

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Řízení nákladové struktury v podniku

Marcela Dvořáková

**Bakalářská práce
2012**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marcela Dvořáková**
Osobní číslo: **E090375**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Řízení nákladové struktury v podniku**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

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

Stanovení cíle práce

- 1) Kategorie nákladů
 - 2) Způsoby řízení nákladů
 - 2) Charakteristika podniku Tauer elektro a.s.
 - 3) Rozbor stávající nákladové struktury
 - 4) Návrhy a doporučení
- Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- BURIAN, M. Daňové a nedaňové náklady a výdaje. Praha: ASPI, 2002. ISBN 80-86395-24-3
HRADECKÝ, M. Kalkulace pro podnikatele. Praha: Prospektrum, 2003. ISBN 80-7175-119-7
POLLAK, H. Jak odstranit neopodstatněné náklady: Hodnotová analýza v praxi. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1047-1
SEDLÁČEK, J. Daňové a účetní odpisy. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0171-1
SERINA, P. Manažerské náklady vo firme. Bratislava: Ekonóm, 2006. ISBN 80-225-2177-9
VYCHOPEŇ, J. Finanční leasing z účetního a daňového pohledu. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-590-8

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michal Kuběnka, Ph.D.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **24. června 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2012**



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

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 14. července 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26. dubna 2012

Marcela Dvořáková

Poděkování:

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Michalu Kuběnkovi, Ph.D. za všechny cenné rady a připomínky, které byly přínosem při zpracování práce. Poděkování si zaslouží také moje rodina za jejich trpělivost a podporu.

ANOTACE

Tématem této bakalářské práce je Řízení nákladové struktury ve společnosti Tauer elektro a. s. V teoretické části jsou charakterizovány náklady, popsáno jejich rozdělení dle jednotlivých kritérií a řešení, jak tyto náklady snižovat. V praktické části jsou informace o společnosti a vývoj aktiv a pasiv v letech 2007 – 2010. V další kapitole je provedena analýza jednotlivých nákladů. V závěru této práce bude navrženo opatření, jak snížit náklady ve společnosti Tauer elektro a. s.

KLÍČOVÁ SLOVA

Náklady, metoda ABC, snižování nákladů, informace o společnosti a analýza nákladů

TITLE

Management of Costs Structure in a Company

ANNOTATION

The thesis deals with the Management of Costs Structure in the Tauer Electro a. s. The theoretical part of these thesis focuses on description of the costs, their division according to individual criteria and solution of their reducing. The second part of the thesis is practical and focuses on the progress of assets and liabilities from 2007 to 2010. There is an analysis of the individual costs. At the individual chapter there are suggested some measures to reduce costs in the Tauer Electro a. s. in the end of this work.

KEYWORDS

Costs, ABC method, costs reductions, information about company and cost analysis

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| SEZNAM TABULEK | 9 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 10 |
| SEZNAM ZKRATEK | 11 |
| ÚVOD | 12 |
| 1. TEORIE NÁKLADŮ | 13 |
| 1.1. Základní pojmy v oblasti nákladů | 13 |
| 1.1.1. Definice nákladů | 13 |
| 1.1.2. Výnosy | 13 |
| 1.1.3. Hospodářský výsledek..... | 14 |
| 1.1.4. Cash flow..... | 14 |
| 1.2. Charakteristika nákladů..... | 14 |
| 1.3. Členění nákladů..... | 15 |
| 1.3.1. Druhové členění nákladů..... | 15 |
| 1.3.2. Účelové členění nákladů | 17 |
| 1.3.3. Kalkulační členění nákladů | 18 |
| 1.3.4. Členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování..... | 18 |
| 1.4. Nákladové funkce..... | 18 |
| 1.4.1. Klasifikační analýza | 20 |
| 1.4.2. Metoda dvou období..... | 20 |
| 1.4.3. Metoda grafická..... | 20 |
| 1.4.4. Metoda regresní a korelační analýzy | 21 |
| 1.5. Specifikace jednotlivých položek nákladů | 21 |
| 1.6. Snižování nákladů | 26 |
| 1.6.1. Optimalizace nákladů ve výrobním procesu | 27 |
| 1.6.2. Logická regulace zásob | 29 |
| 2. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI TAUER ELEKTRO A. S. | 33 |
| 2.1. Informace o vývoji společnosti | 33 |
| 2.2. Společnost Tauer elektro a. s. | 33 |
| 2.3. Organizace společnosti Tauer elektro a. s. | 35 |
| 2.4. Vývoj aktiv a pasiv v letech 2007 - 2010..... | 37 |
| 2.4.1. Aktiva | 37 |
| 2.4.2. Pasiva | 38 |

| | |
|---|-----------|
| 3. ANALÝZA NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI TAUER ELEKTRO A. S. | 40 |
| 3.1. Spotřeba materiálu..... | 43 |
| 3.2. Spotřeba energie..... | 45 |
| 3.3. Prodané zboží | 46 |
| 3.4. Služby..... | 48 |
| 3.5. Osobní náklady..... | 49 |
| 3.6. Jiné provozní náklady..... | 51 |
| 3.7. Finanční náklady | 53 |
| 3.8. Vývoj výsledku hospodaření v letech 2007 – 2010 | 54 |
| 3.9. Náklady na obchodní zástupce..... | 55 |
| 4. HODNOCENÍ NÁKLADOVÉ STRUKTURY A NÁVRHY | 57 |
| 5. ZÁVĚR | 59 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 60 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tabulka 1-1: Rovnoměrné odpisování | 25 |
| Tabulka 1-2: Zrychlené odpisování..... | 25 |
| Tabulka 2-1: Aktiva (v tis. Kč) | 37 |
| Tabulka 2-2: Pasiva (v tis. Kč)..... | 38 |
| Tabulka 3-1: Jednotlivé druhy nákladů v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč) | 40 |
| Tabulka 3-2: Vývoj obchodní marže v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč) | 41 |
| Tabulka 3-3: Spotřeba materiálu v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)..... | 43 |
| Tabulka 3-4: Spotřeba energie v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)..... | 45 |
| Tabulka 3-5: Prodané zboží v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč) | 46 |
| Tabulka 3-6: Služby v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)..... | 48 |
| Tabulka 3-7: Osobní náklady v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)..... | 49 |
| Tabulka 3-8: Počet zaměstnanců a jejich mzdy v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)..... | 50 |
| Tabulka 3-9: Jiné provozní náklady v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)..... | 51 |
| Tabulka 3-10: Finanční náklady v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč) | 53 |
| Tabulka 3-11: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)..... | 54 |
| Tabulka 3-12: Náklady na obchodní zástupce v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)..... | 55 |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obrázek 1-1: Průběh celkových nákladů..... | 19 |
| Obrázek 2-1: Organizační struktura Tauer elektro a. s. v roce 2012..... | 36 |
| Obrázek 2-2: Vývoj aktiv v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč) | 38 |
| Obrázek 2-3: Vývoj pasiv v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)..... | 39 |
| Obrázek 3-1: Vývoj celkových nákladů v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč) | 41 |
| Obrázek 3-2: Vývoj obchodní marže v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)..... | 42 |
| Obrázek 3-3: Vývoj spotřeby materiálu v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)..... | 44 |
| Obrázek 3-4: Vývoj spotřeby energie v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)..... | 45 |
| Obrázek 3-5: Vývoj prodaného zboží v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)..... | 47 |
| Obrázek 3-6: Vývoj služeb v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč) | 48 |
| Obrázek 3-7: Vývoj osobních nákladů v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč) | 50 |
| Obrázek 3-8: Vývoj provozních nákladů v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)..... | 52 |
| Obrázek 3-9: Vývoj finančních nákladů v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)..... | 53 |
| Obrázek 3-10: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2007 - 2010 (v tis. Kč) | 54 |
| Obrázek 3-11: Vývoj obratu velkoobchodu v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)..... | 56 |
| Obrázek 3-12: Vývoj podílů celkových nákladů na obchodní zástupce | 56 |

SEZNAM ZKRATEK

BOZP - bezpečnost a ochrana zdraví při práci

DPH - daň z přidané hodnoty

MO - maloobchod

OON - ostatní osobní náklady

PHM - pohonné hmoty

RKS - rámcová kupní smlouva

Sk - Slovenská republika

VO - velkoobchod

VOS - velkoobchodní sklad

ÚVOD

Cílem bakalářské práce je analýza nákladů a možnosti jejich snižování ve společnosti Tauer elektro a. s., která se zabývá nákupem zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodejem. Tato společnost má sídlo v místě bydliště autorky, která je se společností v pracovně právním poměru a pracuje v ekonomickém oddělení.

Teoretická část bakalářské práce se zabývá rozborem základních pojmů v oblasti nákladů, kde jsou vysvětleny definice nákladů, výnosy, hospodářský výsledek a cash flow. V další části je práce zaměřena na členění nákladů, jako je druhové, účelové a kalkulační členění nákladů a rozčlenění nákladů z hlediska potřeb rozhodování. V závěru teoretické části se práce zabývá snižováním nákladů a regulací zásob.

Praktická část už konkrétně rozebírá samotnou společnost Tauer elektro a. s. Na začátku této kapitoly je společnost představena a je uveden vývoj aktiv a pasiv v letech 2007 – 2010.

Následující kapitola praktické části je věnována jednotlivým druhům nákladů, jejich srovnáním a vývoji v letech 2007 - 2010. Mezi nejvýznamnější položky nákladů této společnosti patří prodané zboží, služby a osobní náklady. U každého druhu nákladu se zjistí podíl jednotlivých střediskových celků na nákladech dle druhu celkem v procentech za sledované období.

Tato práce se zabývá jedním z možných řešení, jak ušetřit v oblasti nákladů.

V závěru této práce jsou navržena určitá doporučení, která by vedla ke snížení nákladů ve společnosti, pakliže přistoupí na jejich uvedení do praxe.

1. TEORIE NÁKLADŮ

1.1. Základní pojmy v oblasti nákladů

Nejdůležitějšími a nejsledovanějšími ukazateli ve společnosti jsou náklady, výnosy a hospodářský výsledek, který je z nich vypočítán a ze kterého se musí odečíst daňově neuznatelné náklady. Dalším důležitým ukazatelem je ukazatel cash flow.

1.1.1. Definice nákladů

„Náklady podniku jsou peněžní částky, které podnik účelně vynaložil na získání výnosů.“
[10, str. 72]

„Náklad znamená, že něco obětujeme pro dosažení budoucího prospěchu, že koupíme nějaké zdroje (např. materiál, stroj).“ [9, str. 30]

Náklady společnosti jsou definovány podle ekonomické teorie jako peněžně oceněná spotřeba výrobních faktorů. [7, str. 28]

1.1.2. Výnosy

„Výnosy podniku jsou peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za určité účetní období (měsíc, rok) bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu.“ [10, str. 72]

Výnosy pro společnost znamenají přírůstek zdrojů, což znamená navýšení kapitálu, ale také kladný tok financí. Výnosy jsou příjem za výrobky a služby, které společnost produkuje. K hlavním složkám výnosů ve společnosti náleží prodej zboží, výrobků nebo služeb.

Základními druhy výnosů ve společnosti jsou:

- tržby za prodané zboží a provedené služby,
- změna stavu vnitropodnikových zásob,
- aktivace (materiálu, zboží atd.),
- jiné provozní výnosy (tržby z prodeje dlouhodobého majetku, penále, náhrady z pojistných událostí, přijaté bonusy od dodavatelů, dopravné a balné),
- finanční výnosy (z prodeje cenných papírů, přijaté úroky, dotace, kurzové zisky),
- mimořádné výnosy (náhrady z mimořádných událostí – živelné pohromy).

1.1.3. Hospodářský výsledek

Hospodářský výsledek se vypočítá rozdílem mezi výnosy a náklady. Výsledkem je zisk nebo ztráta. Zisk nastane, pokud je hodnota výnosů vyšší než hodnota nákladů a ztráta, pokud naopak je hodnota nákladů vyšší než hodnota výnosů. Pokud je společnost v zisku, můžeme hovořit o prosperující firmě.

$$\text{Hospodářský výsledek} = \text{výnosy} - \text{náklady}$$

1.1.4. Cash flow

Cash flow vyjadřuje skutečný pohyb peněžních prostředků společnosti (příjmů a výdajů) za určité období. Smyslem výkazu Cash flow je informovat o schopnosti společnosti vytvářet peněžní prostředky a jejich užití. [7, str. 47, 54]

$$\text{Cash flow} = \text{příjmy} - \text{výdaje}$$

1.2. Charakteristika nákladů

Náklad je pojem, který nám vyjadřuje to, co jsme si pořídili pro budoucí prospěch. Za náklad si obvykle představujeme i cenu, za kterou jsme danou věc pořídili (nákupní cena). Náklad tedy můžeme měřit množstvím peněz, které jsme investovali pro budoucí zisk.

„Náklady jsou peněžním vyjádřením spotřeby:

- *cizích výkonů (nakoupené služby),*
- *práce vlastních zaměstnanců (mzdové náklady, pojistné z mezd),*
- *oběžného majetku (spotřebovaný materiál, prodané zboží),*
- *dlouhodobého majetku (odpisy – postupné opotřebení).“ [10, str. 112]*

Nejčastější náklady v praxi včetně příkladů:

- spotřebované nákupy - materiál - vstupní suroviny, spotřební materiál, drobné předměty, pohonné hmoty, materiál pro vlastní opravy a udržování,
- služby - energie - elektřina, teplo, plyn, voda, vzduch,
 - opravy a udržování - služby od externích firem,
 - cestovné - stravování, ubytování a související náklady na služební cesty zaměstnanců,
 - náklady na reprezentaci,
- ostatní služby - jen služby externích organizací jako nájem, poradenství, reklama, poštovné, školení, telekomunikace, úklid, střežení, přepravné, provize, leasing,

- mzdové náklady - osobní náklady - hrubé mzdy, náhrady, prémie, odměny, dovolená,
- pojištění - sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců,
- odpisy dlouhodobého majetku - opotřebení budov, strojů, zařízení, software,
- finanční náklady - úroky, kurzové ztráty, pojistné, bankovní poplatky a výlohy,
- daně a poplatky - daň z příjmu, silniční daň, daň z nemovitostí,
- ostatní sociální náklady - stravenky, penzijní pojištění,
- mimořádné náklady - dary.

U organizací, které mají v předmětu činnosti nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, je významným nákladem prodané zboží.

1.3. Členění nákladů

Proniknutí do složitosti nákladů umožňuje členění, které je vhodné pokaždé pro někoho jiného. Náklady lze členit podle různých hledisek.

Nejčastěji ve firemní praxi poznáme toto členění nákladů:

- *„druhové členění nákladů,*
- *účelové členění nákladů,*
- *kalkulační členění nákladů,*
- *členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování.“ [8, str. 25]*

1.3.1. Druhové členění nákladů

Druhové členění nákladů slouží ke zjištění celkových nákladů společnosti za určité období. Náklady jsou rozdělovány do skupin, které souvisí s jednotlivými činnostmi výrobních procesů. Dávají informaci o tom, co bylo spotřebováno.

Jsou členěny na:

Provozní náklady:

- spotřebované nákupy – spotřeba základního a režijního materiálu, energie (voda, plyn, elektrická energie), prodané zboží,
- služby – opravy a udržování, cestovné, reprezentační náklady, nájemné, doprava, leasing, odpady, telekomunikační služby,
- osobní náklady – mzdy, sociální, zdravotní a důchodové pojištění,
- daně a poplatky – daň z příjmu, daň z nemovitosti, silniční daň, kolky, dálniční známky,

- odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku,
- ostatní provozní náklady – škody z reklamací výrobků, manka a škody na zásobách, poplatky bank, bonusy za odběrateli.

Finanční náklady:

- pojistné,
- úroky z úvěru,
- kurzovní ztráty,
- prodané cenné papíry,
- rezervy,
- ostatní finanční náklady – odpis pohledávek, rezervy a opravné položky, manka a škody finančního charakteru.

Mimořádné náklady:

- škody, které nevznikly z provozní činnosti,
- tvorba a zúčtování mimořádných rezerv,
- ostatní mimořádné náklady – ukončení hospodářské činnosti nebo její složky, odškodnění pracovních úrazů,
- tvorba a zúčtování opravných položek v mimořádné činnosti – odstupné za uvolnění bytu.

Nákladové druhy, které vstupují do společnosti, mají tyto charakteristické rysy:

1. prvotní náklady se projeví hned při vstupu do společnosti,
2. externí náklady vznikají dodávkou služby, práce nebo spotřebovaných výrobků od externích dodavatelů,
3. ostatní náklady, které významnou měrou neovlivňují nákladovou složku firmy a nelze je dále rozčlenit.

„Členění podle nákladových druhů je významné hlavně proto, že:

- a) poskytuje informace o spotřebě příslušných vstupních faktorů a tedy o vztahu k okolí; umožňuje zjišťovat a zajišťovat vazby finančního plánu s ostatními částmi plánu společnosti; umožňuje srovnání nákladů s výnosy a výpočet hospodářského výsledku; vzhledem k tomu je základem členění náklad ve finančním účetnictví,*
- b) používá se při sestavování rozpočtů a odpočtů středisek v kombinaci s dalším analytickým rozčleněním, vyjadřujícím vztah spotřeby nákladů k danému účelu.“*

[4, str. 23]

1.3.2. Účelové členění nákladů

Už při svém původním vzniku má každý náklad bezprostřední vymezení účelovosti. Je to základním znakem účelového členění nákladů. Každý vznik těchto nákladů musí být doložen přesně vymezeným účelem.

V tomto účelovém členění nákladů se celým transformačním procesem prolínají dvě linie průběhu nákladů:

- a) V první linii se ptáme: „*jak se postupuje v transformacích ekonomických zdrojů na konečné výkony*“, potom mluvíme o členění nákladů po linii výkonů.
- b) V druhé linii se ptáme: „*kde a v jakém organizačním uspořádání se jednotlivé operace uskuteční*“, potom mluvíme o sledování nákladů po linii útvarů. [8, str. 28]

Různé způsoby vztahů se projevují při účelovém členění nákladů po jednotlivých liniích výkonů. Vyjadřují je tři dvojice párových pojmů:

- Náklady technologické a náklady na obsluhu. Náklady technologické a náklady na obsluhu jsou upravovány podle závazných předpisů, které určují sled jednotlivých operací včetně jejich finančních zdrojů k jejich krytí.
- Náklady přímé a náklady nepřímé. Přímé náklady se bezprostředně vztahují k výrobě nebo k činnosti firmy. Náklady, které bezprostředně nesouvisí s výrobním procesem nebo činností firmy se nazývají náklady nepřímé.
- Náklady jednotkové a náklady režijní. Jednotkové náklady jsou považovány pouze za informační. Jednotkové náklady se v samostatných konkrétních položkách vykazují ve vztahu ke zvolené výkonové jednotce. Patří k nim například náklady na jednotkový materiál a jednotkové mzdy.

Podle funkce režijních nákladů ve výrobním procesu je rozdělujeme na čtyři základní položky (včetně použitých příkladů):

- režie zásobovací – doprava zboží a materiálu,
- režie výrobní – spotřeba zboží a materiálu,
- režie správní – osobní náklady,
- režie odbytová – expedice zboží a materiálu.

Při účelovém členění nákladů pro správný chod útvarů dodržujeme tři základní cíle:

- časové a věcné zabezpečení činnosti a rozsahu opakovaných zdrojů (účelné využití a rozmístění pracovníků včetně organizace práce na útvaru),
- optimální využití těchto zdrojů na jednotlivých útvarech (optimální plánování),
- kooperace jednotlivých útvarů při operativním plánování výroby.

1.3.3. Kalkulační členění nákladů

Kalkulační členění nákladů závisí na změně objemu výkonů.

Člení se na tři základní skupiny:

- a) variabilní náklady – jsou závislé na změně objemu,
- b) fixní náklady – nejsou závislé na změně objemu,
- c) smíšené – jsou náklady, které zahrnují jak variabilní náklady, tak i fixní náklady.

Na uskutečnění požadovaného objemu výkonů musíme zabezpečit celkový rozsah nákladů. Celkové náklady získáme po sečtení variabilních nákladů a fixních nákladů.

$$TC = VC + FC$$

kde

TC – celkové náklady

VC – variabilní náklady

FC – fixní náklady

1.3.4. Členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování

Členění nákladů z hlediska potřeb rozhodování vychází nejen ze správných informací na řízení reálně probíhajících procesů, ale i pro potřeby rozhodování ve výběru optimálních budoucích řešení.

1.4. Nákladové funkce

Nákladové funkce vyjadřují vztah mezi náklady a objemem výroby společnosti.

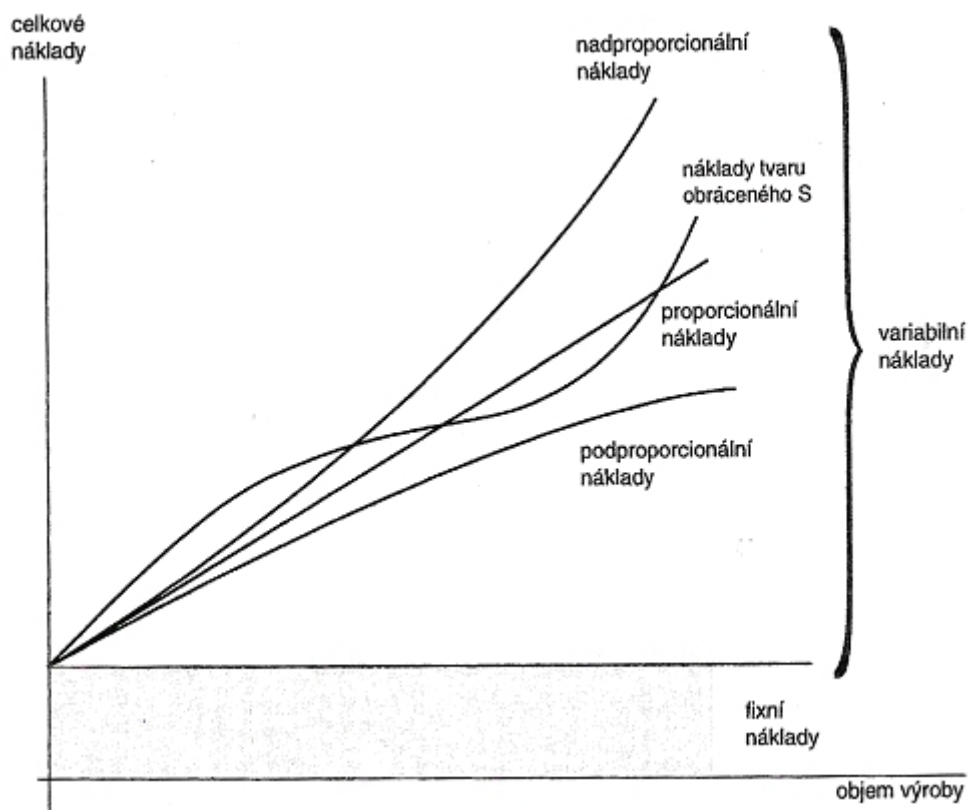
Náklady dělíme v závislosti na objemu výroby na:

- celkové náklady – náklady související s objemem produkce,
- průměrné náklady – náklady vztahující se k jednotce na produkci,
- marginální náklady – náklady způsobené přírůstkem produkce o jednu jednotku.

„Další členění nákladů podle závislosti na objemu produkce (obrázek 1-1):

- *proporcionální* – jsou náklady, které se vyvíjí vzhledem k objemu produkce lineárně,
- *nadproporcionální* – pokud náklady rostou rychleji než objem produkce,
- *podproporcionální* – pokud náklady rostou pomaleji než objem produkce.“

[5, str. 10]



Obrázek 1-1: Průběh celkových nákladů

Zdroj: [10, str. 88]

„Parametry nákladových funkcí lze vypočítat některou z těchto metod:

- *klasifikační analýzou,*
- *metodou dvou období,*
- *bodovým diagramem,*
- *regresní a korelační analýzou.*“ [5, str. 26]

1.4.1. Klasifikační analýza

U této analýzy se fixní a variabilní části nákladových položek třídí podle toho, zda se mění nebo nemění objem produkce.

Výpočet:

$$\Sigma FN = a$$

$$\Sigma VN = bQ$$

$$b = \Sigma VN / Q$$

kde

FN – fixní náklady

VN – variabilní náklady

Q – objem výroby v Kč za měsíc

1.4.2. Metoda dvou období

Pro metodu dvou období se doporučuje vybrat období (měsíc) s nejmenším a s největším objemem výroby.

Výpočet: údaje se dosadí do dvou rovnic, jejichž řešením se zjistí potřebné parametry. Indexem 1 si označíme 1 období, které má největší objem výroby a indexem 2 si označíme 2 období, které má nejmenší objem výroby. [5, str. 27]

$$N_1 = a + b \times Q_1$$

$$N_2 = a + b \times Q_2$$

1.4.3. Metoda grafická

Graficky se znázorňují hodnoty objemu výroby (osa x) a celkových nákladů (osa y) – bodový diagram. Odhad fixních nákladů se provádí pomocí průsečíků zakreslené čáry s osou y. Z hodnot kteréhokoliv bodu ležícího na čáře vypočítáme parametr b.

1.4.4. Metoda regresní a korelační analýzy

Tato metoda regresní a korelační analýzy je ze všech metod nejpřesnější. Metoda také umožňuje stanovit nelineární nákladové funkce, kdy průběh nákladů nelze vyjádřit přímkou.

1.5. Specifikace jednotlivých položek nákladů

Spotřeba materiálu

Spotřeba materiálu lze rozčlenit na dva druhy, a to základní a režijní materiál. Základní materiál je takový materiál, který souvisí bezprostředně s výrobou a režijní materiál je takový, který není přímo spojen s výrobním procesem, ale musí se používat. Jsou to například čisticí prostředky, oleje, mazání, obaly, paliva, propagační a reklamní materiál, který je na skladě. V nejmenší míře sem patří i výdej drobného hmotného majetku ze skladu, který není dlouhodobým majetkem a jestliže pořizovací cena nepřesahuje částku stanovenou zákonem o daních z příjmu. V potravinářském průmyslu je to například výdej potravin pro přípravu jídel v závodních jídelnách, kde se promítají i manka a škody při proskladnění potravin. V případě inventarizací skladových zásob a zjištění rozdílů, ať už se týká manka nebo přebytku, tak se promítá do spotřeby materiálu, buď plusem, nebo mínusem.

Spotřeba energie

Do této kategorie patří spotřeby energií od externích dodavatelů, a to za elektrickou energii, plyn, teplo a vodu.

Prodané zboží

Jedná se o zboží, které bylo naskladněno na sklad v pořizovací ceně. Pořizovací cena se může skládat z ceny zboží plus například nákladů na dopravu zboží, a pokud se jedná o zahraniční zboží, zahrnuje se do této ceny i clo. Hodnota prodaného zboží při prodeji, ale i při výdeji zboží pro účely darování nebo reprezentace společnosti, je vždy v pořizovací ceně.

Opravy a udržování

Provedení opravy a udržování na dlouhodobém hmotném i nehmotném majetku (stavby, automobily, zařízení, která přesahují zákonem stanovený limit pro zařazení do dlouhodobého majetku).

Cestovné

Jízdné všemi druhy dopravních prostředků, nákladů na letenky, taxi, ale i náhrady za užívání vlastního motorového vozidla pracovníkem při výkonu své práce. Patří sem i stravné a nocležné při pracovních cestách zaměstnanců, výdaje za ubytování a stravování při exkurzích a školeních.

Náklady na reprezentaci

Náklady na reprezentaci zahrnují občerstvení a pohoštění obstarané ve vlastní režii, ale i dodavatelským způsobem. Pokud je u dodavatelského způsobu vyčísleno DPH, zahrnuje se do nákladů reprezentace.

Ostatní služby

Mezi nejvíce používané ostatní služby patří služby spojů, které jsou náklady za telefony, poplatky za veškeré listovní zásilky a poštovní známky. K dalším patří nájemné za budovy, místnosti, stroje, zařízení, vozidla, apod. V některých firmách poměrně velkou část tvoří náklady na inzerci a reklamu. Do této kategorie dále patří poplatky za rozhlas a televizi, vstupné na veletrhy, úklidové práce, poplatky za odvoz odpadků, deratizace, náklady na školení od jiných společností, náklady na dopravu při expedici zboží, poradenské služby, právní zastupování apod.

Mzdové náklady

Do mzdových nákladů se zahrnují mzdy zúčtované k výplatě na základě výplatních listin, které obsahují základní mzdu, prémie a odměny, příplatky za práci v noci, přesčas a popřípadě ostatní plnění. Také do mzdových nákladů patří odstupné zaměstnanců.

Zákonné sociální pojištění

Pojištění, které odvádí společnost na základě zúčtování mezd zaměstnanců na OSSZ a příslušné zdravotní pojišťovny.

Ostatní sociální pojištění

Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům například na důchodové připojištění.

Daň silniční

Společnost platí za jednotlivé automobily podle obsahů motorů a počtu náprav vypočtenou silniční daň.

Ostatní daně a poplatky

Ostatní daně a poplatky zahrnují úhradu správních, soudních a různých poplatků, nákupy kolků, poplatky za dálniční známky a úhrady daní z nemovitosti a dědické.

Zůstatková cena prodaného dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku

Jedná se například o prodeje nemovitostí, automobilů apod.

Dary

Dary lze poskytnout ve formě finanční nebo formou darování zboží či materiálu.

Smluvní pokuty a úroky z prodlení

Smluvní pokuty a úroky z prodlení se předepisují v souladu s obchodním zákoníkem.

Odpisy pohledávek

Odpis pohledávek se provádí při nedobytnosti pohledávky, když byla vymáhána soudně bezvýsledně na dlužníkovi a jiných osobách. Odpis pohledávek musí být v souladu se zákonem o dani z příjmu.

Manka a škody

Manka a škody mohou vzniknout jako ztráta u pokladen nebo zásob.

Úroky

Jedná se o úroky, které jsou hrazeny z úvěrů od bankovních ústavů, ale i úroky z dočasných finančních výpomocí.

Kurzové ztráty

Kurzové ztráty vznikají při používání pevného kurzu vůči kurzu dennímu při nákupu valut. Rovněž při ukončení účetního období, kdy probíhá přepočítání zahraničních faktur a pokladen vedených v cizí měně, kurzem k poslednímu dni daného roku.

Ostatní provozní, finanční náklady

Ostatní provozní a finanční náklady zahrnují vyúčtování nákladů z peněžního styku, bankovních výloh, pojistné, náklady spojené se získáním bankovních záruk a technické zhodnocení do limitu.

Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku

Odpisy vyjadřují opotřebení dlouhodobého majetku. Rozdělujeme je na účetní a daňové.

Účetní odpisy

Odpisování pomocí účetních odpisů se týká pouze dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, netýká se to majetku dlouhodobého finančního. Majetek, který má trvalou hodnotu, se tímto způsobem neodpisuje, jsou to například pozemky a umělecká díla. Ostatní majetek se odpisuje. Společnost si při odpisování musí sestavit odpisový plán, ve kterém uvede metody pro výpočet účetních odpisů.

- a) Odpisy časové – metoda vychází z doby použitelnosti majetku,
- b) odpisy výkonové – při této metodě se odpisy odvozují z množství výkonů, které společnost získá prostřednictvím daného majetku.

Daňové odpisy

Daňové odpisy upravuje zákon o daních z příjmu. Každý nabytý dlouhodobý majetek musí společnost zařadit do jedné z odpisových skupin, které jsou uvedeny v zákoně. Každá odpisová skupina má zákonem stanovenou minimální dobu odpisování.

Společnost si může vybrat z dvou druhů odepisování, a to rovnoměrné nebo zrychlené odpisování.

Rovnoměrné odpisování DHM

V rovnoměrném odpisování jsou odpisovým skupinám přiřazeny maximální roční odpisové sazby (tabulka 1-1).

Způsob výpočtu:

$$\text{Rovnoměrné odpisování} = \frac{\text{vstupní cena} * \text{roční odpisová sazba}}{100}$$

Tabulka 1-1: Rovnoměrné odpisování

| odpisová skupin | v prvním roce odpisování | v dalších letech odpisování | pro zvýšenou vstupní cenu |
|-----------------|--------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| 1 | 20,00 | 40,00 | 33,30 |
| 2 | 11,00 | 22,25 | 20,00 |
| 3 | 5,50 | 10,50 | 10,00 |
| 4 | 2,15 | 5,15 | 5,00 |
| 5 | 1,40 | 3,40 | 3,40 |
| 6 | 1,02 | 2,02 | 2,00 |

Zdroj: [1]

Zrychlené odpisování DHM

Při zrychleném odpisování jsou odpisy v prvních letech vyšší než při rovnoměrném odpisování.

Způsob výpočtu: Každé odpisové skupině jsou přiřazeny tzv. koeficienty (tabulka 1-2).

$$\text{Zrychlené odpisování první rok} = \frac{\text{vstupní cena}}{\text{koeficient}}$$

$$\text{Zrychlené odpisování další roky} = \frac{2 * \text{zůstatková cena}}{\text{koeficient} - \text{roky odpisování}}$$

Tabulka 1-2: Zrychlené odpisování

| odpisová skupina | koeficient pro zrychlené odpisování | | |
|------------------|-------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| | v prvním roce odpisování | v dalších letech odpisování | pro zvýšenou zůstatkovou cenu |
| 1 | 3 | 4 | 3 |
| 2 | 5 | 6 | 5 |
| 3 | 10 | 11 | 10 |
| 4 | 20 | 21 | 20 |
| 5 | 30 | 31 | 30 |
| 6 | 50 | 51 | 50 |

Finanční leasing

Obecně pojem leasing znamená pronájem, pronajímat. Za leasing se považuje smluvní vztah mezi pronajímatelem (zpravidla vlastníkem předmětu smlouvy) a nájemcem (dočasným uživatelem předmětu smlouvy), na základě kterého pronajímatel poskytuje za úplatu nájemci právo určitou věc po sjednanou dobu používat. Základním znakem leasingového vztahu (tj. pronájmu) je užívání věci pronajímatele za sjednanou úplatu. Tímto se leasing liší od výpůjčky, která je užíváním cizí věci bez úplaty. Při celé době pronájmu zůstává vlastnické právo pronajímateli. Po ukončení doby pronájmu předmětu leasingu dochází k odkoupení majetku od nájemce za předem sjednanou cenu, která se stanoví při sepsání leasingové smlouvy. Při uzavření smlouvy se zpravidla platí první leasingová splátka vyšší (tzv. akontace) a dále platíme poplatek za uzavření smlouvy. Následně v pravidelných splátkách platíme jednotlivé leasingové splátky, které se skládají z adekvátní části předmětu leasingu, finanční částky náležící pronajímateli a pojištění. Z důvodu účetních a daňových účelů je nutné odlišit finanční leasing od operativního leasingu, kdy při operativním leasingu dochází vždy k vrácení předmětu leasingu po skončení doby pronájmu pronajímateli. [11, str. 5]

1.6. Snižování nákladů

Velké rezervy představují snižování nákladů. Ve výrobním procesu je to snižování spotřeby materiálu, správná organizace práce a optimální rozšiřování kapacit společnosti. Optimální spotřebou materiálu snížíme úsporu v nákladech na elektrickou energii, paliva apod.

Je nutno snižovat režijní náklady, které vznikají v pomocných činnostech společnosti.

Mezi základní rezervy snižování nákladů patří:

- optimalizace nákladů ve výrobním procesu,
 - zrychlování obratu oběžného majetku,
 - maximální využívání výrobní kapacity společnosti,
 - stanovení optimálního sortimentu,

- zvyšování kvality materiálu a surovin,
- maximální pozornost věnovat kvalitě výrobků.

1.6.1. Optimalizace nákladů ve výrobním procesu

V závislosti na charakteru společnosti můžeme regulovat obrat oběžného majetku a tím i složení a rozsah nákladů.

Velké možnosti ke zrychlení obratu jsou v dodržení platební morálky v dodavatelsko-odběratelských vztazích. Všechny společnosti, které se zúčastní některé z uvedených transakcí, vede ke zpomalení obratu oběžného majetku. Jsou to například opožděné dodávky výrobků zapříčiněné dodavatelskými společnostmi, pomalý oběh dokladů souvisejících se zúčtováním dodaného materiálu, zboží či služby a později nebo vůbec zaplacené dluhy dodavatelům. Opožděné placení odběratele za dodané výrobky způsobuje nevyhnutelné těžkosti dodavatelům, zhoršuje využívání oběžného majetku, zpomaluje jeho koloběh a někdy vede i k úpadku společnosti.

Na zrychlení obratu oběžného majetku má velký význam i kvalita zboží. Kvalitní zboží za přiměřené ceny.

Vzájemná souvislost je zřejmá mezi snižováním nákladů a zrychlováním obratu oběžného majetku:

- úspora ve spotřebě materiálu snižuje hodnotu výrobních zásob a umožňuje rychlejší obrat oběžného majetku,
- zrychlením obratu oběžného majetku snižujeme náklady o ušetřené úroky a zvyšujeme zisk firmy.

Nízká kvalita zboží má negativní vliv:

- v dodavatelské společnosti: zvýšené reklamace prodaného zboží a tím i snížení tržeb,
- u spotřebitele: společnost působí nedůvěryhodně, zvýšené náklady na opravu či přepravu špatného zboží.

Prostředky na snižování nákladů členíme na více hledisek:

1) realizovaná opatření na využití rezerv:

- mimofiremní prostředky (bankovní úvěry, nabídka a poptávka, daňový systém),
- firemní prostředky, které vznikají snižováním nákladů ve společnosti a zvýšením odbytu zboží,

2) druhy a způsoby financování:

- prostředky na investiční záměry (vklady podnikatelů),
- prostředky na běžné provozní náklady, které se kryjí z prostředků společnosti,

3) podle času na uskutečnění oprav a investičních záměrů s využitím rezerv:

- jedná se o menší zásahy a úpravy na výrobních prostředcích, které finančně společnost výrazně nezatíží a zpravidla trvají jenom několik dní až týdnů; není žádným nebo výrazným způsobem omezena produkce výrobků nebo zboží,
- významným způsobem změní podstatu výrobního procesu za součinností vynaložení vyšších investičních nákladů a zpravidla vyžaduje tento zásah delší časové období,

4) podle vlivu na náklady:

- prostředky s přímým účinkem (např. nový systém výroby),
- prostředky nepřímo působící na snížení nákladů (efektivní a rentabilní produktivita práce v součinnosti se snižováním mzdových nákladů na jednotku práce).

Snižování přímých a nepřímých (režijních) nákladů

Celkové náklady snížíme lepším hospodařením společnosti, a to snížením přímých nákladů. Toto má i rozhodující podíl na snížení základních zdrojů nákladů. Všíáme si zejména přímých vstupů materiálů a přímých mzdových nákladů.

Mezi základní zdroje snižování přímých materiálových nákladů patří:

- snížení vstupních nákladů zboží, které docílíme:
 - vhodným výběrem zboží a dodavatelů,
 - snížením vedlejších nákladů (přeprava, manipulace),
- snížení množství celkové spotřeby základního materiálu docílíme:
 - snížením základního materiálu v hotovém výrobku (změna technologie),
 - větší využitelnosti materiálu a snížení ztrát na minimum.

Snížení přímých mzdových nákladů dosáhneme:

- maximálním využíváním pracovní doby,
- plnění výkonových norem zaměstnanců společnosti.

1.6.2. Logická regulace zásob

Cílem regulace zásob je udržovat zásoby v takovém množství a složení tak, aby pokryly potřeby společnosti a přitom byly ekonomicky efektivní.

Logická regulace zásob se zaměřuje na dvě oblasti:

- včasné a operativní dodávky požadovaného zboží,
- snižování nákladů na skladování zásob.

Regulací stavu zásob na skladě ovlivňují dva faktory:

- a) externí,
- b) interní.

Externími faktory jsou míněny faktory mimo společnost, interní faktory se zaměřují na podnikové prostředí. Na průběhu vnitropodnikových činností se zejména podílejí faktory externí. Nejdůležitější je stav nabídky a poptávky na trhu zásob, kde oproti tomu stojí náklady na udržování a zajištění zásob.

Náklady na zásoby

Zásadním problémem zásob jsou jejich náklady. Současně s tímto také řešíme vázanost finančních prostředků, které jsou v těchto zásobách uloženy. Pokud snížíme skladové zásoby, částečně vázanost těchto finančních prostředků omezíme, ale můžeme tím omezit předzásobení u některého druhu zboží nebo materiálu. Pokud už zásoby máme, kryjeme tak riziko jejich nedostatku, které by mohlo narušit chod podnikových procesů. Při nedostatku zásob pro účel, pro který jsou určeny, vznikají náklady z nedostatku zásob. Souvisí to s rychlým vyhledáváním dodavatelů, zajištěním a realizací promptních dodávek. Druh těchto nákladů je špatně zjištělný a rozhodnutelný. Nejlépe je čerpat z podkladů, které jsou pro jednotlivé druhy materiálu nebo zboží připraveny, a to v co nejpřesnějším odhadu k jednotlivým požadavkům. Pokud z nějakých příčin dojde k výpadku některého z materiálu, může způsobit přerušení výroby nebo přechod na náhradní výrobní program. V některých případech pokud máme do určitého termínu dokončit zakázku, musíme například nakoupit podstatně dražší materiál a s tím i souvisí další náklady spojené (například přeprava). Při nedodržení správného dokončení zakázky může zadavatel odstoupit od smlouvy, čímž nám rozpracovaná část výrobků zůstane na skladě. Dochází tím k nedůvěře zákazníka a někdy i ztráty pozice na trhu.

Náklady na zásoby členíme na dvě skupiny:

- a) náklady na skladování a udržování zásob:
- skladovací náklady – nájemné, splátky úvěrů,
 - skladovací ztráty – proskladněné zboží,
 - ztráty způsobené vázáním kapitálových prostředků – bezobrátkové zboží,
 - pojistné a poplatky,
- b) náklady na vyřízení dodávky zboží – doprava, telefony.

Pojistné je dáno především druhem skladovaného zboží a kryje riziko, které vyplývá z jeho skladování a konkrétní výši stanovuje pojišťovna.

Na hodnotě zásob nezávisí skladovací náklady. Záleží, zda máme zboží uskladněno ve skladu vlastním nebo pronajatém.

Ve vlastním skladě sledujeme tyto náklady:

- roční odpisy,
- náklady na údržbu,
- mzdové náklady,
- náklady na energie – plyn, elektrická energie, voda,
- provozní náklady – pojištění, externí služby na úklid.

Obvykle se pak skladovací náklady přepočítávají na m^2 , m^3 , t, ... skladovací kapacity skladu v m^2 , m^3 , t, ... za časovou jednotku (např. den), a to při použití následujícího vzorce

$$n_s = \frac{n * f}{T * K * Q} \quad [\text{Kč}/\text{j}/\text{čas}]$$

n_s ... náklady na skladování jednotky zásob za časovou jednotku u vlastního skladu

n ... náklady vlastního skladu (náklady na energii, údržbu)

f ... plocha, příp. prostor, který zabírá jednotka zásob (m^2 , m^3 , t, ...)

T ... časová jednotka (den, rok)

Q ... množství skladovaných jednotek, které projde skladem v daném období

K ... kapacita skladu (m^2 , m^3 , t, ...) [6, str. 70]

V případě, že nemáme sklad vlastní, bývají náklady na pronajatý sklad zpravidla vyšší. Výši těchto nákladů stanovuje zpravidla pronajímatel. Pro každý druh výrobku je vhodné mít určenou polohu a místo uskladnění z důvodu zpřehlednění a orientace ve skladě.

Na základě zkušeností z minulých let, můžeme stanovit skladovací ztráty. Vznikají mnohdy neprodejnosti výrobků, materiálů či zboží na skladě. Tyto ztráty se vyjadřují procentní sazbou.

Řízení zásob

Strategické řízení zásob vypovídá o finančních zdrojích, které může společnost z celkových svých disponibilních zdrojů vyčlenit na pokrytí svých zásob. Setkáváme se také s názvem finanční řízení zásob.

Operativní řízení zásob představuje udržování takového množství druhu a struktury zásob, které společnost potřebuje s ohledem na náklady.

Řízení zásob zahrnuje tyto činnosti:

- evidence zásob,
- rozbor zásob a ohodnocení zásob,
- kontrola stavu zásob,
- usměrňování stavu zásob.

Důležitou složkou řízení zásob je jejich evidence. Je nepostradatelným a hlavním zdrojem informací o jejich stavu a pohybu. Inventarizací zjišťujeme jevy, které se projeví na změně stavu zásob, ať už hmotné nebo hodnotové. Nejdůležitější je správnost vedení této evidence, která je v současné době součástí všech informačních účetních systémů.

Rozbor a ohodnocení zásob se používá pro hodnocení kvantitativní, kvalitativní, hmotné i hodnotové změny stavů zásob. Vždy sledujeme stav a pohyb jednotlivých zásob na skladě.

Úkolem kontroly stavu zásob je posuzování úrovně hospodaření se zásobami, stupeň dodržování určitých pravidel a pokyny pro jejich usměrňování a využívání. Při kontrole zásob také funguje i kontrola způsobu likvidace nepotřebných, nadbytečných, ale také nepoužitelných či poškozených a neopravitelných zásob. Tímto způsobem zjistíme skutečnou hodnotu zboží na skladě.

Jednou z nejvýznamnějších složek je vlastní řízení a regulace skladových zásob. Spočívá téměř v každodenním sledování pohybu materiálu nebo zboží na skladě v návaznosti na výrobní proces nebo jeho prodej.

Tyto čtyři základní a zásadní složky řízení zásob se spolu vzájemně doplňují a podmiňují.

Metody racionalizace nákupu

Především racionalizace nákupu zboží a zásob přispívá k maximálnímu možnému snížení nákladů ve společnosti. Nejvýznamnějším faktorem ze zdrojů zásob je nákup, který ovlivňuje konkurenceschopnost společnosti a pomocí ní tak výrazně ovlivňuje nákladovou strukturu ve společnosti.

Diferencovaný systém řízení nákupu

Pokud bychom ve společnosti chtěli přistoupit k redukci zásob, musí se nejprve provést důkladná analýza. Nejdříve musíme zjistit, kde zásoby vznikají a jaké jsou příčiny jejich vzniku a dále pak můžeme zvolit příslušná opatření pro redukci zásob. Při analýze a redukci udržovaných zásob ve společnosti se často používá analýza ABC.

Při této analýze ABC se všechny dodávané položky roztřídí na základě dodávaného objemu (počtu kusů) a ceny jednotlivých položek do tří skupin. Tyto skupiny se pak dále označí jako A, B, C. Skupinu A tvoří položky s malým objemem dodávky a vysokou cenou. Do skupiny C jsou zahrnuty položky s velkým objemem dodávky a malou cenou. Tato skupina C je opakem skupiny A. [6, str. 75]

Při nákupu zásob musíme dbát na to, aby u významně finančně náročných položek docházelo k důkladnému posouzení, zda je nutné toto zboží mít na skladě. Totéž platí v nemalé míře u zásob, které jsou nějakým způsobem problematické na uskladnění. Jedná se zejména o zásoby, které mají krátkou dobu použitelnosti (potravinu).

2. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI TAUER ELEKTRO A. S.

2.1. Informace o vývoji společnosti

Akciová společnost TAUER ELEKTRO a. s. vznikla dne 15. května 1999 oddělením od stávající společnosti Svitava elektro s. r. o. Cílem nové společnosti bylo výrazné prosazení se v oboru importu a velkoobchodu s elektrospotřebiči na tuzemském trhu i v zahraničí. Společnost zásobovala český trh ze dvou provozních skladů, a to ve Svitavách a v Praze.

Začátkem roku 2001 byla založena dceřiná společnost TAUER ELEKTRO Sk, s. r. o. v Bratislavě. Ta zásobuje obchody a některé obchodní řetězce po celém území Slovenska.

V roce 2004 společnost uvedla na trh novou značku domácích spotřebičů tzv. bílé techniky pod názvem VESTRA. Koncem roku 2006 byla dokončena výstavba velkoskladu ve Svitavách na ulici Pražská, ze kterého je v současnosti logisticky obsluhováno celé území České republiky.

2.2. Společnost Tauer elektro a. s.

Akciová společnost TAUER ELEKTRO a. s. je jedním z největších dovozců volně stojících a vestavných elektrospotřebičů do ČR a provozuje velkoobchod s domácími elektrospotřebiči, elektronikou a malými kuchyňskými spotřebiči. Sídlo společnosti se nachází ve Svitavách na ulici Dr. Milady Horákové 4, kde jsou kancelářské prostory, servisní středisko a maloobchodní prodejna.

Předmětem činnosti společnosti je nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Společnost TAUER ELEKTRO a. s. provozuje 12 maloobchodních prodejen. Ve Svitavách a v Lanškrouně jsou maloobchodní prodejny provozovány v nemovitostech ve vlastnictví společnosti. V Moravské Třebové, Mohelnici, Poličce, Chebu, Kadani, Chomutově, Rokycanech, Plzni, Orlové a v Žatci je maloobchodní činnost realizována v pronajatých prostorách. V Lanškrouně má společnost také samostatné kuchyňské studio zaměřené na prodej vestavných elektrospotřebičů včetně poskytování služby návrhů na zabudování do kuchyňských linek sedmi spolupracujících výrobců nábytku, jejichž služby zákazníkům zprostředkovává.

Společnost je již několik let největším dovozcem domácích spotřebičů značky Ariston (respektive Hot Point) a Indesit z Itálie. Zboží je nakupováno prostřednictvím českého zastoupení Indesit Company Česká s. r. o. Dále je výhradním dovozcem výrobků značky Morphy Richards, tradičního anglického výrobce se sedmdesátiletou tradicí ve výrobě malých kuchyňských spotřebičů. Dále TAUER ELEKTRO a. s. spolupracuje s ostatními tuzemskými i zahraničními výrobci domácích elektrospotřebičů, nejvíce pak se zastoupeními značek FAGOR, SAMSUNG, AMICA, LG, ELECTROLUX, MORA A ZANUSSI.

Velkoobchodní činnost v roce 2007 tvořila přibližně dvě třetiny obrátu firmy. Velký podíl na obrátu měl vývoz zboží do zahraničí. Zbývající jednu třetinu tvořil obrat maloobchodních prodejen. V současnosti je obrat velkoobchodu vůči prodejnám přibližně vyrovnaný, a to v důsledku změny podmínek pro velkoobchodní činnost v ČR. V průběhu let společnost otevřela dalších 8 maloobchodních prodejen.

Tauer elektro a. s. zásobuje nejen značnou část maloobchodních prodejen a kuchyňských studií v celé České a Slovenské republice, ale i některé velké obchodní řetězce a hypermarkety působící na území těchto států. Také vytvořila síť, více než 500 odborných prodejců elektra, pod názvem TAUER ELEKTRO GROUP, kteří úzce spolupracují v distribuci a prodeji elektrospotřebičů a elektroniky koncovým zákazníkům formou měsíčních akčních nabídek, které obdrží čeští spotřebitelé do svých schránek po celém území České republiky. Pravidelné 14denní akční nabídky a top nabídky se skvělými cenami pro vlastní obchodní partnery, jsou výsledkem dlouholeté spolupráce s výrobcem a odběrateli. Zákazníci jsou od společnosti Tauer elektro zvyklí na pravidelné rozvozy všemi směry z jednotlivých skladů několikrát týdně. Zboží společnost zaváží externí i vlastní dopravou.

Cíl společnosti

Cílem společnosti je udržování trvalých odběratelsko-dodavatelských vztahů, založené na oboustranné výhodnosti, formou systematické péče o zákazníka, jehož výsledkem je zvyšování spokojenosti jak velkoobchodního, tak i konečného zákazníka.

2.3. Organizace společnosti Tauer elektro a. s.

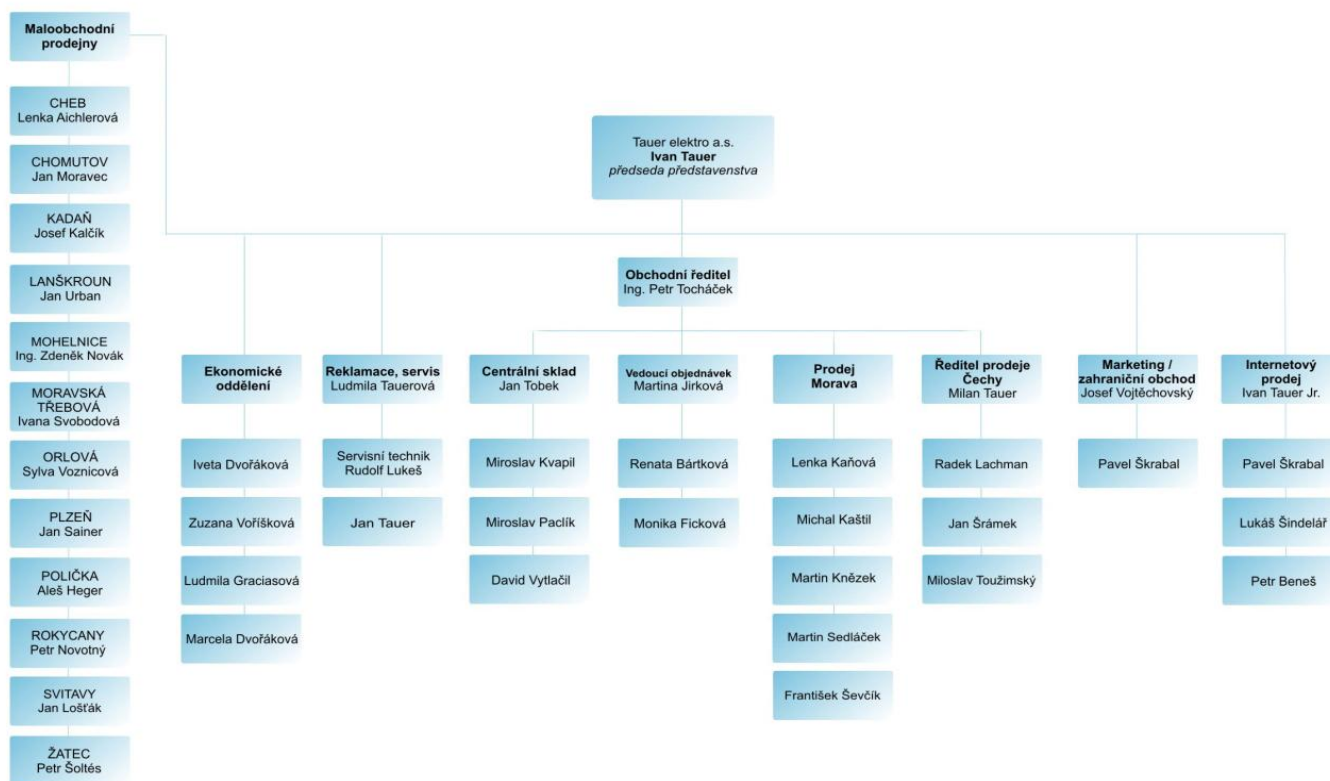
Předseda představenstva – ředitel - řídí ekonomické oddělení, reklamace a servis, marketing, internetový obchod a obchodního ředitele. Obchodní ředitel řídí obchodní oddělení a obchodní zástupce. Organizační struktura společnosti Tauer elektro je na obrázku 2-1. Důležitá je komunikace mezi těmito odděleními. Nabídka výrobků buď obchodním zástupcem, nebo prezentací na webových stránkách vyústí v objednávku, která je směřována buď na internetové, nebo obchodní oddělení. Přijatá objednávka je dále zpracována jako zakázka, která je v případě dostupnosti zboží skladem ukončena výdejkou na objednané zboží. V konečné fázi je vystavena faktura nebo případně dodací list, na jejichž základě je zboží vydáno ze skladu buď přepravní společnosti, nebo přímo zákazníkovi podle podmínek zakázky.

U smluvních odběratelů jsou faktury vystaveny se splatností dle rámcové kupní smlouvy a jsou hrazeny převodem z účtu odběratele. U odběratelů bez uzavřené RKS je zboží dodáváno buď na dobírku, nebo za hotové. Zákazníkům internetového obchodu je umožněno zaplatit za objednané zboží předem na účet společnosti a po obdržení platby je zboží dodáno. Na maloobchodních jednotkách dochází pouze k prodeji za hotové nebo s platbou prostřednictvím platebních karet všech typů, které jsou užívány na českém trhu. Kontrolu plateb provádí ekonomické oddělení, respektive hlavní a pomocná účetní prostřednictvím elektronického bankovníctví. Toto oddělení provádí párování plateb kreditních i debetních. Součástí ekonomického oddělení je i mzdová účetní, personalista a ekonom. V případě nedostatků při dodání zboží řeší tuto problematiku obchodní oddělení, v případě nedostatků v kvalitě zboží přechází zodpovědnost za řešení na reklamační oddělení a u výrobků, kde společnost vystupuje jako přímý dovozce, je vyřešení a případná oprava směřována na oddělení servisu.

Veškeré reklamy, billboardy, časopisy, média a komunikace se zahraničními odběrateli a dodavateli má na starosti marketing.

Vzhledem k tomu, že se společnost stále personálně rozrůstala a kapacitně již pracovní prostředí nevyhovovalo, byla část budovy zrekonstruována v letech 2009 - 2010. Vedení společnosti včetně obchodního, ekonomického a ostatních oddělení bylo přestěhováno koncem července 2010 do nových prostor. Součástí rekonstrukce byla vytvořena velká zasedací místnost, ve které probíhají obchodní schůzky, porady obchodních zástupců a zaměstnanců a prezentace výrobků odběratelům. Původní kancelářské prostory v lukrativním prvním podlaží budovy byly přebudovány na kuchyňské studio a byly pronajaty externímu prodejci nábytku. Vkusným spojením s prodejnou elektrospotřebičů v přízemí

budovy a vizuálním propojením se sousedním výstavním prostorem vybavení koupelen spolumajitele objektu tak vznikl obchodní komplex. Pronájemem uvolněných prostor navíc postupně dojde ke kompenzaci provedené investice.



Obrázek 2-1: Organizační struktura Tauer elektro a. s. v roce 2012

Zdroj: Vlastní zpracování

2.4. Vývoj aktiv a pasiv v letech 2007 - 2010

2.4.1. Aktiva

Aktiva podávají informace o výši majetku, který společnost vlastní. Tabulka 2-1 informuje o aktivech společnosti.

Tabulka 2-1: Aktiva (v tis. Kč)

| Položka/rok | 2007 | % | 2008 | % | 2009 | % | 2010 |
|----------------------------|--------|---------|--------|-------|--------|--------|--------|
| Aktiva celkem | 231 | -23,53 | 187 | -0,54 | 186 | -7,51 | 173 |
| Stálá aktiva | 45 256 | -6,38 | 42 540 | 14,56 | 49 791 | 4,70 | 52 247 |
| <i>dlouhodobý nehmotný</i> | 515 | -199,42 | 172 | 0 | 0 | 100,00 | 210 |
| <i>dlouhodobý hmotný</i> | 41 691 | -6,04 | 39 318 | -2,82 | 38 241 | 5,55 | 40 487 |
| <i>dlouhodobý finanční</i> | 3 050 | 0 | 3 050 | 73,59 | 11 550 | 0 | 11 550 |
| Oběžná aktiva | 184 | -28,67 | 143 | -8,33 | 132 | -12,82 | 117 |
| Ostatní aktiva | 1 767 | -13,05 | 1 563 | 67,51 | 4 810 | -17,32 | 4 100 |

Zdroj: Podnikové materiály

Z tabulky 2-1 je viditelné, že aktiva celkem a oběžná aktiva v průběhu sledovaného období postupně meziročně klesají. Naopak stálá aktiva meziročně vzrostla, až na 52 mil. Kč.

U dlouhodobého nehmotného majetku je vývoj kolísavý, a to z toho důvodu, že v roce 2007 byl pořízen nový účetní program, který byl postupně odepisován, a v roce 2010 byly dokoupeny licence, které opět dlouhodobý nehmotný majetek navýšily.

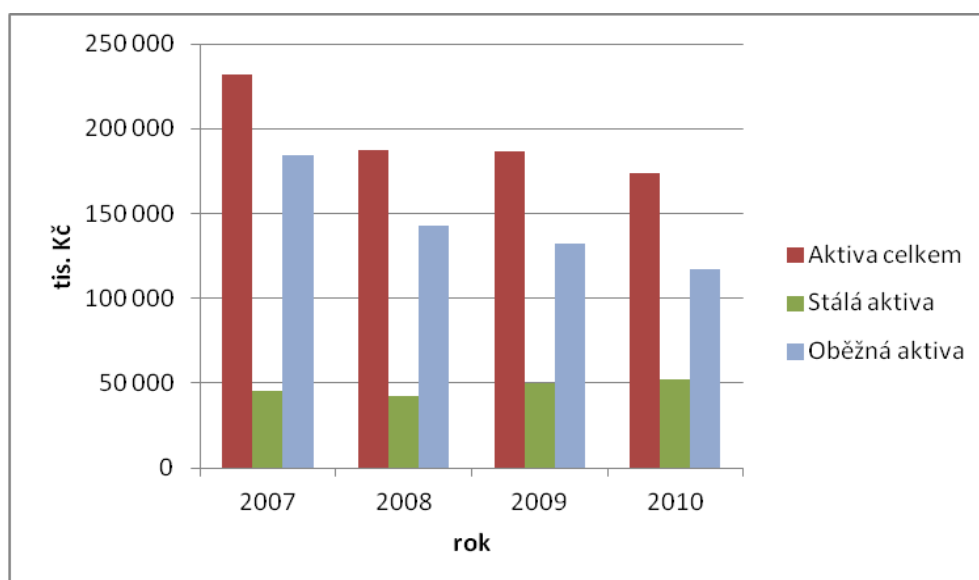
Vzhledem k tomu, že v roce 2006 byla dokončena výstavba velkokapacitní skladové haly v hodnotě cca 24 mil. Kč, nebyly v letech 2007 – 2009 vynakládány náklady na další investice. Pouze v roce 2010 proběhlo technické zhodnocení čtvrtého patra v budově, kde je sídlo firmy. Rekonstrukce byla vyčíslena na částku cca 680 tisíc Kč.

V dlouhodobém finančním majetku je poskytnutý úvěr jedné místní společnosti ve výši 3,05 mil. Kč. V roce 2009 byla založena společnost TAUER ENERGO s. r. o., jejímž jediným společníkem je TAUER ELEKTRO a. s., která poskytla půjčku ve výši 8,5 mil. Kč. Tímto byl v roce 2009 navýšen finanční majetek na hodnotu 11,550 mil. Kč, který trvá doposud.

V důsledku stále se snižujícího prodeje zboží došlo také k poklesu krátkodobých pohledávek. Z těchto důvodů došlo k postupnému úbytku oběžných aktiv. Velkou část ostatních aktiv tvoří bonusy od dodavatelů.

Vzhledem k tomu, že se obrat společnosti postupně snižoval, společnost také začala redukovat významným způsobem stavy skladových zásob.

Vývoj aktiv je viditelný z obrázku 2-2.



Obrázek 2-2: Vývoj aktiv v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

2.4.2. Pasiva

Pasiva představují zdroj krytí majetku, který je pořízen z vlastních nebo z cizích zdrojů. Tabulka 2-2 informuje o pasivech společnosti.

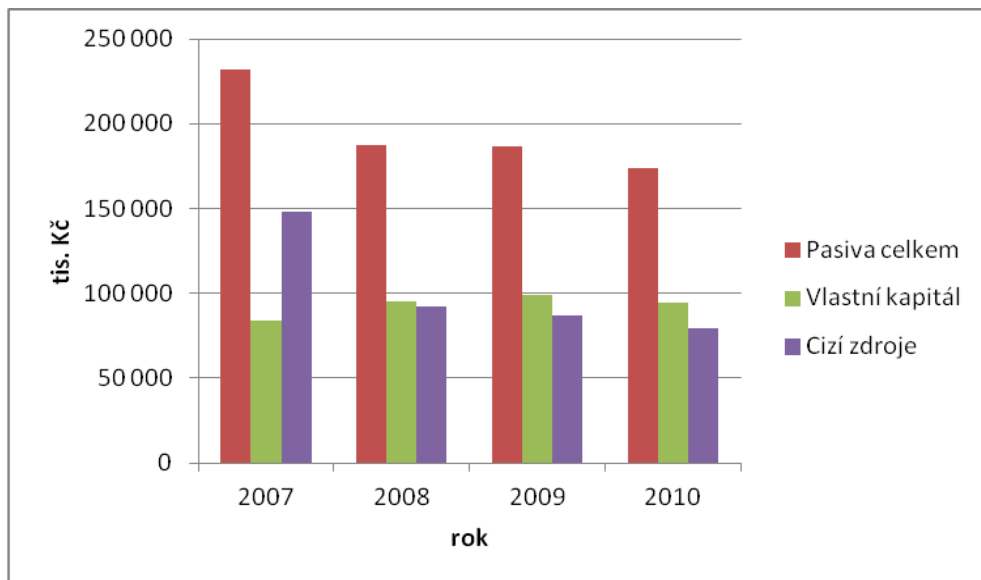
Tabulka 2-2: Pasiva (v tis. Kč)

| Položka/rok | 2007 | % | 2008 | % | 2009 | % | 2010 |
|-----------------|---------|--------|---------|-------|---------|---------|---------|
| Pasiva celkem | 231 660 | -23,66 | 187 332 | -0,25 | 186 862 | -7,54 | 173 765 |
| Vlastní kapitál | 83 621 | 12,18 | 95 216 | 4,10 | 99 289 | -5,06 | 94 503 |
| Cizí zdroje | 147 954 | -60,83 | 91 994 | -5,46 | 87 229 | -10,17 | 79 179 |
| Ostatní zdroje | 85 | 30,33 | 122 | 64,53 | 344 | -314,46 | 83 |

Zdroj: Podnikové materiály

Pasiva celkem meziročně postupně klesala až na konečný stav 173 mil. Kč v roce 2010. Naopak vlastní kapitál má v průběhu sledovaných let vzrůstající tendenci. Během let 2007 – 2010 činil nárůst 10,882 mil. Kč a byl ovlivněn výsledkem hospodaření minulých let. Postupným splácením půjček dochází k úbytku krytí majetku cizími zdroji. V meziročním srovnání byla za celé sledované období hodnota cizích zdrojů snížena o částku 68,775 mil. Kč. Ostatní zdroje zahrnují časové rozlišení, a jsou vzhledem k obratu společnosti bezvýznamné.

Vývoj pasiv je viditelný z obrázku 2-3.



Obrázek 2-3: Vývoj pasiv v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

3. ANALÝZA NÁKLADŮ SPOLEČNOSTU TAUER ELEKTRO A. S.

Pro sledování nákladů v letech 2007 – 2010 bude v této práci užíváno rozdělení, které se používá při vyhotovení výkazu zisku a ztráty společnosti. Tento výkaz ukazuje, jakého hospodářského výsledku společnost za uplynulé období dosáhla. Na základě porovnání nákladů a výnosů vyčíslíme zisk nebo ztrátu.

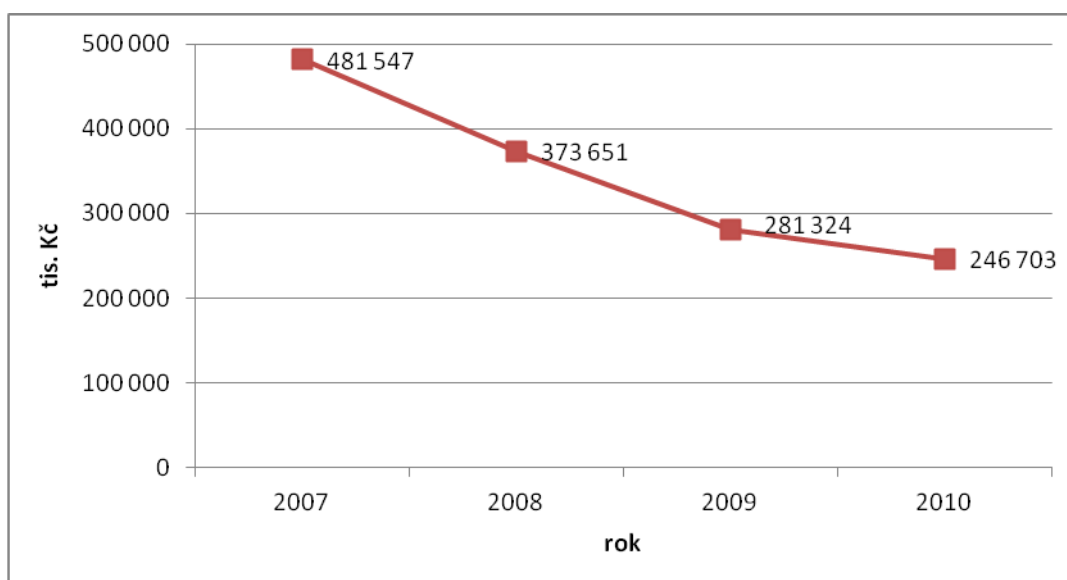
Nyní bude práce zaměřena na vývoj jednotlivých druhů nákladů a na vývoj obchodních marží.

Tabulka 3-1: Jednotlivé druhy nákladů v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

| Položka/rok | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Spotřeba materiálu | 4 550 | 4 720 | 4 814 | 4 553 |
| Spotřeba energie | 1 141 | 1 246 | 1 557 | 2 136 |
| Prodané zboží | 411 805 | 306 719 | 215 404 | 187 368 |
| Služby | 20 126 | 16 174 | 16 674 | 17 123 |
| Osobní náklady | 15 733 | 20 470 | 22 020 | 22 222 |
| Daně a poplatky | 197 | 255 | 335 | 194 |
| Jiné provozní náklady | 6 001 | 7 359 | 10 338 | 1 902 |
| Odpisy | 2 662 | 2 672 | 2 092 | 2 187 |
| Zúčtování opravných položek | 3 119 | -1 281 | -2 332 | 3 874 |
| Finanční náklady | 11 773 | 12 410 | 8 877 | 5 138 |
| Daň z příjmu | 4 440 | 2 907 | 1 545 | 6 |
| Celkem | 481 547 | 373 651 | 281 324 | 246 703 |

Zdroj: Podnikové materiály

V tabulce 3-1 jsou uvedeny náklady z hlediska druhového členění a jejich vývoj v letech 2007 až 2010. Z uvedeného vyplývá, že největší náklady ve sledované společnosti jsou vynakládány na pořízení prodávaného zboží. Vzhledem k tomu, že se jedná o společnost, která nakupuje a prodává zboží, tato položka činí nejvyšší procento nákladů.



Obrázek 3-1: Vývoj celkových nákladů v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

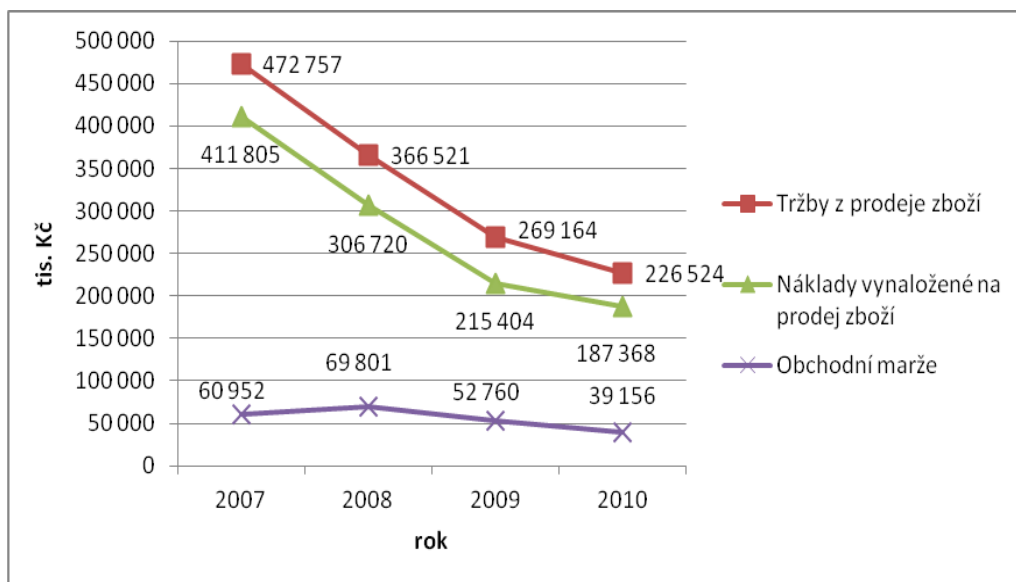
Z obrázku 3-1 je viditelné, že celkové náklady postupně klesají. V roce 2007 celkové náklady dosáhly hodnoty 481,548 mil. Kč a v roce 2010 byly 246,703 mil. Kč, což představuje pokles nákladů o 234,845 mil. Kč. Největší pokles v celkových nákladech logicky zaznamenaly náklady na pořízení zboží v závislosti na výrazném snížení obratu společnosti. V důsledku horších hospodářských výsledků se také snížily jiné provozní náklady, finanční náklady, náklady na služby a také daň z příjmu. Naopak náklady na odpisy zůstávají téměř na stejné úrovni a stejně tak i spotřeba materiálu a poplatky. Zvyšující tendenci naopak vykazuje spotřeba energie, osobní náklady a zúčtování opravných položek. Tyto opravné položky vykazují kolísavou tendenci ve všech čtyřech sledovaných meziročních obdobích. Stejně kolísavou tendenci mají v mezidobí jiné provozní náklady, ačkoli v posledním sledovaném roce oproti roku 2007 výrazně klesly.

Tabulka 3-2: Vývoj obchodní marže v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

| Položka/rok | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Tržby z prodeje zboží | 472 757 | 366 521 | 269 164 | 226 524 |
| Náklady vynaložené na prodej zboží | 411 805 | 306 720 | 215 404 | 187 368 |
| Obchodní marže | 60 952 | 69 801 | 52 760 | 39 156 |

Zdroj: Podnikové materiály

Z tabulky 3-2 je zřejmé, že tržby z prodeje zboží měly ve sledovaném období klesající tendenci. Oproti tomu obchodní marže, která je rozdílem tržeb a nákladů vynaložených na prodej zboží, měla ještě v roce 2008 vzrůstající tendenci. Poté následoval také pokles této marže v součinnosti se snižujícími se tržbami.



Obrázek 3-2: Vývoj obchodní marže v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku 3-2 je patrné, že tržby z prodeje zboží poklesly za sledované období o 246 mil. Kč. Důvodem poklesu tržeb byl dramatický pokles exportu v roce 2008 na polovinu exportního obrátu roku 2007. V následujících letech 2009 a 2010 již vývoz činil zanedbatelnou položku obrátu. Protože je obchodní marže u exportů nižší než u prodeje na domácím trhu, nebyl poměr klesajících tržeb a nákladů na nákup zboží tak výrazný. Obchodní marže klesá až v roce 2009, kdy byl rozšířen počet maloobchodních jednotek. Tyto prodejny pracují oproti velkoobchodu s nižší marží, alespoň u některých obchodních značek či výrobků. V roce 2010 již byl podíl obrátu maloobchodu a velkoobchodu přibližně v poměru jedna ku jedné.

Následující kapitoly jsou zaměřeny na skupiny, které mají největší podíl na celkových nákladech. Práce nyní bude zaměřena na rozdělení velkoobchodů ve Svitavách a v Praze a na maloobchodní prodejny.

3.1. Spotřeba materiálu

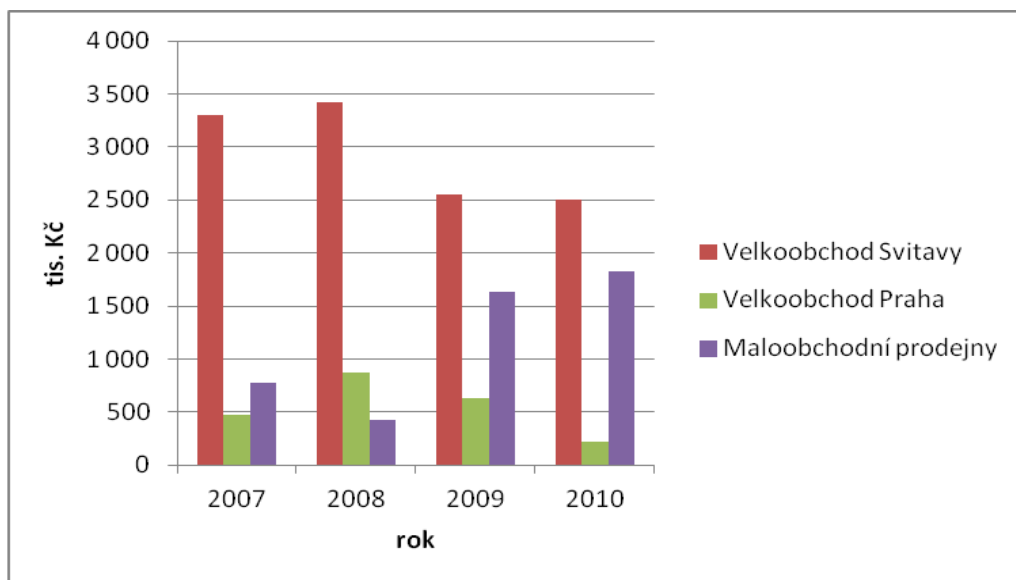
Tuto skupinu nákladů tvoří spotřební materiál, který je nutný pro provoz společnosti. V této společnosti je to základní materiál, který se používá na servisním středisku pro opravu zboží v záruční lhůtě. Další skupinou je materiál režijní, kterým jsou například papíry do tiskáren, tonery, kancelářské potřeby, atd. Do spotřeby materiálu také zahrnujeme spotřebu PHM, která činí nemalou částku. V neposlední řadě sem patří i dlouhodobý hmotný investiční majetek, který je evidovaný nebo neevidovaný v podrozvaze, podle výše pořizovací ceny.

Tabulka 3-3: Spotřeba materiálu v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

| Pobočka/rok | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|-------|-------|-------|-------|
| Velkoobchod Svitavy | 3 303 | 3 423 | 2 552 | 2 509 |
| Velkoobchod Praha | 471 | 874 | 625 | 221 |
| Maloobchodní prodejny | 776 | 423 | 1637 | 1823 |
| Celkem | 4 550 | 4 720 | 4 814 | 4 553 |
| Podíl na celkových nákladech VO Svitavy (%) | 72,59 | 72,52 | 53,01 | 55,11 |
| Podíl na celkových nákladech VO Praha (%) | 10,35 | 18,52 | 12,99 | 4,85 |
| Podíl na celkových nákladech MO Prodejny (%) | 17,06 | 8,96 | 34,00 | 40,04 |

Zdroj: Podnikové materiály

Z tabulky 3-3 je patrný vývoj spotřeby materiálu na jednotlivých sledovaných střediskách. V roce 2007 velkoobchodní sklad ve Svitavách představoval téměř tři čtvrtiny z celkového objemu spotřebovaného materiálu, ale v roce 2010 už to byla skoro polovina. Z tohoto vyplývá, že jak tržby, tak i náklady velkoobchodního skladu ve spotřebě materiálu jsou v poměru jedna ku jedné vůči maloobchodním prodejnám.



Obrázek 3-3: Vývoj spotřeby materiálu v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 3-3 zobrazuje podíl nákladů na spotřebu materiálu ve sledovaném období. Největší pokles nákladů je viditelný u velkoobchodního skladu v Praze, kdy v roce 2010 došlo k jeho zrušení. Zdokonalením systému externích logistických služeb bylo rozhodnuto zásobovat celé území České republiky z jednoho centrálního skladu ve Svitavách.

Náklady na spotřebu materiálu se naopak zvýšily u maloobchodních prodejen, a to z důvodu zvýšení jejich počtu. Od poloviny roku 2009 a dále i v roce 2010 se prodejny rozšířily ze stávajících 4 na 12 prodejen.

3.2. Spotřeba energie

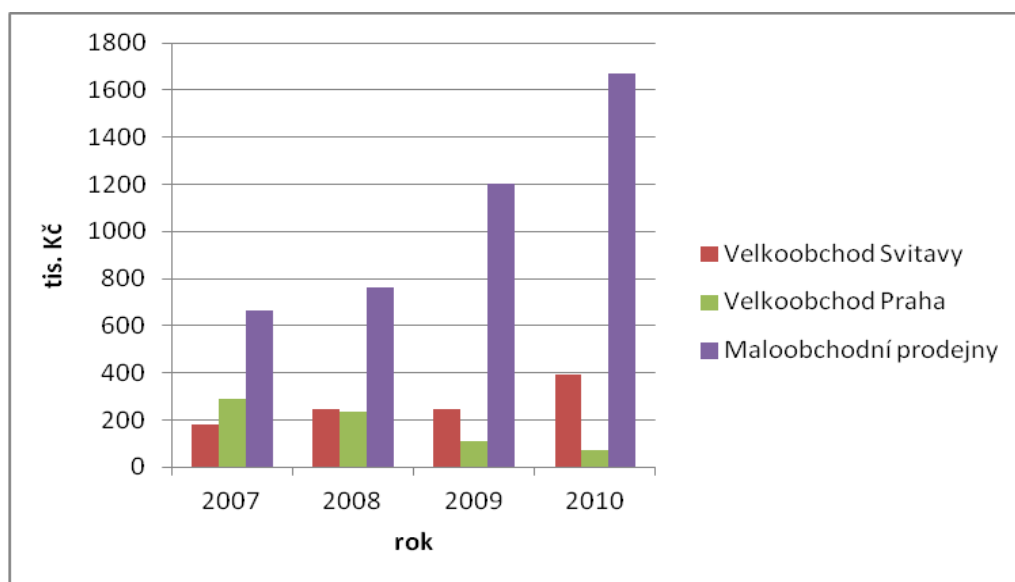
Pod tímto pojmem se skrývají náklady na provoz společnosti z hlediska energií – plyn, elektřina, voda.

Tabulka 3-4: Spotřeba energie v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

| Pobočka/rok | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|-------|-------|-------|-------|
| Velkoobchod Svitavy | 183 | 247 | 245 | 394 |
| Velkoobchod Praha | 291 | 236 | 112 | 72 |
| Maloobchodní prodejny | 667 | 763 | 1200 | 1670 |
| Celkem | 1 141 | 1 246 | 1 557 | 2 136 |
| Podíl na celkových nákladech VO Svitavy (%) | 16,04 | 19,82 | 15,74 | 18,45 |
| Podíl na celkových nákladech VO Praha (%) | 25,50 | 12,94 | 7,20 | 3,37 |
| Podíl na celkových nákladech MO Prodejny (%) | 58,46 | 61,24 | 77,07 | 78,18 |

Zdroj: Podnikové materiály

Z tabulky 3-4 vidíme, že náklady na velkoobchodních skladech jsou téměř stejné, ale výrazně stoupající tendenci mají maloobchodní prodejny. Je to způsobeno rozšiřováním maloobchodní sítě prodejen. Vývoj spotřeby energií vidíme na obrázku 3-4.



Obrázek 3-4: Vývoj spotřeby energie v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na spotřebu energie za sledované období jsou ovlivněny největší měrou zvýšením počtu odběrných míst zásobovaných energiemi. K výraznému poklesu došlo ve velkoobchodu Praha, a to z důvodu snížení výměry pronajímaných prostor v roce 2009 a dále pak zrušením provozního skladu v polovině roku 2010. U velkoobchodu Svitavy náklady na spotřebu energií částečně vzrostly zvýšením jejich cen a částečně také rozšířením provozních prostor kanceláří společnosti. Nejvýraznější zvýšení nákladů se tedy ukazuje u maloobchodních prodejen, jejich počet se v roce 2009 zvýšil z původních 4 na 12 jednotek. Maloobchodní jednotky jsou v porovnání k dosaženému obratu energeticky náročnější než velkoobchodní činnost, která je soustředěná do jedné provozovny.

3.3. Prodané zboží

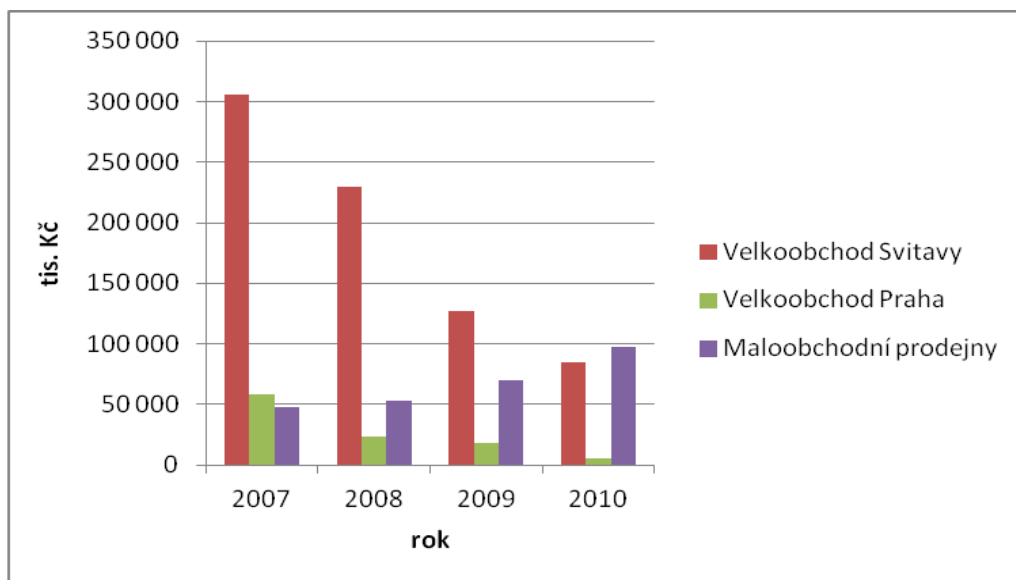
Prodané zboží je v této společnosti největším nákladem. Vzhledem k tomu, že se společnost zabývá nákupem a prodejem zboží činí tato položka nejvyšší podíl z celkových nákladů. Tabulka 3-5 informuje o prodaném zboží ve společnosti.

Tabulka 3-5: Prodané zboží v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

| Pobočka/rok | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|---------|---------|---------|---------|
| Velkoobchod Svitavy | 305 423 | 229 906 | 126 839 | 84 373 |
| Velkoobchod Praha | 58 186 | 23 547 | 18 631 | 5 629 |
| Maloobchodní prodejny | 48 196 | 53 266 | 69 934 | 97 366 |
| Celkem | 411 805 | 306 719 | 215 404 | 187 368 |
| Podíl na celkových nákladech VO Svitavy (%) | 74,17 | 74,96 | 58,88 | 45,03 |
| Podíl na celkových nákladech VO Praha (%) | 14,13 | 7,68 | 8,65 | 3,00 |
| Podíl na celkových nákladech MO Prodejny (%) | 11,70 | 17,56 | 32,47 | 51,97 |

Zdroj: Podnikové materiály

V roce 2007 činily náklady na prodané zboží vůči maloobchodním prodejnám téměř 88 % z celkové výše nákladů na prodané zboží. V roce 2010 již však maloobchodní prodejny činily 52 % z celkové výše nákladů na prodané zboží. Z toho vyplývá, že náklady na prodané zboží byly na maloobchodních prodejnách téměř stejné jako na velkoobchodních skladech.



Obrázek 3-5: Vývoj prodaného zboží v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozbor nákladů na prodané zboží v obrázku 3-5 zobrazuje postupný vývoj z dominantního postavení velkoobchodu v pobočkách Svitavy a Praha na pozvolné vyrovnání velkoobchodní a maloobchodní činnosti. Absolutní snížení až na nulu v polovině roku 2010 u Vekoobchodu Praha bylo dosaženo postupným ubýváním exportních aktivit a v konečné fázi zrušením velkoobchodního skladu jako provozní jednotky. Pobočka zůstává nadále již jenom kontaktní kanceláří pro odběratele. Postupné snižování obratu velkoobchodu Svitavy ovlivnil částečně rovněž ponížený export a především špatná ekonomická situace na velkoobchodním trhu v rámci celé ČR. Vyšší poměr maloobchodního obratu je přímo úměrný zvýšení počtu jednotek.

3.4. Služby

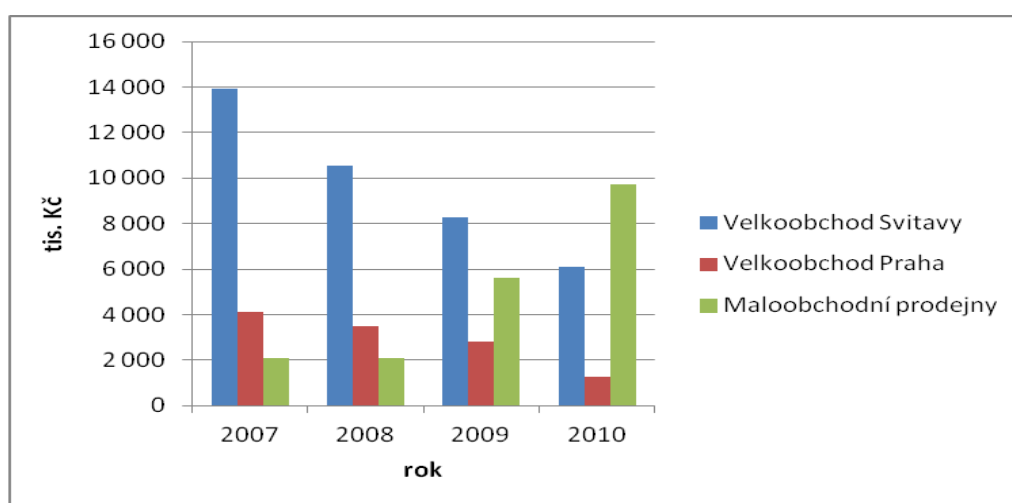
Ve společnosti služby představují náklady na telekomunikace, leasing, nájmy, reklamu, likvidace odpadů, reprezentaci a ostatní provozní náklady.

Tabulka 3-6: Služby v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

| Pobočka/rok | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|--------|--------|--------|--------|
| Velkoobchod Svitavy | 13 904 | 10 569 | 8 275 | 6 123 |
| Velkoobchod Praha | 4 128 | 3 497 | 2 798 | 1 276 |
| Maloobchodní prodejny | 2 094 | 2 108 | 5 601 | 9 724 |
| Celkem | 20 126 | 16 174 | 16 674 | 17 123 |
| Podíl na celkových nákladech VO Svitavy (%) | 69,08 | 65,35 | 49,63 | 35,76 |
| Podíl na celkových nákladech VO Praha (%) | 20,52 | 21,62 | 16,78 | 7,45 |
| Podíl na celkových nákladech MO Prodejny (%) | 10,40 | 13,03 | 33,59 | 56,79 |

Zdroj: Podnikové materiály

Z tabulky 3-6 je patrné, že se náklady na služby na maloobchodních prodejnách postupně zvyšují a v roce 2010 už byly vyšší než na velkoobchodních skladech. Jeden z významných nákladů na maloobchodních prodejnách je nájemné, protože prodejny, které byly otevřeny v letech 2009 až 2010 jsou všechny v pronajatých prostorách. Značný podíl mají i náklady na reklamu, které představují 28 % z celkového nákladu za služby u maloobchodních prodejen. Vývoj služeb je viditelný z obrázku 3-6.



Obrázek 3-6: Vývoj služeb v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozbor nákladů na nákup služeb za období ukazuje snižující se tendenci u velkoobchodu, kdy největší pokles je u velkoobchodu Praha, a to z důvodu jeho postupného směřování k ukončení činnosti. U velkoobchodu Svitavy se dařilo snižovat náklady na služby postupným snižováním nákladů na leasing vozidel obchodních zástupců, snižování nákladů na služby spojů. U maloobchodních jednotek činí největší položku nákladů na služby nájemné, protože všechny nové maloobchodní prodejny jsou provozovány v pronajatých prostorách. Nemalou položku vykazují náklady na reklamu.

3.5. Osobní náklady

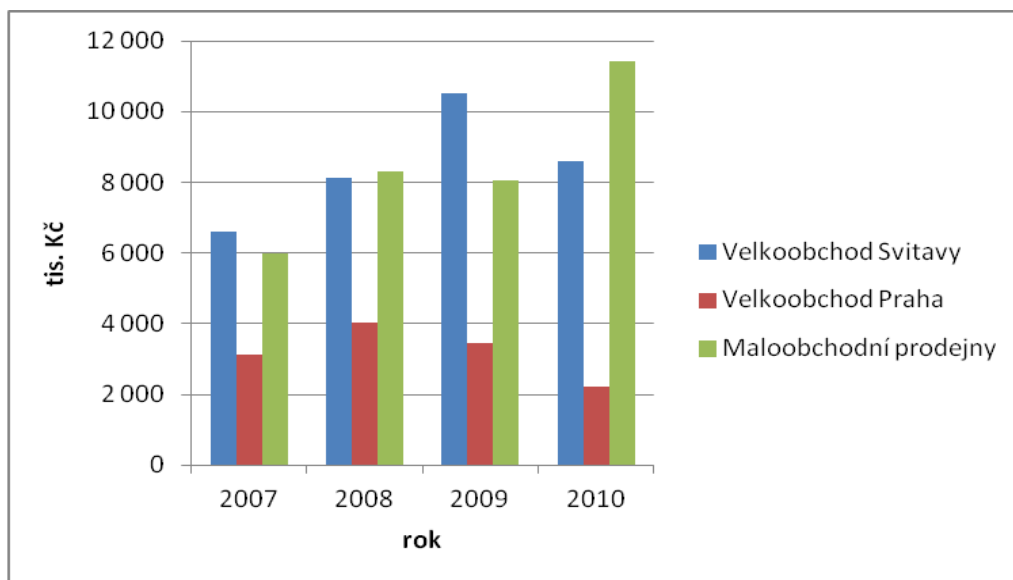
V této skupině nákladů se evidují mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Ve společnosti Tauer elektro a. s. osobní náklady vyjadřují druhou největší položku nákladů.

Tabulka 3-7: Osobní náklady v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

| Pobočka/rok | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Velkoobchod Svitavy | 6 619 | 8 115 | 10 509 | 8 599 |
| Velkoobchod Praha | 3 128 | 4 047 | 3 441 | 2 210 |
| Maloobchodní prodejny | 5 986 | 8 308 | 8 070 | 11 413 |
| Celkem | 15 733 | 20 470 | 22 020 | 22 222 |
| Podíl na celkových nákladech VO Svitavy (%) | 42,07 | 39,64 | 47,72 | 38,70 |
| Podíl na celkových nákladech VO Praha (%) | 19,88 | 19,77 | 15,63 | 9,95 |
| Podíl na celkových nákladech MO Prodejny (%) | 38,05 | 40,59 | 36,65 | 51,36 |

Zdroj: Podnikové materiály

Z průběhu vývoje nákladů, které sledujeme v tabulce 3-7 je zřejmé, že s přibývajícimi maloobchodními prodejny se osobní náklady vůči velkoobchodnímu skladu srovnaly na stejnou hodnotu.



Obrázek 3-7: Vývoj osobních nákladů v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Osobní náklady zobrazené v obrázku 3-7 dle jejich podílu na činnosti společnosti kopírují přeměnu poměru maloobchodu a velkoobchodu ve sledované období, přičemž největší snížení je zobrazeno ve velkoobchodě Praha. Z důvodu restrukturalizace se úspora projevila výrazným způsobem až v roce 2011. V předešlém roce proběhla povinnost odškodnění ukončených pracovních poměrů, která se ještě projevila v osobních nákladech. Osobní náklady velkoobchodu Svitavy mají kolísavou tendenci a v posledním sledovaném roce mají vyšší hodnotu než na počátku, a to z toho důvodu, že síť obchodních zástupců, která byla dříve přiřazena středisku Praha, byla převedena na středisko Svitavy. Naopak výrazně vzrůstající tendenci mají osobní náklady maloobchodu, a to opět v závislosti na zvýšení počtu maloobchodních jednotek.

Tabulka 3-8: Počet zaměstnanců a jejich mzdy v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

| Rok | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|
| Průměrný počet | 48 | 50 | 52 | 62 |
| Mzdy | 11 434 | 15 433 | 16 788 | 16 451 |
| Sociální zabezpečení | 3 975 | 4 688 | 4 849 | 5 339 |
| Sociální náklady | 324 | 339 | 382 | 432 |
| Celkem | 15 733 | 20 470 | 22 019 | 22 222 |

Zdroj: Podnikové materiály

V roce 2007 činily sociální náklady 324 tisíc Kč. V roce 2010 byly 432 tisíc Kč, což představuje za uplynulé období nárůst o 108 tisíc Kč (tabulka 3-8). Z uvedeného vyplývá, že osobní náklady nerostly rovnoměrně dle zvýšení stavu zaměstnanců. V roce 2010 bylo zrušeno pět pracovních míst VOS Praha a náklady na odstupné jsou v OON v témže roce. Za celé sledované období nebyla ve mzdách zohledněna inflace.

3.6. Jiné provozní náklady

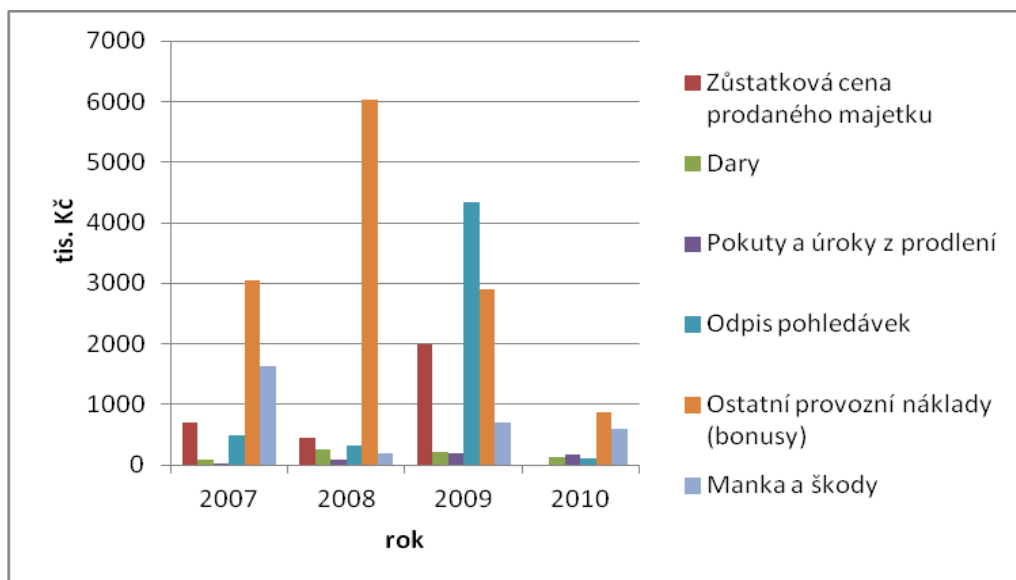
Společnost do jiných provozních nákladů zahrnuje zůstatkové ceny prodaného majetku, dary, pokuty a úroky z prodlení, odpisy, manka a škody a ostatní provozní náklady, které představují bonusy odběratelům.

Tabulka 3-9: Jiné provozní náklady v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

| Položky/rok | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|
| Zůstatková cena prodaného majetku | 706 | 457 | 1 999 | 0 |
| Dary | 99 | 262 | 214 | 138 |
| Pokuty a úroky z prodlení | 17 | 82 | 203 | 183 |
| Odpis pohledávek | 490 | 330 | 4 333 | 104 |
| Ostatní provozní náklady (bonusy) | 3 055 | 6 037 | 2 893 | 877 |
| Manka a škody | 1 634 | 191 | 696 | 600 |
| Celkem | 6 001 | 7 359 | 10 338 | 1 902 |

Zdroj: Podnikové materiály

V tabulce 3-9 vidíme průběh jiných provozních nákladů. Každá položka má klesající i stoupající tendenci v závislosti na řešení jednotlivých případů ve sledovaných letech. Větší přehled přináší obrázek 3-8.



Obrázek 3-8: Vývoj provozních nákladů v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

V letech 2007 až 2010 docházelo k postupnému odprodeji ojetých automobilů obchodních zástupců, kdy byly místo nich pořízeny na leasing čtyři nové automobily značky Roomster. V roce 2009 společnost rovněž odprodala nákladní automobily a nechala si pouze jeden k zásobování maloobchodních prodejen a závozu velkoobchodních odběratelů. Ostatní rozvoz zboží zajišťuje externím přepravcem.

Jako každý rok probíhá odpis pohledávek, které jsou již promlčeny, a to z finanční neschopnosti odběratele splácet svoje závazky vůči firmě. V roce 2009 navýšená částka odpisů byla způsobena nevyzpytatelností pohledávky, která činila cca 3 mil. Kč z důvodu insolvence věřitele.

Ke zvýšení odběru zboží společnost vyplácí množstevní bonusy. Jsou pro obchodníky motivací k nákupu firmou nabízeného zboží. Jak je vidět z obrázku, s klesajícím obratem za sledované období ubývá i množství vyplacených bonusů.

3.7. Finanční náklady

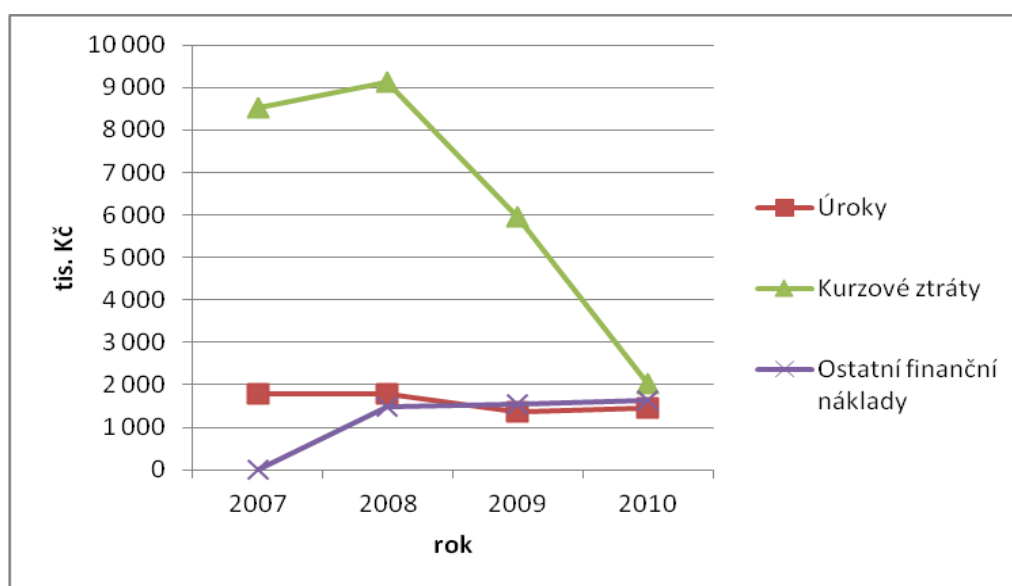
Do finančních nákladů společnost zahrnuje úroky, kurzové ztráty a ostatní finanční náklady. Tabulka 3-10 informuje o finančních nákladech ve společnosti.

Tabulka 3-10: Finanční náklady v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

| Položka/rok | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------------------|--------|--------|-------|-------|
| Úroky | 1 778 | 1 803 | 1 353 | 1 454 |
| Kurzové ztráty | 8 527 | 9 114 | 5 964 | 2 044 |
| Ostatní finanční náklady | 1 468 | 1 493 | 1 560 | 1 640 |
| Celkem | 11 773 | 12 410 | 8 870 | 5 138 |

Zdroj: Podnikové materiály

Lepší přehled těchto položek je v obrázku 3-9. Nejpatrnější je snížení kurzových ztrát, které bylo způsobeno významným snížením exportu v cizí měně.



Obrázek 3-9: Vývoj finančních nákladů v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že společnost v roce 2006 dostavěla velkokapacitní halu ve Svitavách a téměř všechno zboží bylo přestěhováno do těchto prostor, snížily se náklady na pronájem v Praze. Objekt byl vystavěn z úvěru, a proto nemalou část nákladů tvoří úroky. Další stavební aktivity nebyly realizovány, proto mají náklady na úroky klesající tendenci.

Jak již bylo v práci uvedeno, byl velký export zboží do zahraničí. Obchodovalo se v měně euro, které mělo v průběhu období velké propady, které se také výrazně projevíly na kurzových ztrátách. Totéž platí i při nákupu zboží v cizí měně. S minimalizací vývozu v roce 2009 a v roce 2010 došlo i k poklesu těchto ztrát, což vyplývá z obrázku 3-9.

Ostatní finanční náklady představují ve velké míře poplatky bance a náklady spojené s pojištěním aut a budov. V průběhu sledovaného období se nikterak neliší.

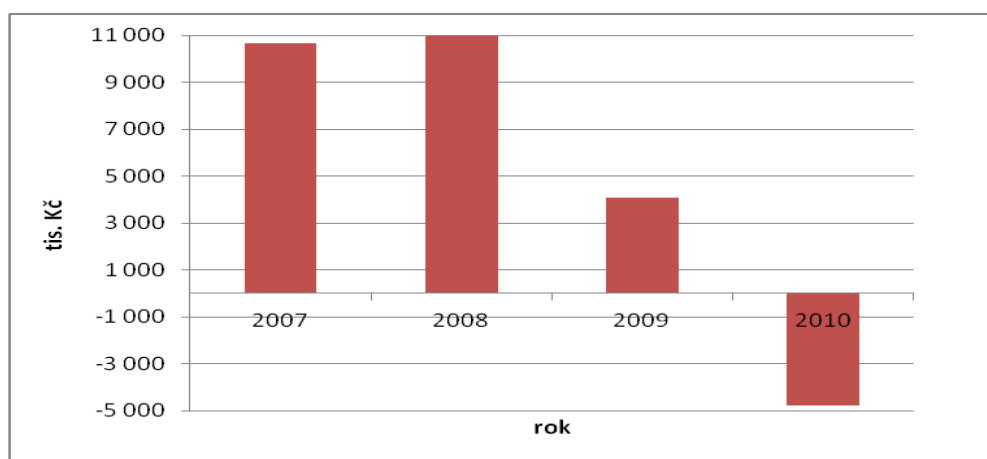
3.8. Vývoj výsledku hospodaření v letech 2007 – 2010

Tabulka 3-11: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

| Položka/rok | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|--------|--------|--------|--------|
| Provozní výsledek hospodaření | 19 720 | 18 126 | 9 612 | -2 286 |
| Finanční výsledek hospodaření | -4 605 | -3 624 | -3 993 | -2 496 |
| Daň z příjmů za běžnou činnost | 4 440 | 2 907 | 1 543 | 5 |
| Výsledek hospodaření za běžnou činnost | 10 675 | 11 595 | 4 073 | -4 787 |
| Výsledek hospodaření za účetní období | 10 675 | 11 595 | 4 073 | -4 787 |

Zdroj: Podnikové materiály

Z výsledku hospodaření v tabulce 3-11 v letech 2007 – 2010 je patrné, že společnost má neustále snižující se výsledek hospodaření za jednotlivá účetní období a dokonce v roce 2010 už byla ve ztrátě 4 787 tisíc Kč.



Obrázek 3-10: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2007 - 2010 (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku 3-10 je patrné, že s postupným ubýváním zboží na export a celosvětovou hospodářskou krizí měl výsledek hospodaření firmy klesající tendenci. Tento propad způsobilo i navýšení počtu maloobchodních prodejen, které byly všechny v pronajatých prostorách. Snahou společnosti je eliminovat náklady a dostat se opět do plusových čísel.

Nyní se bude práce věnovat nákladům, které se týkají obchodních zástupců. Z důvodu stále se snižujících tržeb velkoobchodního oddělení je pro společnosti současných 10 obchodních zástupců velkou finanční zátěží.

3.9. Náklady na obchodní zástupce

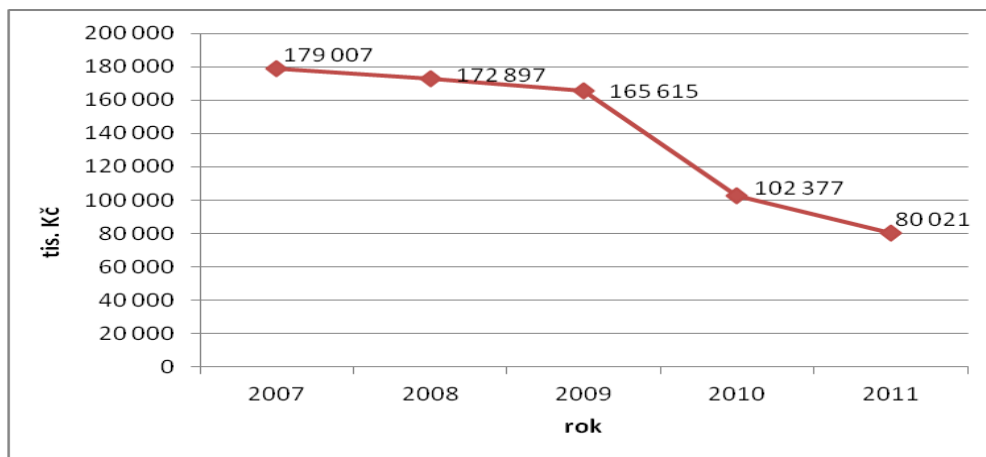
Tabulka 3-12 řeší jednotlivé náklady na obchodní zástupce. Z uvedeného vyplývá, že celkový podíl nákladů obchodních zástupců na obrat velkoobchodního skladu byl v roce 2007 4,12 %, ale v roce 2011 už činil 6,96 %. V průběhu let se tento podíl zvýšil o 2,84 % oproti roku 2007.

Tabulka 3-12: Náklady na obchodní zástupce v letech 2007 – 2011 (v tis. Kč)

| Položka/rok | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|---------|---------|---------|---------|--------|
| Počet obchodních zástupců | 12 | 12 | 10 | 10 | 10 |
| Obrat na VO | 179 007 | 172 897 | 165 615 | 102 377 | 80 021 |
| Osobní náklady obchodní zástupci | 3 880 | 3 962 | 3 966 | 2 691 | 2 832 |
| Leasing na auta | 840 | 840 | 761 | 525 | 35 |
| Spotřeba PHM | 1 224 | 1 168 | 1 090 | 1 101 | 1 257 |
| Opravy a udržování automobilů | 864 | 713 | 619 | 824 | 936 |
| Silniční daň | 21 | 21 | 17 | 17 | 18 |
| Dálniční známky | 11 | 12 | 10 | 12 | 12 |
| Pojištění automobilů | 47 | 56 | 98 | 102 | 104 |
| Telefony | 186 | 185 | 170 | 161 | 159 |
| Cestovné | 297 | 249 | 256 | 223 | 217 |
| Celkem náklady | 7 370 | 7 206 | 6 987 | 5 656 | 5 570 |
| Podíl celkových nákladů obch. zástupců na obratu VO (%) | 4,12 | 4,17 | 4,22 | 5,52 | 6,96 |

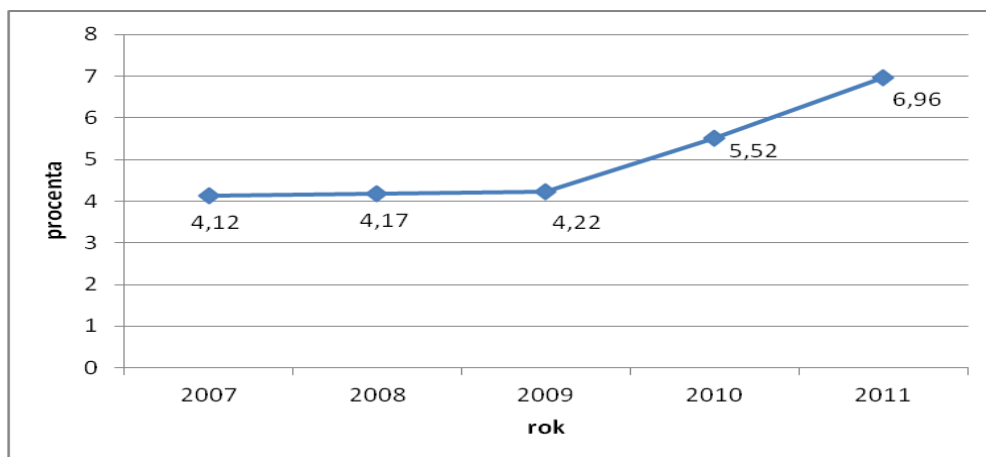
Zdroj: Podnikové materiály

Z uvedené tabulky 3-12 vyplývá, že se obrat firmy na velkoobchodním skladě (bez vývozu zboží) za sledované období snížil o 63 014 tisíc Kč, což představuje 35 % z obratu VO. Naproti tomu celkové náklady na obchodní zástupce se snížily o 1 600 tisíc Kč, což představuje pouze 24 % z celkových nákladů na obchodní zástupce. Tento nepoměr snižování obratu a snižování nákladů na obchodní zástupce způsobilo zvýšení celkových nákladů na VO. Vývoj je uveden na obrázku 3-11 a 3-12.



Obrázek 3-11: Vývoj obratu velkoobchodu v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 3-12: Vývoj podílů celkových nákladů na obchodní zástupce na obratu velkoobchodu v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)

Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázků 3-11 a 3-12, kde porovnáváme obrat za sledované období roku 2007 – 2011 a celkové náklady na obchodní zástupce ve firmě, je zřejmé, že tito obchodní zástupci zatěžují velkoobchod oproti roku 2007 o 2,84 % více než v roce 2011.

4. HODNOCENÍ NÁKLADOVÉ STRUKTURY A NÁVRHY

Práce je zaměřena na optimalizaci nákladů v oblasti obchodních zástupců. Mzdové náklady ve společnosti tvoří druhou největší nákladovou složku, z tohoto důvodu by snížení počtu čtyř obchodních zástupců představovalo výrazné snížení nákladů společnosti. Se stále se snižujícím rozdílem v sazbách DPH se i snižuje počet odběrů vestavných spotřebičů, které ve velké míře odebírala kuchyňská studia. V minulosti se společnost zaměřila na prodej prostřednictvím drobných prodejců a truhlářů, kteří byli systematicky školeni ve znalosti produktů a tvořili podstatnou část odběratelů. To ale znamená rozložení aktivit obchodních zástupců na množství odběrných míst s obratem pod 30 tisíc Kč měsíčně a méně.

Obchodní zástupci mají určené regiony, ve kterých jsou z větší části zastoupeni truhláři. Protože je v prognóze roku 2013 sjednocení sazby DPH, odběry vestavných spotřebičů se zcela minimalizují. Výrobci kuchyňského nábytku již nebudou mít zájem nadále vestavné spotřebiče nakupovat a zabudovávat s cílem ušetřit zákazníkovi rozdíl mezi základní a sníženou sazbou daně. Z tohoto důvodu velká část odběratelů firmy nebude mít zájem o nákup vestavných spotřebičů. Důmyslným rozvržením nových regionů by došlo k úspoře minimálně čtyř obchodních zástupců.

Osobní náklady

Osobní náklady tvoří téměř polovinu nákladů sledované skupiny. Správnou strukturou regionu pro jednotlivé zástupce a efektivním rozvržením pracovní doby se dá optimalizovat počet obchodních zástupců. Na základě snížení čtyř obchodních zástupců ušetří společnost mzdové náklady ve výši 900 000 Kč až 1 000 000 Kč. Odměňování ve firmě je stanoveno tak, že každý má fixní část platu a zbývající část je dle počtu prodaných kusů spotřebičů, která je stanovena interní tabulkou.

Leasing

Téměř všechna auta, která byla pořízena ve sledovaném období 2007 – 2011 na leasing, jsou z důvodu vytíženosti značně opotřebovaná, a tím i náklady na jejich opravy se stále zvyšují. V nejbližší době bude obnova autoparku více než aktuální. Jak již bylo zmíněno, okruh odběratelů vestavných spotřebičů se stále snižuje a nákup 6 až 7 nových automobilů, které je nutno obnovit, představuje další zvýšení nákladů. Pokud dojde k optimalizaci navrhovaných čtyř obchodních zástupců, stačilo by pořídit pouze 2 až 3 nové automobily. Vyčíslená roční úspora na leasing automobilů je cca 300 000 Kč. Odprodejem stávajícího

vozového parku by společnost mohla získat až 100 tisíc Kč, které lze použít na akontace nových automobilů na leasing.

Spotřeba PHM

Se stále zvyšující se cenou PHM můžeme vidět rovněž částečnou finanční úsporu ve výši 10-20 % z celkových nákladů na obchodní zástupce, což představuje 125 000 Kč až 250 000 Kč ročně. Nelze říct, že by to byla poměrná část, o kterou bychom počet zaměstnanců snížili. Obchodním zástupcům, kteří zůstanou ve firmě pracovat, budou regiony přerozděleny tak, aby pokryli celé území České republiky. Z tohoto důvodu se také zvýší rozsah najetých kilometrů.

Opravy a udržování automobilů

Nákupem nových automobilů dojde k významné úspoře nákladů spojených s opravami aut. V případě, že nedojde ke snížení počtu obchodních zástupců a společnost nenakoupí celý nový vozový park, budou se náklady na opravy stávajících automobilů neustále zvyšovat. V současné době mají všechny automobily najeto více než 200 tisíc kilometrů.

Telefony

Navrhovaným částečným snížením obchodních zástupců k markantnímu poklesu plateb za telefonní hovory nedojde. Vzhledem k tomu, že jsou na telefonní čísla obchodních zástupců sjednány paušály, budou minimálně po dobu tří měsíců po jejich odchodu tato čísla ještě funkční. Poté budou přesměrovány na zbývající obchodní zástupce. Finanční náklady za telekomunikační služby zůstanou téměř na stejné úrovni. Větší část obchodních jednání budou muset vyřešit zbývající zaměstnanci telefonicky. Poplatky za telefonické služby tvoří vzhledem k objemu nákladů firmy zcela zanedbatelnou částku.

Je známo, že i když obchodní zástupce byl nemocný a neobjížděl své zákazníky, měl lepší výsledky v počtu prodaných kusů než ten, který den co den jezdí po odběratelích. Z toho je vidět, že i po telefonu se dá vyřešit spousta obchodů.

Ostatní náklady

Ostatní náklady jsou ve většině případů stanoveny dle zákonů, tudíž nejdou ovlivnit.

Efektivním přerozdělením regionů a snížením počtu obchodních zástupců o čtyři, vznikne úspora nákladů přibližně o 1 850 000 Kč za rok.

5. ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na řízení nákladové struktury ve společnosti. Musíme ale mít na mysli, že každý náklad se pojí s výnosem. V dobře hospodařící společnosti by hodnota výnosů měla být vyšší než hodnota nákladů a tímto by společnost dosahovala kladného hospodářského výsledku, tedy zisku. Pokud to bude naopak a společnost bude ve ztrátě, měla by se hledat příčina a vytvořit všechny podmínky k tomu, aby společnost na trhu dále fungovala. Zisk je hlavním smyslem podnikání a je potřebný pro další rozvoj společnosti.

Cílem práce bylo provedení analýzy nákladů ve společnosti Tauer elektro a. s. a navržení doporučení, která by mohla snížit výši těchto nákladů. Při rozboru nákladů se vycházelo převážně z výkazů zisků a ztrát z let 2007 až 2010. U analýzy obchodních zástupců jsou použity výkazy včetně roku 2011.

V praktické části jsou analyzovány jednotlivé náklady, které mají největší podíl na celkových nákladech, a současně byly rozebrány náklady, které jsou vynaloženy na obchodní zástupce. Na základě výsledků bylo doporučeno snížit počet obchodních zástupců o čtyři.

Z bakalářské práce vyplývá, že při snížení stavu o čtyři obchodní zástupce společnost ušetří na osobních nákladech přibližně 1 000 000 Kč, na nákladech na leasing 300 000 Kč, snížením spotřeby PHM společnost ušetří 250 000 Kč, na opravách a udržování vozového parku minimálně 300 000 Kč, u nákladů na telekomunikační služby se náklady významným způsobem nebudou lišit.

Celková úspora při navrhovaném snížení stavu obchodních zástupců je vyčíslena na 1 850 000 Kč.

Tato bakalářská práce na téma řízení nákladové struktury ve společnosti může sloužit pro potřeby společnosti Tauer elektro a. s. Doporučení, která jsou navržena, by měla mít pro společnost přínos a dosáhla by tak snížení nákladů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Business center. [online]. 2012 [cit. 2012-01-03]. Dostupný z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast3.aspx>>
- [2] ČECHOVÁ, A. *Manažerské účetnictví*. Brno: Computer Press, a. s., 2006. 182 s. ISBN 80-251-1124-5.
- [3] FIBÍROVÁ, J. *Nákladové účetnictví (Manažerské účetnictví 1)*. Praha: VŠE, 2000. 327 s. ISBN 80-245-0095-7.
- [4] HRADECKÝ, M., KONEČNÝ, M. *Kalkulace pro podnikatele*. Praha: PROSPEKTRUM spol. s r.o. 2003. 156 s. ISBN 80 7175-119-7
- [5] KRČOVÁ, S. *Náklady a kalkulace*. Ostrava: UNION. 2007. 87 s. ISBN 978-80-86764-69-6
- [5] LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, a. s. 2004. 172 s. ISBN 80-251-0174-6
- [7] SEDLÁČEK, J. *Cash Flow*. Brno: Computer Press, a. s., 2003. 192 s. ISBN 80-7226-875-9
- [8] SERINA, P. *Manažerské náklady vo firme*. Bratislava: EKONÓM. 2006. 144 s. ISBN 80-225-2177-9
- [9] STANĚK, S. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. Praha: Grada Publishing a. s. 2003. 236 s. ISBN 80-247-0456-0
- [10] SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
- [11] VYCHOPENĚ, J. *Finanční leasing z účetního a daňového pohledu*. Praha: Wolkers Kluwer ČR, a. s. 2010. ISBN 978-80-7357-590-8