

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE  
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA  
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107003/I/2025/36122167769590276

**MANAŽMENT NÁKLADOV A MOŽNOSTI  
ICH ZNIŽOVANIA VO VYBRANOM  
PODNIKU**

**Diplomová práca**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE  
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA  
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**MANAŽMENT NÁKLADOV A MOŽNOSTI  
ICH ZNIŽOVANIA VO VYBRANOM  
PODNIKU**

**Diplomová práca**

**Študijný program:** finančné riadenie podniku  
**Študijný odbor:** ekonómia a manažment  
**Školiace pracovisko:** Katedra finančného riadenia podniku  
**Vedúci záverečnej práce:** Ing. Adela Feranecová, PhD.

**Košice 2025**

**Bc. Martin Jonek**

## Pod'akovanie

Týmto by som chcel vyjadriť veľkú vďaku vedúcej mojej diplomovej práce, pani Ing. Adele Feranecovej, PhD., za jej neoceniteľnú podporu, rady, vedenie a postrehy, ktoré mi pomohli pri spracovaní tejto diplomovej práce.

## **ABSTRAKT**

JONEK, Martin: Manažment nákladov a možnosti ich znižovania vo vybranom podniku – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra finančného riadenia podniku. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Adela Feranecová, PhD.. – Košice: PHF EU, 2025, počet strán 68.

Cieľom diplomovej práce je na základe analýzy nákladových položiek vo vybranom podniku analyzovať jednotlivé druhy nákladov a na základe výsledkov navrhnúť pre podnik výhodnejší spôsob riadenia nákladov a možnosti ich zníženia s priaznivým vplyvom na výsledok hospodárenia. Údaje sme získali z interných dokumentov spoločnosti FIPEK s.r.o. Na ich spracovanie sme použili metódy ako vertikálna a horizontálna analýza. Výsledkom riešenia práce je výpočet ekonomickej pridanej hodnoty podniku pre jej majiteľov a zhodnotenie finančnej situácie podniku. Pridaná hodnota práce je v odporúčaníach pre podnik, v ktorých uvedieme praktické možnosti znižovania nákladov pre podnik. Práca je rozdelená do piatich kapitol, obsahuje 6 obrázkov a 18 tabuliek. Prvá kapitola je venovaná vymedzeniu teoretických východísk diplomovej práce od domácich a zahraničných autorov. Venujeme sa v nej charakteristike nákladov, klasifikácii nákladov, evidencii nákladov, možnostiam znižovania nákladov ako aj výnosom a hospodárskemu výsledku. V druhej kapitole si charakterizujeme hlavný cieľ ako aj čiastkové ciele. Tretia kapitola je venovaná predstaveniu skúmaného podniku a postupu a metódam použitým v procese spracovania diplomovej práce. Praktická časť sa zaoberá zhodnotením nákladov vybraného podniku za obdobie rokov 2019 – 2023. Výsledkom riešenia danej problematiky je na základe zhodnotenia vývoja nákladov navrhnúť možné návrhy na zníženie celkových nákladov podniku.

### **Kľúčové slová:**

Výdavok, Prvotné náklady, Priame náklady, Výsledok hospodárenia, Účet ziskov a strát.

## **ABSTRACT**

JONEK, Martin: Cost Management and Possibilities for Its Reduction in a Selected Company – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Economy with seat in Košice; Department of Corporate Financial Management. – Supervisor of the thesis: Ing. Adela Feranecová, PhD. – Košice: PHF EU, 2025, number of pages: 68.

The aim of the thesis is to analyze individual types of costs based on the analysis of cost items in a selected company and, based on the results, to propose a more advantageous method of cost management and possibilities for cost reduction with a favorable impact on the company's economic performance. The data were obtained from the internal documents of the company FIPEK s.r.o. For data processing, methods such as vertical and horizontal analysis were used. The result of the thesis is the calculation of the company's economic value added for its owners and an assessment of the financial situation of the company. The added value of the thesis lies in the recommendations for the company, where we present practical possibilities for cost reduction. The thesis is divided into five chapters and contains six figures and eighteen tables. The first chapter is devoted to defining the theoretical basis of the thesis based on domestic and foreign authors. It deals with the characteristics of costs, cost classification, cost accounting, cost reduction opportunities, as well as revenues and economic results. The second chapter defines the main objective as well as partial objectives. The third chapter introduces the analyzed company and the procedures and methods used in the process of writing the thesis. The practical part evaluates the company's costs over the period from 2019 to 2023. Based on the evaluation of cost development, the outcome of addressing the given issue is to propose possible ways to reduce the company's total costs.

### **Keywords:**

Expenditure, Primary costs, Direct costs, Economic outturn, Profit and loss statement.

# OBSAH

<b>Úvod .....</b>	<b>7</b>
<b>1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....</b>	<b>8</b>
1.1 Charakteristika nákladov podniku.....	8
1.2 Klasifikácia nákladov .....	12
1.3 Evidencia nákladov .....	18
1.4 Možnosti znižovania nákladov.....	19
1.5 Výnosy a hospodársky výsledok.....	22
<b>2 Cieľ práce .....</b>	<b>27</b>
<b>3 Metodika práce a metódy skúmania .....</b>	<b>28</b>
3.1 Charakteristika objektu skúmania .....	28
3.2 Postup práce.....	30
3.3 Metódy využité v práci.....	31
<b>4 Výsledky práce .....</b>	<b>32</b>
4.1 Celkové náklady spoločnosti FIPEK s.r.o. ....	32
4.2 Náklady na hospodárku činnosť .....	34
4.3 Náklady na finančnú činnosť .....	36
4.4 Výnosy, náklady a výsledok hospodárenia spoločnosti FIPEK s.r.o. ....	38
4.4.1 Výnosy spoločnosti FIPEK s.r.o. ....	40
4.4.2 Výsledok hospodárenia spoločnosti FIPEK s.r.o. ....	41
4.5 Vertikálna a horizontálna analýza spoločnosti FIPEK s.r.o. ....	43
4.6 Výpočet ukazovateľa EVA.....	48
<b>5 Diskusia.....</b>	<b>53</b>
5.1 Zhodnotenie výsledkov práce.....	53
5.2 Návrhy a odporúčania pre podnik.....	55
<b>Záver .....</b>	<b>63</b>
<b>Bibliografické zdroje .....</b>	<b>65</b>

## Zoznam ilustrácií a zoznam tabuliek

Obrázok 1 Logo firmy FIPEK s.r.o. ....	29
Obrázok 2 Vývoj celkových nákladov spoločnosti FIPEK s.r.o. ....	33
Obrázok 3 Vývoj nákladov na hospodársku činnosť spoločnosti FIPEK s.r.o. ....	36
Obrázok 4 Náklady na finančnú činnosť spoločnosti FIPEK s.r.o. ....	38
Obrázok 5 Výnosy spoločnosti FIPEK s.r.o. ....	41
Obrázok 6 Vývoj výsledku hospodárenia po zdanení a pridanej hodnoty ....	43
Tabuľka 1 Klasifikácia nákladov .....	13
Tabuľka 2 Druhy výsledku hospodárenia .....	23
Tabuľka 3 Rozdiel medzi ekonomickým a účtovným ziskom .....	25
Tabuľka 4 Celkové náklady spoločnosti FIPEK s.r.o. ....	32
Tabuľka 5 Náklady na hospodársku činnosť spoločnosti FIPEK s.r.o. ....	34
Tabuľka 6 Náklady na finančnú činnosť spoločnosti FIPEK s.r.o. ....	37
Tabuľka 7 Výkaz ziskov a strát spoločnosti FIPEK s.r.o. ....	39
Tabuľka 8 Výsledok hospodárenia spoločnosti FIPEK s.r.o. ....	42
Tabuľka 9 Vertikálna analýza výnosov .....	44
Tabuľka 10 Vertikálna analýza nákladov .....	45
Tabuľka 11 Horizontálna analýza výnosov .....	46
Tabuľka 12 Horizontálna analýza nákladov .....	47
Tabuľka 13 Výpočet ukazovateľov na výpočet EVA .....	49
Tabuľka 14 Výpočet ukazovateľa EVA .....	51
Tabuľka 15 Odpisovanie podľa odpisovej skupiny 1 .....	60
Tabuľka 16 Odpisovanie podľa odpisovej skupiny 0 .....	60
Tabuľka 17 Porovnania spaľovacieho a elektrického automobilu .....	61
Tabuľka 18 Zhrnutie úspor a výhod pre podnik .....	61

# Úvod

Cieľom každej podnikateľskej jednotky je predovšetkým tvorba a dosiahnutie zisku a udržanie si stabilnej pozície na trhu. Je známych viacero spôsobov ako dosahovať zisk, ako prvý poznáme zvýšenie výnosov, ktoré sme schopní dosiahnuť prostredníctvom možných marketingových akcií a podobne. Druhý spôsob ako v dnešnej rýchlej a konkurenciou preplnenej dobe dosahovať vyššie zisky je znižovanie nákladov. Samotné náklady podniku možno skúmať a analyzovať jedine vtedy, ak nám sú známe príčiny ich vzniku. Pri pohľade na náklady je nutné si uvedomiť, že na náklady nemožno pozeráť izolovane, ale je potrebné ich zohľadniť v širšom kontexte. Z tohto dôvodu je nutné nevenovať sa len nákladom samotným, ale musíme objasniť aj výnosy a hospodársky výsledok. Tieto tri faktory sú základnými piliermi úspešného podnikania a ich dôkladné pochopenie je kľúčové pre efektívne riadenie firmy.

Efektívne riadenie nákladov je jedným z kľúčových faktorov úspešného podnikania v súčasnom dynamickom a konkurenčnom prostredí. Každý podnik čelí výzvam spojeným s optimalizáciou nákladov, pričom cieľom nie je len znižovanie výdavkov, ale aj zabezpečenie dlhodobej udržateľnosti a konkurencieschopnosti. Táto diplomová práca sa zameriava na analýzu nákladov a identifikáciu možností ich znižovania vo vybranom podniku FIPEK s.r.o., ktorý pôsobí v oblasti pekárenskej výroby.

Práca sa zaoberá teoretickými východiskami manažmentu nákladov, ich klasifikáciou a významom pre podnikové riadenie, ktorým sa bude venovať celá prvá kapitola. Následne sa sústreďuje na praktickú analýzu nákladovej štruktúry spoločnosti FIPEK s.r.o., pričom využijeme najmä metódy finančnej analýzy, ako sú vertikálna a horizontálna analýza, a ukazovatele ekonomickej výkonnosti. Na záver praktickej časti si pomocou ukazovateľa EVA zmeriame, či nami vybraná spoločnosť vytvára ekonomickú pridanú hodnotu pre majiteľov spoločnosti.

Cieľom práce je navrhnúť konkrétne opatrenia na zníženie nákladov, ktoré by mohli prispieť k zlepšeniu hospodárskeho výsledku a posilneniu konkurencieschopnosti podniku. Tejto problematike bude venovaná celá piata kapitola, v ktorej si zhrnieme predchádzajúce výsledky z praktickej časti. Následne si uvedieme niekoľko praktických odporúčaní pre podnik, ktoré budú smerovať k inováciám spoločnosti, k zlepšeniu ich fungovania, ale hlavne k možnostiam znižovania nákladov.

# 1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Diplomová práca sa zaoberá tematikou praktických možností znižovania nákladov v podniku. Prvá kapitola sa zameriava na vymedzenie teoretických základov týkajúcich sa problematiky nákladov a ich riadenia v podniku. Obsahuje charakteristiku nákladov, ich význam a dôvod ich vzniku, pričom sa venuje aj rozdielom medzi nákladmi a výdavkami. Ďalej v tejto kapitole si podrobne rozoberieme klasifikáciu nákladov podľa rôznych kritérií, ako sú druhové, kalkulačné či účelové členenie a pod. Súčasťou je aj prehľad o evidencii nákladov, ktorá je kľúčová pre ich efektívne riadenie, a možnosti znižovania nákladov, ktoré sú nevyhnutné pre zlepšenie hospodárskeho výsledku podniku. Kapitola tak poskytuje komplexný pohľad na náklady ako jeden z najdôležitejších faktorov ovplyvňujúcich úspešnosť podnikania.

## 1.1 Charakteristika nákladov podniku

Náklady predstavujú jeden z najdôležitejších ekonomických ukazovateľov, ktoré ovplyvňujú hospodárenie každého podniku. Sú neoddeliteľnou súčasťou podnikateľskej činnosti a ich správne pochopenie, sledovanie a riadenie je kľúčové pre dosahovanie efektívnosti a konkurencieschopnosti. V podnikovej ekonomike sú náklady vnímané ako peňažné vyjadrenie spotreby výrobných faktorov, ktoré podnik vynakladá na zabezpečenie svojich výkonov, či už ide o výrobu produktov, poskytovanie služieb alebo iné činnosti.

Táto kapitola sa zameriava na teoretické východiská týkajúce sa nákladov podniku. V úvode sa venujeme definícii nákladov a ich významu v podnikovej praxi. Následne sa zaoberáme rôznymi pohľadmi na náklady, ich základnými vlastnosťami a rozdielmi medzi nákladmi a výdavkami. Cieľom je poskytnúť ucelený prehľad o nákladoch ako kľúčovom faktore ovplyvňujúcom hospodársku činnosť podniku.

Náklady predstavujú peňažné vyjadrenie spotreby výrobných faktorov, ktoré podnik vynakladá na zabezpečenie svojich činností, ako je výroba produktov, poskytovanie služieb alebo iné podnikateľské aktivity. Sú jedným z najdôležitejších ukazovateľov, ktoré ovplyvňujú hospodárenie podniku, a ich správne pochopenie a riadenie je kľúčové pre dosahovanie efektívnosti a konkurencieschopnosti (Zalaja kol., 2016).

Z pohľadu podnikovej ekonomiky sú náklady tokovou veličinou, ktorá vyjadruje spotrebu zdrojov v konkrétnom čase. Náklady sa odlišujú od výdavkov, pretože nie každý

výdavok je nákladom (napríklad splátky úverov), a naopak, niektoré náklady nevznikajú ako výdavky (napríklad odpisy) (Zalaia kol., 2016).

Podľa Zalaia (2016) náklady možno klasifikovať podľa rôznych kritérií, ako sú:

- **Podľa druhov:** materiálové, mzdové, odpisy, finančné náklady.
- **Podľa vzťahu k objemu výroby:** fixné (nezávislé od objemu výroby) a variabilné (menia sa s objemom výroby).
- **Podľa účelu:** priame (priamo súvisiace s výrobou) a nepriame (režijné náklady).

Správne riadenie nákladov umožňuje podnikom identifikovať oblasti, kde je možné dosiahnuť úspory, a zároveň zabezpečiť, aby tieto úspory neohrozili kvalitu alebo rozsah poskytovaných výkonov. Náklady sú tiež kľúčovým faktorom pri tvorbe cien produktov a služieb, čo priamo ovplyvňuje konkurencieschopnosť podniku na trhu.

Podľa Druryho (2021) sú náklady definované ako peňažné vyjadrenie spotreby zdrojov, ktoré podnik vynakladá na dosiahnutie konkrétnych cieľov, ako je výroba produktov, poskytovanie služieb alebo realizácia iných podnikových činností. Náklady sú kľúčovým prvkom podnikovej ekonomiky, pretože priamo ovplyvňujú ziskovosť, cenotvorbu a celkovú efektivitu podniku. Drury zdôrazňuje, že správne pochopenie nákladov a ich štruktúry je nevyhnutné pre efektívne rozhodovanie manažérov, najmä v oblastiach, ako sú plánovanie, kontrola a optimalizácia podnikových procesov (Drury, 2021).

Drury (2021) rozdeľuje náklady podľa rôznych kritérií, pričom každé z nich poskytuje manažérom iný pohľad na nákladovú štruktúru podniku:

### 1. **Fixné a variabilné náklady**

- **Fixné náklady** sú také, ktoré zostávajú nezmenené bez ohľadu na objem výroby alebo poskytovaných služieb. Príkladom sú náklady na nájomné, odpisy alebo platy administratívnych pracovníkov. Tieto náklady sú dôležité pri dlhodobom plánovaní, pretože ich výška sa nemení ani pri zmene objemu produkcie.
- **Variabilné náklady** sa menia v závislosti od objemu výroby alebo poskytovaných služieb. Patria sem napríklad náklady na suroviny, energie alebo mzdy pracovníkov vo výrobe. Variabilné náklady sú kľúčové pri krátkodobom rozhodovaní, pretože priamo ovplyvňujú náklady na jednotku produkcie.

## 2. Priame a nepriame náklady

- **Priame náklady** sú náklady, ktoré je možné priamo priradiť konkrétnemu produktu, službe alebo činnosti. Typickým príkladom sú náklady na materiál alebo mzdy pracovníkov, ktorí sa podieľajú na výrobe konkrétneho produktu.
- **Nepriame náklady** (režijné náklady) nie je možné priamo priradiť konkrétnemu výkonu. Tieto náklady zahŕňajú napríklad náklady na osvetlenie, vykurovanie alebo správu podniku. Ich alokácia na jednotlivé produkty alebo služby si vyžaduje použitie špecifických metód, ako je napríklad *activity-based costing* (ABC).

Eldenburg (2016) definuje metódu ABC ako metódu, ktorá predstavuje moderný prístup k priradovaniu nepriamych nákladov k produktom alebo službám. Na rozdiel od tradičných metód, ktoré často používajú jednoduché alokačné základne (ako priame pracovné hodiny), ABC metóda identifikuje aktivity, ktoré spotrebúvajú zdroje, a následne priraduje náklady týchto aktivít k produktom na základe ich skutočnej spotreby. ABC metóda je obzvlášť užitočná v prostrediach s vysokou diverzitou produktov a vysokým podielom režijných nákladov, kde tradičné metódy často vedú k skresleným výsledkom (Eldenburg, Wolcott, Chen a Cook, 2016).

## 3. Relevantné a irelevantné náklady

Drury tiež zdôrazňuje význam rozlišovania medzi relevantnými a irelevantnými nákladmi pri rozhodovaní.

- **Relevantné náklady** sú tie, ktoré ovplyvňujú konkrétne rozhodnutie, napríklad náklady na výrobu nového produktu.
- **Irelevantné náklady** sú náklady, ktoré nemajú vplyv na rozhodovanie, napríklad už vzniknuté (utopené) náklady.

## 4. Krátkodobé a dlhodobé náklady

- **Krátkodobé náklady** sa vzťahujú na aktuálne obdobie a zahŕňajú výdavky, ktoré podnik vynakladá na bežnú prevádzku.
  - **Dlhodobé náklady** zahŕňajú investície do technológií, infraštruktúry alebo iných aktív, ktoré majú dlhodobý vplyv na podnikové procesy.

Autori Farmer a Fredin (2022) sa zaoberajú základnými pojmami a princípmi nákladového účtovníctva, pričom zdôrazňuje rozdiel medzi nákladmi a výdavkami. Náklady sú definované ako obetovanie zdrojov, ktoré môžu byť klasifikované buď ako aktíva (s budúcim ekonomickým prínosom), alebo ako výdavky (spotrebované v aktuálnom období). Výdavky sú zdroje, ktoré už neprinášajú budúci úžitok a sú zaznamenané vo výkaze ziskov a strát. Sunk costs (utopené náklady) sú náklady, ktoré už vznikli a nemožno ich získať späť. Tieto náklady nemajú vplyv na súčasné rozhodovanie, pretože ich už nie je možné zmeniť. Opportunity costs (náklady obetovanej príležitosti) predstavujú hodnotu najlepšej alternatívy, ktorá bola obetovaná pri výbere inej možnosti. Tieto náklady nie sú zaznamenané v účtovníctve, ale sú dôležité pre rozhodovanie (Farmer, Fredin, 2022).

Podľa Syneka a kolektívu (2021) existujú dva hlavné prístupy k definovaniu nákladov. Prvý vychádza z finančného účtovníctva, ktoré je primárne zamerané na potreby externých subjektov, ako sú investori, veritelia alebo regulačné orgány. Druhý prístup je založený na manažérskom účtovníctve, ktoré slúži na interné riadenie podniku a podporu rozhodovacích procesov. Z ekonomického hľadiska sú náklady definované ako peňažné vyjadrenie spotreby výrobných faktorov, ktoré sú účelne vynakladané na dosiahnutie podnikových cieľov, najmä na tvorbu výstupov. Finančné účtovníctvo túto definíciu preberá a chápe náklady ako spotrebu hodnôt v konkrétnom období, pričom tieto náklady sú evidované v účtovných výkazoch.

Je však potrebné rozlišovať medzi nákladmi a výdavkami. Výdavky predstavujú úbytok finančných prostriedkov podniku bez ohľadu na ich účel, zatiaľ čo náklady sú spojené s konkrétnou spotrebou zdrojov. To znamená, že nie všetky náklady sú výdavkami (napríklad odpisy) a nie všetky výdavky sú nákladmi (napríklad výplata dividend).

Manažérske účtovníctvo ponúka širší pohľad na náklady a zahŕňa niekoľko ďalších aspektov:

- **Ekonomické náklady:** Okrem nákladov evidovaných vo finančnom účtovníctve zahŕňajú aj **oportunitné náklady**, ktoré predstavujú hodnotu obetovaných príležitostí.
- **Prírastkové náklady:** Pri rozhodovaní sa zohľadňujú náklady, ktoré sú ovplyvnené konkrétnym rozhodnutím. Náklady, ktoré rozhodnutie neovplyvňuje, sa označujú ako **utopené náklady** a považujú sa za irelevantné.

- **Krátkodobé a dlhodobé náklady:** V krátkodobom horizonte sú niektoré výrobné faktory fixné a iné variabilné. Naopak, v dlhodobom horizonte sú všetky výrobné faktory variabilné, a preto fixné náklady zanikajú.

Tieto rozdiely medzi finančným a manažérskym účtovníctvom umožňujú podnikom efektívnejšie analyzovať a riadiť svoje náklady, čo je kľúčové pre strategické rozhodovanie a dosahovanie podnikových cieľov.

Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019) taktiež zdôrazňujú, že pri správnom hospodárení podniku je dôležité rozdeľovať medzi dvoma pohľadmi na náklady podniku, a to medzi nákladmi finančného účtovníctva a medzi manažérskym pohľadom na náklady. Nákladovosť je ukazovateľ, v ktorom sa vzťahujú náklady na jednotku peňažného vyjadrenia výstupov (napr. objem výroby alebo tržieb). Je definovaná ako:

$$h=N/Q$$

Kde:

N - predstavuje celkové náklady za dané obdobie;

Q - predstavuje objem výroby za dané obdobie.

Nákladovosť je možné vyčísliť nie len pre podnik alebo za určité obdobie, ale aj pre jednotlivé výrobky, odoberateľov alebo trhy. Od nákladov je nutné odlíšiť aj peňažné výdaje, ktoré predstavujú úbytok z peňažných prostriedkov (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019).

Správne pochopenie, sledovanie a riadenie nákladov je kľúčové pre dosahovanie efektívnosti a konkurencieschopnosti podniku. Umožňuje identifikovať oblasti, kde je možné dosiahnuť úspory, a zároveň zabezpečiť, aby tieto úspory neohrozili kvalitu alebo rozsah poskytovaných výkonov. Náklady sú tiež kľúčovým faktorom pri tvorbe cien produktov a služieb, čo priamo ovplyvňuje konkurencieschopnosť podniku na trhu.

## 1.2 Klasifikácia nákladov

Klasifikácia nákladov predstavuje kľúčový nástroj pre efektívne riadenie podniku, pretože umožňuje podrobnejšie pochopenie štruktúry nákladov a ich správania v rôznych situáciách. Správne rozdelenie nákladov je nevyhnutné nielen pre finančné účtovníctvo, ale aj pre manažérske rozhodovanie, plánovanie a kontrolu. Klasifikácia nákladov poskytuje manažérom prehľad o tom, ako sa náklady menia v závislosti od objemu výroby, času alebo iných faktorov, a umožňuje identifikovať oblasti, kde je možné dosiahnuť úspory

alebo zvýšiť efektívnosť. Táto kapitola sa zameriava na rôzne prístupy ku klasifikácii nákladov, pričom zdôrazňuje ich význam pre podnikové riadenie a rozhodovanie.

**Tabuľka 1 Klasifikácia nákladov**

<b>Druhé členenie nákladov</b>	<b>Kalkulačné členenie nákladov</b>	<b>Členenie nákladov podľa zmeny objemu výkonov</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• náklady na materiál</li> <li>• náklady na energie</li> <li>• náklady na externé služby</li> <li>• odpisy</li> <li>• osobné náklady</li> <li>• finančné náklady</li> <li>• ostatné</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• priame náklady (materiál, mzdy, ostatné priame náklady)</li> <li>• nepriame náklady (výrobná, odbytová a správna réžia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• variabilné náklady</li> <li>• fixné náklady</li> </ul>
<b>Členenie nákladov podľa výkazu ziskov a strát</b>	<b>Členenie nákladov podľa zákona o dani z príjmov</b>	<b>Účelové členenie nákladov</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• náklady na hospodársku činnosť</li> <li>• náklady na finančnú činnosť</li> </ul> mimoriadne náklady	<ul style="list-style-type: none"> <li>• daňovo uznateľné náklady</li> <li>• daňovo neuznateľné náklady</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• náklady podľa vnútropodnikových útvarov</li> <li>• náklady podľa výkonov</li> </ul>
<b>Členenie nákladov podľa transformačného procesu</b>	<b>Členenie nákladov podľa pôvodu spotrebovaných vstupov</b>	<b>Členenie nákladov podľa podnikových funkcií</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• náklady na vstupe do TP</li> <li>• náklady v priebehu TP</li> <li>• náklady na výstupe z TP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prvotné náklady (externé – z okolia podniku)</li> <li>• druhotné náklady (interné – spotreba vnútropodnikových výkonov)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• náklady na obstaranie</li> <li>• náklady na skladovanie</li> <li>• náklady na výrobu</li> <li>• náklady na odbyt</li> </ul>

Zdroj: MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. *Úvod do podnikovej ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2019, vlastné spracovanie.

Tabuľka 1 poskytuje komplexný prehľad rôznych spôsobov klasifikácie nákladov v podniku. Ide o dobre štruktúrovaný súhrn, ktorý zachytáva najdôležitejšie prístupy ku kategorizácii nákladov používané v ekonomickej teórii a praxi.

### ***Druhé členenie nákladov***

Druhé náklady sa zameriavajú na to, čo bolo spotrebované, bez ohľadu na to, kde alebo na aký účel boli tieto náklady vynaložené. Sú základom pre finančné účtovníctvo a poskytujú dôležité informácie pre analýzu nákladov a ich riadenie. Druhé náklady sú dôležité pre pochopenie štruktúry nákladov v podniku a slúžia ako základ pre ďalšie

členenie, napríklad kalkulačné alebo účelové členenie. Ich správna evidencia umožňuje podnikom identifikovať oblasti s vysokými nákladmi a optimalizovať ich riadenie.

### ***Kalkulačné členenie nákladov***

Kalkulačné členenie nákladov predstavuje spôsob rozdelenia nákladov podľa ich vzťahu k jednotlivým výkonom, teda produktom, službám alebo činnostiam, ktoré podnik realizuje. Toto členenie umožňuje presne určiť, aké náklady súvisia s konkrétnym výkonom, a tým prispieva k efektívnemu riadeniu nákladov a stanoveniu cien.

Podľa Syneka a kolektívu (2021) sa kalkulačné členenie nákladov delí na:

1. **Priame náklady** – náklady, ktoré je možné priamo priradiť konkrétnemu výkonu. Tieto náklady sú jednoznačne identifikovateľné a merateľné pre daný produkt alebo službu.

Príklady:

- Náklady na materiál použitý na výrobu konkrétneho produktu.
- Priame mzdy pracovníkov, ktorí sa podieľajú na výrobe konkrétneho výkonu.
- Ostatné priame náklady, ako sú špecifické poplatky alebo licencie.

2. **Nepriame náklady** – náklady, ktoré nie je možné priamo priradiť konkrétnemu výkonu, pretože súvisia s viacerými výkonmi alebo s celkovou činnosťou podniku. Tieto náklady sa rozpočítavajú na jednotlivé výkony pomocou rôznych metód (napr. alokácie podľa objemu výroby, času práce alebo iných kritérií).

Príklady:

- Výrobná réžia (napr. náklady na údržbu strojov).
- Odbytová réžia (napr. náklady na marketing).
- Správna réžia (napr. náklady na administratívu).

Kalkulačné členenie nákladov je dôležité pre presné stanovenie nákladov na jednotku výkonu, čo je kľúčové pre tvorbu cien, plánovanie a kontrolu nákladov, ako aj pre hodnotenie ziskovosti jednotlivých výkonov (Synek, 2021).

### ***Členenie nákladov podľa zmeny objemu výkonov***

Členenie nákladov podľa zmeny objemu výkonov je založené na správaní nákladov v závislosti od zmien v objeme produkcie alebo poskytovaných služieb. Toto členenie

umožňuje podnikom pochopiť, ako sa náklady menia pri zvýšení alebo znížení objemu výkonov, čo je kľúčové pre plánovanie, kontrolu a rozhodovanie.

Podľa zahraničných zdrojov, ako je Engineering Economics (2023), sa náklady podľa zmeny objemu výkonov delia na:

### **1. Fixné náklady (Fixed Costs)**

Fixné náklady zostávajú nezmenené bez ohľadu na objem výkonov v určitom rozsahu. Tieto náklady sú nezávislé od produkcie a zahŕňajú výdavky, ako je nájomné, odpisy alebo platy administratívnych pracovníkov. Napríklad, ak podnik vyrába 1 000 alebo 10 000 jednotiek, náklady na prenájom výrobnéj haly zostávajú rovnaké. Príklad: Nájomné za budovu, odpisy strojov.

### **2. Variabilné náklady (Variable Costs)**

Variabilné náklady sa menia priamo úmerne s objemom výkonov. Ak sa produkcia zvýši, variabilné náklady sa zvyšujú, a naopak. Tieto náklady sú priamo spojené s výrobou alebo poskytovaním služieb.

Príklad: Náklady na suroviny, mzdy pracovníkov vo výrobe.

## ***Členenie nákladov podľa výkazu ziskov a strát***

Členenie nákladov podľa výkazu ziskov a strát rozdeľuje náklady na základe ich účtovného zobrazenia vo finančných výkazoch, konkrétne vo výkaze ziskov a strát. Toto členenie poskytuje prehľad o tom, ako jednotlivé typy nákladov ovplyvňujú hospodársky výsledok podniku.

Podľa Druryho (2021) sa náklady delia na:

### **1. Náklady na hospodársku činnosť**

Tieto náklady súvisia s hlavnou činnosťou podniku, teda s výrobou produktov alebo poskytovaním služieb. Zahŕňajú priame aj nepriame náklady, ako sú náklady na materiál, mzdy, energie a odpisy.

### **2. Náklady na finančnú činnosť**

Ide o náklady spojené s financovaním podniku, ktoré nie sú priamo spojené s výrobou alebo poskytovaním služieb. Patria sem úroky z úverov, kurzové rozdiely alebo poplatky za finančné služby.

### **3. Mimoriadne náklady**

Tieto náklady vznikajú v dôsledku neobvyklých alebo neočakávaných udalostí, ktoré nie sú súčasťou bežnej činnosti podniku. Príkladom sú pokuty, penále alebo náklady na odstránenie škôd spôsobených prírodnými katastrofami.

Toto členenie je dôležité pre analýzu finančného zdravia podniku, plánovanie a kontrolu nákladov, ako aj pre hodnotenie jeho schopnosti generovať zisk (Drury, 2021).

#### ***Členenie nákladov podľa zákona o dani z príjmov***

Členenie nákladov podľa zákona o dani z príjmov (zákon č. 595/2003 Z. z.) rozdeľuje náklady na základe ich uznateľnosti pre daňové účely. Toto členenie je dôležité pre správne stanovenie základu dane a následné výpočty daňovej povinnosti. Náklady sa podľa tohto zákona delia na:

##### **1. Daňovo uznateľné náklady**

Ide o náklady, ktoré sú podľa zákona považované za výdavky na dosiahnutie, zabezpečenie a udržanie zdaniteľných príjmov. Tieto náklady znižujú základ dane, ak sú splnené podmienky stanovené zákonom. Napríklad:

- Náklady na materiál, energie, mzdy.
- Odpisy majetku v súlade s odpisovými pravidlami.
- Úroky z úverov, ak súvisia s podnikateľskou činnosťou.
- Náklady na marketing a reklamu, ak sú preukázateľne vynaložené na podnikateľskú činnosť.

##### **2. Daňovo neuznateľné náklady**

Tieto náklady nie sú uznané ako výdavky na daňové účely, a preto neznižujú základ dane. Zvyčajne ide o náklady, ktoré nesúvisia s podnikateľskou činnosťou alebo sú zákonom výslovne vylúčené.

Napríklad:

- Pokuty a penále.
- Náklady na reprezentáciu (napr. luxusné darčeky).
- Náklady na osobnú spotrebu podnikateľa.
- Náklady, ktoré nie sú dostatočne preukázané dokladmi.

#### ***Účelové členenie nákladov***

Účelové členenie nákladov je spôsob rozdelenia nákladov podľa ich účelu, teda podľa toho, na aké činnosti alebo výkony boli vynaložené. Toto členenie umožňuje podnikom analyzovať, aké náklady súvisia s konkrétnymi útvarmi, procesmi alebo produktmi, a tým prispieva k efektívnemu riadeniu nákladov a plánovaniu.

Podľa Syneka a kolektívu (2021) sa účelové členenie nákladov delí na:

### **1. Náklady podľa vnútropodnikových útvarov**

Tieto náklady sú priradené jednotlivým organizačným útvarom podniku, ako sú výrobné dielne, oddelenia alebo prevádzky. Umožňujú sledovať efektívnosť jednotlivých útvarov a identifikovať oblasti s vysokými nákladmi.

Príklad: Náklady na mzdy zamestnancov v konkrétnom oddelení, náklady na údržbu strojov vo výrobných hale.

### **2. Náklady podľa výkonov**

Ide o náklady, ktoré sú priradené konkrétnym produktom, službám alebo zákazníkom. Toto členenie je dôležité pre kalkuláciu nákladov na jednotku výkonu a stanovenie cien.

Príklad: Náklady na materiál a prácu potrebné na výrobu konkrétneho produktu.

### ***Členenie nákladov podľa transformačného procesu***

Členenie nákladov podľa transformačného procesu rozdeľuje náklady podľa ich vzťahu k jednotlivým fázam transformačného procesu, teda procesu premeny vstupov na výstupy.

Delí sa na:

1. **Náklady na vstupe** – náklady spojené s obstarávaním vstupov, ako sú suroviny, materiály, energia a doprava.
2. **Náklady v priebehu procesu** – náklady vznikajúce počas samotnej výroby alebo poskytovania služieb, napr. prevádzkové náklady, mzdy a údržba.
3. **Náklady na výstupe** – náklady na dokončenie a distribúciu výstupov, ako balenie, skladovanie, doprava a marketing.

Toto členenie pomáha analyzovať efektívnosť jednotlivých fáz procesu a optimalizovať náklady. Klasifikovanie nákladov je dôležité, pretože umožňuje lepšie pochopenie ich štruktúry a správania. Pomáha pri efektívnom riadení, plánovaní a

rozhodovaní, napríklad pri stanovovaní cien, optimalizácii procesov či identifikácii úspor. Zároveň uľahčuje kontrolu nákladov a ich priradenie k jednotlivým produktom, službám alebo činnostiam, čo zvyšuje celkovú efektivitu podniku.

### **1.3 Evidencia nákladov**

Podľa Soukupa (2018) je evidencia nákladov základným nástrojom pre riadenie a kontrolu nákladov v podniku. Slúži na systematické zaznamenávanie, triedenie a analyzovanie nákladov, ktoré vznikajú v rámci podnikových činností. Tento proces je nevyhnutný pre efektívne riadenie podniku, pretože poskytuje manažérom presné a aktuálne informácie potrebné na rozhodovanie (Soukup,2018).

Hlavné aspekty evidencie nákladov:

#### **1. Zaznamenávanie nákladov**

- Evidencia nákladov zahŕňa presné zaznamenanie všetkých výdavkov, ktoré vznikajú v podniku. Tieto náklady sú rozdelené podľa ich charakteru, účelu a vzťahu k jednotlivým činnostiam alebo produktom.

#### **2. Klasifikácia nákladov**

- Náklady sú triedené podľa rôznych kritérií, ako sú druhové členenie (materiálové, mzdové, odpisy), kalkulačné členenie (priame a nepriame náklady) alebo členenie podľa objemu výkonov (fixné a variabilné náklady).

#### **3. Účel evidencie nákladov**

- Poskytnúť podniku prehľad o štruktúre nákladov a ich správaní.
- Umožniť analýzu ziskovosti jednotlivých produktov alebo činností.
- Slúžiť ako základ pre kalkulácie, rozpočty a plánovanie.

Funkcie evidencie nákladov sú kľúčové pre efektívne riadenie podniku a poskytujú manažérom, vlastníkom a ďalším zainteresovaným stranám dôležité informácie o hospodárení. Na základe ekonomických princípov, ktoré zdôrazňuje aj Wawrosz (2023), môžeme identifikovať nasledujúce hlavné funkcie evidencie nákladov:

- Kontrolná funkcia

Evidencia nákladov umožňuje sledovať, ako sa náklady vyvíjajú v čase, a porovnávať ich s plánovanými hodnotami. Pomáha identifikovať odchýlky a odhaľovať neefektívne využívanie zdrojov, čím podporuje kontrolu nad hospodárením podniku.

- Informačná funkcia

Poskytuje presné a aktuálne údaje o štruktúre a výške nákladov. Tieto informácie sú nevyhnutné pre manažérov pri rozhodovaní o cenotvorbe, investíciách, optimalizácii procesov a ďalších strategických krokoch.

- Plánovacia funkcia

Na základe historických údajov z evidencie nákladov je možné vytvárať realistické plány a rozpočty. Plánovanie nákladov je dôležité pre dosiahnutie finančných cieľov a zabezpečenie dlhodobej udržateľnosti podniku.

Evidencia nákladov zohráva kľúčovú úlohu pri riadení podniku, pretože poskytuje detailný prehľad o nákladoch a ich štruktúre. Umožňuje podniku sledovať vývoj nákladov, odhaľovať neefektívne využívanie zdrojov a porovnávať skutočné náklady s plánovanými hodnotami. Tieto informácie sú nevyhnutné pre manažérske rozhodovanie, napríklad pri stanovovaní cien, plánovaní investícií alebo optimalizácii procesov.

## **1.4 Možnosti znižovania nákladov**

Znižovanie nákladov predstavuje proces identifikácie, analýzy a implementácie opatrení, ktoré vedú k zníženiu výdavkov podniku bez negatívneho vplyvu na kvalitu produktov alebo služieb. Tento proces je kľúčový pre zvyšovanie efektivity, ziskovosti a konkurencieschopnosti podniku. Znižovanie nákladov môže zahŕňať rôzne stratégie, ako sú optimalizácia procesov, využívanie moderných technológií, outsourcing, znižovanie režijných nákladov alebo efektívnejšie využívanie zdrojov. Význam znižovania nákladov spočíva v tom, že zvyšuje ziskovosť podniku, zlepšuje jeho konkurencieschopnosť na trhu, umožňuje investovať do inovácií a rozvoja a zabezpečuje dlhodobú udržateľnosť podnikania.

Podľa Zalaia (2016) je znižovanie nákladov neoddeliteľnou súčasťou riadenia podniku, pričom jeho cieľom nie je len redukcia výdavkov, ale aj zlepšenie celkovej výkonnosti podniku. Zalai zdôrazňuje, že znižovanie nákladov by malo byť systematické a dlhodobé, nie len jednorazové opatrenie v čase krízy.

Prístupy k znižovaniu nákladov podľa Zalaia:

### **1. Optimalizácia procesov**

- Zlepšenie efektivity výrobných a administratívnych procesov.

- Eliminácia zbytočných činností a plytvania.

## 2. Využívanie moderných technológií

- Automatizácia výrobných procesov.
- Digitalizácia administratívy a komunikácie.

## 3. Outsourcing

- Prenesenie podporných činností (napr. účtovníctvo, IT služby) na externé subjekty, ktoré ich dokážu vykonávať efektívnejšie a lacnejšie.

## 4. Znižovanie režijných nákladov

- Efektívnejšie využívanie priestorov, energií a materiálov.
- Zníženie nákladov na správu a administratívu.

## 5. Zlepšenie riadenia zásob

- Minimalizácia nadbytočných zásob a optimalizácia dodávateľských reťazcov.

Podľa Harvard Business Review (2023) je znižovanie nákladov v podniku efektívne vtedy, ak sa vykonáva strategicky a neohrozuje kvalitu produktov alebo služieb. Kľúčom k úspechu je zamerať sa na hodnotu, ktorú podnik poskytuje zákazníkom. Pri znižovaní nákladov je dôležité identifikovať činnosti, ktoré priamo prispievajú k spokojnosti zákazníka, a tie zachovať alebo dokonca posilniť. Náklady by sa mali redukovať v oblastiach, ktoré nemajú priamy vplyv na zákaznícku skúsenosť, ako sú nadbytočné administratívne procesy alebo neefektívne interné operácie.

Pri svojich článkoch vyzdvihujú a zdôrazňujú tieto kľúčové prístupy k znižovaniu nákladov v podniku:

- Zameranie na hodnotu pre zákazníka
- Digitalizácia a automatizácia
- Redizajn procesov
- Renegociácia zmlúv s dodávateľmi
- Zdieľanie zdrojov
- Zameranie na dlhodobé úspory
- Zapojenie zamestnancov

Jednou z najúčinnějších stratégií je digitalizácia a automatizácia. Investícia do moderných technológií umožňuje automatizovať rutinné procesy, ako je spracovanie

objednávok alebo riadenie zásob, čo nielen znižuje náklady na pracovnú silu, ale aj minimalizuje chyby a zvyšuje celkovú efektivitu. Okrem toho je dôležité prehodnotiť a redizajnovať existujúce procesy. Namiesto jednoduchého škrtania výdavkov je efektívnejšie zjednodušiť pracovné toky, eliminovať duplicitné činnosti a zaviesť len princípy, ktoré sa zameriavajú na elimináciu plytvania.

Ďalšou možnosťou je renegociácia zmlúv (opätovné vyjednávanie zmlúv) s dodávateľmi. Podniky môžu získať lepšie ceny, predĺžiť platobné podmienky alebo nájsť alternatívnych dodávateľov, ktorí ponúkajú rovnakú kvalitu za nižšiu cenu. Okrem toho môže byť užitočné zdieľanie zdrojov s inými podnikmi, napríklad logistických služieb, skladovacích priestorov alebo technológií, čo výrazne znižuje fixné náklady. Tento prístup je obzvlášť výhodný pre menšie podniky, ktoré nemajú dostatočné kapacity na samostatné využívanie týchto zdrojov.

Znižovanie nákladov by však nemalo byť zamerané len na krátkodobé škrtky. Krátkodobé opatrenia môžu byť lákavé, ale často vedú k zníženiu kvality alebo strate zákazníkov. Preto je dôležité zamerať sa na dlhodobé úspory, napríklad prostredníctvom investícií do energetickejšieho úsporných technológií alebo školení zamestnancov, ktoré zvyšujú ich produktivitu. V tomto procese je tiež kľúčové zapojiť zamestnancov, ktorí sú priamo zapojení do každodenných operácií. Tí často najlepšie vedia, kde dochádza k plytvaniu alebo neefektívnosti, a môžu prispieť praktickými a inovátívnymi riešeniami.

Al-Salmawi (2024) vo svojej práci zdôrazňuje možnosti znižovania nákladov prostredníctvom integrácie technológie hodnotového inžinierstva (ValueEngineering) a metódy kalkulácie na báze aktivít (Activity-Based Costing, ABC). Tieto moderné prístupy umožňujú podnikom identifikovať a eliminovať aktivity, ktoré nepridávajú hodnotu, čím sa znižujú celkové náklady bez negatívneho vplyvu na kvalitu produktov alebo služieb. Hodnotové inžinierstvo sa zameriava na zlepšenie dizajnu a špecifikácií produktov alebo procesov s cieľom dosiahnuť optimálnu rovnováhu medzi nákladmi, výkonom a spoľahlivosťou. Táto metóda zahŕňa analýzu funkcií produktu, identifikáciu neefektívnych častí a ich nahradenie lacnejšími alternatívami, ktoré spĺňajú rovnaké požiadavky (Al-Salmawi, Al-Equabi, 2024).

Celkovo je znižovanie nákladov úspešné vtedy, ak je premyslené a podporuje efektivitu, kvalitu a dlhodobý rast podniku. Strategický prístup k znižovaniu nákladov umožňuje podnikom nielen prežiť v konkurenčnom prostredí, ale aj prosperovať.

## 1.5 Výnosy a hospodársky výsledok

Účinné a efektívne riadenie podniku, zamerané na dosahovanie jeho hlavných cieľov, je neoddeliteľne spojené so zhromažďovaním, spracovaním a analýzou ekonomických údajov týkajúcich sa všetkých podnikových aktivít. Nejde pritom len o sledovanie finančných ukazovateľov, ale o komplexný súbor hospodárskych informácií, ktoré podnik získava prostredníctvom svojich interných informačných systémov. Okrem interných ekonomických údajov je však rovnako dôležité, aby vybrané ekonomické ukazovatele podniku boli verejne prístupné. Tieto údaje môžu byť zverejňované na základe zákonnej povinnosti, napríklad vo forme účtovných výkazov, alebo prostredníctvom výročných správ, ktoré poskytujú relevantné informácie pre konkrétne záujmové skupiny, ako sú investori, obchodní partneri či verejnosť. Takáto transparentnosť nielenže podporuje dôveru voči podniku, ale zároveň umožňuje lepšie porovnávanie a hodnotenie jeho výkonnosti v rámci trhu.

Medzi najdôležitejšie charakteristiky hospodárenia každého podnikateľského podniku patria výnosy, náklady a výsledok hospodárenia. Správne pochopenie výnosov, nákladov a výsledku hospodárenia a ich vzájomných vzťahov predstavuje mimoriadny význam pre riadenie spoločnosti s ohľadom na ziskovosť.

Autori Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019) definujú výnosy podniku ako peňažné vyjadrenie výkonov zo všetkých činností podniku, ktoré za určité účtovné obdobie vykonal bez ohľadu na to, či v danom období došlo k ich inkasu, čím sa výnosy odlišujú od príjmov. Výnosy predstavujú dôležitú ekonomickú veličinu, ktorá priamo ovplyvňuje hospodársky výsledok podniku. Sú výsledkom predaja produktov, služieb alebo iných činností podniku a tvoria základ pre hodnotenie jeho výkonnosti (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019).

Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019) definujú, že prostredníctvom druhového triedenia je možné výnosy rozčleniť na:

- Tržby z predaja výrobkov a služieb;
- Ostatné prevádzkové výnosy – mimoriadne tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu a pod.;
- Finančné výnosy.

Tržby predstavujú peňažné ocenenie realizovaných predajov výrobkov, tovarov a služieb v danom účtovnom období a sú rozhodujúcou zložkou výnosov. Pre podnik vytvárajú hlavný zdroj financií podniku.

Výsledok hospodárenia predstavuje jeden z najdôležitejších ukazovateľov, ktorý odráža úspešnosť podnikateľskej činnosti za určité časové obdobie. Ide o rozdiel medzi výnosmi a nákladmi podniku, pričom môže nadobúdať dve základné formy – zisk alebo stratu. Ak výnosy preyšujú náklady, podnik dosahuje zisk, ktorý je kľúčovým zdrojom financovania jeho ďalšieho rozvoja. Naopak, ak sú náklady vyššie ako výnosy, výsledkom je strata, ktorá môže signalizovať potrebu optimalizácie procesov alebo zníženia nákladov (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019).

Výsledok hospodárenia sa vypočítava na základe údajov z výkazu ziskov a strát, kde sú zaznamenané všetky výnosy a náklady podniku. Tento ukazovateľ je dôležitý nielen pre interné riadenie, ale aj pre externé subjekty, ako sú investori, banky alebo obchodní partneri, ktorí na jeho základe hodnotia finančné zdravie a výkonnosť podniku (Zalai et al., 2016).

Zisk možno zvyšovať dvoma hlavnými spôsobmi – buď zvyšovaním výnosov, alebo znižovaním nákladov. Zvyšovanie výnosov môže zahŕňať rozšírenie ponuky produktov, vstup na nové trhy alebo zlepšenie marketingových stratégií. Na druhej strane, znižovanie nákladov si vyžaduje dôkladnú analýzu nákladových položiek a identifikáciu oblastí, kde je možné dosiahnuť úspory bez negatívneho vplyvu na kvalitu produktov alebo služieb (Popesko, 2009).

Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019) rozdeľujú v podnikovej praxi nasledujúce druhy výsledky hospodárenia.

**Tabuľka 2 Druhy výsledku hospodárenia**

Typ výsledku hospodárenia	Popis
Prevádzkový výsledok hospodárenia	Rozdiel medzi prevádzkovými výnosmi a prevádzkovými nákladmi.
Finančný výsledok hospodárenia	Rozdiel medzi finančnými výnosmi a finančnými nákladmi.
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	Súčet prevádzkového a finančného výsledku hospodárenia po odpočítaní dane z príjmov.
Výsledok hospodárenia pred zdanením	Výsledok hospodárenia zvýšený o daň z príjmov.
Ekonomický zisk	Zisk po zdanení zvýšený o náklady obetovanej príležitosti.

Zdroj: MARTINOVÍČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2019, vlastné spracovanie.

Zisk je mimoriadne dôležitý pre úspešné podnikanie každej spoločnosti, predstavuje jeden z hlavných ekonomických cieľov každého podniku. Zisk je najdynamickejším vlastným interným finančným zdrojom podniku a zároveň aj jedným z kritérií hodnotenia efektívnosti vloženého kapitálu a efektívnosti činnosti podniku.

Podľa Martinovičovej, Konečného a Vavřinu (2019) existuje niekoľko úrovní zisku, ktoré sa používajú na rôzne analytické účely interných, alebo externých potrieb užívateľov. Najčastejšie formy zisku:

- EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciations and Amortization)
- EBIT (Earnings before Interest and Taxes)
- EBT (Earnings before Taxes)
- EAT (Earnings after Taxes)

EBITDA (zisk pred úrokmi, zdanením a odpismi) - tento ukazovateľ poskytuje pohľad na prevádzkovú výkonnosť podniku bez vplyvu finančných rozhodnutí (napr. spôsob financovania) a účtovných postupov (napr. odpisy). EBITDA poskytuje investorom a manažérom prehľad o tom, aký zisk podnik generuje zo svojej hlavnej činnosti bez ohľadu na externé faktory.

EBIT (zisk pred úrokmi a zdanením) - umožňuje posúdiť výkonnosť podniku nezávisle od zvolenej kapitálovej štruktúry a zdaňovania. Meria výsledok podnikateľskej činnosti podniku a je dôležitý ukazovateľ pre investorov pri posudzovaní podniku.

EBT (zisk pred zdanením) - predstavuje výsledok hospodárenia upravený o finančné a mimoriadne výnosy a náklady. Tento ukazovateľ zohľadňuje všetky výnosy a náklady vrátane finančných nákladov (napr. úroky), ale ešte nezohľadňuje daňové zaťaženie. EBT je užitočný pri medzinárodnom porovnávaní podnikov, pretože eliminuje rozdiely v daňových systémoch jednotlivých krajín.

EAT (čistý zisk) - je konečným výsledkom hospodárenia po odpočítaní daní, ktorý zostáva podniku na rozdelenie alebo reinvestície. Tento zisk je určený na rozdelenie medzi vlastníkov (napr. vo forme dividend) alebo na reinvestície do podniku (tzv. nerozdelený zisk).

**Tabuľka 3 Rozdiel medzi ekonomickým a účtovným ziskom**

	ekonomický zisk		účtovný zisk
Celkové výnosy	implicitné náklady	celkové ekonomické náklady	explicitné náklady
	explicitné náklady		

Zdroj: JUREČKA, V., et al. 2010. Mikroekonómie. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010, vlastné spracovanie.

Okrem najčastejšie používaných foriem zisku existujú aj ďalšie kategórie, ktoré súvisia s týmto pojmom. Je dôležité zdôrazniť základné rozdiely medzi účtovným, daňovým a ekonomickým ziskom. Účtovný zisk sa vypočíta ako rozdiel medzi účtovnými výnosmi a účtovnými nákladmi (explicitné náklady), ktoré sú zaznamenané v podnikovom výkazníctve. Daňový zisk sa odvodzuje z účtovného zisku jeho úpravou podľa platnej daňovej legislatívy. Ekonomický zisk je zo všetkých troch foriem zisku najkomplexnejší, pretože zahŕňa nielen účtovné (explicitné) náklady, ale aj oportunitné (implicitné) náklady. V praxi sa môže často stať, že ekonomický zisk je nulový, čo však neznamená, že podnik je neúspešný.

Autori Martinovičová, Konečný a Vavřina (2019) definujú ukazovateľ EVA (Economic Value Added) predstavuje ukazovateľ ekonomického zisku, ktorý meria hodnotu vytvorenú podnikom nad rámec nákladov na kapitál. EVA sa vypočíta ako rozdiel medzi čistým prevádzkovým ziskom po zdanení (NOPAT) a nákladmi na kapitál (WACC). Tento ukazovateľ poskytuje presnejší obraz o výkonnosti podniku, pretože zohľadňuje nielen účtovné zisky, ale aj náklady spojené s financovaním kapitálu.

Matematicky je EVA definovaná nasledovne:

$$EVA = NOPAT - (WACC * c)$$

Kde:

- **NOPAT** (Net Operating Profit After Taxes) je čistý prevádzkový zisk po zdanení.
- **WACC** (Weighted Average Cost of Capital) je vážený priemer nákladov na vlastný a cudzí kapitál.
- **c** predstavuje celkový kapitál použitý na financovanie podniku.

EVA je považovaná za dôležitý ukazovateľ, pretože umožňuje manažérom a investorom posúdiť, či podnik vytvára hodnotu pre svojich akcionárov. Ak je EVA kladná, znamená to, že podnik generuje zisk nad rámec nákladov na kapitál. Naopak, záporná EVA signalizuje, že podnik nedokáže pokryť svoje kapitálové náklady, čo môže byť varovným signálom pre investorov (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019).

Hammer a Siegfried (2022) definujú ukazovateľ EVA ako dôležitý ukazovateľ vo value-based managemente (riadení na základe hodnoty). EVA je definovaná ako rozdiel medzi čistým prevádzkovým ziskom po zdanení (NOPAT) a nákladmi na kapitál (WACC) použitými na vytvorenie tohto zisku. Tento ukazovateľ sa považuje za ekonomický zisk, pretože zachytáva skutočný ekonomický prínos spoločnosti. EVA môže byť zlepšená tromi spôsobmi: zvýšením ziskovosti (napríklad optimalizáciou procesov alebo predaja), ziskovým rastom (napríklad vstupom na nové trhy) alebo znížením nákladov na kapitál (napríklad zlepšením ratingu spoločnosti) (Hammer, Siegfried, 2022).

EVA bola vyvinutá konzultačnou spoločnosťou Stern Stewart & Co. a je známa aj ako koncept reziduálneho zisku. Tento ukazovateľ je obľúbený medzi spoločnosťami a analytikmi, pretože umožňuje hodnotiť, či spoločnosť vytvára hodnotu nad rámec nákladov na kapitál.

## 2 Cieľ práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je na základe analýzy nákladových položiek vo vybranom podniku analyzovať jednotlivé druhy nákladov a na základe výsledkov navrhnúť pre podnik výhodnejší spôsob riadenia nákladov a možnosti ich zníženia s priaznivým vplyvom na výsledok hospodárenia.

Na splnenie hlavného cieľa je potrebné si zdefinovať čiastkové ciele.

Prvým čiastkovým cieľom je zhodnotenie teoretických východísk z oblasti nákladov od domácich a zahraničných autorov.

Druhým čiastkovým cieľom je analýza súčasného stavu nákladov a identifikácia kľúčových faktorov ovplyvňujúcich náklady v spoločnosti FIPEK s.r.o. Našou úlohou bude zistiť, ktoré faktory majú najväčší vplyv na celkové náklady spoločnosti, a analyzovať ich vzájomné vzťahy.

Tretím čiastkovým cieľom je porovnanie nákladov s výnosmi a hospodárskymi výsledkami. Úlohou bude zhodnotiť, ako sa náklady premietajú do výnosov a celkových hospodárskych výsledkov spoločnosti, a identifikovať oblasti, kde je možné dosiahnuť zlepšenie.

Štvrtým čiastkovým cieľom je návrh konkrétnych opatrení na zníženie nákladov. Úlohou bude vypracovať praktické a realizovateľné návrhy na zníženie nákladov v rôznych oblastiach činnosti spoločnosti, s ohľadom na jej špecifické podmienky. Odporúčania sa budú pokúšať o zníženie nákladov v podniku, ako aj o zlepšenie postavenia podniku na trhu a poskytnutie konkurenčnej výhody voči konkurenčným podnikom.

Skúmanie budeme realizovať v podmienkach spoločnosti FIPEK s.r.o. za obdobie rokov 2019 až 2023.

### **3 Metodika práce a metódy skúmania**

V tejto kapitole sa budeme venovať charakteristike objektu skúmania, využitým postupom práce, metódam použitým pri písaní diplomovej práce a vyhodnocovaní výsledkov. V prvej podkapitole 3.1 Charakteristika objektu skúmania si podrobnejšie charakterizujeme nami skúmanú spoločnosť FIPEK s.r.o. Podkapitola 3.2 Postup práce bude zameraná na bližší popis pracovných postupov, ktoré boli použité pri písaní práce. V poslednej podkapitole 3.3 Metódy využité v práci si popíšeme metódy, ktoré boli použité v teoretickej ako aj praktickej časti diplomovej práce.

#### **3.1 Charakteristika objektu skúmania**

Pekáreň v Remetských Hámroch má dlhú a bohatú históriu, ktorá siaha až do roku 1996, keď ju založil Michal Fil'ko. Od samého začiatku sa pekáreň zameriavala na výrobu kvalitného pečiva, pričom si zakladala na tradičných receptúrach a poctivom remeselnom spracovaní. V roku 2001 došlo k vytvoreniu združenia fyzických osôb, do ktorého sa zapojil aj syn Martin Fil'ko. Toto združenie fungovalo až do 28. augusta 2006, keď zaniklo v dôsledku úmrtia jedného z jeho členov. Od tohto momentu pokračuje v podnikateľskej činnosti už len Martin Fil'ko, ktorý naďalej rozvíja rodinnú tradíciu pekárstva.

FIPEK s.r.o., známa ako Pekáreň Remetské Hámre, je pekárská spoločnosť so sídlom v obci Remetské Hámre na východnom Slovensku. Špecializuje sa na výrobu tradičných pekárskych a cukrárenských výrobkov. Spoločnosť sa zameriava na kvalitu, čerstvosť a výrobu bez konzervantov, pričom zdôrazňuje tradičné výrobné postupy. Ich sortiment zahŕňa širokú škálu produktov, od rôznych druhov chleba a koláčov až po cukrárske výrobky, ako sú torty a zákusky. Známy je napríklad tradičný Zemplínsky koláč a ďalšie špeciality.

Spoločnosť si vybudovala stabilné postavenie na trhu v regióne, pričom svoje produkty distribuuje do rôznych miest na východnom Slovensku, a to konkrétne v Michalovciach kde prevádzkuje až päť pobočiek, ďalšie pobočky sa nachádzajú v Sobranciach a Humennom, po jednej v každom meste, a v Košiciach, kde ich má spolu štyri. Spoločnosť Fipek prevádzkuje aj pojazdnu predajňu, pomocou ktorej rozváža podľa vopred stanoveného rozpisu pečivo po okolitých obciach po košickom kraji. FIPEK sa tiež neustále snaží zlepšovať a reagovať na potreby svojich zákazníkov, čo prispelo k jej rastu a dôvere medzi odberateľmi a klientmi.

Spoločnosť FIPEK, ktorá je dnes úzko spätá s touto pekárňou je dôkazom toho, že rodinné podniky môžu byť úspešné aj v modernom svete. FIPEK s.r.o. sa zameriava na kvalitu, spoľahlivosť a individuálny prístup ku každému zákazníkovi. Okrem pekárenských výrobkov sa spoločnosť angažuje aj v ďalších oblastiach, pričom si zakladá na inováciách a udržateľnosti. Spoločnosť FIPEK s.r.o. je hrdá na to, že môže pokračovať v tradícii, ktorú začal Michal Filko a zároveň môže prinášať nové hodnoty a produkty pre svojich zákazníkov.

Ciele a princípy spoločnosti FIPEK s.r.o.:

- Spoločnosť si kladie za cieľ pokračovať v rodinnej tradícii pekárstva, ktorá bola založená v roku 1996, a prinášať zákazníkovi produkty vyrobené tradičnými metódami bez použitia konzervantov a umelých náhrad,
- hlavným cieľom je spokojnosť zákazníkov, ktorú dosahujú prostredníctvom kvalitných, čerstvých a chutných výrobkov, ktoré spĺňajú ich očakávania,
- FIPEK S.R.O. kombinuje tradičné hodnoty s modernými prístupmi, aby prinášala produkty, ktoré spájajú to najlepšie z minulosti a súčasnosti,
- výber tých najlepších surovín a ich presný pomer sú základom jedinečnej chuti a konzistencie našich výrobkov. Spoločnosť si zakladá na budovaní dôvery so zákazníkmi a odberateľmi.

Aj vďaka týmto cieľom a princípom, spoločnosť dosahuje také výsledky a postavenie na trhu. Ich dodržiavanie im prináša konkurenčnú výhodu a vďaka ich tradičným postupom si získali dôveru zákazníkov na východnom Slovensku.



*Obrázok 1 Logo firmy FIPEK s.r.o.*

Zdroj: pekarenremetskehamre.sk

## 3.2 Postup práce

Na začiatku sme si najprv zvolili tému diplomovej práce, ktorá sa venuje problematike manažmentu nákladov a možnostiam ich znižovania. Po výbere témy sme si stanovili hlavný cieľ práce a následne aj niekoľko čiastkových cieľov, ktoré nám pomohli pri systematickom spracovaní problematiky. Nasledoval literárny rešerš, v rámci ktorého sme analyzovali odborné zdroje od domácich aj zahraničných autorov, aby sme získali teoretické východiská pre ďalšiu časť práce. V teoretickej časti práce bolo potrebné najskôr vysvetliť základné pojmy súvisiace s nákladmi v podniku. Začali sme charakteristikou nákladov, kde sme opísali ich význam v hospodárení podniku, ich vplyv na výkonnosť a rozhodovacie procesy. Následne sme sa venovali klasifikácii nákladov podľa rôznych hľadísk, ako napríklad podľa účelu, druhu, správania sa v závislosti od objemu výroby a ďalších kritérií.

Ďalším krokom bola analýza spôsobu evidencie nákladov, kde sme rozobrali, akými metódami a v akých účtovných sústavách sa náklady zaznamenávajú. Nasledovala kapitola venovaná možnostiam znižovania nákladov. V nej sme sa zaoberali rôznymi prístupmi a nástrojmi, ktoré môže podnik využiť na efektívnejšie riadenie nákladov. Na záver teoretickej časti sme sa zamerali na výnosy a hospodársky výsledok, čím sme vytvorili základ pre pochopenie súvislostí medzi nákladmi, výnosmi a celkovou finančnou výkonnosťou podniku.

Po teoretickej časti sme prešli k získaniu dát potrebných na vypracovanie analýzy. Išlo predovšetkým o údaje z Výkazu ziskov a strát vybranej spoločnosti za skúmané obdobie rokov 2019 až 2023, na základe ktorých sme vykonali podrobnú analýzu nákladov. V analýze sme sa zamerali na štruktúru nákladov, ich vývoj v časovom horizonte, identifikáciu najvýznamnejších nákladových položiek a ich vplyv na hospodársky výsledok spoločnosti. Využili sme rôzne metódy analýzy nákladov ako napríklad vertikálna a horizontálna analýza, ktoré nám poskytli prehľad štruktúry a medziročné zmeny v raste a vývoji nákladov spoločnosti. Na záver sme vykonali výpočet ukazovateľa EVA, ktorý nám ukazuje akú pridanú hodnotu tvorí podnik pre svojich majiteľov. Ekonomická pridaná hodnota neukazuje len pridanú hodnotu pre majiteľov, ale dokazuje aj stabilnú situáciu spoločnosti a perspektívnu budúcu situáciu.

Na základe výsledkov analýzy sme identifikovali oblasti s potenciálom na úsporu a následne sme navrhli konkrétne opatrenia na optimalizáciu nákladov. Cieľom týchto

opatrení je zvýšiť efektívnosť hospodárenia spoločnosti a podporiť jej dlhodobú udržateľnosť, zvýšiť konkurenčnú výhodu spoločnosti.

### **3.3 Metódy využité v práci**

V diplomovej práci sme pri aplikácii metód skúmania využili nasledujúce metódy (Lisý a kolektív; 2016):

- abstrakcia – jeden z najdôležitejších nástrojov vedeckého skúmania v ekonómii, ktorý sme v práci využili pri stručných a výstižných prehľadoch skúmaného podniku a dosiahnutých výsledkov;
- analýza – rozčlenenie zložitej ekonomickej skutočnosti na jednotlivé časti, využili sme ju pri štúdiu podkladov k práci z odbornej literatúry, elektronických vedeckých článkov a interných materiálov podniku;
- syntéza – myšlienkové zjednotenie jednotlivých častí, v práci sme ju použili na spojenie a prepojenie získaných informácií do uceleného celku;
- indukcia – odvodzovanie záverov z empirického materiálu, využili sme ju pri analýze nákladov v skúmanej spoločnosti aby sme zistili, že určité nákladové položky sa opakovane zvyšujú;
- dedukcia – opak indukcie, je to postup od všeobecného k špecifickému, v práci sme ju použili pri vytváraní záverov skúmania a tvorbe záverečných odporúčaní pre skúmaný podnik;
- komparácia – porovnanie dvoch alebo viacerých javov, údajov s cieľom nájsť rozdiely a podobnosti, využili sme ju pri porovnaní nákladov, výnosov a výsledkov hospodárenia za nami skúmané obdobie rokov 2019 až 2023.

## 4 Výsledky práce

V tejto kapitole sa zameriame na analýzu nákladov spoločnosti FIPEK s.r.o., pričom podrobne preskúmame celkové náklady podniku, náklady spojené s hospodárskou a finančnou činnosťou, ako aj výnosy a výsledok hospodárenia. Cieľom je získať komplexný prehľad o nákladovej štruktúre a hospodárskych výsledkoch spoločnosti, ktoré sú kľúčové pre hodnotenie jej finančnej stability a výkonnosti. Na záver kapitoly sa budeme venovať výpočtu ukazovateľa EVA (Economic Value Added), ktorý nám umožní posúdiť, či spoločnosť vytvára ekonomickú hodnotu nad rámec nákladov na kapitál. Táto analýza poskytne dôležité poznatky pre hodnotenie efektívnosti riadenia nákladov a celkového hospodárenia podniku.

### 4.1 Celkové náklady spoločnosti FIPEK s.r.o.

Celkové náklady predstavujú súhrn všetkých nákladov, ktoré podnik vynaloží na svoju činnosť počas určitého obdobia. Zahŕňajú všetky výdavky spojené s výrobou, poskytovaním služieb alebo inými aktivitami podniku. Sú zložené z nákladov na hospodársku činnosť a z nákladov na finančnú činnosť.

*Tabuľka 4 Celkové náklady spoločnosti FIPEK s.r.o.*

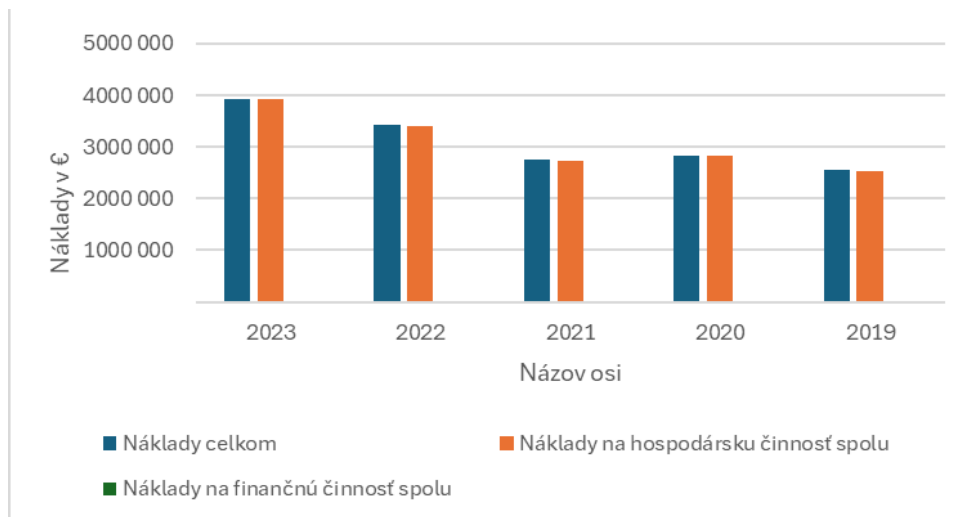
Rok	2023	2022	2021	2020	2019
Náklady celkom	3 926 000	3 424 464	2 749 867	2 824 968	2 544 092
Náklady na hospodársku činnosť spolu	3 915 536	3 415 861	2 742 067	2 820 072	2 540 843
Náklady na finančnú činnosť spolu	10 464	8 603	7 800	4 896	3 249

Zdroj: Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti FIPEK s.r.o. (2024)

Tabuľka 4 nám zobrazuje, že celkové náklady spoločnosti FIPEK s.r.o. vykazujú rastúci trend v období rokov 2019 až 2023. V roku 2019 dosiahli hodnotu 2 544 092 €, pričom v roku 2023 sa zvýšili na 3 926 000 €. Tento nárast naznačuje zvyšujúce sa výdavky spoločnosti, ktoré sú spôsobené rastom objemu činností, infláciou alebo inými faktormi ovplyvňujúcimi hospodárenie.

Na základe analýzy štruktúry nákladov môžeme vidieť, že náklady na hospodársku činnosť tvoria v priemere 99% celkových nákladov spoločnosti, zatiaľ čo náklady na finančnú činnosť predstavujú menej ako 1%. Tento pomer zostáva relatívne stabilný počas celého sledovaného obdobia, čo naznačuje konzistentnú nákladovú politiku spoločnosti.

Celkové náklady spoločnosti FIPEK s.r.o. tak odrážajú rastúce výdavky, pričom najväčší podiel na tomto raste majú náklady na materiál, energie a osobné náklady. Tento vývoj poukazuje na potrebu efektívneho riadenia nákladov, aby sa zabezpečila dlhodobá finančná stabilita a konkurencieschopnosť podniku.



**Obrázok 2 Vývoj celkových nákladov spoločnosti FIPEK s.r.o.**

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti FIPEK s.r.o. (2024)

Graf zobrazuje vývoj celkových nákladov spoločnosti FIPEK s.r.o. v období rokov 2019 až 2023. Na základe údajov je možné pozorovať rastúci trend celkových nákladov, pričom najvyššiu hodnotu dosiahli v roku 2023, a to 3 926 000 €. Naopak, najnižšie náklady boli zaznamenané v roku 2019, kde dosiahli hodnotu 2 540 843 €.

Na základe grafu je možné pozorovať, že náklady spoločnosti FIPEK s.r.o. sú hlavne zložené z nákladov na hospodársku činnosť, ktoré predstavujú až 99% z celkových nákladov spoločnosti.

Medzi rokmi 2019 a 2023 je viditeľný postupný nárast nákladov, čo môže naznačovať rastúce výdavky spoločnosti v dôsledku expanzie, inflácie alebo zvýšenia cien vstupov, ako sú materiály, energie či mzdy. Najvýraznejší nárast je pozorovaný medzi rokmi 2022 a 2023, kde náklady vzrástli o značnú sumu, čo môže byť spôsobené špecifickými faktormi, ako sú investície alebo zvýšené prevádzkové náklady.

Pri pohľade na medziročné zmeny možno pozorovať najvýraznejší nárast medzi rokmi 2022 a 2023, kedy celkové náklady vzrástli o približne 15%. Tento nárast bol

primárne spôsobený zvýšením cien vstupných materiálov a energií, ako aj rastom mzdových nákladov v dôsledku inflačných tlakov v ekonomike.

## 4.2 Náklady na hospodárku činnosť

V tejto podkapitole sa bližšie pozrieme na náklady na hospodársku činnosť spoločnosti FIPEK s.r.o. Náklady na hospodársku činnosť predstavujú všetky výdavky, ktoré súvisia s hlavnou podnikateľskou činnosťou spoločnosti, teda s výrobou, poskytovaním služieb alebo inými aktivitami, ktoré sú základom jej podnikania. Tieto náklady sú nevyhnutné na zabezpečenie prevádzky podniku a na dosahovanie jeho cieľov, ako je výroba produktov alebo poskytovanie služieb zákazníkom.

**Tabuľka 5 Náklady na hospodársku činnosť spoločnosti FIPEK s.r.o.**

Rok	2023	2022	2021	2020	2019
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	932 873	719 600	562 926	605 809	373 771
Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	1 325 587	1 211 381	844 313	856 685	906 537
Služby	210 218	202 029	159 722	133 789	147 633
Osobné náklady	1 128 206	1 016 056	890 062	906 501	852 284
Dane a poplatky	9 824	9 719	9 372	10 204	7 965
Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku	261 299	228 293	247 440	257 291	237 176
Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu	18 226	5 936		6 989	
Opravné položky k pohľadávkam	69				
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	29 234	22 847	28 232	42 804	15 477
<b>Náklady na hospodársku činnosť spolu</b>	<b>3 915 536</b>	<b>3 415 861</b>	<b>2 742 067</b>	<b>2 820 072</b>	<b>2 540 843</b>

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti FIPEK s.r.o. (2024)

Najväčšiu časť celkových nákladov tvoria náklady na hospodársku činnosť, ktoré zahŕňajú viacero položiek. Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok predstavuje najvýznamnejšiu položku, ktorá v roku 2023 dosiahla 1 325 587 €, čo je výrazný nárast oproti roku 2019, keď bola na úrovni 906 537 €.

Ďalší veľký nárast môžeme sledovať pri nákladoch vynaložených na obstaranie predaného tovaru, ktoré v roku 2023 dosiahli hodnotu 932 873 €, čo je oproti roku 2019 kedy dosiahli hodnotu 373 771 € nárast o 559 102€. Toto zvýšenie nákladov vynaložených na obstaranie predaného tovaru je opodstatnené najmä rastom cien vstupov, zvýšením cien surovín, materiálov alebo hotových výrobkov od dodávateľov. Ďalším dôležitým aspektom zvyšovania týchto nákladov je aj fakt, že spoločnosť otvorila aj nové pobočky a rozšírila tak svoju oblasť podnikania v najväčších mestách v zemplínskom regióne.

K nákladom na služby pre spoločnosť FIPEK s.r.o. môžu patriť rôzne výdavky spojené s externými službami, ktoré spoločnosť využíva na podporu svojej činnosti.

Môžeme tam zahŕňať náklady na audit, dopravu, marketing a podobne. V roku 2023 náklady na služby dosiahli hodnotu 210 218 € čo predstavuje len mierny nárast oproti minulému roku. Ak si však porovnáme túto hodnotu s rokom 2019, kedy tieto náklady dosiahli hodnotu 147 633 € tak môžeme vidieť, že tieto náklady sa zvýšili o 62 585€.

Osobné náklady predstavovali pre podnik výrazné náklady z dôvodu otvárania nových prevádzok a rozširovania poskytovaných služieb. Ich hodnota sa od roku 2019 do roku 2023 zvýšila o takmer 276 000 €. Z osobných nákladov najväčšiu časť tvorili mzdové náklady, ktoré v roku 2023 dosiahli hodnotu 847 612€, ďalej náklady na sociálne poistenie dosiahli v roku 2023 hodnotu 231 866 €. Tieto dva náklady predstavovali najvyššiu hodnotu pri osobných nákladoch spoločnosti FIPEK s.r.o.

Čo sa týka nákladov za dane a poplatky spoločnosti FIPEK s.r.o., tak tie si držia stabilnú hodnotu posledné tri roky a to okolo hodnoty 9 800 €. Môžeme sledovať pozitívny vývoj týchto nákladov nakoľko v roku 2019 dosiahli hranične najvyššiu hodnotu a to 10 204 €.

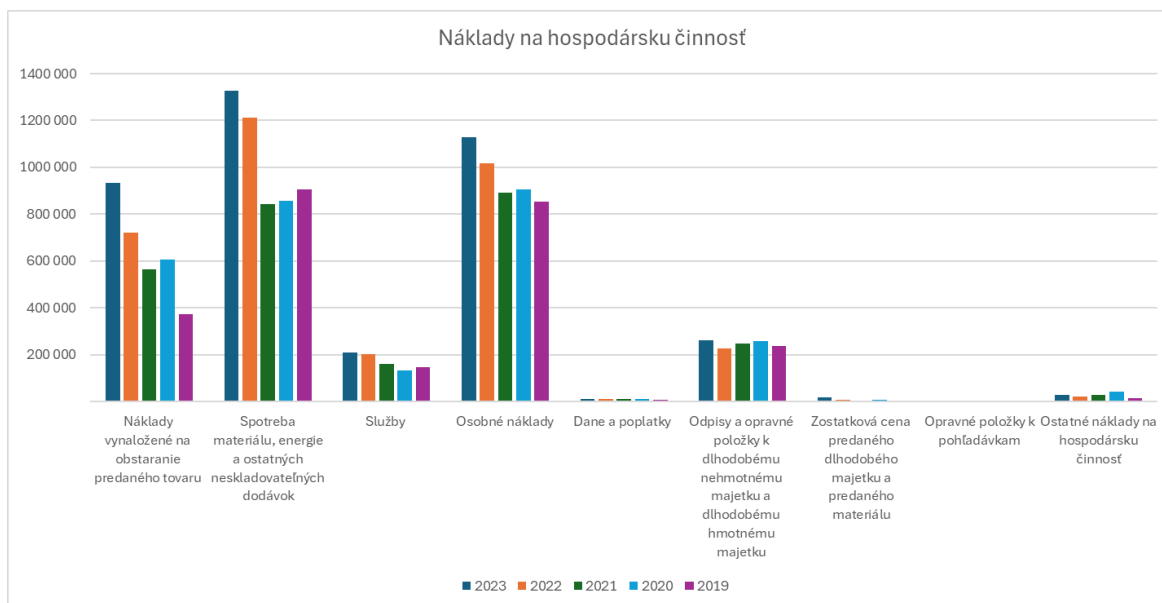
Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému a hmotnému majetku v roku 2023 dosiahli hodnotu 261 292 €, čo predstavuje stabilný nárast oproti roku 2019, keď boli na úrovni 251 987 €.

Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu dosiahla v roku 2023 najvyššiu hodnotu a to 18 226 €, čo predstavuje rapídny nárast oproti minulým rokoch, keďže v rokoch 2021 a 2019 bola ich hodnota dokonca nulová.

Spoločnosť taktiež v skúmanom roku 2023 vykazuje aj náklady na opravné položky k pohľadávkam a to vo výške 69 €, to predstavuje mierny nárast, keďže spoločnosť v nami skúmanom období vykazovala nulové náklady na opravné položky k pohľadávkam.

Pri nákladoch na hospodársku činnosť vidíme, že v poslednom skúmanom roku 2023 spoločnosť dosiahla hodnotu 29 234 € a môžeme vidieť, že ide o zlepšenie od roku 2020, v ktorom tieto náklady dosiahli najvyššiu historickú hodnotu a to 42 804 €.

Celkovo pri nákladoch na hospodársku činnosť spoločnosti FIPEK s.r.o. sledujeme rastúci trend ich rastu a vidíme, že ich hodnota sa od roku 2019, v ktorom dosiahli hodnotu 2 540 843 € zvýšila o 1 374 693€ v porovnaní s rokom 2023, v ktorom ich hodnota bola 3 915 536 €.



**Obrázok 3** Vývoj nákladov na hospodársku činnosť spoločnosti FIPEK s.r.o.

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti FIPEK s.r.o. (2024)

Na obrázku 2 môžeme vidieť graf vývoja všetkých nákladov na hospodársku činnosť spoločnosti FIPEK s.r.o. za skúmané obdobie rokov 2023 až 2019. Môžeme sledovať, že takmer všetky náklady vykazujú rastúci trend ich medziročného vývoja, až na ostatné náklady na hospodársku činnosť a dane a poplatky, kde je tento trend len za posledné tri roky.

Všetky tieto náklady tvoria dôležité ukazovatele pre spoločnosť a vykazujú vysoké hodnoty v porovnaní s nákladmi na finančnú činnosť, ktoré vykazujú oveľa nižšie hodnoty a môžu sa zdať ako zanedbateľné.

### 4.3 Náklady na finančnú činnosť

Náklady na finančnú činnosť spoločnosti FIPEK s.r.o. predstavujú podstatne nižšiu časť celkových nákladov v porovnaní s nákladmi na hospodársku činnosť. Tieto náklady zahŕňajú výdavky spojené s finančnými operáciami spoločnosti, ako sú nákladové úroky, poplatky za bankové služby, kurzové rozdiely a iné finančné náklady. Hoci ich podiel na celkových nákladoch je relatívne malý, ich efektívne riadenie je dôležité pre zabezpečenie finančnej stability a optimalizáciu hospodárenia spoločnosti. V nasledujúcej časti sa podrobne zameriame na vývoj a štruktúru týchto nákladov v období rokov 2019 až 2023.

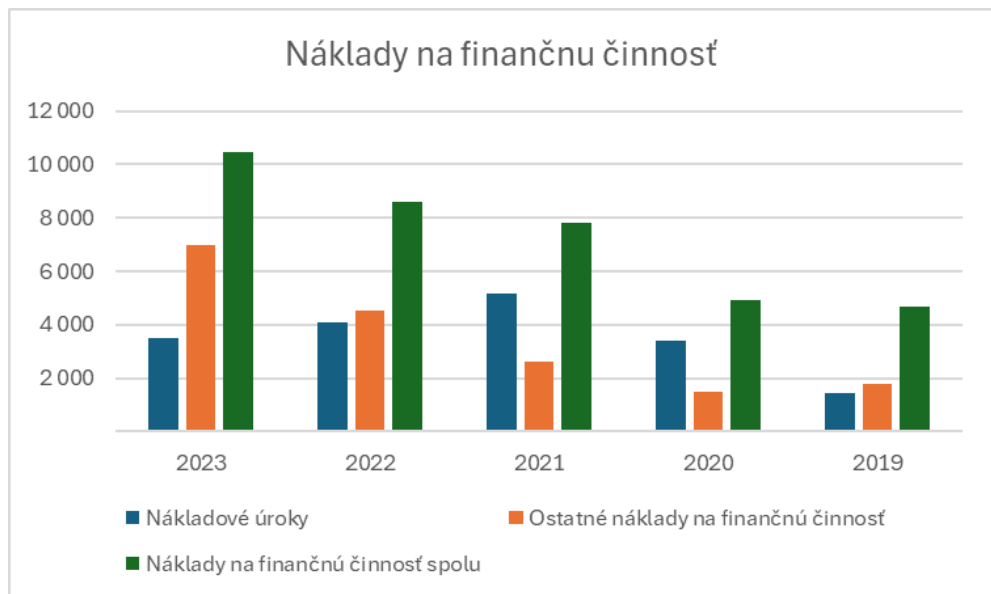
**Tabuľka 6 Náklady na finančnú činnosť spoločnosti FIPEK s.r.o.**

<b>Rok</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Nákladové úroky	3 499	4 090	5 179	3 396	1 441
Ostatné náklady na finančnú činnosť	6 965	4 513	2 621	1 500	1 808
<b>Náklady na finančnú činnosť spolu</b>	<b>10 464</b>	<b>8 603</b>	<b>7 800</b>	<b>4 896</b>	<b>3 249</b>

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti FIPEK s.r.o. (2024)

Nákladové úroky v roku 2023 predstavovali 3 499 €, čo je pokles oproti roku 2021, keď dosiahli 5 179 €. Rast nákladových úrokov v prvom období (2019 – 2021) signalizuje zvýšenú potrebu financovania, napríklad v dôsledku investícií alebo expanzie, zatiaľ čo ich pokles v druhom období (2021 – 2023) naznačuje zlepšenie finančnej stability, splácanie záväzkov alebo výhodnejšie podmienky financovania. Tento vývoj je dôležité analyzovať v kontexte celkovej finančnej stratégie spoločnosti a jej schopnosti efektívne riadiť svoje záväzky.

Ostatné náklady na finančnú činnosť boli v roku 2023 na úrovni 6 965 €, čo je mierny nárast oproti roku 2019, keď dosiahli 1 808 €. Celkovo však môžeme sledovať ich rastúci medziročný trend. Rastúci medziročný trend pri ostatných nákladoch na finančnú činnosť môže naznačovať zvýšenú záťaž na finančné operácie spoločnosti, či už v dôsledku externých faktorov, ako sú vyššie poplatky za finančné služby, alebo interných rozhodnutí, ako je investovanie do finančných procesov. Tento trend by mal byť podrobne analyzovaný, aby spoločnosť mohla identifikovať hlavné príčiny a zvážiť možnosti optimalizácie týchto nákladov, aj keď ich výška nie je pre firmu veľmi zaťažujúca.



**Obrázok 4** Náklady na finančnú činnosť spoločnosti FIPEK s.r.o.

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti FIPEK s.r.o. (2024)

Na obrázku 2 vidíme, že náklady na finančnú činnosť spoločnosti FIPEK s.r.o. tvoria v poslednom roku prevažne ostatné náklady na finančnú činnosť avšak ako môžeme sledovať tak tomu nebolo vždy tak. V roku 2022 a 2019 bol pomer týchto dvoch ukazovateľov pomerne vyrovnaný kde mierne dominovali ostatné náklady na finančnú činnosť podniku a naopak v roku 2021 dosiahli nákladové úroky dvakrát vyššiu hodnotu ako ostatné náklady na finančnú činnosť.

#### **4.4 Výnosy, náklady a výsledok hospodárenia spoločnosti FIPEK s.r.o.**

Táto kapitola sa zameriava na analýzu výnosov, nákladov a výsledku hospodárenia spoločnosti FIPEK s.r.o., ktoré predstavujú kľúčové ukazovatele finančnej výkonnosti podniku. Výnosy a náklady sú základnými zložkami hospodárskej činnosti, pričom ich vzájomný pomer určuje výsledok hospodárenia, teda zisk alebo stratu spoločnosti. Táto kapitola poskytuje prehľad o vývoji výnosov a nákladov v sledovanom období a jej cieľom je zhodnotiť finančnú stabilitu a efektívnosť hospodárenia spoločnosti FIPEK s.r.o. v horizonte rokov 2019 až 2023.

**Tabuľka 7 Výkaz ziskov a strát spoločnosti FIPEK s.r.o.**

Výkaz ziskov a strát	2023	2022	2021	2020	2019
<b>Výnosy celkom</b>	<b>4 166 705</b>	<b>3 505 577</b>	<b>2 713 110</b>	<b>2 840 409</b>	<b>2 594 255</b>
<b>Výnosy z hospodárskej činnosti</b>					
Tržby z predaja tovaru	1 541 131	1 194 843	977 378	1 050 840	1 078 432
Tržby z predaja vlastných výrobkov	1 625 192	1 574 917	1 110 095	1 144 335	1 124 270
Tržby z predaja služieb	13 625	5 563	4 680	3 614	3 614
Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob	12 386	9 789	-3 413	19 665	248
Aktivácia	937 880	697 785	555 679	598 663	364 323
Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu	15 458	3 258	167	5 545	1 400
Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	18 952	16 220	65 792	17 747	21 968
<b>Výnosy z finančnej činnosti spolu</b>					
Ostatné výnosy z finančnej činnosti	2 081	3 202	2 732		
<b>Náklady celkom</b>	<b>3 926 000</b>	<b>3 505 577</b>	<b>2 713 110</b>	<b>2 840 409</b>	<b>2 594 255</b>
<b>Náklady na hospodársku činnosť spolu</b>					
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	932 873	719 600	562 926	605 809	373 771
Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	1 325 587	1 211 381	844 313	856 685	906 537
Služby	210 218	202 029	159 722	133 789	147 633
Osobné náklady	1 128 206	1 016 056	890 062	906 501	852 284
Dane a poplatky	9 824	9 719	9 372	10 204	7 965
Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku	261 299	228 293	247 440	257 291	237 176
Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu	18 226	5 936		6 989	
Opravné položky k pohľadávkam	69				
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	29 234	22 847	28 232	42 804	15 477
<b>Náklady na finančnú činnosť spolu</b>					
Nákladové úroky	3 499	4 090	5 179	3 396	1 441
Ostatné náklady na finančnú činnosť	6 965	4 513	2 621	1 500	1 808
<b>Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti</b>	<b>-8 383</b>	<b>-5 401</b>	<b>-5 068</b>	<b>-4 896</b>	<b>-3 249</b>
<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením</b>	<b>240 705</b>	<b>81 113</b>	<b>-36 757</b>	<b>15 441</b>	<b>50 163</b>
Daň z príjmov	53 147	21 386	-6 813	5 026	8 918
<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení</b>	<b>187 558</b>	<b>59 727</b>	<b>-29 944</b>	<b>10 415</b>	<b>41 245</b>
<b>Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet</b>	<b>4 164 624</b>	<b>3 502 375</b>	<b>2 710 378</b>	<b>2 840 409</b>	<b>2 594 255</b>
<b>Pridaná hodnota</b>	<b>1 661 536</b>	<b>1 349 887</b>	<b>1 077 458</b>	<b>1 220 834</b>	<b>1 142 946</b>

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti FIPEK s.r.o. (2024)

Z tabuľky 7 vidíme, že spoločnosť FIPEK s.r.o. vykazuje rastúci trend výnosov a nákladov počas celého skúmaného obdobia. Výnosy dosiahli v roku 2023 hodnotu 4 166 705 €, čo predstavuje oproti roku 2019 kedy dosiahli výnosy vo výške 2 594 255 € nárast o 1 572 450€. Náklady vykazujú taktiež podobný trend keď v roku 2023 dosiahli hodnotu 3 926 000 €, čo v porovnaní s rokom 2019 kedy dosiahli hodnotu 2 594 255 € predstavuje nárast o 1 331 745€. Pri výsledku hospodárenia môžeme sledovať, že v poslednom sledovanom roku 2023 spoločnosť FIPEK s.r.o. vykazuje výrazný nárast výsledku hospodárenia po zdanení a to na hodnotu 187 558 € čo predstavuje trojnásobný nárast oproti predchádzajúcemu roku 2022. Celkové výnosy z hospodárskej činnosti podniku spolu tvoria hodnotu 4 164 624 € a pridaná hodnota podniku dosiahla hodnotu 1 661 536 €, čím opäť potvrdzuje rastúci trend výkonnosti spoločnosti FIPEK s.r.o.

#### 4.4.1 Výnosy spoločnosti FIPEK s.r.o.

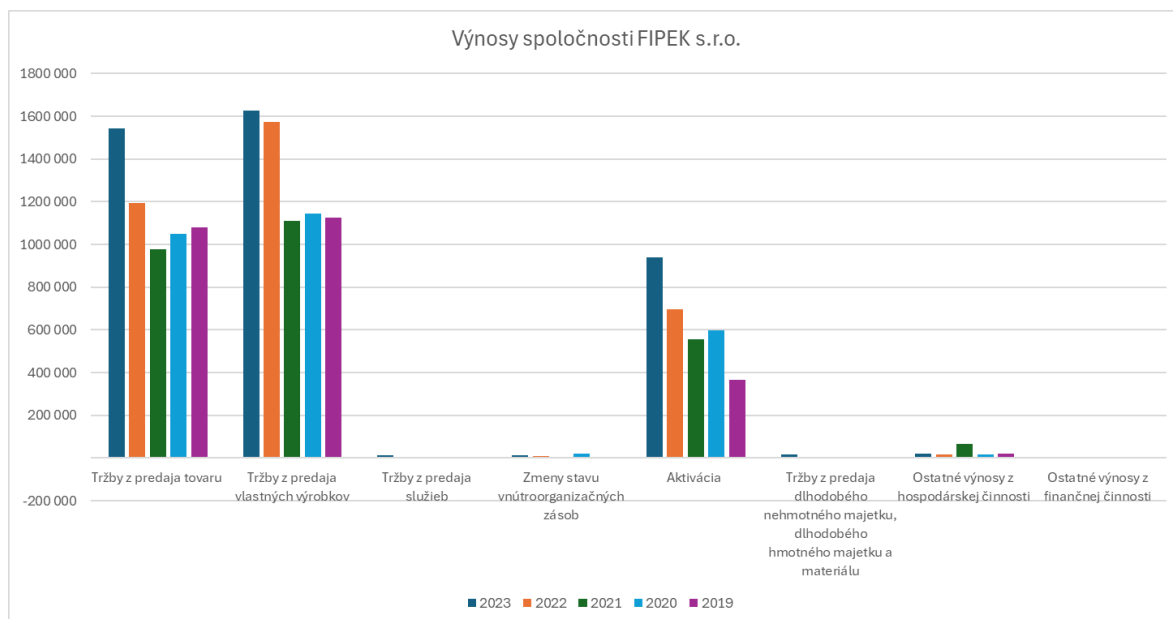
Výnosy spoločnosti FIPEK s.r.o. dosiahli v roku 2023 celkovo za všetky aktivity spoločnosti hodnotu 4 166 705 €. Výnosy odrážajú celkový objem finančných prostriedkov získaných z hlavnej činnosti spoločnosti, ako je predaj výrobkov, tovarov alebo poskytovanie služieb. V sledovanom období vykazujú výnosy rastúci trend, čo naznačuje pozitívny vývoj podnikateľskej činnosti a schopnosť spoločnosti zvyšovať svoje tržby.

Najvýraznejší nárast je viditeľný vo výnosoch z hospodárskej činnosti, ktoré tvoria dominantnú časť celkových výnosov. Tento rast je spôsobený zvýšením objemu predaja, rozšírením portfólia produktov alebo služieb, či efektívnejším riadením obchodných procesov.

Tržby z predaja tovaru vykazujú v roku 2023 hodnotu 1 541 131 €, čo predstavuje nárast o takmer 600 000 € oproti miernemu poklesu v roku 2021, kedy dosiahli najnižšiu hodnotu za nami sledované obdobie a to 977 378 €. Pri tržbách z predaja vlastných výrobkov ako sú napríklad rôzne druhy čerstvého chleba, cukrárske výrobky, ktoré zahŕňajú rôzne koláče, zákusky a iné sladké produkty, slané pečivá ako sú rožky a bagety a podobne vidíme rastúci trend výnosov. V roku 2023 dosiahli tieto výnosy rekordnú hodnotu a to 1 625 192 €. Tieto dva druhy výnosov spoločnosti FIPEK s.r.o. predstavujú spolu s aktiváciou hlavný zdroj výnosov. Pri aktivácii ide o výnosy, ktoré nevznikajú priamo z predaja výrobkov alebo služieb, ale z interných aktivít spoločnosti, ako je výroba vlastného majetku, opravy, údržba alebo iné interné procesy. V roku 2023 dosiahla aktivácia výnosy vo výške 937 880 €.

Ďalšou výnosovou položkou spoločnosti FIPEK s.r.o. sú tržby z predaja služieb, ktoré dosiahli v porovnaní s predchádzajúcimi zložkami výnosov zanedbateľnú hodnotu len 13 625 €, ale napriek tomu vykazujú rastúci trend vývoja a je možné sledovať zlepšenie spoločnosti v ich predaji služieb.

Rovnako ako pri nákladoch, tak aj pri výnosoch z finančnej činnosti spoločnosti FIPEK s.r.o. sa nejedná o znateľné hodnoty, ide skôr o zanedbateľnú časť výnosov, nakoľko sa spoločnosť venuje hlavne hospodárskej činnosti. Ostatné výnosy z finančnej činnosti na rozdiel od ostatných ukazovateľov vykazujú klesajúci trend za posledné tri roky, pričom v roku 2019 a 2020 dosiahli nulovú hodnotu. V roku 2023 dosiahli hodnotu 2 081 €.



**Obrázok 5 Výnosy spoločnosti FIPEK s.r.o.**

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti FIPEK s.r.o. (2024)

Obrázok 4 graficky znázorňuje pomer dosiahnutých výnosov spoločnosti FIPEK s.r.o. kde môžeme vidieť, že hlavnými zdrojmi výnosov sú v podniku tržby predaja tovaru a predaja vlastných pekárskejších výrobkov. Aktivácia v spoločnosti predstavuje taktiež dôležitý faktor zdroja výnosov nakoľko je to tretí najhlavnejší zdroj príjmov podniku, ktorý tvorí až 22,5 % výnosov v roku 2023.

#### 4.4.2 Výsledok hospodárenia spoločnosti FIPEK s.r.o.

Výsledok hospodárenia je dôležitým ukazovateľom, ktorý odráža finančnú výkonnosť spoločnosti za určité obdobie. Vyjadruje rozdiel medzi výnosmi a nákladmi, pričom poukazuje na to, či spoločnosť dosiahla zisk alebo stratu. Tento ukazovateľ je kľúčový pre hodnotenie efektívnosti hospodárenia, schopnosti generovať príjmy a kontrolovať náklady.

V prípade spoločnosti FIPEK s.r.o. je analýza výsledku hospodárenia dôležitá pre posúdenie jej finančnej stability, tvorby pridanej hodnoty, konkurencieschopnosti a schopnosti adaptovať sa na meniace sa trhové podmienky. Táto podkapitola sa zameriava na podrobnú analýzu výsledku hospodárenia spoločnosti v rokoch 2019 až 2023.

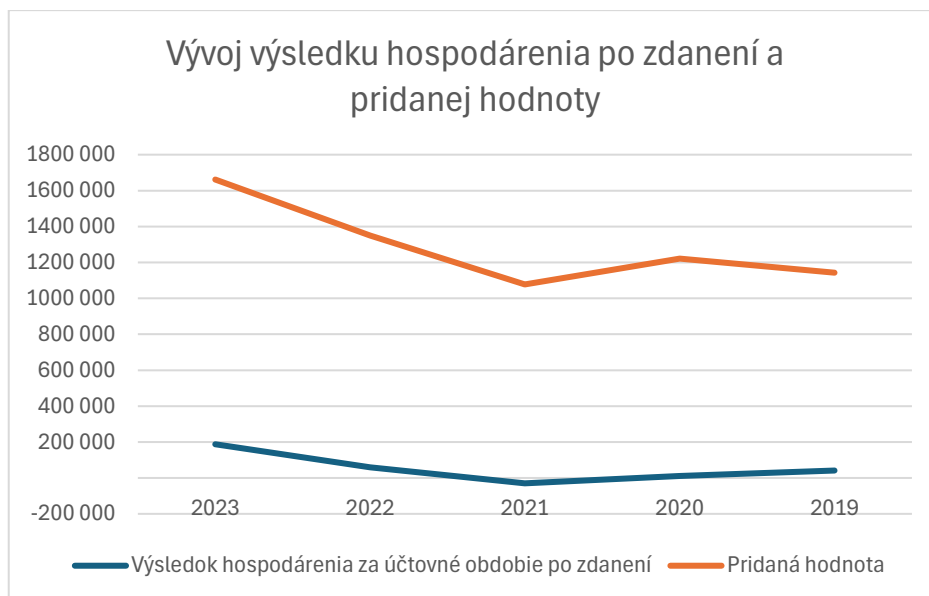
**Tabuľka 8 Výsledok hospodárenia spoločnosti FIPEK s.r.o.**

Rok	2023	2022	2021	2020	2019
Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	-8 383	-5 401	-5 068	-4 896	-3 249
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením	240 705	81 113	-36 757	15 441	50 163
Daň z príjmov	53 147	21 386	-6 813	5 026	8 918
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení	187 558	59 727	-29 944	10 415	41 245
Výnosy z hospodárskej činnosti spolu súčet	4 164 624	3 502 375	2 710 378	2 840 409	2 594 255
Pridaná hodnota	1 661 536	1 349 887	1 077 458	1 220 834	1 142 946

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti FIPEK s.r.o. (2024)

Z tabuľky 8 môžeme vidieť, že spoločnosť FIPEK s.r.o. dosiahla v roku 2023 výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení 187 558 €, čo predstavuje historicky najvyššiu dosiahnutú hodnotu za nami sledované obdobie. Ukazuje nám to, že podnik dokázal zvládnuť krízu v roku 2021 kedy dosiahol záporný výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení, kedy dosiahol hodnotu -29 944 €. Čo sa týka výsledku hospodárenia z finančnej činnosti tak tam spoločnosť vykazuje záporné výsledky za posledných päť rokov, pričom v poslednom skúmanom roku dosiahla hodnotu -8 383 €, to je spôsobené aj tým, že spoločnosť FIPEK s.r.o. sa venuje a orientuje hlavne na hospodársku činnosť. Daň z príjmov sa aj vďaka skvelým výsledkom v poslednom skúmanom roku vyšplhala na hodnotu 53 147 €, čo predstavuje maximum za nami skúmané obdobie.

Celkové výnosy z hospodárskej činnosti boli 4 161 624 €, kde sledujeme, že spoločnosť FIPEK s.r.o. ďalej nasleduje nastavený rastúci trend z predchádzajúcich rokov. Aj vďaka tomu sa pridaná hodnota spoločnosti zvýšila o 311 649€ oproti predchádzajúcemu roku, keď v roku 2023 dosiahla hodnotu 1 661 536 €.



**Obrázok 6** Vývoj výsledku hospodárenia po zdanení a pridanej hodnoty

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti FIPEK s.r.o. (2024)

Na obrázku 5 vidíme, že spoločnosť FIPEK s.r.o. každoročne napreduje a zvyšuje svoje výsledky hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení a taktiež aj zvyšuje svoju pridanú hodnotu, čo odzrkadľuje jej stabilnú finančnú stabilitu a správny prístup k vedeniu spoločnosti.

#### 4.5 Vertikálna a horizontálna analýza spoločnosti FIPEK s.r.o.

Vertikálna a horizontálna analýza patria medzi základné nástroje finančnej analýzy, ktoré umožňujú podrobne hodnotiť finančnú situáciu a výkonnosť spoločnosti. Vertikálna analýza sa zameriava na štruktúru jednotlivých položiek vo výkazoch, pričom vyjadruje ich podiel na celkových hodnotách, ako sú napríklad aktíva, pasíva alebo výnosy. Na druhej strane, horizontálna analýza sleduje vývoj týchto položiek v čase, čím umožňuje identifikovať trendy a zmeny vo finančnom hospodárení.

Jednou z hlavných výhod vertikálnej analýzy je, že umožňuje porovnávať výsledky z rôznych rokov bez ohľadu na medziročnú infláciu. Zároveň je možné porovnávať podniky rôznych veľkostí, pretože analýza pracuje s percentuálnymi podielmi, a nie s absolútnymi hodnotami. Táto metóda tak poskytuje dôležité informácie o finančnej štruktúre a výkonnosti podniku.

V tejto kapitole sa vykoná vertikálna a horizontálna analýza spoločnosti FIPEK s.r.o. za obdobie rokov 2019 až 2023. Cieľom je získať hlbší pohľad na štruktúru výnosov a nákladov spoločnosti, ako aj na ich vývoj v čase.

**Tabuľka 9 Vertikálna analýza výnosov**

VERTIKÁLNA ANALÝZA					
Rok	2023	2022	2021	2020	2019
<b>Výnosy celkom</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Výnosy z hospodárskej činnosti</b>					
Tržby z predaja tovaru	36,99%	34,08%	36,02%	37,00%	41,57%
Tržby z predaja vlastných výrobkov	39,00%	44,93%	40,92%	40,29%	43,34%
Tržby z predaja služieb	0,33%	0,16%	0,17%	0,13%	0,14%
Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob	0,30%	0,28%	-0,13%	0,69%	0,01%
Aktivácia	22,51%	19,90%	20,48%	21,08%	14,04%
Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu	0,37%	0,09%	0,01%	0,20%	0,05%
Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	0,45%	0,46%	2,42%	0,62%	0,85%
<b>Výnosy z finančnej činnosti spolu</b>					
Ostatné výnosy z finančnej činnosti	0,05%	0,09%	0,10%	0,00%	0,00%

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti FIPEK s.r.o. (2024)

Pri výpočte vertikálnej analýzy výnosov sme zvolili celkové tržby ako základňu výpočtu (100%) a vypočítali percentuálne podiely jednotlivých zložiek výnosov. Tento postup nám umožnil identifikovať, ktoré zložky majú najväčší podiel na celkových tržbách a ktoré sú menej významné. Analýza poskytla dôležité informácie o štruktúre výnosov spoločnosti a umožnila ich porovnať medzi jednotlivými rokmi, ako aj identifikovať trendy a zmeny. Podľa vertikálnej analýzy môžeme vidieť, že výnosy podniku sú tvorené hlavne výnosmi z hospodárskej činnosti. Výnosy z finančnej činnosti tvoria len zanedbateľnú hodnotu a to najviac 0,1% v roku 2021. V poslednom skúmanom roku tvorili výnosy z finančnej časti podniku iba 0,05%. Výnosy podniku sú tvorené hlavne z tržieb z predaja tovaru a tvoria tak 36,99% z celkových výnosov spoločnosti za rok 2023, a z predaja vlastných výrobkov a to v hodnote 39,00% z celkových výnosov. Historický najväčší podiel na výnosoch spoločnosti FIPEK s.r.o. dosiahli v roku 2022 tržby z predaja vlastných výrobkov, kedy dosiahli podiel na tržbách vo výške 44,93%.

Pri výpočte vertikálnej analýzy nákladov sme postupovali rovnako, ako základňu výpočtu sme si zvolili celkové náklady (100%) a zistili sme percentuálne podiely jednotlivých zložiek nákladov spoločnosti. Tento postup nám umožnil identifikovať, ktoré zložky majú najväčší podiel na celkových nákladoch a ktoré sú naopak menej významné.

**Tabuľka 10 Vertikálna analýza nákladov**

VERTIKÁLNA ANALÝZA					
Rok	2023	2022	2021	2020	2019
<b>Náklady celkom</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	23,76%	20,53%	20,75%	21,33%	14,41%
Služby	33,76%	34,56%	31,12%	30,16%	34,94%
Osobné náklady	5,35%	5,76%	5,89%	4,71%	5,69%
Dane a poplatky	28,74%	28,98%	32,81%	31,91%	32,85%
Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku	0,25%	0,28%	0,35%	0,36%	0,31%
Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu	6,66%	6,51%	9,12%	9,06%	9,14%
Opravné položky k pohľadávkam	0,46%	0,17%	0,00%	0,25%	0,00%
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Náklady na finančnú činnosť spolu</b>					
Nákladové úroky	0,09%	0,12%	0,19%	0,12%	0,06%
Ostatné náklady na finančnú činnosť	0,18%	0,13%	0,10%	0,05%	0,07%

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti FIPEK s.r.o. (2024)

Na strane nákladov je zrejmé, že najväčší podiel tvoria náklady na služby, ktoré dosiahli podiel vo výške 33,76% na celkových nákladoch. Historické maximum týchto nákladov spoločnosť dosiahla v roku 2022 kedy podiel služieb na nákladoch dosiahol hodnotu 34,56%. Osobné náklady pravidelne dosahujú podiel okolo 5% medziročne a tento stabilný podiel naznačuje konzistentné výdavky na zamestnancov. Spotreba materiálu, energie a ostatných dodávok zaznamenala nárast z 14,41 % v roku 2019 na 23,76 % v roku 2023, čo môže byť dôsledkom rastúcich cien vstupov alebo vyššej spotreby materiálu. Dane a poplatky tvoria významnú časť nákladov, pričom ich podiel sa pohybuje medzi 28,74 % za rok 2023 a 32,85 % za rok 2019. Náklady na finančnú činnosť opäť predstavujú zanedbateľný podiel na nákladoch spoločnosti keďže ich najvyšší dosiahnutý podiel na celkových nákladoch bol 0,19% v roku 2021 pri nákladových úrokoch.

Vertikálna analýza ukazuje, že spoločnosť FIPEK s.r.o. sa primárne zameriava na predaj vlastných výrobkov, pričom významnú časť výnosov tvorí aj ich aktivácia. Na strane nákladov dominujú náklady na služby a spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok. Analýza naznačuje stabilnú štruktúru výnosov a nákladov, pričom niektoré položky, ako spotreba materiálu, vykazujú rastúci trend. Tieto informácie môžu byť užitočné pre ďalšie rozhodovanie o optimalizácii nákladov a zlepšení ziskovosti.

Horizontálnu analýzu je možné uplatniť porovnávaním položiek účtovných výkazov medzi jednotlivými obdobiami, napríklad medzi rokmi. Začína sa identifikáciou konkrétnych položiek, ktoré chceme analyzovať, ako sú výnosy, náklady alebo zisk.

Následne sa pre každú položku vypočíta rozdiel medzi hodnotami v dvoch po sebe nasledujúcich obdobiach, a to v absolútnych číslach aj v percentách.

**Tabuľka 11 Horizontálna analýza výnosov**

	Horizontálna analýza							
	2023-2022		2022-2021		2021-2020		2020-2019	
	rozdiel	index	rozdiel	index	rozdiel	index	rozdiel	index
<b>Výnosy celkom</b>	661 128 €	18,86%	792 467 €	29,21%	-127 299 €	-4,48%	246 154 €	9,49%
<b>Výnosy z hospodárskej činnosti</b>								
Tržby z predaja tovaru	346 288 €	28,98%	217 465 €	22,25%	-73 462 €	-6,99%	-27 592 €	-2,56%
Tržby z predaja vlastných výrobkov	50 275 €	3,19%	464 822 €	41,87%	-34 240 €	-2,99%	20 065 €	1,78%
Tržby z predaja služieb	8 062 €	144,92%	883 €	18,87%	1 066 €	29,50%	0 €	0,00%
Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob	2 597 €	26,53%	13 202 €	386,82%	-23 078 €	-117,36%	19 417 €	7829,44%
Aktívacia	240 095 €	34,41%	142 106 €	25,57%	-42 984 €	-7,18%	234 340 €	64,32%
Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu	12 200 €	374,46%	3 091 €	1850,90%	-5 378 €	-96,99%	4 145 €	296,07%
Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	2 732 €	16,84%	-49 572 €	-75,35%	48 045 €	270,72%	-4 221 €	-19,21%
<b>Výnosy z finančnej činnosti spolu</b>								
Ostatné výnosy z finančnej činnosti	-1 121 €	-35,01%	470 €	17,20%	2 732 €	0,00%	0 €	0,00%

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti FIPEK s.r.o. (2024)

Tabuľka 11 horizontálna analýza výnosov zobrazuje vývoj výnosov spoločnosti v jednotlivých rokoch, pričom pre každú položku sú uvedené rozdiely v absolútnych číslach a percentuálne zmeny. Celkové výnosy vykazujú rast v posledných dvoch rokoch, pričom v období 2023-2022 vzrástli o 661 128 € (18,86 %) a v období 2022-2021 o 792 467 € (29,21 %). Naopak, v období 2021-2020 došlo k poklesu o 127 299 € (-4,48 %). Tržby z predaja tovaru zaznamenali výrazný nárast v rokoch 2023-2022 (28,98 %) a 2022-2021 (22,25 %), avšak v rokoch 2021-2020 a 2020-2019 došlo k poklesu. Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb vykazujú dynamický rast, pričom tržby z predaja služieb v období 2023-2022 vzrástli až o 144,92 %. Na druhej strane, zmeny stavu vnútroorganizačných zásob sú veľmi volatilné, s extrémnym nárastom v období 2020-2019 (7829,44 %) a výrazným poklesom v období 2021-2020 (-117,36 %). Tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu vykazujú výrazné výkyvy, najmä v období 2022-2021, kde nárast dosiahol 1850,90 %. Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti zaznamenali pokles v období 2022-2021 (-75,35 %), ale predtým v období 2021-2020 vzrástli o 270,72 %. Výnosy z finančnej činnosti vykazujú negatívny trend v období 2023-2022 (-35,01 %), ale v predchádzajúcich rokoch boli stabilnejšie. Tabuľka ukazuje, že spoločnosť zaznamenala celkovo pozitívny vývoj výnosov v posledných rokoch, najmä v období 2023-2022 a 2022-2021. Niektoré položky, ako napríklad tržby z predaja tovaru a vlastných výrobkov, vykazujú dynamický rast, zatiaľ čo iné, ako zmeny stavu zásob a ostatné výnosy, sú veľmi volatilné. Výrazné výkyvy v niektorých kategóriách môžu byť spôsobené jednorazovými udalosťami alebo špecifickými faktormi.

**Tabuľka 12 Horizontálna analýza nákladov**

	Horizontálna analýza							
	2023-2022		2022-2021		2021-2020		2020-2019	
	rozdiel	index	rozdiel	index	rozdiel	index	rozdiel	index
<b>Náklady celkom</b>	501 536 €	14,65%	674 597 €	24,53%	-75 101 €	-2,66%	280 876 €	11,04%
<b>Náklady na hospodársku činnosť spolu</b>								
Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru	213 273 €	29,64%	156 674 €	27,83%	-42 883 €	-7,08%	232 038 €	62,08%
Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok	114 206 €	9,43%	367 068 €	43,48%	-12 372 €	-1,44%	-49 852 €	-5,50%
Služby	8 189 €	4,05%	42 307 €	26,49%	25 933 €	19,38%	-13 844 €	-9,38%
Osobné náklady	112 150 €	11,04%	125 994 €	14,16%	-16 439 €	-1,81%	54 217 €	6,36%
Dane a poplatky	105 €	1,08%	347 €	3,70%	-832 €	-8,15%	2 239 €	28,11%
Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku	33 006 €	14,46%	-19 147 €	-7,74%	-9 851 €	-3,83%	20 115 €	8,48%
Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu	12 290 €	207,04%	5 936 €	0,00%	-6 989 €	-100,00%	6 989 €	0,00%
Opravné položky k pohľadávkam	69 €	0,00%	0 €	0,00%	0 €	0,00%	0 €	0,00%
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	6 387 €	27,96%	-5 385 €	-19,07%	-14 572 €	-34,04%	27 327 €	176,57%
<b>Náklady na finančnú činnosť spolu</b>								
Nákladové úroky	-591 €	-14,45%	-1 089 €	-21,03%	1 783 €	52,50%	1 955 €	135,67%
Ostatné náklady na finančnú činnosť	2 452 €	54,33%	1 892 €	72,19%	1 121 €	74,73%	-308 €	-17,04%

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti FIPEK s.r.o. (2024)

Tabuľka horizontálna analýza nákladov poskytuje prehľad o vývoji nákladov spoločnosti v jednotlivých rokoch, pričom zobrazuje rozdiely v absolútnych číslach a percentuálne zmeny. Celkové náklady vzrástli v období 2023-2022 o 501 536 € (14,65 %), zatiaľ čo v období 2022-2021 sa zvýšili o 674 597 € (24,53 %). Naopak, v období 2021-2020 došlo k poklesu o 75 101 € (-2,66 %), pričom v období 2020-2019 náklady vzrástli o 280 876 € (11,04 %).

Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru zaznamenali výrazný nárast v rokoch 2023-2022 (29,64 %) a medzi rokmi 2022-2021 o 27,83 %, avšak v období 2021-2020 došlo k poklesu o 42 883 € (-7,08 %). Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok vykazuje rastúci trend v posledných rokoch, pričom v období 2023-2022 vzrástla o 114 206 € (9,43 %), a v období 2022-2021 vzrástla o 367 068 € (43,48 %). Osobné náklady vzrástli v období 2023-2022 o 112 150 € (11,04 %) a v období 2022-2021 o 125 994 € (14,16 %), avšak v období 2021-2020 došlo k poklesu o 16 439 € (-1,81 %).

Dane a poplatky vykazujú mierne výkyvy, pričom v období 2023-2022 vzrástli o 105 € (1,08 %), ale v období 2021-2020 klesli o 8,15 %. Odpisy a opravné položky k dlhodobému majetku vzrástli v období 2023-2022 o 33 006 € (14,46 %), ale v období 2022-2021 klesli o 19 147 € (-7,74 %).

Náklady na finančnú činnosť vykazujú zmiešané trendy. Nákladové úroky klesli v období 2023-2022 o 591 € (-14,45 %), zatiaľ čo ostatné náklady na finančnú činnosť vzrástli o 2 452 € (54,33 %). Celkovo tabuľka ukazuje, že náklady spoločnosti vykazujú

rast v posledných dvoch rokoch, pričom niektoré položky, ako náklady na obstaranie tovaru a osobné náklady, zaznamenali stabilný nárast.

## 4.6 Výpočet ukazovateľa EVA

Metóda EVA – Ekonomická pridaná hodnota. EVA predstavuje inovatívny spôsob hodnotenia výkonnosti podniku, ktorý sa odlišuje od tradičných ukazovateľov tým, že kladie dôraz na ekonomický zisk. Tento koncept zohľadňuje náklady obetovanej príležitosti a sleduje skutočnú pridanú hodnotu vytvorenú podnikom.

Hlavné charakteristiky:

- Ekonomický zisk: EVA sa opiera o rozdiel medzi účtovným a ekonomickým ziskom, pričom ekonomický zisk zahŕňa nielen bežné náklady, ale aj náklady na kapitál.
- Primárna činnosť: Pri výpočte sa berú do úvahy len náklady a výnosy, ktoré súvisia s hlavnou činnosťou podniku.
- Kapitál: Zahŕňa iba kapitál využitý na aktíva spojené s primárnou činnosťou, pričom sa berú do úvahy očakávané výnosy investorov.
- Absolútny ukazovateľ: EVA nepotrebuje porovnanie s inými podnikmi, pretože vyjadruje konkrétnu hodnotu, ktorú podnik vytvoril.

EVA sleduje, či účtovný zisk presahuje celkové náklady na kapitál (vrátane úrokov z cudzieho kapitálu), čím poskytuje ucelený pohľad na pridanú hodnotu, ktorú podnik generoval za konkrétne obdobie. Tento ukazovateľ zároveň meria, akým spôsobom prispela podniková činnosť k rastu hodnoty pre vlastníkov.

Pozitívne hodnotenie podnikovej výkonnosti je len v prípade, ak  $EVA > 0$ . To je prípad, keď výnos z kapitálu je väčší ako jeho cena a vtedy podnik svojim vlastníkom hodnotu „tvorí“. Ak je  $EVA < 0$ , výnos je menší ako náklad, podnik hodnotu „ničí“.

**Tabuľka 13 Výpočet ukazovateľov na výpočet EVA**

Položka v €	Skutočnosť
	2023
<b>VH z bežnej činnosti (€)</b>	240 705
Nákladové úroky (€)	3 499
<b>EBIT (€)</b>	<b>244 204</b>
daň (€)	51 283
<b>NOPAT (€)</b>	<b>192 921</b>
Finančné účty (€)	140 002
KD záväzky (€)	423 794
Pohotová likvidita L1 (koef.)	0,33
<b>Prevádzkovo potrebná výška PP (€)</b>	<b>46 250</b>
<b>Prevádzkovo nepotrebná výška PP (€)</b>	<b>93 752</b>
<b>Neobežný majetok (€)</b>	<b>1 933 696</b>
neoperatívny inv. Majetok (€)	0
goodwill (€)	0
leasing (€)	0
<b>Medzisúččet (€)</b>	<b>1 933 696</b>
<b>Obežné aktíva (€)</b>	<b>475 048</b>
neoperatívne OA (€)	0
Prevádzkovo nepotrebná výška PP (€)	93 752
neúročiteľné KD záväzky (€)	423 794
<b>Medzisúččet (€)</b>	<b>-42 498</b>
<b>Časové rozlíšenie (€)</b>	<b>12 687</b>
<b>Čisté operatívne aktíva NOA (€)</b>	<b>1 878 511</b>
<b>Vlastný kapitál (€)</b>	<b>1 823 048</b>
neoperatívne aktíva (€)	0
Úprava VH o náklady spojené s leasingom (€)	0
goodwill (€)	0
Prevádzkovo nepotrebná výška PP (€)	93 752
<b>Medzisúččet (€)</b>	<b>1 729 296</b>
<b>Cudzí kapitál (€)</b>	<b>787 369</b>
neúročiteľné KD záväzky (€)	423 794
záväzky z leasingu (€)	0
<b>Medzisúččet (€)</b>	<b>363 575</b>
<b>Upravené pasíva (€)</b>	<b>2 092 871</b>

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti FIPEK s.r.o. (2024)

Tabuľka 13 sa zaoberá výpočtom ukazovateľa EVA, ktorý je kľúčový ukazovateľ hodnotiaci výkonnosť spoločnosti z pohľadu tvorby hodnoty pre vlastníkov. Výpočet

začína s výsledkom hospodárenia z bežnej činnosti (240 705 €), od ktorého sa odpočítajú nákladové úroky (3 499 €) a dane (51 283 €), čím sa získa hodnota čistý prevádzkový zisk po zdanení NOPAT (192 921 €). Následne sa berú do úvahy finančné účty (140 002 €) a kapitálové záväzky (423 794 €), z ktorých sa následne ich vzájomným podielom počíta aj pohotovostná likvidita (koeficient 0,33).

Ďalej sa analyzujú prevádzkové aktíva a pasíva. Prevádzková potrebná výška peňažných prostriedkov (PP) je 46 250 €, ktorú sme vypočítali vynásobením hodnotou na finančných účtoch a koeficientom pohotovej likvidity. Naopak prevádzkovo nepotrebná výška PP dosahuje hodnotu 93 752 €, pričom sme ju vypočítali ako rozdiel finančných účtov a prevádzkovo potrebnej výšky PP.

Neobežný majetok má hodnotu 1 933 696 €, pričom neoperatívne aktíva (ako goodwill a leasing) sú nulové. Obežné aktíva majú hodnotu 475 048 €, neúročiteľné krátkodobé záväzky majú hodnotu 423 794 € a nakoniec časové rozlíšenie má hodnotu 12 687 €, pričom tieto hodnoty sme získali zo súvahy spoločnosti. Čisté operatívne aktíva (NOA) sú vypočítané na 1 878 511 €, pričom sme ich vypočítali rozdielom oboch medzisúčtov a časového rozlíšenia.

Vlastný kapitál spoločnosti je 1 823 048 €, pričom sa zohľadňujú aj úpravy výsledku hospodárenia o náklady spojené s leasingom a neoperatívnymi aktívami. Medzisúčet vlastného kapitálu potrebný na konečný výpočet je 1 729 296 €, ktorý sme vypočítali ako rozdiel vlastného kapitálu a prevádzkovo nepotrebné výšky PP. Cudzí kapitál (záväzky spoločnosti) je 787 369 € a neúročiteľné krátkodobé záväzky sú 423 794€, pričom tieto hodnoty sme získali zo súvahy spoločnosti. Následne sme si vypočítali medzisúčet 363 575 €, ktorý sme vyrátali ako rozdiel cudzieho kapitálu a neúročiteľných KD záväzkov. Nakoniec sme si vypočítali hodnotu upravených pasív (2 092 871 €), ktoré sme si vypočítali ako súčet dvoch predchádzajúcich medzisúčtov.

**Tabuľka 14 Výpočet ukazovateľa EVA**

Náklady na CK	
K (€)	2 421 431
Cudzi K (€)	787 369
nakladove uroky (€)	3 499
<b>Nck * (1-d) * CK/K (koef.)</b>	<b>0,0011416</b>
Náklady na vlastný kapitál	
rf (koef.)	0,0765
(rm - rf) (koef.)	0,0146
beta (koef.)	3,93
re (koef.)	0,133878
K (€)	2 421 431
VK(€)	1 823 048
<b>Nvk * VK/K (koef.)</b>	<b>0,1007941</b>
<b>WACC (koef.)</b>	<b>0,1019357</b>
NOPAT (€)	192 921
C (€)	1 878 511
WACC (koef.)	0,1019357
<b>EVA (€)</b>	<b>1 433,83</b>

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti FIPEK s.r.o. (2024)

V tabuľke 14 vidíme finálny výpočet ukazovateľa EVA spoločnosti FIPEK s.r.o. za rok 2023. Pri výpočte nákladov na cudzí kapitál sme potrebovali zo súvahy spoločnosti zistiť hodnotu celkového kapitálu spoločnosti (2 421 431 €), ďalej hodnotu cudzieho kapitálu (787 369 €) a hodnotu nákladových úrokov (3 499€). Následne sme výpočtom zistili koeficient nákladov na cudzí kapitál, ktorý dosiahol hodnotu 0,0011416.

Ďalej bolo potrebné si vypočítať náklady na vlastný kapitál, no najprv bolo nutné si zistiť koeficienty potrebné na výpočet pomocou nasledujúceho vzorca:

$$re = rf + \beta(rm - rf)$$

Kde:

- re – náklad na vlastný kapitál,
- rf - výnos z investície do bezrizikových aktív (priemerná výnosnosť štátneho dlhopisu),
- (rm – rf) = prémie za trhové riziko,
- $\beta$  – beta (sektorový) koeficient – zadlžená beta.

Na výpočet sme potrebovali zistiť priemernú výnosnosť štátneho dlhopisu, ktorá bola v roku 2024 je 0,0765 %. Sektorový koeficient ( $\beta$ ) bol stanovený vzhľadom na predmet podnikania vo výške 3,93. Vďaka výpočtu týchto koeficientov sme vypočítali náklad na vlastný kapitál, ktorého koeficient dosiahol hodnotu 0,133878. Ďalej sme si vypočítali celkový koeficient nákladov na vlastný kapitál (0,1007941) a to ako násobok nákladov na vlastný kapitál a podielu vlastného kapitálu a celkového kapitálu. Následne sme boli schopní vypočítať priemerné náklady na celkový dlhodobý investovaný kapitál (WACC) a to ako súčet koeficientov nákladov na vlastný a cudzí kapitál a zistili sme, že jeho hodnota je 0,1019357.

Následne sme mali všetky potrebné ukazovatele na finálny výpočet EVA a to NOPAT, ktorý sme si vypočítali, že má hodnotu 192 921 €, Čisté operatívne aktíva (C), ktoré mali hodnotu 1 878 511 € a koeficient WACC, ktorý mal hodnotu 0,1019357. Nakoniec sme si vypočítali ukazovateľ EVA a to ako rozdiel ukazovateľa NOPAT a násobku čistých operatívnych aktív (C) a priemerné náklady na celkový dlhodobý investovaný kapitál (WACC).

Na základe údajov zo súvahy spoločnosti FIPEK sme si vypočítali ukazovateľ EVA (ekonomická pridaná hodnota) a vypočítali sme, že podnik tvorí ekonomickú pridanú hodnotu vo výške 1 433,83€ čo znamená, že hodnota podniku sa zvyšuje a podnik vytvára hodnotu pre vlastníkov.

## 5 Diskusia

V tejto kapitole si podrobne zhrnieme a interpretujeme výsledky predchádzajúcej kapitoly výsledky práce. Pozrieme sa na dosiahnuté výsledky a zistenia o nákladoch spoločnosti FIPEK s.r.o. V prvej časti diskusie zosumarizujeme kľúčové zistenia praktickej časti, pričom zdôrazníme ich význam a relevantnosť pre spoločnosť FIPEK s.r.o. Následne sa zameriame na interpretáciu týchto výsledkov, poukážeme na možné príčiny pozorovaných javov.

V druhej časti si na základe dôkladnej analýzy a interpretácie zistených skutočností, formulujeme konkrétne návrhy a odporúčania pre spoločnosť FIPEK s.r.o. Tieto návrhy budú zamerané na optimalizáciu nákladov spoločnosti a mali by prispieť k optimalizovaniu nákladov a následne k možnostiam ich znižovania. Veríme, že tieto odporúčania poskytnú podniku cenné usmernenie pre jeho ďalšie strategické rozhodnutia a prispejú k jeho dlhodobej úspešnosti.

### 5.1 Zhodnotenie výsledkov práce

Kapitola 4 diplomovej práce sa zameriava na analýzu nákladov, výnosov a hospodárskych výsledkov spoločnosti FIPEK s.r.o. Táto časť práce poskytuje podrobný prehľad o vývoji hlavne nákladov, ale aj výnosov v sledovanom období, pričom sa zameriava na identifikáciu kľúčových faktorov ovplyvňujúcich finančnú výkonnosť podniku.

Ako prvé bolo nutné si analyzovať celkové náklady spoločnosti FIPEK s.r.o. pre prvotné pochopenie a rozoznanie štruktúry nákladov podniku. Zistili sme, že spoločnosť FIPEK je prevažne tvorená nákladmi na hospodársku činnosť a to z dôvodu, že sa venujú prevažne hospodárskej činnosti pred finančnou.

V rámci analýzy boli rozdelené náklady na hospodársku a finančnú činnosť. Pri hospodárskej činnosti, ktoré tvoria prevažnú časť nákladov, sme sledovali hlavne náklady na materiál, energie, obstaranie predaného tovaru, služby a osobné náklady, ktoré tvoria hlavnú časť celkových výdavkov spoločnosti. Celkovo hospodárske náklady vykazujú rastúci trend v posledných rokoch a spoločnosť napreduje k udržaniu si tohto trendu, a to z dôvodu rastúcej produkcie a objemu predaja. Pri finančnej činnosti sme analyzovali nákladové úroky a ostatné finančné náklady, pričom bol taktiež identifikovaný rastúci

trend v niektorých položkách, čo naznačuje postupne sa zvýšenú záťaž na finančné operácie.

Výnosy spoločnosti boli rozdelené podľa zdrojov ich vzniku, ako sú tržby z predaja tovaru, vlastných výrobkov a služieb. Analýza ukázala, že tržby z predaja vlastných výrobkov a tržby z predaja tovaru tvoria najväčšiu časť výnosov, čo poukazuje na dôležitosť efektívneho riadenia výroby a predaja. Spoločnosť tvorí výnosy najmä z predaja pečiva, koláčov a ďalších pekárenských produktov v svojich jednotlivých pobočkách na východnom Slovensku.

Pri analýze výsledku hospodárenia sme zanalyzovali vývoj pridanej hodnoty podniku a výnosov za hospodárske obdobie v sledovanom časovom horizonte. Zistili sme, že obe ukazovatele vykazujú priaznivý vývoj za sledované obdobie s rastúcim trendom a je pravdepodobné, že podnik si tento trend udrží aj do budúcnosti. To naznačuje a predikuje pozitívnu finančnú situáciu podniku, vďaka čomu si podnik dokáže upevniť svoje postavenie na trhu a bude schopný ďalej získavať konkurenčnú výhodu nad podobnými podnikmi v tejto oblasti podnikania.

Pomocou vertikálnej a horizontálnej analýzy sme si analyzovali náklady a ich medziročný nárast, resp. poklesy za sledované obdobie. Zistili sme aj percentuálne podiely jednotlivých položiek nákladov na celkových nákladoch spoločnosti, čo nám pomohlo uzatvoriť obraz štruktúry nákladov nami skúmaného podniku.

Záver kapitoly obsahuje výpočet ukazovateľa EVA (ekonomickej pridanej hodnoty), ktorý bol vypočítaný na základe NOPAT (čistý operatívny zisk po zdanení), čistých operatívnych aktív a priemerných nákladov na kapitál (WACC). Výsledky ukázali, že spoločnosť FIPEK s.r.o. vytvára ekonomickú pridanú hodnotu, čo znamená, že podnik zvyšuje hodnotu pre svojich vlastníkov a to nám ukazuje perspektívnu budúcu situáciu spoločnosti v najbližších rokoch.

Na záver kapitola zdôrazňuje potrebu optimalizácie nákladov, najmä v oblastiach, kde bol identifikovaný rastúci trend, a odporúča zamerať sa na efektívnejšie riadenie nákladov a výnosov s cieľom zvýšiť finančnú stabilitu a konkurencieschopnosť spoločnosti.

## 5.2 Návrhy a odporúčania pre podnik

Manažment nákladov predstavuje kľúčový prvok efektívneho fungovania každého podniku, keďže náklady priamo ovplyvňujú hospodársky výsledok a celkovú konkurencieschopnosť organizácie. Na základe vykonaných analýz nákladových položiek a ich štruktúry vo vybranom podniku, ako aj s ohľadom na identifikované slabé miesta v procese ich riadenia sme vytvorili odporúčania, ktoré by mohli napomôcť k optimalizácii nákladov a zlepšeniu finančnej výkonnosti podniku.

Cieľom tejto kapitoly je ponúknuť konkrétne a realizovateľné návrhy, ktoré zohľadňujú aktuálnu situáciu podniku, jeho odvetvové špecifiká a zároveň využívajú moderné prístupy v oblasti nákladového manažmentu. Odporúčania sa sústreďujú na tie oblasti, kde bol identifikovaný najväčší potenciál pre zníženie nákladov bez negatívneho dopadu na kvalitu produktov alebo služieb. Implementácia týchto odporúčaní môže viesť nielen k priamej úspore finančných prostriedkov, ale aj k dlhodobejšiemu budovaniu udržateľného a pružného systému nákladového riadenia, ktorý bude schopný reagovať na meniace sa podmienky trhu. V nasledujúcich častiach budú predstavené konkrétne návrhy na zlepšenie s dôrazom na ich praktickú aplikovateľnosť a prínos pre podnik.

Základom znižovania nákladov je racionalizácia v niekoľkých oblastiach. Vo všeobecnosti ide o dosahovanie čo najmenších nákladov v prepočte na jednotku produkcie (v našom prípade výrobu pekárenského alebo cukrárenského produktu) a to pri udržaní, resp. zvýšení kvality výkonov. Znižovanie nákladov je predovšetkým o hľadani, nachádzaní a realizácii šetrenia v rámci skrytých rezerv, nevyužitých možností. Nejde teda o náhodný výber, ani jednoduché zrušenie niektorých nákladových položiek, ale o určenie oblastí, kde je znižovanie nákladov možné, a to bez ovplyvnenia realizácie výkonov spoločnosti, resp. bez ovplyvnenia kvality týchto výkonov.

### ■ Optimalizácia procesov

Prvým odporúčaním, ktoré navrhujeme je zefektívnenie výrobných procesov. Spoločnosť by mala analyzovať svoje výrobné procesy a identifikovať činnosti, ktoré nepridávajú hodnotu. Zavedenie princípov štíhlej výroby (Lean Management) by mohlo pomôcť eliminovať zbytočné kroky či už vo výrobe, alebo v administratíve a doprave, a tým znížiť prestoje a zvýšiť celkovú produktivitu. Automatizácia niektorých činností, ako je balenie výrobkov alebo spracovanie objednávok, by mohla znížiť náklady na pracovnú

silu a zároveň zvýšiť efektivitu výroby. Tieto opatrenia by mohli prispieť k zlepšeniu celkovej výkonnosti podniku.

Lean management je riadiaca filozofia zameraná na maximalizáciu hodnoty pre zákazníka a minimalizáciu plytvania v procesoch. Vychádza z Toyota Production System a kladie dôraz na identifikáciu a elimináciu ôsmich druhov plytvania. Využíva nástroje ako mapovanie toku hodnoty a systém ťahu, s cieľom vytvoriť plynulé procesy a produkovať len to, čo si zákazník vyžiada. Kľúčovým prvkom je kultúra neustáleho zlepšovania (Kaizen) a zapojenie zamestnancov. Implementácia lean managementu prináša zníženie nákladov, zvýšenie efektivity, skrátenie dodacích lehôt a zlepšenie kvality, čím posilňuje konkurencieschopnosť podniku. Nie je to len o nástrojoch, ale o zmene myslenia a organizačnej kultúry.

Ďalším odporúčaním je optimalizácia spotreby materiálu a energií. Spotreba materiálu a energií predstavuje významnú časť celkových nákladov spoločnosti, a preto je dôležité zaviesť systematické monitorovanie ich spotreby. Spoločnosť by mala identifikovať oblasti, kde dochádza k plytvaniu, a prijať opatrenia na jeho elimináciu. Investícia do energeticky úsporných technológií, ako sú moderné pece, úsporné osvetlenie alebo efektívnejšie vykurovacie systémy, by mohla výrazne znížiť náklady na energiu. Zároveň by bolo vhodné vyjednať výhodnejšie podmienky s dodávateľmi surovín, čo by mohlo prispieť k zníženiu nákladov na vstupy.

#### ■ **Modernizácia**

Druhým odporúčaním je modernizácia procesov podniku. Využívanie moderných technológií predstavuje významnú príležitosť pre podniky, ako efektívne znižovať svoje náklady a zároveň zvyšovať efektivitu a konkurencieschopnosť. Táto stratégia sa opiera o implementáciu pokročilých technických riešení, a to hlavne v dvoch hlavných oblastiach: pre náš podnik ako je automatizácia výrobných procesov a digitalizácia administratívy a komunikácie.

Digitalizácia administratívy a komunikácie sa týka prechodu od tradičných, papierových procesov k elektronickým formám spracovania informácií a výmeny dát. Zavedenie systematického monitorovania nákladov a výnosov by pre náš podnik znamenalo využívanie moderných softvérových nástrojov na detailné sledovanie a analýzu nákladov a výnosov. Zavedenie pravidelného reportingu a kontrolných mechanizmov by umožnilo manažmentu rýchlo identifikovať odchýlky od plánovaných hodnôt a prijímať

potrebné opatrenia na ich nápravu. Tým by sa zvýšila transparentnosť hospodárenia a zlepšila schopnosť podniku reagovať na zmeny v externom prostredí.

Automatizácia výrobných procesov sa zameriava na nahradenie manuálnych a opakujúcich sa úloh strojmi a robotickými systémami. Tento krok môže viesť k výraznému zníženiu nákladov na pracovnú silu, minimalizácii chybovosti a zvýšeniu rýchlosti a konzistentnosti výroby. Automatizácia umožňuje optimalizovať využitie materiálov, znížiť množstvo odpadu a dosiahnuť vyššiu úroveň kvality produktov. V kontexte lean managementu je automatizácia nástrojom na elimináciu plytvania vo forme zbytočného pohybu, čakania a defektov, čím prispieva k plynulejšiemu toku hodnoty.

Investície do moderných technológií si vyžadujú počiatočné náklady, avšak v dlhodobom horizonte prinášajú značné úspory a zlepšenia, ktoré prispievajú k celkovej nákladovej efektívnosti a posilneniu pozície podniku na trhu. Je však dôležité, aby bola implementácia technológií strategicky plánovaná a zosúladená s celkovými cieľmi podniku s cieľom maximalizovať ich prínosy a vyhnúť sa zbytočným investíciám do technológií, ktoré neprinášajú reálnu hodnotu.

#### ■ **Znižovanie režijných nákladov**

Znižovanie režijných nákladov predstavuje ďalšiu kľúčovú oblasť pre optimalizáciu nákladovej štruktúry podniku. Režijné náklady, hoci nie sú priamo spojené s výrobou konkrétneho produktu alebo poskytovaním služby, tvoria však významnú časť celkových výdavkov a ich efektívne riadenie môže priniesť značné úspory. Táto stratégia sa zameriava na dve hlavné oblasti, a to na efektívnejšie využívanie priestorov, energií a materiálov, a zníženie nákladov na správu a administratívu.

Efektívnejšie využívanie priestorov, energií a materiálov sa týka optimalizácie spotreby zdrojov, ktoré sú nevyhnutné pre chod podniku, ale nie sú priamo súčasťou finálneho produktu. V oblasti priestorov to môže znamenať lepšie usporiadanie pracovísk, zdieľanie nevyužitých priestorov alebo zváženie možnosti zmenšenia prenajímaných plôch, ak to prevádzkové potreby umožňujú. V oblasti energií je kľúčové implementovať opatrenia na zníženie spotreby elektrickej energie, vody a tepla, ako napríklad investície do energeticky úsporných zariadení, optimalizácia osvetlenia a vykurovania, a vzdelávanie zamestnancov o úspornom správaní. Efektívnejšie využívanie materiálov, ktoré neslúžia priamo na výrobu (napríklad kancelársky materiál, čistiace prostriedky), zahŕňa zavedenie

systemov kontroly ich spotreby, podporu recyklácie a hľadanie cenovo výhodnejších dodávateľov.

Pekárenská firma ako je nami skúmaná firma môže znížiť náklady na energie optimalizáciou kľúčových oblastí. V procese pečenia je dôležitá pravidelná údržba a izolácia pecí, ich optimálne zaťaženie a zváženie modernejších modelov. V oblasti chladenia je kľúčová údržba zariadení, tesnenie, efektívne usporiadanie produktov a nastavenie optimálnych teplôt. Výmena osvetlenia za LED, inštalácia senzorov a využitie denného svetla znížia spotrebu elektriny. Všeobecne pomáha vzdelávanie zamestnancov, monitorovanie spotreby, inteligentné riadenie energie a zváženie obnoviteľných zdrojov energie. Obnoviteľne zdroje energie by mohli byť riešením pre náš podnik a zároveň odpoveďou na otázku ako znížiť náklady na energiu. Riešením by mohlo byť aj zavedenie solárnych panelov, pomocou ktorých by sa napájali niektoré časti prevádzky. Pre pekárenský podnik na Slovensku by sa preto odhadované percento úspory energie po inštalácii solárnych panelov mohlo pohybovať od 20 % až po potenciálne výrazne vyššie hodnoty.

Implementácia opatrení na znižovanie režijných nákladov vyžaduje dôkladnú analýzu existujúcich procesov a výdavkov, identifikáciu oblastí s najväčším potenciálom úspor a aktívnu spoluprácu všetkých zamestnancov. Úspešné zníženie režijných nákladov môže významne prispieť k zlepšeniu celkovej finančnej výkonnosti podniku a uvoľniť zdroje pre investície do strategických oblastí.

### ■ Odpisovanie a kúpa elektromobilu

Slovenská republika zaviedla novelu zákona od januára 2020, ktorá udáva, že elektrické a hybridné vozidlá sa odpisujú so skrátenou lehotou, ktorá klesla na polovicu. Pre firmy sa tým otvára možnosť nielen podnikat' ekologickejšie, ale aj daňovo výhodnejšie. Skrátenie lehoty odpisovania elektromobilov môžu podnikatelia a firmy využiť a to tak, že si budú môcť náklady na obstaranie takýchto premietnuť do daňovo uznateľných nákladov už za dva roky, a nie za štyri ako by tomu bolo pri automobile na palivový pohon.

V slovenskom daňovom systéme sú hmotný majetok a nehmotný majetok zaradené do odpisových skupín, ktoré určujú dobu ich odpisovania. Odpisová skupina 0 je špecifická tým, že zahŕňa len určité druhy majetku, najmä elektromobily a elektrobicykle. Tieto prostriedky sa odpisujú počas dvoch rokov rovnomerným spôsobom, čo znamená, že

každý rok sa odpisuje 50 % ich vstupnej ceny. Táto zrýchlená forma odpisovania podporuje podnikateľov v investíciách do ekologických dopravných prostriedkov. Do tejto skupiny sa zaraďujú osobné automobily, ktoré majú v osvedčení o evidencii druh paliva resp. zdroj energie uvedené:

- „BEV“ (Battery Electric Vehicle) – čistý elektromobil poháňaný výlučne elektrickou energiou z batérie,
- „PHEV“ (Plug-in Hybrid Electric Vehicle) – plug-in hybrid, ktorý môže byť poháňaný elektrickou energiou aj spaľovacím motorom, pričom batériu je možné dobíjať z elektrickej siete.

Naším odporúčaním by bolo, aby spoločnosť FIPEK zakúpila do svojho vozového parku elektrickú dodávku, vďaka ktorej by ušetrila na nákladoch na pohonné palivá. Medzi ďalšie výhody kúpy elektrickej dodávky patrí aj spôsob odpisovania, keďže elektrické automobily, ktoré patria do odpisovej skupiny 0 sa odpisujú len dva roky na rozdiel od klasických automobilov poháňanými spaľovacím motorom. Ak by sme chceli odpisovať elektrickú dodávku, záležalo by hlavne na tom, či spĺňa podmienky pre zaradenie do 0. odpisovej skupiny podľa slovenského daňového systému. Do 0. odpisovej skupiny patria elektromobily kategórie L, M1, N1, ak sú výlučne na elektrický pohon a elektrobicykle. Elektrická dodávka spadá pod kategóriu N1, čo sú úžitkové vozidlá do 3,5 tony, takže spĺňa podmienku zaradenia a následného odpisovania podľa 0. odpisovej skupiny.

Ak sa firma na Slovensku rozhodne pre kúpu a odpisovanie elektromobilu namiesto klasického spaľovacieho auta, môže získať viacero výhod, ktoré sa reálne premietnu do nižších nákladov a vyššieho zisku.

Medzi najväčšie daňové výhody je zaradenie elektromobilov do 0. odpisovej skupiny, ktorá bola zavedená od roku 2020. V praxi to znamená, že firma môže elektromobil odpísať už za 2 roky, rovnomerne po 50 % ročne. Naproti tomu spaľovacie autá patria do 2. odpisovej skupiny, kde sa odpisovanie rozkladá na 4 roky. To umožňuje firme rýchlejšie zahrnúť náklady do daňových výdavkov a znížiť si tak základ dane skôr, čo v prvých rokoch výrazne ovplyvní jej daňovú povinnosť.

Okrem daňových výhod má firma pri elektromobile aj nižšie prevádzkové náklady, ako je napríklad lacnejšie palivo. Elektrická energia je výrazne lacnejšia ako benzín či nafta, nižšie náklady na servis, keďže elektromobily majú menej pohyblivých súčiastok, netreba meniť olej, spojku, a celkovo je ich údržba jednoduchšia a lacnejšia. Okrem

finančných výhod získava firma aj ekologický imidž. V očiach zákazníkov a obchodných partnerov pôsobí moderným a udržateľným dojmom, čo môže zlepšiť jej postavenie na trhu, obzvlášť pri tendroch alebo spolupráci s environmentálne zameranými firmami.

Pre praktické znázornenie si nasimulujeme situáciu kúpy nového automobilu značky Opel, ktoré by spoločnosti FIPEK slúžilo na prepravu tovaru. V prvom príklade si ukážeme klasické odpisovanie automobilu so spaľovacím motorom, zatiaľ čo v druhom príklade si porovnáme odpisovanie automobilu Opel poháňaným pomocou elektromotora. Cena automobilu by bola 44 000 €, pričom automobil by spĺňal podmienky pre zaradenie do odpisovej skupiny 0.

**Tabuľka 15 Odpisovanie podľa odpisovej skupiny 1.**

Rok	Ročný odpis (€)	Oprávky (€)	Zostatková cena (€)
2025	11 000	11 000	33 000
2026	11 000	22 000	22 000
2027	11 000	33 000	11 000
2028	11 000	44 000	0

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri prvom príklade máme klasické vozidlo so spaľovacím motorom. Cena vozidla je 44 000 € a je zaradené do 2. odpisovej skupiny, a bolo by rovnomerne odpisované po dobu štyroch rokov a ročný odpis by bol 11 000 € ročne. Výsledkom tohto príkladu by bolo, že odpisovanie je rozložené na 4 roky, tým pádom si podnik každý rok zníži základ dane o 11 000 €. Výška úspory na dani (pri sadzbe 21 %) = 2 310 € ročne, spolu 9 240 € za 4 roky.

**Tabuľka 16 Odpisovanie podľa odpisovej skupiny 0.**

Rok	Ročný odpis (€)	Oprávky (€)	Zostatková cena (€)
2025	22 000	22 000	22 000
2026	22 000	44 000	0

Zdroj: vlastné spracovanie

V druhom príklade máme elektromobil Opel, cena automobilu by bola taktiež 44 000 € a bolo by zaradené do 0. odpisovej skupiny, a bolo by rovnomerne odpisované po dobu dvoch rokov, tým pádom ročný odpis by bol 22 000 € ročne. Výsledkom by bolo, že firma odpíše náklady dvakrát rýchlejšie, čím si výrazne zníži základ dane v prvých dvoch

rokoch. Úspora na dani z príjmu (21 % z 22 000 €) = 4 620 € ročne, spolu 9 240 € už za 2 roky.

**Tabuľka 17 Porovnanie spaľovacieho a elektrického automobilu**

Kategória	Spaľovacie auto	Elektromobil
Doba odpisovania	4 roky	2 roky
Ročný odpis	11 000 €	22 000 €
Úspora na dani ročne	2 310 €	4 620 €
Prevádzkové úspory	nižšie	vyššie
Ekologický prístup	bežný	výhodný pre imidž

Zdroj: vlastné spracovanie

Všetky tieto faktory spolu predstavujú komplexný prínos, vďaka ktorému je elektromobil pre firmu FIPEK nielen moderným a ekologickým riešením, ale aj nástrojom na efektívne znižovanie nákladov a zvyšovanie ekonomickej efektivity podnikania. Tabuľka 17 ukazuje zhrnutie a porovnanie spaľovacieho automobilu a elektromobilu. Najväčšou výhodou kúpy elektromobilu by pre firmu bola ročná úspora na dani, ktorá sa kvôli skráteniu doby odpisovania zdvojnásobila.

**Tabuľka 18 Zhrnutie úspor a výhod pre podnik**

Oblasť	Typ úspory	Približný efekt
Daň z príjmu	Zrýchlené odpisy za 2 roky	nižšia daň – vyšší zisk
PHM a energia	Lacnejšie nabíjanie	úspora 30–60 % na jazdu
Servis a údržba	Jednoduchšia konštrukcia	menej porúch, lacnejší servis
Cestná daň	Úľava/oslobodenie v niektorých krajoch	úspora stovky eur ročne
Príjem zamestnanca	Nižšie zdanenie pri používaní vozidla	výhoda pre firmu aj zamestnanca
PR a marketing	Zelený imidž	konkurenčná výhoda

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe porovnania klasického vozidla so spaľovacím motorom a elektromobilu značky Opel možno jednoznačne konštatovať, že elektromobil predstavuje pre spoločnosť FIPEK ekonomicky výhodnejšiu voľbu. Kľúčovou výhodou je rýchlejšie daňové odpisovanie, keďže elektromobil spadá do 0. odpisovej skupiny a je možné ho odpísať už za dva roky, čo firme umožní rýchlejšie znížiť daňový základ a optimalizovať daňové zaťaženie.

Okrem toho elektromobil prináša aj významné úspory na prevádzkových nákladoch, elektrická energia je lacnejšia než pohonné hmoty, náklady na servis sú nižšie a v niektorých prípadoch môže firma získať aj oslobodenie od cestnej dane. Od roku 2025 navyše vstupuje do platnosti znížené zdanenie nepenažného príjmu pre zamestnancov, ktorí využívajú služobný elektromobil aj na súkromné účely, čo je ďalšou výhodou pre zamestnávateľa aj zamestnanca.

V neposlednom rade používanie elektromobilu prispieva k ekologickému imidžu firmy, čo môže byť dôležité najmä pri verejných zákazkách alebo spolupráci s partnermi, ktorí kladú dôraz na udržateľnosť. Všetky tieto faktory spolu predstavujú komplexný prínos, vďaka ktorému je elektromobil pre firmu FIPEK nielen moderným a ekologickým riešením, ale aj nástrojom na efektívne znižovanie nákladov a zvyšovanie ekonomickej efektivity podnikania.

## Záver

Manažment nákladov je proces plánovania, sledovania, analyzovania a kontroly nákladov v podniku s cieľom zabezpečiť efektívne využívanie zdrojov a dosahovanie ziskovosti. Zahŕňa identifikáciu všetkých nákladových položiek, ich systematické riadenie a hľadanie možností pre ich optimalizáciu bez negatívneho dopadu na kvalitu alebo výkonnosť. Východiskom správneho manažovania nákladov je samotné spoznanie štruktúry nákladov a ich následná regulácia s cieľom ich znižovať.

Táto diplomová práca sa zaoberala problematikou manažmentu nákladov a možnosťami ich znižovania vo vybranom podniku, v našom prípade konkrétne v pekárenskej spoločnosti FIPEK s.r.o. Najprv bolo nutné si samotné náklady definovať v teoretickej časti, v ktorej sme si vysvetlili jednotlivé druhy nákladov a ich pôvod vzniku, povedali sme si niečo o správnej evidencii nákladov a jej dôležitosti pre podnik, na teoretickej úrovni sme si uviedli možnosti znižovania nákladov a na záver sme si charakterizovali aj neoddeliteľnú súčasť nákladov a to výnosy a hospodársky výsledok.

V praktickej časti sme sa najprv museli venovať celkovým nákladom nami skúmaného podniku. Na základe vykonanej analýzy bolo zistené, že náklady podniku sú tvorené hlavne hospodárskymi nákladmi a vykazujú rastúci trend, čo je spôsobené najmä zvyšovaním cien vstupov, rozširovaním podnikateľských aktivít a infláciou. Výsledky finančnej analýzy poukázali na kľúčové oblasti, kde je možné dosiahnuť úspory, ako sú optimalizácia spotreby materiálu, efektívnejšie využívanie energií a zlepšenie riadenia osobných nákladov. Pre lepšie pochopenie štruktúry nákladov, ale aj pre zobrazenie medziročných zmien sme si vypracovali vertikálnu a horizontálnu analýzu. Na záver praktickej časti sme si vypracovali výpočet ukazovateľa EVA, pomocou ktorého sme zistili, že spoločnosť FIPEK s.r.o. tvorí pre svojich majiteľov ekonomickú pridanú hodnotu, čo predpovedá dobrú a stabilnú situáciu v spoločnosti.

V časti diskusia sme sa venovali zhrnutiu výsledkov dosiahnutých v praktickej časti, a následne sme sa venovali praktickým odporúčaniam pre podnik a navrhli sme im možnosti znižovania nákladov. Navrhnuté opatrenia zahŕňajú implementáciu moderných technológií, zefektívnenie výrobných procesov a zavedenie systematického monitorovania nákladov. Nakoniec sme navrhli spoločnosti investíciu do kúpy nového elektrického automobilu, ktoré by vďaka výhodnému odpisovaniu, ale aj množstvu ďalších výhod,

prinieslo spoločnosti žiadané znižovanie nákladov. Tieto kroky by mohli prispieť k zníženiu celkových nákladov podniku a zároveň zabezpečiť, aby kvalita produktov a spokojnosť zákazníkov zostali na vysokej úrovni. Práca tak poskytuje nielen teoretický pohľad na problematiku riadenia nákladov, ale aj praktické odporúčania, ktoré môžu byť prínosné pre ďalší rozvoj podniku FIPEK s.r.o. a jeho dlhodobú udržateľnosť na trhu.

## Bibliografické zdroje

1. AL-SALMAWI, Maytham Abbas Khudhair, AL-EQABI, Mohammed Alwan Rahima. *Integration between Value Engineering Technology and Activity-based Costing and their Impact on Reducing Costs: Applied Research in Baghdad Soft Drinks Company/Private Shareholding*. European Journal of Business and Management Research, 2024, roč. 9, č. 4, s. 94-105. ISSN 2507-1076. Dostupné na: <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2024.9.4.2392>
2. COUTO, Vinay, LEINWAND, Paul, SUBRAMANIAN, Sundar. Cost Cutting That Makes You Stronger. *Harvard Business Review* [online]. July–August 2023. Dostupné na: <https://hbr.org/2023/07/cost-cutting-that-makes-you-stronger>.
3. DAMODARAN, Aswath. *Aswath Damodaran: Online Data and Resources* [online]. New York: New York University Stern School of Business, [cit. 2025-04-20]. Dostupné na: <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
4. DRURY, C., TAYLES, M. *Management Accounting for Business*. 8. vydanie. Andover: Cengage Learning, 2021. 576 s. ISBN 978-1-4737-7880-1.
5. ELDENBURG, Leslie G., WOLCOTT, Susan K., CHEN, Liang-Hsuan, COOK, Gail. *Cost Management: Measuring, Monitoring, and Motivating Performance*. 3rd Canadian Edition. Hoboken: Wiley, 2016. 960 s. ISBN 978-1-119-18569-7.
6. FARMER, Karen Congo; FREDIN, Amy. *Cost Accounting: With Integrated Data Analytics*. 1. vydanie. Hoboken: John Wiley & Sons, 2022. 880 s. ISBN 978-1-119-80136-5.
7. FOLTÍNOVÁ, Alžbeta a kol. *Nákladový controlling*. 1. vydanie. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014. 178 s. ISBN 978-80-8168-101-8.
8. HAMMER, Thomas, SIEGFRIED, Patrick. *Value-Based Controlling & International Accounting Economic Value Added (EVA) – An Overview*. Accounting and Finance, 2022, roč. 2, č. 96, s. 43–48. ISSN 2307-9878. Dostupné na: <https://ssrn.com/abstract=4191594>. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-2\(96\)-43-48](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2022-2(96)-43-48).

9. HOŘEJŠÍ, Bronislava, Jana SOUKUPOVÁ, Jindřich SOUKUP a Libuše MACÁKOVÁ. *Mikroekonomie*. 6. vydanie. Praha: Management Press, 2018. 584 s. ISBN 978-80-7261-538-4.
10. JUREČKA, Václav, et al. *Mikroekonomie*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3288-1.
11. LISÝ, Ján a kol. *Ekonomía*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 624 s. ISBN 978-80-8168-451-4.
12. MARTINOVICHOVÁ, Dana, KONEČNÝ, Milan, VAVŘINA, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. vydanie; Praha: Grada Publishing, a. s., 2019. ISBN 978-80-247-2034-5.
13. POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: GradaPublishing, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.
14. Riadna individuálna účtovná závierka spoločnosti FIPEK s.r.o. k 31. 12. 2020 overená nezávislým audítorom
15. Riadna individuálna účtovná závierka spoločnosti FIPEK s.r.o. k 31. 12. 2021 overená nezávislým audítorom
16. Riadna individuálna účtovná závierka spoločnosti FIPEK s.r.o. k 31. 12. 2022 overená nezávislým audítorom
17. SCHMID, B., VANDERBY, S. *Engineering Economics*. Open Press, 2023. Dostupné na: <https://openpress.usask.ca/engecon/chapter/1-3-categorizing-costs/>.
18. SYNEK, Miroslav, et al. *Manažerská ekonomika*. 6. aktualizované vydání. Praha: GradaPublishing, a. s., 2021. ISBN 978-80-271-2052-0.
19. Výročná správa spoločnosti FIPEK s.r.o. z roku 2019
20. Výročná správa spoločnosti FIPEK s.r.o. z roku 2020
21. Výročná správa spoločnosti FIPEK s.r.o. z roku 2021
22. Výročná správa spoločnosti FIPEK s.r.o. z roku 2022
23. Výročná správa spoločnosti FIPEK s.r.o. z roku 2023
24. WAWROSZ, Petr. *Mikroekonomie: základní kurz*. 1. vydání. Praha: TZ-one, 2023. ISBN 999-00-039-1509-2.

25. Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov. Dostupné na:  
<https://www.zakonypreludi.sk/zz/2003-595> [cit. 7. 2. 2025].
26. ZALAI, K. a kol. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 9. prepracované a rozšírené vydanie. Bratislava: Sprint, 2016. 482 s. ISBN 978-80-8971-022-5.