

Analýza nákladů firmy Dudr Company s.r.o.

Karolína Hrabčíková

Bakalářská práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav ekonomie

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Karolína Hrabčíková**
Osobní číslo: **M16156**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza nákladů firmy Dudr Company s.r.o.**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky z oblasti nákladů, kalkulací a tvorby cen.

II. Praktická část

- Zpracujte analýzu nákladů a kalkulací vybraných výrobků ve firmě Dudr Company s.r.o.
- Na základě provedené analýzy vytvořte návrh nového kalkulačního systému ve firmě Dudr Company s.r.o.
- Zhodnotte přínosy implementace nového kalkulačního systému.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- DRURY, Colin. *Management and cost accounting*. Ninth edition. Andover: Cengage Learning, 2015, 827 s. ISBN 9781408093931.
- KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4., rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018, 791 s. ISBN 9788072615681.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2014, 208 s. ISBN 9788024753164.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 9788024734941.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Karolína Hrabčíková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na analýzu nákladů ve společnosti Dudr Company s.r.o. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část zahrnuje průzkum literárních zdrojů, které jsou zaměřeny na náklady, jejich členění, kalkulace a tvorbu cen. V praktické části je představena společnost, provedena analýza nákladů a je vysvětlen průběh kalkulace konkrétního výrobku ve firmě. Další část je zaměřena na analýzu současného kalkulačního systému ve společnosti a je navržen nový výpočetní vzorec, který je přímo aplikován na konkrétní zakázku. V závěru pak zhodnotím získané poznatky z analýz a stanovím doporučení.

Klíčová slova: náklady, analýza nákladů, klasifikace nákladů, kalkulace, tvorba cen

ABSTRACT

In my bachelor thesis I aimed at the cost analysis in company Dudr Company s.r.o. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part includes literal survey of sources focused on costs, its classification, calculations and pricing. In the practical part, the company is introduced, cost analysis is performed and the process of calculation of the particular product in the company is explained. Next part is focused on the analysis of current calculation system in the company and there is proposed a new calculation formula, which is directly applied to a specific order. In the conclusion I evaluate acquired knowledges from analysis and I settle the recommendation.

Keywords: Costs, Cost Analysis, Costs Classification, Calculations, Pricing

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Kamilu Dobešovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, za ochotu, pomoc, a čas, který mi v průběhu zpracování této práce věnoval.

Zvláště bych chtěla poděkovat mým blízkým a mému manželovi Zdeňku Hrabčíkovi za důvěru, podporu a trpělivost při studiu a v neposlední řadě také Pavlovi Dudrovi a ostatním zaměstnancům společnosti Dudr Company s.r.o., za poskytnutí příležitosti k sebe rozvoji a předání důležitých pracovních i životních zkušeností.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 POJETÍ NÁKLADŮ	13
1.1 FINANČNÍ POJETÍ NÁKLADŮ	13
1.2 MANAŽERSKÉ POJETÍ NÁKLADŮ	14
1.2.1 Hodnotové pojetí nákladů	14
1.2.2 Ekonomické pojetí nákladů	14
2 KLASIFIKACE NÁKLADŮ	15
2.1 DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	15
2.2 ÚČELOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	16
2.2.1 Náklady technologické.....	16
2.2.2 Náklady na obsluhu a řízení	16
2.2.3 Náklady jednicové.....	16
2.2.4 Náklady režijní	16
2.3 KALKULAČNÍ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	17
2.3.1 Přímé a nepřímé náklady.....	17
2.4 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ PODLE ZÁVISLOSTI NA OBJEMU VÝKONŮ	17
2.4.1 Fixní náklady.....	18
2.4.2 Variabilní náklady	18
2.5 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ Z HLEDISKA POTŘEB ROZHODOVÁNÍ.....	21
2.5.1 Relevantní a irelevantní náklady	21
2.5.2 Oportunitní náklady	21
2.5.3 Utopené náklady.....	21
3 HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA	22
3.1 HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA	22
3.2 VERTIKÁLNÍ ANALÝZA	22
4 KALKULACE	23
4.1 STRUKTURA NÁKLADŮ V RÁMCI KALKULACE	24
4.2 KALKULAČNÍ METODY	26
4.2.1 Absorpční metody kalkulace.....	26
4.2.2 Neabsorpční metody kalkulace	27
5 KALKULAČNÍ SYSTÉM	28
5.1 KALKULACE CENY.....	28
5.2 KALKULACE NÁKLADŮ	29
5.2.1 Předběžná kalkulace.....	29

5.2.2	Výsledná kalkulace	30
6	TVORBA CEN	31
6.1	METODY TVORBY CEN.....	31
6.1.1	Poptávkově orientovaná tvorba cen	31
6.1.2	Nákladově orientovaná tvorba cen.....	32
6.1.3	Konkurenčně orientovaná tvorba cen.....	32
	SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	33
	PRAKTICKÁ ČÁST	34
7	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	35
7.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI A ZÁKLADNÍ INFORMACE	35
7.2	VÝROBNÍ PORTFOLIO.....	36
7.2.1	Pilové pásy na kov	36
7.2.2	Karbidové pilové pásy na kov	37
7.2.3	C - grit karbidové pásy	37
7.2.4	Truhlářské pilové pásy	37
7.2.5	Pilové pásy na maso	37
7.3	SWOT ANALÝZA	38
7.3.1	Silné stránky.....	38
7.3.2	Slabé stránky	39
7.3.3	Příležitosti	40
7.3.4	Hrozby.....	40
7.3.5	Shrnutí SWOT analýzy	40
8	ANALÝZA NÁKLADŮ	41
8.1	DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	42
8.1.1	Výkonová spotřeba.....	42
8.1.2	Osobní náklady.....	44
8.1.3	Odpisy DNM a DHM.....	45
8.1.4	Ostatní provozní náklady	45
8.1.5	Náklady související s ostatním DFM	46
8.1.6	Nákladové úroky a podobné náklady	46
8.1.7	Ostatní finanční náklady	46
8.1.8	Shrnutí analýzy druhového členění	46
8.2	HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA	47
8.2.1	Vertikální analýza	47
8.2.2	Horizontální analýza	49
8.2.3	Shrnutí horizontální a vertikální analýzy	50
8.3	KALKULAČNÍ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	51
9	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU KALKULAČNÍHO SYSTÉMU.....	53
9.1	ŘÍZENÍ NÁKLADŮ VE SPOLEČNOSTI.....	54
9.2	KALKULACE NÁKLADŮ VYBRANÉ ZAKÁZKY PODNIKU	58
10	NÁVRH NOVÉHO KALKULAČNÍHO SYSTÉMU	60

10.1	ČLENĚNÍ NEPŘÍMÝCH NÁKLADŮ	60
10.1.1	Stanovení režijních přírážek.....	62
10.2	KALKULACE VYBRANÉ ZAKÁZKY	62
11	SHRNUTÍ A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ	64
12	ZHODNOCENÍ PŘÍNOSU IMPLEMENTACE NOVÉHO KALKULAČNÍHO SYSTÉMU	66
	ZÁVĚR	67
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	68
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ	72
	SEZNAM TABULEK.....	73
	SEZNAM VZORCŮ	74
	SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je analýza nákladů ve společnosti Dudr Company s.r.o. Optimálně nastavená cena může zásadně rozhodnout o konkurenceschopnosti i ziskovosti podniku. Jelikož je výsledná cena značně ovlivněna náklady, znalost jejich složení a kvantity nám umožňuje stanovovat důležitá rozhodnutí ovlivňující chod celého podniku.

Dané téma jsem ti vybrala, neboť jsem ve firmě po dobu jednoho roku působila na administrativní pozici na hlavní pracovní poměr. Jelikož se jedná o malý podnik, náplň mé práce byla různorodá. Sledování nákladů a práci s nimi společně s tvorbou cen, jsem viděla jako jeden z nedostatků, kterému není věnována dostatečná pozornost, tak jsem se rozhodla si téma zvolit jako téma své bakalářské práce.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, na teoretickou a praktickou. V teoretické části práce budou zpracovány teoretické poznatky z oblasti firemních nákladů, kalkulací a tvorby cen.

Prvním krokem v praktické části práce bude analýza nákladů společnosti. Tento úsek se bude skládat z představení analyzované společnosti, její historie, současnému působení, výrobnímu portfoliu, a analýzy nákladů podniku dle různého členění. Pozornost bude věnována posledním pěti letům působení společnosti, tedy obdobím let 2015–2019. Dále bude provedena SWOT analýza, ve které budou podrobněji popsány silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti ale také aspekty ohrožující její existenci. Dále bude provedena analýza současného kalkulačního systému společnosti. V této kapitole bude zobrazena tvorba ceny konkrétního produktu. Na závěr této kapitoly bude provedena názorná kalkulace vybraného výrobku dle kalkulační metody využívané společností. Na základě této analýzy budou následně posouzeny nedostatky dosavadního kalkulačního systému a navrženy možnosti na jeho zlepšení.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je vytvořit návrh nového kalkulačního systému ve firmě Dudr Company s.r.o. a to pomocí dílčích cílů. Těmito dílčími cíli je provedení analýzy dostupné literatury, analýzy nákladů a kalkulací vybraných výrobků. Posledním cílem je zhodnocení přínosů implementace navrhovaného kalkulačního systému.

Prvním dílčím cílem je zpracování teoretických poznatků v oblasti nákladů, kalkulací a tvorby cen. Pro naplnění cíle práce bude využita metoda literární rešerše. Poznanky získané literární rešerší budou využity pro analytickou a projektovou část práce.

V analytické části práce budou použity metody analýzy nákladů, horizontální a vertikální analýzy, metody členění nákladů na základě druhového členění a kalkulačního členění. Základem pro vypracování daných analýz budou interní data poskytnutá podnikem a výkazy zisku a ztrát za období let 2015–2019. Na závěr bude provedena kritická analýza současného kalkulačního systému společnosti.

Výstupem těchto analýz bude navržení nového kalkulačního systému.

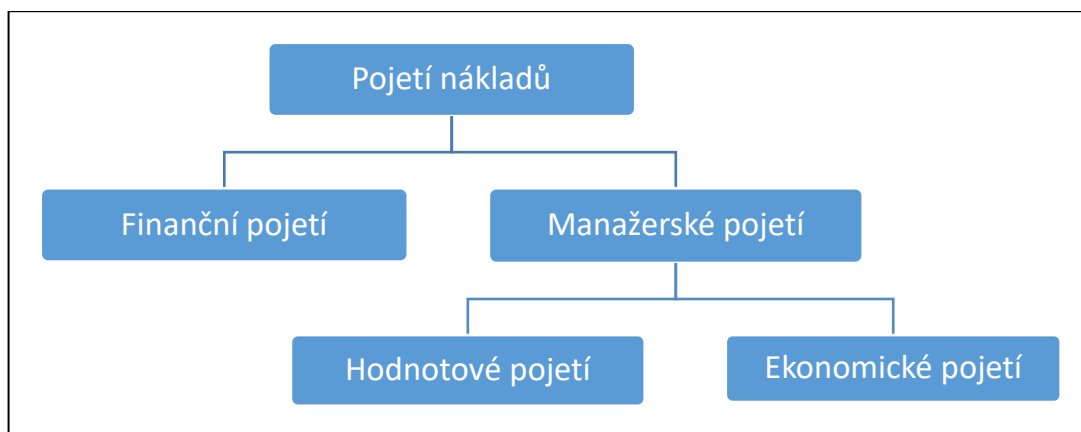
Na závěr bude věnována pozornost poslednímu z cílů, a to zhodnocení přínosů implementace navrhovaného kalkulačního systému.

TEORETICKÁ ČÁST

1 POJETÍ NÁKLADŮ

Vzhledem k různým potřebám externích a interních uživatelů účetních informací jsou náklady vnímány různými uživateli odlišně. Náklady proto dělíme podle obsahu do dvou skupin – na finanční účetnictví a účetnictví manažerské. (Popesko, Papadaki, 2016)

Manažerské účetnictví klasifikujeme na **hodnotové a ekonomické pojetí nákladů**.



Obrázek 1 – Struktura podnikového účetnictví (Popesko, Papadaki, 2016, str. 28)

1.1 Finanční pojetí nákladů

Mezinárodní standardy (2005, str. 47) účetního výkaznictví definují náklady následovně:

„Náklady jsou snížením ekonomického prospěchu, k němuž došlo za účetní období, které se projevilo úbytkem nebo snížením užitečnosti aktiv nebo zvýšením závazků a které vedlo ke snížení vlastního kapitálu jiným způsobem, než rozdělením kapitálu vlastníkům.“

Jedná se tedy o spotřebu hodnot zaznamenanou ve finančním účetnictví v daném období. (Synek, 2011)

Informace finančního účetnictví jsou určeny především pro externí uživatele, jako jsou vlastníci podniků, potencionální zájemci o kapitálový vstup do podniku, věřitelé, nebo také dodavatelé, státní orgány a veřejnost. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008) Tyto informace musí korespondovat s obecně uznávanými účetními zásadami a standardy. Projevují se v účetní uzávěrce, kterou tvoří účetní výkazy jako je rozvaha, výkaz zisku a ztrát, přehled o peněžních tocích, přehled o změnách vlastního kapitálu, a příloha k účetním výkazům. (Landa, 2008)

1.2 Manažerské pojetí nákladů

Král a kolektiv definují manažerské pojetí nákladů jako charakteristiku: „*Hodnotově vyjádřeného, účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností.*“ (Král, 2018, str. 52)

Uživateli manažerského účetnictví jsou manažeři podniku, kteří tyto informace využívají při rozhodovacích úlohách resp. při řízení celého podniku. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008)

Martinovičová, Konečný, Vavřina ve své publikaci Úvod do podnikové ekonomiky (2014) uvádí, že manažerské pojetí nákladů vzniklo kvůli nedostatečnému obsahu informací finančního účetnictví pro potřeby manažerského rozhodování. Na rozdíl od finančního pojetí nákladů manažerské pojetí nákladů:

- Bere v potaz relevantní náklady, které zahrnují oportunitní náklady neboli náklady vynaložené příležitosti. To je podstatné například při rozhodování o zavedení nového výrobku, kdy je důležité posoudit, zda je kapitál (příp. práce) využit na nejlepší možnou variantu. Nebo např. při použití kapitálu, kdy musíme počítat i s možnými úroky z tohoto kapitálu apod. (Synek, 2011)
- V úvahu bere také přírůstkové, z literatury známé pod názvem marginální náklady. Tyto nám udávají, jak se náklady mění při navýšení objemu produkce o jednu jednotku. (Synek, 2011)

1.2.1 Hodnotové pojetí nákladů

(Král, 2018, str. 69) vidí hlavní smysl hodnotového pojetí nákladů ve vazbě na vývoj nákladového účetnictví. Smyslem nákladového účetnictví je „*poskytovat informace pro běžné řízení a kontrolu reálného průběhu aktuálně uskutečňovaných procesů.*“

1.2.2 Ekonomické pojetí nákladů

Popesko, Papadaki definují ekonomické pojetí nákladů následovně: „*Ekonomické pojetí nákladů souvisí s konceptem oportunitních nákladů. Toto pojetí nákladů odpovídá hodnotě, kterou lze získat nejefektivnějším využitím těchto nákladů, nebo představuje maximální ušlý efekt, který vznikl použitím omezených zdrojů na danou alternativu.*“ (Popesko, Papadaki, 2016, str. 28)

2 KLASIFIKACE NÁKLADŮ

Správná klasifikace nákladů je dobrým nástrojem pro řízení nákladů. Náklady se člení podle různých kategorií, nebo různých pohledů. Správné zařazení nákladů nám umožňuje zjistit spoustu informací potřebných k manažerskému rozhodování, jako které výrobky pro nás mají největší rentabilitu nebo zda je účelné výrobek vůbec vyrábět nebo zda např. nezávažit zajištění produktu dodavatelem apod.

2.1 Druhové členění nákladů

Druhové členění nákladů je nejpoužívanější metodou členění nákladů, využívanou především ve finančním účetnictví. Důvodem je poskytování vhodných informací pro zpracování finančních analýz, tvorbu finančních plánů aj. (Popesko, Papadaki, 2016)

V tomhle principu se náklady rozdělují do skupin spojených s činnostmi konkrétních výrobních faktorů. Udávají nám takzvaně „co bylo spotřebováno“. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014)

Tyto náklady jsou charakteristické tím, že jsou prvotní, časově nerozlišené a externí. (Vochozka, Mulač, 2012)

Náklady v druhovém členění nám zachycuje Směrná účtová osnova v účtové třídě 5 – Náklady. Mezi nákladové druhy spadají:

- Spotřebované nákupy
- Služby
- Osobní náklady
- Daně a poplatky
- Jiné provozní náklady
- Odpisy, rezervy, komplexní náklady příštích období a opravné položky v provozní oblasti
- Finanční náklady
- Rezervy a opravné položky ve finanční oblasti
- Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace
- Daně z příjmů, převodové účty a rezerva na daň z příjmů

2.2 Účelové členění nákladů

Dalším druhem členění nákladů je účelové třídění nákladů, které nám umožňuje sledovat účel, za kterým byly náklady vynaloženy. Sleduje místo vzniku nákladů a kdo je odpovědný za jejich vznik. K určení místa vzniku nákladů nám slouží nákladová střediska. Jedná se např. o IT oddělení, finanční oddělení nebo mechanickou dílnu. Tyto střediska nevykazují žádné výnosy. Střediska, které vykazují jak náklady, tak i výnosy nazýváme hospodářská střediska. Podle rozsáhlosti podniku a komplikovanosti výroby se náklady člení do několika úrovní na náklady technologické, náklady na obsluhu a řízení, náklady jednicové a náklady režijní. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014)

2.2.1 Náklady technologické

(Hradecký, Lanča, Šiška, 2008) uvádí, že technologické náklady jsou náklady, které přímo souvisí s technologickými operacemi při výrobě produktu. Příkladem může být spotřeba základního výrobního materiálu jako je například pásovina ve firmě vyrábějící pilové pásy nebo mzdy dělníků. Výše technologických nákladů je snadno určitelná. Základem úkolu jsou náklady plynoucí ze spotřeby vstupů technologického procesu.

2.2.2 Náklady na obsluhu a řízení

Za náklady na obsluhu a řízení jsou považovány náklady, které vznikly v doprovodu výrobní činnosti. Příkladem jsou mzdy technicko hospodářských pracovníků jako jsou účetní, mistři, nebo manažeři. (Král, 2018)

2.2.3 Náklady jednicové

Náklady, které souvisí s určitým výkonem, se nazývají jednicové náklady. Do jednicových nákladů patří: jednicový materiál, jednicové mzdy a ostatní jednicové náklady. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008)

2.2.4 Náklady režijní

K režijním nákladům přiřazujeme náklady, které se nevážou na konkrétní výkony, nýbrž na několik výrobků, nebo na chod celé firmy. Příkladem může být pronájem výrobní haly, nebo odpisy strojů. (Popesko, Papadaki, 2016)

2.3 Kalkulační členění nákladů

Kalkulační členění nákladů je blízké účelovému, shoduje se v členění na jednicové a režijní náklady. Rozdílem mezi kalkulačním a účelovým členěním je, že zatímco u účelového členění vztahujeme náklad k jednotce výkonu, u kalkulačního členění vztahujeme náklad vůči druhu výkonu, tedy k více jednicím. Podle kalkulačního členění rozlišujeme dvě skupiny nákladů -přímé náklady a nepřímé náklady. (Popesko, Papadaki, 2016)

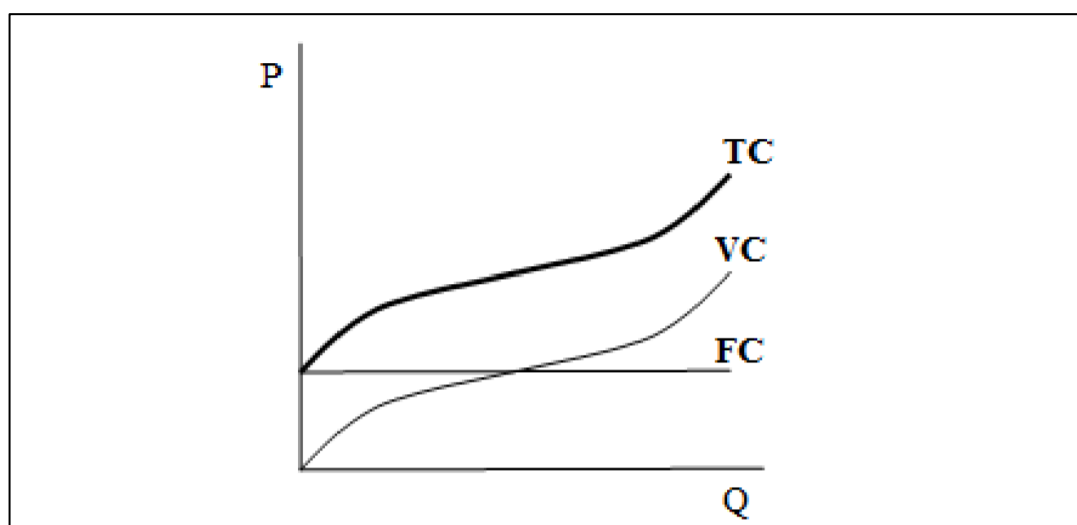
2.3.1 Přímé a nepřímé náklady

(Synek, 2011) uvádí, že přímé náklady bezprostředně souvisí s konkrétním druhem výrobku. Příkladem můžou být přímé mzdy nebo náklady na jednicový materiál. Nepřímé náklady se k jednomu druhu výkonů nevážou, ale souvisí s více druhy výkonů. Například mzdy technicko hospodářských pracovníků nebo odpisy strojů.

2.4 Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů

Náklady ve vztahu k objemu produkce klasifikujeme následovně:

- Fixní náklady (FC z anglického fixed costs)
- Variabilní náklady (VC z anglického variable costs)
- Celkové náklady (TC z anglického total costs), jež dostaneme součtem variabilních a fixních nákladů. (Vochozka, Mulač, 2012)



Obrázek 2 – Grafické znázornění celkových nákladů (Dohnalová, 2011, str. 64)

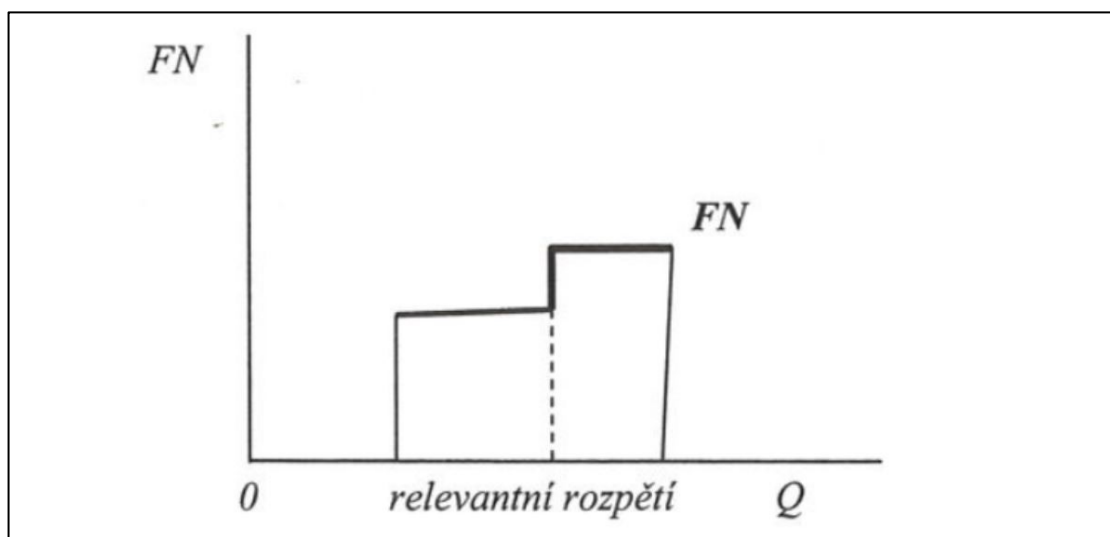
2.4.1 Fixní náklady

Jedná se o termín, který se používá pro takové náklady, které se s objemem vyráběné produkce nemění. Jedná se například o nájemné, odpisy, mzdy řídicích pracovníků, daně, poradenské služby, nebo náklady na patenty a licence placené stanovenou částkou za dané období. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014)

Tyto náklady jsou v rámci určitého časového intervalu stálé. To nás vede k tomu, že je v zájmu každého podniku snažit se o co nejlepší využití výrobní kapacity tak, aby byl podíl fixních nákladů na jednotku produkce co nejmenší. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014)

Tyto informace uvádí také Synek (2011) a navíc dodává, že fixní náklady neboli náklady provozní připravenosti vznikají i při nulové produkci, a že jejich hlavním úkolem je zajistit chod podniku. Dále také uvádí, že fixní náklady jsou sledovány pouze z pohledu krátkodobého, neboť z hlediska dlouhodobého neexistují, a to z toho důvodu, že v krátkém období nelze změnit výrobní faktory.

Na grafu níže vidíme průběh fixních nákladů a jejich navyšování, které probíhá v dlouhém období skokově.



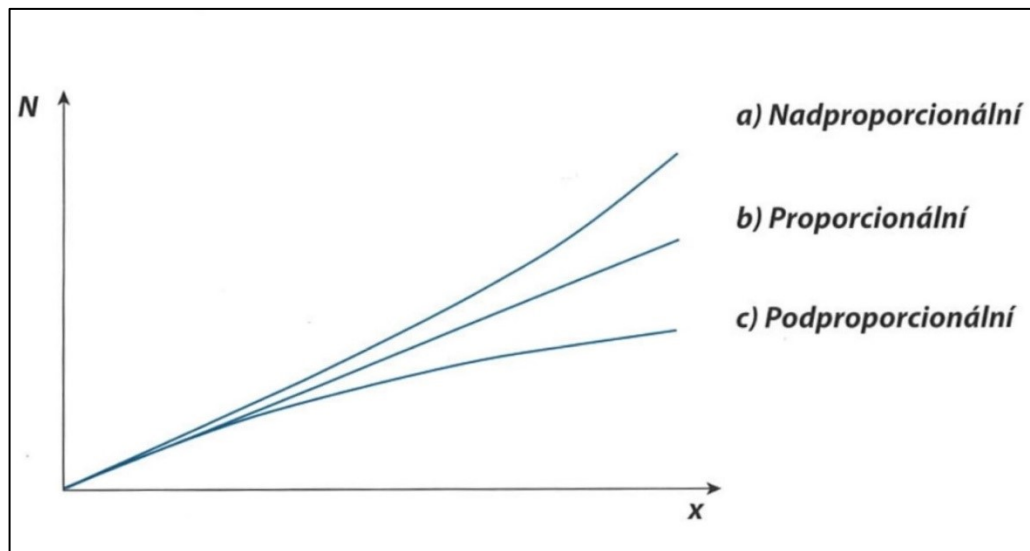
Obrázek 3 – Jednorázové zvýšení celkových fixních nákladů (Fibířová, 2011, str.146)

2.4.2 Variabilní náklady

Vochozka, Mulač, (2012) uvádí, že variabilní náklady se na rozdíl od fixních mění na základě objemu výroby. Charakteristickými příklady variabilních nákladů jsou mzdy dělníků, spotřeba materiálu nebo spotřeba energií.

Variabilní náklady rozlišujeme podle růstu velikosti produkce na:

- Proporcionální
- Nadproporcionální
- Podproporcionální (Synek, 2011)



Obrázek 4 – Průběh celkových variabilních nákladů (Král, 2018, str. 87)

Proporcionální náklady označujeme také jako náklady lineární. Podle Krále (2018) jsou proporcionální náklady vyvolané jednotkou výkonu. Příkladem jsou všechny jednicové náklady, jako je materiál, a také část režie, která je ovlivněna stupněm využití kapacity – např. náklady na opravu vozidla vzniklé ujetými kilometry. Jak na grafu výše vidíme, náklady rostou přímo úměrně v závislosti na objemu výkonů. V takovém případě platí, že součinem jednotkových variabilních nákladů a velikosti produkce dostaneme celkovou výši variabilních nákladů. (Vochozka, Mulač, 2012)

Nákladová funkce tedy vypadá následovně:

$$TC = VC \times Q + FC$$

Vzorec 1 – Nákladová funkce (Váchal, Vochozka, str. 210)

Vochozka, Mulač (2012) uvádí: Tento tvar rovnice nás dostává k důležitému nástroji užitečnému při modelování nákladů – **bodů zvratu**, jinak také nazývaného mrtvý bod, kritický bod rentability, nebo také, bod zisku. Ten nám udává hodnotu, při které podnik nedosahuje zisku, a zároveň není ve ztrátě. Podniky by se měly pohybovat nad bodem zvratu, neboť fungování firmy při úrovni bodu zvratu nemá smysl, protože hlavním cílem

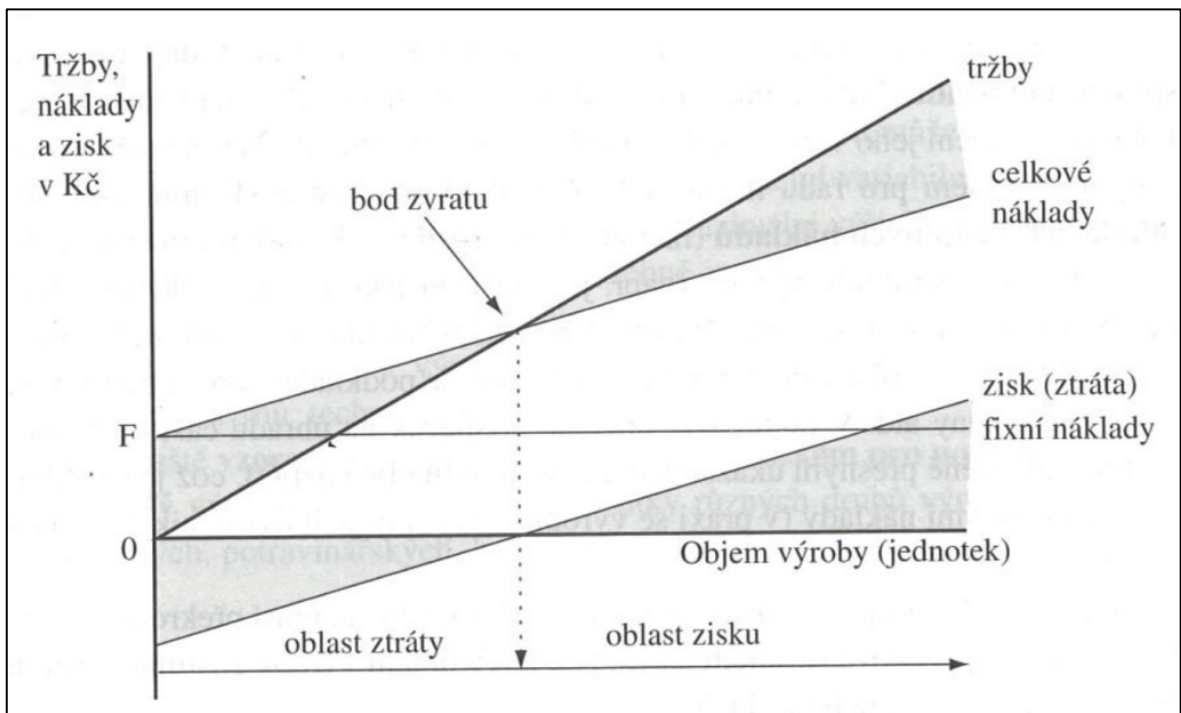
podniku je dosahování zisku. Bod zvratu je hodnota, při které se tržby rovnají celkovým nákladům. Jeho hodnotu zjistíme výpočtem:

$$q(BZ) = \frac{FN}{p - b}$$

Vzorec 2 – Výpočet bodu zvratu (Popesko, Papadaki, 2016, str. 44)

Nadproporcionální náklady, jinak také náklady progresivní rostou rychleji než objem výkonů. Příkladem jsou mzdy zaměstnanců za práci přesčas. (Synek, Kislingerová, 2015)

Podproporcionální náklady, jež označujeme také jako degresivní, rostou naopak od progresivních pomalejším tempem než objem výkonů. Může se jednat například o náklady na opravy a údržbu strojního zařízení. (Zámečník, 2007)



Obrázek 5 – Analýza bodu zvratu (Synek, Kislingerová, 2015, str. 47)

2.5 Členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování

Sledovat náklady z hlediska potřeb rozhodování je důležité pro řízení podnikatelského procesu, o kterém není ještě rozhodnuto. Je potřeba stanovit rozhodnutí a zhodnotit budoucí varianty podnikání. (Král, 2018)

2.5.1 Relevantní a irelevantní náklady

Při stanovování zda se jedná o relevantní nebo irelevantní náklady si klademe otázku, zda se náklady mění v závislosti na výběru možné alternativy našeho rozhodnutí. (Drury, 2015) uvádí, že se tyto náklady někdy označují také jako vyhnutelné a nevyhnutelné náklady.

Relevantní náklady jsou náklady, jejichž výše závisí na našem rozhodnutí, tedy náklady, které můžeme ovlivnit. (Král, 2018)

Irelevantní náklady jsou naopak takové náklady, které na našem rozhodnutí nezávisí. (Král, 2018)

2.5.2 Oportunitní náklady

V souvislosti s oportunitními náklady se setkáváme se dvěma pojmy:

- **Implicitní náklady**, které jsou v přesné výši stanovovány v účetnictví;
- **Explicitní náklady** v účetnictví stanovené nejsou, ale jsou důležité pro vnitropodnikové rozhodování.

Oportunitní náklady neboli jinak označovány náklady ušlé příležitosti nám udávají ušlou hodnotu z příležitosti, kterou jsme nepřijali. Využíváme je v případě, že máme několik možných variant, ale omezené finanční zdroje. (Popesko, Papadaki, 2016)

2.5.3 Utopené náklady

(Drury, 2015) označuje utopené náklady jako takové náklady, které byly vynaloženy v minulosti a nemohou být žádným rozhodnutím vykonaným v budoucnosti ani současnosti změněny.

3 HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA

Horizontální a vertikální analýza slouží jako užitečný nástroj při zpracování finanční analýzy. Jedná se analýzy absolutních ukazatelů. Tyto ukazatele se používají zvláště k analýze struktury účetních výkazů a jejich vývojových trendů.

3.1 Horizontální analýza

Metoda horizontální (vodorovné) analýzy zkoumá vývoj položek zaznamenaných ve finančních výkazech v čase. Její výpočet sleduje změny absolutních ukazatelů a její procentní znázornění k danému roku. (ManagementMania.com, 2011–2016)

Hrdý a Krechovská (2016) dodávají, že jako vodorovná je uváděna z toho důvodu, že se změny sledují v rámci řádků výkazů. Důležité je sledovat dostatek časových řad, minimálně 3 období.

Výpočet horizontální analýzy nám znázorňuje následující vzorec:

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

Vzorec 3 – Výpočet absolutní změny (Knápková, 2017)

$$\text{procentní změna} = \frac{\text{absolutní změna} \times 100}{\text{ukazatel}_{t-1}}$$

Vzorec 4 – Výpočet procentní změny (Knápková, 2017)

Z výše uvedeného vzorce můžeme vyčíst, že pro stanovení horizontální analýzy postupujeme tím způsobem, že nejdříve vypočítáme rozdíl hodnot po sobě jdoucích let a následně vyjádříme procentní změnu k hodnotě výchozího roku.

3.2 Vertikální analýza

Knápková (2017) uvádí, že metoda vertikální (svislé) analýzy sleduje procentní podíl jednotlivých položek finančních výkazů k danému celku. Pro analýzu výkazu zisku a ztráty je za základnu zpravidla určena velikost celkových výnosů nebo nákladů, a pro analýzu rozvahy výše aktiv, příp. pasiv.

Hrdý a Krechovská (2016) dodávají, že se výkazy v jednotlivých letech sledují ve vertikálním směru – shora dolů.

4 KALKULACE

Král (2018, str. 136) kalkulace definuje jako „zjištění nebo stanovení nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny na výrobek, práci nebo službu na činnost nebo operaci, kterou je třeba v souvislosti s jejich uskutečněním provést na podnikovou investiční akci nebo na jinak naturálně vyjádřenou jednotku výkonu.

Čechová (2011) uvádí, že kalkulace se využívají především tehdy, pokud je výroba rozsáhlá a kde je těžké určit ceny výkonu.

Bohumil Král ve své publikaci Manažerské účetnictví (2018) rozlišuje několik významů pojmu kalkulace:

- kalkulace jako činnost, díky které jsme schopni zjistit či stanovit hodnotový parametr na výkon,
- kalkulace jako výsledek výše zmiňované činnosti,
- kalkulace jako součást informačního systému podniku.

Fibírová (2011) dodává, že nejběžnějším typem kalkulací je přiřazování nákladů výkonům, (výrobek, práce nebo služba), které jsou prodávány externím zákazníkům. Kalkulace výkonu pro externí uživatele je sestavována ze dvou důvodů: z důvodu ocenění výkonu firmy vytvořeného vlastní činností ve finančním účetnictví a při jednání se zákazníkem pro obhajobu ceny. Kalkulace nám umožňují zjistit, jak velké náklady máme na jednotlivé výkony a určit tak jaká je úroveň ziskovosti produktu. Kalkulace můžeme využít také při rozhodování o změnách v množství a skladbě sortimentu. Dále je žádoucí kalkulace využít při stanovení hranice ceny a rozdělení výrobků na základní a doplňkové. To je užitečným nástrojem při stanovování rozhodnutí, jako je určení prodejní ceny výrobku, nebo zda a za jakých okolností výrobek vyrábět či nikoli.

Předmětem kalkulace jsou všechny druhy dílčích i finálních výkonů, tedy výrobek, který podnik vyrábí, nebo služba, kterou podnik poskytuje. Předmět kalkulace je vymezen kalkulačními jednotkami a kalkulovaným množstvím (Král, 2018) **Kalkulačními jednotkami** označujeme dle Synka (2011) konkrétní výkon, který je vymezený měrnou jednotkou, jako je množství, hmotnost, délka, plocha, nebo např. čas. **Kalkulační množství** potom tvoří určitý počet kalkulačních jednotek, pro které se stanovují celkové náklady. (Kocmanová, 2014)

4.1 Struktura nákladů v rámci kalkulace

Dobrá kalkulace nákladů by měla kromě informací o souhrnných nákladech obsahovat také informace o obsahu těchto nákladů. Kalkulaci, která zaznamenává, z jakých skupin se náklady výkonu skládají, se nazývá **strukturovaná kalkulace**. Toto rozložení nám umožňuje v momentě, kdy nastane nestandardní situace reagovat a stanovit tak v této situaci ideální výši ceny. Například v případě poklesu poptávky se společnost může vzdát příspěvku připadajícího na výzkum a vývoj nových výrobků. (Popesko, Papadaki, 2016)

Typový kalkulační vzorec, neboli běžně označovaný „klasický kalkulační vzorec“ představuje absorpční kalkulace neboli kalkulaci úplných nákladů. Stanovuje vztah všech spotřebovaných nákladů k příslušné kalkulační jednici. Tento typ vzorce je základem pro práci s kalkulacemi, není však dostačující pro řešení všech rozhodovacích úloh v podniku. Sestává z jednotlivých kalkulačních částí, seskupených dle jistého pořadí za sebou a zahrnuje příslušné peněžní částky, které souvisí s daným výkonem. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008)

*Tabulka 1 – Typový kalkulační vzorec
(Popesko, Papadaki, 2016, str. 71)*

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

Většina pokrokových společností využívá při tvorbě kalkulací pokročilejší **retrográdní kalkulační vzorec**. Král (2018) uvádí, že jelikož se jedná o rozdílový vzorec, vystihuje vztah reálné kalkulace, průměrného zisku a dosažené ceny. Úkolem retrográdního kalkulačního vzorce je zobrazit přínos prostřednictvím odečtení kalkulace ceny od kalkulace nákladu.

*Tabulka 2 – Retrogradní kalkulační vzorec
(Popesko, Papadaki, 2016, str. 73)*

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

Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady podává díky své diversifikaci na fixní a variabilní náklady vyhovující informace pro rozhodovací úlohy, které jsou závislé na změnách v objemu výkonů. (Král, 2018) V době kdy se společnosti musí čím dál více a rychleji přizpůsobovat nepravidelně přicházejícím změnám, je pro firmy důležité sledovat schopnost využití výrobních kapacit, což nám tzv. kalkulace variabilních nákladů umožňuje, jelikož sleduje fixní a variabilní část nákladů odděleně. (Popesko, Papadaki, 2016)

*Tabulka 3 – Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady
(Popesko, Papadaki, 2016, str. 74)*

CENY PO ÚPRAVÁCH
- Variabilní náklady výrobku
- přímé jednicové náklady
- variabilní režie
Marže (krycí příspěvek)
- Fixní náklady v průměru připadající na výrobek
ZISK v průměru připadající na výrobek

Dynamická kalkulace vychází z kalkulace úplných vlastních nákladů výkonů. Tato kalkulace rozděluje určité položky na fixní a variabilní část a ukazuje nám, jak se budou náklady v jednotlivých položkách měnit v souvislosti se změnami v objemu a struktuře vyráběných výkonů. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008) Kalkulace sleduje přímé a nepřímé náklady odděleně a člení je dle fází reprodukčního procesu. (Popesko, Papadaki, 2016)

Tabulka 4 – Kalkulační vzorec pro dynamickou kalkulaci
(Popesko, Papadaki, 2016, str. 74)

Přímé jednicové náklady	
Ostatní přímé náklady	- variabilní - fixní
Přímé náklady celkem	
Výrobní režie	- variabilní - fixní
Náklady výroby	
Prodejní režie	- variabilní - fixní
Náklady výkonu	
Správní režie	
Plné náklady výkonu	

4.2 Kalkulační metody

Metodou kalkulace označujeme postup, při kterém zjišťujeme v rámci předběžné kalkulace odhadovanou výši nákladů, resp. následně zjišťujeme výši skutečně vynaložených nákladů na kalkulační jednici. Na volbu kalkulační metody má vliv:

- Předmět kalkulace
- Způsob alokování nákladů
- Nákladová struktura

Podle toho zda zahrneme do kalkulačního vzorce všechny položky nebo ne rozeznáváme kalkulace absorpční, jinak označované jako kalkulace úplných nákladů a kalkulace neabsorpční neboli kalkulace neúplných nákladů. Tyto metody se tedy liší způsobem přiřítání nákladů na kalkulační jednici. (Král, 2018)

4.2.1 Absorpční metody kalkulace

Kalkulace úplných nákladů zahrnuje všechny nákladové kalkulační položky podle typového kalkulačního vzorce. Představuje vztah všech spotřebovaných nákladů náležejících kalkulační jednici. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008)

Dle Hradeckého, Lanči, Šišky (2008) můžeme kalkulace úplných nákladů stanovovat následujícími metodami:

- Metoda přírážkové kalkulace
- Kalkulace dělením
- Kalkulace s ekvivalenčními čísly
- Metoda kalkulace rozčítací
- Metoda kalkulace odčítací (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008)

Přírážková kalkulace se využívá při kalkulacích nákladů různorodých výrobků. Pro přiřazování nákladů výkonům využívá rozvrhové základny, na základě které stanoví režijní přírážku. Tuto metodu kalkulace je možno využít ve dvou variantách – v sumační a diferenciované variantě. Diferenciovaná metoda využívá na rozdíl od sumační varianty přírážkové kalkulace více rozvrhových základen. (Popesko, Papadaki, 2016).

Rozvrhové základny mohou být vyjádřeny peněžně, například v Kč a poté bude přírážka určena v procentech nebo mohou být vyjádřeny naturálně, například v normohodinách.

$$\text{Procento přírážky} = \frac{\text{Nepřímé náklady}}{\text{Rozvrhová základna (Kč)}} \times 100$$

Vzorec 5 – Výpočet procentní přírážky (Král, 2018, str. 141)

$$\text{Sazba nepřímých nákladů} = \frac{\text{Nepřímé náklady}}{\text{Rozvrhová základna (vyjádřená naturálně)}}$$

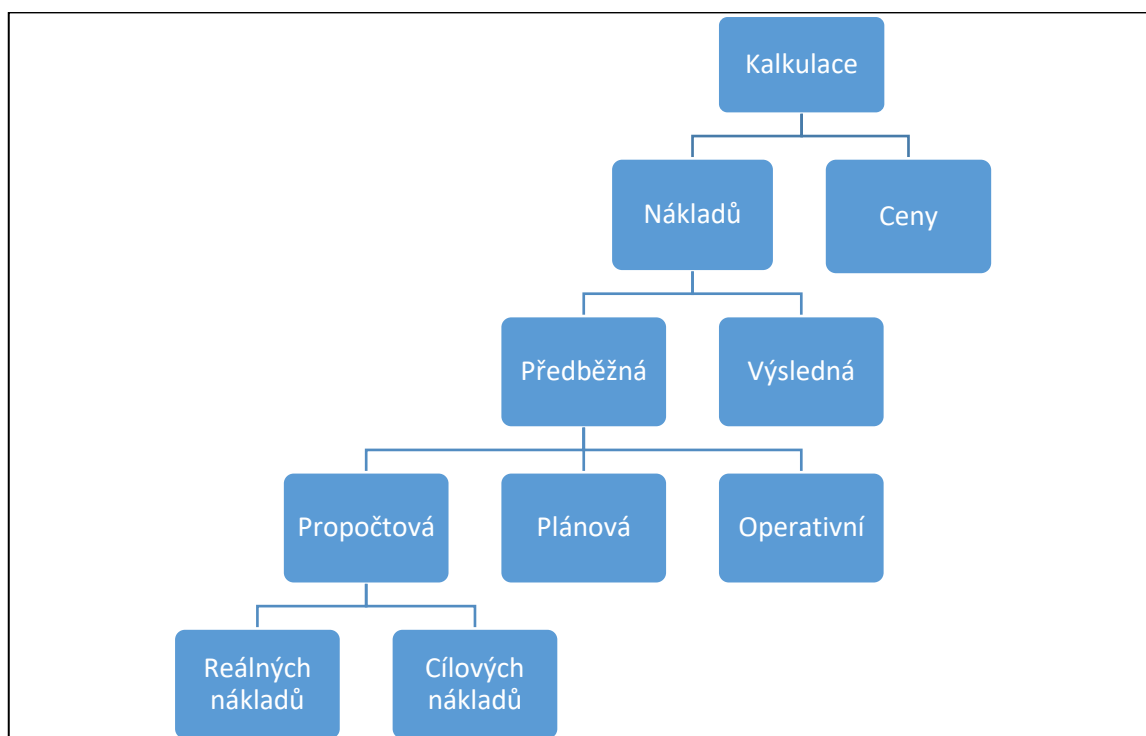
Vzorec 6 – Výpočet sazby nepřímých nákladů (Král, 2018, str. 141)

4.2.2 Neabsorpční metody kalkulace

Autoři Hradecký, Lanča, Šiška, (2008) uvádí, že jinak označovaná kalkulace variabilních nákladů zahrnuje jen vybranou část nákladových položek, jimiž jsou variabilní náklady. Autoři uvádí, že se jedná o vhodnější metodu z toho důvodu, že více vyhovuje současným potřebám řízení nákladů. Nevýhodou však je, že je potřeba znát vyráběné množství, jelikož je podstatou rozvržení nepřímých nákladů na kalkulační jednici.

5 KALKULAČNÍ SYSTÉM

(Popesko, Papadaki, 2016) uvádí, že firmy zpravidla využívají více druhů nákladových kalkulací, které slouží k různým potřebám, a že tyto kalkulace tvoří kalkulační systém firmy. Hradecký, Lanča, Šiška, (2008) dodávají, že počet druhů kalkulací, které podnik využívá, záleží na druhu a velikosti podniku, na nárocích na vypovídající schopnost kalkulací, a nárocích na jejich využití v různých časových intervalech.



Obrázek 6 – Kalkulační systém (Král, 2018, str. 213)

5.1 Kalkulace ceny

Autoři Popesko a Papadaki (2016) rozlišují kalkulaci nákladů a kalkulaci ceny, a uvádí, že při kalkulaci ceny není tvořena kalkulace úplných nákladů výrobku, ale je přímo stanovena prodejní cena. Kalkulace ceny neuvádí objem nákladů připadajících na kalkulační jednici. Tato forma kalkulace se využívá v případě, že je výpočet celkových nákladů příliš složitý nebo neúčelný. Příkladem může být přeprodej, kdy společnost výrobek koupí za určitou částku a následně jej prodá s vyšší cenou. Prodejní cena se pak vykalkuluje jednoduše tak, že se k nákupní ceně produktu připočte určité procento marže a výsledek nám vytvoří výši prodejní ceny.

5.2 Kalkulace nákladů

Kalkulace nákladů stojí na základě kalkulace nákladů výkonu. Na rozdíl od kalkulace ceny umožňuje kalkulace nákladů výpočet čistého zisku připadajícího na jednotku produktu.

Dle Synka (2011) dělíme kalkulace z hlediska doby sestavování na předběžné a výsledné. Předběžné kalkulace jsou takové, které se sestavují před začátkem tvorby výkonu. Úkolem předběžné kalkulace je vytvoření úkolů v oblasti plánovatelných nákladů pro budoucí konání výkonů. Mezi předběžné spadají operativní a plánové kalkulace, které se řadí mezi normové, a propočtové kalkulace. Výsledné kalkulace se sestavují až po samotném uskutečnění výrobního procesu a jejich úkolem je následná kontrola hospodárnosti výroby dílčích výkonů.

5.2.1 Předběžná kalkulace

Propočtová kalkulace označována také jako rozpočtová kalkulace se sestavuje před uvedením výrobku na trh, v době přípravy jeho výroby, za účelem zjištění výše budoucích nákladů spojených s daným výkonem. Charakteristickým rysem propočtové kalkulace je skutečnost, že v okamžiku sestavování kalkulace nemáme údaje o tom, jaký objem výkonů daný výrobek spotřebuje. Díky předběžné kalkulaci jsme schopni odhalit hranice výroby produktu. Cílem při tvorbě předběžné kalkulace je zjistit optimální prodejní cenu za účelem dosažení zisku, ale také zajistit, aby výrobek vyhovoval požadavkům zákazníka. Uplatnění předběžné kalkulace se může lišit v závislosti na typu společnosti. U hromadné a sériové výroby, je účelem zjistit úroveň ziskovosti nového výrobku. Díky těmto poznatkům můžeme následně porovnat výši propočtové kalkulace s prodejní cenou a stanovit tak hranici pro zařazení produktu do výrobního portfolia společnosti. U zakázkově orientované výroby využíváme propočtovou kalkulaci jako podklad pro zpracování cenových nabídek zákazníkům. Z hlediska struktury kalkulace je pro výpočet vhodný retrográdní kalkulační vzorec. (Fibírová, 2011)

Plánová kalkulace se sestavuje za podmínky, že jsme se na základě předběžné kalkulace rozhodli výrobek vyrábět. Jak již název vyjadřuje, plánová kalkulace se stanovuje na určené plánovací období. Plánová kalkulace nám udává maximální výši nákladů, jakých bychom měli ve stanoveném časovém úseku nabýt její součástí je však také stanovení výchozích spotřebních a výkonových norem (Fibírová, 2011; Král, 2018)

Operativní kalkulace spadají pod kalkulace normové, jelikož se vytváří na podkladu operativních norem. Těmito normami jsou určité technické, technologické a organizační normy, jako je spotřeba materiálu, času, apod. Rozlišujeme kalkulaci výchozí a kalkulaci běžnou. Výchozí kalkulace, jinak nazývána také kalkulace základní, je vytvořena na začátku výroby výrobku a je platná k prvnímu dni období (nejčastěji roku). V průběhu času však dochází ke změnám, na které operativní kalkulace reaguje. Tyto změny zaznamenává běžná kalkulace. Rozdílem mezi těmito kalkulacemi jsou tedy odchylky od norem vytvořené reakcí na konstrukční a jiné změny. (Synek, 2011; Hradecký, Lanča, Šiška, 2008)

5.2.2 Výsledná kalkulace

Tato kalkulace je sestavována po provedení výkonů a jejich prodeji k posouzení hospodárnosti útvarů. Díky tomu, že má podnik v tento okamžik již reálná data o výši nákladů na jednotku výkonu, objemu spotřebovaných vstupů aj., je schopen sestavit věrohodnou a přesnou kalkulaci, a porovnat výši původně očekávaných nákladů, které byly zaznamenány v předběžné kalkulaci se skutečně vynaloženými náklady. (Popesko, Papadaki, 2016)

6 TVORBA CEN

Pátá kapitola této práce se zabývá teorií tvorby cen. Optimální nastavení výše cen je velice důležité, jelikož špatně stanovené ceny mohou mít za následek ztrátu potenciálně vyšších zisků, nebo nedostatečnou poptávku ze strany zákazníků.

Foret (2003, str. 123) definuje cenu jako „*sumu peněz, množství výrobků anebo objem služeb, který je kupující ochoten prodávajícímu poskytnout jako protihodnotu za právo užívat určitý výrobek anebo službu.*“

6.1 Metody tvorby cen

Mezi základní metody tvorby cen patří:

- nákladově orientovaná cena,
- poptávkově orientovaná cena,
- konkurenčně orientovaná cena.

V praxi tyto metody většinou nelze jednoznačně zařadit, jelikož jsou často navzájem provázané. (Kožená, 2007; Landa, Polák, 2008)

6.1.1 Poptávkově orientovaná tvorba cen

Cílem poptávkově orientované cenové tvorby je dosažení maximálního zisku prostřednictvím získání informací o vztazích ceny a množství a využití těchto informací k rozhodování o podnikových cenách. (Wöhe, 2007)

V literatuře ji můžeme nalézt také pod pojmem cena orientovaná na zákazníka. Jak již název vypovídá, tato metoda nesleduje hodnotu nákladů podniku, ale stanovení cen je zde závislé na hodnotě vnímané kupujícím. Z toho vyplývá, že pokud je cena nabízeného zboží či služby nižší, než hodnota vnímaná zákazníkem, dochází ke zvýšení prodeje. Výrobci však nepřináší takový zisk. V opačném případě, tedy v případě, že je cena vyšší než hodnota vnímaná zákazníkem, dochází ke snížení prodeje. Poptávkově orientovaná tvorba cen nesleduje výši nákladů, výši cen svých konkurentů, nebo průměrnou cenu na trhu na prvním místě, ale určuje, jakou cenu je kupující ochoten zaplatit za daný výrobek a jak na změny cen reaguje. (Kožená, 2007)

6.1.2 Nákladově orientovaná tvorba cen

Hanna a Dodge (1997) uvádí, že nákladově orientovaná tvorba cen je vzhledem k její jednoduchosti základní cenovou tvorbou. Nerozhoduje se na základě požadavků zákazníka, ani podle výše cen na trhu konkurence, ale na základě výše vlastních nákladů. Vypočítá se tak, že se k úplným vlastním nákladům výkonu připočte zisková přírážka ve výši, kterou si vedení podniku určí. Autoři však uvádí, že přes svou jednoduchost nese tato metoda řadu nevýhod, kterými jsou:

- ignorování tržního prostředí,
- chybné nebo zkreslené nákladové informace,
- fenomén logického kruhu,
- předpoklad správnosti odhadů objemu prodeje,
- přehlížení konkurenčních sil,
- zanedbání významu ceny jako strategické alternativy.

6.1.3 Konkurenčně orientovaná tvorba cen

U dané metody cenové tvorby prodejce posuzuje cenu vlastních výkonů na základě cen svých konkurentů nebo na základě průměrné ceny na trhu. Nabízený produkt by tedy měl být v ideálním případě na stejné cenové úrovni, nebo nižší, než nabízí konkurence. (Wöhe, 2007)

Hanna a Dodge (1997) dodávají, že společnost jako první zjistí kdo je pro ni v danou chvíli konkurentem a následně analyzuje konkurenceschopnost vlastního podniku. Po vyhodnocení těchto poznatků je cena upravena buď zdražením, nebo zlevněním podle převládající tržní ceny. Společnost při tom bere v úvahu zvláštní znaky výrobku, jeho případné přednosti a nedostatky, jeho konkurenčního postavení a reakce konkurence na stanovené ceny.

SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Teoretická část práce je rozdělena do šesti kapitol. První polovina teoretické části práce shrnuje důležité poznatky z oblasti nákladů a jejich řízení v podniku. V první kapitole teoretické části se čtenář může seznámit s náklady a jejich pojetím a odpovídá na otázku, jak jsou náklady vnímány různými uživateli. Druhá kapitola se zabývá metodami klasifikace nákladů, z nichž každá metoda je podrobněji popsána. Nejzákladnější metodou je druhové členění. Využívá se především ve finančním účetnictví. Účelové členění nákladů sleduje účel, na které byly náklady vynaloženy. Kalkulační členění je blízké účelovému, rozdílné je ale v tom, že náklady vztahuje k druhu výkonu, tedy k více jednicím. Další metodou členění je členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů. To sleduje fixní, tedy pevnou část a variabilní, tedy proměnlivou část nákladů. Na závěr členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování stanovuje, které náklady můžeme ovlivnit a které nikoli. Další kapitola sleduje problematiku horizontální a vertikální analýzy a jsou zde uvedeny vzorce pro její stanovení.

Druhá polovina teoretické části se zabývá kalkulacemi a tvorbou cen. Tyto dvě kapitoly pojednávají o kalkulacích a jejich vzájemné interakci v kalkulačním systému. Kalkulační systém rozlišuje kalkulaci nákladů a kalkulaci ceny. Při kalkulaci ceny není tvořena kalkulace úplných nákladů výrobku, jak je tomu u kalkulace nákladů, ale je přímo stanovena prodejní cena. Poslední kapitola zahrnuje nejdůležitější informace týkající se tvorby cen. Cena může být stanovena dle výše cen na trhu konkurence, nebo základě výše vlastních nákladů, nebo může být vyvolána poptávkou.

Teoretická část poskytuje poznatky, které jsou základem pro navázání v analytické a projektové části práce a seznamují čtenáře s danou problematikou.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI



*Obrázek 7 – Logo společnosti
(webové stránky společnosti)*

Obchodní firma: Dudr Company s.r.o.

Právní forma: společnost s.r.o.

Sídlo: Zlín

Datum vzniku: 11. leden 2012

Základní kapitál: 200 000 Kč

7.1 Historie společnosti a základní informace

Firma Dudr působí na trhu od roku 1992. Ve Zlíně ji založil konstruktér a nástrojař Ing. Pavel Dudr starší, který se specializoval na výrobu štípacích a koželužských nožů na štípaní kůže (rozřezávání kůží na jednotlivé vrstvy). V průběhu 90. let nakoupil další stroje a rozšířil sortiment o kmenové pilové pásy na dřevo a bimetalové pilové pásy na kov. V roce 2004 přizval k podnikání své syny Tomáše a Pavla, kteří roku 2005 založili vlastní firmy a přebrali části výrobního portfolia.

Nyní působí na trhu jako:

- Dudr Company s.r.o. – pilové pásy SIMONDS (majitel Pavel Dudr ml.)
- Dudr Tools s.r.o. – kmenové pilové pásy (majitel Ing. Tomáš Dudr)
- Dudr Knives s.r.o. – štípací, koželužské a perforační nože, (majitelé Pavel Dudr ml. a Ing. Tomáš Dudr)

Tato bakalářská práce se zabývá prostředím firmy Dudr Company s.r.o., majitele Pavla Dudra ml., jenž je se svými sedmi zaměstnanci nejmenší z výše zmiňovaných společností.

V průběhu let firma Dudr Company s.r.o. prodávala bimetalové pásy různých značek. Ukázalo se ale, že některým zákazníkům nevyhovují, a kvalita dodávek se lišila. V roce 2005 společnost navázala spolupráci s firmou Simonds International a díky tomu dokázala

zajistit stálou kvalitu, univerzalitu a rychlé dodání. S tímto výrobcem spolupracuje společnost dodnes.

V roce 2016 firma Dudr Company s.r.o. zakoupila výrobní halu v Tlumačově u Zlína, kterou zrekonstruovala a o rok později se do této haly přestěhovala z pronajatých výrobních prostor ve Zlíně.

V roce 2019 ve společnosti došlo k velkému rozvoji. Došlo ke kompletní přeměně výrobního portfolia.

Velkou výhodou je pro firmu výhradní zastoupení k prodeji pilových pásů značky Simonds v České Republice, na Slovensku, v Polsku, Maďarsku, Rumunsku, Bulharsku, Estonsku, Lotyšsku, Litvě, Srbsku, Slovinsku a na Ukrajině.

7.2 Výrobní portfolio

Společnost se zabývá výrobou a servisem pilových pásů. Firma nabízí tyto pilové pásy:

- Pilové pásy na kov
- Truhlářské pilové pásy do šířky 32 mm
- Pilové pásy na maso
- Karbidové pilové pásy se zrnitým ostřím C-grit

Mimo pilové pásy firma vyrábí také zednické škrabky, děrovky na kov (korunkové vrtáky) a formou přepravecké zákazníkům nabízí také chladicí kapaliny používané ke chlazení materiálu při řezání.

7.2.1 Pilové pásy na kov

Epic GP ® Jedná se o univerzální pilový pás, s tímto pásem tedy lze řezat jak plný materiál, tak profily jakéhokoli tvaru. Je vyhovující jak pro kusovou, tak i sériovou výrobu.

SBX ® Pilový pás SBX GP má unikátní geometrii zubu k řezání dutých a konstrukčních profilů. Tyto pilové pásy mají zesílený zub, který je odolný proti poškození. SBX ONE má navíc větší šraňk proti sevření pásu v materiálu. Nevýhodou většího šraňku je úběr materiálu při řezání a s tím související větší spotřeba.

SiClone ® Pásy na plný materiál nerezové a nástrojové oceli, jsou určeny speciálně k řezání legovaných ocelí. Geometrie zubů umožňuje odvod kovových pilin a tak prodlužuje životnost pilového pásu a zkracuje dobu práce.

XP Tyto pilové pásy mají jemnější strukturu, a dvakrát vyšší obsah wolframu a kobaltu. Vyznačují se tedy větší odolností ostří vůči opotřebením a využívají se k řezání houževnaté a tvrdé oceli.

7.2.2 Karbidové pilové pásy na kov

Triple Chip se vyznačuje větším objemem neobvyklých materiálů, jako je: nikl, titan, Inconel a jiné. Je ideální pro řezání vyžadující hladší opracování povrchu a vyšší výrobní objem.

Carbide Set Tooth jsou nejdražšími nabízenými pilovými pásy. Jejich cena se pohybuje v závislosti na šířce pásu kolem 1500 Kč/m. Jedná se o pilové pásy s rozvedenými zuby ze slinutého karbidu. Jsou ideální pro řezání vysoce legovaných ocelí. Použití v rámci výrobního procesu, řezání u prodejců hutního materiálu, letecký průmysl a kovářny.

7.2.3 C-grit karbidové pásy

Pilové pásy **C-grit** jsou pásy se zrnitým ostřím. Jsou specializované pro řezání extrémně tvrdých, tuhých, a laminovaných materiálů – např. pneumatiky, cihly, grafit, sklolaminát, kabely, drátové lana aj. Pilový pás C-grit nemá zuby, takže nejsou slabým místem. Má mnohem větší množství řezných hran, a proto má menší opotřebení na tvrdých materiálech než pilové pásy se zuby.

7.2.4 Truhlářské pilové pásy

Flexback je pilový pás vhodný k řezání měkkého i tvrdého dřeva, plastu a dalšího širokého spektra materiálů. Největším objemem zákazníků u těchto pásů jsou menší živnostníci – truhláři, stolaři aj.

7.2.5 Pilové pásy na maso

Pilové pásy na maso jsou vhodné k řezání masa i s kostmi. Tento pás má kalené a rozvedené zuby. Zákazníky těchto pásů jsou různá řeznictví, která výrobek používají k dělení masa.

7.3 SWOT analýza

K analýze současného stavu podniku je zde provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Příležitosti a hrozby jsou označeny jako externí faktory, jelikož mají původ ve vnějším prostředí, silné a slabé stránky jako faktory interní, jelikož je podnik může ovlivnit.

Tabulka 5 – SWOT analýza (vlastní zpracování)

	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Interní faktory	<ul style="list-style-type: none"> + Rychlé dodání + Doživotní záruka na svar + Bohaté portfolio materiálů + Pilové pásy na míru + Osobní přístup a dobré vztahy se zákazníky + Přehledný e-shop + Kvalita výrobků 	<ul style="list-style-type: none"> - Zastaralý vnitropodnikový informační systém - Absence řízení nákladů - Špatná viditelnost podniku - Malé výrobní prostory - Nízký podíl automatizace výroby - Fluktuace zaměstnanců - Špatná finanční situace
	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
Externí faktory	<ul style="list-style-type: none"> + Mezery na zahraničních trzích + Pokles konkurence + Strojírenské veletrhy + Zvýšení poptávky po výrobcích + Projekty EU v oblasti vývoje 	<ul style="list-style-type: none"> - Zvýšení cen vstupních materiálů - Ekonomická krize - Problémy s kvalitou - Pokles produkce v automobilovém průmyslu - Pandemie COVID-19

7.3.1 Silné stránky

Silnou stránkou v porovnání s konkurenčním prostředím je pro společnost nepochybně rychlé dodání, které je při běžném objemu do 48 hodin od objednávky, a doživotní záruka na svar, jelikož je nejslabším místem pilového pásu. Zákazníci si také cení velkého

množství druhů, roztečí a šířek pilových pásů a realizace jakékoli požadované délky pásu. Obchodní zástupci společnosti jsou schopni najít vhodné řešení řezání prakticky čehokoli, se zákazníky udržují dobré vztahy a jsou vždy ochotni pomoci s jakýmkoliv problémem. Spousta zákazníků také uvítala nedávno zavedený e-shop, díky kterému je odběrateli umožněno vytvořit objednávku z pohodlí domova. Jelikož e-shop obsahuje řadu technických článků a návodů, je také dobrým a přehledným průvodcem při výběru vhodného výrobku.

7.3.2 Slabé stránky

Jedním z nedostatků, který podnik omezuje v dalším rozvoji je starší vnitropodnikový systém. Jeho nevýhodou je, že neposkytuje komplexní přehled nad daty a má omezenou funkčnost. Umožňuje pouze základní práci s plánováním a řízením výrobního provozu, s omezenými nadstavbami pro ekonomiku a personalistiku společnosti. Společnost tak nemá přehled o kvantitě a složení svých nákladů. V oblasti výroby je slabou stránkou nízký podíl automatizace výrobních procesů. Všechny výrobní procesy řídí lidský faktor a tak dochází k proměnlivé kvalitě produktů. Jako slabá stránka působí také špatná viditelnost podniku. Společnost sídlí v areálu společně s jinými firmami, a lépe viditelná je až po vjezdu do areálu. Z vnější části je jen menší, špatně čitelná příjezdová cedule, kterou lze snadno přehlédnout a zákazníci tak mají často problém firmu najít. V oblasti výroby se podnik potýká s komplikacemi v souvislosti s malými výrobními prostory a problémem stálosti personálu výrobního oddělení. Zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni a dochází tak k časté fluktuaci zaměstnanců tohoto oddělení. Zaučení nových pracovníků je zároveň časově náročné a vyžaduje přítomnost mistra, který tak přichází o potřebný čas.



Obrázek 8 – Vjezd do areálu (vlastní zpracování)

7.3.3 Příležitosti

Jako příležitost lze považovat mezery na zahraničních trzích, zejména ve východní Evropě, kterých by společnost mohla využít a začít do těchto míst dodávat své výrobky. Příležitostí pro společnost je také konání strojírenských veletrhů, kterých by se mohla společnost účastnit, a rozšířit díky nim své řady zákazníků. Další příležitostí pro společnost je fungování projektů EU, které nabízí programy v oblasti vývoje. Příležitostí je také pokles konkurence a zvýšení poptávky po výrobcích.

7.3.4 Hrozby

Ohrožení může firma pocítit v případě razantního zvýšení cen vstupů dodavatele. V tomto případě by společnost byla nucena zvýšit cenu svých výrobků, což by bylo ze strany zákazníků negativně vnímáno, nebo najít nového dodavatele a změnit tak celý svůj nabízený sortiment, což by sebou neslo řadu komplikací. Jelikož je automobilový průmysl zásadně vázán na spotřebu pilových pásů na kov, je pro podnik také rizikem pokles odbytu v této oblasti. K tomuto poklesu již nyní v menší míře dochází v souvislosti s novými vyhláškami o snižování emisí nových automobilů. V současné situaci je existenční hrozbou také druhá vlna pandemie COVID-19. V první řadě by měla vliv na obchodování se zahraničím, v horším případě hrozí karanténní uzavření společnosti. K dalším neméně podstatným faktorům ohrožujícím podnik patří ekonomická krize a problémy s kvalitou nabízených výrobků.

7.3.5 Shrnutí SWOT analýzy

Společnost se měla držet svých silných stránek, kterými jsou především rychlé dodání a doživotní záruka na svar. Na základě analýzy slabých stránek by bylo vhodné, aby podnik zvýšil podíl automatizace výroby. Jednotlivé výrobní procesy by řídily automatizované stroje a podnik by dosahoval lepší a především stále kvality produktů. Zaškolování pracovníků by bylo podstatně rychlejší a nevyžadovalo by dlouhodobé zkušenosti. Pro realizaci automatizace strojů je možné využít projektů dotací EU pro rozvoj malých a středních firem v oblasti vývoje. Společnost by také měla starý vnitropodnikový informační systém nahradit novým systémem, který by umožňoval komplexní přehled dat pro řízení podniku. Dále by bylo vhodné umístit u vjezdu do areálu viditelnější navigační ceduli, díky které by byla společnost pro zákazníky lépe viditelná. Podnik by se měl také zaměřit na motivaci výrobních zaměstnanců, díky čemuž by omezil jejich častým odchodům a složitému hledání nových pracovníků.

8 ANALÝZA NÁKLADŮ

V této kapitole je provedena analýza nákladů, která je zaměřena na náklady vznikající při výrobě. Jelikož se jedná o výrobní společnost, sledování výše nákladů hraje pro podnik významnou roli. Management částečně sleduje náklady prostřednictvím interního podnikového informačního systému DOTO, který byl vytvořený programátory sesterské společnosti Timcontrol s.r.o., majitele Tomáše Dudra, který si pronajímá. Z tohoto softwaru se dále exportují data, jako jsou faktury, pokladní doklady, úhrady apod. do účetního systému Pohoda, který je využíván pouze pro potřeby účetnictví a daňové evidence. Systém DOTO společnosti umožňuje členit výrobní náklady na základě středisek. Střediska tvoří jednotlivé etapy výroby jako je svařování (dále dělené podle šířky pilového pásu), zabalení, ale také broušení čelistí nebo úklid pracoviště.

V této kapitole je rozebrán vývoj nákladů v průběhu sledovaných let 2015–2019. V první části je provedena analýza nákladů na základě druhového členění, jelikož poskytuje hlubší pohled na strukturu a objem nákladů společnosti a je podkladem pro stanovení návrhů na zlepšení. Na analýzu druhového členění naváže vertikální a horizontální analýza. Tyto analýzy byly zvoleny, protože umožňují sledovat vývoj jednotlivých položek a jejich procentuální zastoupení. Na podkladu těchto analýz jsme schopni zamyslet se nad důvody tohoto vývoje a navrhnout případná opatření. Na závěr bude provedena analýza kalkulačního členění, ve kterém jsou náklady rozděleny na přímé a nepřímé. Toto rozdělení nám umožní přiřadit nepřímé náklady na kalkulační jednici, a stanovit tak návrh nového kalkulačního systému.

8.1 Druhové členění nákladů

V této části práce je zpracováno druhové členění nákladů tvořené na základě výkazů zisku a ztrát uvedených v příloze. Na začátku kapitoly je v tabulce znázorněn přehled druhového členění nákladů. Jednotlivé položky tabulky jsou následně podrobeny detailnějšímu rozboru. Na podkladu druhového členění je následně zpracována horizontální a vertikální analýza.

Tabulka 6 – Analýza druhového členění nákladů společnosti za období let 2015–2019 (vlastní zpracování)

Položky druhového členění v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
Výkonová spotřeba	14 360	13 622	13 323	13 561	11 946
Osobní náklady	3 828	3 810	3 986	4 153	4 294
Odpisy DNM a DHM	250	263	314	516	802
Ostatní provozní náklady	255	168	367	189	190
Náklady související s ostatním DFM	0	0	0	180	0
Nákladové úroky a podobné náklady	138	231	321	446	552
Ostatní finanční náklady	43	16	87	323	281
Daň z příjmů	212	97	289	126	0
Náklady celkem	19 086	18 207	18 687	19 494	18 065

8.1.1 Výkonová spotřeba

Nejvýznamnější složku nákladů podniku tvoří výkonová spotřeba, konkrétně spotřeba materiálu a energie, což je pro výrobní podnik charakteristické. Mezi méně významné položky jsou svou výší pro podnik náklady vynaložené na prodané zboží. Podstatnou částí výkonové spotřeby jsou také služby, jelikož zaujímají 9,3 % celkové výkonové spotřeby.

Tabulka 7 – Výkonová spotřeba (vlastní zpracování)

Výkonová spotřeba v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
Spotřebované nákupy	13 149	12 398	12 296	12 240	10 560
Spotřeba materiálu	13 149	12 338	11 984	11 998	10 314
Spotřeba energie	0	38	221	178	199
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	22	91	64	47
Služby	1 211	1 224	1 027	1 321	1 386
Výkonová spotřeba celkem	14 360	13 622	13 323	13 561	11 946

Do výkonové spotřeby patří především samotný výrobní materiál, který tvoří průměrně 81 % celkové výkonové spotřeby. Jedná se především o cívky nesvařené pilové pásoviny.

Druhou významnou položku tvoří spotřeba pohonných hmot. Tento náklad vzniká v souvislosti s pracovními cestami obchodních zástupců a zaujímá 2 % celkových nákladů výkonové spotřeby. Poslední položky spotřeby materiálu tvoří zejména propagační předměty, jako jsou např. hrníčky, trička, poznámkové bloky, nebo propisky s logem firmy, kancelářské potřeby a ochranné pracovní pomůcky, které slouží k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Významnou položku také tvoří spotřeba energie, kterou představuje spotřeba elektrické energie a plynu. Plyn je využíván k vytápění podnikových prostorů. Od roku 2018 přibyla do této kategorie také spotřeba vody, která byla před rokem 2018 nulová, jelikož byla voda čerpána z vlastní studny. Za roky 2017, 2018 a 2019 zaujímal podíl energie na výkonovou spotřebu 1,5 %. V roce 2015 a z části roku 2016 byly náklady na energie nulové z toho důvodu, že společnost působila ve výrobních prostorech sesterské společnosti Dudr Tools s.r.o., které si pronajímala, a energie byly součástí nájmu.

Náklady vynaložené na prodané zboží zaujímají celkem 0,5 % z celkové výkonové spotřeby. Jedná se o prodej chladících kapalin, které společnost odebírá od různých dodavatelů a následně distribuuje koncovým zákazníkům.

Služby zaujímají celkem 9,3 % výkonové spotřeby a po všech pět sledovaných let mají rostoucí charakter, mimo rok 2017, kde sledujeme mírný pokles. Nejvýznamnější položku služeb tvoří ostatní služby, které tvoří průměrně 7,8 % z výkonové spotřeby. Nejvýznamnější položkou ostatních služeb je přepravné, které tvoří 28 % ze služeb. To je zapříčiněno využíváním služeb přepravních společností k dodání pilových pásů zákazníkům. Podnik má smluvní vztah k přepravní společnosti Direct Parcel Distribution CZ s.r.o., jejichž služeb využívá ke každodenní přepravě, GEFCO Česká republika s.r.o., která nabízí výhodnější podmínky pro posílání zásilek do zahraničí a KAMEX, spol.s r.o. Další zajímavou položkou jsou účetní, právní a administrativní služby. Účetnictví je zpracováváno externě firmou Dudr Tools s.r.o., která zajišťuje veškeré účetnictví, daňové poradenství a zpracovávání daňových přiznání. Společnost věnuje podstatnou část nákladů do péče o nové i stávající zákazníky. Tři ze sedmi zaměstnanců společnosti tvoří obchodní zástupci, a jelikož je pro obchodního zástupce samozřejmostí firemní automobil, tvoří náklady na opravy a údržbu aut téměř 100 % z nákladů na údržbu a opravy. Další položkou služeb jsou náklady na reprezentaci. Do těchto nákladů patří především firemní společenské akce a strojírenské veletrhy. Nejvyšší položka se objevuje vždy za měsíc prosinec, jelikož je pro zaměstnance každoročně pořádán vánoční firemní večírek.

8.1.2 Osobní náklady

Druhou největší položkou celkových nákladů jsou osobní náklady. Tyto představují mzdové náklady, zákonné náklady na sociální a zdravotní pojištění a zákonné sociální náklady, do kterých patří příspěvek na stravování.

Tabulka 8 – Osobní náklady (vlastní zpracování)

Osobní náklady v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
Mzdové náklady	2 841	2 846	2 949	3 061	3 177
Sociální a zdravotní pojištění	906	881	940	1 005	1 009
Sociální náklady	81	83	97	87	108
Osobní náklady celkem	3 828	3 810	3 986	4 153	4 294

Největší podíl osobních nákladů tvoří mzdy, a to 74 % osobních nákladů. Odměna je vyměřována dle pracovní pozice.

- Pracovníci výrobního oddělení jsou odměňováni pomocí úkolové mzdy
- Pracovníci administrativy jsou odměňováni měsíčním tarifem
- Pracovníci obchodu jsou odměňováni dle tržeb jejich zákazníků

Výkonový mzdový systém u zaměstnanců výroby je v tomto případě výhodný jak pro zaměstnavatele tak i zaměstnance, z toho důvodu, že je společnost zvýšenou námahou pracovníků v době vyššího odbytu schopna pokrýt poptávku zákazníků. Zaměstnance zároveň úkolová mzda motivuje ke zvýšení pracovního nasazení, jelikož za stejný čas dostane zaměstnanec vyšší finanční ohodnocení. V této situaci je však nutné sledovat dodržení úrovně výrobní kvality. Mzdové náklady mají rostoucí charakter. To je zapříčiněno zvyšováním mezd zaměstnanců. V polovině roku 2018 také vzniklo nové pracovní místo obchodního zástupce.

Druhou největší položkou osobních nákladů je sociální a zdravotní pojištění, které je povinné odvádět na základě zákona a zaujímá 23,7 % podílu osobních nákladů.

Poslední součástí osobních nákladů je příspěvek na stravování, který tvoří 2,3 % osobních nákladů. Na stravenky v hodnotě 123 Kč přispívá zaměstnavatel nejvyšší možnou částkou – z 55% části, tedy 67 Kč. Zbývajících 56 Kč za jednu stravenku se zaměstnanci strhává ze mzdy. Stravenky jsou vydávány následující pracovní měsíc a zaměstnanci náleží jedna stravenka za každý odpracovaný den. V případě že zaměstnanec pracuje pouze část

dne, dostane stravenku pouze v případě, že odpracoval minimálně tři hodiny pracovní doby.

8.1.3 Odpisy DNM a DHM

Významnou část odpisů tvoří druhá opisová skupina. Do této skupiny zahrnuje podnik především automobily. V současnosti vlastní tři automobily. Jeden starší vůz Škoda Octavia II a dva nové vozy Volkswagen Passat a Volkswagen Golf pořízené v roce 2018. Do této odpisové skupiny také řadíme výrobní stroje. Jedná se především o odporové svářečky a brusky sváru, které slouží ke svaření polotovarů. Nová svářečka byla pořízena v roce 2019. Vzhledem k pořízení automobilů v roce 2018 a v roce 2019 pořízení nového svařovacího stroje, můžeme v posledních dvou letech pozorovat výrazný růst odpisů. Podnik u automobilů i u strojů využívá zrychlené odpisování.

Do odpisů také řadíme budovu výrobních a kancelářských prostor, které podnik vlastní od poloviny roku 2016.

8.1.4 Ostatní provozní náklady

Tato kategorie zahrnuje především zůstatkovou cenu prodaného dlouhodobého majetku, daně a poplatky, rezervy a náklady příštích období a jiné provozní náklady.

Tabulka 9 – Ostatní provozní náklady (vlastní zpracování)

Ostatní provozní náklady v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
ZC prodaného DM	0	0	37	0	0
Daně a poplatky	27	32	42	54	37
Rezervy a náklady příštích období	13	2	-2	8	0
Jiné provozní náklady	215	134	290	127	153
Ostatní provozní náklady celkem	255	168	367	189	190

Nejvýznamnější položkou ostatních provozních nákladů jsou jiné provozní náklady. Především pojištění automobilů, které v letech 2018 a 2019 tvoří průměrně 50 % celkových ostatních provozních nákladů. Dále sem patří dary, pokuty a penále, náklady zaokrouhlení a ostatní pojištění. Zajímavé je si všimnout výrazného snížení jiných provozních nákladů od roku 2018. To je způsobeno tím, že do roku 2017 zde byly účtovány i dary. Nicméně od roku 2018 byly dary vypláceny z bankovního účtu, jedná se tedy o dary finanční a ty tedy spadají do kategorie ostatních finančních nákladů.

Do daní a poplatků zahrnujeme především daň silniční. Od roku 2016 vlastní firma výrobní prostory (nemovitost), a proto od tohoto roku přibyla daň z nemovitostí.

8.1.5 Náklady související s ostatním DFM

Zde zahrnujeme náklady na prodané cenné papíry a podíly. V roce 2018 došlo k prodeji podílu na firmě UXX s.r.o. a náklady na prodání podílů tvořily 180 000 Kč.

8.1.6 Nákladové úroky a podobné náklady

Do této kategorie řadíme úroky a mimořádné finanční náklady, do kterých patří bankovní poplatky. Nákladové úroky tvoří 86 % celé podkategorie. Úroky v průběhu sledovaných let rostly, jelikož automobily i nový svařovací stroj byly pořízeny na úvěr.

8.1.7 Ostatní finanční náklady

Společnost běžně dodává zboží i do zahraničních zemí jako je Bulharsko, Estonsko, Litva, Lotyšsko, Maďarsko, Polsko, Rumunsko, Slovensko, Slovinsko, Srbsko, a Ukrajina. Z toho důvodu vznikají při platbách kurzové ztráty, které se projevují v ostatních finančních nákladech. Dále také materiál na výrobu pilových pásů je objednávan z Německa a jsou zde tedy kurzové ztráty u nákupu v Eurech.

Jak již bylo výše uvedeno, do roku 2017 účtovala firma dary do jiných provozních nákladů. Jelikož se ale jedná o dary vypláceny z účtu, jedná se o dary finanční, a proto je zde vidět větší nárůst od roku 2018. Finanční dary poskytuje společnost televizi Noe a přispívá také na misijní školu.

8.1.8 Shrnutí analýzy druhového členění

Po provedené analýze jednotlivých položek nákladů na základě druhů můžeme sledovat, kterými položkami jsou jednotlivé skupiny zastoupeny, a proto nám tato analýza podává lepší představu o fungování podniku. Výkonová spotřeba je tvořena především spotřebou materiálu a energie. Spotřebovaným materiálem jsou nakupované cívky polotovaru pilových pásů. Podnik zaměstnává sedm zaměstnanců a tak jsou významnou položkou také osobní náklady, především náklady mzdové. Dalšími analyzovanými položkami jsou odpisy a nákladové úroky, které v posledních dvou letech výrazně rostly. Ostatní položky druhového členění v objemu celkových nákladů nejsou pro společnost tak zásadní.

8.2 Horizontální a vertikální analýza

V této části práce je vypracována vertikální analýza a následně analýza horizontální. Obě uváděné analýzy jsou stanoveny na základě druhového členění nákladů.

8.2.1 Vertikální analýza

Vertikální analýza nám umožňuje zjistit, jakou procentuální část nákladů tvoří jednotlivé druhové položky z celkových nákladů společnosti. Výsledky vertikální analýzy ukazují, které položky se podílejí na celkových nákladech nejvíce a které naopak nejméně. Procentuální zobrazení konkrétních nákladových druhů můžeme sledovat v níže uvedené tabulce. Analýza je tvořena za roky 2015–2019.

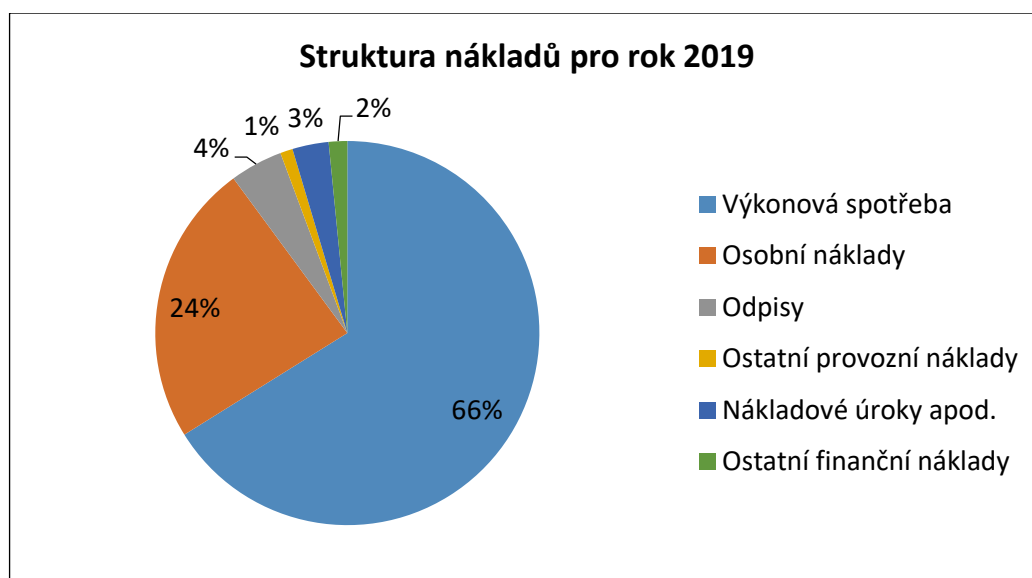
Tabulka 10 – Vertikální analýza (vlastní zpracování)

Vertikální analýza nákladů	2015	2016	2017	2018	2019
Výkonová spotřeba	75,24 %	74,82 %	71,30 %	69,56 %	66,13 %
<i>Spotřebované nákupy</i>	68,89 %	68,10 %	65,80 %	62,79 %	58,46 %
Spotřeba materiálu	68,89 %	67,77 %	64,13 %	61,55 %	57,09 %
Spotřeba energie	0,00 %	0,21 %	1,18 %	0,91 %	1,10 %
Náklady vynaložené na prodané zboží	0,00 %	0,13 %	0,49 %	0,33 %	0,26 %
<i>Služby</i>	6,34 %	6,72 %	5,50 %	6,78 %	7,67 %
Osobní náklady	20,06 %	20,93 %	21,33 %	21,30 %	23,77 %
Mzdové náklady	14,89 %	15,63 %	15,78 %	15,70 %	17,59 %
Zákonné sociální a zdravotní pojištění	4,75 %	4,84 %	5,03 %	5,16 %	5,59 %
Zákonné sociální náklady	0,42 %	0,46 %	0,52 %	0,45 %	0,60 %
Odpisy	1,31 %	1,44 %	1,68 %	2,65 %	4,44 %
Odpisy DHM, DNM	1,31 %	1,44 %	1,68 %	2,65 %	4,44 %
Ostatní provozní náklady	1,34 %	0,92 %	1,96 %	0,97 %	1,05 %
ZC prodaného DM	0,00 %	0,00 %	0,20 %	0,00 %	0,00 %
Daně a poplatky	0,14 %	0,18 %	0,22 %	0,28 %	0,20 %
Rezervy	0,07 %	0,01 %	-0,01 %	0,04 %	0,00 %
Jiné provozní náklady	1,13 %	0,74 %	1,55 %	0,65 %	0,85 %
Náklady související s ostat. DFM	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,92 %	0,00 %
Nákladové úroky apod.	0,72 %	1,27 %	1,72 %	2,29 %	3,06 %
Ostatní finanční náklady	0,23 %	0,09 %	0,47 %	1,66 %	1,56 %
Daň z příjmu	1,11 %	0,53 %	1,55 %	0,65 %	0,00 %
Náklady celkem	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Z vertikální analýzy vyplývá, že největší podíl na celkových nákladech společnosti má výkonová spotřeba, která ve všech sledovaných letech přesahuje 65 %, což je dáno tím, že se jedná o výrobní společnost. Hodnota nákladů výkonové spotřeby se na celkových nákladech podílí čím dál méně, můžeme zde sledovat klesající trend. Náklady na služby mají naopak tendenci rostoucí, s výjimkou roku 2017, ve kterém došlo oproti předchozímu roku ke snížení o 1,22 %. Spotřeba materiálu klesá, což je dle podnikového vedení způsobeno poklesem poptávky v automobilovém průmyslu, což má přímý vliv na odběr a tedy i výrobu pilových pásů na kov.

Osobní náklady tvoří v průměru 21,48 % celkových nákladů společnosti. Jejich majoritní částí jsou mzdové náklady, které zaujímají v průběhu let 2015–2019 14,89 %, 15,63 %, 15,78 %, 15,70 % a 17,59 % z celkových nákladů. Druhou největší částí osobních nákladů je sociální a zdravotní pojištění, u kterého můžeme sledovat rostoucí tendenci. V roce 2015 zaujímá 4,75 %, do roku 2019 se však tato položka vyšplhala až na 5,59 % celkových nákladů.

Odpisy zaznamenaly do roku 2018 mírný růst, nicméně od roku 2018 růst strmý. Poměr odpisů na celkové náklady vzrostl mezi lety 2017 a 2019 o necelé 3 %. Spolu s odpisy pozorujeme nárůst také poměru nákladových úroků. To je zapříčiněno pořízením DHM na úvěrové bankovní produkty. Po změně způsobu vyplácení darů tvoří ostatní provozní náklady průměrně 1 % celkových nákladů a ostatní finanční náklady 1,6 %.



Obrázek 9 – Struktura nákladů v roce 2019 (vlastní zpracování)

Výše uvedený graf znázorňuje výsledky vertikální analýzy. Je zde tedy v grafu zaznamenané procentuální složení nákladů. S ohledem na rozsah bakalářské práce, je tento graf vytvořen pouze pro poslední sledovaný rok.

8.2.2 Horizontální analýza

Horizontální analýza slouží k definování vývoje položek nákladů v čase. Porovnává dvě po sobě jdoucí účetní období. Vychází z výkazu zisku a ztrát, ale položky, které se objevovaly pouze v jednom účetním období, nejsou zohledněny, protože není možné určit jejich procentní růst. Jedná se o náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem a zůstatková cena dlouhodobého majetku. Rovněž nejsou zohledněny rezervy z důvodů naprosto zanedbatelných částek pro podnik.

Tabulka 11 – Horizontální analýza (vlastní zpracování)

Horizontální analýza nákladů	15/16	16/17	17/18	18/19
Výkonová spotřeba	-5,14 %	-2,19 %	1,79 %	-11,91 %
<i>Spotřebované nákupy</i>	-5,70 %	-0,83 %	-0,46 %	-13,73 %
Spotřeba materiálu	-6,17 %	-2,87 %	0,12 %	-14,04 %
Spotřeba energie	-	481,58 %	-19,46 %	11,80 %
Náklady vynaložené na prodané zboží	-	295,65 %	-29,67 %	-26,56 %
<i>Služby</i>	1,07 %	-16,09 %	28,63 %	4,92 %
Osobní náklady	-0,47 %	4,62 %	4,19 %	3,40 %
Mzdové náklady	0,18 %	3,62 %	3,80 %	3,79 %
Zákonné sociální a zdravotní pojištění	-2,76 %	6,70 %	6,91 %	0,40 %
Zákonné sociální náklady	2,47 %	16,87 %	-10,31 %	24,14 %
Odpisy	5,20 %	19,39 %	64,33 %	55,43 %
Odpisy DHM, DNM	5,20 %	19,39 %	64,33 %	55,43 %
Ostatní provozní náklady	-34,12 %	118,45 %	-48,50 %	0,53 %
Daně a poplatky	18,52 %	31,25 %	28,57 %	-31,48 %
Jiné provozní náklady	-37,67 %	116,42 %	-56,21 %	20,47 %
Nákladové úroky apod.	67,39 %	38,96 %	38,94 %	23,77 %
Ostatní finanční náklady	-62,79 %	443,75 %	271,26 %	-13,00 %
Daň z příjmu	-54,25 %	197,94 %	-56,40 %	-100,00 %
Náklady celkem	-4,61 %	2,64 %	4,32 %	-7,33 %

Z výše zobrazených hodnot horizontální analýzy vyplývá, že náklady na spotřebované nákupy meziročně klesají. Nejvyšší pokles 13,73 % sledujeme mezi lety 2018 a 2019.

Náklady na energie mezi 2016 a 2017 zaznamenaly extrémní meziroční nárůst o 481 %. To bylo způsobeno tuhou zimou v roce 2017 a stěhováním do nových výrobních prostor v polovině roku 2016. Náklady na služby nejvíce vzrostly na přelomu let 2017 a 2018 a to o 28,63 %.

Mzdové náklady pravidelně meziročně stoupají o necelé 4 %. Zajímavé je pozorovat 24,14% růst zákonných sociálních nákladů mezi lety 2018 a 2019.

V kategorii ostatních provozních nákladů můžeme sledovat značné procentuální výkyvy, kdy mezi lety 2015 a 2016 náklady klesly o 34,12 %, mezi lety 2016 a 2017 naopak o 118,45 % vzrostly a na přelomu let 2017 a 2018 je zaznamenán opět pokles, tentokrát o 56,21 %.

Jedinou nákladovou položkou, která neustále roste, jsou nákladové úroky. Růst nicméně zpomaluje, a lze předpokládat, že v roce 2020 bude růst zastaven.

8.2.3 Shrnutí horizontální a vertikální analýzy

Na základě vertikální analýzy bylo zjištěno, že položkou, která nejvíce ovlivňuje celkové náklady, je výkonová spotřeba, která tvoří průměrně 71,4 % celkových nákladů, což je pro výrobní podnik charakteristické. Samotný spotřebovaný materiál tvoří průměrně 63,9 % celkových nákladů. Na základě horizontální analýzy je možné sledovat meziroční pokles nákladů spotřebovaných nákupů. Tento pokles však není způsoben levnějším nákupem, ale snížením výroby. Dále je zde možné sledovat rostoucí trend nákladů na služby, odpisy DHM a DNM, a také nákladových úroků. Vzhledem ke snížení objemu výroby by společnost měla hledat, zda je schopna některé z těchto nákladů omezit.

8.3 Kalkulační členění nákladů

V této kapitole je věnována pozornost kalkulačnímu členění nákladů, které se zabývá rozdělením na přímé a nepřímé náklady. Přímé náklady neboli náklady jednicové se vztahují ke kalkulační jednotce a můžeme je tedy snadno přiřadit k jednotce výkonu. Nepřímé náklady, jinak označovány jako náklady režijní, se vztahují k podpůrným procesům výroby a k jednotce výkonu je jednoznačně přiřadit nelze. V této podkapitole jsou nejdříve náklady rozděleny na přímé a nepřímé a je vyčíslen jejich podíl. Následně jsou uvedeny tabulky s podrobným složením přímých i nepřímých nákladů.

Tabulka 12 – Členění přímých a nepřímých nákladů (vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
Přímé v tis. Kč	13 621	12 650	12 463	12 237	10 720
Přímé – podíl	71,37 %	69,48 %	66,69 %	62,77 %	59,34%
Nepřímé v tis Kč	5 465	5 557	6 224	7 257	7 345
Nepřímé – podíl	28,63 %	30,52 %	33,31 %	37,23 %	40,66 %

Na základě výše vypracované tabulky je zřejmé, že ve všech sledovaných letech tvoří větší část náklady přímé, které tvoří průměrně 64,11% podíl celkových nákladů. Mezi přímé náklady se řadí především nákup materiálu, který je používán pro výrobu pilových pásů, a dále část mzdových nákladů, které odpovídají úkolovým mzdám zaměstnanců výroby. Do přímých nákladů patří i přepravní služby, které jsou součástí každé zakázky.

Tabulka 13 – Přímé náklady (vlastní zpracování)

	2015	2016	2017	2018	2019
Přímý materiál	12 189	11 232	10 971	10 651	9 061
Přímé mzdy	853	855	885	918	953
Přímé SZP	272	264	282	302	303
Přepravní služby	307	299	325	366	403

Minoritní část nákladů tvoří náklady nepřímé. Jejich podíl na celkových nákladech zaujímá v průměru 35,89 %. Část nákladů na elektrickou energii je možné přiřadit k jednotce výkonu. Pro podnik nicméně není možné určit, kolik energie bylo při výrobě spotřebováno a kolik energie tvoří režijní část, proto veškeré náklady na energii řadíme do nepřímých nákladů.

Tabulka 14 – Nepřímé náklady (vlastní zpracování)

Nepřímé náklady	2015	2016	2017	2018	2019
Nepřímý materiál	960	1 106	1 013	1 347	1 253
Spotřeba energie	0	38	221	178	199
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	22	91	64	47
Služby	904	925	702	955	983
Nepřímé mzdy	1 988	1 991	2 064	2 143	2 224
Nepřímé SZP	634	617	658	703	706
Sociální náklady	81	83	97	87	108
Odpisy DNM a DHM	250	263	314	516	802
Ostatní provozní náklady	255	168	367	189	190
Náklady související s ostatním DFM	0	0	0	180	0
Nákladové úroky a podobné náklady	138	231	321	446	552
Ostatní finanční náklady	43	16	87	323	281
Daň z příjmů	212	97	289	126	0

9 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU KALKULAČNÍHO SYSTÉMU

Pro analýzu kalkulací vybraných výrobků je zvolen pilový pás EPIC GP, jelikož je nejčastější položkou prodeje. Jedná se o univerzální pilový pás, vhodný k řezání konstrukční a běžné oceli, plných materiálů, jako jsou kulatiny, hranoly, i dutých kovových materiálů, jako jsou profily nebo trubky.



Obrázek 10 – Materiál EPIC GP
(webové stránky společnosti)

V nabídce je dostupný v šířkách: 6 mm, 10 mm, 13 mm, 16 mm, 20 mm, 27 mm, 34 mm, 41 mm a 54 mm. Šířka pilového pásu je měřena od špičky zubu po zadní hranu a zákazník si ji vybírá na základě velikosti řezaného materiálu a stylu řezání – řezání ve svazku, řezání jednotlivých kusů samostatně. Výběr vhodné rozteče v souvislosti se stylem řezání a druhem materiálu popisuje obrázek 12.

	1-2 mm	10/14		0-20 mm	6/10
	2-3 mm	8/12		20-40 mm	5/8
	3-6 mm	6/10		40-80 mm	4/6
	6-10 mm	5/8		80-150 mm	3/4
	10-20 mm	4/6		150-250 mm	2/3
	20-30 mm	3/4		250-400 mm	1,4/2,0
	30-50 mm	2/3		400-600 mm	1,1/1,4
	50-70 mm	1,4/2,0		600+ mm	0,7/0,9

Obrázek 11 – Výběr rozteče dle typu řezání (webové stránky společnosti)

9.1 Řízení nákladů ve společnosti

Prodejní cena je jasně stanovena, a je uváděna za jeden metr pilového pásu. Mění se tedy pouze v závislosti na požadované délce pilového pásu, kterou kupující určí při objednávce, nebo případně u dlouhodobých odběratelů s vyšším odběrem, může cenu ovlivnit sjednaná sleva. Jelikož se jedná o nekonečný pilový pás (pás, který je svárem spojen do kruhu), délka objednávaného pásu je určena v závislosti na velikosti zákazníkem vlastněné pily. Zákazník může objednávku učinit telefonicky, e-mailem, nebo přes e-shop. Na zpracování zakázek má společnost interní systém DOTO. Jelikož podnik nesleduje složení nákladů, jsou následující informace čerpány z různorodých zdrojů, jako jsou faktury od dodavatele materiálu, přepravních společností aj.

Prodejní cena je dle společnosti vytvořena zdvojnásobením součtu níže uvedených nákladů a zisku. Společnost uvedla, že zdvojnásobení je provedeno z toho důvodu, aby bylo možné dát zákazníkovi alespoň 50% slevu. Tato výše je zároveň podnikem stanovenou hranicí pro maximální výši slevy danou odběrateli. Prodejní cena pilového pásu je dle společnosti stanovena na základě následujících parametrů:

- Náklady na materiál
- Mzdové ohodnocení zaměstnance za úkol
- Zisková přírážka ve výši 30 %

Kalkulační vzorec společnosti je tedy možné znázornit následovně:

*Tabulka 15 – Kalkulační vzorec společnosti
(vlastní zpracování)*

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Zisk
Základní cena
2 x Základní cena
Prodejní cena

Hodnota jednotlivých položek je stanovena následujícím způsobem:

Přímý materiál je společností kalkulován na základě kupní ceny. Firma do těchto nákladů zahrnuje cívky polotovaru pilových pásů. Hodnota této položky je kalkulována jako součin

množství spotřebovaného materiálu a ceny skladové položky. Ceny nákupu materiálu EPIC GP jsou zaznamenány v následující tabulce.

Tabulka 16 – Nákupní ceny materiálu (vlastní zpracování)

Název výrobku	Cena za bm v EUR	Cena za bm v CZK, dle kurzu k 30. 6. 2020
EPIC GP 6 mm	2,9	77,55
EPIC GP 10 mm	2,9	77,55
EPIC GP 13 mm	2,46	65,78
EPIC GP 16 mm	2,46	65,78
EPIC GP 19 mm	2,4	64,18
EPIC GP 27 mm	2,57	68,72
EPIC GP 34 mm	3,15	84,23
EPIC GP 41 mm	4,37	116,85
EPIC GP 54 mm	7,29	194,93

Přímé mzdy nezahrnují odměny, prémie, ani sociální a zdravotní pojištění, jejich jedinou položkou je výše jednicové úkolové mzdy. Výpočet odměny za výkon se odvíjí od časové náročnosti svaření konkrétního pásu a je stanovena na základě vnitropodnikových norem. Zpravidla finanční odměna za svaření jednoho kusu pilového pásu s jeho šířkou roste, z toho důvodu, že svařování velkých, 54 mm širokých pásů je podstatně náročnější než práce s drobnými, 13 mm širokými výrobky. Jsou zde ale i výjimky, kterými jsou pilové pásy šířky 6 mm a 10 mm, jelikož se jedná o tak drobné pásy, že je manipulace s nimi výrazně náročnější. Vzorec na tuto skutečnost reaguje zvýšením hodnotu koeficientu, což je možné pozorovat v tabulce 16.

Výpočet výkonové mzdy lze zaznamenat následujícími vzorci:

U pásů šířky menší než 41:

$$\text{Koeficient} \times \left(1 + \frac{\text{počet svárů}}{\text{počet pásů}}\right) + 5 \times \text{floor}\left(\frac{\text{délka pásu}}{4\,000}\right) + 5 \times \left(\frac{\text{přenastavení}}{\text{počet pásů}}\right)$$

Vzorec 7 – Výpočet mzdových nákladů pro pásy užší než 41 mm (vlastní zpracování)

Koeficient představuje normu stanovenou společností na základě zkušeností s náročností svaření konkrétní šířky pilového pásu. Koeficient je vynásoben součtem jedničky a podílu počtu svárů a počtu pásů. Ve většině případů je výsledek podílu roven jedné, protože počet

svárů odpovídá počtu pásů. Vzorec tuto část zahrnuje z toho důvodu, že může dojít k situaci, kdy je spotřebován materiál jedné cívky a je napojen materiálem z cívky nové. Pás je tak svařen ze dvou menších kusů. K této situaci však dochází naprosto výjimečně. Dále vzorec sleduje, zda je pás delší jak 4 000 mm. Jedná se o hodnotu, která určuje hranici, při které je manipulace s pásem obtížnější a zaměstnavatel ji ohodnocuje přírážkou 5 Kč za kus. Je zde použita funkce „floor“, která provede zaokrouhlení směrem dolů. Posledním krokem je posouzení, zda byla předchozí zakázka stejného typu, nebo zda bylo nutné změnit nastavení svářečky. Proměnná „přenastavení“ může nabývat hodnot „0“ pokud změnit nastavení svářečky nutné nebylo, nebo „1“ pokud změnit nastavení nutné bylo. Pokud bylo nutné změnit nastavení svářečky, dostane zaměstnanec 5 Kč na zakázku, pokud tedy na příklad dělá zakázku o počtu pěti pásů, dostane za každý pás 1 Kč.

Tabulka 17 – Jednicové mzdové náklady pro pásy užší než 41 mm (vlastní zpracování)

Šířka v mm	Koeficient	Minimální mzdový náklad v Kč	Maximální mzdový náklad v Kč
6, 10, 20	13	26	36
13	10	20	30
27	14	28	38
34	17	34	44

U pásů šířky vyšší nebo rovno 41:

$$\text{Koeficient} \times \left(1 + \frac{\text{počet svárů}}{\text{počet pásů}}\right) + 5 \times \left(\frac{\text{přenastavení}}{\text{počet pásů}}\right)$$

Vzorec 8 – Výpočet mzdových nákladů pro pásy širší než 41 mm (vlastní zpracování)

Tento vzorec se od vzorce pro pásy menší šířky než 41 mm liší pouze tím, že zde není zohledněna přírážka za délku pásu, jelikož u pásu s touto šířkou není manipulace s rostoucí délkou náročnější.

Tabulka 18 – Jednicové mzdové náklady pro pásy širší než 41 mm (vlastní zpracování)

Šířka v mm	Koeficient	Minimální mzdový náklad v Kč	Maximální mzdový náklad v Kč
41	24	48	53
54	37	74	79

Odbytové náklady zahrnují náklady na expedici výrobků, které nejsou součástí přímo katalogové ceny, ale jedná se o samostatnou položku každé zakázky. Výše expedičního poplatku je 95 Kč bez DPH a tvoří ji náklady na přepravní služby. Expediční náklady společnost odpouští zákazníkům, kteří nakoupí za více než 2000 Kč bez DPH, a zákazníkům, kteří jsou obchodníci. Tito využívají služeb společnosti jako dodavatele a zakoupené pilové pásy distribuují dále koncovým zákazníkům. Obchodníci mají zpravidla smlouvenou slevu, která závisí na konkrétní domluvě s obchodním zástupcem, který slevu stanoví individuálně na základě objemu odběru zákazníka. Sleva u tohoto typu pilového pásu se běžně pohybuje v rozmezí od 5 % do 54 %.

Výsledné ceny zobrazuje obrázek 13.

EPIC® GP	Počet zubů na palec	Cena za metr včetně svaru
6 x 0,65 (0,9)	6 10 10/14	202 Kč
10 x 0,9	10 10/14 14	202 Kč
13 x 0,65 (0,9 a 0,5)	4 6 6/10 10 8/12 10/14 14 14/18	202 Kč
16 x 0,65	6/10 8 8/12 10/14	206 Kč
20 x 0,9	6 6/10 10/14	209 Kč
27 x 0,9	2/3 3/4 4/6 5/8 6/10 8/12 10/14 14/18	226 Kč
27 x 0,9	3 4 6 10 14	226 Kč
34 x 1,1	1,4/2,0 2/3 3/4 4/6 5/8 6/10 8/12 10/14	285 Kč
41 x 1,3	1,4/2,0 2/3 3/4 4/6 5/8	379 Kč
54 x 1,6	0,75/1,25 1,1/1,4 1,4/2,0 2/3 3/4 4/6	519 Kč

Obrázek 12 – Katalogové ceny společnosti (webové stránky společnosti)

Analýzou současného stavu kalkulačního systému společnosti Dudr Company s.r.o. bylo zjištěno, že podnik ve svých kalkulacích nezohledňuje výši nepřímých nákladů, což je dle mého názoru zásadní nedostatek, neboť nepřímé náklady tvoří podstatnou část celkových nákladů. Za posledních pět let tvořily nepřímé náklady průměrně 35,89 % z celkových nákladů, a proto je není možné přehlížet. Dále si myslím, že je zbytečné zdvojnásobení základní ceny pro vytvoření prodejní ceny, které společnost do své kalkulace promítá, proto aby mohla dát zákazníkovi slevu. Tomuto kroku by se mohla společnost vyhnout, a zahrnou jej do položky Zisk. Kladně hodnotím výpočet přímých mezd zaměstnanců výroby, z důvodu že zohledňuje různou obtížnost při svařování pilových pásů.

9.2 Kalkulace nákladů vybrané zakázky podniku

Zde je znázorněna výsledná kalkulace vybrané zakázky dle kalkulačního systému společnosti. Jedná se o zakázku č. 78085 ze dne 8. 1. 2020, tato zahrnuje pět kusů výrobku EPIC GP 27x0,9 4/6 délky 3 010 mm. Katalogová cena za běžný metr tohoto výrobku je 226 Kč. Zákazník je obchodníkem a neplatí tedy cenu přepravy. Přestože je vnitropodnikovou zásadou dávat maximální možnou slevu zákazníkovi 50 %, má na tyto pásy sjednanou slevu ve výši 54 %.

Tabulka 19 – Celkové náklady výrobku (vlastní zpracování)

Náklady	Množství	Cena za ks	Cena celkem
Spotřeba materiálu EPIC GP 27x0,9 4/6	5 ks	204 Kč	1 020 Kč
Mzdové náklady – svařování 27 mm	5 ks	28 Kč	140 Kč
Náklady na expedici	1 ks	95 Kč	95 Kč
Celkové náklady			1 255 Kč

Tabulka 20 – Zisk zakázky (vlastní zpracování)

	Cena za ks	Celkem
Katalogová cena	680 Kč	3 400 Kč
Cena po slevě	313 Kč	1 565 Kč
Zisk	62 Kč	310 Kč

Protože u této zakázky nebylo nutné změnit nastavení svářečky, pás měl pouze jeden svár a není delší jak 4 000 mm, jsou mzdové náklady za svaření jednoho pilového pásu 28 Kč.

Zisk z této zakázky činí dle kalkulačního systému společnosti 24,7 % a nesplňuje tak požadovanou výši zisku 30 %. V případě dodržení maximální možné slevy 50 %, by výše zisku dle uvedené kalkulační metody odpovídala 35,4 % zisku. Kalkulace cen dle kalkulačního systému a katalogové ceny se přesně neshodují z toho důvodu, že cena je dána historicky, a nereaguje vždy na změny vstupů, jako je zvýšení cen dodavatele aj.

Dle mého názoru by pro obchodníky mohlo platit v rámci přepravy stejné pravidlo jak pro běžné zákazníky, tedy že musí pro dopravu zdarma nakoupit za určitou částku. V současnosti totiž dochází k situacím, kdy si obchodník objedná 1 ks pilového pásu s 54% slevou, za který zaplatí 313 Kč, ale náklady na výrobu a expedici tvoří 327 Kč. Již za těchto okolností je zakázka ztrátová a to v ní navíc nejsou zahrnuty režijní náklady.

Obchodníci navíc objednávají zpravidla několikrát týdně a tak pro ně sloučení zakázek není velký problém. Na této zakázce je také vidět, že má zákazník sjednanou slevu 54 %, přesto že je vnitropodnikovou normou dávat maximální slevu 50 %. K tomu dochází z toho důvodu, že obchodní zástupce je odměňován na základě objemu prodaného zboží, a proto je pro něj výhodnější učinit obchod za hranicí slevy, než jej neučinit vůbec. Vhodnějším řešením by bylo odměňování obchodních zástupců ze zisku, ne z objemu prodeje. V tom případě by byli více motivováni ke sjednání co nejnižší slevy a tak by společnost dosahovala vyššího zisku. Vzhledem k tomu že jsou ceny dány historicky, měla by společnost při změnách cen vstupů sledovat a prověřovat zda stále dosahuje požadovaného zisku a případně reagovat změnou ceny.

10 NÁVRH NOVÉHO KALKULAČNÍHO SYSTÉMU

Předposlední kapitola práce se zabývá návrhem kalkulačního systému po zapracování návrhů vycházejících z nedostatků současného kalkulačního systému uvedených v kapitole 9. Jelikož podnik neuvádí na trh žádné nové výrobky, ani nevytváří cenu na zakázku, ale již od svého počátku nabízí zákazníkům stejné produkty, zaměřuje se tato kapitola na výslednou kalkulaci. Předběžné kalkulace v této kapitole nejsou obsaženy, jelikož jejich stanovení nemá pro společnost v současné situaci význam. Podnik již zná skutečnou hodnotu vynaložených nákladů jednotlivých nákladových položek a tak bude v této kapitole stanovena výsledná kalkulace za účelem kontroly hospodárnosti.

Vzhledem k tomu, že kalkulační vzorec společnosti nezohledňuje zásadní části nákladů, bude kalkulační metoda vycházet z typového kalkulačního vzorce, protože stanovuje vztah všech spotřebovaných nákladů k příslušné kalkulační jednici a je základem pro práci s kalkulacemi.

10.1 Členění nepřímých nákladů

Jelikož podnik vyrábí různé produkty o různých velikostech je pro určení režijních nákladů podniku využita metoda diferencované přírážkové kalkulace. Aby bylo možné provést výpočet režijních přírážek je potřeba rozdělit nepřímé náklady na výrobní, správní a odbytové. Rozdělení pro rok 2019 lze sledovat v následující tabulce. Poměry hodnot položek vyskytujících se ve více kategoriích jsou určeny účetním oddělením podniku.

Tabulka 21 – Členění nepřímých nákladů (vlastní zpracování)

Nepřímé náklady	Režie v roce 2019 (v tis. Kč)		
	výrobní	správní	odbytová
Pohonné hmoty	-	263	-
Ochranné pracovní pomůcky	43	-	-
Propagační předměty	-	143	-
Kancelářské potřeby	-	85	-
Ostatní režijní materiál	-	431	288
Spotřeba energie	169	30	-
Náklady vynaložené na prodané zboží	-	47	-
Poštovné	-	-	1
Účetní, právní a administrativní služby	-	214	-
Opravy a udržování	34	135	-
Telefonní a internetové služby	-	89	-
Náklady na reprezentaci	-	99	-
Vzdělávání zaměstnanců	-	44	-
Nájemné	-	23	-
Softwarové služby	-	109	-
Ostatní služby	-	235	-
Nepřímé mzdy	-	2 224	-
Nepřímé SZP	-	706	-
Sociální náklady	-	108	-
Odpisy DNM a DHM	281	521	-
Ostatní provozní náklady	-	190	-
Nákladové úroky a podobné náklady	-	552	-
Ostatní finanční náklady	-	281	-
Celkem	527	6 529	289

Ostatní režijní materiál je rozdělen v poměru 60 % správní režie a 40 % odbytová režie. Odbytovou režii tvoří balicí krabice, lepicí páska a vázací pásy.

Spotřeba energie je rozdělena v poměru 85 % výrobní režie a 15 % správní režie. Výrobní režie je tvořena spotřebou energií výrobních strojů a správní režie je tvořena spotřebou administrativních počítačů, serverů, tiskáren a jiné informační techniky.

Opravy a udržování jsou rozděleny v poměru 20 % výrobní režie a 80 % správní režie. Výrobní režii tvoří opravy výrobních strojů a správní režii tvoří opravy služebních automobilů.

Odpisy DNM a DHM jsou rozděleny v poměru 35 % výrobní režie a 65 % správní režie. Výrobní režie je tvořena odpisy výrobních strojů a výrobní haly, správní režie je tvořena především odpisy automobilů.

Ochranné pracovní pomůcky lze jednoznačně zařadit do výrobní režie, poštovné lze zařadit pouze do odbytové režie.

Ostatní položky nepřímých nákladů jsou přiřazeny do správní režie, protože nejsou jednoznačně spojené s výrobou ani s odbytem.

10.1.1 Stanovení režijních přírážek

Pro výpočet režijní přírážky je využita peněžní rozvrhová základna.

Pro výrobní režii jsou jako rozvrhová základna zvoleny přímé mzdy, které v roce 2019 činily 953 tis. Kč. Pro správní a odbytovou režii jsou jako rozvrhová základna zvoleny přímé náklady, které v roce 2019 činily 10 720 tis. Kč. Výpočty režijních přírážek jsou zaznamenány níže.

$$\text{výrobní režie} = \frac{\text{výrobní režie}}{\text{přímé mzdy}} \times 100 = \frac{527}{953} \times 100 \cong 55,3 \%$$

Vzorec 9 – Výpočet výrobní režie (vlastní zpracování)

$$\text{správní režie} = \frac{\text{správní režie}}{\text{přímé náklady}} \times 100 = \frac{65\,29}{10\,720} \times 100 \cong 60,9 \%$$

Vzorec 10 – Výpočet správní režie (vlastní zpracování)

$$\text{odbytová režie} = \frac{\text{odbytová režie}}{\text{přímé náklady}} \times 100 = \frac{289}{10\,720} \times 100 \cong 2,7 \%$$

Vzorec 11 – Výpočet odbytové režie (vlastní zpracování)

10.2 Kalkulace vybrané zakázky

Kalkulaci vybrané zakázky lze pozorovat v následující tabulce. Jedná se o stejnou zakázku, která je uvedena v kapitole 9.2 Zakázku č. 78085 ze dne 8. 1. 2020, tato zahrnuje pět kusů výrobku EPIC GP 27x0,9 4/6 délky 3 010 mm.

Tabulka 22 – Výpočet prodejní ceny dle typového kalkulačního vzorce
(vlastní zpracování)

Náklady	Cena za ks	Cena celkem (5ks)
Přímý materiál	204 Kč	1 020 Kč
Přímé mzdy	28 Kč	140 Kč
Ostatní přímé náklady	9,52 Kč	47,60 Kč
Celkové přímé náklady	241,52 Kč	1 207,60 Kč
Výrobní režie (55,3 %)	15,48 Kč	77,42 Kč
Vlastní náklady výroby	257 Kč	1 285 Kč
Správní režie (60,9 %)	147,09 Kč	735,43 Kč
Vlastní náklady výkonu	404,09 Kč	2 020,45 Kč
Odbytová režie (2,7 %)	6,52 Kč	32,61 Kč
Úplné vlastní náklady výkonu	410,61 Kč	2 053,05 Kč
Zisk (30 %)	123,18 Kč	615,92 Kč
Prodejní cena (bez DPH)	533,79 Kč	2 668,97 Kč

Přímý materiál a přímé mzdy vychází z podnikové kalkulace. Ostatní přímé náklady jsou tvořeny sociálním a zdravotním pojištěním. K celkovým přímým nákladům je přičtena výrobní, správní a odbytová režie, která vychází z následující tabulky.

Tabulka 23 – Procentní přírážky režii (vlastní zpracování)

	Procento přírážky	Rozvrhová základna
Výrobní režie	55,30 %	Přímé mzdy
Správní režie	63,28 %	Přímé náklady
Odbytová režie	2,8 %	Přímé náklady

Na závěr je připočten zisk 30 % z úplných vlastních nákladů výkonu. Při zachování katalogové ceny by však zisk z vybrané zakázky činil okolo 58 % (včetně zahrnutých nákladů na expedici 95 Kč).

Pokud by chtěl podnik dosahovat zisku alespoň 30 %, jak uvádí ve své kalkulaci, mohl by na tyto pásy udělit slevu v maximální celkové výši 636 Kč tedy cca 18,7 % z katalogové ceny.

Pokud by obchodní zástupce poskytl zákazníkovi slevu v původní výši 54 %, byla by zakázka pro podnik ztrátová. Výše ztráty této zakázky by činila 1 200 Kč.

11 SHRnutí A Závěrečná Doporučení

V první kapitole analytické části je provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě této analýzy by se společnost měla držet svých silných stránek, především rychlého dodání, ve kterém má oproti konkurenci velkou výhodu. S ohledem na slabé stránky bych společnosti doporučila zvýšit podíl automatizace na výrobě, která by měla přímý vliv na stálost kvality výrobků a současně usnadní práci zaměstnancům výroby. Doporučila bych také umístit u vjezdu do areálu viditelnější navigační ceduli.

Na základě horizontální analýzy druhového členění bych podniku doporučila snažit se snižovat náklady na služby, odpisy, apod., jelikož tyto náklady mají rostoucí trend oproti klesajícímu trendu výkonové spotřeby.

Pro společnost je podstatný optimálně nastavený kalkulační systém zakázek, jelikož náklady na výkonovou spotřebu činí průměrně 65 % celkových nákladů, a mají tak zásadní vliv na celkové náklady společnosti a její zisk. Pro podnik je tedy podstatné řídit a kontrolovat svou ekonomickou činnost.

V současné době je pro podnik náročné pracovat s kalkulacemi, jelikož CRM společnosti neumožňuje sledovat náklady v potřebném rozsahu. Společnost nemá k dispozici ucelené informace o výši a složení nákladů a není tak schopná vytvořit odpovídající výsledné kalkulace výrobků. Zpětné ocenění zakázek je tvořeno na základě odhadu a nevychází z reálně spotřebovaných vstupů. To by v blízké době mohl změnit nový informační systém EVO, který je zdokonalenou verzí stávajícího softwaru DOTO společnosti Dudr Tools s.r.o. Tento systém byl dokončen na začátku roku 2020 a poskytuje dostatečnou oporu v oblasti řízení nákladů. Výhodou je, že se jedná o systém na stejné platformě, takže přechod na nový software není spojen s velkými problémy. Systém bude zaměřen na komplexní správu a řízení zakázek, od přijetí zakázky přes celý výrobní proces až po samotnou expedici k zákazníkovi a její následné sledování. Jeho součástí budou i moduly na správu zákazníků, zaměstnanců, skladů či fakturace.

Vzhledem k tomu, že je výroba hlavním zdrojem zisku, měla by firma průběžně sledovat hodnotu zisku a v případě nutnosti reagovat zvýšením ceny, nebo v ideálním případě snížením slev poskytovaným zákazníkům.

V rámci tvorby cen bych společnosti doporučila stanovit parametry odbytu zákazníka, pro udělení slevy obchodním zástupcem. Protože bez těchto parametrů, je situace motivuje dát velkou slevu, která není pro podnik rentabilní, ale obchodní zástupce má z tohoto prodeje

provizi, přestože se zakázka nevyrábí se ziskem. Společnosti bych doporučila vyplácet provize obchodních zástupců ze zisku, ne z objemu prodeje.

Na základě analýzy současného kalkulačního systému bych společnosti doporučila začlenit do této kalkulace položky nepřímých nákladů, jako jsou výrobní, správní a odbytová režie, jelikož tyto náklady představují průměrně 35 % z celkových nákladů a mají tak podstatný vliv na výslednou hodnotu nákladů

Dalším nedostatkem kalkulační metody je nezahrnutí celkových mzdových nákladů, jen jednicových mezd. Výroba musí uživit celý provoz, tedy i tyto náklady. Kalkulační vzorec by měl tedy obsahovat také náklady na sociální a zdravotní pojištění, odměny a prémie.

12 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSU IMPLEMENTACE NOVÉHO KALKULAČNÍHO SYSTÉMU

V této kapitole jsou na základě návrhu kalkulačního systému (v kapitole 10), uvedeny přínosy implementace nového kalkulačního systému.

Těmito přínosy jsou:

- Komplexní přehled o nákladech na konkrétní výrobek.
- Stanovení maximální výše slevy.
- Nástroj pro kontrolu splnění výše požadovaného zisku při změně vstupů.
- Možnost využití kalkulačního vzorce u jiných výrobců.

Výše nákladů na konkrétní výrobek v současném kalkulačním systému společnosti je výrazně odlišná od výše nákladů ve stanoveném kalkulačním vzorci. Důvodem je zahrnutí výše nepřímých nákladů do kalkulační metody, která tak poskytuje komplexní přehled o nákladech na daný výrobek.

Jako další přínos uvádím stanovení maximální výše slevy, kterou může dát obchodní zástupce zákazníkovi s ohledem na minimální výši zisku. V současné době dochází k situacím, kdy se zakázka vyrábí s minimálním ziskem nebo dokonce se ztrátou, protože obchodní zástupce nemá přesné informace, jaká výše ceny po slevě bude pro podnik ještě dostatečně zisková.

Společnost by se měla při každé změně vstupů ujistit, že katalogová cena výrobků splňuje požadovanou výši zisku. K této kontrole společnost může využít stanovený kalkulační vzorec. Podnik doposud tyto změny nesledoval, a tak na ně nemohl reagovat.

Jelikož je stanovený kalkulační vzorec univerzální, mohla by jej společnost využít i pro ostatní vyráběné produkty.

ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na analýzu nákladů a byla vypracována ve společnosti Dudr Company s.r.o. zabývající se výrobou a prodejem pilových pásů. Práce byla rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické části.

V teoretické části práce byl proveden průzkum literárních pramenů a byly zpracovány teoretické poznatky z oblasti nákladů a jejich klasifikace. Dále byla věnována pozornost oblasti kalkulací a tvorby cen.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo vytvořit nový kalkulační systém společnosti Dudr Company s.r.o. V praktické části byly využity poznatky a informace získané v teoretické části. Nákladová analýza byla provedena dle druhového členění, byla vytvořena horizontální a vertikální analýza, a na závěr také analýza kalkulačního členění. Tyto analýzy byly vypracovány na základě zisku a ztrát, a interních materiálů podniku za sledované období 2015–2019. Získané poznatky byly využity pro potřeby následujících kapitol. Další část práce se zabývala analýzou současného kalkulačního systému, v rámci které byla provedena analýza konkrétní zakázky letošního roku. Vedlejším cílem byl návrh nového kalkulačního systému společnosti. Na základě provedených analýz byla stanovena doporučení vedoucí k efektivnějšímu řízení nákladů ve společnosti.

Pro společnost je přínosem mimo jiné zpracování dat týkajících se nákladů a vytvoření přehledných tabulek, které podniku poskytují nové informace, jako je například přesné stanovení výše odměny připadající zaměstnanci za svaření konkrétního výrobku.

Věřím, že tato práce splnila své cíle, a že bude společnosti sloužit jako podklad pro optimalizaci stávajícího kalkulačního systému.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

ČECHOVÁ, Alena. Manažerské účetnictví. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2011, vi, 194 s. ISBN 9788025128312.

DOHNALOVÁ, Zuzana. Základy ekonomie. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011, 174 s. ISBN 978-80-7454-014-1.

DRURY, Colin. Management and cost accounting. Ninth edition. Andover: Cengage Learning, 2015, xix, 827 s. ISBN 9781408093931.

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ, Jaroslav WAGNER a Petr PETERA. Manažerské účetnictví: nástroje a metody. 3. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019, 414 s. ISBN 978-80-7598-486-9.

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. Marketing: základy a principy. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005, vi, 149 s. Praxe manažera. ISBN 8025107906.

HANNA, Nessim a H. Robert DODGE. Pricing: zásady a postupy tvorby cen. Praha: Management Press, 1997, 203 s. ISBN 8085943344.

HRADECKÝ, Mojmir, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. Manažerské účetnictví. Praha: Grada Publishing, 2008, 259 s. Účetnictví a daně. ISBN 9788024724713.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. Podnikové finance v teorii a praxi. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 271 s. ISBN 9788075524492.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 s. Prosperita firmy. ISBN 9788027105632.

KOCMANOVÁ, Alena. Ekonomické řízení podniku. Praha: Linde Praha, 2013, x, 358 s. Monografie. ISBN 9788072019328.

KOŽENÁ, Marcela. Manažerská ekonomika: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2007, xiii, 216 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071796732.

KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018, 791 s. ISBN 9788072615681.

LANDA, Martin. Finanční a manažerské účetnictví podnikatelů. Ostrava: Key Publishing, 2008, 324 s. Ekonomie. ISBN 9788087071854.

LANDA, Martin a Michal POLÁK. Ekonomické řízení podniku. Brno: Computer Press, 2008, xiv, 198 s. ISBN 9788025119969.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. Úvod do podnikové ekonomiky. Praha: Grada, 2014, 208 s. Expert. ISBN 9788024753164.

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 263 s. Prosperita firmy. ISBN 9788024757735.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert. ISBN 9788024734941.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, xxviii, 526 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074002748.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 9788024746425.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 9788024743721.

WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. Úvod do podnikového hospodářství. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007, xxix, 928 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788071798972.

ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Ludmila HROMKOVÁ. Podniková ekonomika II. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007, 194 s. ISBN 9788073186241.

Internetové zdroje

Horizontální analýza. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2020, 23.06.2015 [cit. 26.04.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/horizontalni-analyza>

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti Dudr Company s.r.o.

Mezinárodní standardy účetního výkaznictví (IFRSTM) 2005 včetně Mezinárodních účetních standardů (IASTM) a interpretací k 1. ledna 2005. Český překlad. London, IASB 2005 (Koncepční rámec)

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

TC	Celkové náklady
FC	Fixní náklady
FN	Fixní náklady
v	Variabilní náklady na jeden kus produkce
Q	Velikost produkce
q	Objem výkonu
VC	Variabilní náklady
P	Cena produktu
p	Cena za jednotku výkonu
b	Jednotkové variabilní náklady
EU	Evropská Unie
BZ	Bod zvratu
OPP	Ochranné pracovní pomůcky
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DM	Dlouhodobý majetek
ZC	Zůstatková cena
SWOT	Analýza silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats).
DPH	Daň z přidané hodnoty
CRM	Customer relationship management -systém pro řízení vztahů se zákazníky
bm	Běžný metr
IT	Informační technologie
N	Náklady
Kč	Koruna česká

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 – Struktura podnikového účetnictví (Popesko, Papadaki, 2016, str. 28)</i>	<i>13</i>
<i>Obrázek 2 – Grafické znázornění celkových nákladů (Dohnalová, 2011, str. 64)</i>	<i>17</i>
<i>Obrázek 3 – Jednorázové zvýšení celkových fixních nákladů (Fibířová, 2011, str.146).....</i>	<i>18</i>
<i>Obrázek 4 – Průběh celkových variabilních nákladů (Král, 2018, str. 87).....</i>	<i>19</i>
<i>Obrázek 5 – Analýza bodu zvratu (Synek, Kislingerová, 2015, str. 47)</i>	<i>20</i>
<i>Obrázek 6 – Kalkulační systém (Král, 2018, str. 213)</i>	<i>28</i>
<i>Obrázek 7 – Logo společnosti (webové stránky společnosti)</i>	<i>35</i>
<i>Obrázek 9 – Vjezd do areálu (vlastní zpracování)</i>	<i>39</i>
<i>Obrázek 10 – Struktura nákladů v roce 2019 (vlastní zpracování)</i>	<i>48</i>
<i>Obrázek 11 – Materiál EPIC GP (webové stránky společnosti)</i>	<i>53</i>
<i>Obrázek 12 – Výběr rozteče dle typu řezání (webové stránky společnosti).....</i>	<i>53</i>
<i>Obrázek 13 – Katalogové ceny společnosti (webové stránky společnosti).....</i>	<i>57</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 – Typový kalkulační vzorec (Popesko, Papadaki, 2016, str. 71)</i>	24
<i>Tabulka 2 – Retrogradní kalkulační vzorec (Popesko, Papadaki, 2016, str. 73)</i>	25
<i>Tabulka 3 – Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady (Popesko, Papadaki, 2016, str. 74)</i>	25
<i>Tabulka 4 – Kalkulační vzorec pro dynamickou kalkulaci (Popesko, Papadaki, 2016, str. 74)</i>	26
<i>Tabulka 5 – SWOT analýza (vlastní zpracování)</i>	38
<i>Tabulka 6 – Analýza druhového členění nákladů společnosti za období let 2015–2019 (vlastní zpracování)</i>	42
<i>Tabulka 7 – Výkonová spotřeba (vlastní zpracování)</i>	42
<i>Tabulka 8 – Osobní náklady (vlastní zpracování)</i>	44
<i>Tabulka 9 – Ostatní provozní náklady (vlastní zpracování)</i>	45
<i>Tabulka 10 – Vertikální analýza (vlastní zpracování)</i>	47
<i>Tabulka 11 – Horizontální analýza (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Tabulka 12 – Členění přímých a nepřímých nákladů (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Tabulka 13 – Přímé náklady (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Tabulka 14 – Nepřímé náklady (vlastní zpracování)</i>	52
<i>Tabulka 15 – Kalkulační vzorec společnosti (vlastní zpracování)</i>	54
<i>Tabulka 16 – Nákupní ceny materiálu (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tabulka 17 – Jednicové mzdové náklady pro pásy užší než 41 mm (vlastní zpracování)</i> ...	56
<i>Tabulka 18 – Jednicové mzdové náklady pro pásy širší než 41 mm (vlastní zpracování)</i> ...	56
<i>Tabulka 19 – Celkové náklady výrobku (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Tabulka 20 – Zisk zakázky (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Tabulka 21 – Členění nepřímých nákladů (vlastní zpracování)</i>	61
<i>Tabulka 22 – Výpočet prodejní ceny dle typového kalkulačního vzorce (vlastní zpracování)</i>	63
<i>Tabulka 23 – Procentní přírážky režii (vlastní zpracování)</i>	63

SEZNAM VZORCŮ

<i>Vzorec 1 – Nákladová funkce (Váchal, Vochozka, str. 210)</i>	19
<i>Vzorec 2 – Výpočet bodu zvratu (Popesko, Papadaki, 2016, str. 44)</i>	20
<i>Vzorec 3 – Výpočet absolutní změny (Knápková, 2017)</i>	22
<i>Vzorec 4 – Výpočet procentní změny (Knápková, 2017)</i>	22
<i>Vzorec 5 – Výpočet procentní přírážky (Kráal, 2018, str. 141)</i>	27
<i>Vzorec 6 – Výpočet sazby nepřímých nákladů (Kráal, 2018, str. 141)</i>	27
<i>Vzorec 7 – Výpočet mzdových nákladů pro pásy užší než 41 mm (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Vzorec 8 – Výpočet mzdových nákladů pro pásy širší než 41 mm (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Vzorec 9 – Výpočet výrobní režie (vlastní zpracování)</i>	62
<i>Vzorec 10 – Výpočet správní režie (vlastní zpracování)</i>	62
<i>Vzorec 11 – Výpočet odbytové režie (vlastní zpracování)</i>	62

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Výkaz zisku a ztráty 2015

Příloha P II: Výkaz zisku a ztráty 2016

Příloha P III: Výkaz zisku a ztráty 2017

Příloha P IV: Výkaz zisku a ztráty 2018

Příloha P V: Výkaz zisku a ztráty 2019

PŘÍLOHA P I: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2015

Výsledovka analyticky po měsících
Dudr Company s.r.o. IČ: 29305489

Rok: 2015

Dne: 30.06.2020

Strana 1
Tisk vybraných záznamů

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
Rok: 2015													
Náklady													
501100	49 274,92	7 152,33	8 466,89	4 779,37	3 872,90	1 580,00	28 920,98	25 768,11	26 756,57	4 087,37	7 363,55	19 923,86	187 946,85
501200	993 697,55	1 008 362,07	1 089 790,62	1 112 394,73	990 600,01	1 281 216,44	1 281 109,76	1 110 842,05	942 978,86	1 037 440,83	1 184 627,34	156 425,21	12 188 475,47
501201		6 554,78		11 027,19	6 523,35	2 420,35	4 108,67	9 630,16	11 670,20	11 670,20	11 412,61	6 275,00	64 581,81
501300	9 600,59	45 380,32	1 012,40	4 286,79	14 379,09	24 937,69	27 344,32	8 322,20	7 201,48	16,53	16 194,61	10 384,48	168 024,50
501400	4 201,00	961,16		200,83	19 608,26	1 380,92	1 945,97	4 882,99	2 616,61	3 503,94	1 318,16	123,72	40 914,06
501500	460,52		314,85	1 946,27	13 062,10	12,30	57,73	151,00	151,00	9 424,78	11 595,74	6 865,85	3 068,39
501600	12 449,19	8 469,22	5 321,23	5 120,41	10 199,66	3 974,14	3 675,86	2 657,71	3 323,96	1 242,88	2 259,21	1 212,33	15 264,07
501710	1 298,58	1 298,58		210,07	1 848,26			1 239,64	2 287,24				551,24
501720	551,24												
501730	14 592,66	19 750,96	20 077,34	21 653,77	20 815,67	26 351,62	21 656,69	21 230,39	23 263,63	19 046,61	20 895,69	26 512,15	235 867,38
501800	2 800,00	6 173,45		4 204,00		4 417,55	3 707,00	290,07	1 629,92	581,79	6 679,09	29 408,12	53 553,45
501900	504,16	733,05	32,23	3 037,04	388,27		13 669,91			50 758,74	663,61	908,51	77 033,06
501	1 087 570,59	1 105 357,16	1 125 005,56	1 168 842,47	1 070 927,91	1 347 675,63	1 389 571,23	1 184 863,32	1 021 899,47	1 126 103,47	1 263 009,61	258 155,45	13 148 992,27
50x	1 087 570,59	1 105 357,16	1 125 005,56	1 168 842,47	1 070 927,91	1 347 675,63	1 389 571,23	1 184 863,32	1 021 899,47	1 126 103,47	1 263 009,61	258 155,45	13 148 992,27
511100		3 560,34	608,26	2 918,18	442,98	1 077,69	5 151,69	1 262,78	1 705,00	10 350,98	1 810,93	1 578,50	31 797,32
511200	1 065,05	3 560,34	608,26	2 918,18	442,98	1 077,69	5 151,69	1 262,78	3 674,94	10 350,98	1 810,93	1 578,50	33 502,32
511	1 065,05	3 560,34	608,26	2 918,18	442,98	1 077,69	5 151,69	1 262,78	3 674,94	10 350,98	1 810,93	1 578,50	33 502,32
512000					70,44	727,01		1 130,48	8 684,56	50 334,26	4 114,00	782,64	65 843,39
512					70,44	727,01		1 130,48	8 684,56	50 334,26	4 114,00	782,64	65 843,39
513000		31,74		32,50			440,00						1 934,24
513		31,74		32,50			440,00						1 934,24
518100	43 628,11	27 330,24	10 839,70	9 871,21	24 870,67	29 466,47	29 725,92	37 422,18	57 732,70	17 454,63	12 379,03	55 108,11	355 228,97
518101	1 256,00	1 476,37	1 265,60	2 356,00	672,00	504,00	1 184,44	3 109,00	967,00	2 932,67	1 379,12	2 886,64	20 588,84
518102	22 154,14	23 463,91	26 353,53	28 097,69	26 607,47	26 061,44	30 945,94	23 328,23	25 170,35	28 018,71	24 828,97	21 201,16	306 531,44
518104	2 497,81	5 263,17	5 507,74	6 090,10	6 459,34	7 746,45	6 969,61	6 544,17	6 249,42	6 563,91	6 465,71	9 870,05	76 241,48
518105	15 000,00	15 000,00	15 000,00	17 980,00		21 500,00			997,51			12 600,00	96 067,51
518106											2 400,00	1 200,00	3 600,00
518107	14 000,00	14 000,00	14 000,00	28 999,16	14 000,00	14 000,00	28 999,16	14 000,00	14 000,00	14 000,00	31 998,99	14 000,00	215 997,31
518109		94,24		93,67	93,03	93,23	15 528,09	104,58	239,95	110,90	110,49	751,13	19 179,56
518202		361,10		413,80	413,80	8 000,66	436,00	424,80	408,40	434,50	428,00	1 746,81	1 746,81
518999	388,45											382,20	12 452,81
518	98 918,51	86 989,03	76 832,42	93 881,43	73 416,31	107 372,25	113 881,27	84 932,96	105 875,63	69 535,32	79 990,31	117 999,29	1 109 624,73
51x	99 983,56	90 581,11	77 440,68	96 832,11	73 929,73	109 176,95	119 472,96	87 326,22	118 235,13	130 220,56	85 915,24	121 790,43	1 210 904,68
521000	202 951,00	197 724,00	224 680,00	211 391,00	214 942,00	273 251,00	263 768,00	258 678,00	254 514,00	255 520,00	228 666,00	255 050,00	2 841 137,00
521	202 951,00	197 724,00	224 680,00	211 391,00	214 942,00	273 251,00	263 768,00	258 678,00	254 514,00	255 520,00	228 666,00	255 050,00	2 841 137,00
524100	47 489,00	45 745,00	53 962,00	52 436,00	53 001,00	63 208,00	62 487,00	59 411,00	57 596,00	59 900,00	52 955,00	59 342,00	668 432,00

Výsledovka analytický po měsících

Dudr Company s.r.o.

IČ: 29305489

Rok: 2015

Dne: 30.06.2020

Tisk vybraných záznamů

Strana 3

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
568400	-0,01	0,56	-0,77	-0,01	-0,50	-0,31	0,60	-0,51	-0,56	-0,30	0,25	-1,05	-2,61
568	976,11	788,77	1 220,00	959,24	911,27	1 510,97	1 050,25	740,56	4 478,56	1 515,52	1 325,26	1 480,26	16 956,77
56x	16 256,73	13 740,22	15 600,50	14 658,14	15 130,36	15 341,73	16 589,64	16 227,69	17 039,31	13 278,14	13 315,20	13 838,15	181 015,81
591000													
591													
59x													
Naklady celkem	1 579 049,28	1 505 096,62	1 554 557,99	1 607 246,11	1 485 071,32	1 883 656,26	1 919 375,06	1 664 066,57	1 529 002,20	1 651 524,56	1 703 780,59	1 002 954,81	19 085 381,57
Výnosy													
601100	1 384 912,51	1 481 035,92	1 773 395,21	1 551 492,49	1 557 904,64	1 794 010,22	1 847 721,17	1 787 973,63	1 519 071,90	1 700 757,53	1 884 769,97	1 489 376,55	19 772 421,74
601	1 384 912,51	1 481 035,92	1 773 395,21	1 551 492,49	1 557 904,64	1 794 010,22	1 847 721,17	1 787 973,63	1 519 071,90	1 700 757,53	1 884 769,97	1 489 376,55	19 772 421,74
602100	5 202,73	1 990,33	4 821,25	2 418,17	1 560,00	1 140,50	3 030,00	19 340,50	13 281,07	11 692,31	5 371,43	10 492,06	80 340,35
602	5 202,73	1 990,33	4 821,25	2 418,17	1 560,00	1 140,50	3 030,00	19 340,50	13 281,07	11 692,31	5 371,43	10 492,06	80 340,35
60x	1 390 115,24	1 483 026,25	1 778 216,46	1 553 910,66	1 559 464,64	1 795 150,72	1 850 751,17	1 807 314,13	1 532 352,97	1 712 449,84	1 890 141,40	1 499 868,61	19 852 762,09
648000		1,00			61 530,00						49 793,00	226,12	111 549,12
648010			1,00		61 530,00						49 793,00	228,40	111 552,40
648			1,00		61 530,00						49 793,00	228,40	111 552,40
64x		1,00			61 530,00						49 793,00	228,40	111 552,40
663000	2 056,22	4 658,60	8 435,85	8 045,27	11 632,95	1 628,33	9 256,52	13 734,93	5 725,88	2 970,81	1 320,09	8 548,02	78 013,47
663	2 056,22	4 658,60	8 435,85	8 045,27	11 632,95	1 628,33	9 256,52	13 734,93	5 725,88	2 970,81	1 320,09	8 548,02	78 013,47
668000	38,91		0,55	0,55								0,02	39,48
668	38,91		0,55	0,55								0,02	39,48
66x	2 095,13	4 658,60	8 435,85	8 045,82	11 632,95	1 628,33	9 256,52	13 734,93	5 725,88	2 970,81	1 320,09	8 548,04	78 052,95
Výnosy celkem	1 392 210,37	1 487 665,65	1 786 652,31	1 561 956,48	1 632 627,59	1 796 779,05	1 860 007,69	1 821 049,06	1 538 078,65	1 715 420,65	1 941 254,49	1 508 645,05	20 042 367,44
Hospodářský výsledek celkem	-186 838,91	-17 410,97	232 094,32	-45 289,63	147 556,27	-86 877,21	-59 367,37	156 982,69	9 076,65	63 896,09	237 473,90	505 690,24	956 986,07

Výsledovka analyticky po měsících

Dudr Company s.r.o.

IČ: 29305489

Rok: 2016

Dne: 30.06.2020

Tisk vybraných záznamů

Strana 3

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
558000	29 676,00					-29 676,00			1 437,00			1 069,00	2 506,00
558	29 676,00					-29 676,00			1 437,00			1 069,00	2 506,00
55x	50 693,00	21 017,00	21 017,00	22 267,00	22 267,00	-7 409,00	22 267,00	22 267,00	23 704,00	22 267,00	22 267,00	23 336,00	265 960,00
562000	10 282,46	9 493,01	10 086,21	10 292,76	10 058,49	13 718,14	17 968,89	19 420,09	20 764,83	19 435,56	20 230,83	20 683,82	182 435,09
562	10 282,46	9 493,01	10 086,21	10 292,76	10 058,49	13 718,14	17 968,89	19 420,09	20 764,83	19 435,56	20 230,83	20 683,82	182 435,09
563000	870,22	837,19	1 703,80	1 287,35	1 132,00	3 073,37	147,57	559,01	808,79	832,27	1 131,52	3 415,57	15 798,66
563	870,22	837,19	1 703,80	1 287,35	1 132,00	3 073,37	147,57	559,01	808,79	832,27	1 131,52	3 415,57	15 798,66
568100	1 561,95	1 303,49	1 486,16	1 799,08	1 650,48	1 861,07	1 790,50	1 621,05	4 910,38	1 630,45	1 633,48	1 990,32	23 438,41
568200					20 300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	22 400,00
568300										864,05	764,82	792,40	2 421,27
568400	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,19	0,30	2,39
568	1 562,14	1 303,68	1 486,35	1 799,27	21 950,67	2 161,26	2 090,69	2 121,24	5 210,57	2 794,69	2 698,49	3 083,02	48 262,07
56x	12 714,82	11 633,88	13 276,36	13 379,38	33 141,16	18 952,77	20 207,15	22 100,34	26 784,19	23 062,52	24 060,84	27 182,41	246 495,82
591000													96 520,00
591													96 520,00
59x													96 520,00
Naklady celkem	1 663 234,77	1 600 639,71	1 528 183,47	1 601 179,27	1 550 395,44	1 584 897,23	1 491 789,29	1 586 056,84	1 318 024,09	1 176 575,86	1 579 060,79	1 526 526,81	18 206 563,57
Výnosy													
601100	1 567 036,19	1 464 527,75	1 662 937,71	1 689 085,37	1 653 814,02	1 504 631,95	1 516 877,56	1 741 030,02	1 388 769,76	1 189 053,81	1 530 088,99	1 252 411,33	18 140 264,46
601	1 567 036,19	1 464 527,75	1 662 937,71	1 689 085,37	1 653 814,02	1 504 631,95	1 516 877,56	1 741 030,02	1 388 769,76	1 189 053,81	1 530 088,99	1 252 411,33	18 140 264,46
602100	20 604,07	4 141,32	7 767,88	12 521,85	11 744,50	9 660,33	3 208,99	1 314,83	9 371,19	7 561,82	6 101,15	2 938,85	96 936,78
602200	1 965,43	2 835,71	2 125,00	2 155,51	1 380,15	1 970,71	8 636,83	6 116,02	2 709,10	2 639,93	3 365,85	1 900,81	37 831,05
602300							22 500,00	22 500,00	15 000,00	20 363,56	15 000,00	15 000,00	38 548,00
602700							18 000,00						
602	22 569,50	6 977,03	9 892,88	14 677,36	13 134,65	11 631,04	29 845,82	29 930,85	27 080,29	30 565,31	24 467,00	40 387,66	261 179,39
604700	2 533,84						9 514,05	9 514,05		7 200,42	960,33	2 473,47	22 682,11
604	2 533,84						9 514,05	9 514,05		7 200,42	960,33	2 473,47	22 682,11
60x	1 592 159,53	1 471 504,78	1 672 830,59	1 703 762,73	1 666 948,67	1 516 262,99	1 546 723,38	1 780 474,92	1 415 860,05	1 206 819,54	1 555 516,32	1 295 272,46	18 424 125,96
642000		2 431,80		28 402,36	2 116,96	8 296,33	2 880,33	5 563,30	5 155,37	7 660,00	26 712,00	2 880,33	92 088,78
642		2 431,80		28 402,36	2 116,96	8 296,33	2 880,33	5 563,30	5 155,37	7 660,00	26 712,00	2 880,33	92 088,78
648010				5 850,00	5 145,00	43 914,58	32,70	0,08				0,94	33,73
648100				5 850,00	5 145,00	43 914,59	32,70	0,08				0,94	10 965,00
648				5 850,00	5 145,00	43 914,59	32,70	0,08				0,94	10 965,00
64x		2 431,80		34 252,36	7 261,96	52 210,92	2 913,03	5 563,38	5 155,37	7 660,00	26 712,00	2 881,27	147 042,09

Výsledovka analytický po měsících

Duďr Company s.r.o.

IČ: 29305489

Rok: 2016

Dne: 30.06.2020

Strana 4
Tisk vybraných záznamů

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
662000					0,23	0,43	0,46	0,26					1,38
662	26,61	304,31	880,38	1 016,21	0,23	0,43	0,46	0,26	50,30	2 914,25	1 304,09	2 727,17	1,38
663000					2 671,45	1 474,60	196,01	4 067,49	50,30	2 914,25	1 304,09	2 727,17	17 632,87
663	26,61	304,31	880,38	1 016,21	2 671,45	1 474,60	196,01	4 067,49	50,30	2 914,25	1 304,09	2 727,17	17 632,87
66x	26,61	304,31	880,38	1 016,21	2 671,68	1 475,03	196,47	4 067,75	50,30	2 914,25	1 304,09	2 727,17	17 634,25
Výnosy celkem	1 592 186,14	1 474 240,89	1 673 710,97	1 739 031,30	1 676 882,31	1 569 948,94	1 549 832,88	1 790 106,05	1 421 055,72	1 217 393,79	1 583 532,41	1 300 880,90	18 588 802,30
Hospodářský výsledek celkem	-71 048,63	-126 398,82	145 527,50	137 852,03	126 466,87	-14 946,29	58 043,59	204 049,21	103 031,63	40 817,93	4 471,62	-225 645,91	382 238,73

PŘÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2017

Výsledovka analyticky po měsících
Dudr Company s.r.o. IČ: 29305489

Rok: 2017

Dne: 02.04.2020

Strana 1
Tisk vybraných záznamů

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
Rok: 2017													
Náklady													
501100	4 774,63	7 283,38	47 342,20	6 706,09	51 455,37	764 288,15	1 485,95	16 825,72	2 305,66	24 965,53	32 690,00	60 473,35	256 307,88
501200	920 452,50	956 334,24	966 912,08	920 175,02	1 131 568,22	817 687,95	817 687,95	655 095,53	1 097 876,62	939 297,97	956 146,17	845 667,73	10 974 496,98
501300	6 931,23	10 919,80	5 522,78	38 233,05	24 009,16	22 874,11	11 572,54	10 780,16	16 889,49	17 639,95	34 628,26	11 071,30	21 051,83
501400	1 342,98	1 327,20	1 098,00	12 882,23	4 157,76	1 073,55	1 073,55	459,48	778,98	3 462,00	681,88	23 673,91	23 673,91
501500	1 224,79	546,00	1 098,00	585,00	673,56	835,20	1 389,37	304,30	778,98	3 462,00	1 085,00	11 982,20	11 982,20
501600	7 144,63	3 406,16	9 933,22	5 367,05	7 319,46	638,64	10 261,21	7 413,58	11 725,61	9 728,18	7 005,02	6 955,51	88 888,27
501700	1 346,86	1 376,69	1 488,60	2 990,16	1 903,96	2 785,83	1 814,35	24 980,98	19 925,64	22 326,74	16 625,46	15 499,51	13 666,45
501730	16 496,55	19 465,20	26 839,83	25 736,39	19 397,67	19 282,70	16 702,50	16 702,50	4 432,22	17 386,94	18 039,40	40 467,55	243 249,17
501800	9 559,80	3 658,68	14 938,98	6 386,11	791,83	681,00	681,98	3 554,68	3 026,50	17 091,39	5 326,60	782,32	66 459,87
501900	969 273,97	1 004 307,35	1 078 975,69	1 020 796,27	1 241 276,79	815 361,50	880 402,01	719 394,43	1 156 960,72	1 043 647,53	1 072 227,79	980 912,27	11 983 536,32
502200		27 797,27				73 946,01	73 946,01						119 404,01
502300		27 797,27											102 029,27
504000	22 858,92					17 950,50	73 946,01		17 950,50				22 858,92
504101						17 950,50							61 630,70
504700	6 842,15												6 842,15
504	29 701,07				13 519,80	17 950,50	73 946,01		17 950,50				91 331,77
50x	998 975,04	1 032 104,62	1 091 185,59	1 020 796,27	1 254 796,59	833 312,00	954 348,02	719 394,43	1 174 911,22	1 043 647,53	1 072 227,79	1 100 602,27	12 296 301,37
511100	328,10	68 281,36	17 541,88	600,00	1 068,63	1 606,61	1 591,74	953,72	9 280,91	1 052,07	2 341,32	32 816,64	2 498,37
511200	13 511,37	88 281,36	17 541,88	2 770,27	1 068,63	1 606,61	1 591,74	953,72	9 280,91	1 052,07	2 341,32	32 816,64	150 648,25
511	13 839,47	88 281,36	17 541,88	2 770,27	1 068,63	1 606,61	1 591,74	953,72	9 280,91	1 052,07	2 341,32	32 816,64	153 146,62
512000			2 315,82	9 989,60	2 237,44	2 237,44	1 340,77	1 340,77	5 187,59	10 327,92	10 327,92	13 444,80	44 843,94
512			2 315,82	9 989,60	2 237,44	2 237,44	1 340,77	1 340,77	5 187,59	10 327,92	10 327,92	13 444,80	44 843,94
513000	4 748,50		282,00	5 753,38	2 877,00	883,94	379,50		525,44	1 707,41	1 408,76	25 720,92	42 878,09
513	4 748,50		282,00	5 753,38	2 877,00	883,94	379,50		525,44	1 707,41	1 408,76	25 720,92	42 878,09
518100	13 151,79	3 965,25	6 451,00	3 616,65	3 639,84	5 279,89	6 443,22	2 015,00	1 190,00	2 744,09	1 408,76	999,83	50 905,32
518101	275,00	100,00	556,00	32,00	628,00	32,00	271,00	32,00	126,00	96,00	2 148,00		2 148,00
518102	23 211,77	28 502,34	30 714,72	26 368,31	30 683,47	30 115,64	25 136,64	25 908,05	26 328,77	23 668,09	31 790,26	22 948,38	323 377,44
518104	6 186,50	6 118,50	6 705,53	6 597,64	7 339,75	6 205,50	6 228,50	6 843,59	6 635,29	6 421,54	8 978,38	6 461,26	80 721,98
518105	15 000,00	15 000,00	30 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00	39 867,77	15 000,00	21 000,00	22 650,41	15 000,00	233 518,18
518106	2 400,00	2 400,00	2 400,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00	1 800,00	600,00	2 400,00	1 800,00	3 000,00	1 800,00	24 000,00
518109	6 730,17			1 800,00	1 800,00	2 990,10	48,76		2 000,00	2 700,00	2 000,00	7 200,00	18 620,27
518200	3 311,06	3 365,67	834,57	738,09	347,56	2 000,00	48,76		2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	13 359,82
518202	12 578,76					1 174,79	185,23		1 616,47				22 713,16
518701	5 984,00	700,00	1 473,00					270,19		80,91	178,59	1 342,33	8 157,00

Výsledovka analyticky po měsících

Dudr Company s.r.o.

IČ: 29305489

Rok: 2017

Dne: 02.04.2020

Tisk vybraných záznamů

Strana 2

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
518999	477,00	418,20	663,20	434,50	450,80	516,20	395,30	431,20	441,00	486,80	454,10	307,10	5 475,40
518	89 306,05	60 569,96	79 798,02	54 587,19	59 889,42	65 114,12	55 508,65	75 967,80	55 737,53	60 997,43	70 460,50	58 059,90	785 996,57
51x	107 894,02	128 851,32	99 937,72	73 100,44	66 072,49	67 604,67	57 479,89	78 282,29	70 731,47	74 084,83	72 801,82	130 044,26	1 026 865,22
521000	246 568,00	227 952,00	265 919,00	219 985,00	268 520,00	241 050,00	267 290,00	229 507,00	256 971,00	238 501,00	267 982,00	218 590,00	2 948 835,00
521	246 568,00	227 952,00	265 919,00	219 985,00	268 520,00	241 050,00	267 290,00	229 507,00	256 971,00	238 501,00	267 982,00	218 590,00	2 948 835,00
524100	59 554,00	53 918,00	61 480,00	51 534,00	62 786,00	53 712,00	59 243,00	53 770,00	61 273,00	55 625,00	65 496,00	53 148,00	691 540,00
524200	21 440,00	19 411,00	22 134,00	18 552,00	22 802,00	19 336,00	21 328,00	19 358,00	22 058,00	20 025,00	23 577,00	19 133,00	248 954,00
524	80 994,00	73 329,00	83 614,00	70 086,00	85 388,00	73 048,00	80 571,00	73 128,00	83 331,00	75 651,00	89 073,00	72 281,00	940 484,00
527000	8 119,31	8 140,00	10 643,60	7 370,00	8 062,00	9 384,68	7 246,65	7 280,00	8 119,68	8 195,00	8 216,20	6 253,60	97 010,72
527	8 119,31	8 140,00	10 643,60	7 370,00	8 062,00	9 384,68	7 246,65	7 280,00	8 119,68	8 195,00	8 216,20	6 253,60	97 010,72
52x	335 681,31	309 421,00	360 176,50	297 441,00	361 970,00	323 482,68	355 107,55	309 895,00	348 421,68	322 347,00	365 271,20	297 124,60	3 986 339,72
531000													10 016,00
531													10 016,00
532000													13 036,00
532													13 036,00
538000	8 702,00	1 810,00	1 610,69	298,00	256,27	13 036,00	1 500,00			259,95	500,00	4 500,00	19 436,91
538	8 702,00	1 810,00	1 610,69	298,00	256,27	13 036,00	1 500,00			259,95	500,00	4 500,00	19 436,91
53x	8 702,00	1 810,00	1 610,69	298,00	256,27	13 036,00	1 500,00			259,95	500,00	4 500,00	19 436,91
541000													17 032,00
541999													19 647,00
541													36 679,00
543000	500,00	16 700,00	16 700,00	500,00	32 900,00	16 700,00	16 700,00	16 700,00	16 700,00	16 700,00	18 700,00	16 700,00	168 200,00
543	500,00	16 700,00	16 700,00	500,00	32 900,00	16 700,00	16 700,00	16 700,00	16 700,00	16 700,00	18 700,00	16 700,00	186 200,00
544000	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	300,00
544	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	300,00
545000													300,00
545													5 277,00
546100													783,00
546200													2 506,00
546													2 506,00
548010													2 506,00
548100	1 378,19				0,44				0,78				11,73
548200	5 839,00				5 879,00		5 846,00			5 865,00			3 840,00
548300	19 281,47	2 715,95	2 715,95	2 715,95	5 041,16	2 715,95	2 715,95	4 824,38	10 289,95	6 228,90	4 776,95	4 776,95	23 220,00
548	26 498,66	2 715,95	2 715,96	8 594,95	7 503,41	2 715,95	8 361,95	4 824,38	10 290,73	12 084,90	4 776,95	4 788,68	60 799,51
54x	27 098,66	20 038,95	20 455,93	10 913,95	40 403,41	19 790,95	47 940,95	35 925,38	27 184,73	28 784,90	23 521,95	24 777,68	326 837,44
551001	14 354,00	14 354,00	14 354,00	14 354,00	14 354,00	14 354,00	39 546,00	39 086,00	39 086,00	39 086,00	39 086,00	39 074,50	321 088,50

Výsledovka analyticky po měsících

Dudr Company s.r.o.

IČ: 29305489

Rok: 2017

Dne: 02.04.2020

Strana 4
Tisk vybraných záznamů

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
648000			61 664,00					6 151,00					67 815,00
648010			20,00			0,01		10,00		0,26	2,55	11,64	44,46
648			61 684,00			0,01		6 161,00		0,26	2,55	11,64	67 859,46
64x			61 684,00		2 420,66	0,01	12 396,00	69 797,36		0,26	2,55	11,64	146 312,48
666000	12,83	248,06	1 647,32	8 900,31	14 115,34	22 644,33	45 237,59	27 185,36	8 189,50	12 096,62	13 605,64	48 038,01	201 920,91
663	12,83	248,06	1 647,32	8 900,31	14 115,34	22 644,33	45 237,59	27 185,36	8 189,50	12 096,62	13 605,64	48 038,01	201 920,91
66x	12,83	248,06	1 647,32	8 900,31	14 115,34	22 644,33	45 237,59	27 185,36	8 189,50	12 096,62	13 605,64	48 038,01	201 920,91
Výnosy celkem	1 604 169,18	1 547 925,52	1 682 980,01	1 422 997,03	2 058 501,25	1 397 793,91	1 527 101,16	1 391 994,42	2 071 665,28	1 580 664,65	1 830 429,83	1 713 331,34	19 829 553,58
Hospodářský výsledek celkem	79 135,37	9 925,93	64 548,76	-39 433,47	280 521,41	86 344,92	44 390,22	180 497,57	384 794,43	42 404,22	228 418,18	-218 808,38	1 142 739,16

PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2018

Výsledovka analyticky po měsících
Dudr Company s.r.o. IČ: 29305489

Rok: 2018

Dne: 02.04.2020

Strana 1
Tisk vybraných záznamů

	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	zář	říjen	listopad	prosinec	celkem
Rok: 2018													
Náklady													
501100	13 445,46	3 717,35	36 668,52	27 308,55	19 768,07	-5 638,53	1 800,00	38 224,60	11 722,98	20 180,98	16 933,06	38 721,14	222 852,18
501200	773 341,11	1 139 625,02	717 262,44	1 010 775,56	757 753,06	887 373,57	923 515,47	866 734,38	1 142 648,38	315 901,14	1 107 504,26	978 354,57	10 650 788,96
501300	76 451,10	84 873,67	46 979,33	67 061,99	29 714,87	36 522,05	25 443,20	29 484,90	77 355,08	53 061,64	43 560,53	3 622,32	574 100,68
501400	1 457,01	9 098,11	1 457,01	12 022,43	4 475,26	1 344,39	6 961,98	5 297,90	3 736,36	1 613,00	4 371,01	9 051,07	9 098,11
501500	116,53	500,00	260,00	1 430,38	825,59	1 289,00	1 289,00	1 613,00	3 736,36	1 525,03	9 940,23	617,00	9 098,11
501600	11 640,26	4 212,74	5 799,21	15 323,86	4 433,08	4 907,13	756,45	2 231,11	6 570,38	8 340,65	9 940,23	2 248,49	76 404,59
501710	17 436,84	16 581,16	17 472,54	25 066,52	1 114,61	3 819,72	2 444,02	1 133,13	6 651,53	1 069,06	9 191,50	1 175,70	12 341,37
501730	2 462,47	1 680,00	2 850,00	11 758,60	5 190,10	25 104,26	16 163,36	20 733,60	14 365,56	22 527,09	21 019,47	18 594,45	240 412,73
501800	13 106,43	192,73	12 162,54	7 834,08	1 305,40	3 434,04	3 726,41	5 970,40	14 365,56	23 846,86	26 760,00	13 075,93	82 042,66
501900								144,13	2 379,39	23 846,86	2 770,17	1 286,81	72 208,99
501	907 700,20	1 252 839,68	848 572,69	1 178 581,97	849 937,92	958 155,63	993 406,05	1 001 567,15	1 259 423,76	446 452,45	1 234 690,23	1 066 744,48	11 998 072,21
502100			2 608,80	2 608,80	2 608,80	2 608,80	2 608,80						8 634,62
502200													87 065,04
502300													81 988,93
502	2 608,80	2 608,80	2 608,80	2 608,80	2 608,80	2 608,80	2 608,80						177 688,59
504000													1 065,15
504101	17 950,50	2 642,18				23 760,40		18 599,60		18 599,60			60 310,50
504700													2 642,18
504	17 950,50	2 642,18				23 760,40		18 599,60		18 599,60			64 037,83
50x	925 650,70	1 258 090,56	867 112,57	1 181 190,77	852 546,72	984 524,83	1 023 408,71	1 001 567,15	1 259 423,76	465 052,05	1 234 690,23	1 186 540,48	12 239 796,63
511200	518,18	2 297,52	4 104,25	8 410,50	19 175,18	859,67	18 897,68	1 681,15	21 043,92	2 702,13	33 886,26	622,56	114 199,00
511	518,18	2 297,52	4 104,25	8 410,50	19 175,18	859,67	18 897,68	1 681,15	21 043,92	2 702,13	33 886,26	622,56	114 199,00
512000	782,64		387,83		5 815,25	779,16					19 955,60	706,96	28 427,44
512	782,64		387,83		5 815,25	779,16					19 955,60	706,96	28 427,44
513000	8 108,46	1 677,35	1 363,67	2 167,50	3 018,55	8 400,64	1 260,00	4 608,95	1 950,00	2 043,55	3 233,95	19 103,51	55 676,13
513	8 108,46	1 677,35	1 363,67	2 167,50	3 018,55	8 400,64	1 260,00	4 608,95	1 950,00	2 043,55	3 233,95	19 103,51	55 676,13
518100	23 065,13	2 473,98	1 488,00	2 467,50	9 118,56	171 615,12	564,22	1 309,80	3 644,79	1 400,00	1 190,00	1 661,05	219 703,95
518101	74,00	2 018,40			271,00								3 904,62
518102	28 803,29	30 452,56	30 328,81	26 171,67	32 415,62	30 636,66	28 175,78	28 810,62	29 531,30	43 977,47	32 667,54	24 068,88	366 048,00
518104	7 098,76	7 635,43	6 729,61	7 149,41	8 177,98	8 128,16	7 250,23	6 711,84	7 702,45	7 734,84	7 534,86	7 215,50	89 729,07
518105	15 900,00	15 000,00	30 000,00	22 900,00	15 000,00	21 650,41	15 000,00	22 090,08	27 939,67	15 000,00	15 000,00	15 000,00	230 480,16
518106	1 800,00	2 400,00	1 800,00	2 400,00	3 000,00	1 800,00	600,00	1 800,00	2 400,00	2 400,00	353,72	4 800,00	25 653,72
518107				2 757,85			523,14						3 280,99
518109	7 716,98	2 000,00	3 070,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00		2 000,00		2 663,00		125 000,00	13 448,98
518200	2 000,00		2 000,00										139 000,00
518202	5 173,63		99,31		78,61			84,88			176,92	1 299,04	6 912,39

Výsledovka analytický po měsících

Dudr Company s.r.o.

IČ: 29305489

Rok: 2018

Dne: 02.04.2020

Tisk vybraných záznamů

Strana 4

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
648999		36,00										11,03	47,03
648	8 162,00	36,00	1 459,00	18 438,25		1 450,00	4 977,00	0,86	561,40	29 811,00		16,20	64 911,71
64x	8 162,00	36,00	1 459,00	18 438,25		1 450,00	21 506,75	0,86	561,40	29 811,00		16,20	81 441,46
661000												5 000,00	5 000,00
661						5,17			3,59			5 000,00	5 000,00
662000						5,17			3,59			5,20	13,96
663000	7 037,46	4 652,52	2 248,68	8 495,58	10 291,67	6 978,27	5 130,13	3 638,90	4 347,16	2 742,92	5 363,04	21 682,10	82 608,43
663	7 037,46	4 652,52	2 248,68	8 495,58	10 291,67	6 978,27	5 130,13	3 638,90	4 347,16	2 742,92	5 363,04	21 682,10	82 608,43
669000					8,77	8,77							8,77
668					8,77	8,77							8,77
66x	7 037,46	4 652,52	2 248,68	8 495,58	10 300,44	6 983,44	5 130,13	3 638,90	4 350,75	2 742,92	5 363,04	26 687,30	87 631,16
Výnosy celkem	1 693 233,55	1 722 548,57	1 680 481,58	1 444 706,61	1 736 675,77	1 751 341,92	1 652 673,63	1 669 913,80	1 704 830,17	1 898 538,82	1 598 481,27	1 343 292,47	19 896 718,16
Hospodářský výsledek celkem	239 287,35	4 430,06	313 986,78	-434 516,53	229 352,83	33 569,17	34 077,71	88 609,32	-70 593,58	847 782,24	-237 821,89	-646 557,14	401 606,32

PŘÍLOHA P V: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY 2019

Výsledovka analytický po měsících
Dudr Company s.r.o. IČ: 29305489

Rok: 2019

Dne: 02.04.2020

Strana 1
Tisk vybraných záznamů

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Ríjen	Listopad	Prosincec	Celkem
Rok: 2019													
Náklady													
501100	14 725,85	13 444,54	41 897,37	17 622,33	26 642,74	64 858,02	8 484,89	12 928,83	21 302,32	5 950,41	935 202,75	7 423,80	235 287,10
501200	733 437,43	1 081 388,77	844 060,21	724 560,27	1 361 736,75	304 747,14	955 564,52	878 755,31	869 247,36	600 945,86	2 169 49	-228 683,41	9 061 362,96
501300	13 767,29	15 905,71	33 761,09	120 878,40	20 801,94	17 483,02	47 616,01	11 453,04	33 635,03	57 518,03	2 599,64	64 177,00	439 156,05
501400	1 573,76	10 228,92	3 508,26	5 481,09	1 789,58	-584,28	1 218,22	1 417,70	1 539,80	1 032,19	259,64	26 047,18	26 047,18
501500	2 19,69	5 222,00	937,10	1 901,00	10 112,80	21,32	4 850,91	3 196,09	28 686,04	1 370,29	3 661,19	33,08	16 594,89
501600	23 655,39	1 783,88	5 801,41	4 987,81	438,40	4 882,07	4 850,91	3 196,09	28 686,04	1 370,29	3 661,19	1 433,47	84 727,18
501710	818,19	818,19	818,19	817,28	1 386,48	1 152,07	851,10	1 333,52	760,83	936,44	27 872,76	16 217,52	8 991,22
501730	18 017,47	17 369,20	22 703,35	22 034,56	24 776,69	17 171,59	23 36,15	15 530,08	22 336,37	27 872,76	26 590,46	31 929,13	253 756,20
501800	9 797,22	5 568,46	10 973,88	10 973,88	5 073,65	2 690,00	46 501,50	2 978,53	22 336,37	12 985,64	14 529,13	14 529,13	143 027,01
501900	1 924,61	11 862,76	2 012,41	941,32	279,34	4 489,87	3 409,09	5 395,04	575,73	13 888,71	571,41	117,76	44 878,05
501	816 518,71	1 158 892,43	965 655,08	899 284,06	1 453 048,37	416 901,05	1 092 032,39	932 987,44	978 083,48	723 921,23	982 973,94	-106 480,34	10 313 817,84
502100							5 594,33					9 713,00	15 307,33
502200							47 452,83					55 652,00	103 114,83
502300												70 000,00	80 961,57
502		10 961,57		1 790,10			53 047,16			740,00			199 363,73
504000							29 523,17						740,00
504101													44 715,88
504700													1 500,00
504		13 402,41		1 790,10			29 523,17			740,00			46 955,88
50x	816 518,71	1 183 295,41	967 445,18	899 284,06	1 454 548,37	416 901,05	1 174 602,72	932 987,44	978 083,48	724 661,23	982 973,94	28 894,66	10 560 157,25
511100			969,00										969,00
511200		24 090,05	66 763,90	18 089,67	36 834,50	711,08	467,11	1 198,69	778,02	1 156,62	4 965,22	12 922,63	167 977,49
511		24 090,05	67 732,90	18 089,67	36 834,50	711,08	467,11	1 198,69	778,02	1 156,62	4 965,22	12 922,63	168 946,49
512000							5 080,02		8 685,19	4 975,78			18 740,99
512							5 080,02		8 685,19	4 975,78			18 740,99
513000	1 269,55	3 208,94	2 287,00	1 035,00	2 803,12	3 183,14	5 610,00	1 187,26	2 893,00	3 16,00	3 303,00	12 345,00	33 831,01
513	1 269,55	3 208,94	2 287,00	1 035,00	2 803,12	3 183,14	5 610,00	1 187,26	2 893,00	3 16,00	3 303,00	12 345,00	33 831,01
518100	1 190,00	1 389,00	61 479,59	5 352,51	7 892,16	101,64	1 437,93	1 690,00	1 690,00	841,57	2 330,21	86 106,00	176 368,97
518101	130,00			289,00	178,00				44,00			123,00	845,64
518102	27 788,13	28 285,51	37 760,10	29 273,42	31 854,00	32 879,96	32 828,90	35 316,31	29 245,36	36 884,64	47 391,93	33 931,12	403 217,38
518104	7 347,74	6 993,32	6 712,31	7 060,45	7 549,92	6 813,70	6 870,70	6 915,48	6 878,82	7 274,06	7 213,59	7 103,93	84 379,02
518105	15 000,00	15 000,00	30 000,00	18 500,00	15 000,00	15 000,00	18 900,00	15 000,00	16 512,77	19 000,00	19 000,00	16 929,70	213 842,47
518106	263,64	2 700,00	5 400,00	2 963,64	2 963,64	4 725,00	5 400,00	9 450,00	9 450,00	5 400,00	5 400,00	7 425,00	43 272,28
518107				2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	22 500,00
518109	7 441,18	10 333,06	454,02	2 500,00	2 000,00	6 720,66	7 000,00	7 000,00	12 745,00	7 000,00	29 900,00	7 000,41	97 594,33
518200					7 479,34	5 000,00		9 132,23	15 000,00	5 490,91	14 000,00	8 700,00	64 802,48

Výsledovka analyticky po měsících

Dudr Company s.r.o.

IČ: 29305489

Rok: 2019

Dne: 02.04.2020

Strana 2
Tisk vybraných záznamů

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Ríjen	Listopad	Prosinec	Celkem
518202	5 059,03		114,55	5 436,90	91,12							25,97	5 503,43
518989	8 418,70	499,90	8 442,70	71 355,92	437,80	606,80	8 417,60	570,60	117,54	6 397,60	546,60	11 444,94	51 220,14
518	72 638,42	65 120,79	150 363,27	71 355,92	74 685,34	75 397,76	87 325,20	77 967,77	94 183,49	90 788,78	122 882,33	181 292,07	1 164 001,14
51x	73 907,97	92 419,78	220 383,17	90 480,59	114 322,96	79 291,98	92 872,33	80 353,72	106 539,70	97 237,18	131 150,55	206 559,70	1 385 519,63
521000	257 633,00	247 838,00	329 355,00	298 588,00	271 920,00	219 659,00	279 748,00	276 917,00	232 877,00	258 173,00	264 328,00	239 625,00	3 176 661,00
521	257 633,00	247 838,00	329 355,00	298 588,00	271 920,00	219 659,00	279 748,00	276 917,00	232 877,00	258 173,00	264 328,00	239 625,00	3 176 661,00
524100	61 909,00	58 824,00	79 839,00	70 538,00	63 171,00	52 268,00	64 269,00	66 745,00	52 969,00	56 775,00	58 602,00	56 399,00	741 334,00
524200	22 286,00	21 176,00	28 742,00	25 384,00	22 743,00	18 816,00	23 324,00	23 860,00	19 233,00	20 604,00	21 267,00	20 466,00	267 911,00
524	84 195,00	80 000,00	108 581,00	95 932,00	85 914,00	71 084,00	87 593,00	89 605,00	72 228,00	77 379,00	79 869,00	76 865,00	1 009 245,00
527000	8 800,00	8 415,00	9 625,00	8 415,00	7 659,21	10 117,00	9 045,00	9 581,00	10 050,00	10 316,00	9 112,00	6 966,00	106 105,21
527	8 800,00	8 415,00	9 625,00	8 415,00	7 659,21	10 117,00	9 045,00	9 581,00	10 050,00	10 316,00	9 112,00	6 966,00	108 105,21
52x	350 628,00	336 253,00	447 561,00	402 935,00	365 483,21	300 860,00	376 386,00	376 103,00	315 155,00	345 870,00	353 309,00	323 458,00	4 294 011,21
531000													10 484,00
531													10 484,00
532000					13 036,00								13 036,00
532					13 036,00								13 036,00
538000	9 000,00		2 288,00							1 527,13	599,53		13 414,66
538	9 000,00		2 288,00							1 527,13	599,53		13 414,66
53x	9 000,00		2 288,00		13 036,00					1 527,13	599,53		36 934,66
540000									8,25	19,32	33,75	88,75	150,07
544									8,25	19,32	33,75	88,75	150,07
545000	1 000,00		797,00	93,00	895,00	1 557,00	600,00	3 783,00	3 520,00	4 744,00	4 744,00	16 989,00	16 989,00
545	1 000,00		797,00	93,00	895,00	1 557,00	600,00	3 783,00	3 520,00	4 744,00	4 744,00	16 989,00	16 989,00
548010	0,01		0,82	0,78		0,90	0,01		494,32			34,88	37,40
548100	1 378,19		5 326,71	6 752,00	3 866,72		6 290,00	9 335,36		6 211,00	6 295,00	6 295,00	11 055,94
548200	6 334,00		7 646,51	7 646,51	7 646,51	13 007,88	6 295,00	9 335,36	6 295,00	6 295,00	6 295,00	6 295,00	25 587,00
548300	14 869,53		7 646,51	14 399,29	11 503,23	13 008,78	12 585,01	9 335,36	6 789,32	12 505,00	6 295,00	6 329,88	96 273,81
548	22 581,73		13 771,04	14 492,29	12 398,23	14 565,78	13 185,01	13 118,36	10 317,57	17 269,32	6 328,75	6 418,63	153 093,22
54x	23 581,73		13 771,04	14 492,29	12 398,23	14 565,78	13 185,01	13 118,36	10 317,57	17 269,32	6 328,75	6 418,63	153 093,22
551001	56 054,00	56 054,00	86 807,00	86 807,00	89 202,00	91 286,00	91 286,00	99 161,00	99 161,00	99 161,00	99 161,00	99 138,00	1 053 276,00
551002	-7 815,00	-7 815,00	-38 568,00	-12 940,00	-12 940,00	-12 964,00	-22 084,00	-29 959,00	-26 677,00	-26 677,00	-26 677,00	-26 652,00	-251 768,00
551	48 239,00	48 239,00	48 239,00	73 867,00	76 262,00	78 322,00	69 202,00	69 202,00	72 484,00	72 484,00	72 484,00	72 484,00	801 508,00
55x	48 239,00	48 239,00	48 239,00	73 867,00	76 262,00	78 322,00	69 202,00	69 202,00	72 484,00	72 484,00	72 484,00	72 484,00	801 508,00
562000	39 317,13	37 835,29	36 344,98	41 733,40	43 823,06	43 058,84	45 580,37	44 514,62	43 132,00	43 290,07	42 390,14	42 818,61	503 778,51
562	39 317,13	37 835,29	36 344,98	41 733,40	43 823,06	43 058,84	45 580,37	44 514,62	43 132,00	43 290,07	42 390,14	42 818,61	503 778,51

Výsledovka analyticky po měsících

IČ: 29305489

Rok: 2019

Dne: 02.04.2020

Tisk vybraných záznamů

Strana 3

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
563000	902,10	20 356,71	3 299,02	2 139,07	7 520,92	1 358,70	2 471,65	4 049,05	9 652,01	8 183,16	5 042,73	6 274,15	71 249,27
563	902,10	20 356,71	3 299,02	2 139,07	7 520,92	1 358,70	2 471,65	4 049,05	9 652,01	8 183,16	5 042,73	6 274,15	71 249,27
565000	16 700,00	16 700,00	21 700,00	16 700,00	16 700,00	16 700,00	16 700,00	26 700,00	16 700,00	16 700,00	16 700,00	11 300,00	210 000,00
565	16 700,00	16 700,00	21 700,00	16 700,00	16 700,00	16 700,00	16 700,00	26 700,00	16 700,00	16 700,00	16 700,00	11 300,00	210 000,00
568100	1 654,17	1 769,23	2 254,85	2 222,38	8 294,00	2 474,00	2 458,34	1 679,00	3 000,00	3 000,00	2 077,64	2 677,24	31 016,85
568200	300,00	300,00	300,00	300,00	10 355,56	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	13 655,56
569300	195,72	10,15	6,81	2 655,47	5,59	10,98	8,99	8,99	7,59	0,00	11,43	0,00	2 912,73
569400	0,15	0,15	0,15	-0,21	-0,21	-0,21	-0,36	-0,36	-0,36	-0,06	-0,36	-0,36	-2,04
568	2 150,04	2 079,53	2 561,81	5 177,64	18 644,94	2 784,77	2 757,98	1 987,63	1 986,23	2 086,94	2 388,71	2 976,88	47 583,10
56x	59 069,27	76 971,53	63 905,81	65 750,11	86 688,92	63 902,31	67 510,00	77 251,30	71 470,24	70 200,17	66 521,58	63 389,64	832 610,88
Naklady celkem	1 380 944,68	1 744 786,23	1 763 593,20	1 546 809,05	2 122 749,69	953 843,12	1 793 758,06	1 549 015,62	1 554 049,99	1 329 249,03	1 613 367,35	711 668,63	18 063 834,65
Výnosy													
601100	1 463 514,06	1 376 514,33	1 530 221,85	1 456 072,99	1 714 558,20	1 173 326,53	1 373 810,86	1 456 698,36	1 284 133,60	1 480 330,13	1 720 569,28	1 194 580,36	17 224 330,55
601	1 463 514,06	1 376 514,33	1 530 221,85	1 456 072,99	1 714 558,20	1 173 326,53	1 373 810,86	1 456 698,36	1 284 133,60	1 480 330,13	1 720 569,28	1 194 580,36	17 224 330,55
602100	3 284,62	210,00	15 595,00	51 864,54	2 440,00	50 367,69	1 770,10	1 620,60	2 027,83	2 238,96	10 191,58	7 925,01	131 419,34
602200	4 081,38	3 106,76	4 855,65	3 275,50	4 006,04	5 674,59	6 251,78	11 094,12	6 303,15	9 082,37	10 191,58	7 925,01	75 849,33
602300	20 000,00	20 000,00	10 000,00	10 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00	60 000,00
602700	22 079,34	22 079,34	22 079,34	22 079,34	22 079,34	22 079,34	22 079,34	22 079,34	22 079,34	22 079,34	22 079,34	22 079,34	22 969,34
602	7 366,00	45 396,10	30 450,55	65 140,44	6 446,04	76 042,35	8 021,88	12 714,72	8 330,98	11 321,33	11 081,58	7 925,01	290 238,08
604000	2 000,00	23 428,43	1 920,00	4 000,00	2 000,00	7 330,36	3 073,20	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	16 403,56
604101	1 840,00	23 428,43	1 920,00	980,00	2 280,00	8 675,00	8 675,00	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	39 103,43
604700	1 840,00	23 428,43	1 920,00	20 389,90	2 280,00	8 675,00	8 675,00	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20	24 575,93
604	3 840,00	23 428,43	6 096,03	25 359,90	4 280,00	16 005,36	3 073,20	0,20	1,29	14,56	38,72	50,35	67 462,19
60x	1 474 720,05	1 445 338,86	1 566 768,53	1 546 573,53	1 725 284,24	1 285 374,24	1 384 905,94	1 469 413,08	1 292 464,58	1 491 651,46	1 731 650,86	1 202 506,37	17 596 651,55
641000				333 775,21								87 000,00	420 775,21
641				333 775,21								87 000,00	420 775,21
648000				30 671,00	14 070,00			0,20	1,29	14,56	38,72	50,35	67 338,00
648010				30 671,00	14 070,00			0,20	1,29	14,56	38,72	50,35	105,12
648999					19,07			0,20	1,29	14,56	38,72	50,35	19,07
648				30 671,00	14 029,07			0,20	1,29	14,56	38,72	50,35	67 462,19
64x				364 446,21	14 029,07			0,20	1,29	14,56	38,72	87 050,35	488 237,40
662000					4,72				4,97			4,17	20,13
662					4,72				4,97			4,17	20,13

Výsledovka analytický po měsících

Duďr Company s.r.o.

IČ: 29305489

Rok: 2019

Dne: 02.04.2020

Tisk vybraných záznamů

Strana 4

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Ríjen	Listopad	Prosinec	Celkem
663000	3 644,16	1 438,28	2 339,28	724,99	2 320,44	4 762,90	3 500,62	1 480,57	4 320,02	260,50	575,31	5 995,55	31 362,62
663	3 644,16	1 438,28	2 339,28	724,99	2 320,44	4 762,90	3 500,62	1 480,57	4 320,02	260,50	575,31	5 995,55	31 362,62
66x	3 644,16	1 438,28	2 344,00	724,99	2 320,44	4 769,17	3 500,62	1 480,57	4 324,99	260,50	575,31	5 999,72	31 362,75
Výnosy celkem	1 478 364,22	1 446 777,14	1 591 769,53	1 911 744,53	1 741 633,75	1 270 143,41	1 388 406,56	1 470 893,85	1 256 790,86	1 491 925,52	1 732 264,89	1 295 556,44	18 116 271,70
Hospodářský výsledek celkem	97 419,54	-298 009,09	-171 823,67	364 935,48	-381 115,94	316 300,29	-405 351,50	-78 121,97	-257 259,13	162 677,49	118 897,54	583 887,81	52 436,95