

# **Analýza nákladů a jejich řízení ve firmě Forschner spol. s r.o.**

Lucie Foltýnová

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie FOLTÝNOVÁ**  
Osobní číslo: **M10107**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza nákladů a jejich řízení ve firmě Forschner spol. s r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši se zaměřením na oblast nákladů a jejich řízení.

II. Praktická část

- Charakterizujte firmu Forschner spol. s r.o.
- Zpracujte analýzu nákladů a současného způsobu řízení nákladů ve firmě Forschner spol. s r.o.
- Na základě provedených analýz formulujte návrhy a doporučení pro firmu Forschner spol. s r.o.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. Nákladové a manažerské účetnictví. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2007, 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0.**  
**KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 3. dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.**  
**POPEŠKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.**  
**SHIM, Jae K. a Joel G. SIEGEL. Modern cost management & analysis. 3rd ed. Hauppauge: Barron's, 2009, 376 s. ISBN 978-0-7641-4103-4.**  
**SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.**

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup>zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup>zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup>zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.



- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 17. května 2013

Faldyňová

<sup>4</sup>zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíádne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce s názvem Analýza nákladů a jejich řízení ve firmě Forschner spol. s r.o. je zaměřena na analýzu nákladů společnosti.

V teoretické části jsou uvedeny nejdůležitější poznatky z oblasti nákladů, které slouží jako základ pro zpracování praktické části. V praktické části práce je nejdříve představena firma Forschner spol. s r.o. a následně je provedena analýza nákladů a jejich řízení. Na základě provedených analýz jsou v závěru práce navržena doporučení na zlepšení řízení nákladů ve firmě.

Klíčová slova: náklady, analýza nákladů, řízení nákladů, bod zvratu

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis titled Costs Analysis and Costs Management in the Company Forschner s.r.o. is focused on cost analysis of the company.

In the theoretical part are mentioned the most important knowledge from the costs, which serve as bases for processing the practical part. In the practical part of thesis is first presented to the company Forschner s.r.o. and subsequently analyzed in detail the costs. On the basis of the analysis are at the end of the thesis given recommendations to improve cost management in the company.

Keywords: costs, cost analysis, cost management, break-even point

Děkuji panu doc. Ing. Borisovi Popeskovi, Ph.D., za odborné vedení mé bakalářské práce, za jeho cenné rady a postřehy.

Děkuji společnosti Forschner spol. s r.o. za poskytnutí prostoru pro vypracování bakalářské práce.

Děkuji své rodině, příteli a všem blízkým za podporu a pomoc během studia.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 ÚČETNICTVÍ</b> .....	<b>12</b>
1.1 FINANČNÍ A DAŇOVÉ ÚČETNICTVÍ .....	12
1.2 MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ.....	13
<b>2 NÁKLADY</b> .....	<b>14</b>
2.1 POJETÍ NÁKLADŮ.....	14
2.1.1 Finanční pojetí nákladů .....	14
2.1.2 Hodnotové pojetí nákladů .....	15
2.1.3 Ekonomické pojetí nákladů .....	16
2.2 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ .....	16
2.2.1 Druhové členění nákladů.....	16
2.2.2 Účelové členění nákladů .....	17
2.2.3 Členění nákladů podle závislosti na změně objemu výroby .....	17
2.2.4 Kalkulační členění nákladů .....	19
2.2.5 Členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování .....	21
<b>3 ANALÝZA NÁKLADŮ</b> .....	<b>23</b>
3.1 HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA .....	23
3.1.1 Horizontální analýza .....	23
3.1.2 Vertikální analýza .....	23
3.2 BOD ZVRATU .....	24
3.2.1 Bod zvratu při homogenní produkci .....	25
3.2.2 Bod zvratu při různorodé produkci .....	25
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>26</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI FORSCHNER S.R.O.</b> .....	<b>27</b>
4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE .....	27
4.2 POPIS ČINNOSTI A ZÁMĚRU SPOLEČNOSTI .....	28
4.3 AKTIVITY V OBLASTI OCHRANY ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ A PRACOVNĚPRÁVNÍCH VZTAHŮ.....	28
4.4 SWOT ANALÝZA .....	29
4.4.1 Silné stránky.....	30
4.4.2 Slabé stránky .....	30
4.4.3 Příležitosti .....	30
4.4.4 Hrozby.....	30
<b>5 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ</b> .....	<b>31</b>
5.1 CHARAKTERISTIKA ODDÍLU.....	31
5.2 POZICE ODDÍLU VE SROVNÁNÍ SE ZPRACOVATELSKÝM PRŮMYSEM .....	32
5.3 HLAVNÍ EKONOMICKÉ UKAZATELE .....	32
5.4 VÝHLED DO BUDOUCNA A PERSPEKTIVY ODDÍLU .....	33
<b>6 VÝVOJ ZÁKLADNÍCH EKONOMICKÝCH UKAZATELŮ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>34</b>



6.1	VÝNOSY .....	34
6.2	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ .....	35
<b>7</b>	<b>ANALÝZA NÁKLADŮ .....</b>	<b>37</b>
7.1	DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ .....	37
7.2	HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ DLE DRUHOVÉHO ČLENĚNÍ .....	39
7.3	OSOBNÍ NÁKLADY .....	43
7.4	ČLENĚNÍ NÁKLADŮ PODLE ZÁVISLOSTI NA ZMĚNĚ OBJEMU VÝROBY.....	45
<b>8</b>	<b>BOD ZVRATU .....</b>	<b>50</b>
<b>9</b>	<b>ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>53</b>
9.1	NÁVRHY A DOPORUČENÍ V OBLASTI ŘÍZENÍ NÁKLADŮ .....	54
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>63</b>

## ÚVOD

V dnešní době, kdy se tržní hospodářství vyznačuje vysokou konkurencí, která tlačí na ceny všech produktů a ne všechny společnosti mají tak stabilní zázemí, aby to mohly ustát bez reorganizace. V době, kdy nestačí být průměrný, protože uspět znamená být lepší než ostatní. A kdy se úspěch měří rozdílem výnosů a nákladů, nabývají na významu náklady a jejich řízení. Společnosti usilují především o maximalizaci tržní hodnoty, trvalou finanční rovnováhu a trvalý dostatečně vysoký hospodářský výsledek. Řízení nákladů je jedním ze způsobů, někdy dokonce jediný způsob, jak dosahovat těchto cílů. Pokud budou podniky své náklady řídit efektivně, získají nástroj, který jim zajistí dlouhodobou stabilitu na trhu.

Cílem této bakalářské práce je provést analýzu nákladů a jejich řízení ve společnosti Forscher spol. s r.o. a navrhnout doporučení.

Teoretická část obsahuje vybrané pojmy a termíny týkající se problematiky nákladů, analýzy nákladů a taktéž jejich řízení. První část je věnována rozdílu mezi finančním a manažerským účetnictvím. Následuje definování pojmu nákladů, včetně jejich pojetí a klasifikací podle členění druhového, účelového, podle závislosti na změně objemu výroby a podle rozhodování. Poslední část se věnuje horizontální a vertikální analýze nákladů a analýze bodu zvratu.

Praktická část je zaměřena na aplikaci teoretických poznatků při analýze nákladů ve společnosti Forscher spol. s r.o. První kapitola je věnována představení společnosti, její historii, popisu činnosti podnikání a plánům do budoucna. Další část charakterizuje odvětví, ve kterém společnost podniká. Následuje analýza vývoje základních ekonomických ukazatelů podniku, jako jsou dynamika růstu výnosů a vývoj výsledku hospodaření. Dále je vypracována analýza nákladů, která kromě horizontální a vertikální analýzy nákladů a analýzy struktury nákladů, obsahuje rovněž rozdělení nákladů podle členění druhového a podle závislosti na změně objemu výroby. Členění nákladů na fixní a variabilní je využito v následující kapitole, která se zabývá analýzou bodu zvratu. Poslední kapitola praktické části obsahuje závěrečné zhodnocení, na které navazují návrhy pro zlepšení řízení nákladů ve společnosti.

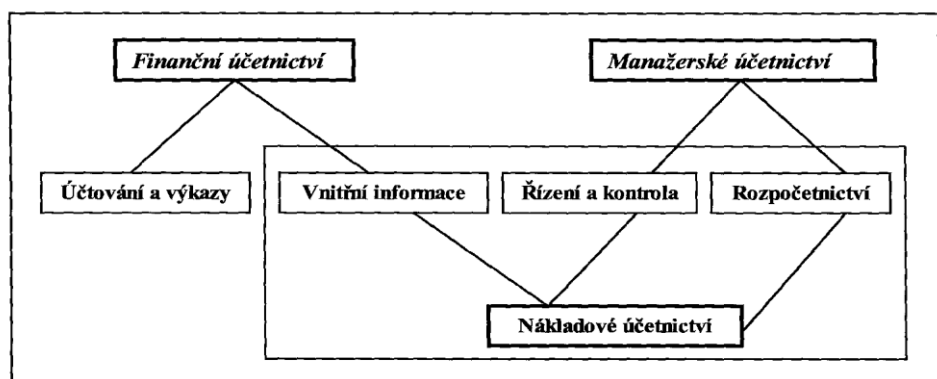
## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ÚČETNICTVÍ

Základní funkcí účetnictví je poskytnout spolehlivé informace o podnikatelské zdatnosti podniku při plnění jeho základní ekonomické funkce. (Landa a Polák, 2008, s. 13) Podle Synka a Kislingerové (2010, s. 285) je podnikatelská zdatnost schopnost podniku efektivně přeměnit získané vstupy na zákazníkem požadované výstupy. Podle Landy a Poláka (2008, s. 13) účetnictví také umožňuje zjišťovat, měřit a hodnotit například míru zhodnocení vstupů za určité období. Různorodost informačních potřeb uživatelů účetních informací vyvolala nutnost diferenciací způsobu zachycení a zobrazení podnikatelského procesu podle toho, kdo je uživatelem účetních informací a jaké rozhodovací úlohy musí řešit. (Landa a Polák, 2008, s. 14)

Postupně tak došlo v průběhu 20. století k rozdělení účetnictví do dvou kategorií:

- Finanční a daňové účetnictví
- Manažerské účetnictví



Obr. 1. Vztah finančního a manažerského účetnictví (Lanča a Sedláček, 2005, s. 28)

## 1.1 Finanční a daňové účetnictví

Finanční a daňové účetnictví je zaměřené na získávání a poskytování ekonomických informací zejména pro potřeby externích uživatelů. Musí být konstruováno v souladu s obecně uznávanými účetními zásadami a standardy, jelikož externí uživatelé vyžadují od účetních systémů jednotný výklad. Externí uživatelé chtějí mít možnost srovnání různých ekonomických ukazatelů s dalšími subjekty, proto je důležité, aby finanční účetnictví mělo jednotnou úpravu a aby se drželo účetních pravidel, která jsou pro všechny subjekty stejná. (Popesko, 2009, s. 32; Synek, 2000, s. 82)

## 1.2 Manažerské účetnictví

Manažerské účetnictví poskytuje informace interním uživatelům, jako jsou například manažeři, proto zde neexistují žádná jednotná pravidla, jak informace získávat a prezentovat. Patří sem zejména kalkulace nákladů, rozpočty, finanční plány a controlling. Manažerské účetnictví nevyjadřuje jen skutečnost, ale zaměřuje se i na budoucnost, protože informace manažerského účetnictví mají sloužit pro plánování a rozhodování o příslušných jevech právě v budoucnosti. Tímto se manažerské účetnictví liší od finančního, které se zaměřuje pouze na minulost. (Landa a Polák, 2008, s. 17; Popesko, 2009, s. 32; Synek, 2000, s. 82)

	<b>Finanční účetnictví</b>	<b>Manažerské účetnictví</b>
Určení informací	pro externí subjekty	pro vnitřní účely
Rozsah informací	za celý podnik	za útvary, výrobky, procesy
Využití informací	pro stanovení finančních efektů a rozvoj podniku	pro zvyšování hodpodárnosti i efektivnosti
Časová orientace	kontrola dosažené skutečnosti	řízení budoucnosti
Charakter informací	jednoznačná skutečnost (důraz na jednotnost, přesnost a průkaznost)	navíc i tendence vývoje (důraz na význam pro řízení a na pohotovost informací)
Pravidelnost podávání informací	v pravidelných obdobích (např. fiskální rok)	v různých časových intervalech podle stanoveného cíle
Právní omezení	právními předpisy, účetními zásadami apod.	bez omezení (pouze ve vztahu k FÚ)
Členění nákladů	podle charakteru (druhu) nákladů	účelové členění, podle vztahu ke změnám
Oceňování	vymezeno předpisy	podle vnitropodnikových zásad (vnitropodnik. ceny)

Obr. 2. Rozdíly mezi finančním a manažerským účetnictví (Lanča a Sedláček, 2005, s. 30)



## 2 NÁKLADY

Veškerá rozhodnutí, která člověk v životě realizuje, spočívají ve srovnání přínosů určitého rozhodnutí a prostředků na ně vynaložených. V ekonomickém prostředí tyto vynaložené prostředky nazýváme „náklady“. Téměř veškerá činnost ve firmě je provázána náklady, proto je vnímáme jako klíčový faktor ovlivňující úspěšnost. (Lanča a Sedláček, 2005, s. 33)

Problematikou nákladů se zabývá celá řada významných ekonomů a každý definuje náklady odlišným způsobem.

Synek (2000, s. 13) charakterizuje náklady jako *„peněžně vyjádřenou spotřebu výrobních faktorů účelně vynaložených na tvorbu podnikových výnosů včetně dalších nutných nákladů spojených s činností podniku“*.

Staněk (2003, s. 30) ve své knize uvádí: *„Náklad měříme množstvím peněz, které jsme obětovali, zaplatili nebo také ještě nezaplatili, za získání budoucího prospěchu (stroj, který bude pracovat a přinese nám tak budoucí prospěch).“*

### 2.1 Pojetí nákladů

Na základě různých účelů, ke kterým jsou náklady evidovány, dochází k pojetí nákladů z různých hledisek. Podle Krále (1997, s. 56) rozlišujeme tato tři pojetí nákladů:

- Finanční pojetí nákladů
- Hodnotové pojetí nákladů
- Ekonomické pojetí nákladů

#### 2.1.1 Finanční pojetí nákladů

Finanční pojetí nákladů je založeno na uplatnění peněžní formy koloběhu prostředků. Náklady jsou pak peníze vynaložené do určitých výkonů, které zabezpečují náhradu peněz v jejich prvotní výši. To je podstata zachování peněžního kapitálu v jeho nominální výši. Přebytek znázorňuje zisk. (Král, 1997, s. 56; Schroll, 1997, s. 36)

Typické znaky finančního pojetí:

a) Jako spotřebované ekonomické zdroje na vstupu jsou jen takové náklady, které jsou reálným výdejem peněz.

b) Oceňování spotřebovaných ekonomických zdrojů v účetních hodnotách, pomocí skutečných (historických) nákladů pořízení.

c) Očekávaná návratnost vynaložených nákladů pomocí realizovatelných výkonů. Vykazují se pouze ty náklady, které budou reprodukovány z budoucích výkonů, a jmenují se náklady produktu. Tyto náklady setrvávají až do doby prodeje v koloběhu a vyjadřují se jako složky majetku v rozvaze. Jejich opakem jsou náklady období, které se vyčleňují z koloběhu v době jejich vzniku a účtují se do hospodářského výsledku a čerpají výnosy z výkonů uskutečněných v určitém období. (Král, 1997, s. 56; Schroll, 1997, s. 36)

Náklady produktu nezmenšují celkový majetek podniku, a proto se označují jako náklady dosud nespotebované. Z koloběhu jsou pak odděleny v okamžiku prodeje výkonů. Tyto náklady se jmenují náklady spotřebované. (Král, 1997, s. 56; Schroll, 1997, s. 36)

### 2.1.2 Hodnotové pojetí nákladů

Hodnotové pojetí nákladů poskytuje informace pro běžné řízení a kontrolu skutečného průběhu aktuálně uskutečňovaných procesů po linii výkonu nebo útvarů. Náklady v hodnotovém pojetí znamenají v penězích vyjádřenou množstevní spotřebu ekonomických zdrojů za podmínek, které existují v reálném čase uskutečňování daných aktivit.

Toto pojetí se odvozuje z výrobní formy koloběhu prostředků podniku, jehož výchozím bodem jsou vklady ekonomických zdrojů jako výrobních faktorů. Základním kritériem je zachování věcného kapitálu. Platí, že nejprve se hradí dané množství ekonomických zdrojů a zisk vzniká až v době jejich úplné reprodukce. (Král, 1997, s. 56; Schroll, 1997, s. 36)

Hodnotové pojetí nákladů je odlišné od finančního pojetí nákladů v těchto bodech:

a) Spotřebované ekonomické zdroje se neoceňují skutečnými historickými náklady jejich pořízení, ale cenami, které odpovídají jejich současné věcné reprodukci. To znamená, že se od určité aktivity očekává, že zabezpečí návratnost vložených peněz a také reprodukci ekonomických zdrojů na jejich prvotní výši v cenách, které platí v době této náhrady.

b) Faktory, které způsobují vznik nákladů, nemusí být jenom peněžně zabezpečené ekonomické zdroje. Mohou sem patřit i faktory, které nemají odpovídající ekvivalent vydání peněz, ale ovlivňují danou aktivitu. Označují se jako dodatkové náklady, protože se k nákladům dodatečně přiřazují. (Král, 1997, s. 56; Schroll, 1997, s. 36)

Existují i náklady, které se v manažerském účetnictví vyjadřují v jiné výši než ve finančním účetnictví nebo se nevykazují vůbec. Takové náklady se nazývají kalkulační náklady

a jsou typickým znakem hodnotového pojetí nákladů. (Král, 1997, s. 56; Schroll, 1997, s. 38)

### 2.1.3 Ekonomické pojetí nákladů

Ekonomické pojetí popisuje Král (1997, s. 57) nákladů slouží zejména pro rozhodování a výběr nejvhodnější alternativy. Rozhodování o alternativách alokace zdrojů je základní problém ekonomiky. Náklady ekonomických zdrojů vyjadřují hodnotu, kterou lze získat při jejich nejefektivnějším využití.

Patří sem oportunitní náklady, které představují maximální ušlý efekt, který vznikl použitím omezených zdrojů na určitou alternativu. Oportunitní náklady nevyjadřují spotřebované nebo využití ekonomické zdroje, ale dodatečně vložené měřítko účelnosti uskutečněné volby. Oportunitní náklady se využívají tehdy, když se požadují informace o konkurenčních alternativách nebo u vzájemně se vylučujících variant.

(Král, 1997, s. 57; Schroll, 1997, s. 38)

## 2.2 Členění nákladů

Podrobnější rozdělení nákladů do homogenních skupin je předpokladem účinného řízení nákladů. Toto členění musí být vyvoláno účelovou potřebou. (Král, 2006, s. 64)

Král (2006, s. 64-85) klasifikuje náklady podle různých hledisek a různých skupin následovně:

- Druhové členění nákladů
- Účelové členění nákladů
- Členění nákladů podle závislosti na změně objemu výroby
- Kalkulační členění nákladů
- Členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování

### 2.2.1 Druhové členění nákladů

Podle Lazara (2012, s. 11) druhové členění dělí náklady podle druhů ekonomických zdrojů a je vyjádřeno tím, že se ve finančním účetnictví třídí náklady podle účtů účtové třídy 5. Jeho výhodou je, že nesumarizuje náklady podle činností podniku. Toto třídění řadí Lazar (2012, s. 11) výhradně mezi záležitosti finančního účetnictví.

Keřkovský (2004, s. 77) uvádí tyto příklady druhového členění:

- Materiálové náklady
- Mzdové náklady
- Náklady na služby nemateriální povahy
- Subdodávky
- Finanční náklady atd.

### 2.2.2 Účelové členění nákladů

Účelové členění sleduje náklady podle účelu jejich vynaložení, a to:

- Po linii výkonů

V tomto členění sledujeme především proces uskutečňování výkonů a náklady a výnosy vztahujeme k těmto výkonům. (Lazar, 2012, s. 11)

- Po linii útvarů

Členění nákladů podle účelu po linii útvarů, tj. zejména podle středisek, která byla obvykle zřízena za účelem výkonu určité činnosti. Zároveň tím náklady a výnosy vztahujeme k místu jejich vzniku a tím sledujeme odpovědnostní hledisko za vznik nákladů a výnosů. (Lazar, 2012, s. 11)

Účelové třídění nákladů je podle Lazara (2012, s. 11) záležitostí vnitropodnikového účetnictví a dodává podklady pro účtování ve finančním účetnictví.

### 2.2.3 Členění nákladů podle závislosti na změně objemu výroby

Keřkovský (2004, s. 77) uvádí, že členění nákladů podle závislosti jejich průběhu na změně objemu produkce je členění skutečně ekonomického charakteru. Podle tohoto hlediska se rozlišují náklady na:

- fixní
- variabilní
- semifixní
- semivariabilní

**Fixní náklady** (anglicky Fixed Costs) jsou podle Keřkovského (2004, s. 77) náklady, které se nemění se změnou objemu výroby. Firma tyto náklady musí vynaložit při každém objemu výroby, tedy i při nulovém objemu výroby. Fixní náklady zpravidla nelze měnit v krátkých časových obdobích.

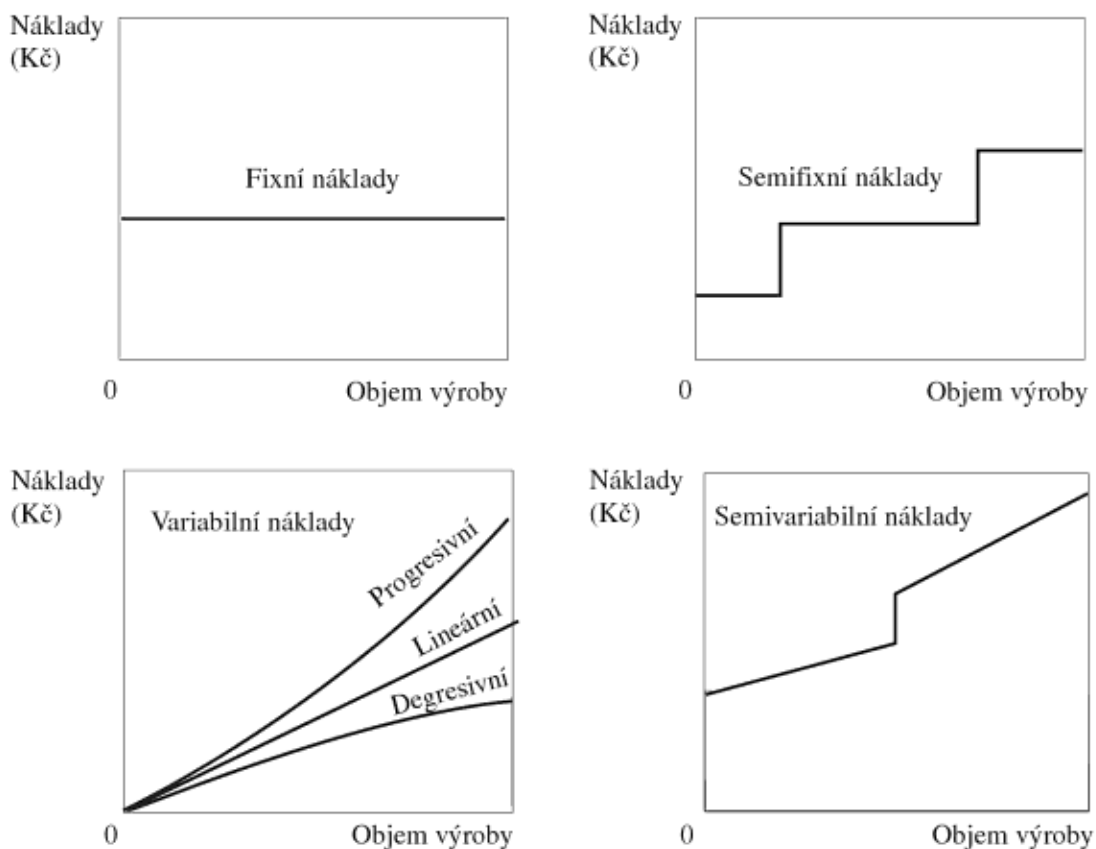
Fibírová, Šoljaková a Wagner (2007, s. 143) uvádějí, že fixní náklady zajišťují, aby mohlo docházet k provádění výroby. Jako příklad uvádějí spotřebu osvětlení a tepla u nevýrobních budov, pronájem budov a mzdy administrativních pracovníků a vedení společnosti. Tyto náklady se mohou během roku měnit, ale příčinou jejich zvýšení či snížení budou jiné faktory, než je změna objemu výroby. (Fibírová, Šoljaková a Wagner, 2007, s. 143)

**Variabilní náklady** (anglicky Variable Costs) jsou náklady, které se naopak se změnou objemu výroby mění. Patří sem například mzdy výrobních dělníků, náklady na materiál a energie potřebné na zhotovení výrobků. Variabilní náklady se mohou s objemem produkce měnit lineárně nebo nelineárně (progresivně nebo degresivně). (Keřkovský, 2004, s. 77)

**Semifixní náklady** (někdy taktéž nazývané schodové fixní náklady, anglicky Stepped Fixed Costs) jsou podle Keřkovského (2004, s. 77) v podstatě fixní náklady, které se však od určitého objemu výroby skokem zvyšují. Příkladem můžou být náklady na nájem (leasing) další výrobní linky poté, co je kapacita stávající linky vyčerpána a vedení firmy se rozhodne dále zvyšovat objem výroby.

**Semivariabilní náklady** jsou takové náklady, které při určitém objemu výroby skokově vzrostou a dále se s rostoucím objemem výroby mění jako variabilní náklady. Jako příklad je možno uvést průběh daně z příjmu, či telefonní poplatky. (Keřkovský, 2004, s. 77)





Obr. 3. Průběh fixních, semifixních, variabilních a semivariabilních nákladů  
(Keřkovský, 2004, s. 78)

Fixní náklady jsou spojeny s rizikem. Příslušné prostředky je totiž nutné nejdříve v plné výši shromáždit a vynaložit, i když přitom stále existuje riziko, že se dané podnikání nevydaří. Proto by se manažeři měli fixním nákladům vyhýbat.

Existují tato možná řešení:

- Změna fixních nákladů na semifixní
- Pronájem, leasing, atd.

(Keřkovský, 2004, s. 77)

#### 2.2.4 Kalkulační členění nákladů

Základem kalkulačního členění nákladů je přiřazení nákladů k výkonu či jeho části. Toto přiřazení probíhá zpravidla v několika úrovních, nejčastěji se začíná členěním na náklady výrobní a nevýrobní, v rámci nich se náklady dále člení podle jednotlivých druhů činností,

procesů nebo operací. V praxi takového stanovení nákladů vychází z technickohospodářských norem. (Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 75)

1. Jednicový materiál
2. Jednicové mzdy
3. Ostatní jednicové náklady
4. Výrobní (provozní) režie
– <i>Vlastní náklady výroby</i>
5. Správní režie
– <i>Vlastní náklady výkonu</i>
6. Odbytová režie
– Úplné vlastní náklady výkonu

Obr. 4. Typový kalkulační vzorec (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008, s. 178)

Pro přiřazování nákladů jednotlivým výkonům je potřebné nejdříve jejich rozdělení do dvou základních skupin. Z hlediska příčinných vazeb nákladů k výkonu, který je objemově, druhově i jakostně specifikován pojmem kalkulační jednice, lze podle Vochozky, Mulače a kol. (2012, s. 75) rozlišit:

- Přímé náklady
- Režijní (taktéž nazývány nepřímé) náklady

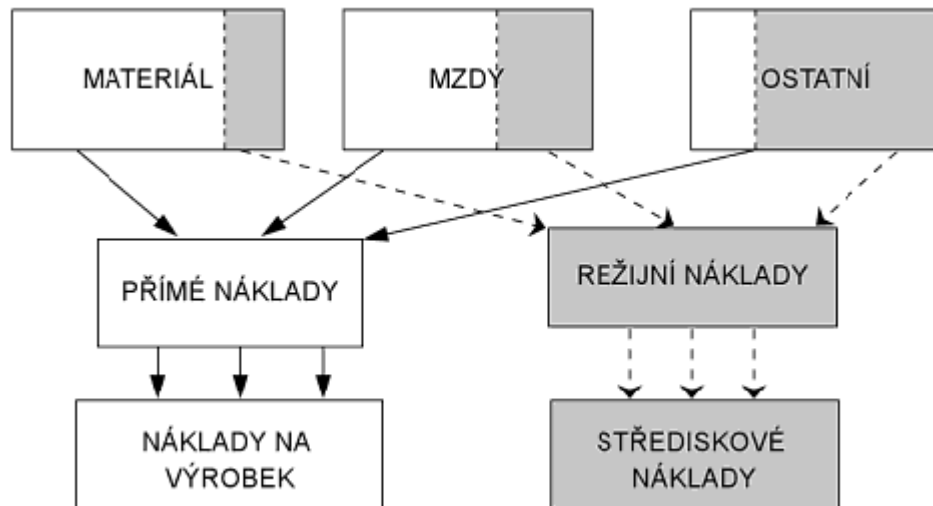
**Přímé náklady** souvisejí s konkrétním druhem výkonu, jako například s produkcí určitého výrobku. Jsou vynakládány pouze a jedině na produkci tohoto určitého výrobku, žádným způsobem nijak nesouvisejí s produkcí výrobku jiného ani s žádnými dalšími podnikovými procesy. Dělením celkové hodnoty přímých nákladů množstvím vyprodukovaných výrobků daného typu získáme přímo jednicové náklady. (Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 75)

Podle Vochozky, Mulače a kol. (2012, s. 75) jsou typickými představiteli přímých nákladů například spotřeba materiálu a přímé mzdové náklady. Tyto položky totiž lze jednoznačně přiřadit k výkonům.

**Režijní náklady** se neváží k jednomu druhu výkonu, jako tomu bylo u přímých nákladů. Režijní náklady jsou vynakládány na produkci více druhů výrobků nebo jsou využívány na chod celého podniku. Do této skupiny můžeme zařadit v podstatě všechny nákladové položky mimo spotřebu materiálu a přímé mzdy. (Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 76)

Pro potřeby kalkulace celkových jednicových nákladů na produkci určitého výrobku musíme tyto režijní náklady rozvrhnout. To podle Vochozky, Mulače a kol. (2012, s. 76)

znamená, že se režijní náklady musí rozložit podle určitého klíče mezi všechny výrobky, k jejichž produkci jsou vynakládány. Do nákladů kalkulovaného výrobku je pak tedy k přímým nákladům připočten i jeho díl režijních nákladů. (Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 76)



Obr. 5. Vztah mezi druhovým a kalkulačním členěním nákladů (Synek a Kislingerová, 2010, s. 78)

### 2.2.5 Členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování

Drury (2004, s. 38) ve své knize uvádí, že členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování patří mezi tzv. manažerské metody členění nákladů. Manažerské metody členění nákladů jsou používány jako zdroj informací pro manažerská rozhodnutí, která budou realizována v budoucím období. Tyto klasifikace se provádí vždy ve vztahu k nějakému konkrétnímu rozhodnutí, kde však podkladem nejsou reálné, ale pouze předpokládané náklady variant, které jsou předmětem rozhodování. Princip této klasifikace spočívá v odhadu, které náklady se v závislosti na přijetí zvolené varianty změní a které zůstanou beze změn. (Drury, 2004, s. 38–39)

Z tohoto pohledu Drury (2004, s. 38–39) dělí náklady na:

- Relevantní náklady
- Irelevantní náklady

**Relevantní náklady** (anglicky relevant costs) jsou charakteristické tím, že se jejich výše změní v závislosti na přijetí nebo nepřijetí daného rozhodnutí. Zvláštní formou těchto ná-

kladů jsou tzv. rozdílové náklady, které představují rozdíl mezi alternativami. (Drury, 2004, s. 38–39)

**Irelevantní náklady** (anglicky irrelevant costs) zůstávají neměnné bez ohledu na to, která varianta bude přijata. (Drury, 2004, s. 38–39)

Do této kategorie Drury (2004, s. 39) dále řadí:

**Utopené náklady** (anglicky sunk costs), kterým se říká také umrtvené náklady, jsou náklady uskutečnění v minulosti a žádné budoucí rozhodnutí je již neovlivní.

**Oportunitní náklady** (anglicky opportunity costs), někdy také náklady obětované, podle Druryho (2004, s. 39) představují finanční prostředky, které jsou ztraceny, pokud zdroje nejsou použity na nejlepší možnou alternativu. (Definici oportunitních nákladů podle Krále a Schrolla jsem podrobněji zmiňovala výše v kapitole 2.1.3.)

### 3 ANALÝZA NÁKLADŮ

#### 3.1 Horizontální a vertikální analýza

K analýze vývojových trendů se využívají zejména absolutní ukazatele. Horizontální analýza se používá při srovnání vývoje v časových řadách. Vertikální analýza se využívá k procentuálnímu rozboru komponent, kdy se jednotlivé položky výkazů vyjádří jako procentní podíly těchto komponent. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 67)

##### 3.1.1 Horizontální analýza

Horizontální analýzu můžeme aplikovat ve finančních výkazech, konkrétně v rozvaze, výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow. Tato analýza umožňuje porovnávat absolutní ukazatele v rámci jednoho řádku, odtud právě název horizontální analýza. (Sedláček, 2007, s. 13)

Růčková (2008, s. 90) uvádí následující vzorec pro výpočet procentuální změny:

$$\% \text{ změna} = \frac{\text{hodnota v běžném období} - \text{hodnota v minulém období}}{\text{hodnota v minulém období}} \cdot 100$$

##### 3.1.2 Vertikální analýza

Na rozdíl od horizontální analýzy umožňuje vertikální analýza vyjádření jednotlivých položek shora dolů v samostatném sloupci. Vertikální analýza je výhodná pro srovnávání výsledků za delší časové období, jelikož není závislá na mezeroční inflaci. Používá se pro zjištění ekonomické situace podniku v čase i prostoru, což znamená možnost srovnání mezi jednotlivými lety i s jinými podniky. Při výpočtu vertikální analýzy nákladů se jako základna uvádí celková hodnota nákladů. Celková suma nákladů se uvede jako 100% a pak jednotlivé náklady se vyjádří jako procentuální poměr k základně. (Sedláček, 2007, s. 17)

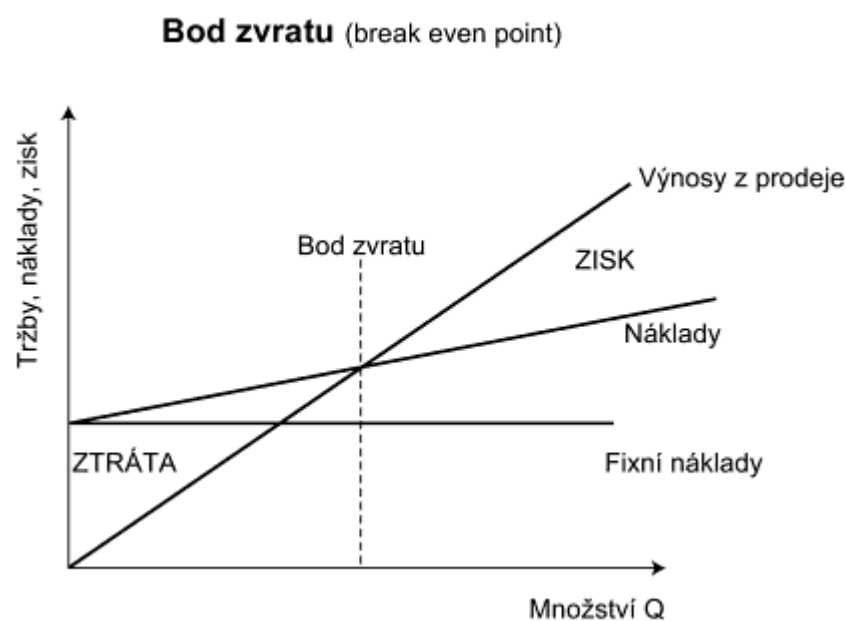


### 3.2 Bod zvratu

Plánování a kontrola zisku patří k nejdůležitějším činnostem hodnotového řízení. Pro stanovení plánu vývoje zisku je nezbytné, určit co nejpřesněji faktory vývoje zisku a zvolit správné nástroje. Vhodným nástrojem pro plánování vývoje zisku je analýza bodu zvratu.

Bod zvratu je někdy také nazýván jako kritický bod rentability, bod krytí nákladů, bod zisku, mrtvý bod či nulový bod. Všechny tyto názvy odrážejí jeho význam.

(Synek, 2011, s. 137; Žůrková, 2007, s. 65)



Obr. 6. Bod zvratu (Žůrková, 2007, s. 65)

Na obrázku Žůrková (2007, s. 65) popisuje 3 křivky:

- Křivka tržeb, která vychází z bodu 0.
- Křivka fixních nákladů, která má již v začátku určitou hodnotu na ose y. Fixní náklady totiž firma generuje, i když je prodej roven 0.
- Křivka celkových nákladů, která v sobě zahrnuje i variabilní náklady a ty rostou v závislosti na prodaném množství.

Bod zvratu se nachází v průsečíku těchto 3 křivek. Pokud spustíme kolmici na osu x, zjistíme, jaké minimální množství musíme prodat/vyrobít, abychom přestali generovat ztrátu. (Žůrková, 2007, s. 65)

### 3.2.1 Bod zvratu při homogenní produkci

Synek (2011, s. 139-140) definuje bod zvratu (BZ) jako objem výroby ( $q$ ), při kterém se tržby ( $T$ ) rovnají celkovým nákladům ( $N$ ).

Výpočet bodu zvratu uvádí Synek (2011, s. 139-140) ve své knize následovně:

$$T = N$$

$$T = p \cdot q$$

$$N = FN + b \cdot q$$

$$p \cdot q = FN + b \cdot q$$

$$q_{BZ} = \frac{FN}{p - b}$$

Pokud chce podnik realizovat minimální zisk ( $Z_{\min}$ ), upravíme vzorec následovně:

$$BZ = \frac{FN + Z_{\min}}{p - b}$$

(Synek, 2011, s. 137, 139-140, 152)

### 3.2.2 Bod zvratu při různorodé produkci

Výše uvedené výpočty bodu zvratu se používají v případě homogenní produkce. V případě různorodé produkce je však nutné bod zvratu vypočítat jiným způsobem.

Synek a kol. (2011, s. 140) popisuje výpočet bodu zvratu při různorodé produkci takto:

$$BZ = \frac{FN}{1 - h}$$

Jmenovatel zlomku ( $1 - h$ ) Synek (2011, s. 140) nazývá jako výši příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku připadající na 1 Kč objemu výroby.

Pokud chce podnik realizovat minimální zisk ( $Z_{\min}$ ), upravíme vzorec obdobně jako u homogenní produkce:

$$BZ = \frac{FN + Z_{\min}}{1 - h}$$

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI FORSCHNER S.R.O.

Tato část bakalářské práce obsahuje představení společnosti Forschner spol. s r.o., kterou jsem si zvolila pro aplikaci teoretických poznatků literární rešerše. Z výpisu z Obchodního rejstříku můžeme vyčíst následující základní údaje:

### 4.1 Základní údaje



Obr. 7. Logo společnosti (Forschner, 2011)

<b>Obchodní firma:</b>	FORSCHNER, spol. s r.o.
<b>Sídlo:</b>	Uherské Hradiště, Jaktáře 1752, PSČ 686 01
<b>Identifikační číslo:</b>	607 21 871
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Předmět podnikání:</b>	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona
<b>Datum zápisu:</b>	19. září 1994
<b>Statutární orgán:</b>	<b>Jednatel</b>  Dr. Gert Forschner, dat. nar. 19. března 1957  78549 Spaichingen, Gosheimer Str. 20, Spolková republika Německo  den vzniku funkce: 16. března 2007  <b>Jednatel</b>  Ing. Jan Martinek, dat. nar. 23. dubna 1971  Kateřinice 20, PSČ 756 21  Den vzniku funkce: 16. listopadu 2011
<b>Základní kapitál:</b>	1 000 000 Kč

## 4.2 Popis činnosti a záměru společnosti

Společnost Forschner, spol. s r.o. vznikla dne 19. 9. 1994 jako společnost s ručením omezeným. Společnost je zapsána v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Brně a je vedena v oddílu C, číslo složky 1651.

Hlavní náplní činnosti firmy je kompletace automobilových elektrokabelů a elektromechanických komponentů. Dodávky se uskutečňují hlavně do Německa, Francie, Maďarska, Spojených států Amerických, Mexika, Číny a dalších zemí.

Záměrem bylo a stále je vybudovat silnou prosperující firmu, která by hrála významné postavení na trhu celé Evropy. S ohledem na konkurenceschopnost firmy danou převážně kvalitou a cenou vlastní produkce, je dalším dlouhodobým cílem rozšíření portfolia zákazníků v oblasti automobilového, ale i neautomobilového průmyslu.

Uvedeným záměrům byla podřízena nejen volba typu obchodní společnosti, ale i způsob výběru zaměstnanců, s cílem budoucího dosažení kapacitních možností firmy tak, aby byla pevně usazena na evropském trhu.

Ve svém dalším vývoji se společnost bude zaměřovat zejména na úsporu nákladů a zefektivnění procesu výroby a řízení materiálových toků.

Tab. 1. Vývoj počtu zaměstnanců (Interní materiály firmy)

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Počet zaměstnanců	523	543	609	518	581	555

## 4.3 Aktivity v oblasti ochrany životního prostředí a pracovněprávních vztahů

Společnost dbá na ochranu životního prostředí, a proto v srpnu 2009 úspěšně prošla certifikací dle normy ČSN ISO 14001:2005. V oblasti ochrany životního prostředí a nakládání s nebezpečnými látkami postupuje dle zákonných předpisů a přísných pravidel stanovených normou ČSN ISO 14001:2005. Společnost třídí odpady podle jednotlivých komodit a tyto poskytuje třetí osobě k likvidaci nebo k dalšímu zpracování.

V oblasti pracovněprávních vztahů se společnost řídí zákonnými předpisy. Nad rámec zákona poskytuje všem zaměstnancům příspěvky na stravování. Přímým pracovníkům je také poskytováno až 8 dní dodatekové dovolené nad základní nárok 20 dní.

#### 4.4 SWOT analýza

SWOT analýza představuje faktory ovlivňující firmu z interního i externího prostředí. Interní prostředí firmy charakterizují slabé a silné stránky. Externí prostředí firmy charakterizují příležitosti a hrozby.

Tab. 2. SWOT analýza společnosti Forschner s.r.o. (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
+ zavedená značka, tradice firmy	– ztrátovost
+ odbyt na zahraničních trzích	– slabá marketingová komunikace
+ certifikace ISO a další	– absence internetových stránek v češtině
+ důraz na kvalitu	– jednostranné zaměření výroby
+ know-how	– absence internetového obchodu
+ dobré vztahy s obchodními partnery	– vysoká fluktuace zaměstnanců
Příležitosti	Hrozby
! vývoj nových výrobních technologií	? levnější konkurence
! zlepšení marketingové komunikace	? důsledky hospodářské krize
! internetový prodej	? nestabilita na zahraničních trzích
! elektronická komunikace	? oslabení prodeje v ČR
! vstup na nové zahraniční trhy	? nestabilita měny

#### 4.4.1 Silné stránky

Nejdůležitějšími silnými stránkami firmy Forscher s.r.o. je zavedená značka a dlouholetá tradice firmy, a také účast na zahraničních trzích. Jak vyplývá z Výroční zprávy společnosti, firma oslabuje na domácím trhu, avšak na zahraničních trzích mírně posiluje. Důležité jsou pro společnost také certifikace ISO, které mají pozitivní vliv na systematický chod společnosti. Za velkou konkurenční výhodou lze také považovat důraz na kvalitu, know-how společnosti a udržování dobrých vztahů s obchodními partnery.

#### 4.4.2 Slabé stránky

Slabou stránkou je v první řadě vysoká ztrátovost, kterou společnost v posledních letech dosahuje, způsobenou především nízkým objemem výroby a nízkým odbytem výrobků. Dalším podstatným nedostatkem je slabá marketingová komunikace a s tím související absence internetových stránek v češtině a internetového obchodu. Vysoká fluktuace zaměstnanců je rovněž podstatný problém společnosti způsobující negativní povědomí firmy. Pokud by se společnosti podařilo většinu nedostatků odstranit, stala by se z ní firma ještě silnější a stabilnější.

#### 4.4.3 Příležitosti

Hlavní příležitostí pro firmu je vývoj nových výrobních technologií, které by mohly ušetřit náklady a pomoci tak firmě dosahovat lepší hospodářské výsledky. Společnost by také mohla usilovat o vstup na zahraniční trhy. Jak již bylo zmiňováno ve slabých stránkách, zlepšením marketingové komunikace a vytvořením internetových stránek v češtině by se společnost dostala do podvědomí širšího spektra zákazníků, což by mohlo firmě generovat větší zisky a zvýšit její konkurenceschopnost.

#### 4.4.4 Hrozby

Z celkového ekonomického prostředí vyplývá první a nejzákladnější hrozba, a to důsledky ekonomické krize. S tímto je také spojena hrozba levnější konkurence, nejsilněji z Číny a východní Asie. Jistým faktorem, který by mohl mít neblahý vliv na společnost, je nestabilita zahraničních měnových trhů. V neposlední řadě je výraznou hrozbou oslabení prodeje v České republice.

## 5 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ

Podle mezinárodní klasifikace ekonomických činností CZ-NACE řadíme společnost For-schner s.r.o. do oddílu CZ-NACE 27 v sekci C (zpracovatelský průmysl), konkrétně do skupiny 27.3 – Výroba optických a elektrických kabelů, elektrických vodičů a elektroinstalačních zařízení. (ČSÚ, ©2013)

Tab. 3. Rozdělení skupiny 27.3 podle CZ-NACE (ČSÚ, ©2013)

<b>SEKCE C - ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL</b>	
<b>27</b>	Výroba elektrických zařízení
<b>27.3</b>	<b>Výroba optických a elektrických kabelů, elektrických vodičů a elektroinstalačních zařízení</b>
27.31	Výroba optických kabelů
27.32	Výroba elektrických vodičů a kabelů j. n.
27.33	Výroba elektroinstalačních zařízení

### 5.1 Charakteristika oddílu

Výroba elektrických zařízení obsahuje velké množství výrobků, které se využívají jak ve zpracovatelském průmyslu, tak ve spotřebitelské sféře. Patří sem výrobky, které generují, dodávají a využívají elektrickou energii, dále také výrobky na výrobu elektrického osvětlení, signalizačního zařízení a elektrických spotřebičů pro domácnost. (MPO, 2012, s. 185)

Výrobní oddíl CZ-NACE 27 je tvořen těmito skupinami:

- 27.1 Výroba elektrických motorů, generátorů, transformátorů a elektrických rozvodných a kontrolních zařízení (např. výroba regulátorů přenosového a rozvodného napětí, výroba dynam a alternátorů);
- 27.2 Výroba baterií a akumulátorů (např. výroba galvanických článků a elektrických akumulátorů – nenabíjecích a nabíjecích baterií);
- 27.3 Výroba optických a elektrických kabelů, elektrických vodičů a elektroinstalačních zařízení (např. výroba kabelů z optických vláken pro přenos dat a přímý přenos obrazu, výroba izolovaných elektrokabelů, výroba napájecích vozidlových kolejnic, elektrických vodičů, proudových chráničů);



- 27.4 Výroba elektrických osvětlovacích zařízení (např. žárovek a zářivek, jejich dílů a komponentů - kromě skleněných polotovarů pro žárovky, výroba svítidel a jejich dílů a komponentů - kromě vodivého elektrického instalačního materiálu);
- 27.5 Výroba spotřebičů převážně pro domácnost (např. ventilátory, vysavače, elektrické stroje na ošetřování podlah, kuchyňské spotřebiče, pračky apod.);
- 27.9 Výroba ostatních elektrických zařízení (např. akumulátorových nabíječek, výroba elektrických zařízení pro otevírání a zavírání dveří, výroba elektrických zvonků, bzučáků, sirén, výroba ultrazvukových čisticích přístrojů (kromě přístrojů pro zubní a jiné laboratoře).

(MPO, 2012, s. 185)

## 5.2 Pozice oddílu ve srovnání se zpracovatelským průmyslem

Oddíl CZ-NACE 27 je charakteristický svým doplňujícím a kompletačním charakterem výrobků a zařízení. Právě díky kompletačnímu charakteru je celý oddíl nepostradatelnou částí zpracovatelského průmyslu. CZ-NACE 27 v roce 2011 dosáhlo 5,8% podílu na tržbách celého zpracovatelského průmyslu. Produktivita práce se pohybuje 5% pod průměrem celého zpracovatelského průmyslu. (MPO, 2012, s. 186)

## 5.3 Hlavní ekonomické ukazatele

V období 2005 – 2008 se počet společností v oddílu výroby elektrických zařízení postupně snižoval, avšak od roku 2009 opět narůstal. Ve skupině 27.3, ve které se nachází společnost Forschner s.r.o. však počet společností od roku 2005 stále postupně roste. V rámci oddílu výroby elektrických zařízení se v roce 2011 nachází 98,5% malých podniků, (to znamená podniky, které mají méně než 50 zaměstnanců), dále se zde nachází 1,1 % středních podniků (takovéto podniky mají 50 až 249 zaměstnanců) a pouze 0,4 % velkých podniků (které zaměstnávají více než 250 zaměstnanců). (MPO, 2012, s. 187–188)

Tab. 4. Počet podniků v rámci CZ-NACE 27 v letech 2005 – 2011 (MPO, 2012, s. 188)

CZ-NACE	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
27.1	12 575	11 980	11 830	11 424	11 344	11 275	11 068
27.2	51	72	72	66	65	62	55
27.3	276	291	303	316	323	495	542
27.4	397	411	409	416	409	540	542
27.5	500	525	519	521	534	606	631
27.9	1 812	2 021	2 238	2 347	2 587	2 952	3 218
<b>27</b>	<b>15 611</b>	<b>15 300</b>	<b>15 371</b>	<b>15 090</b>	<b>15 262</b>	<b>15 930</b>	<b>16 057</b>

Od roku 2005 do roku 2007 oddíl zaznamenává nárůst tržeb. V letech 2008 až 2009 však došlo k výraznému snížení v rámci celého oddílu. Toto výrazné snížení tržeb způsobila hospodářská krize, díky níž se snížila domácí poptávka. (MPO, 2012, s. 188)

Vývoj tržeb v odvětví můžeme vidět v následující tabulce:

Tab. 5. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v letech 2005 – 2011 v tis. Kč (MPO, 2012, s. 188)

CZ-NACE	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
27.1	63 615 439	78 584 586	86 553 218	88 846 299	73 011 104	81 152 811	92 389 085
27.2	6 178 623	7 422 017	8 420 403	9 586 345	7 089 685	8 607 081	10 445 809
27.3	22 314 282	30 024 849	32 346 315	28 309 090	24 656 554	30 616 145	31 910 343
27.4	17 779 307	20 042 793	22 582 847	19 801 311	16 285 109	18 027 152	20 697 393
27.5	14 344 959	17 243 623	17 513 003	16 261 164	13 819 468	13 222 048	13 532 436
27.9	16 282 748	20 325 221	23 677 592	23 549 867	19 585 282	21 846 846	22 539 008
<b>27</b>	<b>140 515 359</b>	<b>173 643 088</b>	<b>191 093 378</b>	<b>186 354 077</b>	<b>154 447 201</b>	<b>173 472 083</b>	<b>191 514 073</b>
mezir. index		123,6	110,0	97,5	82,9	112,3	110,4

#### 5.4 Výhled do budoucna a perspektivy oddílu

Trh v České republice se příliš neliší od zahraničních trhů. U nás i v zahraničí je velká konkurence a každý výrobce je nucen hledat nové způsoby, jak ušetřit náklady a zároveň se stále snažit vymyslet něco nového, nějaké inovace. Díky efektivním výrobním technologiím se snižují ceny výrobků pro spotřebitele. Trendem se stává přechod na sofistikovanější výrobky, proto je nutné stále budovat nebo rozšiřovat vývojové kapacity.

(MPO, 2012, s. 194)

Podle MPO (2012, s. 195) se dá předpokládat, že i v dalších letech bude naše ekonomika ovlivněna právě oddílem elektrických zařízení. Výrobci budou stále nuceni reorganizovat podniky a podnikat mnoho opatření pro snižování nákladů. Podniky, které se zaměří na vývoj a výrobu zboží s vyšší přidanou hodnotou budou pravděpodobně lépe odolávat tlaku konkurence, jelikož výroba jednoduchých výrobků se bude přemísťovat spíše do zemí, kde jsou nižší mzdové náklady. (MPO, 2012, s. 195)

## 6 VÝVOJ ZÁKLADNÍCH EKONOMICKÝCH UKAZATELŮ SPOLEČNOSTI

Následující část je zaměřena na analýzu základních ekonomických ukazatelů společnosti, konkrétně na vývoj výnosů a výsledku hospodaření. Veškeré hodnoty, se kterými v této kapitole počítám, pochází z oficiálních výkazů zisku a ztráty firmy Forschner s.r.o., které jsou přiloženy v příloze P I.

### 6.1 Výnosy

Jako první ukazatel jsem zvolila vývoj výnosů. Hodnoty z let 2005 až 2011 jsem vzájemně porovnávala a vypočítala dynamiku růstu. Jak můžeme vidět v následující tabulce, výnosy mají od roku 2005 stále rostoucí tendenci, což je pro podnik jistě pozitivní ukazatel. V roce 2009 však firma zaznamenala výrazný pokles výnosů. Důvodem byla celosvětová krize, která negativně ovlivnila objem výroby a prodeje firmy. Od roku 2010 výnosy ve firmě opět začínají stoupat, ale už ne tak výrazně jako tomu bylo v období před celosvětovou krizí.

Tab. 6. Dynamika růstu výnosů (Interní materiály firmy)

Rok	Výnosy	Dynamika růstu
2005	242 406	–
2006	245 864	1,43%
2007	267 033	8,61%
2008	294 547	10,30%
2009	277 674	-5,73%
2010	283 334	2,04%
2011	295 962	4,46%

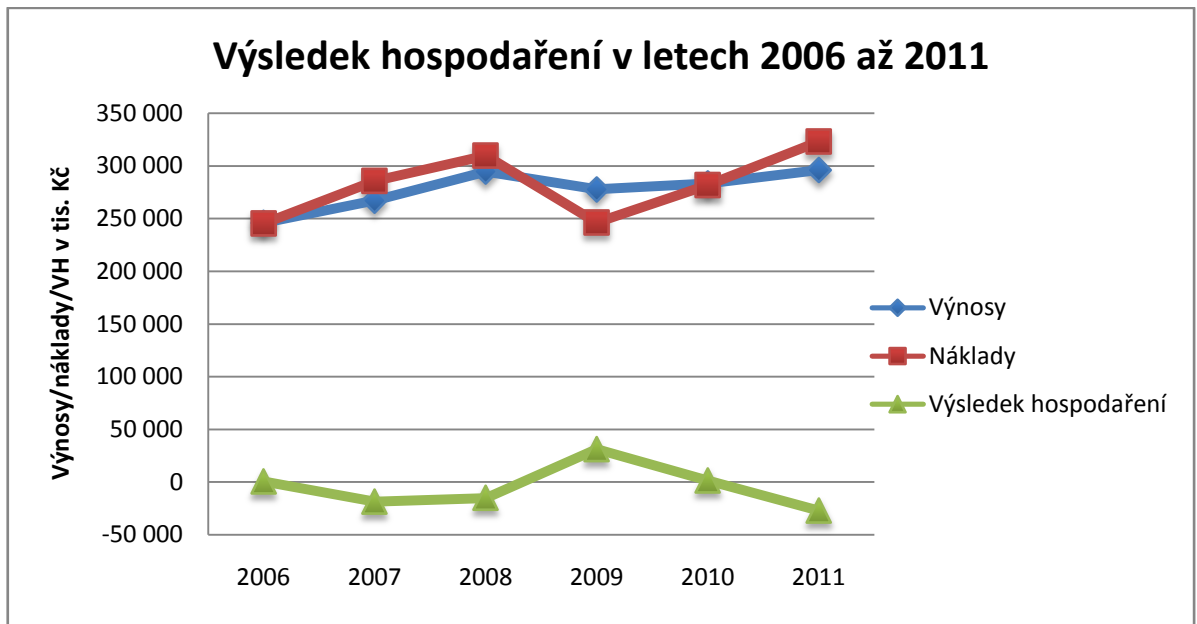
## 6.2 Výsledek hospodaření

Dalším ekonomickým ukazatelem, kterým se budu zabývat, je výsledek hospodaření. Pro srovnání vývoje výsledku hospodaření firmy Forschner s.r.o. v čase jsem vybrala hodnoty za období 2006 až 2011.

Vliv světové krize se výrazně projevuje i ve výsledku hospodaření firmy. V roce 2006 firma dosáhla kladného výsledku hospodaření 505 000 Kč, ten byl ale pozitivně ovlivněn prominutím dluhu ze strany mateřské společnosti ve výši 1 300 000 EUR. V letech 2007 a 2008 se i přes rostoucí tendenci výnosů výsledek hospodaření pohyboval v záporných hodnotách, v roce 2007 dosahovala ztráta firmy 18 647 000 Kč, následující rok pak firma vykazovala ztrátu v hodnotě 15 095 000 Kč. V roce 2009 došlo znovu k prominutí dluhu od mateřské společnosti ve výši 800 000 EUR, které rovněž pozitivně ovlivnilo hospodářský výsledek a společnost se podařilo dosáhnout zisku 31 342 000 Kč. Díky zvýšení objemu výroby se podniku v roce 2010 podařilo dosáhnout zisku 1 582 000 Kč. V roce 2011 firma vynaložila velké množství prostředků na zvětšení výrobní haly a skladu, což mělo za následek záporný výsledek hospodaření –27 029 000 Kč.

Tab. 7. Vývoj výsledku hospodaření v letech 2006 až 2011 v tis. Kč (Interní materiály firmy)

Rok	Výnosy	Náklady	Výsledek hospodaření
2006	245 864	245 359	505
2007	267 033	285 680	-18 647
2008	294 547	309 642	-15 095
2009	277 674	246 332	31 342
2010	283 334	281 752	1 582
2011	295 962	322 991	-27 029



Obr. 8. Vývoj výsledku hospodaření v letech 2006 až 2011 (Vlastní zpracování)

Grafické znázornění výsledku hospodaření zobrazuje mimo samotný výsledek hospodaření i průběh výnosů a nákladů. I přes stoupající charakter výnosů hospodářský výsledek klesá. Tuto skutečnost způsobují náklady, které rostou rychleji než výnosy.

## 7 ANALÝZA NÁKLADŮ

Tato část je zaměřena na analýzu nákladů společnosti Forscher spol. s r.o. Jsou zde klasifikovány náklady podle druhového členění, i podle závislosti na změně objemu výroby. Náklady, které nejvíce ovlivňují celkovou hodnotu, jsou následně specifikovány na dílčí položky.

### 7.1 Druhové členění nákladů

V případě druhového členění se jedná o analýzu nákladů podle toho, co bylo spotřebováno a v souhrnných hodnotách se zaznamenává ve výkazech zisku a ztrát. Patří sem externí a prvotní náklady, které vznikají po vstupu do výroby.

Náklady jsou rozděleny podle účtů účtové třídy 5 následovně:

**Náklady na prodané zboží** představují náklady spojené s pořízením produktů nakoupených za účelem prodeje.

**Výkonová spotřeba** se skládá ze spotřeby materiálu, energie a využívání externích služeb.

**Osobní náklady** obsahují mzdové náklady za všechny zaměstnance a na ně navazující náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ostatní sociální náklady.

**Daně a poplatky** tvoří daně, odvody a podobné platby charakteru nákladů.

**Odpisy DHM a DNM** se tvoří z odpisů dlouhodobého hmotného majetku, jako jsou pozemky, budovy a stroje, a nehmotného majetku, např. software a licence.

**Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu** představuje úbytek dlouhodobého majetku či materiálu v důsledku prodeje v zůstatkové ceně.

**Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti** obsahuje rozdíl mezi konečným a počátečním stavem rezerv, opravných položek a komplexních nákladů příštích období.

**Ostatní provozní náklady** tvoří pokuty a penále, opravy a udržování strojů, manka a škody způsobené zaměstnanci a další.

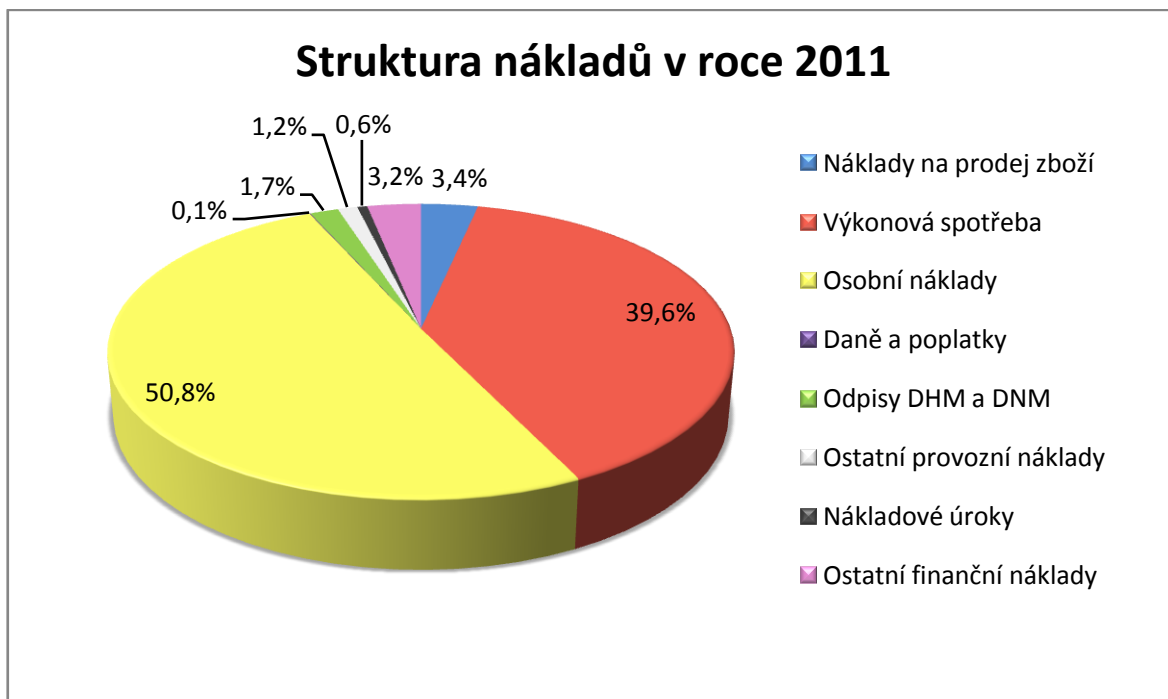
**Nákladové úroky** se skládají především z úroků z úvěrů a z úroků z prodlení.

**Ostatní finanční náklady** obsahují především bankovní poplatky, škody na finančním majetku a kursové rozdíly. (Vyhláška č. 500/2002 Sb., 2002)

Tab. 8. Vývoj nákladů společnosti Forscher s.r.o. (Interní materiály firmy)

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
<b>Náklady na prodané zboží</b>	<b>4 190</b>	<b>3 303</b>	<b>9 650</b>	<b>11 068</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>124 126</b>	<b>96 318</b>	<b>111 605</b>	<b>127 730</b>
- Spotřeba materiálu a energie	18 429	15 572	20 044	19 781
- Služby	105 697	80 746	91 561	107 949
<b>Osobní náklady</b>	<b>151 679</b>	<b>129 106</b>	<b>147 660</b>	<b>163 985</b>
- Mzdové náklady	112 108	98 598	109 536	122 167
- Náklady na soc. zabezpečení a zdravotní pojištění	38 359	29 712	37 237	40 084
- Sociální náklady	1 212	796	887	1 733
<b>Daně a poplatky</b>	<b>49</b>	<b>29</b>	<b>39</b>	<b>174</b>
<b>Odpisy DHM a DNM</b>	<b>4 430</b>	<b>3 930</b>	<b>4 529</b>	<b>5 546</b>
<b>Zůstatková cena prod. dlouh. majetku a mat.</b>	<b>288</b>	<b>1 982</b>	<b>1 202</b>	<b>0</b>
<b>Změna stavu rezerv a oprav. pol. v prov. obl.</b>	<b>1 340</b>	<b>584</b>	<b>1 168</b>	<b>-1 603</b>
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>2 077</b>	<b>2 353</b>	<b>1 556</b>	<b>3 828</b>
<b>Nákladové úroky</b>	<b>3 805</b>	<b>3 008</b>	<b>1 329</b>	<b>1 938</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>17 658</b>	<b>3 786</b>	<b>2 459</b>	<b>10 433</b>
<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>0</b>	<b>1 933</b>	<b>555</b>	<b>-108</b>
<b>NÁKLADY</b>	<b>309 642</b>	<b>246 332</b>	<b>281 752</b>	<b>322 991</b>

Struktura nákladů v roce 2011 podle druhového členění je graficky znázorněna na obrázku 9. Největšího podílu 50,8% dosahují osobní náklady, což je u výrobního podniku neobvyklé, a teprve pak následuje položka výkonová spotřeba, která tvoří 39,6% nákladů.



Obr. 9. Struktura nákladů dle druhového třídění v roce 2011 (Vlastní zpracování)

## 7.2 Horizontální a vertikální analýza nákladů dle druhového členění

Náklady rozdělené podle druhů jsou následně přepočítány na procenta pomocí vertikální analýzy. Značnou výhodou této analýzy je její nezávislost na meziroční inflaci, díky čemuž umožňuje srovnávat hodnoty současné s hodnotami z předešlých let.

Jak již bylo řečeno, největší část nákladů v roce 2011 je tvořena osobními náklady, konkrétně 50,77% z celkových nákladů. Tyto náklady se skládají ze mzdových nákladů, které v roce 2011 dosáhly hodnoty 122 167 000 Kč, což tvoří 37,82% celkových nákladů firmy, z nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, které v témže roce byly 40 084 000 Kč, což tvoří 12,41% nákladů a z ostatních sociálních nákladů, u kterých je procentuální podíl zanedbatelný (pouhých 0,54% nákladů).

Výkonová spotřeba, která v roce 2011 dosáhla hodnoty 39,55% z celkových nákladů, je tvořena spotřebou materiálu a energií a využíváním externích služeb. Spotřeba materiálu a energie dosáhla v roce 2011 pouze 6,12% nákladů, což dokazuje, že je firma ve špatné ekonomické situaci a málo vyrábí, tudíž i spotřebovává malé množství materiálu ve výrobě. Využívání externích služeb tvoří v roce 2011 převážnou většinu (84,5%) výkonové spotřeby, což připadá na 33,42% celkových nákladů. Firma využívá velké množství externích služeb, jako je servis firemních vozidel a zařízení, náklady na certifikace, náklady za



telekomunikační služby, leasing, auditorské služby, nájemné, náklady na reprezentaci a další.

V letech 2008-2010 bylo procentuální zastoupení jednotlivých nákladových položek členěných podle druhů, obdobné, jako v roce 2011, což dokazuje tabulka 9 obsahující vertikální analýzu nákladů všech zmíněných období.

Tab. 9. Vertikální analýza vývoje nákladů společnosti Forschner s.r.o. za období 2008 – 2011 (Vlastní zpracování)

	2008	2009	2010	2011
<b>Náklady na prodané zboží</b>	<b>1,35%</b>	<b>1,34%</b>	<b>3,42%</b>	<b>3,43%</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>40,09%</b>	<b>39,10%</b>	<b>39,61%</b>	<b>39,55%</b>
- Spotřeba materiálu a energie	5,95%	6,32%	7,11%	6,12%
- Služby	34,14%	32,78%	32,50%	33,42%
<b>Osobní náklady</b>	<b>48,99%</b>	<b>52,41%</b>	<b>52,41%</b>	<b>50,77%</b>
- Mzdové náklady	36,21%	40,03%	38,88%	37,82%
- Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. poj.	12,39%	12,06%	13,22%	12,41%
- Sociální náklady	0,39%	0,32%	0,31%	0,54%
<b>Daně a poplatky</b>	<b>0,02%</b>	<b>0,01%</b>	<b>0,01%</b>	<b>0,05%</b>
<b>Odpisy DHM a DNM</b>	<b>1,43%</b>	<b>1,60%</b>	<b>1,61%</b>	<b>1,72%</b>
<b>Zůstatková cena prodaného DM a materiálu</b>	<b>0,09%</b>	<b>0,80%</b>	<b>0,43%</b>	<b>0,00%</b>
<b>Změna stavu rezerv a opr. položek</b>	<b>0,43%</b>	<b>0,24%</b>	<b>0,41%</b>	<b>-0,50%</b>
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>0,67%</b>	<b>0,96%</b>	<b>0,55%</b>	<b>1,19%</b>
<b>Nákladové úroky</b>	<b>1,23%</b>	<b>1,22%</b>	<b>0,47%</b>	<b>0,60%</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>5,70%</b>	<b>1,54%</b>	<b>0,87%</b>	<b>3,23%</b>
<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,78%</b>	<b>0,20%</b>	<b>-0,03%</b>
<b>NÁKLADY</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Horizontální analýza, která je zpracována v tabulce 10, zobrazuje vývoj nákladů v čase, konkrétně v letech 2008 až 2011. V roce 2009 došlo vlivem celosvětové krize ke snížení objemu výroby, což se projevilo taktéž na snížení takřka všech nákladů ve srovnání s rokem 2008. Vysoký nárůst v roce 2009 zaznamenala pouze položka „zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu“, která oproti roku 2008 vzrostla o 588%, ale pokud se podíváme na procentuální zastoupení této položky v rámci vertikální analýzy, zjistíme, že v roce 2009 tvořila pouhých 0,78% nákladů, proto můžeme tuto skutečnost považovat za zanedbatelnou. Podobná situace je i u nákladů na daně a poplatky, které sice v roce 2011 vzrostly o 346% oproti předchozímu roku, ale i tak zastupují pouze 0,05% nákladů. Důležitá je stoupající tendence osobních nákladů, které se v roce 2010 zvýšily o více než 14% a následující rok rovněž stouply o 11%, stejně tak se zvyšují i náklady na

využívání externích služeb, které v roce 2010 stouply o 13,4% a v roce 2011 dokonce o necelých 18%. Důvodem vzrůstajících nákladů za služby jsou stále se zvyšující ceny od poskytovatelů těchto služeb.

Tab. 10. Horizontální analýza vývoje nákladů společnosti Forschner s.r.o. za období 2009 – 2011 (Vlastní zpracování)

	08/09	09/10	10/11
<b>Náklady na prodané zboží</b>	<b>-21,17%</b>	<b>192,16%</b>	<b>14,69%</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>-22,40%</b>	<b>15,87%</b>	<b>14,45%</b>
- Spotřeba materiálu a energie	-15,50%	28,72%	-1,31%
- Služby	-23,61%	13,39%	17,90%
<b>Osobní náklady</b>	<b>-14,88%</b>	<b>14,37%</b>	<b>11,06%</b>
- Mzdové náklady	-12,05%	11,09%	11,53%
- Náklady na soc. zabezpeč. a zdrav. poj.	-22,54%	25,33%	7,63%
- Sociální náklady	-34,32%	11,43%	95,38%
<b>Daně a poplatky</b>	<b>-40,82%</b>	<b>34,48%</b>	<b>346,15%</b>
<b>Odpisy DHM a DNM</b>	<b>-11,29%</b>	<b>15,24%</b>	<b>22,46%</b>
<b>Zůstatková cena prodaného DM a materiálu</b>	<b>588,19%</b>	<b>-39,35%</b>	<b>-100,00%</b>
<b>Změna stavu rezerv a oprav. pol. v provozní oblasti</b>	<b>-56,42%</b>	<b>100,00%</b>	<b>-237,24%</b>
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>13,29%</b>	<b>-33,87%</b>	<b>146,02%</b>
<b>Nákladové úroky</b>	<b>-20,95%</b>	<b>-55,82%</b>	<b>45,82%</b>
<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>-78,56%</b>	<b>-35,05%</b>	<b>324,28%</b>
<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>x</b>	<b>-71,29%</b>	<b>-119,46%</b>
<b>NÁKLADY</b>	<b>-20,45%</b>	<b>14,38%</b>	<b>14,64%</b>

Pro srovnání, jak si společnost Forschner s.r.o. vede oproti jiným firmám v odvětví, jsou zde uvedeny následující tabulky, které vyjadřují vývoj nákladů v rámci CZ-NACE 27. Hodnoty nákladů v celém odvětví, které uvádí Český statistický úřad, jsou následně rovněž analyzovány pomocí vertikální a horizontální analýzy, což umožňuje vytvoření celistvějšího pohledu na vývoj firmy.

Tab. 11. Vývoj nákladů odvětví CZ-NACE 27 za období 2008 – 2010 (ČSÚ, 2012)

(v mil. Kč)	2008	2009	2010
<b>Náklady na prodané zboží</b>	<b>14 298</b>	<b>16 402</b>	<b>20 313</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>154 623</b>	<b>124 512</b>	<b>147 656</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>30 505</b>	<b>27 033</b>	<b>29 574</b>
- Mzdové náklady	22 013	19 325	20 969
<b>Ostatní náklady</b>	<b>13 302</b>	<b>4 724</b>	<b>2 955</b>
<b>NÁKLADY</b>	<b>212 728</b>	<b>172 671</b>	<b>200 498</b>

Zásadní rozdíl ve struktuře nákladů celého odvětví oproti společnosti Forscher s.r.o. je procentuální zastoupení výkonové spotřeby, které v roce 2010 u odvětví tvoří 73,64% nákladů, kdežto u firmy Forscher s.r.o. v témže roce pouze 39,61%, z čehož můžeme usuzovat, že ostatním podnikům v odvětví se daří více vyrábět. Stejně tak hodnota nákladů na prodané zboží dosahuje u odvětví vyššího procentuálního zastoupení (10,13% v roce 2010) než je tomu u firmy Forscher s.r.o. (pouze 3,42% ve stejném roce). Další podstatný rozdíl je taktéž u výše osobních nákladů, které v roce 2010 dosahují pouze 14,75% nákladů odvětví, avšak u firmy Forscher s.r.o. tyto náklady tvoří více než polovinu nákladů, konkrétně 52,41% (v roce 2010).

V rámci horizontální analýzy nákladů odvětví se náklady zvyšují či snižují podobně jako u firmy Forscher s.r.o. V roce 2010 výkonová spotřeba odvětví vzrostla o 18,59% (u firmy Forscher o 15,87%), avšak vzhledem k chybějícím podrobnějším údajům o nákladech odvětví, nemůžeme posoudit, zda tento nárůst způsobila zvýšená spotřeba materiálu ve výrobě a spotřeba energií nebo zvýšení využívání služeb, jako je tomu u firmy Forscher.

Tab. 12. Vertikální analýza vývoje nákladů odvětví CZ-NACE 27 za období 2008 – 2010 (Vlastní zpracování)

(v mil. Kč)	2008	2009	2010
<b>Náklady na prodané zboží</b>	<b>6,72%</b>	<b>9,50%</b>	<b>10,13%</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>72,69%</b>	<b>72,11%</b>	<b>73,64%</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>14,34%</b>	<b>15,66%</b>	<b>14,75%</b>
- Mzdové náklady	10,35%	11,19%	10,46%
<b>Ostatní náklady</b>	<b>6,25%</b>	<b>2,74%</b>	<b>1,47%</b>
<b>NÁKLADY</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Tab. 13. Horizontální analýza vývoje nákladů odvětví CZ-NACE 27 za období 2008 – 2010 (Vlastní zpracování)

(v mil. Kč)	08/09	09/10
<b>Náklady na prodané zboží</b>	<b>14,72%</b>	<b>23,84%</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>-19,47%</b>	<b>18,59%</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>-11,38%</b>	<b>9,40%</b>
- Mzdové náklady	-12,21%	8,51%
<b>Ostatní náklady</b>	<b>-64,49%</b>	<b>-37,45%</b>
<b>NÁKLADY</b>	<b>-18,83%</b>	<b>16,12%</b>

### 7.3 Osobní náklady

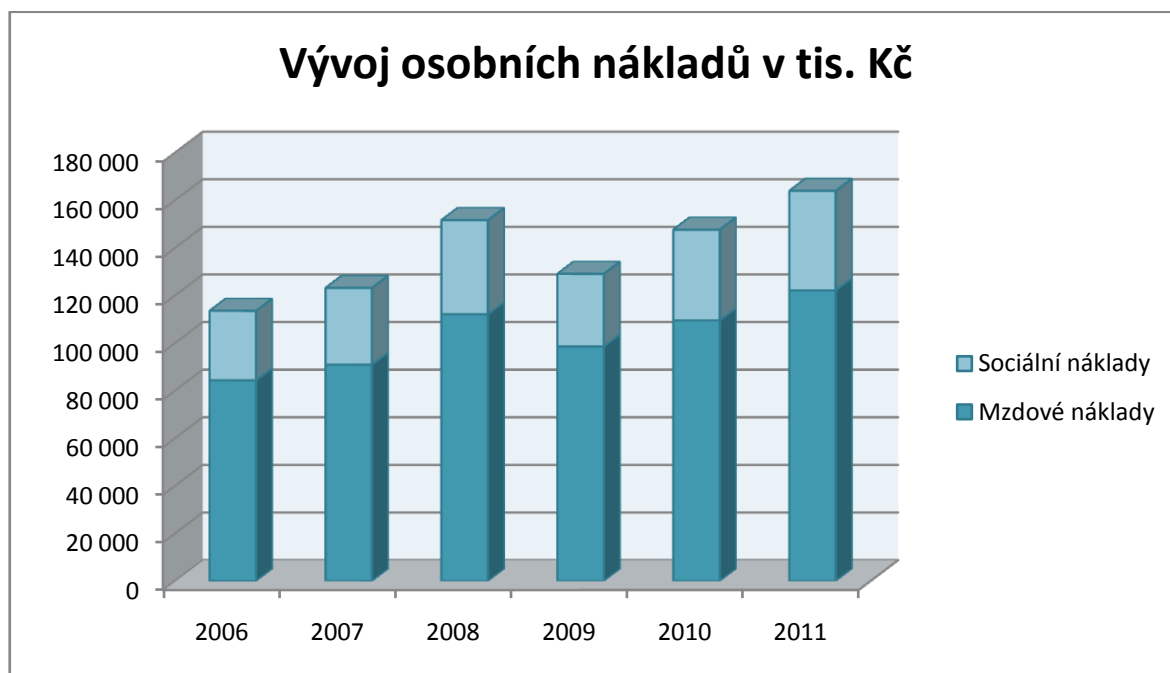
Jak již bylo několikrát poukázáno, největší částí nákladů firmy Forschner s.r.o. jsou osobní náklady skládající se ze mzdových a sociálních nákladů (které obsahují náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní sociální náklady). V období od roku 2006 do roku 2008 celkové osobní náklady úměrně rostly se zvyšujícím se počtem zaměstnanců, ten však v roce 2009 klesl z důvodu silného negativního dopadu krize na firmu, která byla nucena propustit téměř 15% zaměstnanců. V roce 2010 společnost zaměstnávala 581 lidí a celkové osobní náklady tvořily 147 660 000 Kč, což je o 14,37% více než tomu bylo v roce předchozím.

Na začátku roku 2011 společnost přijala řadu nových zaměstnanců, vzhledem k očekávanému náběhu nových projektů. Tato očekávání se však v průběhu roku nepotvrdila, a proto v pololetí došlo opět k redukci počtu zaměstnanců. Důsledkem byl vysoký nárůst mzdových nákladů v porovnání s počtem zaměstnanců.

Tab. 14. Přehled počtu zaměstnanců a osobních nákladů v tis. Kč (Interní materiály firmy)

Rok	Počet zaměstnanců	Mzdové náklady	Sociální náklady	Osobní náklady celkem
2006	523	84 370	29 188	113 558
2007	543	90 934	32 258	123 192
2008	609	112 108	39 571	151 679
2009	518	98 598	30 508	129 106
2010	581	109 536	38 124	147 660
2011	555	122 167	41 817	163 985

Grafický znázornění vývoje osobních nákladů v letech 2006 až 2011 zobrazuje následující obrázek.



Obr. 10. Vývoj osobních nákladů v letech 2006 – 2011 (Vlastní zpracování)

## 7.4 Členění nákladů podle závislosti na změně objemu výroby

Pro tuto analýzu bylo nutné rozdělit náklady na variabilní a fixní, jelikož společnost Forscher s.r.o. ve své evidenci nerozlišuje, zda jsou jednotlivé náklady závislé na změně objemu výroby či nikoli. Podkladem pro toto členění byly především účetní výkazy a rozpisy nákladů, které byly položka po položce analyzovány a následně rozčleněny. Určité náklady, jako jsou například odpisy a daně a poplatky, bylo možné vzhledem k jejich povaze zařadit přímo mezi fixní náklady, avšak většinu nákladů bylo potřeba ve vhodném poměru rozdělit na variabilní a fixní část.

Tab. 15. Rozdělení nákladů na variabilní a fixní v tis. Kč (Interní materiály firmy)

Položka	2008	2009	2010	2011
Mzdy THP	22 422	19 720	21 907	24 433
SP, ZP THP	7 672	5 942	7 447	8 017
Sociální náklady	1212	796	887	1733
Daně a poplatky	49	1962	594	66
Odpisy DHM a DNM	6058	6496	6899	3943
Ostatní provozní náklady	2077	2353	1556	3828
Služby	89842	68634	77827	91757
Ostatní náklady	4190	3303	9650	11068
Energie (kanceláře)	2 310	2 030	2 125	2 411
Ostatní materiál	235	195	217	254
Finanční N	21463	6794	3788	12371
<b>CFN</b>	<b>157 530</b>	<b>118 225</b>	<b>132 897</b>	<b>159 881</b>
Spotřeba materiálu ve výrobě	14 863	12 426	16 625	15 906
Energie výroba	1 021	921	1 077	1 210
Mzdy dělníků	89 686	78 878	87 629	97 734
SP, ZP dělníků	30687	23770	29790	32067
Služby	15855	12112	13734	16192
<b>CVN</b>	<b>152 112</b>	<b>128 107</b>	<b>148 855</b>	<b>163 109</b>
<b>CELKOVÉ NÁKLADY</b>	<b>309 642</b>	<b>246 332</b>	<b>281 752</b>	<b>322 991</b>

Pro lepší přehlednost procentuálního zastoupení jednotlivých položek byla zpracována vertikální analýza variabilních a fixních nákladů. Nejdříve byla jako základna použita hodnota celkových nákladů. Procentuální zastoupení každé nákladové položky ve srovnání s celkovými náklady je vypracováno v tabulce 16.

V roce 2011 jsou nejvýznamnější položkou variabilních nákladů mzdy pracovníků ve výrobě, které dosahují 30,26% a na které se váže i druhá nejvyšší položka variabilních nákladů, což jsou náklady na sociální a zdravotní výrobních pracovníků, které v roce 2011 dosáhly hodnotu 9,93% celkových nákladů. V rámci fixních nákladů mají nejvyšší procentuální zastoupení služby, a to 28,41% z celkových nákladů.

V předešlých letech byla struktura variabilních a fixních nákladů obdobná jako v roce 2011.

Tab. 16. Vertikální analýza fixních a variabilních nákladů (Vlastní zpracování)

Položka	2008	2009	2010	2011
Mzdy THP	7,24%	8,01%	7,78%	7,56%
SP, ZP THP	2,48%	2,41%	2,64%	2,48%
Sociální náklady	0,39%	0,32%	0,31%	0,54%
Daně a poplatky	0,02%	0,80%	0,21%	0,02%
Odpisy DHM a DNM	1,96%	2,64%	2,45%	1,22%
Ostatní provozní náklady	0,67%	0,96%	0,55%	1,19%
Služby	29,01%	27,86%	27,62%	28,41%
Ostatní náklady	1,35%	1,34%	3,42%	3,43%
Energie (kanceláře)	0,75%	0,82%	0,75%	0,75%
Ostatní materiál	0,08%	0,08%	0,08%	0,08%
Finanční N	6,93%	2,76%	1,34%	3,83%
<b>CFN</b>	<b>50,87%</b>	<b>47,99%</b>	<b>47,17%</b>	<b>49,50%</b>
Spotřeba materiálu ve výrobě	4,80%	5,04%	5,90%	4,92%
Energie výroba	0,33%	0,37%	0,38%	0,37%
Mzdy dělníků	28,96%	32,02%	31,10%	30,26%
SP, ZP dělníků	9,91%	9,65%	10,57%	9,93%
Služby	5,12%	4,92%	4,87%	5,01%
<b>CVN</b>	<b>49,13%</b>	<b>52,01%</b>	<b>52,83%</b>	<b>50,50%</b>
<b>CELKOVÉ NÁKLADY</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Detailnější pohled na strukturu fixních nákladů umožňuje vertikální analýza fixních nákladů v tabulce 17. Nejvýznamnější položkou fixních nákladů jsou ve všech sledovaných obdobích služby, které v roce 2011 tvořily 57,39% celkových fixních nákladů. Dalším významným nákladem v rámci fixních nákladů jsou mzdové náklady na technicko-hospodářské pracovníky (THP), které v roce 2011 dosáhly hodnoty 15,28%.

Tab. 17. Vertikální analýza fixních nákladů (Vlastní zpracování)

Položka	2008	2009	2010	2011
Mzdy THP	14,23%	16,68%	16,48%	15,28%
SP, ZP THP	4,87%	5,03%	5,60%	5,01%
Sociální náklady	0,77%	0,67%	0,67%	1,08%
Daně a poplatky	0,03%	1,66%	0,45%	0,04%
Odpisy DHM a DNM	3,85%	5,49%	5,19%	2,47%
Ostatní provozní náklady	1,32%	1,99%	1,17%	2,39%
Služby	57,03%	58,05%	58,56%	57,39%
Ostatní náklady	2,66%	2,79%	7,26%	6,92%
Energie (kanceláře)	1,47%	1,72%	1,60%	1,51%
Ostatní materiál	0,15%	0,16%	0,16%	0,16%
Finanční N	13,62%	5,75%	2,85%	7,74%
<b>CELKOVÉ FIXNÍ NÁKLADY</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

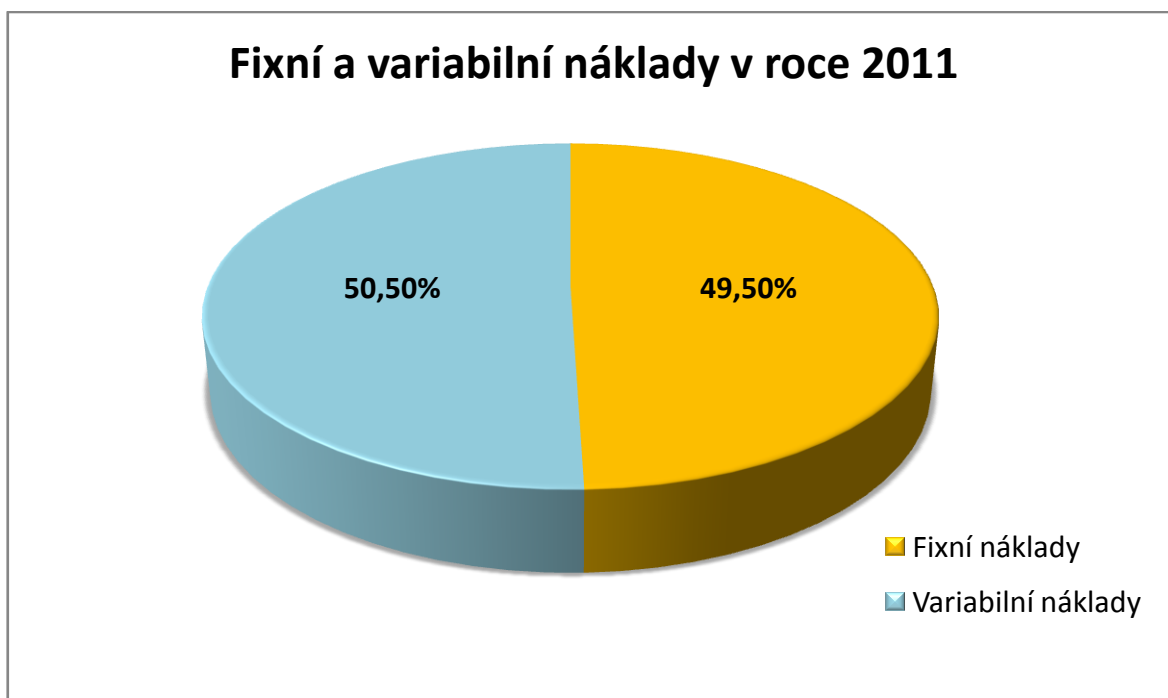
Stejně jako u fixních nákladů, tak i pro náklady variabilní byla zpracována samostatná vertikální analýza, která dokazuje, že nejvýznamnější položkou variabilních nákladů byly ve všech sledovaných obdobích mzdy pracovníků ve výrobě. Mzdy společně se sociálními a zdravotními náklady v roce 2011 tvořily 79,58% celkových variabilních nákladů. Spotřeba materiálu ve výrobě a služby spojené s výrobou dosáhly v roce 2011 takřka stejných hodnot, a to necelých 10%.



Tab. 18. Vertikální analýza variabilních nákladů (Vlastní zpracování)

Položka	2008	2009	2010	2011
Spotřeba materiálu ve výrobě	9,77%	9,70%	11,17%	9,75%
Energie výroba	0,67%	0,72%	0,72%	0,74%
Mzdy dělníků	58,96%	61,57%	58,87%	59,92%
SP, ZP dělníků	20,17%	18,55%	20,01%	19,66%
Služby	10,42%	9,45%	9,23%	9,93%
<b>CELKOVÉ VARIABILNÍ NÁKLADY</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

V roce 2011 tvořily fixní náklady téměř polovinu, konkrétně 49,5% nákladů. Takto vysoká hodnota fixních nákladů může být velkým rizikem, obzvláště v současné době, kdy firma dosahuje nízkých objemů výroby. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, fixní náklady se musí hradit stále, bez ohledu na to, zda firma vyrábí či nikoli, a z tohoto důvodu by se měla společnost Forschner s.r.o. snažit tyto náklady maximálně eliminovat.

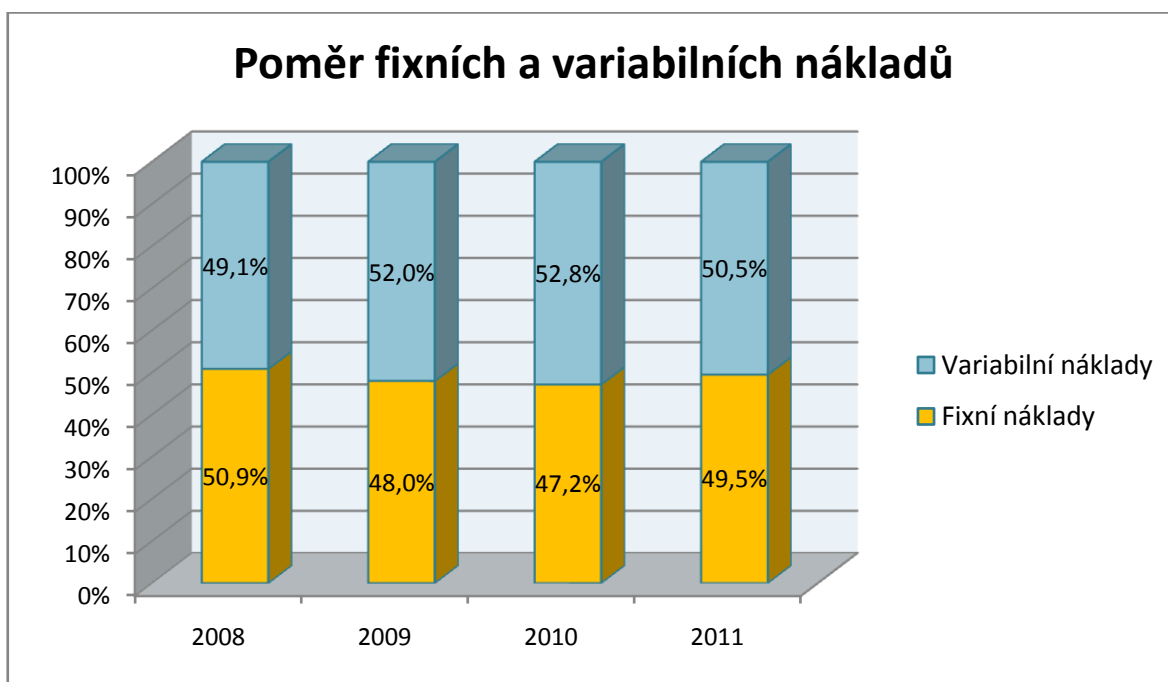


Obr. 11. Poměr fixních a variabilních nákladů v roce 2011 (Vlastní zpracování)

Tab. 19. Vývoj fixních a variabilních nákladů v letech 2008 až 2011 v tis. Kč (Interní materiály firmy)

Rok	2008	2009	2010	2011
<b>Fixní náklady</b>	157 530	118 225	132 897	159 881
<b>Variabilní náklady</b>	152 112	128 107	148 855	163 109
<b>Celkové náklady</b>	309 642	246 332	281 752	322 990

Procentuální poměr fixních a variabilních nákladů firmy Forschner s.r.o. se v průběhu let 2008 až 2011 příliš nezměnil. Fixní náklady tvoří stále skoro 50% nákladů ve všech sledovaných obdobích.



Obr. 12. Poměr fixních a variabilních nákladů v letech 2008 až 2011 (Vlastní zpracování)

## 8 BOD ZVRATU

Tato část obsahuje analýzu bodu zvratu, pro jehož výpočet bylo hlavním předpokladem rozdělení nákladů společnosti podle závislosti na změně objemu výroby, neboli na fixní a variabilní náklady. Jak již bylo popsáno v teoretické části, bod zvratu nastává u takového objemu výroby, při kterém se tržby rovnají celkovým nákladům, přičemž firma stále nevytváří zisk. To znamená, že zisk je v tomto bodě nulový.

Analýza bodu zvratu je pro firmu Forschner s.r.o. důležitá, jelikož společnost v poslední době vykazuje záporný výsledek hospodaření. Právě analýza bodu zvratu určí, jaký minimální objem produkce by měla firma dosáhnout, aby uhradila všechny náklady.

Jelikož má firma Forschner s.r.o. různorodou výrobu, je nutné pro výpočet použít peněžní bod zvratu, který se počítá pomocí haléřového ukazatele nákladovosti ( $h$ ).

Haléřový ukazatel nákladovosti ( $h$ ) se vypočte jako podíl variabilních nákladů ( $VN$ ) a tržeb ( $T$ ).

$$h = \frac{VN}{T}$$

Při výpočtu bodu zvratu bylo nezbytné vypočítat nejdříve haléřový ukazatel ( $h$ ) pro roky 2008 až 2011, který byl následně dosazen do následujícího vzorce pro výpočet bodu zvratu.

$$BZ = \frac{FN}{1 - h}$$

Výsledné hodnoty jsou zachyceny v následující tabulce 20.

Tab. 20. Výpočet bodu zvratu v letech 2008 až 2011 (Vlastní zpracování)

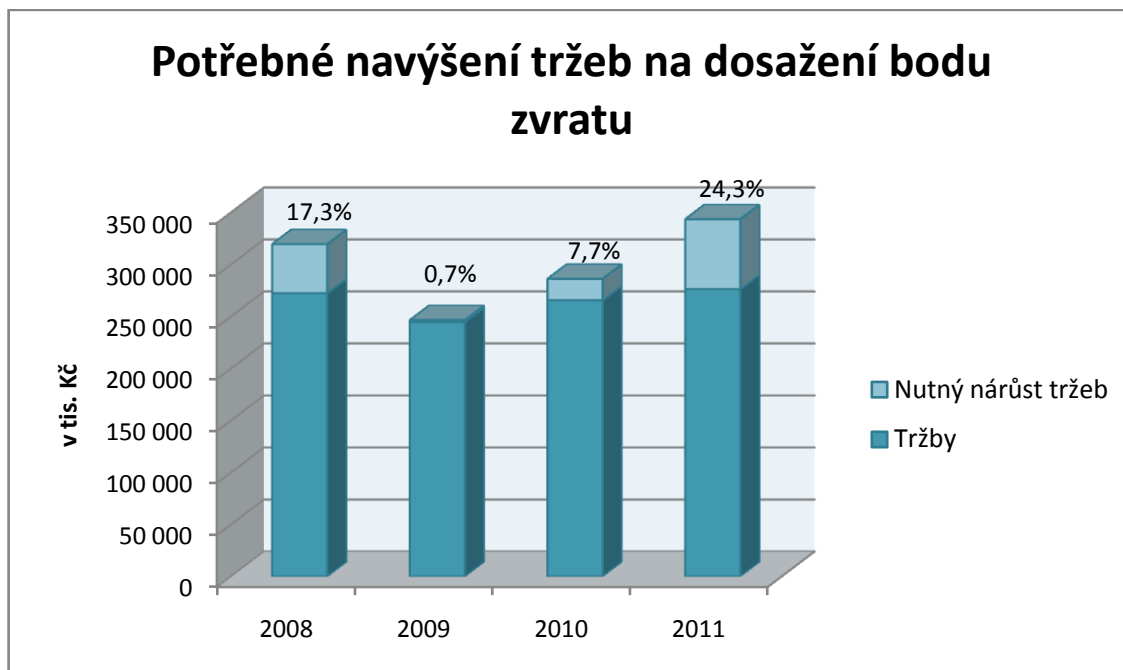
v tis. Kč	2008	2009	2010	2011
<b>Tržby (Výkony)</b>	272 347	244 771	265 611	276 363
<b>VN</b>	152 112	128 107	148 855	163 109
<b>h (VN/T)</b>	0,56	0,52	0,56	0,59
<b>FN</b>	157 530	118 225	132 897	159 881
<b>BZ (FN/(1-h))</b>	356 825	248 046	302 330	390 143

Ve všech sledovaných obdobích od roku 2008 do roku 2011 náklady převyšovaly tržby a podnik se pohyboval pod bodem zvratu, což znamená, že nemohl uhradit veškeré náklady, a proto vykazoval ztrátu.

Potřebné navýšení tržeb na dosažení bodu zvratu pro každé sledované období (2008 – 2011) ukazuje následující tabulka a taktéž grafické znázornění. Nejbližší k dosažení bodu zvratu byla společnost v roce 2009, kdy potřebné navýšení tržeb odpovídalo zvýšení o 1 714 000 Kč, což v tom roce znamenalo nárůst tržeb o 0,7%. Naopak nejdále k nulovému bodu byl podnik v roce 2011, kdy by musel zvýšit své tržby o 24,3%, což odpovídá hodnotě 67 152 000 Kč.

Tab. 21. Potřebné navýšení tržeb na dosažení bodu zvratu (Vlastní zpracování)

v tis. Kč	2008	2009	2010	2011
<b>Tržby</b>	272 347	244 771	265 611	276 363
<b>BZ</b>	356 825	248 046	302 330	390 143
<b>Potřebné navýšení tržeb</b>	47 183	1 714	20 578	67 152
<b>Potřebné navýšení tržeb v %</b>	17,3%	0,7%	7,7%	24,3%



Obr. 13. Potřebné navýšení tržeb pro dosažení bodu zvratu (Vlastní zpracování)

## 9 ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ A DOPORUČENÍ

V praktické části byly analyzovány náklady a jejich řízení ve společnosti Forschner spol. s r.o. V této kapitole jsou shrnuty zjištěné skutečnosti a navrhuta doporučení.

Analýza základních ukazatelů společnosti poukázala na problémy hospodaření, se kterými se firma v posledních letech potýká, kvůli silnému vlivu celosvětové krize na celou oblast automobilového průmyslu. I přes pozitivní vývoj dynamiky růstu výnosů v letech 2008 až 2011 společnost vykazuje ztrátu. Důvodem jsou náklady, které rostou rychleji než výnosy.

Na základě rozdělení nákladů podle druhového členění a následné vertikální analýzy těchto nákladů bylo zjištěno, že největšími nákladovými položkami jsou výkonová spotřeba a osobní náklady, které v roce 2011 společně dosahují 90,32% veškerých nákladů. Překvapivé bylo zjištění, že náklady na využívání externích služeb v roce 2011 tvoří 85% výkonové spotřeby a spotřeba materiálu včetně energie tvoří pouze zbylých 15%, což není právě typické pro výrobní podnik.

Při zpracování analýzy nákladů dle závislosti na změně objemu produkce bylo nutné nejprve roztrdit náklady společnosti na fixní a variabilní, jelikož společnost Forschner s.r.o. dle tohoto členění náklady neeviduje. Následně byly tyto náklady analyzovány pomocí horizontální a vertikální analýza, která poukázala na skutečnost, že fixní náklady dosahují ve všech sledovaných obdobích (od roku 2008 do roku 2011) téměř 50% celkových nákladů.

Hodnoty variabilních a fixních nákladů byly použity pro výpočet analýzy bodu zvratu. Ve všech analyzovaných letech (2008 – 2011) náklady převyšovaly tržby a podnik se pohyboval pod bodem zvratu. Aby podnik dosáhl bodu zvratu, musel by v roce 2011 zvýšit své tržby o 24,3%.

Vzhledem k užitečnosti a využitelnosti členění nákladů na fixní a variabilní bych společností doporučila zavést evidenci těchto nákladů. Na základě získaných informací z této evidence by firma mohla sledovat bod zvratu a vypočítat si potřebný objem produkce k dosažení zisku nebo alespoň k uhrazení nákladů.

## 9.1 Návrhy a doporučení v oblasti řízení nákladů

- **Příliš vysoké náklady na externí služby**

Na základě vertikální analýzy druhového členění tvořily náklady na využívání externích služeb v roce 2011 33,42% celkových nákladů a zároveň 85% výkonové spotřeby. Společnost Forscher s.r.o. využívá velké množství externích služeb, jako je servis firemních vozidel a zařízení, náklady na certifikace, náklady za telekomunikační služby, leasing, auditorské služby, nájemné, náklady na reprezentaci a další.

### Doporučení

V případě vysokých nákladů za využívání externích služeb bych firmě doporučila intenzivní jednání s dodavatelem služeb a vyvíjení tlaku na snížení cen za tyto služby, popřípadě bych společnosti doporučovala vyhledání levnějšího dodavatele. V roce 2011 náklady za využívání externích služeb dosáhly hodnoty 107 949 000 Kč, proto by snížení cen za externí služby mohlo velmi výrazně ovlivnit výsledek hospodaření.

- **Vysoké osobní náklady**

Další významnou položkou dle analýzy druhového členění jsou osobní náklady, které v roce 2011 dosáhly hodnoty 51% celkových nákladů, čímž tvoří největší nákladový prvek podniku a je nutné věnovat této skutečnosti pozornost. Vysoké náklady na mzdy a pojištění jsou vzhledem k počtu zaměstnanců logické, avšak i tady existují řešení, která by mohla firmě ušetřit náklady. Jedním z faktorů, který ovlivňuje hodnotu osobních nákladů, je vysoká míra nemocnosti zaměstnanců. Tito lidé následně chybí ve výrobě a nestíhají se plnit zakázky. Nejenže nejsou využity výrobní kapacity strojů, jelikož není dostatek zaměstnanců, aby mohly být všechny stroje v provozu, ale navíc se tyto zakázky musí dodělat prací přesčas, za kterou firma musí vyplácet zákonem stanovené příplatky.

### Doporučení

Jako první opatření bych firmě doporučila lepší komunikaci se zaměstnanci, aby se zjistily případné skryté příčiny časté nemocnosti zaměstnanců a na základě zjištěných skutečností, zavést opatření. Další možností, jak se vyvarovat tomuto problému může být motivování ve smyslu speciálních odměn pro zaměstnance, kteří budou v práci, budou splňovat dané normy na práci a nebudou zůstat doma na nemocenské. Speciální odměny jsou sice nákladem navíc, avšak ve srovnání s množstvím ušetřených nákladů ve výrobě, je tato varianta stále výhodnější a méně nákladná než současný stav. Další možným řešením, jak ušet-

řit mzdové náklady a náklady na pojištění, je příjem brigádníků na dohodu o provedení práce. Tito brigádníci by dočasně zastupovali místa zaměstnanců, kteří by byli na nemocenské, díky čemuž by se mohly využívat veškeré výrobní kapacity v průběhu celé pracovní doby a nemuselo by se pracovat přesčas. Každý brigádník, zaměstnaný na dohodu o provedení práce navíc firmě ušetří 34% z hrubé mzdy, které by společnost vynaložila na odvod sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnance v hlavním poměru.

- **Neefektivní využívání výrobní kapacity**

Dalším důležitým problémem v řízení nákladů podniku je neefektivní využití výrobních kapacit strojů. Hlavní příčiny jsou nedostatek pracujících zaměstnanců ve výrobě, který byl již popsán výše a také nepravidelnost zakázek, která znemožňuje rovnoměrnou a stálou výrobu. Důsledkem jsou nevyužívané stroje, které jsou však stále pro podnik fixním nákladem a výroba se tak celkově prodražuje.

### **Doporučení**

Neefektivní využití kapacit se skládá ze dvou samostatných problémů a je nutné, aby se společnost zaměřila na vyřešení obou. Návrhy na řešení personálních problémů jsem uvedla výše. Zároveň se zajištěním pracovníků je však nutné zvýšit celkový objem produkce, díky čemuž by se stroje využívaly efektivněji a jednotkové náklady by se snížily díky vlivu deprese nákladů. Společnost Forschner s.r.o. by se mohla snažit proniknout na nové trhy, nalézt tam nové zákazníky, díky čemuž by mohla zvýšit objem produkce a tím vyřešit i problémy s nevyužitou kapacitou. Konkurence je však obrovská, proto by se firma měla nejdříve zaměřit na reklamu a propagaci svých výrobků, aby se lépe dostala do povědomí potenciálních zákazníků.

- **Vysoké fixní náklady**

Na základě rozdělení nákladů podle závislosti na změnu objemu produkce, neboli rozdělení na fixní a variabilní náklady byl zjištěn další závažný problém, kterým je vysoký podíl fixních nákladů. V roce 2011 dosahovaly fixní náklady 159 881 000 Kč, což se rovná 49,5% z celkových nákladů. Vysoké fixní náklady jsou nežádoucím jevem, jelikož tyto náklady musí firma platit, i když právě nevyrábí, proto by se jich měla společnost vyvarovat.



**Doporučení**

Jak jsem již uvedla, firma by v první řadě měla začít evidovat fixní a variabilní náklady, jelikož informace o těchto nákladech jsou nezbytné pro manažerská rozhodování. Dále by společnost měla analyzovat, jestli veškerý svůj majetek využívá opravdu efektivním způsobem a nevyužitý majetek, co nejvíce eliminovat, například prodejem nebo pronájmem.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu nákladů a jejich řízení ve společnosti Forscher spol. s r.o. a na základě této analýzy navrhnout doporučení.

V teoretické části byla provedena literární rešerše se zaměřením na oblast analýzy nákladů, jejich pojetí, členění a na analýzu bodu zvratu.

V úvodu praktické části byla představena společnost Forscher spol. s r.o., včetně její historie, popisu činnosti a vizi do budoucna. Pro možnost zřetelnějšího srovnání analýzy nákladů společnosti s ostatními podniky je jako další část vypracována stručná charakteristika odvětví. Další část je již zaměřena na samotnou analýzu společnosti. Nejdříve byly analyzovány základní ekonomické ukazatele společnosti, na něž navazuje analýza nákladů podle členění druhového, podle závislosti na změně objemu výroby a analýza bodu zvratu. Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že společnost dlouhodobě hospodaří se ztrátou z důvodu vysokých nákladů, které převyšují výnosy. V závěru praktické části jsou uvedeny zjištěné skutečnosti ovlivňující výši nákladů, na jejichž základě byla navrhnutá doporučení ke snížení nákladů a zefektivnění jejich řízení.

Vzhledem k silným dopadům celosvětové krize, které jsou znatelné v rámci všech analyzovaných nákladů, bych v závěru této bakalářské práce společnosti Forscher spol. s r.o. doporučila zavést protikrizová opatření, díky nimž by firma byla připravena na možný příchod krize v budoucnu a následky by nebyly tak rozsáhlé jako nyní.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

DRURY, Colin, 2004. *Management and cost accounting*. 6th ed. London: Thomson Learning, xxxii, 1280 s. ISBN 1-84480-028-8.

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER, 2007. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0.

HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠÍŠKA, 2008. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 259 s. ISBN 978-80-247-2471-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, 2004. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xii, 184 s. ISBN 80-7179-885-1.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KRÁL, Bohumil, 1997. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 407 s. ISBN 8071750603..

KRÁL, Bohumil, 2006. *Manažerské účetnictví*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 622 s. ISBN 80-7261-141-0.

LANČA, Jiří a Jaroslav SEDLÁČEK, 2005. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 172 s. Distanční studijní opora. ISBN 80-210-3643-5.

LANDA, Martin a Michal POLÁK, 2008. *Ekonomické řízení podniku*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, xiv, 198 s. ISBN 978-80-251-1996-9.

LAZAR, Jaromír, 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vyd. Praha: Grada, 271 s. ISBN 978-80-247-4133-8.

POPESKO, Boris, 2009. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada, 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

RŮČKOVÁ, Petra, 2008. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2007. *Finanční analýza podniku*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, v, 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.

SCHROLL, Rudolf, 1997. *Manažerské účetnictví*. Praha: Bilance, 461 s.

STANĚK, Vladimír, 2003. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 236 s. ISBN 80-247-0456-0.

SYNEK, Miloslav, 2000. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, xxii, 456 s. ISBN 80-7179-388-4.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, xxv, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

### Internetové zdroje

Ekonomické výsledky průmyslu ČR, 2012. *Český statistický úřad* [online]. 2012, 1.10.2012 [cit. 2013-4-21]. Dostupné z: [http://csugeo.i-server.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/8006-12-r\\_2012](http://csugeo.i-server.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/8006-12-r_2012)

*Forschner*[online]. 11.2.2011 [cit. 2013-05-03]. Dostupné z: <http://www.forschner.cz/>

Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE, 2013. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace\\_ekonomickych\\_cinnosti\\_\(cz\\_nace\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_(cz_nace))

MPO: Panorama, 2012. In: *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2011* [online]. 30.10.2012 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument107939.html>

Vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení č. 563/1991 Sb., zákona o účetnictví, 2002. In: *Sbírka zákonů*. 2002. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto-v2002-500/cast2h3.aspx>

Výpis z obchodního rejstříku Forschner spol. s r.o. MINISTERSTVO SPRÁVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2012. *Justice.cz* [online]. © 2012 [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a194237&typ=actual&klic=dyt7zb>

FORSCHNER S.R.O. *Interní materiály společnosti Forschner spol. s r.o.* Uherské Hradiště, 2008-2012.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

b	Variabilní náklady na jednotku
BZ	Bod zvratu
CP	Cenné papíry
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
FN	Fixní náklady
h	Haléřový ukazatel
N	Náklady
p	Cena
q	Množství v naturálních jednotkách
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
T	Tržby
THP	Technicko-hospodářský pracovník
VH	Výsledek hospodaření
VN	Variabilní náklady
Z	Zisk

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Vztah finančního a manažerského účetnictví (Lanča a Sedláček, 2005, s. 28).....	12
Obr. 2. Rozdíly mezi finančním a manažerským účetnictví (Lanča a Sedláček, 2005, s. 30).....	13
Obr. 3. Průběh fixních, semifixních, variabilních a semivariabilních nákladů (Keřkovský, 2004, s. 78) .....	19
Obr. 4. Typový kalkulační vzorec (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008, s. 178) .....	20
Obr. 5. Vztah mezi druhovým a kalkulačním členěním nákladů (Synek a Kislingerová, 2010, s. 78).....	21
Obr. 6. Bod zvratu (Žůrková, 2007, s. 65).....	24
Obr. 7. Logo společnosti (Forschner, 2011) .....	27
Obr. 8. Vývoj výsledku hospodaření v letech 2006 až 2011 (Vlastní zpracování) .....	36
Obr. 9. Struktura nákladů dle druhového třídění v roce 2011 (Vlastní zpracování).....	39
Obr. 10. Vývoj osobních nákladů v letech 2006 – 2011 (Vlastní zpracování).....	44
Obr. 11. Poměr fixních a variabilních nákladů v roce 2011 (Vlastní zpracování) .....	48
Obr. 12. Poměr fixních a variabilních nákladů v letech 2008 až 2011 (Vlastní zpracování) .....	49
Obr. 13. Potřebné navýšení tržeb pro dosažení bodu zvratu (Vlastní zpracování).....	52

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Vývoj počtu zaměstnanců (Interní materiály firmy) .....	28
Tab. 2. SWOT analýza společnosti Forschner s.r.o. (Vlastní zpracování) .....	29
Tab. 3. Rozdělení skupiny 27.3 podle CZ-NACE (ČSÚ, ©2013).....	31
Tab. 4. Počet podniků v rámci CZ-NACE 27 v letech 2005 – 2011 (MPO, 2012, s. 188).....	32
Tab. 5. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v letech 2005 – 2011 v tis. Kč (MPO, 2012, s. 188) .....	33
Tab. 6. Dynamika růstu výnosů (Interní materiály firmy).....	34
Tab. 7. Vývoj výsledku hospodaření v letech 2006 až 2011 v tis. Kč (Interní materiály firmy).....	35
Tab. 8. Vývoj nákladů společnosti Forschner s.r.o. (Interní materiály firmy) .....	38
Tab. 9. Vertikální analýza vývoje nákladů společnosti Forschner s.r.o. za období 2008 – 2011 (Vlastní zpracování) .....	40
Tab. 10. Horizontální analýza vývoje nákladů společnosti Forschner s.r.o. za období 2009 – 2011 (Vlastní zpracování) .....	41
Tab. 11. Vývoj nákladů odvětví CZ-NACE 27 za období 2008 – 2010 (ČSÚ, 2012) .....	42
Tab. 12. Vertikální analýza vývoje nákladů odvětví CZ-NACE 27 za období 2008 – 2010 (Vlastní zpracování) .....	42
Tab. 13. Horizontální analýza vývoje nákladů odvětví CZ-NACE 27 za období 2008 – 2010 (Vlastní zpracování) .....	43
Tab. 14. Přehled počtu zaměstnanců a osobních nákladů v tis. Kč (Interní materiály firmy).....	44
Tab. 15. Rozdělení nákladů na variabilní a fixní v tis. Kč (Interní materiály firmy) .....	45
Tab. 16. Vertikální analýza fixních a variabilních nákladů (Vlastní zpracování) .....	46
Tab. 17. Vertikální analýza fixních nákladů (Vlastní zpracování).....	47
Tab. 18. Vertikální analýza variabilních nákladů (Vlastní zpracování) .....	48
Tab. 19. Vývoj fixních a variabilních nákladů v letech 2008 až 2011 v tis. Kč (Interní materiály firmy).....	49
Tab. 20. Výpočet bodu zvratu v letech 2008 až 2011 (Vlastní zpracování).....	50
Tab. 21. Potřebné navýšení tržeb na dosažení bodu zvratu (Vlastní zpracování) .....	51

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Výkazy zisku a ztrát z let 2008 – 2011



# PŘÍLOHA P I: VÝKAZY ZISKU A ZTRÁT Z LET 2008 – 2011

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu  
za účetní období 2008  
v tis. Kč

Forschner, spol. s r.o.  
Sokolovská 573, 686 01 Uherské Hradiště  
IČ: 60 72 18 71

Označ. a	TEXT b	řádek c	Skutečnost v úč. období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	4 428	2 821
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	4 190	2 568
+	<b>Obchodní marže</b>	<b>3</b>	<b>238</b>	<b>253</b>
II.	<b>Výkony</b>	<b>4</b>	<b>272 347</b>	<b>249 792</b>
	1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	270 031	248 641
	2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	2 316	1 151
	3. Aktivace	7		
B.	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>8</b>	<b>124 126</b>	<b>136 635</b>
	1. Spotřeba materiálu a energie	9	18 429	16 093
	2. Služby	10	105 697	120 542
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>11</b>	<b>148 459</b>	<b>113 410</b>
C.	<b>Osobní náklady</b>	<b>12</b>	<b>151 679</b>	<b>123 192</b>
	1. Mzdové náklady	13	112 108	90 934
	2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
	3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	38 359	31 469
	4. Sociální náklady	16	1 212	789
D.	Daně a poplatky	17	49	41
E.	Odpisy dlouhod. nehmotn. a hmotného majetku	18	4 430	4 597
III.	<b>Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu</b>	<b>19</b>	<b>768</b>	<b>392</b>
	1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	768	392
	2. Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	<b>Zůstatková cena prodaného dlouhod. majetku a materiálu</b>	<b>22</b>	<b>288</b>	<b>111</b>
	1. Zůstatková cena prodaného dlouhod. majetku	23	288	111
	2. Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	1 340	97
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	2 083	2 076
H.	Ostatní provozní náklady	27	2 077	2 705
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>30</b>	<b>-8 553</b>	<b>-14 865</b>

Označ.	TEXT	č. řádku	Skutečnost v úč. období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2

VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
<b>VII.</b>	<b>Výnosy z dlouhodob. finančního majetku</b>	<b>33</b>		
	1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
	2. Výnosy z ostat. dlouhodob. cenných papírů a podílů	35		
	3. Výnosy z ostatního dlouhodob. finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	4	4
N.	Nákladové úroky	43	3 805	3 157
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	14 917	11 948
O.	Ostatní finanční náklady	45	17 658	12 390
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>48</b>	<b>-6 542</b>	<b>-3 595</b>
<b>Q.</b>	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>49</b>		
	1. - splatná	50		
	2. - odložená	51		
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>52</b>	<b>-15 095</b>	<b>-18 460</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		187
<b>S.</b>	<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti</b>	<b>55</b>		
	1. - splatná	56		
	2. - odložená	57		
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>58</b>		<b>-187</b>
T.	Převod podílu na výsledku hosp. společníkům (+/-)	59		
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>60</b>	<b>-15 095</b>	<b>-18 647</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>61</b>	<b>-15 095</b>	<b>-18 647</b>



Grschner, spol.s r.o.  
 Sýkolevská 573  
 686 01 Uherské Hradiště  
 IČO: 607 21 871  
 DIČ: CZ60721871

Sestaveno dne: 12.03.09	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Jarmila Hamingerová
----------------------------	--

*Hamingerová*

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu**  
**za účetní období 2009**  
v tis. Kč

**Forschner, spol s r.o.**  
Sokolovská 573, 686 01 Uherské Hradiště  
IČ: 60 72 18 71

Označ.	TEXT	řádek	Skutečnost v úč. období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	1	3 632	4 428
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	3 303	4 190
+	<b>Obchodní marže</b>	<b>3</b>	<b>329</b>	<b>238</b>
II.	<b>Výkony</b>	<b>4</b>	<b>244 771</b>	<b>272 347</b>
	1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	252 058	270 031
	2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	-7 287	2 316
	3. Aktivace	7		
B.	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>8</b>	<b>96 318</b>	<b>124 126</b>
	1. Spotřeba materiálu a energie	9	15 572	18 429
	2. Služby	10	80 746	105 697
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>11</b>	<b>148 782</b>	<b>148 459</b>
C.	<b>Osobní náklady</b>	<b>12</b>	<b>129 106</b>	<b>151 679</b>
	1. Mzdové náklady	13	98 598	112 108
	2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
	3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	29 712	38 359
	4. Sociální náklady	16	796	1 212
D.	Daně a poplatky	17	29	49
E.	Odpisy dlouhod. nehmotn. a hmotného majetku	18	3 930	4 430
III.	<b>Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu</b>	<b>19</b>	<b>2 858</b>	<b>768</b>
	1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1 333	768
	2. Tržby z prodeje materiálu	21	1 525	
F.	<b>Zůstatková cena prodaného dlouhod. majetku a materiálu</b>	<b>22</b>	<b>1 982</b>	<b>288</b>
	1. Zůstatková cena prodaného dlouhod. majetku	23	483	288
	2. Prodaný materiál	24	1 499	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	584	1 340
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	22 709	2 083
H.	Ostatní provozní náklady	27	2 353	2 077
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>30</b>	<b>36 365</b>	<b>-8 553</b>

Označ.	TEXT	č. řádku	Skutečnost v úč. období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	<b>Výnosy z dlouhod. finančního majetku</b>	<b>33</b>		
	1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
	2. Výnosy z ostat. dlouhodob. cenných papírů a podílů	35		
	3. Výnosy z ostatního dlouhodob. finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	1	4
N.	Nákladové úroky	43	3 008	3 805
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	3 703	14 917
O.	Ostatní finanční náklady	45	3 786	17 658
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>48</b>	<b>-3 090</b>	<b>-6 542</b>
Q.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>49</b>	<b>1 933</b>	
	1. - splatná	50	1 933	
	2. - odložená	51		
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>52</b>	<b>31 342</b>	<b>-15 095</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti</b>	<b>55</b>		
	1. - splatná	56		
	2. - odložená	57		
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>58</b>		
T.	Převod podílu na výsledku hosp. společníkům (+/-)	59		
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>60</b>	<b>31 342</b>	<b>-15 095</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>61</b>	<b>33 275</b>	<b>-15 095</b>

Sestaveno dne: 25.03.10	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Jarmila Hamingerová jednatelka
----------------------------	--


 orschner, spol. s r.o.  
 Sokolovská 573  
 886 01 Uherské Hradiště  
 IČO: 607 21 877  
 DIČ: CZ60721877

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu  
za účetní období 2010  
v tis. Kč

Forschner, spol s r.o.  
Sokolovská 573, 686 01 Uherské Hradiště  
IČ: 60 72 18 71

Označ.	TEXT	řádek	Skutečnost v úč. období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	1	10 120	3 632
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	9 650	3 303
+	<b>Obchodní marže</b>	<b>3</b>	<b>470</b>	<b>329</b>
II.	<b>Výkony</b>	<b>4</b>	<b>265 611</b>	<b>244 771</b>
	1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	265 668	252 058
	2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	43	-7 287
	3. Aktivace	7		
B.	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>8</b>	<b>111 605</b>	<b>96 318</b>
	1. Spotřeba materiálu a energie	9	20 044	15 572
	2. Služby	10	91 561	80 746
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>11</b>	<b>154 476</b>	<b>148 782</b>
C.	<b>Osobní náklady</b>	<b>12</b>	<b>147 660</b>	<b>129 106</b>
	1. Mzdové náklady	13	109 536	98 598
	2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
	3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	37 237	29 712
	4. Sociální náklady	16	887	796
D.	Daně a poplatky	17	39	29
E.	Odpisy dlouhod. nehmotn. a hmotného majetku	18	4 529	3 930
III.	<b>Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu</b>	<b>19</b>	<b>1 917</b>	<b>2 858</b>
	1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1 917	1 333
	2. Tržby z prodeje materiálu	21		1 525
F.	<b>Zůstatková cena prodaného dlouhod. majetku a materiálu</b>	<b>22</b>	<b>1 202</b>	<b>1 982</b>
	1. Zůstatková cena prodaného dlouhod. majetku	23	1 202	483
	2. Prodaný materiál	24		1 499
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	1 168	584
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	3 258	22 709
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 556	2 353
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>30</b>	<b>3 497</b>	<b>36 365</b>

Označ.	TEXT	č. řádku	Skutečnost v úč. období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
<b>VII.</b>	<b>Výnosy z dlouhodob. finančního majetku</b>	<b>33</b>		
	1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
	2. Výnosy z ostat. dlouhodob. cenných papírů a podílů	35		
	3. Výnosy z ostatního dlouhodob. finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		1
N.	Nákladové úroky	43	1 329	3 008
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 428	3 703
O.	Ostatní finanční náklady	45	2 459	3 786
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>48</b>	<b>-1 360</b>	<b>-3 090</b>
Q.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>49</b>	<b>555</b>	<b>1 933</b>
	1. - splatná	50	555	1 933
	2. - odložená	51		
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>52</b>	<b>1 582</b>	<b>31 342</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti</b>	<b>55</b>		
	1. - splatná	56		
	2. - odložená	57		
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>58</b>		
T.	Převod podílu na výsledku hosp. společníkům (+/-)	59		
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>60</b>	<b>1 582</b>	<b>31 342</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>61</b>	<b>2 137</b>	<b>33 275</b>

Sestaveno dne: 12.04.11	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Jarmila Hamingerová jednatelka
----------------------------	--

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu  
za účetní období 2011  
v tis. Kč

Forschner, spol. s r.o.  
Sokolovská 573, 686 01 Uherské Hradiště  
IČ: 60 72 18 71

Označ.	TEXT	řádek	Skutečnost v úč. období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	1	11 845	10 120
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	11 068	9 650
+	Obchodní marže	3	777	470
II.	Výkony	4	276 363	265 611
	1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	277 993	265 568
	2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	-1 630	43
	3. Aktivace	7		
B.	Výkonová spotřeba	8	127 730	111 605
	1. Spotřeba materiálu a energie	9	19 781	20 044
	2. Služby	10	107 949	91 561
+	Přidaná hodnota	11	149 410	154 476
C.	Osobní náklady	12	163 985	147 660
	1. Mzdové náklady	13	122 167	109 536
	2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
	3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	40 084	37 237
	4. Sociální náklady	16	1 733	887
D.	Daně a poplatky	17	174	39
E.	Odpisy dlouhod. nehmotn. a hmotného majetku	18	5 546	4 529
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	19	8	1 917
	1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	8	1 917
	2. Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhod. majetku a materiálu	22		1 202
	1. Zůstatková cena prodaného dlouhod. majetku	23		1 202
	2. Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-1 603	1 168
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	4 340	3 258
H.	Ostatní provozní náklady	27	3 828	1 556
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>30</b>	<b>-18 173</b>	<b>3 497</b>

Označ.	TEXT	č. řádku	Skutečnost v úč. období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
<b>VII.</b>	<b>Výnosy z dlouhodob. finančního majetku</b>	<b>33</b>		
	1. Výnosy z podílů v ovládaných osobách			
	a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
	2. Výnosy z ostat.dlouhodob. cenných papírů a podílů	35		
	3. Výnosy z ostatního dlouhodob. finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek			
	ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	17	
N.	Nákladové úroky	43	1 938	1 329
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	3 390	2 428
O.	Ostatní finanční náklady	45	10 433	2 459
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>48</b>	<b>-8 964</b>	<b>-1 360</b>
Q.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>49</b>	<b>-108</b>	<b>555</b>
	1. - splatná	50	-108	555
	2. - odložená	51		
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>52</b>	<b>-27 029</b>	<b>1 582</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
<b>S.</b>	<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti</b>	<b>55</b>		
	1. - splatná	56		
	2. - odložená	57		
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>58</b>		
T.	Převod podílu na výsledku hosp. společníkům (+/-)	59		
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>60</b>	<b>-27 029</b>	<b>1 582</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>61</b>	<b>-27 137</b>	<b>2 137</b>

Sestaveno dne: 30.03.12	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou Ing. Jan Martinek jednatel
----------------------------	--