				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6				
3.	Software	7				
4.	Ocenitelná práva	8	2 200		2 200	2 200
5.	Goodwill	9				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek Součet II.1. až II.9.	13	461	-461		
B. II. 1.	Pozemky	14				
2.	Stavby	15				
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	461	-461		
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	17				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21				
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	22				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek Součet III.1. až III.7.	23				
B. III. 1.	Podíly – ovládaná osoba	24				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26				
4.	Půjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	27				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	29				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30				

Označení a	AKTIVA b		Čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
				Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	Součet C.I. až C.IV.	31	8 534	-417	8 117	8 068
C. I.	Zásoby	Součet I.1. až I.6.	32	5 467		5 467	5 797
C. I. 1.	Materiál		33	1 473		1 473	1 378
2.	Nedokončená výroba a polotovary		34				
3.	Výrobky		35	1 863		1 863	3 396
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny		36				
5.	Zboží		37	2 131		2 131	1 023
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby		38				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	Součet II.1. až II.8.	39				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů		40				
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba		41				
3.	Pohledávky - podstatný vliv		42				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		43				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy		44				
6.	Dohadné účty aktivní		45				
7.	Jiné pohledávky		46				
8.	Odložená daňová pohledávka		47				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	Součet III.1. až III.9.	48	2 068	-417	1 651	1 272
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů		49	1 961	-417	1 544	1 143
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba		50				
3.	Pohledávky - podstatný vliv		51				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení		52				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		53				
6.	Stát - daňové pohledávky		54	24		24	2
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy		55	83		83	127
8.	Dohadné účty aktivní		56				
9.	Jiné pohledávky		57				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	Součet IV.1. až IV.4.	58	999		999	999
C. IV. 1.	Peníze		59	695		695	845
2.	Účty v bankách		60	304		304	154
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly		61				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek		62				
D. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.3.	63				164
D. I. 1.	Náklady příštích období		64				164
2.	Komplexní náklady příštích období		65				
3.	Příjmy příštích období		66				

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období	
a	b	c	5	6	
	PASIVA CELKEM	Součet A až C	67	10 317	10 432
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.V.	68	3 797	3 720
A. I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	69	2 400 ✓	2 400
A. I. 1.	Základní kapitál		70	2 400	2 400
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		71		
3.	Změny základního kapitálu		72		
A. II.	Kapitálové fondy	Součet II.1. až II.6.	73		
A. II. 1.	Emisní ážio		74		
2.	Ostatní kapitálové fondy		75		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		76		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností		77		
5.	Rozdíly z přeměn společností		121		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností		122		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.	78	74	74
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond		79	74 ✓	74
2.	Statutární a ostatní fondy		80		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	Součet IV.1. až IV.2.	81	1 246	1 154
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		82	1 391 ✓	1 299
2.	Neuhrazená ztráta minulých let		83	-145 ✓	-145
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/		84	77	92
B.	Cizí zdroje	Součet B.I. až B.IV.	85	6 460	6 710
B. I.	Rezervy	Součet I.1. až I.4.	86		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních předpisů		87		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky		88		
3.	Rezerva na daň z příjmů		89		
4.	Ostatní rezervy		90		
B. II.	Dlouhodobé závazky	Součet II.1. až II.10.	91	744 ✓	744
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		92		
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba		93		
3.	Závazky - podstatný vliv		94		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		95		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy		96		

Označení	PASIVA	čís. řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
6.	Vydané dluhopisy	97		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	98		
8.	Dohadné účty pasivní	99		
9.	Jiné závazky	100	744 ✓	744
10.	Odložený daňový závazek	101		
B. III.	Krátkodobé závazky	Součet III.1. až III.11.	3 513	3 454
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	2 118 ✓	1 887
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106		
5.	Závazky k zaměstnancům	107	134 ✓	
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	392 ✓	509
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	196 ✓	131
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	293 ✓	755
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112		
11.	Jiné závazky	113	380 ✓	172
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	Součet IV.1. až IV.3.	2 203	2 512
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	255 ✓	523
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	1 948 ✓	1 989
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení	Součet I.1. až I.2.	60	2
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	60 ✓	2
2.	Výnosy příštích období	120		

Sestaveno dne: 25.06.2013		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
		 SALTIC s.r.o. nám. T.G.M. 5144, P.O.Box 29, 760 01 Zlín IČO: 25610448, DIČ: CZ25610448
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání výroba sportovních potřeb	Pozn.:

**PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI SALTIC  
ZA ROK 2012**

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2012  
( v celých tisících Kč )

Rok	Měsíc	IČ
2012		26915448

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

SALTIC s.r.o.

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

Nám. T. G. Masaryka 5144  
Zlín  
760 01 Územní pracoviště ve Zlíně  
Podáno osobně dne: 28-06-2013  
Došlo dne:   
Č.j.:   
přiděno  
kojky

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	2 099 ✓	4 570
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	1 640 ✓	3 019
+	Obchodní marže	I. - A. 3	459	1 551
II.	Výkony	Součet II.1. až II.3. 4	8 726	5 176
II. 1.	Tržby za prodej výrobků a služeb	5	8 726 ✓	5 176
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	6		
3.	Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba	Součet B.1. až B.2. 8	7 016	4 297
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	4 136 ✓	1 619
2.	Služby	10	2 880 ✓	2 678
+	Přidaná hodnota	I. - A. + II. - B. 11	2 169	2 430
C.	Osobní náklady	Součet C.1. až C.4. 12	1 781	1 946
C. 1.	Mzdové náklady	13	1 363 ✓	1 459
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	418 ✓	487
4.	Sociální náklady	16		
D.	Daně a poplatky	17	12 ✓	15
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18		
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	Součet III.1. až III.2. 19		
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	Součet F.1. až F.2. 22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	205 ✓	272
H.	Ostatní provozní náklady	27	143 ✓	266
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	rozdílný výnosů a nákladů římská I. až písmeno I. 30	438	475



Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	Součet VII.1. až VII.3.		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	199 ✓	238
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	143 ✓	193
O.	Ostatní finanční náklady	45	276 ✓	260
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	Rozdíl výnosů a nákladů římská VI. až písmeno P.	-332	-305
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	Součet Q.1. až Q.2.	29	78
Q. 1.	-splatná	50	29 ✓	78
2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	77	92
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	Součet S.1. až S.2.		
S. 1.	-splatná	56		
2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	XIII. - R. - S.		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T.	77	92
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	provozní výsl. hosp. + finanční výsl. hosp. + XIII. - R.	106	170

Sestaveno dne: 25.06.2013	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání výroba sportovních potřeb
	Pozn.: nám. T.G.M. 5134, P.O.Box 89, 760 01 Zlín IČO: 26411418, DIČ: CZ26411418