

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104002/B/2020/36114651170630404

NÁKLADY PODNIKU, MOŽNOSTI ICH OPTIMALIZÁCIE
S DOPADOM NA VYBRANÉ UKAZOVATELE PODNIKU

Bakalárska práca

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104002/B/2020/36114651170630404

NÁKLADY PODNIKU, MOŽNOSTI ICH OPTIMALIZÁCIE
S DOPADOM NA VYBRANÉ UKAZOVATELE PODNIKU

Bakalárska práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku
Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko: Katedra podnikovohospodárska
Vedúci záverečnej práce: Ing. Iveta Kufelová, PhD.



Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Monika Gašparová
Študijný program: ekonomika a manažment podniku (Jednoodborové štúdium, bakalársky I. st., denná forma)
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Typ záverečnej práce: Bakalárska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Náklady podniku, možnosti ich optimalizácie s dopadom na vybrané ukazovatele podniku

Anotácia: Záverečná práca je zameraná na vymedzenie nákladov, ich členenie, možnosti ich znižovania s dopadom na vybrané ukazovatele podniku v konkrétnom podnikateľskom prostredí.

Vedúci: Ing. Iveta Kufelová, PhD.
Oponent: PhDr. Ing. Sylvia Bukovová, PhD.
Katedra: KPH FPM - Kat. podnikovohospodarska FPM
Vedúci katedry: prof. Ing. Helena Majdúchová, CSc.
Dátum zadania: 31.08.2019

Dátum schválenia: 08.02.2019

prof. Ing. Štefan Majtán, PhD.
vedúci katedry

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som sa chcela poďakovať Ing. Ivete Kufelovej PhD., vedúcej záverečnej práce, za jej cenné rady počas písania bakalárskej práce, za jej trpezlivosť a otvorený prístup.

ABSTRAKT

GAŠPAROVÁ, Monika: *Náklady podniku, možnosti ich optimalizácie s dopadom na vybrané ukazovatele podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra podnikovohospodárska. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Iveta Kufelová, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2020, 46 s.

Cieľom záverečnej práce je definovať náklady a priblížiť možnosti ich optimalizácie, čím poskytneme pohľad na zefektívnenie hospodárenia podniku. Tieto poznatky z teoretickej časti sú následne aplikované na nami zvolený konkrétny podnik, v ktorom sme sa zamerali na najväčšie nákladové položky a možnosti ich znižovania. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 5 grafov, 7 schém a 12 tabuliek.

Prvá kapitola je venovaná celkovej charakteristike nákladov, ich vzťahom voči výnosom a výsledku hospodárenia. Postupne sme pokračovali klasifikáciou nákladov z viacerých perspektív. Druhá kapitola sa snaží obsiahnuť hlavný cieľ predkladanej záverečnej práce, popísaný vyššie. V ďalšej časti sa charakterizuje metodika a postupy, ktoré boli využité pri písaní bakalárskej práce. Nasledujúca štvrtá kapitola stručne charakterizuje vybraný podnik, obsahuje analýzu nákladov, výnosov, výsledku hospodárenia a výpočty vybraných ukazovateľov. Záverečná kapitola sa zaoberá návrhmi nožnej úspory pre podnik.

Kľúčové slová: náklady, optimalizácia nákladov, ukazovatele nákladovosti, efektivita.

ABSTRAKT

GAŠPAROVÁ, Monika: *Costs of Company, the possibilities of their optimization with an impact of selected company's indicators.* – University of Economics in Bratislava. Fakulty of Business Management; Department of enterprise economy. – Thesis supervisor: Ing. Iveta Kufelová, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2020, 46 p.

The main aim of the thesis is to define the costs and approach the possibilities of their optimization, which will provide insight into the efficiency of business management. We then applied this knowledge from the theoretical part to a specific company of our choice, in which we focused on the largest cost items and the possibilities of reducing them. The work is divided into five chapters. It contains 5 graphs, 7 diagrams and 12 tables.

The first chapter is devoted to the characteristics of the costs, their connections to income and trading income. Then we continued to classify costs from several perspectives. The second chapter tries to contain the main goal of this final work. The next part describes the methodology and procedures that were used in writing the bachelor's thesis. The following fourth chapter briefly characterizes the selected company, contains an analysis of costs, incomes, economic results and calculations of selected indicators. The final chapter deals with proposals for possible savings for the company.

Key words: costs, cost optimization, cost indicators, efficiency

Obsah

Úvod.....	9
1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	10
1.1 Náklady podniku a ich charakteristika	10
1.1.1 Charakteristika nákladov	10
1.1.2 Vzťah nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia podniku	12
1.2 Klasifikácia nákladov	13
1.2.1 Druhové členenie nákladov	14
1.2.2 Členenie nákladov v závislosti od objemu produkcie	15
1.2.3 Členenie nákladov v manažérskom rozhodovaní.....	17
1.3 Optimalizácia a znižovanie nákladov v podniku.....	18
1.3.1 Zdroje znižovania nákladov	19
1.3.2 Prostriedky znižovania nákladov	20
1.3.3 Metódy znižovania nákladov	22
1.4 Vybrané ukazovatele efektívnosti vynakladania nákladov	23
2 Cieľ práce	25
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	26
3.1 Charakteristika objektu skúmania	26
3.2 Spôsob získavania údajov a ich zdroje.....	26
3.3 Použité metódy na vyhodnotenie a interpretáciu výsledkov	26
4 Výsledky práce	28
4.1 Charakteristika spoločnosti	28
4.2 Analýza nákladov a výnosov.....	30
4.3 Vývoj hospodárenia podniku XY 2016 – 2019.....	34
4.4 Vybrané finančné a nákladové ukazovatele	37
4.5 Znižovanie a možnosti optimalizácie nákladov	40
5 Diskusia.....	42

Záver.....	44
Zoznam použitej literatúry	45

Zoznam grafov

Graf 1: Celkové náklady rozdelené podľa hospodárskej a finančnej činnosti.....	31
Graf 3: Percentuálny podiel celkových výnosov za rok 2019 spoločnosti XY.....	34
Graf 4: Celkové výnosy, náklady a VH spoločnosti XY	36
Graf 5: Podiel nákladových zložiek na výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti ..	39

Zoznam schém

Schéma 1: Vzťah medzi podnikovými nákladmi, činnosťami a výkonmi.....	12
Schéma 2: Prostriedky optimalizácie nákladov.....	20
Schéma 3: Členenie prostriedkov.....	21
Schéma 4: Metódy znižovania nákladov	22
Schéma 5: Metódy vyhodnocovania	26
Schéma 6: Služby poskytované podnikom XY	29
Schéma 7: Rozšírenie podnikateľskej činnosti v rokoch 2013 a 2016.....	29

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Vzťah medzi výdavkami a nákladmi	11
Tabuľka 2: Rozdelenie variabilných nákladov v závislosti od objemu produkcie.....	17
Tabuľka 3: Náklady spoločnosti XY za obdobie 2016 – 2019 v €.	30
Tabuľka 4: Percentuálny podiel nákladových položiek na celkových nákladoch.....	31
Tabuľka 5: Osobné náklady a ich percentuálny podiel	32
Tabuľka 6: Koeficient reakcie za obdobie rokov 2016 – 2019	33
Tabuľka 7: Výnosy spoločnosti XY za obdobie rokov 2016 – 2019 v €	33
Tabuľka 8: Výnosy, náklady a VH spoločnosti XY za obdobie rokov 2016 – 2019.....	34
Tabuľka 9: Vývoj rentability nákladov v období rokov 2016 – 2019.....	37
Tabuľka 10: Vývoj nákladovej účinnosti v období rokov 2016 – 2019.....	37
Tabuľka 11: Celková nákladovosť spoločnosti XY	38
Tabuľka 12: Podiel nákladových zložiek na VHHČ	39

Úvod

Najdôležitejšími faktormi, ktoré vplývajú na zisk podniku, sú výnosy a náklady. Pri kladnom výsledku hospodárenia teda hovoríme o výnosoch prevyšujúcich náklady, čo znamená pre podnik ziskovosť. Presne tento výsledok chce dosiahnuť každý podnik pre úspešné zotrvanie na trhu. Dôležitou súčasťou cieľa podniku je tiež dosahovať čo najvyššiu možnú mieru tejto veličiny.

Pri analýze nákladov je podstatné vypočítať ukazovatele efektívnosti, ako rentabilitu, nákladovosť, nákladovú účinnosť a ďalšie, ktoré nám poukazujú na finančnú situáciu podniku. Rovnako je veľmi dôležité vytvoriť detailný rozbor nákladov, ktorý nám napovie, v ktorej časti procesu podnikania vznikajú náklady. S alokáciou nákladov dokážeme jednoduchšie nájsť možnosti ich znižovania a optimalizácie.

Pre nájdenie príležitosti, ako znižovať náklady, je zásadné zoznámiť sa so zdrojmi, prostriedkami a metódami. S ich pomocou môžeme poukázať na medzery v podniku a nastaviť takto lepší proces. Avšak pri zavádzaní rôznych opatrení si musíme dať pozor, aby sme pri implementácii zdrojov a prostriedkov neohrozili hospodárnosť či produktivitu práce, ktorá by následne ohrozila trhovú pozíciu podniku.

Bakalárska práca je zostavená z teoretickej a praktickej časti. Prvá kapitola je venovaná celkovej charakteristike nákladov, ich vzťahom voči výnosom a výsledku hospodárenia. Druhá časť je zameraná na klasifikáciu nákladov z viacerých perspektív. Tretia časť prvej kapitoly je zameraná na optimalizáciu nákladov a možnosti ich znižovania, a to pomocou zdrojov, prostriedkov a metód.

Praktická časť začína stručnou charakteristikou vybraného podniku. Následne pokračujeme analýzou nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia za obdobie rokov 2016 – 2019. V štvrtej podkapitole vypočítame vybrané finančné a nákladové ukazovatele, na základe ktorých uvidíme návrhy novej úspory pre podnik. Záverečná kapitola sa zaoberá zhrnutím výsledkov a odporúčaní.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Náklady podniku a ich charakteristika

V prvej kapitole sme sa venovali vymedzeniu pojmu náklady, ktoré sme charakterizovali pomocou definícií od rôznych autorov. Venovali sme sa členeniu nákladov.

1.1.1 Charakteristika nákladov

Pri hľadaní základnej charakteristiky nákladov sa stretávame s rôznymi definíciami. Na oboznámenie s touto problematikou sme si vybrali niekoľko z nich.

Kupkovič vymedzuje náklady ako peňažné ocenenie spotreby podnikových výrobných faktorov vynaložených podnikom na svoje výkony a na náklady spojené s jeho činnosťou. Taktiež sem zaradzuje náklady, ktoré sú spojené s podnikovou činnosťou.¹

Podľa B. Popeska všetky rozhodnutia v našom živote, hlavne tie, ktoré sú ekonomického charakteru, porovnáva prínosy alternatívneho rozhodnutia a prostriedkov naň vynaložených. Náklady uskutočňujú takmer všetky činnosti, ktoré v ekonomickom prostredí prebiehajú, a teda sú kľúčové.²

Pri tvorbe ekonomických rozhodnutí je nutnosťou, aby si bol každý ekonomický subjekt vedomý nákladov, ktoré s týmto rozhodnutím vznikajú, uvádza Ján Lisý. Hovorí o ekonómii, ktorá rozlišuje utopené a alternatívne náklady. Pochopenie týchto dvoch typov nákladov a schopnosť rozlíšiť ich je primárnym faktorom, ktoré pomáhajú ekonomickým subjektom správne sa rozhodnúť.³

Majdúchová a Rybárová vysvetľujú, že náklady sú spojené s výdavkami podniku, no nemožno si tieto pojmy zamieňať. Náklady sú rozhodujúce z hľadiska účtovnej evidencie. Tie vznikajú v okamihu spotreby podnikového produkčného faktora, naproti tomu výdavky predstavujú zmenšenie objemu finančných prostriedkov podniku a vznikajú v okamihu úhrady. Vznik nákladov je ovplyvnený predchádzajúcimi manažérskymi rozhodnutiami, ktoré súvisia napríklad s výberom dodávateľov alebo zaškolením zamestnancov, a teda od týchto rozhodnutí závisí, či náklady v podniku vzniknú. Je potrebné si uvedomiť, že náklady nie sú spojené len s výrobou produktu, ale vznikajú už technickou prípravou výroby a končia sa predajom výrobku, resp. poskytovaním služby.⁴

¹ KUPKOVIČ, Milan. *Náklady podniku: komplexný pohľad na náklady*. Bratislava: SPRINT vfra, 1999, s. 11. ISBN 80-88848-50-4.

² POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: GRADA Publishing, 2009, s. 15. ISBN 978-80-247-2974-9.

³ LISÝ, Ján a kol. *Ekonómia*. Praha: Wolters Kluwer, 2016, s. 168. ISBN 978-80-7552-275-7.

⁴ MAJDÚCHOVÁ, Helena – RYBÁROVÁ, Daniela. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2019, s. 209. ISBN 978-80-571-0035-5.

Tabuľka 1: Vzťah medzi výdavkami a nákladmi

Výdavky		
ktorým nezodpovedá žiadna spotreba (penále, dane, nájomné)	zodpovedajú nákladom, ale v inom období napr.	súčasne sú aj nákladmi, napr.
	obstaranie materiálu	
	a jeho spotreba až o niekoľko mesiacov	a jeho okamžitá spotreba
	náklady	
	existujú aj bez výdavkov, napr. odpisy darovaného hmotného investičného majetku	

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa KUPKOVIČ, Milan. Náklady podniku: komplexný pohľad na náklady. Bratislava: SPRINT vfra, 1999, s. 11. ISBN 80-88848-50-4.

V podnikovej ekonomike majú náklady rozhodujúcu úlohu, nakoľko každé manažérske rozhodnutie vychádza z porovnania nákladov s výnosmi. Manažérska koncepcia nákladov vychádza z toho, že:

- pracuje s ekonomickými (skutočnými) nákladmi,
- pracuje s nákladmi, ktoré vzniknú na základe rozhodnutia,
- rozlišuje krátkodobý a dlhodobý pohľad na náklady a ich vývoj.⁵

⁵ MAJTÁN, Štefan a kol. *Podnikové hospodárstvo*. 2. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2007, s 289. Nová ekonómia. ISBN 978-80-89085-79-8.

Každá spotreba sa v podniku automaticky nerovná nákladom. Ide len o také činnosti, ktoré:

- sú peňažným ocenením spotreby podnikových zdrojov,
- sú spojené s konkrétnym výkonom v podniku,
- súvisia s podnikovou činnosťou.⁶

No pokiaľ chceme dosahovať výnosy, je potrebné obetovať náklady vo vidine budúcich ziskov.

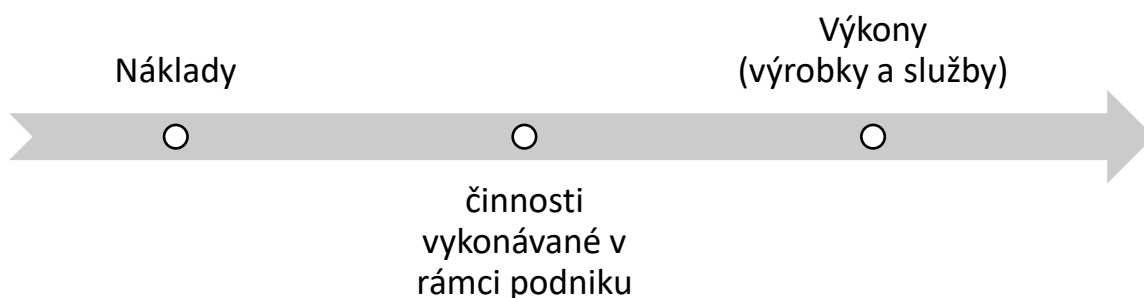


Schéma 1: Vzťah medzi podnikovými nákladmi, činnosťami a výkonmi.

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa POPESKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. Praha: GRADA Publishing, 2009, s. 31. ISBN 978-80-247-2974-9.

1.1.2 Vzťah nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia podniku

Potreba jednoznačného vymedzenia nákladov a výdavkov je založená na ich odlišnej úlohe v podniku a rozdielny dôvod ich vykazovania či sledovania. Výdavky sú v podniku sledované z dôvodu vplyvu na cash flow podniku a účtovne sú vykazované v prehľade o pohybe peňažných prostriedkov. Naproti tomu náklady sa v podniku vykazujú s cieľom výpočtu výsledku hospodárenia ako výsledok podnikovej činnosti za určité obdobie. Rovnako je potrebné vyčíslieť náklady a výsledky hospodárenia z dôvodu vplyvu na daňovú povinnosť podniku, vykazované v účtovníctve podľa záväzných pravidiel vyplývajúcich napríklad zo zákona o dani z príjmov, zo zákona o účtovníctve a pod.⁷

⁶ FOLTÍNOVÁ, Alžbeta a kol. *Nákladový controlling*. Bratislava: Iura Edition, 2011, s. 20. ISBN 978-80-8078-425-6.

⁷ MAJDÚCHOVÁ, Helena – RYBÁROVÁ Daniela. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2019, s. 209-210. ISBN 978-80-571-0035-5.

„Výsledok hospodárenia podniku zobrazuje výsledok rozdielu medzi výnosmi a nákladmi podniku. Je možné ho vyjadriť v rovnakej štruktúre ako výnosy a náklady.“⁸

Hospodársky výsledok je ocenený efekt činnosti účtovnej jednotky dosiahnutý v účtovnom období. V podnikateľskej jednotke sa zisťuje ako rozdiel výnosov a nákladov a jeho výsledok môže byť účtovný zisk alebo strata. Tento výsledok hospodárenia sa vyčísľuje a účtuje pri uzatváraní účtovných kníh.⁹

Podľa Majdúchovej je výsledok hospodárenia v zjednodušenej forme rozdiel medzi tržbami a nákladmi nevyhnutne vynaloženými na ich dosiahnutie. Kladná hodnota daného vzťahu znamená zisk podniku; ak je výsledkom záporná hodnota, ide o stratu. Cieľ každého podniku je dosahovať zisk, a preto jeho základným podnikateľským nastavením bude maximalizácia daného vzťahu.¹⁰

1.2 Klasifikácia nákladov

V podnikateľskej činnosti je kľúčové dôkladne poznať využívanie nákladov, a to v prospech stanovenia a zistenia veľkosti osobitných nákladových prvkov a skupiny podnikových nákladov; určovanie úloh jednotlivých nákladov v štruktúre nákladov, odkrývanie rezerv na optimalizáciu nákladov a iné. Preto sa v praxi využívajú rôznorodé možnosti klasifikácie nákladov, ktoré vychádzajú z rozličných hľadísk členenia jednotlivých nákladových častí.¹¹

Vychádzajúc z ekonomickej praxe, najčastejšie môžeme členiť náklady takto:

- podľa závislosti od času,
- podľa nákladových druhov,
- podľa závislosti nákladov od objemu produkcie,
- podľa položiek kalkulačného vzorca,
- podľa vzťahu nákladov k produktu a obdobiu,
- podľa príslušnosti nákladov k funkčným oblastiam podniku,

⁸ HONTYOVÁ, Kajetána a kol. *Základy ekonómie a ekonomiky*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2006, s. 101. ISBN 80-225-2137-X.

⁹ ŠLOSÁR, Rudolf a kol. *Didaktika účtovníctva pre stredoškolských učiteľov*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2019, s. 237. ISBN 978-80-225-4616-4.

¹⁰ MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018, s. 307. ISBN 978-80-8168-806-5.

¹¹ SEDLÁK, Mikuláš. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Iura Edition, 2010. s. 254. ISBN 9788080783174.

- podľa rozhodovacieho procesu,
- podľa objemu rozhodovania.¹²

V práci si bližšie rozoberieme druhové členenie, členenie závislosti nákladov od objemu produkcie a členenie podľa rozhodovacieho procesu.

1.2.1 Druhové členenie nákladov

Druhové členenie patrí medzi základné delenie nákladov finančného účtovníctva. V rámci tejto klasifikácie členíme náklady podľa druhu spotrebovaných externých vstupov do podnikového transformačného procesu. Ide o rozdelenie nákladov, ktoré zodpovedá finančnej koncepcii nákladov. Toto členenie sa používa pri štandardných účtovníckych výkazoch, napr. pri tvorbe výkazu ziskov a strát. Relatívny podiel jednotlivých nákladových druhov nám môže poskytnúť údaje o jeho význame pre daný podnik, a teda na ktoré nákladové druhy sa máme zamerať pri optimalizácii nákladov. Avšak z daného členenia nezistíme, k akým činnostiam a aktivitám sa tieto náklady vzťahujú a aká je ich väzba na podnikové výkony.¹³

Členenie nákladových druhov vyjadruje štruktúru výrobných faktorov pred a počas vstupu do transformačného procesu. Sú to náklady, ktoré vznikli spotrebou výrobných faktorov z okolia podniku. Majú viaceré označenia:

- externé náklady – pretože plynú z okolia podniku, napríklad od dodávateľov,
- prvotné náklady – v transformačnom procese sa objavujú prvýkrát,
- jednoduché náklady – obsahujú len jeden druh vynaloženého produkčného faktora.¹⁴

„V účtovnej osnove predstavujú náklady účtov trieda 5- Náklady. Náklady z hospodárskej činnosti radíme k skupinám 50 – 55, teda hovoríme o účtovných skupinách:

- 50 – Spotrebované nákupy (spotreba materiálu a energie),
- 51 – Služby (opravy a udržiavanie, cestovné, náklady na reprezentáciu),
- 52 – Ostatné náklady (mzdové náklady, vrátane zákonných a ostatných sociálnych nákladov),
- 53 – Dane a poplatky (daň z motorových vozidiel, daň z nehnuteľnosti),

¹² MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018, s. 312. ISBN 978-80-8168-806-5.

¹³ POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: GRADA Publishing, 2009, s. 34-35. ISBN 978-80-247-2974-9.

¹⁴ MAJDÚCHOVÁ, Helena – RYBÁROVÁ Daniela. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2019, s. 212-213. ISBN 978-80-571-0035-5.

- 54 – Iné náklady na hospodársku činnosť (predaný materiál, dary, zmluvné a ostatné pokuty a penále, odpis pohľadávky),
- 55 – Odpisy a opravné položky k dlhodobému majetku (odpisy DNM a DHM),
- 56 – Finančné náklady (predané cenné papiere a vklady, úroky, kurzové straty),
- 58 – Mimoriadne náklady (úroky, manká a škody, tvorba rezerv).¹⁵

1.2.2 Členenie nákladov v závislosti od objemu produkcie

Členenie nákladov v závislosti od objemu výkonov patrí medzi najvýznamnejšie nástroje riadenia nákladov. Toto členenie je tiež považované za špecifický nástroj manažérskeho účtovníctva, pretože na rozdiel od iných klasifikácií jeho cieľom je členenie vo vzťahu k výkonom zameraným na skúmanie správania nákladov za predpokladov rôznych variant objemu budúcich výkonov. Je nevyhnutné vedieť odhadnúť náklady a príjmy pri rôznych úrovniach objemu výkonov.

V rámci členenia rozlišujeme nasledujúce dve základné kategórie nákladov:

- variabilné náklady,
- fixné náklady.¹⁶

Význam rozdelenia nákladov na variabilné a fixné pozostáva:

- zo spresňovania plánovania a kontroly nákladov, pretože spočíva na rozlišovaní nákladov, ktoré interferujú stupeň riadenia,
- z možného stanovenia fixných nákladov, predstavujúcich významný neinvestičný zdroj zvyšovania efektívnosti,
- z tvorby predpokladov pre posudzovanie využitia nákladov v prepojenosti na stupeň využitia produkčnej kapacity,
- v tom, že je podstatou na vytvorenie variabilných rozpočtov,
- z použitia na výpočet príspevku na úhradu fixných nákladov.¹⁷

Náklady v závislosti od objemu produkcie vyjadrujú skutočnosť, že pri zmenách objemu výkonov a rôznom využití produkčnej kapacity dokážeme sledovať, vyhodnocovať a určovať správnosť alebo nežiaduci smer ich vývoja.

¹⁵BARAN, Dušan. *Controlling*. v Bratislave: Slovenská technická univerzita v Bratislave, 2015. s. 67-68. ISBN 9788022743327.

¹⁶ POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: GRADA Publishing, 2009, s. 39. ISBN 978-80-247-2974-9.

¹⁷ MAJTÁN, Štefan. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint dva, 2014.s. 251. ISBN 9788089710058.

Variabilné náklady ovplyvňuje veľkosť produkcie, teda každú zmenu celkových nákladov predchádza zmena v objeme výkonov. Fixné náklady sú, naopak, nemenné na určitý objem produkcie. Takéto rozdelenie nákladov je možné prostredníctvom ukazovateľa, ktorý sa nazýva koeficient reakcie (K_r).

$$K_r = \frac{\left(\frac{N_1}{N_0} * 100\right) - 100}{\left(\frac{V_1}{V_0} * 100\right) - 100}$$

$$K_r = \frac{\text{percentuálna zmena nákladov}}{\text{percentuálna zmena výnosov}}$$

N_0 – náklady základného obdobia

V_0 – výnosy základného obdobia

N_1 – náklady nasledujúceho obdobia

V_1 – výnosy nasledujúceho obdobia¹⁸

Fixné náklady pri zmene objemu produkcie zostávajú vo svojej absolútnej výške rovnaké, respektíve sa menia len nepatrne, alebo sa menia skokom. Podnecujú potrebu vytvorenia technických, organizačných a pracovných podmienok na zaistenie potrebného objemu produkcie. Taktiež tvoria dôležitý neinvestičný zdroj zhodnotenia ekonomickej efektívnosti podniku. Zaradujeme sem napríklad mzdy pomocných pracovníkov, odpisy, náklady na vykurovanie a osvetlenie a iné. Náklady zahrnuté vo forme odpisov sú nemenné pri akomkoľvek objeme produkcie, kým nenastane potreba zvyšovania výroby za pomoci novej výrobnéj technológie. Koeficient reakcie bude 0.¹⁹

Členenie fixných nákladov podľa reakcie položiek pri zmene objemu výkonov:

- Absolútne fixné – zaradujeme sem náklady, ktorých celková výška sa istý časový úsek nemení napriek tomu, že sa mení objem výroby. Patria sem mzdy niektorých pracovníkov vrcholového riadenia, odpisy budov a stavieb a taktiež náklady na ich opravu.
- Relatívne fixné – sú to náklady, ktorých výška pri určitom objeme výkonov nie je rovnaká, avšak udržiava sa v istých hraniciach. Ak však túto hranicu prekročí a dosiahne istý objem výkonov, mení sa objem fixných nákladov, a to skokom.²⁰

Variabilné náklady opisujú nákladové položky výroby, ktorých veľkosť závisí od objemu produkcie. Z naturálno-vecného hľadiska sem zaradujeme primárne náklady na

¹⁸ MAJDÚCHOVÁ, Helena, a kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018, s. 317. ISBN 978-80-8168-806-5.

¹⁹ BIELIK, Peter a Natália TURČEKOVÁ. *Podnikové hospodárstvo*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2013. s.222. ISBN 9788055210285.

²⁰. SEDLÁK, Mikuláš. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Iura Edition, 2010. s. 261. ISBN 9788080783174.

materiál a priame mzdy zamestnancov, ktorí sú bezprostredne zapojení do výrobného procesu.²¹

Pri posudzovaní dynamiky zmien nákladov môžeme variabilné náklady rozdeliť podľa príkladu zobrazeného v nasledujúcej tabuľke nasledovne:

Druh		Koeficient reakcie	Správanie nákladov	Zmena na ďalšiu jednotku
Proporcionálne		$K_r = 1$	priamoúmerná zmena	produkovaná na úrovni tých istých nákladov
Neporcionálne	Progresívne	$K_r > 1$	rastúce náklady	produkovaná drahšie ako predchádzajúca
	Degresívne	$0 < K_r < 1$	klesajúce náklady	produkovaná lacnejšie ako predchádzajúca
	Regresívne	$K_r < 0$	nepriamoúmerná zmena	pri raste objemu klesá, pri poklese stúpa

Tabuľka 2: Rozdelenie variabilných nákladov v závislosti od objemu produkcie

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. Podnikové hospodárstvo. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018, s. 323. ISBN 978-80-8168-806-5.

1.2.3 Členenie nákladov v manažérskom rozhodovaní

Okrem obvyklých metód klasifikácie poznáme aj rozdelenie nákladov vzťahujúcich sa na budúce manažérske rozhodnutia. Táto klasifikácia súvisí s odhadom budúcich ekonomických nákladov, pričom náklady rozdeľuje vzhľadom na konkrétne manažérske rozhodnutia.

Ekonomické náklady, ktoré sú východiskom manažérskych rozhodnutí, venujú pozornosť nákladom evidovaným v účtovníctve, ale aj nákladom, ktoré tam nie sú zohľadnené, alebo sú uvedené v inej výške. V danej súslednosti rozdeľujeme náklady na:

- explicitné náklady – náklady evidované v účtovníctve v presnej výške,
- implicitné náklady – náklady, ktoré nie sú evidované v účtovníctve, alebo sú evidované v rozdielnej výške.

²¹ LISÝ, Ján a kol. *Ekonomía*. Praha: Wolters Kluwer, 2016, s. 175. ISBN 978-80-7552-275-7.

Oportunitné náklady, nazývané aj náklady obetovanej príležitosti, ktoré sú tiež obsahom ekonomických nákladov, nie sú uvedené v účtovníctve. Vychádzajú z predpokladu obmedzenosti a vzácnosti zdrojov a podávajú nám informácie, akým spôsobom je potrebné rozdeliť obmedzené zdroje ako čas, peniaze alebo suroviny, aby sme ich využili čo najefektívnejšie.

Náklady kvôli možnosti vplyvu určitého manažérskeho rozhodnutia na výšku nákladov rozdeľujeme takto:

- relevantné náklady – možné ovplyvniť daným rozhodnutím,
- irelevantné náklady – výška nákladov sa nijako nemení vo vzťahu k manažérskemu rozhodnutiu.

Z časového hľadiska sa používa krátkodobý a dlhodobý pohľad na náklady a ich vývoj. Z krátkodobého aspektu sú niektoré položky nemenné, fixné a súvisia s produkčnými faktormi, ktoré sú v podniku dlhodobo viazané. Z dlhodobého aspektu dostávame možnosť meniť produkčné činitele a môžeme povedať, že neexistujú žiadne fixné náklady.²²

1.3 Optimalizácia a znižovanie nákladov v podniku

O optimálnych nákladoch môžeme hovoriť podľa Kupkoviča vtedy, keď podnik vyrába najvýhodnejšie, najpriaznivejšie pri najnižších nákladoch na jednotku produkcie pri daných podmienkach.

Optimálne náklady dokážeme zabezpečiť pomocou činnosti, ktorú nazývame optimalizácia nákladov. V priebehu sledujeme vplyv rôznych činiteľov na úroveň nákladov a taktiež sa snažíme zmierniť alebo úplne odstrániť negatívne vplyvy. Zaznamenávané sú komplementárne účinky, teda zlúčenie pozitívnych vplyvov, alebo kompenzačné účinky, to jest súhrn rozlične pôsobiacich kladných alebo záporných výsledkov z regresie a progresie nákladov.

Optimalizáciu nákladov je možné vykonať rôznymi metódami, no musíme myslieť na to, že by sa mala prejaviť v skutočných kalkuláciách, rozpočtoch a mala by sa zavŕšiť zostavením optimálneho plánu nákladov. Pred tým, ako začneme zostavovať plán nákladov, si musíme odhadnúť vývoj nákladových druhov alebo kalkulačných položiek s možným roztriedením na variabilnú a fixnú časť.²³

²² MAJDÚCHOVÁ, Helena – RYBÁROVÁ Daniela. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2019, s. 220-221. ISBN 978-80-571-0035-5.

²³ KUPKOVIČ, Milan. *Náklady podniku: komplexný pohľad na náklady*. Bratislava: SPRINT vbra, 1999, s. 94. ISBN 80-88848-50-4.

Využívaním správnych metód kalkulácie dokážeme spoľahlivo a dôkladne priradiť náklady k jednotlivým výkonom. Prepojenie týchto metód integrovaným systémom zaručuje vysokú konkurenčnú výhodu na trhu a dokáže stanoviť celkové náklady na produkt. Znižovanie nákladov dokážeme zabezpečiť aj delegovaním niektorých činností mimo podnik.

K optimalizácii nákladov dosahovanej prostredníctvom základných rezerv patrí:

- pokles nákladov v transformačnom procese (zrýchľovanie obratu obežného majetku, zvyšovanie kvality materiálu),
- aplikovanie kalkulačných metód pri priradzovaní nákladov (metódy kalkulácie úplných nákladov, metóda ABC),
- využívanie outsourcingu,
- metóda Just-In-Time,
- iné.²⁴

Medzi hlavné logické podmienky činnosti podniku patrí minimalizovanie nákladov na jednotku produkcie pri totožnej alebo vyššej úrovni kvality výkonov. Preto je potrebné vyhľadávanie a aplikovanie možností na zníženie nákladov. Na nájdenie príležitostí znižovania nákladov je nevyhnutné zoznámiť sa so zdrojmi a prostriedkami ich znižovania.²⁵

1.3.1 Zdroje znižovania nákladov

Zdroje, teda rezervy znižovania nákladov, ukazujú nevyužitú príležitosť, no pri ich odhaľovaní musíme myslieť na ich vzájomnú prepojenosť. Úspora v spotrebe materiálu znamená šetrenie v množstve zužitkovanej práce v minulosti, skracovanie času výroby predstavuje zväčšenie kapacity.

Medzi všeobecné zdroje znižovania nákladov začleňujeme:

- zužitkovanie obežného majetku a urýchlenie jeho obratu,
- zužitkovanie výrobných kapacít,
- určenie optimálneho tovaru,
- zväčšovanie kvality surovín, materiálu a výrobkov atď.²⁶

²⁴ SERINA, Pavol. *Manažérske náklady vo firme*. Bratislava: Ekonóm, 2006. s. 87-88. ISBN 8022521779.

²⁵ MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018, s. 339. ISBN 978-80-8168-806-5.

²⁶ MAJTÁN, Štefan. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Sprint dva, 2014. s. 272. ISBN 9788089710058.

Zrýchľovanie kolobehu obežného majetku ovplyvňuje náklady podniku a tým umožňuje zlepšenie manažmentu pohľadávok a záväzkov. Finančná stabilita je tiež ohrozovaná neskorými inkasami pohľadávok, čím sa zvyšujú náklady, a to v dôsledku získavania cudzích finančných zdrojov na financovanie prevádzky. Teda využitie obežného majetku a jeho kolobeh je do veľkej miery ovplyvnený platobnou schopnosťou.

Medzi zefektívnením obratu obežného majetku a znižovaním nákladov existuje súvislosť:

- znižovanie miery produkčných zásob a uvoľnenie obežného majetku vďaka úspore v spotrebe materiálových zložiek produkcie;
- pokles nákladov o ušetrené úroky a zvyšovanie zisku vďaka úspešnému zrýchleniu obratu obežného majetku.

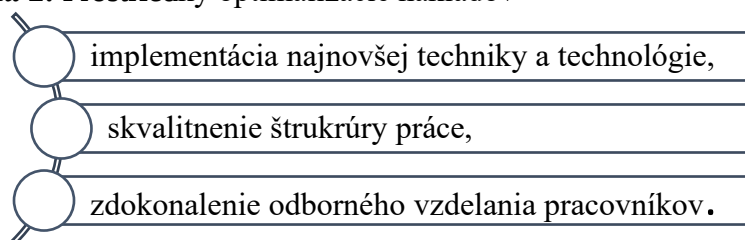
Posilnenie využívania produkčnej kapacity podniku privádza aj k zvyšovaniu v objeme produkcie, čo znamená, že v prípade využívania časovej mzdy dochádza k znižovaniu mzdových nákladov na jednotku a relatívnu úsporu výrobných a správnych režie. Vplyv sortimentu na náklady sa prejavuje obdobne, a preto je nevyhnutné nastaviť plán výroby tak, aby náklady pri celkovom pokrytí nárokov boli minimalizované.²⁷

1.3.2 Prostriedky znižovania nákladov

Prostriedky znižovania nákladov sú priame opatrenia na zužitkovanie rezerv a sú nevyhnutné na to, aby rezervy, ktoré sa odkryjú, boli aj skutočne využité.

Medzi primárne prostriedky optimalizácie nákladov patria:²⁸

Schéma 2: Prostriedky optimalizácie nákladov



Zdroj: vlastné spracovanie podľa SERINA, Pavol. Manažérske náklady vo firme. Bratislava: Ekonóm, 2006. s. 90. ISBN 8022521779.

Možnosti znižovania nákladov sú založené predovšetkým na skvalitnení zložiek výrobkov, modernizácii, racionalizácii a v zlepšení technológie, ale nemôžeme čakať, že všetko uvedené nám prispeje k zníženiu nákladov, pokiaľ budeme mať zlú organizáciu práce

²⁷ MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018, s. 340. ISBN 978-80-8168-806-5.

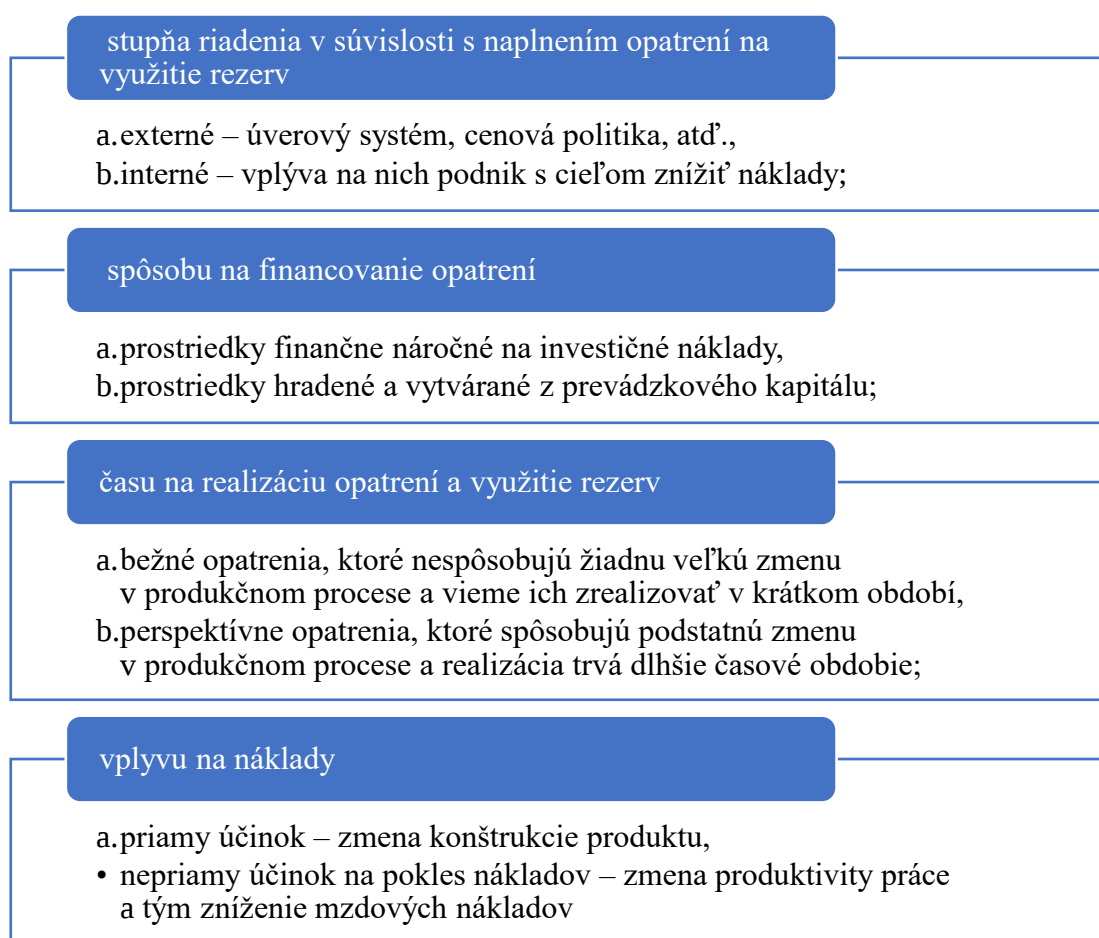
²⁸SERINA, Pavol. *Manažérske náklady vo firme*. Bratislava: Ekonóm, 2006. s. 90. ISBN 8022521779.

a nekvalitné riadenie. Tento problém musíme riešiť tak, že zabezpečíme rovnomernosť výrobného procesu, správne zaškolenie a rozmiestnenie pracovníkov, ktoré závisí od ich kvalifikácie a ich predispozícií, nakoľko pri nových technológiách je potrebné zvyšovanie vzdelania pracovníkov.²⁹

Začlenenie výsledkov vedecko-technického rozvoja do podnikového prostredia zvyšuje dôraz na odborné vzdelávanie zamestnancov. Títo pracovníci sú pre podnik zárukou, že v budúcnosti sa zvýšia ekonomické prínosy v dôsledku novej technológie, ktorá bude efektívne využívaná.³⁰

Členenie prostriedkov znižovania nákladov podľa:

Schéma 3: Členenie prostriedkov podľa:



Zdroj: vlastné spracovanie podľa MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018, s. 341. ISBN 978-80-8168-806-5.

²⁹SEDLÁK, Mikuláš a kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Iura Edition, 2010, 262 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-317-4.

³⁰MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018, s. 341. ISBN 978-80-8168-806-5.

1.3.3 Metódy znižovania nákladov

Pre správny výber metódy je potrebná analýza podniku, jeho výrobných procesov a spôsobov kalkulácie. Na základe týchto informácií je možný výber metód.³¹

K metódam znižovania nákladov patrí:	controlling,
	activity based costing / metóda ABC,
	optimalizácia ľudských zdrojov,
	supply chain management,
	six sigma,
	lean manufacturing,
	benchmarking,
	shared services,
	outsourcing.

Schéma 4: Metódy znižovania nákladov

Zdroj: *Vlastné spracovanie podľa FOLTÍNOVÁ, Alžbeta, a kol. Nákladový controlling. Bratislava: Sprint vfra, 2007, 78 s. ISBN 978-80-89085-70-5.*

Controlling nám zabezpečuje informácie o produktoch, ktoré by sme mali preferovať, a teda pružne reagovať na požiadavky trhu. Predstavuje špeciálnu metódu riadenia podniku s cieľom dosahovať zisk a stabilnú likviditu. Taktiež pomáha pri koordinovaní a zaistení informácií, ktoré podnik potrebuje pre plánovanie, rozhodovanie, a kontrolu úloh tak, aby to zlepšilo podnikový výsledok.³²

Activity based costing alebo metóda ABC sa radí medzi najmodernejšie metódy kalkulácie nákladov. Zdokonaľuje bežné metódy tým, že hľadá príčinu vzniku nákladov a mení pohľad na chod podniku. Výhoda metódy ABC pri riadení nákladov spočíva v objektívnych informáciách o nákladoch, tvorba rozhodnutí na základe kvalitných informácií, možnosti lepšieho riadenia nákladov a dokonalejšie vnímanie fungovania podniku. Podstatou tejto metódy je alokácia režijných nákladov k jednotlivým nákladovým objektom.³³

Metódu ABC je vhodné použiť v prípade, ak:

³¹ FOLTÍNOVÁ, Alžbeta, a kol. *Nákladový controlling*. Bratislava: Sprint vfra, 2007, 78 s. ISBN 978-80-89085-70-5.

³² FOLTÍNOVÁ, Alžbeta, a kol. *Nákladový controlling*. Bratislava: Sprint vfra, 2007, 13-14 s. ISBN 978-80-89085-70-5.

³³ BARAN, Dušan. *Controlling*. v Bratislave: Slovenská technická univerzita v Bratislave, 2015. s. 79-84. ISBN 9788022743327.

- podnik má vysoké režijné náklady,
- vyrába diferencované produkty,
- nepodarkovosť vytvára vysoké náklady pre podnik,
- silná konkurencia na trhu.³⁴

Benchmarking je nástroj, ktorého cieľom je pomáhať manažérom pri zvyšovaní výkonnosti podniku. Poznáme:

- *výkonový benchmarking*, ktorého cieľom je porovnávať najlepšie výsledky napríklad s konkurenciou;
- *procesný benchmarking*, ktorý porovnáva procesy a postupy, ktoré k týmto výsledkom vedú.

V konečnom dôsledku *benchmarking* vedie k zlepšeniu konkurencieschopnosti alebo aj k zlepšeniu konkurenčnej pozície.³⁵

Ďalší z modernejších manažérskych metód je tzv. *Outsourcing*, ktorého cieľom je zvyšovanie výkonnosti podniku ako celku. *Outsourcing* môžeme vysvetliť ako presun častí podnikových činností a zodpovedností na externý subjekt, ktorý ho bude zmluvne zabezpečovať. Ide o komplexný proces, ktorý súvisí s budovaním alebo aj s udrжанím konkurenčných výhod, docielený efektívnejším spracovaním činností s rizikom, že môže stratiť strategickú schopnosť ovládať svoje kľúčové procesy.³⁶

1.4 Vybrané ukazovatele efektívnosti vynakladania nákladov

Pod pojmom celkové náklady chápeme celkové náklady, ktoré vznikli v podniku súvzťažne s výrobným procesom. Tieto náklady členíme z krátkodobého hľadiska na fixné a variabilné, ktoré sme už v tejto práci spomenuli v podkapitole 1.2.2.

Ďalej vieme celkové náklady členiť na:

- Priemerné celkové náklady – sú to náklady, ktoré sú dané na jednotku produkcie a dokážeme ich vypočítať ako podiel celkových nákladov a objemu produkcie, t. j.

$$\text{priemerné celkové náklady} = \frac{\text{celkové náklady}}{\text{objem produkcie}}$$

³⁴BIELIK, Peter – TURČEKOVÁ, Natália. *Podnikové hospodárstvo*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2013. s. 259. ISBN 9788055210285.

³⁵POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: GRADA Publishing, 2009, s. 173-174. ISBN 978-80-247-2974-9.

³⁶POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: GRADA Publishing, 2009, s. 177. ISBN 978-80-247-2974-9.

- Hraničné náklady – nazývané aj marginálne náklady, vysvetľujeme ako prírastok celkových nákladov, ktorý podniku vznikne pri zvýšení objemu výroby o jednu jednotku. Vypočítame ich ako podiel zmeny celkových nákladov a zmeny objemu výroby,³⁷ teda:

$$\text{hraničné náklady} = \frac{\text{zmena celkových nákladov}}{\text{zmena objemu výroby}}$$

Ak hovoríme o výslednej hospodárnosti podniku, zameriavame sa na rozdiel medzi výnosmi a nákladmi. Ide o rozdiel celkových nákladov a výnosov podniku a výsledkom ich porovnania môže byť zisk alebo strata. Na vyjadrenie vzťahu zisku k základným ekonomickým kategóriám používame ukazovateľ rentability. Vypočítame ju ako pomer zisku a nákladov. Tento výsledok interpretujeme ako množstvo zisku, ktoré pripadá na jedno euro nákladov a najčastejšie ho vyjadrujeme v percentách.

$$RN = \frac{Z}{N} \times 100$$

Nákladová účinnosť taktiež patrí medzi významnejšie ukazovatele a predstavuje vzájomný podiel tržieb a nákladov, a vyjadruje nákladovú produktivnosť. Uvádza sa v tvare koeficientu, a ak je tento pomer vyšší ako 1,0, podnik dosiahol pozitívny ekonomický výsledok.

$$Nú = \frac{\text{Tržby}}{\text{Náklady}}$$

Podobným ukazovateľom k ukazovateľu nákladovej účinnosti je aj ukazovateľ nákladovosti. Tento ukazovateľ vyjadruje podiel celkových nákladov k výnosom. Nákladovosť radíme medzi najdôležitejšie ukazovatele a vyjadruje, koľko nákladov podnik v danom období spotreboval na jedno euro výnosov. Je dôležité, aby tento ukazovateľ bol pod úrovňou 1,0. Ak by to tak nebolo, znamenalo by to, že podnik svojimi výnosmi nepokrýva náklady, tzn. výsledkom hospodárenia by bola strata.³⁸

$$h = \frac{\text{celkové náklady}}{\text{celkové výnosy}}$$

³⁷ LISÝ, Ján a kol. *Ekonomía*. Praha: Wolters Kluwer, 2016, s. 173-177. ISBN 978-80-7552-275-7.

³⁸ MAJDÚCHOVÁ, Helena a kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018, s. 344-345. ISBN 978-80-8168-806-5.

2 Cieľ práce

Každý podnik, ktorý sa chce udržať na trhu, musí efektívne spravovať svoj majetok a znižovať svoje náklady, aby si udržal konkurencieschopnosť, ale aj svoju akosť. V predkladanej bakalárskej práci sa zameriavame na náklady a možnosti ich optimalizácie s dopadom na vybrané ukazovatele konkrétneho podniku.

Zásadným cieľom bakalárskej práce je ukázať komplexný pohľad na náklady podniku, vznik nákladových položiek a zároveň poukázať na jednotlivé prepojenosti nákladov, ktoré majú priamy vplyv na hospodárnosť podniku. Taktiež sme kategorizovali náklady podľa rôznych spoločných nákladových častí.

Následne sme si na konci teoretickej časti povedali o možnostiach znižovania a optimalizácie nákladov, ktoré tvoria podstatnú časť tejto bakalárskej práce. Ako sme spomenuli, náklady môžeme minimalizovať pomocou zdrojov, prostriedkov a zavádzaním správnych metód.

Toto teoretické rozmedzie nám poskytuje potrebné informácie pre aplikačnú praktickú časť, v ktorej charakterizujeme konkrétny slovenský podnik. Zameriavame sa na analyzovanie nákladových položiek, výnosových položiek a ich prepojenosť na výsledok hospodárenia.

V tejto časti sa snažíme poukázať na najväčšie nákladové časti, ktoré sa nachádzajú vo výkaze ziskov a strát, a naším cieľom je poskytnúť vhodné varianty riešení na znižovanie nákladov. Tieto odporúčania sú uvedené na konci praktickej časti a v diskusii.

3 Metodika práce a metódy skúmania

V teoretickej časti sme zatiaľ uviedli potrebné znalosti o charakteristike nákladov, klasifikácii nákladov a venovali sme sa aj optimalizácii nákladov pomocou zdrojov, prostriedkov a metód.

V ďalšej časti si priblížime náklady konkrétneho podniku, rozoberieme si jeho správanie počas jednotlivých rokov a pomocou vybraných ukazovateľov budeme analyzovať jeho celkovú hospodárnosť. Túto spoločnosť budeme označovať ako „podnik XY“, nakoľko si neželal byť menovaný.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

V praktickej časti sa venujeme podniku XY, ktorý na základe nadobudnutých teoretických znalostí a interných dokumentov spoločnosti podrobáme analýze nákladov podľa analytickej evidencie.

3.2 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

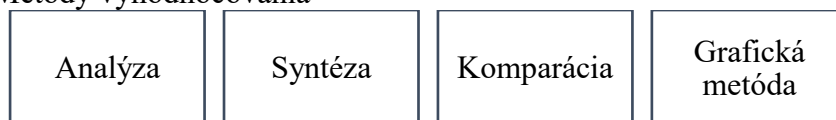
Pre teoretickú časť sme čerpali sekundárne údaje zo slovenskej a zahraničnej odbornej literatúry.

Pre aplikačnú časť tejto záverečnej práce bolo potrebné obstarat' údaje vybraného podniku, a to základné informácie o charakteristike a vývoji, ktoré boli nadobudnuté z interných zdrojov, zo štatistického úradu, ale tiež z Obchodného registra Slovenskej republiky. Údaje o nákladoch, ktoré sme analyzovali, boli získavané z účtovnej uzávierky, z výkazu ziskov a strát za obdobie rokov 2016 – 2019 a taktiež z komunikácie s vedením spoločnosti.

3.3 Použité metódy na vyhodnotenie a interpretáciu výsledkov

Pre plnohodnotné spracovanie našej témy sme využili 4 metódy vyhodnocovania:

Schéma 5: Metódy vyhodnocovania



Zdroj: vlastné spracovanie

Najviac využívanou metódou pri tejto práci je analýza, ktorá bola využitá pri rozbere v teoretickej časti, ale mala zároveň veľké uplatnenie aj v praktickej časti pri rozbere nákladov. S pomocou syntézy, ktorá je opakom analýzy, sme dokázali získané poznatky dať do celku a na ich základe sme mohli tvoriť návrhy a odporúčania pre podnik. Komparácia zdrojov bola využívaná v teórii, ale rovnako aj pri porovnávaní rokov a výpočtoch

v aplikačnej časti. Vďaka využitiu grafickej metódy sme dokázali lepšie znázorniť jednotlivé situácie podniku a zvýšiť prehľadnosť našej práce.

4 Výsledky práce

V tejto časti práce sa budeme venovať aplikácii teoretických poznatkov z prvej kapitoly na vybranom podniku. Nami vybraný podnik však pre citlivosť informácií a situáciu v štáte nechcel byť menovaný, preto ho v práci budeme uvádzať ako „podnik“ alebo „XY“.

4.1 Charakteristika spoločnosti

Spoločnosť „XY“ bola zapísaná do obchodného registra v auguste 2009 a jej právna forma je spoločnosť s ručením obmedzeným (spol. s r. o.). Ide o sústavne rozvíjajúcu sa spoločnosť, ktorá ma širokú ponuku služieb poskytovaných svojim zákazníkom. Vlastník je zároveň konateľom spoločnosti, nemá a ani v minulosti nemal žiadnych spoločníkov, teda splatil stopercentný podiel vlastného imania. V súčasnosti, podľa štatistického úradu, zamestnáva 10 – 19 zamestnancov, a môžeme ho teda radiť k malým rodinným podnikom.

Keďže podnik pôsobí na slovenskom trhu už 11 rokov, dokáže pružne reagovať na požiadavky svojich zákazníkov/investorov a zdokonaľovať tak svoju podnikateľskú činnosť. Podnik disponuje vlastným technickým a strojovým vybavením a taktiež zamestnáva kvalifikovaných zamestnancov, ktorí majú zabezpečené kvalitné školenia v oblasti inovácií na trhu a v tomto podniku. Vďaka ich vzdelávaniu a odbornosti dokáže podnik efektívne a precízne odvádzať svoje výkony, čím dosahuje skracovanie dodacích lehôt a takisto aj vysokú kvalitu odvedenej práce.

Podnik disponuje širokým portfóliom ponúkaných služieb, avšak my si spomenieme aspoň tri základné, ktoré môžeme vidieť v nasledujúcej Schéme 6. V rokoch 2013 a 2016 podnik rozšíril predmet činnosti, čo môžeme vidieť v Schéme 7.

Všetky služby sú ponúkané konečným spotrebiteľom – dlhoročným zákazníkom a taktiež územným samosprávam – tí opätovne využívajú služby podniku na základe ich dobrej skúsenosti a spokojnosti.

Prioritou podniku XY je zodpovedný a profesionálny prístup voči svojim zákazníkom, neustále zlepšovanie ponúkaných služieb a dodržiavanie stanovených termínov. Preto je cieľom podniku aj udržanie si čo najväčšej kvality vlastných služieb so zachovaním si konkurencieschopnosti na trhu a snaha, aby bol prínosom pre svoje okolie.

Schéma 6: Poskytované služby podnikom XY

Realizácia stavby, výstavby a rekonštrukcie rôzneho druhu
• Búracie práce • Murárske práce • Obkladacie práce • Finalizácie povrchových úprav stropov, stien a podláh • SDK rôznych konštrukcií v interiéroch • Maliarske práce bytov, rodinných domov a administratívnych priestorov, exteriérov a interiérov • Elektroinštalačné práce –KNX
Inštalačné práce
• Kanalizácia • Vodovod • Plynofikácia • Vykurovanie
Preprava do 1,5 tony
• Preprava tovaru • Preprava stavebného materiálu • Prevoz zariadení

Zdroj: vlastné spracovanie autorky (podľa poskytnutých podnikových informácií)

Schéma 7: Rozšírenie podnikateľskej činnosti v rokoch 2013 a 2016

2013	prípravné práce k realizácii stavby
	uskutočňovanie stavieb a ich zmien
	dokončovacie stavebné práce pri realizácii exteriérov a interiérov
2016	Vodoinštalatérstvo
	Montáž, rekonštrukcia a údržba vyhradených technických zariadení - elektrických
	Inžinierska činnosť, stavebné cenárstvo, projektovanie a konštruovanie elektrických zariadení

Zdroj: vlastné spracovanie autorky (podľa Obchodného registra SR)

4.2 Analýza nákladov a výnosov

Analýza nákladov

Analýzovaním nákladov dokážeme sledovať vznik nákladov, čo je kľúčovým prvkom pre ich optimalizáciu.

Tabuľka 3: Náklady spoločnosti XY za obdobie rokov 2016 – 2019 v €

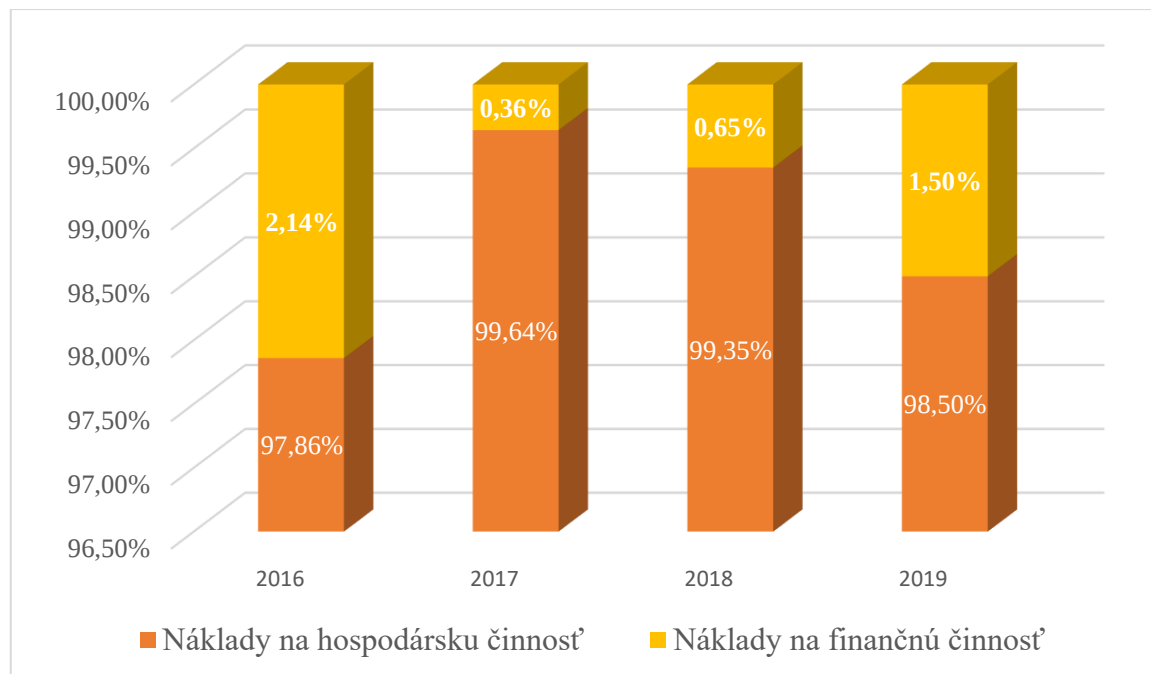
Náklady	2016	2017	2018	2019
N. na hospodársku činnosť spolu	277 367	1 888 801	1 228 830	1 511 383
N. na obstaranie predaného tovaru	7 706	24 712	11 626	-
Spotreba materiálu, energie a ostat. neskladovateľných dodávok	130 455	762 501	275 259	331 013
Služby	55 546	791 478	664 221	924 045
Osobné náklady	61 059	253 590	220 966	190 838
<i>Mzdové náklady</i>	<i>44 389</i>	<i>183 047</i>	<i>158 296</i>	<i>136 096</i>
<i>Náklady na soc. poistenie</i>	<i>14 183</i>	<i>61 750</i>	<i>54 238</i>	<i>46 802</i>
<i>Sociálne náklady</i>	<i>2 487</i>	<i>8 432</i>	<i>8 793</i>	<i>7 940</i>
Dane a poplatky	2 177	7 633	9 949	3 540
Odpisy DNM a DHM	19 559	27 192	34 696	43 476
Zostatková cena predaného DM a predaného materiálu	-	18 924	4 917	3 175
Ostatné náklady na hospodársku činnosť	865	2 771	7 196	15 296
Náklady na finančnú činnosť spolu	6 066	6 771	8 039	23 006
Nákladové úroky	169	714	722	1 283
Ostatné náklady na finančnú činnosť	5 897	6 057	7 317	21 723
Náklady spolu	283 433	1 895 572	1 236 869	1 534 389

Zdroj: vlastné spracovanie autorky (podľa poskytnutých podnikových informácií)

Na základe Výkazov ziskov a strát podniku za obdobie rokov 2016 – 2019 dokážeme uskutočniť analýzu nákladov. Sumár celkových nákladov je tvorený súčtom nákladov na hospodársku a finančnú činnosť. Keďže spoločnosť XY je podnik služieb, prevažná časť nákladových položiek je tvorená z hospodárskej činnosti. Z celkových nákladov sú náklady na finančnú činnosť počas sledovaného obdobia veľmi nízke a držia sa pod 2,2 %, čo môžeme vidieť v grafe 1. Najväčší relatívny podiel na celkových nákladoch dosahovali

v roku 2016, a to 2,14%, no ak by sme to analyzovali v absolútnych hodnotách, najväčšie náklady z finančnej činnosti sú jasne preukázateľné v roku 2019 v hodnote 23 006 €.

Graf 1: Celkové náklady rozdelené podľa hospodárskej a finančnej činnosti



Zdroj: vlastné spracovanie autorky (podľa poskytnutých podnikových informácií)

Tabuľka 4: Percentuálny podiel nákladových položiek na celkových nákladoch

	2016	2017	2018	2019
Služby	55 546 €	791 478 €	664 221 €	924 045 €
% podiel	19,60%	41,75%	53,70%	60,22%
Spotreba materiálu, energie a ostat. neskladovateľných dodávok	130 455 €	762 501 €	275 259 €	331 013 €
% podiel	46,03%	40,23%	22,25%	21,57%

Zdroj: vlastné spracovanie autorky (podľa poskytnutých podnikových informácií)

Najväčšiu nákladovú položku tvoria služby. V tabuľke 4 vidíme, že počas uvedeného obdobia ich podiel stále rástol a v roku 2019 už boli na úrovni 60,22 % z celkových nákladov. Druhou najväčšou nákladovou zložkou je spotreba materiálu a energie, ktorá však v priebehu rokov mala klesajúcu tendenciu, a od roku 2016 z hodnoty 46,03 % poklesla v roku 2019 na hodnotu 21,57 % z celkových nákladov. Tieto náklady v absolútnych číslach

rástli, no rýchlym nárastom nákladov na služby, vyvolané rozšírením podnikových činností, nám položka spotreba materiálu a energie poklesla v relatívnom vyjadrení.

Osobné náklady, ktoré v sebe zahŕňajú: mzdové náklady, náklady na sociálne poistenie a sociálne náklady, tvoria tretiu najväčšiu nákladovú položku v spoločnosti XY. Ich podiel na celkových nákladoch za jednotlivé roky vidíme v tabuľke 5, pohybuje sa pod úrovňou 22 %. Najväčší podiel dosiahli v roku 2016 v relatívnom vyjadrení 21,54 % a najnižší v roku 2019, keď ich podiel poklesol na 12,44%. Osobné náklady v absolútnom vyjadrení nám od roku 2017 klesajú, avšak v relatívnom vyjadrení sme zaznamenali v roku 2018 nárast, a to z dôvodu poklesu celkových nákladov.

Tabuľka 5: Osobné náklady a ich percentuálny podiel

	2016	2017	2018	2019
Osobné náklady spolu	61 059 €	253 590 €	220 966 €	190 838 €
Mzdové náklady	44 389 €	183 047 €	158 296 €	136 096 €
Náklady na soc. poistenie	14 183 €	61 750 €	54 238 €	46 802 €
Sociálne náklady	2 487 €	8 432 €	8 793 €	7 940 €
% podiel	21,54%	13,38%	17,86%	12,44%

Zdroj: vlastné spracovanie autorky (podľa poskytnutých podnikových informácií)

Zaujímavou položkou sú aj odpisy dlhodobého nehmotného a hmotného majetku, ktoré sa od začiatku sledovaného obdobia navýšili 2-násobne, čo znamená, že spoločnosť stále inovuje a nakupuje nové zariadenia. Najvyšší nárast bol v roku 2017, keď nákladové položky vzrástli o 39 %, v absolútnych číslach 7 633 €, najnižší v roku 2019, keď vzrástli o 25 %, čo je hodnota 8 780 €.

Ako sme uviedli v teoretickej časti v kapitole 1.2.2 v tabuľke 2, vývoj nákladov môžeme vypočítať na základe koeficientu reakcie.

$$Kr = \frac{\left(\frac{1\,534\,389}{1\,238\,888} * 100\right) - 100}{\left(\frac{1\,579\,418}{1\,288\,435} * 100\right) - 100} = 1,056140764$$

Vypočítaná hodnota koeficientu reakcie je v spoločnosti XY za rok 2019 1,0561, čo spadá do kategórie $Kr > 1$, teda progresívne rastúce náklady a každá ďalšia produkovaná jednotka bude drahšia ako tá predchádzajúca. Na základe poskytnutých údajov od spoločnosti vidíme v nasledujúcej tabuľke 6 priebeh koeficientu reakcie v období rokov

2017 – 2019. V roku 2018 náklady rástli degresívne, čo znamená, že náklady rástli pomalšie ako tržby.

Tabuľka 6: Koeficient reakcie za obdobie rokov 2016 – 2019

	2017	2018	2019
Koeficient reakcie	1,062654081	0,95329313	1,065092575
Náklady v závislosti od objemu výkonu	progresívne	degresívne	progresívne

Zdroj: vlastné spracovanie autorky (podľa poskytnutých podnikových informácií)

Analýza výnosov

Výnosy pozostávajú najmä z tržieb za odvedené výkony. V podniku služieb tržby z predaja tovaru netvoria základnú časť príjmov. Jej hlavnú výnosovú položku tvoria tržby z predaných služieb. V nasledujúcej tabuľke 7 si predstavíme všetky výnosy z hospodárskej a finančnej činnosti.

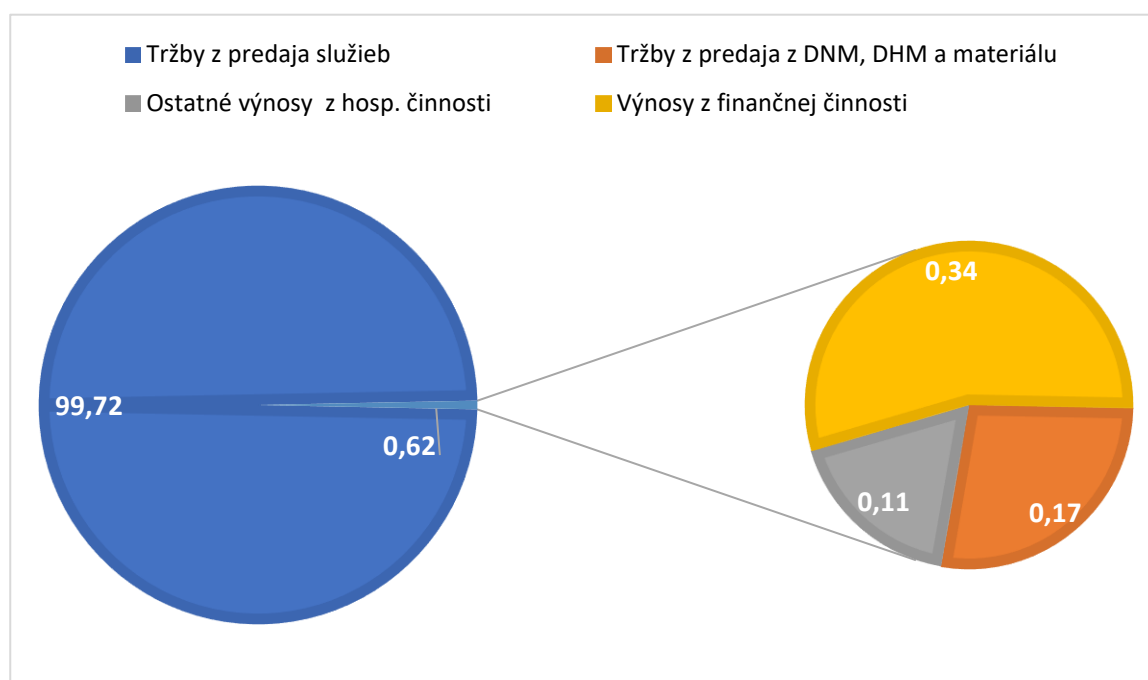
Tabuľka 7: Výnosy spoločnosti XY za obdobie rokov 2016 – 2019 v €

Výnosy	2016	2017	2018	2019	% podiel
Výnosy z hosp. činnosti	319 164	2 026 979	1 286 592	1 574 078	99,66%
Tržby z predaja tovaru	61	-	-	-	-
Tržby z predaja vlastných výrobkov	-	18 792	-	-	-
Tržby z predaja služieb	319 103	1 993 312	1 278 267	1 569 714	99,72%
Tržby z predaja DNM, DHM a materiálu	-	14 875	6 167	2 683	0,17%
Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti	-	-	2 158	1 681	0,11%
Výnosy z finančnej činnosti spolu	-	524	1 843	5 340	0,34%
Ostatné výnosy z finančnej činnosti	-	524	1 843	5 340	0,34%
Výnosy spolu	319 164	2 027 503	1 288 435	1 579 418	100%

Zdroj: vlastné spracovanie autorky (podľa poskytnutých podnikových informácií)

Výnosy z hospodárskej činnosti tvoria základnú časť výnosov. V relatívnom vyjadrení za rok 2019 je to 99,66 %, z čoho najväčšiu časť činia tržby z predaja služieb (99,72%). Ostatné položky spolu tvoria iba 0,62%, preto bolo nutné vytvoriť v grafe 3 pomocný graf, ktorý znázorňuje zvyšok výnosových položiek. Celkové výnosy za sledované obdobie sa pohybujú podobne ako náklady. V roku 2017 výnosy vzrástli 6-násobne, následne v roku 2018 poklesli o 36,45 % a v roku 2019 opäť vzrástli o 22,58 %.

Graf 2: Percentuálny podiel celkových výnosov za rok 2019 spoločnosti XY



Zdroj: vlastné spracovanie autorky (podľa poskytnutých podnikových informácií)

4.3 Vývoj hospodárenia podniku XY v rokoch 2016 – 2019

Spoločnosť vo vybranom období dosahovala zisk, avšak jej vývoj nebol stále rastúci. Na základe výkazu ziskov a strát za jednotlivé roky sme zostavili tabuľku 8, v ktorej nachádzame konkrétne sumy celkových výnosov, nákladov vo vzťahu k výsledku hospodárenia pred a po odpočítaní dane.

Na základe analýzy týchto údajov môžeme hovoriť, že najslabší rok bol 2016, aj keď pri dosahovaní najnižších výnosov a nákladov bol získaný uspokojivý výsledok hospodárenia, ktorý je porovnateľný s výsledkom hospodárenia v roku 2019. V roku 2017 spoločnosť navýšila svoje výnosy takmer 6,35-krát, čo je v relatívnom vyjadrení 535,09%,

a náklady vzrástli 6,8-krát, čo je 583,42% viac oproti predchádzajúcemu obdobiu a v tomto roku

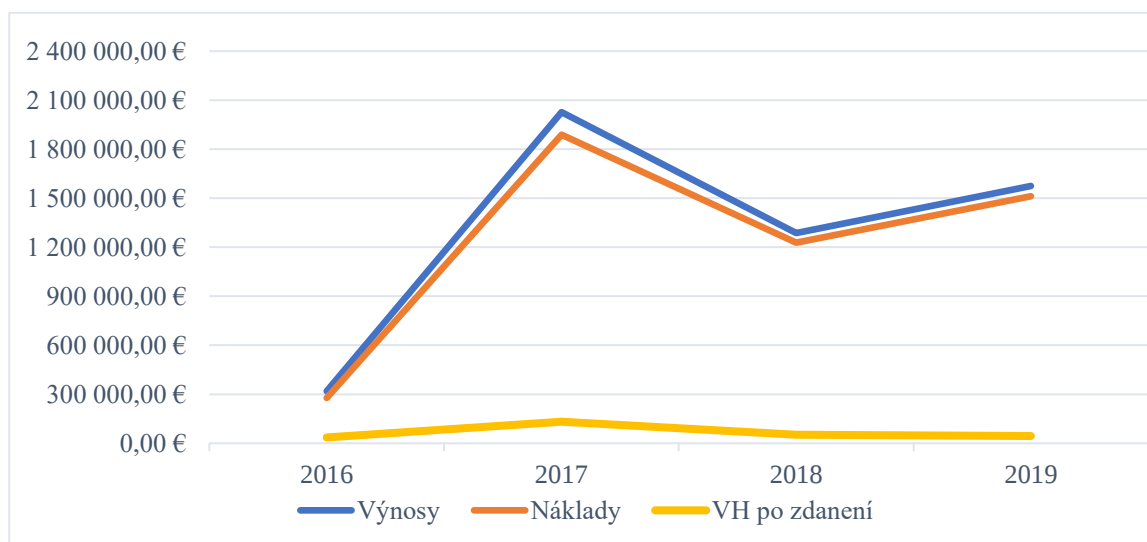
Tabuľka 8: Výnosy, náklady a VH spoločnosti XY za obdobie rokov 2016 – 2019

	2016	2017	2018	2019
Výnosy celkom	319 164,00 €	2 026 979,00 €	1 286 592,00 €	1 574 078,00 €
Náklady celkom	283 433,00 €	1 895 572,00 €	1 236 869,00 €	1 534 389,00 €
VH pred zdanením	35 731,00 €	131 931,00 €	51 565,00 €	45 029,00 €
VH po zdanení	34 236,00 €	106 335,00 €	41 431,00 €	35 317,00 €

Zdroj: vlastné spracovanie autorky (podľa poskytnutých podnikových informácií)

dosiahla najvyšší výsledok hospodárenia, ktorý 2,5-krát presahuje ostatné roky. V roku 2018 vidíme pokles výnosov o 36,53% a nákladov o 35,17%, avšak v nasledujúcom roku spoločnosť zvýšila svoje výnosy a náklady o viac ako 22%. V nasledujúcom Grafe 4 môžeme vizuálne vidieť prepojenia jednotlivých údajov.

Graf 3: Celkové výnosy, náklady a VH spoločnosti XY



Zdroj: vlastné spracovanie autorky (podľa poskytnutých podnikových informácií)

Keďže ide o podnik služieb, na grafe môžeme vidieť výnosovú krivku, ktorá sa pohybuje vyššie ako nákladová krivka, ktorá ju kopíruje. Najväčší rozdiel výnosov a nákladov a taktiež najvyšší výsledok hospodárenia vidíme v roku 2017, keď spoločnosť dosiahla najväčší zisk za sledované obdobie. Výsledok hospodárenia na začiatku sledovaného obdobia vzrástol 3-násobne, následne od roku 2017 má klesajúcu tendenciu. V roku 2019 poklesol výsledok hospodárenia oproti predchádzajúcemu účtovnému obdobiu o 14,75 %, hoci výnosy boli vyššie ako v roku 2018, náklady rástli rýchlejšie.

4.4 Vybrané finančné a nákladové ukazovatele

Cieľom každého podniku je tvorba zisku pri minimálnych nákladoch a maximálnej kvalite. Na základe analýzy finančných a nákladových ukazovateľov dokážeme sledovať ich dopady na výslednú ziskovosť.

Rentabilita nákladov vyjadruje vzťah zisku k základným ekonomickým kategóriám. Vypočítame ju ako pomer zisku a nákladov. Výsledok nám hovorí, aké množstvo zisku nám pripadá na jedno euro nákladov.

$$RN = \frac{zisk}{náklady} \times 100$$

Tabuľka 9: Vývoj rentability nákladov v období rokov 2016 – 2019

	2016	2017	2018	2019
Náklady	283 433 €	1 895 572 €	1 236 869 €	1 534 389 €
VH po zdanení	34 236 €	106 335 €	41 431 €	35 317 €
Rentabilita nákladov	12,07 %	5,61 %	3,35 %	2,30 %

Zdroj: vlastné spracovanie autorky (podľa poskytnutých podnikových informácií)

Vďaka uvedeným výpočtom vidíme klesajúcu tendenciu, čo pre podnik nie je vôbec pozitívne. Kým v roku 2016 nám pripadalo 0,12 centov – 12,07 % zisku na 1€ nákladov, v roku 2019 nám pripadá už iba 0,023 c – 2,30 % čistého zisku na 1€ nákladov.

Nákladová účinnosť je významným ukazovateľom, ktorý uvádzame v tvare koeficientu. Predstavuje vzájomný podiel tržieb a nákladov a vyjadruje nákladovú produktivnosť.

$$Nu = \frac{Tržby}{Náklady}$$

Tabuľka 10: Vývoj nákladovej účinnosti v období rokov 2016 – 2019

	2016	2017	2018	2019
Náklady	283 433 €	1 895 572 €	1 236 869 €	1 534 389 €
Výnosy	319164	2027503	1288435	1579418
Nákladová účinnosť	1,1260	1,069	1,0416	1,0293

Zdroj: vlastné spracovanie autorky (podľa poskytnutých podnikových informácií)

Pri nákladovej účinnosti platí: čím viac, tým lepšie, avšak opäť vidíme postupné znižovanie počas sledovaného obdobia. V roku 2016 bol tento ukazovateľ najpriaznivejší a spoločnosť dosahovala na 1 € nákladov 1,12 € tržieb, no v roku 2019 vidíme pokles o 8,6 % a na 1 € nákladov dosahuje iba 1,03 € tržieb.

Celkovú nákladovosť podniku môžeme vidieť v nasledujúcej tabuľke 8, ktorá vypovedá o tom, koľko peňazí musíme vložiť do podnikania, aby sme dosiahli 1€ výnosov. Nákladovosť vypočítame ako podiel nákladov na výnosoch spoločnosti.

$$h = \frac{\text{celkové náklady}}{\text{celkové výnosy}}$$

Tabuľka 11: Celková nákladovosť spoločnosti XY

	2016	2017	2018	2019
Náklady	283433	1895572	1236869	1534389
Výnosy	319164	2027503	1288435	1579418
Celková nákladovosť	0,8880	0,9349	0,9599	0,9714

Zdroj: vlastné spracovanie autorky (podľa poskytnutých podnikových informácií)

Z týchto údajov nám vychádza, že najmenej nákladov bolo vynaložených na dosiahnutie 1€ výnosov v roku 2016, a to 0,8880 €, a postupne narástla o 9,4 percenta na 0,9714 € v roku 2019. Tento stúpajúci trend nie je pre podnik výhodný, nakoľko so vzrastajúcou nákladovosťou klesá ziskovosť.

Celková nákladovosť sa rozdeľuje na náklady z hospodárskej a finančnej činnosti. Nakoľko náklady z finančnej činnosti sú zanedbateľné, v nasledujúcej tabuľke 12 analyzujeme náklady z hospodárskej činnosti voči výsledku hospodárenia z hospodárskej činnosti.

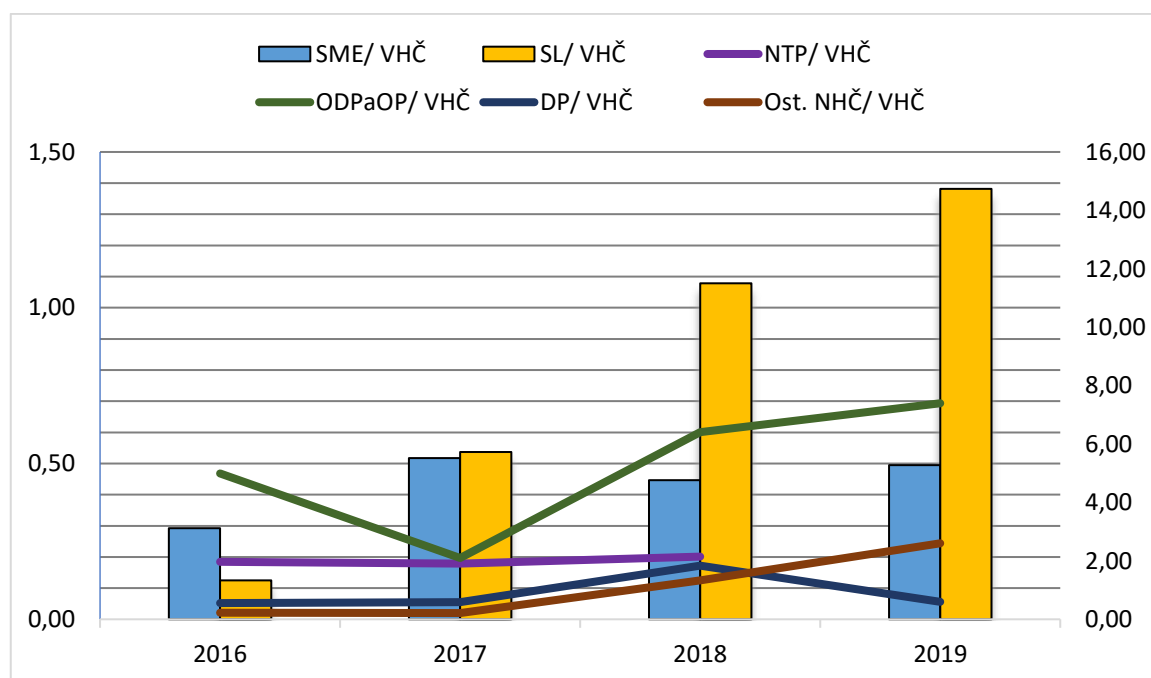
Na základe rozkladu jednotlivých podielových zložiek zisťujeme, že niektoré položky, ako Spotreba materiálu a Energie a Služby, prevyšujú výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti viac ako 5-násobne. Preto sú v grafe 5 uvedené vo forme stĺpcov. Nakoľko ide o podnik služieb, najväčšiu časť nákladov tvoria práve služby. Keďže náš podnik dosahuje nízke zisky, náklady na služby sú 11-krát vyššie ako výsledok hospodárenia. Nižšie hodnoty, pohybujúce sa pod úrovňou 1, sú znázornené čiarou.

Tabuľka 12: Podiel nákladových zložiek na VHHČ

	2016	2017	2018	2018
NTP/ VHČ	0,1844	0,1788	0,2013	-
SME/ VHČ	3,1212	5,5183	4,7654	5,2797
SL/ VHČ	1,3289	5,7280	11,4993	14,7387
ODPaOP/ VHČ	0,4680	0,1968	0,6007	0,6935
DP/ VHČ	0,0521	0,0552	0,1722	0,0565
Ost. NHČ/ VHČ	0,0207	0,0201	0,1246	0,2440

Zdroj: vlastné spracovanie autorky (podľa poskytnutých podnikových informácií)

Graf 4: Podiel nákladových zložiek na výsledku hospodárenia z hospodárskej činnosti



Zdroj: vlastné spracovanie autorky (podľa poskytnutých podnikových informácií)

4.5 Znižovanie a možnosti optimalizácie nákladov

Jedným z hlavných cieľov podniku je minimalizácia nákladov. Efektívnosťou práce a zvýšenou produktivitou dokážeme znižovať náklady, aj keď musíme stále myslieť na udržanie kvality a konkurencieschopnosti. Taktiež je potrebné dbať na základné ľudské práva a nejst' pri znižovaní nákladov na úkor zamestnancov. V uvedenom podniku XY, ponúkajúcom služby, máme náklady, ktoré nedokáže znížiť. Je možné ich iba optimalizovať.

Materiálové náklady v roku 2019 tvoria druhú najväčšiu nákladovú položku, a to 21,57 % z celkových nákladov podniku. Spoločnosť môže znížiť spomínané náklady tak, že v období sezónnych prác využije množstvové zľavy od dodávateľa. Pri takýchto nákupoch však musíme byť obozretní, aby sme pri nesprávnom načasovaní nezvyšovali náklady na skladovanie. Zároveň môžeme uvažovať o úplnej zmene dodávateľa, ktorý ponúka potrebný materiál za nižšie ceny. Pre podnik XY je však prioritou kvalita ich služieb, ktorá by mohla byť touto skutočnosťou ohrozená. Je potrebné byť pri potenciálnej zmene obozretný a vytvoriť si dobrý prieskum trhu, napríklad na základe hodnotenia iných užívateľov, ktorý nám zabezpečí požadované informácie o dodávaných produktoch. Preto je naša spoločnosť voči takejto zmene opatrná, aby v dôsledku zmeny dodávateľa nedošlo k poškodeniu zákazníka.

Mzdové náklady, ktoré majú podiel 12,44 % na celkových nákladoch, sa neodporúča znižovať. Mzda zamestnancov sa priemerne pohybuje 43 % nad úrovňou minimálnej hodnoty, no ak má mať motivačný charakter, mala by sa udržať aspoň v tejto hladine. Nemôžeme očakávať dobre odvedenú prácu, ak nevieme dostatočne ohodnotiť našich zamestnancov. V súčasnosti, keď naša ekonomika klesá, môžeme očakávať nižšie príjmy zo stavebnej činnosti, čo môže vyvolať prepúšťanie. Preto by sme podniku odporúčali, aby, ak je to možné, zamestnancov preradila na prepravnú činnosť, ktorá v súčasných podmienkach napreduje. Potrebné automobily by sa zabezpečili formou operatívneho lízingu, ktorý v sebe zahŕňa množstvo výhod, ako napríklad kompletne poistenie, servis vozidla, dovoz vozidla pri nehode alebo z dôvodu poruchy. Týmto by sme zabránili vzniku neočakávaných nákladov na opravu a údržbu automobilu.

Pri cestnej doprave do 1,5 tony je najvyššou nákladovou položkou cena nafty, ktorá je daná trhom. Pri jazde mimo mesta, pri dodržiavaní pravidiel cestnej premávky spotrebuje automobil Citroen Jumper 6 až 6,5 l na 100 km. Priemerná cena nafty v roku 2019 bola 1,23 €, no v súčasnosti cena ropy v dôsledku koronakrízy poklesla a liter pohonnej hmoty sa pohybuje na úrovni 1,08 €. Predpokladáme teda zníženie nákladov na naftu o 12,2 %. Pri

optimalizácii dopravných nákladov je potrebná lepšie naplánovaná logistika, ktorá zefektívni výjazdy, a taktiež zdokonaľovanie plánovania pri uskutočňovaní podnikovej činnosti, aby sme zamedzili opätovnému vracaniu sa po potrebnú techniku na to isté miesto. V tomto prípade by bolo možné zaviesť kontroly pred výjazdmi, ktoré by viedol vedúci projektu alebo ním poverený pracovník. Uvedená sumarizácia všetkého potrebného materiálu a techniky nás oberie o zlomok času, ktorý by sme museli vynaložiť, keby sme sa museli vracat'.

Ako sme uviedli už pri charakteristike spoločnosti v podkapitole 4.1, podnik zabezpečuje kvalitné školenia v oblasti inovácií na trhu. Vďaka vzdelávaniu zamestnancov podnik dokáže efektívne a precízne odvádzať svoje výkony, čím dosahuje skracovanie dodacích lehôt, zníženie chybovosti a úrazov pri prácach, čo zabezpečuje vysokú kvalitu odvedenej práce a zníženie sekundárnych nákladov.

5 Diskusia

Spoločnosť XY, ktorá je na trhu už 11 rokov, sa pohybuje v oblasti stavebníctva a prepravy. V predchádzajúcej kapitole sme si definovali podnik, následne sme sa venovali analýze nákladov, nákladovým položkám a výpočtu vybraným ukazovateľom efektívnosti. Štvrtú kapitolu sme ukončili našimi odporúčaniami na možné spôsoby znižovania nákladov.

Podnik má širokú ponuku služieb, ktorá bola rozšírená v roku 2013 a 2016, keď mu pribudli nové predmety činnosti, vďaka čomu podnik zvýšil svoje výnosy, ale zároveň aj náklady.

Pri analýze nákladov sme využili evidenciu v zmysle výkazu ziskov a strát za obdobie 2016 až 2019 a zisťovali sme vznik jednotlivých nákladových častí. Na základe podkladov poskytnutých spoločnosťou XY sme zistili, že podnik dosahoval kladný výsledok hospodárenia, teda zisk za celé sledované obdobie rokov 2016 – 2019. Nakoľko ide o podnik služieb, najväčšiu nákladovú položku tvorili služby. Vidíme však, že počas tohto obdobia ich podiel stále rástol a v roku 2019 už boli na úrovni 60,22 % z celkových nákladov. Druhou najväčšou nákladovou zložkou je spotreba materiálu a energie, ktorá však v priebehu rokov mala klesajúcu tendenciu a od roku 2016, z hodnoty 46,03 %, poklesla v roku 2019 na hodnotu 21,57 % z celkových nákladov. Tieto náklady v absolútnych číslach rástli, no rýchlym nárastom nákladov na služby, vyvolaným rozšírením podnikových činností, nám položka spotreba materiálu a energie poklesla v relatívnom vyjadrení.

Koeficientom reakcie sme vypočítali, že v roku 2017 a 2019 mala spoločnosť ukazovateľ $K_r > 1$, teda progresívne rastúce náklady, a každá ďalšia produkovaná jednotka bola drahšia ako tá predchádzajúca. V roku 2018 bol koeficient reakcie v rozmedzí $< 0,1 >$, a teda náklady rástli degresívne, čo znamená, že náklady rástli pomalšie ako tržby.

Pokračovali sme výpočtom vybraných ukazovateľov efektívnosti, teda rentability nákladov, nákladovosťou, percentuálnym podielom nákladových zložiek na výsledku hospodárenia z hospodárskej činnosti a nákladovou účinnosťou. U všetkých týchto ukazovateľov sme videli upadajúci trend. Vyčíslením rentability sme zistili, že kým v roku 2016 nám pripadalo 0,12 centov (12,07 % zisku na 1 € nákladov), v roku 2019 nám pripadá už iba 0,023 c (2,30 % čistého zisku na 1 € nákladov) v dôsledku klesajúceho zisku. Celková nákladovosť postupne vzrastala a najmenej nákladov bolo vynaložených na dosiahnutie eurových výnosov v roku 2016, a to 0,8880 €. V roku 2019 tento ukazovateľ stúpol o 9,4 %, teda na hodnotu 0,9714 € nákladov na 1 € tržieb. Tento stúpajúci trend nie je pre podnik pozitívny, nakoľko so vzrastajúcou nákladovosťou klesá ziskovosť. To vidíme pri výpočte

nákladovej účinnosti. V roku 2016 bol tento ukazovateľ najpriaznivejší a spoločnosť dosahovala na 1 € nákladov 1,12 € tržieb, no v roku 2019 vidíme pokles o 8,6 % a na 1 € nákladov dosahuje iba 1,03 € tržieb.

Pri znižovaní a optimalizácii nákladov si podnik uvedomuje, aké je dôležité mať kvalitných a dobre pripravených ľudí. Preto zamestnanci pravidelne absolvujú školenia, ktoré spoločnosť jednak posúvajú napred v oblasti inovácií, ale taktiež zamedzujú vzniku nechcených nákladov v prípade reklamácií, škôd alebo úrazov pri výkone práce.

Materiálové náklady v roku 2019 tvoria druhú najväčšiu nákladovú položku, a to 21,57 % z celkových nákladov podniku. Spoločnosť by mohla využiť množstvové zľavy od dodávateľa, lenže v prípade nízkeho dopytu verejnosti by mohli spôsobiť zvýšenie nákladov na skladovanie. Taktiež má možnosť zmeniť dodávateľa, ktorý ponúka potrebný materiál za nižšie ceny, no spoločnosť je v tomto kroku opatrná, keďže jej prioritou je kvalita ich služieb.

Pri optimalizácii dopravných nákladov je potrebná lepšia logistika, ktorá zefektívni výjazdy, a taktiež zdokonaľovanie plánovania pri uskutočňovaní podnikovej činnosti, ako napríklad zavedenie kontroly pred výjazdmi. Týmto by sme zamedzili opätovnému návratu po potrebnú techniku na to isté miesto.

Spoločnosť využíva metódu *Outsourcing* pri niektorých úkonoch, čím znížila napríklad mzdové náklady. V súčasnosti uvažuje o rozšírení uvedenej metódy vo svojom podnikaní, aby tak dosiahla nižšie režijné náklady.

Záver

Predkladaná bakalárska práca s názvom *Náklady podniku, možnosti ich optimalizácie s dopadom na vybrané ukazovatele podniku* sa snaží poukázať na dôležitosť analýzy nákladov v konkrétnom podniku XY za účelom znižovania nákladov a efektívneho hospodárenia spoločnosti. Tento podnik, pohybujúci sa v oblasti stavebníctva a dopravy, je prínosom pre svoje okolie. Dbá na kvalitu svojich služieb a je si vedomý, že základom pri odvádzaní výkonov sú dobre vzdelaní zamestnanci.

Prvá časť záverečnej práce je venovaná celkovej charakteristike nákladov, ich vzťahom voči výnosom s dopadom na hospodárnosť podniku. Dôležitou časťou prvej kapitoly je zameranie na optimalizáciu nákladov a možnosti ich znižovania, a to pomocou zdrojov, prostriedkov a metód.

Praktická časť je zameraná na aplikovanie teoretických poznatkov z prvej kapitoly na spoločnosť XY v období rokov 2016 – 2019. Stručnou charakteristikou sme sa oboznámili s podnikom a následne sme sa venovali analýze nákladov, výnosov a výsledku hospodárenia. Poukázali sme na najväčšie nákladové časti, ktoré sú vedené vo výkaze ziskov a strát, a vybranými ukazovateľmi sme zistili, v akej situácii sa podnik nachádza.

Prínosom tejto záverečnej práce je nadobudnutie nových vedomostí z oblastí nákladov, ale tiež oboznámenie sa s prístupmi riešenia danej problematiky. Kľúčovou skutočnosťou bolo splnenie čiastkových cieľov, aby sme naplnili hlavný cieľ, teda poskytnúť vhodné varianty riešení na znižovanie nákladov. Tieto odporúčania sú uvedené v práci ako naše návrhy na zlepšenia a ich optimalizáciu. Problémom však stále ostáva fádny prístup podniku k navrhovaným riešeniam a slabá pozornosť venovaná alarmujúcim hodnotám ukazovateľov efektivity a hospodárnosti, ktoré môžu viesť k jeho postupnému poklesu.

Zoznam použitej literatúry

1. BARAN, Dušan. *Controlling*. v Bratislave: Slovenská technická univerzita v Bratislave, 2015. 167 s. ISBN 9788022743327.
2. BIELIK, Peter – TURČEKOVÁ, Natália. *Podnikové hospodárstvo*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2013. 414 s. ISBN 9788055210285.
3. FOLTÍNOVÁ, Alžbeta; BUDINSKÝ, Michal; SERINA, Pavol; ŠAGÁTOVÁ, Slávka; TÓTH, Miroslav. *Nákladový controlling*. Bratislava: Iura Edition, 2011, 304 s. ISBN 978-80-8078-425-6.
4. FOLTÍNOVÁ, Alžbeta; DUBCOVÁ, Gabriela; RAJŇÁK, Milan; SERINA, Pavol; ŠAGÁTOVÁ Slávka; TÓTH Miroslav. *Nákladový controlling*. Bratislava: Sprint vfra, 2007, 448 s. ISBN 978-80-89085-70-5.
5. HONTYOVÁ, Kajetána; LISÝ, Ján; MAJDÚCHOVÁ, Helena. *Základy ekonómie a ekonomiky*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2006, 187 s. ISBN 80-225-2137-X.
6. KUPKOVIČ, Milan. *Náklady podniku: komplexný pohľad na náklady*. Bratislava: SPRINT vfra, 1999, 170 s. ISBN 80-88848-50-4.
7. LISÝ, Ján a kol. *Ekonómia*. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 624 s. ISBN 978-80-7552-275-7.
8. MAJDÚCHOVÁ, Helena; RYBÁROVÁ, Daniela. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2019, 272 s. ISBN 978-80-571-0035-5.
9. MAJDÚCHOVÁ, Helena, MAJTÁN Štefan, RYBÁROVÁ Daniela, DUBCOVÁ Gabriela, GRANČIČOVÁ Katarína, KINTLER Jakub a KRIŽAN Martin. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018, 422 s. ISBN 978-80-8168-806-5.
10. MAJTÁN, Štefan, DUBCOVÁ Gabriela, GRANČIČOVÁ Katarína, MAJDÚCHOVÁ Helena, NEUMANNOVÁ Anna, RYBÁROVÁ Daniela, SERINA Pavol a TÓTH Miroslav. *Podnikové hospodárstvo*. 2. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2007, 347 s. ISBN 978-80-89085-79-8.
11. MAJTÁN, Štefan, DUBCOVÁ Gabriela, GRANČIČOVÁ Katarína, MAJDÚCHOVÁ Helena, NEUMANNOVÁ Anna, RYBÁROVÁ Daniela, SERINA Pavol a TÓTH Miroslav. *Podnikové hospodárstvo*. 2. vydanie. Bratislava: Sprint 2, 2012, 323 s. ISBN 978-80-89393-63-3.
12. POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: GRADA Publishing, 2009, 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

13. SEDLÁK, Mikuláš, CIBÁK Ľuboš, KACHAŇÁKOVÁ Anna, MIŠÍK Vladimír, OLÁH Michal, RÓZSA Zoltán a VLACHYNSKÝ Karol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava: Iura Edition, 2010, 352 s. ISBN 978-80-8078-317-4.
14. SERINA, Pavol. *Manažérske náklady vo firme*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2006, 143 s. ISBN 80-225-2177-9.
15. ŠLOSÁR, Rudolf – NOVÁK, Jaromír. *Didaktika účtovníctva pre stredoškolských učiteľov*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2019, 375 s. ISBN 978-80-225-4616-4.

Interné dokumenty spoločnosti

1. Výkaz ziskov a strát podniku XY 2017.
2. Výkaz ziskov a strát podniku XY 2018.
3. Výkaz ziskov a strát podniku XY 2019.