

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104002/B/2023/36145173625898244

EFEKTÍVNOSŤ VYNAKLADANIA NÁKLADOV
V PODNIKU

Bakalárska práca

2023

Jakub Slaninka

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

EFEKTÍVNOSŤ VYNAKLADANIA NÁKLADOV
V PODNIKU

Bakalárska práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra podnikovohospodárska

Vedúci záverečnej práce: Ing. Iveta Kufelová, PhD.

Bratislava 2023

Jakub Slaninka

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Čestne vyhlasujem, že som bakalársku prácu s názvom „Efektívnosť vynakladania nákladov podniku“, vypracoval samostatne pod vedením svojej školiteľky Ing. Ivety Kufelovej, PhD. A že som uviedol všetku použitú literatúru.

V Bratislave, 2023

.....

Jakub Slaninka

POĎAKOVANIE

Touto cestou by som sa chcel veľmi pekne poďakovať mojej školiteľke bakalárskej práce pani Ing. Ivete Kufelovej, PhD. Za jej podporu, pripomienky a cenné rady pri vypracovaní tejto práce.

Jakub Slaninka

ABSTRAKT

SLANINKA, Jakub: Efektívnosť vynakladania nákladov v podniku – Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra podnikovohospodárska. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Iveta Kufelová, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2023, 51 s.

Cieľom bakalárskej práce je analyzovanie nákladov spoločnosti Václav Čížek s. r. o., podľa kalkulačného členenia a možnosti ich optimalizácie. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje deväť tabuliek. Prvá kapitola je venovaná teoretickému objasneniu problematiky nákladov, vysvetleniu podstaty kalkulačného vzorca a možnosti optimalizácie nákladov. V ďalšej časti je vymedzený cieľ bakalárskej práce. Tretia kapitola sa zaoberá metodike získavania poznatkov. Predposlednou kapitolou je praktická časť, ktorá je venovaná charakteristike vybranej spoločnosti, analýze nákladových položiek spoločnosti podľa účtovnej osnovy, kalkulačného vzorca a optimalizáciu nákladov podľa kalkulačného vzorca.

Kľúčové slová: náklady, analýza nákladov, kalkulačné delenie nákladov, kalkulačný vzorec, optimalizácia nákladov,

ABSTRACT

SLANINKA, Jakub: Cost Efficiency in an Enterprise - University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management, Department of Business Finance - Thesis supervisor: Ing. Iveta Kufelová, PhD. - Bratislava: FPM EU, 2023, 51 p.

The aim of the bachelor thesis is to analyze the costs of the company Václav Čížek s. r. o., according to the costing breakdown and the possibilities of their optimization. The thesis is divided into five chapters. It contains nine tables. The first chapter is devoted to the theoretical clarification of the problem of costs, explanation of the essence of the costing formula and the possibility of cost optimization. The next section defines the aim of the bachelor thesis. The third chapter deals with the methodology of knowledge acquisition. The penultimate chapter is the practical part, which is devoted to the characteristics of the selected company, the analysis of the cost items of the company according to the chart of accounts, the costing formula and the optimization of costs according to the costing formula.

Keywords: cost, cost analysis, costing division, costing formula, cost optimization,

Obsah

Zoznam tabuliek	10
Úvod	11
1 Súčasný stav problematiky doma a v zahraničí	12
1.1 Vznik a podstata nákladov	12
1.1.1 Kedy spoznáme či ide o náklady?	13
1.1.2 Podnikový transformačný proces	13
1.1.3 Výdavky a náklady	13
1.1.4 Výdavky budúcich období	15
1.1.5 Náklady budúcich období	15
1.1.6 Vecné rozlíšenie nákladov a výnosov	15
1.2 Klasifikácia nákladov	16
1.3 Kalkulačné členenie nákladov	17
1.3.1 Delenie kalkulácií podľa času vypočítavania	18
1.3.2 Základné atribúty kalkulácie nákladov	18
1.4 Typy kalkulačných vzorcov	22
1.5 Redukcia nákladov	26
2 Cieľ práce	28
3 Metodika práce a metódy skúmania	29
3.1 Charakteristika objektu skúmania	Error! Bookmark not defined.
3.2 Pracovné postupy	Error! Bookmark not defined.
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje	Error! Bookmark not defined.
3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	Error! Bookmark not defined.
4 Výsledky práce	30
4.1 Charakteristika firmy	30

4.2	Organizačná štruktúra firmy	31
4.3	Analýza nákladov spoločnosti Václav Čížek Slovakia s. r. o.	31
4.4	Kalkulácia pre značku PILOTPEN v roku 2021	34
4.4.1	Dosadenie nákladov do kalkulačného vzorca	35
4.4.2	Analýza nákladov podľa kalkulačného vzorca	37
4.5	Kalkulácia pre značku PILOT v roku 2021	39
4.5.1	Dosadenie nákladov do kalkulačného vzorca za rok 2021	39
4.5.2	Porovnanie údajov odlišných období a analýza zmien.	41
4.6	Optimalizácia nákladov podľa kalkulačného členenia.	43
5	Diskusia.....	46
	Záver	49
	Zoznam použitej literatúry	50

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Rozdiel medzi výdavkom a nákladom.....	14
Tabuľka 2 čo určuje kalkulačná jednotka	20
Tabuľka 3 Sumarizačný kalkulačný vzorec	22
Tabuľka 4 Retrográdny kalkulačný vzorec	26
Tabuľka 5 Náklady firmy.....	32
Tabuľka 6 Kalkulácia PILOT 2022.....	35
Tabuľka 7 Kalkulácia PILOT 2021.....	39
Tabuľka 8 Porovnanie kalkulácií	41
Tabuľka 9 Náklady po optimalizácii.....	45

Úvod

Súčasnú trhovú prostredie si vyžaduje, aby podniky boli schopné optimalizovať svoje náklady a zabezpečiť si tak konkurenčnú výhodu na trhu. Vzhľadom na to, že náklady sú jedným z hlavných faktorov ovplyvňujúcich ziskovosť podniku, je dôležité mať prehľad o ich vývoji a ich významných položkách.

Jednou z kľúčových otázok v tejto oblasti je kalkulačné členenie, ktoré umožňuje presnejšie stanovenie nákladov na jednotlivé výrobné alebo poskytované služby. Kalkulačné členenie je dôležité pre presné výpočty nákladov, pretože umožňuje rozložiť náklady podľa jednotlivých fáz výrobného procesu alebo poskytovania služby.

Analyzovať nákladové položky a ich vývoj v podniku je dôležitý krok pri hľadaní možností na ich optimalizáciu. V tejto bakalárskej práci sú vymedzené a objasnené významné nákladové položky, ako sú napríklad mzdy, tovarové náklady, energie a iné. Ich vývoj v skúmanom podniku je posúdený v kontexte dvoch po sebe idúcich rokov, aby sa zistili trendy a prípadné anomálie.

Na základe tejto analýzy sú v práci identifikované nákladové položky, ktoré majú najväčší vplyv na celkové náklady podniku. Tieto položky sú následne podrobené bližšej analýze, aby sa zistilo, aké konkrétne kroky by bolo možné podniknúť na ich optimalizáciu. Práca sa tak snaží poskytnúť konkrétne riešenia na zlepšenie finančnej výkonnosti podniku.

V závere práce sú navrhnuté konkrétne možnosti optimalizácie vybraných nákladových položiek, ktoré by mohli byť realizované v praxi. Tieto návrhy sú podporené konkrétnymi vypočítanými úsporami, ktoré by mohli byť dosiahnuté, a sú navrhnuté s ohľadom na konkrétne potreby a charakteristiku skúmaného podniku.

Celkovo táto bakalárska práca má za cieľ pomôcť podniku efektívnejšie vynakladať svoje zdroje a zlepšiť jeho finančnú výkonnosť. Analyzovaním nákladových položiek a významu kalkulačného členenia sa práca snaží poskytnúť podniku prehľad o jeho nákladoch, identifikovať položky s najväčším vplyvom na celkové náklady a navrhnúť konkrétne riešenia na ich optimalizáciu.

1 Súčasný stav problematiky doma a v zahraničí

Počas podnikového procesu podnik neustále spotrebováva jednotlivé faktory. Výsledkom tejto spotreby nazývame náklady. Charakterizujeme ich ako finančné ocenenie vynaložených faktorov podnikom na chod podnikového procesu a ostatných účelovo spotrebovaných faktorov, taktiež na jeho činnosť.

1.1 Vznik a podstata nákladov

Priebeh podnikového procesu sa vyznačuje určitou nekončiacou spotrebou konkrétnych faktorov. Je spojený so spotrebou zdrojov podniku, ako sú nositelia pracovnej sily, teda ľudia, budovy stavby a s nimi spojené ich opotrebenie, opravovanie a udržiavanie, pohonné hmoty, energie, čistiace prostriedky, celkovo materiál. ¹Jednotlivé vymenované veci a mnoho ďalších odborne nazývame podnikové produkčné faktory. Všetky tieto zdroje sa museli do podniku určitým spôsobom dostať, a to buď cestou výroby vo vlastnej réžii, obstaraním od externej firmy, prostredníctvom kúpy alebo prenájmu. Tento jav sa vyskytuje v každom podnikovom procese bez ohľadu na to čo je jeho predmetom. ²

Všetky spotrebované zdroje vieme vyjadriť prostredníctvom merných jednotiek ako kilogramy, litre, kusy a mnoho ďalších. Toto ohodnotenie nám slúži na to, aby sme rôznorodo evidovali spotrebu v podniku, ako napríklad koľko litrov benzínu použijeme na opravy v dielni atď. Akonáhle tieto merné jednotky premeníme na peňažné ohodnotenie, hovoríme o nákladoch. Z tohto tvrdenia vyplýva, že spotrebu litrov benzínu vieme okamžite premeniť z litrov na eurá, s čím môžeme ďalej pracovať buď zvyšovaním, znižovaním a udrzaním spotreby ako je pre náš podnik žiadúce. ³

¹ FOLTÍNOVÁ, Alžbeta a kol. *Nákladový controlling*. 1. vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2011. s.20. ISBN 978-80-8078-425-6.

² TÓTH, Miroslav – ŠAGÁTOVÁ, Slavka,. *Nákladový controlling*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2020 s. 13. ISBN 978-80-7598-906-2.

³ MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. *Podnikové hospodárstvo*, 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2020, s. 313. ISBN 978-80-571-0271-7.

1.1.1 Kedy spoznáme či ide o náklady

Nie každá spotreba v podniku musí hneď znamenať náklad. Vieme to veľmi jednoducho rozlíšiť a to takým spôsobom, že sa na danú položku opýtame tromi ľahkými otázkami, ktoré znejú nasledovne:

- Je konkrétne spojená s podnikovou činnosťou?
- Vynakladáme ju na ciele produkty podniku?
- Je ocenenie spotreby vyjadrená peňažne?

Ak sme si na tieto otázky zodpovedali tri krát áno, svedomito vieme o danej spotrebe tvrdiť, že je nákladom.⁴

1.1.2 Podnikový transformačný proces

Je to proces, kde podnik premieňa svoje vstupy na výstupy. Pojem vstupy v tomto prípade chápeme ako podnikové produkčné faktory a výstupy ako cieľový produkt. Cieľom podnikového transformačného procesu, je jeho uskutočnenie s najväčšou efektívnosťou maximalizovať zisk, zhodnocovať vložené prostriedky a zvyšovať hodnotu podniku. Tento proces je úzko spojený so spotrebou zdrojov teda vstupov podniku, čo pre nás znamená vznik nákladov a výdavkov. Výdavky často vytvárajú medzi nami pocit, že znamenajú to isté čo náklady, no ich odlišnosť býva v časových aj vecných rozdieloch.⁵V nasledujúcej časti si preto uvedieme rozdiely medzi výdavkami a nákladmi.

1.1.3 Výdavky a náklady

Náklady a výdavky sú dva termíny, ktoré sú často používané v oblasti financií a účtovníctva a môžu sa javiť ako synonymá, ale majú však niektoré rozdiely.

Náklady sú náklady, ktoré sú spojené s výrobou tovaru alebo poskytovaním služieb. Toto zahŕňa náklady na suroviny, prácu, výrobné zariadenia, energiu a iné položky, ktoré sú potrebné na výrobu tovaru alebo poskytovanie služieb. Náklady sú často kategorizované ako

⁴ TÓTH, Miroslav – ŠAGÁTOVÁ, Slavka., *Nákladový controlling*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2020, s. 13. ISBN 978-80-7598-906-2.

⁵ MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. *Podnikové hospodárstvo*, 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2020, s. 139. ISBN 978-80-571-0271-7.

priame náklady a nepriame náklady. Priame náklady sú priamo spojené s výrobou alebo poskytovaním služieb, zatiaľ čo nepriame náklady sú náklady na podporu týchto činností, ako napríklad náklady na riadenie a administratívu.⁶

Na druhej strane, výdavky sú peniaze, ktoré sú použité na nákup tovarov a služieb alebo na splatenie záväzkov. Výdavky môžu byť realizované jednotlivcami, firmami alebo organizáciami a zahŕňajú všetky náklady, ktoré sú spojené s prevádzkou podnikania alebo s osobnými výdavkami, ako sú napríklad výdavky na potraviny, oblečenie, bývanie, zdravotnú starostlivosť, dopravu a zábavu.⁷

Po prečítaní nižšie uvedenej tabuľky môžeme spozorovať, že výdavky a náklady sú medzi sebou nezávislé a môžu nastať situácie, kde výdavky vzniknú skôr ako náklady a naopak.

Tabuľka 1 Rozdiel medzi výdavkom a nákladom

Výdavok	Náklad
Úhrada faktúry za spotrebu energie od elektrární, prostredníctvom bankového prevodu.	Počas vykonávania podnikateľskej činnosti spotrebujeme energiu na chod dielne a strojov.
Úhrada faktúry od dodávateľa za nákup 50 litrov motorového oleja prostredníctvom bankového prevodu.	Spotreba 5 litrov motorového oleja pri vykonávaní servisnej prehliadky.

Zdroj: vlastné spracovanie

⁶ SEDLÁK, Mikuláš a kol. *Podnikové hospodárstvo*. 1.vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2007. s. 189. ISBN 978-80-8078-093-7.

⁷ TÓTH, Miroslav – ŠAGÁTOVÁ, Slavka, *Nákladový controlling*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2020, s. 14. ISBN 978-80-7598-906-2.

1.1.4 Výdavky budúcich období

Výdavky budúcich období sa týkajú situácie, keď organizácia uzatvorí zmluvu alebo podpíše dohodu na nákup tovaru alebo služieb, ale výdavky na tento nákup sa budú realizovať v nasledujúcich účtovných obdobiach.

Tieto výdavky sú zvyčajne evidované v účtovníctve pod položkou "záväzky" alebo "budúce náklady". Ich zaplatenie sa očakáva v budúcnosti a môže to byť niekoľko týždňov, mesiacov alebo dokonca rokov po uzavretí zmluvy.

Príkladom výdavkov budúcich období môže byť objednanie veľkého množstva surovín alebo materiálov pre výrobu, ktoré sa budú používať v nasledujúcich mesiacoch. Tieto suroviny sa ešte nezakúpili, ale organizácia už na ne má záväzok, že ich bude musieť v budúcnosti zaplatiť.

1.1.5 Náklady budúcich období

Náklady budúcich období sú náklady, ktoré budú musieť byť zaplatené v budúcnosti za výrobky alebo služby, ktoré sa ešte nevyrobili alebo neuskutočnili. Tieto náklady sa v účtovníctve zvyčajne zaznamenávajú ako záväzky alebo dlhodobé záväzky a môžu byť tiež označované ako budúce náklady alebo predplatené náklady.

Príkladom nákladov budúcich období môže byť napríklad predplatenie za zásoby surovín, ktoré sa ešte nevyužili na výrobu výrobkov alebo predplatenie za služby, ktoré sa budú poskytovať v budúcnosti. V týchto prípadoch sa náklady zaznamenávajú ako záväzok na strane kupujúceho a ako príjem na strane predávajúceho.

Náklady budúcich období sú dôležité pre správne zobrazenie finančnej situácie podniku alebo organizácie. Ak sú náklady budúcich období vysoké, môže to znamenať, že podnik má záväzky na budúcnosť, ktoré môžu ovplyvniť jeho finančnú stabilitu a likviditu. Na druhej strane, ak sú náklady budúcich období nízke, môže to znamenať, že podnik má k dispozícii dostatok zdrojov na financovanie svojich budúcich aktivít.

1.1.6 Vecné rozlíšenie nákladov a výnosov

Vecné rozlíšenie pozoruje vzájomný súvis a nadväznosť medzi spotrebou produkčných faktorov a zmeny finančných prostriedkov viažuce sa k nim. V praxi

dokážeme spozorovať aj jav kedy nastáva vznik nákladov a po ich následnej úhrade aj zníženie podnikových finančných prostriedkov no napriek týmto okolnostiam stále nesúvisí so spotrebovanou hodnotou produkčných faktorov.⁸ V takejto situácii nastáva vecný nesúlad medzi nákladmi a výnosmi. Najčastejšie vyskytujúci nesúlad v hospodárskej praxi môže byť napríklad uhrádzanie pokút, penále nedodržania podmienok alebo neskoré úhrady atď. Neskôr ak sa na to pozrieme zo strany výnosov je to úplne to isté len v tomto prípade inkasujeme. V skratke nastávajú vtedy, keď náklady nemajú priamy transformačný účel.⁹

1.2 Klasifikácia nákladov

V praxi je klasifikácia nákladov veľmi dôležitý faktor, ktorý pomáha manažérom správne pracovať s nákladovými údajmi podľa momentálnej potreby. Náklady klasifikujeme tak, že berieme údaje z účtovných uzávierok a finančných výkazov, no ich vypovedacia schopnosť nie je na takej dostatočnej informačnej úrovni aby sa s nimi dalo pracovať. V tomto prípade je pre nás veľmi dôležité si ich rozdeliť do rôznych podskupín, teda ich klasifikujeme.¹⁰ Táto klasifikácia býva tvorená v momente jej potreby, lebo údaje sú rovnaké no ich pomenovanie sa mení vzhľadom k ich potrebe.¹¹ Väčšina podnikov používa nasledovné delenie nákladov, ktoré nájdeme v učebnici Podnikové hospodárstvo:

- *„Podľa závislosti od času.*
- *Podľa nákladových druhov (ekonomické členenie nákladov).*
- *Podľa závislosti od objemu produkcie.*
- *Podľa položiek kalkulačného vzorca.*
- *Podľa vzťahu nákladov k produktu a obdobiu.*
- *Podľa príslušnosti nákladov k funkčným oblastiam podniku,.*
- *Podľa závislosti nákladov od možnosti ich kontroly.*
- *Podľa rozhodovacieho procesu (manažérske chápanie nákladov).*

⁸ MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. *Podnikové hospodárstvo*, 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2020, s. 312. ISBN 978-80-571-0271-7.

⁹ MAJDÚCHOVÁ, Helena – RYBÁROVÁ, Daniela. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*, 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2019, s. 210. ISBN 978-80-571-0035-5.

¹⁰ MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. *Podnikové hospodárstvo*, 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2020, s. 315. ISBN 978-80-571-0271-7.

¹¹ TÓTH, Miroslav – ŠAGÁTOVÁ, Slavka. *Nákladový controlling*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2020, s. 16. ISBN 978-80-7598-906-2.

- Podľa objektu rozhodovania“.

V tomto momente keď sú náklady správne porozdeľované, manažérom vzniká nová úloha a to pracovať s nákladovými údajmi tak, že analyzujú ich vývoj, priebeh a pravdepodobný vývoj do budúcnosti. Taktiež im takéto upravenie pomáha určiť ohodnotenie úrovne jednotlivých nákladových položiek, rezervy v podniku, ktoré dokážu byť zdokonalené, ich riadenie a plánovanie. No pre to, aby už spomenuté úkony boli vykonané s najväčšou presnosťou, tak každý podnik musí dané členenia správne a exaktne evidovať.¹²

1.3 Kalkulačné členenie nákladov

Kalkulačné členenie nákladov je proces rozdelenia nákladov na rôzne kategórie alebo členy s cieľom lepšie analyzovať a riadiť náklady v podniku. Tento postup umožňuje podnikom získať jasný prehľad o tom, ako sa náklady hromadia a ako sú pridelené jednotlivým činnostiam, oddeleniam, produktom alebo zákazníkom.¹³ Podstata kalkulačného členenia nákladov spočíva vtom, že firmám umožňuje:

- Pozorovať konkrétne náklady podľa ich podstaty a miesta vzniku počas transformačného procesu podniku.
- Zostavovať kalkulácie pre rôzne podnikové výkony, následne určiť ich cenu s zohľadnením finančných cieľov firmy a nákladov.
- Vykonávať podrobný rozbor viacerých produktov a následné porovnávanie z hľadiska času, teda porovnávanie súčasného výsledky s výsledkami minulých období. Rovnako môžeme porovnávať náklady rovnakého výkonu s konkurenčným prostredím.
- Objavovať podnikové možnosti na redukcii nákladov pri rôznych produktoch vzhľadom na ich účel, útvar a miesto vzniku vynaloženia.¹⁴

¹² MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. *Podnikové hospodárstvo*, 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2020, s. 315. ISBN 978-80-571-0271-7.

¹³ MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. *Podnikové hospodárstvo*, 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2020, s. 317. ISBN 978-80-571-0271-7.

¹⁴ MAJDÚCHOVÁ, Helena – RYBÁROVÁ, Daniela. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*, 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2019, s. 216. ISBN 978-80-571-0035-5.

- Odkryť možný rozvoj výrobkov do budúcich období.¹⁵

1.3.1 *Delenie kalkulácií podľa času vypočítavania*

Tak ako poznáme rôzne variácie kalkulačného vzorca, tak poznáme aj delenie podľa času vypočítavania. Delíme ich na predbežné a výsledné.

Predbežné kalkulácie si podniky zostavujú pred začiatkom výroby. Medzi hlavné predbežné kalkulácie nákladov patrí:

- Prepočtová kalkulácia – takýto typ kalkulácie sa používa v takej situácii aby sme vedeli odôvodniť posúdenie cien zákazkovej výroby alebo keď chceme uviesť nový výrobok do produktového portfólia firmy. Využívame ich aj na strategické riadenie sortimentnej skladby produkcie.
- Plánovaná kalkulácia – takýto typ kalkulácie je využívaný ak podnik potrebuje normovať priemerné náklady, ktoré potrebujú dosiahnuť v určitom období počas transformačnej činnosti podniku.
- Operatívna kalkulácia- takáto kalkulácia je používaná ak v konkrétnom momente podnik potrebuje vedieť stav nákladov. Používa sa pri operatívnom riadení výroby.¹⁶

Výsledná kalkulácia nákladov je využívaná podnikmi aby si premietli výšku vzniknutých nákladov. Dôležitým pravidlom pri zostavovaní výslednej kalkulácie je aby sa zostavovala po ukončení transformačného procesu. V tomto čase je už známa výška nákladov, ako boli vynaložené, či na služby alebo na produkciu výrobkov. Význam výslednej kalkulácie je v tom, že kontrolujeme vynakladanie nákladov a posudzujeme hospodárnosť počas transformačného procesu.¹⁷

1.3.2 *Základné atribúty kalkulácie nákladov*

Základné atribúty, ktoré ovplyvňujú kalkuláciu sú:

¹⁵ MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. *Podnikové hospodárstvo*, 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2020, s. 320. ISBN 978-80-571-0271-7.

¹⁶ HAJNÍKOVÁ, Tatiana. *Kalkulácia nákladov* [online]. 2011 [cit. 2023-1-23]. Dostupné na: <https://www.danovecentrum.sk/cely/odborny-clanok/Kalkulacia-nakladov.htm>.

¹⁷ MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. *Podnikové hospodárstvo*, 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2020, s. 317. ISBN 978-80-571-0271-7.

- Objekt kalkulácie / predmet kalkulácie
- Obsah kalkulácie
- Štruktúra kalkulácie

Ako jeden z vedľajších atribútov kalkulácie, ktorý netreba prehliadať je čas. Prejavuje sa v každom momente zostavovania kalkulácie a tým ovplyvňuje výpovednú hodnotu kalkulácie a nášho rozhodovania.¹⁸

Pre podnik je predmetom kalkulácie známy ako konkrétny výkon alebo výkony, ktoré spôsobili vznik nákladov. Nazývame ich aj nositeľmi nákladov. Aby bolo riadenie v oblasti nákladov efektívne, je potrebné korektne a úplne konkrétne určiť predmet kalkulácie. Na základe týchto princípov určujeme predmet kalkulácie:

- Z charakteru výkonu a z jeho účelu vzhľadom na transformačný proces v podniku
- Z počtu jednotlivých druhov výkonov zahrnutých do jedného predmetu kalkulácie

Pri predmete kalkulácie je nevyhnutné predom si vymedziť záchytné body, akými sú:

- Kalkulačná jednotka
- Kalkulované množstvo
- Jednotka výkonu

Kalkulačná jednotka je výkon, ktorý je upresnený druhom, objemom, časom, kde následne sú vyčíslené vlastné náklady. Ako kalkulačnú jednotku poznáme:

- Individuálne fyzické jednotky- sú to jednotky vyjadriteľné rôznymi mernými jednotkami, miery obsahu, miery času
- Hromadné jednotky- pri vyjadrení hodnoty využívame naturálne alebo peňažné ohodnotenie. V prípadoch kedy sa jedná o veľmi malé jednotky ako napríklad šraubky, tak v kalkulácií ich môžeme uvádzať v hmotnosti. Pri veľkých výrobkoch je to tak, že z hľadiska kalkulácie si daný výrobok vieme rozdeliť na viacero častí.
- Určité práce a služby – ktorých hodnota obsahu a kvality sú preukázateľné

¹⁸TÓTH, Miroslav – ŠAGÁTOVÁ, Slavka,. *Nákladový controlling*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2020, s. 44. ISBN 978-80-7598-906-2.

- Podľa druhového vymedzenia kalkulačná jednotka môže byť identifikovaná v súlade so všeobecnou definíciou bežným názvom, charakteristikou, značkou, technickými údajmi alebo kvalitatívnym zaradením.
- Objemové vymedzenie – merné jednotky použité v objemovej definícii musia byť tie, ktoré povoľuje súčasná sústava SI.
- Časové vymedzenie - pri poskytovaní rôznorodých prác a služieb individuálneho druhu, pre ktoré nie je praktické kalkulovať jednotlivé vlastné náklady, sa často využíva časové vymedzenie kalkulačnej jednotky.¹⁹

V nasledujúcej tabuľke sme si uviedli, čo všetko určuje kalkulačná:

Tabuľka 2 Čo určuje kalkulačná jednotka

Druhovo	Určitý druh výrobku – napríklad pero.
Objemovo	Určitý objem – napríklad m ³ atramentu.
Obsahovo	Určitý obsah látky vo výrobku – 60% tvorené z atramentu.
Časovo	Určitý prevádzkový čas – napríklad 10 hodín prevádzkového času.
Konvenčne	Určité množstvo látky – 2 tony recyklovaného papiera.
Kombinovane	Spojenie viacerých spôsobov – napríklad kilometre. Na objem a kvalitu – na 1 m ³ kovu, 2. kvalitatívnej triedy. Na druh a kvalitu – 1 kus 1. akostnej triedy.

Zdroj: vlastné spracovanie podľa TÓTH, M - Nákladový controlling

Náklady, ktoré závisia od konkrétneho nositeľa, sú uvedené v obsahu kalkulácie nákladov. Cieľ kalkulácie určuje, ktoré hodnoty spotrebovaných faktorov sa pri výpočte používajú.

¹⁹ TÓTH, Miroslav – ŠAGÁTOVÁ, Slavka, . *Nákladový controlling*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2020, s. 45. ISBN 978-80-7598-906-2.

V praxi poznáme:

- Obsah kalkulácie úplných nákladov – všetky náklady zodpovedajúce určitému časovému obdobiu.
- Obsah kalkulácie neúplných nákladov – predstavujú také náklady, ktoré delíme na fixné a variabilné, čo v preklade znamená, že náklady delíme na také čo nemenia svoj vzťah k produkcii, vznikajú pravidelne a nemenia sa pri zmenách v objeme produkcie (fixné náklady) a na také čo sa menia pri zmene objemu produkcie (variabilné náklady).²⁰

Štruktúra kalkulácie je súsledné zobrazenie nákladových položiek podniku v zvolenom kalkulačnom vzorci, podľa vnútropodnikových potrieb²¹. Takéto zobrazenie nám vypovedá o tom akou váhou sa jednotlivé náklady podieľali v konkrétnom členení na celkových nákladoch produkcie. Ucelene toto všetko nazývame kalkulačný vzorec.

Základom každej správnej kalkulácie je dodržanie princípu príčinnej súvislosti. Znamená to, že v procese vypočítavania výšky vlastných nákladov jednotlivých výkonov sa sústredíme na to, aby pri výpočte boli brané do úvahy len také náklady, ktoré reálne majú súvis s výkonom podniku. Preto v praxi používame funkčne účelové členenie nákladov, čo nám náklady rozdeľuje na:

- Kalkulovateľné náklady – náklady sa aktívne zúčastňujú v transformačnom procese podniku a vieme ich zaradiť k vlastným nákladom jednotlivých výkonov.
- Nekalkulovateľné náklady – náklady, ktoré je nemožné započítať do vlastných nákladov jednotlivých výkonov. Sú to také položky, ktoré musia byť účtované mimo podnikový transformačný proces, aby mali korektné vyobrazenie vo výsledku hospodárenia. V realite sa s nimi stretávame napríklad pod názvom škody a manká nad normy atď.²²

²⁰ TÓTH, Miroslav – ŠAGÁTOVÁ, Slavka., *Nákladový controlling*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2020, s. 46. ISBN 978-80-7598-906-2.

²¹ MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. *Podnikové hospodárstvo*, 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2020, s. 317. ISBN 978-80-571-0271-7.

²² TÓTH, Miroslav – ŠAGÁTOVÁ, Slavka., *Nákladový controlling*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2020, s. 46. ISBN 978-80-7598-906-2.

Pri štruktúre kalkulácie z hľadiska príčinných väzieb nákladov a výkonov je taktiež nevyhnutné spomenúť aj delenie nákladov na priame a nepriame náklady, kde:²³

- Priame náklady – sú také náklady, ktoré dokážeme jednoznačne priradiť k jednotlivým výkonom (vzťahuje sa na konkrétny výrobok, ktorý má svoju cenu a rozmer).
- Nepriame náklady (režijné náklady) – sú presným opakom priamych nákladov, čiže sú to také náklady, ktoré nedokážeme jednoznačne priradiť k jednotlivým výkonom teda k položkám kalkulačného vzorca. Dôvodom nemožnosti priradiť náklady býva ich neidentifikovateľná nadväznosť medzi nákladom a predmetom kalkulácie. Ďalším hlavným dôvodom je, že náklady bývajú využívané na viacero druhov výkonov a preto ich nevieme konkrétne priradiť k určitej položke vo vzorci.²⁴²⁵

1.4 Typy kalkulačných vzorcov

V realite vieme použiť dva rôzne typy kalkulačných vzorcov, ktoré rozdeľujeme na základe využitého matematického výpočtu a spôsobu riadenia. Identifikujeme ich ako sumarizačný kalkulačný vzorec a retrográdny kalkulačný vzorec.

Sumarizačný kalkulačný pozostáva z toho, že jednotlivé náklady výkonu postupne sčítavame s doplňujúcimi položkami. Kalkulačný vzorec má následnú podobu:

Tabuľka 3 Sumarizačný kalkulačný vzorec

Sumarizačný kalkulačný vzorec	
1. Priamy materiál – sú to základné materiály, ktoré pri našom konkrétnom výrobku nemôžu chýbať, bez ktorých by finálny výrobok ani nemohol existovať	+ základný materiál + polotovary + služby podnikov

²³ MAJDÚCHOVÁ, Helena - NEUMANNOVÁ, Anna. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. s. 213. ISBN 978-80-8168-169-1.

²⁴ TÓTH, Miroslav – ŠAGÁTOVÁ, Slavka,. *Nákladový controlling*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2020, s. 47. ISBN 978-80-7598-906-2.

²⁵ FÍBÍROVÁ, Jana – ŠOLJAKOVÁ, Libuše – WAGNER, Jaroslav. *Nákladové a manažerské účtovníctví*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007 s. 105. ISBN 978.80.7357-299-0.

	+ pomocný materiál + energie + palivá + obaly
2. Priame mzdy – typ miezd, ktoré sú priamo súčasťou podnikovej činnosti a za účelom vytvorenia finálneho produktu. Hlavne to býva mzdou, zamestnancov, pracovníkov, robotníkov, a pod., za splnenie svoje povinnosti na transformačnom procese. Dokážeme ich určiť na kalkulačnú jednotku.	+ úkolové mzdy + časové mzdy + kombinované mzdy + príplatky a doplatky ku mzde + prémie + odmeny
3. Ostatné priame náklady – v praxi sa táto kalkulačná položka chápe ako všetky vynaložené náklady podniku počas transformačného procesu, ktoré nedokážeme zahrnúť do priamych materiálov ani do priamych miezd, no vieme ich jednoznačne určiť pre kalkulačnú jednotku.	+ energie + pohonné hmoty + patenty + licencie + záručné náklady + náklady na prevádzku strojov podniku + marketing
4. Výrobná réžia – náklady, ktoré sú vynakladané podnikom za účelom obsluhy a riadenia prevádzky no nevieme ich s presnosťou určiť na konkrétnu kalkulačnú jednotku, lebo nemajú úplnú nadväznosť na danú jednotku výkonu.	+ pomocný materiál, materiál + energie + pohonné hmoty + náklady spojené s prepravou + osobné náklady + odpisy

	+ náklady na nábeh nových produktov alebo technológií + záručné náklady
5. Vlastné náklady výroby	súčet riadkov 1 až 4
6. Správna réžia – obsahuje náklady späté s riadením a správou podniku alebo jeho organizačnej činnosti a jeho všeobecnou obsluhou výrobnou aj nevýrobnou činnosti. Náklady bývajú časovo rozlíšené na prvotné a druhotné. Rovnako sa sem zaraďujú aj náklady, ktoré nebolo možné zahrnúť do výrobnou réžie.	+ materiál + energie + náklady na údržbu + opravy + poplatky + základné mzdy (pracovníci, čo sa nepodieľali na výrobe) + mzdové náhrady (pracovníci, čo sa nepodieľali na výrobe) + prémie a odmeny (pracovníci, čo sa nepodieľali na výrobe)
7. Vlastné náklady výkonu	súčet riadkov 5 až 6
8. Odbytové náklady (Odbytová réžia) – predstavujú všetky náklady spojené s logistikou, prieskumom trhu atď. V prípade, keď mali konkrétne využitie s kalkulovanou položkou ich zaraďujeme rovno do priamych nákladov (obaly, prepravné, marketing), no ak vznikli nesúvisiac s kalkulovanou položkou zaraďujeme ich do odbytovej réžie. Existuje aj výnimka, kedy odbytové náklady nevznikajú a to v takom prípade ak je	+ skladovanie tovaru + marketing tovaru + predaj tovaru + expedícia tovaru + obaly + prepravné + prepravné poškodenia

logistika podniku riešená prostredníctvom subdodávateľských firiem.	
9. Úplné vlastné náklady výkonu	súčet riadkov 7až 8
10. Zisk, strata	- strata + zisk
11. Predajná cena výkonu	súčet riadkov 9 až 10

Zdroj: vlastné spracovanie

V tomto kalkulačnom vzorci riadky 1, 2 a 3 identifikujeme ako priame náklady a riadky 4, 6 a 8 ako režijné náklady, čiže nepriame náklady.²⁶

Každý podnik si môže tento kalkulačný vzorec upraviť podľa momentálnych potrieb využitia jednotlivých riadkov vo vzorci, napríklad odlišným usporiadaním alebo prípadným vynechaním niektorých nákladových položiek. Dôležitým charakterom úpravy vzorca je aj napríklad členenie priameho materiálu na viacero kalkulovaných položiek v podobe polotovarov, materiálu, tovaru atď.²⁷

Retrográdny kalkulačný vzorec je primárne využívaný podnikom pre kalkuláciu ceny, no veľmi často sa vyskytuje pri kalkulácii neúplných nákladov a pri tvorbe manažérskej výsledovky, kde sa rešpektujú všetky princípy trhovej ekonomiky. Firma zisťuje či kalkulovaný produkt je po odpočítaní všetkých zliav, rabatov a nákladov rentabilný, dostatočne ziskový a či je schopný sa podieľať na budúcom rozvoji a expanzii podniku. Údaj z retrográdnej kalkulácie, teda zisk je veľmi podstatný pre strategické rozhodovanie manažérov. Od sumarizačnej kalkulácie sa líši postupom a tvorbou. V praxi sa stretávame s následnou podobou Retrográdny kalkulačného vzorca:²⁸

²⁶ TÓTH, Miroslav – ŠAGÁTOVÁ, Slavka., *Nákladový controlling*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2020, s. 49. ISBN 978-80-7598-906-2.

²⁷ KUPKOVIČ, Milan a kol. *Podnikové hospodárstvo*. 7. vyd. Bratislava: Sprint v.fra. 2003. s. 339. ISBN 80-88848-71-7.

²⁸ TÓTH, Miroslav – ŠAGÁTOVÁ, Slavka., *Nákladový controlling*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2020, s. 51. ISBN 978-80-7598-906-2.

Tabuľka 4 Retrográdny kalkulačný vzorec

Základná cena
- zľavy, rabaty
= cena po úpravách
- náklady
= zisk

Zdroj: vlastné spracovanie podľa TÓTH, M - Nákladový controlling

1.5 Redukcia nákladov

Optimalizácia nákladov alebo inak redukcia nákladov je manažérska stratégia, ktorá sa snaží minimalizovať náklady na výrobu, distribúciu a predaj produktov alebo služieb. Cieľom tejto stratégie je dosiahnuť efektívnejšie využitie zdrojov a zlepšiť ziskovosť spoločnosti. Existuje niekoľko spôsobov, ako dosiahnuť optimalizáciu nákladov, vrátane:

- Identifikácia a eliminácia zbytočných výdavkov - to znamená hľadať a odstraňovať neefektívne procesy, nadmerné skladovanie, prebytočné zásoby a podobne.
- Optimalizácia nákladov na zdroje - zabezpečenie, aby zdroje (materiály, pracovníci, čas) boli použité efektívne a s maximálnym výkonom.
- Zlepšenie efektívnosti výrobných procesov - zlepšenie postupov výroby, aby sa znížili časy výroby a zlepšila kvalita produktov.
- Využitie maximálnej kapacity zo všetkých oblastí, ako sú zamestnanci, výroba a pod.
- Vyhľadávanie lacnejších alternatív - hľadanie náhradných riešení s nižšími nákladmi, bez vplyvu na kvalitu alebo efektívnosť produktov alebo služieb.

- Optimalizácia nákladov je dôležitá pre ziskovosť spoločností, a preto sa používa v mnohých odvetviach a oblastiach vrátane výroby, distribúcie, logistiky, obchodu a služieb.²⁹

²⁹ POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing,, 2009, s. 20. ISBN 978-80-247-2974-9.

2 Cieľ práce

Podstatným cieľom bakalárskej práce predstavuje analýzu nákladových položiek vybranej firmy s následnou prácou s nákladovými údajmi prostredníctvom kalkulačného členenia a dosadenia do kalkulačného vzorca. V práci bolo taktiež porovnávané súčasné obdobie s predchádzajúcim a bolo vymedzené významné nákladové položky a ich optimalizácia na najväčšiu efektívnosť.

Jedným z prvých cieľov práce predstavuje teoretická časť, ktorou podstatou je objasniť problematiku, podstatu a vznik nákladov. Ďalším cieľom bolo vzdelat' o tom, kedy konkrétny údaj považujeme za náklad a kedy za výnos, poukázať na rozdiel medzi nákladmi, výdavkami a objasniť pojem vecné rozlíšenie nákladov. Zámerom je aj vysvetliť klasifikáciu nákladov a poukázať na jej jednotlivé časti. Veľmi dôležitým cieľom je podrobné skúmanie členenia podľa kalkulačného vzorca, kde sú vymedzené hlavné ciele kalkulačného členenia, delenie kalkulácií podľa času vypočítavania a základné atribúty kalkulácie, kde je vysvetlený objekt kalkulácie, obsah kalkulácie a štruktúra kalkulácie. V poslednom ciele teoretickej časti sa nachádzajú poznatky o typoch kalkulačných vzorcov, objasnenie čo každá kalkulačná položka znamená a čo sa v nej môže nachádzať. Záver teoretickej časti pozostáva zo stručného opisu redukovania nákladov.

Praktická časť bakalárskej práce pozostáva z charakteristiky vybranej spoločnosti, ktorá podrobnejšie objasňovala činnosť podniku a organizačnú štruktúru spoločnosti. Zo začiatku tiež bola rozoberaná nákladová štruktúra spoločnosti, podľa interných dokladov na základe účtovnej osnovy. Prostredná časť teoretickej práce bola cieľom doplniť náklady do kalkulačného vzorca pre rok 2022 a rok 2021, analýza nákladových položiek podľa tohto vzorca a vzájomné porovnanie vývoja nákladov. V poslednej časti bola pozornosť venovaná najvyšším nákladom firmy, kde sú navrhnuté opatrenia na optimalizáciu týchto nákladových položiek.

3 Metodika práce a metódy skúmania

Objekt skúmania tejto bakalárskej práce predstavujú náklady podľa kalkulačného vzorca, ich teoretické vymedzenie, podrobná analýza a možnosti optimalizácie nákladov z kalkulačného vzorca v spoločnosti Václav Čížek Slovakia s. r. o., ktorej je hlavným predmetom podnikania distribúcia kancelárskych potrieb.

Proces spracovania bakalárskej práce na tému efektívnosť vynakladania nákladov v podniku pozostával z nasledovných krokov: Ako prvé bolo oboznámenie sa s danou problematikou, následne sme si určili všetky zdroje s ktorými táto téma súvisela. Ďalším krokom bolo zostavenie osnovy pre teoretickú časť, ktorej sme sa počas písania držali prípadne modifikovali podľa potreby. Nasledovalo stanovenie cieľa a výberu firmy pre praktickú časť, ktorá bola spracovaná so súvisom na teoretickú časť, kde sme hlavne pracovali s internými nákladovými údajmi firmy prostredníctvom analýzy a dosadzovania do kalkulačného vzorca. Záverečný postup pozostával z kontaktovania generálneho riaditeľa spoločnosti Václav Čížek Slovakia s. r. o., s ktorým sme konzultovali rôzne možnosti optimalizácie nákladov, a upravili informačné nezrovnalosti o spoločnosti.

Pri písaní teoretickej časti sme využili knižné zdroje zapožičané z Univerzitnej knižnice, knihy z predošlých semestrov, knihy súvisiace s témou bakalárskej nájdené v domácom prostredí, zdroje z internetových stránok a vedomosti získané štúdiom na Ekonomickej Univerzite.

Číselne informácie vyobrazené v praktickej časti sme čerpali z interných dokumentov spoločnosti. Toto čerpanie sprevádzalo aj osobný kontakt so zamestnancami spoločnosti, konkrétne s riaditeľom a skladníkom.

Pri vytváraní práce boli použité tieto metódy interpretácie a vyhodnotenia. Použili sme metódu analýzy na určenie si dôležitých podkladov. Bola použitá metóda abstrakcie, aby sme využili čo najpodstatnejšie fakty zo zdrojov. Grafická metóda vo forme tabuliek bola využívaná v celej práci. Pri výpočte kalkulačného vzorca sme použili matematické metódy podielu, súčinu, súčtu a rozdielu.

4 Výsledky práce

Zameraním tejto kapitoly predstavujeme charakteristiku firmy Václav Čížek Slovakia s. r. o., analýzy nákladov. Ďalej bude vyobrazená kalkúlia nákladov pre najúspešnejšiu predávanú značku a následné porovnanie súčasného a predošlého obdobia a odôvodnenie vzniknutých zmien. V poslednej časti skúmame kritické nákladové položky a vytvárame návrhy na ich zlepšenie.

4.1 Charakteristika firmy

Priemysel kancelárskych potrieb na Slovensku je jednou z najdôležitejších častí, ktorá je úzko spätá s administratívnou časťou každého podniku a každou školou. Každá firma vo svojej administratívnej zložke potrebuje dostatočné množstvo kancelárskych potrieb. Firmy vo veľkom množstve používajú perá od atramentových po guľôčkové v rôznych cenových reláciách na každodenné písanie až po podpisovanie dôležitých zmlúv. Ďalšie veľmi podstatné veci, čo papierenský priemysel poskytuje sú zakladače, ktoré umožňujú jednoduchý prehľad v dokumentoch, zošity na zapisovanie podstatných informácií, a mnoho ďalších vecí o ktorých sa kancelársky život ani nedá predstaviť.

Týmto odvetím sa zaoberá mnoho podnikov Slovenska od Ševt a. s., po malé podniky. Jedným z týchto menších podnikov z hľadiska počtu zamestnancov je Václav Čížek Slovakia s. r. o., ktorá zastupuje na Slovenskom trhu značku Pilot. Firma sídli v Bratislave od roku 2003. Od začiatku bolo zámerom poskytnúť zákazníkovi vysokú kvalitu písacích a kancelárskych potrieb značiek Pilot, Oxford, Filofax, Bantex a Linex. Hlavnou myšlienkou zo začiatku bola distribúcia týchto značiek do maloobchodov a veľkoobchodov, nezaobrá sa predajom konečným spotrebiteľom. Príchodom na Slovenský trh, distribúcia spočívala v dodávaní tovaru do väčších miest ako Bratislavy, Košíc, Žiliny, Banskej Bystrice, Prešova, Trnavy a Nitry, z dôvodu zastúpenia maloobchodnej siete FaxCopy a. s., a „mass-market“ TESCO a. s.. Počas rokov firma expandovala do väčších reťazcov ako sú Kaufland v. o. s., Billa s. r. o., Ševt a.s. a Lamitec s. r. o.. V súčasnosti spoločnosť distribuuje takmer viac ako 100 zákazníkom po celom Slovensku, a drží sa hlavnej myšlienky byť iba distribútorom spomenutých značiek. Zámer firmy je úspešný čo dokazuje to, že po prvom roku podnikania bol obrat vtedy 4 480 000 slovenských korún, teda dnešných 165 000 €, ktorý sa rokmi úmerne zvyšoval až na čiastku 2,5 milióna EUR v roku 2021. Hlavným

úspechom firmy je kvalita tovaru, ktorý ponúkajú a od roku 2006 celosvetovo známe gumovacie pero Pilot FriXion, ktoré výrazne dopomohlo rastu a expanzie firmy.

4.2 Organizačná štruktúra firmy

Ako bolo spomenuté firma disponuje malým počtom zamestnancov, konkrétne 4 zamestnanci, preto ju aj zaradíme k mikropodnikom. Činnosť firmy je výrazne podporovaná spoločnosťou Václav Čížek s. r. o., ktorá je distribútorom rovnakých značiek v Českej Republike. Obe spoločnosti úzko spolupracujú a vzájomne si pomáhajú v oblastiach predaja a marketingu.

Riadiacu zložku zastupuje riaditeľ a ďalej firma pozostáva z obchodného oddelenia a zákazníckeho servisu. Pracovné pozície, ktoré sa tu vyskytujú sú: obchodný referent, skladník a riaditeľ. Účtovné a ekonomické služby sú zastrešované externou firmou.

Riaditeľ má na starosti vedenie celého tímu obchodných zástupcov a obchodného referenta, udržiavanie pracovnej morálky, dohliada činnosť podriadených, komunikácia s najdôležitejšími obchodnými partnermi a rozhodovanie o marketingových krokoch.

Obchodné oddelenie je tvorené primárne obchodnými zástupcami, ktorí sa starajú o zverených zákazníkov a vykonávajú akvizičnú činnosť v ich určených regiónoch rámci Slovenskej Republiky.

Zákaznícky servis má na starosti komunikáciu s dodávateľmi a odberateľmi spoločnosti, poskytovanie profesionálnej podpory týkajúcej sa tovaru a služieb, poskytuje procesné informácie ako sú faktúry, dobropisy, dostupnosť tovaru. Ďalej má na starosti preberanie objednávok ako aj ich odosielanie, riešenie reklamácií, evidencie zmien objednávok, stavu tovaru na sklade, práca s internou databázou. Taktiež vykonáva prípravu dokumentov pre účtovnú firmu.

4.3 Analýza nákladov spoločnosti Václav Čížek Slovakia s. r. o.

Spoločnosť Václav Čížek Slovakia s. r. o. na svoje účtovníctvo využíva potup podľa podvojného účtovníctva v súlade so zákonom č. 431/2002 Z.z o účtovníctve. Spoločnosť používa aj analytické účty, ktoré dopomáhajú k lepšej prehľadnosti. V tejto časti práce sa budeme venovať analýze vzniknutých nákladových položiek v nami vybranom podniku.

Tabuľka 5 Náklady firmy

501 – spotreba materiálu	Účet zahrňa vlastnú spotrebu zo skladu, nákup pomocného materiálu na propagáciu, spotrebovaný materiál, spotreba kancelárskeho materiálu, výbava do firemných áut a nákup pohonných hmôt do každého firemného auta.
504 – predaný tovar	Do tohoto nákladového účtu, radíme nakúpený tovar za účelom ďalšieho predaja v Slovenskej Republike, odrátanie dohodnutých bonusov u zákazníkov, interne vzniknuté náklady pri zámenách tovarov, reklamácie.
511 – opravy a udržiavanie	V tomto účte sa nachádzajú náklady súvisiace s umývaním firemných vozidiel a náklady na opravy vzniknuté každým zamestnancom.
512 – cestovné	Účet obsahuje všetky náklady, ktoré majú súvis s pracovnými cestami ako sú dopravné lístky, stravné, náhrady za ubytovanie.
513 – náklady na reprezentáciu	Sem účtujeme náklady podniku spojené s pohostením zákazníkov, náklady na reprezentáciu podniku pri kontakte so zákazníkom v podobe obedov, kávy, pohostenia, interné nákupy v podobe vôd, balenej kávy, čaju a občerstvenia.

518 – ostaté služby	Firma do tohto účtu zahŕňa všetky náklady na nájomné, služby spojené s nájomom, služby za upratovaciu službu, dopravu, telekomunikačné faktúry od spoločnosti Orange Slovensko, internetové služby a mnoho ďalších.
521 – mzdové náklady	Účet 521 predstavuje všetky náklady vynaložené na mzdy zamestnancov.
524 – zákonné sociálne poistenie	Na účte 524 sú obsiahnuté všetky povinné zákonné poplatky za poistenie a náhrady za PN dovolenky.
527 – zákonné sociálne náklady	Tento účet obsahuje všetky náklady vynaložené na zákonné sociálne povinnosti spoločnosti a za stravné lístky.
531 – daň z motorových vozidiel	Účet obsahuje cestnú daň za firemné motorové vozidlá spoločnosti.
538 – ostatné dane a poplatky	Na tomto účte sú obsiahnuté iba diaľničné poplatky.
544 – zmluvné pokuty, penále a úroky z omeškania	Vzniknutý náklad na tomto účte je iba jeden a to voči spoločnosti METRO, za oneskorené zmluvné dodávky.
545 – ostatné pokuty, penále a úroky z omeškania	Nákladový účet 545 predstavuje pokuty za oneskorené dodávky zmluvne dohodnutého tovaru zákazníkom.

548 – ostatné náklady na hospodársku činnosť	Tento účet vyjadruje náklady podniku spojené s úrazovým poistením, povinným zmluvným poistením, havarijným poistením a poistením podnikateľov.
549 – manká a škody	Náklady na tomto účte vznikli v momente inventúry, kedy nesesedel skladový stav s reálnym stavom.
551 – odpisy DNM a DHM	Jedinú časť nákladov tohto účtu tvoria iba odpismi za služobné vozidlá a elektroniky.
563 – kurzové straty	Pri nákupe tovaru z Českej Republiky vznikne časový nesúlad v momente objednávky a v momente príjmu tovaru.
568 – ostatné finančné náklady	Tento nákladový účet vyjadruje, halierové vyjadrenie, teda zaokrúhľovanie na akceptované sumy, bankové poplatky, ostatné finančné náklady a poplatky za používanie systému MIAG – business systém v rámci spolupráce s METROM.

Zdroj: vlastné spracovanie

4.4 Kalkulácia pre značku PILOTPEN v roku 2021

V tejto časti bakalárskej práce sme najskôr vypracovali kalkuláciu pre najpredávanejšiu značku spoločnosti, teda značku PILOT za rok 2021. Ako prvé sme spravili kalkuláciu pre celkovú značku a našim ďalším krokom bola kalkulácia na jeden predaný kus. Za rok 2022- sa predalo 1 570 000 kusov. Následne, po vytvorení kalkulácie analyzujeme jednotlivé kalkulované náklady. Odôvodnili sme vznik týchto nákladov a boli navrhnuté riešenia na zníženie možných nákladov. Ako ďalším sme vypočítali rovnakej

kalkulácie len pre rok 2021, ktorú tiež analyzujeme a následne porovnáme rok 2022 a rok 2021 navzájom, ukázali sme si silné a slabé stránky využitia nákladov.

4.4.1 Dosadenie nákladov do kalkulačného vzorca

Tabuľka 6 Kalkulácia PILOT 2022

Náklad	V €	V €/ks
1. Priamy tovar	1 367 674,18 €	0,87
+ Obstaranie tovaru značky PILOT	1 528 653,07	-
- Zľavy od dodávateľov	-161 255,88	-
+ Prepravné	276,99	-
2. Priame mzdy	88 481,91	0,06
+ Časové mzdy	80 849,74	-
+ Prémie	7 436,22	-
+ Mzdové náhrady	195,95	-
3. Ostatné priame náklady	159 844,03	0,10
+ Pohonné hmoty	1 221,20	-
+ Nákup propagačného materiálu	466,73	-
+ Tlač katalógov PILOT	350,00	-
+ Reklama PILOT	153 879,31	-
+ Reklamácie PILOT	3 548,40	-
+ Inzercia PILOT	284,19	-

+ Parkovanie počas služobných ciest	94,20	-
4. Prevádzková réžia	89 927,19	0,06
+ Náklady spojené so služobnými cestami	5 546,54	-
+ Nájomné	20 676,10	-
+ Domény	178,61	-
+ Telekomunikačné služby	1 910,26	-
+ Reklamy pre ostatné značky	332,76	-
+ Odpisy DHM a Software	6 963,42	-
+ Ostatné služby a pokuty	54 319,50	-
5. Vlastné náklady prevádzky	1 705 927,31	1,09
6. Správna réžia	52 248,21	0,03
+ Náklady za upratovanie	1 375,33	-
+ Údržba vozidiel	4 470,37	-
+ Účtovnícke a poradenské služby	8 642,90	-
+ Zákonné sociálne zabezpečenie	36 132,72	-
+ Administratívne náklady	1 626,89	-
7. Vlastné náklady	1 758 175,52	1,12
8. Odbytová réžia	19 628,30	0,01
+ Služby slovenskej pošty	179,05	-

+ Prepravné	19 449,25	-
+ Skladovanie	0,00	-
9. Úplné vlastné náklady	1 777 803,82	1,13
10. Zisk (40% predajnej ceny)	1 185 202,55	0,75
11. Predajná cena tovaru	2 963 006,37	1,89

Zdroj: vlastné spracovanie

4.4.2 Analýza nákladov podľa kalkulačného vzorca

1. Priamy tovar – sem radíme obstaranie tovaru značky PILOT, ktorý nám umožňuje vykonávať hlavný podnikový cieľ. Ako ďalšie sa firme znižuje náklad obstarania z dôvodu množstevnej zľavy od dodávateľa. Posledná nevyhnutná položka, ktorú sem radíme je prepravné v nízkej sume, ktorú dodávateľ poskytuje z množstevného dôvodu.
2. Priame mzdy – medzi priame mzdy radíme všetky mzdové náklady za celý rok, z dôvodu, že všetci zamestnanci sa na predaji tovaru značky tovaru PILOT podieľali rovnako.
3. Ostatné priame náklady – patria sem všetky podnikové náklady, ktoré sa priamo podieľali na predaji PILOT tovarov ako sú pohonné hmoty za služobné cesty za účelom komunikácie so zákazníkmi, nákupu propagačného materiálu pre atraktívnejší predaj tovaru, tlač katalógov, ktoré sú následne umiestnené do väčšiny predajní, kde firma poskytuje výrobky značiek PILOT. Ďalšie obsiahnuté náklady sú reklama a inzercia pre konkrétnu značku a reklamácie od nespokojných zákazníkov.
4. Prevádzková réžia – do prevádzkovej rézie radíme náklady spojené so služobnými cestami za účelom kontroly odberateľov, nájomné za prenajaté kancelárie a sklad, domény za internetovú stránku www.pilotpen.sk, kde je možné sa so spoločnosťou skontaktovať v prípade záujmu o produkty, možnosť prehliadania online katalógu a poskytovanie služieb zákazníckej podpory. Ako ďalšie náklady, ktoré evidujeme sú telekomunikačné služby voči Orangeu a T-Comu, reklamy pre ostatné značky,

ktoré sa predávajú len doplnkovo, odpisy za DHM v podobe služobných vozidiel, notebookov a softwarov nevyhnutných na podnikanie. Ako posledný náklad ktorý sem začleňujeme sú zmluvné pokuty vzniknuté nedodržaním dodacích podmienok a množstvo menších služieb, ktoré firma eviduje do skupiny „ostatné služby“.

5. Vlastné náklady prevádzky – ktoré predstavujú sumu 1 689 817,78 € na celkový predaj a 1,39 € na kus.
6. Správna réžia – na základe rozhodnutia podniku vznikol náklad za upratovacie služby, príplatkom ku mesačnému nájomnému, náklady za údržbu firemných vozidiel, náklad za účtovnícke a poradenské služby, ktoré si spoločnosť Václav Čížek Slovakia s. r. o. zabezpečuje prostredníctvom externej služby, zákonné sociálne zabezpečenie majetku a zamestnancov a ako posledné administratívne náklady spojené so spotrebou kancelárskych potrieb počas ročného obdobia.
7. Vlastné náklady – predstavujú sumu 1 732 868,91 € na celkovú kalkulovanú jednotku a 1,10 € na kus kalkulovanej jednotky.
8. Odbytová réžia – sem začleňujeme náklady podieľajúce sa expedícií tovaru zákazníkom z najväčšej časti sem radíme prepravné náklady vzniknuté voči dopravným spoločnostiam a Slovenskej pošte. Firme nevznikajú žiadne konkrétne náklady spojené s skladovaním tovaru z dôvodu, že tovar je uskladnený v 3 kanceláriách prerobených na sklad, ktoré sú v cene nájmu.
9. Úplné vlastné náklady – toto číslo predstavuje výslednú sumu všetkých vynaložených priamych aj nepriamych nákladov firmy Václav Čížek Slovakia s. r. o., ktoré vznikali počas predaja PILOT tovaru. Hodnota úplných vlastných nákladov je 1 752 497,21 € pre všetok predaný tovar a priemerne 1,12 € na kus predaného tovaru.
10. Zisk – firma si po niekoľkých mítingoch a prieskumoch trhu určila univerzálnu maržu pre každý PILOT tovar vo výške 40%, čo je v prepočte 0,94 € na kus predaného tovaru.
11. Predajná cena tovaru – po spočítaní riadku 9 a 10 sme získali sumu, ktorá predstavuje, za akú čiastku podnik chce tovar predávať. Predajná cena tovaru predstavuje 2,06 € za kus.

4.5 Kalkulácia pre značku PILOT v roku 2021

Pri kalkulácií za rok 2021 sme vychádzali z rovnakého kalkulačného vzorca ako v roku 2022. Po dosadení údajov do kalkulácie, náklady už nebudeme analyzovať z dôvodu, že sa jedná o predošlé obdobie, no budeme porovnávať výsledky roku 2021 a 2022 a navrhovať zefektívnenie niektorých nákladových položiek.

4.5.1 Dosadenie nákladov do kalkulačného vzorca za rok 2021

Tabuľka 7 Kalkulácia PILOT 2021

Náklad	V €	V €/ks
1. Priamy tovar	996 606,87	0,82
+ Obstaranie tovaru značky PILOT	1 180 265,19	-
- Zľavy od dodávateľov	-184 011,65	-
+ Prepravné	352,33	-
2. Priame mzdy	75 640,59	0,06
+ Časové mzdy	70 121,34	-
+ Prémie	5 313,75	-
+ Mzdové náhrady	205,50	-
3. Ostatné priame náklady	134 788,53	0,11
+ Pohonné hmoty	653,23	-
+ Nákup propagačného materiálu	2 671,32	-
+ Tlač katalógov PILOT	1 881,04	-

+ Reklama PILOT	126 422,47	-
+ Reklamácie PILOT	554,13	-
+ Inzercia PILOT	2 551,02	-
+ Parkovanie počas služobných ciest	55, 32	-
4. Prevádzková réžia	83 332,55	0,07
+ Náklady spojené so služobnými cestami	3 249,79	-
+ Nájomné	20 940,65	-
+ Domény	201,03	-
+ Telekomunikačné služby	2 075,99	-
+ Reklamy pre ostatné značky	2 873,00	-
+ Odpisy DHM a Software	10 682,12	-
+ Ostatné služby a pokuty	43 309,97	-
5. Vlastné náklady prevádzky	1 290 368,72	1,06
6. Správna réžia	52 944,16	0,04
+ Náklady za upratovanie	1 534,50	-
+ Údržba vozidiel	9 470,37	-
+ Účtovnícke a poradenské služby	12 548,02	-
+ Zákonné a sociálne zabezpečenie	26 935,64	-
+ Administratívne náklady	2 455,63	-

7. Vlastné náklady	1 343 312,88	1,11
8. Odbytová réžia	18 526,64	0,02
+ Služby slovenskej pošty	144,25	-
+ Prepravné	18 382,39	-
+ Skladovanie	0,00	-
9. Úplné vlastné náklady	1 361 839,52	1,12
10. Zisk (35% predajnej ceny)	733 298,20	0,60
11. Predajná cena tovaru	2 095 137,72	1,73

Zdroj: vlastné spracovanie

4.5.2 Porovnanie údajov odlišných období a analýza zmien.

Toto porovnanie a analýza spočíva v tom, že do tabuľky sme dosadili údaje z kalkulačných vzorcov, následne sme vypočítali ich rozdiely, čím sme zistili odchýlku medzi nákladmi medzi dvoma po sebe idúcimi obdobiami.

Tabuľka 8 Porovnanie kalkulácií

Náklad	V € 2021	V € 2022	Rozdiel 2022 a 2021
1. Priamy tovar	996 606,87	1 367 674,18	371 067,31 €
2. Priame mzdy	75 640,59	88 481,91	12 841,32 €
3. Ostatné priame náklady	134 788,71	159 844,03	25 055,32 €
4. Prevádzková réžia	83 332,55	89 927,19	6 594,64 €

5. Vlastné náklady prevádzky	1 290 368,72	1 705 927,31	415 558,59 €
6. Správna réžia	52 944,16	52 248,21	-695,95 €
7. Vlastné náklady	1 343 312,88	1 758 175,52	414 862,64 €
8. Odbytová réžia	18 526,64	19 628,30	1 101,66 €
9. Úplné vlastné náklady	1 361 839,52	1 777 803,82	415 964,30 €
10. Zisk	733 298,20	1 185 202,55	451 904,34 €
11. Predajná cena tovaru	2 095 137,72	2 963 006,37	867 868,64 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri analýze zmien, sme taktiež používať aj údaje o predaji, konkrétne počet kusov predaných za jednotlivé obdobie. Za rok 2021 spoločnosť predala 1 213 000 kusov tovaru značky PILOT a za rok 2022 1 570 000 kusov.

Ako prvé čo sme si všimli je nárast hodnoty priameho materiálu o 371 067,31 €. Hlavným dôvodom nárastu bol nákup väčšieho množstva tovaru. Väčší nákup bol zapríčinený úpadkom pandémie Covid-19 a menšieho minuloročného prebytku skladového množstva tovaru PILOT.

Pri priamych mzdách sme spozorovali nárast o takmer 13 tisíc eur, ktorý bol zapríčinený zvýšením fixných miezd z dôvodu inflácie a tiež z dôvodu zvýšenia predaja, čo dopomohlo zvýšeniu pohyblivej čiastky mzdy za prosperujúce výsledky a splnenie cieľov.

V riadku 3. evidujeme zvýšenie nákladov o 25 055,32 €. Bolo zaznamenané výrazné percentuálne zvýšenie nákladov nákupu pohonných hmôt, ktoré narástli o 93%, z dôvodu zrušenia mnohých covidových opatrení a zvýšenej možnosti osobného kontaktu so zákazníkmi po celom Slovensku. Hodnota nákupu propagačného materiálu sa znížila o 2000

€, lebo sa firma rozhodla radšej investovať do inej formy propagácie značky PILOT, ako napríklad TV marketing, sociálne siete a pod. Ďalšiu zmena, ktorá je viditeľná je pokles nákladu za tlač katalógov, lebo katalógy sa vydávajú v nepravidelných intervaloch. Ako nasledujúci pohyb vnímane nárast nákladov za reklamy oproti roku 2021, lebo v roku 2022 sa spoločnosť rozhodla vykonávať marketing cez masmédiá. Náklad za reklamáciu PILOT tovaru bol nárastový v roku 2022 vzhľadom na zvýšenie dodávok zákazníkom o 362 000 kusov (predovšetkým Obchod moderného typu= TESCO, Kaufland, Metro).

V prevádzkovej réžii vznikol nárast nákladov o 6 594,64€, kde boli hlavné zmeny v nákladoch za služobné cesty, ktoré sa zvýšili o 2 296,75 € z rovnakého dôvodu ako zvýšenie nákupu pohonných hmôt. Ako ďalšiu výraznú zmenu sme spozorovali zníženie odpisov, kvôli nadobudnutiu nových firemných vozidiel v roku 2021. Za najpodstatnejšiu zmenu v nákladoch identifikujeme zvýšenie pokút vzhľadom na podstatne početnejší predaj tovaru, ktorý nebol dodaný v čase na základe zmluvných podmienok.

Pri riadku 6. správna réžia náklady za údržbu vozidiel nám poklesli viac ako o 50% z dôvodu, že spoločnosť sa v roku 2021 rozhodla nakúpiť nové firemné vozidlá, a starým vozidlám venovali pozornosť z hľadiska automechanických opráv, aby ich vedeli následne predať za lepšiu cenu. Ako ďalším poklesom sme si povšimli pokles služieb za účtovnícke a poradenské služby, ktorý je odôvodnený zmenou účtovníckej firmy, ktorá ponúkala takmer rovnaké služby za menšiu cenu. Taktiež poklesli náklady v spotrebe administratívnych potrieb, lebo v roku 2022 sa menej pracovalo v kanceláriách.

Ako posledný nákladový riadok máme odbytovú réžiu, kde evidujeme rozdiel zvýšenia nákladov o 1 101,66 €. Tejto malej zmene by som nevenoval výraznejšiu pozornosť, lebo výška nákladov závisí od ceny služieb externých firiem.

4.6 Optimalizácia nákladov podľa kalkulačného členenia.

Medzi jedny z najhlavnejších podnikových cieľov patrí redukcia nákladov. Spoločnosť Václav Čížek Slovakia s. r. o. nie je žiadnou výnimkou a touto problematikou sa zaoberá tiež. Teraz budeme navrhovať možnosti redukcie nákladov, ktoré by podnik neskôršie mohol zapracovať do svojich plánov.

Na základe toho, že firma sa zaoberá iba distribúciou tovaru, jej najväčším nákladom je obstaranie tovaru, ktorý dosiahol v roku 2022 hodnotu 1 528 653,07 €. Na kus to predstavuje sumu 0,97 €. Ako jedna z prvých možností, čo príde každému na rozum predstavuje zmenu dodávateľa. V našom prípade, táto možnosť je nereálna, z dôvodu, že distribútorská zmluva so spoločnosťou Pilot Corporation of Europe takúto možnosť nedovoľuje. Preto znižovanie nákladov je možné len z vnútra. Jednou z možností pre spoločnosť by bola prejsť na novú metódu riadenia skladu, ktorou je FIFO. Implementácia by bola zo začiatku nákladnejšia, museli by sa staré produkty predávať s vysokými zľavami a vznikol by aj náklad za nový software a školenie zamestnancov. Doba návratnosti by určite bola dlhšia, ale z hľadiska dlhodobosti by sa investícia vyplatila. Presný čas sa určiť bohužiaľ nedá, lebo by to záviselo od predaja. Jediné čo s istotou vieme vyčíslieť je nákladnosť investície. Obstaranie predplatného softvéru „KROS Sklad“ by predstavovalo zanedbateľné zvýšenie nákladu o 3,90 €. Podstatným nákladom, ktorý by pribudol by predstavovalo školenie skladníka v priebehu mesiaca od spoločnosti KROS v hodnote 5 500€. Ďalšími nákladmi čo už vyčíslieť nanešťastie nevieme sú, zníženie efektívnosti práce skladníka z dôvodu školení, prenesenie práce skladníka na ostatných zamestnancov, čo by viedlo k celkovému zníženiu produktivity zamestnancov. Straty na predanom zastaralejšom tovare by predstavovali ďalší náklad, lebo by spoločnosť musela poskytnúť predajnú cenu veľmi podobnú nákupnej cene z dôvodu neaktuálnosti tovaru, ktorá vznikla, lebo sa nevyužíva metóda FIFO.

Ďalším krokom optimalizácie nákladov, by som navrhol spoločnosti znížiť náklady na reklamu v televíznom prostredí na ďalší rok. Pramení to z toho dôvodu, že cieľová skupina firmy sú mladí rodičia, ktorých zaujme dizajn a potrebujú kúpiť školské pomôcky svojim deťom. Z tohto dôvodu, by sme vyčlenili na ďalší rok maximálne 100 000€ na televízne reklamy, a ako riešením by sme alokoval marketingové náklady na modernejšie telekomunikačné prostriedky akými sú: sociálne siete, internet a streamovacie služby. Takýmto krokom by sa spoločnosť viacej zamerala na svoju cieľovú skupinu zákazníkov, lebo väčšina mladých ľudí už nepozera televíziu. Toto tvrdenie pramení z verejne dostupných štatistík.

Medzi poslednú možnosť ako znížiť náklad navrhujem postupné znižovanie expedície tovaru zo skladu na Slovensku a prechod na distribúciu z jedného skladu z Českej republiky. Zníženie nákladov by vyzeralo nasledovne:

Tabuľka 9 Náklady po optimalizácii

Náklad	Súčasný stav v €	Predpokladaný stav v €
Časové mzdy	80 849,74	63 449,74
Nájomné	20 676,10	10 338,05
Zákonné a sociálne zabezpečenie.	36 132,72	31 221,72
Náklady za upratovanie	1 375,33	687,67
Celkový rozdiel	139 033,89	105 697,18

Zdroj: vlastné spracovanie

Zmena nákladu časových miezd by vyplývala z toho, že pozícia skladníka by už nebola potrebná, keďže by sklad na Slovensku neexistoval. Zmena je vyčíslená o rozdiel ročnej mzdy skladníka. Nájomné by sa znížilo o polovicu, lebo firma si prenajíma štyri kancelárie a z toho dve sú využívané ako sklad. Kancelárie za účelom skladu by už neboli potrebné. Zákonné a sociálne zabezpečenie by kleslo o čiastku nepotrebného skladníka. A ako posledné by klesli náklady za upratovanie, z rovnakého dôvodu ako pri nájomnom. Celkový pokles nákladov by bol v sume 33 336,71 €, čo predstavuje celkom výraznú čiastku oproti ostatným kalkulačným nákladom.

5 Diskusia

Na základe vypracovanej analýzy nákladov spoločnosti sme dospeli k záveru, že firma Václav Čížek Slovakia s. r. o., od minulého obdobia prosperuje. S hlbším skúmaním interných dokumentov sme zistili, že firma prosperovala nie len za posledné dva roky podnikania, ale každým rokom sa jej tržby a zisk zvyšovali. Firma sa odlišuje od konkurencie v predaji veľmi kvalitného tovaru ale predovšetkým poskytovaním kvalitných zákazníckych služieb a zhovievavosťou zákazníckych požiadaviek do detailu.

Ďalšou silnou stránkou spoločnosti je pozitívna spätná väzba od zákazníkov. Vyše 95% odberateľov sú so službami nadmieru spokojní aj v prípade, keď nastane nedorozumenie alebo nedodanie tovaru. K týmto skutočnostiam sa spoločnosť stavia zodpovedne, vždy vynahradia vzniknuté škody podľa možností s čo najmenším oneskorením, aby nevznikli prípadné škody zákazníkom. Firma tiež zodpovedne pristupuje k dodaniam tovaru, čo nám môže potvrdiť aj fakt, že náklady za nedodaný tovar je z veľkej miery spôsobený buď dodávateľom alebo expedičnými spoločnosťami.

Tiež nie je zanedbateľné spomenúť, spôsob ako sa firma správa ku svojim zamestnancom. Toto tvrdenie môžeme podporiť aj skutkovým stavom, kde fluktuácia zamestnancov za posledné roky je nulová. To umožňuje spoločnosti sa viac zameriavať na podnikateľské ciele, lebo nemusí riešiť prijímanie nových zamestnancov.

Mojím prvým odporúčaním pre firmu Václav Čížek Slovakia s. r. o. by bolo vytvorenie internetového obchodu. Z dôvodu, že takáto prosperujúca spoločnosť bez e-shopu stráca množstvo nevyužitých možností pre vytvorenie nových obchodných vzťahov. Stránka by mala mať podobu internetového obchodu, kde by si zákaznícke firmy vedeli lepšie prezrieť sortiment spoločnosti následne by vedeli elektronickou poštou kontaktovať firmu, kde by sa bližšie dohodli na uzavretí obchodu. Takisto by bolo na stránke možnosť priameho objednania tovaru bez nutnosti kontaktu. Týmto návrhom si myslím, že spoločnosť by sa spoločnosť dostala do väčšieho povedomia, vďaka jednoduchosti prehliadania tovaru zo strany zákazníka.

Ako ďalšie zlepšenie podnikovej činnosti by som videl prijatie 2 až 3 nových zamestnancov. Títo zamestnanci by zaujali pozíciu obchodníkov. Súčasní dvaja obchodníci pokrývajú územie celého Slovenska. Dôvodom úspechu by bolo, rozdelenie pôsobenia

obchodníkov z 2 na 4 až 5 častí. Obchodníci by sa mohli podrobnejšie venovať oblastiam, čo doteraz nebolo možné, kvôli malému počtu obchodníkov. Týmto krokom by sa obchodníci zameriavali na podrobnejší prieskum trhu v ich regióne a následné získavanie nových obchodných kontaktov. Z krátkodobého hľadiska by to viedlo k zvýšeniu nákladov, ale z dlhodobého hľadiska keď by noví obchodníci získali zákazníkov by sa to odrazilo aj na tržbách.

Tiež by som navrhol firme otvoriť si vlastnú menšiu kamennú predajňu. Týmto krokom by vedeli rozšíriť svoje služby prostredníctvom priameho predaja koncovým zákazníkom. Na predajni by si vedeli zákazníci fyzicky vyskúšať a obhliadnuť tovar čo by ich mohlo presvedčiť o kúpe sortimentu. Tiež by som rozšíril ponuku služieb pre zákazníkov, ako napríklad profesionálne zariadenia pre tlač, skenovanie a kopírovanie. Takýmito krokmi by sa firma jedným miestom pre zákazníkov, kde môžu získať všetky svoje kancelárske potreby a služby.

Ďalším návrhom, v súlade s ekologickou filozofiou by bolo vytvorenie programu na recykláciu použitých kancelárskych potrieb, ako sú napríklad tonery, atramentové kazety vypísané zošity a mnoho ďalších kancelárskych potrieb. S touto nadväznosťou by som odporučil aj postupné obmenenie spaľovacích firemných vozidiel za ekologickjšiu variantu v podobe elektrických vozidiel. Takýmto spôsobom by sa firma stala zodpovednejšou voči životnému prostrediu a mohla tak zvýšiť svoju spoločenskú zodpovednosť.

Mojím posledným návrhom, by bolo vytvorenie zákazníckeho klubu, ktorý by mohol byť veľmi účinným spôsobom, ako zvýšiť lojalitu zákazníkov a motivovať ich k opakovaným nákupom. Cieľom tohto programu vernosti je odmeňovať zákazníkov za ich nákupy a motivovať ich k zvyšovaniu objemu nákupov. Tu sú niektoré spôsoby, ako by mohol zákaznícky klub fungovať:

- Bodový systém - zákazníci by získavali body za svoje nákupy a mohli by ich potom vymeniť za rôzne odmeny, ako sú napríklad zľavy na ďalšie nákupy alebo darčeky.
- Exkluzívne akcie a ponuky - Zákazníci, ktorí sa zaregistrujú do zákazníckeho klubu, by mohli získať prístup k exkluzívnym akciám a ponukám, ktoré nie sú dostupné pre ostatných zákazníkov.

- Osobné zľavy - zákazníci by mohli získať osobné zľavy na základe toho, koľko nakúpili v minulosti.
- Odmeny za odporúčanie - zákazníci, ktorí odporúčia zákaznícky klub svojim priateľom a známym, by mohli získať bodové odmeny alebo zľavy na svoje ďalšie nákupy.
- Pozvánky na exkluzívne podujatia - firma by mohla organizovať exkluzívne podujatia pre zákazníkov klubu, ako sú napríklad workshop o kancelárskych potrebách alebo firemná párty.

Vytvorenie zákazníckeho klubu môže byť veľmi úspešné, ak sa správne navrhne a realizuje. Musí byť jednoduchý a zrozumiteľný pre zákazníkov, aby boli motivovaní zaregistrovať sa a nakupovať u firmy. Týmto spôsobom firma môže získať lojálnych zákazníkov a zvýšiť svoj obrat.

Záver

Náklady sú dôležitou súčasťou podnikania a ich efektívne riadenie má významný vplyv na ziskovosť a úspešnosť podniku. Správne kalkulačné členenie a využitie nákladových položiek vie zabezpečiť správne určenie nákladov a cien výrobkov alebo služieb a tým zvýšiť konkurencieschopnosť podniku. Správna analýza a využitie nákladových položiek pomáha podniku identifikovať slabé stránky svojho hospodárenia a navrhnúť opatrenia na ich zlepšenie. Týmto spôsobom môže podnik zlepšiť svoju efektivitu a ziskovosť. Správne kalkulačné členenie pomáha podniku identifikovať nákladové položky, ktoré predstavujú významnú časť jeho celkových nákladov. Optimalizácia týchto položiek vedie k významnej úspore nákladov a tým môže zvýšiť ziskovosť a konkurencieschopnosť podniku. Zámerom práce bolo vymedziť a objasniť významné položky nákladov v podniku, zhodnotiť ich vývoj v konkrétnom podnikateľskom subjekte a následne vymedziť možnosti optimalizácie vybraných nákladových položiek vzhľadom na ich efektívne vynakladanie.

Pre korektné uvedenie do problematiky bolo podstatné vymedziť hlavný pojem náklady, opísať ako vznikajú, aká je ich podstata a kedy spoznáme či je niečo nákladom spoločnosti. Ďalej bolo veľmi dôležité poukázať na rozdiel medzi výdavkami a nákladmi. Najpodstatnejším cieľom v teoretickej časti bolo objasniť delenie nákladov podľa kalkulačného vzorca a vysvetlenie jeho podstaty. V závere teoretickej časti sme sa venovali tomu, ako môže podnik pristupovať ku optimalizácii nákladov.

Pri navrhovaní opatrení pre optimalizáciu nákladov spoločnosti Václav Čížek Slovakia s. r. o. sme vychádzali z jednotlivých charakteristík nákladových položiek, ako aj z podnikových procesov, stratégií a interných dokladov. Prvotne sme si museli analyzovať náklady spoločnosti, aby sme vedeli s čím pracujeme. Ďalším krokom bolo dosadenie nákladov do kalkulačných vzorcov pre roky 2022 a 2021, ktoré sme vzájomne porovnávali, analyzovali náklady a vzniknuté zmeny. Na základe týchto informácií sme nakoniec navrhli možné spôsoby ako zmenšiť podnikové náklady.

Výsledok opatrení môže viesť k zlepšeniu finančnej situácie podniku vzhľadom na kalkulačné členenie nákladov.

Zoznam použitej literatúry

Knihy/ monografie

1. CENIGOVÁ, Anna. *Podvojné účtovníctvo podnikateľov*. 20. vyd. Bratislava: Ceniga. 2022, s. 656. ISBN 978-80-9732-742-2.
2. FENDEKOVÁ, Eleonora – KUFELOVÁ, Iveta. *Ceny a cenové rozhodovanie*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2020, s. 332. ISBN 978-80-7598-943-7.
3. FETISOVÁ, Elena a kol. *Podnikové financie praktické aplikácie a zbierka príkladov*. 4. vyd. Bratislava: Wolter Kluver SR, 2020, s. 222. ISBN 978-80-571-0162-8.
4. FÍBÍROVÁ, Jana – ŠOLJAKOVÁ, Libuše – WAGNER, Jaroslav. *Nákladové a manažerské účtovníctví*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. s. 430. ISBN 978-80-7357-299-0.
5. FOLTÍNOVÁ, Alžbeta a kol. *Nákladový controlling*. 1. vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2011. s. 304. ISBN 978-80-8078-425-6.
6. JANOK, Michal, *Nákladové a cenové kalkulácie*. Bratislava: MIKA Konzult, 2002. s. 229. ISBN 80-968504-2-3.
7. KUPKOVIČ, Milan a kol. *Podnikové hospodárstvo*. 7. vyd. Bratislava: Sprint vfra. 2003. s. 461. ISBN 80-88848-71-7.
8. MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. *Podnikové hospodárstvo*, 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluver SR, 2020, s. 424. ISBN 978-80-571-0271-7.
9. MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. *Podnikové hospodárstvo praktické príklady a kontrolné testy*. 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluver SR, 2020, s. 304. ISBN 878-80-571-1064-2.
10. MAJDÚCHOVÁ, Helena - NEUMANNOVÁ, Anna. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. 2. vyd. Bratislava: Wolters Kluver, 2015. s. 264. ISBN 978-80-8168-169-1.
11. MAJDÚCHOVÁ, Helena – RYBÁROVÁ, Daniela. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*, 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluver SR, 2019, s. 272. ISBN 978-80-571-0035-5.
12. MÁZIKOVÁ, Katarína – MATEÁŠOVÁ, Martina – ONDRUŠOVÁ, Lucia. *Účtovníctvo podnikateľských subjektov I*. 3. vyd. Bratislava: Wolters Kluver. 2022, s. 326 s. ISBN 978-80-571-0469-8.
13. POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 264. ISBN 978-80-247-2974-9.

14. PROCHÁZKOVÁ, Petra – JELÍNKOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018, s. 256. ISBN 978-80-271-0689-9.
15. SEDLÁK, Mikuláš a kol. *Podnikové hospodárstvo*. 1.vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2007. s. 255. ISBN 978-80-8078-093-7.
16. TÓTH, Miroslav – ŠAGÁTOVÁ, Slavka,. *Nákladový controlling*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2020 s. 168. ISBN 978-80-7598-906-2.
17. TÓTH, Miroslav – ŠAGÁTOVÁ, Slavka – ŠTETKA, Peter. *Nákladový controlling zbierka príkladov*. 3. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2021, s. 226. ISBN 978-80-571-0395-0.

Internetové zdroje

1. HAJNÍKOVÁ, Tatiana. *Kalkulácia nákladov* [online]. 2011 [cit. 2023-1-23]. Dostupné na: <https://www.danovecentrum.sk/cely/odborny-clanok/Kalkulacia-nakladov.htm>.
2. <https://www.finstat.sk/44326254> [cit. 2023-3-13].

Interné doklady firmy Václav Čížek Slovakia s. r. o.

1. Výkaz ziskov a strát 2021-2022.
2. Súvaha 2021- 2022.
3. Účtovnícke doklady 2021-2022.