

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Řízení nákladů v podniku služeb
Diplomová práce

2021

Luboš Kec

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Luboš Kec**
Osobní číslo: **E20666**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Řízení nákladů v podniku služeb**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je komparovat náklady v podniku s konkurenční společností a navrhnout opatření pro zvýšení hospodárnosti.

Osnova:

- Řízení nákladů v teoretickém pojetí.
- Charakteristika posuzovaného podniku a jeho konkurentů.
- Řízení nákladů v praxi podniku, komparace s konkurencí.
- Shmutí zjištěných poznatků a formulace vlastních doporučení.

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

Seznam doporučené literatury:

- FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J. *Manažerské účetnictví -Nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-712-4.
KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví 3. doplněné a aktualizované vydání*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.
MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.
NAS, T. F. *Cost-benefit analysis: theory and application*. 2nd edition. Lanham, Maryland, USA: Lexington Books, 2016. ISBN 978-1-4985-2252-6.
POPEŠKO, B., PAPADAKI, Š. *Moderní metody řízení nákladů. Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5773-5.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 1. září 2021
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2022

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Řízení nákladů v podniku služeb jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29. 4. 2022

Luboš Kec v.r.

Poděkování

Na úvod mé diplomové práce bych rád poděkoval doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D. za pomoc při tvorení diplomové práce a za její odborný dohled. Cenných rad, které mi v průběhu práce poskytovala si nesmírně vážím.

Dále bych chtěl poděkovat společnostem AUTOPLUS II, s.r.o. a AutoDům Chomutov s.r.o. a zejména jednatelem společnosti Vladimíru Kubíkovi za poskytování interních informací a za osobní konzultace a s tím spojený čas, který mi věnoval.

ANOTACE

Kec, Luboš. Řízení nákladů v podniku služeb. Diplomová práce. Pardubice: Fakulta ekonomicko-správní UPCE v Pardubicích, 87 s., 2022.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení nákladů, klasifikace nákladů, nástroje řízení nákladů, kalkulace

Diplomová práce je zaměřena na řízení nákladů ve vybraných podnicích a jejich vzájemnou komparaci. Teoretická část se zabývá charakteristikou nákladů, jejich členění a alokací. Dále jsou v teoretické části charakterizovány nástroje a kritéria, která se při řízení nákladů využívají. Nejčastějšími nástroji řízení nákladů jsou kalkulace a rozpočty.

V praktické části jsou provedeny analýzy řízení nákladů společností AUTOPLUS II, s.r.o. a Autodům Chomutov s.r.o. v letech 2017 až 2020. Analýza je zaměřena na druhové členění nákladů v rámci výkazu zisku a ztráty. Dále je v praktické části uvedeno srovnání nákladů s výnosy a vyčíslen výsledek hospodaření. Vybrané ukazatele jsou porovnány s konkurenčním podnikem. Na základě zjištěných údajů o společnostech je provedeno vyhodnocení řízení nákladů a uvedeny návrhy na zlepšení.

TITLE

Kec, Luboš. Cost management in a service company. Thesis. Pardubice: Faculty of Economics and Administration UPCE in Pardubice, 87 pp., 2022.

KEYWORDS

Cost management, cost classification, cost management tools, calculations

ANNOTATION

The diploma thesis is focused on cost management in selected companies and their mutual comparison. The theoretical part deals with the characteristics of costs, their breakdown and allocation. Furthermore, the tools and criteria that are used in cost management are characterized in the theoretical part. The most common cost management tools are calculations and budgets.

In the practical part, there are cost management analyses of the companies AUTOPLUS II, s.r.o. and Autodům Chomutov s.r.o. in the years 2017 to 2020. The analyses are focused on the type of costs within the profit and loss statement. Furthermore, the practical part compares costs with revenues and quantifies the economic result. Selected indicators are compared with a competing company. Based on the obtained information about the companies, an evaluation of cost management is performed and suggestions for improvement are made.

OBSAH

Seznam tabulek	11
Seznam grafů	11
Seznam obrázků.....	12
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	13
ÚVOD.....	14
1 Náklady.....	16
1.1 Kategorizace nákladů	18
1.1.1 Druhové třídění nákladů	18
1.1.2 Kalkulační třídění nákladů.....	18
1.1.3 Účelové členění nákladů	18
1.2 Členění nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik.....	19
1.2.1 Odpovědnostní středisko.....	19
1.2.2 Druhotné (interní) náklady.....	20
1.2.3 Náklady z pohledu manažerského rozhodování	20
1.3 Relevantní a irelevantní náklady	20
1.4 Alokace nákladů.....	21
1.5 Cíle, fáze a principy alokace	21
1.5.1 Alokační fáze	22
1.5.2 Alokační principy	22
1.6 Metody, nástroje a kritéria řízení nákladů v podniku	23
1.6.1 Kalkulace	23
1.6.2 Předmět kalkulace.....	24
1.6.3 Prvky kalkulačního systému	24

1.6.4	Typový kalkulační vzorec.....	26
1.6.5	Retrográdní kalkulační vzorec	27
1.6.6	Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady	28
1.7	Rozpočetnictví.....	28
1.7.1	Bod zvratu.....	30
2	Charakteristiky porovnávaných společností	32
2.1	Obchodní společnost AUTOPLUS II, s.r.o.....	32
2.1.1	Historie a významné události.....	32
2.1.2	Hlavní činnosti podniku.....	33
2.1.3	Organizační struktura AUTOPLUS II, s.r.o.	34
2.2	Autodům Chomutov s.r.o.....	34
2.2.1	Hlavní činnosti společnosti.....	34
2.2.2	Organizační struktura AutoDům Chomutov s.r.o.	35
2.3	Informační a účetní systémy společností	35
2.4	Analýza finančních výkazů společnosti AUTOPLUS II, s.r.o.....	36
2.4.1	Vertikální analýza aktiv	36
2.4.2	Vertikální analýza pasiv ve společnosti AUTOPLUS II, s.r.o.	37
2.5	Analýza finančních výkazů společnosti AutoDům Chomutov s.r.o.	39
2.5.1	Vertikální analýza rozvahy Autodům Chomutov s.r.o.	39
2.5.2	Vertikální analýza pasiv společnosti AutoDům Chomutov.....	40
2.6	Horizontální analýza druhového členění nákladů	41
2.6.1	Horizontální analýza druhového členění nákladů AUTOPLUS II, s.r.o.	42
2.6.2	Horizontální analýza druhového členění nákladů AutoDům Chomutov s.r.o.	43
2.6.3	Členění provozních nákladů podniků	45
2.7	Vývoj výsledku hospodaření.....	48
2.7.1	Společnost AUTOPLUS II, s.r.o.	48

2.7.2	Společnost AutoDům Chomutov s.r.o.	49
2.8	Analýza poměrových ukazatelů	49
2.8.1	Rentabilita nákladů	50
2.8.2	Nákladovost tržeb	50
2.8.3	Variátor celkových nákladů	51
2.8.4	Skladové zásoby	52
2.9	Kalkulace hodinové sazby za opravy	54
3	Diskuze k zjištěným poznatkům	57
4	Návrhy na zlepšení pro obě společnosti	59
	ZÁVĚR	61
	Seznam použité literatury	63
	Seznam příloh	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Typový kalkulační vzorec.....	26
Tabulka 2 Retrográdní kalkulační vzorec	27
Tabulka 3 Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady	28
Tabulka 4 Vertikální analýza AUTOPLUS II, s.r.o. v tis. Kč	36
Tabulka 5 Vertikální analýza pasiv AUTOPLUS II, s.r.o. v tis. Kč.....	37
Tabulka 6 Vertikální analýza AutoDům Chomutov s.r.o. v tis. Kč.....	39
Tabulka 7 Vertikální analýza pasiv AutoDům Chomutov s.r.o.....	40
Tabulka 8 Náklady společnosti AUTOPLUS II, s.r.o.	42
Tabulka 9 Náklady společnosti AutoDům Chomutov s.r.o.	43
Tabulka 10 Průměrné hodnoty provozních nákladů za sledované období 2017-2020	46
Tabulka 11 Výsledek hospodaření AUTOPLUS II, s.r.o. v tis. Kč.....	48
Tabulka 12 Výsledek hospodaření AutoDům Chomutov s.r.o. v tis. Kč	49
Tabulka 13 Rentabilita nákladů AUTOPLUS II, s.r.o. (v tis. Kč).....	50
Tabulka 14 Rentabilita nákladů AutoDům Chomutov (v tis. Kč)	50
Tabulka 15 Nákladovost tržeb AUTOPLUS II, s.r.o. (v tis. Kč).....	51
Tabulka 16 Nákladovost tržeb AutoDům Chomutov (v tis. Kč)	51
Tabulka 17 Variátor celkových nákladů AUTOPLUS II, s.r.o. (v tis Kč)	51
Tabulka 18 Variátor celkových nákladů AutoDům Chomutov s.r.o. (v tis. Kč).....	52
Tabulka 19 Stav skladových zásob firem	52
Tabulka 20 Přehled účtovaných hodinových sazeb	54
Tabulka 21 Vybrané hodnocené parametry	57

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Změna v aktivech AUTOPLUS II, s.r.o.	37
Graf 2 Změna v pasivech AUTOPLUS II, s.r.o.....	38
Graf 3 Změna v aktivech AutoDům Chomutov s.r.o.....	40
Graf 4 Změna v pasivech AutoDům Chomutov	41
Graf 5 Druhové členění nákladů AUTOPLUS II, s.r.o.	43
Graf 6 Druhové členění nákladů AutoDům Chomutov s.r.o.	44
Graf 7 Členění provozních nákladů AUTOPLUS II, s.r.o.....	45

Graf 8 Členění provozních nákladů AutoDům Chomutov s.r.o.	45
Graf 9 Vývoj skladových zásob firem	53
Graf 10 Hodinové sazby podniků	55

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Pojetí nákladů	17
Obrázek 2 Kalkulační systém a jeho členění	25
Obrázek 3 Bod zvratu při lineárním průběhu nákladů a tržeb	30
Obrázek 4 Organizační schéma AUTOPLUS II, s.r.o.	34
Obrázek 5 Organizační schéma AutoDům Chomutov s.r.o.	35

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

DNM Dlouhodobý hmotný majetek

DNM Dlouhodobý nehmotný majetek

s.r.o. společnost s ručením omezeným

ÚVOD

Tématem diplomové práce je Řízení nákladů v podniku služeb. Hlavním cílem všech ekonomických subjektů je dosahování zisku. K tomu je potřeba, aby výnosy převyšovaly náklady. Existují dvě cesty k tomuto cíli, a to zvyšování výnosů, nebo snižování (řízení nákladů). Řízení nákladů je v podniku neustále aktuálním tématem.

K optimálnímu řízení nákladů se využívají různé metody, nástroje a kritéria, které jsou charakterizovány v teoretické části práce. K řízení nákladů se nejčastěji používají kalkulace a rozpočty.

Pro diplomovou práci byly zvoleny společnost AUTOPLUS II, s.r.o. se sídlem Mostě a AutoDům Chomutov s.r.o. se sídlem v Chomutově. Obě společnosti se zabývají stejným předmětem podnikání, a to prodejem a servisem vozů Škoda a dalšími doplňkovými službami souvisejícími s hlavní činností. Oba podniky působí v Ústeckém kraji, na trhu jsou od roku 1992 a obě spadají do kategorie malý podnik s méně než 50 zaměstnanci.

Porovnávané společnosti podnikají v oblasti služeb v automobilovém průmyslu, kterou za posledních pět let postihlo několik významných událostí, které ovlivnily toto odvětví. Jednou z těchto událostí byla aféra s měřením emisí dieselových motorů společnosti Volkswagen. Jelikož patří Škoda Auto do koncernu VW, dotkla se tato kauza i vozů Škoda, které prodávají a servisují porovnávané společnosti. Kromě personálních dopadů v nejvyšších postech vedení koncernu VW se tato kauza projevila ve ztrátě důvěry v produkty tohoto koncernu. Významný zásah do výroby a následného prodeje nových vozů koncernu VW činí v současné době nedostatek čipů pro různé komponenty vozů. Tím se prodlužují dodací lhůty nových vozů a někteří klienti volí místo čekání např. jinou značku a značka tím ztrácí svůj podíl na trhu. Nejaktuálnějším problémem, který ovlivňuje výrobu nových vozů, ale i servis vozů značek Škoda je válečný konflikt na Ukrajině. Do dodavatelského řetězce koncernu VW patří také výrobní závody různých komponentů do vozů, a jelikož někteří z nich mají unikátní technologie a např. patenty pro své výrobky, není možné v krátké době jejich produkty nahradit.

Cílem práce je komparovat náklady v podniku s konkurenční společností a navrhnout opatření pro zvýšení hospodárnosti. S tím souvisí vyhodnotit postupy, které užitečnost a přínos nástrojů, které jsou v podnicích využívány k řízení nákladů. Navrhnout alternativy, které by přispěly k efektivnějšímu řízení nákladů.

K dosažení hlavního cíle je nutné definovat význam řízení nákladů v podniku, dále vymežit charakteristiku nákladů a jejich členění a uvést hlavní nástroje řízení nákladů. Dalším bodem práce bude představení společností a analýza jejich nákladů, vyhodnocení jednotlivých položek a porovnání obou subjektů.

Pro zpracování budou použity následující metody:

- shromáždění a definice pojmů téma práce,
- vyhledání informací o analyzovaných subjektech,
- vertikální a horizontální analýza rozvahy pro určení údajů o majetku,
- analýza nákladů v podnicích za roky 2017 až 2020,
- porovnání jednotlivých složek nákladů vybraného podniku s konkurenční společností.

1 NÁKLADY

Výnosy, náklady, a především hospodářský výsledek patří k nejdůležitějším charakteristikám hospodaření každého podniku. Jsou proto předmětem každodenního zájmu manažerů. Náklady podniku jsou peněžní částky, které podnik účelně vynaložil na získání výnosů. Rozdíl mezi výnosy a náklady tvoří hospodářský výsledek podniku: převyšují-li výnosy náklady, jde o zisk, převyšují-li náklady výnosy, jde o ztrátu. (Synek, 1996, s. 69)

Snižování či hospodárné vynakládání nákladů je jedním z nejskloňovanějších termínů, které zaznívají z úst vrcholných manažerů. V období hospodářské konjunktury se nákladová optimalizace zmiňuje v souvislosti s konkurenčním bojem a hledání cesty k úspěšnému podniku, schopnému zvyšovat objemy svých výkonů. V období hospodářského poklesu je naopak nákladová optimalizace podmínkou přežití podniku. Náklady a jejich efektivní vynakládání jsou podstatné bez ohledu na stav hospodářského cyklu, bez ohledu na velikost podniku a můžeme říct, že až na několik zvláštních případů i bez ohledu na odvětví, v němž se firma pohybuje (Popesko, 2016, s. 19).

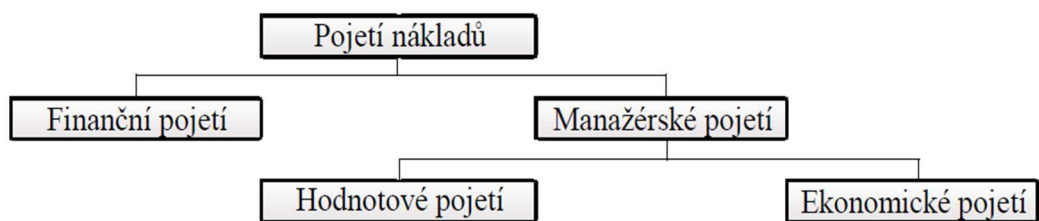
Ve výrobním procesu či v procesu poskytování služeb dochází ke spojení, kombinaci a použití výrobních faktorů. Některé výrobní faktory se spotřebovávají najednou (např. materiál), jiné se spotřebovávají postupně, tj. opotřebovávají se (např. stroje a výrobní zařízení). Pokud je spotřeba výrobních faktorů vyjádřena peněžně, nazývá se náklady. V praxi se běžně uplatňují dvě pojetí nákladů podniku, a to pojetí nákladů ve finančním účetnictví a manažerské pojetí nákladů. (Martinovičová, 2014, s. 46)

Ve finančním účetnictví se náklady vymezují jako úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje poklesem aktiv nebo přírůstkem závazků a který v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu (jiným způsobem, než je výběr kapitálu vlastníky). Toto vymezení, zjednodušeně vyjadřující náklad nebo ekonomický zdroj „obětovaný“ na dosažení výnosu z prodeje, je charakteristické nejen tím, že je spolu s protikladně vyjádřeními výnosy základem měření zisku ve finančním účetnictví. V manažerském účetnictví se naopak vychází z charakteristiky nákladů jako hodnotově vyjádřeného, účelně vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelové souvisejícího s ekonomickou činností. Pro toto vymezení, které zdůrazňuje nikoliv jen potřebu následně zobrazit jejich reálnou výši, ale zejména, ale zejména jejich nutnost jejich racionálního hospodárného vynakládání. (Král, 2010, s. 47)

Náklady jsou jako základní ekonomická veličina často jednotlivými skupinami uživatelů chápány odlišně. Externí a interní uživatelé účetních informací vnímají náklady částečně odlišně, což se projevuje v jiném pojetí nákladů v rámci těchto účetních systémů. Lze tedy konstatovat, že náklady jsou jinak vnímány ve finančním účetnictví a jinak v účetnictví manažerském. V zásadě rozlišujeme dvě základní pojetí nákladů:

- finanční pojetí nákladů, které se uplatňuje ve finančním účetnictví,
- manažerské pojetí nákladů, uplatňované v rámci manažerského účetnictví.

Manažerské pojetí nákladů dále klasifikujeme na hodnotové a ekonomické pojetí nákladů. Finanční pojetí nákladů je založeno na vnímání nákladů jako úbytku ekonomického prospěchu, jenž se projevuje úbytkem aktiv nebo přírůstkem dluhů, který v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu. Finanční účetnictví tedy pojímá náklady jako spotřebu externích vstupů evidovaných v účetním systému. V podnikové praxi ale často dochází k situacím, kdy takovýto pohled na náklady neodpovídá chápání nákladů z racionálního pohledu manažera, který považuje za náklady pouze ty prostředky, které byly vynaloženy v souvislosti s nějakou podnikovou aktivitou nebo vzniknou až v budoucnosti. V manažerském účetnictví se tedy vychází z charakteristiky nákladů jako hodnotově vyjádřeného, účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností.



Obrázek 1 Pojetí nákladů

zdroj: upraveno autorem dle (Popesko, 2016)

1.1 Kategorizace nákladů

Předpokladem účinného řízení nákladů je jejich podrobnější rozčlenění do stejnorodých skupin. Členění, respektive klasifikace nákladů podle různých kritérií je tedy základním předpokladem pro aplikaci dalších nástrojů podle kritérií, jež mají význam ve vztahu k řešení otázek rozhodnutí v rámci manažerského rozhodnutí (Popesko, 2016, s. 31).

1.1.1 Druhovému třídění nákladů

Jedná se o soustřeďování nákladů do stejnorodých skupin spojených s činnostmi jednotlivých výrobních faktorů a odpovídá na otázku-co bylo spotřebováno. Druhovému třídění nákladů odpovídá finančnímu pojetí nákladů a umožňuje vazbu plánu nákladů na dílčí plány podniku. V rámci této klasifikace členíme náklady podle druhu spotřebovávaného externího vstupu, který vstupuje do podnikového transformačního procesu. Existuje několik nákladových druhů, které nalezneme v každém podniku. Mezi nákladové druhy patří:

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

Členění nákladů podle druhu je charakteristické pro finanční účetnictví, které pracuje s náklady jako spotřebovanými externími zdroji. Pro účely manažerského rozhodování (či kalkulace) je použití tohoto členění nákladů do značné míry omezené, protože v něm není obsažena informace o účelu spotřeby těchto nákladů (Popesko, 2016, s. 32).

1.1.2 Kalkulační třídění nákladů

Kalkulační třídění nákladů louží ke zjišťování nákladů na jednotlivé výkony. Má dvě hlavní skupiny nákladů-jednicové (přímé) a režijní (nepřímé). Pro řadu manažerských rozhodování je důležité třídění nákladů podle jejich závislosti na změnách objemu výroby. Základní skupiny nákladů jsou náklady fixní a náklady variabilní (Synek, 1996, s. 76).

1.1.3 Účelové členění nákladů

Základním předpokladem efektivního nákladového řízení je schopnost klasifikovat náklady ve vztahu k účelu jejich vynaložení. Manažerské rozhodování je ve své podstatě orientované nikoliv na analýzu druhu spotřebovaných nákladů, ale spíše na účel, k němuž byly náklady

vynaloženy. Zajímá nás například, zda byl určitý osobní náklad (mzda) vynaložen přímo na výrobu daného produktu, anebo zda byl vynaložen na administrativu. Z tohoto úhlu pohledu pak členíme náklady na:

- náklady technologické,
- náklady na obsluhu a řízení.

Náklady technologické jsou takové náklady, které jsou bezprostředně vyvolány použitou technologií transformačního procesu nebo s nějakým způsobem účelově souvisí. Nejjednodušším příkladem může být spotřeba dřeva určité kvality na výrobu konkrétního kusu nábytku, náklad na osvětlení dílny nebo mzda mistra. Druhou skupinou nákladů v rámci tohoto členění jsou náklady na obsluhu a řízení. Tyto náklady, jak jejich označení ukazuje, slouží k zajištění doprodaných činností technologického procesu. Jedná se o náklady na zajištění podmínek infrastruktury pro samotný výrobní proces. Příkladem může být mzda účetních náklady na provoz závodní jídelny, IT náklady. Jedná se vesměs o náklady obslužných činností, jako je řízení, personalistika, ekonomika, IT apod. (Popesko, 2016, s. 34).

1.2 Členění nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik

Řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti nekončí rozpoznáním příčinného (účelového) vztahu nákladů k nositeli, který vyvolal jejich vznik; v dalším kroku se konkretizuje vyjádřením vztahu ke konkrétnímu vnitropodnikovému útvaru, v němž operace (aktivita, činnost) probíhá a jehož pracovníci odpovídají za racionální vynaložení či zhodnocení nákladů.

1.2.1 Odpovědnostní středisko

Výchozím momentem členění nákladů ve vztahu k útvarům je rozčlenění podle místa vzniku nákladů. Na to však musí navázat členění podle odpovědnosti za jejich vznik. Vnitropodnikové útvary, kterým jsou náklady (ale i jiné hodnotové veličiny) do odpovědnosti přiřazovány, se pojmově vymezují jako odpovědnostní střediska. Výraz „odpovědnostní středisko“ je pojmem, jenž se vztahuje k tzv. ekonomické struktuře podniku. Tato struktura bezprostředně navazuje na organizační strukturu podniku, jejímž úkolem je vymezit oblasti a úrovně pravomoci a odpovědnosti zejména vedoucích pracovníků útvarů v jejich věcné podobě. Smyslem ekonomické struktury je pak vymezit takovou úroveň vnitropodnikových útvarů, jejichž řízení je mimo jiné založeno na posouzení hodnotových výsledků (Král, 2010, s. 76).

1.2.2 Druhotné (interní) náklady

Rozčlenění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik je první etapou informačního zajištění nutného k řízení odpovědnostních středisek. Na tuto první etapu je však nutné navázat i způsobem spojení, který by umožnil zobrazit kooperační vazby mezi útvary a určit odpovědnost za hodnotové efekty (např. za úspory nebo překračování nákladů) těch výkonů, které se neprodávají externím spotřebitelům, ale stávají se předmětem spotřeby uvnitř podniku. Základními předpoklady tohoto spojení jsou:

- vymezení činnosti jednotlivých odpovědnostních středisek tak, aby bylo možno vyjádřit a kvantifikovat jejich náklady;
- identifikace dílčích výkonů, které tyto útvary předávají jiným vnitropodnikovým útvarům;
- ocenění těchto výkonů pomocí tzv. vnitropodnikových (předacích) cen (Král, 2010, s. 75).

1.2.3 Náklady z pohledu manažerského rozhodování

Manažerské účetnictví definuje celou řadu nákladových kategorií, které jsou z významné. Tyto kategorie se označují náklady z pohledu manažerského rozhodování. Je pro ně charakteristické, že vycházejí nikoliv z reálných hodnot evidovaných v účetním systému podniku, ale z odhadovaných nákladů zvažovaných variant. Svoji podstatou jsou tedy zaměřeny na budoucnost. Náklady z pohledu manažerského rozhodování hrají velmi významnou funkci také při tvorbě a využívání nákladových kalkulací a je tedy důležité se s nimi seznámit. Členění nákladů z pohledu manažerského rozhodování nelze provádět staticky na základě minulých účetních dat. Toto členění může být vždy prováděno pouze ve vztahu k manažerskému rozhodnutí, které se vztahuje k budoucnosti. Správná rozhodnutí, učiněná na základě objektivního posouzení nákladů a výnosů, jež budou těmito rozhodnutími vyvolány, jsou podmíněna schopností správné kvantifikace těchto budoucích nákladů. Nejčastějšími kategoriemi nákladů v manažerském rozhodování jsou relevantní a irelevantní náklady.

1.3 Relevantní a irelevantní náklady

Relevantní náklady jsou takové náklady, jejichž výše se v závislosti na přijetí nebo nepřijetí daného rozhodnutí změní. Na druhé straně irelevantní náklady jsou náklady, které zůstanou neměnné bez ohledu na to, která varianta daného manažerského rozhodnutí bude přijata. Zvláštní formou relevantních nákladů jsou pak tzv. rozdílové náklady, jež představují rozdíl mezi náklady před přijetím rozhodnutí a po kvantifikaci jeho dopadů. Koncept relevantních a irelevantních nákladů se začal používat pro hodnocení manažerských rozhodnutí s cílem

eliminovat zkreslení, která nám mohou do rozhodovacího procesu přinést irelevantní náklady a jejich zahrnutí do rozhodovacího procesu (Popesko, 2016, s. 48).

1.4 Alokace nákladů

Samostatná oblast manažerského účetnictví, zabývající se otázkami přiřazení nákladů příslušnému objektu se nazývá alokace nákladů. Tímto objektem nemusí být jen podnikový výkon, ale i útvar, činnost, aktivita, investiční projekt, zákazník, jakékoliv manažerské rozhodnutí, ale také kombinace těchto pohledů (např. produkt prodávaný určité zákaznické skupině v konkrétním teritoriu). Hlavním cílem výzkumu v této oblasti je zpřesnit informace o nákladech týkajících se určitého objektu s hlavním zřetelem na rozhodovací úlohu, kterou je třeba řešit. Výzkum se v tomto směru zabývá zejména základními cíli alokace, jejími principy a fázemi (Kráal, 2010, s. 130).

Náklady, které jsou definovanému objektu přiřazovány, se klasifikují podle kalkulačního členění nákladů. Přímé náklady lze v rámci přiřazování nákladů přiřadit přímo, protože mezi nákladovou položkou a objektem alokace (výrobkem) existuje přímá exkluzivní vazba. V praxi se jedná zpravidla o přímé materiálové náklady, které jsou evidovány jako položky majetku a po spotřebě se stávají součástí produkovaného výrobku. Zcela opačná situace nastane u nákladů, které nelze objektu přiřadit přímo, protože jsou vynakládány společně pro více nákladových objektů. Tyto náklady označujeme jako nepřímé náklady. Pokud tedy chceme přiřadit nákladovému objektu tento typ nákladů, musíme použít určitý přepočten, nějaký zprostředkující mechanismus, který pomůže vyjádřit podíl nákladového objektu na spotřebě určitého nákladu. Pro tento typ přiřazení použitím zprostředkující veličiny používáme pojem nákladové alokace (Popesko, 2016, s. 60).

1.5 Cíle, fáze a principy alokace

Nejobecnějším cílem alokace nákladů je poskytnout informace o nákladech, které jsou pro určité rozhodnutí relevantní. Nejdůležitější zásada, kterou je třeba v této souvislosti respektovat, zní velice jednoduše: neexistuje univerzálně správný nebo špatný způsob přiřazení nákladu příslušnému výkonu. Každý způsob alokace musí respektovat nejen vztah nákladů k objektu, ale zejména rozhodovací úlohu, která bude na základě tohoto přiřazení řešena. Ačkoliv každá z těchto úloh je do jisté míry originální, lze je typově rozdělit do následujících šesti oblastí:

1. úlohy, jejichž smyslem je rozhodnout o způsobu využití ekonomických zdrojů na vytvořené kapacitě,
2. úlohy vycházející z propočtu nákladů vynaložených v souvislosti s výkony,
3. úlohy, jejichž cílem je zainteresovat manažery a zaměstnance pracující v útvarech na takovém jednání, které je prospěšné pro dosažení podnikových cílů,
4. informace o reálné nákladové náročnosti je třeba naopak odlišit od případů, kdy jsou tyto náklady v dalším kroku účelově upraveny pro cenová vyjednávání a pro obhajobu ceny,
5. již zmíněné, dnes méně významné reprodukční úlohy, vycházející z otázky, zda rozhodnutí o objemu, sortimentu a cenách prodávaných výkonů umožní uhradit veškeré náklady, vynaložené v souvislosti s podnikáním,
6. úlohy založené na informacích o vázanosti ekonomický zdrojů v produktech podnikové činnosti. Příkladem těchto informací je ocenění nedokončené výroby, výrobků, polotovarů vlastní výroby a jiných aktivovaných výkonů, které respektuje princip věrného a poctivého zobrazení majetku a vyjádření zisku podniku za hodnocené období (Král, 2010, s. 132).

1.5.1 Alokační fáze

Přiřazování nákladů objektu alokace se zpravidla provádí v několika na sobě navazujících fázích. Alokační fázi se rozumí dílčí část celkového procesu přiřazování nákladů finálním výkonům. Zpravidla v této souvislosti hovoříme o třech alokačních fázích, pokud mezi alokační fáze řadíme i přiřazování přímých nákladů v rámci první alokační fáze:

- a) Cílem první fáze alokace je přiřazení přímých nákladů objektu alokace, který vyvolal jejich vznik. U jednicových nákladů se může jednat přímo o finální výrobek.
- b) Cílem druhé fáze je co nejpřesnější vyjádření vztahu mezi dílčími objekty alokace a objektem, který vyvolal jejich vznik. Tento objekt je pak zprostředkující veličinou, vyjadřující souvislost mezi finálními výkony a jejich nepřímými náklady.
- c) Cílem třetí fáze alokace je pak co nejpřesnější vyjádření podílu nepřímých nákladů připadajících na druh vyráběného nebo prováděného výkonu. V této fázi jde tedy o přiřazení nákladů za zprostředkovatele, kterému byly náklady přiřazeny ve druhé fázi, přímo konkrétnímu výkonu (Popesko, 2016, s. 62).

1.5.2 Alokační principy

Rozlišujeme tři různé principy přiřazování nákladů výkonům:

- princip příčinné souvislosti vzniku nákladů,
- princip únosnosti (reprodukce) nákladů,

- princip průměrování.

Tyto principy nejsou zcela rovnocenné. Teoreticky nesporné z hlediska řešení všech typů rozhodovacích úloh také informačně nejúčinnější je pouze uplatnění principu příčinné souvislosti. Ten vychází z úvahy, že každý výkon má být zatížen pouze takovými náklady, které příčinně vyvolal. Teprve když zajištění principu příčinné souvislosti není možné nebo účelné, přicházejí v úvahu další dva principy. Princip únosnosti nákladů se uplatňuje zejména v reprodukčních úlohách a v úlohách spojených s obhajobou ceny. Lze jej však uplatnit i v postupech, které motivačně orientují manažery na zlepšené využití kapacity. Na rozdíl od principu příčinnosti neodpovídá na otázku, jaké náklady objekt alokace vyvolal, ale na dotaz, jakou výši nákladů j schopen „unést“ např. v prodejní ceně. Také princip průměrování je principem, který by se měl aplikovat až v případě, kdy nelze uplatnit princip příčinné souvislosti. Primárně se orientuje na otázku: „Jaké náklady v průměru připadají na určitý výrobek?“ Často se uplatňuje při zpracování výsledných kalkulací. Lze jej však využít i v předběžných propočtech, a to v úlohách založených na znalosti plné nákladové náročnosti a na informacích o vázanosti ekonomických zdrojů v zásobách nedokončené výroby a výrobků.

1.6 Metody, nástroje a kritéria řízení nákladů v podniku

Pro úsilí podnikatelského subjektu snižovat náklady má velký význam znalost faktorů určujících výši nákladů. Jedná se o faktory, které může podnikatel svojí činností ovlivnit, a to ve výrobní oblasti i v jiných oblastech. Na činnost podnikatelského subjektu a tím samozřejmě i na výši nákladů však také působí faktory, které podnikatel či management ovlivnit nemůže. Snižováním celkových nákladů je možné zvyšovat konkurenční schopnost podniku, což představuje udržování a zvyšování zisku. Proto musí manažeři řídit výši i strukturu nákladu vhodnými nástroji řízení. Základními nástroji řízení nákladů jsou kalkulace, rozpočetnictví, technickohospodářské normy a normativy nákladů a limitování nákladů odpovídající určitým podmínkám (Martinovičová, 2014, s. 68).

1.6.1 Kalkulace

V nejobecnějším slova smyslu se kalkulací rozumí zjištění nebo stanovení nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny na výrobek, práci nebo službu, na činnost nebo operaci, kterou je třeba v souvislosti s jejich uskutečněním provést, na podnikovou investiční akci nebo jinak naturálně vyjádřenou jednotku výkonu (Král, 2010, s. 124).

Kalkulační metoda, která se používá pro kvantifikaci nákladů na výkon, tedy vychází z toho, jaký způsob nákladové alokace je pro přiřazení nepřímých nákladů zvolen. Jednotlivé typy kalkulačních metod se zpravidla liší tím, jaký způsob alokace režijních nákladů využívají (Popesko, 2016, s. 59).

Kalkulace jsou vytvářeny různými metodami, které jsou závislé na:

- a) předmětu kalkulace,
- b) způsobu přiřazování nákladů předmětu kalkulace,
- c) struktuře nákladů, které se zjišťují nebo stanovují.

Metodami kalkulace je tedy:

1. způsob stanovení předpokládané výše nákladů na určitý výkon podniku nebo
2. následné zjištění skutečných nákladů na určitý výkon podniku.

1.6.2 Předmět kalkulace

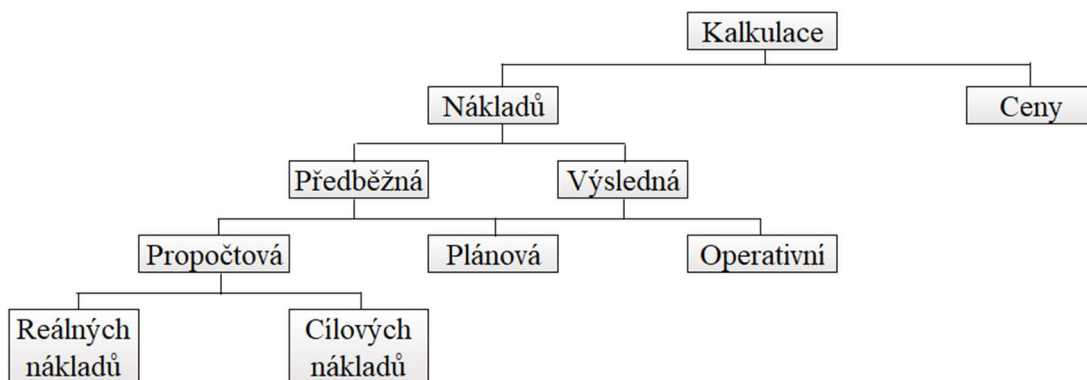
Předmětem kalkulace by v zásadě měly být veškeré výkony, a to ať konečné nebo dílčí, které jsou v podniku prováděny. V praxi se kalkulace používají jen tam, kde je výroba nebo poskytování služeb natolik rozmanité a obsáhlé, že by nebylo možné stanovit ceny výkonů nebo se kalkulují jen některé výkony, které podnik považuje za nejdůležitější nebo jejich skupiny. Předmět kalkulace je vymezen kalkulačními jednotkami a kalkulovaným množstvím. Kalkulační jednotka je konkrétní výkon, jenž je vymezen měrnou jednotkou, druhem, na nějž jsou stanovovány nebo zjišťovány náklady.

Přiřazování nákladů určitému předmětu kalkulace obvykle souvisí s členěním nákladů na přímé a nepřímé, avšak s přihlédnutím k dalším hlediskům, jako jsou členění na:

- jednicové a režijní,
- fixní a variabilní,
- relevantní a irelevantní (Čechová, 2011, s. 87).

1.6.3 Prvky kalkulačního systému

Všechny v podniku sestavované kalkulace a vztahy mezi nimi tvoří často značně rozsáhlý a variantní kalkulační systém. Jednotlivé prvky tohoto systému-kalkulace-se liší jen tím, zda zobrazují vztah plných nebo dílčích nákladů ke kalkulační jednotce, nebo metodami přiřazení nákladů předmětu kalkulace, ale také podle doby sestavení a svým vztahem k časovému horizontu jejich využití (Král, 2010, s. 192).



Obrázek 2 Kalkulační systém a jeho členění

zdroj: Král (2010)

Kalkulace ceny se velmi často uplatňuje v organizacích, kde je výpočet úplných nákladů produktu komplikovaný nebo neúčelný. Typickou organizací, která využívá kalkulaci ceny, je obchodní organizace, působící nejčastěji v maloobchodu. Tato organizace nakupuje zboží a pak ho s určitou přírůzkou prodává koncovým zákazníkům.

Většina progresivnějších organizací již zpravidla provádí plnohodnotné kalkulace nákladů, které následně mohou sloužit jako podklad pro cenová rozhodování. Nákladová kalkulace je tedy založena na kalkulaci nákladů výkonu. Nejběžnější, tzv. absorpční kalkulace, respektive kalkulace úplných nákladů přiřazují výkonu jak jednicové náklady, tak odpovídající část režijních nákladů (Popesko, 2016, s. 68).

Hlavním obecným úkolem propočtové kalkulace je dát podklady pro předběžné posouzení efektivnosti, resp. Pro návrh ceny nové zaváděného nebo individuálně prováděného výkonu. Kalkulovat náklady lze přitom nejen pro výkony určené na prodej mimo podnik, ale i pro vnitřní potřebu podniku.

Plánová kalkulace dílčího období vyjadřuje úroveň nákladů v jednotlivých časových intervalech následujících po realizaci předpokládaných změn. Plánová kalkulace celého hodnoceného období je pak v podstatě váženým aritmetickým průměrem jednotlivých úrovní předem stanovených nákladů, přičemž jako váhy vystupují objemy výkonů, jejichž výroba se v daném dílčím období předpokládá.

Operativní kalkulace se využívá zejména při zadávání nákladového úkolu výrobním útvarům a při kontrole jejich plnění. Významnou úlohu plní v tomto směru zejména při uplatnění tzv. rozdílových metod, které umožňují preventivní a běžnou kontrolu hospodárnosti tím způsobem, že se porovnává skutečně vynaložený náklad s nákladovým úkolem nikoli až po jeho vynaložení, ale již v okamžiku spotřeby ekonomických zdrojů či dokonce před jejich vynaložením.

Nástrojem kontroly hospodárnosti je výsledná kalkulace. Vyjadřuje v podstatě skutečné náklady průměrně připadající na jednotku výkonu vyráběnou v určité sérii, zakázce či v celkovém množství výkonů vyrobených za období. Tyto průměrné jednotkové náklady se porovnávají s nákladovým úkolem daným zpravidla operativní kalkulací. Význam výsledné kalkulace je větší v takových podmínkách podnikání, které jsou charakteristické delším výrobním cyklem a zakázkovým typem finálního produktu. Nižší vypovídající schopnost má v podmínkách hromadné a sériové výroby výrobků, jejichž výroba je charakteristická krátkým výrobním cyklem (Král, 2010, s. 204, 206).

1.6.4 Typový kalkulační vzorec

Struktura nákladů v kalkulaci je stanovena individuálně v každém podniku, nelze stanovit přesnou strukturu, která by platila obecně pro všechny účetní jednotky. Jednotlivé položky nákladů jsou seskupeny v tzv. kalkulačním vzorci. V minulosti byl předpisem stanoven tzv. typový kalkulační vzorec, který stanovoval nejhrubší členění položek pro stanovení ceny

Tabulka 1 Typový kalkulační vzorec

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

zdroj: upraveno autorem dle (Dvořáková, Červený, 2011)

výkonu, byl pouze (a může být i dnes) jakýmsi základním členěním jednotlivých položek, z nichž by se mohla skládat cena výkonu viz Tabulka 1.

V žádném případě však toto členění nemůže stačit jako kvalitní podklad pro rozhodování v manažérském účetnictví, neboť zde je nutné zpracovávat kalkulace se zřetelem na účel, pro něž má být stanovena, a také ve vztahu k uživateli této informace. Proto dnes již vytvářené kalkulační vzorce vyjadřují různý vztah nákladů k ceně, používají různé varianty strukturování nákladů ve vztahu k výkonům. V současné době jsou využívány kalkulace cenové a kalkulace nákladů, které jsou zásadně odlišné. Avšak ne proto, že by měly zásadně jinou strukturu, ale jsou sestavovány k různým účelům a s jiným přístupem. Cenové kalkulace tvoří základ nabídkového řízení nebo jednání s odběrateli, vychází z úrovně zisku, která je v podniku žádoucí pro další rozvoj. Tato úroveň zisku je srovnávána s cenovými možnostmi v rámci konkurenčního prostředí. Tyto dvě informace jsou pak výchozí informací pro odhad nákladů, pokud jsou v nabídkovém řízení či při jednání s odběratelem požadovány. Obvykle jsou takovéto náklady vzdálené reálným nákladům dané aktivity, které by bylo nutno za konkrétních podmínek vynaložit (Čechová, 2011, s. 96).

1.6.5 Retrográdní kalkulační vzorec

Řada organizací, působících hlavně na velmi konkurenčních trzích, odděluje kalkulaci nákladů a kalkulaci ceny výkonů. V praxi dochází k tomu, že cena výkonu není tvořena pouze jako přírůžka k celkovým nákladům, ale je ovlivňována konkurenčním prostředím. Rozdíl mezi cenou výkonu a očekávaným ziskem tvoří retrográdní kalkulace neboli rozdílová kalkulace (Popesko, 2016, s. 73).

Tabulka 2 Retrográdní kalkulační vzorec

Základní cena výkonu
-Dočasné cenové zvýhodnění
-Slevy zákazníkům
-sezónní
-množstevní
Ceny po úpravách:
-Náklady
Zisk

zdroj: upraveno dle (Popesko, 2016)

1.6.6 Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady

Kalkulační vzorce, oddělující fixní a variabilní složku nákladů, umožňují sledovat vztah nákladů výkonu k stupni využití fixních zdrojů Tabulka 3.

1.7 Rozpočetnictví

Tvorba, sestavování a vyhodnocování rozpočtů patří k základním předmětům pracovníků ekonomických útvarů. Rozpočetnictví se v současné podnikové praxi příkládá často velmi vysoká důležitost, zejména z hlediska jeho schopnosti plánovat a kontrolovat vývoj ekonomických ukazatelů podniku a provádět odpovědnostní kontrolu řídicích pracovníků na všech úrovních řízení. Tato funkce rozpočtů bývá často vnímána jako důležitější součást

Tabulka 3 Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady

Ceny po úpravách
- Variabilní náklady výrobku -přímé (jednicové) náklady -variabilní režie
Marže (krycí příspěvek)
-Fixní náklady v průměru připadající na výrobek
Zisk v průměru připadající na výrobek

zdroj: upraveno dle (Král, 2012)

manažerské práce než přezkoumávání efektivnosti výkonů, prováděné například pomocí nákladových kalkulací (Popesko, 2016, s. 219).

Základním úkolem rozpočtu je v peněžním vyjádření kvantifikovat pro stanovené období a stanovený objem výkonů podniku (středisek) předpokládaný vývoj hodnotových veličin (nákladů, výnosů a zisku, příjmů a výdajů, aktiv a závazků). Podnikový rozpočet je konečným výsledkem dílčích rozpočtů vnitropodnikových středisek (Fibířová, 2011, s. 312).

Výsledek hospodaření-zisk nebo ztráta-se tradičně považuje za základní rozpočtové kritérium. Nejvýznamnější část rozpočtové výsledovky tvoří rozpočet zisku/ztráty z hlavní výdělečné činnosti podniku. Jeho základ tvoří rozpočet výnosů, odvozený z plánu prodeje, a na něj navazující tři typy rozpočtů nákladů:

- rozpočet jednicových nákladů, odvozený z plánu výroby a využívající zejména informace o nákladové náročnosti výkonů,

- rozpočet přímých nákladů konkrétního druhu výkonu, odvozený jednak z rozpočtů inovačních a servisních činností,
- rozpočet režijních nákladů, kde se odděleně rozpočtuje minimálně jejich fixní a variabilní složka.

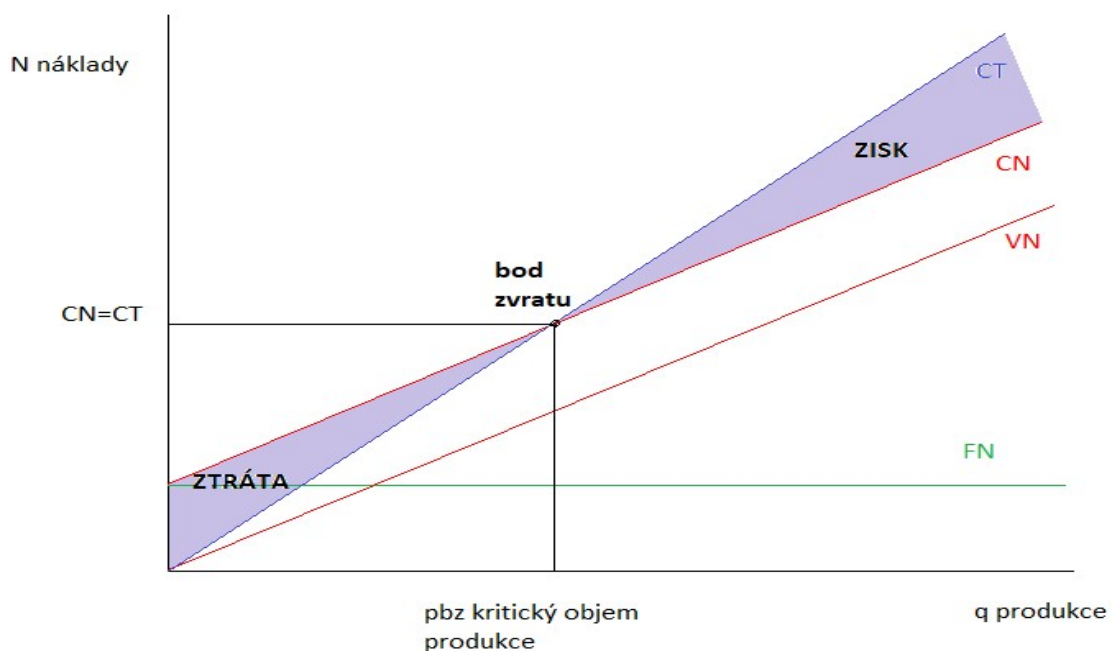
Z této charakteristiky je zřejmé, že na rozdíl od výkazu zisku a ztráty finančního účetnictví je základem rozpočtování účelové členění nákladů, kombinované s členěním nákladů podle závislosti na objemu výkonů. Jako obsahový základ rozpočtové výsledovky se tak v progresivních podnicích využívá zejména retrogradně uspořádaná kalkulace se stupňovitým rozvrstvením fixních nákladů, resp. tzv. kalkulace relevantních nákladů. Je vhodné zdůraznit, že bez ohledu na způsob členění nákladů se nejdříve sestavují dílčí rozpočty nákladů a výnosů a teprve potom sama výsledovka. Vnitropodnikové rozpočty se obvykle nevážou přímo na rozpočtovou výsledovku, ale na tyto dílčí rozpočty (Král, 2010, s. 281).

Samostatné části rozpočtové výsledovky tvoří:

- 1) rozpočty nákladů a výnosů, vycházející z předpokládaného prodeje fixních aktiv a finančních investic,
- 2) rozpočty nákladů a výnosů, vycházející z předpokládaného prodeje dalších aktiv, jejichž držení není nezbytné pro realizaci hlavní výdělečné činnosti,
- 3) rozpočet zúčtovaných nákladových a výnosových úroků, resp. ostatních nákladů a výnosů souvisejících s investičními a finančními činnostmi podniku,
- 4) rozpočet rozdělení zisku (Král, 2010, s. 281).

1.7.1 Bod zvratu

Jistým nástrojem řízení nákladů a podnikového řízení je i analýza bodu zvratu, označovaná také jako BEP analýza či CVP analýza. Tato analýza se řadí mezi takzvané úlohy na existující kapacitě a slouží manažerům k určitým manažerským rozhodnutím, neboť tato metoda analyzuje a pracuje s rovnováhou mezi náklady, objemy výroby a ziskem. Pro podnik tyto tři faktory jsou nesmírně důležité a metoda patří, si myslím, k základním nástrojům řízení podnikových aktivit. Důležité je zde rozdělit náklady na variabilní a fixní, to umožňuje lépe využít možnosti snížení nákladů a zvýšení hospodárnosti (Dvořáková, 2011-2012).



Obrázek 3 Bod zvratu při lineárním průběhu nákladů a tržeb

zdroj: upraveno autorem dle (Dvořáková, Červený, 2011)

Tržby při nulové výrobě (prodeji) se rovnají nule; proto přímka tržeb prochází nulovým bodem. Přímka nákladů vytíná na ose y úsek F, jehož pořadnici y pokládáme za odhad fixních nákladů. Z obrázku je zřejmé, že při nulovém objemu výroby vzniká ztráta ve výši fixních nákladů, která se zmenšuje se zvyšujícím se objemem výroby, až při určitém objemu výroby (kdy se obě přímky protínají) zaniká. Při dalším rozšiřování výroby začne vznikat zisk. Objem výroby q , při kterém se tržby rovnají celkovým nákladům $CN=CT$, nazýváme bod zvratu (též kritickým bodem rentability, bod krytí nákladů, bod zisku, mrtvý bod, nulový bod, angl. break even point); značíme bod zvratu (Synek, 1996, s. 129).

Množství produkce, při kterém nastává bod zvratu (q_{bz}) se vypočítá ze vztahu $q_{bz} = FN/PU$, kde FN jsou fixní náklady, $PU = p - b$, kde $p - b$ je rozdíl mezi jednotkovou cenou a jednotkovými náklady. PU se nazývá příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku, v praxi je to takzvané hrubé rozpětí nebo označení krycí příspěvek. Právě řízení krycího příspěvku v podniku je důležité a je provázáno s řízením nákladů. Manažeři na základě výše krycího příspěvku mohou stanovit dopad změny nákladů nebo cen při určitých podnikových změnách či úsporných opatření, dále příspěvek podporuje rozhodování manažerů o outsourcingu, jestliže podnik více investuje do svého výrobního programu, tak by růst fixních nákladů s tím spojený měl být kompenzován dostatečnou výší příspěvku na úhradu, dalšími důvody, proč sledovat krycí příspěvek, jsou stanovení spodní hranice ceny za výkony, nebo při odstranění zaváděcích cen či při plánování zvýšení zisku.

V rámci povinného financování mohou být náklady stanoveny ve stejných částkách pro všechny jednotlivce, nebo jako v případě dobrovolného financování platí každý jednotlivec podle své vlastní mezní hodnoty veřejného statku vyrobeného v rovnovážném množství (Nas, 2016, str. 54).

2 CHARAKTERISTIKY POROVNÁVANÝCH SPOLEČNOSTÍ

V diplomové práci budou porovnávány společnosti AUTOPLUS II, s.r.o. a AutoDům Chomutov s.r.o.

2.1 Obchodní společnost AUTOPLUS II, s.r.o.

Sídlo: Budovatelů 624, 434 01 Most.

Identifikační číslo: 47311134.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným.

Předmět podnikání: prodej a koupě zboží za účelem dalšího prodeje, opravy silničních vozidel, silniční motorová doprava nákladní, poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru, prodej chemických látek a chemických směsí klasifikovaných jako toxické, klempířství a oprava karosérií.

2.1.1 Historie a významné události

Společnost vznikla jako pokračovatel tradice VD KOVOS TEPLICE a byla zapsána dne 15. prosince 1992 do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Ústí nad Labem, oddíl C, vložka 3724, ale její historie sahá až do roku 1967. Od počátku se zabývá službami v oblasti autoopravárenství a prodejem nových a ojetých vozidel značky ŠKODA. Postupem doby se AUTOPLUS II, s.r.o. profilovala do pozice vysoce kvalitního a spolehlivého dodavatele komplexních služeb v oblasti autoopravárenství v regionu severozápadních Čech. Významné milníky společnosti AUTOPLUS II, s.r.o.

- 1992 Transformace VD KOVOS TEPLICE-oddělení družstevních podílů,
- 1992 Založení společnosti AUTOPLUS II, s.r.o.,
- 1993 Obchodní smlouva se ŠKODA AUTO a.s. Mladá Boleslav.
- 1995 Založení společností AUTOPLUS II. CONTROL s.r.o. a AUTOPLUS II SERVICE s.r.o.
- 1996 Otevření nové STK MOST.
- 1996 Certifikace systému řízení jakosti dle normy ISO 9001.
- 1999 Certifikace systému bezpečnosti práce BEZPEČNÝ PODNIK.
- 2002 Koupě-převzetí obchodního podílu prvního společníka.

- 2004 Finanční investice nákupem 100 % obchodního podílu ve společnosti AUTO CAO LITVÍNNOV v Litvínově.
- 2006 Dokončení fúze společností AUTO CAO LITVÍNNOV-AUTOPLUS II, s.r.o.
- 2008 Finanční investice nákupem 100 % obchodního podílu ve společnosti MOBILPARK s.r.o. v Mostě.
- 2009 Prodej dealerství AUTOPLUS II v Litvínově.
- 2012 Odkup 100 % obchodního podílu druhého společníka.
- 202 Vstup nového společníka, vytvoření rodinného podniku.
- 2015 Finanční investice nákupem 100 % obchodního podílu ve společnosti AutoDům Chomutov spol. s r.o.
- 2019 Prodej budovy STK společnosti AUTOPLUS II CONTROL s.r.o.

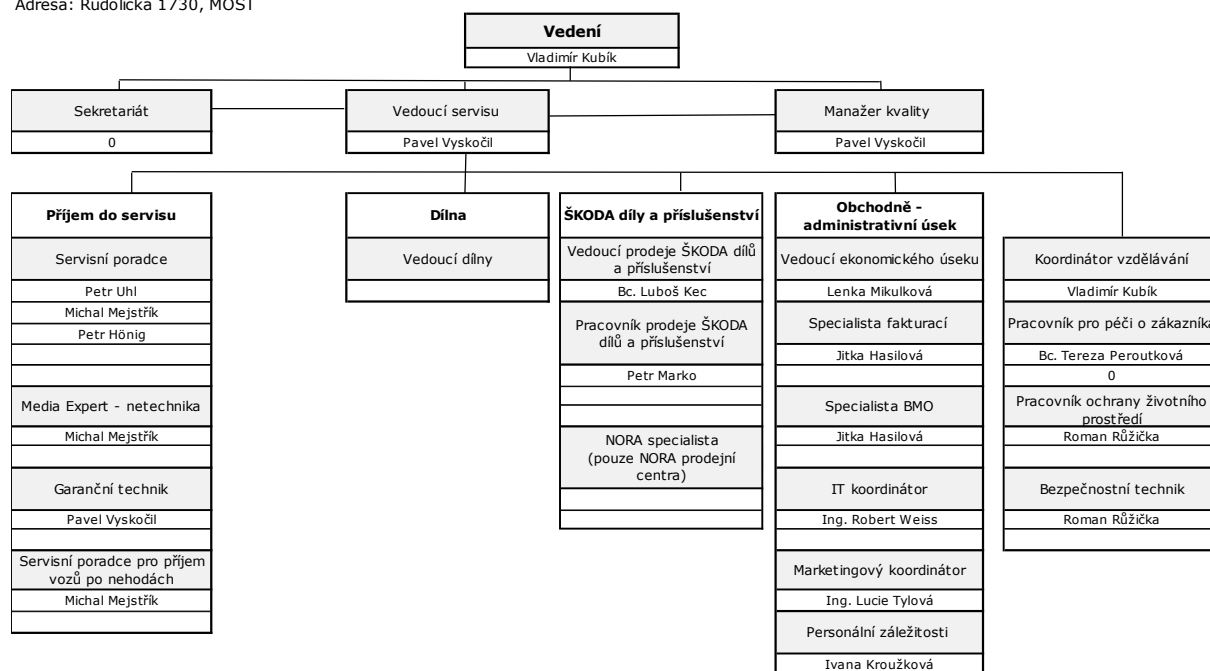
2.1.2 Hlavní činnosti podniku

V současné době společnost nabízí především prodej nových vozidel ŠKODA a vyzkoušených ojetých vozidel v programu ŠKODA Plus, prodej originálních náhradních dílů a příslušenství ŠKODA a VW, opravy mechanické, diagnostické, karosářské, lakýrnické a ostatní u všech značek vozidel a z toho u vozidel ŠKODA a VW opravy záruční, měření emisí, prodej motorových paliv, ekonomické, finanční, pojišťovací a IT služby. Významná je pro rozvoj podniku spolupráce se společnostmi ŠKODA AUTO, Porsche Česká republika, ROBERT BOSCH ČR a Volkswagen Financial Services. Plynulá provázanost mezi opravárenskými, obchodními a dalšími činnostmi společnosti AUTOPLUS II, s.r.o., to vše navíc v moderních prostorách za přispění nejmodernější technologie a diagnostických přístrojů, činí tuto společnost nepřehlédnutelným subjektem v mosteckém regionu v oblasti poskytování komplexních služeb pro motoristy.

2.1.3 Organizační struktura AUTOPLUS II, s.r.o.

Společnost: AUTOPLUS II, s.r.o.

Adresa: Rudolická 1730, MOST



Obrázek 4 Organizační schéma AUTOPLUS II, s.r.o.

zdroj: vlastní zpracování

2.2 Autodům Chomutov s.r.o.

- Obchodní společnost: AutoDům Chomutov s.r.o.
- Sídlo: Spořická 4522, 430 03 Chomutov.
- Identifikační číslo: 47309644.
- Právní forma: Společnost s ručením omezeným.
- Předmět podnikání: prodej a koupě zboží za účelem dalšího prodeje, opravy silničních vozidel, poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru, prodej chemických látek a chemických směsí klasifikovaných jako toxické, klempířství a oprava karosérií.

2.2.1 Hlavní činnosti společnosti

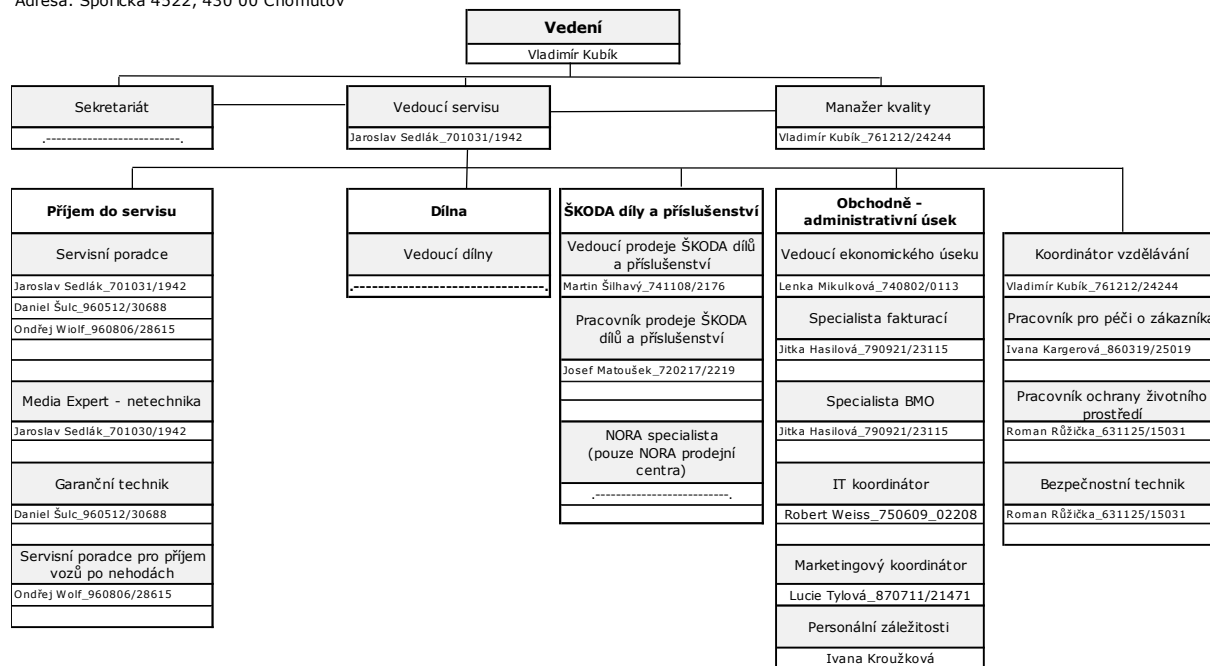
V současné době společnost nabízí především prodej nových vozidel ŠKODA a vyzkoušených ojetých vozidel v programu ŠKODA Plus, prodej originálních náhradních dílů a příslušenství ŠKODA, opravy mechanické, diagnostické, karosářské, lakýrnické a ostatní u všech značek vozidel a z toho u vozidel ŠKODA opravy záruční, měření emisí, prodej motorových paliv, ekonomické, finanční, pojišťovací a IT služby. Významná je pro rozvoj podniku spolupráce se

společnostmi ŠKODA AUTO a Volkswagen Financial Services. Plynulá provázanost mezi opravárenskými, obchodními a dalšími činnostmi společnosti AutoDům Chomutov s.r.o., to vše navíc v moderních prostorách za přispění nejmodernější technologie a diagnostických přístrojů, činí tuto společnost nepřehlédnutelným subjektem na českém trhu v oblasti poskytování komplexních služeb pro motoristy.

2.2.2 Organizační struktura AutoDům Chomutov s.r.o.

Společnost: AutoDům Chomutov spol. s r.o.

Adresa: Spořická 4522, 430 00 Chomutov



Obrázek 5 Organizační schéma AutoDům Chomutov s.r.o.

zdroj: vlastní zpracování

2.3 Informační a účetní systémy společnosti

DMS (Dealer Management Systém) je softwarový program, který je doporučen výrobcem Škoda pro své dealery na území České a Slovenské Republiky. Díky neustálému vývoji a podpory ze strany Škoda mají podniky maximální podporu pro svou práci a snadno přístupné a podporované procesy. Program slouží pro správu a evidenci klientů, servisních zakázek, skladového hospodářství, evidenci faktur. Dále obsahuje Plánovací modul pro klienty servisu pro optimální využívání kapacity servisu. Tento produkt využívají podniky AUTOPLUS II i AutoDům Chomutov. Také ProFin, účetní systém mají společnosti stejné. Tyto softwary jsou propojené a umožňují export relevantních dokladů do účetnictví firem.

Obě společnosti mají vlastní ekonomické oddělení a vedou si svá podvojná účetnictví. Pouze pro zpracování Auditů mají smluvně zajištěnu externí společnost.

2.4 Analýza finančních výkazů společnosti AUTOPLUS II, s.r.o.

V praktické části diplomové práce byly použity účetní výkazy v plném rozsahu za roky 2017, 2018, 2019, 2020, sestavené vždy k 31.12. daného roku. Pro úplnost jsou provedeny rozvahy i analýzy zisků a ztrát. Důvodem je komplexnější hodnocení sledovaných společností za účelem zpřesnění jejich komparace.

2.4.1 Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza byla provedena na základě rozvah společnosti Autoplus II, která zkoumá podíl jednotlivých položek rozvahy na celkové bilanční sumě. Postupně byla provedena analýza vybraných položek aktiv a následně vybraných položek pasiv.

Tabulka 4 Vertikální analýza AUTOPLUS II, s.r.o. v tis. Kč

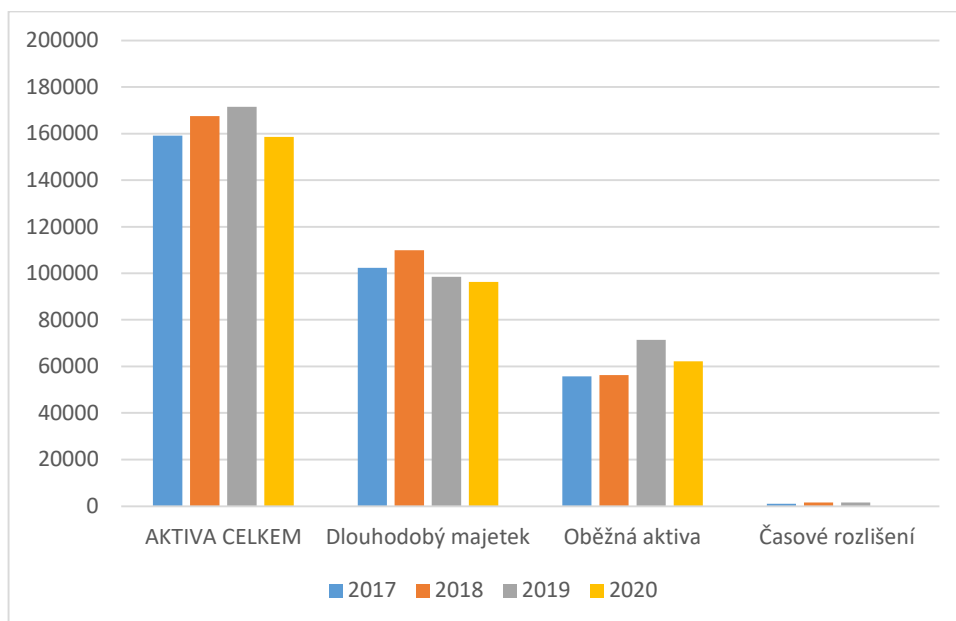
Položka	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
AKTIVA CELKEM	159 097	100	167 542	100	171 486	100	158 527	100
Dlouhodobý majetek	102 381	64,35	109 837	65,56	98 492	57,43	96 334	60,77
DNM	561	0,35	417	0,25	289	0,17	160	0,10
DHM	80 820	50,80	88 420	52,77	77 203	45,02	70 067	44,20
DFM	21 000	13,20	21 000	12,53	21 000	12,25	26 107	16,47
Oběžná aktiva	55 732	35,03	56 195	33,54	71 413	41,64	62 193	39,23
Zásoby	29 740	18,69	33 609	20,06	37 141	21,66	24 378	15,38
Dlouhodobé pohledávky	15 049	9,46	16 841	10,05	7 200	4,20	1 659	1,05
Krátkodobé pohledávky	10 526	6,62	7 846	4,68	25 432	14,83	28 640	18,07
KFM	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Časové rozlišení	984	0,62	1 510	0,90	1 581	0,92	0	0,00

zdroj: vlastní zpracování, finanční výkazy podniku

Z vertikální analýzy vyplývá, že dlouhodobý majetek společnosti AUTOPLUS II tvoří ve sledovaném období více než 60 %, oběžná aktiva se pohybuje mezi 35 a 41 %. Časové rozlišení není významné, ve sledovaném období dosáhlo maximální hodnoty 0,92 %.

V průběhu sledovaného období dochází ke změně struktury oběžných aktiv, a to zejména u pohledávek. V roce 2017 jsou dlouhodobé pohledávky 15 049 tisíc Kč a krátkodobé ve výši

10 526 tisíc Kč, na koci roku 2020 činí dlouhodobé pohledávky 1 659 tisíc Kč a krátkodobé 28 640 tisíc Kč. U dlouhodobých pohledávek se podařilo snížit jejich podíl na o 13 390 tisíc Kč, což je velmi pozitivní a přineslo to potřebné finanční prostředky do podniku. U krátkodobých pohledávek sledujeme opačný trend, a to nárůst o 18 114 tisíc Kč. Krátkodobé pohledávky však nemají tak významný vliv na hospodaření, ale i jejich nárůst není pozitivní.



Graf 1 Změna v aktivech AUTOPLUS II, s.r.o.

zdroj: vlastní zpracování

2.4.2 Vertikální analýza pasiv ve společnosti AUTOPLUS II, s.r.o.

V následující části bude provedena vertikální analýza pasiv společnosti AUTOPLUS II, s.r.o. Z vertikální analýzy je patrný pozitivní trend vývoje vlastního kapitálu. V roce 2017 dosahuje 54 667 tisíc Kč, postupem let vzrůstá až na konečných 87 506 tisíc Kč, což se projevuje i v navýšení podílu na celkových pasivech. V roce 2017 tvoří vlastní kapitál 34,36 % a jeho růst končí ve sledovaném období na 55,19 %. Tento vývoj je velmi pozitivní a přispívá ke stabilitě podniku a větší nezávislosti na cizích zdrojích a tím snižování nákladů za placení poskytnutých finančních prostředků.

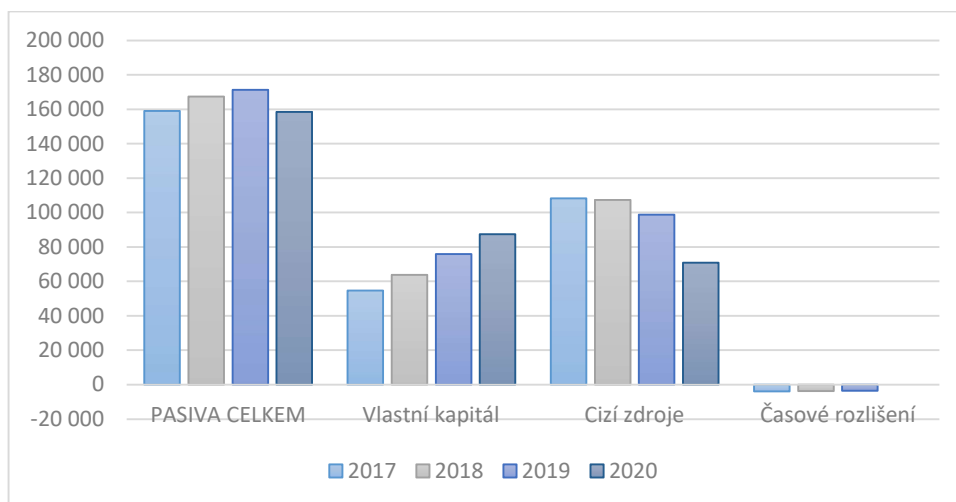
Tabulka 5 Vertikální analýza pasiv AUTOPLUS II, s.r.o. v tis. Kč

Položka	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%

PASIVA CELKEM	159 097	100	167 542	100	171 486	100	158 527	100
Vlastní kapitál	54 667	34,36	63 800	38,08	7050	44,34	87 506	55,19
Základní kapitál	236	0,15	236	0,14	236	0,14	136	0,09
Kapitálové fondy	-42 100	-26,46	-42 100	-25,13	-42 100	-24,55	-40 893	-25,80
Fondy ze zisku	404	0,25	391	0,23	669	0,39	579	0,37
VH minulých let	84 605	53,18	95 369	56,92	103 785	60,52	115 675	72,97
VH běžného období	11 552	7,26	9 904	5,91	13 460	7,85	8 009	5,05
Cizí zdroje	108 373	68,11	107 374	64,08	98 894	57,66	71 021	44,80
Rezervy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Dlouhodobé závazky	45 373	28,52	40 173	23,98	34 418	20,07	18 086	11,41
Krátkodobé závazky	63 000	39,60	67 201	40,11	64 476	37,60	52 935	33,39
Časové rozlišení	-3 943	-2,47	-3632	-2,16	-3458	-2,01	0	0

zdroj: vlastní zpracování, finanční výkazy podniku

Dalším pozitivním zjištěním je pokles závazků. Dlouhodobé s z počáteční výše 45 373 tisíc Kč snížily až na 18 086 tisíc Kč v roce 2020, což je pokles o 27 287 tisíc Kč. Rovněž došlo ke snížení krátkodobých závazků o 10 065 tisíc Kč za celé sledované období.



Graf 2 Změna v pasivech AUTOPLUS II, s.r.o.

zdroj: vlastní zpracování

2.5 Analýza finančních výkazů společnosti AutoDům Chomutov s.r.o.

Z Rozvah společnosti AutoDům Chomutov s.r.o. ve sledovaném období je patrné, že se hodnota dlouhodobého majetku pohybuje v rozmezí 46,98 % v roce 2018 do 54,14 % v roce 2017. Oběžná aktiva se pohybují od 45,86 % do 52,76 %. Časové rozlišení je opět zanedbatelné a tvoří méně než 0,37 % ve všech obdobích.

2.5.1 Vertikální analýza rozvahy Autodům Chomutov s.r.o.

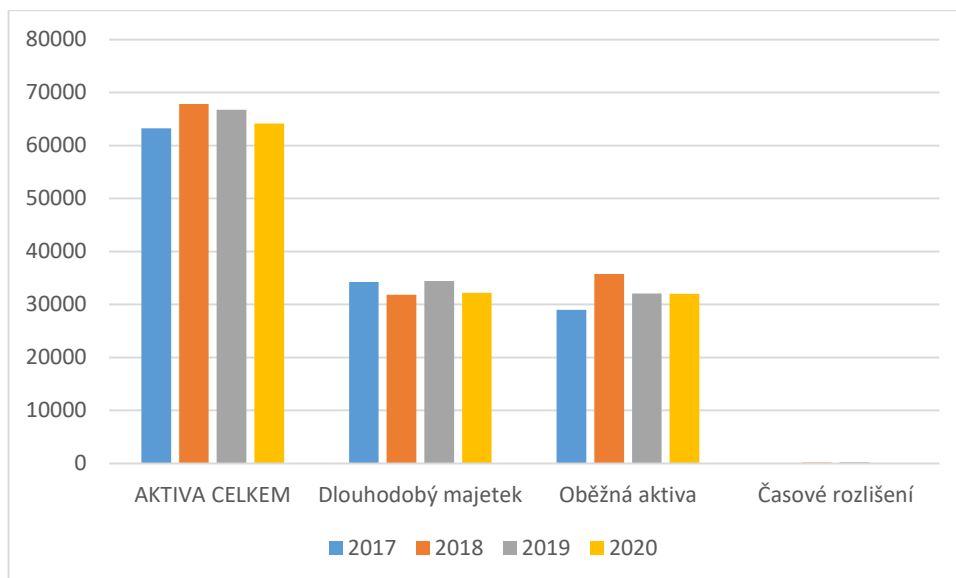
Tabulka 6 Vertikální analýza Autodům Chomutov s.r.o. v tis. Kč

Položka	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
AKTIVA CELKEM	63 240	100	67 811	100	66 761	100	64 171	100
Dlouhodobý majetek	34 235	54,14	31 855	46,98	34 424	51,56	32 188	50,16
DNM	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
DHM	34 235	54,14	31 855	46,98	34 424	51,56	32 188	50,16
DFM	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Oběžná aktiva	29 002	45,86	35 776	52,76	32 092	48,07	31 978	49,83
Zásoby	17 606	27,84	26 718	39,40	25 976	38,91	21 870	34,08
Dlouhodobé pohledávky	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Krátkodobé pohledávky	4 688	7,41	3 878	5,72	3 912	5,86	8 503	13,25
KFM	6 708	10,61	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Časové rozlišení	3	0,00	180	0,27	245	0,37	5	0,01

zdroj: vlastní zpracování, finanční výkazy podniku

znázorňuje vývoj jednotlivých aktiv ve sledovaných letech. Celková aktiva mají rostoucí tendenci od roku 2017 do 2019 na celkových 84 963, tis. Kč, pokles je pouze v roce 2020 a to na 80 302 tis. Kč. V meziročním srovnání dochází k nárůstu zásob o 9 112 tis. Kč mezi roky 2017 a 2018, následuje mírný pokles na 25 976 tis Kč v roce 2019 a pak další pokles na 21 870 tis. Kč, což je o 4 264 tis. Kč více než na začátku sledovaného období.

Časové rozlišení dosahuje maximální hodnoty 0,29 % v roce 2019 a stejně jako u společnosti AUTOPLUS II je jeho výše zanedbatelná.



Graf 3 Změna v aktivech AutoDům Chomutov s.r.o.

zdroj: vlastní zpracování

2.5.2 Vertikální analýza pasiv společnosti AutoDům Chomutov

V následující části bude provedena vertikální analýza pasiv společnosti AutoDům Chomutov za období 2017 až 2020.

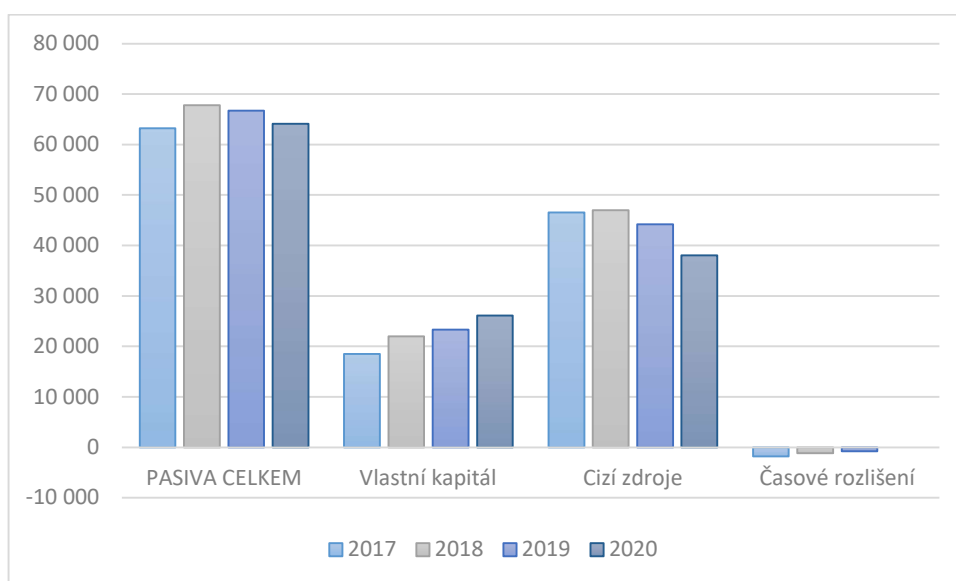
Tabulka 7 Vertikální analýza pasiv AutoDům Chomutov s.r.o.

Položka	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
PASIVA CELKEM	63 240	100	67 811	100	66 761	100	64 171	100
Vlastní kapitál	18 505	29,26	21 980	32,41	23 317	34,93	26 107	40,68
Základní kapitál	516	0,82	516	0,76	516	0,77	372	0,58
Kapitálové fondy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	144	0,22
Fondy ze zisku	217	0,34	192	0,28	246	0,37	253	0,39
VH minulých let	14 219	22,48	17 572	25,91	19 773	29,62	21 055	32,81
VH běžného období	3 553	5,62	3 700	5,46	2 782	4,17	4 283	6,67
Cizí zdroje	46 538	73,59	46 992	69,30	44 232	66,25	38 064	59,32
Rezervy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Dlouhodobé závazky	10 060	15,91	9 989	14,73	0	0,00	2 621	4,08

Krátkodobé závazky	36 478	57,68	37 003	54,57	44 232	66,25	35 443	55,23
Časové rozlišení	-1 803	-2,85	-1 161	-1,71	-788	-1,18	0	0,00

zdroj: vlastní zpracování, finanční výkazy podniku

Celkový vývoj pasiv má pozitivní charakter. Zvyšuje se vlastní kapitál a snižují se cizí zdroje. Z počátečního poměru 29,26 % vlastního kapitálu a 73,59 % cizího kapitálu se postupem čtyř let změnil poměr na 40,68 % vlastního ku 59,32 % cizího kapitálu. Nevětší měrou se na této změně podílí dlouhodobé závazky, které se z původních 10 060 tisíc Kč v roce 2017 snížily na 2 621 tisíc Kč v roce 2020. Výše vlastního kapitálu se zvýšila o 7 602 tisíc Kč. Také zde jde o pozitivní vývoj a přispívá ke stabilitě společnosti a menší závislosti na cizích zdrojích a tím menším nákladům za placení úroků z poskytnutých úvěrů. Celková pasiva se v průběhu sledovaného období mezi roky 2017 až 2020 pohybují na stejné úrovni, změnila se pouze jejich struktura, což je patrné z Graf 4.



Graf 4 Změna v pasivech AutoDům Chomutov

zdroj: vlastní zpracování

2.6 Horizontální analýza druhového členění nákladů

V následující části bude provedena horizontální analýza podniku AUTOPLUS II, s.r.o. a konkurenční společnosti AutoDům Chomutov s.r.o.

2.6.1 Horizontální analýza druhového členění nákladů AUTOPLUS II, s.r.o.

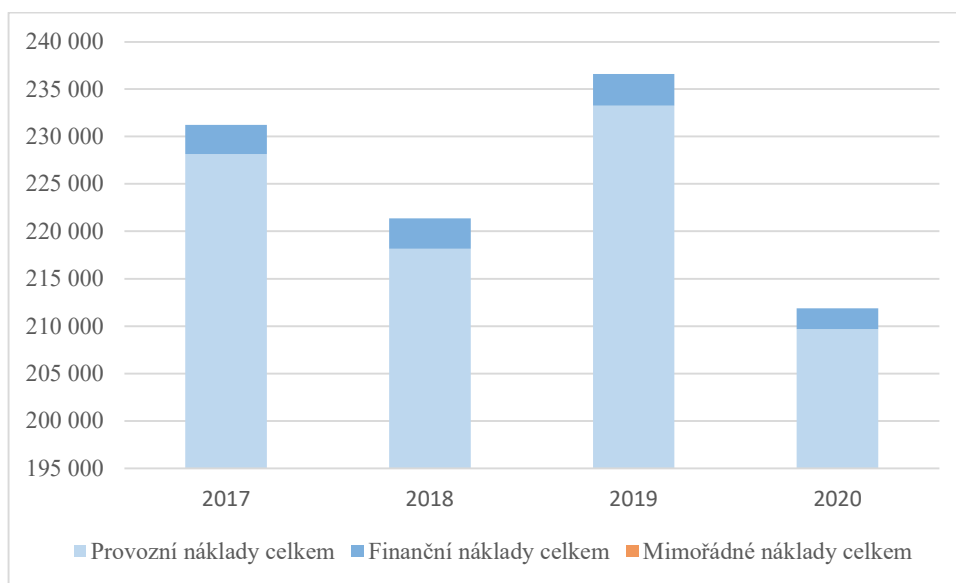
Z výkazu zisku a ztráty byly vybrány nákladové položky a za pomoci horizontální analýzy vytvořeny procentní změny mezi roky 2017-2020. Pro větší přehlednost jsou zobrazeny pouze významné položky, nejsou uvedeny náklady s nulovou hodnotou. V Tabulka 8 jsou uvedeny hodnoty společnosti AUTOPLUS II, s.r.o.

Tabulka 8 Náklady společnosti AUTOPLUS II, s.r.o.

Položka	2017	2018	%	2019	%	2020	%
Náklady vynaložené na prodej zboží	132 509	123 932	93,53	123 750	99,85	113 352	91,60
Výkonová spotřeba	171 825	158 962	92,51	161 120	101,36	148 251	92,01
spotřeba materiálu a energie	28 667	26 755	93,33	28 231	105,52	26 704	94,59
služby	10 649	8 815	82,78	9 139	103,68	8 195	89,67
Osobní náklady	25 536	25 453	99,67	27 276	107,16	23 647	86,70
Daně a poplatky	393	436	110,94	463	106,19	433	93,52
Odpisy DNM a DHM	13 977	17 490	125,13	18 833	107,68	18 277	97,05
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní provozní náklady	16 408	15 832	96,49	25 563	161,46	19 067	74,59
Provozní náklady celkem	228 139	218 173	95,63	233 255	106,91	209 675	89,89
Nákladové úroky	1 942	1 827	94,08	1 638	89,66	1 288	78,63
Ostatní finanční náklady	1 153	1 361	118,04	1 716	126,08	932	54,31
Finanční náklady celkem	3 095	3 188	103,00	3 354	105,21	2 220	66,19
Mimořádné náklady celkem	0	0	0	0	0	0	0
NÁKLADY CELKEM	231 234	221 361	95,73	236 609	106,89	211 895	89,55

zdroj: vlastní zpracování, finanční výkazy podniku

Z hodnot jednotlivých nákladů je patrné, že provozní náklady v jednotlivých sledovaných obdobích tvoří téměř 99 % celkových nákladů. Finanční náklady se svým podílem 1 % jsou zanedbatelné, mimořádné náklady jsou ve sledovaném období nulové. Podrobnější analýza jednotlivých druhů provozních nákladů je uvedena dále v textu.



Graf 5 Druhé členění nákladů AUTOPLUS II, s.r.o.

zdroj: vlastní zpracování

2.6.2 Horizontální analýza druhového členění nákladů AutoDům Chomutov s.r.o.

Ve společnosti AutoDům Chomutov tvoří provozní náklady téměř 99 % celkových nákladů. Jejich podrobné členění včetně podílu na celkových nákladem je uvedeno dále v textu.

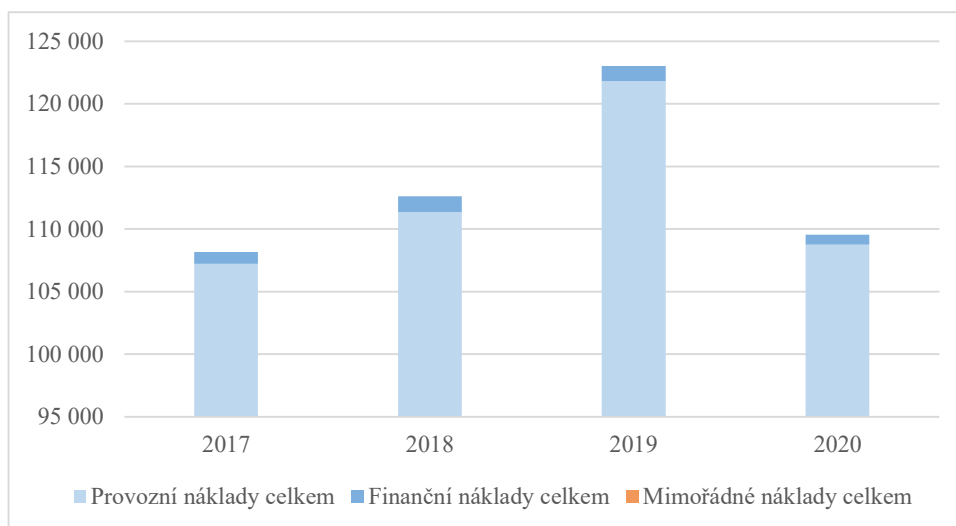
Tabulka 9 Náklady společnosti AutoDům Chomutov s.r.o.

Položka	2017	2018	%	2019	%	2020	%
Náklady vynaložené na prodej zboží	65 189	61 702	94,65	73 729	119,49	62 658	84,98
Výkonová spotřeba	84 819	82 515	97,28	92 957	112,65	80 141	86,21
spotřeba materiálu a energie	14 330	15 524	108,33	15 461	99,59	13 766	89,04
služby	5 300	5 289	99,79	3 767	71,22	3 717	98,67
Osobní náklady	9 026	10 800	119,65	11 315	104,77	10 821	95,63
Daně a poplatky	175	0	0	184	0	178	96,74
Odpisy DNM a DHM	5 441	6 887	126,58	6 598	95,80	6 446	97,70

Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní provozní náklady	7 764	11 147	143,57	10 772	96,64	11 162	103,62
Provozní náklady celkem	107 225	111 349	103,85	121 826	109,41	108 748	89,27
Nákladové úroky	322	326	101,24	1 210	371,17	159	13,14
Ostatní finanční náklady	623	937	150,40	0	0,00	646	0,00
Finanční náklady celkem	945	1 263	133,65	1 210	95,80	805	66,53
Mimořádné náklady celkem	0	0	0	0	0	0	0
NÁKLADY CELKEM	108 170	112 612	104,11	123 036	109,26	109 553	89,04

zdroj: vlastní zpracování, finanční výkazy podniku

Nejvyšší celkové náklady jsou v roce 2019. Samotná absolutní výše těchto nákladů není vypovídající, pokud není srovnána s výnosy v daném období. Také tyto údaje jsou podrobně rozebrány v následujícím textu. Finanční náklady ve všech sledovaných obdobích činí cca 1 % a jsou tedy zanedbatelné v porovnání s celkovými provozními náklady. Mimořádné náklady jsou nulové ve všech sledovaných účetních obdobích.

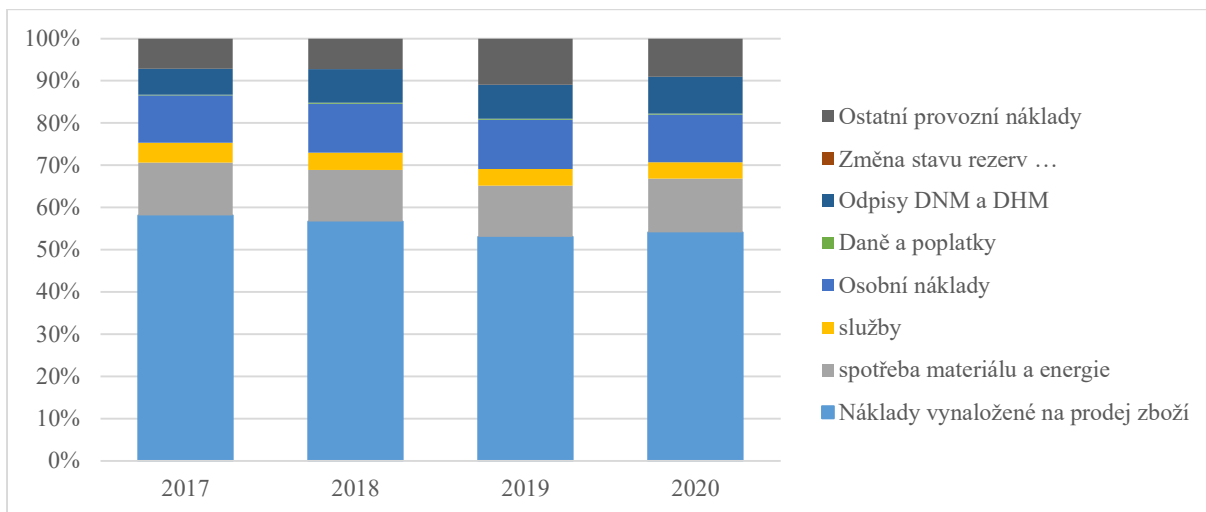


Graf 6 Druhé členění nákladů AutoDům Chomutov s.r.o.

zdroj: vlastní zpracování

2.6.3 Členění provozních nákladů podniků

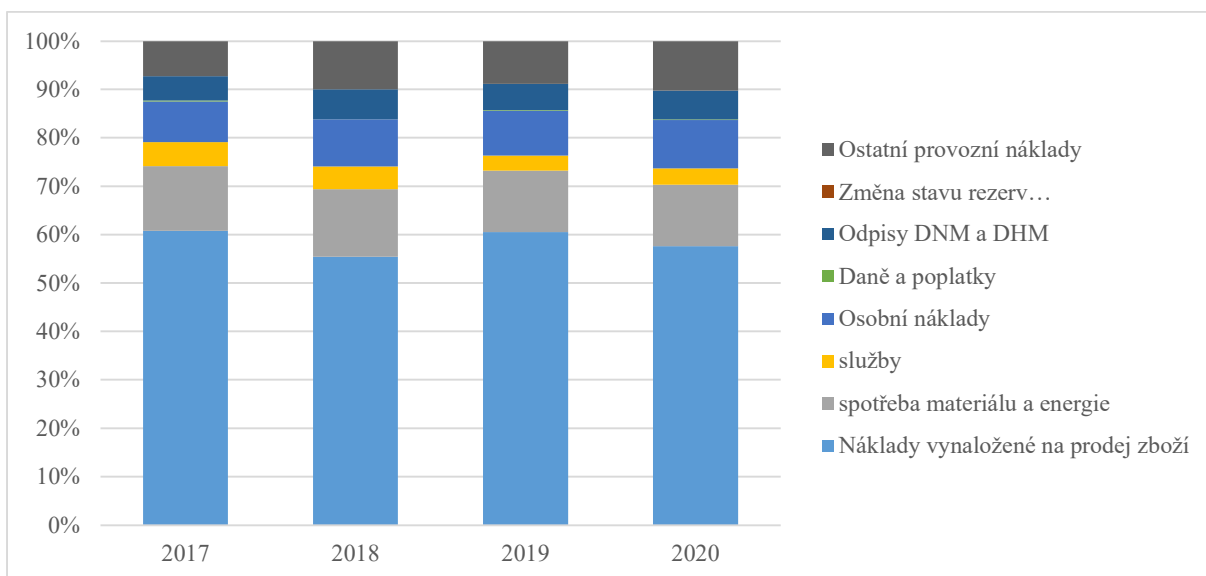
Celkové provozní náklady tvoří Ostatní provozní náklady, Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období, Odpisy DNM a DHM, Daně a poplatky, Osobní náklady a služby.



Graf 7 Členění provozních nákladů AUTOPLUS II, s.r.o.

zdroj: vlastní zpracování, finanční výkazy podniku

Vyhodnocení podílů na celkových nákladech společnosti AUTOPLUS II, s.r.o. je podrobněji uvedeno dále v textu.



Graf 8 Členění provozních nákladů AutoDům Chomutov s.r.o.

zdroj: vlastní zpracování, finanční výkazy podniku

Tabulka 10 uvádí průměrné podíly jednotlivých provozních nákladů ve sledovaném období 2017-2020.

Tabulka 10 Průměrné hodnoty provozních nákladů za sledované období 2017-2020

Položka	AUTOPLUS II, s.r.o.	AutoDům Chomutov
Náklady vynaložené na prodej zboží	55,50	58,59
Výkonová spotřeba	71,99	75,80
spotřeba materiálu a energie	12,42	13,16
služby	4,13	4,05
Osobní náklady	11,46	9,34
Daně a poplatky	0,19	0,12
Odpisy DNM a DHM	7,73	5,65
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0,00	0,00
Ostatní provozní náklady	8,63	9,09
Provozní náklady celkem	100,00	100,00

zdroj: vlastní zpracování, finanční výkazy podniku

Ačkoliv se jedná o dva samostatné právní subjekty, hodnoty průměrných hodnot provozních nákladů se liší v řádu jednotek procent. Největší rozdíl má Výkonová spotřeba, která v sobě zahrnuje Náklady na prodej zboží, spotřebu materiálu a energie a služby a to o 3,81 %, následují Odpisy DNM a DHM ve výši 2,08 %, ostatní rozdíly jsou méně než 2 %.

Nejvyšší podíl provozních nákladů mají Náklady vynaložené na prodej zboží. AUTOPLUS II i AutoDům Chomutov mají stejný hlavní předmět podnikání a totožného generálního dodavatele, a to Škoda Auto a.s. Proto Náklady na vynaložené na prodej zboží u těchto firem tvoří stejné podíly. Škoda Auto prodává své produkty jako Škoda originální díly, Škoda originální příslušenství a nové vozy výhradně prostřednictvím sítě autorizovaných servisů. Má nastavenou jasnou cenovou politiku, která se odvíjí od doporučených prodejních cen pro český trh a svým obchodním partnerům poskytuje z těchto cen slevy dle jasného klíče. Díky tomu mají porovnávané subjekty téměř totožné Náklady vynaložené na prodej zboží.

Další v pořadí v objemu podílu v provozních nákladech jsou spotřeba materiálu a energie, která dosahuje v podniku AUTOPLUS 12,42 % a ve společnosti Autodům Chomutov 13,16 %. Zde tvoří největší položky elektrická energie, teplá užitková voda, studená voda. Také tady jsou porovnávané hodnoty téměř stejné. Ve společnosti Autodům Chomutov byla v roce 2021 instalována fotovoltaická elektrárna, jejíž výroba elektrické energie by měla dle plánovaných propočtů pokrýt celkovou roční spotřebu elektrické energie. Díky tomu dojde ke snížení v této kategorii provozních nákladů.

Třetí v pořadí porovnávaných hodnot jsou osobní náklady. AUTOPLUS II má podíl 11,46 %, oproti 9,34 % ve společnosti AutoDům Chomutov. Tuto položku nákladů tvoří z největší části mzdy zaměstnanců. Jelikož oba podniky sídlí v Ústeckém kraji a jejich poloha je přibližně 25 km od sebe, přizpůsobuje vedení výši odměn zaměstnanců dané lokalitě, tj. průměrné mzdě daného regionu. Mzdy produktivních pracovníků se skládají ze základní složky a dále z motivační složky. Tato motivační složka se odvíjí od počtu prodaných hodin klientům servisu, resp. podílu na celkové fakturované částce za opravy zákazníků servisu. Technicko-hospodářští pracovníci na jednotlivých úsecích mají rovněž základní mzdu a dále motivační složku, která se odvíjí od výsledku hospodaření střediska, ve kterém pracují a také výsledku celé společnosti.

Ostatní provozní náklady tvoří ve společnosti AUTOPLUS II 8,63 %, a v konkurenčním AutoDům Chomutov 9,09 %. V obou podnicích se tyto náklady skládají z jiných provozních nákladů, které tvoří zejména pojištění vozů a dále Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku. Tu tvoří vozy v majetcích společností. Jako autorizovaný prodejce značky Škoda jsou podniky povinny zakoupit nové předváděcí vozy a vlastnit je minimálně jeden rok. Jsou zde možné i jiné druhy financování např. leasing, nicméně výsledkem by bylo pouze přemístění těchto nákladů na jiný nákladový účet.

Odpisy DNM a DHM jsou ve společnosti AUTOPLUS II, s.r.o. 7,73 % a 9,09 % v podniku AutoDům Chomutov. Obě společnosti vlastní pozemky i budovy ve kterých podnikají a díky stejné činnosti podnikání mají velmi podobné náklady v této oblasti. V roce 2015 se v obou podnicích uskutečnila investiční akce, která byla iniciována také hlavním dodavatelem Škoda Auto. Jednalo se o kompletní změnu designu budov a vnitřního vybavení autosalonů servisní sítě Škoda v České republice. Hodnota této investice činila téměř 2 500 000,-Kč s DPH a tuto částku dosud oba podniky odepisují jako DHM.

Služby tvoří v provozních nákladech společnosti AUTOPLUS II 4,13 % a u společnosti Autodům Chomutov 4,05 % provozních nákladů. Zde se jedná o položky jako likvidace odpadů, revize elektrických zařízení, revize zvedáků, kalibrace dílenského vybavení, poplatky na elektronické katalogy náhradních dílů, poplatky za přístupy do dílenských příruček výrobce Škoda, poplatky a za využívání programů na odhady havarovaných vozů, poplatky za licence programů na odhady ojetých vozů atd.

Daně a poplatky jsou u společnosti AUTOPLUS II, s.r.o. 0,19 % a 0,12 % u společnosti AutoDům Chomutov. Hodnoty těchto položek jsou dány vyhláškou č. 500/2002 a Zákonem o účetnictví č. 563/1992 Sb.

2.7 Vývoj výsledku hospodaření

Následující tabulky 11 a 12 uvádějí v rozlišení provozní a finanční náklady a k nim související výnosy pro obě sledované společnosti v jednotlivých letech a současně výsledek hospodaření.

2.7.1 Společnost AUTOPLUS II, s.r.o.

Vývoj výsledku hospodaření ve společnosti AUTOPLUS II, s.r.o. v tisících uvádí Tabulka 11.

Tabulka 11 Výsledek hospodaření AUTOPLUS II, s.r.o. v tis. Kč

Položka	2017	2018	2019	2020
Provozní náklady	228 139	218 173	233 255	209 675
Provozní výnosy	242 377	233 011	245 063	218 922
Provozní VH	14 238	14 838	11 808	9 247
Finanční náklady	3 095	3 188	3 354	2 220
Finanční výnosy	2 622	612	8 117	2 409
Finanční VH	-473	-2 576	4 763	189
Celkové náklady	231 234	221 361	236 609	211 895
Celkové výnosy	244 999	233 623	253 180	221 331
VH před zdaněním	13 765	12 262	16 571	9 436
VH za účetní období	11 522	14 838	13 460	8 009

zdroj: vlastní zpracování, finanční výkazy podniku

Provozní výsledek hospodaření byl nejvyšší v roce 2018, a to 14 838 tisíc Kč, nejnižší v roce 2020 9 247 tisíc Kč. Náklady v jednotlivých letech tvoří téměř 95 % celkových výnosů. Ve všech sledovaných obdobích byl VH kladný.

Finanční výsledek hospodaření dosáhl nejvyšší hodnoty v roce 2019 a to 4 763 tisíc Kč, nejnižší byl v roce 2018 a to schodek ve výši 2 576 tisíc Kč.

Nejvyššího hospodářského výsledku před zdaněním dosáhla společnost v roce 2019 a to 16 571 tis. Kč, naopak nejnižšího za období roku 2020. Výše zisku je v jednotlivých letech proměnlivá, ale v žádném nedosahuje záporného výsledku. Výše podílu nákladů na zisku se pohybuje mezi 93-95 %.

2.7.2 Společnost AutoDům Chomutov s.r.o.

Vývoj výsledku hospodaření podniku AutoDům Chomutov v období 2014-2020 je zpracován v Tabulka 12.

Tabulka 12 Výsledek hospodaření AutoDům Chomutov s.r.o. v tis. Kč

Položka	2017	2018	2019	2020
Provozní náklady	107 225	111 349	121 826	108 748
Provozní výnosy	112 598	117 287	126 489	114 820
Provozní VH	5 373	5 938	4 663	6 072
Finanční náklady	945	1 263	1 210	805
Finanční výnosy	0	4	3	3
Finanční VH	-945	-1 259	-1 207	-802
Celkové náklady	108 170	112 612	123 036	109 553
Celkové výnosy	112 598	117 291	126 492	114 823
VH před zdaněním	4 428	4 679	3 456	5 270
VH za účetní období	3 553	3 700	2 782	4 283

zdroj: vlastní zpracování, finanční výkazy podniku

Provozní výsledek hospodaření společnosti AutoDům Chomutov je nejvyšší v roce 2020 s hodnotou 6 072 tisíc Kč, nejnižší je v předcházejícím roce 2019 ve výši 4 663 tisíc Kč. Také u této společnosti tvoří provozní náklady přibližně 95 % výnosů ve sledovaných obdobích.

Finanční výsledek hospodaření je v celém sledovaném období záporný, nejvyšší hodnoty dosáhl v roce 2018 1 259 tisíc Kč a nejnižší je v roce 2020 802 tisíc Kč.

I přes záporné hodnoty finančního výsledku hospodaření je celkový výsledek hospodaření před zdaněním společnosti ve všech sledovaných obdobích kladný. Nejvyšší hodnoty dosáhl v roce 2020 a to 4 283 tisíc Kč, naopak nejnižší je v roce 2019 2 782 tisíc Kč.

2.8 Analýza poměrových ukazatelů

V této části budou analyzovány náklady pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy. Jedná se o ukazatele rentability nákladů, nákladovost tržeb a variátor celkových nákladů.

2.8.1 Rentabilita nákladů

Rentabilita nákladů vyjadřuje, kolik procent zisku připadá na 1 Kč vynaložených nákladů a vypočítáme jí dle vzorce:

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Celkové náklady}} \times 100 [\%](1)$$

Tabulka 13 Rentabilita nákladů AUTOPLUS II, s.r.o. (v tis. Kč)

Položka	2017	2018	2019	2020
Zisk	11 522	14 838	13 460	8 009
Celkové náklady	231 234	221 361	236 609	211 895
Rentabilita nákladů (v %)	4,98	6,70	5,69	3,78

zdroj: vlastní zpracování, finanční výkazy podniku

Rentabilita nákladů společnosti AUTOPLUS II, s.r.o. v období 2017-2020 je vždy kladná a má pouze minimální rozpětí a to 3,78-6,70 %. Nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2018 a to 6,70 %, tedy každá koruna nákladů produkuje zisk ve výši 0,067 Kč, naopak nejnižší je v roce 2020 3,78 %, tedy 0,0378 Kč.

Tabulka 14 Rentabilita nákladů AutoDům Chomutov (v tis. Kč)

Položka	2017	2018	2019	2020
VH za účetní období	3553	3700	2782	4283
Celkové náklady	108 170	112 612	123 036	109 553
Rentabilita nákladů (v %)	3,28	3,29	2,26	3,91

zdroj: vlastní zpracování, finanční výkazy podniku

Rentabilita nákladů společnosti AutoDům Chomutov s.r.o. dosahuje rovněž ve všech sledovaných obdobích kladných hodnot. Nejvyšší je v roce 2020 s hodnotou 3,91 % a nejnižší v roce 2019 2,26 %.

2.8.2 Nákladovost tržeb

Pomocí poměrového ukazatele nákladovosti tržeb lze zjistit, kolik procent připadá na 1 Kč tržeb. Výpočet se provádí dle vzorce:

$$\text{Nákladovost tržeb} = \frac{\text{Náklady}}{\text{Tržby}} \times 100 [\%]$$

(2)

Tabulka 15 Nákladovost tržeb AUTOPLUS II, s.r.o. (v tis. Kč)

Položka	2017	2018	2019	2020
Náklady	231234	221361	236609	211895
Tržby	244606	233187	252717	220898
Nákladovost tržeb	94,53	94,93	93,63	95,92

zdroj: vlastní zpracování, finanční výkazy podniku

Ukazatel nákladovosti tržeb společnosti AUTOPLUS II, s.r.o. dosahuje velmi podobných výsledků ve sledovaném období mezi roky 2017 až 2020. Variability dosahuje pouze 2,30 %. Nejvyšší hodnota je za rok 2020 95,92 a nejnižší je v roce 2019 93,63 %.

Tabulka 16 Nákladovost tržeb Autodům Chomutov (v tis. Kč)

Položka	2017	2018	2019	2020
Náklady	108 170	112 612	123 036	109 553
Tržby	112 423	117 291	126 308	114 645
Nákladovost tržeb	96,22	96,01	97,41	95,56

zdroj: vlastní zpracování, finanční výkazy podniku

Ve společnosti AutoDům Chomutov s.r.o. dosahuje ukazatel nákladovosti tržeb také velmi vyrovnaných hodnot, variabilita je ještě nižší než u společnosti AUTOPLUS II, s.r.o. a to 1,85 %. Nejvyšší je nákladovost tržeb v roce 2019 97,41 % a nejnižší v roce 2020 95,56 %.

2.8.3 Variátor celkových nákladů

Variátor celkových nákladů porovnává vývoj nákladů a výnosů a určuje jejich dynamiku růstu.

Hodnoty variátoru se vypočítají podle vzorce:

$$\text{Variátor } CN = \frac{\frac{\text{náklady současného období} - \text{náklady minulého období}}{\text{náklady minulého období}}}{\frac{\text{výnosy současného období} - \text{výnosy minulého období}}{\text{výnosy minulého období}}}$$

(3)

Tabulka 17 Variátor celkových nákladů AUTOPLUS II, s.r.o. (v tis Kč)

Položka	2016	2017	2018	2019	2020
Náklady	197 121	231 234	221 361	236 609	211 895
Výnosy	203 970	244 999	233 623	253 180	221 331
Variátor celkových tržeb	X	0,86	0,92	0,82	0,83

zdroj: vlastní zpracování, finanční výkazy podniku

Ve společnosti AUTOPLUS II se variátor celkových nákladů pohybuje v rozmezí 0,83 až 0,92. Tyto hodnoty jsou příznivé, jelikož žádná z nich nepřekročí hodnotu 1, která značí, že se

hodnoty výnosů zvyšují rychleji než hodnoty nákladů. Nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2018 0,92 a nejnižší v roce 2019 0,82.

Tabulka 18 Variátor celkových nákladů Autodům Chomutov s.r.o. (v tis. Kč)

Položka	2016	2017	2018	2019	2020
Náklady	81 072	108 170	112 612	123 036	109 553
Výnosy	84 770	112 598	117 291	126 492	114 823
Variátor celkových tržeb	x	1,02	0,99	1,18	1,19

zdroj: vlastní zpracování, finanční výkazy podniku

Ve společnosti AutoDům Chomutov se variátor celkových nákladů pohybuje v rozmezí hodnot 0,99 až 1,19. Jediná pozitivní hodnota 0,99 je v roce 2018, ve všech ostatních obdobích přesahuje hraniční hodnotu 1. V těchto letech stoupají náklady rychleji než výnosy, což je nepříznivý stav.

2.8.4 Skladové zásoby

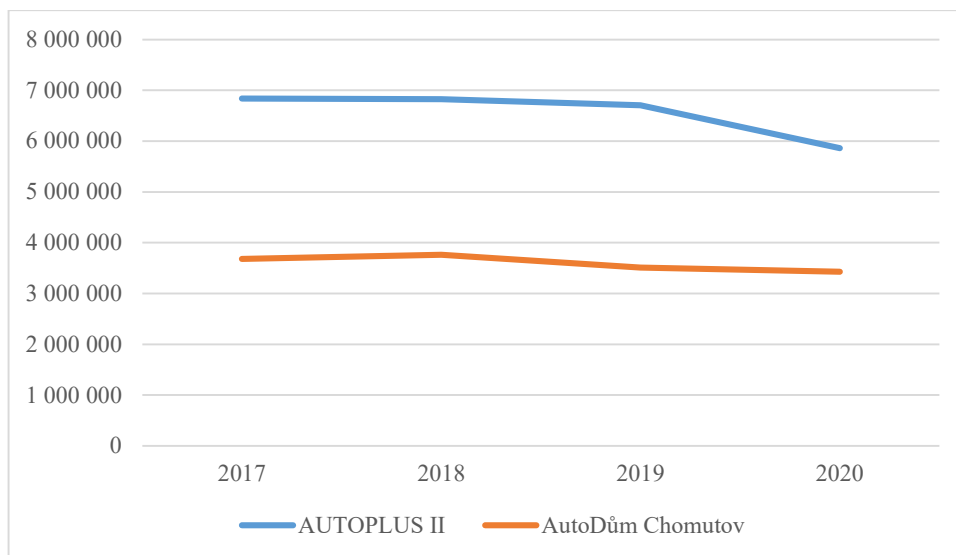
Již bylo zmíněno v kapitole o provozních nákladech, že nejvyšší podíl na celkových nákladech mají náklady vynaložené na prodej zboží. Vzhledem k tomu, že výši těchto nákladů ovlivňuje pořizovací cena zásob, které jsou významné i z hlediska Cash flow je potřebné sledovat i stav skladových zásob a snažit se optimalizovat jejich výši. Pro porovnání výše zásob u sledovaných společností slouží Tabulka 19. Hodnoty skladů náhradních dílů a příslušenství obou firem.

Tabulka 19 Stav skladových zásob firem

rok/podnik	2017	2018	2019	2020
AUTOPLUS II	6 840 611	6 824 354	6 704 810	5 860 710
AutoDům Chomutov	3 682 082	3 766 163	3 506 685	3 429 397

zdroj: vlastní zpracování, finanční výkazy podniku

V okamžiku nákupu těchto zásob se jedná o finanční výdaj společnosti. Jakmile jsou zásoby prodány, jedná se o náklad. Management by měl volit optimální předzásobení a řídit výši zásob. U společnosti AUTOPLUS II je patrný příznivý klesající trend, kdy v roce 2017 je hodnota 6 840 611 Kč a postupně klesá v průběhu sledovaného období a výsledná hodnota 5 860 710 Kč v roce 2020 je o 979 901 Kč nižší. Značí to snížení hodnoty zásob o 14,32 % od roku 2017 do 2020. Ve společnosti Autodům Chomutov došlo během sledovaného období také ke snížení hodnoty zásob, ale pouze o 252 685 Kč, což tvoří 6,86 %.



Graf 9 Vývoj skladových zásob firem

zdroj: vlastní zpracování, finanční výkazy podniku

Pro optimalizaci skladových zásob je v obou podnicích využíván software AUTOPART, který svým dealerům zajišťuje Škoda Auto. Jedná se o program, který na základě reálných prodejů jednotlivých náhradních dílů vytváří optimální skladové zásoby obchodníků. Systém pracuje tak, že se denně provádí uzávěrka skladu a následně je odeslána do Škoda Auto. Uzávěrka obsahuje četnost prodeje jednotlivých náhradních dílů v daném dni a na základě četnosti a stability prodeje jednotlivých dílů se vytváří objednávka na další den a následně dodání dílu obchodníkovi. Vzhledem k tomu, že tento systém používají všechny autorizované servisy Škoda, má výrobce velmi přesné informace o vývoji trhu svých produktů a může plánovat nákupy a následně prodeje pro své zákazníky. Výhodou pro servis je optimální zásoba na příští období, a navíc možnost vrácení neprodaných náhradních dílů dodaných výrobcem v rámci tohoto projektu. Využitím tohoto nástroje mají podniky nižší náklady na pracovníka, který zabezpečoval správné zásobování obrátkovými díly. Další výhodou je, že Škoda Auto na náhradní díly dodané v rámci tohoto programu poskytuje dodatečnou slevu ve výši 5-20 % dle druhu náhradního dílu a rovněž delší splatnost o 30 dní. Ve podniku AUTOPLUS nemá AUTOPART žádné omezení. Ve společnosti AutoDům Chomutov mají omezené skladové prostory, a proto je zde systém AUTOPART zablokovaný na karosářské díly, které jsou velmi objemné. Díky tomu přichází podnik o možnost u obrátkových dílů mít je v předstihu skladem a tyto díly objednávají až na základě skutečných potřeb na servis nebo prodej koncovým zákazníkům.

Využívání systému AUTOPART vede v podnicích k optimalizaci skladových zásob obrátkových dílů, ale stále je zde lidský faktor, který za určitých okolností může skladové zásoby navyšovat. Jedná se o případy, kdy jsou pracovníky servisu chybně diagnostikovány závady, následně je na základě těchto chybných diagnostik objednaný náhradní díl a teprve po montáži se ukáže, že závada je v něčem jiném. Namontované díly již nelze vrátit výrobcí a zůstávají ve společnostech na skladě. Mezi další důvody navyšování skladových zásob patří:

- díly objednané a nevyzvednuté klienty přes pult,
- díly objednané na servis, kdy se klient na opravu nedostavil,
- špatně identifikované náhradní díly prodejcem aj.

2.9 Kalkulace hodinové sazby za opravy

Velmi významným zdrojem příjmů firem je středisko servis. Zde je stanovena hodinová sazba dle jednotlivých typů vozů. Tuto sazbu stanovuje vedení společnosti. V obou společnostech Autoplus a AutoDům Chomutov není její výše kalkulována žádným kalkulačním vzorcem. Výrobce automobilů značky Škoda má vytvořen dokument s názvem Pracovní pozice, kde jsou stanoveny normy pro montáž a demontáž téměř většiny náhradních dílů a příslušenství, které se v jeho vozech vyskytují. Výslednou cenu pro klienta tvoří součin hodinové sazby daného vozu a hodnoty pracovní pozice konkrétního úkonu.

Porovnání hodinových sazeb je prováděno mezi podniky AUTOPLUS II, AutoDům Chomutov, Oblast a Top 20. Oblastí je myšlen Ústecký kraj, ve kterém obě porovnávané společnosti sídlí. Top 20 jsou autorizované servisy Škoda z České republiky, které vykazují nejlepší ekonomické výsledky v oboru.

Tabulka 20 Přehled účtovaných hodinových sazeb

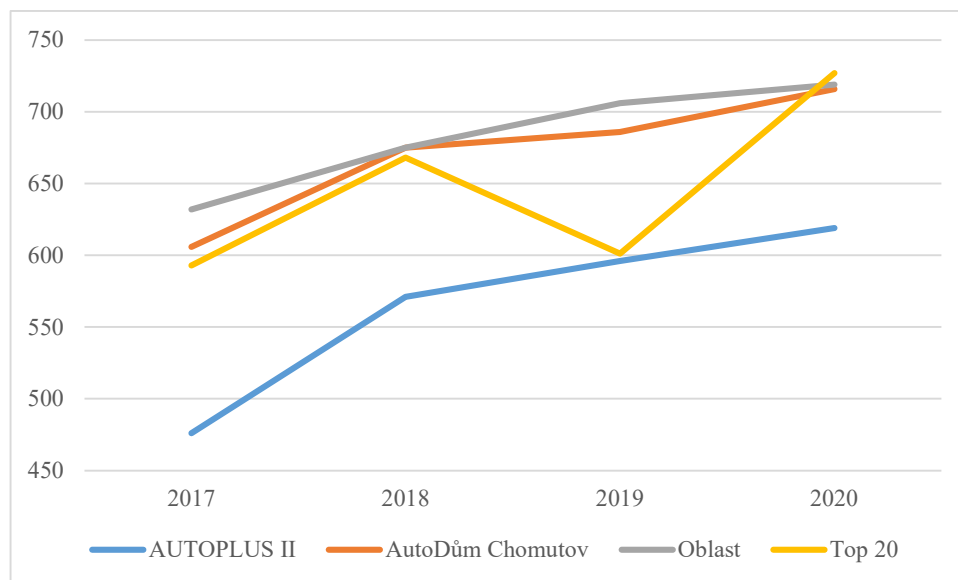
Rok/podnik	2017	2018	2019	2020
AUTOPLUS II	476	571	596	619
AutoDům Chomutov	606	675	686	716
Oblast	632	675	706	719
Top 20	593	668	601	727

zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty hodinových sazeb ve společnosti AUTOPLUS II jsou výrazně nižší než v oblasti, a to v roce 2017 o 24,68 %, v následujících letech se rozdíl snižuje až na konečných 13,9 % v roce

2020. Oproti Top 20 je rozdíl v roce 2017 19,73 % a také se postupně snižuje na 14,85 % v roce 2020.

U společnosti AutoDům Chomutov je patrný plynulý nárůst hodnot hodinové sazby a celkové zvýšení na 716 Kč, které je srovnatelné s oblastním průměrem i Top 20.



Graf 10 Hodinové sazby podniků

zdroj: vlastní zpracování

Ačkoliv ceny za účtované práce servisů postupně rostou, jejich jednorázové navýšení není úplně snadné. Zákazníky servisu jsou jednak běžní klienti, u kterých lze změnu hodinové sazby měnit libovolně na základě rozhodnutí vedení, podmínkou je pouze zveřejnění této sazby v prostorách příjmu do servisu, což ukládá Občanský zákoník. Na druhé straně tvoří klienty servisu také podniky, které mají se servisem uzavřené smlouvy, vzniklé buď na základě výběrového řízení s nabídnutou cenou nebo je cena jinak smluvně fixována. U těchto klientů je potřeba individuálně jednat o navýšení, což je vždy s nejistým výsledkem.

Ve společnosti AUTOPLUS II, s.r.o. sleduje vedení (majitel) podrobné detailní reporty jednotlivých středisek (nové vozy, servis, náhradní díly) a činností. Není zaveden reporting, který poskytuje souhrnný pohled na výkonnost celé společnosti včetně vývoje v čase a porovnání s plánem.

Průměrná hodinová sazba servisu není podložena výpočtem a není vyhodnocována. Hodinová sazba nekryje veškeré náklady vznikající nebo alokované na středisko servis. Hodinová sazba je stanovena dle konkurence v regionu.

Neefektivní využití kapacity příjmu servisu. V ranních hodinách kapacita servisu nedostačuje poptávce. Nedodržování domluveného času ze strany zákazníků způsobuje nadměrné využití kapacity v oblíbených časech.

3 DISKUZE K ZJIŠTĚNÝM POZNATKŮM

Společnosti AUTOPLUS II a AutoDům Chomutov shodně využívají pro řízení nákladů pouze druhové členění v rámci výkazu zisku a ztrát. Na základě analýzy druhového členění bylo zjištěno, že provozní náklady tvoří shodně 99 % celkových nákladů, finanční tvoří zbývající 1 %. Následující Tabulka 21 Vybrané hodnocené parametry obsahuje vybrané hodnocené parametry obou společností.

Tabulka 21 Vybrané hodnocené parametry

Položka	AUTOPLUS II, s.r.o.	Pozitivní vývoj	AutoDům Chomutov	Pozitivní vývoj
Aktiva celkem	pokles o 0,4 %	NE	nárůst o 1,47 %	ANO
Dlouhodobé pohledávky	pokles o 13 390 tis. Kč	ANO	stejná úroveň	ANO
Krátkodobé pohledávky	nárůst o 18 114 tis. Kč	NE	nárůst 3 115 tis. Kč	NE
Pasiva celkem	pokles o 0,4 %	NE	nárůst o 1,47 %	ANO
Vlastní kapitál	nárůst o 60 %	ANO	nárůst o 41 %	ANO
Cizí zdroje	pokles o 35 %	ANO	pokles o 18,3 %	ANO
Dlouhodobé závazky	pokles o 27 287 tis. Kč	ANO	pokles o 7 439 tis. Kč	ANO
Krátkodobé závazky	pokles o 10 065 tis. Kč	ANO	pokles o 1 035 tis. Kč	ANO
Rentabilita nákladů	3,78 %	ANO	3,91 %	ANO
Nákladovost tržeb	95,92 %	ANO	95,56 %	ANO
Variátor celkových nákladů	0,86	ANO	1,09	NE
Skladové zásoby	pokles o 14,32 %	ANO	pokles o 6,8 %	ANO
Hodinová sazba	nárůst o 30 %	ANO	nárůst o 18 %	ANO

zdroj: vlastní zpracování

Zeleně podbarvená pole znázorňují lepší výsledek ve srovnání obou firem. Z Tabulka 21 je zřejmé, že u společnosti AUTOPLUS II mají všechny vybrané ukazatele pozitivní vývoj mimo tří, a to Aktiva celkem, kde je pokles o 0,4 %, Krátkodobé pohledávky, které zaznamenaly nárůst o 18 114 tisíc Kč a Pasiva celkem, kde byl zaznamenán pokles ve sledovaném období o 0,4 %. U společnosti AutoDům Chomutov nemají pozitivní vývoj dva ukazatele, a to Krátkodobé pohledávky s nárůstem 3 115 tisíc Kč a Variátor celkových nákladů s hodnotou 1,09, který značí vyšší nárůst nákladů proti výnosům ve stejném období. Velmi pozitivní je pokles Dlouhodobých pohledávek u společnosti AUTOPLUS II o 13 390 tisíc Kč, u podniku AutoDům Chomutov zůstala na stejné úrovni. Naopak Krátkodobé pohledávky se zvýšily u společnosti AUTOPLUS II o 18 114 Kč, což je nepříznivý vývoj a u společnosti AutoDům Chomutov se zvýšily o 3 115 tisíc Kč. Výborný výsledek je u Vlastního kapitálu, který se

v průběhu let 2017 až 2020 zvýšil o 60 % u společnost AUTOPLUS II, Autodům Chomutov také zaznamenal pozitivní nárůst ve výši 41 %. Cizí zdroje u obou společností klesaly, o 35 % u AUTOPLUS II a o 18,3 % u AutoDům Chomutov. Pokles cizích zdrojů je dán především poklesem Dlouhodobých závazků o 27 287 tisíc Kč a také Krátkodobých závazků o 10 065 tisíc Kč mezi roky 2017 až 2020. U společnosti AutoDům Chomutov došlo také ke snížení Dlouhodobých závazků a to o 7 439 Kč a krátkodobých závazků o 1 035 tisíc Kč ve sledovaném období, obě tyto veličiny mají pozitivní dopad.

Je patrné, že lepších výsledků dosáhla ve sledovaném období 2017 až 2020 společnost AUTOPLUS II, s.r.o., kdy ze 13 porovnávaných veličin má lepší hodnocení u 8, zbývajících 5 je lépe hodnoceno u společnosti AutoDům Chomutov s.r.o.

4 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PRO OBĚ SPOLEČNOSTI

Tato diplomová práce se zabývá především náklady z hlediska operativního a taktického řízení. Pro zlepšení pohledu na podnikovou hospodárnost a informační báze pro manažerská rozhodnutí je vhodné vyhodnocovat podnikové aktivity prostřednictvím klíčových manažerských a finančních ukazatelů. Dále je potřebné porovnávat aktuální výkonnost s obdobím loňského roku. Vhodné je také vizualizovat ukazatele výkonnosti prostřednictvím grafů. Zrevidováním systému a logiky alokace nákladů správy na jednotlivá střediska pomůže přesněji vyjádřit skutečné náklady jednotlivých středisek. Pravidelným sestavováním Dashboardů, s definovanými ukazateli a následná diskuse majitele se střediskovými vedoucími ohledně využívání Dashboardu a dat v něm obsažených, povede k zapojení zúčastněných osob a motivaci ke zlepšení parametrů.

Dalším přínosem pro zvýšení ekonomického zdraví lze považovat vyčíslení nákladů na fakturovanou hodinu po hlavních složkách, tedy vyčíslení kalkulace. K tomuto účelu je servisní síti Škoda vytvořen kalkulační vzorec, který reflektuje tuto konkrétní specifickou oblast podnikání a zohledňuje všechny abnormality pro výpočet optimální průměrné hodinové sazby účtované klientům. Tento vzorec by měly společnosti důsledně využívat. Dalším efektem bude porozumět hlavním nákladovým složkám fakturované hodiny. Informováním spolupracovníků se zvýší povědomí o míře krytí nákladů průměrnou hodinovou sazbou. Tímto opatřením bude mít vedení k dispozici kvalifikovaná operativní rozhodnutí provozu servisu ohledně ceny, zaměstnanců, mezd, strojů a provozních nákladů. V případě zvyšování průměrné hodinové sazby je nutno zvážit, zda zvýšit všechny hodinové sazby plošně, nebo zvýšení diferencovat např. dle modelů, tříd vozů apod. Pokud není možné zvýšit průměrnou hodinovou sazbu na 100 % krytí nákladů, si určí cílové procento krytí celkových nákladů na jednu prodanou hodinu. Je vhodné vyhodnocovat hodinovou sazbu v ročních, resp. pololetních intervalech.

Pro zlepšení využití kapacity servisu je vhodné efektivní rozložení příjmu zakázek vzhledem k aktuální kapacitě a časovým možnostem. Aktivní nabízení i pozdějších termínů, např. po 10:00. Je zde potenciál ke zvýšení zákaznické spokojenosti a snížení vytíženosti v ranních hodinách, dále potenciál pro zlepšení péče o zákazníka a ke zvýšení tržeb, hrubé marže ND do servisních zakázek a zvýšení prodeje normohodin např. v mechanické dílně. Toho lze dosáhnout např.:

- koučkinkem optimalizace plánování návštěv zákazníků do servisu;
- zavedení připomínacího SMS systému pro klienty;
- nabídka volných termínů mimo vytíženou dobu;
- větší zapojení plánovacího modulu.

ZÁVĚR

Pro úspěšné fungování každé obchodní společnosti je důležité řízení nákladů. Charakteristika a správné členění nákladů je klíčové pro jejich správné řízení. V teoretické části diplomové práce byly charakterizovány náklady z manažerského a účetního hlediska a rovněž dle různých kritérií. Byly definovány cíle, fáze a principy alokace nákladů. Využíváním vhodných nástrojů řízení nákladů jako kalkulace a rozpočty se zabývá kapitola 1.6. Stejná kapitola obsahuje také kritéria řízení nákladů, jako hospodárnost, ekonomická účinnost a efektivnost.

Ze zjištěných údajů o porovnávaných společnostech AUTOPLUS II a AutoDům Chomutov byla dle teoretické části provedena analýza řízení nákladů v letech 2017 až 2020 a následně jejich porovnání, což byl hlavní cíl diplomové práce. Nejprve byly oba podniky charakterizovány, uvedeny organizační struktury, představeny informační a účetní systémy. Praktická část obsahuje vertikální a horizontální analýzu rozvahy s cílem shrnout důležité informace o majetku a financování společností s cílem porovnat jejich majetek, finanční zdroje a zejména náklady v návaznosti na výsledky hospodaření.

Obě komparované společnosti využívají pouze druhové členění nákladů v rámci výkazu zisku a ztrát. Provedenou analýzou druhového členění bylo zjištěno, že největší část celkových nákladů tvoří náklady z provozní oblasti podniků. Dále byly porovnány náklady v provozní oblasti a výsledky hospodaření v jednotlivých letech. Podrobněji byly analyzovány jednotlivé složky provozních nákladů.

Následující kapitola obsahuje analýzu poměrových ukazatelů porovnávaných společností jako rentabilitu nákladů, nákladovost tržeb, variátor celkových nákladů a dále analýzu skladových zásob.

Předposlední kapitola byla věnována shrnutí poznatků a vyhodnocení efektivity řízení nákladů ve společnostech a porovnání vybraných ukazatelů. Z tohoto porovnání byla lépe hodnocena společnost AUTOPLUS II, jelikož měla z jedenácti ukazatelů lepší výsledek než konkurenční společnost AutoDům Chomutov s.r.o.

Poslední kapitola je věnována návrhům na zlepšení pro oba podniky. Tyto návrhy by měly zlepšit vnitropodnikové procesy ve společnostech a přinést úsporu nákladů. Je doporučeno například začít používat kalkulační vzorce pro zjištění minimální průměrné hodinové sazby,

aby nedocházelo k účtování výše, která by nepokrývala všechny náklady podniků. S tím souvisí hlavně velmi dobrá znalost jednotlivých složek nákladů a jejich sledování v čase. Dalším podnětem je sledovat agregované ukazatele nákladů v čase a zjišťovat příčiny nárůstů oproti minulým obdobím.

Obě sledované společnosti v obdobích 2017 až 2020 dosahovaly opakovaně kladných hospodářských výsledků, což ukazuje správné nastavení podnikových procesů. Aplikací doporučení je reálná šance v následujících letech tyto výsledky dále zlepšovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2831-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Lilia a Josef ČERVENÝ. *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů*. Plzeň: Nava, 2012. ISBN 978-80-7211-397-2.
- FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-712-4.
- KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. 2006. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-X.
- KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví. 3.*, dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
- NAS, T. F. *Cost-benefit analysis: theory and application. 2nd edition*. Lanham, Maryland, USA: Lexington Books, 2016. ISBN 978-1-4985-2252-6.
- POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-211-5.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Rozvaha společnosti AUTOPLUS II, s.r.o. za rok 2018.....	66
Příloha B: Výkaz zisku a ztráty AUTOPLUS II, s.r.o. za rok 2018.....	71
Příloha C: Rozvaha společnosti AUTOPLUS II, s.r.o. za rok 2020.....	73
Příloha D: Výkaz zisku a ztráty AUTOPLUS II, s.r.o. za rok 2020.....	77
Příloha E: Výkaz zisku a ztráty AutoDům Chomutov s.r.o. za rok 2018.....	79
Příloha F: Rozvaha společnosti AutoDům Chomutov s.r.o. za rok 2018.....	81
Příloha G: Rozvaha společnosti AutoDům Chomutov s.r.o. za rok 2020.....	82
Příloha H: Výkaz zisku a ztráty AutoDům Chomutov s.r.o. za rok 2020.....	86

Příloha A: Rozvaha společnosti AUTOPLUS II, s.r.o. za rok 2018

ROZVAHA

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2018
(v celých tisících Kč)
IČ: 47311134

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 17.6.2019

Právní forma účetní jednotky: společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání účetní jednotky: Prodej a opravy automobilů
Spisová značka: oddíl C, vložka 3724

V likvidaci: Ne

Název a sídlo účetní jednotky

AutoPlus IIs.r.o.
Budovatelů 624
Most (část)
43401

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	229 208	61 666	167 542	159 097
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	171 503	61 666	109 837	102 381
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	975	558	417	561
1.	Nehmotné výsledky vývoje	05	0	0	0	0
2.	Ocenitelná práva	06	975	558	417	561
2.1.	Software	07	975	558	417	546
2.2.	Ostatní ocenitelná práva	08	0	0	0	15
3.	Goodwill	09	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	149 528	61 108	88 420	80 820
1.	Pozemky a stavby	15	49 990	17 555	32 435	33 660
1.1.	Pozemky	16	7 588	0	7 588	7 588
1.2.	Stavby	17	42 402	17 555	24 847	26 072
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	99 019	43 553	55 466	47 159
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	0
4.1.	Pěstelské celky trvalých porostů	21	0	0	0	0
4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	519	0	519	1
5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	519	0	519	1

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	21 000	0	21 000	21 000
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	28	0	0	0	0
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	0
3.	Podíly – podstatný vliv	30	21 000	0	21 000	21 000
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	31	0	0	0	0
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0
7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	56 195	0	56 195	55 732
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	33 609	0	33 609	29 740
1.	Materiál	39	0	0	0	0
2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	0	0	0	0
3.	Výrobky a zboží	41	33 609	0	33 609	29 740
3.1.	Výrobky	42	0	0	0	0
3.2.	Zboží	43	33 609	0	33 609	29 740
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	24 687	0	24 687	25 575
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	16 841	0	16 841	15 049
1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	49	0	49	49
1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	49	16 087	0	16 087	15 000
1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	50	0	0	0	0
1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0	0
1.5.	Pohledávky - ostatní	52	705	0	705	0
5.1.	Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0
5.3.	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
5.4.	Jiné pohledávky	56	705	0	705	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
2.	Krátkodobé pohledávky	57	7 846	0	7 846	10 526
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	7 701	0	7 701	9 260
2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0
2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	60	0	0	0	0
2.4.	Pohledávky - ostatní	61	145	0	145	1 266
4.1.	Pohledávky za společnosti	62	0	0	0	524
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	145	0	145	0
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	0	0	0	742
4.5.	Dohadné účty aktivní	66	0	0	0	0
4.6.	Jiné pohledávky	67	0	0	0	0
3.	Časové rozlišení aktiv	68	0	0	0	0
3.1.	Náklady příštích období	69	0	0	0	0
3.2.	Komplexní náklady příštích období	70	0	0	0	0
3.3.	Příjmy příštích období	71	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	72	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	73	0	0	0	0
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	74	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	-2 101	0	-2 101	417
1.	Peněžní prostředky v pokladně	76	190	0	190	173
2.	Peněžní prostředky na účtech	77	-2 291	0	-2 291	244
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2.+ D.3.)	78	1 510	0	1 510	984
1.	Náklady příštích období	79	5	0	5	8
2.	Komplexní náklady příštích období	80	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	81	1 505	0	1 505	976

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	167 542	159 097
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	63 800	54 667
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	236	236
1.	Základní kapitál	04	236	236
2.	Vlastní podíly (-)	05	0	0
3.	Změny základního kapitálu	06	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	-42 100	-42 100
1.	Ážio	08	4 000	4 000
2.	Kapitálové fondy	09	-46 100	-46 100
2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10	0	0
2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	0	0
2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	-46 100	-46 100
2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13	0	0
2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14	0	0
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	391	404
1.	Ostatní rezervní fondy	16	195	195
2.	Statutární a ostatní fondy	17	196	209
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	95 369	84 605
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	19	95 369	84 605
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	9 904	11 522
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22	0	0
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23	107 374	108 373
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	0	0
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	25	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	26	0	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	27	0	0
4.	Ostatní rezervy	28	0	0
C.	Závazky (součet C.I. + C.II.)	29	107 374	108 373
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30	40 173	45 373
1.	Vydané dluhopisy	31	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	32	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	33	0	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
2.	Závazky k úvěrovým institucím	34	18 203	20 883
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	35	200	400
4.	Závazky z obchodních vztahů	36	0	0
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	37	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	38	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	39	0	0
8.	Odložený daňový závazek	40	1 723	1 891
9.	Závazky - ostatní	41	20 047	22 399
9.1.	Závazky ke společníkům	42	0	0
9.2.	Dohadné účty pasivní	43	0	0
9.3.	Jiné závazky	44	20 047	22 399
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	67 201	63 000
1.	Vydané dluhopisy	46	0	0
1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	47	0	0
1.2.	Ostatní dluhopisy	48	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	49	0	0
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	50	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	51	61 398	55 767
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	52	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	53	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	54	0	0
8.	Závazky ostatní	55	5 803	7 233
8.1.	Závazky ke společníkům	56	0	0
8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	57	0	0
8.3.	Závazky k zaměstnancům	58	2 714	2 779
8.4.	Závazky ze sociálního a zdravotního pojištění	59	1 186	1 088
8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	60	1 364	2 867
8.6.	Dohadné účty pasivní	61	239	99
8.7.	Jiné závazky	62	300	400
C.III.	Časové rozlišení pasiv (C.III.1.+C.III.2)	63	0	0
1.	Výdaje příštích období	64	0	0
2.	Výnosy příštích období	65	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	-3 632	-3 943
1.	Výdaje příštích období	67	-3 632	-3 943
2.	Výnosy příštích období	68	0	0

Podpisový záznam

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty AUTOPLUS II, s.r.o. za rok 2018

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu
ke dni: 31.12.2018
(v celých tisících Kč)
IČ: 47311134

Název a sídlo účetní jednotky
AutoPlus II s.r.o.
Budovatelů 624
Most (část)
43401

Sestaveno dne: 17.6.2019

Právní forma účetní jednotky: SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM

Předmět podnikání účetní jednotky: Nákup zboží za účelem dalšího prodeje vč.prodeje m

Spisová značka: oddíl C, vložka 3724

V likvidaci: Ne

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	78 193	77 301
II.	Tržby za prodej zboží	02	125 782	134 838
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	158 962	171 825
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	123 392	132 509
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	26 755	28 667
3.	Služby	06	8 815	10 649
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	0
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	25 453	25 536
D.1.	Mzdové náklady	10	19 019	19 111
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	6 434	6 425
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	6 232	6 206
2.2.	Ostatní náklady	13	202	219
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	17 490	13 977
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	17 490	13 977
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvale	16	17 490	13 977
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasně	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	28 600	29 845
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	15 800	15 118
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
3.	Jiné provozní výnosy	23	12 800	14 727
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	15 832	16 408
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	12 453	13 578
2.	Prodaný materiál	26	0	0
3.	Daně a poplatky	27	436	393
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	2 943	2 437
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	14 838	14 238

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	2 000
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	2 000
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)	35	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládací nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	612	603
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	612	603
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	1 827	1 942
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	1 827	1 942
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	0	19
K.	Ostatní finanční náklady	47	1 361	1 153
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-2 576	-473
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	12 262	13 765
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	2 358	2 243
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	2 326	1 978
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	32	265
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	9 904	11 522
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	9 904	11 522
	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	233 187	244 606

Podpisový záznam

Příloha C: Rozvaha společnosti AUTOPLUS II, s.r.o. za rok 2020

<p>ROZVAHA v plném rozsahu k 31.12.2020 (v celých tisících Kč)</p> <p>IČ 47311134</p>	<p>Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky: AUTOPLUS II, s.r.o.</p> <p>Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liš-li se od bydliště: Budovatelů 624 434 01 Most</p>
--	---

Označ. a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Min.úč.obd.
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	227 833	69 306	158 527	177 988
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Stálá aktiva	165 640	69 306	96 334	100 809
I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	975	815	160	289
1.	Nehmotné výsledky vývoje				
2.	Ocenitelná práva	975	815	160	289
1.	Software	975	815	160	289
2.	Ostatní ocenitelná práva				
3.	Goodwill				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
II.	Dlouhodobý hmotný majetek	138 558	68 491	70 067	77 203
1.	Pozemky a stavby	38 607	14 677	23 930	24 956
1.	Pozemky	5 104		5 104	5 104
2.	Stavby	33 503	14 677	18 826	19 852
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	99 119	53 814	45 305	52 222
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek				
1.	Pěstitecké osky trvalých porostů				
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	832		832	25
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	832		832	25
III.	Dlouhodobý finanční majetek	26 107		26 107	23 317
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	26 107		26 107	23 317
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv				
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				

Označ. a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Min.úč.obd.
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	62 193		62 193	71 413
I.	Zásoby	24 378		24 378	37 141
1.	Materiál				
2.	Nedokončená výroba a polotovary				
3.	Výrobky a zboží	24 378		24 378	37 141
1.	Výrobky				
2.	Zboží	24 378		24 378	37 141
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
II.	Pohledávky	30 299		30 299	32 632
1.	Dlouhodobé pohledávky	1 659		1 659	7 200
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1 659		1 659	7 200
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Odložená daňová pohledávka				
5.	Pohledávky - ostatní				
1	Pohledávky za společníky				
2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
3	Dohadné účty aktivní				
4	Jiné pohledávky				
2.	Krátkodobé pohledávky	28 640		28 640	25 432
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	6 409		6 409	7 271
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky - ostatní	22 231		22 231	18 161
1	Pohledávky za společníky	15 575		15 575	16 675
2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
3	Stát - daňové pohledávky	918		918	
4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	803		803	998
5	Dohadné účty aktivní	4 428		4 428	
6	Jiné pohledávky	507		507	488
III.	Krátkodobý finanční majetek				
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
IV.	Peněžní prostředky	7 516		7 516	1 640
1.	Peněžní prostředky v pokladně	206		206	252
2.	Peněžní prostředky na účtech	7 310		7 310	1 388
D.	Časové rozlišení aktiv				5 762
1.	Náklady příštích období				4
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období				5 762

Označ. a	PASIVA b	Běžné účetní období	Minulé účetní období
		5	6
	PASIVA CELKEM	158 527	177 988
A.	Vlastní kapitál	87 506	78 367
I.	Základní kapitál	136	136
1.	Základní kapitál	136	136
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
II.	Ážio a kapitálové fondy	-36 893	-39 683
1.	Ážio	4 000	4 000
2.	Kapitálové fondy	-40 893	-43 683
1.	Ostatní kapitálové fondy	100	100
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	5 107	2 317
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	-46 100	-46 100
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
III.	Fondy ze zisku	579	669
1.	Ostatní rezervní fondy	195	195
2.	Statutární a ostatní fondy	384	474
IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	115 675	103 785
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	115 675	103 785
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	8 009	13 460
VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)		
B. + C.	Cizí zdroje	71 021	98 894
B.	Rezervy		
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmů		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy		
C.	Závazky	71 021	98 894
I.	Dlouhodobé závazky	18 086	34 418
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	5 486	15 755
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	633	200
4.	Závazky z obchodních vztahů		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odložený daňový závazek	1 324	1 318
9.	Závazky - ostatní	10 643	17 145
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasivní		
3.	Jiné závazky	10 643	17 145

Označ. a	PASIVA b	Běžné účetní období	Minulé účetní období
		5	6
II.	Krátkodobé závazky	52 935	64 476
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	6 157	
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	1 670	3 947
4.	Závazky z obchodních vztahů	40 980	54 325
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky ostatní	4 128	6 204
1.	Závazky ke společníkům		1 700
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
3.	Závazky k zaměstnancům	1 066	1 037
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	971	1 235
5.	Stát - daňové závazky a dotace	733	1 810
6.	Dohadné účty pasivní	969	222
7.	Jiné závazky	389	200
D.	Časové rozlišení pasiv		727
1.	Výdaje příštích období		727
2.	Výnosy příštích období		

Sestaveno dne:

23.06.2021


Podpisový záznam statutárního
orgánu účetní jednotky nebo
podpisový záznam fyzické osoby,
která je účetní jednotkou:

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty AUTOPLUS II, s.r.o. za rok 2020

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu		Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
za účetní období končící k 31.12.2020 (v celých tisících Kč)		AUTOPLUS II, s.r.o.
IČ 47311134		Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště: Budovatelů 624 434 01 Most

Označ. a	TEXT b	Sledované účetní období	Minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	69 969	82 283
II.	Tržby za prodej zboží	116 821	127 770
A.	Výkonová spotřeba	148 251	161 120
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	113 352	123 750
2.	Spotřeba materiálu a energie	26 704	28 231
3.	Služby	8 195	9 139
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)		
C.	Aktivace (-)		
D.	Osobní náklady	23 647	27 276
1.	Mzdové náklady	18 603	20 424
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	5 044	6 852
1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4 782	6 675
2.	Ostatní náklady	262	177
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	18 277	18 833
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18 139	18 833
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	18 139	18 833
2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
2.	Úpravy hodnot zásob		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	138	
III.	Ostatní provozní výnosy	31 699	34 547
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	19 843	26 632
2.	Tržby z prodaného materiálu		225
3.	Jiné provozní výnosy	11 856	7 690
F.	Ostatní provozní náklady	19 067	25 563
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	15 776	21 468
2.	Prodaný materiál		
3.	Daně a poplatky	433	463
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		
5.	Jiné provozní náklady	2 858	3 632
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	9 247	11 808

Označ. a	TEXT b	Sledované účetní období	Minulé účetní období
		1	2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	1 500	1 500
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	1 500	1 500
2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		4 669
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		4 669
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	909	610
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	909	610
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1 288	1 638
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1 288	1 638
VII.	Ostatní finanční výnosy		1 338
K.	Ostatní finanční náklady	932	1 716
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	189	4 703
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	9 436	16 571
L.	Daň z příjmů	1 427	3 111
1.	Daň z příjmů splatná	1 421	3 516
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	6	-405
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	8 009	13 460
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	8 009	13 460
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	220 898	252 717

Sestaveno dne: 23.06.2021	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou:	
------------------------------	--	--

Příloha E: Výkaz zisku a ztráty AutoDům Chomutov s.r.o. za rok 2018

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni: 31.12.2018

(v celých tisících Kč)

IČ: 47309644

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 5.6.2019

Právní forma účetní jednotky: s.r.o.

Předmět podnikání účetní jednotky: Obchod s motorovými vozidly

Spisová značka: C 3605

V likvidaci: Ne

Název a sídlo účetní jednotky

AutoDům Chomutov spol. s r.o.

Spořická 4522

Chomutov

43001

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	36 918	31 795
II.	Tržby za prodej zboží	02	63 416	66 811
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	82 515	84 819
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	61 702	65 189
2.	Spotřeba materiálu a energie	05	15 524	14 330
3.	Služby	06	5 289	5 300
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	0
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	10 800	9 026
D.1.	Mzdové náklady	10	8 153	6 804
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	2 647	2 222
2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	2 608	2 193
2.2.	Ostatní náklady	13	39	29
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	6 887	5 441
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	6 887	5 441
1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvale	16	6 887	5 441
1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasně	17	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	16 953	13 817
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	10 736	7 154
2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
3.	Jiné provozní výnosy	23	6 217	6 663
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	11 147	7 764
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	9 696	6 676
2.	Prodaný materiál	26	191	0
3.	Daně a poplatky	27	0	175
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
5.	Jiné provozní náklady	29	1 260	913
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	5 938	5 373

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	0
1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (souč. V. 1 + V.2.)	35	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládající nebo ovládaná osoba	36	0	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	3	0
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	3	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	328	322
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky podobné náklady	45	328	322
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1	0
K.	Ostatní finanční náklady	47	937	623
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-1 259	-945
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	4 679	4 428
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	979	875
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	994	831
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-15	44
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	3 700	3 553
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	3 700	3 553
	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	117 291	112 423

Podpisový záznam

Příloha F: Rozvaha společnosti AutoDům Chomutov s.r.o. za rok 2018

ROZVAHA

ve zkráceném rozsahu (rozšířená)

ke dni: 31.12.2018

(v celých tisících Kč)

IČ: 47309644

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 5.6.2019

Právní forma účetní jednotky: s.r.o.

Předmět podnikání účetní jednotky: obchod s osobními motorovými vozidly

Spisová značka: C 3605

V likvidaci: Ne

Název a sídlo účetní jednotky

AutoDům Chomutov spol. s r.o.

Spořičká 4522

Chomutov

43001

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	83 499	15 688	67 811	63 240
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	47 543	15 688	31 855	34 235
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	47 543	15 688	31 855	34 235
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	35 776	0	35 776	29 002
C.I.	Zásoby (součet C. I.1. až C.I.5.)	38	26 718	0	26 718	17 606
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	3 878	0	3 878	4 688
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	0	0	0	0
2.	Krátkodobé pohledávky	57	3 878	0	3 878	4 688
3.	Časové rozlišení aktiv	68	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	72	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	5 180	0	5 180	6 708
D.	Časové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)	78	180	0	180	3

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	67 811	63 240
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	21 980	18 505
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	516	516
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	0	0
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	192	217
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	17 572	14 219
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	3 700	3 553
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22	0	0
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23	46 992	46 538
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	0	0
C.	Závazky (součet C.I. + C.II.)	29	46 992	46 538
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C. I.1. až C.I.9.)	30	9 989	10 060
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C. II.1. až C.II.8.)	45	37 003	36 478
C.III.	Časové rozlišení pasiv (C.III.1.+C.III.2)	63	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	-1 161	-1 803

Podpisový záznam

Příloha G: Rozvaha společnosti AutoDům Chomutov s.r.o. za rok 2020

<p>ROZVAHA v plném rozsahu k 31.12.2020 (v celých tisících Kč)</p> <p>IČ 47309644</p>	<p>Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky: AutoDům Chomutov spol. s r.o.</p> <p>Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liši-li se od bydliště: Spořičká 4522 430 00 Chomutov</p>
--	---

Označ. a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Min.úč.obd.
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	80 302	16 131	64 171	68 257
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Stála aktiva	48 319	16 131	32 188	34 424
I.	Dlouhodobý nehmotný majetek				
1.	Nehmotné výsledky vývoje				
2.	Ocenitelná práva				
1.	Software				
2.	Ostatní ocenitelná práva				
3.	Goodwill				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
II.	Dlouhodobý hmotný majetek	48 319	16 131	32 188	34 424
1.	Pozemky a stavby	20 020	4 243	15 777	11 992
1.	Pozemky	5 330		5 330	5 330
2.	Stavby	14 690	4 243	10 447	6 662
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	27 702	11 888	15 814	18 473
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek				
1.	Pěstitecké celky trvalých porostů				
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	597		597	3 959
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	597		597	3 959
III.	Dlouhodobý finanční majetek				
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv				
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				

Označ.	AKTIVA	Běžné účetní období			Min.úč.obd.
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	1	2	3	4
C.	Oběžná aktiva	31 978		31 978	32 106
I.	Zasoby	21 870		21 870	25 976
1.	Materiál				
2.	Nedokončená výroba a polotovary				
3.	Výrobky a zboží	21 870		21 870	25 976
1.	Výrobky				
2.	Zboží	21 870		21 870	25 976
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Poskytnuté zálohy na zasoby				
II.	Pohledávky	8 503		8 503	3 926
1.	Dlouhodobé pohledávky				
1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Odloužená daňová pohledávka				
5.	Pohledávky - ostatní				
1.	Pohledávky za společnosti				
2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
3.	Dohadné účty aktivní				
4.	Jiné pohledávky				
2.	Krátkodobé pohledávky	8 503		8 503	3 926
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	2 176		2 176	3 080
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky - ostatní	6 327		6 327	846
1.	Pohledávky za společnosti				
2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
3.	Stát - daňové pohledávky	98		98	528
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	305		305	318
5.	Dohadné účty aktivní	2 190		2 190	
6.	Jiné pohledávky	3 734		3 734	
III.	Krátkodobý finanční majetek				
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
IV.	Peněžní prostředky	1 605		1 605	2 204
1.	Peněžní prostředky v pokladně	180		180	93
2.	Peněžní prostředky na účtech	1 425		1 425	2 111
D.	Časové rozlišení aktiv	5		5	1 727
1.	Náklady příštích období	5		5	14
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období				1 713

Označ. a	PASIVA b	Běžné účetní období	Minulé účetní období
		5	6
	PASIVA CELKEM	64 171	68 257
A	Vlastní kapitál	26 107	23 317
I.	Základní kapitál	372	372
1.	Základní kapitál	372	372
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
II.	Ážio a kapitálové fondy	144	144
1.	Ážio		
2.	Kapitálové fondy	144	144
1.	Ostatní kapitálové fondy	144	144
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
III.	Fondy ze zisku	253	246
1.	Ostatní rezervní fondy	51	51
2.	Statutární a ostatní fondy	202	195
IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	21 055	19 773
1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	21 055	19 773
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	4 283	2 782
VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)		
B. + C.	Cizí zdroje	38 064	44 272
B.	Rezervy		
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmů		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy		
C.	Závazky	38 064	44 272
I.	Dlouhodobé závazky	2 621	140
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	1 927	
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odloužený daňový závazek	54	140
9.	Závazky - ostatní	640	
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasivní		
3.	Jiné závazky	640	

Označ. a	PASIVA b	Běžné účetní období	Minulé účetní období
		5	6
II.	Krátkodobé závazky	35 443	44 132
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím	1 837	5 588
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	2 649	538
4.	Závazky z obchodních vztahů	29 032	36 882
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky ostatní	1 925	1 124
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
3.	Závazky k zaměstnancům	526	464
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	417	465
5.	Stát - daňové závazky a dotace	633	169
6.	Dohadné účty pasivní	349	26
7.	Jiné závazky		
D.	Časové rozlišení pasiv		668
1.	Výdaje příštích období		668
2.	Výnosy příštích období		

Sestaveno dne:

23.06.2021

Podpisový záznam statutárního
orgánu účetní jednotky nebo
podpisový záznam fyzické osoby,
která je účetní jednotkou:

Příloha H: : Výkaz zisku a ztráty AutoDům Chomutov s.r.o. za rok 2020

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu za účetní období končící k 31.12.2020 (v celých tisících Kč)	Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky: AutoDům Chomutov spol. s r.o. Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště: Spořická 4522 430 00 Chomutov
IČ 47309644	

Označ. a	TEXT b	Sledované účetní období	Minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	31 590	34 332
II.	Tržby za prodej zboží	64 570	75 889
A.	Výkonová spotřeba	80 141	92 957
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	62 658	73 729
2.	Spotřeba materiálu a energie	13 766	15 461
3.	Služby	3 717	3 767
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)		
C.	Aktivace (-)		
D.	Osobní náklady	10 821	11 315
1.	Mzdové náklady	8 618	8 557
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	2 203	2 758
1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2 122	2 718
2.	Ostatní náklady	81	40
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	6 446	6 598
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	6 440	6 598
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	6 440	6 598
2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
2.	Úpravy hodnot zásob		
3.	Úpravy hodnot pohledávek	6	
III.	Ostatní provozní výnosy	18 482	16 084
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	12 326	10 727
2.	Tržby z prodaného materiálu		
3.	Jiné provozní výnosy	6 156	5 357
F.	Ostatní provozní náklady	11 162	10 772
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	10 203	9 681
2.	Prodaný materiál		
3.	Daně a poplatky	178	184
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		
5.	Jiné provozní náklady	781	907
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	6 072	4 663

Označ.	TEXT	Sledované účetní období	Minulé účetní období
a	b	1	2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly		
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	3	3
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	3	3
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	159	1 210
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		291
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	159	919
VII.	Ostatní finanční výnosy		
K.	Ostatní finanční náklady	646	
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-802	-1 207
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	5 270	3 456
L.	Daň z příjmů	987	674
1.	Daň z příjmů splatná	1 073	674
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	-86	
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	4 283	2 782
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	4 283	2 782
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	114 645	126 308

Sestaveno dne: 23.06.2021	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou:
------------------------------	--