

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Možnosti snížení nákladů ve společnosti FÉNIX s.r.o.

Josef Češka

Diplomová práce  
2022

---

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Josef Češka**  
Osobní číslo: **D21435**  
Studijní program: **N1041A040008 Technologie a management v dopravě**  
Specializace: **Dopravní management, marketing a logistika**  
Téma práce: **Možnosti snížení nákladů ve společnosti FÉNIX s.r.o.**  
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

## Zásady pro vypracování

Úvod

1. Vymezení problematiky nákladů v silniční dopravě
2. Analýza současného stavu nákladů společnosti
3. Návrhy vedoucí ke snížení nákladů ve společnosti
4. Zhodnocení návrhů a doporučení

Závěr

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 stran**  
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:  
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindřich Ježek, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **29. října 2021**  
Termín odevzdání diplomové práce: **12. května 2022**

L.S.

---

**doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.**  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 29. dubna 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Možnosti snížení nákladů ve společnosti FÉNIX s.r.o. jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

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

V Pardubicích dne 10.5.2022

Josef Češka v.r.

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucímu práce Ing. Jindřichovi Ježkovi, Ph.D., za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání diplomové práce.

## **ANOTACE**

Diplomová práce se zaměřuje na možnosti snižování nákladů ve vybrané společnosti. První kapitola obsahuje teoretické vymezení problematiky nákladů a finančních výkazů. V rámci druhé kapitoly je provedena analýza nákladů. Na základě poznatků z druhé kapitoly byly vytvořeny návrhy, díky kterým by bylo možné snižovat náklady ve společnosti FÉNIX s.r.o. Čtvrtá kapitola se zabývá finančním i nefinančním zhodnocení vybraných návrhů.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

analýza nákladů, silniční nákladní doprava, možnosti snižování nákladů, dopravní společnost

## **TITLE**

Chances of lowering the expenses of FÉNIX s.r.o.

## **ANNOTATION**

The focus of this Diploma is on reducing the costs in a selected company. The first chapter contains the theoretical definition of the costs and financial statements. In the second chapter, the analysis of costs is performed. On the basis of the analysis in the second chapter, proposals for cost reduction of the company FÉNIX s.r.o. were made. The fourth chapter deals with the financial and non-financial evaluation of the selected proposals.

## **KEYWORDS**

Cost analysis, road freight transport, chances of lowering the expenses, transport company

# OBSAH

ÚVOD .....	9
1. VYMEZENÍ PROBLEMATIKY NÁKLADŮ V SILNIČNÍ DOPRAVĚ .....	10
1.1 Pojetí nákladů.....	10
1.2 Klasifikace nákladů.....	12
1.2.1 Druhové členění nákladů.....	13
1.2.2 Účelové členění nákladů .....	13
1.2.3 Kalkulační členění nákladů .....	15
1.2.4 Členění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik.....	16
1.2.5 Členění nákladů podle závislosti na objemu prováděných výkonů.....	18
1.2.6 Kalkulační pojmy .....	21
1.2.7 Kalkulační systém .....	22
1.2.8 Metody kalkulace úplných nákladů.....	24
1.2.9 Metody kalkulace neúplných nákladů.....	29
1.3 Finanční výkazy .....	29
1.3.1 Rozvaha.....	30
1.3.2 Výkaz zisku a ztráty .....	30
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI .....	31
2.1 Charakteristika společnosti FÉNIX s.r.o.....	31
2.2 Historie a současná situace ve společnosti FÉNIX s.r.o. ....	32
2.3 Vývoj celkových nákladů společnosti FÉNIX s.r.o. ....	34
2.4 Vývoj výnosů, výsledku hospodaření a zhodnocení provozní marže .....	35
2.5 Analýza nákladů.....	37
2.5.1 A. Výkonová spotřeba.....	39
2.5.2 D. Osobní náklady.....	45
2.5.3 E. Úpravy hodnot v provozní oblasti .....	48
2.5.4 F. Ostatní provozní náklady .....	48
2.6 Shrnutí výsledků analýzy nákladů .....	52
3 NÁVRHY VEDOUCÍ KE SNÍŽENÍ NÁKLADŮ VE SPOLEČNOSTI .....	53
3.1 Návrhy ke snížení nákladů.....	53
3.1.1 A. Výkonová spotřeba.....	53
3.1.2 D. Osobní náklady.....	58

3.1.3	E. Ostatní provozní náklady .....	59
3.1.4	Shrnutí návrhů.....	60
3.2	Vybrané varianty ke zhodnocení.....	61
3.2.1	Tvorba rezerv na opravy vozidel.....	62
3.2.2	Školení řidičů v oblasti hospodárné jízdy .....	64
3.2.3	Úprava pracovní smlouvy – řidiči.....	66
3.2.4	Úprava odměňování zaměstnanců.....	67
3.2.5	Odložení silniční daně.....	71
3.3	Shrnutí kapitoly.....	71
4	ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ.....	73
4.1	Tvorba rezervy na opravy vozidel.....	73
4.2	Školení řidičů v oblasti hospodárné jízdy .....	74
4.3	Úprava pracovní smlouvy – řidiči.....	75
4.4	Úprava odměňování zaměstnanců.....	76
4.5	Odložení silniční daně.....	78
4.6	Shrnutí kapitoly.....	78
	ZÁVĚR .....	80
	POUŽITÁ LITERATURA.....	82
	SEZNAM TABULEK.....	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	86
	SEZNAM ZKRATEK.....	87
	SEZNAM PŘÍLOH.....	88



# ÚVOD

S nárůstem globalizace dochází k nárůstu konkurence ve všech odvětvích. Současně s tímto trendem dochází i ke zvýšenému tlaku ze strany zákazníků na společnosti v oblasti kvality i ceny. Z toho důvodu je nutné, aby jednotlivé společnosti sledovaly a optimalizovaly vlastní náklady a zároveň udržovaly kvalitu poskytovaných služeb, či ji zvedaly.

Diplomová práce se bude zabývat možnostmi snižování nákladů ve vybrané dopravní společnosti. Společnost FÉNIX s.r.o. poskytuje služby svým zákazníkům jak v tuzemsku, tak i na evropském trhu. Tato práce bude členěna do čtyř kapitol, které budou vzájemně propojeny.

V první kapitole se budou vyskytovat především teoretická východiska nákladů. Zejména se bude jednat o klasifikaci nákladů, popis nákladů, členění nákladů, kalkulační pojmy. Mimo jiné bude v první kapitole i zmínka o finančních výkazech.

Druhá kapitola bude obsahovat představení společnosti a její historii. Dále bude v této kapitole zhodnocen celkový vývoj nákladů a výnosů. Následně bude vybrán poslední rok sledovaného období a tento rok bude podrobněji zanalyzován po nákladové stránce.

Třetí kapitola bude vycházet z analýzy nákladů společnosti. V této kapitole budou představeny návrhy, které by mohly vést ke snižování nákladů ve společnosti.

Ve čtvrté kapitole dojde k finančnímu i nefinančnímu zhodnocení vybraných návrhů.

Cílem diplomové práce je na základě analýzy navrhnout a zhodnotit opatření, která by mohla vést ke snížení nákladů ve společnosti FÉNIX s.r.o.

# 1. VYMEZENÍ PROBLEMATIKY NÁKLADŮ V SILNIČNÍ DOPRAVĚ

Dle Popeska a Papadaki (2016) je za efektivní považován ten podnik, který dokáže generovat vyšší zisky než konkurence. S nástupem globalizace byl ve všech odvětvích na trhu zaznamenán prudký nárůst konkurence. V důsledku toho, pak pro podniky v určitém odvětví nastává situace, kdy má společnost pouze omezené možnosti v nastavení ceny produktu na základě vlastních identifikovaných nákladů (Popesko a Papadaki, 2016). V návaznosti na to, dochází pak k situaci, kdy je společnost nucena přijmout cenu danou trhem. V takovém případě je pak jedinou možnou cestou k dosažení vyšších zisků – snížení vlastních nákladů. V tomto ohledu je pak nutné postupovat s ohledem na dopady, které s sebou může transformační proces přinést (Popesko a Papadaki, 2016). Zákazníci často vnímají změny spojené s produktem. Z toho důvodu je nutné dbát na to, aby při snižování nákladů neutrpěla kvalita produktu.

## 1.1 Pojetí nákladů

Dle Krále a kol. (1993) lze náklady podniku chápat jako účelné a účelové vynaložení zdrojů vyjádřené v peněžních jednotkách. Tyto vynaložené zdroje (suroviny, materiál, lidská práce apod.) pak slouží ke tvorbě určitých výrobků nebo například k poskytování služeb.

Synek (2011) zmiňuje, že existuje dvojí pojetí nákladů. Prvním je pojetí nákladů z hlediska finančního účetnictví a druhým je pojetí nákladů z hlediska manažerského účetnictví.

**Finanční účetnictví** dle Sedláčka (2005) je založeno na tom, že vnímá náklady jako úbytek ekonomického prospěchu. Tato skutečnost se projevuje úbytkem aktiv nebo přírůstkem dluhů v účetnictví. Dále autoři zmiňují, že pro toto pojetí nákladů je charakteristické to, že náklady jsou vyjádřené v účetních cenách. To znamená, že tyto náklady jsou oceněny v cenách, za která byla spotřebovaná aktiva pořízena. Takovéto pojetí nákladů dle Popeska a Papadaki (2016) vyhovuje potřebám externích uživatelů, kteří si mohou jimi hledané údaje vyhledat v účetních dokumentech, které podniky každoročně vydávají. Finanční účetnictví dle Krále a kol. (2013) a Melichara a Ježka (2006) podléhá několika základním principům, jedná se například o:

- Princip aktuálnosti, který zajišťuje, aby veškeré transakce byly zachyceny v účetnictví ve chvíli, kdy se uskuteční. Cílem je tedy správně zachytit veškeré operace jednoho účetního období bez ohledu na to, zda byly uskutečněny příjmy nebo výdaje související s těmito operacemi. Je tedy nutné, aby byly veškeré

hospodářské operace zaúčtované do toho období, se kterým tato účetní operace věcně a časově souvisí. Účetní období představuje období jednoho roku.

- Vymezení okamžiku realizace představuje okamžik, od kterého je možné účtovat na účty nákladů, výnosů a na účty rozvahy. Je možné, že v některých případech dojde k časové neshodě účetního případu. Například den realizace dodávky není shodný se dnem přijetí faktury.
- Vymezení účetní jednotky představuje relativně hospodářsky uzavřený celek. Tento hospodářský celek si vede své účetnictví, sleduje vývoj aktiv a pasiv a sestavuje si účetní výkazy.
- Zákaz kompenzace představuje dle § 8, odstavce 4 zákona o účetnictví, zákaz kompenzovat náklady nebo výnosy, mezi položkami majetku nebo závazků. Lze tak učinit pouze ve speciálních případech.
- Nepřetržitost trvání účetní jednotky představuje stav podniku, kdy se předpokládá, že podnik z hospodářských nebo jiných důvodů neukončí svou činnost. Z toho předpokladu se vychází například při sestavování účetních výkazů, finančních analýzách, auditu apod. V případě, že dojde k situaci, kdy není zajištěna kontinuita trvání podniku, je nutné změnit pohled na oceňování majetku v účetnictví.
- Stálost metod vychází z § 8, odst. 1,2,3 zákona o účetnictví poukazuje na nutnost, provázání účetních informací. Tyto účetní informace musí být jak provázané, tak i srovnatelné v prostoru a čase. Dále je vyžadováno, aby byla dodržována stálost pravidel a postupů při oceňování majetku a pro předkládání účetní závěrky. V případě, že dojde ke změně v nějaké ze zmíněných situací, je nutné tuto skutečnost popsat v příloze účetní závěrky.
- Oceňování v historických cenách vychází ze zákona o účetnictví. Nově pořízený majetek je dle § 25 zákona o účetnictví nutné ocenit v okamžiku pořízení. V případě, že dojde ke změně kupní síly nebo dojde k změnám cen, tento efekt se nijak nedotkne ocenění majetku. Ke změně ocenění majetku dojde pouze v případě prudké změny inflace v rámci ekonomiky. V takovém případě se postupuje podle speciálních účetních technik (inflační účetnictví).
- Zásada opatrnosti představuje strážlivý odhad skutečností budoucích období Tato zásada bere v potaz možná rizika a ztráty, kterým může podnik v budoucnu nevyhnutelně čelit. Vychází se z předpokladu, že je zakázané nadhodnocovat

aktiva a výnosy a podhodnocovat náklady a pasiva. V souladu s touto zásadou se pak tvoří rezervy a opravné položky.

- Z bilanční kontinuity vychází návaznost konečných a počátečních stavů účtů mezi účetními obdobími.

**Manažerské účetnictví** se dle Kovanicové (1996) dá charakterizovat jako systém, který zobrazuje ekonomickou realitu a slouží manažerům jako podklad pro rozhodování a řízení. Manažerské pojetí nákladů dle Melichara a Ježka (2006) se liší od účetního pojetí nákladů následujícím:

- Na rozdíl od účetního pojetí nákladů **pracuje s ekonomickými náklady**. To znamená, že tyto náklady obsahují kromě nákladů obsažených v účetnictví i tzv. oportunitní náklady. Oportunitní náklady představují částku peněz, o kterou subjekt přijde, pokud tuto částku nevynaloží na nejlepší možnou alternativu.
- Tento způsob pojetí nákladů bere také v úvahu **přírůstkové náklady**. Pod těmito náklady je možné si představit náklady, které vzniknou v důsledku nějakého rozhodnutí. Manažerské rozhodnutí je zrealizováno na základě těchto nákladů a ostatní náklady jsou pro manažera irelevantní. V odborné terminologii se nazývají náklady utopenými.
- Pro manažera je také důležité rozlišovat **krátkodobý a dlouhodobý pohled na náklady a jejich vývoj**. Z hlediska krátkodobého jsou některé činitele v podniku fixní, jako například počet strojů a zařízení. Jiné činitele jsou variabilní, mezi takové činitele lze řadit například suroviny nebo mzdové náklady. Jejich výše se mění s objemem produkce v podniku. Z hlediska dlouhodobého veškeré náklady variabilní. Z toho důvodu, že manažer může rozhodovat o počtu strojů ve společnosti.

## 1.2 Klasifikace nákladů

Kuběnka (2012) tvrdí, že pro účinné řízení nákladů je důležité náklady rozčlenit do různých skupin. Dále autoři zmiňují, že jejich třídění musí mít účelovou potřebu, tedy vztah k řešení určitého problému. Popesko a Papadaki (2016) zmiňují, že jejich samotné členění umožňuje následně aplikovat další nástroje manažerského účetnictví. Také tvrdí, že právě řídicí subjekty podniku (management) by měly mít schopnost správně řídit a ovlivňovat příčiny vzniku nákladů. V následující stati budou uvedeny některé druhy členění nákladů.

### 1.2.1 Druhové členění nákladů

Dle Synka (2011) odpovídá na otázku, co bylo spotřebováno. Autor také zmiňuje, že se jedná o soustředování nákladů spojených s činností výrobních faktorů, jako je například materiál, práce, dlouhodobý majetek. Toto členění vychází z klasifikace nákladů a stejně tak je zaneseno ve finančním účetnictví (Popesko a Papadaki, 2016). Král (1993) tvrdí, že veškeré nákladové druhy mají charakteristické tři základní znaky:

- Jsou to náklady prvotní, protože jsou předmětem zobrazení ve chvíli, kdy vstupují do podniku.
- Jsou to náklady externí, protože vznikají spotřebou výrobních faktorů.
- Jsou to náklady jednoduché, protože je nelze rozlišit na jednodušší složky, ze kterých skládají náklady.

Samotné druhové členění nákladů pak podle Synka (2011, s. 47) vypadá následovně:

*„a) spotřeba surovin a materiálu, paliv a energie, provozních látek*

*b) odpisy budov, strojů, výrobního zařízení, nástrojů, nehmotného investičního majetku*

*c) mzdové a ostatní osobní náklady (mzdy, platy, provize, sociální a zdravotní pojištění)*

*d) finanční náklady (pojistné, placené úroky, poplatky aj.)*

*e) náklady na externí služby (opravy a udržování, nájemné, dopravné, cestovné)“*

Popesko a Papadaki (2016) tvrdí, že takové členění nákladů umožňuje určit objem materiálových nákladů. Dále autoři zmiňují, že v rámci tohoto členění není možné rozlišit, zda se jedná o materiál použitý výhradně k tvorbě výrobku (jednicové náklady), nebo o materiál režijní (nástroje, pomůcky). Totéž platí i o nákladech osobních, kdy nelze přesně určit, jak velký podíl těchto nákladů je tvořen osobami podílejícími se na tvorbě výkonu oproti režijním dělníkům. Popesko a Papadaki (2016) závěrem zmiňují, že v případě odpisů také není možné odlišit skutečnost, zda se odepisuje výrobní zařízení nebo kancelářské prostory atd. Autoři se shodují na tom, že pro účely manažerských rozhodnutí a řízení podniku, popřípadě kalkulací je nutné použít jinou klasifikaci nákladů.

### 1.2.2 Účelové členění nákladů

Popesko a Papadaki (2016) tvrdí, že předpokladem efektivního řízení nákladů je schopnost náklady klasifikovat ve vztahu k účelu jejich vynaložení. Dle Krále (1993) je velmi důležitou úlohu managementu zjišťovat, zda náklady, které jsou v podniku vynaložené na dílčí úkony přiměřené. Autor zmiňuje, že jejich cílem je zjistit, zda se v podniku daří na nákladech spořit, anebo zda podnik v některých případech tyto náklady překračuje. „*Základem stanovení*

*racionálního nákladového úkolu, se kterým se poměruje skutečná spotřeba nákladové složky, je účelové členění nákladů (Král, 1993, str. 107).“*

Král (1993) zmiňuje, že účelový vztah nákladů lze definovat v různých úrovních podrobností. Dále tvrdí, že náklady lze například členit na náklady hlavní výroby, pomocné nebo vedlejší výroby. Mimo jiné je také lze rozdělit na náklady přidružených činností a ty následně lze rozčlenit na jednotlivých druhů činností, technologických postupů, uzavřených procesů, anebo také na jednotlivé operace.

Podle kontroly hospodárnosti je možné dle Krále (1993) náklady rozlišovat na:

**a) náklady technologické a náklady spojené s obsluhou a řízením**

Náklady technologické jsou takové náklady, které jsou vyvolány použitou technologií ve vztahu k dané činnosti nebo operaci, či s ní nějak účelně souvisí (Popesko a Papadaki, 2016). Pro příklad autoři uvádí spotřebu dřeva na určitý kus nábytku, který má jistou kvalitu a množství.

**b) náklady spojené s obsluhou a řízením**

Další skupinou nákladů v rámci prvního členění jsou náklady na obsluhu a řízení. Tyto náklady souvisí s doprovodnou činností v rámci technologického procesu (Popesko a Papadaki, 2016). Autoři tvrdí, že jedná o náklady, které zajišťují podmínky pro hlavní výrobní proces. Jako příklad takových nákladů autoři uvádějí mzdy účetních, IT náklady a obecně náklady na obslužné činnosti.

Dle Popeska a Papadaki (2016) se takové členění nákladů se v praxi využívá jen zřídka. Zmiňují, že důvodem je především nemožnost využití takového rozdělení v rámci kalkulací. Podle jejich názoru se v praxi lze častěji setkat s rozdělením nákladů ve vztahu k jednici prováděného výkonu. Podle Synka (2011) se dají rozdělit a definovat následovně:

**a) náklady jednicové**

Je pro ně charakteristické, že jsou součástí těch technologických nákladů, které nejenomže souvisí s technologickým procesem, ale i přímo s jednotkou daného výkonu (Popesko a Papadaki, 2016). Pro podnik je správné stanovení těchto nákladů důležité, protože u stanovování nákladových úkolů (v případě technologických nákladů) se vychází ze vztahu k dílčímu nebo finálnímu výkonu (Král 1993). Dále autor zmiňuje, že například v případě průmyslových podniků jsou tyto náklady stanoveny v rámci technicko-hospodářských norem. Tyto normy pak určují spotřebu nákladů na určitou část technologického procesu.

**b) náklady režijní**

Dle webových stránek (research.fas.harvard.edu, 2022) jsou tyto náklady v některých případech označovány jako režijní, součástí těchto nákladů pak nejčastěji bývají náklady na

vybavení, administrativu atd. Tyto náklady obsahují dle Popeska a Papadaki (2016) náklady na obsluhu a řízení, a také část technologických nákladů, které nelze přímo přiřadit k jednotce výkonu. Dle Krále (1993) tyto náklady nerostou přímo úměrně s počtem provedených výkonů. Autor tvrdí, že jejich nákladový úkol je ve většině případů stanoven na základě souhrnných normativů. To může představovat například určité časové období nebo celkový objem prováděných výkonů. Závěrem zmiňuje, že kontrola těchto nákladů je obtížnější, a také méně efektivní než kontrola nákladů jednicových.

### **1.2.3 Kalkulační členění nákladů**

Dle Synka (2011) tato skupina nákladů vyjadřuje skutečnost, na co přesně byly tyto náklady vynaloženy (výrobky, služby). Jedná se tedy o přiřazování nákladů k finálnímu výkonu nebo jeho části. Autor zmiňuje, že právě toto hledisko je z pohledu řízení společnosti nejdůležitější. Důvodem je fakt, že jednotlivé výrobky přispívají rozdílnou měrou k tvorbě zisku společnosti. A zároveň toto členění nákladů umožňuje sledovat rentabilitu jednotlivých výrobků (služeb). Tím pádem je podnik schopen si řídit svou výrobovou strukturu, a tak dosahovat požadovaných výnosů. Synek (2011) mimo jiné zmiňuje, že kalkulační členění nákladů je podkladem pro manažerské rozhodování. Manažer může díky správné kalkulaci vyhodnotit, zda bude výhodnější výrobek zhotovit, nebo zda bude výhodnější výrobek koupit či službu outsourcovat. Z hlediska kalkulačního členění nákladů je možné tyto náklady rozdělit následovně (Synek, 2011):

#### **a) náklady přímé**

V některých literaturách se také označují pojmem direct costs. Dle webových stránek (oxfordreference.com, 2022) představují přímé náklady, takové náklady, které jednoznačně přiřadit k určitému produktu nebo nákladové jednotce. Dle Krále (1993) patří do této skupiny nákladů také náklady jednicové. Mimo nich jsou součástí přímých nákladů i náklady, které je nutné vynaložit v souvislosti s vykonáním jednoho druhu výkonu. Příkladem v tomto případě může být časová mzda řidiče nebo odpis hmotného majetku, který souvisí s provedením výkonu. Dle webových stránek (oxfordreference.com, 2022) představují přímé náklady, takové náklady, které jednoznačně přiřadit k určitému produktu nebo nákladové jednotce.

#### **b) náklady nepřímé**

Tyto náklady bývají označovány také jako indirect costs. Je pro ně charakteristické, že nemohou být specificky a exkluzivně přiřazeny k určité činnosti, což Popesko a Papadaki (2016, s. 82) vysvětlují následovně:

„1) *Bud' exkluzivní vazba mezi nákladem a objektem neexistuje, jedná se tedy o režijní náklad.*

2) *Nebo tuto exkluzivní vazbu nejsme schopni v rámci účetní evidence nákladů identifikovat, případně pro nás tato identifikace není z nákladového hlediska relevantní.*“

Král (1993) tvrdí, že většina režijních nákladů, s výjimkou těch, které souvisí s konkrétním druhem výkonu, je společná pro více druhů výkonů. Dále zmiňuje, že v případě rozhodovacích úloh je nutné i tyto náklady přiřadit ke kalkulační jednici. Toho lze dosáhnout prostřednictvím přičtení těchto nákladů nepřímo za pomoci zvolených veličin.

Problematice přiřazování nepřímých nákladů se v posledních letech začala věnovat větší pozornost. Dle Synka (2011) došlo v této oblasti ke změnám a společnosti začaly sledovat a řídit své náklady podle dílčích činností. Autor dále zmiňuje, že toho je dosahováno prostřednictvím procesního účetnictví (Activity Based Accounting). Synek (2011) dále zmiňuje, že díky tomuto účetnictví je pak možné v rámci podniku aplikovat kalkulaci podle dílčích činností nebo ABC kalkulace (Activity Based Costing – ABC).

#### **1.2.4 Členění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik**

Toto členění nákladů dle Synka (2011) odpovídá na otázku, kdy tyto náklady vznikly a jaký subjekt je odpovědný za jejich vznik. Autor tvrdí, že zjednodušeně lze toto členění popsat jako členění podle vnitropodnikových útvarů. Díky tomu je možné přiřadit určitou výši nákladů ke konkrétnímu vnitropodnikovému útvaru (Král, 1993). Autor dodává, že základem pro toto členění je jejich rozčlenění podle místa vzniku nákladů a následně jejich rozčlenění dle odpovědnosti. Z hlediska přiřazování nákladů do odpovědnosti středisek, rozlišujeme dva druhy středisek. Prvním je hospodářské středisko a druhým je nákladové středisko (Král, 1993). Pojem středisko se dle autora vztahuje k ekonomické struktuře podniku. Tato struktura navazuje na organizační strukturu, jejíž funkcí je vymezit pravomoci a odpovědnosti jednotlivých podnikových útvarů. Ekonomická struktura podniku pak vymezuje vnitropodnikové útvary, které je možné následně hodnotit z hlediska dosahování jejich výsledků (Král, 1993). Autor také zmiňuje, že tyto útvary je možné sledovat a hodnotit na základě dosahovaných výnosů, výše nákladů nebo celkovým příspěvkem do výsledku hospodaření celé účetní jednotky.

- **Hospodářské středisko** dle Krále (1993) je hierarchicky nejvyšší typ útvaru z hlediska odpovědnosti a pravomoci. Autor zmiňuje, že díky své činnosti má možnost ovlivňovat jak výši nákladů, tak i výši výnosů, a to například prostřednictvím zvýšení vyráběného množství ve výrobě. Synek (2011) dodává,



že veškeré výkony předávané mezi těmito středisky jsou oceněny vnitropodnikovými cenami. Dle Krále (1993) je tedy jedním z nejdůležitějších ukazatelů, který se v rámci podniku sleduje, vnitropodnikový výsledek hospodaření.

- **Nákladové středisko** dle Krále (1993) je toto středisko nižším typem útvaru, než středisko hospodářské. Jako příklady takového střediska uvádí Synek (2011) dílnu nebo její součásti, nebo také různá oddělení, která jsou hodnocena na základě překročených nákladů či úspor. Král (1993) také tvrdí, že zaměstnanci působící v takovém středisku jsou orientováni na hospodárnost a kvalitu provedení zadaného úkolu. Autor také zmiňuje, že v rámci podniku pak několik nákladových středisek tvoří jedno středisko hospodářské. Král (1993) závěrem dodává, že nákladová střediska se sledují nikoliv z hlediska rozdílu nákladů a výnosů, ale z hlediska skutečně vynaložených nákladů a stanoveným nákladovým úkolem.

Dle Krále (1993) je rozdělení nákladů dle místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik pouze první etapou tohoto hodnocení. Autor zmiňuje, že se jedná pouze o důsledek rozčlenění a dekompozice systému podnikových nákladů. Na první etapu je nutné navázat etapou druhou, která určuje vazby spojení mezi vnitropodnikovými útvary. Pro toto spojení je dle Krále (1993, s. 173) charakteristické následující:

*„1) uzavření činnosti jednotlivých vnitropodnikových útvarů tak, aby bylo možno změřit jejich náklady,*

*2) identifikace dílčích výkonů, které tyto útvary předávaly jiným vnitropodnikovým útvarům,*

*3) ocenění těchto dílčích výkonů pomocí tzv. vnitropodnikových cen.“*

Král (1993) dále zmiňuje, že spojení mezi útvary se realizuje prostřednictvím systému vazeb, jejichž nositeli jsou předávané výkony. Dále tvrdí, že náklady, které vznikají odběratelskému útvaru se označují, jako **interní**. Výše těchto nákladů je dána množstvím dílčích výkonů a jejich oceněním v rámci vnitropodnikových cen. Tyto náklady se také vyznačují tím, že vznikají pouze v souvislosti s nějakou vnitřní vazbou (Král, 1993). V různých literaturách je zmíněno, že termín „interní náklady“ je možné zaměňovat za „náklady druhotné“. Toto označení dle Krále (1993) znamená, že se na vstupu tyto náklady projeví dvakrát, poprvé se projeví ve středisku, který daný výkon provedlo a podruhé se projeví z hlediska podniku jako celku.

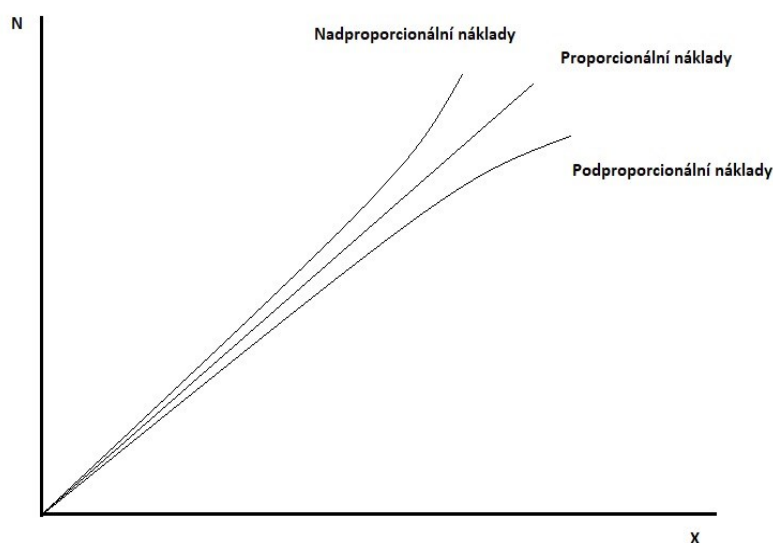
### 1.2.5 Členění nákladů podle závislosti na objemu prováděných výkonů

Dle Popeska a Papadaki (2016) je členění nákladů dle tohoto způsobu považováno za jeden z nejvýznamnějších nástrojů řízení nákladů ve společnosti. Autor také zmiňuje, že na rozdíl od členění nákladů zmíněných v předchozích statích se toto členění nevztahuje ke spotřebovaným nákladům, ale zkoumá vývoj nákladů při různých variantách objemů výkonů. Synek (2011) tvrdí, že do variabilních nákladů lze zahrnout náklady jednicové a část nákladů režijních. Dále autor tvrdí, že právě znalost toho, jakým způsobem budou náklady reagovat na změny výkonů, je zásadní pro manažerské rozhodování. Popesko a Papadaki (2016) se shodují, že objem výkonů může být v praxi měřen dle různých kritérií. Dle nich to mohou být například odpracované hodiny, vyrobené kusy, počet obslužených pacientů, prodaných kusů nebo ujetých kilometrů. Dle autorů lze toto členění rozdělit následovně:

**Variabilní náklady** lze definovat jako náklady, které mění svou výši při změně objemů výkonů. Za nejdůležitější složku variabilních nákladů jsou považovány náklady **proporcionální** (Popesko a Papadaki, 2016). Autoři zmiňují, že jejich výše se přímo úměrně mění se změnou objemů výkonů. Lze tedy tvrdit, že celkové proporcionální variabilní náklady mají lineární průběh, naproti tomu jednotkové variabilní. Autoři jako příklad proporcionálních variabilních nákladů uvádí úkolovou mzdu dělníků, spotřebu přímého materiálu a energii spotřebovanou k provozu strojů.

V případě, že růst v absolutní výši je pomalejší než objem prováděných výkonů, hovoříme dle Krále (1993) o **podproporcionálních** nákladech. Tyto náklady se dle autora také vyznačují tím, že jejich podíl na jednotku produkce klesá. Synek (2011) uvádí, že v praxi se lze také setkat s pojmem degresivní náklady, které nahrazují pojem podproporcionální náklady. Příkladem takovýchto nákladů jsou dle Krále (1993) náklady na opravy a udržování nebo spotřeba energií.

V případě, že růst v absolutní výši je vyšší než objem prováděných výkonů, lze hovořit dle Krále (1993) o **nadproporcionálních** nákladech. V praxi se tento druh nákladů nevyskytuje často. Autor uvádí jako příklad takových nákladů růst mzdových nákladů za předpokladu, že podnik zvyšuje objemy své produkce prostřednictvím přesčasové práce. Král (1993) dále tvrdí, že ač se tyto náklady mohou zdát nevhodné, je možné s jejich pomocí zabránit větším ztrátám.



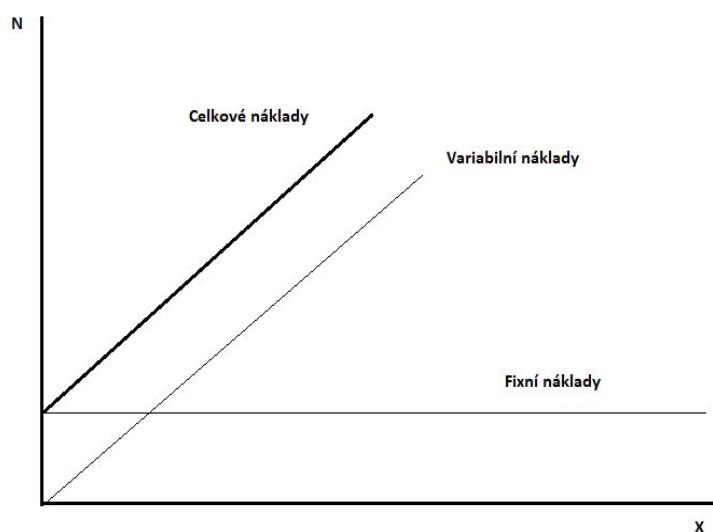
**Obrázek 1** Průběh variabilních nákladů

(Synek (2011), upraveno autor)

**Fixní náklady** lze definovat dle Marka (2009) jako náklady, které jsou nezávislé na objemu výroby, nemění se. V různých literaturách se tyto náklady dále nazývají náklady provozní připravenosti, pohotovostní nebo kapacitní.

Dle Krále (1993) je možné tyto náklady klasifikovat jako náklady sloužící k zajištění výrobního procesu. Dále zmiňuje, že velkou část těchto nákladů je nutné vynaložit před jeho zahájením. Je nutné nakoupit například nakoupit dopravní prostředky, dlouhodobý majetek nebo přijmout určitý počet zaměstnanců. Dle Synka (2011) je neměnnost těchto nákladů relativní z toho důvodu, že se i fixní náklady mění. Jako příklad takové změny autor uvádí změny výrobních kapacit nebo změnu výrobního programu. Dále zmiňuje, že se jejich výše nemění plynule například jako u variabilních nákladů, ale skokově.

Král (1993) tvrdí, že řízení pro hospodárnosti těchto nákladů je důležité si uvědomit, že jeho celkovou výši nelze ovlivňovat v průběhu výrobního procesu. Z toho lze vyvodit, že podniky se budou snažit co nejvíce využívat jejich dostupné kapacity, které tyto náklady poskytují. Autor také zmiňuje, že čím větší bude objem provedených výkonů, tím rychleji se bude snižovat podíl fixních nákladů na jednotku výkonu.



**Obrázek 2** Průběh fixních, variabilních a celkových nákladů (Popesko a Papadaki (2016), (upraveno autor)

Dle Popeska a Papadaki (2016) došlo v uplynulých desetiletí ke změně struktury nákladů v mnoha podnicích. Za nejpodstatnější vývoj považují nárůst nepřímých nákladů na úkor přímých nákladů. Autoři tvrdí, že výrobní podniky v padesátých letech 20. století evidovaly v průměru 10 % nepřímých nákladů z celkových nákladů. Tuto skutečnost si vysvětlují tím, že dříve většinu nákladů tvořily pouze mzdové a materiálové náklady. Důvodem je fakt, že technologie využívané v padesátých letech byly jednodušší a manuálně intenzivnější. Dále je nutné zmínit, že byly používány pouze tradiční materiály, zákazníci byly méně náročnější než dnes a v neposlední řadě neexistovaly doprovodné služby takové, jaké existují v dnešní době.

Popesko a Papadaki (2016) dále tvrdí, že v současnosti výrobní podniky mohou evidovat i 50 % nepřímých nákladů z celkové výše nákladů. Proto je v dnešní době nutné více než, kdy předtím využívat kalkulace pracující s nepřímými náklady. Jejich podíl na celkových nákladech se za poslední desetiletí výrazně zvýšil. Společnosti, které s touto skutečností dokáží pracovat, získávají konkurenční výhodu (Popesko a Papadaki, 2016)

Dle Popeska a Papadaki (2016) lze kalkulaci definovat jako propoččet, který zahrnuje náklady, marži, zisk, cenu nebo jiného veličiny. Tento propoččet je pak svázán s konkrétním výrobkem, službou, činností nebo například operací, která vyjadřuje jednotku výkonu podniku, tedy kalkulační jednici, nebo nákladový objekt. Dle Krále (1993) lze pohlížet na uplatnění kalkulace v podniku ze dvou pohledů:

- a) První pohled je takový, že je na kalkulaci pohlíženo jako na nástroj řízení hospodárnosti a efektivnosti prováděných výkonů. Současně s kalkulací se na tomto řízení podílí

i rozpočetnictví. Z rozpočetnictví zároveň čerpá data o nepřímých nákladech, ze kterých pak vzniká předběžná kalkulace. Dále je v tomto případě významná i role účetnictví. Pomocí účetnictví pak vzniká výsledná kalkulace. Pomocí této funkce kalkulace lze:

- Stanovit vnitropodnikové ceny výkonů nebo jejich částí
  - Sestavit střediskové rozpočty v části jednicových nákladů,
  - Sestavit kalkulaci pro alternativní zhodnocení různých racionalizačních záměrů,
  - Ocenit nedokončenou výrobu, výrobky a také polotovary v účetnictví
  - Kalkulovat obdobnou výrobu z různých podniků pro mezipodnikové srovnávání
- b) Druhý pohled je takový, že lze na kalkulace pohlížet jako na podklad pro tvorbu cen prováděných výkonů. V rámci podniku je běžnou praxí vypracovávat různé druhy kalkulací. Přičemž každá z těchto kalkulací slouží k jinému účelu. Pro podnik je zásadní mít schopnost rychle reagovat za různých podmínek výroby a umět se těmto podmínkám rychle přizpůsobit. Jedním z nástrojů, který umožňuje vedení se rychle rozhodovat v měnících se podmínkách je kalkulační systém.

### 1.2.6 Kalkulační pojmy

Král (1993) tvrdí, že pro správné uchopení problematiky kalkulací je nezbytné vymezit několik pojmů a jejich vzájemných závislostí. Prvním je metoda kalkulace. Tím se rozumí způsob, jakým je možné stanovovat požadovanou výši nákladů a následně pak zjistit výši nákladů skutečných, které připadají na určitý výkon. Kalkulace jsou obecně dle Krále (1993) závislé na:

- **předmětu kalkulace,**
- na způsobu, jakým se **připočítávají náklady** k předmětu kalkulace,
- na **struktuře nákladů**, ze kterých kalkulace vzniká.

**Předmětem kalkulace** se rozumí dle Krále (1993) veškeré druhy výkonů, které podnik provádí. Nicméně ve velkých společnostech by bylo obtížné provádět kalkulaci na všechny druhy výkonů. Z toho důvodu se v podniku mnohdy kalkulují jen některé druhy výkonů nebo jejich skupiny. Předmět kalkulace je tedy vymezen kalkulačními jednicemi a kalkulovaným množstvím. Přičemž kalkulační jednice představují konkrétní výkon, který je vymezený pomocí měrné jednotky a druhem, na který se stanovují nebo zjišťují náklady. Kalkulované množství představuje určitý počet kalkulačních jednic, pro něž se zjišťují celkové náklady.

Způsob **přičítání nákladů** k předmětu kalkulace dle Krále (1993) souvisí s dělením nákladů na přímé a nepřímé. Tato problematika byla již zmíněna v podkapitole 1.2.3 Kalkulační

členění nákladů. Autor zmiňuje, že pro řízení hospodárnosti nákladů je důležité porovnávat skutečně vynaložené náklady s rozpočtem.

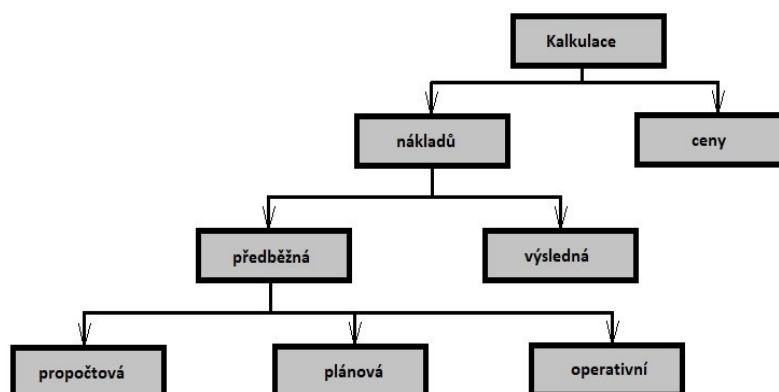
Král (1993) zmiňuje, že **struktura nákladů** je pro účely kalkulace určena kalkulačním vzorcem. Ve své základní podobě má dle Krále (1993) následující formu:

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní režie
<hr/>
Vlastní náklady výkonu
5. Správní režie
<hr/>
Vlastní náklady výkonu
6. Přímé odbytové náklady
7. Odbytové režie
<hr/>
Úplné vlastní náklady výkonu
8. Zisk (ztráta)
<hr/>
Cena výkonu

Dle Synka (2011) tento vzorec v podstatě vyjadřuje princip „náklady + zisk = cena“. Tím pádem se jedná o nákladovou cenu. Tento vzorec se používá v případě, kdy prodejní cenu neurčuje trh (například zakázková výroba).

### 1.2.7 Kalkulační systém

Dle Popeska a Papadaki (2016) se v praxi využívá více typů nákladových kalkulací. Tyto kalkulace slouží pak k různým účelům. Dle Krále (1993) představuje kalkulační systém soustavu kalkulací, které spolu úzce souvisí. Tento systém je možné členit například podle funkce při řízení hospodárnosti a efektivnosti. Následující schéma Obrázek 3 znázorňuje kalkulační systém.



**Obrázek 3** Kalkulační systém (Popesko a Papadaki (2016), upraveno autor)

Dle Popeska a Papadaki (2016) se **předběžná kalkulace** sestavuje před zahájením transformace pracovních výkonů. Informace, které poskytnou výsledky z předběžné kalkulace, následně slouží jako podklad k vyjednávání o ceně se zákazníky. Pro tyto kalkulace je charakteristické, že ve chvíli jejich vzniku společnost nemá k dispozici konečný objem vstupů, které výrobek nebo služba spotřebují.

Oproti tomu **výsledné kalkulace** dle Krále (1993) již vyjadřují skutečné náklady průměrně spotřebované na jednotku výkonu. Tyto kalkulace jsou tedy vypracovávány až v momentě dokončení výrobku nebo služby (Popesko a Papadaki, 2016). Jejich výsledky jsou následně porovnány s nákladovým úkolem, který je stanoven operativní kalkulací. Díky tomu je možné zpětně hodnotit hospodárnost útvarů, které se podílejí na výrobě produktu (Král, 1993).

**Kalkulace ceny** tvoří relativně samostatnou oblast. Liší se od kalkulace nákladů nejen tím, že obsahuje kalkulovaný zisk, ale také svým přístupem k tvorbě kalkulací (Král, 1993). Dle autora se v kalkulaci nákladů promítají skutečné toky nákladů. Oproti tomu v cenové kalkulaci se promítají toky zpětné návratnosti nákladů a zisku realizované ve formě výnosů.

**Propočtová kalkulace** dle Krále (1993) má být podkladem pro předběžné posouzení efektivnosti zaváděného nebo individuálně prováděného výkonu. Autor dále zmiňuje, že sestavení propočtové kalkulace se uskutečňuje zpravidla současně s technickým upřesněním výrobku, tedy před jeho konstrukční a technologickou přípravou. V této době obvykle ještě nejsou k dispozici technicko-hospodářské normy. Z toho důvodu je nutné kalkulaci sestavit na základě odhadů a předběžných propočtů.

**Plánová kalkulace** se vypracovává v případě, že se předpokládá, že kalkulované výkony se budou opakovat v průběhu delšího časového období (Král, 1993). Jeho tvorba začíná až

v momentě, kdy existují podrobné konstrukční a technologické podklady. Pomocí těchto podkladů pak následně vznikají i technicko-hospodářské normy. Tyto normy čerpají informace ze stavu technologie, a také organizace výroby. Dokáží také pracovat se zamýšlenými inovacemi a změnami, ke kterým má v budoucnu dojít.

**Operativní kalkulace** je dle Melichara a Ježka (2006) založená na technicko-hospodářských normách. Tato kalkulace se dle autorů mění při každé změně zmíněných norem. Dále autoři zmiňují, že tato kalkulace je velmi podrobná a je vypracována i pro jednotlivé operace. O této kalkulaci lze tedy tvrdit, že je nástrojem pro krátkodobé řízení jednicových nákladů.

### 1.2.8 Metody kalkulace úplných nákladů

Dle Ježka a Melichara (2006) se kalkulace, které pracují s veškerými náklady, též nazývají absorpční kalkulace. To znamená, že jsou k výrobku nebo službě přiřazeny jak náklady přímé, tak i nepřímé. Dále autoři tvrdí, že nepřímé náklady jsou rozvrhovány na výrobek nebo službu. Tím pádem je jejich vypovídací schopnost omezena. Důvodem je skutečnost, že rozvrhová základy mnohdy nepostihuje zcela přesně souvislosti mezi náklady a nákladovými činiteli. Mezi nejčastěji používané kalkulace úplných nákladů se řadí následující metody:

- **Kalkulace dělením**

představuje dle Macíka (1994) jednu z nejjednodušších kalkulačních technik. Tato technika se dle autora dá použít v případě, že se v rámci podniku vyrábí jediný druh výrobku. Jedná se tedy o homogenní výrobu. V této podobě se dle Popeska a Papadaki (2016) dá tato metoda označit jako **prostá kalkulace dělením**. Ve své základní podobě tato metoda přepočítává náklady na jednotku výkonu jako podíl celkových nákladů společnosti na počet jednotek výkonů. Dále autoři zmiňují, že tato metoda se využívá v podnicích, zabývajících se například výrobou elektrické energie, v obslužných provozech průmyslových podniků nebo autodopravě. Při využívání této metody autoři poukazují na skutečnost, že z dlouhodobého hlediska je nutné, aby náklady realizace jakéhokoliv výkonu byly u každé jednotky produkce stejné. Jako další bod k zamyšlení autoři uvádí situaci, kdy je výrobek po výrobní stránce homogenní, nicméně jeho distribuce zákazníkům je rozdílná. Z toho vyplývá, že konečné náklady na jeden homogenní výrobek mohou být rozdílné.

Metodu **kalkulace dělením s poměrovými čísly** lze dle Popeska a Papadaki (2016) využít v případě, že podnik vyrábí výrobky (či poskytuje služby), které jsou si podobné. Jejich podobnost pak spočívá v tom, že výrobek či služba například využívají stejných zdrojů, které jsou spotřebovávány v jiném množství, či v jiných poměrech. Tato metoda spočívá v rozdělení



nákladů mezi jednotlivé produkty podle předem stanovených poměrových čísel (Popesko a Papadaki, 2016). Dále autoři zmiňují, že poměrová čísla jsou stanovena na základě přepočtu měřitelných rozdílů mezi jednotlivými výrobky. Dle autorů se tato metoda využívá nejčastěji v podnicích hromadné výroby technologicky podobných výrobků.

Dále do této skupiny lze dle autorů zařadit i metodu **kalkulace stupňovitým dělením**. Tu lze využít jako kalkulaci při výrobě polotovary. Tyto polotovary jsou pak ve své konečné fázi součástí několika druhů výrobků (Popesko a Papadaki, 2016). Svě využití tato metoda nalezne i v případě, že podnik chce účinně dělit své náklady na výrobní, správní a odbytové pro účely časového rozlišení nákladů.

- **Kalkulace přírážková**

Dle Krále (1993) spočívá největší rozdíl mezi touto metodou a metodou kalkulace dělením v rozvrhování nepřímých nákladů. Autor zmiňuje, že přírážková kalkulace využívá pro rozvrhování nákladů základny, které jsou vyjádřené peněžně nebo naturálně. Naproti tomu u kalkulace dělením se využívá způsob rozvrhnutí nepřímých nákladů do různě vyjádřených kalkulačních jednic na základě množství. Dle Synka (2011) se tato metoda využívá pro kalkulování režijních nákladů při výrobě různých výrobků. Principem této metody je rozdělení nákladů na přímé a režijní.

Synek (2011) uvádí, že se rozlišují dva přístupy při výpočtu přírážky. Přírážka je tedy stanovena buď **procentem**, které je vypočítáno jako podíl režijních nákladů na nákladový druh zvolený za rozvrhovou základnu. Druhý způsob stanovení přírážky je pomocí **sazby**. Tato sazba se vypočítá jako podíl režijních nákladů na jednotku naturální rozvrhové základny.

Dle Synka (2011) dochází při klasické kalkulaci přírážkové k chybnému rozvrhu režijních nákladů. V případě, že dojde k navýšení výroby, dochází k tomu, že se neúměrně velká část režijních nákladů přenáší na jednotku výkonu. V opačném případě dochází k situaci, při které se část režie neuhradí. Tento způsob kalkulace se nazývá **statická kalkulace**.

Výše zmiňovaný způsob je v mnohých případech nevhodný k užívání. Dalším způsobem kalkulace je **kalkulace dynamická**. Dle Synka (2011) je tato metoda kalkulace přesnější, protože se v rámci této metody neustále propočítávají nové zúčtovací přírážky (v závislosti na změně výroby) a tím se kalkulace dynamizuje.

- **Kalkulace ve sdružené výrobě**

Tato metoda kalkulace se též dle Synka (2011) nazývá metodou vázanou. Ve výrobě totiž vzniká při jednom technologickém postupu více výrobků. Jedná se tedy o zvláštní typ případ výroby, kdy se z jednoho druhu materiálu vyrábí dva a více různých výrobků. Dle Macíka (1994) jsou na sebe sdružené výkony určitým způsobem zpracování materiálu nebo surovin

vázány. Technologie na zpracování vstupů použité v rámci podniku, umožňuje vznik několika různých produktů, které jsou na sobě jistým způsobem závislé a jejichž vzájemný poměr nelze většinou v průběhu výroby korigovat. Dle vzájemného vztahu mezi výrobky je lze dělit dle Macíka (1994) následovně:

- výrobky hlavní,
- výrobky vedlejší,
- výrobky odpadní atd.

Při takovém způsobu výroby dle Macíka (1994) vzniká opět problém s alokací nákladů na výkony. Důvodem je skutečnost, že při výrobě dochází k výkonům, které jsou pro všechny výrobky v tomto případě stejné. Z hlediska kalkulace tedy nelze přesně určit kolik nákladů spotřebuje určitý výrobek. Dle Macíka (1994) existují určité přístupy, které se zabývají alokací nákladů v rámci kalkulace ve sdružené výrobě. Jedná se o:

**Metodu odečítací**, která se využívá v případě, kdy je možné rozdělit výrobky na výhradně hlavní a vedlejší. Dle Synka (2011) tato metoda vychází z celkových nákladů zaúčtovaných v rámci jednoho období. Od celkových nákladů se odečtou vedlejší výrobky oceněné prodejními cenami. Následně je pak prodejní cena očištěna o zisk, případně také o náklady, které prokazatelně souvisí s úpravou nebo prodejem vedlejších produktů. Zůstatek tohoto rozdílu se považuje za náklady hlavních výrobků. Pokud dojde k situaci, kdy z jakýkoliv důvodů neexistuje cena vedlejších produktů, je využita cena podobných substitučních výrobků. V tomto případě se vychází z vybraných vlastností vedlejšího produktu, jako je jeho energetická hodnota nebo jiné technické vlastnosti. Příkladem takové výroby může být výroba svítiplynu v plynárně. Dalšími produkty této výroby pak jsou koks, benzol, dehet a podobné.

**Metoda rozčítací** se využívá dle Synka (2011) v případě, že nelze vyráběné produkty jednoznačně rozčlenit na hlavní a vedlejší. To znamená, že výsledné produkty mají rovnocenný charakter. Synek (2011) dále uvádí, že se celkové náklady rozvrhují na jednotlivé produkty podle poměrových čísel. Ta jsou zvolena podle výsledného množství získaných produktů nebo podle množství vstupů do jednotlivých výrobků. V neposlední řadě je možné alokovat celkové náklady do výrobků pomocí jejich výsledných technických vlastností, nebo podle prodejní ceny. Metoda je využívána například ve společnostech pracujících s ropnými produkty. Při výrobě benzínu atmosférickou destilací parafínové ropy vznikají produkty jako je například primární benzín, různé druhy jiných benzínů, petrolejové destiláty, plynový olej, motorová nafta nebo mazut.

Veškeré doposud zmíněné metody kalkulace vycházely dle Synka (2011) ze skutečných nákladů zjištěných úhrnnou částkou za jednotlivé kalkulační položky. Skupinu těchto

kalkulačních metod lze tedy nazvat **kalkulacemi úhrnnými**. S jejich pomocí lze kontrolovat přiměřenost vynaložených nákladů, nicméně až po sestavení výsledné kalkulace.

- **Rozdílové metody kalkulace**

Synek (2011) zmiňuje, že pro operativní kontrolu se využívají metody rozdílové. Macík (1994) také tvrdí, že rozdílové metody pracují nejčastěji s přímými náklady, protože u nich lze nejsnadněji nalézt příčinný vztah k jednotce výkonu. Podstatou této metody je dle Synka (2011) stanovení úkolu (normy, standardu) v podobě výše nákladů. Úkoly nebo také normy bývají dle Macíka (1994) nejčastěji vyjádřeny ve fyzikálních jednotkách, jako je například spotřeba materiálu na jeden výrobek, spotřeba pracovního času na jeden výrobek atp. Následně se pak sledují rozdíly skutečných nákladů a úkolu (normy).

**Normová metoda** dle Synka (2011) spočívá ve stanovení normy přímých nákladů výrobku, která se následně porovnává se skutečně spotřebovanými náklady na výrobek. Dle Macíka (1994) se normy stanovují na základě plánové kalkulace, která představuje úroveň vlastních nákladů. Této výše nákladů chce podnik v rámci určitého období podnik dosáhnout u jednotlivých výkonů. Rozdílu těchto dvou hodnot se říká odchylka a při vynásobení naturální normy (případně odchylky) dostaneme normu (odchylku) v peněžním vyjádření (Synek, 2011). Dle autora dochází k evidenci a rozdělení norem i odchylek podle hospodářských středisek. Ku případu změna normy ve spotřebě materiálu může být zaviněna změnou konstrukce výrobku nebo změnou technologie. Za tyto změny dle Synka (2011) zodpovídá útvar technické přípravy. Za odchylky od norem zodpovídá výrobní útvar. Tyto odchylky může způsobovat například změna konstrukce zrealizovaná v průběhu měsíce, zlepšovací návrhy, nedodržení technologického postupu a podobně. Autor také dodává, že režijní náklady jsou v normové kalkulaci alokovány pomocí rozpočtů režii, použité rozvrhové základny a režijní sazby či přírážky.

**Metoda standardních nákladů** je dle Synka (2011) obdobou normové metody. V oblasti jednicových nákladů postupuje stejným způsobem jako metoda normová. Hlavní rozdílností je fakt, že kromě norem jednicových nákladů stanovuje standardy i pro náklady režijní, pro využití výrobní kapacity, cenové atp. Oproti normové metodě existuje i další rozdílnost v podobě toho, že se v této metodě nerozlišují standardy operativní, plánové atp. Synek (2011) uvádí, že v tomto případě je stanoven vždy jeden standard a vyhodnocují se odchylky od tohoto standardu. Dále je možné stanovit i standardní náklady určitého výkonu, které zahrnují jak standardní jednicové náklady, tak i standardní náklady režijní.

- **Kalkulace podle aktivit (metoda ABC)**

Tato kalkulace vznikla podle Popeska a Papadaki (2016) jako reakce a určité nedostatky spojené s aplikací tradičních kalkulačních metod. Při rozvrhování fixních nákladů na jednotlivé výrobky například přírážkovou metodou nedochází ke přesnému vyčíslení nákladů výrobku, obzvláště pokud je špatně zvolena rozvrhová základna. Dle Synka (2011) je hlavním cílem této metody správně vyčíslovat veškeré změny v objemu a struktuře výroby. Toho lze dosáhnout prostřednictvím rozvržení režijních nákladů podle jejich vzniku. Dále autor zmiňuje, že tyto náklady jsou přiřazovány dílčím činnostem. V počáteční části je nutné rozdělit podnikové činnosti na činnosti dílčí (elementární). Nezbytností je dle Popeska a Papadaki (2016) se zaměřovat na oblasti, ve kterých vznikají náklady režijní. Předmětem zkoumání je výše nákladů jednotlivých aktivit, které tyto aktivity spotřebovávají, a také se zkoumá jejich nezbytnost. Postup při aplikování metody ABC v podniku je dle Popeska a Papadaki (2016, s. 115) následovný:

*„A) V prvním kroku je vynaložený ekonomický zdroj (v tomto případě nepřímý náklad) přiřazen k jednotlivým definovaným aktivitám; přiřazení se provádí na základě vztahové veličiny nákladů, který vymezuje způsob přepočtu nákladů z účetní evidence na jednotlivé definované aktivity.*

*B) Ve druhém kroku se zjistí celkové náklady na jednotlivé aktivity, vymezí se vztahová veličina aktivity, respektive nákladový nositel a stanoví se náklady na jednotku aktivity.*

*C) Ve třetím kroku se určí náklady na předmět alokace, tedy nákladový objekt, na základě nákladů na jednotku aktivity a objemu těchto jednotek, které jsou objekty alokace spotřebovávány.“*

- **Kalkulace target costing**

Tato metoda dle Synka (2011) vychází z předpokladu, že cenu výrobku neurčují náklady spojené s výrobou a distribucí produktu, ale že cenu určuje trh. V aktuálních podmínkách globalizace je nutné vyhodnocovat u jednotlivých výrobků jejich dosah a podle toho nastavovat jejich cenu (trh globální, evropský, tuzemský). Východiskem této metody je dle autora zjištění přípustných nákladů. Ty se zjistí za pomoci tržní ceny, od které se odečte plánovaná zisková přírážka. V případě, že jsou tyto náklady vyšší, než jsou přípustné náklady, dojde k důkladné analýze těchto nákladů. Následně jsou tyto náklady přizpůsobované cílovým nákladům. Synek (2011) dále uvádí, že racionalizace nákladů probíhá napříč celým podnikem. Cílem totiž není snížit pouze náklady spojené s výrobou, ale také snížit náklady předvýrobních etap (marketingu, výzkumu, vývoje, zásobování apod.). Tuto metodu vyvinula společnost Toyota

v 80. letech jako reakci na rostoucí konkurenční tlak na poli globálního trhu. Metodu je vhodné dle autora využívat ve výrobních společnostech, které pracují na principu štíhlé výroby.

### 1.2.9 Metody kalkulace neúplných nákladů

Tyto metody dle Popeska a Papadaki (2016) bývají někdy označovány jako neabsorpční kalkulace. Dle autorů se jedná o zcela jiný přístup ke kalkulaci než v metodách absorpčních. V případě metod absorpčních byly všechny náklady přiřazeny výrobkům. Metody neabsorpční přiřazují objektům pouze část nákladů. Autoři zmiňují, že v rámci této metody jsou nákladovým objektům přiřazovány pouze ty náklady, které skutečně spotřebují. Z toho vyplývá, že v rámci metod neúplných nákladů se výrobkům nepřisuzují společné náklady, tedy náklady fixní režijní. Dle Synka (2011) se na výrobky v rámci této metody vztahují pouze náklady variabilní, tedy jednicové. Na zbytek nákladů je pohlíženo dle autora, jako na náklady, které jsou nezbytné pro chod podniku v určitém období.

Nejvýznamnějším představitelem neabsorpčních kalkulací je dle Popeska a Papadaki (2016) kalkulace variabilních nákladů, která se taktéž nazývá **metodou krycího příspěvku**. Podstatou této metody je dle autorů rozdělení nákladů do dvou již zmiňovaných skupin, tedy na variabilní a fixní. V tomto případě se vychází z předpokladu, že veškeré náklady, které se s objemem produkce mění, jsou na tomto objemu závislé a tím pádem účelově souvisí s jednotkou produkce. Na druhé straně existuje skupina nákladů fixních, které zůstávají neměnné při změnách produkce. Z toho vyplývá, že s kalkulovanými výkony nesouvisí. Při kalkulaci nákladů dle Synka (2011) se tedy na výrobky promítá pouze první skupina zmiňovaných nákladů. Druhá skupina nákladů se do výrobku nepromítá, ale zahrnuje je až do celkového výsledku období. Tyto náklady odečítá od rozdílu výnosů za prodej výrobků a variabilních nákladů všech prodaných výrobků. Tato metoda nepřipočítává zisk ke každému svému výrobku. Zisk a úhrada fixních nákladů je dle Popeska a Papadaki (2016) tvořena ukazatelem, který se nazývá krycí příspěvek. Tento příspěvek je vyjádřen rozdílem mezi prodejní cenou určitého výkonu a jeho variabilními náklady.

## 1.3 Finanční výkazy

Dle Synka (2011) představují finanční výkazy dokumenty, které znázorňují finanční situaci podniku. Tyto dokumenty pak představují pro mnohé subjekty zdroje, ze kterých čerpají data pro vlastní potřeby. Může se jednat například o investory, banky a věřitele, obchodní partnery, konkurenty, manažery atd.

Následující statě budou věnovány popisu vybraných účetních výkazů.

### **1.3.1 Rozvaha**

Dle Růčkové (2019) představuje rozvaha účetní dokument, který zachycuje stavy aktiv a pasiv ve společnosti ke konci účetního období. Doba trvání jednoho účetního období činí jeden rok a nejčastěji bývá shodná s jedním kalendářním rokem. Dle Růčkové (2019) je úkolem rozvahy poskytnout zainteresovaným stranám podniku důvěrný obraz o majetkové situaci v podniku. Dále pak rozvaha poskytuje informace o zdrojích financování majetku a celkové finanční situaci podniku.

### **1.3.2 Výkaz zisku a ztráty**

Pešková a Jindřichovská (2011) zmiňují, že výkaz zisku a ztráty reflektuje úspěšnost provozování určitého podniku. Ve výkazu zisku a ztráty lze nalézt strukturované informace o výnosech a nákladech. Tyto položky jsou pak dle Synka (2011) rozděleny do několika částí. Provozní oblast zachycuje všechny náklady a výnosy pocházející z hlavní činnosti společnosti. Finanční oblast zachycuje veškeré náklady plynoucí z finančních operací podniku. Jednotlivé oblasti jsou pak zhodnoceny formou výsledku hospodaření (provozní výsledek hospodaření, finanční výsledek hospodaření). Tento výsledek vždy představuje rozdíl mezi výnosy a náklady v dané oblasti. Součet provozního výsledku hospodaření a finančního výsledku hospodaření představuje hospodářský výsledek před zdaněním. Po zohlednění daně z příjmu se dostane výsledek hospodaření za účetní období.

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI

Druhá část diplomové práce se zabývá vyhodnocením nákladů společnosti FÉNIX s.r.o. Tato kapitola je rozčleněna do několika oddílů. V prvním oddílu jsou zpracovány informace o sledované společnosti. Zdrojem informací byly internetové stránky společnosti, Veřejný rejstřík a také komentáře a podklady poskytnuté od vedení společnosti. V druhém oddíle je popsána historie a současná situace ve společnosti. Ve třetím oddíle je zhodnocen celkový vývoj nákladů. Ve čtvrtém oddíle jsou zhodnoceny výnosy, hospodářský výsledek a marže. Data získaná od společnosti byla porovnána s veřejně přístupnými daty z Českého statistického úřadu (cszo.cz). V páté části jsou zanalyzovány náklady společnosti. Při zpracování analýzy bylo především vycházeno z účetních výkazů společnosti FÉNIX s.r.o. Tato analýza je provedena s ohledem na výkazové pozice výkazu zisku a ztráty. Zdrojem informací byl portál [www.justice.cz](http://www.justice.cz), který je veřejně dostupný. Dále bylo vycházeno z obrátové předvahy společnosti za rok 2020, která byla poskytnuta vedením společnosti. Některé citlivé informace nebyly do práce zahrnuty. V rámci analýzy byly náklady popsány, vyčísleny a následně poměrově porovnány s jejich nákladovou skupinou. Výsledky jsou shrnuty v pátém oddíle.

### 2.1 Charakteristika společnosti FÉNIX s.r.o.

Společnost vznikla a byla zapsána do obchodního rejstříku 2. února 1995, jako obchodní firma s názvem FÉNIX, s.r.o. Sídlem společnosti je Třemošnice, 1. máje 285, PSČ 538 43. V rámci společnosti vystupují dva lidé jako jednatelé. Jedná se o Martina a Radka Opočenské. Právní forma společnosti je společnost s ručeným omezeným (s.r.o.). Předmětem podnikání je (justice.cz, 2022):

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až živnostenského zákona;
- Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí.

Společnost dle svých internetových stránek (Fenix-doprava.cz, 2022) zajišťuje přepravu zásilek po celé Evropě i v tuzemsku. Dále je držitelem osvědčení, které umožňuje přepravu zásilek v režimu ADR, a zároveň je společnost způsobilá provádět činnosti bezpečnostního

poradce pro přepravu nebezpečných zásilek. Společnost přepravuje zásilky od 1 kg do 24 tun. Dále je schopna přepravit až 36 kusů euro palet jedním vozidlem.

Veškeré zásilky, které společnost přepravuje, jsou pojištěné u společnosti KOOOPERATIVA a.s. Svá vozidla si pojišťuje u společnosti D.A.S. a.s., Praha.

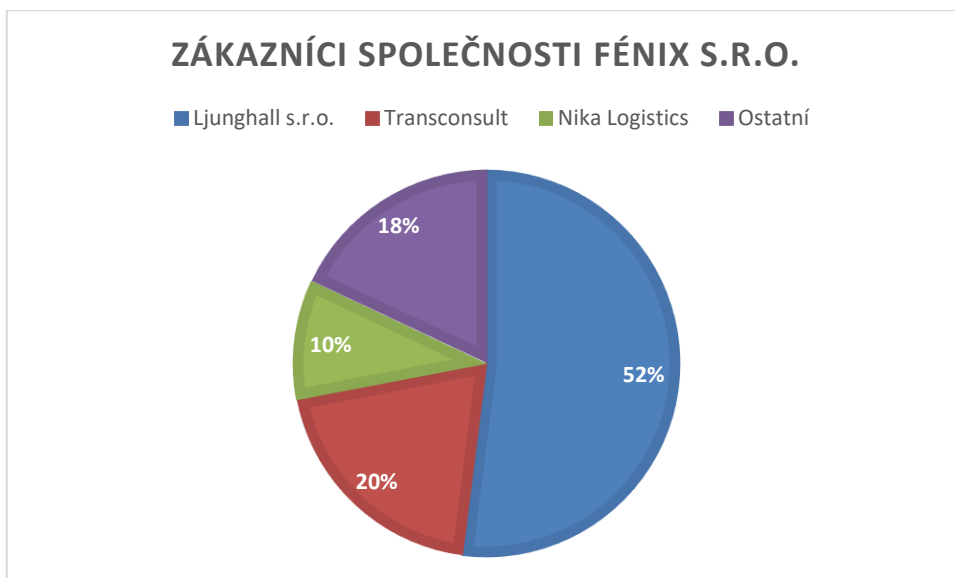
## **2.2 Historie a současná situace ve společnosti FÉNIX s.r.o.**

Společnost prošla za svých necelých třicet let existence mnoha změnami. V roce 1995 bylo v majetku společnosti pouze jedno solo vozidlo a celý podnik provozoval pouze jeden člověk – Martin Opočenský. V té době byla jediným zákazníkem FÉNIX s.r.o. společnost DROP – PRESS s.r.o. Již před založením podniku FÉNIX s.r.o. byla sjednána úzká spolupráce mezi oběma společnostmi. Ta spočívala v předem nasmlouvaných výkonech. Společnost DROP – PRESS s.r.o. se zabývala výrobou odlitků z různých materiálů. Poptávka po těchto výrobcích byla jak v tuzemsku, tak i v zahraničí. Díky tomu se mohla rozvíjet i společnost FÉNIX s.r.o. Rok od roku majetek společnosti FÉNIX s.r.o. a zaměstnávalo více řidičů. Po určité době se obě strany dohodly na tom, že společnost FÉNIX s.r.o. se stane hlavním dopravcem společnosti DROP – PRESS s.r.o.

### **Zákazníci**

V současné době již společnost DROP – PRESS s.r.o. neexistuje. Došlo k odkoupení celého závodu v roce 2004 společností Ljunghall s.r.o. I přes tuto skutečnost spolupráce neskončila a přetrvává dodnes. Podle posledních dat tvoří společnost Ljunghall s.r.o. více než 50 % obratu společnosti FÉNIX s.r.o. Za dalšího významného zákazníka se dá považovat spediční společnost Transconsult International s.r.o., která tvoří zhruba 20 % obratu společnosti. Níže uvedený obrázek znázorňuje procentuální zastoupení hlavních zákazníků společnosti FÉNIX s.r.o.:





**Obrázek 4** Zákazníci společnosti FÉNIX s.r.o. (FÉNIX, 2022)

Dále je nutné zmínit, jakým způsobem jsou vozidla v rámci podniku vytěžována. Podle interních informací jsou z 52 % vozidla využívána na dlouhodobé kontrakty se společností Ljunghall s.r.o., z 28 % jsou vozidla vytěžována prostřednictvím spedičních společností a zbylých 20 % vozidel si společnost vytěží sama prostřednictvím RAALTRANS a.s.

### **Zaměstnanci**

V tabulce č. 1 je vyčísleno kolik zaměstnanců v letech 2018 – 2019 do společnosti nastoupilo a kolik jich podalo výpověď. V rámci období od roku 2018 do roku 2020 celkem ze společnosti odešlo 35 zaměstnanců a celkem nastoupilo 40 nových zaměstnanců. Každoročně tedy ze společnosti odejde průměrně okolo 12 zaměstnanců a nastoupí jich okolo 14 zaměstnanců. V době zpracování diplomové práce (2022) pracovalo ve společnosti 29 zaměstnanců. Obdobný stav zaměstnanců se společnost snaží udržovat v celém sledovaném období. V porovnání s celkovým počtem zaměstnanců v roce 2022 tedy průměrně každoročně odejde více než 40 % zaměstnanců a nastoupí téměř 46 % zaměstnanců.

**Tabulka 1** Počet přijatých a odchozích zaměstnanců ze společnosti

Rok	2018	2019	2020	Průměr
Nastoupilo	14	13	13	13,33
Odešlo	5	11	19	11,67

Zdroj: FÉNIX (2022), vlastní zpracování – autor

Strukturu zaměstnanců ve společnosti tvoří - 21 řidičů, 3 dispečeri, účetní a vedení společnosti. Z celkového počtu řidičů jich 2 řídí dodávku. Ostatní řídí nákladní vozidla nebo

tahače. Celý podnik řídí bratři Opočenští. Každý z nich zastává ve společnosti jinou funkci. Martin má na starosti provoz podniku a Radek zajišťuje finanční chod společnosti.

- **Segment zákazníků**

Společnost se v rámci svého podnikání nezaměřuje pouze na jeden segment zákazníků. Díky tomu může vyrovnávat výkyv tržeb zapříčiněné sezonností některých odvětví. Zákazníci společnosti jsou nejčastěji z automobilového odvětví, z pivovarnictví a stavebnictví.

- **Vztah k životnímu prostředí**

Společnost se maximálně snaží chovat šetrně k životnímu prostředí. Tato politika je v podniku velmi silně zakotvena již od počátku. V podniku jsou využívány především ty produkty, které jsou šetrné k životnímu prostředí, popřípadě jsou recyklovatelné. Dále společnost se politikou společnosti, která je zaměřena na ochranu životního prostředí, projevuje i ve vozovém parku společnosti. Většina vozidel ve společnosti je financována buď operativním, nebo finančním leasingem. Po vypršení doby pronájmu vozidla na operativní leasing, následně se pronajímá další vozidlo. Vedení společnosti se snaží vybírat taková vozidla, která splňují nejvyšší aktuální emisní evropskou normu. Dále společnost musí čerpat do svých vozidel i aditiva adblue. Díky tomuto aditivu je pak emisní stopa jednotlivých vozidel nižší.

### 2.3 Vývoj celkových nákladů společnosti FÉNIX s.r.o.

V rámci analýzy nákladů společnosti FÉNIX s.r.o. bylo stanoveno, že sledovaným obdobím budou roky 2016–2020. Podle tabulky číslo 2, která představuje vývoj celkových nákladů v letech v tisících korun, je patrné, že se toto období vyznačuje rostoucím trendem celkových nákladů. Výjimku tvoří rok 2020. Pro tento rok je charakteristický úpadek napříč trhy. Příčinou tohoto úpadku je počátek restrikcí spojených se světovou pandemií. Zmiňované restrikce se dotkly také segmentu dopravy, a to v podobě odstávek podniků nebo ztížených podmínek pro výjezd do zahraničí. Rok 2020 se tedy nedá považovat za standardní rok ve smyslu podnikání. Náklady, výnosy, ale i výsledek hospodaření jsou v tomto roce značně zkresleny. V tomto roce byly například odkládány platby půjček, splátek leasingu atp.

**Tabulka 2** Vývoj celkových nákladů ve společnosti FÉNIX s.r.o. v letech 2016–2020

Rok (n)	2016	2017	2018	2019	2020
Celkové náklady v tis. Kč	36 117	49 004	63 212	66 281	57 819
Změna nákladů oproti roku n-1 v %	N/A	36	29	5	-13

Zdroj: www.justice.cz (2022), vlastní zpracování – autor

Z tabulky je zřejmé, že v letech 2018 a 2019 společnost eviduje nejvyšší náklady ve sledovaném období. Takto vysoké náklady jsou zapříčiněny růstem společnosti. Ve zmiňovaných letech došlo k rozšíření kapacit.

K významným meziročním změnám došlo mezi roky 2016 a 2017. Toto období přineslo nárůst celkových nákladů o 36 %. V následujícím období, tedy mezi rokem 2017 a 2018 byl zaznamenán nárůst o 29 %. Absolutně byla tato změna významnější, jedná se o nárůst nákladů o 14 208 tis. korun. Jak již bylo zmíněno výše, rok 2019 představuje rok, kdy byly evidovány nejvyšší náklady ve sledovaném období. Naproti tomu v roce 2016 byly zaznamenány nejnižší náklady. Celkový nárůst nákladů mezi těmito roky činí absolutně 30 164 tis. korun. Takový nárůst představuje zvýšení nákladů o 84 %.

## 2.4 Vývoj výnosů, výsledku hospodaření a zhodnocení provozní marže

Předpokladem finančního zdraví společnosti je její celkový růst. Z toho důvodu je vhodné zhodnotit také vývoj výnosů. Tabulka č. 3 zachycuje vývoj výnosů ve sledovaném období. Hodnoty v tabulce jsou vyjádřeny v tisících korun.

**Tabulka 3** Vývoj výnosů, výsledků hospodaření a marže v letech 2016–2020

Rok (n)	2016	2017	2018	2019	2020
Provozní výnosy	36 904	49 152	63 708	65 189	59 794
Provozní výsledek hospodaření	1 043	506	984	-605	2 931
Provozní marže	3 %	1 %	2 %	-1 %	5 %
Finanční výsledek hospodaření	-125	1 201	-417	319	-402
Výsledek hospodaření před zdaněním	918	1 707	567	-286	2 529
Výsledek hospodaření po zdanění	715	1 314	374	-493	1 885

Zdroj: [www.justice.cz](http://www.justice.cz) (2022), vlastní zpracování – autor

V souvislosti s výnosy je nutné zmínit, že společnost dosahuje svých výnosů pouze prostřednictvím tržeb z prodeje výrobků a služeb a ostatních výnosů. Většiny výnosů je pak dosahováno prostřednictvím poskytovaných služeb za přepravu materiálu a zboží. Z tabulky je také patrné, že společnost dosahovala největších výnosů v letech 2018 až 2019. V těchto letech je zároveň zaznamenána největší hodnota nákladů. Společnost dosahuje napříč sledovaným obdobím kladného výsledku hospodaření. Celková hodnota výsledku hospodaření po zdanění za roky 2016 až 2020 dosahuje v součtu hodnoty 3 795 tisíce korun. Z toho vyplývá, že ve sledovaném období dosahuje společnost zisku. Provozní výsledek hospodaření dosahuje ve sledovaném období taktéž kladných hodnot, výjimku představuje rok 2018. Provozní marže

byla vypočítána jako podíl provozního výsledku hospodaření a provozních výnosů. Její procentuální vyjádření pak reprezentuje, kolik zisku v procentech náleží každé koruně z utržených výnosů. Lze tedy dojít k závěru, že nejúspěšnější rok z hlediska provozní marže byl rok 2020 a nejméně úspěšný byl rok 2019. Z tabulky je patrné, že významným činitelem výsledku hospodaření je finanční výsledek hospodaření. Společnost zároveň neeviduje žádný finanční majetek v rámci sledovaného období. Výše finančního výsledku hospodaření je způsobena kurzovými rozdíly. Tyto rozdíly plynou z přecenění pohledávek a závazků v cizích měnách.

Data získaná od společnosti byla následně porovnána s daty z Českého statistického úřadu ([www.czso.cz](http://www.czso.cz)). Viz tabulka č. 4.

**Tabulka 4** Porovnání provozní marže FÉNIX s.r.o. s odvětvím

Rok (n)	2016	2017	2018	2019	2020
Provozní marže společnosti v %	3 %	1 %	2 %	-1 %	5 %
Provozní marže ČSÚ v %	12 %	12 %	11 %	10 %	N/A
Rozdíl v % oproti ČSÚ	-77 %	-91 %	-86 %	-109 %	N/A

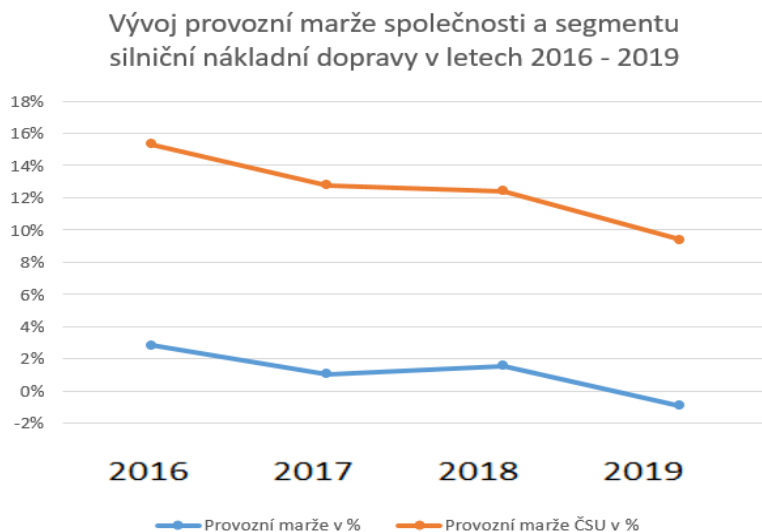
Zdroj: [www.czso.cz](http://www.czso.cz) (2022), vlastní zpracování – autor

Z dat veřejně dostupných na Českém statistickém úřadu (ČSÚ) byla vypočítána průměrná provozní marže v segmentu silniční nákladní dopravy. Data z ČSÚ zahrnují všechny podniky, které podnikají v tomto segmentu. Pomocí těchto dat byla stanovena provozní marže v segmentu silniční nákladní dopravy za roky 2016–2020. Společnost FÉNIX s.r.o. lze do tohoto segmentu zahrnout z toho důvodu, že poskytuje svým zákazníkům pouze služby v oblasti silniční nákladní dopravy a žádné jiné dodatečné služby neposkytuje (skladování atp.). V rámci zpracování byla data z ČSÚ očištěna o tržby za prodané zboží a náklady za prodané zboží. Důvodem je skutečnost, že společnost FÉNIX s.r.o. ve sledovaném období vykazuje na těchto dvou pozicích nulové hodnoty. Data z ČSÚ z roku 2020 nebyla v době zpracování dostupná. Nicméně, jak již bylo zmíněno, tento rok nepředstavuje standardní rok z hlediska podnikání.

Z tabulky č. 4 je patrné, že sledovaná společnost vykazuje oproti segmentu silniční nákladní dopravy nižší provozní marži v každém roce ve sledovaném období. Průměrně dosahuje hodnota provozní marže v segmentu silniční nákladní dopravy 11,35 %. Oproti tomu ve společnosti FÉNIX s.r.o. je ve sledovaném období průměrně dosahováno pouze hodnoty 1,89 %. Z toho důvodu lze předpokládat, že společnost má buď vysoké náklady oproti výnosům, nebo své služby poskytuje za nízké ceny oproti průměru z odvětví. Dle informací od

vedení, společnost přebírá aktuální cenu za přepravu z trhu. Z toho důvodu lze dojít k závěru, že společnost je zatížena vyššími náklady, než je průměr v odvětví.

Společnost se vymyká od průměru provozní marže v odvětví o – 77 % až - 109 %. Vývoj provozní marže ve společnosti a v odvětví silniční nákladní dopravy v letech 2016–2019 je znázorněn na obrázku číslo 5.



**Obrázek 5** Porovnání provozní marže společnosti a segmentu nákladní silniční dopravy (www.justice.cz, 2022)

Z obrázku č. 5 je patrné, že společnost kopíruje trend vývoje provozní marže v segmentu nákladní silniční dopravy. Provozní marže společnosti je v každém roce nižší než provozní marže v segmentu. Horní oranžová křivka znázorňuje vývoj průměrné provozní marže v odvětví, dolní modrá křivka znázorňuje vývoj provozní marže ve společnosti FÉNIX s.r.o.

## 2.5 Analýza nákladů

Zdrojem informací pro vyhodnocení následujících statí se stala obratová předvaha za rok 2020 poskytnutá od společnosti (FÉNIX, 2022). Některé citlivé informace nebudou kvůli jejich povaze v práci zmíněny. Dále pak byly využity účetní výkazy webových stránek (justice.cz, 2022). Nejprve budou popsány a vyhodnoceny jednotlivé výkazové pozice nákladů z výkazu zisku a ztráty za rok 2020 (A. – F.). Dále pak budou jednotlivé části výkazových pozic (A. – F.) podrobněji popsány a zasazeny do kontextu celkových nákladů společnosti (Příloha – A). V rámci analýzy nákladů budou zhodnoceny provozní náklady společnosti FÉNIX s.r.o. Finanční náklady společnosti plynou pouze z přecenění pohledávek a závazků společnosti. Podstatná část zákazníků společnosti podniká v zahraničí. Platby jsou tedy za výkony jsou tedy ovlivněny aktuálním kurzem. Důležité je také zmínit, že ve sledovaném

období je v rámci finančního výsledku hospodaření dosahováno zisku. V rámci diplomové práce nebude dále s finančními náklady společnosti pracováno. V tabulce č. 5 je znázorněn vývoj nákladů v provozní oblasti ve sledované společnosti. Hodnoty v tabulce jsou uvedené v tisících korun.

**Tabulka 5** Členění nákladů společnosti dle výkazu zisku a ztráty (A. – F.) v letech 2016–2020

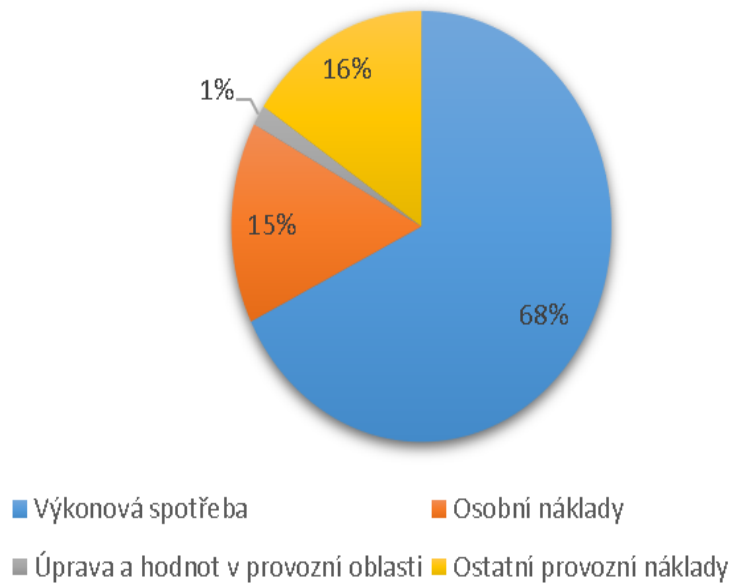
Rok	2016	2017	2018	2019	2020
A. Výkonová spotřeba	29 010	40 353	52 043	54 197	38 509
D. Osobní náklady	5 191	6 290	8 407	9 663	8 608
E. Úprava hodnot v provozní oblasti	0	1 288	1 379	0	869
F. Ostatní provozní náklady	1 660	715	895	1 934	8 877

Zdroj: [www.justice.cz](http://www.justice.cz) (2022), vlastní zpracování – autor

Napříč sledovaným obdobím, nejvyšších hodnot z celkových nákladů dosahuje výkonová spotřeba. Nejvyšších nákladů v oblasti výkonové spotřeby bylo dosaženo v roce 2016 a 2019. Z tabulky je zřejmé, že třetí položkou, která je nejvíce nákladová, jsou osobní náklady. Druhou nejvyšší nákladovou položkou z celkových nákladů představují ostatní provozní náklady. Nejnižší náklady jsou evidovány v rámci úpravy hodnot v provozní oblasti.

Na obrázku č. 6 je znázorněn graf zachycující složení nákladů ve společnosti FÉNIX s.r.o. v roce 2020. Tento rok představuje nejaktuálnější rok ze sledovaného období. Z toho důvodu bude těmto nákladům věnována největší pozornost.

## Složení nákladů v roce 2020



**Obrázek 6** Náklady společnosti FÉNIX s.r.o. dle výkazových pozic (FÉNIX, 2022)

Na obrázku č. 6 je znázorněno složení nákladů ve sledované společnosti v roce 2020. Je zřejmé, že nejvýznamnějším nákladem společnosti je výkonová spotřeba. Ta představuje 68% podíl na celkových nákladech. Ostatní provozní náklady představují 16% podíl z celkových nákladů v roce 2020. O pouhé procento méně, tedy 15 % tvoří z celkových nákladů osobní náklady. Nejmenší zatížení pro společnost jsou pak náklady spojené s úpravou hodnot v provozní oblasti.

V následujících státech budou tyto výkazové pozice podrobněji rozděleny a popsány. Náklady budou rozděleny obdobně tak, jako jsou uvedeny v obrátové předvaze společnosti (FÉNIX, 2022). Rozdělené náklady budou charakterizovány, vyčísleny a zasazeny do kontextu nákladové skupiny a celkových nákladů.

### 2.5.1 A. Výkonová spotřeba

Tato položka nákladů souvisí s výkony podniku. V rámci výkazových nákladových pozic (A. – F.) představuje výkonová spotřeba největší nákladovou zátěž pro společnost (68% podíl z celkových nákladů v roce 2020). Této výkazové pozici bude věnována největší pozornost. Součástí výkonové spotřeby jsou náklady na spotřebovaný materiál a energie. Dále pak náklady na dodané služby jako jsou například opravy, údržba, cestovné, náklady na pořízení drobného majetku, nájemné nebo leasing. Na obrázku číslo 7 je na koláčovém grafu znázorněn rozpad nákladů výkonové spotřeby ve společnosti FÉNIX s.r.o. v roce 2020.



**Obrázek 7** Rozpad výkonové spotřeby (FÉNIX 2022)

V tabulce číslo 6 se nachází jednotlivé části výkonové spotřeby a jejich procentuální zastoupení na výkonové spotřebě, a také na celkových nákladech. Zdrojem dat pro tabulku č. 6 se stala obratová předvaha společnosti za rok 2020 (FÉNIX, 2022).

**Tabulka 6** Tabulka výkonové spotřeby

Nákladová položka	Hodnota v tis. Kč.	Podíl na výkonové spotřebě	Podíl na celkových nákladech
Pohonné hmoty	13 456	35 %	23 %
Leasing	5 936	15 %	10 %
Externí doprava	8 227	21 %	14 %
Cestovné	2 954	8 %	5 %
Nájemné	2 445	6 %	4 %
Opravy a spotřeba materiálu	2 352	6 %	4 %
Ostatní služby	1 741	5 %	3 %
Spotřeba materiálu – ostatní	880	2 %	2 %
Spotřeba energií	485	1 %	1 %

Zdroj: FÉNIX (2022), vlastní zpracování – autor

Z tabulky je patrné, že nejvyšších nákladů společnost dosahuje v rámci pohonných hmot, leasingu a externí dopravy. Pouze tyto tři položky tvoří téměř 50 % celkových nákladů společnosti. Dále se v této stati budou vyskytovat popisy jednotlivých částí výkonové spotřeby.

### **Leasing**

Jak již bylo zmíněno výše, společnost financuje většinu svých vozidel prostřednictvím leasingu. Tato forma financování je v dopravním odvětví velmi využívána. Důvodem toho je fakt, že s leasingem bývají spojené i doplňkové služby, které bývají pro podniky atraktivní.



Součástí měsíční splátky pak může být například dodatečné pojištění dané věci, platba silniční daně, opravy, servis. Zvláštností tohoto způsobu financování je i fakt, že daná společnost pronajímanou věc nevlastní. Tato skutečnost se může být jak výhodou pro daný podnik, tak i nevýhodou.

Výhodou se stává ve chvíli, kdy vozidlo není provozuschopné. Z toho důvodu, že leasingové smlouvy mnohdy obsahují i dodatky týkající se výměny vozidla v takovýchto případech. Další výhodou může být i fakt, že v případě dopravní nehody nebo nenávratném poškození vozidla se veškeré náklady spojené s likvidací vážou na leasingovou společnost.

Za nevýhodu se dají považovat například podmínky užívání vozidla. V rámci smluv je předem stanoven určitý počet kilometrů, které je možné s vozidlem najet. V případě překročení této výše jsou pak vyměřeny smluvní pokuty. Smluvní pokuty se také týkají i nadměrného opotřebení vozidla, a to jak v exteriéru, tak i v interiéru (oděrky, škrábance). Doposud zmiňované nevýhody představují pro společnost potenciální dodatečné náklady. Za nevýhodné se dá považovat i to, že uživatel nemůže vozidla žádným způsobem upravovat. Přičemž některé úpravy motoru umožňují snížení spotřeby pohonných hmot.

Ve sledovaném roce 2020 bylo dle informací z přílohy k účetní závěrce (zdroj; justice.cz, 2022) zjištěno, že společnost si celkem pronajímá 20 vozidel a 6 návěsů (Příloha – B, C). Z těchto pronájmů plyne společnosti výdaj ve výši 11 604 tis. korun za rok (s DPH) viz tabulka č. 7. To představuje roční náklad ve výši 9 167 tis. Kč za rok. Tato skutečnost nicméně pro rok 2020 neplatí. Dle informací od společnosti byly některé splátky leasingu odloženy o čtvrt roku, jiné dokonce o půl roku. Finální náklad za leasing dle informací od společnosti v roce 2020 činí 5 936 tis. Kč za rok. Z toho lze učinit závěr, že právě díky odloženým splátkám vznikl společnosti zisk, který je nejvyšší ze sledovaného období.

**Tabulka 7** Leasingové pronájmy společnosti FÉNIX s.r.o.

Předmět pronájmu	Počet pronájmů	Měsíční splátka v tis. Kč	Roční splátka v tis. Kč	Bez DPH	Náklad roku 2020
Nákladní automobil	9	346	4 152	3 280	-
Návěs	6	94	1 128	891	-
Osobní automobil	3	93	1 116	882	-
Tahač	8	434	5 208	4 114	-
<b>Celkový součet</b>	<b>26</b>	<b>967</b>	<b>11 604</b>	<b>9 167</b>	<b>5 936</b>

Zdroj: FÉNIX s.r.o. (2022), vlastní zpracování – autor

Z tabulky je patrné, že společnost disponuje celkem 17 nákladními vozidly a 6 návěsy. Tyto vozidla jsou financována prostřednictvím leasingu. Dále si společnost pronajímá osobní vozidla, která využívají zaměstnanci společnosti k osobním i firemním účelům. Celkem by tedy

společnost měla měsíčně hradit 967 tisíc korun za leasingové pronájmy. Tyto náklady představují fixní měsíční zatížení, které je nutné hradit i v případě, kdy společnost nemá zakázky.

Vzhledem k výkonové spotřebě jsou tyto náklady významné. Jejich roční výše představuje 15,42 % z celkové roční výkonové spotřeby. Dále pak tato hodnota představuje 10,15 % z celkových nákladů za rok 2020. V případě, že by se jednalo o standardní rok, dá se předpokládat, že byl by podíl leasingu na nákladech významnější.

### **Náklady na pohonné hmoty**

Pro společnost podnikající v oblasti dopravy jsou nedílnou součástí nákladů, náklady na pohonné hmoty. Jejich celková hodnota byla zjištěna z obrátové předvahy za rok 2020 (FÉNIX, 2022). Ve sledované společnosti je pak výše těchto nákladů nejvyšší z celkové výkonové spotřeby. Její hodnota činí 13 456 tis Kč. To představuje 23,02 % z celkových nákladů. Z výkonové spotřeby tato hodnota zastupuje dokonce 34,94% podíl. Na rozdíl od leasingu jsou tyto náklady variabilní. Jejich výše se mění s objemem výkonů. Cena pohonných hmot na trhu je kolísavá. Jejich aktuální výše závisí na faktorech, jako jsou například:

- aktuální nabídka a poptávka;
- geopolitické události;
- aktuální politika OPEC (organizace zemí vyvážející ropu);
- měnové kurzy atd.

Zmiňované faktory nemůže společnost nijak ovlivňovat. Cenu za pohonné hmoty musí akceptovat, pokud chce vykonávat svoji činnost. Nicméně existují faktory, díky kterým lze v podniku náklady na pohonné hmoty snižovat. Tyto faktory budou podrobněji zmíněny v kapitole číslo 3.

### **Náklady na ostatní služby – externí doprava**

V pořadí druhý nejvyšší náklad ve společnosti představují dopravní služby poskytnuté jinou společností. Ta je využívána v rámci společnosti z mnoha důvodů. Jedním z důvodů je vyrovnávání kapacit. V případě, že společnost má nasmlouvaných více zakázek, než je schopna pojmout jejich dosavadní kapacita, využívá FÉNIX s.r.o. služeb jiných dopravců. Této praxe je v rámci dopravního odvětví využíváno často. Obzvláště v případě, že jsou aktuální ceny za přepravu u konkurence pro společnost příznivé, tedy nízké. Dále do těchto nákladů spadají také náklady za použití trajektu. Společnost často vozí zásilky v režimu ADR do Švédska. V tomto případě je trajektu využíváno nejvíce.

Celkem náklady této skupiny činí 8 227 tis. Kč. Z výkonové spotřeby tato částka představuje 21,35 %. Z celkových nákladů pak tato částka představuje 14,07 %

### **Cestovné**

Tyto náklady vznikají v případě, že zaměstnanec vykonává svou práci mimo pravidelné pracoviště nebo je na služební cestě, či vykonává práci v zahraničí. V takovém případě pak přísluší zaměstnanci náhrady například za stravné, výdaje za použití vlastního vozidla, za nákup pohonných hmot, kapesné a další nutné výdaje jako je ubytování.

V dopravní firmě jako je FÉNIX s.r.o. se takové náklady dají očekávat. Lze předpokládat, že nejvyšší náklady budou plynout ze stravného. To zaměstnanci náleží v případě, že vykonává svou práci v zahraničí (v některých případech i v ČR). Jejich výše se pak odvíjí od doby strávené v zahraničí. Například v Německu je tato sazba stanovena na 45 euro v případě, že tam zaměstnanec stráví delší dobu, než je 18 hodin.

Ve společnosti tyto náklady představují absolutně 2 954 tis. Kč. Z výkonové spotřeby tato částka představuje 7,67 % a z celkových nákladů 5,05 %.

### **Nájemné**

Náklady za nájemné se vztahují především k pronájmu nemovitostí. Zvláštností v tomto případě je skutečnost, že se sledovaná společnost před několika lety rozdělila. Tím se oddělilo provozování dopravní společnosti od správy nemovitostí. Nově vzniklá společnost FÉNIX Nemovitostní s.r.o. tedy pronajímá společnosti FÉNIX s.r.o. prostory, ve kterých provozuje správní činnost podniku. Nicméně v současné době již v budově nesídlí společnost FÉNIX s.r.o. sama, ale sdílí prostory i s jinými podniky. Skupina společností tedy prostřednictvím rozdělení firmy začala podnikat v nové oblasti.

Náklady za nájemné se netýkají pouze pronájmu nemovitostí. Mezi další náklady, které se účtují na účet „Ostatní služby – Nájemné“ patří i náklady za parkování vozidel, či náklady spojené s vypůjčením vozidla. Dle informací od vedení společnosti jsou, ale náklady zmiňované v předchozí větě méně významné. Vedení společnosti odhaduje, že náklady za nájemné je tvořeno z 80 % pronájmem nemovitostí a zbylých 20 % tvoří služby zmiňované výše.

Náklady za celkové nájemné v roce 2020 činí absolutně 2 445 tis. Kč. Nájem nemovitostí představuje zhruba náklady ve výši 1 956 tis. Kč a ostatní služby 489 tis. Kč. Z výkonové spotřeby představují náklady za nájemné zhruba 6,35% podíl. Z celkových nákladů pak nájemné představuje podíl ve výši 4,18 %.

### **Náklady na opravy a údržbu vozidel a spotřeba materiálu – náhradní díly**

Společnost je vybavena vlastní dílnou. Díky této dílně je možné provádět technické kontroly vozidel a provádět menší opravy. Dílna disponuje svařovací technikou, montážním

kanálem, zvedací technikou a různými dalšími nástroji. Celkem společnost v roce 2020 vynaložila náklady ve výši 692 tis. Kč za spotřebu materiálu náhradních dílů. To představuje náklady za opravu vozidel vlastní činností. Dále jsou na tento účet zachycovány i náklady za nákup pryžových obručí. Z výkonové spotřeby pak náklady za nákup pryžových obručí a náhradních dílů představují pouhé necelé dvě procenta. Z celkových nákladů se jedná o nevýznamnou položku ve výši 1,2 %.

Celkem náklady na opravu a údržbu vozidel a spotřeby materiálu v roce 2020 činí 1 660 tis. Kč. Z výkonové spotřeby pak náklady na opravy a údržbu vozidel činí podíl ve výši 4,31 %. Z celkových nákladů pak představují podíl ve výši 2,84 %.

### **Ostatní služby**

Společnost na tento účet zachycuje nákup drobného nehmotného majetku, telefonní a rozhlasové služby, úklid, poradenství a vzdělávací činnost. Právě poslední dvě služby jsou v rámci společnosti využívány nejvíce, a tím pádem z těchto služeb plyne nejvíce nákladů. Společnost využívá služeb poradenství nejvíce v oblasti účetnictví, právního poradenství a daňového poradenství. Jediný náklad, který lze s přesností separovat od zbylých nákladů za ostatní služby je účetní poradenství. To je vykazováno na zvláštním účtu ve výši 553 tis. Kč.

Ve sféře vzdělávání využívá sledovaná společnost služeb školení zaměstnanců v oblasti přepravy nebezpečných věcí. Společnost přepravuje v režimu ADR zásilky do Švédska. Jedná se především o barvy. Školení v oblasti ADR musí být periodicky doplňováno obnovovacím školením každé 2 roky s ohledem na změny předpisů. Dále je pak nutné, aby každý zaměstnanec absolvoval při nástupu do nového zaměstnání školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany (PO). Tato školení je taktéž nutné opakovat minimálně jednou za 2 roky. Společnost si tato školení neorganizuje sama, ale využívá služeb jiných školících firem. Dále pak společnost účtuje na tento účet technické prohlídky silničních vozidel. Tato kontrola je pak nutná obnovovat každé 2 roky. U nových vozidel je pak možné tuto prohlídku provádět až po 4 letech užívání vozidla.

Celkem náklady za ostatní služby činní v roce 2020 1 742 tis. Kč. To představuje pro společnost nákladové zatížení ve výši 4,52 % z výkonové spotřeby. Z celkových nákladů pak ostatní služby představují podíl ve výši 2,98 %.

### **Spotřeba materiálu – ostatní**

Na spotřebu materiálu společnost účtuje například drobný majetek do 50 tis Kč, kancelářské potřeby, cartridge, nákup oděvů pro své zaměstnance, tiskopisy a další. Mezi další položky účtované do ostatního spotřeby materiálu se pak řadí i reklamní předměty poskytované zákazníkům, či poskytované potenciálním uchazečům o zaměstnání.

Pro společnost tyto náklady představují nákladovou zátěž ve výši 2,98 % z celkových nákladů a 4,62 % z výkonové spotřeby. Celkem tyto náklady představují pro společnost nákladovou zátěž ve výši 899 tis. Kč.

### Spotřeba energie

V rámci této nákladové skupiny společnost účtuje náklady spojené se spotřebou energií. Jsou zde zahrnuté především náklady na vytápění budov, spotřebu elektrické energie, vodné a stočné. Za rok 2020 společnost vynaložila na spotřebu energií celkem náklad ve výši 485 tis. Kč. Tato suma představuje 2,33% podíl z výkonové spotřeby a 1,54 % z celkové spotřeby.

### 2.5.2 D. Osobní náklady

Tato nákladová skupina představuje třetí nejvyšší nákladovou skupinu z celého výkazu zisku a ztráty za rok 2020. V kontextu celkových nákladů roku 2020, představují mzdové náklady 15% podíl. Jejich celková výše činí 8 608 tis. Kč. Celkové mzdové náklady společnosti se skládají ze mzdových nákladů, sociálního a zdravotního pojištění, životního a penzijního pojištění a stravenek. Na obrázku číslo 8 je znázorněn rozpad osobních nákladů. Dále jsou pak v této stati popsány a charakterizovány jednotlivé části osobních nákladů.



**Obrázek 8** Rozpad osobních nákladů (FÉNIX, 2022)

V tabulce číslo 8 se nachází jednotlivé části osobních nákladů a jejich procentuální zastoupení na osobních nákladech, a také na celkových nákladech. Zdrojem dat pro tabulku č. 8 se stala obrátová předvaha společnosti za rok 2020 (FÉNIX, 2022).

**Tabulka 8** Tabulka osobních nákladů

Nákladová položka	Hodnota v tis. Kč	Podíl na osobních nákladech	Podíl na celkových nákladech
Mzdové náklady	6 225	72 %	11 %
SP a ZP	1 993	23 %	3 %
Životní + Penzijní pojištění	155	2 %	> 1 %
Stravenky	235	3 %	> 1 %

Zdroj: FÉNIX (2022), vlastní zpracování – autor

Z tabulky je patrné, že nejvyšších nákladů společnost dosahuje v rámci mzdových nákladů. Mzdové náklady jsou zároveň třetí nejvyšší náklady v kontextu celkových nákladů. Dále se v této stati budou vyskytovat popisy jednotlivých částí osobních nákladů.

### **Mzdové náklady**

Společnosti vznikají mzdové náklady v důsledku vyplacení mezd, bonusů a výhod zaměstnancům. Jejich konečná výše pak závisí na druhu vykonávané práce, kvalifikaci pracovníka, zastávané funkce, počtu odpracovaných hodin, množství dokončené práce atd.

Jak již bylo zmíněno v předchozích statích, snahou společnosti je zaměstnávat vždy obdobný počet zaměstnanců (29 zaměstnanců). Zaměstnanci, kteří nastoupí nově do společnosti, mají možnost obdržet vstupní bonus ve výši 80 tis. Kč. Tento bonus je podmíněn určitou odpracovanou dobou ve společnosti.

Mzdové náklady představují z osobních nákladů podíl ve výši 72 % a z celkových nákladů pak představují podíl ve výši 14,89 %. Absolutně tato hodnota činí 6 225 tis. Kč. Zároveň jsou mzdové náklady třetím nejvyšším nákladem ve společnosti za rok 2020.

### **Zákonné sociální a zdravotní pojištění**

V České republice musí každý zaměstnanec i zaměstnavatel provést zákonné státní odvody. Jejich výše je vyměřena a následně stržena z platu zaměstnance, přičemž část těchto odvodů platí za zaměstnance zaměstnavatel. Tyto odvody jsou placeny státu. Následující informace jsou získány z webových stránek finance.cz (www.finance.cz, 2022)

Zdravotní pojištění (ZP) je daň, která slouží pojištěnci k hrazení zdravotní péče ve vymezeném rozsahu v případě jeho nemoci. Výsledná výše, která je za zaměstnance odvedena, pak závisí na jeho příjmech. Celkem je za jednoho zaměstnance odvedena částka odpovídající 13,5 % jeho vyměřovacího základu. Z nichž platí 4,5 % zaměstnanec a 9 % zaměstnavatel.

Sociální pojištění (SP) představuje daň, která se skládá z několika částí. V rámci této daně je část odvedena na důchodové pojištění, část na nemocenské pojištění, a část jako příspěvek na státní politiku nezaměstnanosti. Od zaplacené výše sociálního pojištění se pak plátcí daně odvíjí částka, kterou obdrží jako starobní důchod nebo například jako mateřskou

(otcovskou) dovolenou. Celkem je za zaměstnance odvedena zaměstnavatelem částka ve výši 31,5 % z vyměřovacího základu, tedy z jeho hrubé mzdy. Z nichž 6,5 % hradí ze své mzdy zaměstnanec a 25 % hradí zaměstnavatel.

Zákonné sociální a zdravotní pojištění představují ve společnosti 23,15% podíl z osobních nákladů. Z celkových nákladů se jedná o 3,45% podíl. Absolutně tato hodnota představuje 1 993 tis. Kč.

### **Životní a penzijní pojištění**

FÉNIX s.r.o. přispívá svým zaměstnancům na životní nebo penzijní pojištění. Jedná se o jeden z benefitů, které může každý zaměstnanec využít. Pro zaměstnance i zaměstnavatele může být tento benefit velmi atraktivní. Zaměstnanec si může spořit na penzijním připojištění libovolnou částku od 100 Kč za měsíc. Dále pak každý zaměstnanec, který si spoří, alespoň 300 Kč za měsíc má nárok na státní podporu ve výši 90 Kč. Výsledná výše státní podpory je pak odvislá od spořené částky. Zaměstnanec pak může dosáhnout na příspěvek ze strany státu ve výši až 230 Kč za měsíc. Částka přispívaná zaměstnavatelem nemá vliv na výši státní podpory. Zaměstnavatel naproti tomu může uplatnit daňová zvýhodnění plynoucí z příspěvku na penzijní připojištění zaměstnancům. Z přispěné částky neplatí zaměstnavatel sociální a zdravotní pojištění (zaměstnavatel zaplatí méně na SP a ZP). Maximální částka v rámci, které se neodvádí SP a ZP činí dle portálu České spořitelny – penzijní společnosti (csps.cz, 2022) 50 000 Kč za rok na jednoho zaměstnance.

Životní pojištění je v rámci společnosti využíváno méně než penzijní pojištění. Stát tento druh pojištění nedotuje. Nicméně se jedná o daňově uznatelnou položku a zaměstnanec si ji může v určité odečíst z daní.

Z osobních nákladů představují náklady na životní a penzijní pojištění 2 %. Z celkových nákladů se pak jedná o podíl menší než 0,5 %. Absolutně tato hodnota činí 155 tis. Kč.

### **Stravenky**

Stravenky představují další z benefitů, které společnost nabízí svým zaměstnancům. Ty představují pro společnost daňově uznatelný náklad, o který si může snížit svou daňovou povinnost. V rámci společnosti si zaměstnavatel uplatňuje náklad ve výši 70 % z ceny stravenky. Zmiňovaných 70 % z ceny stravenky, představují pro zaměstnavatele maximální daňově uznatelný náklad. Společnost nad rámec své povinnosti hradí všem svým zaměstnancům stravenky v plné výši.

Celkem náklady na stravenky činí 235 tis. Kč. Z osobních nákladů pak tato částka představuje hodnotu 2,73 % a z celkových nákladů tato částka představuje podíl menší než 0,5 %.

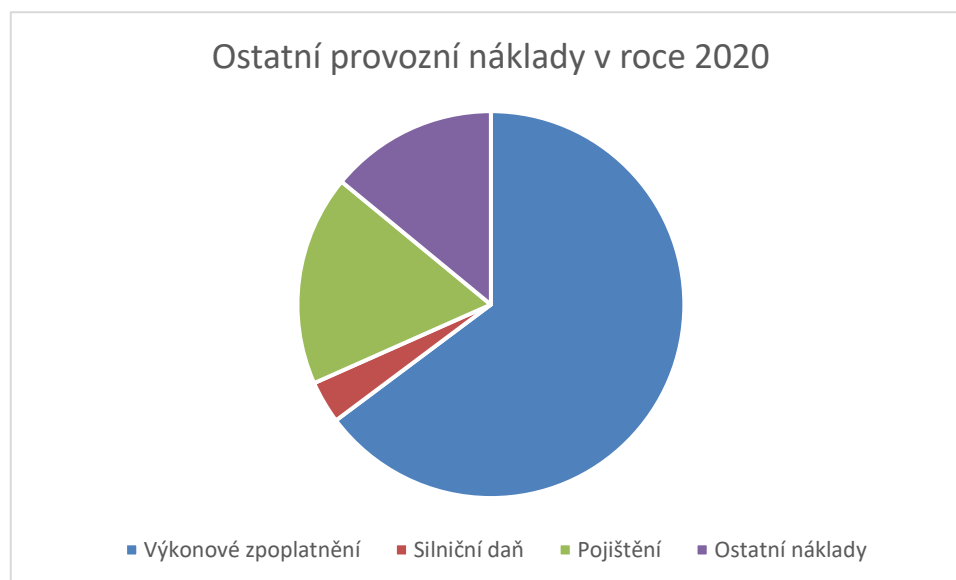
### 2.5.3 E. Úpravy hodnot v provozní oblasti

V této sekci nákladů je zachycována úprava hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku. Tato úprava může být buď trvalá, nebo přechodná. V případě trvalé úpravy hodnoty majetku se jedná o odpisy. Odpisy reflektují opotřebení majetku za určitou dobu jeho užívání. V případě přechodné úpravy hodnoty majetku se jedná o opravné položky. Takové snížení hodnoty majetku představuje pouze dočasné snížení aktiva.

V roce 2020 činily náklady v sekci E. celkem 869 tis. Kč. To představuje hodnotu necelých 1,5 % z celkových nákladů.

### 2.5.4 F. Ostatní provozní náklady

Z celkových nákladů představují ostatní provozní náklady druhou nejvyšší nákladovou položku. Jejich celková výše činí 8 877 tis. Kč a tvoří 16% podíl na celkových nákladech. Celkové ostatní náklady ve společnosti se skládají z výkonového zpoplatnění (mýtného), silniční daně, pojištění a ostatních nákladů. Na obrázku číslo 9 se nachází rozpad ostatních nákladů. Dále jsou v této stati charakterizovány a popsány jednotlivé části ostatních nákladů.



**Obrázek 9** Rozpad ostatních nákladů (FÉNIX, 2022)

V tabulce číslo 9 se nachází jednotlivé části ostatních provozních nákladů a jejich procentuální zastoupení na ostatních provozních nákladech, a také na celkových nákladech. Zdrojem dat pro tabulku č. 9 se stala obrátová předvaha společnosti za rok 2020 (FÉNIX, 2022).



**Tabulka 9** Tabulka ostatních nákladů

Nákladová položka	Hodnota v tis. Kč	Podíl na osobních nákladech	Podíl na celkových nákladech
Výkonové zpoplatnění	5 829	65 %	10 %
Silniční daň	321	4 %	1 %
Pojištění	1 585	18 %	3 %
Ostatní náklady	1 263	14 %	2 %

Zdroj: FÉNIX (2022), vlastní zpracování – autor

Z tabulky je patrné, že nejvyšší náklady společnost eviduje v rámci výkonového zpoplatnění. Dále pak v oblasti pojištění, nicméně z celkových nákladů pojištění zaujímá pouhá 3 %.

### Výkonové zpoplatnění

Tato nákladová položka je specifická pro dopravní odvětví. Povinnost platit výkonové zpoplatnění plyne každému, kdo projíždí po dálnici nebo silnici I. třídy vozidlem o hmotnosti vyšší než 3,5 tuny. Důvodem je skutečnost, že užíváním pozemních komunikací se tato komunikace poškozuje. V tomto případě se uplatňuje princip „uživatel platí“. Tento způsob zpoplatnění pozemních komunikací využívá mnoho zemí. Z vybraných finančních prostředků jsou pak pozemní komunikace renovovány. Zpoplatňování pozemních komunikací je pak realizováno dvojím způsobem. První možností je zaplatit jednorázový poplatek za určité časové období (dálniční známka/vignette). Druhou možností je platit za ujetý počet kilometrů (výkonové zpoplatnění, či mýtné). Společnosti jako je FÉNIX s.r.o. tedy hradí výkonové zpoplatnění, protože pro svou činnost využívají vozidla o hmotnosti vyšší než 3,5 tuny. Výsledná výše výkonového zpoplatnění se dle webových stránek (myto.cz.eu, 2021) odvíjí od:

- kategorie využívané pozemní komunikace;
- kategorie využívaného vozidla;
- emisní třídy vozidla;
- největší povolené hmotnosti vozidla nebo jízdní soupravy;
- počtu náprav vozidla nebo jízdní soupravy;
- období dne.

Za další aspekt vstupující do výsledné výše výkonové spotřeby se dají považovat i rozdílné sazby za použití pozemní komunikace v různých zemích. V tabulce číslo 10 jsou uvedené celkové náklady výkonového zpoplatnění rozdělené dle způsobu, jakým člení společnost tyto náklady v účetnictví společnosti.

**Tabulka 10** Tabulka mýtného

Výkonové zpoplatnění	Německo	ČR	Ostatní	Celkem
Absolutní hodnota v tis. Kč	3 628	1 524	557	5 708
Podíl na ostatních provozních nákladech v %	41 %	17 %	6 %	64 %
Podíl na celkových nákladech v %	6 %	3 %	1 %	10 %

Zdroj: FÉNIX (2022), vlastní zpracování – autor

Z tabulky je patrné, že nejvyšší náklady plynou společnosti z užívání pozemních komunikací v Německu. Zde je mýto vybíráno pomocí satelitní technologie. Specifikem německého zpoplatnění je fakt, že vozidla do 7,5 tuny jsou od mýtného osvobozeny. V Německu nelze žádat o vrácení DPH, protože mu mýtné nepodléhá. V případě, že vozidlo nedisponuje palubní jednotkou OBU, která zprostředkovává platbu mýtného je možné mýtné v Německu taktéž zaplatit pomocí mobilní aplikace, či na terminálu.

Druhé nejvyšší náklady představují náklady za užití pozemní komunikace v České republice. Společnost vynaložila o více než 100 % vyšší náklady za užití pozemních komunikací v Německu než v České republice. Oproti Německu podléhají mýtu v České republice i vozidla s hmotností nad 3,5 tuny.

Nejnižší náklady za výkonové zpoplatnění představují náklady za „ostatní země“. V této kategorii jsou shrnuty veškeré země, kterými vozy společnosti FÉNIX s.r.o. projíždí. Nejvyšší zastoupení má však Rakousko.

Do této skupiny nákladů se pak dále ještě řadí ostatní daně a poplatky. Na tento nákladový účet společnost účtuje spotřebu kolků, nákup dálničních známek, poplatky za převod motorových vozidel, předpis nepřímých daní atp. V roce 2020 společnosti v této oblasti vznikl náklad ve výši 121 tis. Kč.

Celkem tato skupina nákladově zatížila společnost hodnotou 5 829 tis. Kč. To představuje zhruba 65 % z ostatních provozních nákladů a necelých 10 % z celkových nákladů

### **Daň silniční**

V České republice tato daň, představuje daň přímou majetkovou. Plátcem této daně je pak každá společnost (i fyzická osoba), která využívá ke svému podnikání motorová vozidla. Přičemž plátcem této daně je provozovatel vozidla, který je uveden v technickém průkazu vozidla. Jeho výsledná výše je pak ovlivněna různými faktory. Samotná výše daně u osobních vozidel je stanovena objemem motoru. Daň u nákladních vozidel pak závisí na celkové hmotnosti vozidla a počtu náprav. U návěsů je daň vypočítána ze součtu největších povolených hmotností na nápravy v tunách a počet náprav. Silniční dani pak podléhají i přívěsy. Jejich výše se odvíjí od doby první registrace přívěsu, počtu náprav a nejvyšší povolené hmotnosti.

Zdaňovacím obdobím je 1 rok a daň se platí ve 4 zálohách (15. dubna, 15. července, 15. října a 15. prosince).

Pro společnost představuje silniční daň zátěž ve výši 321 tis. Kč. Z ostatních provozních nákladů se jedná o 3,61% podíl. Z celkových nákladů se pak jedná 0,55% podíl.

### **Pojištění**

Společnost se snaží snižovat podniková rizika vzniklá nečekanou událostí prostřednictvím různých druhů pojištění. Nejvyšší náklady vynakládá na pojištění vozidel pronajímaných formou leasingu. Společnost v některých případech využívá služeb jiných pojišťoven než těch, které nabízí leasingová společnost. Společnost má svá vozidla pojištěna u společnosti D. A. S. pojišťovna a.s. Praha. Ta jim zajišťuje jak havarijní pojištění, tak i povinné ručení vozidel.

Vozidla, která jsou ve vlastnictví FÉNIX s.r.o. jsou pojištěna u této společnosti také. Dalším pojištěním, které společnost využívá, je pojištění přepravovaných zásilek. Pro maximální spokojenost zákazníků jsou všechny zásilky pojištěny u společnosti KOOPERATIVA a.s. s pojistným plněním až 100 %. Dále společnost pojišťuje své zaměstnance pojištěním odpovědnosti, také u společnosti KOOPERATIVA a.s.

Pro společnost celkem tato pojištění představují náklady ve výši 1 585 tis. Kč. Z ostatních provozních nákladů se pak jedná o podíl ve výši 18 % a z celkových nákladů pak necelá 3 %. Rozpad nákladů pojištění viz tabulka č. 11.

**Tabulka 11** Tabulka pojištění

Pojištění	Leasing	Náklad + vozidla	Zaměstnanci	Celkem
Absolutní hodnota v tis. Kč	793	635	157	1 585
Podíl na ostatních provozních nákladech v %	9 %	7 %	2 %	18 %
Podíl na celkových nákladech v %	1 %	1 %	0 %	3 %

Zdroj: FÉNIX (2022), vlastní zpracování – autor

### **Ostatní náklady**

Zbýlé náklady ostatních provozních nákladů představují v roce 2020 pro společnost nákladovou zátěž ve výši 1 263 tis. Kč. Z ostatních provozních nákladů tato hodnota představuje 14,23% podíl. Z celkových nákladů se pak jedná o 2,16% podíl.

V této sekci jsou náklady sloučené, z důvodu jejich poměrně nízké výsledné částky. Jmenovitě se jedná o vybrané poplatky a daně, jiné provozní náklady, o zůstatkovou cenu prodaného dlouhodobého majetku.

## 2.6 Shrnutí výsledků analýzy nákladů

V rámci diplomové práce byla provedena analýza nákladů společnosti FÉNIX s.r.o. v horizontu pěti let. Sledovanými roky byly roky 2016–2020. Pro vyhodnocení byla použita data z veřejně dostupných zdrojů v kombinaci s daty poskytnutými od společnosti.

Nejprve byl vyhodnocen vývoj celkových nákladů, kde bylo zjištěno, že náklady ve společnosti postupně rostly až do roku 2019. V roce 2020 se náklady snížily z důvodu dopadů celosvětové pandemie na celé hospodářství. Poté byly vyhodnoceny i výnosy společnosti, které měly stejný vývoj jako náklady. Tedy takové, že do roku 2019 postupně rostly a v roce 2020 byl zaznamenán úpadek. V rámci vyhodnocení výnosů, byla vypočítána provozní marže společnosti ve sledovaném období. Následně byla propočítána i marže v celém segmentu silniční nákladní dopravy. Zdrojem dat pro výpočet marže v odvětví byl Český statistický úřad (cszo.cz). Zmiňované vývoje byly porovnány a bylo zjištěno, že společnost má oproti průměru v segmentu silniční nákladní dopravy buď podhodnocené ceny za své výkony, nebo má příliš vysoké náklady.

Na základě tohoto předpokladu byly zanalyzovány náklady společnosti. V první řadě bylo pracováno s výkazem zisku a ztráty roku 2020, který představuje nejaktuálnější rok, u kterého byly k dispozici data. V rámci vyhodnocení nákladů bylo pracováno pouze s provozními náklady. Bylo zjištěno, že nejvyšších nákladů společnost dosahuje v oblasti výkonové spotřeby, následně pak v ostatních provozních nákladech, dále v osobních nákladech a nejméně v úpravě hodnot provozní oblasti. Následně byly vyhodnoceny jednotlivé části nákladových skupin. Zdrojem dat pro vyhodnocení se stala obratová předvaha za rok 2020, kterou poskytla společnost. Jednotlivé části nákladových výkazových pozic A. – F. výkazu zisku a ztráty byly charakterizovány, vyhodnoceny podílově v rámci nákladové skupiny a následně byly zasazeny do kontextu celkových nákladů.

V následující kapitole budou zmíněna některá východiska, díky kterým by bylo možné snižovat náklady ve společnosti FÉNIX s.r.o. Bude vycházeno z analýzy provedené v této kapitole. Pozornost bude především věnována těm nákladům, a nákladovým skupinám, které jsou pro společnost největší zátěží.

### **3 NÁVRHY VEDOUcí KE SNÍŽENí NÁKLADŮ VE SPOLEČNOSTI**

Třetí část diplomové práce je věnována návrhů, které by mohly vést ke snížení nákladů v oblasti provozních nákladů ve společnosti FÉNIX s.r.o. V druhé kapitole byly všechny náklady společnosti charakterizovány a zasazeny do kontextu příslušné nákladové skupiny a celkových nákladů. Sledovaným obdobím se staly roky 2016 – 2020. V analytické části byly identifikovány ty části nákladů, které pro společnost představují největší zatížení. Na základě těchto zjištění byly vytvořeny návrhy, které by mohly vést ke snížení nákladů ve společnosti.

#### **3.1 Návrhy ke snížení nákladů**

V této kapitole budou zmíněna některá východiska, díky kterým by společnost mohla snižovat své náklady. Návrhy v této stati byly vytvořeny za pomoci analýzy provedené v 2. kapitole a na základě znalosti společnosti. Po konzultacích s vedením společnosti byly vybrány vhodné návrhy pro detailnější zhodnocení. Tyto návrhy se nachází v podkapitole 3.2. Ve zbylých návrzích bude zmíněno, proč jsou pro detailnější zhodnocení nevhodné.

##### **3.1.1 A. Výkonová spotřeba**

V rámci analýzy bylo zjištěno, že nejvyšších nákladů bylo dosahováno v oblasti výkonové spotřeby. Jejich celkový podíl v roce 2020 na celkových nákladech činí 68 %. Z toho důvodu bude této sekci věnována největší pozornost. Samotné členění návrhů bude realizováno s ohledem na předchozí kapitolu. Největší pozornost pak bude věnována těm nákladům, které jsou v kontextu výkonové spotřeby významné.

- **Leasing**

Náklady vynaložené na leasing jsou 3. nejvyšší, v kontextu výkonové spotřeby. Pro společnost představují poměrně vysoké fixní zatížení. V oblasti leasingu by pak bylo možné tyto náklady snižovat prostřednictvím:

- 1) snížení počtu pronajímaných vozidel a optimalizace vytižení vozidel;
- 2) úpravy podmínek pronájmu vozidel (na základě vyhodnocení potřeby všech dodatkových služeb u dané smlouvy);
- 3) pronájmu levnějších vozidel (např. již používaných);
- 4) alternativního financování;
- 5) vytvořením rezervy na opravu vozidla.

Zmiňované návrhy budou podrobněji zhodnoceny níže.

### **1) Snížení počtu pronajímaných vozidel a optimalizace vytížení vozidel**

V prvním bodě by bylo vhodné zanalyzovat a zvážit, zda společnost skutečně potřebuje dané množství vozidel. V případě, že by si společnost pronajímala majetek, který by jí přinášel pouze dodatečné náklady či neúměrně nízké zisky, bylo by vhodné zvážit snížení počtu pronajímaných vozidel. Přičemž by společnost nemusela nutně přijít o své dosavadní výnosy snížením počtu vozidel. Udržet původní výši výnosů by se dalo docílit optimalizací vytížení vozidel nebo vytížením zpětných cest.

Podle vedení společnosti by skutečně bylo možné snižovat náklady prostřednictvím snížení počtu pronajímaných vozidel. Avšak snižování nákladů touto cestou nepovažují za vhodnou. Důvodem je skutečnost, že by se společnosti mohla snížit konkurenceschopnost, jak ze strany ceny, tak i kapacit. Neochota společnosti snižovat náklady tímto způsobem také pramení z obavy ztráty dobrých vztahů se zákazníky. Sledovaná společnost je prioritním dopravcem pro mnoho zákazníků. Někteří z těchto zákazníků, ale nepožadují po společnosti služby pravidelně. Nicméně i tito zákazníci jsou pro společnost důležití. Dosavadní nastavení kapacit ve společnosti umožňuje uspokojovat pravidelné zákazníky s rezervou. Tato rezerva je pak využívána k uspokojení těch zákazníků, kteří si neobjednávají služby pravidelně, případně jsou pak tyto kapacity alokovány.

### **2) Úprava podmínek pronájmu vozidel**

Druhý bod by zahrnoval úpravu leasingové smlouvy. Leasingové společnosti nabízejí různé doplňkové služby. V případě, že by nějakou z poskytovaných služeb společnost nevyužívala, bylo by vhodné ji ze smlouvy vyřadit na základě domluvy s leasingovou společností. Další možností by bylo využívat pouze část doplňkových služeb a zbytek si zprostředkovávat vlastní činností.

Společnost si v současné době již část služeb, které nabízí leasingové společnosti, zařizuje sama. Jedná se například o povinné ručení a havarijní pojištění. V současné době společnost neuvažuje o dodatečné úpravě leasingových smluv.

### **3) Pronájem levnějších vozidel**

Třetí bod představuje zhodnocení nutnosti pronajímání nových vozidel. Za předpokladu, že vozidlo bude plnit všechny požadované funkce, by bylo možné si pronajímat ojetá vozidla, která by představovala sníženou nákladovou zátěž. V rámci tohoto bodu by bylo taktéž vhodné zhodnotit i výkonové zpoplatnění spojené s vozidly, které splňují nižší emisní třídu.

V rámci společnosti byl v minulosti tento způsob pronájmu vozidel již vyzkoušen. Nicméně, vedení společnosti nevyhovovaly podmínky uzavření smlouvy. Náklady plynoucí ze

smlouvy uzavřené na ojeté vozidlo byly nižší, avšak došlo k neúměrnému přechodu rizika na společnost. V této smlouvě bylo zakotveno, že společnost FÉNIX s.r.o. musí hradit, nad rámec měsíčních splátek, i servis a opravy vozidla z vlastních prostředků.

#### **4) Alternativní financování vozidel**

V předposledním bodě by bylo vhodné zhodnotit veškeré výhody a nevýhody spojené s vlastněním vozidla a jeho pronájmem. Vlastnictví vozidla s sebou nese mnoho výhod, jako je například:

- dlouhá doba využívání vozidla (až 8 let, za jistých podmínek);
- možnost libovolného nájezdu kilometrů;
- možnost odepisování vozidla (snížení daňové povinnosti);
- možnost prodeje vozidla;
- snížení fixních nákladů (v případě financování z vlastních zdrojů);
- úpravy vozidla a další.

Také by v tomto bodě bylo nutné vyhodnotit způsob financování. Zhodnocení, zda by bylo vhodné využít vlastní či cizí kapitál.

Společnost má část svých vozidel ve svém vlastnictví. Podle vedení je jejich dosavadní stav pro společnost vyhovující. V případě, že by společnost vlastnila vozidel víc, než by bylo nutné, tak by bylo vhodné, aby přijmula nová opatření. V současné době těmto vozidlům zařizuje servis Martin Opočenský. Pokud by těchto vozidel společnost vlastnila více, vedení se domnívá, že by bylo nutné dovybavit autodílnu a možná dokonce přijmout i nové zaměstnance.

#### **5) Vytvoření rezervy na opravu vozidla**

V posledním bodě by bylo vhodné vyhodnotit dopady spojené se smluvními poplatky vyplývající z pronájmu vozidel. V této oblasti by bylo možné snižovat náklady prostřednictvím tvorby rezervy na nutné opravy pronajímaných vozidel. Leasingové společnosti obvykle nastavují smluvní pokuty vyšší, než je skutečná hodnota opotřebení. V případě, že by společnost tvořila rezervu na opravy vozidel před jejich vrácením, mohlo by dojít ke snížení nákladů ze smluvních pokut.

Tuto variantu vyhodnotilo vedení společnosti jako vhodnou ke zpracování. Důvodem je skutečnost, že společnost nikdy netvořila rezervu na opravu vozidel. Detailnější popis této varianty bude uveden v podkapitole 3.2.

- **Náklady na pohonné hmoty**

Náklady na pohonné hmoty představují pro společnost variabilní náklady. Pro společnost jsou pak náklady za pohonné hmoty nejvyšší položkou z celkových nákladů. Jak již bylo zmíněno v druhé kapitole, existují jisté aspekty, které společnost v rámci nákupu a spotřeby pohonných hmot ovlivnit nemůže. Nicméně existují i aspekty, které je společnost schopna ovlivňovat. Náklady na pohonné hmoty lze například snižovat:

- 1) úpravou motoru vozidla;
- 2) využitím tankovacích karet nebo hedgingu;
- 3) volbou vozidla s nízkou spotřebou PHM;
- 4) úpravou jízdy řidiče.

Tyto návrhy budou podrobněji zhodnoceny níže.

- 1) Úprava motoru vozidla**

Snížení spotřeby pohonných hmot se taktéž dá dosáhnout prostřednictvím úpravy motoru vozidla. Takzvaný chiptuning umožňuje snížení spotřeby PHM i o 17 %. V tomto bodě by bylo vhodné taktéž zhodnotit jeho vliv na vozidlo. Je možné, že vlivem této úpravy dojde k nadměrnému opotřebení některých částí vozidla, a tím se sníží celková životnost vozidla.

Vedení společnosti o této variantě dříve uvažovalo. V současné době společnost disponuje pouze málo vozidly, která by byly pro tuto úpravu vhodné. Společnost má ve vlastnictví vozidla, která se dle jejich slov nachází spíše v druhé půli jejich použitelné životnosti. Domnívají se, že úspora plynoucí z úpravy motoru by byla neekonomická, a především se obávají, že by mohlo dojít ke snížení životnosti vozidla. Dále pak by se vlivem úpravy motoru, mohlo stát vozidlo obtížně prodejným.

- 2) Využití tankovacích karet nebo hedgingu**

Náklady na pohonné hmoty lze taktéž snižovat prostřednictvím ceny. Některé vybrané řetězce čerpacích stanic nabízejí slevu pro nově příchozí zákazníky s malým vozovým parkem až 0,5 Kč za litr. Pro věrné zákazníky a pro zákazníky s velkým odběrem PHM jsou pak slevy významnější. Další možnost snížení nákladů pak představuje hedging. V tomto případě by bylo vhodné dlouhodobě sledovat vývoj pohonných hmot a zhodnotit, zda by byla tato strategie pro společnost přínosem.

V rámci společnosti jsou v současné době využívány tankovací karty, které jim poskytují cenové zvýhodnění. Výsledná výše cenového zvýhodnění je pak závislá na celkovém počtu natankovaných litrů pohonných hmot. Hedging, v současné době, vedení společnosti využívat nechce. Podmínky ze strany finančních institucí jsou pro společnost za aktuálních



kapacit nevýhodné. V případě, že by došlo k navýšení přepravních kapacit, a tím by došlo k vyšší spotřebě pohonných hmot, by společnost o hedgingu uvažovala.

### **3) Volba vozidla s nízkou spotřebou PHM**

Při výběru vozidla je nutné taktéž přihlížet i na jeho průměrnou spotřebu na 100 km. Jako příklad může posloužit rozdíl mezi starším vozidlem třídy EURO 5 a novějším typem vozidla třídy EURO 6. Jejich rozdíl ve spotřebě tvoří až 3,5 litru PHM na 100 km. Ze strany spotřebitelů je pak vyvíjen na výrobce tlak na snižování spotřeby vozidel, a zároveň na zvyšování technologické úrovně vozidla.

Vedení společnosti zastává politiku, která je maximálně šetrná k životnímu prostředí. Odrazem této politiky je i využívání vozidel s nejvyšší možnou emisní normou EURO. V rámci společnosti je evidováno nejvíce vozidel s emisní normou EURO 5 a EURO 6. V tomto ohledu nelze ve společnosti navrhnout změnu.

### **4) Úprava jízdy řidiče**

Významných úspor lze dosáhnout úpravou jízdy řidiče. Podle informací od vedení společnosti je rozdíl mezi novým řidičem a řidičem zkušeným až 4 litry na 100 km. Dále je možné ušetřit na PHM pomocí optimalizace tras. Nejkratší cesta totiž nemusí znamenat nižší spotřebu. V tomto ohledu je nutné vyhodnotit i stoupání terénu a celkovou náročnost trasy.

Ze strany vedení společnosti byl tento návrh vyhodnocen jako vhodný. Obdobný program prozatím ve společnosti zatím aplikován nebyl. Jeho detailnější popis bude uveden v kapitole 3.2.

#### **• Externí doprava**

Náklady na ostatní služby dopravy představují pro společnost druhé nejvyšší náklady z celkových nákladů. V souvislosti s tím, by vedení společnosti mělo vyhodnotit, zda jim oblast přijatých dopravních služeb přináší očekávané výnosy. V tomto ohledu by bylo vhodné zabývat se detailnější analýzou v oblasti plánování zakázek. To by mohlo v konečném důsledku vést k tomu, že by tyto služby nebyly již více potřeba, či by se náklady na ně mohly snížit.

Snižování nákladů v této oblasti je úzce spjato s prvním bodem v oblasti leasingu. Pomocí externí dopravy dochází k vyrovnávání potřebných kapacit. Podle informace od společnosti jsou tyto služby pro společnost nepostradatelné. Avšak jejich potřebu lze jen obtížně predikovat. Není výjimkou, že ve společnosti nastane situace, kdy potřebuje využít služby společnosti více než jeden nepravidelný zákazník. V takovém případě je možné z části využít svých kapacitních rezerv. V případě, že rezervní kapacity společnosti buď nejsou aktuálně k dispozici, nebo nestačí, využije společnost služeb jiných dopravců. V takové situaci je společnost nucena přijmout aktuální cenu, za kterou je nabízena doprava na trhu.

- **Cestovné**

Cestovné představuje náklad, který je nutné zaměstnancům vždy vyplácet. Jeho výši však lze za jistých okolností korigovat. Při vhodném trasování a plánování jízdy řidiče by bylo možné v rámci této položky snižovat náklady. Toho by mohlo být dosaženo tak, že by řidič realizoval svou jízdu přes stát s nižší výší předepsaného stravného. V tomto ohledu by bylo nutné propočítat náklady, které by se změnou trasy souvisely. Další možností, jak snížit náklady, a to nejen v této oblasti, by byla změna technologie ve společnosti. Díky systému výměnných nástaveb by bylo možné snížit celkový čas přepravy, a tím i snížit čas strávený v zahraničí.

Společnost s některými svými zákazníky (např. Ljunghall s.r.o., Goldbeck Prefabeton) spolupracuje již od svého vzniku. Tito zákazníci představují klíčové a zároveň pravidelné zákazníky. Díky dlouhodobé spolupráci měla společnost možnost vyzkoušet mnoho variant tras. Vedení společnosti se tedy domnívá, že v současné době jsou trasy pro přepravu zboží u pravidelných zákazníků nastaveny vhodně.

- **Ostatní služby**

Je zřejmé, že školení zmiňovaná ve druhé kapitole této diplomové práce, je nutné provádět za každých okolností. Navíc náklady v této oblasti nepředstavují pro společnost významnou zátěž. Přesto existuje způsob, díky kterému by bylo možné snížit náklady v oblasti ostatních služeb. V případě, že by některý ze zaměstnanců podstoupil školení, které by ho následně opravňovalo provádět školení BOZP (bezpečnosti a ochrany zdraví při práci) a PO (požární ochrany), došlo by následně ke snížení nákladů, které plyne z využívání školících služeb.

V rámci společnosti je v současné době využíváno online školení. Vedení společnosti si tento způsob školení zaměstnanců pochvaluje. Především oceňuje jeho efektivitu. Školení v oblasti BOZP a PO může zaměstnanec zvládnout zhruba za dvě hodiny. Vedení na tato školení nemusí vynakládat velké finanční prostředky, a také na ně nemusí vynakládat vlastní čas. Navrhovanou možnost snižování nákladů společnost zamítá.

### **3.1.2 D. Osobní náklady**

Osobní náklady představují pro společnost třetí nejvyšší zatížení v kontextu celkových nákladů (15 % z celkových nákladů). Vzhledem k povaze nákladů této skupiny, mají některé návrhy dopad i na jinou část osobních nákladů. Členění návrhů bude obdobné jako v předchozí kapitole.

- **Mzdy**

Každý rok nastoupí do společnosti okolo třinácti zaměstnanců, zatímco dvanáct jich odejde. Tito zaměstnanci představují pro společnost dodatečné náklady nejen v oblasti mzdových nákladů. S fluktuací zaměstnanců společnosti plynou dále náklady spojené se školením, inzercí, propagací atd. Dle informací od společnosti, je prokazatelně na každého přijatého pracovníka na pozici řidič, spotřebován náklad ve výši 10 500 Kč. Tyto náklady je nutné vynaložit na každého nově přijatého pracovníka, a to i za předpokladu, že dotyčný pracovník nepřinesl společnosti očekávané, nebo vůbec nějaké výnosy. V roce 2020 nastoupilo do společnosti 13 zaměstnanců. Přímě přiřaditelné náklady na nově přijaté zaměstnance v roce 2020 tedy činí 136 500 Kč.

Společnosti lze v tomto ohledu doporučit zabývat se důvody fluktuací zaměstnanců a případně vytvořit program na stabilizaci zaměstnanců na pozici řidič. V rámci snižování vstupních nákladů na zaměstnance by bylo vhodné uvažovat o úpravě pracovní smlouvy. Úprava by spočívala ve snížení mzdy ve zkušební době. Toto snížení by bylo zároveň kompenzováno ve stejné výši zálohou poskytnutou od zaměstnavatele. Tato vratná záloha by byla vyměřena ve výši 10 500 Kč, tedy hodnoty, která pro společnost představuje náklady na nově příchozího pracovníka. Tato skutečnost by měla za následek snížení nákladů za nově příchozího zaměstnance. Zároveň by sloužila jako motivace pro nové zaměstnance k tomu, aby zůstali ve společnosti déle.

Vedení společnosti vyhodnotilo tento návrh jako vhodný pro další rozbor. Jeho detailnější popis bude uveden v podkapitole 3.2.

- **Penzijní pojištění**

V kontextu celkových osobních nákladů by bylo možné dosáhnout úspor vhodnou optimalizací mzdových nákladů a nákladů na penzijní pojištění. Jako příklad může posloužit dohodnuté zvýšené finanční ohodnocení zaměstnance. Za předpokladu, že by došlo ke shodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, by bylo možné část zvýšeného finančního ohodnocení promítnout do mzdy pracovníka, a část do penzijního či životního pojištění. Tímto krokem by společnost mohla snižovat náklady v oblasti zákonného zdravotního a sociálního pojištění.

Ze strany společnosti byl tento návrh vyhodnocen jako vhodný. Jeho rozbor bude uveden v podkapitole 3.2.

### **3.1.3 E. Ostatní provozní náklady**

Ostatní provozní náklady představují pro společnost druhé nejvyšší zatížení (16 % z celkových nákladů). V rámci ostatních provozních nákladů došlo ke změně v účtování.

V předchozích letech bylo účtované výkonové zpoplatnění do výkonové spotřeby. Od roku 2020 došlo ke změně v účtování. Z toho důvodu jsou ostatní provozní náklady v roce 2020 oproti létům předchozím tak vysoké.

- **Výkonové zpoplatnění**

V rámci výkonového zpoplatnění by bylo možné snižovat náklady podobným způsobem, jako bylo zmíněno v oblasti cestovného. Optimalizací trasy přepravy by bylo možné na těchto nákladech ušetřit. V případě, že by společnost využívala trasy, které jsou méně zatížené poplatky za využití pozemních komunikací, by mohlo dojít ke snížení nákladů. Nicméně je nutné zmínit, že by tento předpoklad s sebou mohl nést i dodatečné zvýšení nákladů v jiných oblastech (PHM, mzdové náklady atd.).

Sekce výkonového zpoplatnění je úzce svázána s oblastí cestovného v podkapitole 3.1.2. Opět v této sekci platí, že společnost by mohla dosáhnout snížení nákladů plynoucí z optimalizace tras. Nicméně pravidelné trasy jsou dle společnosti nastaveny vhodně a operativní (nepravidelná) tvorba tras se často mění. Detailní rozbor těchto nepravidelných tras by byl dle společnosti neefektivní. Tento návrh vedení společnost nepovažuje za vhodný pro detailnější analýzu.

- **Daň silniční**

V rámci této nákladové položky jsou opět v rámci společnosti náklady nižší, protože jejich výše je odvislá od počtu vlastněných vozidel (společnost si většinu vozidel pronajímá). Na základě informací zmíněných výše, je zřejmé, že v oblasti silniční daně není zcela možné náklady snižovat. Nicméně s ohledem na vývoj cen pohonných hmot z jara roku 2022, uskutečnil ministr financí dle webových stránek (kurzy.cz, 2022) Zbyněk Stanjura rozhodnutí, který se týká prominutí v roce 2022 všech čtvrtletních záloh na silniční daň. Tímto rozhodnutím chce vláda snížit dopady způsobené zvýšením cen pohonných hmot. V případě, že společnost této možnosti využije, bude se jednat pouze o přechodné snížení nákladů.

Po konzultaci se společností byl tento návrh vyhodnocen jako vhodný. Vedení společnosti má v plánu tento návrh realizovat. Rozbor této varianty bude uveden v podkapitole 3.2.

### **3.1.4 Shrnutí návrhů**

V tabulce číslo 12 budou shrnuty veškeré návrhy z podkapitoly 3.1. Některé z výše zmiňovaných návrhů nebyly vhodné pro další zhodnocení. Zdůvodnění je uvedeno u každého návrhu.

**Tabulka 12** Shrnutí návrhů

Nákladová skupina	Návrh	Dodatečné zhodnocení
<b>A. Výkonová spotřeba</b>		
Leasing	Snížení počtu pronajímaných vozidel	NE
	Úprava podmínek pronájmu vozidel	NE
	Pronájem levnějších vozidel	NE
	Alternativní financování vozidel	NE
	Vytvoření rezervy na opravu vozidla	ANO, kap. 3.2.
Náklady na pohonné hmoty	Úprava motoru vozidla	NE
	Využití tankovacích karet nebo hedgingu	NE
	Volba vozidla s nižší spotřebou PHM	NE
	Úprava jízdy řidiče	ANO, kap. 3.2.
Externí doprava	Optimalizace v oblasti přijatých služeb	NE
Cestovné	Úprava trasování a plánování jízd řidičů	NE
Ostatní služby	Úprava v oblasti školení BOZP a PO	NE
<b>D. Osobní náklady</b>		
Mzdy	Úprava pracovní smlouvy	ANO, kap 3.2.
Penzijní pojištění	Úprava odměňování zaměstnanců	ANO, kap 3.2.
<b>E. Ostatní provozní náklady</b>		
Výkonové zpoplatnění	Optimalizace přepravních tras	NE
Silniční daň	Odložení silniční daně	ANO, kap 3.2.

Zdroj: FÉNIX (2022), vlastní zpracování – autor

V tabulce číslo 12 je znázorněn souhrn všech návrhů z kapitoly 3.1. V prvním sloupci se nachází nákladová skupina. V druhém sloupci je stručně popsán návrh, který by mohl vést ke snížení nákladů ve společnosti. Jednotlivé návrhy byly předloženy vedení společnosti. Na základě konzultací pak byly jednotlivé návrhy vyhodnoceny, zda jsou vhodné pro podrobnější popis.

### 3.2 Vybrané varianty ke zhodnocení

Po konzultaci s vedením společnosti byly vybrány vhodné návrhy ke zhodnocení. V rámci výkonové spotřeby byly zhodnoceny dva návrhy. První návrh spadá do oblasti leasingu a druhý návrh do oblasti spotřeby pohonných hmot. Náklady na leasing a spotřebu pohonných hmot v kontextu výkonové spotřeby pak tvoří 50 % z těchto nákladů. Z toho vyplývá, že dva zmiňované návrhy se zabývají snižováním nákladů v polovině z celkových nákladů výkonové spotřeby.

V rámci osobních nákladů byly vybrány ke zhodnocení také dva návrhy. Náklady v oblasti osobních nákladů jsou úzce propojené. Tím pádem lze tvrdit, že dva zmiňované návrhy se zabývají snižováním nákladů v celé oblasti osobních nákladů.

V oblasti ostatních provozních nákladů bude zhodnocen jeden návrh z oblasti silniční daně. Výše silniční daně v roce 2020 pro společnost nepředstavuje v kontextu ostatních provozních nákladů podstatný náklad. To je způsobeno tím, že v roce 2020 došlo ke změně účtování. Část nákladů, která byla dříve účtována do výkonové spotřeby, je nově účtována do ostatních provozních nákladů. Dle vedení společnosti jsou pak náklady, v oblasti ostatních provozních nákladů velmi proměnlivé a nepředpokládají, že by v této oblasti bylo možné systematicky snižovat náklady.

### **3.2.1 Tvorba rezerv na opravy vozidel**

Společnost využívá k financování většiny svých kapacit leasing. Společnosti díky tomu odpadá dodatečná práce spojená s údržbou vozidel. Tyto a mnohé další služby zprostředkovává leasingová společnost. Je pochopitelné, že tyto služby se promítnou do měsíčních splátek leasingu. Součástí leasingové smlouvy je i část, upozorňující společnost na skutečnost, že po ukončení doby pronájmu vozidla je nutné vozidlo přivést do původního stavu. V případě, že tak společnost neučiní, je nutné zaplatit pokutu, která slouží jako kompenzace za opravu vozidla. Tyto pokuty pak bývají mnohdy mnohem vyšší, než je skutečná cena opravy vozidla. Důvodem je skutečnost, že leasingové společnosti preferují výměnu opotřeбенých dílů před jejich opravou.

Z toho důvodu lze společnosti navrhnout, aby tvořila odpovídající rezervu na opravu vozidla před jeho vrácením leasingové společnosti. Cílem tohoto návrhu je pak snížit náklady plynoucí ze smluvních pokut vůči leasingové společnosti. Návrh, díky kterému by bylo možné snižovat náklady v této oblasti lze shrnout do několika následujících bodů:

- **První bod**

V tomto bodě je nutné zjistit výši smluvních pokut. Dle informací od společnosti nelze určit přesnou částku, která plyne ze smluvních pokut. Výše pokuty je vždy individuální, a závislá na opotřebení daného vozidla. Po konzultaci s vedením byl stanoven hrubý odhad smluvních pokut za opotřebení nákladního vozidla, které společnost platí leasingové společnosti. Tento odhad vychází z pokut, které společnost hradila v posledních dvou letech. Samotný odhad byl stanoven v rozpětí 85 000 Kč – 95 000 Kč. Vedení společnosti zdůrazňuje, že tento odhad je pouze orientační, výsledná výše pokuty vždy závisí na opotřebení vozidla.

- **Druhý bod**

V tomto bodě bude porovnána cena, která plyne ze smluvní pokuty a cena za opravu vozidla. Společnost Nalesk poskytuje služby v oblasti oprav vozidel. Tato společnost se snaží uvést vozidla do původního stavu, tak jak je uvedeno v leasingové smlouvě. Na základě rozhovoru se zaměstnancem společnosti Nalesk bylo zjištěno, že v některých případech lze vhodnými opravami vozidla snížit náklady ze smluvních pokut o polovinu, až dvě třetiny. Společnost Nalesk provádí renovace laku, čištění interiéru, ošetření pryžových součástí, detailní mytí atp. (Nalesk.cz, 2022). Z výše uvedeného vyplývá, že celková cena, kterou společnost zaplatí za renovaci vozidla je nižší než cena, která plyne ze smluvní pokuty. V následujícím bodě bude vycházeno ze skutečnosti, že cena za opravu vozidla se pohybuje v rozmezí 30 000 Kč - 45 000 Kč.

- **Třetí bod**

V tomto bodě bude stanovena odpovídající výše rezervy. Toho lze dosáhnout porovnáním ceny za opravu vozidla s celkovou leasingovou cenou vozidla. Pro výpočet bude využito ceny z leasingové smlouvy za nákladní vozidlo DAF LF 290 FA 4X2 (Příloha – D). Jeho leasingová cena představuje 2 021 962 Kč bez DPH. Měsíční leasingová splátka tohoto vozidla činí 33 699 Kč. viz (Příloha – E). Na základě těchto informací lze učinit závěr, že cena za opravu vozidla odpovídá zhruba 0,89 – 1,33 násobku měsíční splátky vozidla DAF LF 290 FA 4X2. Vychází se tedy z předpokladu, že cena za opravu všech pronajímaných vozidel odpovídá zhruba tomuto rozpětí. Společnost zároveň nejčastěji využívá služeb operativního leasingu, jehož doba odpovídá třem rokům pronájmu vozidla. V tabulce 13 bude propočtena výsledná výše rezervy na opravu vozidel. Hodnoty uvedené v tabulce jsou v Kč.

**Tabulka 13** Výpočet rezervy na opravu vozidel

Popis	Hodnota
Náklady na opravu vozidla (Kč)	30 000 - 45 000
Měsíční splátka vozidla (Kč)	33 699
Náklady na leasing společnosti dle přílohy k účetní závěrce za rok 2020 (viz příloha A) (Kč)	9 167 000
Celková výše měsíčních leasingových splátek v roce 2020 (Kč)	763 917
Celková výše rezervy (ve 3 letech) (Kč)	679 886 - 1 016 009
<b>Roční výše rezervy (Kč)</b>	<b>226 629 - 338 670</b>

Zdroj: FÉNIX (2022), vlastní zpracování – autor

V tabulce jsou v prvním řádku uvedeny přepokládané náklady za opravu vozidla. Dále pak ve druhém řádku je uvedena měsíční splátka vozidla DAF LF 290 FA 4X2. V rámci výpočtu bylo počítáno s leasingovými náklady (3. řádek), které měly společnosti vzniknout v roce 2020 (viz příloha – B, C). Společnost hradila pouze část této částky, protože část splátek plynoucí z leasingu byla prodloužena z důvodu dopadů světové pandemie na celý trh. Tato částka byla následně vydělena dvanácti, její hodnota reprezentuje celkovou výši všech měsíčních splátek, která by měla společnosti plynout v roce 2020 z leasingu (4. řádek). Následně byla celková výše měsíční splátky vynásobena 0,89 a 1,33, což odpovídá odhadované výši nákladů za opravu vozidel (5. řádek). Tato hodnota představuje celkovou výši rezervy. Tato částka byla následně vydělena třemi, protože opravu vozidel je nutné realizovat jednou za tři roky, vždy po skončení doby pronájmu. V posledním řádku je tedy uvedena výsledná výše roční rezervy, kterou by měla společnost tvořit na opravu vozidel.

Závěrem je nutné dodat, že není vždy možné uvést vozidlo do původního stavu tak, jak je uvedeno v leasingové smlouvě. V některých případech bude nutné smluvní pokutu zaplatit. Nicméně tuto pokutu je právě možné snížit prostřednictvím zmiňovaných oprav.

Ekonomické a jiné dopady, které bude mít tvorba rezerv na společnost, budou uvedeny ve 4. kapitole.

### 3.2.2 Školení řidičů v oblasti hospodárné jízdy

Pro společnost tvoří náklady za pohonné hmoty nejvyšší nákladovou položku v roce 2020. S výhledem na růst cen v oblasti pohonných hmot v roce 2022, je pak dle vedení společnosti, každý návrh na snížení nákladů v oblasti PHM vítán. Jak již bylo zmíněno výše, existují některé faktory, které může společnost ovlivňovat v oblasti spotřeby pohonných hmot. Mezi tyto faktory se řadí také úpravy jízdy řidiče. Díky kurzu školení řidičů v oblasti hospodárné jízdy by mohlo dojít ke snížení nákladů ve více oblastech, než jen v oblasti



pohonných hmot. Předpokladem je, že tento kurz absolvují všichni řidiči ze společnosti. Po konzultaci s vedením společnosti, byla vybrána jako vhodná společnost pro školení, společnost Dekra. Důvodem je skutečnost, že FÉNIX s.r.o. s touto společností již dříve spolupracovala a s jejich službami bylo vedení společnosti FÉNIX s.r.o. spokojeno. Dle webových stránek (dekrakurzy.cz, 2022) dochází po absolvování kurzu také ke snížení nákladů v oblasti servisu, snižuje se opotřebení pneumatik a zkracuje se celková doba jízdy (dekrakurzy.cz, 2022). Cílem tohoto návrhu je snížení nákladů především v oblasti pohonných hmot. Časová náročnost tohoto kurzu je jeden pracovní den. V následujících částech bude vycházeno ze zkušeností autora, který již dříve absolvoval podobný kurz v kombinaci s veřejně dostupnými daty z (dekrakurzy.cz, 2022). Samotný kurz se skládá z několika částí, proto je návrh koncipován do následujících částí:

- **První část**

Celkem se kurz skládá ze dvou praktických částí a jedné části teoretické. V první části absolvují řidiči trasu stanovenou lektorem. Lektor je fyzicky přítomen v kabině kamionu. V této části dochází k prvotnímu zhodnocení jízdy řidiče. Lektor si z této jízdy pořizuje zápisky v některých případech i videozáznam. Dále jsou na vozidlo připojeny přístroje, které sledují spotřebu vozidla. Na základě zjištění, je pak v teoretické části, vybrané problematice věnována větší pozornost.

- **Druhá část**

Po úvodní praktické části následuje teoretická část. V této části jsou řidičům objasněny veškeré faktory, které ovlivňují hospodárnost provozu vozidla. Řidičům je objasněno, jakým způsobem je vhodné obsluhovat vozidlo, aby dosáhly hospodárnější jízdy. V případě, že si společnost přeje, aby absolvovali školení všichni řidiči, bývá zvykem, že jsou tyto kurzy rozděleny do několika dní. V těchto několika dnech absolvují kurz hospodárné jízdy řidiči po skupinkách.

- **Třetí část**

Třetí část kurzu opět obsahuje praktickou jízdu s lektorem. Na této trase řidič uplatňuje poznatky získané v teoretické části kurzu. Lektor si z této jízdy opět pořizuje záznamy. Opět se ve vozidle nachází přístroje měřící spotřebu vozidla. Po skončení kurzu jsou pak tyto výsledky porovnány s úvodní praktickou jízdou. Vyhodnocení je pak poskytnuto managementu.

- **Čtvrtá část**

V této části lze vedení společnosti navrhnout, aby se zabývala tvorbou systému, který by umožňoval hodnocení jízdy řidičů. Následně, by pak bylo možné vyhodnocovat dopady,

kteří toto školení společnosti přineslo. V případě, že by se jednalo o významný rozdíl, oproti minulému stavu, by pak mohla společnost toto školení zprostředkovávat všem nově příchozím zaměstnancům na pozici řidič.

Ekonomické a jiné dopady na společnost budou zhodnoceny v rámci kapitoly číslo 4.

### **3.2.3 Úprava pracovní smlouvy – řidiči**

Společnost se ve sledovaném období potýká s poměrně vysokým počtem lidí, kteří u nich nastupují do zaměstnání, ale také odchází. Jedná se především o zaměstnance na pozici řidič. Jak již bylo zmíněno výše, s nově příchozími zaměstnanci se pojí i dodatečné náklady, které musí podnik vynaložit. Důvodem je skutečnost, že bez těchto vynaložených nákladů nemůže zaměstnanec pracovat. Jedná se o různá školení v oblasti pracovního práva, přepravy nebezpečných věcí, vybavení zaměstnanců atd. V této souvislosti je taktéž důležité zmínit, že nemalá část z nově příchozích zaměstnanců do společnosti, podá výpověď ve zkušební době, nebo do půl roku po nástupu. Dle vedení společnosti pak náklady, které se prokazatelně vážou k nově příchozímu zaměstnanci na pozici řidič, představují náklad ve výši 10 500 Kč za řidiče. V souvislosti s náklady na nové zaměstnance je také nutné zmínit, že společnost vynakládá také náklady, které se nedají přímo novému zaměstnanci přidělit. Jedná se o náklady spojené s náborem, reklamními předměty, inzercí atd. Návrh úpravy pracovní smlouvy bude pracovat pouze s tou skupinou nákladů, která je přímo přiřaditelná novému řidiči. Návrh spočívá v dočasném přenesení zmiňovaných nákladů na nově příchozího zaměstnance.

Samotný návrh spočívá v úpravě pracovní smlouvy, potažmo mzdového výměru. Cílem je zmírnění nákladových dopadů na společnost v oblasti nově příchozích zaměstnanců. Návrh zároveň může sloužit jako motivace pro zaměstnance k tomu, aby zůstali ve společnosti FÉNIX s.r.o. Návrh se skládá z několika částí.

- **První část**

První část se zabývá úpravou mzdového výměru. V tomto případě bude vycházeno z portálu (platy.cz, 2022), a to z toho důvodu, že informace o nástupním mzdovém výměru ve společnosti je považována za citlivou informaci. Na tomto veřejně přístupném webu jsou uvedeny pracovní pozice napříč všemi odvětvími a jsou zde uvedeny i jejich mzdová rozpětí. Dle webových stránek (platy.cz, 2022) se nejčastěji mzdy na pozici řidič v roce 2022 pohybují od 20 581 Kč – 37 518 Kč (platy.cz, 2022). Pro úpravu mzdového výměru bude v práci počítáno s nástupní mzdou 25 000 Kč. Tato částka byla zvolena z toho důvodu, že ve společnosti je věkový průměr zaměstnanců 49,3 roku. Předpokladem tedy je, že do společnosti nastupují zaměstnanci, kteří již mají nějaké zkušenosti v oboru.

Výchozí částkou pro propočet se tedy stala částka 25 000 Kč, která představuje odhadovanou nástupní mzdu ve společnosti FÉNIX s.r.o. Tato částka bude snížena o jednu třetinu nákladů, které musí zaměstnavatel na nového zaměstnance vynaložit (10 500 Kč). Výsledná částka, kterou zaměstnanec bude dle mzdového výměru pobírat ve zkušební době, činí 22 500 Kč za měsíc (25 000 Kč – 3 500 Kč).

- **Druhá část**

Druhá část se zabývá úpravou pracovní smlouvy. Hlavní změna bude spočívat v dodatku v pracovní smlouvě. Předmětem dodatku bude poskytnutí vratné zálohy zaměstnancům ve zkušební době. Tato vratná záloha slouží zaměstnavateli jako případné krytí jeho nákladů spojených s přijmutím nového řidiče. Řidič pak s nimi může nakládat tak, jak uzná za vhodné. Tato záloha bude vyplacena ve třech splátkách. Každý měsíc obdrží zaměstnanec zálohu ve výši 3 500 Kč. Celkem tedy na zálohách obdrží zaměstnanec od společnosti ve zkušební době 10 500 Kč. V případě, že zaměstnanec podá výpověď ve zkušební době, bude mu odpovídající částka stržena z poslední mzdy.

- **Třetí část**

V současné době nabízí podnik FÉNIX s.r.o. nově příchozím zaměstnancům na pozici řidič náborový příspěvek ve výši 80 000 Kč. Tuto částku obdrží zaměstnanci po prvním odpracovaném roce ve společnosti. V této fázi by bylo nutné tuto odměnu zvýšit o 10 500 Kč tedy na částku 90 500 Kč. Po jednom odpracovaném roce by došlo ke korekci vratné zálohy oproti náborové odměně. Díky tomu by zaměstnanec obdržel bonus ve slibované výši.

Cílovým efektem této změny by pak mělo být snížení nákladových dopadů na společnost v oblasti nábora nových zaměstnanců a snížení fluktuace. V případě, že se řidič rozhodne dát výpověď dříve než za jeden rok po nástupu do společnosti FÉNIX s.r.o., uhradí tím náklady spojené s jeho náborem.

Zmiňovaný propočet je modelovým případem. Snížení mzdy je pak nutné u každého nově příchozího zaměstnance posuzovat individuálně v závislosti na jeho zkušenostech a dalších faktorech.

Ekonomické a jiné dopady, které tato změna bude mít na společnost, budou zhodnoceny v kapitole číslo 4.

### **3.2.4 Úprava odměňování zaměstnanců**

V České republice je možné daňově optimalizovat náklady v oblasti penzijního připojištění. Společnost, která přispívá zaměstnancům na penzijní připojištění, si může tento

náklad uplatnit jako daňově uznatelný. Zároveň z částky, kterou zaměstnavatel přispívá zaměstnanci, nemusí platit sociální a zdravotní pojištění.

Zvýhodnění, které s sebou nese penzijní pojištění, může mít dopady jak na zaměstnavatele, tak i na zaměstnance. Na základě telefonického rozhovoru se specialistou na penzijní pojištění ze společnosti ČSOB v kombinaci s portálem (csob-penze.cz, 2022) bylo zjištěno následující:

- do částky příspěvku 50 000 Kč ročně neodvádí společnost za zaměstnance sociální a zdravotní pojištění;
- zaměstnanec také z příspěvé částky neplatí sociální a zdravotní pojištění;
- v případě, že si zaměstnanec měsíčně přispívá částku převyšující 1 000 Kč, může částku od 1 000 Kč a více uplatnit jako snížení daňového základu;
- státní příspěvek v rozmezí 90 – 230 Kč měsíčně;
- bonus za uzavření penzijního pojištění;
- v případě, že zaměstnanec uzavře doplňkové penzijní pojištění je možné naspořené prostředky dále zhodnocovat;
- možnost vybrat naspořenou částku se státní podporou v 60 letech.

Na základě výše zmíněných informací je patrné, že společnosti se vyplatí tímto způsobem odměňovat své zaměstnance do částky 50 000 Kč za rok. V roce 2020 celková částka, kterou společnost FÉNIX s.r.o. přispěla svým zaměstnancům, činí 155 tis. Kč. Z této skutečnosti vyplývá, že část zaměstnanců tento druh spoření využívá. Za předpokladu, že průměrně bývá ve společnosti zaměstnáno ročně okolo 29 zaměstnanců, by bylo možné při vhodné strategii snižovat náklady společnosti prostřednictvím penzijního připojištění.

Průměrný věk ve společnosti dosahuje 49,3 let dle informací od společnosti. Z toho vyplývá, že pro většinu zaměstnanců by penzijní připojištění mohlo znamenat zajímavou příležitost zhodnocení vlastních finančních prostředků. A to z toho důvodu, že za průměrně 10 let si můžou vybrat naspořenou částku se zajímavým zhodnocením. Například, pokud by si zaměstnanec spořil 300 Kč měsíčně, pouze ze státních příspěvků by mohl obdržet zhodnocení ve výši 30 % (90 Kč). Nehledě na výhody spojené s doplňkovým spořením, které se zhodnocuje ročně. V roce 2021 dosáhl nejúspěšnější penzijní fond od ČSOB zhodnocení 22,40 % (kurzy.cz, 2022).

Cílem tohoto návrhu je snížení nákladů v oblasti osobních nákladů. Jak již bylo zmíněno výše, návrh na snížení nákladů by měl být realizován prostřednictvím optimalizace navyšování mezd ve společnosti. Zaměstnancům je v rámci společnosti periodicky navyšována mzda.

Samotný návrh spočívá v rozdělení částky, o kterou je zaměstnanci pravidelně navyšována mzda, na dvě části. Část bude zaměstnanci vyplacena jako mzda, a část jako příspěvek na penzijní pojištění. Postup zavedení tohoto návrhu do podniku, podíl těchto dvou částek a absolutní vyčíslení bude uvedeno níže.

### **První fáze změny**

V první fázi změny je nutné vést dialog se zaměstnanci na téma penzijního připojištění. S ohledem na jejich věk by bylo vhodné jim objasnit výhody, které s sebou nese penzijní připojištění. Předpokladem je, že po objasnění všech výhod penzijního připojištění bude většina zaměstnanců souhlasit s úpravou odměňování.

### **Druhá fáze změny**

V druhé fázi změny je nutné stanovit vhodnou částku příspěvku. V rámci odhadu vhodné částky pro penzijní připojištění není možné vycházet z osobních nákladů společnosti. Důvodem je fakt, že mzdové náklady jednotlivých zaměstnanců jsou citlivé údaje. Dále pak společnost není schopna dodat stavy zaměstnanců za jednotlivé roky. Z toho důvodu bude vycházeno z veřejných dat z Českého statistického úřadu (cszo.cz, 2022). V tabulce č. 14 je uvedena průměrná měsíční mzda v dopravním odvětví a skladování v letech 2016 – 2020.

**Tabulka 14** Průměrná mzda v odvětví v letech 2016 - 2020

<b>Rok</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Doprava a skladování v tis. Kč	25 405	27 147	29 088	31 163	31 599
Meziroční vývoj	N/A	7 %	7 %	7 %	1 %

Zdroj: Český statistický úřad (cszo.cz, 2022), vlastní zpracování – autor

Z tabulky číslo 14 je patrné, že průměrná měsíční mzda v odvětví má meziročně stoupající trend. Meziroční vývoj se do roku 2019 pohybuje okolo 7 %. Výjimku představuje rok 2020. Průměrně meziroční vývoj ve sledovaném období představuje nárůst o 5,63 %. Tento průměrný meziroční vývoj po vynásobení s průměrnou měsíční mzdou v roce 2020 tvoří odhad růstu průměrné měsíční mzdy v roce 2021 v tomto odvětví. Jeho hodnota absolutně představuje 1 779 Kč. Tato částka představuje odhad ročního navyšování mezd ve společnosti.

Částka 1 779 Kč byla zaokrouhlena na částku 1 800 Kč z důvodu přehlednějšího propočtu. V tabulce č. 15 je propočet výhodnosti penzijního připojištění pro zaměstnance. Hodnoty v tabulce jsou uvedeny v Kč. V prvním sloupci se nachází odstupňované měsíční navýšení mzdy zaměstnanci. Současně se snižování vyplacené mzdy v prvním sloupci, dochází k navýšení o stejnou výši ve čtvrtém sloupci (penzijní připojištění). Jedná se o alokaci potenciální navýšené mzdy zaměstnance. V tabulce je uvedeno, o kolik bude zaměstnanci

navýšena hrubá mzda (1. sloupec) a o kolik bude zaměstnanci navýšen příspěvek na penzijní pojištění (sloupec 4.). Ve druhém sloupci je uvedena výše vlastního příspěvku. Předpokladem je, že někteří zaměstnanci již tento druh spoření využívají (v roce 2020 bylo vyplaceno na příspěvcích na penzijní a životní připojištění 155 tis. Kč). Ve třetím sloupci se nachází částka, kterou zaměstnanec obdrží od státu (90 Kč) za předpokladu, že z vlastních prostředků bude měsíčně investovat 300 Kč. Jedná se o nejvýhodnější spořenou částku, výnos činí 30 %). V pátém sloupci se nachází částka, která bude stržena zaměstnanci z navýšené mzdy (11 % z navýšené mzdy za sociální a zdravotní pojištění). V šestém sloupci se nachází předpokládané měsíční zhodnocení plynoucí ze zhodnocení doplňkového penzijního fondu (ČSOB dynamický účastnický fond). Jeho roční výnos dosáhl v roce 2021 22,4 % dle (kurzy.cz, 2022). V tomto případě je nutné zmínit, že výše zhodnocení doplňkového penzijního fondu je přímo závislá na aktuální situaci na trhu. Výše zhodnocení je tedy proměnlivá. Tento výnos byl vypočítán jako součet vlastního příspěvku (sloupec 2) a penzijního pojištění (sloupec 4) vynásobený procentuálním ročním zhodnocením ČSOB dynamického účastnického fondu. V sedmém sloupci je propočtena měsíční inflace. Tato hodnota vychází z průměrné roční inflace za rok 2021, která činila 3,8 %. V osmém sloupci je propočítán odhadovaný výnos zaměstnance. Tato částka je propočítána jako součet státního příspěvku a předpokládaného výnosu, a od této hodnoty je odečteno sociální a zdravotní pojištění, které platí zaměstnanec, a předpokládaná inflace. V posledním sloupci se nachází označení varianty.

**Tabulka 15** Propočet výhodnosti penzijního připojištění pro zaměstnance

Navýšení mzdy (Kč)	Vlastní přísp. (Kč)	Státní přísp. (Kč)	Penzijní přip. (Kč)	SP + ZP zam. (Kč)	Předp. Zhod. (Kč)	Inflace 2021 (Kč)	Předp. výnos absolutně (Kč)	Var.
1800	300	90	0	198	68	68	-108	1.
1700	300	90	100	187	91	68	-74	2.
1600	300	90	200	176	114	68	-40	3.
1500	300	90	300	165	137	68	-7	4.
1400	300	90	400	154	160	68	27	5.
1300	300	90	500	143	182	68	61	6.
1200	300	90	600	132	205	68	95	7.
1100	300	90	700	121	228	68	129	8.
1000	300	90	800	110	251	68	162	9.
900	300	90	900	99	274	68	196	10.

Zdroj: FÉNIX (2022), vlastní zpracování – autor

Z tabulky číslo 15 je patrné, že pro zaměstnance pravděpodobně nebudou atraktivní varianty 1. až 3. Varianta 5 představuje přechod mezi záporným výnosem a kladným výnosem.

V této variantě předpokládaný výnos převyšuje jak sociální a zdravotní pojištění, které bude zaměstnanci odvedeno z navýšené mzdy, tak i inflaci, které bylo dosaženo v roce 2021. Za vhodnou variantu nicméně autor považuje variantu 6. V této variantě dochází ke zhodnocení s rezervou. S ohledem na dosavadní vývoj inflace v roce 2022, která dosahovala v únoru 2022 11,1 % (cnb.cz, 2022) by bylo vhodné zvolit variantu 6. a vyšší.

V případě, že by se zaměstnanec rozhodl si celé navýšení mzdy ponechat a nealokovat jej (varianta 1.), z tohoto navýšení by mu plynula částka 1 602 Kč měsíčně, kterou by obdržel na bankovní účet. V případě, že se rozhodne využít navrhovanou variantu 6., měsíčně by zaměstnanec obdržel na účet 1 157 Kč. Rozdíl v částce, kterou by zaměstnanec mohl obdržet (varianta 1. oproti variantě 6.) činí 445 Kč. Je patrné, že je výhodnější pro zaměstnance z dlouhodobého hlediska využít variantu 6. V této části byla vypočítána vhodná kombinace zvýšení mzdy oproti penzijnímu připojištění. Tento výpočet by měl také sloužit jako podklad pro přesvědčení zaměstnanců ke změně v jejich odměňování.

Zmiňovaný propočet je modelovým případem. Vhodný poměr by pak bylo vhodné posuzovat u každého zaměstnance individuálně s ohledem na jeho mzdu a další skutečnosti.

Ekonomické i jiné dopady, které bude mít toto zavedení na společnost, budou uvedeny v kapitole číslo 4.

### **3.2.5 Odložení silniční daně**

V návaznosti na události z Ukrajiny z počátku roku 2022, byla přijata opatření, které mají zmírnit dopady na výkyv cen pohonných hmot. Dle portálu (podnikatel.cz, 2022), ministr financí Zbyněk Stanjura rozhodl, že s účinností od 24. března 2022 dojde k prominutí zálohy na silniční daň ve zdaňovacím období roku 2022 (podnikatel.cz, 2022). Nicméně toto prominutí neznamená pro podnikatele úplné prominuté platby silniční daně. Jedná se pouze o prominutí záloh splatných k 19. dubnu 2022, k 15. červenci 2022, 17. říjnu 2022 a k 15. prosinci 2022. Silniční daň bude nutné zaplatit dodatečně.

Pro společnost bude mít tato skutečnost pouze přechodný dopad. Nicméně tento dopad bude pozitivní. Dojde k vylepšení toku peněz společnosti FÉNIX s.r.o. v roce 2022. Ekonomické a další dopady, které bude mít tato skutečnost na společnost, budou uvedeny ve 4. kapitole.

## **3.3 Shrnutí kapitoly**

Tato kapitola se věnovala návrhům, díky kterým by společnost FÉNIX s.r.o. mohla v budoucnu dosáhnout snížení nákladů v oblasti provozních nákladů. Tyto návrhy byly vytvořeny a zhodnoceny ve spolupráci s vedením společnosti FÉNIX s.r.o. V tomto bodě bylo

nutné zohlednit řadu faktorů, jako například zvyklosti ve společnosti, provoz společnosti, ohled na zákazníky atp. Na základě těchto informací, byly pak vybrány ty návrhy, které by mohly být v rámci společnosti reálně uplatněny. Jedná se o návrhy, díky kterým by mohlo dojít ke snížení nákladů v oblasti leasingu, dále pak v oblasti pohonných hmot, osobních nákladů a silniční daně. Tyto návrhy jsou primárně koncipovány tak, aby bylo jasné, k jaké nákladové skupině se pojí. Nicméně zmiňované návrhy mohou mít dopad i na jiné skupiny nákladů. Dopady, které tyto návrhy budou mít na společnost, budou zhodnoceny v následující kapitole.



## 4 ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ

Poslední část diplomové práce je věnována zhodnocením návrhů a doporučení společnosti, které vycházejí ze třetí kapitoly. Na základě návrhů uvedených v podkapitole 3. 2. jsou v této části finančně i nefinančně zhodnoceny jednotlivé návrhy. Celkem zde bude zhodnoceno pět návrhů. Z těchto pěti návrhů spadají dva návrhy do oblasti výkonové spotřeby, dva do oblasti osobních nákladů a jeden do oblasti ostatních provozních nákladů.

### 4.1 Tvorba rezervy na opravy vozidel

V podkapitole 3.2.1 byl zhodnocen návrh na tvorbu rezerv na opravu vozidel po skončení leasingové smlouvy. Cílem tohoto návrhu je snížení nákladů v oblasti leasingových smluvních pokut plynoucích z nadměrného opotřebení pronajímaného majetku. Propočet rezervy vycházel z odhadované výše smluvní pokuty (odhad provedla společnost FÉNIX s.r.o.). Následně bylo ve spolupráci se společností Nalesk.cz provedeno hrubé srovnání cen smluvních pokut a cen za opravu vozidla do požadovaného stavu. Cena za opravu vozidla byla následně zasazena do kontextu měsíčních leasingových splátek. Tento odhad byl nakonec vynásoben jednou dvanáctinou leasingových nákladů, které měly společnosti vzniknout v roce 2020. Výsledná hodnota pak tvoří celkovou výši rezervy ve třech letech. Roční výše rezervy činí 226 629 – 338 670 Kč.

Pro výpočet úspory plynoucí z opravy vozidla před vrácením leasingové společnosti bude využito stejné metodiky. Hodnoty budou následně porovnány a jejich rozdíl pak bude tvořit předpokládanou výši úspory.

Vedení společnosti odhaduje průměrnou výši smluvní pokuty za opotřebení nákladního vozidla na 85 000 Kč – 95 000 Kč. Při srovnání této částky s výší leasingové splátky (33 699 Kč) za vozidlo DAF LF 290 FA 4X2 (Příloha – D), lze dojít k závěru, že výše smluvní pokuty představuje zhruba 2,52 - 2,81násobek měsíční leasingové splátky. Dále vycházíme z předpokladu, že obdobný poměr leasingové splátky a smluvní pokuty bude u veškerého pronajímaného majetku stejný. Tento poměr po vynásobení s jednou dvanáctinou leasingových nákladů, které měly společnosti vzniknout v roce 2020 (9 167 000 Kč – Příloha A), představuje celkovou odhadovanou výši smluvních pokut. Společnost nejčastěji využívá tříletého operativního leasingu. Celkovou odhadovanou výši smluvních pokut je nutné vydělit dobou pronájmu. Výsledek tvoří odhadovaný roční náklad plynoucí ze smluvních pokut. V tabulce číslo 16 jsou shrnuty výsledky. Hodnoty v tabulce jsou uvedeny v Kč.

**Tabulka 16** Výpočet úspory z opravy vozidel

Popis	Hodnota
Odhad smluvní pokuty (Kč)	85 000 - 95 000
Měsíční splátka vozidla (Kč)	33 699
Náklady na leasing společnosti dle přílohy k účetní závěrce za rok 2020 (viz příloha A) (Kč)	9 167 000
Celková výše měsíčních leasingových splátek v roce 2020 (Kč)	763 917
Celková odhadovaná výše smluvních pokut (ve 3 letech) (Kč)	1 925 070 - 2 146 606
Odhad roční výše smluvní pokuty (Kč)	641 690 - 715 535
Roční výše rezervy (Kč)	226 629 - 338 670
<b>Odhadovaná roční úspora (Kč)</b>	<b>395 963</b>

Zdroj: FÉNIX (2022), vlastní zpracování – autor

Pro výpočet byla využita data z tabulky číslo 12 (podkapitola 3.2.1). V rámci přesnějšího zhodnocení, byla úspora vypočítána jako rozdíl aritmetického průměru odhadu roční výše smluvní pokuty a roční výše rezervy. Odhadovaná roční úspora z tohoto návrhu činí 395 963 Kč. Dále je nutné zmínit, že tento návrh s sebou nese i nefinanční výhody. V současné době je trendem leasingových společností část smluvních pokut svým zákazníkům promíjet. Pod podmínkou, že zákazník leasingové společnosti uzavře další smlouvu. Tím se některé společnosti mohou dostat do situace, kdy již nechtějí využívat služeb jisté leasingové společnosti, ale z tohoto titulu jim plyne určitý závazek vůči leasingové společnosti. Díky tomuto návrhu by společnost mohla mít větší míru volnosti ve výběru jiné leasingové společnosti.

## 4.2 Školení řidičů v oblasti hospodárné jízdy

V podkapitole číslo 3.2.2. byl stanoven postup, jakým by mělo být školení řidičů v oblasti hospodárné jízdy v podniku realizováno. Cílem tohoto návrhu je dosáhnout snížení nákladů v oblasti spotřeby pohonných hmot. Dle webových stránek (dekrakurzy.cz, 2022) lze náklady v oblasti spotřeby pohonných hmot snížit ve společnosti až o 15 % po absolvování kurzu. Nicméně oproti minulému návrhu je nutné také zhodnotit náklady, které s sebou nese realizace tohoto školení. Společnost Dekra na svých webových stránkách uvádí, že cena kurzu za osobu je 3 900 Kč (Dekrakurzy.cz, 2022). Pokud se vyjde ze skutečnosti, že v roce 2022 bylo ve společnosti zaměstnáno 21 řidičů, celkové náklady na školení by činily 81 900 Kč. V roce 2020 činily náklady na pohonné hmoty 13 456 000 Kč. Zároveň byly tyto náklady nejvyšší v kontextu celkových nákladů. Za předpokladu, že by došlo ke snížení nákladů ve výši,

kteřou společnost Dekra uvádí na svých webových stránkách, celkové snížení nákladů by činilo 2 018 400 Kč. V tabulce číslo 17 je provedeno zhodnocení tohoto návrhu.

**Tabulka 17** Výpočet úspory – školení řidičů

Položka	Hodnota
Cena kurzu za osobu (Kč)	3 900
Počet řidičů (osob)	21
Celková cena kurzu (Kč)	81 900
Náklady za pohonné hmoty v roce 2020 (Kč)	13 456 000
Předpokládaná úspora (Kč)	2 018 400
<b>Výsledná úspora pro společnost (Kč)</b>	<b>1 936 500</b>

Zdroj: FÉNIX (2022), vlastní zpracování – autor

Z tabulky číslo 17 je patrné, že po odečtení nákladů za kurz od předpokládané úspory by společnost ušetřila 1 936 500 Kč. Je zřejmé, že v tomto případě se jedná o podstatné snížení nákladů. Toto školení se společnosti vyplatí realizovat i za předpoklad, že by úspora plynoucí z tohoto školení dosahovala například pouze poloviny (7,5 %) předpokládaného snížení nákladů v oblasti pohonných hmot.

Dle informací z webových stránek (dekrakurzy.cz, 2022) dochází po absolvování kurzu k úsporám i v jiných oblastech. Jedná se například o snížení servisních nákladů, snížení opotřebení pneumatik nebo zkrácení celkové doby jízdy.

### 4.3 Úprava pracovní smlouvy – řidiči

V podkapitole číslo 3.2.3. došlo ke zhodnocení návrhu úpravy smlouvy řidičů. Cílem tohoto návrhu je zmírnění nákladových dopadů na společnost v oblasti nově příchozích zaměstnanců. Návrh spočívá ve snížení mzdy nově příchozím řidičům ve zkušební době. Toto snížení je zároveň kompenzováno vratnou zálohou, kterou FÉNIX s.r.o. poskytne zaměstnanci ve zkušební době. Po jednom odpracovaném roce je tato pohledávka vůči zaměstnanci anulována a zároveň zaměstnanec obdrží náborový bonus. V tabulce číslo 18 je uveden počet zaměstnanců, kteří do společnosti nastoupili, odešli a průměr těchto dvou hodnot.

**Tabulka 18** Fluktuace ve společnosti FÉNIX s.r.o.

Rok	2018	2019	2020	Průměr zaokrouhlený na osoby
Nastoupilo (osob)	14	13	13	14
Odešlo (osob)	5	11	19	12

Zdroj: FÉNIX (2022), vlastní zpracování – autor

Z tabulky je patrné, že průměrně do společnosti ročně nastoupí 14 zaměstnanců a 12 jich průměrně odejde. Rozdíl těchto dvou hodnot pak udává počet zaměstnanců, kteří ve společnosti FÉNIX s.r.o. zůstanou déle než jeden rok. Je důležité dodat, že ve sledovaném období, docházelo ke fluktuaci zaměstnanců, pouze na pozici řidič. Z toho vyplývá, že průměrně 85,7 % zaměstnanců ukončí pracovní poměr dříve než rok po uzavření smlouvy. V tabulce číslo 19 se nachází zhodnocení návrhu.

**Tabulka 19** Výpočet úspory z úpravy smlouvy

Popis	Hodnota
Počet zaměstnanců, kteří ukončí pracovní poměr dříve než rok po uzavření smlouvy.	12 osob
Náklady přímo přiřaditelné novému zaměstnanci na pozici řidič.	10 500 Kč
<b>Odhad úspor z úpravy smlouvy</b>	<b>126 000 Kč</b>

Zdroj: FÉNIX (2022), vlastní zpracování – autor

Dle vedení společnosti představuje částka 10 500 Kč náklad, který je přímo přiřaditelný novému zaměstnanci na pozici řidič. Dále v průměru 12 zaměstnanců ukončí pracovní smlouvu dříve než rok po uzavření smlouvy. Součin těchto dvou hodnot (126 000 Kč) představuje úsporu, která by plynula z navrhované úpravy smlouvy.

Úprava smlouvy by mohla mít na společnost i další nefinanční dopady. Předpokladem je, že zaměstnanci by v podniku působili déle. Z důvodu neochoty si hradit školení z vlastních prostředků.

#### 4.4 Úprava odměňování zaměstnanců

V podkapitole číslo 3.2.4. došlo ke zhodnocení návrhu úpravy v oblasti odměňování zaměstnanců. Cílem tohoto návrhu je snížení nákladů v oblasti osobních nákladů. Předpokladem je, že zaměstnavatel a zaměstnanec dojdou ke shodě. Tato shoda spočívá v tom, že výše mzdy, o kterou zaměstnavatel pravidelně navyšuje zaměstnancům mzdu, bude rozdělena na dvě části. První část navýšení mzdy se promítne zaměstnanci ve mzdových nákladech. Druhá část bude zaměstnanci přispívána na penzijní připojištění. V podkapitole 3.2.4 byly zhodnoceny výhody, které bude mít tato úprava odměňování pro zaměstnance.

Výhody plynoucí z této úpravy pro zaměstnavatele budou zhodnoceny v této části. Růst měsíčních nákladů na zaměstnance vychází dle propočtů z podkapitoly 3.2.4. na 1 800 Kč. To představuje roční nárůst mzdových nákladů o 21 600 Kč za zaměstnance. Dále je vycházeno

z předpokladu, že společnost se snaží udržovat stav lidí ve společnosti na úrovni 29 osob. Z toho vyplývá, že by měly mzdové náklady v roce 2021 vzrůst o 626 400 Kč.

V případě, že bude ve společnosti platit výše zmiňovaný předpoklad, je navrhováno, aby společnost zvolila způsob navyšování mezd dle varianty 6. z tabulky číslo 14. Tato varianta zahrnuje navýšení měsíční mzdy zaměstnanci o 1 300 Kč a příspěvek na penzijní připojištění ze strany zaměstnavatele ve výši 500 Kč. Ve variantě číslo 6. dochází k situaci, kdy předpokládané výnosy spojené se spořením na určitém penzijním fondu převyšují předpokládané náklady plynoucí z navýšení mzdy (SP+ZP, inflace). Důležité je v tomto bodě připomenout, že za jistých podmínek není nutné odvádět z příspěvku na penzijní připojištění povinné odvody (SP+ZP). Dopady, které to tento způsob navýšení mzdy bude mít na společnost je shrnut v tabulce číslo 20.

**Tabulka 20** Výpočet roční úspory plynoucí ze změny odměňování zaměstnanců

Popis	Hodnota
Měsíční navýšení mzdy (Kč)	1 300
Měsíční příspěvek na penzijní připojištění (Kč)	500
Počet zaměstnanců (osoby)	29
Roční nárůst mzdových nákladů (Kč)	452 400
Roční výše příspěvku na penzijní připojištění (Kč)	174 000
SP + ZP – zaměstnavatel varianta 6. (Kč)	153 816
SP + ZP – zaměstnavatel varianta 1. (Kč)	212 976
<b>Předpokládaná roční úspora (Kč)</b>	<b>59 160</b>

Zdroj: FÉNIX (2022), vlastní zpracování – autor

V tabulce číslo 20 je uveden propočtení úspory plynoucí ze změny odměňování zaměstnanců. Výše sociálního a zdravotního pojištění u varianty 6 byla vypočítána jako součin ročního nárůstu mzdových nákladů a hodnoty 34 %, která reprezentuje výši, jež musí zaměstnavatel odvést za zaměstnance v rámci povinných odvodů. Výše sociálního a zdravotního pojištění u varianty 1. byla vypočítána obdobně s tím rozdílem, že hodnota 34 % byla násobena hodnotou 626 400 Kč. V této variantě je počítáno s tím, že zaměstnanci nebudou mít zájem o navyšování mzdy formou příspěvku na penzijní připojištění. Rozdíl těchto dvou hodnot představuje předpokládanou roční úsporu, která by plynula z tohoto návrhu. Jedná se o úsporu ve výši 59 160 Kč. V kontextu celkových nákladů se nejedná o vysokou částku, nicméně je možné na tuto částku pohlížet pouze z hlediska nákladů na sociální a zdravotní pojištění, které má společnosti vzniknou v souvislosti s předpokládaným navýšením mzdy zaměstnancům. Částka 59 160 Kč představuje v kontextu povinných odvodů 27% roční úsporu.

Tato hodnota byla vypočítána jako podíl předpokládané roční úspory a částky 212 976 Kč, která představuje SP + ZP varianty 1.

V tomto návrhu je nutné ke každému zaměstnanci přistupovat individuálně. Důvodem je skutečnost, že pravidelné navýšení mezd se může u každého pracovníka lišit. Dále je nutné zmínit, že tato varianta je výhodná jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Důvodem je skutečnost, že ani jeden z těchto subjektů nemusí z příspěvku na penzijní připojištění odvádět povinné odvody.

#### **4.5 Odložení silniční daně**

V podkapitole 3.2.5. bylo zmíněno, za jakých podmínek je možné v této oblasti snižovat náklady prostřednictvím odložení platby záloh na silniční daň. Z návrhu vyplývá, že dojde pouze k přechodnému snížení nákladů. Společnosti v letech 2021 i 2022 končí některé leasingové pronájmy, ze kterých hradí silniční daň. Dle informací od vedení společnosti si má v plánu pronajmout obdobné kapacity, jako kterým již vyprší smlouva. Z toho vyplývá, že společnosti bude plynout obdobný náklad ze silniční daně jako v roce 2020.

Společnost si tím, že zaplatí silniční daň později, vylepší svůj cash-flow v roce 2022. V roce 2022 lze tedy předpokládat, že dojde ke snížení nákladů v této oblasti o 321 000 Kč.

#### **4.6 Shrnutí kapitoly**

V této kapitole byly zhodnoceny návrhy ze třetí kapitoly. V případě, že by došlo k implementaci všech návrhů ve společnosti, předpokládaná úspora by činila celkem 2 838 623 Kč.

V případě, že by společnost začala využívat služeb autoservisů zaměřujících se na opravy vozidel před vrácením leasingové společnosti, bylo by možné ušetřit až 395 963 Kč.

Druhý návrh se zabýval školením řidičů v oblasti hospodárné jízdy. Společnost Dekra na svých webových stránkách uvádí, že po absolvování školení je předpoklad, že náklady na pohonné hmoty se sníží až o 15 %. V kontextu nákladů, které společnost vynaložila na pohonné hmoty v roce 2020, by výsledná úspora po odečtení nákladů za školení činila až 1 936 500 Kč.

Třetí návrh spočíval v úpravě pracovní smlouvy. Tato úprava se týká pouze pracovní smlouvy řidičů. S ohledem na fluktuaci ve společnosti, bylo navrženo, aby FÉNIX s.r.o. alokoval dočasně náklady, které plynou z přijmutí nového řidiče na tohoto zaměstnance. Předpokládaná úspora z tohoto návrhu činí 126 000 Kč.

Čtvrtý návrh se zabýval úpravou navýšování mezd ve společnosti. Návrh spočívá v rozdělení navýšené mzdy na část, kterou zaměstnanec obdrží standardně jako součást mzdy

a na část, která bude zaměstnanci přispěna na penzijní fond. Předpokládaná úspora z tohoto návrhu činí 59 160 Kč.

Poslední návrh se zabýval odložením záloh na silniční daň. V tomto případě se jedná pouze o přechodné snížení nákladů. Společnosti by si po implementaci tohoto návrhu vylepšila cash-flow v roce 2022 zhruba o 321 000 Kč.

Tabulka číslo 21 znázorňuje souhrn předpokládaných úspor plynoucí z výše zmíněných návrhů.

**Tabulka 21** Předpokládané úspory

Návrh	Předpokládaná úspora
Tvorba rezervy na opravy vozidel (Kč)	395 963
Školení řidičů v oblasti hospodárné jízdy (Kč)	1 936 500
Úprava smlouvy – řidiči (Kč)	126 000
Úprava odměňování zaměstnanců (Kč)	59 160
Odložení silniční daně (Kč)	321 000
<b>Celkem (Kč)</b>	<b>2 838 623</b>

Zdroj: FÉNIX (2022), vlastní zpracování – autor

## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala problematikou snižování nákladů ve vybrané dopravní společnosti. Práce vznikla ve spolupráci se společností FÉNIX s.r.o., která sídlí v Třemošnici. Cílem diplomové práce bylo nalézt vhodná východiska pro snižování nákladů v této společnosti.

V první části diplomové práce byla nejprve vymezena základní teoretická východiska nákladů. Byly zde shrnuty způsoby klasifikace nákladů, členění nákladů a vybrané kalkulační pojmy. Dále byla věnována pozornost i finančním výkazům. Konkrétně se jednalo o rozvahu a výkaz zisku a ztráty.

Výše uvedené teoretické znalosti byly využity v druhé části práce. V ní byla provedena analýza nákladů z výkazů zisku a ztráty. Nejprve byly zanalyzován vývoj celkových nákladů společnosti v letech 2016–2020; data za rok 2021 nebyla při zpracování diplomové práce k dispozici. V rámci celkových nákladů byl zaznamenán rostoucí trend do roku 2019. V roce 2020 došlo k poklesu, z důvodu dopadů světové pandemie na hospodářství. Následně byly zanalyzován vývoj provozních výnosů ve sledovaném období; finanční výnosy nebyly do analýzy zahrnuty. Vývoj provozních výnosů měl obdobný vývoj jako vývoj celkových nákladů. Zároveň byly provozní výnosy ve všech letech vyšší než celkové náklady, výjimku představuje rok 2019. V tomto roce bylo dosaženo nižších výnosů. Po analýze provozních výnosů, byla propočítána provozní marže ve společnosti a provozní marže v segmentu silniční nákladní dopravy ve sledovaném období. Zdrojem dat pro výpočet provozní marže v odvětví se stal Český statistický úřad. Tyto dva vývoje byly porovnány a bylo zjištěno, že společnost má v každém roce sledovaného období nižší provozní marži. Z toho lze učinit závěr, že společnost má buď nízko nastavené ceny oproti odvětví, anebo má sledovaná společnost vysoké náklady. Dle informací od vedení společnosti jsou ceny přejímány z trhu. Z toho vyplývá, že společnost eviduje vysoké náklady oproti výnosům, tím pádem je vhodné se zabývat detailnější analýzou nákladů ve společnosti. Zdrojem dat pro detailnější analýzu nákladů ve společnosti FÉNIX s.r.o. se stala obratová předvaha za rok 2020 v kombinaci s výkazem zisku a ztráty za rok 2020. Rok 2020 zároveň představuje nejaktuálnější rok ze sledovaného období, z toho důvodu bylo pracováno daty za tento rok nejvíce. Nejprve byly náklady společnosti rozčleněny do skupin tak, jak jsou uvedeny ve výkazu zisku a ztráty. Následně byly za pomoci obratové předvahy společnosti náklady popsány a rozčleněny podrobněji. V rámci analýzy byly jednotlivé kategorie nákladů porovnávány vždy s příslušnou nákladovou skupinou a také s celkovými



náklady. Pomocí této analýzy byly identifikovány ty náklady, které pro společnost představují největší nákladové zatížení. Těmto nákladům pak byla věnována větší pozornost v následujících kapitolách.

Třetí část diplomové práce byla věnována návrhům, díky kterým by bylo možné snižovat náklady ve společnosti FÉNIX s.r.o. Ve spolupráci s vedením společnosti byly vytvořeny a zhodnoceny návrhy, které by mohly vést ke snížení nákladů ve společnosti. Některé z těchto návrhů byly dle společnosti nevhodné pro další zhodnocení. Každý předložený návrh, byl ze strany vedení společnosti okomentován. Návrhy, které byly dle vedení společnosti vhodné pro další zhodnocení byly blíže specifikovány v podkapitole 3.2. Jedná se o dva návrhy z oblasti výkonové spotřeby, dva návrhy z oblasti osobních nákladů a jeden návrh z oblasti ostatních provozních výnosů. Návrhy se zabývají možným snížením nákladů především v oblasti leasingu, spotřeby pohonných hmot, osobních nákladů a k dočasnému snížení silniční daně.

Ve čtvrté kapitole byly představeny finanční i nefinanční dopady, které by mohly mít zmiňované návrhy na sledovanou společnost. Předpokladem je, že po realizaci všech vybraných návrhů by mohlo dojít ke snížení nákladů ve společnosti o necelé tři miliony Kč. Dále existuje předpoklad, že by mohlo dojít taktéž ke snížení fluktuace ve společnosti.

## POUŽITÁ LITERATURA

Časové řady základních ukazatelů statistiky práce – leden 2022. *Český statistický úřad* [online]. 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/casove-rady-zakladnich-ukazatelu-statistiky-prace-leden-2022?fbclid=IwAR1Vmu8jbZLBJheUj3Fq-\\_6-4PiHehfsOYISFZ\\_3zJs\\_PTarvfiY-\\_MkKQk](https://www.czso.cz/csu/czso/casove-rady-zakladnich-ukazatelu-statistiky-prace-leden-2022?fbclid=IwAR1Vmu8jbZLBJheUj3Fq-_6-4PiHehfsOYISFZ_3zJs_PTarvfiY-_MkKQk)

ČSOB Doplnkové penzijní spoření v roce 2021. *Kurzy* [online]. 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/631455-csob-doplnekove-penzijni-sporeni-v-roce-2021-darilo-se-dynamickym-fondum/>

Direct costs. *Oxford Reference* [online]. Oxford University Press, 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803095720258>

Doprava, informační a komunikační činnosti – časové řady. *Český statistický úřad* [online]. 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/dicvfu\\_cr\\_cz\\_nace?fbclid=IwAR1ve1Ldzoh8KU9jkrZDc38MkxZ-a0c5uzoAtW-3-cqr1TmwOOQA1uwCuRw](https://www.czso.cz/csu/czso/dicvfu_cr_cz_nace?fbclid=IwAR1ve1Ldzoh8KU9jkrZDc38MkxZ-a0c5uzoAtW-3-cqr1TmwOOQA1uwCuRw)

FAS Research Administration Services. *HARVARD UNIVERSITY* [online]. Massachusetts, 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://research.fas.harvard.edu/faq/solicitation-mentions-indirect-costs-are-not-covered-what-are-indirect-costs-or>

Hospodárná jízda. *DEKRA* [online]. 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.dekrakurzy.cz/skoleni/hospodarna-jizda>

Hrubý měsíční plat – Česká republika. *Platy* [online]. Profesia, 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: [https://www.platy.cz/platy/doprava-spedice-logistika/ridic?search=1&fbclid=IwAR2eGWjoKAeD7z\\_fz3ajrSka0eGkPYJq4gOxPMHIBct8uP64Yn8e9ErwKMc](https://www.platy.cz/platy/doprava-spedice-logistika/ridic?search=1&fbclid=IwAR2eGWjoKAeD7z_fz3ajrSka0eGkPYJq4gOxPMHIBct8uP64Yn8e9ErwKMc)

Inflace, spotřebitelské ceny. *Český statistický úřad* [online]. 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny?fbclid=IwAR2eGWjoKAeD7z\\_fz3ajrSka0eGkPYJq4gOxPMHIBct8uP64Yn8e9ErwKMc](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny?fbclid=IwAR2eGWjoKAeD7z_fz3ajrSka0eGkPYJq4gOxPMHIBct8uP64Yn8e9ErwKMc)

KOVANICOVÁ, Dana, 1996. *Nová abeceda účetních znalostí pro každého*. 4. vyd., aktualiz. Praha: Polygon. ISBN 80-85967-11-1.

KUBĚNKA, Michal, 2012. *Financování podniku: distanční opora*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-481-9.

MACÍK, Karel, 1994. *Jak kalkulovat podnikové náklady*. Ostrava: Montanex. ISBN 80-85780-16-X

MAREK, Petr, 2009. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-49-1.

MELICHAR, Vlastimil a Jindřich JEŽEK. *Ekonomika podniku: pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. ISBN 80-7194-916-7.

Penzijní společnost. *ČSOB* [online]. 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.csob-penze.cz/nase-penzijni-sporeni>

PEŠKOVÁ, Radka a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2011. *Finanční analýza*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-80-6.

Pro zaměstnavatele. *PENZIJNÍ společnost České spořitelny* [online]. 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.csps.cz/cs/pro-zamestnavatele?fbclid=IwAR3PF-QP-ZbYkSktc9rmElQUfO7v8XbYFZfpD4j-QBjSi7zQgJZFz7ChEik>

Prominutí platby záloh na silniční daň v roce 2022. *Podnikatel* [online]. BusinessCenter, 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: [https://www.podnikatel.cz/clanky/prominuti-platby-zaloh-na-silnicni-dan-v-roce-2022/?fbclid=IwAR15gLS2udj9JQ\\_DUb7F5BLFDDg-rWxanqQbxFk45LHF7BkeyMCN0A-s\\_hw#h22](https://www.podnikatel.cz/clanky/prominuti-platby-zaloh-na-silnicni-dan-v-roce-2022/?fbclid=IwAR15gLS2udj9JQ_DUb7F5BLFDDg-rWxanqQbxFk45LHF7BkeyMCN0A-s_hw#h22)

Příprava vozu k prodeji. *Nalesk* [online]. 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: [https://nalesk.cz/priprava-vozu-k-prodeji-vraceni-z-leasingu-zapujceni/?fbclid=IwAR16xERLGX\\_bNRjj4H\\_boiSNUwv4aXopXdgX-713U0W9VQLN2hjAguPtku4](https://nalesk.cz/priprava-vozu-k-prodeji-vraceni-z-leasingu-zapujceni/?fbclid=IwAR16xERLGX_bNRjj4H_boiSNUwv4aXopXdgX-713U0W9VQLN2hjAguPtku4)

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada. Finance. ISBN 978-80-247-3308-1.

- Sazby mýtného. *MYTO* [online]. 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z:  
<https://www.mytocz.eu/cs/emytne/sazby-mytneho-2021?fbclid=IwAR1iDLI9BKjgvWJyQyaRrjLPqZDVV6GlbAv2IbQfX6pNqmSiQU7ZT6O8KXs>
- Sbírka listin. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z:  
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=102648>
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2005. *Účetnictví I.: distanční studijní opora. 2.*, přeprac. vyd. Brno: Masarykova Univerzita. ISBN 80-210-3809-8.
- Sociální a zdravotní pojištění. *FINANCE* [online]. 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z:  
[https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/odvody-socialniho-a-zdravotniho-pojisteni/?fbclid=IwAR3Y5HB7JPxbrOs6dv\\_VPNFvMke3Kf8qu0OHdEPXOMmLOqXXC2n5pWon5Lo](https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/odvody-socialniho-a-zdravotniho-pojisteni/?fbclid=IwAR3Y5HB7JPxbrOs6dv_VPNFvMke3Kf8qu0OHdEPXOMmLOqXXC2n5pWon5Lo)
- SYNEK, Miloslav a kolektiv, 2011. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3494-1
- KISLINGEROVÁ, Eva a kolektiv, 2010. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, ISBN 978-80-7400-194-9
- POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI, 2016. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-5773-5
- KRÁL, Bohumil a kolektiv, 1993. *Účetnictví, kalkulace a rozpočty ve vnitropodnikovém řízení*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, ISBN 80-7079-315-5

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1</b>	Počet přijatých a odchozích zaměstnanců ze společnosti .....	33
<b>Tabulka 2</b>	Vývoj celkových nákladů ve společnosti FÉNIX s.r.o. v letech 2016–2020.....	34
<b>Tabulka 3</b>	Vývoj výnosů, výsledků hospodaření a marže v letech 2016–2020 .....	35
<b>Tabulka 4</b>	Porovnání provozní marže FÉNIX s.r.o. s odvětvím.....	36
<b>Tabulka 5</b>	Členění nákladů společnosti dle výkazu zisku a ztráty (A. – F.) v letech 2016–2020.....	38
<b>Tabulka 6</b>	Tabulka výkonové spotřeby .....	40
<b>Tabulka 7</b>	Leasingové pronájmy společnosti FÉNIX s.r.o. ....	41
<b>Tabulka 8</b>	Tabulka osobních nákladů .....	46
<b>Tabulka 9</b>	Tabulka ostatních nákladů .....	49
<b>Tabulka 10</b>	Tabulka mýtného.....	50
<b>Tabulka 11</b>	Tabulka pojištění.....	51
<b>Tabulka 12</b>	Shrnutí návrhů.....	61
<b>Tabulka 13</b>	Výpočet rezervy na opravu vozidel .....	64
<b>Tabulka 14</b>	Průměrná mzda v odvětví v letech 2016 - 2020.....	69
<b>Tabulka 15</b>	Propočet výhodnosti penzijního připojištění pro zaměstnance.....	70
<b>Tabulka 16</b>	Výpočet úspory z opravy vozidel.....	74
<b>Tabulka 17</b>	Výpočet úspory – školení řidičů .....	75
<b>Tabulka 18</b>	Fluktuace ve společnosti FÉNIX s.r.o. ....	75
<b>Tabulka 19</b>	Výpočet úspory z úpravy smlouvy.....	76
<b>Tabulka 20</b>	Výpočet roční úspory plynoucí ze změny odměňování zaměstnanců .....	77
<b>Tabulka 21</b>	Předpokládané úspory .....	79

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1</b>	Průběh variabilních nákladů.....	19
<b>Obrázek 2</b>	Průběh fixních, variabilních a celkových nákladů.....	20
<b>Obrázek 3</b>	Kalkulační systém .....	23
<b>Obrázek 4</b>	Zákazníci společnosti FÉNIX s.r.o. ....	33
<b>Obrázek 5</b>	Porovnání provozní marže společnosti a segmentu nákladní silniční dopravy ...	37
<b>Obrázek 6</b>	Náklady společnosti FÉNIX s.r.o. dle výkazových pozic.....	39
<b>Obrázek 7</b>	Rozpad výkonové spotřeby .....	40
<b>Obrázek 8</b>	Rozpad osobních nákladů .....	45
<b>Obrázek 9</b>	Rozpad ostatních nákladů .....	48

## **SEZNAM ZKRATEK**

ADR – Accord européen relatif au transport international des marchandises Dangereuses par Route (Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí)

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČSÚ – Český statistický úřad

DPH – Daň z přidané hodnoty

N/A – Nelze aplikovat

OPEC – Organization of the Petroleum Exporting Countries (Organizace zemí vyvážející ropu)

PHM – Pohonné hmoty

PO – Požární ochrana

SP – Sociální pojištění

ZP – Zdravotní pojištění

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A** – Výkazy zisku a ztráty za období 2016–2020

**Příloha B** – Příloha k účetní závěrce 2020 (A)

**Příloha C** – Příloha k účetní závěrce 2020 (B)

**Příloha D** – Leasingová smlouva

**Příloha E** – Splátkový kalendář k leasingové smlouvě





**Příloha A – Výkazy zisku a ztráty za období 2016–2020**

<b>Popis</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Tržby z prodeje výrobků a služeb	36 711	48 943	63 152	65 158	59 133
<b>A. Výkonová spotřeba</b>	<b>29 010</b>	<b>40 353</b>	<b>52 043</b>	<b>54 197</b>	<b>38 509</b>
Spotřeba materiálu a energie	12 160	15 235	19 038	19 859	15 531
Služby	16 850	25 118	33 005	34 338	22 978
<b>D. Osobní náklady</b>	<b>5 191</b>	<b>6 290</b>	<b>8 407</b>	<b>9 663</b>	<b>8 608</b>
Mzdové náklady	3 793	4 579	6 182	6 599	6 225
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	1 398	1 711	2 225	3 064	2 383
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 284	1 552	2 053	2 885	1 993
Ostatní náklady	114	159	172	179	390
<b>E. Úprava a hodnot v provozní oblasti</b>	<b>0</b>	<b>1 288</b>	<b>1 379</b>	<b>0</b>	<b>869</b>
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0	1 288	1 379	0	819
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	0	0	0	0	819
Úpravy hodnot pohledávek	0	0	0	0	50
Ostatní provozní výnosy	193	209	556	31	661
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	177	199	60	0	217
Jiné provozní výnosy	16	10	496	31	444
<b>F. Ostatní provozní náklady</b>	<b>1 660</b>	<b>715</b>	<b>895</b>	<b>1 934</b>	<b>8 877</b>
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	155	0	8	0	446
Daně a poplatky v provozní oblasti	326	375	478	558	6 151
Jiné provozní náklady	1 179	340	409	1 376	2 280
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>1 043</b>	<b>506</b>	<b>984</b>	<b>-605</b>	<b>2 931</b>
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0	45
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0	45
Nákladové úroky a podobné náklady	0	0	0	0	219
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	0	0	0	0	219
Ostatní finanční výnosy	131	1 559	71	806	509
Ostatní finanční náklady	256	358	488	487	737
<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-125</b>	<b>1 201</b>	<b>-417</b>	<b>319</b>	<b>-402</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>918</b>	<b>1 707</b>	<b>567</b>	<b>-286</b>	<b>2 529</b>
<b>Daň z příjmů</b>	<b>203</b>	<b>393</b>	<b>193</b>	<b>207</b>	<b>644</b>
Daň z příjmů splatná	203	393	193	207	644
<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>715</b>	<b>1 314</b>	<b>374</b>	<b>-493</b>	<b>1 885</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>715</b>	<b>1 314</b>	<b>374</b>	<b>-493</b>	<b>1 885</b>
<b>Čistý obrat za účetní období</b>	<b>37 035</b>	<b>50 711</b>	<b>63 779</b>	<b>65 995</b>	<b>60 348</b>

## Příloha B – Příloha k účetní závěrce 2020 (A)

Příloha v účetní závěrce v plném rozsahu

FÉNIX, s.r.o.

ke dni 31.12.2020

Pohledávky z obchodních vztahů do splatnosti: 5 448 tis.  
 Pohledávky z obchodních vztahů po splatnosti: 379 tis.  
 Pohledávky jiné (půjčky – sesterská společnost) celkem: 837 tis.

### 3.2 Závazky

Závazky z obchodních vztahů celkem: 6 099 tis.  
 Závazky z obchodních vztahů do splatnosti: 3 350 tis.  
 Závazky z obchodních vztahů po splatnosti: 2 749 tis.

Závazky vůči zaměstnancům – mzdy 12/2020: 602 tis.  
 Závazky k OSSZ a ZDR pojistovněm: 212 tis. – uhrazeny v 01/21  
 Závazky vůči státu: DPH: 426 tis.  
 Závazky vůči státu: Daň závislá činnost 34 tis.  
 Závazky vůči státu: DPPO 2020 423 tis.

Společnost v roce 2020 přijala úvěr od KB v programu COVID ve výši 8 mil. Kč  
 Závazek vůči Moneta Leasing (úvěr auto - 5E8 4920) ve výši 917 tis. – zůstatek k 31.12.20 = 334 tis. Kč.  
 Závazek vůči ČSOB Leasing (úvěr auto - Topskola) ve výši 301 tis. – zůstatek k 31.12.20 = 107 tis. Kč.  
 Vydaje příštích období společnost eviduje v roce 2020 celkem ve výši 66 tis. Kč.

### 3.3 Finanční, Operativní leasing

Číslo	Banka/věřitel	PŘEDMĚT leasingovní/závazku	PŮVODNÍ VÝŠE závazku/úvěru (tis. Kč)	ZŮSTATEK závazku/úvěru k datu v závěrečném tabulce (tis. Kč)	DATUM VZNIKU závazku/úvěru	DATUM SPLATNOSTI závazku/úvěru	PERIODICITA SPLACENÍ (např. jednotňově, měsíčně, čtrnáctě...)	VÝŠE SPLÁTKY (tis. Kč)
3	PACCAR Financial	Tahač 45B 7001	1 850	186	IV.18	III.21	měsíčně	62
6	Moneta Leasing	Návěs 45B 6977	907	482	III.18	VIII.23	měsíčně	15
7	Moneta Leasing	Návěs 4E0 9566	816	226	IV.17	III.22	měsíčně	15
9	Raffelstein - Leasing	HA 5E7 3343	2 133	779	V.17	X.22	měsíčně	35
10	Moneta Leasing	NA 5E6 0130	2 214	590	XI.16	IV.22	měsíčně	37
12	Moneta Leasing	NA 5E8 4922	2 400	1 156	XI.17	V.23	měsíčně	40
13	Moneta Leasing	NA 5E8 4919	2 459	1 144	X.17	IV.23	měsíčně	41
14	Moneta Leasing	Návěs 4E0 0699	859	48	III.16	III.21	měsíčně	16
15	Moneta Leasing	Návěs 4E0 0688	859	48	III.16	III.21	měsíčně	16
18	Moneta Leasing	NA 5E5 9747	2 387	556	IX.16	II.22	měsíčně	40
19	Moneta Leasing	HA 5E3 8188	2 426	283	I.16	VII.21	měsíčně	40
21	Moneta Leasing	Návěs 45B 7003	826	442	V.18	V.23	měsíčně	15
24	Moneta Leasing	OA 5E3 9090	2 562	328	II.16	VIII.21	měsíčně	41
27	PACCAR Financial	Tahač 45L 2628	1 766	404	VIII.18	VII.21	měsíčně	58
28	PACCAR Financial	Tahač 45L 2766	1 765	457	IX.18	VIII.21	měsíčně	57

## Příloha C – Příloha k účetní závěrce 2020 (B)

Příloha v účetní závěrce v plném rozsahu

FÉNOX, s.r.o.

ke dni 31.12.2020

29	PACCAR Financial	Tahač 45N 0644	1 766	457	IX.18	VIII.21	měsíčně	57
30	Moneta Leasing	NA 45L 2755	2 535	1 635	X.18	III.24	měsíčně	42
31	Moneta Leasing	Návés 45I 5919	905	595	I.19	XII.23	měsíčně	17
32	PACCAR Financial	Tahač 45L 8720	1 885	867	IV.19	III.22	měsíčně	58
33	Moneta Leasing	OA 45R 8717	2 186	1 659	IV.19	X.24	měsíčně	36
34	PACCAR Financial	Tahač 45U 7141	1 885	974	VI.19	V.22	měsíčně	57
35	Raiffeisen - Leasing	NA 45U 7457	2 822	2 353	X.19	III.25	měsíčně	46
36	PACCAR Financial	Tahač 45X 6757	1 624	1 066	XI.19	X.22	měsíčně	48
37	Mercedes Benz	OA 45Z 4269	563	344	XI.19	X.22	měsíčně	16
38	SG Equipment Finance	NA 8AH 8941	608	507	IX.20	VIII.22	měsíčně	25
39	SG Equipment Finance	Tahač 6AA 1225	445	334	X.20	IX.21	měsíčně	37

Leasingové splátky vyplývající ze smlouvy o finančním pronájmu s následnou koupí najatého majetku jsou účtovány rovnoměrně do období, s nímž věcně a časově souvisejí. Zálohy na leasingové splátky jsou zachyceny na účtu ostatní závazky a společnost je zúčtovává v souladu se splátkovým kalendářem. Předem uhrazené mimořádné leasingové splátky byly zaúčtovány na účet 381 (Náklady příštích období) a do nákladů jsou rozpouštěny rovnoměrně na konci každého roku po celou dobu leasingu.

### 3.4 Daně z příjmu

Společnost nemá doměrky splatné daně z příjmu za minulá účetní období. Splatná daň za rok 2020 je 643 910 Kč.

### 3.5 Tvorba rezerv

Společnost v roce 2020 netvořila rezervy na opravy dlouhodobého hmotného majetku.

### 3.6 Přepočty údajů v cizích měnách na českou korunu

Pro ocenění závazků, pohledávek a finančního majetku k okamžiku uskutečnění účetního případu používá společnost v souladu s ustanovením § 24 zákona o účetnictví denní kurz devizového trhu vyhlášený ČNB. Realizované kurzové zisky a ztráty byly účtovány do výnosů, resp. nákladů běžného roku.

K okamžiku sestavení účetní závěrky za rok 2020 byl finanční majetek vyjádřen v cizí měně přepočítán kurzem devizového trhu vyhlášeným ČNB k 31. 12. 2020. Kurzové rozdíly vzniklé z přepočtu k okamžiku sestavení účetní závěrky byly proúčtovány na vrub finančních nákladů nebo ve prospěch finančních výnosů.

# Příloha D – Leasingová smlouva



## LEASINGOVÁ SMLOUVA č. 9170200143

s převzem odpisu (dále jen "LS") uzavřená dle §1746/2 občanského zákoníku mezi stranami

<b>Poskytovatel</b> <b>MONETA Leasing, s.r.o.</b> Holandská 1006/10 639 00 Brno IČD: 60751606 Tel: +420 543 550 111 V zastoupení: oprávněná osoba	<b>Příjemce</b> <b>FENIX, s.r.o.</b> IČO: 62064924 1. máje 285, 53843 Třemošnice Spisová značka: C 7588 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové V zastoupení: Martin Opočenský
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sídlo: Česká republika  
 e-mail: fenix@fenix-doprava.cz

### L. Vstupní cenové podmínky LS:

	Osvobozeno od DPH	Základ pro základní sazbu DPH	Základní sazba DPH	Základ pro sníženou sazbu DPH	Snížená sazba DPH	CELKEM
Vstupní cena do LS	0,00 CZK	1.503.500,00 CZK	403.935,00 CZK	0,00 CZK	0,00 CZK	2.327.435,00 CZK
Leasingová cena	0,00 CZK	2.021.952,00 CZK	424.608,00 CZK	0,00 CZK	0,00 CZK	2.446.560,00 CZK
Smluvní poplatek	0,00 CZK	0,00 CZK	0,00 CZK	0,00 CZK	0,00 CZK	0,00 CZK
Měsíčná splátka	0,00 CZK	0,00 CZK	0,00 CZK	0,00 CZK	0,00 CZK	0,00 CZK

Doba trvání leasingu: 60 měsíců	Počet splátek (včetně měsíčné): 61	Perioda splátek: měsíční	Měsíčná splátka: 0 %
---------------------------------	------------------------------------	--------------------------	----------------------

Součástí leasingové ceny je majetková povinnost: NE Součástí leasingové ceny je povinnost odpovědnosti: NE

Prostřední cena při běžném ukončení leasingu - celkem k úhradě včetně DPH: 1.210,00 CZK

Zaplatění LS:

Vstupní cena do LS je určena fixní úrokovou sazbou, která je garantována po celou dobu trvání LS. Nejedná se o předání leasingu předán ke dni uzavření LS, platí, že výše leasingové ceny může být poskytovatelem až do okamžiku předání předmětu leasingu odpovídajícím způsobem upravena, pokud:

(i) na žádost příjemce nebude měsíčná splátka splátna společně s první řádnou splátkou ke dni předání předmětu leasingu a zároveň druhá řádná splátka nebude splátna k 5. dni měsíce dle periody splácení, (ii) dojde ke změně vstupní ceny do LS, (iii) dojde k rozdílu mezi průměrnými úrokovými sazbami SWAP pro měnu LS a příslušnou dobu trvání LS, který je stanoven dva dny před podpisem LS a průměrnými úrokovými sazbami SWAP pro měnu LS a příslušnou dobu trvání LS, který je stanoven dva dny před předáním předmětu leasingu, s ohledem na možné vlivy na mezibankovním trhu je k takto vypočtené hodnotě poskytovatel oprávněn přičíst / odečíst změnu likvidní prémie (likvidních nákladů), kterou si účtuje finanční banka poskytovatel, tak aby výpočet leasingové ceny vycházel z aktuálních finančních nákladů, (iv) nastanou jiné skutečnosti esenzialní na vůli smluvních stran mající vliv na výši leasingové ceny a leasingových splátek.

V takovém případě bude příslušná změna výpočtu leasingové ceny promítnuta do splátkového kalendáře, který v závislosti na povaze skutečnosti, na základě které ke změně došlo, usti konečnou výši leasingové ceny a výši jednotlivých leasingových splátek, a který bude příjemci předán současně s předáním předmětu leasingu.

**II. Předmět leasingu:**

Předmět leasingu:	Výrobní číslo / VIN
Nákladní automobil DAF LF 290 FA 4X2	XLRAEL2700L466724

Specifikace / Příslušenství: viz. specifikace - vnitřní nastavení GTS VO-06 v č.06665BHO6481 + boční zhmocovací plocha

Je-li dodavatel shodný subjekt s příjemcem, potvrzuje příjemce, že předmět (y) leasingu má ke dni podpisu této LS ve svém držení, čímž je splněna povinnost poskytovatele přenechat příjemci předmět (y) leasingu, a to dnem podpisu této LS. V tomto případě se protokol o převzetí nevystavuje.

**III. Společná a závěrečná ustanovení**

Nežádoucí součástí této LS jsou Obchodní podmínky finančního leasingu MONETA Leasing, s.r.o. ve znění účinném od 01.08.2017 dále jen "OPFL", platný splátkový kalendář posledního data a protokol o převzetí. Příjemce prohlašuje, že před uzavřením této LS byl seznámen s OPFL, které dle občanského zákoníku mají její závazný obsah, je s nimi seznámen a souhlasí s nimi.

Smluvní strany této LS v souladu s ustanovením § 1801 občanského zákoníku vykládají možnost použití ustanovení § 1799 a § 1800 občanského zákoníku. Tato LS může být měněna pouze písemně. Za písemnou formu nebude pro tento účel považována výměna e-mailových či jiných elektronických zpráv. LS je uzavřena podpísemě smluvních stran. Příjemce potvrzuje svým podpisem, že přečetl všechny přílohy LS a souhlasí s nimi. LS je sepsána ve dvou výtiscích z nichž každá ze stran obdrží po jednom.

Brno, 26.10.2017

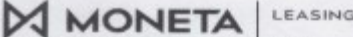
MONETA Leasing, s.r.o. FENIX, s.r.o.

Ověření kótovosti dle dokladu \_\_\_\_\_ č. \_\_\_\_\_ Platný do: \_\_\_\_\_ Vydat: \_\_\_\_\_

Ověří (jméno/podpis): \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

MONETA Leasing, s.r.o. - doc.ver. 01.07.2016 LEASINGOVÁ SMLOUVA www.monetaleasing.cz

Příloha E – Splátkový kalendář k leasingové smlouvě



## SPLÁTKOVÝ KALENDÁŘ K LEASINGOVÉ SMLOUVĚ č. 9170200143


<b>Poskytovatel</b> <b>MONETA Leasing, s.r.o.</b> Holandská 1006/10 639 00 Brno IČO: 60751606 DIČ: CZ699003117 Tel: +420 543 550 111 V zastoupení: oprávněná osoba	<b>Příjemce:</b> <b>FENIX, s.r.o.</b> 1. máje 285, 53843 Třemošnice IČO: 62064924 DIČ: CZ62064924 Spisová značka: C 7588 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové V zastoupení: Martin Opočenský
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Předmět(y) leasingu:** dle leasingové smlouvy č. 9170200143  
**DATUM SPLÁTKOVOSTI JE SHODNĚ S DATUMEM USKUČTENÍM ZDANITELNÉHO PLÁNĚ**  
**Číslo bankovního účtu (CZK): 2147998770600**

**Vstupní cena do LS bez DPH:** 1 923 500,00 CZK  
**Variabilní symbol užívaný při platbách:** 9170200143  
**SVBFT:** AGBACZPP  
**Splátkový kalendář slouží jako DAROVÝ DOKLAD**

Číslo spl.	Datum usk. zdan. plnění	Není zdanitelným plněním	Osvobozeno od DPH *	Základ pro zán. sazbu DPH	Základní sazba 21% DPH	Základ pro sníž. sazbu DPH	Snížená sazba 15% DPH	Celkem k úhradě	Z toho celkem poj.	Měna splátky	
1	26.10.2017	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,99	0,00	CZK	
2	05.11.2017	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
3	05.12.2017	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
4	06.01.2018	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
5	05.02.2018	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
6	05.03.2018	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
7	05.04.2018	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
8	05.05.2018	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
9	05.06.2018	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
10	05.07.2018	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
11	05.08.2018	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
12	05.09.2018	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
13	05.10.2018	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
14	05.11.2018	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
15	05.12.2018	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
16	05.01.2019	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
17	05.02.2019	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
18	05.03.2019	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
19	05.04.2019	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
20	05.05.2019	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
21	05.06.2019	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
22	05.07.2019	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
23	05.08.2019	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
24	05.09.2019	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
25	05.10.2019	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
26	05.11.2019	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
27	05.12.2019	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
28	05.01.2020	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
29	05.02.2020	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
30	05.03.2020	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
31	05.04.2020	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
32	05.05.2020	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
33	05.06.2020	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
34	05.07.2020	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
35	05.08.2020	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
36	05.09.2020	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
37	05.10.2020	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
38	05.11.2020	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
39	05.12.2020	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
40	06.01.2021	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
41	05.02.2021	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
42	05.03.2021	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
43	05.04.2021	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
44	05.05.2021	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
45	05.06.2021	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
46	05.07.2021	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
47	05.08.2021	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
48	05.09.2021	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
49	05.10.2021	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
50	05.11.2021	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
51	05.12.2021	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
52	05.01.2022	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
53	05.02.2022	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
54	05.03.2022	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
55	05.04.2022	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
56	05.05.2022	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
57	05.06.2022	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
58	05.07.2022	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
59	05.08.2022	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
60	05.09.2022	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
61	05.10.2022	0,00	0,00	33.699,20	7.076,80	0,00	0,00	40.776,00	0,00	CZK	
<b>Celkem</b>				<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2 021 952,00</b>	<b>424 608,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2 446 560,00</b>	<b>0,00</b>	<b>CZK</b>

\* Plnění osvobozeno od DPH dle § 55 zák. č. 235/2004 Sb. o DPH.  
 Částka " Celkem k úhradě " je matematicky zaokrouhlena na celé CZK.




MONETA Leasing, s.r.o.  
 Wolkerova 616, Hradec Králové  
 IČ: 60751606, DIČ: CZ699003117

**FENIX s.r.o.** <sup>®</sup>  
 538 43 TŘEMOŠNICE 285  
 DIČ: CZ62064924  
 Tel. 327 371 048

Brno, 26.10.2017  
 MONETA Leasing, s.r.o. FENIX, s.r.o.

MONETA Leasing, s.r.o., Holandská 1006/10, 639 00, Brno  
 Zapsáno u: Krajský soud v Brně, spisová značka C.19305, IČ 60751606  
 tel: +420 543 550 111, email: info@monetaleasing.cz, www.monetaleasing.cz



9170200143

MONETA Leasing, s.r.o. - doc.ver. 01.05.2016  
 SPLÁTKOVÝ KALENDÁŘ  
 www.monetaleasing.cz