



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

# **OPTIMALIZACE PROVOZNÍCH A FINANČNÍCH NÁKLADŮ V MALOOBCHODNÍM PODNIKU**

OPTIMIZATION OF OPERATING AND FINANCIAL COSTS IN RETAIL BUSINESS

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
DIPLOMA THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**BC. RICHARD SURMAN**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**DOC. ING. ALENA KOČMANOVÁ, PH.D.**

BRNO 2015

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Surman Richard, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Optimalizace provozních a finančních nákladů v maloobchodním podniku**

v anglickém jazyce:

**Optimization of Operating and Financial Costs in Retail Business**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- KRÁL, Bohumil. Nákladové a manažerské účetnictví. 1. vyd. Praha: Prospektrum, spol.s.r.o., 1997, 407 s. ISBN 80-717-5060-3.
- MELUZÍN, Tomáš. Bankovní produkty a služby: Bankovníctví I. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 198 s. ISBN 978-80-214-4841-4.
- POLOUČEK, Stanislav. Bankovníctví. 2. vyd. v Praze: C.H. Beck, 2013, xvi, 480 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-740-0491-9.
- STANĚK, Vladimír. Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 236 s. ISBN 80-247-0456-0.
- SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002, xxv, 479 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9736-7.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

## **Abstrakt:**

Tématem diplomové práce je optimalizace nákladů v obchodním podniku. Pod tímto názvem se skrývá snaha modifikovat náklady takovým způsobem, aby bylo dosaženo lepšího hospodaření podniku. Aby bylo možné náklady analyzovat a následně navrhnout opatření, je nejdříve nutné získat teoretické znalosti jak z oboru nákladů obecně, tak i z vybrané oblasti, které se budou daná opatření týkat. Teoretické poznatky jsou obsaženy v první kapitole práce. Druhá kapitola analyzuje náklady a snaží se vytyčit oblasti, které jsou problematické nebo ve kterých je velký potenciál úspory. Ve třetí kapitole jsou uvedeny navržené postupy, jejichž výsledkem by měla být úspora v daných oblastech.

## **Abstract:**

Diploma thesis topic is cost optimization in a business company. This title means endeavor to modify costs in order to reach better company managing. Firstly, it is necessary to gain theoretical knowledge about field of costs, then it is possible to analyze costs and design suitable solution for a company. The first chapter contains theoretical findings. Second chapter analyses costs and its task is to lay out that fields, which are problematic or hides huge savings potential. The third chapter contains designed procedures which, as a result, should lead to savings in particular fields.

## **Klíčová slova:**

Náklady, členění nákladů, kalkulační vzorec, platební styk, bankovní účet, platební terminál, zaměstnanci, mzdy.

## **Keywords:**

Costs, Expenses, costs classification, cost per unit calculation, payments, bank account, credit card terminal, employees, wages.

**Bibliografická citace práce:**

SURMAN, R. *Optimalizace provozních a finančních nákladů v maloobchodním podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 76 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D..

**Čestné prohlášení:**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 27. května 2015

.....

Podpis

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu své diplomové práce, doc. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D., za ochotu, odborné vedení, cenné rady a připomínky. Dále patří poděkování jednatelům společnosti, kteří svolili k poskytnutí dat a umožnili některé navržené postupy uskutečnit.

## Obsah

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| Úvod.....                                | 10 |
| 1 Teoretická východiska práce .....      | 11 |
| 1.1 Obchod a obchodní podniky .....      | 11 |
| 1.1.1 Ekonomika obchodního podniku ..... | 12 |
| 1.1.2 Specifika činností obchodu .....   | 12 |
| 1.2 Náklady .....                        | 14 |
| 1.2.1 Přístupy k nákladům .....          | 15 |
| 1.2.2 Časová dimenze nákladů .....       | 16 |
| 1.2.3 Způsoby vyjádření nákladů.....     | 16 |
| 1.2.4 Členění nákladů .....              | 17 |
| 1.3 Financování podniku .....            | 23 |
| 1.4 Platební styk .....                  | 24 |
| 1.4.1 Hotovostní platební styk .....     | 25 |
| 1.4.2 Bezhotovostní platební styk.....   | 27 |
| 1.4.3 Elektronické služby.....           | 32 |
| 2 Analýza současné situace.....          | 39 |
| 2.1 Představení společnosti .....        | 39 |
| 2.1.1 Organizační struktura.....         | 39 |
| 2.2 Analýza nákladů.....                 | 40 |
| 2.2.1 Osobní náklady .....               | 42 |
| 2.2.2 Výkonová spotřeba .....            | 44 |
| 2.2.3 Daně a poplatky .....              | 49 |
| 2.2.4 Ostatní provozní náklady .....     | 49 |
| 2.2.5 Odpisy.....                        | 49 |
| 2.2.6 Nákladové úroky.....               | 50 |

|        |                                            |    |
|--------|--------------------------------------------|----|
| 2.2.7  | Ostatní finanční náklady .....             | 51 |
| 2.2.8  | Daň z příjmu .....                         | 51 |
| 2.2.9  | Mimořádné náklady .....                    | 51 |
| 2.2.10 | Náklady platebního styku .....             | 51 |
| 2.2.11 | Shrnutí.....                               | 55 |
| 2.3    | Kalkulace nákladů.....                     | 57 |
| 3      | Vlastní návrhy řešení .....                | 59 |
| 3.1    | Náklady platebního styku.....              | 59 |
| 3.1.1  | Bankovní poplatky .....                    | 60 |
| 3.1.2  | Stravenky .....                            | 62 |
| 3.1.3  | Svoz hotovosti.....                        | 66 |
| 3.2    | Mzdové náklady provozních pracovníků ..... | 68 |
| 3.3    | Shrnutí .....                              | 69 |
|        | Závěr .....                                | 70 |
|        | Zdroje.....                                | 71 |
|        | Seznam tabulek.....                        | 73 |
|        | Seznam grafů .....                         | 73 |
|        | Seznam schémat.....                        | 74 |
|        | Seznam obrázků.....                        | 75 |
|        | Seznam příloh .....                        | 76 |

## Úvod

Tradiční obchodní podniky zaměřující se na nákup a prodej potravin byly v posledních letech v dosti složité situaci. Proběhnuvší ekonomická krize a s tím související špatný stav trhu práce přiměl zákazníky šetřit, což zapříčinilo rapidní snižování tržeb. Tento trend je ovlivněn zejména dvěma skutečnostmi. Prvním problémem je snížení celkové nákupní aktivity zákazníků, což působí na celé odvětví maloobchodu, které bylo dlouhou dobu v červených číslech. Druhý problém, který je specifický právě pro tradiční trh potravin, je obrovská konkurence zahraničních řetězců, které jsou schopny díky obrovským nadnárodním odběrům zboží dosáhnout na nižší nákupní ceny. Jestliže jsou schopni zboží za nižší ceny nakupovat, pak dokáží za nižší ceny i prodávat. Tato skutečnost samozřejmě přiláká spousty spořivých zákazníků. Smutnou skutečností je, že zákazník vidí jen nižší cenu zboží, která mu přinese určitou úsporu, ale k ceně nákupu v zahraničním řetězci už nepřipočte náklady na cestu, kterou musel podstoupit nebo náklady na čas, který musel cestou strávit.

Tradiční obchod může zákazníka přilákat blízkostí k domovu, kvalitou zboží, nákupním prostředím nebo přátelským vztahem mezi prodávajícím a zákazníkem. Cenou tradiční obchod nikdy nekonkuroval a nikdy konkurovat nebude, snahou však může být se cenám velkých řetězců alespoň přiblížit. Pro zachování určité ziskovosti produktu musí snížení ceny doprovázet i určité snížení nákladů. Vzhledem k nižším odběrům již není téměř možné snížit nákupní cenu zboží. Jedinou možností je snížit některé z nákladů, které se nákupu zboží netýkají, tedy nákladů na vlastní provoz podniku. Analýza těchto nákladů, ale není možná bez teoretické přípravy a získání znalostí o tom, jak se náklady chovají, případně jak jsou zachyceny v účetnictví.

Teoretická příprava je první částí práce. Tato část kromě teoretických poznatků ohledně nákladů obsahuje teoretické poznatky specifické oblasti, které se bude úspora nákladů nejvíce týkat. Druhá část práce se bude zabývat samotnou analýzou nákladů. Jejím cílem je odhalit „slabá místa“ – oblasti, kde by měla být provedena úspora nebo oblasti, u kterých se dá předpokládat růst nákladů. Ve třetí části práce budou navrženy jednotlivé úkony, jejichž cílem je vznik úspor na nákladech, které se týkají samotného provozu podniku.

# 1 Teoretická východiska práce

## 1.1 Obchod a obchodní podniky

Obchod je již dlouhou dobu definován jako nákup za účelem dalšího prodeje v podmínkách tržního prostředí a konkurence. Blíže souvisí s pojmem distribuce. Distribuce je pojem, který je definován jako přerozdělení vyrobených výrobků zákazníkům za úplatu. Nikdo však nezaručí, že v místě, kam je zboží distribuováno, si zákazník produkt koupí. Aby si zákazník produkt koupil, musí být upoután a určitým způsobem získána jeho náklonnost. Günter Wöhe říká: *„Zisk dosahuje pouze ten prodávající, který se umí prosadit na odbytovém trhu. A prosadit se může ten, kdo přesně analyzuje přání kupujícího a vyjde jim vstříc s lepší nabídkou než konkurence.“* Obchod jako činnost představuje obsáhlý pojem – zahrnuje nákup i prodej zboží. Obchodem se tedy zajímají i subjekty, které mají jako primární činnost výrobu. V těchto případech bývá nákup a prodej striktně oddělen a to zejména z toho důvodu, že se obě oddělení zabývají jinými komoditami (nákup se většinou zabývá součástkami, pomocí kterých výrobní středisko vyrobí nějaký produkt, který má za úkol středisko prodeje respektive odbytu prodat). Na rozdíl od tohoto případu představuje obchod v institucionálním pojetí subjekty, které se zabývají převážně nákupem fyzického zboží za účelem dalšího prodeje bez jeho podstatnější úpravy (1).

Obchodní podniky lze dělit podle toho, jestli fyzicky zboží nakoupí nebo ne (1).

- **Prostředníci** představují podniky, které obchodníky v plném slova smyslu. Jsou prostředníkem směny mezi prodávajícím a kupujícím včetně jeho dodání, vyúčtování a plné odpovědnosti za prodávaný produkt.
- **Zprostředkovatelé** pouze vyhledávají trhy nebo konkrétní partnery pro svého obchodního zákazníka. Součástí práce je dojednávání podmínek, které by vyhovovaly oběma stranám, organizují informovanost o zboží a podmínkách a v neposlední řadě mohou zprostředkovávat samotné předání zboží. Jistým způsobem jde spíše o službu.

V oblasti prostředníků lze podniky dále dělit následujícím způsobem.

- Velkoobchod je podnik, který nakupuje zboží ve velkých objemech a následně prodává maloobchodníkům, pohostinským zařízením a drobným výrobcům. Velkoobchod většinou skladuje a rozváží zboží podle objednávek jednotlivým zákazníkům. U spotřebního zboží jsou velkoobchody převážně nezávislé na výrobě. Podle druhu činnosti a sortimentu může zboží procházet i více články.
- Maloobchod je podnik, který většinou nakupuje zboží od velkoobchodu nebo přímo od výrobce a prodává bez výrazného zpracování konečnému spotřebiteli. Hlavním úkolem maloobchodu je vytvářet pro zákazníka vhodné seskupení zboží, tedy určitou druhovou, kvalitativní či cenovou šířku. Dalšími (neméně důležitými) úkoly je předávání informací o produktu a zajištění vhodného prostředí a formy prodeje. Současným trendem v maloobchodě je zřizování společných nákupních nadstavců, které zajišťují větší množství odběru a tím i nižší nákupní cenu (1).

#### 1.1.1 Ekonomika obchodního podniku

Výnosy obchodních podniků tvoří z velké části obchodní rozpětí (jinak řečeno marže nebo rabat), což je rozdíl mezi prodejní a kupní cenou produktu. Jeho výše většinou bývá výsledkem konkurenčního cenového boje obchodních firem na trhu. U každého produktu bývá marže odlišná. Může záležet na rychlosti obrátky zásob, sezónnosti, hloubky sortimentu, ceně komplementů a substitutů. Nejnižší marže (kolem 10 %) mívají velké samoobslužné obchody zaměřené na rychloobrátkové zboží. Prodej zboží ale přináší i náklady, přičemž největšími položkami nákladů bývají mzdy zaměstnancům, nájem prostor a náklady na služby. Odečteme-li od výnosů náklady, dostaneme hospodářský výsledek. V případě, že je kladný, mluvíme o zisku, když je záporný mluvíme o ztrátě. Zisk může být chápán dvěma způsoby: buďto jako cíl podnikání nebo jako základní zdroj pro další rozvoj či inovace v podniku (1).

#### 1.1.2 Specifika činností obchodu

Většina obchodních firem (kromě velkoobchodních) má společnou jednu věc – a to přímý styk s konečným spotřebitelem – zákazníkem. Jejich výkon tedy především závisí na přítomnosti zákazníka a jeho ochotě nakupovat. Nutným prvkem obchodu tedy musí být

pohotovost a aktuálnost nabízeného zboží či služby. Charakteristickým rysem je nestálá poptávka. Jinak řečeno při chování zákazníků vznikají nerovnoměrnosti v čase, které jsou zapříčiněny (1):

- sezónností poptávky po zboží a službách (např. prodej lyží a kol nebo ubytovací služby),
- různou intenzitou nákupů v různých hodinách, dnech v týdnu či měsíci (např. nákupy na víkend nebo nákupy po výplatě).

Pro eliminaci těchto vlivů využívají obchodníci několik nástrojů. Jeden z nejpoužívanějších je jistě snížení ceny. Tento způsob přilákání zákazníků je obzvlášť v prostředí českých zákazníků, kteří jsou na jakýkoliv pohyb cen velice citlivý, velice účinný.

V obchodním prostředí se většinou ani jedna ze stran (nakupující či prodávající) neobejde bez přímého kontaktu. V případě prodávajícího je kladen důraz na schopnost ústní komunikace, schopnost poradit, ovlivnit nákupní rozhodování a propagovat nejen produkt, ale i prodejnu či firmu. Bylo by tedy chybou zaměstnance oceňovat dle dosažené tržby a to zejména z toho důvodu, že tržba nezahrnuje výkony nezakončené nákupem a kvalitu práce, která zaručí, že zákazník přijde opakovaně. V případě oceňování zaměstnance podle tržeb vzniká ještě jedna potíž. Vzniká totiž rozdíl v zájmu vlastníka obchodu a zaměstnance. Vlastník obchodu potřebuje vydělat na provoz, je tedy v jeho zájmu marže zvyšovat. V případě, že je zaměstnanec oceňován pomocí tržeb, je v jeho zájmu pro přilákání co největšího počtu zákazníků držet marže co nejnižší (1).

## 1.2 Náklady

Náklady představují prostředek, pomocí kterého se při dané činnosti či aktivitě vědomě a racionálně zajišťuje dosažení určitého ekonomického prospěchu. Náklady se dále definují jako finančně vyjádřené obětování některého z výrobních faktorů, uskutečněné za určitým předem definovaným cílem. Každý náklad má svůj jistý objekt, ke kterému se dá přiřadit. Například může jít o vyráběný výrobek, poskytovanou službu, provedené práce nebo poskytnutý úvěr. Pokud mluvíme o těchto věcech v souvislosti s náklady, mluvíme o nositelích nákladů (2).

Ze vztahu mezi vynaloženým nákladem a vyprodukovaným prospěchem lze odvodit 3 základní kritéria, která jsou definována na základě ekonomické racionality uskutečňování jednotlivých aktivit (2).

- 1) Hospodárnost – zdůrazňuje míru účinnosti vynaložených prostředků při uskutečňování jednotlivých transformací. Projevuje se ve dvou formách:
  - a) úspornost – základem je snaha o minimalizaci nákladů vynaložených na zajištění požadovaných výstupů,
  - b) výtěžnost – zde se klade důraz na maximalizaci výstupu při nezměněném množství vstupních zdrojů.

Obě formy hospodárnosti vedou ke stejnému konečnému efektu. V případě úspornosti se stejný objem výrobků vytvoří s nižšími náklady. Uspořené ekonomické zdroje pak lze použít na výrobu dalších produktů a tak se úspornost přeměňuje na výtěžnost. Celkové náklady na jednotku se snižují. V případě výtěžnosti lze ze stejného množství zdrojů (nákladů) vytvořit vyšší objem výrobků, které ale nepotřebují žádné dodatečné vklady. Tedy výtěžnost se přeměňuje na úspornost. Hospodárnost tak lze kvantifikovat pomocí nákladů vynaložených na jednotku výkonu.

- 2) Ekonomická účinnost – je měřena na základě souměření dosaženého ekonomického prospěchu s množstvím vynaložených nákladů. Je jasné, že koeficient je ovlivněn oběma faktory. Účinnost může stoupat i při zvýšení nákladů a to v tom případě, kdy tržby rostly vyšším tempem.
- 3) Efektivnost transformace – toto kritérium ekonomické racionality vyplývá ze skutečnosti, že výstupy, kterých podnik dosahuje, jsou do značné míry

predeterminovány stávajícím stavem dosaženým na základě minulých vstupů. Tento princip je základem pro široké uplatnění předem stanovených úkolů a cílů a hodnocení jejich dosažení. Toto kritérium tedy udává, do jaké míry dosažené výstupy dané transformace odpovídají zadaným úkolům a cílům.

### 1.2.1 Přístupy k nákladům

Dle Krále a kol. existují dva základní přístupy k pochopení a vymezení pojmu náklady. Ve finančním účetnictví se náklady vymezují jako úbytek ekonomického prospěchu. Projevuje se poklesem aktiv nebo přírůstkem dluhů a v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu. Tento pohled vyjadřující náklad jako ekonomický zdroj, který byl obětován k dosažení výnosu z prodeje. Mezi jeho hlavní rysy patří (2):

- a) spolu s vyjádřenými výnosy je základem měření zisku finančního účetnictví,
- b) obsahuje značnou volnost mezi zobrazovanými náklady a předmětem činnosti. Náklady v tomto pojetí zahrnují nejen úbytky kapitálu vlastníka vynaložené v souvislosti s předmětem podnikání, ale také například dary nebo náklady na reprezentaci,
- c) zobrazuje i takové úbytky vlastního kapitálu, které ke zhodnocení nevedou. Takovým případem je ztráta hodnoty určitého majetku. Například může jít o odpis nedobytné pohledávky nebo škodu působením živlu.

V manažerském účetnictví se vychází z charakteristiky nákladů jako hodnotově vyjádřeného, účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, které souvisí s určitou činností. Mezi nejdůležitější rysy patří (2):

- a) potřeba reálně zobrazit výši nákladů,
- b) nutnost vynakládat náklady racionálně, hospodárně a přiměřeně výsledku činnosti,
- c) smyslem vynaložení ekonomického zdroje je jeho zhodnocení, k němuž však dojde pouze v případě, kdy bude při vynaložení určitých nákladů vytvořena taková složka majetku, která přinese větší ekonomický prospěch.

Rozdíl mezi manažerským a finančním účetnictví je tak zásadní, že se v jiných jazycích vyskytují dvě různá slovíčka o významu nákladů. Například v angličtině se o nákladech myšlených ve smyslu manažerského účetnictví mluví o „costs“, a když chtějí být vyjádřeny náklady ve smyslu finančního účetnictví, mluví se o nich jako o „expenses“ (2).

### 1.2.2 Časová dimenze nákladů

Mezi dvěma přístupy popsány v předchozí kapitole jsou již popsány věčné rozdíly, které však nejsou jediné. Dalším rozdílem, který u těchto dvou pohledů můžeme sledovat, je časová difference. Náklad z pohledu manažerského účetnictví se projeví již v okamžiku, kdy dojde k vynaložení ekonomického zdroje. Při tomto vynaložení většinou nedochází k celkovému úbytku majetku, dojde pouze k jeho přeskupení (nákup zboží nebo materiálu). V případě finančního účetnictví se tento ekonomický zdroj stane nákladem až potom, co tento zdroj vyčerpá svoji účinnost (stane se součástí produktu, který je prodán zákazníkovi) (2).

### 1.2.3 Způsoby vyjádření nákladů

Dosud bylo na náklady pohlíženo zejména z pohledu odlišností v jejich účelnosti, účelovosti a rozdílného rozložení v čase. Nyní na ně bude pohlíženo zejména podle způsobu jejich vyjádření.

#### 1.2.3.1 Pagatorní pojetí nákladů

Pagatorní pojetí nákladů je založeno na aplikaci peněžní formy koloběhu prostředků. Ta vychází z faktu, že originálním projevem nákladů je tržně ověřené vynaložení peněz a smyslem tohoto vynaložení je peněžní náhrada. Náklady jsou tak brány jako peněžní hodnota investovaná do výkonu, který v budoucnu zajistí jistý příjem. Tato koncepce je nazývána zachování peněžního kapitálu (2). Toto pojetí má dva následující charakteristické znaky (2).

- a) Předmětem zobrazení mohou být zobrazeny pouze takové náklady, které byly reálně vydány (v podobě peněz). Jsou to zejména náklady, které jsou vyplaceny okamžitě (v rámci splatnosti) nebo které odpovídají využití ekonomických zdrojů, které byly peněžně vypořádány v předchozích obdobích.
- b) Ocenění těchto využitých ekonomických zdrojů je provedeno pomocí historických pořizovacích cen.

#### 1.2.3.2 Hodnotové pojetí nákladů

Toto pojetí nákladů bylo rozvíjeno zejména jako potřeba nákladového účetnictví, jehož úkolem je vyhodnocovat a informovat o průběhu aktuálně uskutečňovaných procesů.

Je založeno na principech vyjadřujících využití ekonomických zdrojů, které se stávají nákladem v čase uskutečňování příslušných procesů. Smyslem je zobrazit koloběh ekonomických zdrojů za cenu nikoliv v době pořízení ale současnou. Náklady zde nevystupují pouze jako peněžně zastoupené ekonomické zdroje, ale v potaz jsou brány i náklady, které nemají odpovídající ekvivalent peněz (např. kalkulační úroky nebo nájemné) (2).

#### 1.2.3.3 Ekonomické pojetí nákladů

Ekonomické pojetí je z hlediska přístupu velmi podobné hodnotovému pojetí. Je však rozšířeno o dodatkové a oportunitní náklady. Zejména oportunitní náklady pak v ekonomickém pojetí nákladů hrají velkou roli. Jde o náklady, které se vymezují jako maximální ušlý efekt, jehož příčinou je využití ekonomického zdroje ve zvolené alternativě. Nejsou to tedy reálně vynaložené náklady, které by představovaly spotřebování nebo využití ekonomických zdrojů, ale jde o měřítko jednotlivých alternativ volby. Jinak řečeno náklady z ekonomického pohledu nezahrnují pouze finanční výdej v rámci úbytku ekonomických zdrojů, ale také prospěch, který podnik nezískal v důsledku toho, že tento zdroj nevyužil v jiných možných alternativách. Právě z důvodu zahrnutí oportunitních nákladů je ekonomické pojetí nákladů velmi vhodné pro potřeby rozhodování za účelem výběru optimálních alternativ (2).

#### 1.2.4 Členění nákladů

Jak již bylo v minulých částech naznačeno, základem pro účinné řízení nákladů je jejich rozdělení do stejných skupin. Je jasné, že existuje velké množství způsobů, jak náklady podniku rozdělit, je však nutné si uvědomit, že každé rozdělení by mělo být vyvoláno určitou informativní potřebou. Právě podle vztahu k tomu, jaké otázky a rozhodnutí budou řešeny, lze členění rozdělit do dvou skupin (2).

- 1) Takové způsoby členění, které mají význam pro řízení podniků, přičemž základní údaje o procesu jsou známy a proces je již v podniku využíván. K těmto potřebám je využíváno druhové, účelové, kalkulační členění a dále členění podle odpovědnosti za vznik.
- 2) Druhou skupinou je ta, která zahrnuje členění, pomáhající při rozhodování o budoucích variantách podnikání. Toto kritéria splňují členění podle závislosti

na objemu výkonů, vyjádření oportunitních nákladů, vyjádření nákladů vázaných k rozhodnutí a další.

Některým ze zmíněných členění budou pro bližší poznání věnovány samostatné oddíly.

#### *1.2.4.1 Druhové členění nákladů*

Pokud se rozhodneme členit náklady vstupující do procesů činnosti podniku z vnějšího okolí, projevují se v prvotní podobě jednotlivých druhů. Pro tyto jednotlivé druhy jsou charakteristické tři následující vlastnosti (2).

- 1) Všechny náklady druhově členěné jsou z hlediska jejich zobrazení prvotní – to znamená, že jsou v podniku zobrazeny poprvé, tedy hned když pomocí externího faktoru vstupují do podniku.
- 2) Vznikají spotřebou výrobků, prací nebo služeb jiných subjektů.
- 3) Na úrovni podnikového řízení je nelze již dále rozdělit na jednodušší složky, jsou tzv. jednoduché.

Toto členění je pro podnik důležité zejména proto, že je informačním podkladem při zajištění struktury, stability a rovnováhy mezi potřebnými zdroji a okolím podniku, které je ochotno a schopno je poskytnout. Poskytuje informace o zajištěném materiálu, energiích, ostatních externích výkonech, službách a dalších ekonomických zdrojích. Zejména pak o tom, kdy, od koho a jakým způsobem byly tyto zdroje zajištěny (2).

Určitý význam má toto členění i z makroekonomického hlediska a při zjišťování národního důchodu, úhrnné materiálové spotřeby, osobních nákladů za celé hospodářství. Toto je důvodem, proč se v kontinentální Evropě druhové členění nákladů používá jako základní členění ve finančním účetnictví. Ve většině případů se přikládá jako příloha k účetní závěrce. Pro základní pohled na náklady, které podnik vynakládá na veškerou činnost, je tento způsob členění výhodný, avšak pro detailnější řízení na nižších úrovních je tento pohled omezený. Hlavním důvodem této nevhodnosti je skutečnost, že druhové členění nenabízí vyjádření příčiny vynaložení nákladu. Právě toto je důvodem, proč je ve světě využíváno při vykazování nákladů ve výkazu zisku a ztrát a to zejména proto, že nedává konkurenci informace o bližší struktuře nákladů a faktorech efektivnosti. Pro potřeby manažerského řízení je tedy nutné druhové členění kombinovat s dalšími členěními, které lépe a hlavně detailněji rozdělí sledované náklady (2).

„Za základní nákladové druhy můžeme považovat tyto položky:

- spotřeba materiálu, energie, a externích služeb,
- osobní náklady (mzdy, platy, provize, náklady na sociální zabezpečení, sociální náklady),
- odpisy hmotného i nehmotného dlouhodobého majetku,
- finanční náklady (nákladové úroky, poplatky bance).“ (2, str. 40)

#### 1.2.4.2 Účelové členění nákladů

Jedním z nejdůležitějších úkolů při zobrazování a členění nákladů je jejich následná analýza s cílem vyjádřit úroveň hospodárnosti vynaložených nákladů. Zjednodušeně řečeno, úkolem je zjistit, které náklady se spoří nebo naopak překračují. K řešení této otázky velice dobře přispívá rozdělení nákladu podle jejich účelu (2).

Při účelovém členění jsou náklady rozděleny do dvou základních skupin – přímé (jednicové) náklady, které lze přiřadit jednotlivým výrobkům nebo hierarchickým složkám podniku (útvaram) a nepřímé náklady, které jsou společné pro více produktů nebo pro více útvarů, případně celý podnik. Záznam o jednotlivých položkách nákladů na kalkulační jednici, kterou může být jakýkoliv výrobek, polotovar nebo služba, vyměřený nějakou měrnou jednotkou, se nazývá kalkulace nákladů (2). Jak již bylo v přechozím textu naznačeno, účelové členění se většinou váže na sledování nákladů podle (1):

|                              |  |
|------------------------------|--|
| 1. Přímý materiál            |  |
| 2. Přímé mzdy                |  |
| 3. Ostatní přímé náklady     |  |
| 4. Provozní režie            |  |
| <hr/>                        |  |
| Vlastní náklady výroby       |  |
| 5. Správní režie             |  |
| <hr/>                        |  |
| Vlastní náklady výkonu       |  |
| 6. Odbytové náklady          |  |
| <hr/>                        |  |
| Úplné vlastní náklady výkonu |  |
| 7. Zisk                      |  |
| <hr/>                        |  |
| Prodejní cena                |  |

Schéma 1: Kalkulační vzorec používaný v ČR,  
zdroj: (1)

- 1) útvarů – základem tohoto pohledu je odpověď na otázku „Kdo je za vznik nákladu zodpovědný?“. Tedy jde o to přiřadit jednotlivé náklady některému z nákladových středisek, který je za daný náklad zodpovědný. Tato metoda by měla navazovat na organizační strukturu podniku, která pevně vymezuje oblasti a úrovně pravomocí a odpovědností útvarů a jejich vedoucích pracovníků,

- 2) výkonů – jde o zjišťování nákladů podle jednotlivých výrobků či služeb, čili podle tzv. nositelů nákladů. Snaží se odpovědět na otázku: „Co vyvolalo náklady v podniku?“. Výhodou je zjištění výnosnosti jednotlivých výrobků.

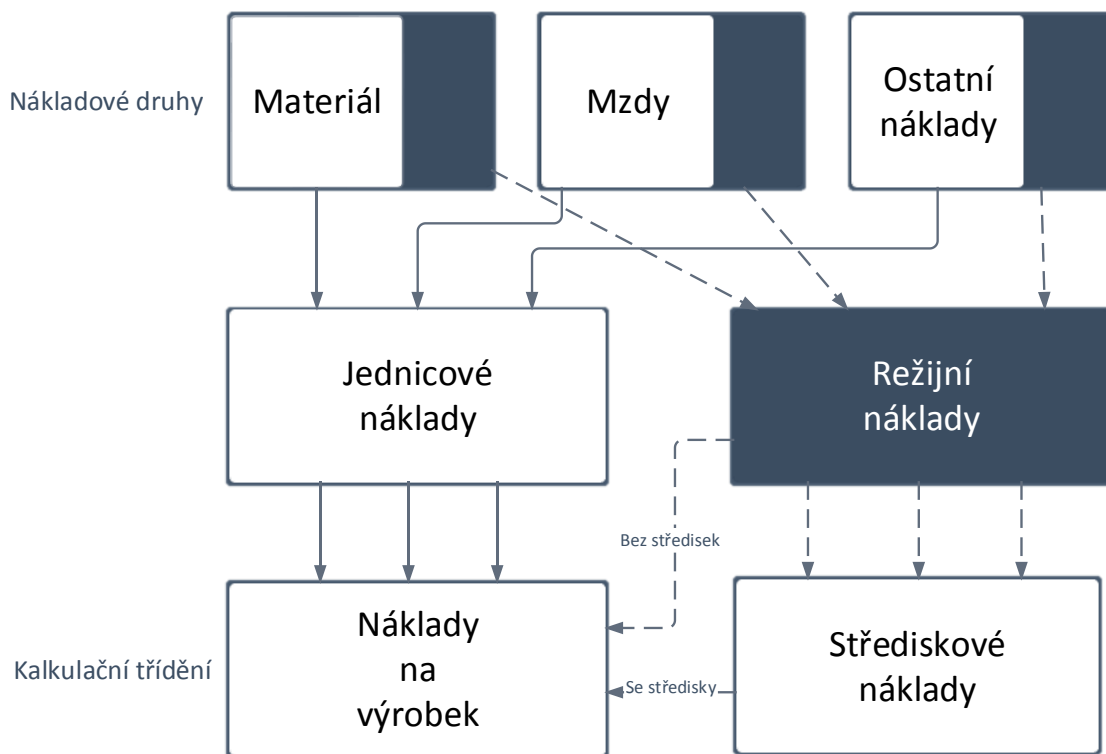


Schéma 2: Vztah mezi druhovým, kalkulačním a střediskovým tříděním nákladů, zdroj: (1)

#### 1.2.4.3 Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů

Aplikace tohoto druhu členění je považována za přechodový můstek mezi klasickým pohledem na náklady a manažerským účetnictvím. Nezabývá se totiž jen a pouze tím jak se chovaly náklady v minulosti, ale dokáže zakomponovat i alternativy z možného budoucího vývoje. Základem pro toto členění je rozdělit náklady do dvou skupin. První, která obsahuje náklady, které se mění v závislosti na objemu výkonů (většinou představovaným jako množství výrobků), označovaných jako variabilní. Druhou, která obsahuje náklady, které nejsou ovlivněny objemem výkonů a jsou označovány jako fixní (2). Fixní náklady se mění pouze skokově až při změně výrobní kapacity. Toto členění na variabilní a fixní náklady platí pouze krátkodobě, protože z dlouhodobého hlediska se většinou počítá se změnou výrobní kapacity, což je důsledkem toho, že všechny náklady se stávají variabilními. Vztahy mezi množstvím produkce a výši nákladů se vyjádřit

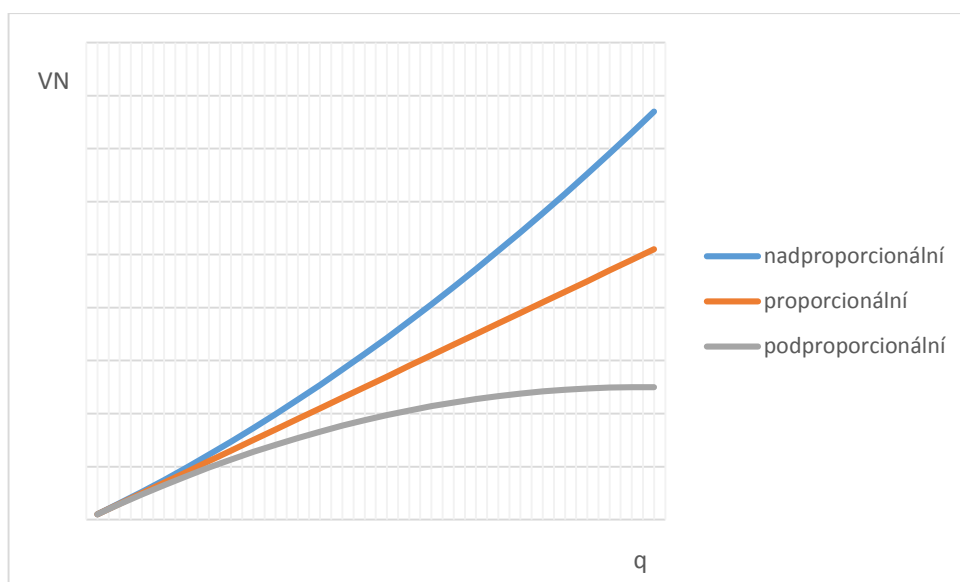
nákladovými funkcemi. Nejjednodušší z nich je lineární funkce, která zachycuje proporcionální růst nákladů a je udávána ve tvaru (2):

$$N = F + v * q,$$

kde N jsou celkové náklady, F jsou fixní náklady, v jsou variabilní náklady na jednotku a q je objem produkce. Pokud je funkce upravena, lze dostat následující tvar vyjadřující průměrné jednotkové náklady ( $N_j$ ) (2):

$$N_j = \frac{F}{q} + v$$

Z této upravené funkce lze odvodit, že v případě neměnných variabilních nákladů a růstu prodeje zboží nebo služeb se z důvodu rozvolnění fixních nákladů do většího počtu produkce, snižují průměrné jednotkové náklady. Tomuto jevu se říká degrese fixních nákladů a ve většině případů vede ke zvýšení hospodárnosti. Pod položkou fixních nákladů si nejčastěji můžeme představit výdaje vynaložené na zajištění podmínek pro bezproblémový průběh podnikatelské činnosti. Pro určité rozmezí vyprodukovaného množství má konstantní charakter (1).

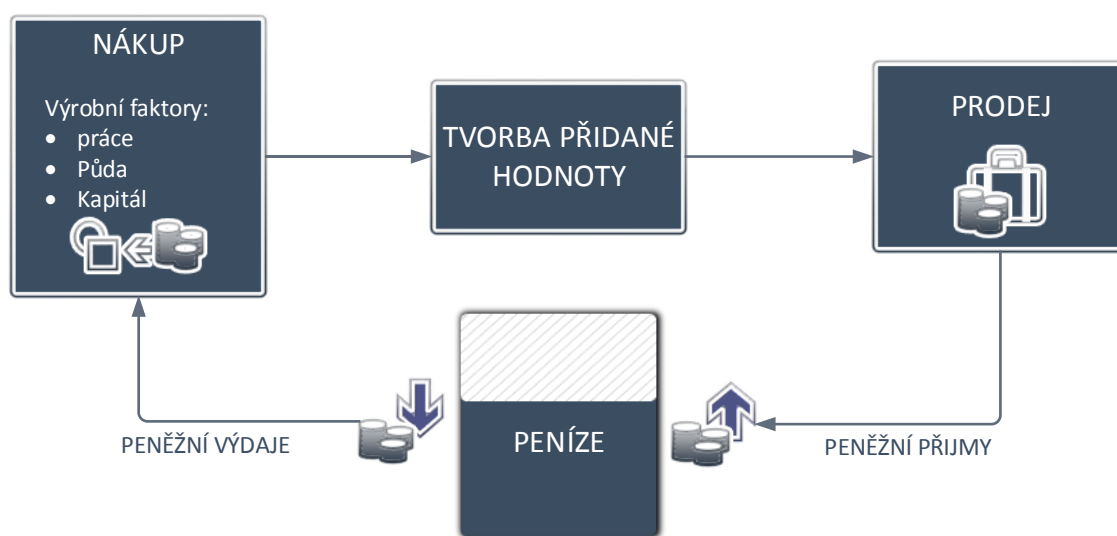


*Graf 1: Průběh jednotlivých druhů variabilních nákladů, zdroj: (2)*

V reálném prostředí se však stává, že se variabilní náklady nechovají lineárně. Proto jsou v mnoha případech pro zachycení variabilních nákladů použity jiné, než lineární funkce, které řeší zejména dva případy nelinearity v nákladech. V případě, že variabilní náklady rostou pomaleji než objem výkonů, jedná se o podproporcionální náklady, které jsou v praxi docela časté. Příkladem může být mzda pracovníků údržby nebo jakýkoliv náklad, který se skládá z jednotkové a paušálové sazby. Opačným případem jsou tzv. nadproporcionální náklady, které jsou charakteristické tím, že rostou rychleji než objem výkonů. V praxi jsou méně časté a jejich příkladem může být přesčasová práce. Z hlediska hospodárnosti a efektivnosti podniku nemají logické opodstatnění. Pokud se na ně více zaměříme, tak zjistíme, že většinou zabrání ještě nákladnější události nebo mohou zajistit dodatečný přínos na straně tržeb (2).

### 1.3 Financování podniku

Činnost téměř každého podniku se sestává ze tří částí: zásobování, tvorba přidané hodnoty (výroba, poskytování služby) a prodej. Pro každou činnost je potřeba peněz. Každý proces podniku se projevuje v toku peněz a to ve formě peněžních příjmů (prodej výrobků a služeb) nebo peněžních výdajů (obstarávání výrobních faktorů). Touto problematikou se zabývá finanční řízení podniku – tj. finanční management (1).



*Schéma 3: Procesy podniku, zdroj:(1), vlastní zpracování*

Finanční management má čtyři následující úkoly (1):

- opatrovat kapitál pro běžnou a mimořádnou činnost podniku a zajišťovat vyváženost struktury kapitálu,
- rozhodovat o přerozdělování kapitálu do hmotného, nehmotného nebo finančního majetku, např. financování běžné činnosti, investice do nové technologie, nákup nových strojů,
- rozhodovat o rozdělení zisku – reinvestovat či vyplácet odměny majitelům,
- předpovídat, plánovat, evidovat, kontrolovat a řídit finance tak aby byla zajištěna finanční stabilita (tj. zejména schopnost platit současné závazky z běžných příjmů, budoucí závazky z budoucích příjmů, probíhající investice z vytvořených fondů a neplánované výdaje z rezerv).

## 1.4 Platební styk

Pokud peníze putují v rámci vztahů se stakeholdery nebo i v rámci vnitropodnikových plateb dochází k platebnímu styku. Polouček a kol.(3, str. 98) platební styk definují jako „vztah mezi plátcem a příjemcem platby, při kterém dochází k uskutečnění platby, tedy převodu peněžních aktiv mezi plátcem a příjemcem“. Platební styk však nemusí nutně probíhat přímo mezi plátcem a příjemcem. Ve většině případů platbu zprostředkovává nějaká převádějící instituce, kterou zpravidla bývá finanční instituce. Převádějící instituce pro zabezpečení platebních transakcí vytváří platební systémy, které pro svou správnou funkcionalitu používají platební nástroje, postupy pro jejich správné použití a bankovní i mezibankovní platební a zúčtovací procedury (3).

Základní kritériem pro členění platebního styku je forma peněz použitých k platbě. Dle tohoto kritéria se dělí na (3):

- hotovostní platební styk, kdy je daná částka uhrazena pomocí bankovek a mincí. Lze do něj zařadit i platby provedené částečně i bezhotovostní formou, např. vklad hotovosti na účet,
- bezhotovostní platební styk, při kterém dochází k přesunu peněz ve formě záznamů na účtech. Pro svoje specifika se jako zvláštní podkategorie bezhotovostního platebního styku vyčleňuje elektronický platební styk.

Platební styk se dá členit dle mnoha dalších kritérií, některé z nich jsou zobrazeny v tabulce č. 1.

| Kritérium                      | Forma platebního styku |                |
|--------------------------------|------------------------|----------------|
| forma peněz                    | hotovostní             | bezhotovostní  |
| teritorium transakce           | tuzemský               | zahraniční     |
| použití doprovodných dokumentů | dokumentární           | nedokumentární |
| počet bank v transakci         | vnitrobankovní         | mezibankovní   |
| smluvní postavení banky        | bezzávazkový           | závazkový      |
| předmět platebního závazku     | obchodní               | neobchodní     |
| rychlost platby                | standardní             | expresní       |

Tabulka 1: Formy platebního styku, zdroj:(3), vlastní zpracování

#### 1.4.1 Hotovostní platební styk

Hotovostní platební styk (na rozdíl od bezhotovostního) předpokládá fyzickou existenci platidla. Nejčastěji jsou to peníze, mající podobu, která je definována legislativou každého státu jako měna s nominální skladbou bankovek a mincí, které mají definovaný tvar, zobrazení a ochranné prvky.

Hotovostní operace jsou procesem, který je v současných trendech na ústupu. Jsou čím dál více nahrazovány bezhotovostními platebními nástroji, které jsou často pohodlnější formou platebního styku. Největšími nevýhodami hotovosti jsou rizika odcizení, ztráty nebo přijetí padělku. Další nevýhodou mohou být problémy přepravy většího počtu bankovek. Hotovostní operace ale mají nezastupitelné místo při úhradách menších částek, kdy je platba provedena mezi dvěma nebankovními subjekty zejména v obchodech, restauracích nebo provozovnách služeb. Hotovost bývá také použita v případě nedůvěry v platební systém v dané zemi nebo při snaze přenést podnikatelské aktivity do oblasti šedé ekonomiky. Hotovostní platby nicméně nelze vnímat pouze v tradičním pojetí předání hotovosti mezi dvěma subjekty v materiální podobě (3, 4). Je zde mnoho dalších podob (3):

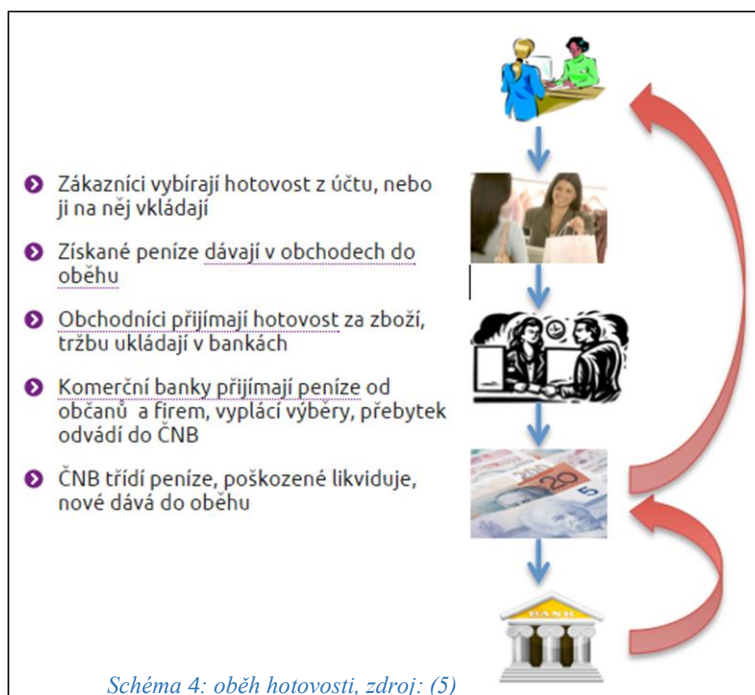
- složení hotovosti ve prospěch účtu příjemce (platba provedená v bance, která obsluhuje účet příjemce platby, složení hotovosti v jiné bance bývá vysoce zpoplatněno),
- výběr hotovosti (v bance, kde je veden účet) - výběr nad určitou částku bývá nutné nahlásit předem,
- poukaz k výplatě hotovosti z účtu vedeného v jiné bance,
- šekem k výplatě – výplata bývá v případě, že je banka schopna ověřit pravost a krytí šeku provedena okamžitě,
- výběr platební kartou prostřednictvím bankomatu nebo pokladny banky
- čerpání hotovosti na pokladnách obchodníků (cashback) – velmi používaná služba, kdy zákazník zaplatí kartou určitou částku za zboží nebo službu a zároveň požádá o výplatu hotovosti z pokladny obchodníka, součet ceny a čerpané hotovosti je mu zúčtován přes platební kartu

O oběh hotovosti dle daných pravidel se ve vyspělých zemích většinou stará centrální banka v souladu s ministerstvem financí. Právo o těchto věcech rozhodovat plyne ze zákonných práv a povinností, které se mohou v jednotlivých zemích lišit. Emisi bankovek

většinou výhradně zajišťuje centrální banka. V případě ražby mincí bývá situace rozdílná. V některých zemích bývá ražba zastoupena ministerstvem financí. V České republice jsou mince raženy společností Česká mincovna, a.s., ale jediné právo mince vydávat má centrální banka. Stejně jako mince má ČR právo vydávat bankovky centrální banka. Mezi další povinnosti centrální banky patří určit základní pravidla pro nakládání se zákonnými platidly a pravidla jejich oběhu. Mezi nejvýznamnější zákony upravující hotovostní platební styk, emisi bankovek a mincí a ochrany platidel v ČR patří (4, 6):

- zákon č. 6/1993, o ČNB – emise bankovek,
- zákon č. 136/2011, o oběhu bankovek a mincí,
- zákon č. 254/2004, o omezení plateb v hotovosti,
- zákon č. 253/2008, o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu,
- zákon č. 40/2009, trestní zákoník,
- zákon č. 274/2011, o provedení některých ustanovení zákona o oběhu bankovek a mincí,
- zákon č. 284/2009.

Během pohybu tedy peníze projdou mnoha subjekty – výrobci bankovek a mincí, centrální banka, komerční banky a na nakonec podnikatelské subjekty a obyvatelstvo, viz schéma 2. Stále významnější zastoupení na poli oběhu peněz však zastávají tzv. CIT (cash in transit) společnosti, které zajišťují jak přepravu, tak i



zpracování hotovosti. Zpravidla fungují jako kombinace pojišťovacích a přepravních společností a to tím způsobem, že přepraví za určitou úplatu zásilku (nemusí jít přímo

o peníze, je také možné přepravovat různé ceniny – šperky, drahé kovy či stravovací lístky) z bodu A do bodu B, přičemž během dopravy nese plnou zodpovědnost za předmět přepravy. Nejčastěji se jedná o přepravu hotovosti ze svozového místa do banky. CIT také jako doplňkovou službu nabízí zpracování hotovosti, za kterou si ale účtují dodatečné poplatky. Záleží na rozhodnutí managementu, jestli je zpracování hotovosti provedeno v podniku nebo je outsourcováno (7).

Dle již zmíněného zákona 274/2011 se při předávání tuzemských bankovek a mincí úvěrové instituci (dle ČNB se jedná o právnickou osobu, jejíž činnost spočívá v přijímání vkladů od veřejnosti a v poskytování úvěrů anebo osoba oprávněná k vydávání elektronických peněžních prostředků; v ČR pojmu úvěrová instituce odpovídají banky, spořitelny a úvěrní družstva) použijí, pokud není uvedeno jinak, následující pravidla (8).

- a) *„Přesahuje-li množství předávaných tuzemských bankovek téže nominální hodnoty 100 kusů, sdružuje je plátce způsobem nepoškozujícím bankovky po 100 kusech do balíčků. Přesahuje-li množství předávaných tuzemských bankovek 1 000 kusů, sdružuje je plátce po 10 balíčcích do svazků o 1 000 kusech.“*
- b) *„Přesahuje-li množství předávaných tuzemských mincí do nominální hodnoty 5 Kč 1 000 kusů, vkládá je plátce po 1 000 kusech do sáčků podle jejich nominální hodnoty. Přesahuje-li množství předávaných tuzemských mincí od nominální hodnoty 10 Kč 500 kusů, vkládá je plátce do sáčků po 500 kusech podle jejich nominální hodnoty.“*
- c) *„Jsou-li předávány tuzemské bankovky a mince více nominálních hodnot najednou, uvede plátce počet kusů jednotlivých nominálních hodnot a úhrnnou částku.“*

#### 1.4.2 Bezhotovostní platební styk

Bezhotovostním platebním stykem je myšlen převod peněz od jednoho subjektu k druhému, který je realizovaný prostřednictvím jejich (většinou běžných) účtů, které jsou vedeny u zprostředkujících institucí. Podmínkou pro bezhotovostní platební styk tedy je, aby subjekty na onou stranách realizované transakce měli klientský účet. Klientský účet se objevuje v několika formách a bývá většinou rozčleňován dle účelu, ke kterému byl zřízen. Nejběžnější formou pro platební styk je běžný účet, který je primárně zakládán

pro přijetí peněžních prostředků klienta (úhrada pohledávek) a využití jejich zůstatku pro úhradu závazků (3). Nejčastější formy klientských účtů jsou znázorněny v tabulce č. 2.

| Forma účtu         | Použití účtu                                                                                                                                 |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| běžný účet         | vkłady a výplaty hotovostí, platba závazků a pohledávek                                                                                      |
| úvěrový účet       | evidence čerpaného úvěru a jeho splácení                                                                                                     |
| kontokorentní účet | kombinace běžného a úvěrového účtu, klient má možnost automaticky čerpat finanční prostředky do výše sjednaného rámce za sjednaných podmínek |
| vkładový účet      | uložení volných finančních prostředků klienta                                                                                                |
| depotní účet       | evidence cenných papírů v úschově či správě banky                                                                                            |

*Tabulka 2: Formy klientských účtů, zdroj: (2), vlastní zpracování*

Je nutné si uvědomit, že běžný účet je základní stavební kámen pro další navazující produkty, jako jsou např. depozitní produkty, poskytování úvěru, obchody v oblasti investičního financování nebo komplexní financování firmy, i přes to jej podle výzkumů společnosti GFK zhruba 12 % populace od 15 do 70 let v ČR nevlastní. Zřízení běžného účtu není nijak složitou záležitostí a banka jej zakládá na klientův podnět. Základem pro další postup je identifikace klienta. U právnické osoby jsou předkládány následující doklady osvědčující jejich právní subjektivitu (3):

- výpis z obchodního rejstříku,
- zakladatelskou listinu,
- průkaz totožnosti člena (členů) statutárního orgánu právnické osoby.

Dalším krokem je uzavření smlouvy o vedení běžného účtu. Tato smlouva by měla obsahovat následující náležitosti:

- definice smluvních stran - identifikace klienta a banky, anonymní účty jsou v rozporu s platnou legislativou,
- určení měny, ve které bude účet veden,

- platnost smlouvy – stanovení data zřízení účtu, platnost daných podmínek,
- podpisové vzory – slouží k potvrzení identity majitelé účtu a osob oprávněných účtem disponovat,
- název účtu,
- interval a způsob zpráv o zúčtování,
- úročení,
- bankovní spojení – číslo účtu a kód banky.

Základní podmínky vedení účtu, práva a povinnosti zúčastněných subjektů jsou obsaženy v obchodních podmínkách příslušné banky, které jsou nedílnou součástí smlouvy o vedení účtu. Tyto obchodní podmínky vychází především z obecných právních předpisů – v ČR zejména zákon č. 90/2012 o obchodních korporacích, 89/2012 občanský zákoník, zákon č. 21/1992 o bankách a zákon č. 284/2009 o platebním styku. Podepsanou smlouvou se banka především zavazuje k připisování došlých prostředků na účet, zajišťování plateb na základě klienta a poskytování informací ohledně obrátů a zůstatků na účtu (3).

Základním důvodem pro zakládání běžného účtu je bankovní převod. Bankovní převod je příkaz klienta bance, která obsluhuje jeho účet, aby na vrub jeho účtu provedla v určitý okamžik určitou platbu ve prospěch účtu jiného subjektu. Nebo naopak příkaz klienta, aby banka převedla na vrub účtu jiné osoby platbu ve prospěch jeho účtu. Tyto úkony jsou podmíněny pouze tím, aby klient předal správný příkaz a aby byl dostatečný zůstatek na účtu, na jehož vrub je platba prováděna. Banka k tomuto úkonu nemá žádný jiný závazek, než jeho provedení v požadovaném rámci (3).



*Schéma 5: Platba bankovním převodem, zdroj: (2), vlastní zpracování*

Dle toho kdo platební příkaz zadá, rozlišujeme následující dva druhy platebního příkazu.

- 1) Pokud bankovní převod zadá majitel účtu, z kterého má být placeno, hovoříme o příkazu k úhradě. Tento typ platby je nejrozšířenější formou v České republice.

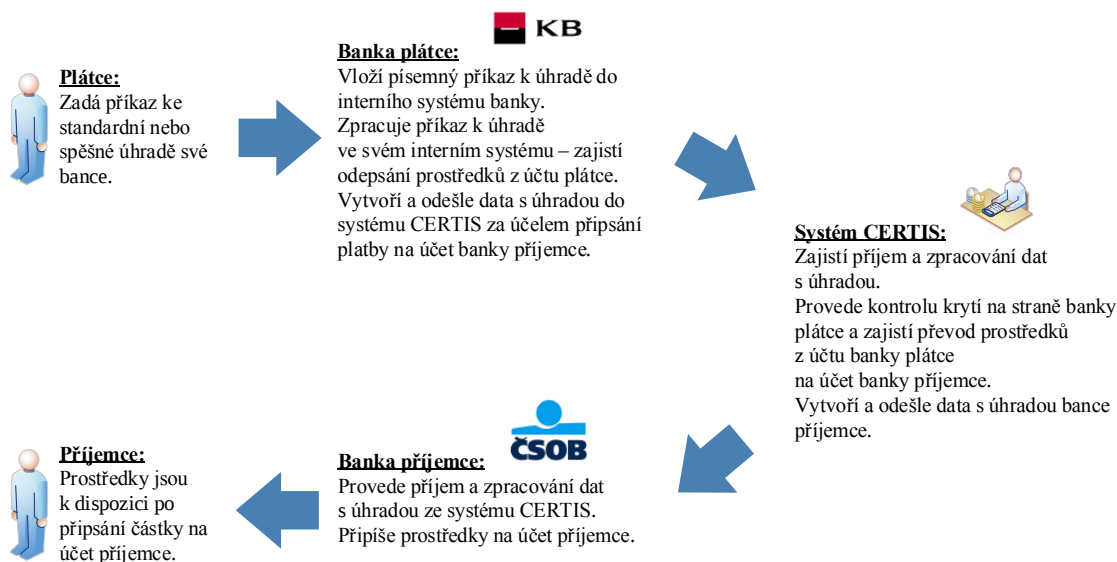
Ve velké míře ho používají právnické osoby a podnikatelé k úhradě závazků. Tímto způsobem lze provést jakoukoli platbu, je však spíše používán k jednorázovým platbám. Klient si může zvolit způsob zadávání platby, zpravidla existují dva způsoby: elektronicky nebo na připravených tiskopisech. Lhůta pro uskutečnění zadaného příkazu je stanovena zákonem. Je-li příkaz plněn v rámci jedné banky (účet plátce a příjemce jsou vedeny u stejné banky), pak je účet příjemce kreditován ve stejný den, kdy byl účet plátce debetován. V praxi platba proběhne do jednoho dne. V případě mezibankovní úhrady bude účet příjemce kreditován maximálně do dvou dnů ode dne, kdy byl účet plátce debetován. V praxi dochází k zúčtování platby do dvou dnů (3, 11).

- 2) Pokud vychází bankovní převod z příkazu příjemce platby, jedná se o inkasní způsob placení, který je realizován pomocí příkazu k inkasu. Tento způsob je (nejen) v České republice využíván hlavně k pravidelným platbám, zejména jsou to poplatky za energie, telekomunikace nebo nájemné. Podmínkou je, aby plátce (vlastník účtu, na jehož vrub je platba provedena) udělil mandát, v němž specifikuje číslo účtu příjemce a maximální částku, která může být odeslána. V případě, že se inkaso uskutečňuje v rámci jedné banky, měla by platba proběhnout (stejně jako v případě příkazu k úhradě) během jednoho dne. V případě mezibankovního inkasa (na rozdíl od příkazu k úhradě) je účet plátce debetován druhý, maximálně třetí den od výzvy k inkasu. Účet příjemce je následně kreditován maximálně druhý den ode dne, kdy byl účet plátce debetován. Mezibankovní inkaso tedy může trvat až 5 dní (3, 11).

Oba druhy lze bance předat jak písemnou formou, tak i elektronickým zadáním. Ať už jde o jakýkoliv druh bankovního převodu, je nutné, aby splňoval obligatorní náležitosti převodního příkazu (3):

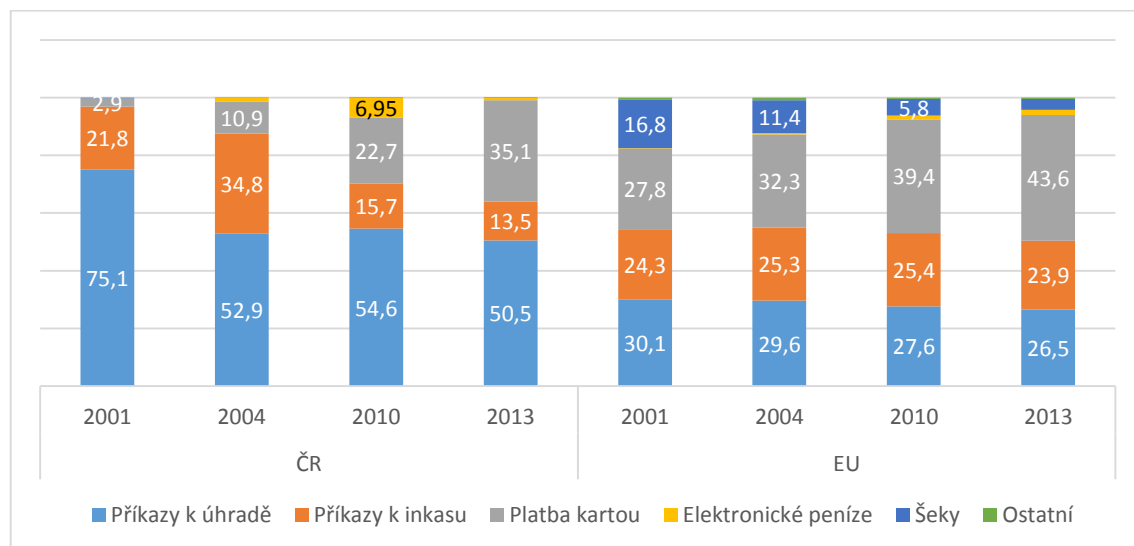
- označení zda jde o příkaz k úhradě nebo inkasu,
- bankovní spojení plátce a příjemce,
- částka,
- označení měny,
- podpis dle podpisového vzoru; v případě elektronického podání některá z forem elektronického podpisu.

Jestliže mají plátce i příjemce platby účet u stejné banky, provede banka převod peněz (zúčtování na účtech) ve vlastním zúčtovacím centru. V případě, že plátce a příjemce mají účet u jiných bank, musí banka, u které byl zadán příkaz použít pro převod peněz mezibankovní zúčtovací centrum. V ČR existuje jediný systém mezibankovního platebního styku, který zpracovává mezibankovní platby v českých korunách, nazývaný CERTIS. Systém CERTIS vznikl v roce 1992 a po rozdělení Československa vzniklo na Slovensku nové zúčtovací centrum, bývalé federální centrum zůstalo pro ČR. Každý člen systému je identifikován vlastním kódem, který musí být uveden při každé správně zadané bankovní transakci. ČNB, která systém spravuje, vede každému členu účet v českých korunách. Tyto účty jsou využívány právě k provádění mezibankovních platebních styků. CERTIS je nastaven tak, že v případě, kdy účet banky, na jejíž vrub má být příkaz proveden, nedokáže pokrýt hodnotu příkazu, nebude příkaz proveden a bude umístěn do tzv. zadržené fronty do té doby, než banka na účtu mezibankovních platebních styků bude mít dostatek finančních prostředků. V zadržené frontě zůstává pouze do konce účetního dne. Pokud banka nedokáže zabezpečit dostatečné krytí příkaz je odmítnut. Celkový průběh mezibankovního převodu peněžních prostředků je zobrazen na schématu č. 6 (3).



*Schéma 6: Průběh mezibankovního převodu v českých korunách, vlastní zpracování, zdroj: ČNB*

Současným trendem bezhotovostního platebního styku jsou platební karty. Vzestup tohoto nástroje je tak markantní, že se jím bude věnována samostatná kapitola. Na rozdíl od platebních karet jsou šeky na ústupu a jejich podíl jako nástroje bezhotovostního platebního styku rapidně poklesl. Další nástrojem může být využití tzv. elektronických peněz. Tento prostředek není nijak masivně využíván, ale skrývá se v něm určitý potenciál, který by mohl být v budoucnu využit (3).



Graf 2: Podíl jednotlivých platebních nástrojů na počtu platebních operací (%), zdroj: (12), vlastní zpracování

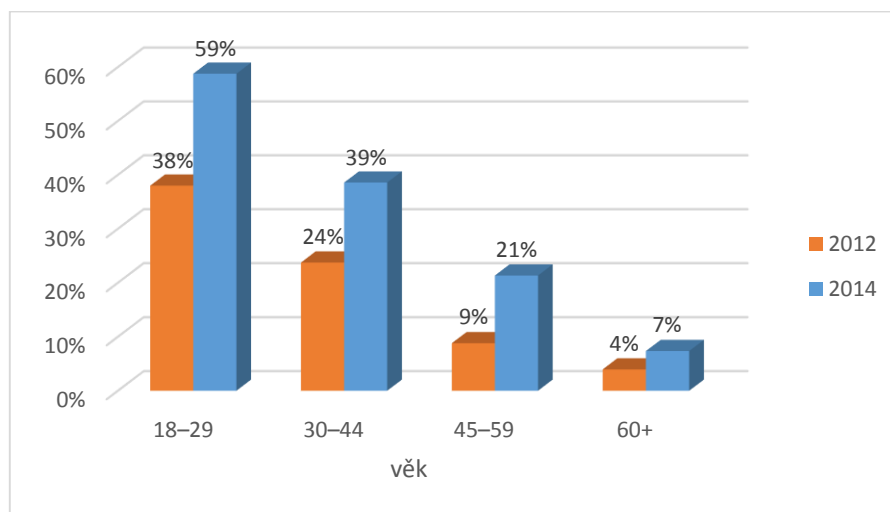
#### 1.4.3 Elektronické služby

V rámci rozvíjení IT technologií po celém světě nemohl zůstat pozadu ani trh bankovních služeb. Banky musí velice rychle přizpůsobovat své služby nejen zvyšujícím se potřebám klientů, ale i nabízet je v takové formě, aby byly zpřístupněny komukoliv, kdekoliv a kdykoliv. Současné možnosti, které IT technika do bankovníctví přináší, se odráží na architektuře a množství poboček, organizační struktuře, ale také na struktuře produktů. Nejzákladnějším produktem, který spadá do portfolií téměř všech bank, je elektronické bankovníctví. Jedná se online nástroj, který poskytuje standardizované bankovní produkty a služby pomocí elektronických cest. Pro kompletní provoz elektronického bankovníctví je na straně banky nutný provoz velmi sofistikovaných moderních technologií. Na straně klienta však znalost těchto často velmi složitých bankovních informačních systémů není potřeba, jelikož před klienta bývá předkládáno koncové

zařízení, které umožňuje „user – friendly“ použití služeb. Podle toho, jaké zařízení k přístupu použijeme, členíme elektronické bankovníctví na několik druhů (3).

#### 1.4.3.1 Mobilní bankovníctví

Jedná se o vzdálené bankovníctví pomocí mobilního telefonu. Jednou z možností jak využívat mobilní telefon jako nástroj komunikace s bankou je zasílání šifrovaných SMS zpráv. Tento způsob se však nestal příliš oblíbeným a to zejména z důvodu zdlouhavosti napsání zprávy a nutnosti si pamatovat její formát. Výhodami této metody je malá náročnost na mobilní telefon a také cena SMS, která bývá levnější než telefonní hovor. Po postupném zavádění moderních komunikačních tzv. chytrých telefonů, tabletů a zejména nutného mobilního internetového připojení začaly banky nabízet mobilní aplikace. Tyto mobilní aplikace (nově nazvané Smartbanking) bývají programovány pro jejich větší dostupnost napříč mobilními platformami (Google Android, Windows Phone, Apple iOS) a využívají již zmíněného, stále více využívaného mobilního připojení, které v ČR přesahuje pokrytí 90 %. Mobilní aplikace se dají, co se týče použitelnosti, funkčnosti a vzhledu srovnávat s internetovým bankovníctvím (3).

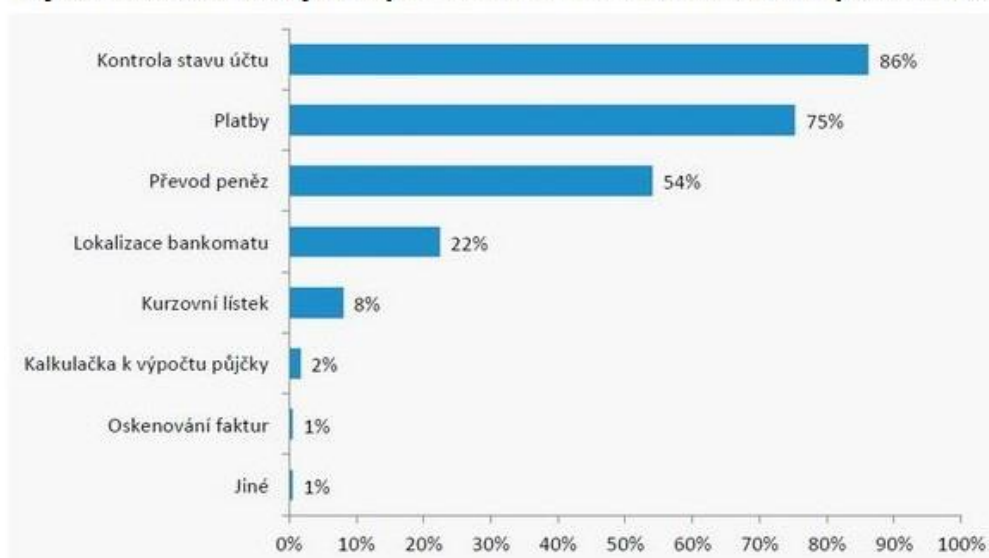


Graf 3: Použití mobilního bankovníctví v USA během posledního roku, zdroj: vlastní zpracování dle dat FED

Dle výzkumu společnosti NMS pro ZUNO Bank bylo zjištěno, že 34 % uživatelů chytrých telefonů ve věku 18 – 50 let využívá aplikaci mobilního bankovníctví od banky, kterou využívá. O růstovém trendu Smartbankingu se také vyjádřila mluvčí ČSOB Pavla

Hávová: „Ještě v roce 2012 využívali naši klienti mobilní aplikace převážně ke kontrole zůstatku na účtu a v menší míře pak k aktivním transakcím. Chování klientů se však v průběhu loňského roku výrazně změnilo a mobil používají ke stejným transakcím, jež dříve ovládali přes internet. Dochází také k nárůstu takzvaných ortodoxních uživatelů mobilních zařízení. Už více než 10 % zákazníků se do internetového bankovníctví vůbec nehlásí a vše řeší přes mobil.“ Tento trend potvrzuje již zmíněný výzkum společnosti NMS pro ZUNO Bank, který mimo jiné sledoval, k čemu se aplikace mobilního bankovníctví používají. (Graf č. 4) a také výzkum Federálního rezervního systému, který sledoval použití mobilního bankovníctví v posledních 12 měsících v USA (graf č. 3). I přes to, že je v USA rozdílné složení obyvatelstva a odlišná mentalita, je právě tato země jedna z těch, které určují nastupující trendy v oblasti bankovníctví. Je to zejména z toho důvodu, že pro mnoho inovativních společností je to domácí trh a najde se zde mnoho obyvatel, kteří jsou nakloněni moderním technologiím. Díky funkci NFC se budoucnost počítá s tím, že dojde k propojení mobilního bankovníctví s platebními kartami a mobilní telefony ve své funkci nahradí peněženku s platební kartou. Této zajímavé možnosti se budu dále věnovat v kapitole platební karty (3).

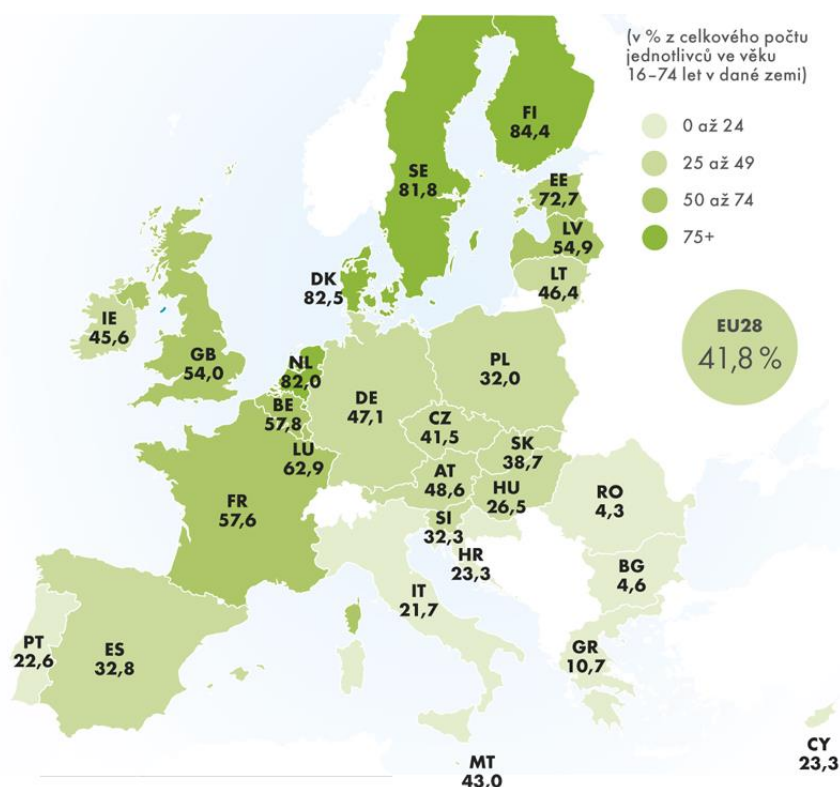
#### K jakému účelu obvykle aplikaci mobilního bankovníctví používáte?



Graf 4: Výzkum - použití aplikací mobilního bankovníctví, zdroj: ZUNO Bank

#### 1.4.3.2 Internetové bankovníctví

Internetové bankovníctví je nejpoužívanější formou tzv. přímého bankovníctví. Jeho oblíbenost v jednotlivých zemích Evropské unie je vidět na obrázku č. 1. Nejvíce jsou na něj lidé zvyklí v severských státech, kde jej používá přes 80 % obyvatelstva ve věku 16-74 let. Za zmínku stojí ještě dva vysoké údaje, které nejsou v mapě zobrazeny a podtrhují velkou oblíbenost internetového bankovníctví v severských státech: Norsko – 87 %, Island – 87 %. Postupnou oblibu si také získává v Pobaltských zemích, například v Estonsku bylo v roce 2003 Internetové bankovníctví používáno 35 % lidí, tedy během 9 let došlo k nárůstu o 37 procentních bodů, což tvoří v Estonské populaci téměř půl milionu lidí. Naopak je tomu ve východní a jižní Evropě. Ne že by snad oblíbenost klesala, ale její růst není zdaleka tak rychlý jako v severských a západních státech. Nejméně oblíbené je Internetové bankovníctví v Bulharsku a Rumunsku, kde ho používá pouze 4-5 % obyvatel (12).



Obrázek 1: Využívání internetového bankovníctví v roce 2013, zdroj: ČSÚ

V České republice se objevilo v roce 1998, kdy tehdejší Expendia Banka (dnešní eBanka) přišla jako první s produktem, pomocí kterého bylo možné online provádět téměř všechny příkazy týkající se vlastního účtu. Postupně si získávalo oblíbenost a jeho služby mohli využívat i klienti ostatních bank. Jak se zvětšoval počet bank, které jej nabízely, rostla i oblíbenost mezi klienty. V roce 2003 jej používalo pouze 3 % obyvatelstva, v roce 2009 už 18 % a v roce 2014 jej používá 46 % obyvatel u 28 bank (13).

Již ve svých počátcích internetové bankovníctví fungovalo jako dnes – k přístupu postačí fungující počítač s internetovým připojením a aktuálním prohlížečem, přes který se kompletní webová aplikace ovládá. Zaručení bezpečnosti přístupu k účtu přes internetové bankovníctví zajišťují následující tři hlediska (15).

- Ověření identity banky – ověření zejména toho, jestli stránky, přes které se vstupuje a přihlašuje do internetového bankovníctví, patří skutečně bance u které vlastní účet. Toto zajišťuje tzv. bezpečnostní SSL certifikát, který vydávají nezávislé organizace. Této slabiny se snaží využívat útoky nazývané phishing, u kterých dochází k rozesílání e-mailových zpráv, které vyzývají klienta k zadání přihlašovacích údajů právě na falešnou stránku, která nepatří bance nýbrž útočníkovi. Následně takto získané údaje následně útočník využívá ke svému prospěchu.
- Dalším faktorem je zabezpečení komunikace mezi klientskou aplikací (prohlížečem) a serverem banky. O toto je postaráno ze strany banky šifrováním veškerých informací, které jsou jak ve směru banka > klient, tak i ve směru klient > banka. Je jasné, že o způsobu šifrování se žádná banka příliš nezmiňuje.
- Identifikace klienta je z pohledu klienta nejviditelnější část zabezpečení komunikace. V tomto případě funguje mezi komfortem a úrovní zabezpečení nepřímá úměra. V případě, že by klient požadoval naprostý komfort, pro ověření by stačilo zadat číslo účtu a následně by mohl zadávat všechny úkony. V tomto případě by však přístup nebyl nijak zabezpečen – k účtu by mohl přistupovat kdokoli, kdo zná číslo. Naopak klient, který by požadoval 100% zabezpečení (jen teoreticky, takové neexistuje), banka by nasadila všechny ochranné prvky a klientovi by trvalo nejméně pět minut, než provedl přihlášení. Banky tedy většinou mají nějaký bezpečnostní základ a dále na klientovi, který

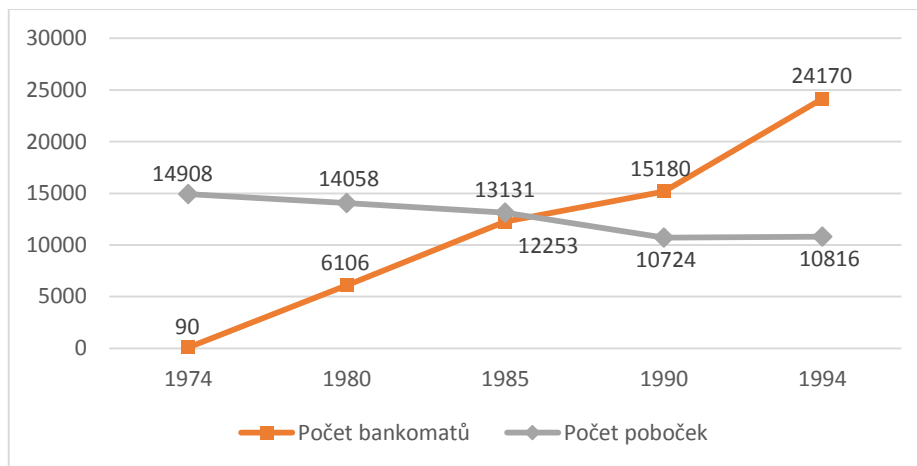
z bezpečnostních prvků nabízených bankou si vybere. Banky většinou nabízí následující bezpečnostní prvky (14, 15).

- Uživatelské jméno + heslo: nejjednodušší, ale také nejméně bezpečný způsob zabezpečení, bývá často základním krokem pro ověření, který bývá následován jiným druhem zabezpečení. V případě použití tohoto typu bez kombinace s jiným zabezpečením vzniká velké riziko útoku. Aby se útočník dostal do internetového bankovníctví, stačí mu znát právě uživatelské jméno a heslo.
- SMS klíč: poměrně účinný, ale jednoduchý druh zabezpečení, který se používá zejména v privátní sféře. Funguje na principu neustále se měnícího kódu, který je při každé konkrétní operaci (přihlášení, odeslání platby) vygenerován a odeslán na předem zvolené telefonní číslo. Operace je provedena až po zadání kódů do internetového bankovníctví.
- Autorizační kalkulačka: elektronické zařízení (tzv. token), které na stejném principu jako SMS klíč po zadání čtyřmístného hesla vygeneruje a vypíše bezpečnostní kód, který následně zadáme do aplikace Internetového bankovníctví.
- Elektronický podpis: osobní certifikát klienta, který je ve formě souboru uložený na jakémkoliv datovém nosiči. Nejlepší je certifikát umístit na nějaké externí medium, které bude připojeno k počítači jen v případě přístupu k Internetovému bankovníctví. Nejvyšší formou ochrany je umístit certifikát na čipovou kartu, odkud nemůže být zkopírován, avšak pro použití je potřeba zakoupit čtečku karet. Jediným možným způsobem zneužití je odcizení karty.

#### 1.4.3.3 Platební karty

Významným krokem pro zjednodušení použití kreditních karet se stalo zavedení tzv. magnetického proužku v 60. letech. Tento druh zabezpečení použilo mnoho společností, které karty vydávaly, ale neexistoval žádný mezinárodní standard, který by použití magnetického proužku sjednotil. V roce 1974 zavedla American Bankers Association normu, která definovala magnetický proužek pro bankovníctví. Tato norma se stala základem pro mezinárodní normu ISO 7810 a 7816, které se používají dodnes.

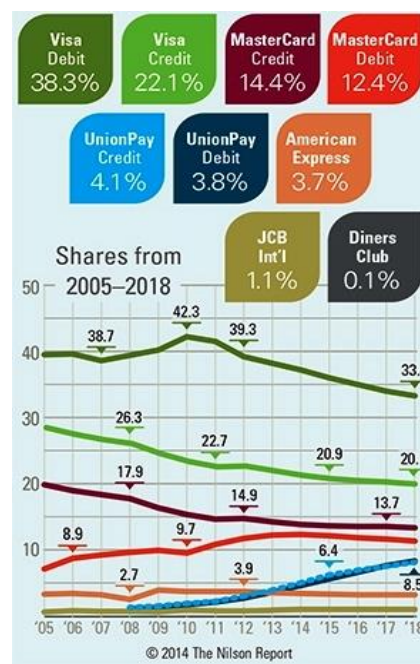
Zabezpečení pomocí magnetického proužku bylo nutností pro úspěšné zavedení bankomatů. Bankomaty se staly velmi dobrým pomocníkem a zejména nástrojem pro snižování nákladů na obsluhu klienty (18).



Graf 5: Vývoj počtu poboček a bankomatů ve Velké Británii v letech 1974 – 1994, zdroj: (16)

V roce 2012 se na světě nacházelo 34,2 bankomatu na každých 100 000 dospělých obyvatel. V ČR byl tento počet jen o něco málo vyšší – 45,3. Extrémem je v tomto ohledu Kanada, kde se nachází přes 200 bankomatů na 100 000 dospělých. Světový trend v množství bankomatů je růstový, avšak v modernějších a vyspělejších zemích počet bankomatů stagnuje, v některých dokonce klesá. Je to zapříčiněno tím, že lidé více využívají platební terminály namísto toho, aby zaplatili hotovostí, kterou by vybrali z bankomatu (18).

V současné době je cca 87 % transakcí platební kartou uskutečněno přes karty společností Visa a MasterCard. Dle prognózy Nilson Report (graf č. 6) by však podíly těchto společností měly klesat a mezi významné poskytovatele by se měla zařadit společnost China UnionPay (18).



Graf 6: Podíl karet na celkovém objemu transakcí, zdroj: The Nilson Report

## 2 Analýza současné situace

### 2.1 Představení společnosti

Společnost ABC, spol. s r.o. (dále jen ABC) je obchodní podnik zaměřený na prodej potravin a zboží běžné spotřeby, který v současné době provozuje 4 kamenné prodejny. Společnost vznikla v roce 1992 jako vyústění mnohých pracovních zkušeností dvou kamarádů – nyní jednatelů společnosti. Již v době založení se společnost starala o chod 7 prodejen, které se v roce 1997 staly základem pro vznik franchisingové značky. Tato značka byla a je v rámci franchisingové sítě, provozované společností XYZ, spol. s r.o., nabízena jednotlivým podnikatelům a v době založení ji používalo 23 prodejen. V průběhu let se počet prodejen, které využívaly zavedenou značku, zvýšil až na 240 prodejen. Tyto prodejny v rámci měkké franchisingové smlouvy využívají několik výhod. Mezi nejvýznamnější patří nákup zboží od vybraných dodavatelů za zvýhodněné ceny, použití propagačních materiálů včetně letákových akcí a možnost získávat know-how v oblastech řízení prodejny, vzdělávání personálů, inovací a dalších. Prodejny patřící do plné režie společnosti ABC, jejichž počet se pohyboval od 4 do 7, jsou z pohledu tržeb ty nejvýkonnější ve zmíněné síti a slouží (mimo jiné) jako příklad velmi dobře vedených prodejen, ve kterých není nouze o moderní směry ve vybavení prodejen nebo informačních technologiích.

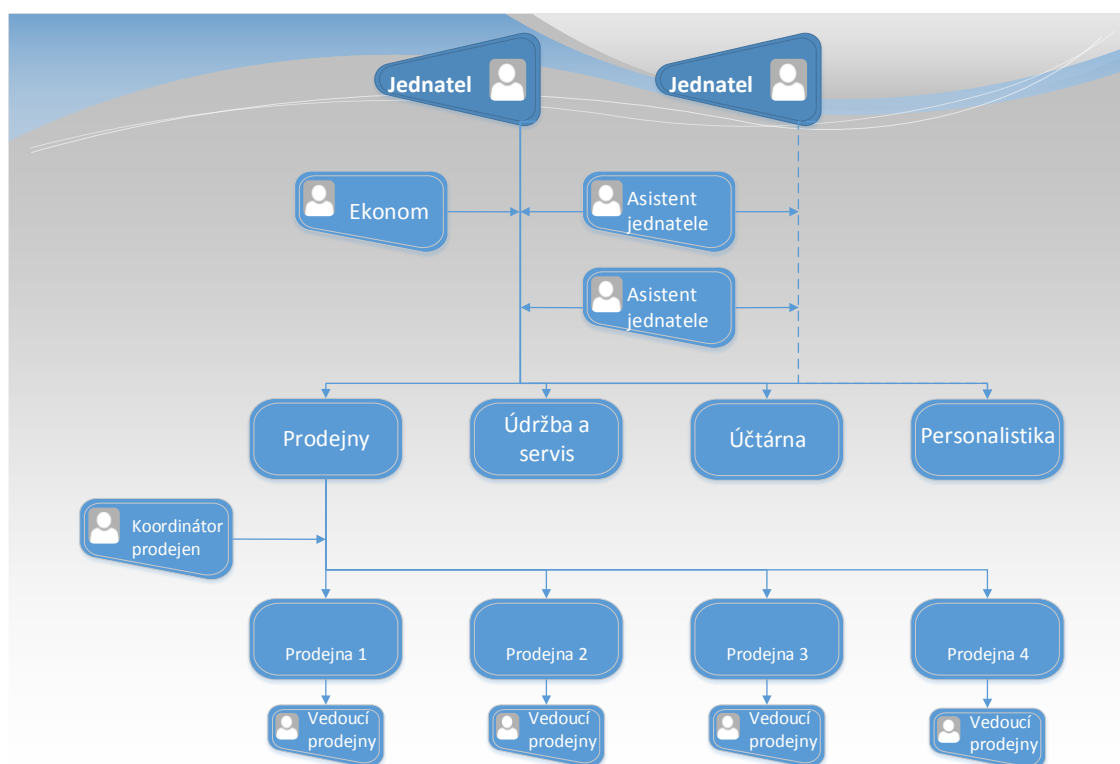
|                                   | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|
| počet                             | 6    | 6    | 5,6  | 4,15 |
| prodejní plocha (m <sup>2</sup> ) | 1793 | 1793 | 1721 | 1559 |
| celková plocha (m <sup>2</sup> )  | 3091 | 3091 | 2949 | 2643 |

*Tabulka 3: Průměrný počet prodejen a ploch, vlastní zpracování na základě podnikových dat*

#### 2.1.1 Organizační struktura

Jak již bylo řečeno, alfou a omegou řízení společnosti jsou dva jednatelé, přičemž pouze jeden z nich řídí činnost na úrovni provozu prodejen, avšak o koncepčních změnách, velkých investicích a zásadních úkonech rozhodují oba. Společnost je řízena tzv. asistentským režimem, který se velmi blíží projektovému systému řízení. Asistenti jednatelů mají na starosti celkový provoz všech prodejen, např. může jít o provoz pokladního systému, který je sice outsourcován, ale pro správný provoz je potřeba správně deklarovat požadavky, dále pak výběrová řízení na dodavatele chladících

jednotek a zařízení nebo koordinace pracovníků údržby. Práce asistentů je velmi pestrá a mimo pravidelných úkonů je součástí práce i vedení jednotlivých projektů, jejichž příkladem může být školení v rozsahu až 50 zaměstnanců. Mezi další pracovníky, kteří se podílejí na provozu prodejen, ale nejsou jejich aktivní součástí, jsou provozní účetní dále pak hlavní ekonom, koordinátor prodejen a personalista. Na každé prodejně pak působí vedoucí prodejny, který má vždy svého zástupce. V současné době má podnik 16 řídicích pracovníků.

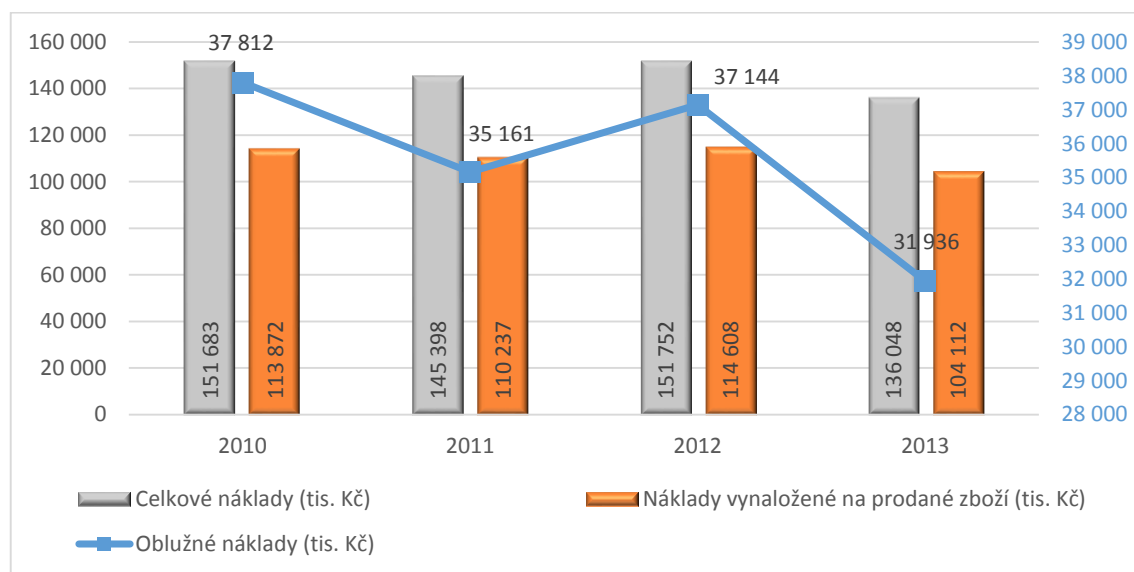


*Schéma 7: Organizační struktura podniku, zdroj: vlastní*

## 2.2 Analýza nákladů

Jelikož hlavním předmětem obchodního podniku je nákup a následný prodej zboží, tak by největší nákladovou položkou měly být právě náklady vynaložené na prodané zboží. Ne jinak je to i u analyzovaného podniku, kde podíl nákladů na prodané zboží na celkových nákladech kolísá kolem 75,7 %. Je jasné, že snahu podniku je tento podíl co nejvíce navyšovat a tím vlastně nakupovat (a následně prodávat) co největší počet zboží za co nejnižších ostatních nákladů. Z tohoto hlediska byl úspěšný rok 2013, kdy tento

podíl dosáhl 76,5 %, naopak nejméně úspěšný byl rok 2010 s nižší hodnotou 75 %. Příčinou této změny jsou rozdílné změny veličin, ze kterých tento podíl vychází: celkové náklady mezi lety 2010 a 2013 poklesly o 10,5 % (ze 152 mil. na 136 mil.), kdežto náklady na prodané zboží klesly jen o 9 %. Zjednodušeně se dá tedy říct (pokud by ceny zboží zůstaly stejné a struktura se neměnila), že se prodalo o 9 % zboží méně, kdežto náklady klesly o 10,5 %.



Graf 7: Celkové náklady vs. Náklady vynaložené na prodané zboží, vlastní zpracování na základě podnikových dat

Vzhledem k tomu, že ceny zboží jsou ve většině případů dány tržně a ve velké míře jsou ovlivněny členstvím ve zmíněné franchisingové síti (která mimo jiné funguje jako sdružení odběratelů zaručující velký objem odběru a tím i nízkou cenu), se není téměř možné dostat na nižší nákupní ceny. Jedinou možností by byl přechod do jiné sítě, což ovšem zejména z historických a majetkových důvodů není možné. Pro potřebu této práce budou tedy nákupní ceny zboží fixní a nebude projevna snaha o tuto změnu. Jedinou pohyblivou položkou, která se podílí na nákladech na prodané zboží, je počet prodaného zboží (případně později počet průměrných nákupů). Práce se tedy bude zabývat optimalizací zbylých cca 25 % nákladů, které budou pro potřebu této práce označeny jako oblužné náklady.

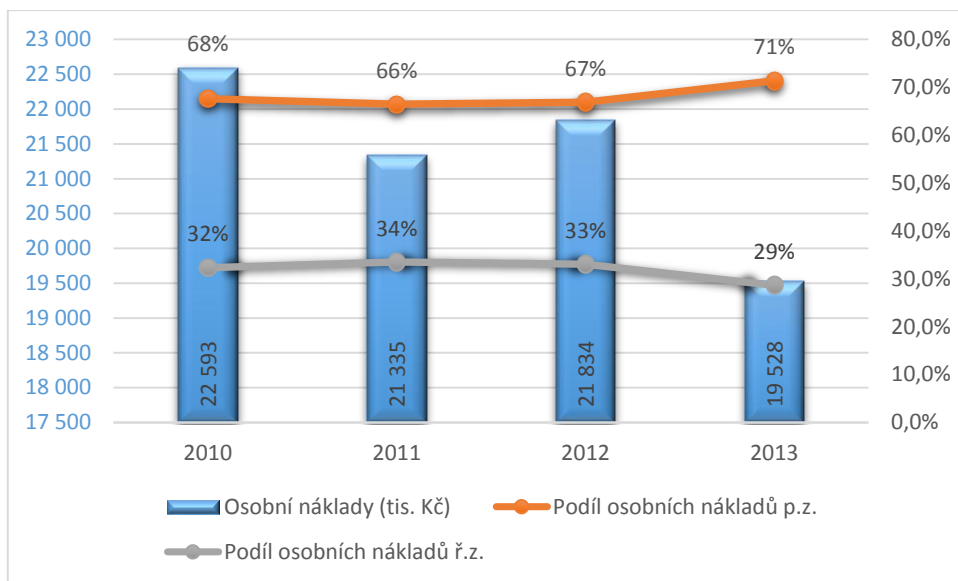
### 2.2.1 Osobní náklady

Největší položkou obslužných nákladů jsou osobní náklady, které tvoří průměrně 60 %. Tato položka zahrnuje mzdy, odměny členů statutárního orgánu, zákonné sociální pojištění a ostatní sociální náklady. Poměry mezi osobními náklady, mzdovými náklady a náklady na (zákonné) sociální zabezpečení jsou dány zákonem a proto jsou neovlivnitelné. Ovlivnitelná je však výše mzdových nákladů na pracovníka a počet pracovníků. Ve všech dříve zmíněných skupinách lze dále rozlišit, jaká část nákladů připadá na řídicí zaměstnance (zkratka ř. z.) a jaká na provozní zaměstnance (zkratka p. z.), což je zobrazeno v tabulce č. 4.

|                                                 | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          |
|-------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Osobní náklady</b>                           | <b>22 593</b> | <b>21 335</b> | <b>21 834</b> | <b>19 528</b> |
| Osobní náklady p. z.                            | 15 286        | 14 185        | 14 611        | 13 934        |
| Osobní náklady ř. z.                            | 7 307         | 7 150         | 7 223         | 5 594         |
| <b>Mzdové náklady</b>                           | <b>15 979</b> | <b>15 166</b> | <b>15 511</b> | <b>13 975</b> |
| Mzdové náklady p. z.                            | 11 107        | 10 228        | 10 562        | 10 266        |
| Mzdové náklady ř. z.                            | 4 872         | 4 938         | 4 949         | 3 709         |
| <b>Náklady na sociální zabezpečení</b>          | <b>5 469</b>  | <b>5 141</b>  | <b>5 249</b>  | <b>4 674</b>  |
| Náklady na sociální zabezpečení p. z.           | 3 652         | 3 461         | 3 567         | 3 238         |
| Náklady na sociální zabezpečení ř. z.           | 1 817         | 1 680         | 1 682         | 1 436         |
| <b>Ostatní sociální náklady</b>                 | <b>669</b>    | <b>627</b>    | <b>633</b>    | <b>538</b>    |
| Ostatní sociální náklady p. z.                  | 527           | 495           | 482           | 430           |
| Ostatní sociální náklady ř. z.                  | 142           | 132           | 151           | 108           |
| <b>Odměny členům statutárního orgánu (ř. z)</b> | <b>476</b>    | <b>401</b>    | <b>441</b>    | <b>341</b>    |

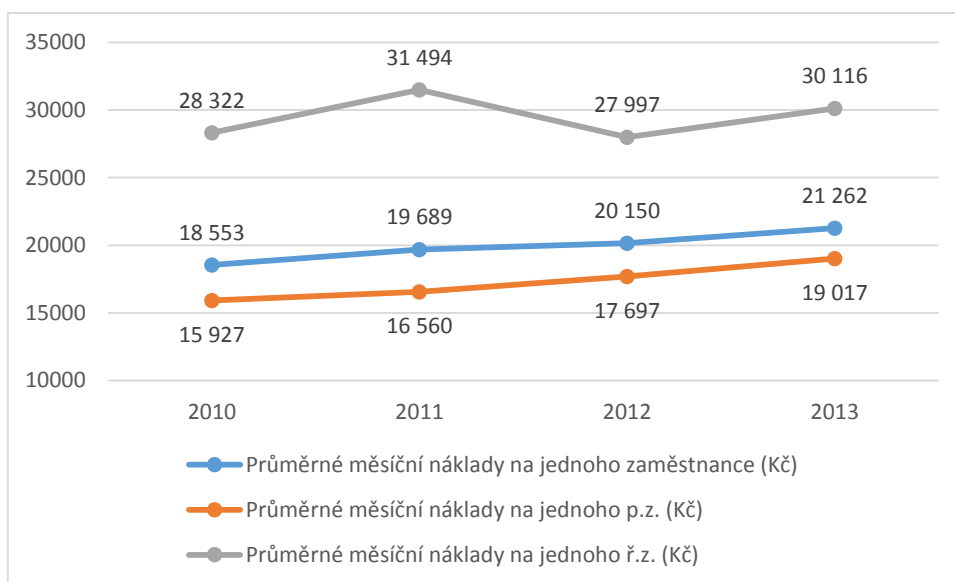
Tabulka 4: Složení osobních nákladů (tis. Kč), vlastní zpracování na základě podnikových dat

Na grafu č. 8 lze sledovat celkový průběh osobních nákladů a podíl zaměstnaneckých skupin. Jak je vidět na grafu, výraznější změna výše osobních nákladů nastala v roce 2013, kdy poklesly o téměř o 11 %. Dohromady s tímto průběhem došlo i ke změně struktury a to tak, že podíl osobních nákladů p.z. vzrostl o 4 procentní body.



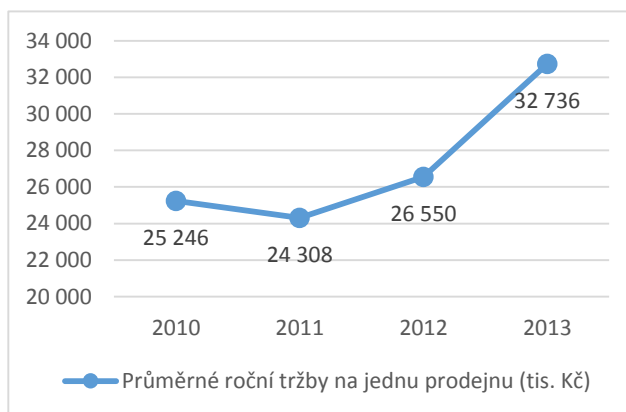
Graf 8: Osobní náklady a jejich složení, vlastní zpracování na základě podnikových dat

Pokud do osobních nákladů zaneseme hledisko počtu zaměstnanců, dostaneme informace o průměrných mzdových nákladech na pracovníka (které byly pro lepší orientaci přepočteny na měsíc), jejichž vývoj je vidět na grafu č. 9. Dá se říci, že náklady na jednoho zaměstnance neustále rostou a to celkem svižným tempem – během zkoumaných 4 let o 14,6 %. Tento růst je však zapříčiněn spíše náklady na provozní zaměstnance, které za stejný časový úsek vzrostly o 19,4 %, kdežto náklady na řídicí zaměstnance jen o 6,3 %.



Graf 9: Průměrné měsíční osobní náklady na zaměstnance, vlastní zpracování na základě podnikových dat

Takto velký rozdíl růstu je pravděpodobně zapříčiněn tím, že provozní zaměstnanci jsou určitým způsobem oceňováni na základě tržeb prodejny, na které pracují (vývoj průměrných tržeb na jednu prodejnu ukazuje graf č. 10). Tato skutečnost má dva pohledy. První je pozitivní a sleduje tuto skutečnost jako dobrou možnost pracovníky motivovat. Druhý - negativní sleduje tuto skutečnost jako problém, zejména z toho důvodu, že náklady na práci provozních zaměstnanců (jejich odměna) se zvyšují se zvyšující se tržbou, jejíž růst ale nemusí být vůbec zapříčiněn jejich dobrou prací. Dle mého názoru je to spíše naopak, zvyšující se tržba prodejny je důsledkem dobré práce strategie, koncepce a marketingu, což je úkolem především řídicích zaměstnanců.



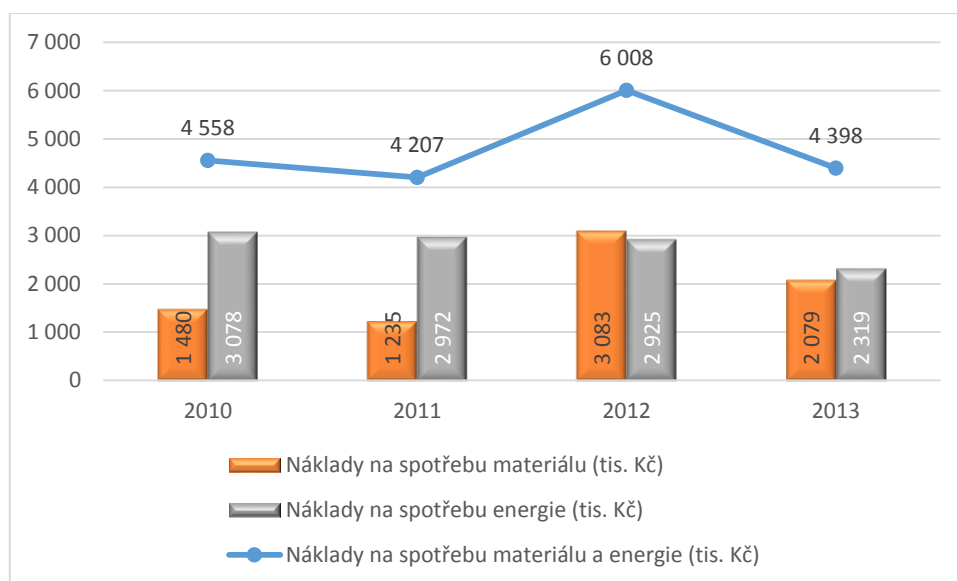
Graf 10: Průměrné roční tržby, vlastní zpracování na základě podnikových dat

### 2.2.2 Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba je druhou největší položkou obslužných nákladů. V průměru tvoří 13,5 % a z důvodu velké obecnosti je dále tříděna na služby a spotřebu materiálu a energie.

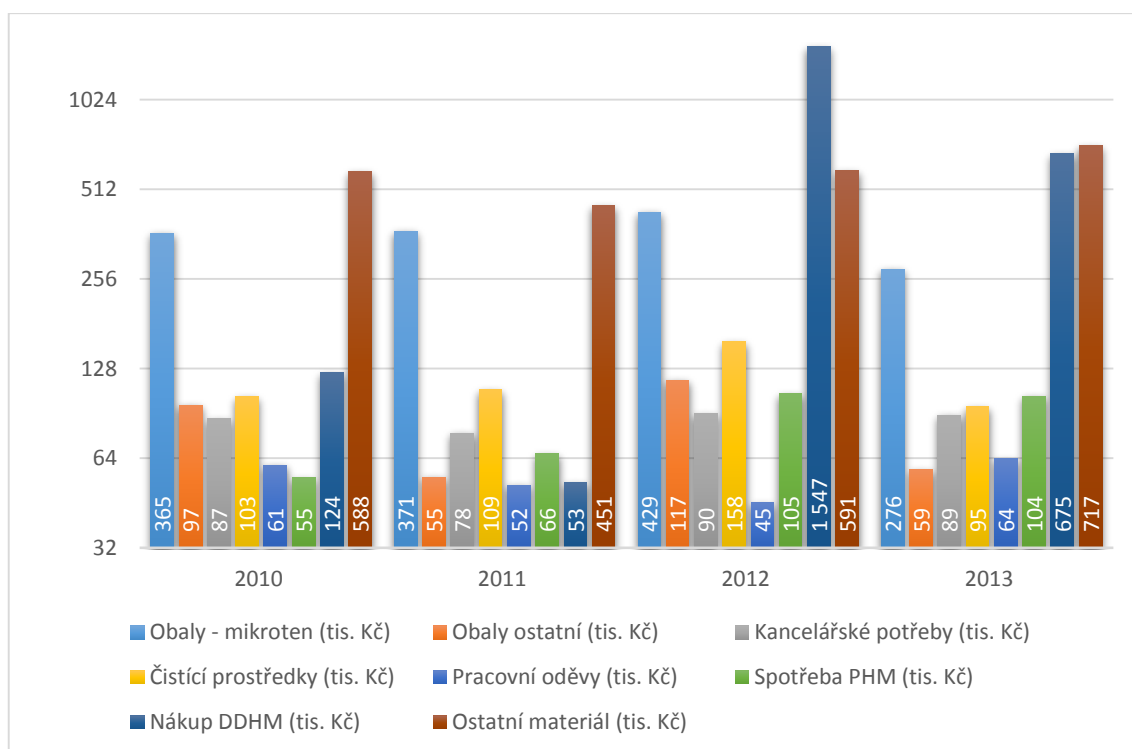
#### 2.2.2.1 Spotřeba materiálu a energie

Tato položka výkonové spotřeby zahrnuje nákup věcí a komodit, které jsou potřebné pro chod podniku. Ve všech sledovaných letech kromě roku 2012, kdy docházelo k velkým investicím do drobného dlouhodobého majetku, náklady na komodity a energie převyšovaly náklady na materiál. Vývoj složení nákladů na materiál a energie zobrazuje graf č. 11.



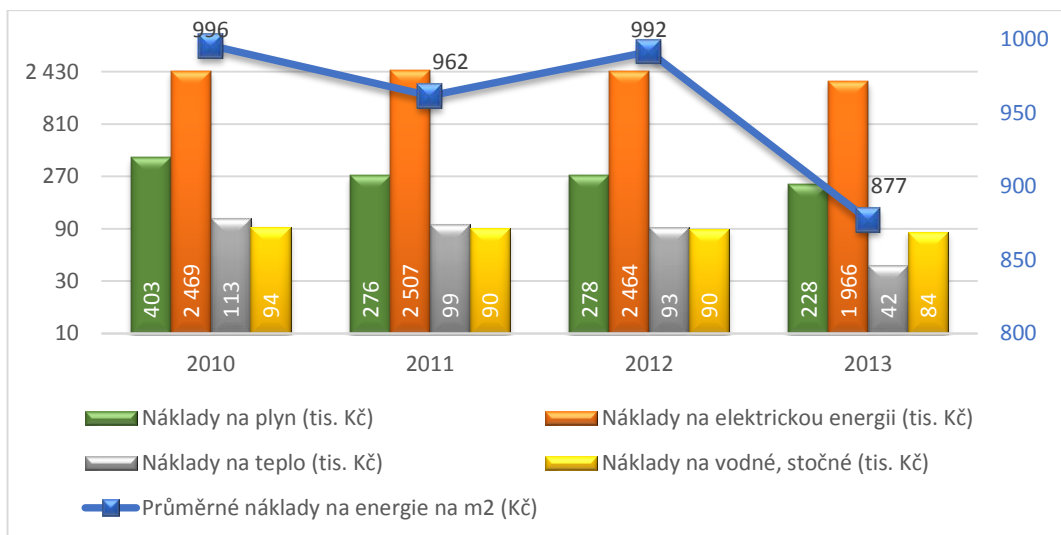
Graf 11: Vývoj nákladů na materiál a spotřebu energií, vlastní zpracování na základě podnikových dat

Graf č. 12 přibližuje složení nákladů na materiálové položky. Dlouhodobě největší zastoupení má položka ostatních nákladů, ve které jsou ukryty menší náklady, jako je např. pořízení softwaru, dekorace, odborná literatura, CD, DVD, papírové obaly a další. Tyto ostatní drobné náklady tvoří vždy cca 35 % veškerých materiálových nákladů. Velmi zvláštní položkou jsou náklady na nákup drobného dlouhodobého hmotného majetku, což je majetek mající hodnotu nižší než 40 000 Kč a zároveň vyšší než 1 000 Kč (položky mající hodnotu nižší než 1 000 Kč jsou zařazeny do ostatních nákladů). Zvláštní je hlavně z důvodu obrovské rozdílnosti jednotlivých sledovaných let. V roce 2011 bylo do tohoto majetku investováno pouze 53 000, což odpovídá jednotkám nebo desítkám kusů. Naopak v roce 2012 se tato částka vyšplhala na 1 547 000 Kč a představovala celou polovinu nákladů na materiál. Pro srovnání ve zmíněném roce 2011 to činilo pouze 4,3 %. V roce 2013 pokračovaly investice do drobného majetku (tvořili 33 % materiálových nákladů), i když ne v tak vehementně jako v roce 2012. Toto zvýšení nákladů je ve velké míře způsobeno nákupem a implementací nového pokladního a informačního systému včetně veškerého hardwaru. Dalšími velmi významnými položkami jsou náklady na mikroténové obaly (používané na balení pečiva, masa, uzenin nebo lahůdek), náklady na čisticí prostředky a náklady na pohonné hmoty. Tyto položky v průměru znamenají 31 % nákladů na spotřebu materiálu.



Graf 12: Náklady na jednotlivé materiálové položky, vlastní zpracování na základě podnikových dat

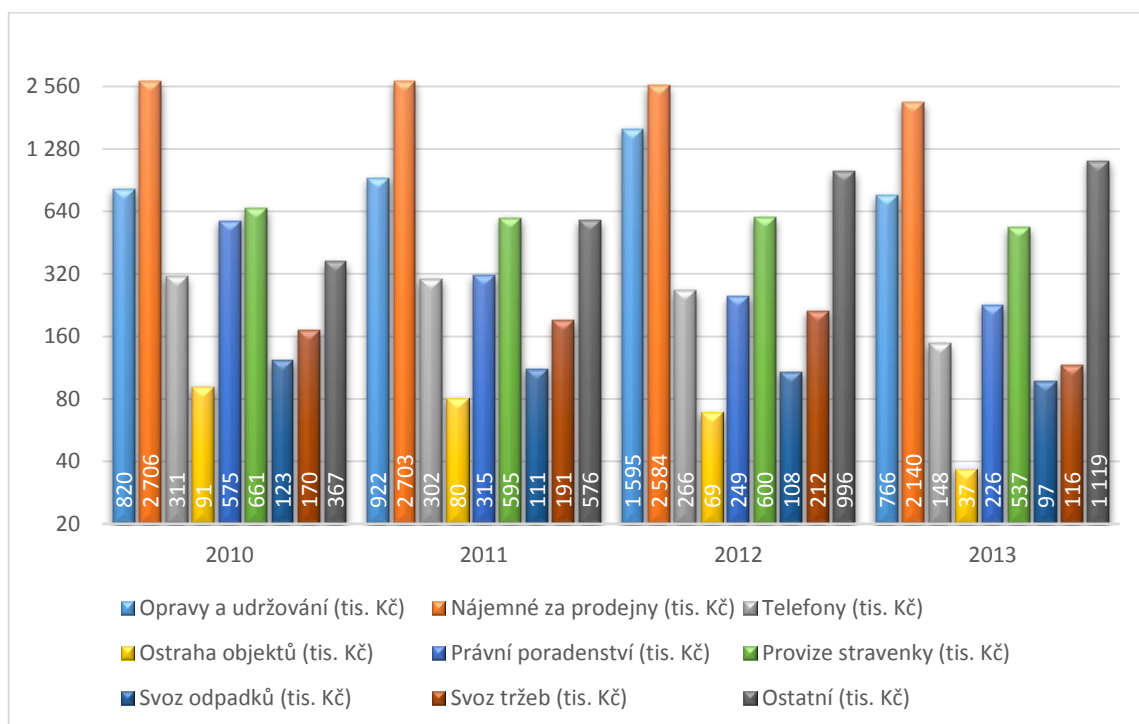
Náklady na energie se skládají ze čtyř základních položek: nejvýznamnější jsou náklady na elektrickou energii, méně významné pak náklady na vodné, stočné, plyn a teplo. Nejlepším ukazatelem pro hodnocení vývoje nákladů na energie je průměrný náklad na jednotku plochy, v tomto případě  $\text{m}^2$ . Vývoj toho ukazatele je společně s jednotlivými složkami nákladů na energie zobrazen na grafu č. 13. Právě tento vývoj naznačuje, že v roce 2013 došlo oproti minulému roku k poklesu nákladů na energie o 11,6 %. Tento jev může být způsoben buďto snížením sazeb za jednotlivé položky energií nebo snížením odběru (úsporou) těchto položek. Na tomto snížení se největší měrou podílelo snížení nákladů na elektrickou energii (82,3 %), snížení ostatních položek tedy znamenalo pouze 17,7% podíl na celkovém snížení.



Graf 13: Náklady na energie, vlastní zpracování na základě podnikových dat

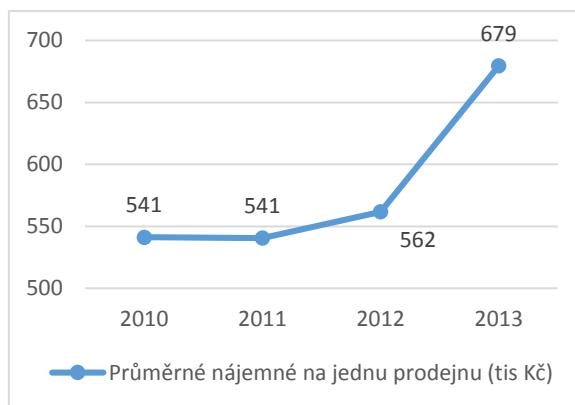
#### 2.2.2.2 Služby

Náklady na služby tvoří v průměru 55 % nákladů na výkony, jsou tedy jejich největší položkou. Náklady na služby obsahují činnosti, které zaměstnanci podniku nejsou schopni udělat nebo na to nemají technické prostředky či oprávnění a tak jsou tzv. outsourcovány. Jejich rozložení zobrazuje graf č. 14.



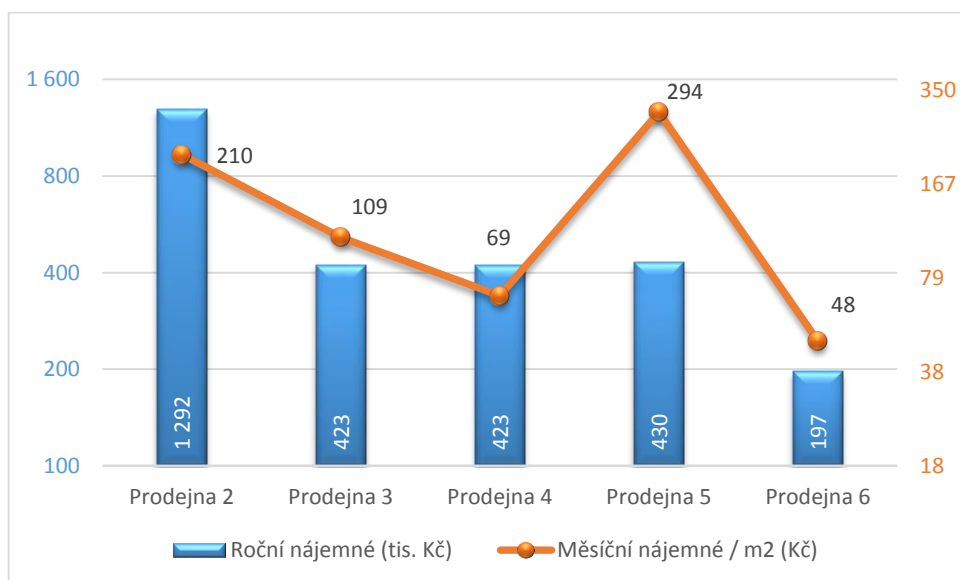
Graf 14: Náklady na služby, vlastní zpracování na základě podnikových dat

Nejnákladnější ze služeb je nájemné jednotlivých prodejen. Nájemné je placeno za všechny prodejny kromě Prodejny 1, jejíž prostory jsou v majetku podniku. Průměrné nájemné na jednu prodejnu, které zobrazuje graf č. 15, je ovlivněno především zanecháním dvou prodejen, za které byly placeny nižší nájem, v průběhu let 2012 a 2013. Z toho pohledu je zajímavější graf č. 16, který



Graf 15: Průměrné roční nájemné na jednu prodejnu, vlastní zpracování na základě podnikových dat

zobrazuje výši ročního nájmu jednotlivých prodejen přepočtenou na jednotku plochy. Zajímavostí jsou obrovské rozdíly těchto hodnot, které jsou pravděpodobně dány především polohou a dále také kvalitou, atraktivností a vzhledem prodejny. Z grafu vyplývá, že Prodejna 5 je z hlediska ceny za jednotku plochy jasně nejdražší. V kombinaci s podprůměrnými tržbami je ukončení činnosti v této prodejně pochopitelným jevem.



Graf 16: Měsíční nájemné na jednotku plochy, vlastní zpracování na základě podnikových dat

Další, i když už ne tak významnou, položkou nákladů na služby jsou náklady na opravy a údržbu. Tyto náklady obsahují veškerou práci externích pracovníků údržby a zaujímají v průměru 17 % nákladů na služby. Položka označená jako ostatní služby se stejně jako materiálová položka nákup dlouhodobého drobného hmotného majetku zvětšila o stovky

procent (v tomto případě jde o nárůst mezi lety 2010 a 2013 o 205 %). Důvod je stejný jako u zmíněné položky materiálu – nákup nového pokladního systému.

Rozdílem však je chování v roce 2013. V tomto roce už nebylo potřeba hardwarovou část pokladního systému rozšiřovat, kdežto potřeba úprav softwarové části neustále trvá. Dalšími položkami jsou náklady na svoz odpadků, telefony, ostrahu objektů, právní poradenství. U všech těchto položek již pravděpodobně bylo provedeno výběrové řízení na dodavatele, jelikož mezi lety 2010 a 2013 došlo k rapidnímu snížení nákladů. V případě svozu odpadků o 20 %, telefonů o 52 %, v případě ostrahy objektů a poradenství dokonce o 60 %. Položkám provize za stravenky a svoz tržeb bude věnována samostatná kapitola.

### 2.2.3 Daně a poplatky

Daně a poplatky (tato položka nezahrnuje daň z příjmu) jsou jednou z nejnižších položek obslužných výdajů. Tvoří pouze 0,1 až 0,2 % a skládají se z daní silničních, z nemovitostí a ostatních daní.

### 2.2.4 Ostatní provozní náklady

Položka ostatních provozních nákladů tvoří ve sledovaném období 1 až 3 % z obslužných nákladů a obsahuje náklady na pokuty a penále, pojištění, manka a škody a další ostatní náklady. Složení těchto nákladů zobrazuje tabulka č. 5.

|                        | 2010  | 2011 | 2012 | 2013 |
|------------------------|-------|------|------|------|
| <b>Pokuty a penále</b> | 48    | 30   | 14   | 26   |
| <b>Pojištění</b>       | 213   | 210  | 186  | 170  |
| <b>Manka a škody</b>   | 77    | 109  | 25   | 0    |
| <b>Ostatní</b>         | 741   | 96   | 340  | 179  |
| <b>Celkem</b>          | 1 080 | 446  | 565  | 376  |

*Tabulka 5: Složení ostatních provozních nákladů (tis. Kč), vlastní zpracování na základě podnikových dat*

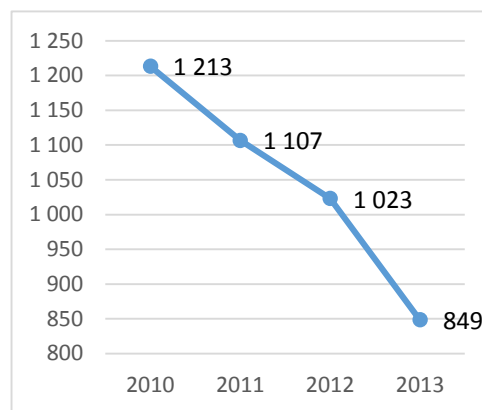
### 2.2.5 Odpisy

Odpisy tvoří průměrně 3 % obslužných nákladů a postupným odepisováním majetku jejich výše klesá. Hlavní položkou je odpis vlastněné budovy, ve které je provozována Prodejna 1. Tabulka č. 6 ukazuje jednotlivé složky majetku, které se účastní na tvorbě odpisů v roce 2013. V roce 2013 byly zakoupeny poslední tři položky zmíněné tabulky (začalo jejich odpisové období), ale hodnoty odpisů položek, které byly v roce 2012 zcela

odepsány, byly větší a tak položka odpisů meziročně klesla. Jak je vidět na grafu č. 17, tento trend lze sledovat ve všech předchozích letech.

| Majetek                         | Roční odpis   |
|---------------------------------|---------------|
| Technické zhodnocení Prodejna 3 | 11 775,31 Kč  |
| Klimatizační jednotka           | 11 340,00 Kč  |
| Regály Prodejna 1               | 39 593,00 Kč  |
| Chladicí regály Prodejna 1      | 139 320,00 Kč |
| Mrazicí regály Prodejna 1       | 43 740,00 Kč  |
| Vstupní zařízení Prodejna 1     | 11 340,00 Kč  |
| Prodejna 1                      | 476 367,17 Kč |
| Kávovar                         | 19 440,00 Kč  |
| Osobní automobil                | 15 187,00 Kč  |
| Vchodové dveře                  | 2 673,00 Kč   |
| Tepelné čerpadlo                | 67 872,00 Kč  |
| Konvektomat                     | 10 530,00 Kč  |

Tabulka 6: Složení odpisů, vlastní zpracování na základě podnikových dat



Graf 17: Vývoj odpisů (tis. Kč), vlastní zpracování na základě podnikových dat

#### 2.2.6 Nákladové úroky

Položka nákladových úroků se vztahuje na pasivní položky rozvahy, ze kterých se platí úrok. V tomto případě se pravděpodobně jedná o položky „Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení“ a „Bankovní úvěry a výpomoci“. Jejich výše a výše nákladů na tento cizí kapitál jsou uvedeny v tabulce č. 7. Zajímavostí je, že vývoj průměrné úrokové sazby má opačný trend než vývoj úrokových sazeb vyhlášených ČNB. Toto je pravděpodobně způsobeno zvyšujícím se podílem „Závazků ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení“, které mají větší úrokovou sazbu. Kladným jevem je snižující se hodnota závazků, ze kterých se platí úrok. Naopak záporným úkazem je celková výše nákladových úroků v roce 2013, kdy dosáhla téměř 900 tisíc Kč.

|                                  | 2010        | 2011        | 2012        | 2013        |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Závazky ke společníkům (tis. Kč) | 6177        | 5328        | 7945        | 9219        |
| Bankovní úvěry (tis. Kč)         | 16443       | 13347       | 700         | 2234        |
| <b>Nákladové úroky (tis. Kč)</b> | <b>690</b>  | <b>599</b>  | <b>435</b>  | <b>876</b>  |
| <b>Úroková sazba</b>             | <b>3,1%</b> | <b>3,2%</b> | <b>5,0%</b> | <b>7,6%</b> |

Tabulka 7: Závazky a nákladové úroky, vlastní zpracování na základě podnikových dat

### 2.2.7 Ostatní finanční náklady

Tyto náklady obsahují především bankovní poplatky. V roce 2011 zde byla navíc zaznamenána položka manka a škody na finančním majetku, což může představovat schodek v pokladně, ale jelikož jde o částku zhruba 146 000 Kč, lze předpokládat, že šlo o krádež či odcizení určité sumy v hotovosti. Položce poplatků bance bude věnována samostatná kapitola.

### 2.2.8 Daň z příjmu

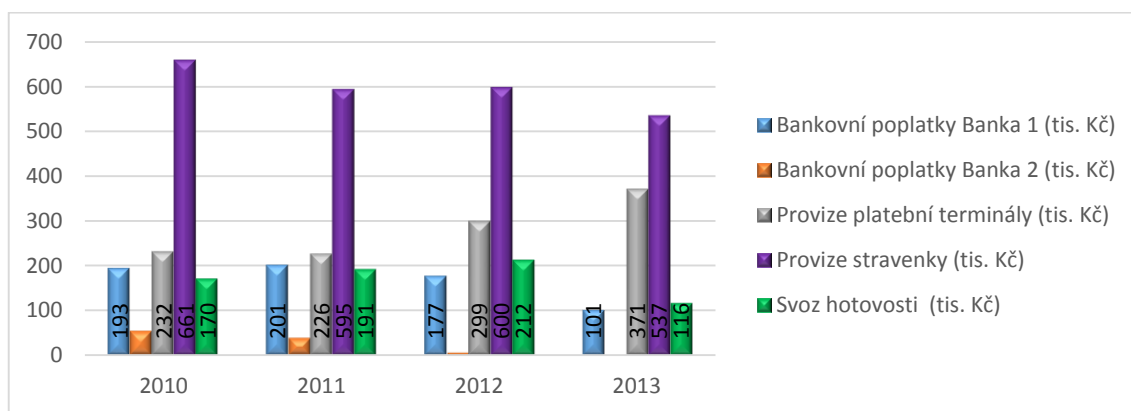
Výše daně z příjmu je dána zákonem a její ovlivnění je výsledkem složitých analýz, které však nejsou předmětem této práce, proto budou považovány za neovlivnitelné.

### 2.2.9 Mimořádné náklady

Mimořádné náklady se v letech 2011 až 2013 téměř vůbec nevyskytovaly. Pouze v roce 2010 byly zaznamenány ve výši 1 077 000 Kč.

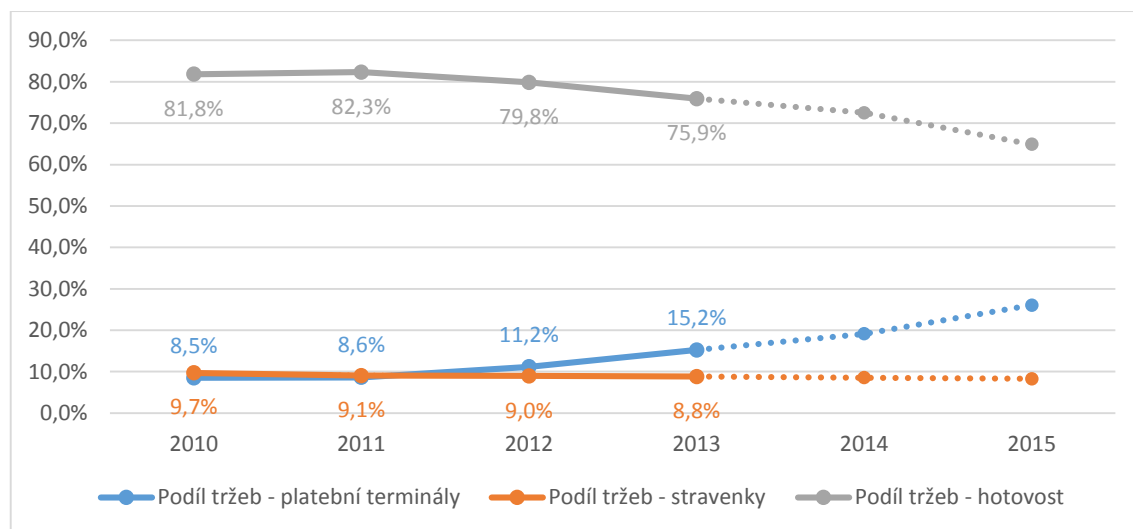
### 2.2.10 Náklady platebního styku

Následující analyzované položky by podle umístění ve výkazu zisku a ztrát neměly mít nic společného. Některé se nachází v ostatních finančních nákladech a některé ve službách. I přes to mají společný účel – přenést tržbu, získanou od zákazníku do takové formy, která nám umožní ji použít pro placení závazků. Z tohoto důvodu je většina těchto nákladů závislá na velikosti tržeb. Jediným nákladem, který není závislý na objemu tržeb, je svoz hotovosti. Tato položka se skládá z počtu svozů (počet prodejen) a frekvenci svážení.



Graf 18: Velikost nákladů na platební styk, vlastní zpracování na základě podnikových dat

Tržba je nejčastěji přijímána třemi způsoby, které jsou zobrazeny na grafu č. 19. Z grafu lze vyčíst, že podíl tržby přijímané hotovostně klesá, přičemž podíl tržby přes platební terminály se během dvou let téměř zdvojnásobil.



*Graf 19: Podíl způsobů platby na tržbě, vlastní zpracování na základě podnikových dat*

V platných smluvních podmínkách je dáno, že provize za platbu přes platební terminál (kartou) je 1,8 % z placené částky. U platby stravenkou je tato sazba stanovena podobně, ale je zde problém, že jsou 3 druhy stravenek. U prvního druhu je stanovena provize 4,3 %, u druhého 4,7 % a u třetí, nejméně používaného druhu, 6,7 %. Z těchto hodnot byl vypočtený vážený průměr (váhou bylo procento tržby přijaté pomocí jednotlivých druhů stravenek) a bylo zjištěno, že průměrná provize za platbu stravenkou je 4,5 %. Větším problémem je stanovení „provize“ za platbu hotovostí. Provizi zde tvoří platba za svoz a zpracování hotovosti (Banka 1, u které je veden podnikový účet si za zpracování hotovosti neúčtuje, proto je tato položka nulová). Jak již bylo řečeno, náklady na svoz hotovosti nevychází přímo z velikosti převážené hotovosti, nýbrž z počtu míst (prodejen) a frekvenci. I přes to, byl mezi náklady na svoz hotovosti a objemem hotovosti vypočten podíl určující „provizi“. Podle tohoto výpočtu vychází v jednotlivých sledovaných letech 0,14 %, 0,16 %, 0,18 % a v roce 2013 0,11 %. Lze tedy říci, že průměrná provize za přijímání tržby pomocí hotovosti je 0,15 %. Z předchozích údajů vychází, že nejvýhodnější je přijímat tržby pomocí hotovosti, jelikož je z ní placena nejnižší provize. Získaná data ohledně poměrů jednotlivých způsobů příjmu tržby byla proložena

následujícími funkcemi polynomu druhého stupně (podíl tržeb, získaný pomocí stravenek byl z důvodu povahy dat proložen funkcí lineární) a byl zjištěn opačný trend než by bylo z hlediska výhodnosti požadováno.

Funkce podílu hotovosti na tržbách:

$$y = -0,0111 * (x - 2009)^2 + 0,046 * (x - 2009) + 0,7727$$

Funkce podílu platebních terminálů na tržbách:

$$y = 0,0085 * (x - 2009)^2 - 0,0246 * (x - 2009) + 0,102$$

Funkce podílu stravenek na tržbách:

$$y = 0,0027 * (x - 2009) + 0,0988$$

Kde x je rok, pro který chceme zjistit podíl.

Jak lze vidět z predikce na grafu č. 19, tržba přijatá pomocí platebních terminálů v roce 2015 bude tvořit více jak čtvrtinu přijaté tržby. Pokud se v budoucnu nesníží tržby (což se nepředpokládá) dojde k velkému nárůstu nákladů na příjem tržby. Jedinou možností jak se tomuto nárůstu vyvarovat je snaha o vyjednání nižších provizí za platební terminály (platby kartou).

V roce 2013 byla tržba přijatá pomocí:

|                        |                         |
|------------------------|-------------------------|
| - hotovosti            | 102 646 000,- Kč,       |
| - platebních terminálů | 20 616 000,- Kč,        |
| - <u>stravenek</u>     | <u>11 936 000,- Kč,</u> |
| - celkem               | 135 198 000,- Kč.       |

Těmto tržbám odpovídají následující provize:

|                      |                        |
|----------------------|------------------------|
| - hotovost           | 116 000,- Kč,          |
| - platební terminály | 371 000,- Kč,          |
| - <u>stravenky</u>   | <u>537 000,- Kč,</u>   |
| - <b>celkem</b>      | <b>1 024 000,- Kč.</b> |

Druhou částí nákladů platebního styku jsou náklady na požívání bankovního účtu, zejména pak poplatků za vedení účtu a poplatků za aktivní či pasivní položku. V prvních třech sledovaných letech podnik využíval dva účty. V průběhu roku 2012 byl účet u Banky 2 zrušen a bylo využíváno pouze účtu, provozovaného u Banky 1. V roce 2013 byla platná smlouva, ve které byly sjednány tyto podmínky:

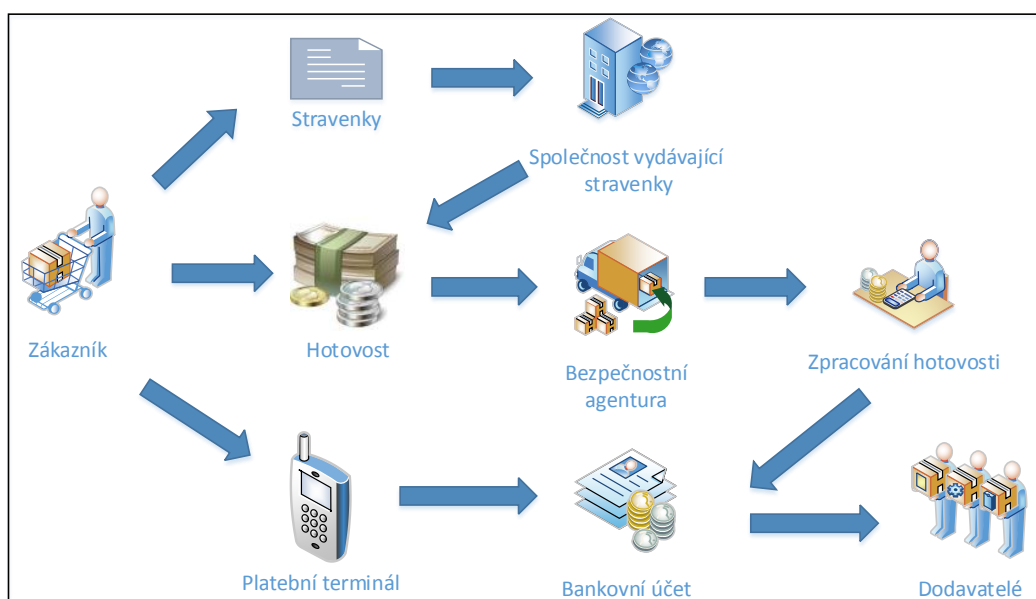
- měsíční poplatek za vedení účtu: 569,- Kč,
- poplatek za příchozí platbu z účtu vedeném v Bance 1: 2,- Kč,
- poplatek za příchozí platbu z účtu vedeném v jiné bance: 4,- Kč,
- poplatek za odchozí platbu na účet vedený v Bance 1: 2,- Kč,
- poplatek za odchozí platbu na účet vedený v jiné bance: 4,- Kč.

Průměrné měsíční počty transakcí na bankovním účtu:

- příchozí platby z účtu vedeném v Bance 1: 505,
- příchozí platby z účtu vedeném v jiné bance: 20,
- odchozí platby na účet vedený v Bance 1: 587,
- odchozí platby na účet vedený v jiné bance: 1388.

Za rok 2013 bylo tedy zapláceno na bankovních poplatcích **100 620,- Kč**. Jak ukazuje graf č. 18, byly v dřívějších letech tyto poplatky o mnoho procent vyšší. Toto mohlo být způsobeno buďto vyššími poplatky za jednotlivé platby nebo vyšším počtem plateb.

Celkové náklady na platební styk tedy jsou **1 124 620,- Kč**.

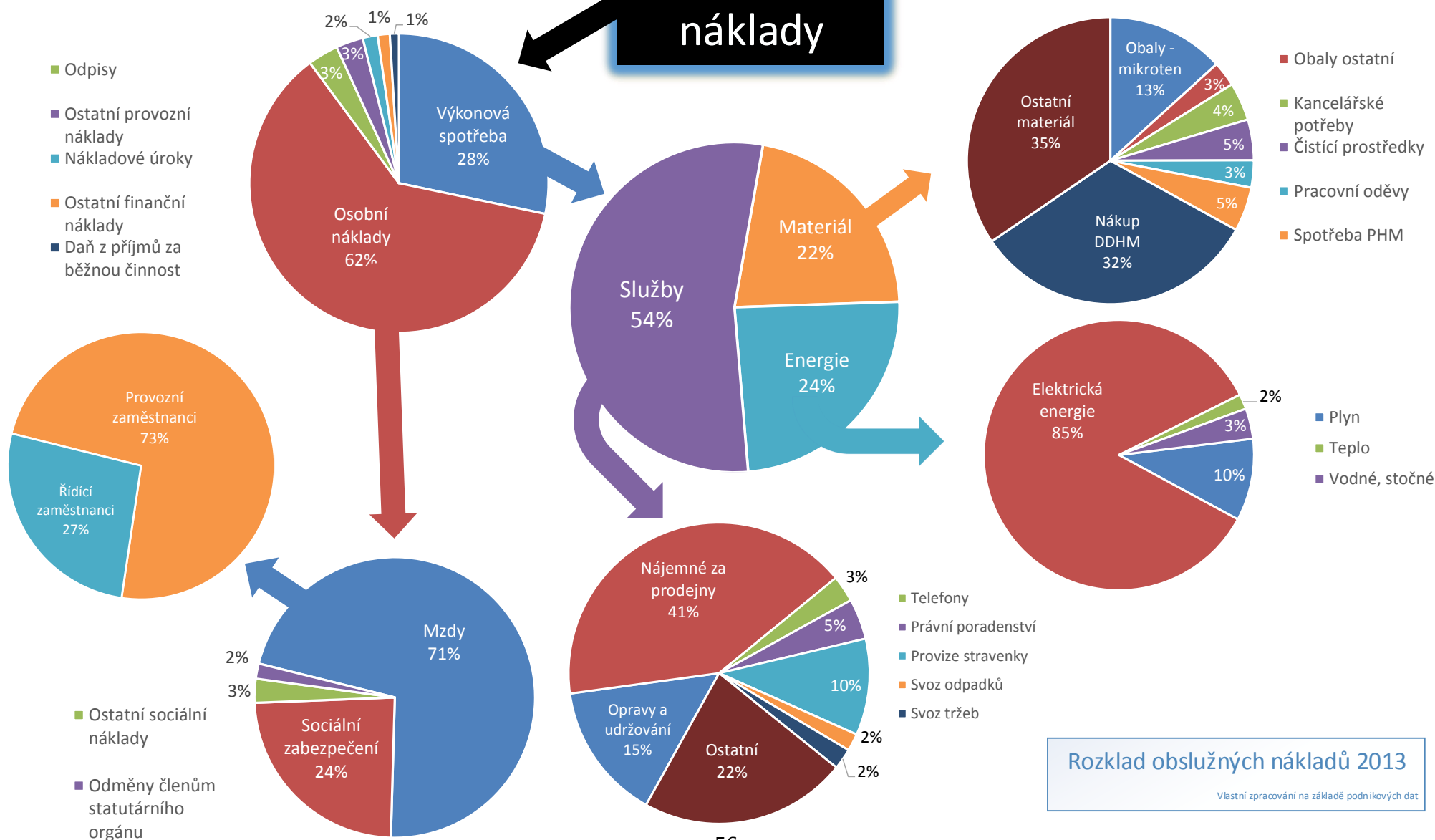


*Schéma 8: Putování peněžních prostředků v podniku, vlastní zpracování*

### 2.2.11 Shrnutí

Největší položkou nákladů podniku jsou náklady na prodané zboží, které tvoří zhruba tři čtvrtiny celkových nákladů. Zbylou čtvrtinu tvoří náklady nazvané obslužnými, které se skládají především z výkonové spotřeby a osobních nákladů. Výkonová spotřeba se dále dělí na služby, které jsou největší položkou, dále pak materiál a energie. Některá úsporná opatření zejména v oblastech energií a nájemného již proběhla, dále je však nutné řešit problematiku vysokých provizí za platbu stravenkami (které tvoří pouze necelých 10 % tržeb, ale mají nejvyšší hodnotu provize) a zvyšujícím se podílu příjmu tržby skrz platební terminály a tím i provize z toho plynoucí. Jelikož se obě tyto položky týkají příjmu tržby a platebního styku, bylo by příhodné při navrhování řešení tuto problematiku řešit komplexně. Druhý největší problém v oblasti nákladů shledávám v odměňování zaměstnanců, zvláště pak velmi rychlé tempo růstu osobních nákladů provozních pracovníků.

# Obslužné náklady



Rozklad obslužných nákladů 2013

Vlastní zpracování na základě podnikových dat

## 2.3 Kalkulace nákladů

Z hlediska analýzy nákladů je velmi důležité sledovat jak se na nákladech a případně i tržbách podílí jednotlivé prodejny. Pro tuto potřebu bude provedena kalkulace, přičemž kalkulační jednicí nebude zvolen jeden produkt, ale průměrný nákup. Důvodem je obrovský počet výrobků, které jsou v prodejnách nabízeny, což by značně ztěžovalo postup výpočtu. Pro kalkulaci nákladů budou použity data z posledního sledovaného roku, kdy byly celý rok (jak je uvedeno v tabulce č. 3) provozovány 4 prodejny a zhruba 55 dní Prodejna 5. Náklady se tedy vztahují k 4,15 prodejnám. Je tedy nutné náklady roku 2013 přepočítat na 4 prodejny a to vynásobením koeficientem 0,963855. K těmto údajům se vztahují také tržby, které často slouží jako rozvrhová základna a tak je nutné tímto koeficientem snížit i tržby (i když zde to nemá vliv, jelikož pro potřeby rozvrhové základny je důležitý poměr mezi prodejnami, nikoliv celková velikost).

Kalkulace tedy bude provedena na jeden průměrný nákup v každé prodejně zvlášť. Položky nákladů (podle VZZ) budou rozpočítány vždy podle odpovídající rozvrhové základny do položek kalkulačního vzorce. Kalkulační vzorec, který je uveden na straně 19, je nutné pro potřeby obchodního podniku mírně upravit. Položku „Přímý materiál“ je zde nutno chápat jako náklady na zakoupení prodaného zboží a proto bude označena jednoduše „Zboží“. Stejně tak „Vlastní náklady výroby“ je nutné přejmenovat na „Vlastní náklady prodeje“. Ve výrobních podnicích jsou náklady na prodej zboží obsaženy v položce „Odbytové náklady“. U obchodního podniku souvisí náklady na prodej zboží s hlavní provozní činností podniku a tak jsou zahrnuty do provozní režie a položka „Odbytové náklady“ je zrušena.

|                                         | Prodejna 1 | Prodejna 2 | Prodejna 3 | Prodejna 4 | Celkem    |
|-----------------------------------------|------------|------------|------------|------------|-----------|
| <b>Tržby (tis. Kč)</b>                  | 51 075     | 35 411     | 23 764     | 20 061     | 130 311   |
| <b>Počet nákupů</b>                     | 518 182    | 400 586    | 260 928    | 217 438    | 1 397 135 |
| <b>Provozní zaměstnanci</b>             | 23         | 17         | 11         | 10         | 61        |
| <b>Vedoucí zaměstnanci</b>              | 2          | 2          | 2          | 2          | 8         |
| <b>Zaměstnanci vedení</b>               | 3,136      | 2,174      | 1,459      | 1,232      | 8         |
| <b>Hodnota odpis. Majetku (tis. Kč)</b> | 31547      | 0          | 676        | 0          | 32223     |
| <b>Plocha prodejny (m<sup>2</sup>)</b>  | 1281       | 513        | 323        | 512        | 2629      |
| <b>Měsíční počet svozů hotovosti</b>    | 12         | 8          | 8          | 8          | 36        |

*Tabulka 8: Rozvrhové základny, vlastní zpracování na základě podnikových dat*

V tabulce č. 8 jsou uvedeny rozvrhové základny, použité pro rozvržení nákladů jednotlivým prodejnám. Samotné rozvržení nákladů je možné vidět v příloze č. 2. Výsledkem tohoto rozvržení jsou kalkulační vzorce průměrných nákupů pro jednotlivé prodejny, které jsou zobrazeny v tabulce č. 9. Tato tabulka ukazuje, že nejztrátovější je Prodejna 4, která na každém nákupu průměrně prodělá 2,39 Kč. Prodělečná je také prodejna 2, která každým nákupem prodělá průměrně 1,18 Kč. Naopak nejlépe je na tom Prodejna 3, která z každého nákupu vydělá průměrně 0,38 Kč. Prodejna 1 je také v kladných číslech avšak vydělá pouze 0,15 Kč.

|                                     | Prodejna 1 | Prodejna 2 | Prodejna 3 | Prodejna 4 |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>1. Zboží</b>                     | 75,90 Kč   | 68,07 Kč   | 70,13 Kč   | 71,05 Kč   |
| <b>2. Přímé mzdy</b>                | 10,85 Kč   | 10,37 Kč   | 10,31 Kč   | 11,24 Kč   |
| <b>3. Ostatní přímé náklady</b>     | 0,22 Kč    | 0,20 Kč    | 0,20 Kč    | 0,20 Kč    |
| <b>4. Provozní režie</b>            | 3,96 Kč    | 5,04 Kč    | 4,04 Kč    | 5,12 Kč    |
| <b>Vlastní náklady provozu</b>      | 90,94 Kč   | 83,68 Kč   | 84,68 Kč   | 87,61 Kč   |
| <b>5. Správní režie</b>             | 7,48 Kč    | 5,90 Kč    | 6,01 Kč    | 7,04 Kč    |
| <b>Úplné vlastní náklady výkonu</b> | 98,42 Kč   | 89,58 Kč   | 90,69 Kč   | 94,65 Kč   |
| <b>6. Zisk/ztráta</b>               | 0,15 Kč    | -1,18 Kč   | 0,38 Kč    | -2,39 Kč   |
| <b>Cena</b>                         | 98,57 Kč   | 88,40 Kč   | 91,07 Kč   | 92,26 Kč   |

*Tabulka 9: Kalkulační vzorce průměrných nákupů, vlastní zpracování na základě podnikových dat*

### 3 Vlastní návrhy řešení

Jak již bylo řečeno v minulé kapitole, dvě největší položky obslužných nákladů jsou osobní náklady a náklady výkonové spotřeby. Zatímco úspory v rámci položky osobní náklady jsou velmi problematické a to zejména z toho důvodu, že většina zaměstnanců je zvyklá na stávající model odměňování, jehož změna by pravděpodobně způsobila nespokojenost v řadách provozních zaměstnanců, což může negativně působit na chování zaměstnanců vůči zákazníkům a může dokonce vyústit ke snížení tržeb. Rozhodování o úsporách v rámci nákladů výkonové spotřeby je většinou jednodušší a exaktnější. Všechny položky výkonové spotřeby jsou zajišťovány externími společnostmi. Pokud na trhu dané položky výkonových nákladů panuje zdravé konkurenční prostředí, je velmi pravděpodobné, že bude v rámci výběrového řízení nalezena společnost, která bude při stejné kvalitě zboží nebo služby levnější. Postup většinou bývá následující:

- 1) zjištění okolností, které ovlivňují řešené náklady,
- 2) zjištění současné výše nákladů,
- 3) oslovení alternativních dodavatelů,
- 4) obdržení nabídek,
- 5) porovnání nabídek,
- 6) výběr nejvhodnějšího dodavatele.

#### 3.1 Náklady platebního styku

Náklady na platební styk obsahují náklady, které je nutno uhradit v souvislosti s přijímáním tržby, její transformací do takové podoby, kdy je možné s peněžním obnosem pracovat a náklady na přerozdělování (úhrada závazků). Jsou to tedy zejména provize ze stravenek, provize za platební terminály, poplatky za svoz a zpracování hotovosti, dále pak veškeré poplatky na bankovním účtu. Přičemž do zpracování hotovosti je nutné počítat navíc s náklady na přepravní obaly. Tři z těchto poplatků, respektive tři z těchto činností, jsou zabezpečovány bankou. Jedná se o provoz platebních terminálů, obstarávání a vedení bankovního účtu a zpracování hotovosti. Převod stravenek na hotovost provádějí vydavatelé stravenek a svoz hotovosti většinou provádí bezpečnostní agentura.

### 3.1.1 Bankovní poplatky

V současné době nabízí provoz platebních terminálů pět českých bank. Požadavkem jednatelů bylo, aby banka, která bude zprostředkovávat provoz platebních terminálů, byla shodná s bankou, u které bude veden bankovní účet. Po konzultaci s jednatelem společnosti byla oslovena čtveřice bank, která zahrnuje jak používanou Banku 1, tak i dříve používanou Banku 2. Jelikož jsou služby v provozování platebních terminálů a běžných účtů velice podobné, byla základním kritériem cena služeb. Po oslovení bank bylo nutné zpracovat základní údaje o společnosti a hlavně následující údaje:

- historický vývoj tržeb a současné tržby,
- podíl tržeb přes platební terminály,
- obraty na bankovním účtu,
- počet aktivních a pasivních položek na účtu,
- způsob obsluhování účtu (internet banking),
- propojenost internet bankingu s účetním systémem,

Po zaslání těchto údajů banky zpracovávaly nabídky. Po obdržení všech nabídek bylo vyhotoveno srovnání na bázi ročních nákladů na popisované procesy, které je zobrazeno v tabulce č. 10. Srovnání ukazuje, že nejvýhodnější nabídku zaslala Banka 4, která nabídla takové podmínky, které znamenají nejnižší celkové náklady. Pokud se ale podíváme blíže na jednotlivé složky, zjistíme, že ve většině z nich (2 ze 3) není nejlevnější. Pokud má být splněna podmínka jednatelů, aby vedení účtu a obsluhu platebních terminálů zajišťovala jedna banka, je nutné brát náklady na tyto činnosti jako jednu položku. V tomto součtu je nejlepší právě zmiňovaná Banka 4, u které byl založen běžný účet a jejíž platební terminály byly implementovány místo stávajících terminálů Banky 1.

Otázka plateb kartou je tedy vyřešena a podmínka jednatelů byla splněna. Dále je nutné vyřešit zpracování hotovosti. Pokud se opět podíváme do tabulky č. 10, můžeme sledovat skutečnost, že Banka 4, jejíž nabídka byla nejlepší v ohledu vedení účtu a provozu platebních terminálů, je nejdražší v ohledu zpracování hotovosti. Proto bylo využito stávajícího účtu u Banky 1, která nabízí zpracování hotovosti zdarma. Tento účet bude sloužit jako most mezi hotovostí a bankovním účtem Banky 4. Bude tedy využit jen pro zpracování hotovosti, která bude již jako zůstatek na účtu Banky 1 převedena na účet do

Banky 4. Tento převod bude z důvodu zachování platební schopnosti prováděn dvakrát týdně. Vzhledem k tomu, že budou vedeny dva bankovní účty, dojde i ke zvýšení nákladů. Toto zvýšení je však radikálně nižší než náklady, které by musely být zaplacený v případě zpracování hotovosti v jiné bance.

|                                                    | Banka 1       | Banka 2       | Banka 3       | Banka 4       |
|----------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| poplatek za vedení účtu                            | 285,00 Kč     | 200,00 Kč     | 500,00 Kč     | 290,00 Kč     |
| položka příjmu (příchozí platba) - ze stejné banky | 1,00 Kč       | 1,60 Kč       | 0,00 Kč       | 1,00 Kč       |
| položka výdaje (odchozí platba) - do stejné banky  | 2,00 Kč       | 3,00 Kč       | 0,00 Kč       | 1,00 Kč       |
| položka příjmu (příchozí platba) - z jiné banky    | 2,00 Kč       | 1,60 Kč       | 0,00 Kč       | 1,00 Kč       |
| položka výdaje (odchozí platba) - do jiné banky    | 3,00 Kč       | 3,00 Kč       | 0,00 Kč       | 1,00 Kč       |
| měsíční poplatek za platební terminál              | 0,00 Kč       | 0,00 Kč       | 250,00 Kč     | 0,00 Kč       |
| bankovní provize (Visa, MasterCard)                | 1,80%         | 2,00%         | 1,82%         | 1,53%         |
| poplatek za zpracování hotovosti                   | 0%            | 0%            | 0,030%        | 0,044%        |
| obal na přepravu hotovosti                         | 0,00 Kč       | 3,00 Kč       | 6,00 Kč       | 6,00 Kč       |
| roční náklady na vedení a operace na účtu          | 74 016,00 Kč  | 83 580,00 Kč  | 6 000,00 Kč   | 33 480,00 Kč  |
| roční náklady na platební terminály                | 371 088,00 Kč | 412 320,00 Kč | 417 211,20 Kč | 315 424,80 Kč |
| roční náklady na zpracování hotovosti              | 0,00 Kč       | 8 640,00 Kč   | 48 073,80 Kč  | 62 700,86 Kč  |
| Celkové roční náklady                              | 445 104,00 Kč | 504 540,00 Kč | 471 285,00 Kč | 411 605,66 Kč |

*Tabulka 10: Porovnání bankovních nabídek, vlastní zpracování na základě bankovních nabídek*

Data získaná pomocí předložených nabídek bank jsou aplikována na objemy roku 2013. Pro vyčíslení úspor jsou srovnány skutečné náklady v roce 2013 a náklady po změně, které předpokládají nezměněné objemy a obraty. Toto vyčíslení je zobrazeno v tabulce č. 11, odkud lze zjistit, že celková úspora činí 119 095,20 Kč, což je tvoří pokles nákladů o 25 %.

|                                                    | 2013          | po změně      |
|----------------------------------------------------|---------------|---------------|
| poplatek za vedení účtu                            | 569,00 Kč     | 290,00 Kč     |
| položka příjmu (příchozí platba) - ze stejné banky | 2,00 Kč       | 1,00 Kč       |
| položka výdaje (odchozí platba) - do stejné banky  | 2,00 Kč       | 1,00 Kč       |
| položka příjmu (příchozí platba) - z jiné banky    | 4,00 Kč       | 1,00 Kč       |
| položka výdaje (odchozí platba) - do jiné banky    | 4,00 Kč       | 1,00 Kč       |
| měsíční poplatek za platební terminál              | 0,00 Kč       | 0,00 Kč       |
| bankovní provize (Visa, MasterCard)                | 1,80%         | 1,53%         |
| poplatek za zpracování hotovosti                   | 0%            | 0%            |
| obal na přepravu hotovosti                         | 0,00 Kč       | 0,00 Kč       |
| roční náklady na vedení a operace na účtu          | 100 620,00 Kč | 33 480,00 Kč  |
| roční náklady na platební terminály                | 371 088,00 Kč | 315 424,80 Kč |
| roční náklady na zpracování hotovosti              | 0,00 Kč       | 3 708,00 Kč   |
| Celkové roční náklady                              | 471 708,00 Kč | 352 612,80 Kč |

Tabulka 11: Vyčíslení úspory provedené ho opatření, vlastní zpracování na základě bankovních nabídek

### 3.1.2 Stravenky

Jak již bylo zmíněno v analytické části, platby stravenkami jsou z pohledu podniku zdaleka nejnákladnější formou placení a získávání tržeb. Na rozdíl od platby kartou pomocí platebních terminálů zde nefunguje tržní prostředí a není možné se obrátit na konkurenční firmy. Na trhu existují tři společnosti, které stravenky poskytují, přičemž dvě z nich jsou velmi používané a třetí je v ústraní. O výše provize, která je odváděna při výměně přijatých stravenek za hotovost, se téměř nedá jednat. Výše těchto poplatků je diktována. V zásadě existují dva způsoby jak tyto náklady eliminovat. Oba však mají s jistotou dopad na spokojenost zákazníků. První - radikálnější řešení je úplné zamítnutí stravenek a zrušení jejich přijímání. Téměř s jistotou by znamenal pokles tržeb a počtu zákazníků, kteří by šli své stravenky utratit jinde. Mírnější řešení je přenést náklady spojené s platbou stravenkou na zákazníka. Což znamená zvýšit cenu nákupu nebo její část, která je hrazena stravenkou, o výši provize, která je placena vydavateli stravenky. Zákazníkovi tedy neznemožníme platbu stravenkou, pouze ho „penalizujeme“ za její použití. Legislativní korektnost zaručuje verdikt Nejvyššího správního soudu z roku 2007, který prezentovala jeho mluvčí Sylva Dostálová následovně: „*Obchodníci a restauratéri si mohou účtovat přírážku, když od zákazníků přijímají platbu stravenkou. Manipulační přírážka není diskriminační, platbu stravenkou a hotovostí totiž nelze srovnávat.*“ Radikálnější varianta by oproti mírnějšímu řešení nepřinesla žádné

dodatečné výhody, naopak by pravděpodobně zapříčinila větší snížení tržeb. Z tohoto důvodu bude navržena pouze mírnější varianta. Zavedení poplatku za platbu stravenkami rozdělí zákazníky, kteří tuto jídelní poukázku používají, do tří skupin:

1. zaplatí raději v hotovosti,
2. akceptuje poplatek a platí stravenkou,
3. odejde ke konkurenci.

Otázkou však zůstává, jaký bude podíl mezi jednotlivými skupinami zákazníků. Odpověď může nastínit průzkum veřejnosti, ve kterém byly zjištěny z počtu 140 respondentů následující poměry zmíněných skupin zákazníků:

1. skupina: 38 %,
2. skupina: 31 %,
3. skupina: 31 %.

Tyto údaje budou základem pro vypracování 3 variant možného vývoje, kterou budou zachycovat odhad budoucí situace. Optimistický scénář bude počítat s vyšším počtem zákazníků, kterým poplatek nebude vadit nebo zaplatí v hotovosti, než bylo zjištěno z průzkumu. Standartní scénář bude pracovat s daty výzkumu a pesimistický scénář bude počítat s větším počtem zákazníků, kteří odejdou ke konkurenci.

Další otázkou je, jak velký by poplatek za platbu stravenkou měl být? Jak již bylo řečeno v analytické části, průměrný náklad na platbu stravenkou je 4,5 % z hodnoty stravenky. I přesto, že zastávám následující názor: *„Pokud jsou uživatelé spokojeni se stravenkami a apelují na vládu, aby je nerušila, měli by nejen čerpat klady, ale také nést záporné spojené s jejich užíváním.“*, by bylo neetické přenést celý tento náklad na zákazníka. Férovým řešením je varianta, kdy podnik zaplatí stejné procento jako u platebních terminálů (dle předešlé kapitoly 1,5 %) a zbytek nákladů (3 %) budou převedeny na zákazníka. Při platbě stravenkami tedy bude připočten k ceně 3% poplatek, přičemž u smíšeného placení (hotovost, stravenka) bude poplatek připočten pouze z hodnoty stravenky.

### 3.1.2.1 Scénář 1 – optimistický

První scénář obsahuje optimistickou variantu, která předpokládá následující skutečnosti.

- Zákazníci, kteří používali stravenky za dřívějších podmínek, budou dle předchozího členění rozdělení do skupin následovně:
  1. skupina: 40 %,
  2. skupina: 33 %,
  3. skupina: 27 %.
- Tímto chováním zákazníků dojde k poklesu celkových tržeb o 2,47 %, což zároveň vyvolá snížení přímých nákladů o stejné procento.

Úspory vyvolané zavedením 3% poplatku za platbu stravenkami:

- snížení nákladů na provize za výměnu stravenek na hotovost: 472 641,- Kč
- snížení nákladů na zboží: 2 481 722,- Kč
- snížení osobních nákladů provozních zaměstnanců: 368 765,- Kč

Náklady vyvolané zavedením 3% poplatku za platbu stravenkami:

- snížení tržeb: - 3 222 720,- Kč

Celkem úspora: **100 408,- Kč**

### 3.1.2.2 Scénář 2 – standartní

Druhý scénář představuje situaci, kdyby se zákazníci chovali podle provedeného průzkumu.

- Zákazníci, kteří používali stravenky za dřívějších podmínek, budou dle předchozího členění rozdělení do skupin následovně:
  1. skupina: 38 %,
  2. skupina: 31 %,
  3. skupina: 31 %.
- Tímto chováním zákazníků dojde k poklesu celkových tržeb o 2,73 %, což zároveň vyvolá snížení přímých nákladů o stejné procento.

Úspory vyvolané zavedením 3% poplatku za platbu stravenkami:

- snížení nákladů na provize za výměnu stravenek na hotovost: 476 492,- Kč
- snížení nákladů na zboží: 2 849 384,- Kč
- snížení osobních nákladů provozních zaměstnanců: 423 396,- Kč

Náklady vyvolané zavedením 3% poplatku za platbu stravenkami:

- snížení tržeb: - 3 700 160,- Kč

Celkem úspora: **49 113,- Kč**

#### *3.1.2.3 Scénář 3 - pesimistický*

- Zákazníci, kteří používali stravenky za dřívějších podmínek, budou dle předchozího členění rozdělení do skupin následovně:
  1. skupina: 36%,
  2. skupina: 28%,
  3. skupina: 36%.
- Tímto chováním zákazníků dojde k poklesu celkových tržeb o 3,18 %, což zároveň vyvolá snížení přímých nákladů o stejné procento.

Úspory vyvolané zavedením 3% poplatku za platbu stravenkami:

- snížení nákladů na provize za výměnu stravenek na hotovost: 482 133,- Kč
- snížení nákladů na zboží: 3 308 962,- Kč
- snížení osobních nákladů provozních zaměstnanců: 491 686,- Kč

Náklady vyvolané zavedením 3% poplatku za platbu stravenkami:

- snížení tržeb: - 4 296 960,- Kč

Celkem úspora: **- 14 178,- Kč**

Jak lze poznat z modelování předchozích variant, i malé rozdíly v chování zákazníků mohou znamenat velké rozdíly ve finančním rozhodování. Z tabulky č. 12, která ukazuje celkovou úsporu při zavedení poplatku za platbu stravenkami, lze vyvodit následující. Pokud bude součet podílu 1. skupiny a 2. skupiny větší jak 65 %. Tato hranice je o 3 procentní body nižší než součet zjištěný ve výzkumu zákazníků. Je tedy pravděpodobné, že navrhované opatření bude úspěšné.

|                  |     | Podíl 1. skupiny |         |         |         |        |        |        |        |        |
|------------------|-----|------------------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                  |     | 20%              | 25%     | 30%     | 35%     | 40%    | 45%    | 50%    | 55%    | 60%    |
| Podíl 2. skupiny | 20% | -328571          | -260314 | -192056 | -123798 | -55540 | 12717  | 80975  | 149233 | 217491 |
|                  | 25% | -268591          | -200333 | -132076 | -63818  | 4440   | 72698  | 140955 | 209213 | 277471 |
|                  | 30% | -208611          | -140353 | -72096  | -3838   | 64420  | 132678 | 200936 | 269193 | 337451 |
|                  | 35% | -148631          | -80373  | -12115  | 56142   | 124400 | 192658 | 260916 | 329173 | 397431 |
|                  | 40% | -88651           | -20393  | 47865   | 116123  | 184380 | 252638 | 320896 | 389154 | 457411 |
|                  | 45% | -28671           | 39587   | 107845  | 176103  | 244360 | 312618 | 380876 | 449134 |        |
|                  | 50% | 31310            | 99567   | 167825  | 236083  | 304341 | 372598 | 440856 |        |        |
|                  | 55% | 91290            | 159547  | 227805  | 296063  | 364321 | 432579 |        |        |        |
|                  | 60% | 151270           | 219528  | 287785  | 356043  | 424301 |        |        |        |        |

Tabulka 12: Úspora v závislosti na podílech zákaznických skupin (Kč), vlastní zpracování

### 3.1.3 Svoz hotovosti

Svoz hotovosti je vzhledem k velkým objemům převážených peněz velmi riziková záležitost, kterou by měli provádět speciálně vyškolené osoby s patřičnou obrannou technikou. Tyto služby poskytují bezpečnostní agentury, které přebírají zodpovědnost za svěřenou hotovost v době přepravy. Na trhu bezpečnostních agentur existuje mnoho společností, mezi kterými panuje zdravá konkurence. Hlavní snahou tedy bude najít dodavatele, který nabízí přinejmenším stejně kvalitní služby, jako dosud, při nižších celkových nákladech.

|    | Prodejna 1 | Prodejna 2 | Prodejna 3 | Prodejna 4 |
|----|------------|------------|------------|------------|
| Po | x          |            | x          | x          |
| Út |            | x          |            |            |
| St | x          |            |            |            |
| Čt |            |            |            |            |
| Pá | x          | x          | x          | x          |

Tabulka 13: Termíny svozu hotovosti, vlastní zpracování na základě podnikových dat

V tabulce č. 13 jsou uvedeny dny svozů na jednotlivých prodejnách, z této tabulky vychází roční počet svozů, který je pro bezpečnostní agentury rozhodujícím faktorem k zpracování nabídky:

- Prodejna 1: 156 svozů,
- Prodejna 2: 104 svozy,
- Prodejna 3: 103 svozy,
- Prodejna 4: 103 svozy,
- celkem: 466 svozů.

V rámci procesu rozhodování byly zpracovány nabídky pěti bezpečnostních agentur, sídlících nebo majících pobočku v blízkosti prodejen. Souhrnný přehled je vidět v tabulce č. 14.

|                           | Agentura 1 | Agentura 2 | Agentura 3 | Agentura 4 | Agentura 5 |
|---------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Cena za jeden svoz</b> | 265 Kč     | 273 Kč     | 289 Kč     | 287 Kč     | 253 Kč     |
| <b>Roční náklady</b>      | 123 490 Kč | 127 218 Kč | 134 674 Kč | 133 742 Kč | 117 898 Kč |

*Tabulka 14: Cenové porovnání bezpečnostních agentur, vlastní zpracování na základě nabídek*

Z analytické části 2.2.10 vychází, že současné náklady na svoz hotovosti činí 116 000 Kč. Žádná z nabídek tedy není cenově výhodnější než služby současného dodavatele. I přesto se povedlo pomocí malé lsti cenu za svoz hotovosti snížit. Současnému dodavateli bylo sděleno, že podnik obdržel nabídku od konkurenční společnosti, která obsahuje celkovou cenu za poskytnuté služby (které jsou na srovnatelné úrovni jako v současnosti) o 8 % nižší, což odpovídá nákladům v celkové roční výši 106 720 Kč. Současný dodavatel vzal tuto informaci v potaz a po delším vyjednávání snížil cenu za svoz hotovosti o 6 %. Celkové náklady tedy klesly na 109 040 Kč, což tvoří úsporu **6 960 Kč**.

### 3.2 Mzdové náklady provozních pracovníků

Jak již bylo řečeno v analytické části, mzda provozních pracovníků se skládá ze dvou částí: státem stanovené minimální mzdy a bonusovým příplatkem, který se odvíjí od výše tržeb. Z důvodů, které jsou popsány v analytické části, je navrženo zafixování mezd (tedy i osobních nákladů) na průměru roku 2013. Toto řešení má následující výhody.

- V případě, že porostou tržby, relativní výše osobních nákladů (při porovnání právě s tržbami) bude klesat.
- Osobní náklady jsou snadněji predikovatelné.
- Zaměstnanci mají jistou výši platu.
- Zanikne riziko subjektivnosti ohodnocení (v současné době je výše bonusu závislá na vedoucím prodejny, který může mít např. díky osobním sympatiím zkreslený pohled na výkon pracovníka).
- Zanikne případná rivalita mezi provozními zaměstnanci.

Společně s pozitivy však přichází i následující nevýhody.

- V případě poklesu tržeb budou osobní náklady relativně vyšší.
- Zmizí možnost motivace zaměstnanců.
- Během let se pravděpodobně objeví požadavky o růst platů.

Finanční přínos je v tomto případě velice těžko odhadnutelný. Jedním z důvodů je velké množství okolností, které na dané opatření mají vliv. Mezi nejhlavnější patří vývoj v odvětví prodeje potravin, vývoj v odvětví maloobchodu, chování zahraničních řetězců, situace na trhu práce, loajalita a fluktuace zaměstnanců. Vývoj maloobchodního trhu potravin popisuje analytik Michal Kozub: *„Zásadní je oblast maloobchodu s potravinami, která byla dlouhodobě v záporu nebo rostla jen minimálně. Únor 2014 přinesl kladné číslo a pomalu otáčí trend.“* Vzhledem k růstovému potenciálu

maloobchodu se dá v budoucnu počítat s rostoucí tržbou, která po uvedeném opatření neovlivní výši osobních nákladů a bude tak možné dosahovat vyšších zisků. Problém s motivací zaměstnanců lze vyřešit i nefinančními nástroji, které jsou v odborných literaturách dokonce označovány jako účinnější než finanční. Poslední zmíněná nevýhoda se týká požadavků na zvýšení mzdy zaměstnanců. Pokud budou tyto požadavky oprávněné, požadovaný růst bude v souladu přirozeným růstem mezd v odvětví a finanční situace v podniku to umožní, nebude problém mzdy zvýšit.

### 3.3 Shrnutí

V rámci úsporných opatření byly navrženy úkony, které se snaží o snížení nákladů v oblastech, které analytická část označila za nejproblematictější nebo kde je vidět největší potenciál úspor. Tabulka č. 15 zahrnuje změny provedené v rámci úspor platebního styku (v případě opatření řešící provize za stravenky je brán v potaz standardní scénář). Tato opatření, kterými se podařilo uspořit 175 tisíc Kč ročně, jsou správným krokem ke zlepšenému hospodaření podniku. Navržená opatření v oblasti osobních nákladů v kombinaci s mírným snížením počtu pracovníků na problémových prodejnách by mohlo zajistit přechod Prodejny 2 a Prodejny 4 do kladných čísel.

|            | Zisk/ztráta na 1 nákup |          | Počet nákupů |         | Zisk/ztráta celkem |                | Úspora        |
|------------|------------------------|----------|--------------|---------|--------------------|----------------|---------------|
|            | Před                   | Po       | Před         | Po      | Před               | Po             |               |
| Prodejna 1 | 0,15 Kč                | 0,28 Kč  | 518182       | 504035  | 76 676,29 Kč       | 138 921,61 Kč  | 62 245,32 Kč  |
| Prodejna 2 | -1,18 Kč               | -1,09 Kč | 400586       | 389650  | -474 328,98 Kč     | -423 794,23 Kč | 50 534,74 Kč  |
| Prodejna 3 | 0,38 Kč                | 0,52 Kč  | 260928       | 253805  | 99 531,36 Kč       | 130 714,90 Kč  | 31 183,55 Kč  |
| Prodejna 4 | -2,39 Kč               | -2,31 Kč | 217438       | 211502  | -520 358,77 Kč     | -489 150,12 Kč | 31 208,66 Kč  |
| Celkem     |                        |          | 1397135      | 1358993 | -818 480,11 Kč     | -643 307,84 Kč | 175 172,27 Kč |

*Tabulka 15: Dopad úsporných opatření na ekonomiku podniku, vlastní zpracování*

## Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo snížení provozních a finančních nákladů podniku. Aby byl tento cíl splněn bylo nutné splnit některé dílčí cíle.

V první části práce jsou uvedeny nejdůležitější teoretické poznatky, jak z oblasti nákladů obecně, tak i z oblasti platebního styku, kterého se později navržená opatření týkají. Pro navržení opatření je nutné vědět, která část nákladů je nejvíce problematická nebo jaká oblast je pro snížení nákladů nejvhodnější. Tuto potřebu zajistila druhá část práce, ve které je provedena analýza nákladů. Bylo zjištěno, že v případě některých nákladů již byla opatření provedena, přesto existují dvě hlavní oblasti, které mají potenciál pro další snížení. První z nich jsou osobní náklady, které jsou po nákladech na prodané zboží druhou největší položkou celkových nákladů. Dle informací, získaných od vedení podniku se osobní náklady na provozní pracovníky odvíjí od výše tržeb, což je v práci shledáváno jako záporný jev, který negativně ovlivňuje ekonomiku podniku.

Druhá oblast, která má velký potenciál pro snížení, je platební styk. Oblast platebního styku obsahuje náklady na vedení a operace na bankovním účtu, náklady na svoz a zpracování hotovosti, poplatky za výměnu stravenek za hotovost a provize za platby provedené platební kartou pomocí platebních terminálů. Právě náklady na provize placené provozovateli platebních terminálů obsahují riziko velkého růstu, které je způsobeno zvětšujícím se podílem tržby přijaté pomocí platebních karet.

Ve třetí části práce byly navrženy postupy, jejichž úkolem je v dříve zmíněných oblastech snížit náklady. V oblastech poplatků za vedení účtu, provizí za platby provedené přes platební terminál a nákladů na svoz a zpracování hotovosti byly navržené postupy provedeny. V kombinaci s předloženou předpokládanou úsporou v oblasti stravenek by celkové úspory v rámci platebního styku činily 175 tisíc Kč. Tato částka je vztažena na okolnosti týkající se roku 2013. Dle předpokládaného růstového vývoje plateb pomocí platebních terminálů a zvětšujícího se počtu operací na bankovním účtu bude v následujících letech úspora z navržených a provedených úsporných opatření rok od roku větší. Vyčíslení finančního přínosu opatření v oblasti osobních nákladů je z důvodů, které jsou uvedeny v práci, velmi složité, a proto od něho bylo upuštěno. Jeho přínosy jsou však nesporné a v budoucnu by mohly přispět ke zlepšenému hospodaření podniku.

## Zdroje

- 1) SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3
- 2) KRÁL, Bohumil. 1997. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, spol.s.r.o., 407 s. ISBN 80-717-5060-3.
- 3) POLOUČEK, Stanislav. *Bankovníctví*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2013, 480 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-491-9.
- 4) MELUZÍN, Tomáš. *Bankovní produkty a služby: Bankovníctví I*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 198 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-214-4841-4.
- 5) ECONOMY RATING A.S. *Platební styk [online]*. [cit. 2014-11-02]. Dostupné z: <http://www.nenechsedojit.cz/platebni-styk>
- 6) SOLDÁNOVÁ, Marcela. *Platební operace* [PPT prezentace]. VŠE Praha [cit. 2014-11-03].
- 7) G4S. *Přeprava hotovosti a cenin*. G4S ČR [online]. [cit. 2014-11-04]. Dostupné z: <http://www.g4s.cz/cs-CZ/What%20we%20do/Cash%20management/Prevoz%20hotovosti/>
- 8) Česká republika. *VYHLÁŠKA o provedení některých ustanovení zákona o oběhu bankovek a mincí*. In: 274. 2011, 97. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/legislativa/vyhlasiky/vyhlasika\\_274\\_2011.pdf](http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/legislativa/vyhlasiky/vyhlasika_274_2011.pdf)
- 9) Česká národní banka *Ochranné prvky 1000 Kč*. [online]. [cit. 2014-11-05]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/platidla/ochranné\\_prvky/ochranné\\_prvky\\_1000.html](https://www.cnb.cz/cs/platidla/ochranné_prvky/ochranné_prvky_1000.html)
- 10) ČNB. *Mobilní aplikace České peníze* [online]. [cit. 2014-12-02]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/platidla/aplikace\\_ceske\\_penize.html](https://www.cnb.cz/cs/platidla/aplikace_ceske_penize.html)

- 11) ČNB. *Modrá kniha* [online]. [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/platebni\\_styk/statistik\\_a\\_plat\\_styku\\_eu/download/modra\\_kniha\\_text\\_2007\\_srpen.pdf](https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/platebni_styk/statistik_a_plat_styku_eu/download/modra_kniha_text_2007_srpen.pdf)
- 12) ECB. *Payment instruments and large-value and retail payment systems*. European central bank [online]. [cit. 2014-12-02]. Dostupné z: <https://www.ecb.europa.eu/stats/payments/paym/html/index.en.html>
- 13) EUROSTAT. *Individuals using the internet for internet banking* [online]. [cit. 2014-12-03]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/tin00099>
- 14) NYKODÝMOVÁ, Helena. *Jak je to s bezpečností internetového bankovníctví?* Lupa.cz [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/jak-je-to-s-bezpecnosti-internetoveho-bankovnictvi/>
- 15) ZIVE.CZ. *Za vykradený bankovní účet může nejčastěji sám uživatel* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.zive.cz/clanky/za-vykradeny-bankovni-ucet-muze-nejcastěji-sam-klient/sc-3-a-176875/default.aspx>
- 16) ČSOB. *Zásady bezpečného užívání ČSOB Elektronického bankovníctví* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Produktovy-katalog/Elektronicke-bankovnictvi/Stranky/desatero-bezpecneho-internetoveho-bankovnictvi.aspx>
- 17) PŮLPÁNOVÁ, Stanislava. *Elektronické peníze a jejich úprava v České republice* [online]. [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: [www.vse.cz/polek/download.php?jnl=cfuc&pdf=233.pdf](http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=cfuc&pdf=233.pdf)
- 18) JUŘÍK, Pavel. 2003. *Encyklopedie platebních karet: historie, současnost a budoucnost peněz a platebních karet*. 1. vyd. Praha: Grada, 312 s. ISBN 80-247-0685-7.

## Seznam tabulek

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1: Formy platebního styku, zdroj:(3), vlastní zpracování .....                                     | 24 |
| Tabulka 2: Formy klientských účtů, zdroj: (2), vlastní zpracování .....                                    | 28 |
| Tabulka 3: Průměrný počet prodejen a ploch, vlastní zpracování na základě podnikových dat.....             | 39 |
| Tabulka 4: Složení osobních nákladů, vlastní zpracování na základě podnikových dat                         | 42 |
| Tabulka 5: Složení ostatních provozních nákladů, vlastní zpracování na základě podnikových dat.....        | 49 |
| Tabulka 6: Složení odpisů, vlastní zpracování na základě podnikových dat.....                              | 50 |
| Tabulka 7:Závazky a nákladové úroky, vlastní zpracování na základě podnikových dat .....                   | 50 |
| Tabulka 8: Rozvrhové základny, vlastní zpracování na základě podnikových dat .....                         | 57 |
| Tabulka 9: Kalkulační vzorce průměrných nákupů, vlastní zpracování na základě podnikových dat.....         | 58 |
| Tabulka 10: Porovnání bankovních nabídek, vlastní zpracování na základě bankovních nabídek.....            | 61 |
| Tabulka 11: Vyčíslení úspory provedené ho opatření, vlastní zpracování na základě bankovních nabídek ..... | 62 |
| Tabulka 12: Úspora v závislosti na podílech zákaznických skupin (Kč), vlastní zpracování .....             | 66 |
| Tabulka 13: Termíny svozu hotovosti, vlastní zpracování na základě podnikových dat                         | 66 |
| Tabulka 14: Cenové porovnání bezpečnostních agentur, vlastní zpracování na základě nabídek.....            | 67 |
| Tabulka 15: Dopad úsporných opatření na ekonomiku podniku, vlastní zpracování.....                         | 69 |

## Seznam grafů

|                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Graf 1:Průběh jednotlivých druhů variabilních nákladů, zdroj: (2).....                                              | 21 |
| Graf 2:Podíl jednotlivých platebních nástrojů na počtu platebních operací (%), zdroj: (12), vlastní zpracování..... | 32 |
| Graf 3: Použití mobilního bankovníctví v USA během posledního roku, zdroj: vlastní zpracování dle dat FED.....      | 33 |

|                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Graf 4: Výzkum - použití aplikací mobilního bankovníctví, zdroj: ZUNO Bank .....                                     | 34 |
| Graf 5: Vývoj počtu poboček a bankomatů ve Velké Británii v letech 1974 – 1994, zdroj: (16).....                     | 38 |
| Graf 6: Podíl karet na celkovém objemu transakcí, zdroj: The Nilson Report.....                                      | 38 |
| Graf 7: Celkové náklady vs. Náklady vynaložené na prodané zboží, vlastní zpracování na základě podnikových dat ..... | 41 |
| Graf 8: Osobní náklady a jejich složení, vlastní zpracování na základě podnikových dat .....                         | 43 |
| Graf 9: Průměrné měsíční osobní náklady na zaměstnance, vlastní zpracování na základě podnikových dat.....           | 43 |
| Graf 10: Průměrné roční tržby, vlastní zpracování na základě podnikových dat .....                                   | 44 |
| Graf 11: Vývoj nákladů na materiál a spotřebu energií, vlastní zpracování na základě podnikových dat.....            | 45 |
| Graf 12: Náklady na jednotlivé materiálové položky, vlastní zpracování na základě podnikových dat.....               | 46 |
| Graf 13: Náklady na energie, vlastní zpracování na základě podnikových dat .....                                     | 47 |
| Graf 14: Náklady na služby, vlastní zpracování na základě podnikových dat .....                                      | 47 |
| Graf 15: Průměrné roční nájemné na jednu prodejnu, vlastní zpracování na základě podnikových dat.....                | 48 |
| Graf 16: Měsíční nájemné na jednotku plochy, vlastní zpracování na základě podnikových dat.....                      | 48 |
| Graf 17: Vývoj odpisů (tis. Kč), vlastní zpracování na základě podnikových dat .....                                 | 50 |
| Graf 18: Velikost nákladů na platební styk, vlastní zpracování na základě podnikových dat.....                       | 51 |
| Graf 19: Podíl způsobů platby na tržbě, vlastní zpracování na základě podnikových dat .....                          | 52 |

## Seznam schémat

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Schéma 1: Kalkulační vzorec používaný v ČR, zdroj: (1) .....                                | 19 |
| Schéma 2: Vztah mezi druhovým, kalkulačním a střediskovým tříděním nákladů, zdroj: (1)..... | 20 |

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Schéma 3: Procesy podniku, zdroj:(1), vlastní zpracování.....                                      | 23 |
| Schéma 4: oběh hotovosti, zdroj: (5) .....                                                         | 26 |
| Schéma 5: Platba bankovním převodem, zdroj: (2), vlastní zpracování .....                          | 29 |
| Schéma 6: Průběh mezibankovního převodu v českých korunách, vlastní zpracování,<br>zdroj: ČNB..... | 31 |
| Schéma 7: Organizační struktura podniku, zdroj: vlastní.....                                       | 40 |
| Schéma 8: Putování peněžních prostředků v podniku, vlastní zpracování.....                         | 54 |

## Seznam obrázků

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1: Využívání internetového bankovníctví v roce 2013, zdroj: ČSÚ ..... | 35 |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|

## Seznam příloh

Příloha 1 – Nákladová část VZZ, rozšířeného o analytické účty

Příloha 2 – Transformace nákladů do kalkulačních vzorců jednotlivých prodejen

## Příloha 1 – Nákladová část VZZ, rozšířeného o analytické účty

| Označení | Popis                                        | 2010<br>(tis. Kč) | 2011<br>(tis. Kč) | 2012<br>(tis. Kč) | 2013<br>(tis. Kč) |
|----------|----------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|          | Celkové náklady                              | 151 683           | 145 398           | 151 752           | 136 048           |
| A        | Náklady vynaložené na prodané zboží          | 113 872           | 110 237           | 114 608           | 104 112           |
| 504      | Náklady na prodané zboží                     | 113 872           | 110 237           | 114 608           | 104 112           |
| 504001   | prodané zboží - bonusy                       | -3 481            | -3 600            | -3 513            | -2 637            |
| 504002   | prodané zboží - předchozí léta               | 0                 | 2                 | 0                 | 4                 |
| 504100   | prodané zboží v ceně pořízení                | 117 352           | 113 835           | 118 121           | 106 745           |
| B        | Výkonová spotřeba                            | 10 381            | 10 003            | 12 685            | 9 584             |
| B.1      | Spotřeba materiálu a energie                 | 4 558             | 4 207             | 6 008             | 4 398             |
| 501      | Spotřeba materiálu                           | 1 480             | 1 235             | 3 083             | 2 079             |
| 501001   | pracovní oděvy, ochranné pomůcky             | 61                | 52                | 45                | 64                |
| 501002   | obaly - mikroten                             | 365               | 371               | 429               | 276               |
| 501003   | kancelářské potřeby                          | 87                | 78                | 90                | 89                |
| 501004   | čistící prostředky                           | 103               | 109               | 158               | 95                |
| 501005   | DDHM inventář do 1000 Kč                     | 61                | 22                | 42                | 83                |
| 501006   | ostatní režijní materiál                     | 378               | 331               | 437               | 504               |
| 501007   | software                                     | 74                | 22                | 18                | 27                |
| 501008   | obaly - papír                                | 22                | 24                | 34                | 25                |
| 501009   | obaly ostatní - pytle, etikety               | 97                | 55                | 117               | 59                |
| 501010   | odborná literatura                           | 2                 | 6                 | 5                 | 15                |
| 501011   | dekorace                                     | 44                | 44                | 46                | 62                |
| 501013   | spotřeba PHM                                 | 55                | 66                | 105               | 104               |
| 501014   | kelímky, krabice, koše                       | 4                 | 1                 | 7                 | 2                 |
| 501015   | CD, DVD                                      | 2                 | 1                 | 1                 | 0                 |
| 501016   | DDHM inventář do 1000 Kč - 40000 Kč          | 124               | 53                | 1 547             | 675               |
| 502      | Spotřeba energie                             | 2 872             | 2 783             | 2 742             | 2 194             |
| 502001   | plyn                                         | 403               | 276               | 278               | 228               |
| 502002   | elektrická energie                           | 2 469             | 2 507             | 2 464             | 1 966             |
| 503      | Spotřeba ostatních neskladovatelných položek | 206               | 189               | 182               | 126               |
| 503001   | teplo                                        | 113               | 99                | 93                | 42                |
| 503100   | vodné, stočné                                | 94                | 90                | 90                | 84                |
| B.2      | Služby                                       | 5 824             | 5 795             | 6 677             | 5 186             |
| 511      | Opravy a udržování                           | 820               | 922               | 1 595             | 766               |
| 511001   | elektro                                      | 85                | 80                | 533               | 67                |
| 511002   | ostatní                                      | 343               | 442               | 267               | 387               |
| 511003   | pokladny                                     | 16                | 23                | 18                | 0                 |
| 511005   | auta                                         | 31                | 28                | 43                | 53                |
| 511006   | kotelny                                      | 11                | 12                | 3                 | 5                 |
| 511007   | váhy                                         | 12                | 29                | 29                | 7                 |
| 511009   | hasicí přístroje                             | 14                | 6                 | 0                 | 4                 |
| 511014   | PC ELBL                                      | 35                | 0                 | 1                 | 13                |
| 511015   | nářezové stroje                              | 54                | 58                | 26                | 29                |
| 511100   | chlazení                                     | 220               | 245               | 674               | 201               |
| 512      | Cestovné                                     | 23                | 75                | 47                | 5                 |
| 512001   | asistent 1                                   | 0                 | 44                | 12                | 4                 |

|            |                                                              |               |               |               |               |
|------------|--------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 512002     | ostatní                                                      | 0             | 31            | 25            | 0             |
| 512003     | prodejna 2                                                   | 0             | 0             | 7             | 1             |
| 512004     | prodejna 1                                                   | 0             | 0             | 4             | 0             |
| 513        | Náklady na reprezentaci                                      | 14            | 16            | 16            | 19            |
| 513000     | reprezentace                                                 | 14            | 16            | 16            | 19            |
| 518        | Ostatní služby                                               | 4 966         | 4 782         | 5 019         | 4 395         |
| 518001     | nájemné                                                      | 40            | 40            | 33            | 30            |
| 518002     | telefony                                                     | 311           | 302           | 266           | 148           |
| 518003     | ostraha objektů                                              | 91            | 80            | 69            | 37            |
| 518006     | přepravné                                                    | 0             | 0             | 0             | 0             |
| 518007     | ostatní                                                      | 209           | 355           | 501           | 836           |
| 518008     | právní a daň porady, audity                                  | 575           | 315           | 249           | 226           |
| 518009     | provize gastro stravenky                                     | 661           | 595           | 600           | 537           |
| 518010     | inzerce, propagace                                           | 6             | 3             | 1             | 0             |
| 518011     | svoz odpadků                                                 | 123           | 111           | 108           | 97            |
| 518013     | nájemné prodejna 2                                           | 1 292         | 1 292         | 1 292         | 1 292         |
| 518015     | nájemné prodejna 5                                           | 435           | 435           | 422           | 57            |
| 518016     | nájemné prodejna 6                                           | 197           | 197           | 115           | 0             |
| 518017     | nájemné prodejna 3                                           | 349           | 345           | 342           | 378           |
| 518018     | nájemné prodejna 4                                           | 433           | 434           | 413           | 413           |
| 518020     | ostatní - prodejna 1                                         | 66            | 74            | 398           | 228           |
| 518021     | svoz tržeb                                                   | 170           | 191           | 212           | 116           |
| 518023     | závodní lékař                                                | 9             | 4             | 0             | 1             |
| 518024     | revize chladírenských zařízení                               | 0             | 9             | 0             | 0             |
| <b>C</b>   | <b>Osobní náklady</b>                                        | <b>22 593</b> | <b>21 335</b> | <b>21 834</b> | <b>19 528</b> |
| <b>C.1</b> | <b>Mzdové náklady</b>                                        | <b>15 979</b> | <b>15 166</b> | <b>15 511</b> | <b>13 975</b> |
| 521        | Mzdové náklady                                               | 15 979        | 15 166        | 15 511        | 13 975        |
| 521001     | mzdové náklady ZČ                                            | 15 104        | 14 018        | 14 302        | 12 995        |
| 521002     | mzdové náklady - náhrada nemoc                               | 48            | 102           | 129           | 126           |
| 521003     | mzdové náklady DPP, DPČ                                      | 827           | 1 046         | 1 080         | 853           |
| <b>C.2</b> | <b>Odměny členům statutárního orgánu a družstva</b>          | <b>476</b>    | <b>401</b>    | <b>441</b>    | <b>341</b>    |
| 522        | Příjmy společníků a členů družstva ze závislé činnosti       | 476           | 401           | 441           | 341           |
| 522001     | hrubé mzdy společníci                                        | 475           | 396           | 441           | 246           |
| 522002     | náhrady mzdy společníci                                      | 2             | 6             | 0             | 0             |
| 522003     | hrubé mzdy společníci - DPP                                  | 0             | 0             | 0             | 95            |
| <b>C.3</b> | <b>Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</b> | <b>5 469</b>  | <b>5 141</b>  | <b>5 249</b>  | <b>4 674</b>  |
| 524        | Zákonné sociální pojištění                                   | 5 469         | 5 141         | 5 249         | 4 674         |
| 524001     | zdravotní pojištění firma                                    | 1 448         | 1 361         | 1 389         | 1 238         |
| 524002     | sociální pojištění firma                                     | 4 021         | 3 780         | 3 860         | 3 437         |
| <b>C.4</b> | <b>Sociální náklady</b>                                      | <b>669</b>    | <b>627</b>    | <b>633</b>    | <b>538</b>    |
| 527        | Zákonné sociální náklady                                     | 669           | 627           | 633           | 538           |
| <b>D</b>   | <b>Daně a poplatky</b>                                       | <b>40</b>     | <b>30</b>     | <b>336</b>    | <b>61</b>     |
| 531        | Daň silniční                                                 | 2             | 6             | 13            | 8             |
| 532        | Daň z nemovitostí                                            | 28            | 16            | 40            | 25            |
| 538        | Ostatní daně a poplatky                                      | 10            | 9             | 283           | 29            |
| 538001     | Daň z převodu nemovitosti                                    | 0             | 0             | 273           | 0             |
| 538002     | Ostatní daně a poplatky                                      | 10            | 0             | 10            | 29            |

|        |                                                     |       |       |       |       |
|--------|-----------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| E      | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku   | 1 213 | 1 107 | 1 023 | 849   |
| 551    | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku   | 1 213 | 1 107 | 1 023 | 849   |
| 55101  | Odpisy dlouhodobého nehmot. a hmot. Majetku kladné  | 1 631 | 1 447 | 1 346 | 1 024 |
| 55102  | Odpisy dlouhodobého nehmot. a hmot. Majetku záporné | -417  | -340  | -323  | -175  |
| H      | Ostatní provozní náklady                            | 1 080 | 446   | 292   | 377   |
| 543    | Dary                                                | 1     | 0     | 0     | 1     |
| 544    | Smluvní pokuty a pokuty z prodlení                  | 0     | 0     | 0     | 0     |
| 545    | Ostatní pokuty a penále                             | 48    | 30    | 14    | 26    |
| 548    | Ostatní provozní náklady                            | 953   | 307   | 253   | 349   |
| 548001 | pojištění majetku                                   | 85    | 113   | 88    | 86    |
| 548002 | úrazové pojištění zaměstnanců                       | 115   | 85    | 86    | 77    |
| 548004 | ostatní - jiné                                      | 23    | 0     | 0     | 0     |
| 548005 | komplexní pojištění vozidla                         | 13    | 13    | 11    | 7     |
| 548006 | ostatní provozní náklady - daňově neuznatelné       | 684   | 69    | 35    | 153   |
| 548011 | ostatní                                             | 35    | 28    | 32    | 26    |
| 549    | Manka a škody z provozní činnosti                   | 77    | 109   | 25    | 0     |
| 549001 | manka a škody nad normu                             | 10    | 0     | 2     | 0     |
| 549011 | manka a škody do normy                              | 67    | 109   | 23    | 0     |
| N      | Nákladové úroky                                     | 593   | 515   | 374   | 753   |
| 562    | Úroky                                               | 593   | 515   | 374   | 753   |
| O      | Ostatní finanční náklady                            | 477   | 611   | 482   | 472   |
| 568    | Ostatní finanční náklady                            | 477   | 464   | 482   | 472   |
| 569    | Manka a škody na finančním majetku                  | 0     | 146   | 0     | 0     |
| Q      | Daň z příjmů za běžnou činnost                      | 357   | 1 112 | 117   | 311   |
| Q.1    | Daň z příjmů za běžnou činnost - splatná            | 339   | 308   | 690   | 277   |
| 591    | Daň z příjmů za běžnou činnost - splatná            | 339   | 308   | 690   | 277   |
| Q.2    | Daň z příjmů za běžnou činnost - odložená           | 18    | 804   | -573  | 33    |
| 592    | Daň z příjmů za běžnou činnost - odložená           | 18    | 804   | -573  | 33    |
| R      | Mimořádné náklady                                   | 1 077 | 4     | 0     | 1     |
| 582    | Škody                                               | 0     | 1     | 0     | 1     |
| 588    | Ostatní mimořádné náklady                           | 1 077 | 3     | 0     | 0     |

## Příloha 2 – Transformace nákladů do kalkulačních vzorců jednotlivých prodejen

| Označení | Popis                                     | 2013 (tis. Kč) | Položka kalkulačního vzorce | Rozvrhová základna   | Prodejna 1 (Kč) | Prodejna 2 (Kč) | Prodejna 3 (Kč) | Prodejna 4 (Kč) |
|----------|-------------------------------------------|----------------|-----------------------------|----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|          | Celkové náklady                           | 131 130        |                             |                      | 98,42           | 89,58           | 90,69           | 94,65           |
| A        | Náklady vynaložené na prodané zboží       | 100 348        | Zboží                       | Tržby                | 75,90           | 68,07           | 70,13           | 71,05           |
| B        | Výkonová spotřeba                         | 9 237          |                             |                      | 6,26            | 7,30            | 5,62            | 7,38            |
| B.1      | Spotřeba materiálu a energie              | 4 239          |                             |                      | 3,62            | 2,45            | 2,45            | 3,42            |
| 501      | Spotřeba materiálu                        | 2 004          |                             |                      | 1,51            | 1,36            | 1,40            | 1,42            |
| 501001   | pracovní oděvy, ochranné pomůcky          | 61             | Provozní režie              | Provozní zaměstnanci | 0,04            | 0,04            | 0,04            | 0,05            |
| 501002   | obaly - mikroten                          | 266            | Ostatní přímé náklady       | Tržby                | 0,20            | 0,18            | 0,19            | 0,19            |
| 501003   | kancelářské potřeby                       | 86             | Správní režie               | Tržby                | 0,07            | 0,06            | 0,06            | 0,06            |
| 501004   | čisticí prostředky                        | 92             | Provozní režie              | Tržby                | 0,07            | 0,06            | 0,06            | 0,07            |
| 501005   | DDHM inventář do 1000 Kč                  | 80             | Správní režie               | Tržby                | 0,06            | 0,05            | 0,06            | 0,06            |
| 501006   | ostatní režijní materiál                  | 486            | Správní režie               | Tržby                | 0,37            | 0,33            | 0,34            | 0,34            |
| 501007   | software                                  | 26             | Správní režie               | Tržby                | 0,02            | 0,02            | 0,02            | 0,02            |
| 501008   | obaly - papír                             | 24             | Ostatní přímé náklady       | Tržby                | 0,02            | 0,02            | 0,02            | 0,02            |
| 501009   | obaly ostatní - pytle, etikety            | 56             | Provozní režie              | Tržby                | 0,04            | 0,04            | 0,04            | 0,04            |
| 501010   | odborná literatura                        | 15             | Správní režie               | Tržby                | 0,01            | 0,01            | 0,01            | 0,01            |
| 501011   | dekorace                                  | 60             | Správní režie               | Tržby                | 0,05            | 0,04            | 0,04            | 0,04            |
| 501013   | spotřeba PHM                              | 100            | Správní režie               | Tržby                | 0,08            | 0,07            | 0,07            | 0,07            |
| 501014   | kelímky, krabice, koše                    | 1              | Provozní režie              | Tržby                | 0,00            | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| 501015   | CD, DVD                                   | 0              | Správní režie               | Tržby                | 0,00            | 0,00            | 0,00            | 0,00            |
| 501016   | DDHM inventář do 40000 Kč                 | 651            | Správní režie               | Tržby                | 0,49            | 0,44            | 0,45            | 0,46            |
| 502      | Spotřeba energie                          | 2 114          |                             |                      | 1,99            | 1,03            | 1,00            | 1,89            |
| 502001   | plyn                                      | 220            | Správní režie               | Plocha prodejny      | 0,21            | 0,11            | 0,10            | 0,20            |
| 502002   | elektrická energie                        | 1 895          | Správní režie               | Plocha prodejny      | 1,78            | 0,92            | 0,89            | 1,70            |
| 503      | Spotřeba ostatních neskladovatelných pol. | 121            |                             |                      | 0,11            | 0,06            | 0,06            | 0,11            |
| 503001   | teplo                                     | 40             | Správní režie               | Plocha prodejny      | 0,04            | 0,02            | 0,02            | 0,04            |
| 503100   | vodné, stočné                             | 81             | Správní režie               | Plocha prodejny      | 0,08            | 0,04            | 0,04            | 0,07            |

|        |                                |        |                |                               |       |       |       |       |
|--------|--------------------------------|--------|----------------|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| B.2    | Služby                         | 4 998  |                |                               | 2,64  | 4,85  | 3,17  | 3,96  |
| 511    | Opravy a udržování             | 738    | Provozní režie | Plocha prodejny               | 0,69  | 0,36  | 0,35  | 0,66  |
| 512    | Cestovné                       | 5      | Správní režie  | Tržby                         | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  |
| 513    | Náklady na reprezentaci        | 18     | Správní režie  | Tržby                         | 0,01  | 0,01  | 0,01  | 0,01  |
| 518    | Ostatní služby                 | 4 236  |                |                               | 1,93  | 4,47  | 2,80  | 3,28  |
| 518001 | nájemné - ostatní              | 83     | Provozní režie | Tržby                         | 0,06  | 0,06  | 0,06  | 0,06  |
| 518002 | telefony                       | 143    | Správní režie  | Tržby                         | 0,11  | 0,10  | 0,10  | 0,10  |
| 518003 | ostraha objektů                | 36     | Správní režie  | Plocha prodejny               | 0,03  | 0,02  | 0,02  | 0,03  |
| 518007 | ostatní                        | 805    | Správní režie  | Tržby                         | 0,61  | 0,55  | 0,56  | 0,57  |
| 518008 | právní a daň porady, audity    | 218    | Správní režie  | Tržby                         | 0,16  | 0,15  | 0,15  | 0,15  |
| 518009 | provize gastro stravenky       | 518    | Správní režie  | Tržby                         | 0,39  | 0,35  | 0,36  | 0,37  |
| 518011 | svoz odpadků                   | 93     | Provozní režie | Tržby                         | 0,07  | 0,06  | 0,07  | 0,07  |
| 518013 | nájemné prodejna 2             | 1 245  | Provozní režie | Rozvrženo                     | 0,00  | 3,11  | 0,00  | 0,00  |
| 518017 | nájemné prodejna 3             | 365    | Provozní režie | Rozvrženo                     | 0,00  | 0,00  | 1,40  | 0,00  |
| 518018 | nájemné prodejna 4             | 398    | Provozní režie | Rozvrženo                     | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 1,83  |
| 518020 | ostatní - prodejna 1           | 220    | Provozní režie | Rozvrženo                     | 0,42  | 0,00  | 0,00  | 0,00  |
| 518021 | svoz tržeb                     | 112    | Provozní režie | Měsíční počet svozů hotovosti | 0,06  | 0,08  | 0,09  | 0,10  |
| 518023 | závodní lékař                  | 1      | Správní režie  | Provozní zaměstnanci          | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  |
| C      | Osobní náklady                 | 18 822 |                |                               | 13,27 | 12,92 | 13,55 | 14,88 |
|        |                                |        | Přímé mzdy     | Provozní zaměstnanci          | 10,85 | 10,37 | 10,31 | 11,24 |
|        |                                |        | Provozní režie | Vedoucí zaměstnanci           | 0,94  | 1,22  | 1,87  | 2,25  |
|        |                                |        | Správní režie  | Zaměstnanci vedení            | 1,48  | 1,33  | 1,37  | 1,38  |
| D      | Daně a poplatky                | 59     | Správní režie  | Tržby                         | 0,04  | 0,04  | 0,04  | 0,04  |
| E      | Odpisy                         | 818    | Provozní režie | Hodnota odepisovaného majetku | 1,55  | 0,00  | 0,07  | 0,00  |
| H      | Ostatní provozní náklady       | 363    | Správní režie  | Tržby                         | 0,27  | 0,25  | 0,25  | 0,26  |
| N      | Nákladové úroky                | 726    | Správní režie  | Tržby                         | 0,55  | 0,49  | 0,51  | 0,51  |
| O      | Ostatní finanční náklady       | 455    | Správní režie  | Tržby                         | 0,34  | 0,31  | 0,32  | 0,32  |
| Q      | Daň z příjmů za běžnou činnost | 299    | Správní režie  | Tržby                         | 0,23  | 0,20  | 0,21  | 0,21  |
| R      | Mimořádné náklady              | 1      | Správní režie  | Tržby                         | 0,00  | 0,00  | 0,00  | 0,00  |