

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a manažmentu**

Efektívne riadenie nákladov

Bc. Ľubomíra Blidárová

**Diplomová práca
2012**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ľubomíra Blidárová**
Osobní číslo: **E10099**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Efektivní řízení nákladů**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Stanovení cíle práce.
Informace o vybraném podniku.
Obecné informace o nákladech.
Analýza nákladů podniku.
Návrhy na opatření.
Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Buchta, M.: Manažerská ekonomika, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008
Hilton, R., Maher, M., Selto, F.: Cost Management: Strategies for Business Decisions, McGraw-Hill, 2008
Lazar, J.: Manažerské účetnictví: kontrola a řízení nákladů v praxi, Praha: Grada Publishing, 2001
Popesko, B.: Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení, Praha: Grada Publishing, 2009
Staněk, V.: Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů, Praha: Grada Publishing, 2003
Synek, M. a kol.: Manažerská ekonomika, Praha: Grada Publishing, 2011, 5. vyd.

Časopisy: E+M Ekonomie a management, Ekonom, Finanční poradce
Deník Hospodářské noviny
Internetové zdroje: www.euroekonom.sk, www.ekonom.ihned.cz
Podnikové informace

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Miroslav Buchta, CSc.
Ústav ekonomiky a managementu
Datum zadání diplomové práce: 30. června 2011
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2012


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 15. července 2011

PREHLÁSENIE

Prehlasujem, že som túto prácu vypracovala samostatne. Všetky literárne pramene a informácie, ktoré som v práci použila, sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Bola som zoznámená s tým, že sa na moju prácu vzťahujú práva a povinnosti vyplývajúce zo zákona č. 111/200 Zb., autorský zákon, hlavne so skutočnosťou, že Univerzita Pardubice má právo na uzatvorenie licenčnej zmluvy o použití tejto práce ako Školského diela podľa § 60 odst.1 autorského zákona a s tým, že ak dôjde k použitiu tejto práce mnou alebo bude poskytnutá licencia o použití inému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávnená požadovať primeraný príspevok na úhradu nákladov, ktoré na vytvorenie diela vynaložila a to podľa okolností až od ich skutočnej výšky.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v Univerzitnej knižnici Univerzity Pardubice.

V Pardubiciach dňa 29.06.2012

Bc. Lubomíra Blidárová

POĎAKOVANIE

Týmto by som rada poďakovala svojmu vedúcemu práce doc. Ing. Miroslavovi Buchtovi, CSc. za jeho odbornú pomoc a cenné rady, ktoré mi pomohli pri spracovávaní diplomovej práce. Taktiež by som sa rada poďakovala pánovi Vítězslavovi Vackovi za poskytnutie informácií o spoločnosti, ktorá je predmetom tejto práce.

ANOTÁCIA

Táto práca poskytuje teoretický prehľad o nákladoch a ich členení a o metódach riadenia nákladov. Prakticky sa venuje analýze nákladov vo vybranom podniku, hodnotí súčasnú ekonomickú situáciu daného podniku a navrhuje riešenia a opatrenia, ktoré by mali pomôcť k zlepšeniu situácie v podniku z hľadiska efektívneho riadenia nákladov.

KEÚČOVÉ SLOVÁ

Náklady, metódy riadenia nákladov, nákladová analýza

TITLE

Effective Costs Management

ANNOTATION

This work provides a theoretical overview of costs and their segmentation and methods of cost control. Practically it pays attention to the cost of the chosen company, rates the current economic situation of the company and recommended solutions and measures that should help to get improvements in the company in terms of effective cost management.

KEYWORDS

Costs, Methods of Costs Management, Costs

Obsah

| | |
|---|----|
| Úvod | 9 |
| 1 Popis spoločnosti | 10 |
| 1.1 Základné informácie | 10 |
| 1.2 História spoločnosti | 11 |
| 1.3 Súčasnosť | 12 |
| 1.3.1 Dodávatelia | 12 |
| 1.3.2 Organizačná štruktúra | 19 |
| 1.4 Hospodárske výsledky spoločnosti | 21 |
| 2 Náklady všeobecne | 25 |
| 2.1 Druhovú členenie nákladov | 25 |
| 2.2 Účelové členenie nákladov | 26 |
| 2.3 Členenie nákladov podľa závislosti na zmene objemu výroby | 27 |
| 2.4 Ďalšie typy nákladov | 28 |
| 3 Metódy riadenia nákladov | 29 |
| 3.1 Znižovanie nákladov | 30 |
| 3.2 ABC metóda | 32 |
| 3.3 Riadenia podľa aktivít ABM | 34 |
| 3.4 Outsourcing | 36 |
| 3.5 Target costing – metóda kalkulácie cieľových nákladov | 38 |
| 4 Analýza nákladov podniku | 41 |
| 4.1 Vývoj nákladov v rokoch 2008-2011 | 41 |
| 4.2 Analýza nákladov podľa druhového členenia | 43 |
| 4.2.1 Spotrebované nákupy | 49 |
| 4.2.2 Služby | 55 |
| 4.2.3 Osobné náklady | 60 |
| 4.2.4 Iné prevádzkové náklady | 62 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.2.5 | Dane a poplatky | 65 |
| 4.2.6 | Finančné náklady | 67 |
| 4.2.7 | Odpisy dlhodobého majetku a tvorba opravných položiek | 69 |
| 5 | Návrhy a odporúčania..... | 70 |
| | Záver..... | 74 |
| | Použitá literatúra..... | 76 |
| | Zoznam príloh | 78 |

ZOZNAM TABULIEK

| | |
|--|----|
| Tab. 1 Druhové členenie nákladov | 26 |
| Tab. 2 Náklady a výsledok hospodárenia v rokoch 2008, 2009, 2010, 2011 | 42 |
| Tab. 3 Hodnoty nákladov spoločnosti VACEK - ELEKTRO, a.s. v roku 2011 a ich percentuálne zastúpenie | 44 |
| Tab. 4 Detailné členenie nákladov v spoločnosti v roku 2011 | 48 |
| Tab. 5 Členenie spotrebovaných nákupov v spoločnosti v roku 2011 | 50 |
| Tab. 6 Členenie spotrebovaného materiálu v spoločnosti v roku 2011 | 51 |
| Tab. 7 Členenie nákladov na spotrebované energie v spoločnosti v roku 2011 | 53 |
| Tab. 8 Členenie predaného tovaru v spoločnosti v roku 2011 | 54 |
| Tab. 9 Členenie nákladov na služby v spoločnosti v roku 2011 | 56 |
| Tab. 10 Členenie ostatných nákladov v spoločnosti v roku 2011 | 58 |
| Tab. 11 Členenie osobných nákladov v spoločnosti v roku 2011 | 61 |
| Tab. 12 Členenie mzdových nákladov v spoločnosti v roku 2011 | 62 |
| Tab. 13 Členenie iných prevádzkových nákladov v spoločnosti v roku 2011 | 64 |
| Tab. 14 Členenie daní a poplatkov a daní z príjmu v spoločnosti v roku 2011 | 66 |
| Tab. 15 Členenie ostatných finančných nákladov v spoločnosti v roku 2011 | 68 |

ZOZNAM OBRÁZKOV

| | |
|---|----|
| Obr. 1 Sídlo spoločnosti VACEK - ELEKTRO, a.s. | 10 |
| Obr. 2 Organizačná schéma spoločnosti | 20 |
| Obr. 3 Vývoj výsledku hospodárenia spoločnosti v rokoch 2008 – 2011 | 22 |
| Obr. 4 Vývoj zisku spoločnosti na jedného zamestnanca v rokoch 2008 – 2011 | 23 |
| Obr. 5 Vývoj zisku na jednotku dlhodobého majetku v rokoch 2008 - 2010 | 24 |
| Obr. 6 Vývoj nákladov spoločnosti v rokoch 2008 – 2011 | 41 |
| Obr. 7 Vývoj nákladov a výsledku hospodárenia v rokoch 2008 - 2010 | 43 |
| Obr. 8 Náklady v roku 2011 / hodnoty do 1 000 000,-Kč / | 45 |
| Obr. 9 Náklady v roku 2011 /nad 1 000 000,- Kč/ | 46 |
| Obr. 10 Percentuálne zastúpenie jednotlivých tried nákladov v spoločnosti v roku 2011 | 47 |
| Obr. 11 Vývoj spotrebovaných nákupov v spoločnosti v rokoch 2008 – 2011 | 49 |
| Obr. 12 Percentuálne členenie spotrebovaných nákupov v spoločnosti v roku 2011 | 50 |
| Obr. 13 Percentuálne členenie spotrebovaného materiálu v spoločnosti v roku 2011 | 51 |
| Obr. 14 Percentuálne členenie nákladov na spotrebované energie v spoločnosti v roku 2011 | 53 |
| Obr. 15 Percentuálne členenie predaného tovaru v spoločnosti v roku 2011 | 55 |
| Obr. 16 Vývoj nákladov na služby v spoločnosti v období rokov 2008 – 2011 | 56 |
| Obr. 17 Percentuálne členenie nákladov na služby v spoločnosti v roku 2011 | 57 |
| Obr. 18 Percentuálne členenie ostatných služieb v spoločnosti v roku 2011 | 59 |
| Obr. 19 Percentuálne členenie osobných nákladov v spoločnosti v roku 2011 | 61 |
| Obr. 20 Vývoj iných prevádzkových nákladov v spoločnosti v rokoch 2008 – 2011 | 63 |
| Obr. 21 Percentuálne členenie iných prevádzkových nákladov v spoločnosti v roku 2011 | 64 |
| Obr. 22 Vývoj celkových daní a poplatkov odvádzaných spoločnosťou v rokoch 2008 – 2011 | 66 |
| Obr. 23 Percentuálne členenie daní a poplatkov, vrátane predpokladanej dani z príjmu v spoločnosti v roku 2011 | 67 |
| Obr. 24 Percentuálne členenie ostatných finančných nákladov v spoločnosti v roku 2011 | 68 |
| Obr. 25 Vývoj odpisov a zákonných opravných položiek v rokoch 2008 – 2011 | 69 |

Úvod

V každodennom živote človek musí robiť rozhodnutia, ktoré potom pozitívne alebo negatívne ovplyvnia jeho život. V súčasnosti, kedy sa často skloňuje slovné spojenie hospodárska kríza, sa prikladá akémukoľvek rozhodovaniu väčšia váha. V prípade, že ide o rozhodovanie v oblasti nákladov, to platí dvojnásobne.

Človek si vytvára svoj vlastný rozpočet ako si vystačí s mesačnou mzdou a snaží sa minimalizovať svoje náklady alebo ich efektívnejšie využívať. Tento jav akéhosi riadenia nákladov sa, samozrejme, zreteľnejšie prejavuje v podnikovej praxi a mal by byť dokonca súčasťou každého riadenia podniku, pretože pokiaľ v osobnom živote nám v horšom prípade stačí, aby nám mesačný príjem pokryl všetky náklady a zostali sme „na nule“, tak cieľom podnikania je dosahovať zisk, to znamená, že náklady musia byť riadené tak, aby boli efektívne využívané a minimalizované a výnosy tak, aby prevyšovali náklady.

Tému efektívne riadenie nákladov som si vybrala práve preto, že sa s ňou, ako som už načrtla, síce v obmenenej podobe, stretávame v osobnom živote a tým pádom je veľmi jednoduché pochopiť, prečo je nutné náklady riadiť aj v rámci podniku a nie je vhodné ich ponechať vo výške, v akej prirodzene vznikajú.

Efektívne riadenie nákladov je téma aktuálna a z môjho pohľadu aktuálna vždy bola a vždy bude, len v minulosti sa jej nevenovalo toľko pozornosti. Efektívne riadenie nákladov je určite vhodnou cestou k dosahovaniu zisku a z toho plynúceho úžitku. Súčasné manažérske metódy poskytujú dostatočné množstvo návodov ako náklady riadiť, minimalizovať ich a efektívne využívať.

Cieľom tejto diplomovej práce je poskytnúť teoretické informácie o nákladoch, nákladových druhoch a základných manažérskych metódach ovplyvňujúcich riadenie nákladov. Získané poznatky počas štúdia uplatním pri hodnotení súčasnej ekonomickej situácie vybraného podniku a analýze nákladov predmetného podniku. Náklady budem hodnotiť podľa detailného druhové členenia.

Diplomová práca by v konečnom dôsledku mala priniesť úžitok pre danú spoločnosť vo forme odporúčaní, na ktoré oblasti sa pri efektívnom riadení nákladov zamerať, aké zmeny, prípadne opatrenia by mohli dopomôcť k lepšiemu fungovaniu spoločnosti. V neposlednom rade by táto práca mala priniesť úžitok aj mne vo forme praktickej aplikácie získaných vedomostí a ich využitií v existujúcej spoločnosti.

1 Popis spoločnosti

1.1 Základné informácie

| | |
|--------------------------------|--|
| Názov: | VACEK – ELEKTRO, a.s. |
| Sídlo: | Vážní 900, 500 03 Hradec Králové |
| IČ: | 25927906 |
| Právna forma: | akciová spoločnosť |
| Predmet podnikania: | výroba, obchod a služby neuvedené v prílohách 1 až 3 živnostenského zákona |
| Člen predstavenstva: | Vítězslav Vacek |
| Spôsob jednania: | navonok menom spoločnosti jedná samostatne člen predstavenstva |
| Predseda dozornej rady: | Zdeněk Hron |
| Členovia dozornej rady: | Ondřej Brandejs, Romana Brandejsová |
| Jediný akcionár: | Vítězslav Vacek |
| Akcie: | 100 ks kmeňových akcií na meno v listinnej podobe v menovitej hodnote 10 000,- Kč, akcia na meno je prevoditeľná len s predchádzajúcim súhlasom predstavenstva |
| Základný kapitál: | 1 000 000,- Kč, splatených 100 % |



Obr. 1 Sídlo spoločnosti VACEK - ELEKTRO, a.s.

Zdroj: [11]

1.2 História spoločnosti

Pán Vítězslav Vacek vstúpil do podnikateľského prostredia v roku 1990, kedy bol ako mnoho ďalších ľudí tak trochu okolnosťami prinútený vydať sa na dráhu súkromného podnikateľa, pretože firma, v ktorej pracoval, sa dostala do problémov a prepúšťala svojich zamestnancov. Preto sa rozhodol, že využije svoje nadobudnuté znalosti a skúsenosti z obchodu s elektro potrebami a vybuduje vlastnú firmu.

V roku 1990 založil pán Vacek obchod širokosortimentálneho tovaru Vítězslav Vacek – Elektro. Predajňa aj sklad boli umiestnené v Malej ulici 68 v Hradci Králové, časti Pouchov. Vzhľadom k tomu, že sa obchod rozrastal, bolo nutné zaoberať sa otázkou výmeny priestorov za väčšie. V roku 1995 p. Vacek zakúpil priestory bývalých skladov podniku Restaurace a jídelny vo Vážnej ulici v Hradci Králové a po rekonštrukcii tu bol zahájený predaj [4].

Veľkoobchod zásoboval remeselníkov aj veľké spoločnosti. Sortiment veľkoobchodu zahŕňal elektroinštalačný materiál, osvetľovacie telesá rôznych druhov, elektroinštalačné vodiče, materiál na inštaláciu hromozvodov a iné elektropríslušenstvo. Prebiehala tu výroba rozvádzačov rôznych druhov – elektromerových, podružných, skriňových do 1000 A, bytových, plastových, zásuvkových. Výroba týchto rozvádzačov bola situovaná hlavne v pôvodnom objekte v Pouchove.

V rámci expanzie vo východočeskom kraji bola v roku 1997 otvorená pobočka v Rychnove nad Kněžnou. Na jar v roku 1998 sa pán Vacek pustil do stavby novej budovy pre administratívne účely, ktorá zahájila svoju prevádzku v septembri v roku 1999. V nasledujúcom roku boli prikúpené ďalšie priestory, ktoré boli prebudované na sklad káblov.

V roku 2000 pán Vacek usúdil, že by bolo dobré pokračovať v rozširovaní pôsobnosti svojej spoločnosti a tak bola otvorená ďalšia pobočka v Holicích v Čechách.

Na začiatku roku 2007 bola spoločnosť prevedená na formu akciovej spoločnosti.

1.3 Súčasnosť

V súčasnej dobe je prevažujúcou činnosťou spoločnosti VACEK – ELEKTRO, a.s. maloobchod a veľkoobchod s elektroinštalačným materiálom, osvetľovacími telesami rôznych druhov, elektroinštalačnými vodičmi, materiálom na inštaláciu hromozvodov a iným elektropríslušenstvom, rozvádzačmi elektromerovými, podružnými, skriňovými do 1000 A, bytovými, plastovými aj zásuvkovými. Ďalej je sortiment tvorený akumulátormi, batériami, bezdrôtovými ovládaniami, chráničmi, drobným elektro-materiálom, hromozvodmi, inštalačným materiálom, ističmi a poistkami, káblami a bužirkami, rôznym náradím a meracími prístrojmi, zariadeniami na ohrev vody, osvetľovacími zdrojmi, ovládačmi a signalizáciou, spínačmi a stýkačmi, z vodičmi prepätia, telesami na kúrenie, transformátormi, vzduchotechnikou a priemyslovými zásuvkami.

Spoločnosť v spolupráci s výrobcami organizuje pre svojich zákazníkov prezentácie nových výrobkov a technické školenia. Ďalšou činnosťou, i keď skôr doplnkovou, sú návrhy osvetlení interiérov podľa prání zákazníka.

Firma je zapojená do programu súvisiaceho s hospodárením s obalmi a taktiež do systému zabezpečujúceho spätný odber použitých žiarivkových zdrojov a tým prispieva k ochrane životného prostredia.

Hlavným cieľom v stále zvyšujúcej sa konkurencii, či už domácej alebo so zahraničnou účasťou, je udržať svoju stabilnú pozíciu na trhu, pretože podľa slov pána Vacka nie je jednoduché konkurovať spoločnostiam, ktoré majú príliv kapitálu zo zahraničia a tým pádom sú schopné nakupovať od dodávateľov niekoľkonásobne väčšie množstvo tovaru a tým si vydobyť nižšie nákupné ceny. Toto je jeden z dôvodov prečo sa o ďalšej expanzii v súčasnosti neuvažuje a prioritou zostáva udržať sa na trhu a poskytovať kvalitné služby zákazníkom.

1.3.1 Dodávatelia

Spoločnosť pôsobí na českom trhu už 21 rokov a za toto obdobie si vybudovala ucelený, ale nie uzatvorený systém dodávateľských vzťahov. Dodávateľov tvorí približne 100 firiem, ktoré dodávajú rôzne výrobky, prípadne výrobky rovnakého typu, ale diferencované niektorými vlastnosťami, kvalitou, cenou a inými atribútmi.

Dodávateľov roztriedime podľa dodávaných typov výrobkov, pričom je pri každom dodávateľovi uvedené sídlo spoločnosti. Niektorí dodávatelia dodávajú viacero typov výrobkov.

a) dodávateľia akumulátorov, batérií, nabíjačiek

FK-technics - Praha, Česká republika

FULGUR BATTMAN - Brno, Česká republika

GES – electronic - Plzeň, Česká republika

b) dodávateľia bezdrôtových ovládaní

ENIKA-elektronika - Praha, Česká republika

Jablotron - Jablonec nad Nisou, Česká republika

FK-technics - Praha, Česká republika

ABB - Praha, Česká republika

c) dodávateľia chráničov

E S T - Praha, Česká republika

ELKO-EP - Holešov, Česká republika

N.G. Tool - Ostrov, Česká republika

OEZ - Letohrad, Česká republika

ABB - Praha, Česká republika

d) dodávateľia domových inštalácií

AIRFLOW - Praha, Česká republika

A-light - Brno, Česká republika

ALPHATEC - Brno, Česká republika

BACKER-Elektro - Hlinsko, Česká republika

BERA - Praha, Česká republika

Brilux - Brno, Česká republika

Compolux - Osvětmany, Česká republika

ČEPELÍK - Turnov, Česká republika

DEVI - Praha, Česká republika

E S T - Praha, Česká republika

EGLO - Horní Počernice, Česká republika

ELKO-EP - Holešov, Česká republika

FULGUR - Brno, Česká republika

HALLA - Praha, Česká republika

HELIO - Brno, Česká republika

HELIOS - Uherské Hradiště, Česká republika

KOJI svítidla - Protivín, Česká republika

MEGAMAN - Praha, Česká republika

MERTEN - Praha, Česká republika
MODUS - Praha, Česká republika
MULTI-VAC - Říčany u Prahy, Česká republika
OBZOR - Zlín, Česká republika
PROMTINVEST - Žďár nad Sázavou, Česká republika
Tesla Stropkov - Stropkov, Slovenská republika
Urmet - Krupka, Česká republika
SEZ-CR s.r.o - Žďár nad Sázavou, Česká republika
ABB - Praha, Česká republika

e) dodávateľia drobného materiálu

ANTICOR - Ostrava, Česká republika
DNA Central Europe - Nehvizdy, Česká republika
Elektro-Bečov - Bečov nad Teplou, Česká republika
ELEMAN - Praha, Česká republika
ELTEQ - Liberec, Česká republika
ENIKA-instalace - Praha, Česká republika
FK-technics - Praha, Česká republika
GES – electronic - Plzeň, Česká republika
HILTI - Praha, Česká republika
Kopos - Kolín, Česká republika
Kovohutě Příbram – Příbram, Česká republika
N.G. Tool - Ostrov, Česká republika
Spelsberg - Praha, Česká republika
SEZ-CR s.r.o - Žďár nad Sázavou, Česká republika

f) dodávateľia hromozvodov

TREMIS - Lovosice, Česká republika

g) dodávateľia inštalačného materiálu

Kopos - Kolín, Česká republika
MALPRO - Zlín, Česká republika
ARKYS - Brno, Česká republika
CABLOFIL - Praha, Česká republika
GEWISS - Brno, Česká republika
HILTI - Praha, Česká republika
Kovohutě Příbram - Příbram, Česká republika

UNIVOLT - Praha, Česká republika

Kopos - Kolín, Česká republika

MALPRO - Zlín, Česká republika

ARKYS - Brno, Česká republika

CABLOFIL - Praha, Česká republika

GEWISS - Brno, Česká republika

HILTI - Praha, Česká republika

Kovohutě Příbram - Příbram, Česká republika

UNIVOLT - Praha, Česká republika

h) dodávateľia ističov a poistiiek

ELKO-EP - Holešov, Česká republika

HAGER - Praha, Česká republika

OEZ - Letohrad, Česká republika

ABB - Praha, Česká republika

i) dodávateľia káblov a bužírok

ALLKABEL - Cheznovice, Česká republika

DEVI - Praha, Česká republika

HELUKABEL - Libušín, Česká republika

LAPP KABEL - Otrokovice, Česká republika

PRAKAB - Praha, Česká republika

Qestel - Ostrava, Česká republika

V-systém - Postupice, Česká republika

j) dodávateľia náradia a meracích prístrojov

FK-technics - Praha, Česká republika

GES – electronic - Plzeň, Česká republika

GPH - Kynšperk nad Ohří, Česká republika

PRE-měření - Praha, Česká republika

k) dodávateľia zariadení na ohrev vody

BACKER-Elektro - Hlinsko, Česká republika

Dražice - Benátky nad Jizerou, Česká republika

Stiebel-Eltron - Praha, Česká republika

l) dodávateľia osvetľovacích zdrojov

GE Lighting - Praha, Česká republika

MEGAMAN - Praha, Česká republika

NARVA - Benešov nad Ploučnicí

OSRAM - Bruntál, Česká republika

GE Lighting - Praha, Česká republika

MEGAMAN - Praha, Česká republika

m) dodávateľa ovládačov a signalizácie

BERA - Praha, Česká republika

DESKO Desná - Desná, Česká republika

E S T - Praha, Česká republika

ELECO - Vyškov, Česká republika

Elekrobock - Kuřim, Česká republika

Elektropřístroj Modřany - Modřany, Česká republika

ELEMAN - Praha, Česká republika

ELKO-EP - Holešov, Česká republika

ENIKA - Praha, Česká republika

GES – electronic - Plzeň, Česká republika

GEWISS - Brno, Česká republika

HAGER - Praha, Česká republika

Lovato - Písek, Česká republika

OEZ - Letohrad, Česká republika

RAMI - Praha, Česká republika

REM-technik - Brno, Česká republika

Tesla Stropkov - Stropkov, Slovenská republika

Urmet - Krupka, Česká republika

n) dodávateľa rozvádzačov

AXIMA - Brno, Česká republika

ELEMAN - Praha, Česká republika

GEWISS - Brno, Česká republika

HAGER - Praha, Česká republika

HENSEL - Lennestadt, Nemecko

JORK - Praha, Česká republika

LEGRAND - Praha, Česká republika

Lovato - Písek, Česká republika

OEZ - Letohrad, Česká republika

RITTAL - Zdiby u Prahy, Česká republika

SCAME - Velké Meziříčí, Česká republika

SEZ-CR - Ždár nad Sázavou, Česká republika

Spelsberg - Praha, Česká republika

o) dodávateľa spínačov a stýkačov

OEZ - Letohrad, Česká republika

Elektropřístroj Modřany -Modřany, Česká republika

EJKO-EP - Holešov, Česká republika

HAGER - Praha, Česká republika

JORK - Praha, Česká republika

Lovato - Písek, Česká republika

OBZOR - Zlín, Česká republika

p) dodávateľa svietidiel

A-light - Brno, Česká republika

APIN - Praha, Česká republika

ARTLITE - Hradec Králové, Česká republika

ČEPELÍK - Turnov, Česká republika

DNA Central Europe - Nehvizdy, Česká republika

EGLO - Praha, Česká republika

ELEKTROSVIT - Svatošovice, Česká republika

ENIKA - Praha, Česká republika

FULGUR - Brno, Česká republika

GE Lighting - Praha, Česká republika

HALLA - Praha, Česká republika

HELIO- Brno, Česká republika

HELIOS - Uherské Hradište, Česká republika

KOJI svítidla - Protivín, Česká republika

MODUS - Praha, Česká republika

OSMONT - Jihlava, Česká republika

PANLUX - Teplice, Česká republika

RABALUX - Praha, Česká republika

Rendl Light - Praha, Česká republika

SEC-svítidla - Nitra, Slovenská republika

SEZ-CR s.r.o - Ždár nas Sázavou, Česká republika

TREVOS - Trutnov, Česká republika

Vyrtych - Březno, Česká republika

q) dodávateľa svoriek a svorkovnic

DNA Central Europe - Nehvizdy, Česká republika

Elektro-Bečov - Bečov nad Teplou, Česká republika

ELEMAN - Praha, Česká republika

EROCOM - Brandýs nad Labem, Česká republika

GES – electronic - Plzeň, Česká republika

HENSEL - Lennestadt, Nemecko

Kopos - Kolín, Česká republika

SCAME - Velké Meziříčí, Česká republika

SEZ-CR s.r.o - Žďár nad Sázavou, Česká republika

UNIVOLT - Praha, Česká republika

WAGO - Praha, Česká republika

Weidmüller - Praha, Česká republika

r) dodávateľa telies na kúrenie

BACKER-Elektro - Hlinsko, Česká republika

DEVI - Praha, Česká republika

EMKO-CASE - Brno, Česká republika

Stiebel-Eltron - Praha, Česká republika

V-systém - Postupice, Česká republika

s) dodávateľa transformátorov

BV-Elektronik - Praha, Česká republika

DNA Central Europe - Nehvizdy, Česká republika

EXIMET - Praha, Česká republika

TRONIC - Vestec u Prahy, Česká republika

t) dodávateľa verejného osvetlenia

ARTECHNIC-SCHRÉDER - Praha, Česká republika

ELEKTROSVIT - Svatošovice, Česká republika

ENIKA - Praha, Česká republika

GE Lighting - Praha, Česká republika

HELIO - Brno, Česká republika

Kooperativa - Uhlířské Janovice, Česká republika

TREVOS - Trutnov, Česká republika

VM-Elektro - Zlín, Česká republika

Vyrtych - Březno, Česká republika

u) dodávateľa vzduchotechniky

AIRFLOW - Praha, Česká republika

ATAS - Náchod, Česká republika

Elektrodesign - Praha, Česká republika

ELEKTRO-IMPORT - Jablonec nad Nisou, Česká republika

ELEMAN - Praha, Česká republika

MULTI-VAC - Říčany u Prahy, Česká republika

PROMTINVEST - Žďár nad Sázavou, Česká republika

SEZ-CR s.r.o - Žďár nad Sázavou, Česká republika

v) dodávateľa priemyslových zásuviek

BALS - Ostrov, Česká republika

ELEKTRO-IMPORT - Jablonec nad Nisou, Česká republika

EROCOM - Brandýs nad Labem, Česká republika

JORK - Praha, Česká republika

SCAME - Velké Meziříčí, Česká republika

SEZ-CR s.r.o - Žďár nad Sázavou, Česká republika

1.3.2 Organizačná štruktúra

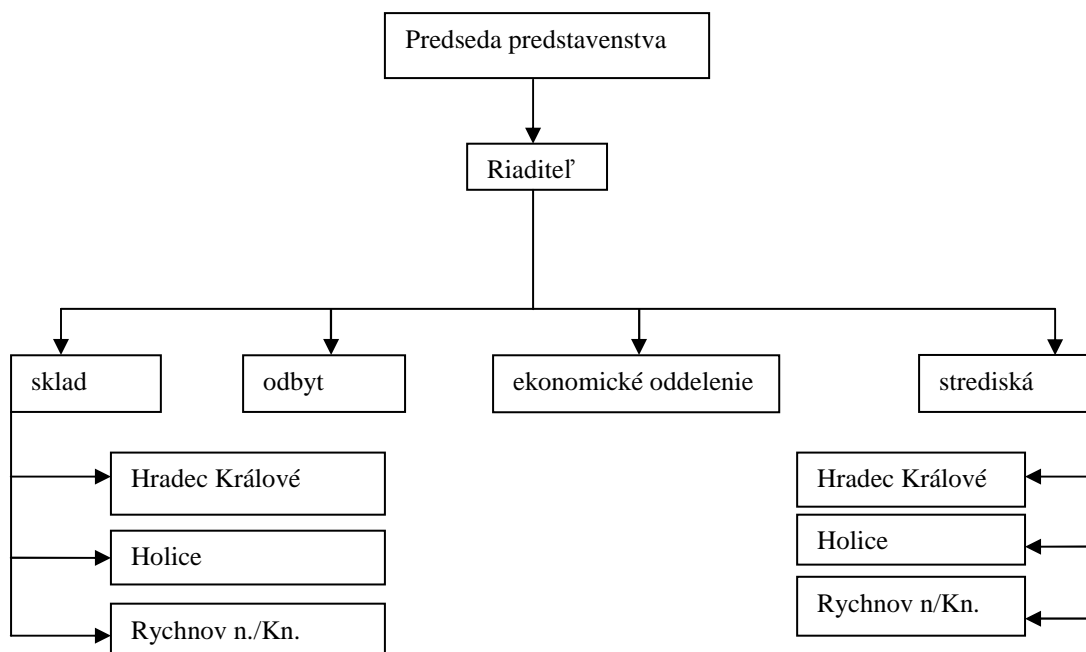
V súčasnej dobe má spoločnosť pobočky v Hradci Králové, v Rychnově nad Kněžnou a v Holicích v Čechách, pričom centrálny sklad tovaru je v Hradci Králové. V prípade, že tovar požadovaný zákazníkom nie je k dispozícii na pobočke, vytvorí sa objednávka, ktorá je odoslaná do skladu v Hradci Králové. Ak je požadovaný tovar v centrálnom sklade, vydá sa buď na pobočku alebo priamo k zákazníkovi podľa toho, aký odber zákazník zvolil. V prípade, že daný tovar aktuálne chýba, objedná sa u dodávateľa a po jeho dodávke je doručený väčšinou priamo k zákazníkovi, v ojedinelých prípadoch si tovar vyzdvihuje zákazník na pobočke.

Vzhľadom k tomu, že všetky objednávky sú v papierovej podobe, vyplýva z toho pomerne veľké administratívne zaťaženie, keď máme na mysli veľký počet objednávok na rôznych pobočkách a v rôznych časoch. Aby sa urýchlil tento proces, pripravuje sa softwarové vybavenie, prostredníctvom ktorého by boli pobočky a sklad online prepojené a informácie o dostupnosti tovaru a následných objednávkach by boli doručované takmer okamžite, čo by bolo prínosom pre zákazníka, pracovníkov a v neposlednom rade pre životné prostredie.

Spoločnosť zabezpečuje vlastný hromadný rozvoz tovaru 2 krát týždenne a to v pondelok a v stredu. Ďalej spolupracuje s doručovateľskou spoločnosťou PPL CZ, s.r.o., ktorá dodáva tovar priamo k zákazníkovi na miesto ním určené. Využívať služby PPL CZ, s.r.o. je pomerne výhodné a uľahčuje prácu, pretože na základe uzatvorenej zmluvy medzi VACEK – ELEKTRO a PPL CZ, s.r.o., preberá zástupca spoločnosti PPL CZ, s.r.o. tovar priamo v sklade spoločnosti a doručuje ho priamo k zákazníkovi, čo je výhoda oproti doručovaniu prostredníctvom Českej pošty, ktorú spoločnosť na dodávanie tovaru nevyužíva.

K 01.06.2012 spoločnosť VACEK – ELEKTRO, a.s. zamestnávala 24 zamestnancov. Z tohto počtu sú dvaja pracovníci riadiaci. Sú nimi predseda predstavenstva a riaditeľ spoločnosti, ktorí stoja na vrchole organizačnej štruktúry. V rámci ekonomického oddelenia spoločnosť zamestnáva štyroch pracovníkov, ktorí zabezpečujú činnosti súvisiace s vedením účtovníctva, fakturáciou, administratívou a ďalšie činnosti súvisiace s ekonomickou stránkou podniku. Styk s odberateľmi zabezpečujú obchodníci, ktorých je päť. Zvyšný počet tvoria predavači a pracovníci skladov.

Z celkového počtu zamestnancov pracujú traja na pobočke v Rychnove nad Kněžnou a štyria na pobočke v Holicích v Čechách, pričom vždy je jeden pracovník vedúci. Obr. 2 zobrazuje organizačnú schému spoločnosti.



Obr. 2 Organizačná schéma spoločnosti

Zdroj: vlastné spracovanie

Mzdový systém je tvorený fixnými mzdami a variabilnou zložkou, ktorá je daná percentuálnym vyjadrením zo zisku spoločnosti za dané obdobie. Fixná aj variabilná zložka

mzdy sa líši podľa pracovného zaradenia zamestnancov. Príležitostne sú vyplácané príspevky na dovolenku, 13. plat, ďalšie prémie podľa podielu na hospodárskom výsledku spoločnosti. Podľa poslednej dostupnej účtovej závierky boli v roku 2010 osobné náklady na zamestnancov 7 498 000,- Kč, z toho 676 000,- Kč boli osobné náklady na riadiacich pracovníkov. O štruktúre nákladov všeobecne a aj o osobných nákladoch v rámci spoločnosti pojednáva ďalej kapitola 4.

1.4 Hospodárske výsledky spoločnosti

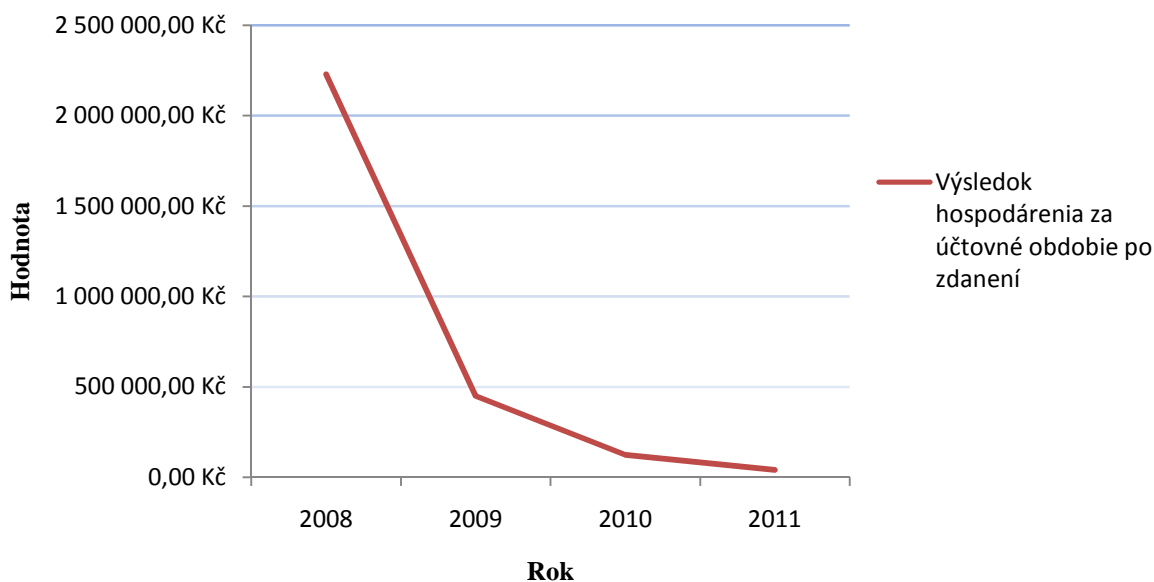
Cieľom každej spoločnosti je dosahovať zisk. Od tohto prvotného cieľa, ktorý by mal byť naplnený, ale nie vždy je, sa odvíjajú všetky aktivity, ktoré spoločnosť vyvíja. Ako je všeobecne známe, spoločnosť dosahuje zisk, ak je jej hospodársky výsledok kladný. V opačnom prípade dosahuje stratu, ktorá žiadaná nie je.

Hospodársky výsledok je daný rozdielom medzi výnosmi a nákladmi spoločnosti v danom období. Ak výnosy presahujú náklady, spoločnosť zaznamenáva zisk. Čím väčší je rozdiel medzi výnosmi a nákladmi, tým vyšší bude aj zisk. Toto platí aj opačne. Ak náklady preyšujú výnosy, spoločnosť eviduje stratu. Čím viac sa prehlbuje tento rozdiel, tým väčšia je strata.

Podľa dostupných výkazov dosahovala spoločnosť nasledovné hospodárske výsledky. V roku 2008 bol zisk spoločnosti 2 228 000,00 Kč, v roku 2009 449 000,00 Kč, v roku 2010 125 000,00 Kč a predpokladaný zisk po zdanení v roku 2011 by mal byť 41 000,00 Kč. V súvislosti s rokom 2011 hovoríme o predpokladanom výsledku hospodárenia, pretože sme mali k dispozícii len predbežné výsledky a odhady k dátumu spracovania tejto práce. Oficiálne a správne výsledky spoločnosť preukazuje až k 30.6.2012.

Už z číselného vyjadrenia je vidieť, že výsledok zisku spoločnosti každým rokom výrazne klesá. Medzi rokmi 2008 a 2009 poklesol zisk o približne 80%, medzi rokmi 2009 a 2010 o viac než 70% a medzi rokmi 2010 a 2011 sa očakáva približne 67% pokles. Obr. 3 zobrazuje vývoj výsledkov hospodárenia v spoločnosti v rokoch 2008 – 2011.

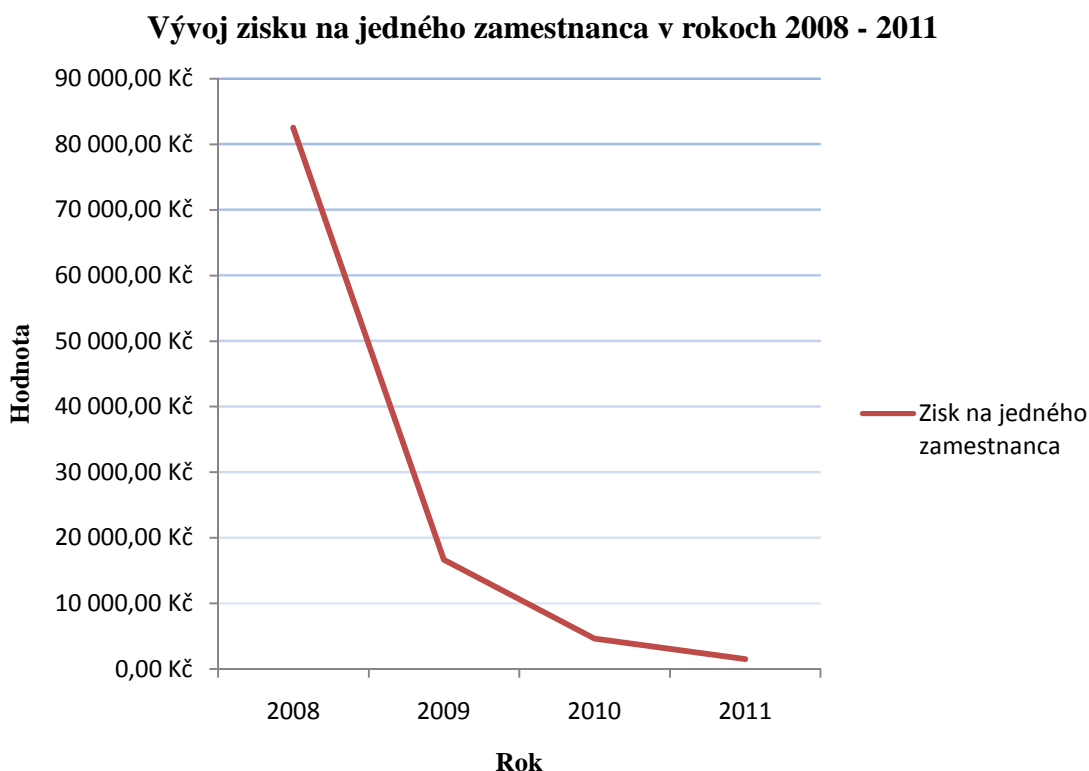
Vývoj výsledkov hospodárenia po zdanení v rokoch 2008 - 2011



Obr. 3 Vývoj výsledku hospodárenia spoločnosti v rokoch 2008 – 2011

Výsledok hospodárenia ako absolútny ukazovateľ nám síce udáva výšku zisku alebo straty a môžeme vidieť jeho veľmi rýchlo klesajúci vývoj, ktorý by mal nabádať ku zmenám, avšak bližšie informácie nám tento samotný ukazovateľ neposkytne. Taktiež nie je možné porovnávať absolútnu hodnotu zisku s inými spoločnosťami, pretože sa samozrejme jednotlivé spoločnosti líšia v rôznych ohľadoch. Preto sa používajú relatívne ukazovatele, ktoré vzťahujú hodnotu hospodárskeho výsledku k zvolenej základni.

Iným meradlom výkonnosti podniku by mohol byť vývoj zisku na jedného zamestnanca. Spoločnosť zamestnávala v priemere 27 zamestnancov v období rokov 2008 – 2011. Z toho vyplýva, že zisk po zdanení na jedného zamestnanca bol v roku 2008 82 519,00 Kč, v roku 2009 16 630,00 Kč, v roku 2010 4 630,00 Kč a v roku 2011 1 519,00 Kč. Faktom zostáva, že hospodársky výsledok za posledné 4 roky veľmi rýchlo klesá a neproporcionálne. Tento jav znázorňuje obr. 4.

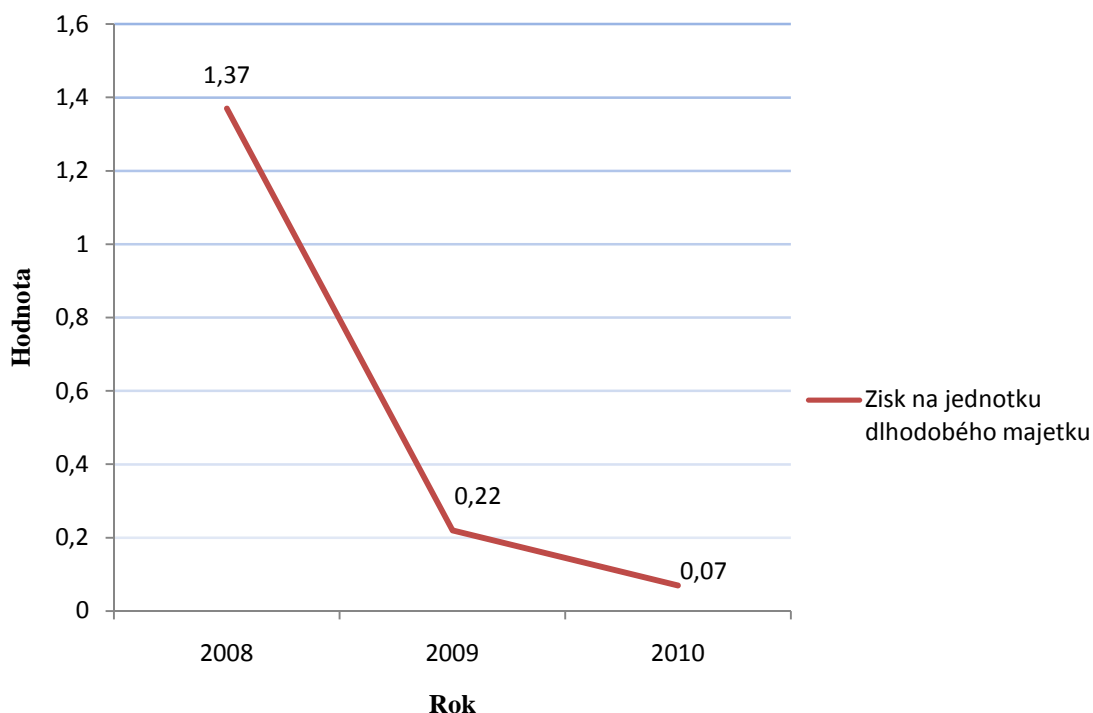


Obr. 4 Vývoj zisku spoločnosti na jedného zamestnanca v rokoch 2008 – 2011

Ďalším relatívnym ukazovateľom by mohol byť zisk na jednotku dlhodobého majetku. Spoločnosť vlastní dlhodobý majetok, ktorý by mal slúžiť na produkovanie zisku. Tento ukazovateľ je samozrejme ovplyvnený jednak výškou zisku, ktorá, ako je z predchádzajúceho textu vidieť, klesá a taktiež hodnotou dlhodobého majetku, ktorá v roku 2008 bola 1 623 000,00 Kč, v roku 2009 2 048 000,00 Kč a v roku 2010 1 733 000,00 Kč. Informácie o hodnotách dlhodobého majetku v roku 2011 sme k dispozícii nemali, keďže spoločnosť spracúva rozvahu k 30.6.2012. Hodnota dlhodobého majetku je ovplyvnená rôznymi okolnosťami, táto problematika však nie je predmetom tejto práce, takže ju nebudeme rozoberať.

V roku 2008 dosahoval ukazovateľ zisku na jednotku dlhodobého majetku hodnotu 1,37, v roku 2009 už len hodnotu 0,22 a v roku 2010 hodnotu 0,07. Tento vývoj zachytáva obr. 5.

Vývoj zisku na jednotku dlhodobého majetku v rokoch 2008 - 2010



Obr. 5 Vývoj zisku na jednotku dlhodobého majetku v rokoch 2008 - 2010

Z uvedených údajov vyplýva fakt, že kým v roku 2008 dokázal dlhodobý majetok vyprodukovať 1,37 násobok svojej hodnoty, tak v roku 2010 jednotka dlhodobého majetku spoločnosti vyprodukovala 0,07 Kč zisku, čo je alarmujúco nízka hodnota a nie je možné sa s ňou uspokojiť.

V rámci tejto práce môžeme nepriamo prostredníctvom nákladov zanalyzovať len faktor hospodárskeho výsledku, ktorý vplýva na posledný relatívny ukazovateľ zisku na jednotku dlhodobého majetku. Vývojom hospodárskeho výsledku v porovnaní s vývojom nákladov, podrobnou druhovou analýzou nákladov a vývojom nákladov sa zaoberá kapitola 4.

2 Náklady všeobecne

Pri činnostiach v podniku prebieha veľké množstvo procesov, pri ktorých pracovníci trávajú istý počet hodín, je pri nich opotrebovávaný hmotný investičný majetok, spracovaný materiál a premieňaná energia. Vyššie uvedené zdroje sú merané v rozličných jednotkách a preto nie je možné ich voľne sčítovať a konštruovať z výsledkov závery. Z tohto dôvodu je nutné oceniť jednotlivé spotrebovávané zložky v peniazoch a potom takto ocenenú a sčítanú spotrebu označujeme ako náklady podniku.

Môžeme teda povedať, že **náklady** sú peniazmi ocenená spotreba výrobných faktorov, ktoré vynaložil podnik na svoju činnosť a výkony a ostatné účelovo vynaložené prostriedky spojené so svojou činnosťou. Pomocou nákladov sa dá vyčíslieť, koľko stojí realizácia úkonov prebiehajúcich v rámci podniku [2].

Povinnosťou každej účtovnej jednotky je vytvoriť taký systém evidencie nákladov, ktorý zabezpečí správne informácie o tom, aké náklady boli spotrebované, na aký účel sa spotrebovali a kde v rámci podniku boli tieto náklady spotrebované. Z tohto hľadiska môžeme sledovať náklady zobrazené vo finančnom účtovníctve, v ktorom sú náklady chápané ako zníženie vlastného imania. Pozornosť je zameraná na zníženie majetku prostredníctvom nákladov. Z daňového hľadiska rozlišujeme náklady, ktoré boli nevyhnutne vynaložené na dosiahnutie a udržanie príjmov a náklady také, ktoré neboli nevyhnutné napríklad dary, pokuty, občerstvenie a podobne. V neposlednom rade nám informácie o nákladoch poskytuje vnútro podniková evidencia a vnútro podnikové účtovníctvo, ktoré zobrazuje náklady ako účelne a účelovo vynaložené zdroje podniku, ktoré majú zabezpečiť jeho rast [7].

V rámci evidencie nákladov sú jednotlivé náklady členené do kategórií. Pre účely členenia nákladov môžeme využiť viaceré kritériá. Základnými sú členenie podľa druhu, účelu a závislosti na zmenách objemu výroby.

2.1 Druhovú členenie nákladov

Druhovú členenie nákladov vychádza z toho, že náklady majúce spoločné znaky sú začlenené do jednej skupiny a takto sa vytvárajú skupiny druhovo homogénne. Takéto členenie nákladov sa používa aj pri tvorbe štandardných účtovných výkazov. V rámci tohto členenia môžeme rozlišovať prvotné náklady, finančné náklady, mimoriadne náklady a dane z príjmu. Toto členenie zobrazuje tab. 1.

Tab. 1 Druhové členenie nákladov

| | |
|--------------------|---|
| Prvotné náklady | spotrebovaný materiál, spotrebované energie, mzdové náklady, sociálne a zdravotné poistenie,... |
| Finančné náklady | úroky z úveru, rezervy, ... |
| Mimoriadne náklady | manká, škody, ostatné mimoriadne náklady,... |
| Dane z príjmu | |

Zdroj: spracované podľa [1]

Prvotné náklady v sebe zahŕňajú spotrebovaný materiál, spotrebované energie, mzdové náklady a osobné náklady s nimi spojené (zdravotné a sociálne poistenie), rôzne dane a poplatky, odpisy.

Finančné náklady, ako už názov napovedá, sú späté bezprostredne s financiami a patria sem úroky z úveru a rezervy.

Mimoriadne náklady predstavujú manká a škody a ostatné mimoriadne náklady.

Poslednou kategóriu sú dane z príjmu [1].

V niektorých literatúrach druhové členenie zahŕňa len prvotné náklady a ich podkategórie sú považované za hlavné druhy nákladov. Oproti tomu detailnejšie členenie nákladov môžeme nájsť v účtovnej osnove. Toto detailnejšie členenie budeme využívať v kapitole 4 týkajúcej sa nákladovej analýzy podniku.

2.2 Účelové členenie nákladov

Členenie nákladov podľa účelu berie do úvahy vzťah nákladov k podnikovým útvarom a výkonom, pričom podľa [1] sú výkonom podniku „*zejména výroby a služby určené pro odbyt, polotovary vlastní výroby, práce a služby poskytované jiným organizacím, ale též práce a služby pro vlastní potřebu*“.

Vzťah nákladov k podnikovým útvarom je zobrazený v členení nákladov podľa miesta vzniku, pretože vznikajú v organizačných celkoch. Organizačnými celkami rozumieme menšie časti podniku, ktoré vo výrobe delíme na dielňu, prevádzkareň, závod a v kanceláriách ich delíme na oddelenie, odbor, úsek alebo sekciu [1].

Náklady späté s podnikovými výkonmi sú rozčlenené ďalej na náklady technologické, súvisiace s technológiu výroby a náklady na obsluhu a riadenie, ktoré slúžia na vytvorenie a udržanie podmienok pre priebeh podnikových činností. Ďalšie členenie zahŕňa náklady priame, ktoré je možné presne, kvantitatívne a bezprostredne priradiť k objektom a výkonom, s ktorými súvisia a nepriame náklady, ktoré sa k objektom a výkonom priradujú pomocou istých technických postupov. Posledné delenie nákladov vo vzťahu k výkonom je delenie na jednotkové a režijné náklady. Jednotkové náklady zobrazujú náklady v samostatných konkrétnych položkách podľa vzťahu k zvolenej jednotke výkonu, napríklad k jednotkovým mzdám. Režijné náklady sa oproti jednotkovým nákladom vykazujú v súhrnných položkách, ktoré sú spojené s celkovou réžiou podniku. Najčastejšie rozlišujeme odbytovú, zásobovaciú, správnu a výrobnú réžiu.

2.3 Členenie nákladov podľa závislosti na zmene objemu výroby

Počas výroby v podniku dochádza k zmenám v objeme výroby a nasledujúce členenie delí náklady podľa toho ako na tieto zmeny vo výrobe reagujú. Existujú náklady, ktoré sa menia so zmenou objemu výroby a náklady, ktoré sa nemenia. Z uvedeného vyplýva, že náklady môžeme rozdeliť na fixné a variabilné.

Fixné náklady sú náklady, ktorých výška sa nemení pri zmene objemu výroby. To znamená, že sú nezávislé na zvýšení a znížení výroby. Zahŕňajú spotrebu tých zložiek, ktoré sú nutné pre začatie výroby a sú spotrebované či sa v podniku vyrába alebo nevyrába. Napríklad náklady na poistenie budov alebo nájomné za budovy existujú bez ohľadu na to, či výroba prebieha.

Variabilné náklady zahŕňajú tie náklady, ktoré sa so zmenou výroby menia. Môžeme sem zaradiť napríklad náklady na elektrickú energiu spotrebovanú pri výrobe, náklady na materiál a podobne. Pre tento typ nákladov je charakteristické, že pri každom zvýšení objemu výroby sa variabilné náklady zvýšia. Podľa spôsobu ako sa náklady menia so zmenou výroby, rozlišujeme náklady proporcionálne, ktoré sa menia priamo úmerne so zmenou objemu výroby, nadproporcionálne, ktoré sa zvyšujú so zmenou výroby rýchlejším tempom a podproporcionálne, ktoré sa v celkovej výške zvyšujú pomalším tempom ako sa zvyšuje objem výroby.

2.4 Ďalšie typy nákladov

Ďalšie typy nákladov rozoznávame z hľadiska rozhodovania v spoločnosti. Jedná sa o náklady relevantné, irelevantné, hraničné, utopené a príležitostné.

Relevantné alebo inak povedané ovplyvniteľné náklady sú také náklady, ktorých vynaloženie je bezprostredne nutné na vykonanie určitej činnosti. Ak sa činnosť v budúcnosti neuskutoční, tieto náklady nebude nutné vynaložiť a budú anulované.

Irelevantné náklady nie je možné z hľadiska rozhodovania ovplyvniť, to znamená, že ich výška zostáva rovnaká bez ohľadu na rozhodnutie o vykonávaní činností. Sú to napríklad dane, poplatky, poistenie.

Hraničné náklady predstavujú náklady vynaložené pri zmene produkcie práve o jednotku produkcie. Týkajú sa ďalšieho vynakladania nákladov a nadväzujú na ich predošlú úroveň.

Umŕtvené alebo utopené náklady sú náklady, ktoré boli vynaložené v minulosti a súčasné rozhodnutia ich ovplyvniť nemôžu. Sú to napríklad odpisy dlhodobého hmotného majetku, náklady na výskum a vývoj..

Oportunitné, teda príležitostné náklady, sa dajú charakterizovať ako ušlé výnosy, o ktoré podnik prišiel tým, že z určitých ekonomických dôvodov nemohol realizovať všetky možné alternatívy, ale len niektoré.

3 Metódy riadenia nákladov

Manažment nákladov, v ktorom je zahrnuté riadenie nákladov, je pomerne mladá disciplína, ktorá sa v rámci manažmentu objavuje v posledných rokoch. Manažment nákladov zahŕňa súbor techník a nástrojov, pomocou ktorých manažéri aktívne plánujú, riadia a kontrolujú náklady s tým, že svoju pozornosť zameriavajú na budúcnosť. Aby bolo vôbec možné využiť techniky a nástroje, ktorými manažéri disponujú, mali by mať k dispozícii presné, neskreslené, vierohodné údaje o nákladoch v rámci podniku. Zaznamenávať správne, úplne, prehľadne a zrozumiteľne informácie o hospodárskych operáciách podniku je úlohou účtovníctva.

Prvotnou funkciou účtovníctva ako takého bolo poskytovať informácie o finančnom stave podniku pre rozličných užívateľov – interných a externých. Výsledky zaznamenané v účtovných závierkach poskytujú prehľad o hospodárení jednak pre majiteľov, spoločníkov a akcionárov firmy, na druhej strane poskytujú informácie pre banky, finančné úrady, úrady sociálneho zabezpečenia a ďalšie. Z tohto pohľadu je zrejmé, že užívateľov informácií zverejnených v účtovných závierkach je viac a každý z nich tieto informácie potrebuje pre iné účely. V 20. storočí sa do pozornosti dostáva poznatok, že účtovníctvo má inú výpovednú hodnotu vo vzťahu ku koncovým užívateľom. Kým výsledné dáta zobrazené v rozvahe, výkazu zisku a strát, prípadne vo výkaze o cash flow sú dostatočné pre mnohých externých užívateľov, pre manažérov podniku dostatočné nemôžu byť.

Finančné a daňové účtovníctvo je ucelený systém slúžiaci primárne pre externých užívateľov, ale pre činnosť manažérov bolo potrebné vyvinúť nový systém, ktorý by obsahoval informácie o väzbe nákladov k výkonom a činnostiam. Z tohto dôvodu bol klasický účtovný systém upravený pre potreby manažéra, aby mal dostatočné podklady pre uskutočňovanie správnych a efektívnych rozhodnutí, ktoré prispievajú k naplneniu cieľov podniku. Takto vyvinuté manažérske účtovníctvo nemá jednotnú a predpísanú podobu, v rozličných firmách je prispôsobené aktuálnym požiadavkám spoločnosti a zameraniu spoločnosti.

Do popredia sa dostáva myšlienka, že už nestačí náklady správne roztriediť a zaevidovať, ale je nutné poskytovať rôzne varianty budúceho vývoja a pracovať s nimi. Manažérske účtovníctvo je stále pod vplyvom myšlienky, že náklady sú dané a je akceptovaná ich výška.

Vyššie uvedený fakt o zdanlivej nemennosti nákladov vyvracia manažment nákladov, ktorý náklady berie ako dynamickú a neustále sa meniacu zložku, do ktorej je možné aktívne zasahovať a meniť ju v závislosti na dosahovaní žiadaných výsledkov [2].

3.1 Znižovanie nákladov

Znižovanie nákladov je na prvý pohľad jedna z najzákladnejších možností ako hospodáriť a pracovať s nákladmi. V úvode práce sme pri myšlienke znižovania nákladov uviedli, že prosté znižovanie nákladov môže mať neželané efekty na kvantitu alebo kvalitu prevádzaných výkonov. To znamená, že prioritou nie je len znižovanie nákladov, ale efektívne hospodárenie s nimi a hľadanie možností ako vynaložené náklady lepšie zhodnotiť.

V období hospodárskeho rozmachu, v ktorom majú spoločnosti vhodné podmienky pre napredovanie, je efektívne riadenie nákladov vhodným prostriedkom ako získať konkurenčnú výhodu. V období hospodárskej recesie bolo snahou spoločností na nákladoch šetriť a minimalizovať ich tak, aby nezaťažovali spoločnosť už v aj tak ťaživej situácii. To znamená, že v období hospodárskej krízy, je minimalizácia nákladov nevyhnutá, v období hospodárskeho rastu je minimalizácia nákladov výhodná a prispieva ku konkurenčnej výhode.

Pri znižovaní nákladov je dôležité mať na pamäti, aký efekt nám znižovanie nákladov priniesie. Jednoduché prepúšťanie zamestnancov a zatváranie pobočiek určite nie je efektívne z pohľadu riadenia nákladov, pretože týmto krokom nám klesnú síce isté náklady, ale znížia sa aj výkony a znižovanie výkonov je nutné v prípade, ak spoločnosť nemá dostatočné množstvo odberateľov. To znamená, že znižovanie nákladov a s tým súvisiace znižovanie výkonov nie je žiadané v prípade efektívneho riadenia nákladov, ktorého cieľom je zvyšovať zisk. Taktiež by tento krok mohol mať ďalekosiahlejšie negatívne dôsledky, ak má spoločnosť väčšie množstvo fixných nákladov, ktoré neodbúrame ihneď znížením počtu zamestnancov a zatvorením pobočiek. Z tohto dôvodu nás zaujíma otázka, na ktoré náklady sa má spoločnosť pri ich znižovaní zamerať [6].

Prvou skupinou nákladov, na ktoré je vhodné sa zamerať, sú materiálové náklady. V podstate je možné materiálové náklady znížiť znížením plytvania materiálu alebo nakupovať materiál za nižšiu cenu. V prvom prípade nie je jednoduché pomocou nahliadnutia do účtovej evidencie zistiť, či sa s materiálom plytvá alebo nie. Existuje množstvo metód, napríklad optimalizačných, ktoré sa okrem iných prípadov snažia riešiť aj otázky týkajúce sa efektívneho využívania materiálu. Tiež existujú samostatné vedecké odbory, ktoré sa zaoberajú efektívnosťou výroby- priemyslové inžinierstvo alebo efektívnosťou procesov –

procesný manažment a ďalšie.. Druhou možnosťou je nakupovať materiál za nižšie ceny, čo ale nemusí nutne znamenať nakupovať materiál podstatne iný, prípadne menej kvalitný. Jedným riešením by mohli byť množstevné zľavy, ktoré však podnik dosiahne len ak je schopný nakupovať veľké množstvá a na to potrebuje dostatočný kapitál. V prípade, že spoločnosť nie je dostatočne veľká, prípadne nedisponuje dostatočným kapitálom, môže spoločnosť spolupracovať s inými spoločnosťami, ktoré sa stretávajú s tým istým problémom a materiál môžu nakupovať spoločne. Aj tento jav prispieva k vytváraniu takzvaných klastrov, ktoré združujú podniky s podobným zameraním [6].

Osobné náklady sú ďalšou skupinou nákladov, na ktoré je vhodné sa zamerať. Každý podnik zamestnáva zamestnancov a v tej súvislosti vznikajú osobné náklady. Tieto náklady môžeme rozdeliť na náklady priame a nepriame, podľa toho v akej miere sa pracovníci podieľajú na realizácii podnikových výkonov. Priame osobné náklady sú náklady na pracovníkov, ktorí sa priamo podieľajú na realizácii výkonov. Nepriame osobné náklady sú vynakladané na pracovníkov, ktorí zabezpečujú administratívne a technické podmienky pre realizáciu výkonov.

V obidvoch skupinách je zrejmy z dlhodobých pozorovaní dlhodobý rast vo všetkých profesiách, preto je veľmi ťažké znižovať absolútnu hodnotu mzdy pod istú hranicu. V prístupe k efektívnemu riadeniu osobných nákladov máme opäť dve možnosti a síce efektívnejšie využívať pracovný kapitál alebo znižovať mzdu pracovníkom. Znižovať mzdu pracovníkom pri ostatných nezmenených podmienkach sa neodporúča, pretože to môže mať nepriaznivý vplyv na pracovné vzťahy, prostredie a v konečnom prípade aj na výstupy, ktoré pracovníci produkujú. Lepším prístupom by bolo efektívnejšie riadiť pracovnú silu a zvyšovať efektívnosť zamestnancov. Ďalšou možnosťou je vymeniť ľudskú pracovnú silu, ak je to možné, za prácu strojov - automatizácia výroby. Tu však musíme byť obozretní, pretože síce dôjde k zníženiu mzdových nákladov, ale na druhej strane sa zvýšia odpisy strojov, ktoré by boli nakúpené za týmto účelom [6].

Vzhľadom k tomu, že počty zamestnancov nie je možné náhodne meniť s tým, ako sa mení potreba týchto pracovníkov vo vzťahu k objemu produkovaných výkonov v závislosti na odberateľoch, mnohé spoločnosti v poslednej dobe využívajú externých zamestnancov, prípadne zamestnancov na dohodu o vykonaní práce, čo im umožňuje flexibilnejšie riadenie pracovnej sily v spoločnosti.

Odpisy predstavujú znižovanie hodnoty dlhodobého majetku v dôsledku jeho opotrebovania. Táto kategória nákladov je významná najmä v spoločnostiach, ktoré vlastnia veľké množstvo dlhodobého majetku, napríklad stroje, výrobné zariadenia, ale aj budovy atď. Odpisy je možné znižovať tým, že pôvodná hodnota dlhodobého majetku bude nižšia. To však v súčasnej dobe nie je dobre realizovateľné, pretože nižšia obstarávacia cena sa pravdepodobne prejaví na výkonnosti alebo životnosti zariadenia. Z tohto dôvodu je, ako aj pri ostatných nákladoch, lepšia možnosť efektívnejšie využívať zariadenia, ktorých opotrebovaním odpisy vznikajú. Ak chceme vyčíslieť hodnotu odpisov na jednotku výrobku, logicky vyplýva, že čím viac výrobkov alebo súčastí vyrobíme, tým nižšie budú odpisy na jednotku.

Pri znižovaní akýchkoľvek nákladov je dôležité dobre rozumieť činnostiam a vzťahom, ku ktorým sa predmetné náklady viažu a je nutné vedieť a predvídať aké následky nám znižovanie jednotlivých druhov nákladov prinesie. Pretože je možné, že zníženie istých nákladov sa prejaví na činnostiach, ktoré budú musieť byť kompenzované inými činnosťami a tie prinesú zvýšenie iných nákladov, napríklad nahradenia ľudskej pracovnej sily strojmi pri automatizácii výroby a naopak.

3.2 ABC metóda

V predchádzajúcom texte bolo spomenuté, že existujú náklady, ktoré vieme presne priradiť k jednotlivým procesom a náklady také, ktorých priradenie jednoduché nie je. Práve metóda ABC (activity based costing) – kalkulácia nákladov založená na aktivitách, zdôrazňuje potrebu lepšieho a správnejšieho pochopenia správania sa režijných nákladov. Z tohto dôvodu sa zisťuje, ktoré aktivity náklady spôsobujú a ako sú viazané s výrobkami.

ABC metóda sa snaží priradovať režijné náklady spoločnosti presne k nákladovým objektom, ktoré spôsobili vznik nákladov a štruktúrovane popísať procesy a aktivity prebiehajúce v spoločnosti spolu so vzájomnými väzbami medzi nimi.

Stredobodom pozornosti riadenia nákladov sú aktivity prebiehajúce v spoločnosti v rámci procesov. K aktivitám sa dostaneme pri podrobnejšom pohľade na organizáciu, ktorý môžeme získať dekompozíciou základných procesov. Aktivity je možné ďalej rozčleniť na prebiehajúce činnosti. Procesy v spoločnosti podporujú poslanie spoločnosti a majú identifikovateľné výstupy. Pod nimi sa nachádzajú aktivity, ktoré podrobnejšie definujú pracovnú náplň zamestnancov.

Pri kalkulácii podľa nákladov sa manažéri zaujímajú hlavne o aktivity v spoločnosti, ktoré majú za následok vznik nákladov. Preto je dôležité skúmať vzťah nákladov a aktivít, pri ktorých dané náklady vznikajú.

V rámci aktivít môžeme vymedziť dve hlavné skupiny aktivít a to primárne aktivity, ktoré pridávajú hodnotu výrobku alebo službe a vyjadrujú to, čo je zákazník ochotný zaplatiť a podporné aktivity, ktoré hodnotu z pohľadu zákazníka nepridávajú a sú uskutočňované pre interné potreby. Z dôvodu, že podporné aktivity nepridávajú hodnotu výrobku alebo službe, nie je vhodné ich priradovať nákladovým objektom, ale skôr k primárnym aktivitám, pretože podporné aktivity sú spotrebovávané práve primárnymi aktivitami.

Metóda ABC sa skladá z dvoch krokov. V prvom kroku sa priradujú priame náklady výstupom a nepriame, teda režijné náklady aktivitám, pri ktorých vznikli a toto je nový pohľad na možnosti kalkulácií. V druhom kroku sa aktivity priradujú jednotlivým nákladovým objektom. Na rozdiel od jednotnej prirážky tu dochádza k výberovej aplikácii režijných nákladov, podľa toho, aký je ktorý objekt náročný na spotrebu aktivít.

Metóda ABC klasifikuje tri druhy nákladov a sú nimi krátkodobo variabilné náklady, ktorých objem sa mení s objemom produkcie, dlhodobo variabilné náklady, ktorých objem sa nemení so zmenou produkcie, ale so zmenami iných činností a s istým časovým odstupom a náklady fixné, ktoré sa v danom časovom úseku nemenia. Práve krátkodobými a dlhodobými variabilnými nákladmi sa zaoberá metóda ABC a priraduje ich aktivitám, s ktorými súvisia.

Najväčší rozdiel medzi metódou kalkulácie ABC a ostatnými tradičnými metódami je fakt, že sa zameriava na nepriame náklady a tie premieňa na priame. Nepriame náklady sú priradované príslušným objektom a nie sú priradované rovným dielom medzi všetky objekty. V tomto prípade je možné zistiť skutočné náklady produktu s väčšou presnosťou ako u tradičného nákladového systému. Metóda ABC sa používa hlavne vtedy, ak sú režijné náklady spoločnosti vysoké, produkty diferencované a náklady na chyby sú vysoké [6].

Prednosti metódy prinášajú najväčší efekt v oblastiach s heterogénnou výrobou, avšak dajú sa aplikovať aj v obchodných firmách, bankovníctve, poisťovníctve, doprave, atď. „*Systematické sledovanie nákladovej náročnosti jednotlivých aktivít a súhrnných činností predovšetkým v prípade, že sa darí oddeliť náklady ovplyvnené objemom aktivity od nákladov objemovo neovplyvniteľných, možno využiť aj pri ďalších analýzach, napríklad tzv. tvorby hodnoty [8].*“

Metóda ABC je veľmi vhodným nástrojom na vylepšenie produktov, služieb, procesov a trhových stratégií. ABC umožňuje manažmentu firmy porozumieť, čo spôsobuje náklady a ako je možné ich riadiť. Firma môže podľa tohto systému získať pohľad na to, ako efektívne premieňať zdroje firmy na hodnoty. Firma môže tiež identifikovať aktivity, ktoré spotrebúvajú neprimerane veľké množstvo nákladov a prinášajú malú hodnotu a tak môžu byť tieto aktivity vylúčené alebo aspoň obmedzené [6].

Koncepcný prístup metódy rozširuje tradičný pohľad na podnikateľský proces a orientuje ho aktuálnym smerom z hľadiska jeho charakteristických rysov. Ťažkosti so zavádzaním metódy boli spojené s problémami so zabezpečením a kvantifikáciou potrebných dát. Vzhľadom k rozvoju informačných systémov a ich integrácií do rôznych oblastí sa postupne tieto problémy odbúravajú a rastie počet veľkých spoločností, ktoré metódu ABC postupne implementujú.

3.3 Riadenia podľa aktivít ABM

Activity Based Management (ABM), čiže riadenie podľa aktivít je priamo spojené s kalkuláciou podľa aktivít, pričom výstupy tejto kalkulácie by mali slúžiť ako opora pre rozhodovanie manažéra v oblasti nákladového riadenia.

Tento prístup sa zameriava na analýzu procesov a aktivít a ich výslednú kalkuláciu, ktorá vyplynula z kalkulácie podľa aktivít. Samozrejme táto analýza vedie k otázkam týkajúcich sa efektívnosti jednotlivých procesov a ich zlepšovaniu. Základným prvkom analýzy procesov je identifikovanie všetkých procesov a aktivít v spoločnosti. Cieľom je podrobnejší a komplexnejší pohľad na súbor procesov, ktoré by mali viesť k dosahovaniu požadovaných cieľov a výstupov. V rámci tejto analýzy dochádza v prvej fáze k praktickému pozorovaniu jednotlivých procesov, ďalej by mal byť zdokumentovaný súčasný stav a v konečnej fáze sú overené výstupy, ktoré sme pozorovaním dosiahli. Na základe získaných informácií je možné navrhovať postupy, ktoré by zlepšili jednotlivé procesy. S touto analýzou je veľmi úzko spojené procesné riadenie a reengineering procesov prebiehajúcich v spoločnosti.

Riadenie nákladov podľa aktivít je spojené s ďalším faktorom, ktoré bežné nákladové riadenie zanedbáva a je ním časová hodnota nákladov. Často sa porovnávajú náklady, ktoré vznikli v minulosti a boli ocenené nominálnou hodnotou v danom časovom okamihu s nákladmi vzniknutými v súčasnosti bez toho, aby sa rešpektoval časový posun medzi vznikom nákladov. Vo všeobecnosti je možné tvrdiť, že všetky náklady, ktoré sú spojené

s časom by mali tento faktor v sebe zahrňovať. Otázkou zostáva výber vhodnej metodiky na zaradenie tohto faktora do kalkulácie nákladov [6].

V rámci kalkulácie ABC, z ktorej ABM metóda riadenia nákladov vychádza bolo spomenuté, že ABC metóda vedie k alokovaniu výrobkov, prípadne procesov, ktoré sú ziskové alebo naopak stratové. Z tohto faktu vyplýva, že v spojitosti s riadením nákladov podľa aktivít je dôležité sa zamerať aj na riadenie kvality, ktoré už je súčasťou takmer každého procesu úspešných firiem. Nedostatočné riadenie kvality vedie k vzniku dodatočných nákladov na odstraňovanie nedostatkov, ktoré boli takto spôsobené a na odstraňovanie škôd. Eviduje sa zvýšená spotreba materiálu a väčšia spotreba času.

Ďalšou činnosťou, ktorú je možné využívať v rámci metódy ABM je riadenie ziskovosti, ktoré vyplýva tiež z kalkulácie ABC, pretože tým, že sú náklady priradené jednotlivým aktivitám a následne objektom, je jednoduchšie zistiť, ktoré objekty sú ziskové a ktoré stratové. V tejto oblasti sa manažéri viac budú zaoberať objektmi, ktoré nie sú až tak ziskové, aby zistili príčiny tohto javu a následne túto situáciu zmenili, prípadne tento objekt vyradili /ak sa jedná napríklad o výrobok, ktorý neprináša dostatočný zisk/ z výrobkovej štruktúry.

Benchmarking nadväzuje na výsledky ABC kalkulácie a podporuje rozhodnutia v rámci metódy ABM. Benchmarking po prvýkrát použila spoločnosť Xerox Corporation v roku 1979. Ide o nepretržitý a systematický proces porovnávania a merania produktov, procesov a vlastných metód s tými, ktoré boli stanovené ako vhodné pre tieto merania za účelom definovať ciele zlepšovania vlastných aktivít. Zjednodušene povedané, jedná sa o hľadanie najlepších postupov, ktoré by viedli k dosahovaniu výborných výsledkov [6].

Benchmarking má za cieľ porovnávať výsledky výkonov v podniku s výsledkami výkonov tých najlepších podnikov v danom obore. Taktiež porovnáva procesy, ktoré vedú k dosahovaniu týchto vynikajúcich výsledkov. Informácie získané pomocou benchmarkingu môžu prispieť k lepšiemu rozhodovaniu, stanovovaniu náročnejších cieľov, k zvýšeniu spokojnosti zákazníkov, k urýchleniu procesu zmeny a k úsporám nákladov. V konečnom dôsledku vedie benchmarking k lepšej konkurencieschopnosti podniku [6].

V rámci nákladového riadenia bola vymedzená nová oblasť benchmarkingu a je ním nákladový benchmarking. Ide o zvláštnu formu benchmarkingu, ktorá sleduje náklady v celom hodnotovom reťazci. K týmto položkám sa zisťujú aj procesné kroky podniku, ktorý je najlepší v danej triede. Cieľom je odhaliť medzery v oblasti riadenia najmä režijných nákladov.

Medzi výhody nákladového benchmarkingu patrí skoršia identifikácia konkurenčnej nevýhody, zdôrazňuje myslenie mimo vychodené koľaje, podporuje proces porovnávania, podporuje tímovú spoluprácu, podporuje uvažovanie “zvonku dovnútra”. Samozrejme nákladový benchmarking má aj nevýhody, medzi ktoré môžeme zaradiť zložité zaist'ovanie potrebných dát, analýza dát môže prebehnúť až keď sú známe dáta od konkurencie, aplikácia je časovo náročná a vyžaduje zmenu myslenia riadiacich pracovníkov [6].

3.4 Outsourcing

Outsourcing, čiže využívanie zdrojov z vonku, tiež vychádza z kalkulácie ABC, ktorá v podstate poskytuje podklady pre celé nákladové riadenie. Outsourcing sme zaradili ako zvláštnu kategóriu preto, lebo v poslednej dobe sa často využíva hlavne z dôvodu, že je schopný meniť fixné náklady na variabilné a tým ich flexibilnejšie meniť a lepšie riadiť.

Každá spoločnosť má nejakú prevažujúcu činnosť, ktorej by mala venovať maximálnu pozornosť. So zväčšujúcou sa konkurenciou musí spoločnosť vykonávať aj činnosti, ktoré sú buď doplnkové alebo podporné a tým vlastne odvracia pozornosť od svojej hlavnej činnosti. Preto nastáva trend presúvania častí podnikových činností a zodpovedností na externých vykonávateľov, ktorí budú tieto činnosti na základe zmlúv vykonávať. V rámci outsourcingu je nutné vyberať externých vykonávateľov veľmi obozretne, keďže budú zabezpečovať podporné procesy pre hlavné procesy. Predmetom outsourcingu v poslednej dobe začínajú byť aj hlavné činnosti ako výroba, distribúcia, informatika a ďalšie.

Cieľom outsourcingu je okrem znižovania nákladov *„vyšší výkonnosť a hospodárnosť, snížení komplexnosti procesů – podnik sám ve své režii nemusí vykonávat vše a nemusí být specialistou na všechny prováděné činnosti, zaměření se na klíčové oblasti podnikání, uvolnění kapacit managementu [6].“*

Hlavnou výhodou outsourcingu stále zostáva znižovanie nákladov, pretože sa spoločnosť môže rozhodnúť či výrobky vyrobí a subdodávky si zaistí sama alebo ich jednoduchšie nakúpi od dodávateľov. Taktiež sa podniky snažia maximálne využívať zdroje, ktoré podnik má a sú samozrejme obmedzené. Jedná sa jednak o majetok- stroje, zariadenia, atď. ale aj o ľudské a časové zdroje, ktoré sa využitím outsourcingu uvoľňujú.

Outsourcing v rámci nákladového riadenia plní jednu dôležitú funkciu a tou je prirad'ovanie nákladov presne k aktivitám, ktorých sa týkajú a tým skvalitňuje informácie o nákladoch na činnosti. Takéto zviditeľňovanie nákladov má pozitívny vplyv aj na správanie

pracovníkov, ktorí sú konfrontovaní s konkrétnymi číslami týkajúcich sa nákladov jednotlivých činností, sú schopní lepšie pochopiť ako oni sami tieto činnosti ovplyvňujú.

Medzi výhody outsourcingu patrí zjednodušenie podnikateľského procesu, zámena fixných nákladov za variabilné, zoštíhlenie procesov alebo ich koncentrácia, zlepšenie zákazníckej orientácie, zvýšenie flexibility, zníženie investícií, čiastočné prenesenie rizika na subjekt poskytujúci službu, zlepšenie transparentnosti v nákladoch, integrácia partnerských procesov.

Dôležité je spomenúť, že v spoločnostiach, ktoré nevyužívajú ani hrubý model kalkulácie nákladov podľa aktivít, je veľmi riskantné posudzovať aktivity, ktoré sú vhodné na outsourcing, keď nevieme, aké skutočné náklady na ne spoločnosť vynakladá. ABC kalkulácia tiež umožňuje porovnávať viaceré varianty podľa nákladov na činnosti.

V rámci outsourcingu je možné spomenúť offshoring, ktorý je vlastne obdobou outsourcingu, ale služby využíva v inej krajine. Znamená teda premiestnenie výroby do inej krajiny a nezáleží na tom, či sa jedná o využitie služieb subdodávateľa z inej krajiny alebo je celý závod alebo dcérska spoločnosť premiestnená do inej krajiny. Hlavným dôvodom, prečo sa offshoring využíva, je možnosť získať externé zdroje lacnejšie. V niektorých krajinách je možné lacnejšie nakupovať materiál, služby, pracovnú silu alebo niektoré komponenty. Dokonca v niektorých krajinách je nižšie odvodové zaťaženie, je tam možnosť využívať daňové úľavy a podobne.

„Každá väčšia organizácia dnes externe nakupuje aspoň niektorú zo svojich pôvodných činností. Má to však aj svoje riziká. Firmy neváhajú sťahovať svoje prevádzky z jednej krajiny do druhej v prípade, ak dôjde k zmene pôvodne výhodných podmienok. To má potom logický dopad na rast lokálnej nezamestnanosti. Zakladanie offshore spoločností sa ale spomína aj v súvislosti s tzv. daňovými rajmi, teda krajinami s nízkymi registračnými poplatkami, minimálnou legislatívnou reguláciou v porovnaní s krajinou pôvodu firmy [8].“

Ako už bolo vyššie spomenuté, v súčasnosti je trend využívať externé služby z dôvodov, aby sa podnik mohol lepšie a užšie špecializovať na svoju hlavnú činnosť. V niektorých prípadoch však dochádza aj k opaku outsourcingu a ním je insourcing. Insourcing znamená začlenenie pôvodne externe zabezpečovaných služieb do podnikových procesov a činností s cieľom zefektívniť súvisiace procesy.

K začleneniu istých procesov naspäť medzi podnikové procesy môžu viesť zmeny v pôvodných podmienkach, ktoré v minulosti viedli práve k outsourcingu, prípadne iné

dôvody ako je napríklad zložitá koordinácia s externým dodávateľom, cieľ znížiť transakčné náklady alebo bezpečnostné a iné dôvody.

Príkladom insourcingu môže byť situácia, keď spoločnosť využívala účtovné služby od externej firmy ale v rámci rozširovania výroby a expandovania na trhu nastala skutočnosť, že je výhodnejšie zamestnať účtovníčku ako interného pracovníka ako zabezpečiť tieto služby externe, platiť za ne externej firme. Iným príkladom môžu byť situácie, ktoré nastali v posledných rokoch najmä v súvislosti s hospodárskou krízou, kedy si mnohé spoločnosti uvedomili, že v rámci úspor začlenia niektoré externe využívané služby medzi svoje procesy.

3.5 Target costing – metóda kalkulácie cieľových nákladov

Metóda kalkulácie cieľových nákladov je v súčasnosti rozšírená najmä v oblasti strategického manažérskeho účtovníctva a využíva sa pri návrhu, výrobe a zavádzaní nových výrobkov na trh. Kým ostatné metódy venujú pozornosť nákladom vynaloženým na výroby, ktoré sú už zavedené, táto metóda dáva do pozornosti aj predvýrobné fázy výrobku, pri ktorých sa už berie ohľad na to, aby všetky postupy, ktoré budú v budúcnosti používané pri výrobe výrobku boli vykonávané s čo najnižšími nákladmi, maximálne s takými, ktoré v súčte dosiahnu cieľové náklady.

Metóda cieľových nákladov je orientovaná na trh a na zákazníka. Cieľové náklady sa odvíjajú od tržnej ceny výrobku, prípadne služby a od výšky požadovaného zisku. V podstate sa jedná o variantu retrográdnej kalkulácie. Jedna z definícií metódy kalkulácie cieľových nákladov hovorí, že sa jedná „o činnosti, ktorých cieľom je overiť všetky možnosti sníženia nákladů v rámci fáze výzkumu, vývoje a prípravy prototypu. Výsledkom této činnosti by měl být návrh výrobku, který splňuje požadavky a očekávání zákazníků a jehož výrobní náklady a cena podniku zajistí požadovaný zisk [6].“

Postup kalkulácie cieľových nákladov môžeme rozdeliť do štyroch fáz. Prvou z nich je stanovenie cieľových nákladov. Stanovenie cieľových nákladov sa odvíja od trhovej ceny výrobku a od požadovaného zisku. Je dôležité brať na vedomie životný cyklus výrobku a uvedomiť si, ako dlho bude výrobok na trhu a od toho odvíjať výšku trhovej ceny. Niektoré spoločnosti preferujú nízke uvádzacie ceny a ich postupné zvyšovanie, niektoré sa na druhej strane snažia výrobok diferencovať od ostatných, či už kvalitou alebo funkciami a stanovujú vyššie trhové ceny a ponechávajú si priestor na ich prípadné znižovanie v budúcnosti. Ďalším krokom je stanovenie cieľového zisku, ktorý sa odpočíta od trhovej ceny výrobku a získame

tak hodnotu cieľových nákladov, pričom niekedy sa používa aj slovné spojenie maximálne prípustné náklady.

Druhou fázou kalkulácie cieľových nákladov je stanovenie rámcových cieľov, čo znamená rozdeliť do skupín všetky náklady, ktoré musia byť z tržieb pokryté. Väčšinou sa jedná o náklady na jednotkový materiál a náklady na polotovary, priame mzdové a ostatné jednotkové náklady, režijné náklady spoločnosti, bezpečnostnú rezervu, odbytové náklady, príspevok na strategický marketing a príspevok na strategický výskum a vývoj.

V tretej fáze sa výrobky rozdeľujú do úrovni dielov, to znamená, že sa celý zložitý výrobok rozdelí na niekoľko častí, pričom za každú časť bude zodpovedný priradený konštrukčný tím. Nad týmito tímami stojí hlavný konštrukčný tím, ktorý podľa rôznych analýz, výkazov a predbežných štúdií priraduje podriadeným tímom maximálne prípustné náklady na ich časť výrobku. Keď sú známe maximálne prípustné náklady na jednotlivé diely výrobku, začínajú sa hľadať dodávatelia jednotlivých súčastí, prípadne polotovarov. Na základe analýzy týchto čiastočných nákladov sa tiež jednotlivé tímy rozhodujú o tom, či budú jednotlivé súčasti vyrábať a od dodávateľov nakupovať len materiál alebo budú celé súčasti nakupovať od dodávateľov. V tejto fáze je veľmi dôležitá spolupráca medzi jednotlivými tímami, ktorá má byť efektívna a pružná práve preto, aby bolo možné plniť stanovené ciele v oblasti cieľových nákladov a vyvinúť výrobok, ktorý by splňal stanovené požiadavky.

V štvrtej fáze dochádza k hľadaniu spôsobu, ako výrobok vyrobiť za predpokladu, že nebudú presiahnuté cieľové náklady. Väčšinou spočiatku nie je možné vyrobiť výrobok v požadovanej kvalite pri dosiahnutí menších ako cieľových nákladov. Z tohto dôvodu je potom nutné pristúpiť k takým opatreniam, ktoré plánované náklady prispôbia na úroveň cieľových nákladov. *„Řada firem do procesu snižování zapojuje i své dodavatele, protože budoucí výroba bude probíhat v systému dodavatelských řetězců a v úzké spolupráci s dodavateli komponent i dílů a finálním výrobcem. Ti se podílejí svými znalostmi o dodávaných materiálech a součástkách na možnosti snižování nákladů. Odměnou za to jim mohou být dlouhodobé kontrakty nebo někdy i podíl na výnosech z dosažených úspor nákladů [6].“*

Kalkulácia cieľových nákladov predstavuje v prvom rade nástroj pre znižovanie nákladov. Jej hlavnou výhodou je možnosť ovplyvniť výšku nákladov v predvýrobných fázach výrobku. Tiež je nástrojom pre spoluprácu medzi jednotlivými oddeleniami v rámci spoločnosti a to marketingovým, vývojovým, nákupným, účtovným na jednej strane a dodávateľmi na druhej

strane. Kalkulácia cieľových nákladov je orientovaná na trh a zákazníka a jeho úžitok. Zákazník stojí na začiatku kalkulácie a taktiež na začiatku akýchkoľvek podnikových aktivít.

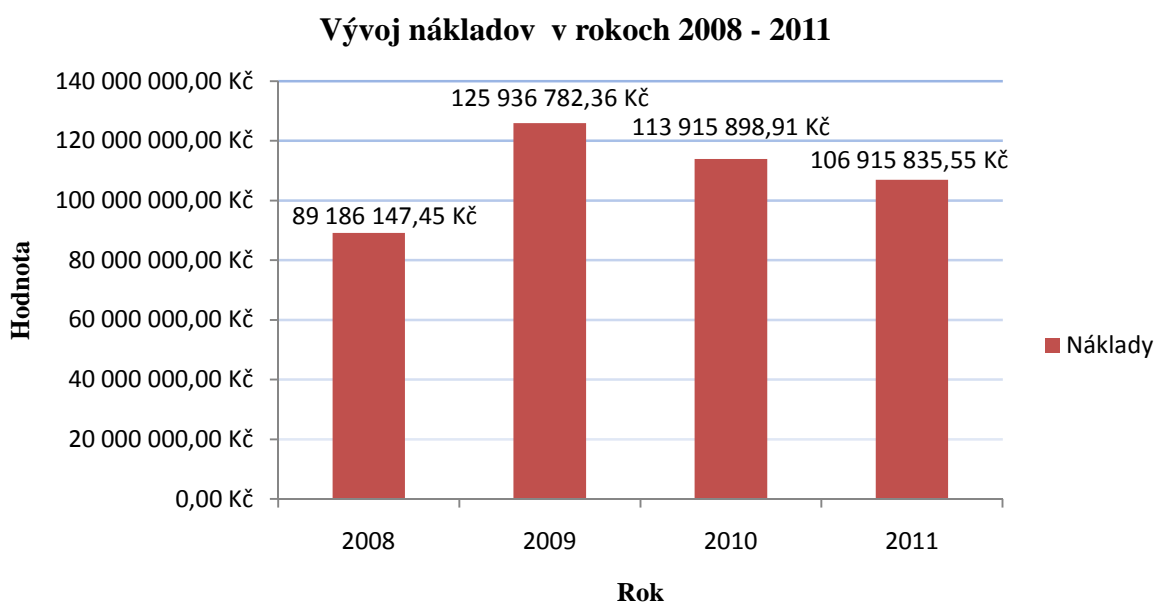
S kalkuláciou cieľových nákladov sú spojené aj isté obmedzenia. Jedným z nich môže byť, že snaha o minimalizáciu nákladov často vedie k vyšším požiadavkám na zamestnancov a ich výkonnosť. Bez dostatočnej pripravenosti zamestnancov by mohol nastať jav, kedy zamestnanci nie sú schopní plniť požadované pokyny či už na objem výrobkov alebo na kvalitu výrobkov a v konečnom dôsledku by sa mohli objaviť dodatočné náklady, s ktorými sa nepočítalo. Preto je potrebné túto metódu aplikovať obozretne. Ďalším obmedzením je fakt, že metóda pracuje s odhadmi budúcej produkcie a odhadovanými nákladmi na niekoľko nasledujúcich rokov. Ak odhady nie sú dostatočne spoľahlivé, môže na nich zlyhať celá metóda a ciele podniku naplnené nebudú.

4 Analýza nákladov podniku

Pri každej činnosti v rámci podniku vznikajú náklady. Rôzne spoločnosti evidujú rôzne náklady a v rôznej výške, pričom sa nákladová štruktúra odvíja najmä od prevažujúcej činnosti podniku a od spôsobu ako s nákladmi spoločnosť hospodári. Ak chce spoločnosť uplatňovať niektorú z metód riadenia nákladov, či už z tradičných alebo modernejších, prípadne chce náklady znižovať, je nevyhnutné, aby mala k dispozícii nákladovú analýzu, ktorá poskytne objektívny pohľad na štruktúru nákladov a ich výšku. Táto analýza potom môže napomôcť k prijímaniu opatrení a rozhodnutí, ktoré by mali byť nápomocné pri efektívnom riadení nákladov. Nasledujúce podkapitoly sa venujú analýze štruktúry nákladov a analýze vývoja nákladov v spoločnosti VACEK – ELEKTRO a.s..

4.1 Vývoj nákladov v rokoch 2008-2011

Spoločnosť v roku 2011 evidovala náklady v hodnote 106 915 835,55 Kč, v roku 2010 mali náklady celkovú výšku 113 915 898,91 Kč. Pri tejto príležitosti je dôležité podotknúť, že spoločnosť má povinnosť zabezpečiť audit účtovej závierky do 30.6.2012, preto údaje viažúce sa k roku 2011 spomenuté v tejto kapitole sú predbežné a nemusia sa zhodovať s konečným reálnym stavom po 30.6.2012. V porovnaní s rokom 2009, kedy boli náklady vo výške 125 936 782,36 Kč, náklady klesajú. V roku 2008 bola hodnota nákladov 89 186 147,45 Kč a na túto úroveň sa spoločnosť ešte nedostala. Uvedené údaje ilustruje obr. 6.



Obr. 6 Vývoj nákladov spoločnosti v rokoch 2008 – 2011

Ako je vidieť, v roku 2009 sa náklady rapídne zvýšili. Podľa informácie poskytnutých spoločnosťou však žiadne výrazné zmeny v postupoch, procesoch, obchodnej politike a podobne implementované neboli, takže túto skutočnosť by som prisúdila zmenám bežných podmienok na trhu a situácii, ktorá v roku 2009 nastala, keď sa hospodárska kríza z USA preniesla do Európy a spoločnosť musela vynakladať väčšie náklady na chod a udržanie svojho postavenia na trhu. V roku 2010 náklady poklesli, ale nie tak výrazne ako stúpili rok predtým. V roku 2011 trend klesania nákladov pokračoval a podrobnejšia analýza nákladov poodhalí, ktoré nákladové druhy hlavne poklesli a tento trend podporili. Túto zmenu je možné vysvetliť tým, že podnik po alarmujúco vysokých nákladoch v roku 2009, ktoré vznikli bez razantných zmien v procesoch prebiehajúcich v podniku, vyvíjal snahu o znižovanie nákladov. Na druhej strane tento fakt mohla spôsobiť len situácia na trhu bez akéhokoľvek riadenia nákladov. V roku 2010 a 2011 poklesla hodnota predaného tovaru, ale tento fakt nebol zapríčinený zmenami v oblasti riadenia nákladov. Tento fakt nastal v dôsledku nižšieho odbytu.

Zaujímavý pohľad nám poskytne tab. 2, ktorá zobrazujú vývoj nákladov a výsledku hospodárenia po zdanení v rokoch 2008, 2009, 2010, 2011.

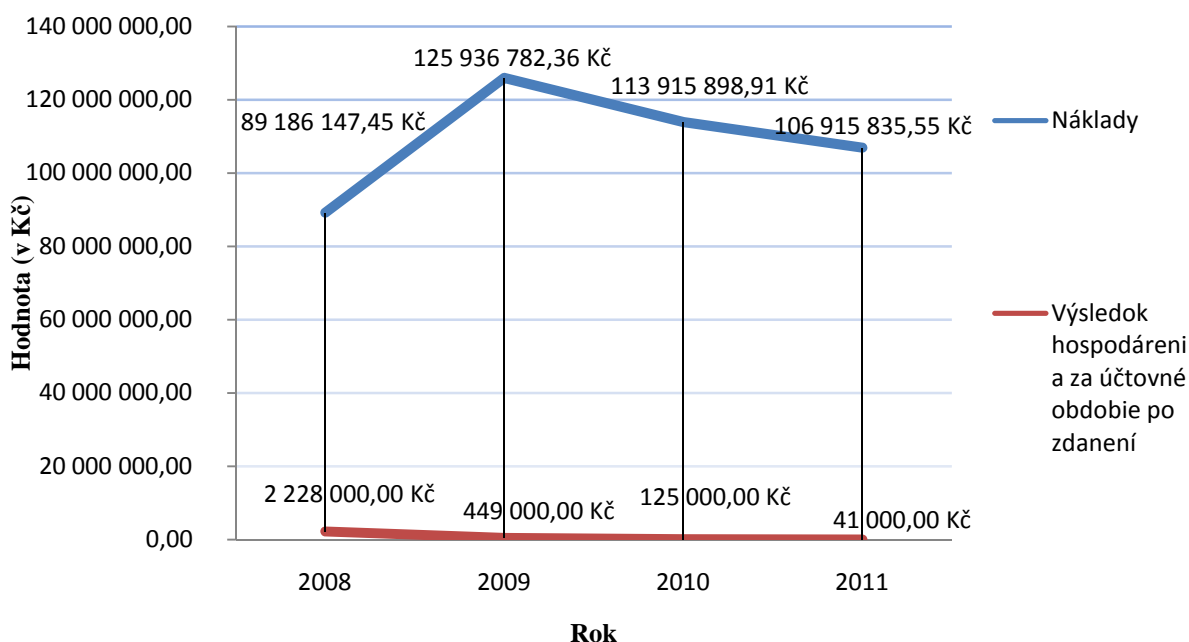
Tab. 2 Náklady a výsledok hospodárenia v rokoch 2008, 2009, 2010, 2011

| Rok Položka | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Náklady | 89 186 147,45 Kč | 125 936 782,36 Kč | 113 915 898,91 Kč | 106 915 835,55 Kč |
| Výsledok hospod. za účetné obdobie po zdanení | 2 228 000,00 Kč | 449 000,00 Kč | 125 000,00 Kč | 41 000,00 Kč |

Zdroj: spracované podľa [15],[19],[20],[21]

Obr. 7 graficky zachytáva vývoj nákladov a výsledku hospodárenia v rokoch 2008 až 2011.

Vývoj nákladov a výsledku hospodárenia v rokoch 2008 - 2011



Obr. 7 Vývoj nákladov a výsledku hospodárenia v rokoch 2008 - 2010

Z obr. 7 vidieť, že najvyšší výsledok hospodárenia bol v účtovnom období 2008, kedy boli zaznamenané aj najnižšie náklady v rámci sledovaného obdobia. Pokles nákladov medzi rokmi 2009 a 2010 bol 10%, avšak výsledok hospodárenia v tomto období poklesol o 72%. Z toho vyplýva, že výnosy spoločnosti museli tiež neúmerne poklesnúť oproti predchádzajúcim rokom, keďže je známa súvislosť medzi hospodárskym výsledkom, nákladmi a výnosmi. Medzi rokmi 2010 a 2011 poklesli náklady o 6,15% a hospodársky výsledok medzi týmito rokmi poklesol o 67%.

4.2 Analýza nákladov podľa druhového členenia

Spoločnosť VACEK – ELEKTRO, a.s. je spoločnosťou, ktorej hlavným predmetom podnikania je sprostredkovanie obchodu a nákup tovaru za účelom ďalšieho predaja a predaj. Z uvedeného vyplýva, že podnik v súčasnosti nie je výrobný a touto skutočnosťou bude ovplyvnená aj skladba nákladov spoločnosti. Spoločnosť nenakupuje materiál za účelom jeho ďalšieho spracovania a vytvárania výrobkov vlastnou činnosťou tak, ako by tomu bolo pri výrobnom podniku. Tiež spotreba energií nebude tak vysoká, ako pri výrobnom podniku, lebo sa elektrická energia, teplo a voda používa pri bežnej administratívnej činnosti a v skladoch, ale energie nespotrebovávajú stroje, zariadenia a rôzne výrobné linky. V neposlednom rade je určite rozdiel vo výrobnom a nevýrobnom podniku aj pri nákladoch za nájom nebytových

priestorov. Pokiaľ si predmetná spoločnosť prenajíma priestory, ktoré slúžia ako sklad a priestory, kde je zabezpečovaný administratívny chod spoločnosti a chod ďalších dvoch pobočiek v Holicích v Čechách a Rychnove nad Kněžnou, tak výrobný podnik by pravdepodobne musel mať k dispozícii ešte minimálne výrobnú halu. Ak by ju neprenajímal a nevykazoval náklady v rámci prenájmu, tak by ju vlastnil a tým pádom by boli vyššie odpisy.

Pri oddelenom sledovaní nákladov za roky 2008 - 2011 vidíme, že ich hodnota sa mení. Klesanie nákladov, ktoré začalo v roku 2010, pokračovalo v roku 2011, no nie je zrejmé, či tempo poklesu bude stačiť tempu poklesu výnosov tak, aby sa spoločnosť neprehupla do straty v ďalších rokoch. Preto sa s týmto javom meniacich sa nákladov uspokojiť nemôžeme. Dôležité je sledovať jednotlivé položky s ohľadom na to, čo v konečnom dôsledku ovplyvňujú, aby sme neprichádzali k čiastočným výsledkom, ktoré zdanlivo vyzerajú uspokojivo.

Ako bolo na začiatku kapitoly uvedené, spoločnosť sa venuje hlavne sprostredkovaniu obchodu a nákupu tovaru za účelom ďalšieho predaja a predaju. Touto prevažujúcou činnosťou bude ovplyvnená skladba nákladov. V rámci analýzy nákladových druhov sa zameriame na detailnejšie členenie nákladov podľa účtovej osnovy.

Tab. 3 zobrazuje skladbu nákladov spoločnosti v roku 2011 a percentuálne zastúpenie jednotlivých nákladových druhov.

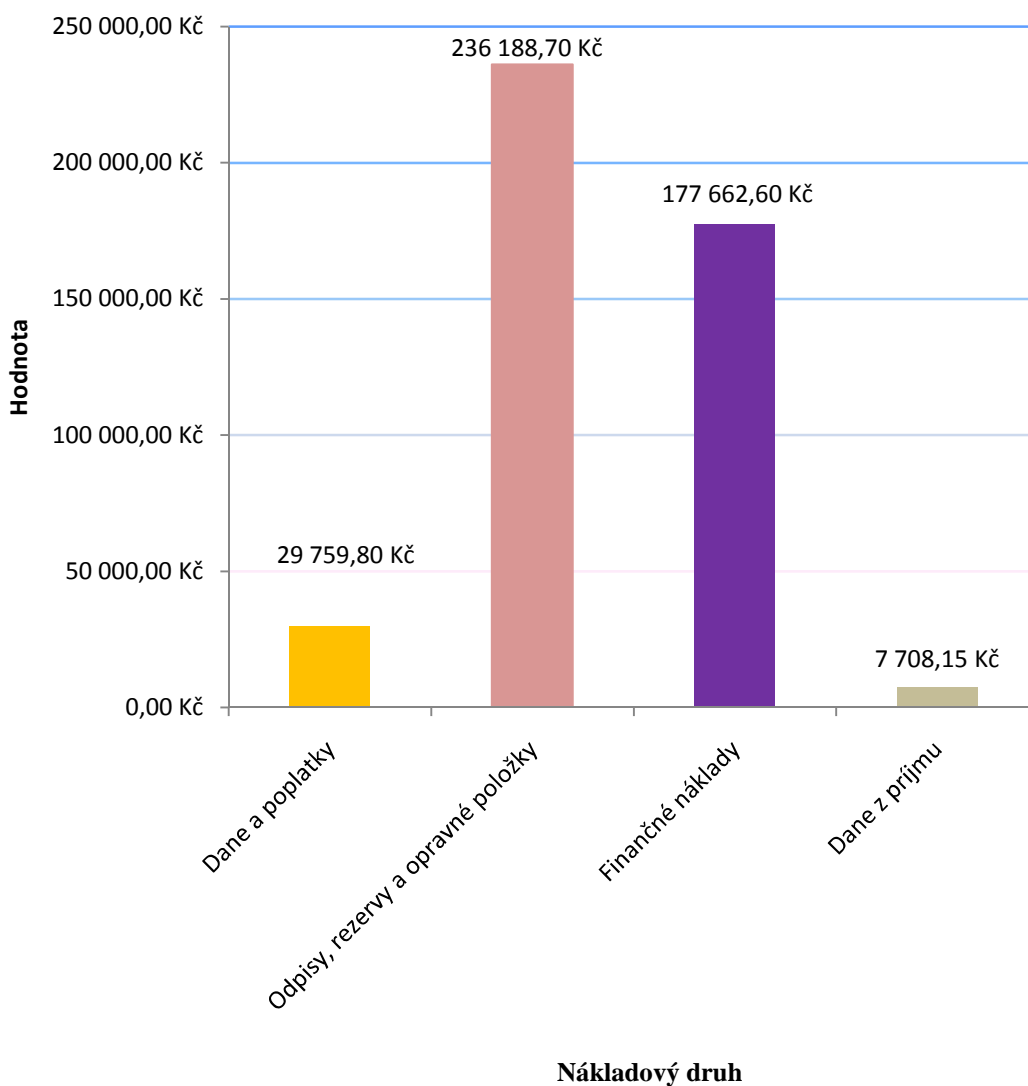
Tab. 3 Hodnoty nákladov spoločnosti VACEK - ELEKTRO, a.s. v roku 2011 a ich percentuálne zastúpenie

| Nákladová trieda | Hodnota v roku 2011 | Percentuálne zastúpenie |
|---------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| Spotrebované nákupy | 91 169 201,08 Kč | 85,2719 % |
| Služby | 6 893 564,57 Kč | 6,4477 % |
| Osobné náklady | 7 321 525,95 Kč | 6,8479 % |
| Dane a poplatky | 20 759,80 Kč | 0,0194 % |
| Iné prevádzkové náklady | 1 089 224,70 Kč | 1,0187 % |
| Odpisy a opravné položky | 236 188,70 Kč | 0,2209% |
| Finančné náklady | 177 662,60 Kč | 0,1661 % |
| Daň z príjmu | 7 708,15 Kč | 0,0072 % |
| Spolu | 106 915 898,91 Kč | 100 % |

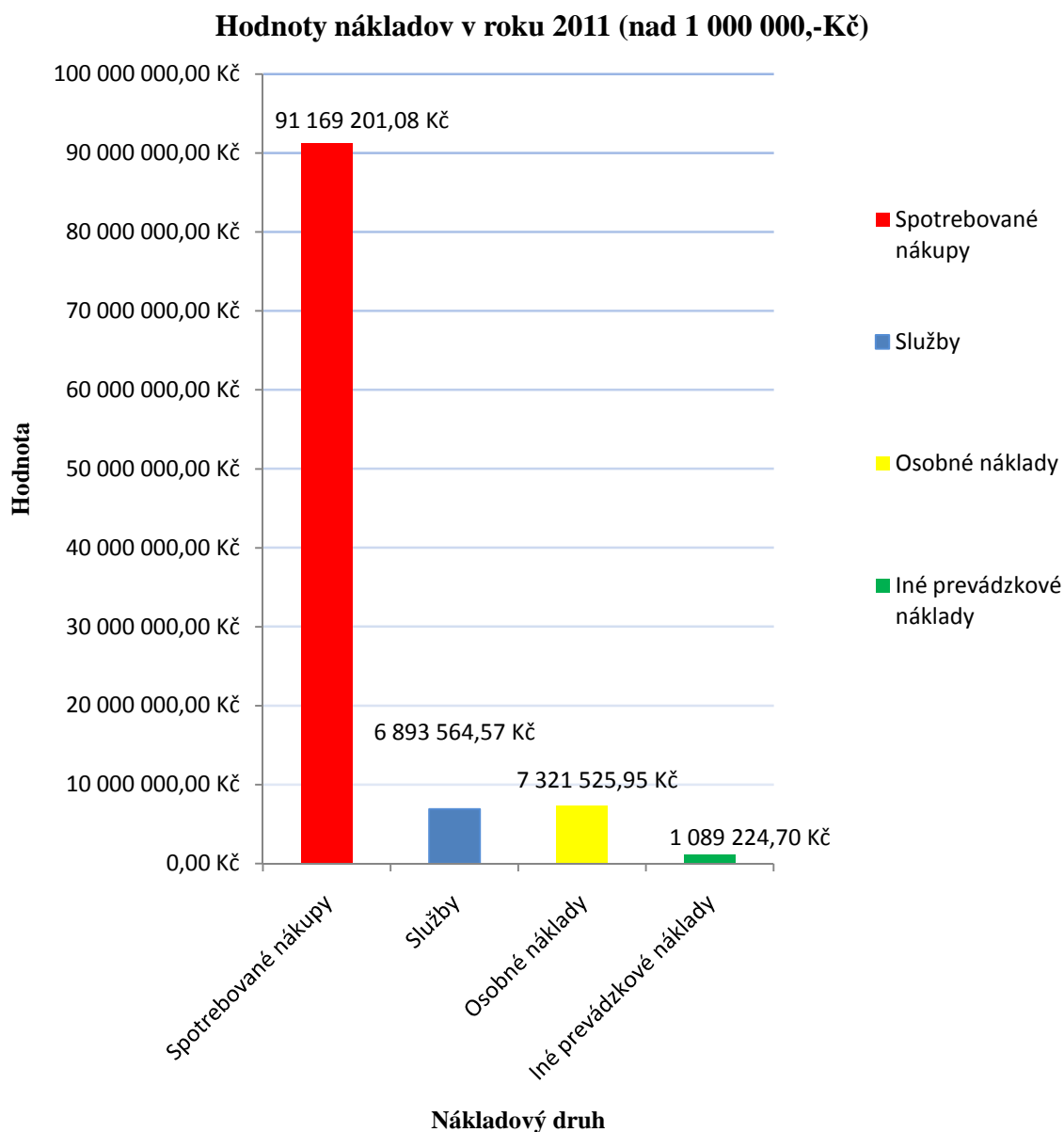
Zdroj: spracované podľa [15]

Môžeme sa pozrieť na obr. 8 a obr. 9, kde na prvý pohľad vidíme náklady s najvyššími hodnotami. Vzhľadom k tomu, že sú hodnoty jednotlivých druhov nákladov rádovo veľmi odlišné, niektoré sa pohybujú v tisícoch korún a niektoré v miliónoch korún, rozdelili sme nákladové druhy pre lepšiu prehľadnosť podľa výšky nákladov. Obr. 8 zobrazuje nákladové druhy, ktorých hodnota sa pohybuje v rádoch desiatok a stoviek tisíc korún, obr. 9 zobrazuje náklady, ktorých hodnota je v rádoch miliónov korún.

Hodnoty nákladov v roku 2011 (do 1 000 000,-Kč)



Obr. 8 Náklady v roku 2011 / hodnoty do 1 000 000,-Kč /

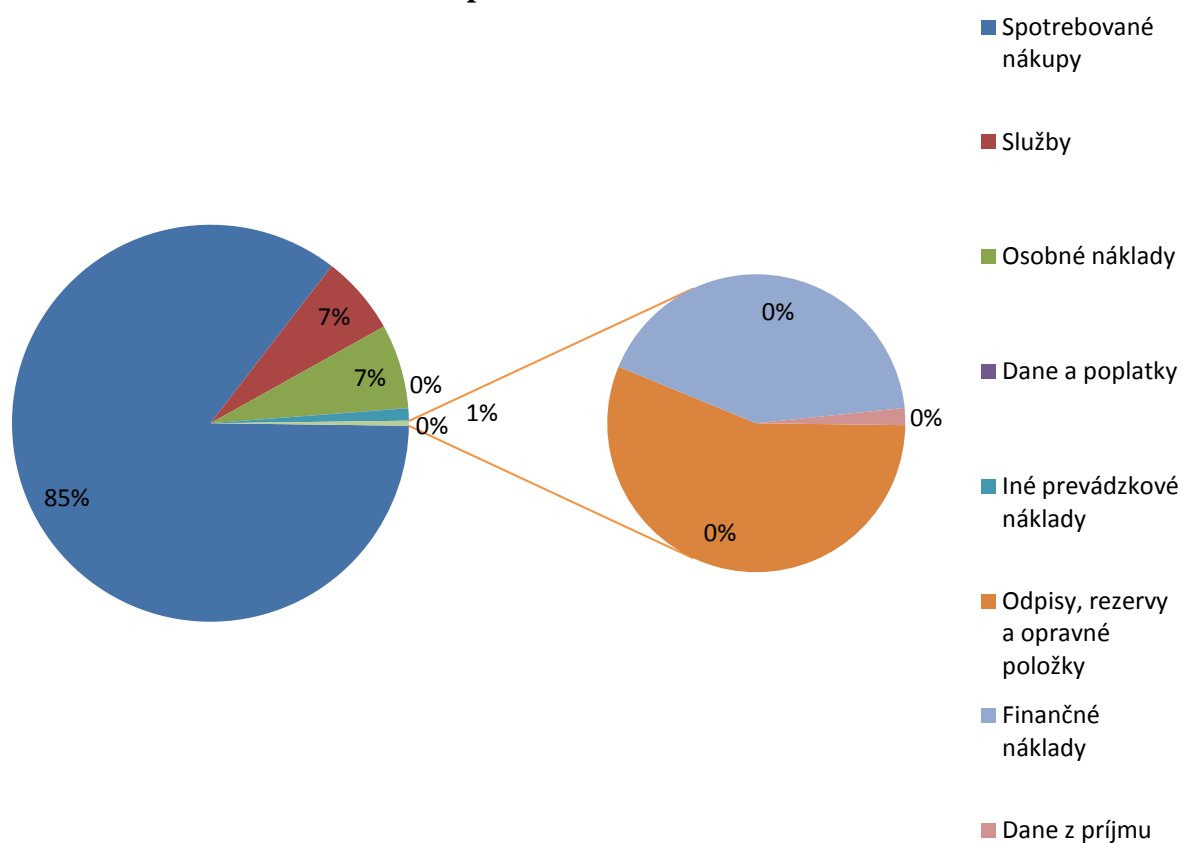


Obr. 9 Náklady v roku 2011 /nad 1 000 000,- Kč/

Je zrejmé, že náklady zobrazené na obr. 9 – spotrebované nákupy, služby a osobné náklady tvoria najväčšiu časť celkových nákladov a preto je potrebné sa na ich skladbu a výšku zamerať a zhodnotiť ako efektívne sú tieto náklady vynakladané. Tejto problematike sa venujú nasledujúce podkapitoly, v ktorých je presne rozobratá štruktúra jednotlivých nákladových druhov a opodstatnenie vynaloženia jednotlivých nákladov.

Obr. 10 zobrazuje percentuálne zastúpenie jednotlivých druhov nákladov, ktoré vyššie spomenutý fakt potvrdzuje a ešte viac zviditeľňuje.

Percentuálne zastúpenie jednotlivých nákladových druhov v spoločnosti roku 2011



Obr. 10 Percentuálne zastúpenie jednotlivých tried nákladov v spoločnosti v roku 2011

Z obr. 10 je na prvý pohľad vidieť veľký nepomer medzi jednotlivými druhmi nákladov. Druhy s 0% zastúpením nemajú hodnotu 0 Kč, avšak v porovnaní s ostatnými položkami sú veľmi nízke a majú veľmi nízke percentuálne zastúpenie, preto ich v rámci ďalšej analýzy nebudeme podrobne rozoberať. Presné hodnoty jednotlivých nákladových druhov zobrazuje tab. 3.

Pre lepšie pochopenie ďalšej analýzy nám poslúži tab. 4, ktorá znázorňuje členenie nákladov v rámci spoločnosti spolu s hodnotami, ktoré tieto nákladové druhy a položky dosahovali v roku 2011.

Tab. 4 Detailné členenie nákladov v spoločnosti v roku 2011

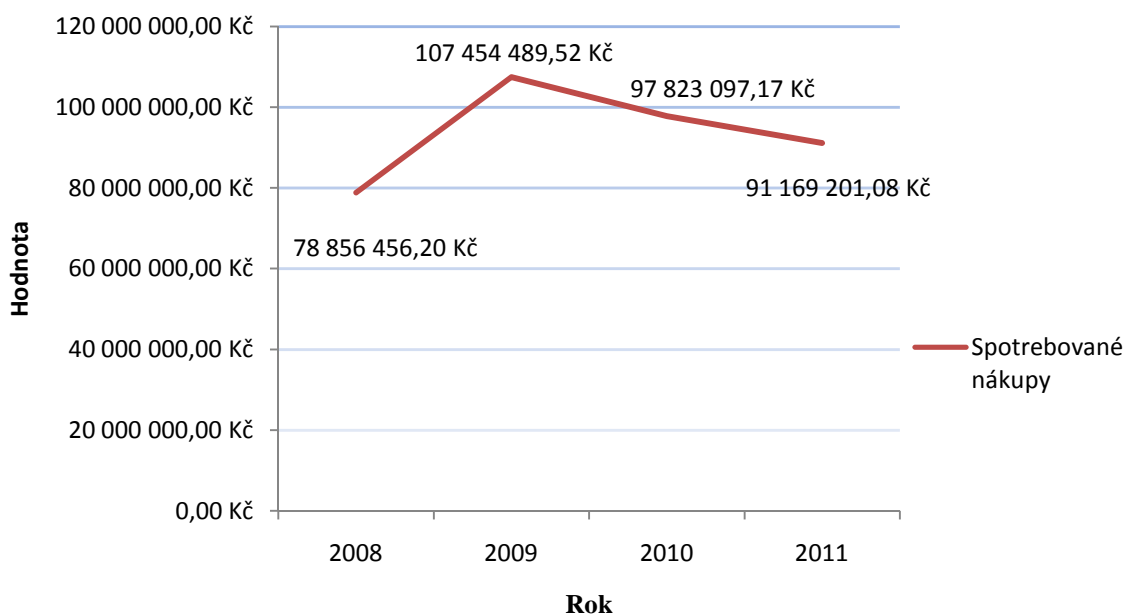
| Náklady | Hodnota |
|---|--------------------------|
| Spotreba materiálu | 456 978,50 Kč |
| Spotreba energie | 432 020,93 Kč |
| Predaný tovar | 90 280 201,65 Kč |
| Spotrebované nákupy | 91 169 201,08 Kč |
| Opravy a údržba | 57 491,27 Kč |
| Cestovné | 16 690,00 Kč |
| Náklady na reprezentáciu | 36 311,00 Kč |
| Ostatné služby | 6 783 072,30 Kč |
| Služby | 6 893 564,57 Kč |
| Mzdové náklady | 5 326 795,00 Kč |
| Zákonné sociálne poistenie | 1 851 763,00 Kč |
| Zákonné sociálne náklady | 136 967,95 Kč |
| Ostatné sociálne náklady | 6 000,00 Kč |
| Osobné náklady | 7 321 525,95 Kč |
| Daň cestná | 11 064,00 Kč |
| Daň z nehnuteľností | 237,00 Kč |
| Ostatné dane a poplatky | 9 458,80 Kč |
| Dane a poplatky | 20 759,80 Kč |
| Zostatková cena predaného dlhodobého hmotného a nehmotného investičného majetku | 263 862,30 Kč |
| Dary | 0,00 Kč |
| Zmluvné pokuty a úroky z omeškania | 0,00 Kč |
| Ostatné pokuty a penále | 5 291,00 Kč |
| Ostatné prevádzkové náklady | 154 819,10 Kč |
| Manka a škody | 665 252,30 Kč |
| Iné prevádzkové náklady | 1 089 224,70 Kč |
| Odpisy dlhodobého hmotného a nehmotného majetku | 236 188,70 Kč |
| Tvorba zákonných opravných položiek | 0,00 Kč |
| Tvorba opravných položiek | 0,00 Kč |
| Odpisy, rezervy a opravné položky prevádzkových nákladov | 236 188,70 Kč |
| Úroky | 0,00 Kč |
| Kurzové straty | 4 027,35 Kč |
| Ostatné finančné náklady | 173 635,25 Kč |
| Finančné náklady | 177 662,60 Kč |
| Dane z príjmu | 7 708,15 Kč |
| SPOLU | 106 915 835,55 Kč |

Zdroj: spracované podľa [15]

4.2.1 Spotrebované nákupy

Spotrebované nákupy tvoria podstatnú časť celkových nákladov, aj preto ich vývoj, zobrazený na obr. 11, v podstate korešponduje s vývojom nákladov.

Vývoj spotrebovaných nákupov v rokoch 2008 - 2011



Obr. 11 Vývoj spotrebovaných nákupov v spoločnosti v rokoch 2008 – 2011

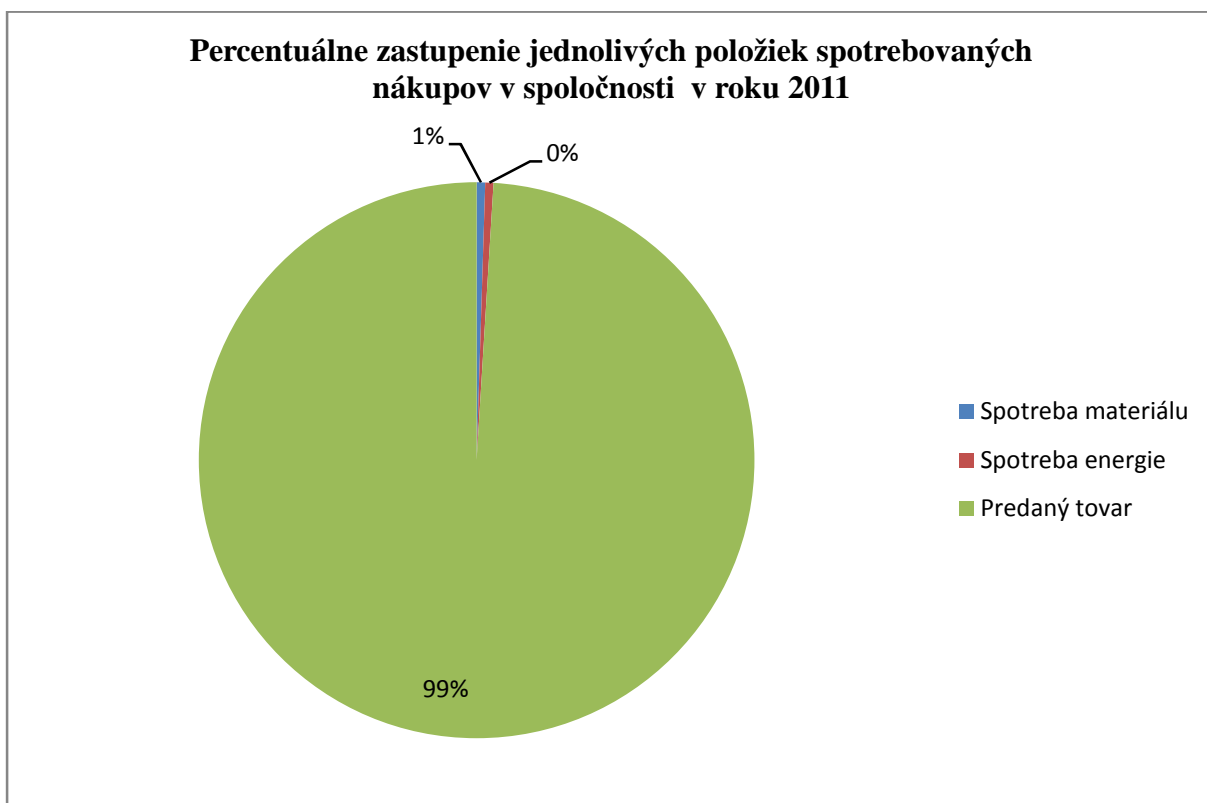
Spotrebované nákupy dosiahli v roku 2011 hodnotu 91 169 201,08 Kč podľa predbežných výsledkov. Vzhľadom k tomu, že tvoria približne 85% celkových nákladov, rozoberieme tento nákladový druh podrobne.

V rámci spotrebovaných nákupov sú obsiahnuté položky ako spotreba materiálu, predaný tovar, spotreba energie. Spoločnosť sa venuje práve nákupu a predaju tovaru a preto je zrejmé, že sa to odzrkadlí práve v tejto skupine nákladov, kde sa zachytávajú účtovné operácie súvisiace s predajom tovaru. Percentuálne zastúpenie jednotlivých spotrebovaných nákupov je vyobrazené na obr. 12 a presné hodnoty udáva tab. 5.

Tab. 5 Členenie spotrebovaných nákupov v spoločnosti v roku 2011

| Nákladový druh | Hodnota |
|--------------------|-------------------------|
| Spotreba materiálu | 456 978,50 Kč |
| Spotreba energie | 432 020,93 Kč |
| Predaný tovar | 90 280 201,65 Kč |
| Spolu | 91 169 201,08 Kč |

Zdroj: spracované podľa [15]



Obr. 12 Percentuálne členenie spotrebovaných nákupov v spoločnosti v roku 2011

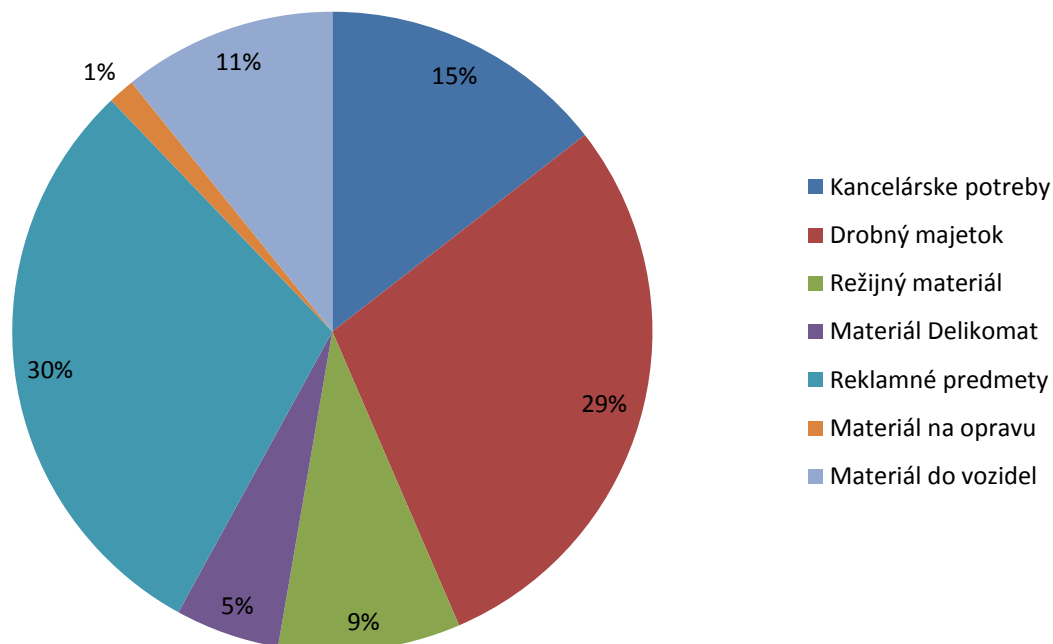
Ako bolo spomenuté, 85% nákladov spoločnosti tvoria spotrebované nákupy, ktoré sú dané spotrebou materiálu, spotrebou energie a predaným tovarom. Spotreba materiálu zahŕňala v roku 2011 kancelárske potreby, drobný majetok, režijný materiál, materiál do Delikomatu - kávovaru, reklamné predmety, materiál na opravu a materiál do vozidiel. V tab. 6 sú zachytené presné hodnoty jednotlivých položiek spotrebovaných nákupov a obr. 13 zachytáva ich percentuálne zastúpenie.

Tab. 6 Členenie spotrebovaného materiálu v spoločnosti v roku 2011

| Nákladová položka | Hodnota |
|----------------------------------|----------------------|
| Kancelárske potreby | 66 093,49 Kč |
| Drobný majetok | 132 800,48 Kč |
| Režijný materiál | 42 036,91 Kč |
| Materiál do Delikomatu- kávovaru | 24 045,23 Kč |
| Reklamné predmety | 136 527,49 Kč |
| Materiál na opravu | 6 125,16 Kč |
| Materiál do vozidiel | 49 349,73 Kč |
| Spolu | 456 978,50 Kč |

Zdroj: spracované podľa [15]

Percentuálne členenie spotrebovaného materiálu v spoločnosti v roku 2011



Obr. 13 Percentuálne členenie spotrebovaného materiálu v spoločnosti v roku 2011

Spotrebovaný materiál má hodnotu 456 978,50 Kč z toho 30% tvoria reklamné predmety. Reklamné predmety sú tvorené hlavne perami s logom a názvom spoločnosti, taškami, menšími či väčšími kalendármi, mapami Hradca Králové s vyobrazením profilu spoločnosti. Tieto reklamné predmety sa dávajú zákazníkovi pri rôznych akciách, mapy s odkazom na profil spoločnosti sú distribuované distribútorom máp v oblasti, ktorú pokrývajú. Príloha G a H zobrazuje tieto reklamné predmety.

Bolo by vhodné najmä u reklamných predmetov, ktoré majú vymedzené obdobie, kedy sú aktuálne a použiteľné, aby sa dostatočne zvažilo potrebné množstvo na daný rok a nezostávali takéto reklamné predmety na sklade, pretože napríklad reklamné kalendáre na rok 2010 sa už nebudú rozdávať v roku 2011.

29% zastúpenie má drobný majetok, ktorý bol ihneď zaradený do spotreby, lebo jeho použiteľnosť nie je dlhšia ako rok, nepresahuje hranicu stanovenú účtovnou jednotkou a nerobí sa inventarizácia tohto majetku. 15% zastúpenie majú kancelárske potreby, ktoré sú nutné pri dennodennom fungovaní podniku. 11% spotrebovaných nákupov tvorí materiál do vozidiel a 9% režijný materiál. 5% spotrebovaného materiálu sa využilo na materiál do kávovaru - Delikommat. Materiál na opravy tvorí 1% spotrebovaných nákupov.

Pri nákladových položkách kancelárske potreby, materiál do vozidiel, materiál na opravy je v rámci úspor ťažké kontrolovať každú jednu spotrebu, môžeme povedať, že je to nemožné, prípadne by to bolo tak nákladné, že úspory, ktoré by sa dosiahli by boli omnoho nižšie ako náklady na kontrolu efektívnosti využívania týchto položiek. Z tohto dôvodu je najdôležitejšie vysvetliť zúčastneným osobám dôležitosť úspor a neplytvania s materiálom, aby aj oni sami mali snahu prispievať k efektívnosti použitých materiálov.

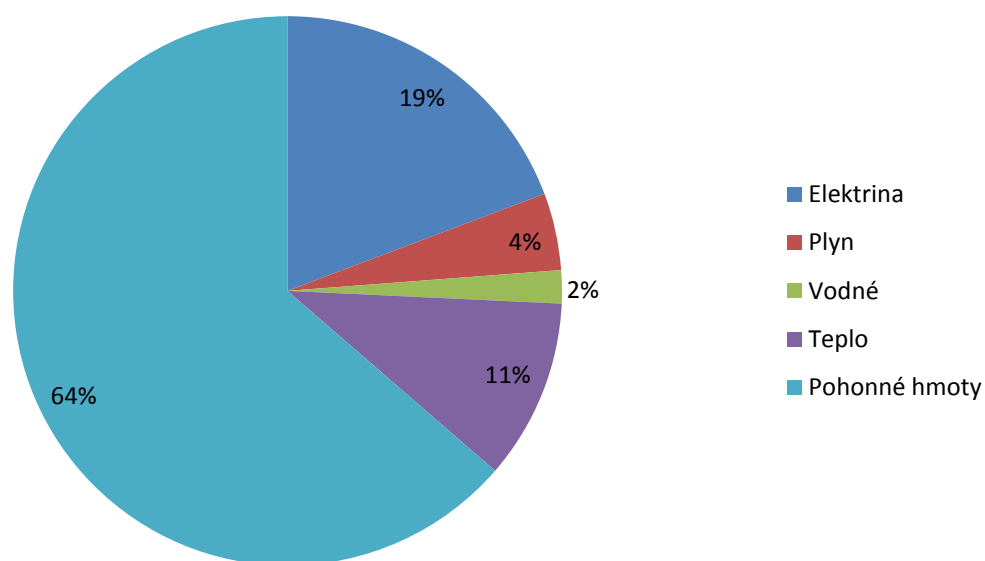
Spotreba energie je v spoločnosti nezanedbateľná a je súčasťou spotrebovaných nákupov. Spotreba energie je tvorená nákladmi na vodu, teplo, energie a spoločnosť sem radí aj spotrebu pohonných hmôt a celková hodnota je 432 020,93 Kč. Nie je potrebné diskutovať o tom, že bez spotreby energií nie je možné vykonávať žiadnu ekonomickú činnosť. Tab. 7 udáva presnú výšku jednotlivých položiek a obr. 14 ich percentuálne zastúpenie v rámci nákladového druhu spotreba energie.

Tab. 7 Členenie nákladov na spotrebované energie v spoločnosti v roku 2011

| Nákladová položka | Hodnota |
|-------------------|-----------------------|
| Elektrina | 83 184,55 Kč |
| Plyn | 19 589,12 Kč |
| Vodné | 8 447,21 Kč |
| Teplo | 45 885,05 Kč |
| Pohonné hmoty | 274 906,00 Kč |
| Spolu | 432 020, 93 Kč |

Zdroj: spracované podľa [15]

Percentuálne členenie spotrebovaných energií v spoločnosti v roku 2011



Obr. 14 Percentuálne členenie nákladov na spotrebované energie v spoločnosti v roku 2011

Pohonné hmoty tvoria 64% spotreby energie, elektrina 19%, spotreba tepla 11%, spotreba plynu 4% a vodné 2%. Pri týchto položkách a podľa evidencie vo finančnom účtovníctve nie je možné bez dodania ďalších podkladov tvrdiť, či sú náklady vysoké alebo nízke, primerané alebo neprimerané.

Pri týchto nákladových položkách by mala spoločnosť tak ako aj pri spotrebe materiálu venovať zvýšenú pozornosť tomu, aby osoby, ktoré majú možnosť ovplyvňovať výšku týchto nákladov boli oboznámené s účelom znižovať tieto náklady. To znamená neplytvat' s vodou a teplom, využívať motorové vozidlá efektívne, bez zbytočných zachádzok, čo platí hlavne pri rozvoze tovaru. Množstvo spotrebovanej elektriny sa dá taktiež obmedziť, ale nie je možné očakávať rapídne zníženie, pretože spoločnosť v rámci svojej práce ako predajca osvetlenia nevyhnutne potrebuje elektrinu využívať okrem bežnej činnosti aj na predvádzanie jednotlivých typov osvetlení.

Poslednou nákladovou položkou, ktorá tvorí spotrebované nákupy je predaný tovar v celkovej výške 90 280 201,65 Kč. Kým spotreba materiálu mala 1% podiel na spotrebovaných nákupoch a spotreba energií mala zaokrúhlene 0% podiel, tak 99% spotrebovaných nákupov je tvorených práve predaným tovarom. Každý tovar, ktorý spoločnosť predá, sa prejaví práve v tejto nákladovej položke, preto je paradoxne lepšie, čím je táto nákladová položka vyššia.

Znižovať spomenutú nákladovú položku by bolo možné tým, že by sa menej predávalo, čo nie je žiadúce alebo tým, že by obstarávacie ceny boli nižšie. Problematike ako znižovať obstarávacie ceny sa budeme venovať v poslednej kapitole.

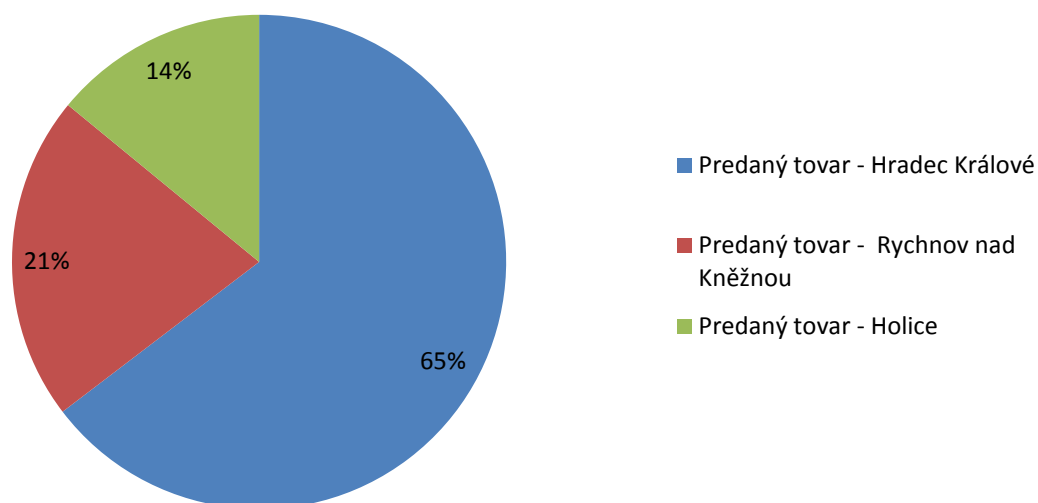
Spoločnosť eviduje predaný tovar podľa jednotlivých prevádzok. Tab. 8 zachytáva presné hodnoty položiek predaného tovaru v roku 2011 a obr. 15 ich percentuálne zastúpenie v rámci nákladového druhu predaný tovar.

Tab. 8 Členenie predaného tovaru v spoločnosti v roku 2011

| Nákladová položka | Hodnota |
|-------------------------------------|-------------------------|
| Predaný tovar - Hradec Králové | 58 341 169,09 Kč |
| Predaný tovar - Rychnov nad Kněžnou | 19 241 842,70 Kč |
| Predaný tovar - Holice | 12 697 189,86 Kč |
| Spolu | 90 280 201,65 Kč |

Zdroj: spracované podľa [15]

Percentuálne členenie predaného tovaru v spoločnosti v roku 2011



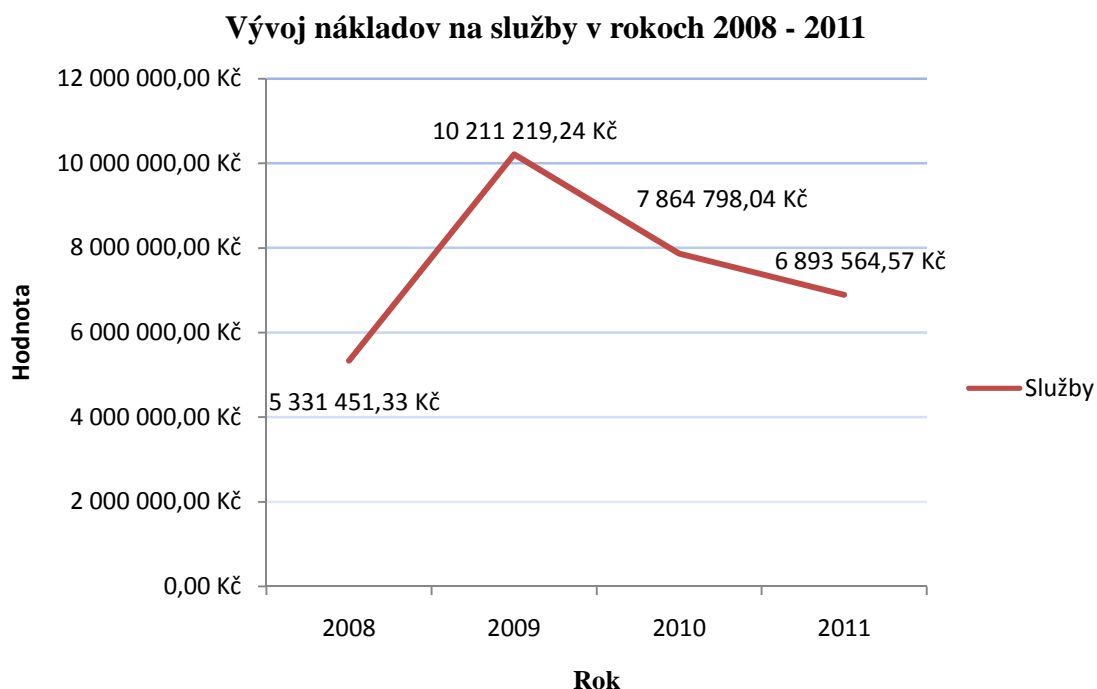
Obr. 15 Percentuálne členenie predaného tovaru v spoločnosti v roku 2011

Spoločnosť má sklady a najväčšiu prevádzku v Hradci Králové. Toto mesto je aj najväčšie spomedzi všetkých, kde sú prevádzky zriadené, preto je prirodzené, že predaný tovar v Hradci Králové tvorí najväčšiu časť s 65% , ďalej nasleduje prevádzka Rychnov nad Kněžnou s 21% a na koniec Holice s 14%. Takéto poradie nákladovosti jednotlivých stredísk je rovnaké v období rokov 2008 – 2011, mení sa len percentuálne zastúpenie jednotlivých stredísk o maximálne 2%.

Náklady na predaný tovar sa dajú znižovať tým, že bude tovar nakupovaný za nižšie ceny a náklady na dopravu, prípadne poštovné a ďalšie, ktoré sú rozpustené do obstarávacej ceny tovaru sa budú minimalizovať.

4.2.2 Služby

Na celkových nákladoch spoločnosti za rok 2011 sa podieľajú služby so 7%. Ich vývoj v období rokov 2008 – 2011 je zachytený na obr. 16 a je podobný ako vývoj celkových nákladov. V roku 2008 bola ich hodnota 5 331 451,33 Kč a teda najnižšia za sledované obdobie, v roku 2009 dosiahli náklady na služby svoje maximum v sledovanom období s hodnotou 10 211 219,24 Kč a od roku 2010 začali klesať, ale zatiaľ sa nedostali ani na úroveň z roku 2008. V roku 2010 boli náklady na služby 7 864 798,04 Kč a v roku 2011 6 893 564,57 Kč.



Obr. 16 Vývoj nákladov na služby v spoločnosti v období rokov 2008 – 2011

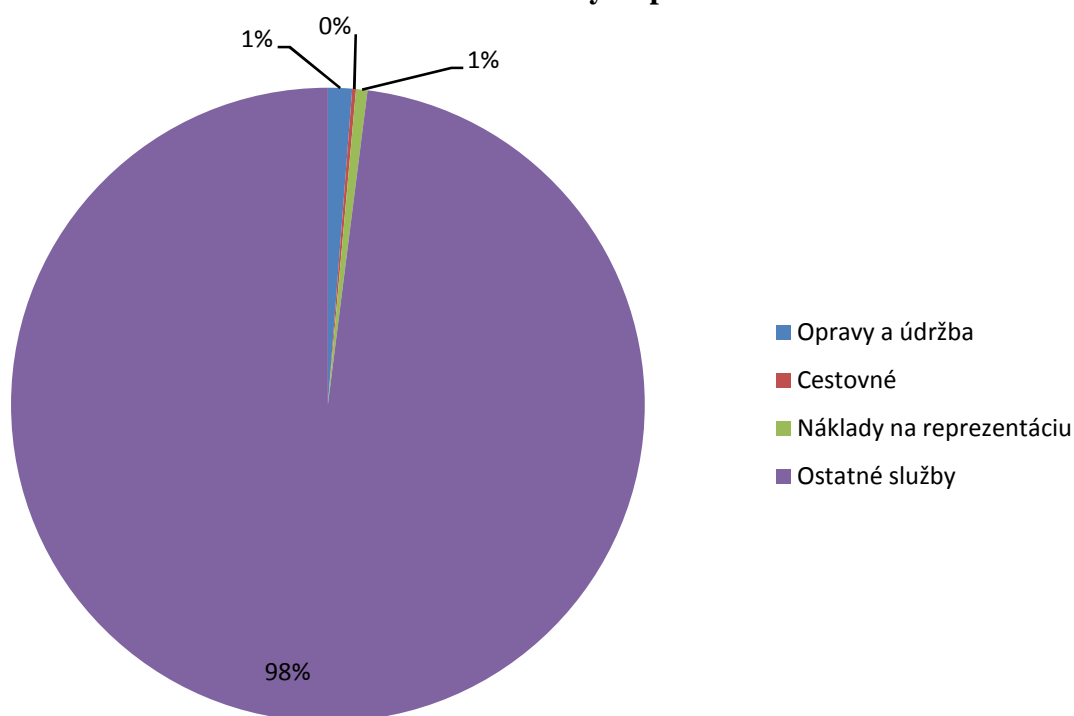
Medzi náklady na služby zaraďujeme náklady na opravy a údržbu, cestovné, náklady na reprezentáciu a ostatné služby. Tieto nákladové položky tvoria spoločne 7% celkových nákladov spoločnosti v roku 2011. V tab. 9 nájdeme peňažné vyjadrenie jednotlivých položiek, ktoré tvoria náklady na služby a obr. 17 názorne ukazuje ich percentuálne zastúpenie.

Tab. 9 Členenie nákladov na služby v spoločnosti v roku 2011

| Nákladová položka | Hodnota |
|--------------------------|------------------------|
| Opravy a údržba | 57 491,27 Kč |
| Cestovné | 16 690,00 Kč |
| Náklady na reprezentáciu | 36 311,60 Kč |
| Ostatné služby | 6 783 072,30 Kč |
| Spolu | 6 893 564,57 Kč |

Zdroj: spracované podľa [15]

Percentuálne členenie nákladov na služby v spoločnosti v roku 2011



Obr. 17 Percentuálne členenie nákladov na služby v spoločnosti v roku 2011

Hodnota služieb bola v roku 2011 6 893 564,57 Kč a tvorili ich náklady na opravy majetku, cestovné, náklady na reprezentáciu a ostatné služby. Spoločnosť ďalej nečlení opravy majetku, cestovné a náklady na reprezentáciu. Spomeňme aspoň výšku týchto nákladov. V roku 2011 boli náklady na opravy majetku v hodnote 57 491,27 Kč, cestovné v hodnote 16 690,00 Kč a náklady na reprezentáciu v hodnote 36 311,60 Kč. Na týchto číslach sa prejavuje minimalizácia nákladov, všetky hodnoty, okrem nákladov na cestovné, ktoré vzrástli oproti roku 2010 o zhruba 1 000,-Kč, klesli oproti roku 2010. Dokonca náklady na opravy a údržbu poklesli o takmer 40 000,00 Kč.

Ostatné služby tvoria 98% nákladov na služby a ich celková hodnota je 6 783 072, 30 Kč. Tab. 10 zobrazuje akými položkami sú ostatné služby tvorená a ich hodnoty.

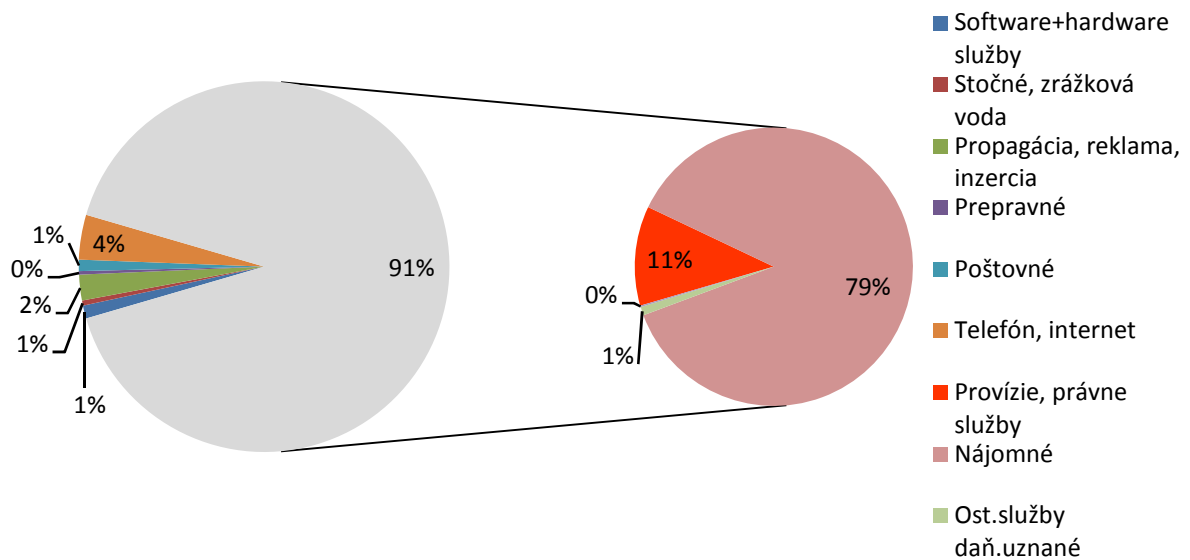
Tab. 10 Členenie ostatných nákladov v spoločnosti v roku 2011

| Nákladová položka | Hodnota |
|--------------------------------|------------------------|
| Software+hardware služby | 76 703,20 Kč |
| Stočné, zrážková voda | 30 367,98 Kč |
| Propagácia, reklama, inzercia | 151 631,56 Kč |
| Prepravné | 21 676,33 Kč |
| Poštovné | 67 378,00 Kč |
| Telefón, internet | 264 645,64 Kč |
| Provízie, právne služby | 714 680,73 Kč |
| Nájomné | 5 383 757,20 Kč |
| Ostatné služby daňovo uznané | 62 231,66 Kč |
| Ostatné služby daňovo neuznané | 10 000,00 Kč |
| Spolu | 6 783 072,30 Kč |

Zdroj: spracované podľa [15]

Z vyššie zobrazenej tabuľky vyplýva, že najvyššie hodnoty dosahujú náklady za nájomné, nasledované nákladmi za provízie a právne služby. Náklady za nájomné nie je možné odbúrať. Z predchádzajúceho textu je jasné, že spoločnosť si prenajíma administratívne budovy a skladové priestory v Hradci Králové a taktiež obchodné priestory v Holicích v Čechách a v Rychnove nad Kněžnou. Náklady na telefón a internet a náklady na propagáciu a reklamu sú taktiež nezanedbateľné. Obr. 18 zobrazuje percentuálne členenie ostatných nákladov spoločnosti.

Percentuálne členenie ostatných služieb v spoločnosti v roku 2011



Obr. 18 Percentuálne členenie ostatných služieb v spoločnosti v roku 2011

79% zastúpenie majú náklady na nájomné. Spoločnosť si prenajíma administratívnu budovu, sklady a priestory pre prevádzky v ďalších dvoch mestách, výška nájomného sa odvíja od uzatvorených nájomných zmlúv, ktoré k dispozícii nemáme, preto nie je možné posúdiť ako výhodné, prípadne nevýhodné sú tieto ceny nájmu.

Ak by sme chceli nájomné znižovať, spoločnosť by sa mala zamerať na analýzu prevádzok v Rychnove nad Kněžnou a v Holiciach a eventuálne sa pozrieť na iné lacnejšie možnosti prenájmu nebytových priestorov. K tomuto účelu by sa hodilo rozlíšenie nákladov na prenájom podľa prevádzok, ktoré však účtová jednotka nevedie. Tieto odporúčania sú podrobnejšie popísané v poslednej kapitole.

Náklady na právne služby, mandátne zmluvy a provízie tvoria 11% nákladov na celkové služby. Právne služby sú nevyhnutné, aby sa predchádzalo neželanému protiprávnemu správaniu a taktiež na riešenie už vzniknutých problémov. V súčasnej dobe na prihlasovanie pohľadávok za spoločnosťami, ktoré sú v konkurznom konaní a podobne. Právne služby sú

nenahraditeľné pri príprave a kontrole zmlúv tak, aby všetky dohody boli uzatvorené korektne a bez znevýhodnení.

Náklady na telefóny a internet tvoria 4% a náklady na propagáciu a reklamu tvoria 2% celkových nákladov. Bez telefónu a internetu v súčasnej dobe nie je možné zabezpečiť fungovanie podniku, náklady na propagáciu a reklamu zahŕňajú reklamné spoty v rádiu a inzerciu v rôznej tlači. Príloha H zobrazuje inzeráty v informačných brožúrkach.

Ostatné položky služieb ako softwarové a hardwarové služby, stočné a zrážková voda, prepravné, poštovné, ostatné služby daňovo uznateľné síce predstavujú 0-1% zastúpenie v rámci daného nákladového druhu, ale ich hodnoty sa pohybujú rádovo v desiatok tisíc korún českých, takže ich význam je taktiež dôležitý.

4.2.3 Osobné náklady

Spoločnosť evidovala osobné náklady v roku 2011 v celkovej hodnote 7 321 525,95 Kč, čo je približne o 170 000 Kč menej ako v predchádzajúcom roku. Výška osobných nákladov je daná výškou celkových mzdových nákladov, zákonného sociálneho poistenia, zákonných sociálnych nákladov a hodnotou ostatných sociálnych nákladov.

Spoločnosť zamestnáva 27 pracovníkov, z toho sú dvaja riadiaci a ich osobné náklady za rok 2011 zatiaľ vyčíslené neboli, ale v roku 2010 ich hodnota činila 676 000 Kč, čo je v priemere približne 28 000 Kč na jedného riadiaceho pracovníka mesačne. V tejto sume je ešte zahrnuté zákonné poistenie, takže priemerné mzdové náklady na riadiaceho pracovníka sú nižšie. Priemerné osobné náklady na 1 pracovníka – nie riadiaceho, boli tým pádom v roku 2010 22 740 Kč mesačne.

25% osobných nákladov je daných zákonným sociálnym poistením a 2% tvoria sociálne náklady. Obe uvedené položky musia byť odvádzané podľa zákona a ich výška sa nedá teda priamo ovplyvniť, len nepriamo cez zmenu mzdových nákladov, preto ich môžeme zaradiť medzi náklady irelevantné a nebudeme k nim navrhovať v súčasnosti žiadne opatrenia.

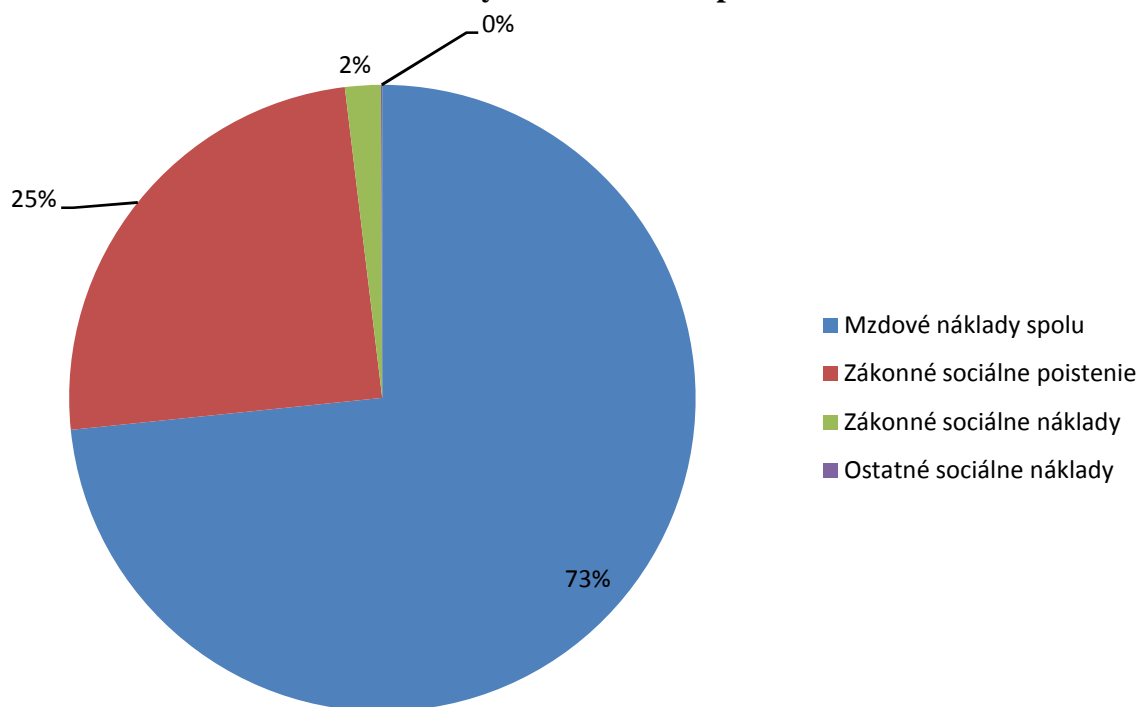
Ostatné sociálne náklady majú nízku hodnotu oproti ostatným položkám osobných nákladov a preto ich percentuálne zastúpenie je vyjadrené 0%. Informácie o výške nákladov, tvoriacich osobné náklady sú uvedené v tab. 11, ich percentuálne zastúpenie je znázornené na obr. 19.

Tab. 11 Členenie osobných nákladov v spoločnosti v roku 2011

| Nákladová položka | Hodnota |
|----------------------------|------------------------|
| Mzdové náklady spolu | 5 323 835,00 Kč |
| Zákonné sociálne poistenie | 1 851 763,00 Kč |
| Zákonné sociálne náklady | 136 967,95 Kč |
| Ostatné sociálne náklady | 6 000,00 Kč |
| Spolu | 7 318 565,95 Kč |

Zdroj: spracované podľa [15]

Percentuálne členenie osobných nákladov v spoločnosti v roku 2011



Obr. 19 Percentuálne členenie osobných nákladov v spoločnosti v roku 2011

Mzdové náklady tvoria 73% osobných nákladov, čo je pochopiteľné, keďže pracovníci za svoju prácu musia dostávať odmenu. Odmena je vyplácaná podľa mzdových dohôd, ktoré sú súčasťou každej pracovnej zmluvy. Mzdové náklady sú tvorené jednak mzdovými nákladmi na stálych pracovníkov v hodnote 5 323 835,00 Kč a mzdovými nákladmi na pracovníkov, ktorí pracovali na dohodu o vykonaní práce v hodnote 2 960,00 Kč.

V rámci mzdových nákladov by mali byť všetky opatrenia na znižovanie nákladov uskutočňované s najvyššou opatrnosťou, pretože akékoľvek opatrenia, ktorých následkom bude znižovanie mzdy zamestnancov, sa s veľkou pravdepodobnosťou prejavujú na pracovnej morálke zamestnancov. Lepším riešením by bolo efektívnejšie využívať pracovný čas zamestnancov, ale vzhľadom k tomu, že nemáme k dispozícii popisy pracovných činností jednotlivých zamestnancov a ich mzdové výmery, nebudeme hodnotiť efektívnosť vynaložených mzdových nákladov.

Tab. 12 zobrazuje položky, ktoré tvorili mzdové náklady v roku 2011. Ostatné položky osobných nákladov spoločnosť ďalej nečlení.

Tab. 12 Členenie mzdových nákladov v spoločnosti v roku 2011

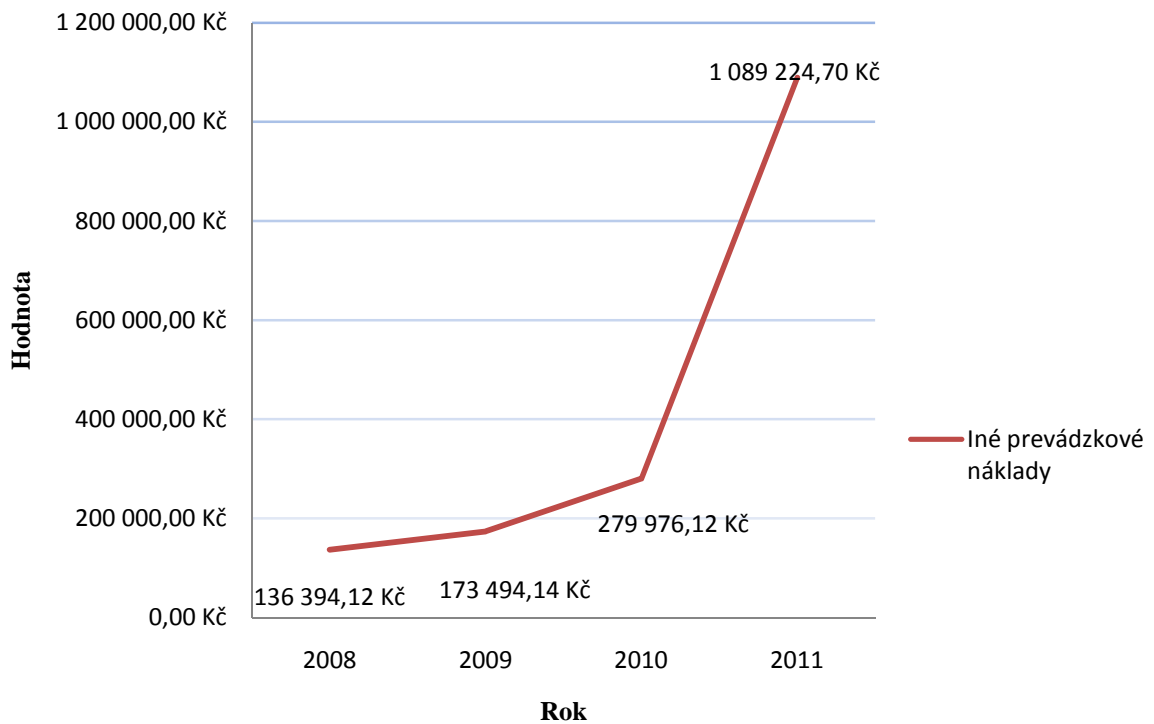
| Nákladová položka | Hodnota |
|--|------------------------|
| Mzdové náklady | 5 323 835,00 Kč |
| Mzdové náklady - dohoda o vykonaní práce | 2 960,00 Kč |
| Mzdové náklady spolu | 5 326 795,00 Kč |

Zdroj: spracované podľa [15]

4.2.4 Iné prevádzkové náklady

Iné prevádzkové náklady v roku 2011 boli tvorené v spoločnosti mankami a škodami, zostatkovou cenou predaného dlhodobého nehmotného a hmotného investičného majetku, ostatnými pokutami a penále a ďalšími prevádzkovými nákladmi, pričom ich súčet dosiahol hodnotu 1 089 224,70 Kč. Obr. 20 zobrazuje vývoj hodnôt iných prevádzkových nákladov v období od roku 2008 do roku 2011.

Vývoj iných prevádzkových nákladov v spoločnosti v rokoch 2008 - 2011



Obr. 20 Vývoj iných prevádzkových nákladov v spoločnosti v rokoch 2008 – 2011

Z obr. 20 je zrejmé, že iné prevádzkové náklady sú jediný nákladový druh, ktorý nekorešponduje s vývojom celkových nákladov, ktoré sa v roku 2009 výrazne zvýšili a od tohto obdobia klesajú, ale na úroveň z roku 2008 sa ešte nedostali. Je vidieť, že pokles celkových nákladov brzdí práve rast iných prevádzkových nákladov.

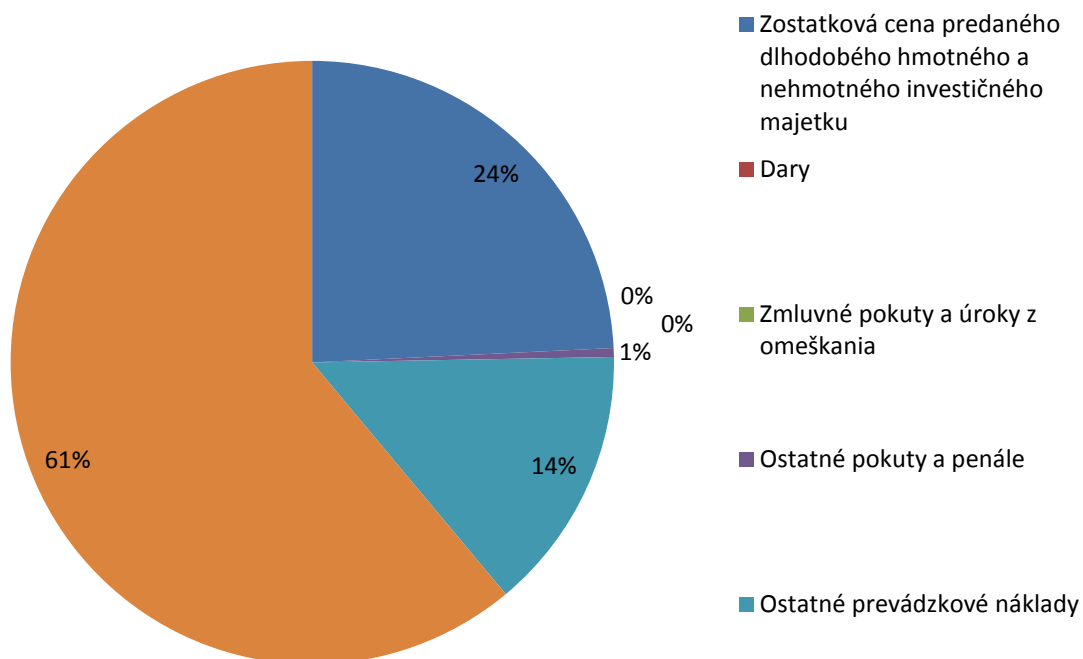
Hodnota iných prevádzkových nákladov je v roku 2011 mnohonásobne vyššia ako v minulých rokoch a to najmä preto, že sa zvýšili manká a škody a predával sa dlhodobý majetok. Informácie o hodnotách všetkých nákladových položiek sú v tab. 13 a ich percentuálne zastúpenie zobrazuje obr. 21.

Tab. 13 Členenie iných prevádzkových nákladov v spoločnosti v roku 2011

| Nákladová položka | Hodnota |
|---|------------------------|
| Zostatková cena predaného dlhodobého hmotného a nehmotného investičného majetku | 263 862,30 Kč |
| Dary | 0,00 Kč |
| Zmluvné pokuty a úroky z omeškania | 0,00 Kč |
| Ostatné pokuty a penále | 5 291,00 Kč |
| Ostatné prevádzkové náklady | 154 819,10 Kč |
| Manká a škody | 665 252,30 Kč |
| Spolu | 1 089 224,70 Kč |

Zdroj: spracované podľa [15]

Percentuálne členenie iných prevádzkových nákladov v spoločnosti v roku 2011



Obr. 21 Percentuálne členenie iných prevádzkových nákladov v spoločnosti v roku 2011

Najväčšie zastúpenie v rámci daného nákladového druhu majú manká a škody. V roku 2011 bola ich hodnota 665 252,30 Kč. Pravdepodobne sa na tieto manká a škody prišlo v priebehu inventúry majetku. Do budúca je potrebné vylepšiť spôsob kontroly majetku a vyvodiť hmotnú zodpovednosť za spôsobené škody a oboznámiť s týmito opatreniami zamestnancov.

Zostatková cena predaného dlhodobého nehmotného a hmotného investičného majetku tvorí 24% celkových iných prevádzkových nákladov s hodnotou 263 862,30 Kč. Táto cena sa pri predaji predmetného majetku objaví v nákladoch, na druhej strane však vo výnosoch bude kúpna cena, za ktorú bol majetok predaný. Podľa predbežnej obratovej predvahy za rok 2011 je však táto kúpna cena nižšia ako zostatková cena predaného majetku, to znamená, že sa tým zníži hospodársky výsledok.

Ostatné prevádzkové náklady so 14% zastúpením a hodnotou 154 819,10 Kč sú poslednou nákladovou položkou v rámci iných prevádzkových nákladov, ktoré ju významne ovplyvňujú. Tieto náklady môžeme ďalej rozčleniť na ďalšie prevádzkové náklady, halierové vyrovnanie, poistenie majetku a vozidiel, zákonné poistenie zamestnancov a ostatné prevádzkové náklady, napríklad životné poistenie.

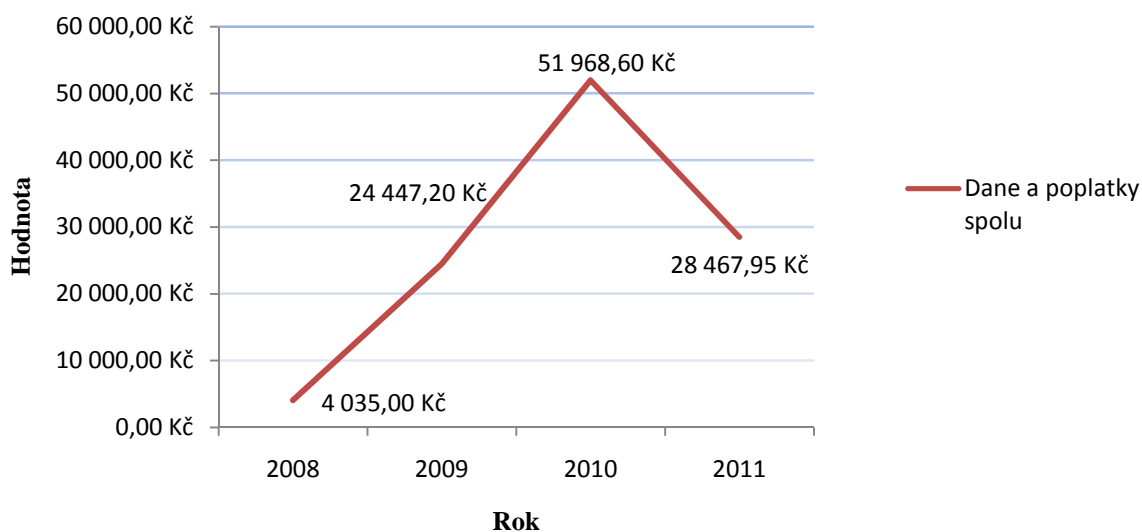
Halierové vyrovnanie je zanedbateľnej hodnoty a nemá zmysel hovoriť o efektívnom riadení tejto položky. Najvyššiu hodnotu nadobúda poistenie majetku a vozidiel, ktoré je nevyhnuté, pretože prípadné škody by boli vyššie ako náklady na poistenie. Zákonné poistenie zamestnancov vyplýva zo zákona, jeho výška je daná a odvíja sa od počtu zamestnancov.

4.2.5 Dane a poplatky

Výška daní a poplatkov je dané zo zákona a je možné meniť len základňu, od ktorej sú dane a poplatky odvodené. Avšak v porovnaní s výškou jednotlivých daní, by nebolo vhodné zmenšovať základňu, pretože by nám to prinieslo viac škody ako osohu. Znížili by sme síce odvody daní, ale znížili by sme buď počet áut alebo zmenili typ, pokiaľ by šlo o cestnú daň, alebo výšku zisku pokiaľ by sa jednalo o daň z príjmu a podobne.

Vývoj daní a poplatkov odvádzaných spoločnosťou v období rokov 2008 - 2011 je zobrazený na obr. 22.

Vývoj daní a poplatkov v spoločnosti v rokoch 2008 - 2011



Obr. 22 Vývoj celkových daní a poplatkov odvádzaných spoločnosťou v rokoch 2008 – 2011

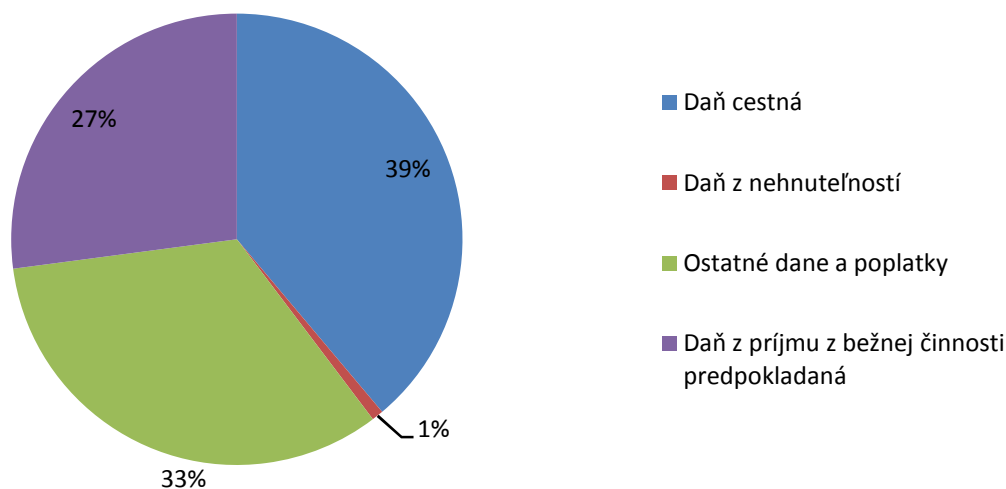
V rámci daní a poplatkov zanalyzujeme všetky dane a poplatky, ktoré sú odvádzané spoločnosťou. V tomto prípade budú dane a poplatky tvorené cestnou daňou, daňou z nehnuteľností, ostatnými daňami a poplatkami, daňou z príjmu z bežnej činnosti splatnou a daňou z príjmu z bežnej činnosti odloženou. Ich hodnoty v roku 2011 sú uvedené v tab. 14 a obr. 23 zobrazuje ich percentuálny podiel na celkových daniach a poplatkoch.

Tab. 14 Členenie daní a poplatkov a daní z príjmu v spoločnosti v roku 2011

| Nákladová položka | Hodnota |
|--|---------------------|
| Daň cestná | 11 064,00 Kč |
| Daň z nehnuteľností | 237,00 Kč |
| Ostatné dane a poplatky | 9 458,00 Kč |
| Daň z príjmu z bežnej činnosti predpokladaná | 7 708,15 Kč |
| Spolu | 20 759,00 Kč |

Zdroj: spracované podľa [15]

Percentuálne členenie daní a poplatkov v spoločnosti v roku 2011



Obr. 23 Percentuálne členenie daní a poplatkov, vrátane predpokladanej dane z príjmu v spoločnosti v roku 2011

Najväčšie percentuálne zastúpenie – 39% má cestná daň, nasledovaná ostatnými daňami a poplatkami a predpokladanou daňou z príjmu.

Tieto dane ako bolo už vyššie načrtnuté, by sa dali znižovať vykazovaním nižšieho zisku, prípadne používaním menšieho počtu áut. Avšak hodnoty daní nie sú tak vysoké, aby bolo nutné zavádzať tieto opatrenia, ktoré by naopak mohli priniesť zvýšenie iných typov nákladov. Napríklad ak by spoločnosť znížila počet áut používaných na rozvoz tovaru, cestná daň by sa znížila, ale náklady na prepravu tovaru zabezpečené externou firmou by boli mnohonásobne vyššie ako úspory z daní, prípadne v ďalšom rade úspory na pohonných hmotách.

4.2.6 Finančné náklady

Finančné náklady tvoria približne 0,16% celkových nákladov, to znamená, že nie sú významným nákladovým druhom. Sú tvorené kurzovými stratami a ostatnými finančnými poplatkami. Pri prepočte údajov v cudzích menách na české koruny používa spoločnosť aktuálny kurz ČNB ku dňu účtovného prípadu. Pri týchto prepočtoch vznikajú kurzové straty alebo kurzové zisky. Kurzové straty boli v roku 2011 vo výške 4 027, 35 Kč.

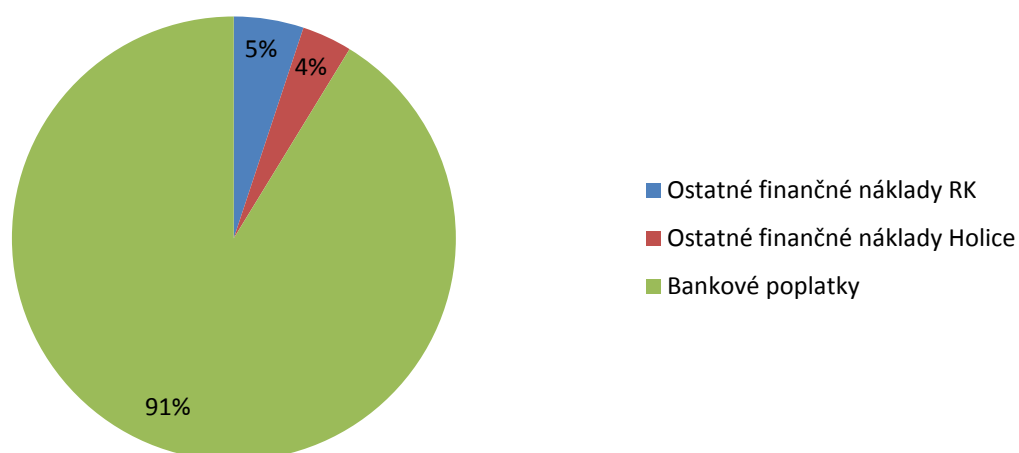
Ostatné finančné náklady sú tvorené ostatnými finančnými nákladmi v Holicích a Rychnove nad Kněžnou a bankovými poplatkami. Ich hodnoty zobrazuje tab. 15 a obr. 24 vyjadruje ich percentuálne zastúpenie v rámci ostatných finančných nákladov podniku.

Tab. 15 Členenie ostatných finančných nákladov v spoločnosti v roku 2011

| Nákladová položka | Hodnota |
|---------------------------------|----------------------|
| Ostatné finančné náklady RK | 8 832,00 Kč |
| Ostatné finančné náklady Holice | 6 327,20 Kč |
| Bankové poplatky | 158 476,05 Kč |
| Spolu | 173 635,25 Kč |

Zdroj: spracované podľa [15]

Percentuálne členenie ostatných finančných nákladov v spoločnosti v roku 2011



Obr. 24 Percentuálne členenie ostatných finančných nákladov v spoločnosti v roku 2011

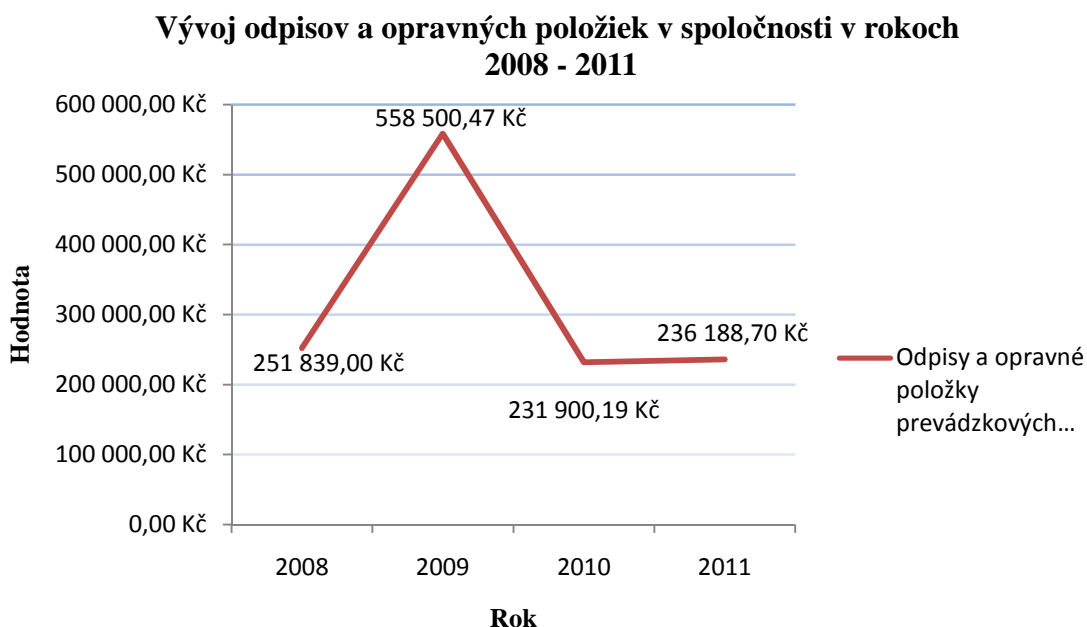
Bankové poplatky sú v súčasnej dobe neoddeliteľnou súčasťou využívania bankových účtov a v roku 2011 ich hodnota dosiahla 158 476,05 Kč.

Vzhľadom k tomu, že táto suma nie je nízka, bolo by vhodné zanalyzovať aké služby banky spoločnosť hlavne využíva a preskúmať trh s bankovými produktmi, pretože existujú banky, ktoré bankové poplatky za bežné transakcie nevyberajú.

Ostatné finančné náklady v Rychnove nad Kněžnou tvoria 5% a v Holicích 4% celkových ostatných finančných nákladov.

4.2.7 Odpisy dlhodobého majetku a tvorba opravných položiek

Nákladový druh odpisy dlhodobého majetku a opravné položky ako už názov napovedá, tvoria v spoločnosti odpisy dlhodobého majetku a zákonné opravné položky. Vývoj odpisov v rokoch 2008 – 2011 zobrazuje obr. 25.



Obr. 25 Vývoj odpisov a zákonných opravných položiek v rokoch 2008 – 2011

Z obrázku je vidieť, že predmetný nákladový druh stúpol niekoľkonásobne v roku 2009, kedy bolo nutné vytvoriť zákonné opravné položky k majetku, ktorého hodnota poklesla. Ako sa situácia zlepšuje, v nasledujúcich rokoch 2010, 2011 sú tieto opravné položky postupne rozpúšťané.

Spoločnosť pri účtovaní používa rovnomerné odpisy dlhodobého majetku a v daňovom priznaní sú účtovné odpisy upravené v súlade so Zákonom o dani z príjmu. Odpisy dlhodobého hmotného a nehmotného majetku boli v roku 2011 v celkovej hodnote 236 188,70 Kč.

Výška odpisov závisí od obstarávacej ceny majetku, to znamená, že odpisy ako také ovplyvniť nemôžeme, mohli by sme používať nerovnomerné odpisy a tým ovplyvniť výšku odpisov v jednotlivých rokoch odpisovania, avšak odpisový plán sa stanovuje na začiatku odpisovania. Iným riešením by bolo nakupovať dlhodobý hmotný a nehmotný majetok za nižšie obstarávacie ceny, ale je možné, že by nespĺňali všetky podmienky, ktoré by spĺňať mali, aby zabezpečovali účel, na ktorý boli kúpené.

5 Návrhy a odporúčania

Na základe analýzy nákladov v podniku sme zistili aká je štruktúra nákladov v spoločnosti a akú výšku dosahujú jednotlivé náklady. Taktiež sme vysvetlili, čím je daná ich výška a v skratke načrtli možnosti riešení do budúcnosti, aby sa náklady, ktorých výška je neopodstatnene vysoká, znížili. Nasledujúce návrhy a odporúčania sa viažu k najaktuálnejším témam v oblasti nákladového riadenia danej spoločnosti.

1) Úloha: Znížiť obstarávacie ceny tovaru

Zodpovednosť: finančný riaditeľ, nákupca

Termín: do 31.12.2012

Časová dotácia: 200 hodín

Obstarávacia cena tovaru sa prejaví v nákladoch v nákladovom druhu predaný tovar. Vzhľadom k tomu, že spoločnosť je veľkoobchodom a maloobchodom a teda hlavnou činnosťou je nákup a následný predaj tovaru, je tento nákladový druh veľmi významný. Ak chceme znižovať náklady v rámci efektívneho riadenia nákladov, je nutné zamerať sa aj na znižovanie obstarávacích cien tovaru.

V súčasnej dobe sa dajú znižovať obstarávacie ceny tovaru pri zachovaní istej kvality tovaru dosiahnutím zliav u výrobcu. Tieto zľavy je možné získať pri nakupovaní veľkých množstiev. Tu sa dostávame do rozporu so skutočnosťou, pretože spoločnosť nemá voľné finančné prostriedky, ktoré by mohla investovať do nákupu veľkých množstiev tovaru a nemôže konkurovať spoločnostiam s prílivom zahraničného kapitálu. Ak by spoločnosť túto situáciu chcela vyriešiť, mohla by hľadať investorov, prípadne požiadať o úver.

Iná a podľa mňa v tejto situácii najlepšie cesta by bola hľadať v Královehradeckom kraji, prípadne v Českej republike klastre, ktoré združujú spoločnosti s podobným zameraním. Pripojenie sa ku klastru by znamenalo, spoločne nakupovať väčšie množstvá tovaru, pri ktorých je možné dosahovať množstevné zľavy, ale každá zapojená spoločnosť získa len požadované množstvo, to znamená, že zásoby na sklade sa z tohto dôvodu zvyšovať nebudú a bežná likvidita nebude týmto krokom ovplyvnená.

Nákupca ako zástupca spoločnosti by mal získať informácie o klastroch v rámci Českej republiky, o podmienkach pre pripojenie sa ku klastru, o pôsobení klastru a zvážiť, či by takáto spolupráca bola vhodná pre spoločnosť a po dohode spolu s vedením spoločnosti urobiť závery a rozhodnúť akým spôsobom sa znížia obstarávacie ceny tovaru.

2) Úloha: Evidovať náklady podľa prevádzok

Zodpovednosť: finančný riaditeľ, vedúci prevádzky, výkonný pracovník, účtovník

Termín: dlhodobo, od 01.07.2012

Časová dotácia: 3 hodiny mesačne

Na základe analýzy nákladov spoločnosti sme sa dozvedeli, že spoločnosť síce náklady eviduje, ale hoci prevádzkuje 3 prevádzky, náklady podľa prevádzok nedelí. K efektívnemu riadeniu nákladov by prispelo, keby sú jednotlivé náklady roztriedené podľa prevádzok, tým by sme získali informácie o nákladovosti jednotlivých prevádzok a mohli by sme ich efektívnejšie riadiť, prípadne sa zamerať podľa potreby na najnákladovejšie strediská.

Finančný riaditeľ by mal prijať opatrenie, ktoré bude mať za následok evidenciu nákladov podľa stredísk. S týmto opatrením oboznámi vedúcich jednotlivých prevádzok, ktorý oboznámia výkonných pracovníkov s nariadením, že je nutné na akýkoľvek doklad zapisovať na určené miesto názov prevádzky alebo kód, prípadne určený symbol. Účtovník pri prijatí dokladov skontroluje okrem bežných náležitostí aj vyplnenie symbolu prevádzky a bude viesť evidenciu nákladov aj podľa prevádzok.

3) Úloha: Evidovať náklady na mzdy podľa stredísk

Zodpovednosť: účtovník, mzdový pracovník, ekonóm

Termín: dlhodobo, od 01.07.2012

Časová dotácia: 1 hodina mesačne

Bolo by vhodné evidovať osobné náklady aj podľa jednotlivých stredísk a zhodnotiť ich výšku podľa nákladovosti a výnosnosti prevádzok.

Účtovník, prípadne mzdový pracovník, pri každej evidencii mzdových nákladov (1x mesačne) roztriedi osobné náklady podľa jednotlivých stredísk. Táto činnosť si vyžaduje zhruba 1 hodinu mesačne. Ekonóm na základe výsledkov zhodnotí, či na niektorých prevádzkach nie je nadbytočný počet pracovníkov, v akom pomere sú osobné náklady k ziskovosti a nákladovosti prevádzky a prijme opatrenia smerujúce k zlepšeniu stavu.

4) Úloha: Zanalyzovať náklady na nájomné podľa prevádzok

Zodpovednosť: administratívny pracovník, finančný riaditeľ

Termín: do 31.7.2012

Časová dotácia: 25 hodín

Spoločnosť nevedie evidenciu nákladov na prenájom podľa stredísk, hoci tento nákladový druh je podstatný. Keďže cieľom je efektívne riadiť náklady, nie je možné vynechať tento druh nákladov. Administratívny pracovník na základe nájomných zmlúv roztriedi celkové náklady na nájomné podľa prevádzok. Zistí aké sú požiadavky na jednotlivé prevádzky-veľkosť, dostupnosť, lokalitu, vybavenie a podobne. Na základe získaných informácií urobí prieskum trhu, či cena za prenájom objektov je primeraná alebo by bolo vhodnejšie presťahovať niektoré prevádzky do iných priestorov. Na základe tejto analýzy finančný riaditeľ zhodnotí, či sa prípadná zmena a náklady s ňou spojené vyplatí s ohľadom na to, koľko by sa a v akom dlhom období ušetrilo na nájomnom.

5) Úloha: Zaviesť softwarového prepojenie skladov a pobočiek

Zodpovednosť: obchodný riaditeľ, finančný riaditeľ

Termín: do 31.8.2012

Časová dotácia: 100 hodín

Už viackrát bolo spomenuté, že spoločnosť prevádzkuje 3 strediská. Neustále sa medzi týmito strediskami vymieňajú informácie o dostupnosti tovaru, prípadne o stave objednávky a podobne. Súčasný systém „papierových“ objednávok neprispieva ani k efektívnosti využívania času, materiálu a v neposlednom rade ani k ochrane životného prostredia.

Obchodný riaditeľ vypracuje zoznam procesov, ktoré prebiehajú medzi jednotlivými prevádzkami od zadania dotazu o dostupnosti tovaru, cez zadanie objednávky, odoslania informácií o stave objednávok a vydodaní tovaru. Na základe týchto informácií by mal zodpovedný pracovník zistiť, či je možné získať softwarové a hardwarové vybavenie, ktoré by tieto procesy urýchlilo a uľahčilo, čím by sa uvoľnili časové kapacity pracovníkov a odbúrало by sa nadmerné používanie kancelárskych potrieb na každú jednu objednávku.

Obchodný riaditeľ by mal predložiť návrhy softwarových vybavení aj s kalkuláciou nákladov na ne a finančný riaditeľ po zhodnotení nákladov na takéto vybavenie a prínosov, ktoré by spoločnosť takto získala, rozhodne o zavedení nového systému alebo o ponechaní terajšieho.

6) Úloha: Zanalyzovať a znížiť bankové poplatky

Zodpovednosť: administratívny pracovník, finančný riaditeľ

Termín: do 31.7.2012

Časová dotácia: 15 hodín

Hodnota bankových poplatkov, podľa predbežných odhadov zahrnutých v predbežnej obratovej predvahe za rok 2011, bola 158 476,05 Kč. Táto hodnota je veľmi vysoká a je nutné ju znížiť. Bankové poplatky väčšinou zahŕňajú správu účtu, poplatky za transakcie platobnými kartami, poplatky za vklady a výbery hotovosti, zasielanie papierových výpisov z bankového účtu, prípadne poplatky za prevody z a do zahraničia.

Poverený administratívny pracovník by mal zanalyzovať, akými službami sú predmetné bankové poplatky tvorené a či ich vynaloženie bolo nutné. Definovať, ktoré poplatky bolo zbytočné vynaložiť a dalo sa im predísť. Na základe tejto analýzy by mal finančný riaditeľ navrhnúť riešenia znižovania bankových poplatkov v súčasnej banke, prípadne na základe porovnania bankových produktov od ostatných bánk rozhodnúť o zmene bankového inštitútu.

Záver

Cieľom diplomovej práce bolo poskytnúť teoretický prehľad o nákladoch, nákladových druhoch a o metódach riadenia nákladov a aplikovať získané poznatky z danej oblasti počas štúdia pri hodnotení hospodárskych výsledkov vybraného podniku a pri analýze nákladov daného podniku.

Výsledkom analýzy hospodárskych výsledkov podniku za posledné 4 roky, to znamená v rokoch 2008 – 2011, bol fakt, že hospodársky výsledok neprimerane klesá a je nutné sa nad touto skutočnosťou zamyslieť a vyvodiť opatrenia do budúcich období. Kým v roku 2008 bola hodnota hospodárskeho výsledku po zdanení 2 228 000,00 Kč, za rok 2011 sa predpokladá podľa predbežných odhadov výška zisku po zdanení 41 000,00 Kč.

Ústrednou témou bola analýza nákladov. Táto analýza nám poskytla prehľad o nákladových druhoch spoločnosti a ich hodnotách, pričom výsledky boli nasledujúce. Jednotlivé nákladové druhy sú nevyrovnané. Niektoré dosahujú hodnoty v miliónoch korún, iné tisícoch korún. Najnákladovejším druhom v roku 2011 boli spotrebované nákupy v hodnote 91 169 201, 08 Kč, nasledované osobnými nákladmi v hodnote 7 321 525,95 Kč a službami v hodnote 6 893 564, 57 Kč. Najnižšie hodnoty dosahujú dane a poplatky.

Ako významný nedostatok sme vnímali skutočnosť, že spoločnosť, ktorá prevádzkuje tri strediská, neviduje náklady ani druhovo najvýznamnejšie podľa týchto stredísk, čo znemožnilo bližšiu, konkrétnejšiu a podrobnejšiu analýzu nákladov v rámci spoločnosti, ktorá by mohla priniesť ešte reálnejší pohľad na náklady v predmetnej spoločnosti.

K vyššie uvedenej skutočnosti sa viaže aj viacero opatrení, ktoré som spoločnosti v poslednej kapitole navrhla a nimi sú evidencia celkových nákladov podľa prevádzok, evidencia nákladov na mzdy podľa stredísk, analýza nákladov na prenájom jednotlivých stredísk. Ďalšie opatrenia sa viažu k absolútnej hodnote niektorých nákladových druhov a týmito opatreniami sú znížiť obstarávacie ceny tovaru a znížiť výšku bankových poplatkov. Posledný návrh sa týka zefektívnenia najčastejších procesov v spoločnosti a je ním zavedenie softwarového prepojenia skladov a pobočiek.

Pri písaní diplomovej práce som mala možnosť nahliadnuť do fungovania spoločnosti a podrobne sa venovať nákladovej analýze v reálnej spoločnosti, pri ktorej som mohla aplikovať nadobudnuté teoretické znalosti počas štúdia na vysokej škole. Táto práca a spolupráca so spoločnosťou ma nadchla a predčila moje očakávania a myslím si, že som naplnila cieľ tejto práce, ktorý som si vytýčila na začiatku práce.

Diplomová práca priniesla úžitok mne samotnej, pretože ako som už vyššie spomenula mohla som na rozhraní štúdia a praxe aplikovať nadobudnuté poznatky a byť istý čas súčasťou fungujúcej spoločnosti, čo považujem za dobrý štart do praxe.

Myslím si, že návrhy, ktoré som spoločnosti odporučila, by po ich aplikácii mali priniesť úžitok spoločnosti vo forme zníženia niektorých nákladových druhov a mali by taktiež umožniť lepšie nákladové riadenie nielen podľa jednotlivých nákladových druhov, alebo aj podľa stredísk.

Použitá literatúra

- [1] BUCHTA, Miroslav. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-726-1.
- [2] FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-299-0.
- [3] HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. *Manažerské účetnictví*. Brno: PATRIA PLUS, 2006. ISBN 80-210-4212-5
- [4] KOMPAKT S.R.O. *Královehradecký kraj: Významné firmy a společnosti*. Nové Město: KOMPAKT s.r.o., 2004.
- [5] PETŘÍK, Tomáš. *EKONOMICKÉ A FINANČNÍ ŘÍZENÍ FIRMY: Manažerské účetnictví v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.
- [6] POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [7] TAKÁCS, Zoltán. *Metodika účtovania*. Bratislava: EUROUNION, 2005. ISBN 80-88984-73-4.

Internetové zdroje:

- [8] KŘIVÁNEK, Dalibor. Outsourcing – zdroj konkurenčnej výhody?. In: *IPA Slovakia* [online]. 2009 [cit. 2012-06-26]. Dostupné z: http://www.ipaslovakia.sk/clanok_view.aspx?id_u=385
- [9] LOGISTICKÝ MONITOR: Internetové noviny pre rozvoj logistiky na Slovensku [online]. 2008 [cit. 2012-06-26]. ISSN 1336-5851. Dostupné z: www.logistickymonitor.sk/en/images/prispevky/metoda-abc.doc
- [10] ŠULIMANOVÁ, Alena. Kalkulácia nákladov. *EaFM - Efektívny a finančný manažment* [online]. 2012 [cit. 2012-06-05]. Dostupné z: http://147.232.5.199/orsag/index.php?option=com_content&view=article&id=69:kalkulacia-nakladov&catid=38:finanny-manament&Itemid=76
- [11] VACEK - ELEKTRO. [online]. © 1996-2009 [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: http://vacekelektro.cz/?page_id=507

Podnikové zdroje:

- [12] Obratová predvaha spoločnosti VACEK – ELEKTRO a.s. k 31.12.2008
- [13] Obratová predvaha spoločnosti VACEK – ELEKTRO a.s. k 31.12.2009
- [14] Obratová predvaha spoločnosti VACEK – ELEKTRO a.s. k 31.12.2010
- [15] Obratová predvaha spoločnosti VACEK – ELEKTRO a.s. k 16.05.2011
- [16] Rozvaha spoločnosti VACEK – ELEKTRO a.s. k 31.12.2008
- [17] Rozvaha spoločnosti VACEK – ELEKTRO a.s. k 31.12.2009

- [18] Rozvaha společnosti VACEK – ELEKTRO a.s. k 31.12.2010
- [19] Výkaz zisku a straty společnosti VACEK – ELEKTRO a.s. k 31.12.2008
- [20] Výkaz zisku a straty společnosti VACEK – ELEKTRO a.s. k 31.12.2009
- [21] Výkaz zisku a straty společnosti VACEK – ELEKTRO a.s. k 31.12.2010

Zoznam príloh

Príloha A Rozvaha v plnom rozsahu k 31.12.2008

Príloha B Výkaz zisku a straty v plnom rozsahu k 31.12.2008

Príloha C Rozvaha v plnom rozsahu k 31.12.2009

Príloha D Výkaz zisku a straty v plnom rozsahu k 31.12.2009

Príloha E Rozvaha v plnom rozsahu k 31.12.2010

Príloha F Výkaz zisku a straty v plnom rozsahu k 31.12.2010

Príloha G Reklamné predmety spoločnosti VACEK - ELEKTRO a.s.

Príloha H Inzercie spoločnosti VACEK - ELEKTRO a.s

Priloha A Rozvaha v plnem rozsahu k 31.12.2008

ROZVAHA
v plném rozsahu
ke dni 31.12.2008
(v celých tisících Kč)

IC
25927906

STAVBA MĚSTSKÝ ÚŘAD V HRADCI KRÁLOVÉ
PODATELNA

Č. j.: Kód správy

Obchodní firma nebo jiný název
Došlo dne: 17.12.2009

Podatelství: VACEK ELEKTRO, s.r.o.
Počet listů příloh: 7

Kolkové známky: Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
místní úřadník IČ: 111 se od
bydliště

Váží 900
500 03 Hradec Králové

| Označení a | AKTIVA b | Číslo řádku c | Běžná účetní období | | | Minulé úč. období Netto 4 |
|---------------|---|---------------------|---------------------|--------------|------------|------------------------------------|
| | | | Brutto 1 | Korekce 2 | Netto 3 | |
| | AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63) = ř. 67 | 001 | 56982 | 2045 | 54937 | 61915 |
| A. | Pohledávky za upsaný základní kapitál | 002 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. | Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23) | 003 | 3413 | 1790 | 1623 | 1177 |
| B. I. | Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12) | 004 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. I. 1. | Zřizovací výdaje | 005 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje | 006 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 3. Software | 007 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 4. Ocenitelná práva | 008 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 5. Goodwill (+/-) | 009 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek | 010 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek | 011 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek | 012 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. II. | Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22) | 013 | 3413 | 1790 | 1623 | 1177 |
| B. II. 1. | Pozemky | 014 | 745 | 0 | 745 | 745 |
| | 2. Stavby | 015 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 016 | 2668 | 1790 | 878 | 432 |
| | 4. Pěstební práce trvalých porostů | 017 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 5. Zakladní stádo a tažná zvířata | 018 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek | 019 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 020 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek | 021 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 9. Ocenovací rozdíl k nabytému majetku (+/-) | 022 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. III. | Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30) | 023 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. III. 1. | Podíly v ovládaných a řízených osobách | 024 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | 025 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly | 026 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 4. Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv | 027 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 5. Jiný dlouhodobý finanční majetek | 028 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 6. Pohybový dlouhodobý finanční majetek | 029 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek | 030 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| Ozvěna | AKTIVA | Číslo účtu | Bežné účtovníkové | | | Množství účtu |
|---------|---|------------|-------------------|---------|-------|---------------|
| | | | Brutto | Korekce | Neto | Neto |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| C | Ověřené záruky (f. 32 - 39 - 43 + 58) | 031 | 52954 | 255 | 52709 | 58529 |
| C.I. | Zásoby (f. 53 až 58) | 032 | 27134 | 0 | 27134 | 28245 |
| C.I.1 | 1. Materiál | 033 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 2. Nedokončená výroba a polotovary | 034 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 3. Výrobky | 035 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 4. Zvláštní | 036 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 5. Zůstat | 037 | 27134 | 0 | 27134 | 28246 |
| | 6. Poskytnuté záruky na zásoby | 038 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.II | Dlouhodobé pohledávky (f. 40 až 47) | 039 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.II.1 | 1. Pohledávky z obchodních vztahů | 040 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 2. Pohledávky - ovládací a řídicí osoba | 041 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 3. Pohledávky - podstatný vliv | 042 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 4. Pohledávky za společnosti, kluby, družstva a za časopisní sdružení | 043 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy | 044 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 6. Dožadné účty akcioví | 045 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 7. Jiné pohledávky | 046 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 8. Speciální daňová pohledávka | 047 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C.III. | Krátkodobé pohledávky (f. 48 až 57) | 048 | 20490 | 255 | 20225 | 24487 |
| C.III.1 | 1. Pohledávky z obchodních vztahů | 049 | 20395 | 255 | 20130 | 24474 |
| | 2. Pohledávky - ovládací a řídicí osoba | 050 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 3. Pohledávky - podstatný vliv | 051 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 4. Pohledávky za společnosti, kluby, družstva a za časopisní sdružení | 052 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 053 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 6. Stát - daňové pohledávky | 054 | 95 | 0 | 95 | 0 |
| | 7. Krátkodobé poskytnuté zálohy | 055 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 8. Dožadné účty akcioví | 056 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 9. Jiné pohledávky | 057 | 0 | 0 | 0 | 13 |
| C.IV | Krátkodobý finanční majetek (f. 58 až 62) | 058 | 5350 | 0 | 5350 | 6786 |
| C.IV.1 | 1. Peníze | 059 | 465 | 0 | 465 | 429 |
| | 2. Účty v bankách | 060 | 4885 | 0 | 4885 | 6357 |
| | 3. Krátkodobé cenné papíry a podíly | 061 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 4. Podíly zovazany krátkodobý finanční majetek | 062 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.1 | Číslové rozlišení (f. 64 až 66) | 063 | 605 | 0 | 605 | 1209 |
| D.1.1 | 1. Vklady pětiletých období | 064 | 301 | 0 | 301 | 451 |
| D.1.2 | 2. Konečné vklady tříletých období | 065 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D.1.3 | 3. Průběh pětiletých období | 066 | 304 | 0 | 304 | 758 |

| Označení | PASIVA | Číslo řádku | Stav v běžném účet. období | Stav v m. r. etn. lhot. období |
|----------|---|-------------|----------------------------|--------------------------------|
| a | b | c | s | 6 |
| | PASIVA CELKEM (ř. 66 - 85 - 118) = 1 021 | 067 | 54937 | 51915 |
| A. | Vlastní kapitál (ř. 69 + 72 + 78 + 81 + 84) | 068 | 9134 | 6908 |
| A. | Základní kapitál (ř. 70 až 72) | 069 | 1000 | 1000 |
| A. | 1. Základní kapitál | 070 | 1000 | 1000 |
| | 2. Vlastní akcie a vlastní obětodní podíly (-) | 071 | 0 | 0 |
| | 3. Změny základního kapitálu (+/-) | 072 | 0 | 0 |
| A. II | Kapitálové fondy (ř. 74 až 77) | 073 | 0 | 0 |
| A. II | 1. Emitační úrok | 074 | 0 | 0 |
| | 2. Ostatní kapitálové fondy | 075 | 0 | 0 |
| | 3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-) | 076 | 0 | 0 |
| | 4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměněch (+/-) | 077 | 0 | 0 |
| A. III | Rozervní fondy, nezáporný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 až 83) | 078 | 322 | 111 |
| A. III | 1. Zakončený rezervní fond / Nedělní rezervní fond | 079 | 322 | 111 |
| | 2. Statutární a ostatní fondy | 080 | 0 | 0 |
| A. IV | Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83) | 081 | 5584 | 1574 |
| A. IV | 1. Nerozdělený zisk minulých let | 082 | 5584 | 1574 |
| | 2. Neuhrazená ztráta minulých let (-) | 083 | 0 | 0 |
| A. V | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 84 - 73 - 75 - 80 - 86 - 115) = 81 výsledek zisku a ztráty v období účt. rok | 084 | 2228 | 4221 |
| B | Odpovědnosti (ř. 86 + 91 + 102 - 114) | 085 | 45747 | 54658 |
| B. I | Rezervy (ř. 87 až 90) | 086 | 0 | 0 |
| B. I | 1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů | 087 | 0 | 0 |
| | 2. Rezerva na důvěry a podobné závazky | 088 | 0 | 0 |
| | 3. Rezerva na daň z příjmů | 089 | 0 | 0 |
| | 4. Ostatní rezervy | 090 | 0 | 0 |
| B. II | Dohodové závazky (ř. 92 až 101) | 091 | 28002 | 0 |
| B. II | 1. Závazky z obchodních vztahů | 092 | 0 | 0 |
| B. II | 2. Závazky - ovládací a řídicí osoba | 093 | 27871 | 0 |
| | 3. Závazky - podstatný vliv | 094 | 0 | 0 |
| | 4. Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení | 095 | 0 | 0 |
| | 5. Dohodová přiležitost | 096 | 0 | 0 |
| | 6. Význané dluhopisy | 097 | 0 | 0 |
| | 7. Dohodové smlouvy k úhradě | 098 | 0 | 0 |
| | 8. Dohodné účty ostatní | 099 | 0 | 0 |
| | 9. Jiné závazky | 100 | 0 | 0 |
| | 10. Globální odpisový závazek | 101 | 0 | 0 |

| Okres a | PASIVA b | Číslo látky c | Stav v běžném účet. období d | Stav v minulém účet. období e |
|------------|--|---------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| B. II | Krátkodobé závazky (č. 102 až 112) | 102 | 7745 | 54855 |
| B. III | 1 Závazky z obchodní vztahů | 103 | 13606 | 51841 |
| | 2 Závazky - obchodní a finanční | 104 | 2000 | 0 |
| | 3 Závazky - podstatný účel | 105 | 0 | 0 |
| | 4 Závazky ke společnostem, členům družstva a účastníkům v družstvech | 106 | 0 | 0 |
| | 5 Závazky k zaměstnancům | 107 | 389 | 312 |
| | 6 Závazky za sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 108 | 191 | 182 |
| | 7 Sml - cenové závazky a dotace | 109 | 1272 | 2615 |
| | 8 Krátkodobé přijaté zálohy | 110 | 0 | 0 |
| | 9 Vydání účtů | 111 | 0 | 0 |
| | 10 Dávky účty pasivní | 112 | 7 | 6 |
| | 11 Jiné závazky | 113 | 0 | 0 |
| B. V. | Bankovní úvěry a výpomoci (č. 114 až 119) | 114 | 0 | 0 |
| B. V. 1 | 1 Bankovní úvěry dlouhodobé | 115 | 0 | 0 |
| | 2 Krátkodobé bankovní úvěry | 116 | 0 | 0 |
| | 3 Krátkodobé finanční výpomoci | 117 | 0 | 0 |
| C. I. | Časové rozlišení (č. 118 až 119) | 118 | 56 | 53 |
| C. I. 1 | 1 Vydání účtů | 119 | 56 | 53 |
| | 2 Výnosy přitichlých období | 120 | 0 | 0 |

Sestaveno dne 30.6.2009

Popisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky
nebo popisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Právní forma účetní jednotky: s.r.o. s d.o.o.

Představitel podnikání: ředitel a správce, zástupce

Príloha B Výkaz zisku a straty v plnom rozsahu k 31.12.2008

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plnom rozsahu

ke dni 31.12.2008
(v celých tisícoch Kč)

| |
|----------|
| IC |
| 25927906 |

| | |
|--------------------------------|---|
| FINANČNÍ ÚŘAD V HRADCI KRÁLOVÉ | |
| Právní úřad | |
| Číslo účtu | 17-65-2009 |
| Účetní období | 17-65-2009 |
| Právní předpis | S. d. n. nebo byl-li účel jednotlivých účtů a. Účel podnikání b. Účel |
| Právní předpis | 92/11/200 |
| Právní předpis | 900 05 Hradec Králové |

| Číslo účtu | Název účtu | Číslo řádku | Skutečnost v účetním období | |
|------------|--|-------------|-----------------------------|-----------|
| | | | 2008 1 | 2007 2 |
| | Tržby za prodej zboží | 01 | 181715 | 187339 |
| A | Náklady vynaložené na drobné zboží | 02 | 140386 | 164887 |
| | Celková máže (ř. 01 - 02) | 03 | 21019 | 22452 |
| I. | Výkony (ř. 05 + 06 + 07) | 04 | 15 | 49 |
| 1 | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 05 | 15 | 49 |
| 2 | Změna stavu zásob vlastních činností | 06 | 0 | 0 |
| 3 | Aktivace | 07 | 0 | 0 |
| 3. | Výrobné společnosti (ř. 08 + 10) | 08 | 10970 | 10558 |
| 3. 1. | Spotřeba materiálu a energie | 09 | 1033 | 1067 |
| 3. 2. | Služby | 10 | 9637 | 9491 |
| + | Přidaná hodnota (ř. 03 - 04 - 09) | 11 | 10154 | 11943 |
| C | Celkové náklady (ř. 13 až 16) | 12 | 7816 | 6835 |
| C 1 | Mzdové náklady | 13 | 6722 | 4955 |
| C 2 | Dotace členům orgánu společnosti a družstva | 14 | 0 | 0 |
| C 3 | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní péči | 15 | 1936 | 1875 |
| C 4 | Špeciální náklady | 16 | 156 | 205 |
| D | Úroky a poplatky | 17 | 17 | 13 |
| E. | Depreci dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 18 | 494 | 432 |
| II. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21) | 19 | 0 | 0 |
| 1 | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku | 20 | 0 | 0 |
| 1.1 | Tržby z prodeje materiálu | 21 | 0 | 0 |
| F | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24) | 22 | 0 | 0 |
| F 1 | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | 23 | 0 | 0 |
| F 2 | Prodány materiály | 24 | 0 | 0 |
| G | Změna stavu rezerv a op. svých položek v provozní oblasti (s kladnými náklady přičítanými k výnosům) | 25 | 34 | 221 |
| IV | Ostatní provozní výnosy | 26 | 799 | 1479 |
| II | Ostatní provozní náklady | 27 | 149 | 222 |
| V | Převod provozních výnosů | 28 | 0 | 0 |
| I | Převod provozních nákladů | 29 | 0 | 0 |
| | Provozní výsledek hospodářství (ř. 11 - 12 - 13 - 14 - 15 - 20 - (16-25) + 26 - 27 + (28) - (29)) | 30 | 2453 | 5899 |

| Kód | Text | Obrát hodnota | Skupenský výsledek hospody | |
|-----|--|--------------------|----------------------------|----------|
| | | | průběh | výsledek |
| 01 | Účty za úkony ostatních zájemců a podniků | 51 | 0 | 0 |
| | Průběh období průběh výsledek | 52 | 0 | 0 |
| 02 | Výnosy z účtů ostatních zájemců a podniků | 53 | 0 | 0 |
| 03 | Výnosy z prodání vyřazených a rozpisných zásob a z účetních rozvahových prostředků ostatním | 54 | 0 | 0 |
| 04 | Výnosy z odstávkových a rozpisných papírů a papířů | 55 | 0 | 0 |
| 05 | Výnosy z poskytnutí služeb ostatním a jiných služeb | 56 | 0 | 0 |
| 06 | Výnosy z krátkodobých finančních investic | 57 | 0 | 0 |
| 07 | Náklady z finančních investic | 58 | 0 | 0 |
| 08 | Výnosy z členství v různých organizacích | 59 | 0 | 0 |
| 09 | Náklady z členství v různých organizacích | 60 | 0 | 0 |
| 10 | Výnosy z poskytnutí a přijetí finančních prostředků | 61 | 0 | 0 |
| 11 | Výnosové účty | 62 | | 0 |
| 12 | Nákladové účty | 63 | 2 | 0 |
| 13 | Účty z finančních operací | 64 | 558 | 10 |
| 14 | Účty z finančních investic | 65 | 136 | 118 |
| 15 | Průběh finančních operací | 66 | 0 | 0 |
| 16 | Průběh finančních investic | 67 | 0 | 0 |
| 17 | Výsledek hospodářské činnosti (64 + 65 + 66 + 67 + 68 + 69 + 70 + 71 + 72 + 73 + 74 + 75 + 76 + 77 + 78 + 79 + 80 + 81 + 82 + 83 + 84 + 85 + 86 + 87 + 88 + 89 + 90 + 91 + 92 + 93 + 94 + 95 + 96 + 97 + 98 + 99 + 100) | 68 | 401 | -100 |
| 18 | Účty z přijetí a odeslání dividend | 90 = 51 | 628 | 1373 |
| 19 | - příjmy | 91 | 588 | 1373 |
| 20 | - odeslání | 92 | 31 | 0 |
| 21 | Výsledek hospodářské činnosti z odeslání dividend | 93 = 46 = 92 | 2228 | 4221 |
| 22 | Měsíční výnosy | 94 | 0 | 0 |
| 23 | Měsíční náklady | 95 | 0 | 0 |
| 24 | Účty z přijetí a odeslání dividend | 96 = 51 | 0 | 0 |
| 25 | - příjmy | 97 | 0 | 0 |
| 26 | - odeslání | 98 | 0 | 0 |
| 27 | Výsledek hospodářské činnosti z odeslání dividend | 99 = 51 = 51 | 0 | 0 |
| 28 | Průběh období hospodářské činnosti z odeslání dividend | 100 | 0 | 0 |
| 29 | Výsledek hospodářské činnosti z odeslání dividend | 101 = 51 = 51 | 2228 | 4221 |
| 30 | Výsledek hospodářské činnosti z odeslání dividend | 102 = 76 = 61 = 51 | 3564 | 5564 |

| | |
|--|--|
| Zaúčtovací období: 01.01.2025 | Roční výsledek z účetnictví hospodářské činnosti k 31.12.2025 (včetně fyzické práce, která je účetní jednotkou) |
| Průběh období hospodářské činnosti z odeslání dividend | Průběh období hospodářské činnosti z odeslání dividend |

Príloha C Rozvaha v plnom rozsahu k 31.12.2009

| | |
|--------------------------------|------------------------|
| FINANČNÍ ÚŘAD V HRADCI KRÁLOVÉ | |
| PODNIKATELNA | |
| ROZVAHA | |
| v plném rozsahu | |
| ke dni 31.12.2009 | |
| Exemplar: 30-06-2010 | (v celých tisících Kč) |
| Identifikační číslo: | IC |
| Identifikační číslo: | 25927906 |

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

VACEK - ELEKTRO, a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (kód a název
bydliště)

Vázní 900

560 03 Hradec Králové

| Označení a | AKTIVA b | Číslo řádku c | Běžná účetní období | | | Mínus ud. období Netto d |
|---------------|---|---------------------|---------------------|--------------|------------|-----------------------------------|
| | | | Brutto 1 | Korekce 2 | Netto 3 | |
| | AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63) = ř. 57 | 001 | 53029 | 748 | 52281 | 54937 |
| A. | Pohledávky ze vdaný základní kapitál | 002 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. | Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23) | 003 | 2328 | 280 | 2048 | 1623 |
| B. I. | Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12) | 004 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. I. 1. | 1. Zřizovací výdaje | 005 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje | 006 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 3. Software | 007 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 4. Ocenitelná práva | 008 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 5. Goodwill (+/-) | 009 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek | 010 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek | 011 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek | 012 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. II. | Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22) | 013 | 2328 | 280 | 2048 | 1623 |
| B. II. 1. | 1. Pozemky | 014 | 745 | 0 | 745 | 745 |
| | 2. Stavby | 015 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 016 | 1583 | 280 | 1303 | 878 |
| | 4. Pěstební práce a trvalé porosty | 017 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 5. Základní stádo a tažná zvířata | 018 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek | 019 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 020 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek | 021 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 9. Ocenovací rozdíly k nabytému majetku (+/-) | 022 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. III. | Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30) | 023 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B. III. 1. | 1. Podíly v ovládaných a řízených osobách | 024 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | 025 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly | 026 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 4. Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv | 027 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 5. Jiný dlouhodobý finanční majetek | 028 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 6. Polozovaný dlouhodobý finanční majetek | 029 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek | 030 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| Označení a | AKTIVA b | Číslo řádku c | Seznámovací období | | | Minulé úč. období Netto d |
|---------------|---|---------------------|--------------------|--------------|------------|------------------------------------|
| | | | Brutto 1 | Korekce 2 | Netto 3 | |
| C. | Oceňovací aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58) | 031 | 50206 | 468 | 49738 | 52709 |
| C. I. | Zásoby (ř. 33 až 38) | 032 | 25474 | 0 | 25474 | 27134 |
| C. I. 1. | 1. Mezeňal | 033 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 2. Nedokončená výroba a poctovány | 034 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 3. Vyrobeky | 035 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 4. Zvláta | 036 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 5. Zboží | 037 | 25474 | 0 | 25474 | 27134 |
| | 6. Poskytnuté zálohy na zásoby | 038 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. II. | Dlhodobé pohledávky (ř. 40 až 47) | 039 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. II. 1. | 1. Pohledávky z obchodních vztahů | 040 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 2. Pohledávky - ovládací a řídicí osoba | 041 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 3. Pohledávky - podstatný vliv | 042 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení | 043 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 5. Dlhodobé poskytnuté zálohy | 044 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 6. Dohledné účty aktivní | 045 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 7. Jiné pohledávky | 046 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 8. Odložená daňová pohledávka | 047 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. III. | Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57) | 048 | 17954 | 468 | 17486 | 20225 |
| C. III. 1. | 1. Pohledávky z obchodních vztahů | 049 | 17272 | 468 | 16804 | 20130 |
| | 2. Pohledávky - ovládací a řídicí osoba | 050 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 3. Pohledávky - podstatný vliv | 051 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení | 052 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 053 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 6. Stát - daňové pohledávky | 054 | 682 | 0 | 682 | 95 |
| | 7. Krátkodobé poskytnuté zálohy | 055 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 8. Dohledné účty aktivní | 056 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 9. Jiné pohledávky | 057 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. VI. | Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62) | 058 | 5778 | 0 | 5778 | 5360 |
| C. IV. | 1. Peníze | 059 | 271 | 0 | 271 | 465 |
| | 2. Účty v bankách | 060 | 6507 | 0 | 6507 | 4885 |
| | 3. Krátkodobé cenné papíry a podíly | 061 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 4. Přepřevaný krátkodobý finanční majetek | 062 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D. I. | Časové rozlišení (ř. 64 až 66) | 063 | 495 | 0 | 495 | 605 |
| D. I. 1. | 1. Náklady příštích období | 064 | 191 | 0 | 191 | 301 |
| | 2. Komplexní náklady příštích období | 065 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 3. Příjmy příštích období | 066 | 304 | 0 | 304 | 304 |



52881

| Označení a | PASIVA b | Číslo řádku c | Stav v běžném účet. období 5 | Stav v minulém účet. období 6 |
|---------------|--|---------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| | PASIVA CELKEM (ř. 68 + 86 + 114) = ř. 001 | 067 | 52281 | 54937 |
| A | Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 91 + 84) | 068 | 9584 | 9134 |
| A. I. | Základní kapitál (ř. 70 až 72) | 069 | 1000 | 1000 |
| A. I. 1. | Základní kapitál | 070 | 1000 | 1000 |
| 2 | Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-) | 071 | 0 | 0 |
| 3 | Změny základního kapitálu (+/-) | 072 | 0 | 0 |
| A. II. | Kapitálové fondy (ř. 74 až 77) | 073 | 0 | 0 |
| A. II. 1. | Emisní úrok | 074 | 0 | 0 |
| 2 | Ostatní kapitálové fondy | 075 | 0 | 0 |
| 3 | Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-) | 076 | 0 | 0 |
| 4 | Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách (+/-) | 077 | 0 | 0 |
| A. III. | Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 až 80) | 078 | 434 | 322 |
| A. III. 1. | Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond | 079 | 434 | 322 |
| 2 | Statutární a ostatní fondy | 080 | 0 | 0 |
| A. IV. | Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83) | 081 | 7701 | 6584 |
| A. IV. 1. | Narozdělený zisk minulých let | 082 | 7701 | 6584 |
| 2 | Neuhrazená ztráta minulých let (-) | 083 | 0 | 0 |
| A. V. | Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - 05 + 70 - 78 - 81 - 85 - 118) = ř. 61 výsledek zisku a ztráty v plném rozsahu | 084 | 449 | 2228 |
| B. | Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114) | 085 | 42616 | 45747 |
| B. I. | Rezervy (ř. 87 až 90) | 086 | 0 | 0 |
| B. I. 1. | Rezervy podle zvláštních právních předpisů | 087 | 0 | 0 |
| 2 | Rezerva na důchody a podobné závazky | 088 | 0 | 0 |
| 3 | Rezerva na daň z příjmů | 089 | 0 | 0 |
| 4 | Ostatní rezervy | 090 | 0 | 0 |
| B. II. | Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101) | 091 | 26024 | 29002 |
| B. II. 1. | Závazky z obchodních vztahů | 092 | 0 | 0 |
| 2 | Závazky - ovládací a řídicí osoba | 093 | 27971 | 27971 |
| 3 | Závazky - podstatný vliv | 094 | 0 | 0 |
| 4 | Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení | 095 | 0 | 0 |
| 5 | Dlouhodobé přijaté zálohy | 096 | 0 | 0 |
| 6 | Vydané dluhopisy | 097 | 0 | 0 |
| 7 | Dlouhodobé směnky k úhradě | 098 | 0 | 0 |
| 8 | Dohadné účty pasivní | 099 | 0 | 0 |
| 9 | Jiné závazky | 100 | 0 | 0 |
| 10 | Odlátný daňový závazek | 101 | 53 | 31 |



| Označení a | PASIVA b | Číslo řádku c | Stav v běžném účet. období 5 | Stav v minulém účet. období a |
|---------------|--|---------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| B. III. | Krátkodobé závazky (ř. 102 až 112) | 102 | 14592 | 17745 |
| B. III. 1. | Závazky z obchodních vztahů | 103 | 13301 | 13906 |
| | 2. Závazky - ovládací a řídicí osoba | 104 | 24 | 2000 |
| | 3. Závazky - podstatný vliv | 105 | 0 | 0 |
| | 4. Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení | 106 | 0 | 0 |
| | 5. Závazky k zajištěncům | 107 | 369 | 369 |
| | 6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 108 | 184 | 191 |
| | 7. Stát - daňové závazky a dotace | 109 | 716 | 1272 |
| | 8. Krátkodobá platební zálohy | 110 | 0 | 0 |
| | 9. Vyřazené dlužníky | 111 | 0 | 0 |
| | 10. Ochozdné účty pasivní | 112 | 7 | 7 |
| | 11. Jiné závazky | 113 | 0 | 0 |
| B. IV. | Bankovní účty a výpomoci (ř. 114 až 116) | 114 | 0 | 0 |
| B. IV. 1. | Bankovní účty dlouhodobé | 115 | 0 | 0 |
| | 2. Krátkodobé bankovní účty | 116 | 0 | 0 |
| | 3. Krátkodobé finanční výpomoci | 117 | 0 | 0 |
| C. I. | Časové rozlišení (ř. 118 až 119) | 118 | 81 | 56 |
| C. I. 1. | Výnosy příštích období | 118 | 81 | 56 |
| | 2. Výnosy příštích období | 120 | 0 | 0 |

| | |
|--|---|
| Sestaveno dne: 30.6.2010 | Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo popisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou |
| Právní forma účetní jednotky: akciová společnost | Přechází počínámi: nákup a prodej zboží |



Príloha D Výkaz zisku a straty v plném rozsahu k 31.12.2009

| | | | |
|---|--------------------|---|--------------------------------------|
| FYZIKÁLNÍ ÚČETNÍ ÚČET V HŘADCI KRÁLOVÉ PŘÍDAVKELNA | | VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu | |
| Období od | 30-06-2010 | ke dni | 31.12.2009 (v celých tisících Kč) |
| Identifikační číslo | Počet listů celkem | IČ | |
| | | 25827906 | |

Obchodní firma nebo jiný
název
obchodní společnosti
VACEK-ELEKTRO, a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní
jednotky
a místo podnikání (je-li se
liší)

Vážený 900
500 03 Hrádec Králové

| Označení a | TEXT b | Číslo řádku c | Skutečnost v účetním období | |
|---------------|---|---------------------|-----------------------------|--------------|
| | | | běžném 1 | minulém 2 |
| I. | Tržby za prodej zboží | 01 | 124136 | 161715 |
| A. | Náklady vynaložené na prodané zboží | 02 | 106612 | 140696 |
| + | Obchodní marže (ř. 01 - 02) | 03 | 17524 | 21019 |
| II. | Výkony (ř. 05 + 06 + 07) | 04 | 7 | 15 |
| II. 1. | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 05 | 7 | 15 |
| 2. | Změna stavu zásob vlastní činnosti | 06 | 0 | 0 |
| 3. | Aktivace | 07 | 0 | 0 |
| B. | Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10) | 08 | 11045 | 10870 |
| B. 1. | Spotřeba materiálu a energie | 09 | 838 | 1033 |
| B. 2. | Služby | 10 | 10208 | 9837 |
| + | Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08) | 11 | 6485 | 10164 |
| C. | Osobní náklady (ř. 13 + 14 + 15) | 12 | 7465 | 7816 |
| C. 1. | Mzdové náklady | 13 | 5547 | 5722 |
| C. 2. | Odměny členům orgánu společnosti a družstva | 14 | 0 | 0 |
| C. 3. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojistění | 15 | 1737 | 1836 |
| C. 4. | Sociální náklady | 16 | 181 | 158 |
| D. | Daně a poplatky | 17 | 25 | 17 |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 18 | 217 | 494 |
| III. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21) | 19 | 840 | 0 |
| III. 1. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku | 20 | 840 | 0 |
| III. 2. | Tržby z prodeje materiálu | 21 | 0 | 0 |
| F. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24) | 22 | 0 | 0 |
| F.1 | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | 23 | 0 | 0 |
| F.2 | Prodaný materiál | 24 | 0 | 0 |
| G. | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-) | 25 | 213 | 34 |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 26 | 731 | 799 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 27 | 174 | 149 |
| V. | Převod provozních výnosů | 28 | 0 | 0 |
| I. | Převod provozních nákladů | 29 | 0 | 0 |
| - | Provozní výsledek hospodaření (ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - (+/-25) + 26 - 27 + (+/-28) - (-29)) | 30 | -38 | 2453 |

| Vznaceni | TEXT | Číslo řádku | Skutečnost v účetním období | |
|----------|---|-------------|-----------------------------|---------|
| | | | běžném | minulém |
| a | b | c | 1 | 2 |
| VI | Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů | 31 | 0 | 0 |
| J | Prodané cenné papíry a podíly | 32 | 0 | 0 |
| VII. | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36) | 33 | 0 | 0 |
| VII. 1 | Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | 34 | 0 | 0 |
| VII. 2 | Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů | 35 | 0 | 0 |
| VII. 3 | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | 36 | 0 | 0 |
| VIII. | Výnosy z krátkodobého finančního majetku | 37 | 0 | 0 |
| K | Náklady z finančního majetku | 38 | 0 | 0 |
| KX | Výnosy z placení cenných papírů a derivátů | 39 | 0 | 0 |
| L | Náklady z přecení majetkových papírů a derivátů | 40 | 0 | 0 |
| M | Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-) | 41 | 0 | 0 |
| X | Výnosové úroky | 42 | 1 | 1 |
| N | Nákladové úroky | 43 | 24 | 2 |
| XI | Ostatné finanční výnosy | 44 | 672 | 536 |
| O | Ostatní finanční náklady | 45 | 137 | 136 |
| XII | Převod finančních výnosů | 46 | 0 | 0 |
| P | Převod finančních nákladů | 47 | 0 | 0 |
| * | Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 + 32 + 33 + 37 + 38 + 39 - 40 - 41 - 42 - 43 - 44 + 45 - 46 - 47) | 48 | 512 | 401 |
| Q | Dañ z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51) | 49 | 25 | 626 |
| Q. 1 | - splatná | 50 | 3 | 595 |
| Q. 2 | - odložená | 51 | 22 | 31 |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49) | 52 | 449 | 2228 |
| XIII | Mimořádné výnosy | 53 | 0 | 0 |
| R | Mimořádné náklady | 54 | 0 | 0 |
| S | Dañ z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57) | 55 | 0 | 0 |
| S. 1 | - splatná | 56 | 0 | 0 |
| S. 2 | - odložená | 57 | 0 | 0 |
| * | Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55) | 58 | 0 | 0 |
| T | Převod podílů na výsledek hospodaření společníkům (+/-) | 59 | 0 | 0 |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (-/+) | 60 | 449 | 2228 |
| **** | Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48 + 52 + 54) | 61 | 474 | 2854 |

Pozn.

| | |
|--|--|
| Sestaveno dne: 30.6.2010 | Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou |
| Právní forma účetní jednotky: akciová společnost | Předmět podnikání: nákup a prodej zboží |



Príloha E Rozvaha v plnom rozsahu k 31.12.2010

ROZVAHA
v plnom rozsahu
ke dni 31.12.2010
(v celých tisícoch Kč)

IČ
25927906

Obchodná firma alebo iný názov
účetní jednotky

VACER ELEKTRO a.s.

Sídlo alebo bydlisko účetní jednotky
a miesto podnikania (ak má sídlo
a bydlisko)

Vozni 900
500 03 Hradec Králové

| Označení a) | - AKTIVA b) | Číslo řádku c) | Běžné účetní období | | | Mínus úč. období Netto d) |
|----------------|---|----------------------|---------------------|---------------|---------------------|------------------------------------|
| | | | Brutto 1) | Korekce 2) | Na 31. 12. 3) | |
| | AKTIVA CELKEM (ř. 001 až 030) | 001 | 52638 | 980 | 51658 | 52281 |
| A | Pohledávky za upsány základní kapitál | 002 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B | Dlouhodobý majetek (ř. 004 + 03 + 23) | 003 | 2331 | 598 | 1733 | 2048 |
| B I | Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12) | 004 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B I 1 | Zřizovací výdaje | 005 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B I 2 | Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje | 006 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B I 3 | Software | 007 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B I 4 | Ocenitelná práva | 008 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B I 5 | Goodwill (+/-) | 009 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B I 6 | Jiný dlouhodobý nehmotný majetek | 010 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B I 7 | Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek | 011 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B I 8 | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek | 012 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B II | Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22) | 013 | 2331 | 598 | 1733 | 2048 |
| B II 1 | Pozemky | 014 | 745 | 0 | 745 | 745 |
| B II 2 | Stavby | 015 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B II 3 | Samostatné movité věci a soubory movitých věcí | 016 | 1586 | 598 | 988 | 1303 |
| B II 4 | Pěstičské celky mladých porostů | 017 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B II 5 | Základní sady a tažná zvířata | 018 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B II 6 | Jiný dlouhodobý hmotný majetek | 019 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B II 7 | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek | 020 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B II 8 | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek | 021 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B II 9 | Ocenovací rozdíl k hmotnému majetku (+/-) | 022 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B III | Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30) | 023 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B III 1 | Podíly v ovládaných a řízených osobách | 024 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B III 2 | Podíly v úbočnických jednotkách pod podstatným vlivem | 025 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B III 3 | Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly | 026 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B III 4 | Půjčky a úvěry - ovládaní a řízení osob, podstatný vliv | 027 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B III 5 | Jiný dlouhodobý finanční majetek | 028 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B III 6 | Porizovaný dlouhodobý finanční majetek | 029 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| B III 7 | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek | 030 | 0 | 0 | 0 | 0 |



| Označení a | AKTIVA b | Číslo řádku c | Běžné účetní období | | | Minulé účetní období d |
|---------------|---|---------------------|---------------------|--------------|------------|---------------------------------|
| | | | Brutto 1 | Korekce 2 | Netto 3 | |
| | | | Netto 4 | | | |
| C. | Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58) | 031 | 49904 | 382 | 49522 | 49738 |
| C. I. | Zásoby (ř. 33 až 38) | 032 | 26737 | 0 | 26737 | 25474 |
| C. I. 1. | Materiál | 033 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. I. 2. | Nedokončená výroba a polotovary | 034 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. I. 3. | Výrobky | 035 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. I. 4. | Zvážata | 036 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. I. 5. | Zboží | 037 | 26737 | 0 | 26737 | 25474 |
| C. I. 6. | Poskytnuté zálohy na zásoby | 038 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. II. | Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47) | 039 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. II. 1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 040 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. II. 2. | Pohledávky - ovládací a řídicí osoba | 041 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. II. 3. | Pohledávky - podstatný vliv | 042 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. II. 4. | Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účastníky sdružení | 043 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. II. 5. | Krátkodobé poskytnuté zálohy | 044 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. II. 6. | Dohadné účty aktivní | 045 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. II. 7. | Jiné pohledávky | 046 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. II. 8. | Odpovědná daňová pohledávka | 047 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. III. | Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57) | 048 | 16730 | 382 | 16348 | 17486 |
| C. III. 1. | Pohledávky z obchodních vztahů | 049 | 16449 | 382 | 16067 | 16804 |
| C. III. 2. | Pohledávky - ovládací a řídicí osoba | 050 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. III. 3. | Pohledávky - podstatný vliv | 051 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. III. 4. | Pohledávky za společnosti, členy družstva a za účastníky sdružení | 052 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. III. 5. | Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 053 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. III. 6. | Stát - daňové pohledávky | 054 | 281 | 0 | 281 | 682 |
| C. III. 7. | Krátkodobé poskytnuté zálohy | 055 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. III. 8. | Dohadné účty aktivní | 056 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. III. 9. | Jiné pohledávky | 057 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. VI. | Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62) | 058 | 6437 | 0 | 6437 | 6778 |
| C. IV. 1. | Peníze | 059 | 299 | 0 | 299 | 271 |
| C. IV. 2. | Účty v bankách | 060 | 6138 | 0 | 6138 | 6507 |
| C. IV. 3. | Krátkodobé cenné papíry a podíly | 061 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. IV. 4. | Pohzovaný krátkodobý finanční majetek | 062 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D. I. | Časové rozlišení (ř. 64 až 66) | 063 | 403 | 0 | 403 | 495 |
| D. I. 1. | Náklady příštích období | 064 | 132 | 0 | 132 | 191 |
| D. I. 2. | Komplexní náklady příštích období | 065 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D. I. 3. | Příjmy příštích období | 066 | 271 | 0 | 271 | 304 |

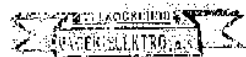
51658

| Označení a | PASIVA b | Číslo řádku c | Stav v běžném účt. období d | Stav v minulém účt. období e |
|---------------|--|---------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| | PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118) = 7 001 | 067 | 5 1658 | 52281 |
| A. | Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 76 + 81 + 84) | 068 | 9709 | 9584 |
| A. I. | Základní kapitál (ř. 70 až 72) | 069 | 1000 | 1000 |
| A. I. 1. | Základní kapitál | 070 | 1000 | 1000 |
| A. I. 2. | Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-) | 071 | 0 | 0 |
| A. I. 3. | Změny základního kapitálu (+/-) | 072 | 0 | 0 |
| A. II. | Kapitálové fondy (ř. 74 až 77) | 073 | 0 | 0 |
| A. II. 1. | Emisní zápis | 074 | 0 | 0 |
| A. II. 2. | Ostatní kapitálové fondy | 075 | 0 | 0 |
| A. II. 3. | oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-) | 076 | 0 | 0 |
| A. II. 4. | oceňovací rozdíly z přecenění příměsí (+/-) | 077 | 0 | 0 |
| A. III. | Rezervní fondy: nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 až 80) | 078 | 456 | 434 |
| A. III. 1. | Zákonny rezervní fondy: Nedělitelný fond | 079 | 456 | 434 |
| A. III. 2. | Statutární a ostatní fondy | 080 | 0 | 0 |
| A. IV. | Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83) | 081 | 8128 | 7701 |
| A. IV. 1. | Nerozdělený zisk minulých let | 082 | 8128 | 7701 |
| A. IV. 2. | Nepřiznaná ztráta minulých let (-) | 083 | 0 | 0 |
| A. V. | Výsledek hospodaření účteno účelného období (+/-) (ř. 81 + 85 + 73 + 79 + 81 + 85 + 118) - 7 001 výsledek zisku - 9 stravy v plnění zásahů | 084 | 125 | 449 |
| B. | Četl zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114) | 085 | 41856 | 42616 |
| B. I. | Rezervy (ř. 87 až 90) | 086 | 0 | 0 |
| B. I. 1. | Rezervy podle zvláštních právních předpisů | 087 | 0 | 0 |
| B. I. 2. | Rezerva na důchody a podobné závazky | 088 | 0 | 0 |
| B. I. 3. | Rezerva na daň z příjmu | 089 | 0 | 0 |
| B. I. 4. | Ostatní rezervy | 090 | 0 | 0 |
| B. II. | Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101) | 091 | 28039 | 28024 |
| B. II. 1. | Závazky z obchodních vztahů | 092 | 0 | 0 |
| B. II. 2. | Závazky - ovládací a řídicí osoba | 093 | 27971 | 27971 |
| B. II. 3. | Závazky - představitel vliv | 094 | 0 | 0 |
| B. II. 4. | Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení | 095 | 0 | 0 |
| B. II. 5. | Dlouhodobé přijaté zálohy | 096 | 0 | 0 |
| B. II. 6. | Vydané dluhopisy | 097 | 0 | 0 |
| B. II. 7. | Dlouhodobé směnky k úhradě | 098 | 0 | 0 |
| B. II. 8. | Dohadné účty pasivní | 099 | 0 | 0 |
| B. II. 9. | Jiné závazky | 100 | 0 | 0 |
| B. II. 10. | Odložený daňový závazek | 101 | 68 | 53 |



| Označení a | PASIVA b | Číslo účtu c | Stav v běžném účet. období d | Stav v minulém účet. období e |
|---------------|--|--------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| B-III | Krátkodobé závazky (ř. 102 až 112) | 102 | 13817 | 14592 |
| B-III-1 | Závazky z obchodních vztahů | 103 | 12759 | 13301 |
| | 2. Závazky - ovladači a řídicí osoba | 104 | 24 | 24 |
| | 3. Závazky - podstatný vliv | 105 | 0 | 0 |
| | 4. Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení | 106 | 0 | 0 |
| | 5. Závazky k zaměstnancům | 107 | 385 | 361 |
| | 6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění | 108 | 205 | 184 |
| | 7. Štát - daňové závazky a dotace | 109 | 437 | 715 |
| | 8. Krátkodobé přijaté zálohy | 110 | 0 | 0 |
| | 9. Vydané dluhopisy | 111 | 0 | 0 |
| | 10. Dohledné účty pasivní | 112 | 7 | 7 |
| | 11. Jiné závazky | 113 | 0 | 0 |
| B-IV | Bankovní úvěry a vypočty (ř. 114 až 116) | 114 | 0 | 0 |
| B-IV-1 | Bankovní úvěry dlouhodobé | 115 | 0 | 0 |
| | 2. Krátkodobé bankovní úvěry | 116 | 0 | 0 |
| | 3. Krátkodobé finanční vypočty | 117 | 0 | 0 |
| C-1 | Časové rozlišení (ř. 118 až 119) | 118 | 93 | 81 |
| C-1-1 | Vydaje příštích období | 119 | 93 | 81 |
| C-1-2 | Výnosy příštích období | 120 | 0 | 0 |

| | |
|---|--|
| Sestaveno dne: 30.6.2011 | Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou |
| Právní forma účetní jednotky: s.p.a. společnost | Předmět podnikání: nákup a prodej zboží |



KAPKA S.L.L.ATRO, s.p.a.
 Via S. Maria Maddalena, 10
 00187 Roma, Italia
 Tel. +39 06 47811111 Fax +39 06 47811111
 E-mail: info@kapka.com

Priloha F Výkaz zisku a straty v plném rozsahu k 31.12.2010

VÝKAZ ZISKU A ZTRATY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2010**
(v celých tisících Kč)

IC
25927906

Obchodní firma nebo jiný
název
název jednatele
VADEK ELEKTRO s.r.l.

Sídlo nebo bydliště ustatné
jednotky
a místo podnikání (sídlo se)

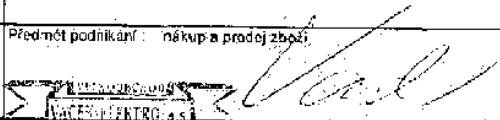
Vázní 900
500 03 Hradec Králové

| Označení | TEXT | Číslo řádku | Skutečnost v účetním období | |
|----------|---|----------------|-----------------------------|---------|
| | | | běžném | minulém |
| A | Tržby za prodej zboží | 01 | 143206 | 124138 |
| A | Náklady vynaložené na prodej zboží | 02 | 97012 | 106512 |
| A | Obchodní marže | (7-01-02) | 16274 | 17524 |
| B | Výkony | (0-05+06+07) | 12 | 7 |
| B | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 05 | 12 | 7 |
| B | Změna stavu zásob vlastní činnosti | 06 | 0 | 0 |
| B | Aktivace | 07 | 0 | 0 |
| B | Výkonová spotřeba | (7-05+10) | 8575 | 11046 |
| B | Spotřeba materiálu a energie | 09 | 811 | 838 |
| B | Služby | 10 | 7665 | 10208 |
| + | Přidaná hodnota | (7-03+04+06) | 7610 | 6485 |
| C | Osobní náklady | (7-13+16) | 7498 | 7465 |
| C | Mzdové náklady | 13 | 5497 | 5547 |
| C | Odměny členům orgánu společnosti a družstva | 14 | 0 | 0 |
| C | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 15 | 1621 | 1737 |
| C | Sociální náklady | 16 | 180 | 181 |
| D | Dane a poplatky | 17 | 13 | 25 |
| E | Opisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 18 | 318 | 217 |
| III | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu | (7-20+21) | 0 | 840 |
| III | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku | 20 | 0 | 840 |
| III | Tržby z prodeje materiálu | 21 | 0 | 0 |
| F | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu | (7-23+24) | 0 | 0 |
| F | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | 23 | 0 | 0 |
| F | Prodaný materiál | 24 | 0 | 0 |
| G | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-) | 25 | -66 | 213 |
| IV | Ostatní provozní výnosy | 26 | 379 | 731 |
| H | Ostatní provozní náklady | 27 | 280 | 174 |
| V | Převod provozních výnosů | 28 | 0 | 0 |
| V | Převod provozních nákladů | 29 | 0 | 0 |
| + | Provozní výsledky hospodářství (6+12+17+6+19+22+(-)+25+26+27+(-)+29) | 30 | 34 | 38 |



| označení | TEXT | Číslo řádku | Skutečnost v účetním období | |
|----------|---|-------------|-----------------------------|---------|
| | | | běžném | minulém |
| VI | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů | 31 | 0 | 0 |
| J | Prodané cenné papíry a podíly | 32 | 0 | 0 |
| VII | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36) | 33 | 0 | 0 |
| VII.1 | Výnosy z podílů ověřovaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatnými vlivem | 34 | 0 | 0 |
| VII.2 | Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů | 35 | 0 | 0 |
| VII.3 | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | 36 | 0 | 0 |
| VIII | Výnosy z krátkodobého finančního majetku | 37 | 0 | 0 |
| K | Náklady z finančního majetku | 38 | 0 | 0 |
| IX | Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů | 39 | 0 | 0 |
| L | Náklady z přecenění majetkových papírů a derivátů | 40 | 0 | 0 |
| M | Změna stavu rezerv a oprávněných položek ve finanční oblasti (+/-) | 41 | 0 | 0 |
| X | Výnosové úroky | 42 | 1 | 1 |
| N | Nákladové úroky | 43 | 0 | 24 |
| XI | Ostatní finanční výnosy | 44 | 364 | 572 |
| D | Ostatní finanční náklady | 45 | 167 | 137 |
| XII.1 | Převod finančních výnosů | 46 | 0 | 0 |
| XII.2 | Převod finančních nákladů | 47 | 0 | 0 |
| | Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - (+/-) 41 + 42 + 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47) | 48 | 198 | 512 |
| Q | Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51) | 49 | 39 | 25 |
| Q.1 | - splatná | 50 | 24 | 0 |
| Q.2 | - odložená | 51 | 15 | 22 |
| | Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49) | 52 | 125 | 449 |
| XIII | Mimořádné výnosy | 53 | 0 | 0 |
| R | Mimořádné náklady | 54 | 0 | 0 |
| S | Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57) | 55 | 0 | 0 |
| S.1 | - splatná | 56 | 0 | 0 |
| S.2 | - odložená | 57 | 0 | 0 |
| | Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55) | 58 | 0 | 0 |
| T | Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) | 59 | 0 | 0 |
| **** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59) | 60 | 125 | 449 |
| ***** | Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48 + 93 - 54) | 61 | 184 | 474 |

Pozn.

| | |
|--|--|
| Sestaveno dne: 30.6.2011 | Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou |
| Právní forma účetní jednotky: akciová společnost | Předmět podnikání: nákup a prodej zboží |
| |  |

JACQUES HENTON s.r.o.
 269 03 Zlín, Křižkova 20
 IČ: 25227918, DIČ: CZ25227918

Príloha G Reklamné predmety spoločnosti VACEK - ELEKTRO a.s.



Reklamné perá s logom VACEK – ELEKTRO a.s.



Reklamné mini karty s kontaktmi na spoločnosť VACEK – ELEKTRO a.s.

Príloha H Inzercie spoločnosti VACEK - ELEKTRO a.s


Zcela zdarma
PATRIOT


4. číslo duben 2012 XII. ročník vychází vždy v první úvodní rubrice

Schváleno MK ČR E 13308
 A. HAZDRA
 A. REHCELKA
 A. SLUŽBY

KULTURNÍ MĚSÍČNÍK BLÍZKÉHO OKOLÍ

!!PRIJEDOU HOUPAČKY!!



KONCEM DUBNA NA LOUCE U KOUPLIŠTĚ

| | | | |
|--|--|--|---|
| <p>VARTA B.V. JOHANNESK. CENTRUM baterie již od 1290,- Dřev. Hř. Štěrbař 402 603 373 193</p> | <p>BENZON NAD OBORCI Tel: 485 221 375 420 752 151 481</p> | <p>RESCAPALKA www.rescapalka.cz</p> | <p>AUTO ML SERVIS S.R.O. 707 867 912 707 802 318 KAPRESNÉ PRÁZDNÉ S VÝSTŘEHOVACÍ ČASŤO - záruka! LÁZŤOVÁ 62 202 - 30 vlnění 705 16 42 12</p> |
| <p>OBÍ www.obizak.cz</p> | <p>ROZVÁŽKOVNÁ KOPČINKA U KOSTELKA 705 4 45 816</p> | <p>REHCELKA 705 722 120</p> | <p>MCINIZKA & SITTEL v Černévo Bystře - 602 457 442</p> |
| <p>TERNO www.terno.cz A. V. PRÁZDNÉ, JAVIČKA, KIZNIZKA</p> | | | |

Inzercia veľkoobchodu a maloobchodu VACEK – ELEKTRO a.s v mesačníku PATRIOT

HRADEC KRÁLOVÉ

HRADEC KRÁLOVÉ

Krajina na soutoku Labe s Orlicí, již dominuje město Hradec Králové, byla obydlena již v době přehistorické. Archeologická naleziště na okraji města v Plotičkách nad Labem vykazují nákolikatsobné osídlení jak z období pravěku, tak z doby římské.

z nichž Muzeum východních Čech, vystavené v letech 1909 až 1912, je jednou z nejpůsobivějších Královských staveb vůbec. Prof. Josef Gočár (1880-1945), bývalý žák Kollárovy, pokračoval ve vlastním činnosti podle moderních zásad regulace a urbanismu. Urbanismus města, vynikající architektonická díla, koncepce územního plánu, výsadka úrovně studové lázně do města řadu lužanských a zakarpatských odbovatelů, odborníků i laických nadšenců, jejichž zájem vyústil v osazení města při instalaci „SALON REPUBLIKY“.

Najev v České republice ale i v různých koutech Evropy stojí jedinečnou architekturu 20. století, která je reprezentována např. již zmíněnou budovou muzea, komplexem domů na Masarykově náměstí, Gymnáziem J. K. Tyla, dále pak mostem a městem hydroelektrárnou. Gočárovým uchovátelem, národním kulturním dědictvím a typický čerstvým zděvem a mnohými dalšími. Kromě architektury Gočára a Kollárovy zde však působil mnoho dalších vynikajících odborníků, díky nimž v Hradci vyrůstaly také architektonické objekty, které měly ve své době srovnatelné a podobnosti stavbami v jiných městech. Řadu v Hradci Králové je také rozvíjený provozatelství katedry St. Klauzele v Jiaskolních sadech, který sem byl přenesen v r. 1935 z Mléč Polany na Zakápatovské území.

vyprojektovali naši nejlepší architekti 20. století. Ústředí síly na prostranství nového vývoje města měla osobnost starosty Františka Uřícha. Díky důslednému regulativnímu plánu vzniklo jediné na moderní centrum. Prof. Jan Kotěra (1871-1923) projektová v Hradci Králové ná kálie významných budov, z nichž Muzeum východních Čech, vystavené v letech 1909 až 1912, je jednou z nejpůsobivějších Královských staveb vůbec. Prof. Josef Gočár (1880-1945), bývalý žák Kollárovy, pokračoval ve vlastním činnosti podle moderních zásad regulace a urbanismu. Urbanismus města, vynikající architektonická díla, koncepce územního plánu, výsadka úrovně studové lázně do města řadu lužanských a zakarpatských odbovatelů, odborníků i laických nadšenců, jejichž zájem vyústil v osazení města při instalaci „SALON REPUBLIKY“.

Najev v České republice ale i v různých koutech Evropy stojí jedinečnou architekturu 20. století, která je reprezentována např. již zmíněnou budovou muzea, komplexem domů na Masarykově náměstí, Gymnáziem J. K. Tyla, dále pak mostem a městem hydroelektrárnou. Gočárovým uchovátelem, národním kulturním dědictvím a typický čerstvým zděvem a mnohými dalšími. Kromě architektury Gočára a Kollárovy zde však působil mnoho dalších vynikajících odborníků, díky nimž v Hradci vyrůstaly také architektonické objekty, které měly ve své době srovnatelné a podobnosti stavbami v jiných městech. Řadu v Hradci Králové je také rozvíjený provozatelství katedry St. Klauzele v Jiaskolních sadech, který sem byl přenesen v r. 1935 z Mléč Polany na Zakápatovské území.



Dnešní Hradec Králové se svým kulturním profilem nejen zelená je metropolí východních Čech, kde sídlí státní instituce, banky, významné firmy, své město zde našlo i 6 fakultí třech vysokých škol, muzeí, galerií, divadla a další kulturní a sportovní organizace. Ve východní části metropole žije téměř 100 tisíc obyvatel.

VACEK - ELEKTRO

VELKOOBCHOD ELEKTRO V HRADCI KRÁLOVÉ:

Váží 900, Hradec Králové (Skladištní oblast), Tel.: 495 546 900, 495 541 502, 495 546 614, Fax: 495 544 048, mobil: 602 327 779

Sklad v Řepčově n. Křk.
Stroupská 1590
Tel./fax: 495 533 053
Fax: 495 533 008

Sklad v Holicích
Hradská 1118
Tel.: 466 682 131
Fax: 466 682 198

Výroba rozvaděčů v ulici Malá 68
Hr. Králové - Pouchov
Tel./fax: 495 211 000
495 218 000



e-mail: hron.vacekelektro@tiscali.cz • www.vacek-elektro.wz.cz

PRŮMYSLOVÁ ZÓNA I1










Inzerce v informačnej brožúrke o Hradci Králové



Inzercia v komerčnej mape Hradca Králové



Inzerce v cykloturistickéj mapě Krkonůš