

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Rozpočet personálních nákladů v podniku ve vazbě na jeho strategii rozvoje

Cheb, 2016

Ilona HNÁTOVÁ

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ilona HNÁTOVÁ**
Osobní číslo: **K13B0467P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Rozpočet personálních nákladů v podniku ve vazbě na jeho strategii rozvoje**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Vysvětlete význam řízení personálních nákladů z hlediska zajištění ekonomické efektivity podniku.
3. Charakterizujte strategii rozvoje vybraného podniku a v této souvislosti popište strategii řízení.
4. Analyzujte vývoj personálních nákladů vybraného podniku v časové řadě od roku 2010 a charakterizujte budoucí vývoj v této oblasti.
5. Zamyslete se nad klíčovými faktory, které působí na vývoj personálních nákladů u vybraného podniku. Navrhněte model řízení personálních nákladů a vyhodnoťte jeho ekonomickou efektivnost.

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael.** *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.
- **DEDOUCHOVÁ, Marcela.** *Strategie podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-717-9603-4.
- **FOTR, Jiří.** *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-726-168-3.
- **KOURDI, Jeremy.** *Business strategy: a guide to effective decision making*. London: Profile, 2003. ISBN 1-86197-459-0.

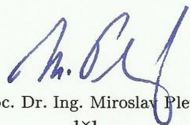
Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.

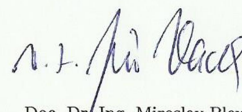
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2016**



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
vedoucí katedry

V Chebu dne 23. října 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

„Rozpočet personálních nákladů v podniku ve vazbě na jeho strategii rozvoje“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce Ing. Miroslavem Pavlákem Ph.D.

V Chebu dne _____

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D., za jeho pomoc a ochotu, při zpracování tohoto tématu. Dále také vedení společnosti Lékárnici 95 s.r.o. za poskytnutí veškerých materiálů a konzultace.

Obsah

Úvod.....	8
Metodika	9
Teoretická část	10
1 Personální náklady.....	10
1.1 Náklady	10
1.2 Členění nákladů.....	10
1.2.1 Druhové členění nákladů	10
1.2.2 Účelové členění nákladů.....	11
1.2.3 Náklady jednicové a režijní	12
1.2.4 Náklady přímé a nepřímé.....	13
1.2.5 Členění nákladů podle odpovědnosti.....	13
1.2.6 Členění nákladů podle závislosti na změnách objemu výroby.....	14
1.3 Řízení nákladů.....	16
1.4 Strategický náhled na řízení nákladů	18
1.5 Strategické řízení nákladů a strategie podniku.....	18
Praktická část	19
2 Vybraný podnik	19
2.1 Představení podniku Lékárnici 95 s.r.o.....	19
2.1.1 Název podniku a jeho význam.....	20
2.2 Poslání podniku.....	20
2.3 Strategie podniku	21
2.3.1 Vnitřní uspořádání podniku	23
2.3.2 Strategie a plány.....	23
2.3.3 Rozšíření společnosti (Expand)	23

2.4	Zaměstnanci	25
3	Personální náklady podniku Lékárnici 95 s.r.o.....	27
3.1	Analýza personálních nákladů od roku 2010.....	27
3.1.1	Mzdové zařazení a průměrná mzda	29
3.2	Analýza účetních výkazů	31
3.2.1	Horizontální analýza	31
3.2.2	Vertikální analýza	32
3.3	Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty	32
3.3.1	Vývoj výnosů – horizontální analýza	32
3.3.2	Vývoj nákladů – horizontální analýza	33
3.3.3	Struktura výnosů – vertikální analýza	35
3.3.4	Struktura nákladů – vertikální analýza	36
3.4	Hospodářský výsledek (HV).....	38
3.4.1	Vývoje hospodářského výsledku – horizontální analýza.....	38
3.4.2	Struktura hospodářského výsledku – vertikální analýza.....	39
3.4.3	Srovnání hospodářského výsledku (HV)	40
3.5	Charakteristika budoucího vývoje.....	41
4	Faktory působící na vývoj personálních nákladů v podniku	42
4.1	Konkurence podniku na trhu práce	42
4.1.1	Nabídka kvalifikovaných pracovních sil	42
4.1.2	Konkurence hrubé mzdy v lokalitě.....	43
5	Modely řízení personálních nákladů.....	44
5.1	Definice modelů	44
5.2	Výběr modelu.....	45
6	Sestavení modelu	46

6.1 Měsíční řízení pro rok 2016	46
Závěr	48
Seznam použité literatury	49
Internetové zdroje	50
Seznam obrázků.....	51
Seznam tabulek.....	52
Seznam příloh	53

Úvod

U tématu rozpočtu personálních nákladů ve vazbě na jeho strategii rozvoje můžeme říci, že jde o aktuální téma, o které by se měl zajímat každý, kdo chce vytvářet pro své zaměstnance prostředí, zajišťující neustálé vzdělávání a motivaci personálu, která je potřebná pro zabezpečení pracovních činností apod.

Tato bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a na část praktickou. V části teoretické budou vysvětleny pojmy spojené s náklady. Bude zde zmíněno členění nákladů, řízení nákladů a strategický náhled.

Část praktická je zaměřena na konkrétní podnik. Pro vypracování praktické části jsem si vybrala společnost LÉKÁRNÍCI s.r.o., která se zabývá lékárenstvím, distribucí léků a obchodem s běžnými prostředky zdravotnické techniky, potravinovými doplňky, lékárenskou kosmetikou a podobně.[14]

Hlavním cílem této práce je sestavení modelu řízení personálních nákladů u vybraného podniku. Jako dílčí cíl bude zpracována analýza vývoje personálních nákladů od roku 2010 se zaměřením na růst počtu zaměstnanců a na náklady s tím spojené.

V poslední řadě se dílčí cíl zaměří nad faktory, které působí na vývoj personálních nákladů u vybraného podniku. A také budou porovnány teoretické modely řízení nákladů a pro tento podnik bude vybrán ten, který se k personálním nákladům nejvíce hodí.

Metodika

Teoretická část této bakalářské práce je vypracována na základě rešerše odborné literatury, která je uvedena v závěru této práce pod seznamem použité literatury. Z těchto zdrojů byly čerpány informace, potřebné pro sestavení teoretické části, která pojednává převážně o řízení nákladů a nákladech jako takových.

Praktická část je postavena a sepsána na dedukci. Pro zpracování této části byl podstatný rozhovor s ředitelem společnosti Lékárnici 95 s.r.o. a konzultace s ním a dalšími zaměstnanci. Od nich byly poskytnuty informace, které posloužily k vypracování kapitoly strategie tohoto podniku a také pro analýzu vývoje personálních nákladů od roku 2010. Z faktických dat byly poskytnuty rozvahy, údaje o počtu zaměstnanců a účetní závěrky, které jsou dostupné i na webových stránkách www.justice.cz.

Teoretická část

1 Personální náklady

1.1 Náklady

U tohoto tématu je nutné vysvětlit pojem náklady (N) jako takový. Náklady jsou peněžní vyjádření spotřeby výrobního faktoru, tedy jako částku, kterou podnik vynaloží na získání výnosů bez ohledu na to, zda byly v daném období zaplacený.

Náklady můžeme chápat jako předmět řízení a kontroly. Jsou také středem pozornosti, protože příčiny nákladů lze snáze rozpoznat než například u výnosů. Náklady lze považovat za veličinu, kterou podniky lépe ovlivní než výnosy. Snižováním nákladů se zabývá spousta postupů pro zlepšení situace podniku. Jednotlivé typy podniků se od sebe liší svou charakteristikou a podle těchto charakteristik můžeme náklady členit podle vlastností a chování.

1.2 Členění nákladů

1.2.1 Druhé členění nákladů

Mezi základní členění nákladů patří Druhé členění nákladů a zařazuje je do stejnorodých skupin spojených s činností jednotlivých výrobních faktorů (práce, materiál, investiční majetek). Toto třídění nachází využití při řízení podniku jako celku (vstupuje např. do řízení dodávek materiálu, služeb, zásob a objevuje se v systému podnikových plánů a rozpočtů) – zajišťuje shodu mezi potřebou zdrojů a jejich obstaráním z okolí podniku. Mezi základní druhy patří: [2]

- spotřeba surovin a materiálu,
- spotřeba služeb,
- mzdové a osobní náklady,
- odpisy dlouhodobého majetku,
- finanční náklady

Tyto vstupující nákladové druhy jsou charakteristické následujícími třemi základními vlastnostmi.[6]

- Druhově vynaložené náklady jsou **prvotní**, neboť se předmětem zobrazení stávají hned při svém vstupu do podniku na jeho hraniční vazbě s okolím.
- Současně se jedná o náklady **externí**, vznikající spotřebou výrobků, prací nebo služeb jiných subjektů.
- Jsou také považovány za náklady **jednoduché**, jelikož je z hlediska úrovně podnikového řízení nelze rozlišit na jednodušší složky, ze kterých se skládají.

Podrobnější druhové členění nákladů se používá ve výkazech zisků a ztrát nebo v účetních osnovách. Takovéto členění nákladů je důležité také pro finanční účetnictví i případné další analýzy dílčích nákladů, výpočet zisku, ukazatele hodnoty přidané zpracováním a jiné.

1.2.2 Účelové členění nákladů

Účelové členění nákladů vychází z požadavků kontroly hospodárnosti vynaložených nákladů. Umožňuje zjistit, zda se v podniku náklady spoří nebo naopak překračují. Strukturalizace účelového členění probíhá v několika úrovních; nejprve se náklady rozčlení do relativně širokých okruhů různých výrobních činností (hlavních i pomocných) a dále lze náklady členit podrobnější podle jednotlivých operací či aktivit podniku.[6]

Náklady technologické a náklady na obsluhu řízení

Tyto náklady se dále rozčleňují z hlediska řízení hospodárnosti do následujících dvou skupin. Podle základního vztahu k činnosti, operaci či aktivitě se náklady dělí na:
[7]

- **náklady technologické** – skupina nákladů bezprostředně vyvolaných technologií dané operace, činnosti či aktivity,
- **náklady na obsluhu a řízení příslušné činnosti** – náklady vynaložené za účelem vytvoření, zajištění a udržení podmínek racionálního průběhu určité činnosti

1.2.3 Náklady jednicové a režijní

Toto členění navazuje na členění předchozí. **Jednicové náklady** jsou technologické náklady, které přísluší kalkulační jednici výkonu, jsou tedy přímo přiřaditelné každé jednotce výkonu. Hospodárnost těchto nákladů se řídí pomocí norem spotřeby zdrojů na kalkulační jednici. Mezi jednicové náklady patří:

- **Jednicový materiál** tvoří veškeré suroviny, pomocné a provozní látky a konstrukční celky, nakoupené díly a součástky, nedokončené a dokončené výrobky, které přímo nebo nepřímo vstupují do materiálové struktury výrobku. Podkladem pro jejich vyjádření mohou být například kusovníky použitého materiálu.
- **Jednicové mzdy** představují veškeré mzdové náklady, které vznikají v bezprostřední souvislosti s tvorbou výkonu. Lze je určit na základě různých metod evidence času (např. úkolové časy).
- **Zvláštní jednicové náklady** zahrnují další přímo přiřaditelné náklady jako náklady na licence a patenty, některé konstrukční náklady, individuální úpravy výrobku či služby, zvláštní způsob přepravy výrobku, náklady na zaškolení obslužného personálu apod. Aby bylo možné uvedené náklady považovat za jednicové, musí být vždy přímo přiřaditelné na kalkulační jednici.[6]

Režijní náklady jsou společné náklady určitého druhu výkonu, skupiny výkonů, útvarů apod., není u nich tedy možno přímo zjistit a vyjádřit jejich přesný vztah ke kalkulační jednici. Podle funkce, kterou plní při vytváření, zajištění a udržování podmínek dané činnosti, se dále dělí na:

- Výrobní (provozní) režii,
- Správní režii,
- Zásobovací režii,
- Odbytovou (prodejní režii). [3]

Hospodárnost režijních nákladů je řízena formou rozpočtů, které jsou stanovovány pro jednotlivé útvary, v nichž tyto náklady vznikají. Za dodržení rozpočtu případně úsporu v oblasti režijních nákladů jsou zodpovědní definovaní pracovníci, obvykle vedoucí příslušných útvarů.

1.2.4 Náklady přímé a nepřímé

Pro potřeby tvorby kalkulací, tj. způsobu přiřazování nákladů předmětu kalkulace náklady členění na přímé a nepřímé.

- **Přímé náklady** souvisí s určitým druhem výkonu a obvykle se rozpočítávají na tzv. kalkulační jednici. Kromě jednicových nákladů patří mezi náklady přímé také některé režijní náklad, které lze přiřadit jednomu konkrétnímu druhu výkonu (např. náklady na vývoj definovaného výrobku)
- **Nepřímé náklady** naopak souvisejí s několika druhy výkonů a jejich vynaložení zabezpečuje produkci jako celek (většina režijních nákladů). Kalkulační jednici lze tyto náklady přičíst pouze nepřímo pomocí vhodných **rozvrhových základů**. [6]

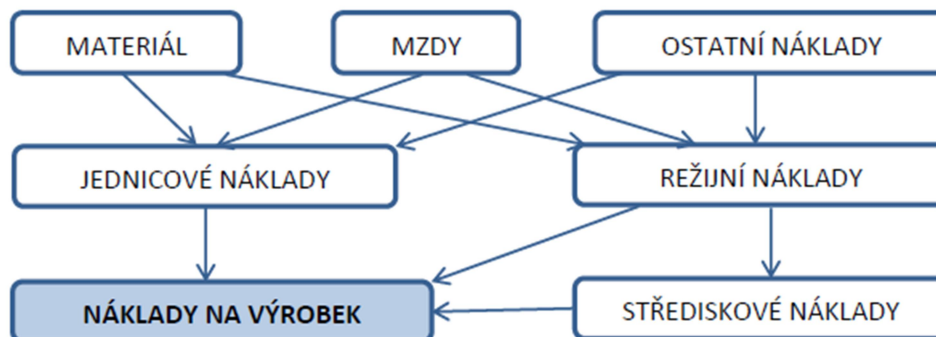
1.2.5 Členění nákladů podle odpovědnosti

Logickým členěním nákladů podle odpovědnosti je prvotní rozčlenění podle místa vzniku nákladů. Toto členění je bezprostředně svázáno s organizační strukturou podniku, jejím úkolem je vymezit oblasti a úroveň pravomoci a odpovědnosti zejména vedoucích pracovníků útvarů v jejich věcné podobě. [6] Vnitropodnikové útvary se nazývají odpovědností střediska, kterým jsou přiřazovány podle odpovědnosti náklady. Mezi odpovědnostní střediska patří:

- výrobní střediska,
- střediska výrobní režie (kde vznikají náklady na řízení a obsluhu výroby),
- středisko zásobovací režie (zde vznikají náklady na opatření, příjem, uskladnění a výdej jednicového i režijního materiálu),
- středisko odbytové režie (kde vznikají náklady na balení, skladování a expedici hotových výrobků),
- středisko správní režie (náklady na správu a řízení podniku jako celku).

Schéma zobrazující vztahy mezi jednotlivými druhy nákladů:

Obrázek 1: Schéma vztahy mezi jednotlivými druhy nákladů



Zdroj: KRÁL, B & kol. Manažerské účetnictví 3. vydání Praha: Management Press 2010. 660 s. ISBN 80-247-2471-3

1.2.6 Členění nákladů podle závislosti na změnách objemu výroby

Z hlediska řízení nákladů a zisku patří toto členění mezi nejdůležitější, protože umožňuje propojit řízení nákladů s řízením výnosů a zisku, rozhodovat o různých variantách činnosti, porovnávat změny zisku/marže vlivem změn objemu a sortimentu výkonů a takto optimalizovat činnosti podniku.[2]

Variabilní náklady

Variabilní náklady jsou náklady, které se mění v závislosti na objemu výroby, tedy pokud roste objem produkce, také variabilní náklady rostou a naopak. Podle tempa růstu těchto dodatečných nákladů rozlišujeme: [6]

- „**Náklady proporcionální** – přírůstkové náklady každé další jednotky výstupu jsou konstantní – proporcionální náklady jsou typické pro opakované procesy.“ [9, s. 90]
- „**Náklady podproporcionální** – celková výše variabilních nákladů se zvyšováním objemu výstupu roste, ale pomalejším tempem než objem výroby. Přírůstkový náklad každé další jednotky výstupu je stále nižší. Typické náklady s touto charakteristikou jsou náklady spojené s nákupem takového materiálu, u kterého existuje množstevní sleva.“ [9, s. 90]

- „**Náklady nadproporcionální** – variabilní náklady rostou rychlejší tempem, než je růst objemu výroby. Přírůstkový náklad každé další jednotky je stále vyšší. Např.: mzdy za práci přesčas.“ [9, s. 90]

Do variabilních nákladů řadíme jednicové náklady a variabilní část režijních nákladů. Jako příklad můžeme uvést např.: režijní mzdy bezprostředně spojené s objemem výkonů a s nimi spojené zdravotní a sociální pojištění apod.

Fixní náklady

Fixní náklady jsou náklady, které se v určitém intervalu (tzv. relevantní rozpětí) nemění se změnou objemu produktu. Jde zpravidla o kapacitní náklady, vyvolané potřebou zajistit podmínky pro efektivní průběh podnikatelského procesu.

Je přirozenou snahou firem tyto náklady co možná nejvíce využít (tzv. snaha o maximální kapacitní vytíženost), jelikož se zvyšujícím se objemem produkce klesají fixní náklady na jednotku a zvyšuje se tak ziskovost a snižuje se přitom doba návratnosti investovaného kapitálu. K relativní úspoře fixních nákladů dochází při zvýšení objemu výroby při neměnných fixních nákladech. Z hlediska ovlivnitelnosti výše fixních nákladů se rozlišují dvě skupiny fixních nákladů:

- **utopené (nevyhnutelné, umrtvené) náklady** – náklady, které byly nenávratně vynaloženy nebo se vztahují k dřívějším rozhodnutím, a které nemohou být považovány za relevantní pro následná rozhodování,
- **vyhnutelné náklady** – konkrétní náklady související s aktivitou nebo částí podnikatelské činnosti, které by nemusely být vynaloženy, pokud by se aktivita, resp. část podnikatelské činnosti, nevykovořovala.

Měli bychom brát v úvahu také tzv. **semi-fixní náklady (skokové fixní náklady)**. Typickým rysem semi-fixních nákladů je to, že v daném časovém období je jejich výše pevně svázaná s určitou úrovní (objemem) prováděných aktivit, ale přitom při dosažení určité kritické úrovně (objemu) dané aktivity se zvýší nebo sníží o konstantní částku (skokově). [11]

Nevyužité fixní náklady

Nevyužitím výrobní kapacity dochází i k nevyužití fixních nákladů. Ta část celkových fixních nákladů, která odpovídá nevyužití výrobní kapacity, se nazývá **nevyužité** (méně výstižně **volné**) **fixní náklady**. I když jde o teoretické rozdělení fixních nákladů (ve skutečnosti nejsou fixní náklady dělitelné, protože jsou vyvolány nutností zabezpečit chod podniku jako celku), dává nám důležitou informaci o efektivnosti vázání fixních nákladů. Pro řízení podniku z toho vyplývá, že **je nutné budovat takové výrobní kapacity, které budou dostatečně využívány**.

Vzorec pro výpočet fixních nákladů: [10]

$$FN_n = FN \times \left(1 - \frac{Q_s}{Q_p}\right)$$

- kde FN_n ... nevyužité fixní náklady v Kč
 Q_s ... skutečný objem výroby v kusech nebo v Kč
 Q_p ... kapacita v kusech nebo v Kč

1.3 Řízení nákladů

Tradiční přístupy řízení nákladů vycházejí z předpokladu, že lze náklady kontrolovat, snižovat a efektivně řídit, když změní množství, zvýším produktivitu či snížím režijní náklady. [8] Tradiční přístup se však nezaměřuje na celý hodnotový řetězec, což výrazným způsobem ovlivňuje jeho vypovídající schopnost. Můžeme tedy říci, že tradiční řízení začíná příliš pozdě a končí příliš brzy, neboť zapínají na tvorbu hodnot mimo podnik v poprodukční a i v inovační části životního cyklu. Projevit se to může zejména v kvalitě informací, které se poté využívají při rozhodování, a může dojít k tomu, že se firma zaměří na nesprávného zákazníka, či na nesprávný produkt.

Neschopnost rozšířit působnost tradičního přístupu až za hranice firmy a použít celý hodnotový řetězec podniku vede k tomu, že informace o nákladech pomáhají rozhodování o hlavních rysech produktu, apod.

S hodnotovým řetězcem se setkáváme i při řízení aktivit, procesů i činností. Jak již bylo zmíněno, tradiční přístup nereflektuje celý hodnotový řetězec a neumožňuje tak vymezit aktivity, procesy a činnosti které podniku slouží například k uspokojení potřeb zákazníků a k rozpoznání konkurence.

S rozvojem nadnárodních korporací dochází také ke změně nároků na systém řízení, ve kterém se prosazuje trend decentralizace, který umožňuje delimitovat pravomoci a odpovědnosti na nižší úrovně řízení. Tradiční přístup řízení nákladů primárně vychází z hodnotových výsledků, a nezohledňuje tím další kvalitativní ukazatele, jako jsou vztahy se zákazníky, loajalita zákazníků a zaměstnanců, jejich motivace a také postavení na trhu.

Řízení nákladů a hlavně jejich struktura byla zásadně ovlivněna technologickým vývojem. Dá se říci, že tradiční přístup byl aplikován v době, kdy byla produkce rozhodujícím faktorem konkurenčního soutěžení a struktura nákladů byla více flexibilní a snáze ovlivnitelná. Nelze opomenout fakt, že v některých oborech došlo od té doby k výrazné změně struktury nákladů. Tato změna se vyznačuje poklesem podílu přímé práce na celkových nákladech v podniku. Hlavně v technicky náročnějších provozech je přímá práce stále méně využívána a jejich podíl na celkových nákladech se pohybuje mezi 5 až 10 procenty. [1] Firma se během svého rozhodování převážně zaměřuje na ziskové produkty a naopak jí nezajímají ty nevýnosné, kde vychází z informací o nákladech produktu. Špatné informace o režijních nákladech mohou vést až k nadhodnocení nebo k podhodnocení nákladů produktu a tím až k chybnému rozhodnutí.

Změny podnikatelského prostředí jsou velice spojeny se změnami ve výrobě, organizační struktuře, v přístupu ke konkurenci a nárocích na informační podporu. To vede k závěru, že je nutný posun ke strategickému řízení nákladů. Z uvedených informací lze posoudit, že pro zabezpečení dlouhodobého rozvoje podniku je důležité strategické zamyšlení nad řízením nákladů.

1.4 Strategický náhled na řízení nákladů

Úspěšné řízení nákladů je nyní pro mnoho firem otázkou přežití. Snaha o vyrovnání sil nutí společnost do efektivního řízení nákladů, aby měli před konkurencí výhodu.

Strategické řízení nákladů můžeme chápat jako aplikaci metod řídicích náklady, které v důsledku vedou k upevnění strategické pozice společnosti a ke snížení nákladů. [8] Dále můžeme tento pojem chápat také jako strategie, opatření a instrumenty, které lze využít pro vhodné zacházení s náklady.

1.5 Strategické řízení nákladů a strategie podniku

Podnikatelský úspěch v tržním prostředí záleží hlavně na schopnostech firmy reagovat a přizpůsobovat se tržním změnám, velký důraz je pak kladen na řešení problému strategického charakteru.

Podnik se ve strategickém řízení zaměřuje na dosažení dlouhodobých cílů. „Strategie řízení by mělo být chápáno jako nikdy nekončící proces, začínající vymezením poslání firmy, strategickou analýzou, formulací možných variant řešení (strategie), výběrem a implementací optimální strategie, kontrolou a korekcemi průběhu její realizace.“ [4, s. 6] Strategické řízení může úspěšnost podnikání ovlivnit až na 80%. [4]

Pojmy spojené se strategickým řízením nejsou užívány jednoznačně a shodně. Jde o pojmy jako pojem poslání, vize, strategie a další. Velmi důležité je, aby všechny tyto pojmy byly pochopeny všemi zaměstnanci v rámci organizace.

Pro efektivní naplnění vytyčených strategických cílů, by měli všichni zaměstnanci spolupracovat na všech úrovních spolupráce, jde o manažery, ale také i o zaměstnance, kteří by měli mít společný cíl.

Předpokladem úspěšného rozvoje podniku je symetrický postup při tvorbě a formulaci strategie. Velmi důležitou roli ztvární i vyhodnocení a zpětná kontrola, popřípadě i následná úprava strategie. Na nutnost pružnosti strategie klade důraz i [5], který dodává, že je nutné pochopit měnící se priority.

Praktická část

2 Vybraný podnik

K vypracování tohoto tématu posloužil rozhovor s ředitelem společnosti Lékárnici 95 s.r.o., panem PharmDr. Mgr. Petrem Koudelkou. Při tomto rozhovoru byly poskytnuty informace, které napomohli k vypracování jednotlivých témat, týkajících se strategie rozvoje a strategie řízení společnosti. (rozhovor je uveden v příloze)

2.1 Představení podniku Lékárnici 95 s.r.o.

Lékárnici 95 s.r.o. je společnost s ručeným omezením, která se zabývá lékárnictvím a distribucí s léky a běžnými prostředky zdravotnické techniky a podobně. Provozují několik lékáren v okrese Cheb, Sokolov a Tachov. Počátek historie společnosti Lékárnici 95 s.r.o. se datuje k roku 2005, kdy byla založena se sídlem v Lubech, a byly otevřeny první lékárny. Konkrétně se jednalo o Lékárnu Rotava a Lékárna Poliklinika Kraslice.

Za dobu svého působení prošla společnost Lékárnici 95 s.r.o. dynamickým vývojem, ať už ze strany obchodní, tak i v oblasti poskytovaných služeb. Výsledkem vývoje je provoz deseti kamenných lékáren a provozování specializované prodejny s prostředky zdravotnické techniky pod záštitou společnosti B. Braun Medical s.r.o. s názvem Zelená hvězda.

V letech 2010 až 2013 společnost Lékárnici 95 provozovala také Internetovou lékárnu.

Obraty (výnosy) z internetové lékárny byly vysoké, ale zároveň bylo potřeba vynakládat velké náklady na personál a na reklamu. Aby Internetová lékárna měla šanci na trhu, musela držet nízké prodejní ceny. Ve výsledku Internetová lékárna generovala ztráty, a proto ji společnost v roce 2013 prodala.

Uvedená skutečnost značně ovlivňuje veškerá analyzovaná data.

2.1.1 Název podniku a jeho význam

Obrázek 2: Logo společnosti Lékárnici 95 s.r.o.



Zdroj: Lékárnici 95 s.r.o. *Lékárnici 95 s.r.o.* [online]. Praha 3: Gapanet solution s.r.o., 2013 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://www.lekarnici95.cz>

Název společnosti byl vybírán s ohledem na to, že všichni společníci jsou absolventi Farmaceutické fakulty v Hradci Králové a v současné době pracují jako lékárníci. Číslovka 95 značí rok, kdy všichni společníci započali studium na výše uvedené fakultě, proto tedy Lékárnici 95 s.r.o. [14]

2.2 Poslání podniku

Poslání společnosti je, jak již její název napovídá, vymezením hlavní činnosti spojené s lékárenstvím. Lze jej definovat nejen jako prodej léků, ale také jako odborné, kvalifikované poradenství a kvalitní komplexní služby v oblasti léčiv.

Společnost Lékárnici 95 s.r.o. nemá explicitně definován systém základních sdílených hodnot. Obecně zaměstnanci ve společnosti za základní hodnotu považují poskytování veškerých služeb spojených s léčivými a poradenstvím v oblasti lékárnictví s důrazem na klientský přístup k zákazníkovi.

Jakkoliv sdílené hodnoty nejsou explicitně definovány, kvalifikovaní magistři farmacie vykonávají svou činnost v souladu s Hippokratovou přísahou a dále jsou usměrněni tzv. Etickým kodexem České lékárnické komory, který upravuje chování a jednání lékárníků při výkonu lékárnické profese i vystupování na veřejnosti.

2.3 Strategie podniku

V současné době není definována komplexní strategie podniku, což ale neznamená, že se ve společnosti nic neděje. Zpravidla existuje jakýsi plán akcí a toho, co by mělo být, na co se zaměřit, kam budou směřovány finanční prostředky apod. Neexistuje však strategie jako systematický celek, se kterou by byli seznámeni i zaměstnanci, a která by určovala cíle dlouhodobějšího charakteru.

V oblasti ekonomiky je systematickou a pravidelnou činností sestavování ročního plánu v souladu s požadavky zřizovatele, který zahrnuje plán nákladů a výnosů, plán investic a výnosů, včetně objemu mzdových prostředků. Plán je sestavován na základě dat z minulého období, s přihlédnutím k předpokládaným změnám následujícího období.

Strategie společnosti Lékárnici 95 je vytvářena konkurenceschopností vůči trhu, to znamená, že primárně reagují na vývoj trhu (prognózy). Mezi společnostmi, na které reagují, patří například Česká lékárna a.s. nebo lékárenská síť BENU.

Jejich hlavní cíl, který se týká strategie, je být dlouhodobě konkurenceschopní na trhu obchodování. Vyrovnat se konkurenci v nabídce produktů, rozšiřování portfolia nabídky apod. K tomu napomáhají zaměstnanci, kteří jsou součástí strategie vývoje a marketingu, jednotlivé plány se s jednotlivými zaměstnanci řeší individuálně, kdy základem je koncepce určená na celý rok. Vedení s nimi projednává promování léků, systém vystavování nejrůznějších produktů na prodejním místě, reklamní a marketingové předměty, jak motivovat stávající, tak i nové zákazníky. Velké téma k řešení je také tzv. příprodej, což znamená nabízení produktů zákazníkovi v souvislosti k jeho požadavkům (např.: při dýchacích potížích zákazník požaduje běžný přípravek, ve formě sirupu, lékárník mu nabídne doplňující přípravek, který v kombinaci se sirupem zvyšuje jeho účinek, nebo jiné léčivo na daný problém).

Jednou za rok společnost podniká poradou středního a vyššího personálu, při které probíhá otevřená diskuse. Jedná se o diskuzi, která řeší vývoj a trendy podniku, řeší témata jako je fungování společnosti a zároveň jsou zaměstnancům vysvětleny nové trendy v lékárnictví, potažmo způsob a směřování vývoje společnosti.

Jelikož se lékárenský trh neustále vyvíjí a vzniká veliké konkurenční prostředí v podobě řetězcových lékáren (Dr. Max, Benu), rozhodla se společnost Lékárnici 95 více zacílit na podporu marketingu. Díky tomu mimo jiné vznikla nová pracovní pozice vedoucího marketingového oddělení. Společnost chce začít působit systematicky v oblasti reklamy a to jak na stávající zákazníky tak i na ty potencionálně nové. Jako příklad, můžeme uvést tvorbu propagačních letáků, ve kterých se jednou za dva měsíce nabízejí akční produkty na předem určené období. Příkladem mohou být různé svátky, jako jsou Vánoce, Velikonoce, Den matek či prázdninové akce. Tento leták je navíc podpořen reklamními spoty v regionálním rádiu.

Společnost se rovněž prezentuje na různých společenských a sportovních událostech (Vyhlášení sportovce roku, dětský den, golfový turnaj). Dále také aktivně podporují regionální projekty na území Karlovarského kraje. Příkladem sponzorovaných akcí je například podpora tělesně hendikepovaných osob, a to v rámci ping-pongového turnaje Cheb open, což je mezinárodní turnaj vozíčkářů ve stolním tenise. Jako další příklad můžeme uvést vzdělávání předškoláků tím, že společnost zřizuje tzv. osvětlu v provozovaných lékárnách. Společnost Lékárnici 95 s.r.o. je také partnerem bezpečné jízdy na motorkách, a také podporuje dětský den v Pomezí u Chebu.

Společnost Lékárnici 95 disponuje od srpna roku 2011 také vlastní distribucí „EGER“, která má povolení k distribuci léčivých přípravků. Výsledkem toho je možnost nakupovat léčiva, doplňky stravy a kosmetiku na přímo od výrobců. V praxi to znamená, že dochází k ponížení nákupní ceny lékárny, což se projeví snížením doplatku na léčiva pro zákazníka. U volně prodejných léčiv dochází k ponížení koncové prodejní ceny. Lékárny se tak stávají cenově příznivější ve vztahu k pacientovi. Skrze distribuci je rovněž možné léčiva a prostředky zdravotnické techniky dodávat i na ostatní lékárny regionu. Pro lékárny to může znamenat jednak úsporu, ale třeba i urychlení dodávky potřebného léčiva pacientům.

2.3.1 Vnitřní uspořádání podniku

Vnitřní organizace podniku je důležitým nástrojem vnitřní strategie. V roce 2013 proběhla, ve společnosti Lékárnici 95, realizace vnitřních směrnic pro fungování některých pochodů uvnitř společnosti. Jako příklad si můžeme uvést směrnici, jakým způsobem si mají zaměstnanci vybírat dovolenou (kdo dovolenou schvaluje, jak ji mají zaměstnanci čerpat, kdo ji eviduje a jaký je maximální počet zaměstnanců, kteří mohou v danou dobu dovolenou čerpat), dále například směrnice o vnější vizáži lékárníka, nebo směrnice pro objednávky zboží.

2.3.2 Strategie a plány

Veškeré obchodní strategie a plány společnosti vycházejí z praktických zkušeností jednotlivých majitelů společnosti, poptávky ze stran zákazníků, ale i aktuálního vývoje na trhu farmacie. Jako velmi důležité se jeví i sledování trendů v daném segmentu podnikání.

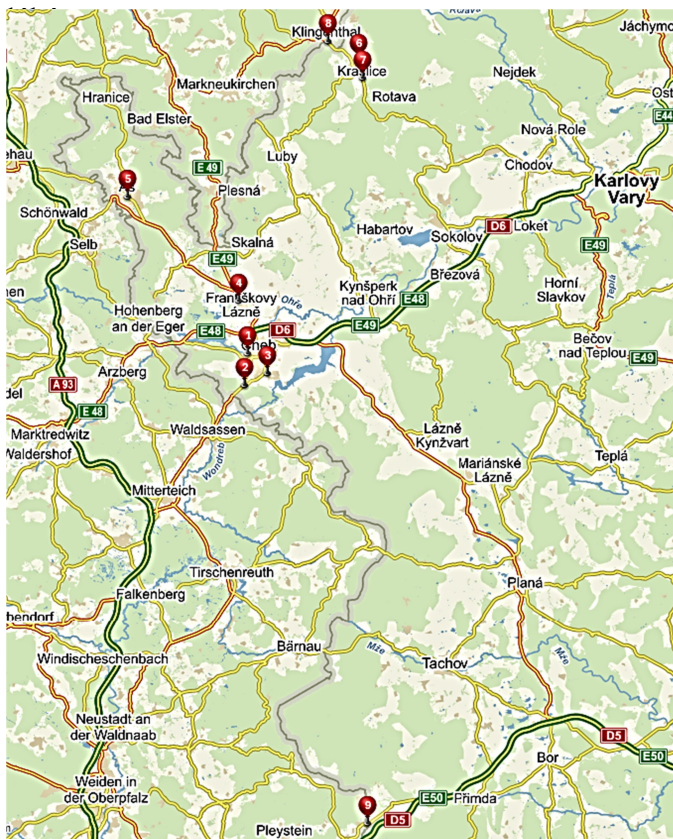
2.3.3 Rozšíření společnosti (Expand)

Do budoucna chce společnost posílit své regionální pozice, to znamená otevírat další provozovny pouze na území karlovarského a Plzeňského kraje. To, že společnost chce investovat mimo jiné komodity, způsobil výkyv trhu. Jde o větší nárůst konkurence, snížení úhrad léků od pojišťovny, prodej doplňků stravy v supermarketech, na čerpacích stanicích, na internetu apod.

Společnost Lékárnici 95 s.r.o. se chystá v nejbližší době o rozšíření svých aktivit na poli podnikání tak, aby nebyla závislá pouze na lékárenství. V době neustále rostoucí konkurence a to nejen v podobě kamenných lékáren, ale i těch internetových, je to zcela nevyhnutelný krok pro zajištění finanční stability společnosti.

Na následujícím obrázku jsou zvýrazněny současné otevřené kamenné lékárny.

Obrázek 3: Mapa rozmístění



Zdroj: vlastní zpracování autora, zdroj mapy: www.mapy.cz

Popis mapy:

- 1) Lékárna Zelená hvězda a PZT, Cheb
- 2) Lékárna U Petra, Svatý Kříž
- 3) Distribuce
- 4) Lékárna Na Slatině, Fr. Lázně
- 5) Lékárna Fatum, Aš
- 6) Poliklinika Kraslice
- 7) Lékárna U Amati, Kraslice
- 8) Lékárna Hraničná
- 9) Lékárna Frontera, Rozvadov

2.4 Zaměstnanci

V současné době má společnost Lékárnici 95 s.r.o. celkem 39 zaměstnanců. Jedná se o kvalifikovaný personál s vysokoškolským či středoškolským vzděláním především zdravotnického zaměření a to zejména v oboru farmacie či fyzioterapie.

Pro kvalitní strategii řízení podniku, je, je tato kapitola jedna z klíčových. Vystudovaných magistrů v oboru farmacie je v současné době akutní nedostatek, proto se snaží společnost Lékárnici95 s.r.o. nabídnout svým zaměstnancům velkou řadu zaměstnaneckých výhod. Měsíčně dostávají příspěvek na bydlení v hodnotě 3 500,-Kč (pokud nemají trvalé bydliště v regionu působení společnosti), dále nabízí všem svým zaměstnancům stravenky, které jsou v plné výši hrazené zaměstnavatelem, penzijní připojištění v hodnotě 2 500,-Kč a také automobil i pro osobní potřeby. Čtvrtletně získávají zaměstnanci bonusy, formou finančního příspěvku ke své měsíční mzdě. Jednou ročně dostávají příspěvky na rekreaci nebo podle domluvy jim je příspěvek vyplacen formou peněz (zaměstnanci si mohou vybrat variantu, která jim více vyhovuje). Mimo tyto výhody dále společnost podporuje vzdělávání svých zaměstnanců, různou formou školení nebo kurzy německého a anglického jazyka. Dvakrát v roce pořádá společnost celofiremní meeting, kde se setkávají všichni zaměstnanci společnosti, což přispívá ke stmelení kolektivu na pracovišti. Jako další bonus hradí společnost členské příspěvky do lékárnické komory, což lékárnici potřebují k vykonávání jejich práce.

Nové zaměstnance se snaží společnost získávat tím, že se pravidelně její zástupci zúčastňují veletrhu pracovních příležitostí, v Čechách i na Slovensku, kde zájemcům představují nejen společnost, ale zároveň i benefity. Jako benefity uvádějí ve svém letáku: pět týdnů dovolené, již zmíněné stravenky plně hrazené zaměstnavatelem, příspěvky na penzijní a životní připojištění, kurzy německého a anglického jazyka, rovněž plně hrazeny zaměstnavatelem, příspěvek na řidičský průkaz, roční odměny formou wellness pobytu nebo dovolené apod.

Do budoucna společnost chystá pro své zaměstnance založení sociálního fondu. Tento fond bude vytvořen pro podporu kulturního a sportovního vyžití vlastních zaměstnanců. Lékárnici 95 s.r.o. chtějí rovněž podpořit zájem o práci v jejich společnosti a to poskytnutím stipendia pro studenty magisterského studia, kteří se smluvně zavážou pro následnou práci u společnosti.

3 Personální náklady podniku Lékárnici 95 s.r.o.

Do personálních nákladů podniku spadají veškeré náklady týkající se výplat a odměn zaměstnanců, příspěvky na sociální zabezpečení (skládá se z příspěvků na nemocenské pojištění, důchodové zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti), příspěvky na všeobecné zdravotní pojištění. Vývoj těchto nákladů se odvíjí nejen od růstu počtu zaměstnanců a výše jejich platu, ale také dle aktuální personální nabídky na trhu práce.

Zaměstnanci společnosti jsou zařazováni na základě sjednané náplně práce a jejich odborné kvalifikace a dle odpracované praxe do příslušných pracovních pozic v rámci společnosti. Ne všichni zaměstnanci pracují na plný pracovní úvazek, proto dalším možným členěním je členění podle pracovního úvazku.

Na základě pracovního zařazení a pracovního úvazku je zaměstnancům stanovena průměrná hodinová mzda dle vnitropodnikových směrnic.

Podle vykonávané profese lze použít členění do funkcí, které jsou ve společnosti Lékárnici 95 s.r.o. ohodnocovány: Administrativní pracovník, Laborant, Koordinátor pro lékárnu, Farmaceutický reprezentant, Lékárník, Lékárník – praktikant, Vedoucí distribučního skladu, Obchodní zástupce, Řidič, Uklízeč/ka. (Hlubší rozbor pozic je uveden v další kapitole)

Pro stanovení mzdy záleží na zařazení zaměstnance, výši pracovního úvazku, místu výkonu práce (na jaké lékárně pracuje), odborné kvalifikaci a poptávce na trhu. Dále jsou odměňováni jednatelé, ale ti mají stanovené vlastní vnitropodniková pravidla.

Výše odměn jednotlivých pracovníků stanovuje vnitřní směrnice pro odměňování, která upravuje podmínky a postupy, dle nichž je zaměstnanec odměňován a jsou mu poskytovány další zaměstnanecké výhody (výdej zákaznických karet, aktivní "pří" prodej).

3.1 Analýza personálních nákladů od roku 2010

Pro tuto analýzu bylo potřeba získání informací, které byly poskytnuty samotnou společností. Jedná se o účetní závěrky, které jsou veřejně dostupné na webových stránkách www.justice.cz. Z účetní kanceláře společnosti Lékárnici 95 s.r.o. byly zároveň poskytnuty počty zaměstnanců od roku 2010 až do současnosti. Počet

zaměstnanců se každým rokem zvyšuje, což je známka toho, že se podnik neustále rozvíjí a rozšiřuje. Za růst počtu zaměstnanců může mimo jiné i každoroční zřizování nových kamenných lékáren společnosti v rámci regionu.

V následující tabulce, jsou zobrazeny základní údaje, které posloužily k vypracování této analýzy. Jedná se o Výkaz zisku a ztráty, označení C – Osobní náklady. Zde byly podstatné údaje týkající se mzdových nákladů, nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a další sociální náklady.

Údaje z Výkazu zisku a ztráty od roku 2010 do roku 2015 (údaje jsou udány v tisících Kč)

Tabulka 1: Výkaz zisku a ztráty

Označení C / rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mzdové náklady	7 609	9 123	9 163	13 479	9 916	11 847
Náklady na sociální a zdravotní pojištění	2 505	2 986	2 954	9 616	3 277	3 954
Sociální náklady	752	1 080	796	3 208	634	957
Osobní náklady	10 866	13 189	12 913	26 303	13 827	16 758

Zdroj: vlastní zpracování, dle Výkazu zisku a ztráty

V této tabulce je vidět pokles a nárůst osobních nákladů, pro vybrané roky.

Další tabulka znázorňuje změnu počtu zaměstnanců pro vybrané roky.

Tabulka 2: Přehled počtu zaměstnanců

Rok	Počet zaměstnanců
2010	25
2011	29
2012	33
2013	35
2014	38
2015	40

Zdroj: vlastní zpracování autora, dle poskytnutých informací

Z této tabulky je zřejmé, že každým rokem se počet zaměstnanců zvyšuje. V letošním roce 2016, měsíc březen, je momentálně počet zaměstnanců menší (momentální počet je 39 zaměstnanců), než v roce loňském 2015, ale společnost chce do konce roku najmout nové zaměstnance a tím jejich počet opět navýšit.

3.1.1 Mzdové zařazení a průměrná mzda

Pro bližší představu vývoje mezd zaměstnanců, společnost Lékárnici 95 s.r.o. poskytla pro tuto část údaje, které jsou uvedené v následující tabulce (údaje jsou od roku 2013 do roku 2015, z důvodu, protože účetní systém je uzavřen a do dalších let již není povolen přístup).

Údaje jsou uvedeny v Kč/hod.

Tabulka 3: Mzdový přehled úvazků

Funkce/Rok	2015	2014	2013
Uklízeč/ka	80,41	83,11	82,89
Vedoucí distribučního skladu	93,87	-	-
Administrativní pracovník	96,27	98,53	103,66
Koordinátor pro lékárnu	107,4	85,08	-
Laborant	112,88	108,36	100,94
Řidič	115	134,49	93,72
Farmaceutický reprezentant	136,41	115	137,68
Lékárník - praktikant	157,03	121,88	96,6
Lékárník	235,59	238,79	206,23
Obchodní zástupce	-	105,95	115,36

Zdroj: vlastní zpracování autora, dle poskytnutých informací

S růstem společnosti a množstvím zaměstnanců roste také potřeba vedoucích pozic, což je patrné z Tabulky č. 3. Například pozice Koordinátor pro lékárnu, nebo Vedoucí distribučního skladu, byly založeny až v pozdějších letech, konkrétně v roce 2013 a 2015.

V roce 2015 chybí pozice obchodního zástupce, protože společnost dočasně nemohla vhodného kandidáta na tuto pozici nalézt a tak činnost obchodního zástupce musel vykonávat jeden z jednatelů. V roce 2016 již je tato pozice opět obsazena.

3.2 Analýza účetních výkazů

Analýza účetních výkazu hodnotí vývoj firmy pomocí výkazu zisku a ztrát, rozvahy, a pokud je k dispozici i výkaz cash flow. Pro sestavení analýzy pro společnost Lékárnici 95 s.r.o. bude použita Horizontální a Vertikální analýza.

Protože cílem práce je analýza personálních nákladů, bude předmětem rozboru pouze výkaz zisků a ztrát, údaje z rozvahy jsou pro tuto analýzu irelevantní.

3.2.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza nám ukazuje vývoj jednotlivých položek aktiv, pasiv a položek výkazu zisku a ztráty v čase. Výsledek této analýzy tedy může být charakterizován buď pozitivní změnou (růst položky v čase) anebo negativní změnou (pokles položky v čase). Horizontální analýza je tedy závislá na znalosti a schopnosti práce s indexy. Technika rozboru je následující:

- vypočte se rozdíl hodnot z obou po sobě jdoucích let (absolutní výše změny)

$$\text{absolutní změna} = \text{hodnota } t - \text{hodnota } t-1$$

- vyjádří se procentem k hodnotě výchozího roku

$$\text{procentní změna} = \text{absolutní změna} \times 100 (\%) / \text{hodnota } t-1$$

3.2.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza znamená zjišťování podílu jednotlivých dílčích položek výkazů na celku. V případě rozvahy se jako celek považují položky aktiva a pasiva celkem, v případě výkazu zisku a ztráty se za celek považují tržby (obvykle součet tržeb za prodej zboží a za prodej vlastních výrobků a služeb). V rozvaze tak zjistíme hlavní položky aktiv a pasiv a ve výkazu zisku a ztráty získáme hlavní položky z výnosů a nákladů firmy. Vyjádření položek vertikální analýzy je v procentech.

3.3 Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

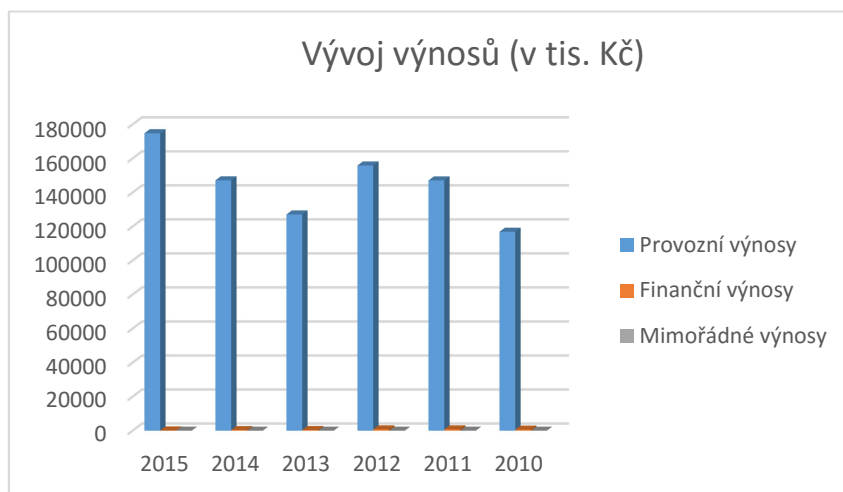
3.3.1 Vývoj výnosů – horizontální analýza

Tabulka 4: Vývoj výnosů - horizontální analýza

Ukazatele (v tis. Kč)	2015	%	2014	%	2013	%	2012	%	2011	%	2010	%
VÝNOSY	174938	148,82	147470	125,45	127463	108,43	156633	133,25	147828	125,76	117549	100,00
Provozní výnosy	174808	149,51	147125	125,83	127083	108,69	155865	133,31	147076	125,79	116922	100,00
Tržby za zboží	160607	139,42	145020	125,89	125328	108,79	153847	133,55	145220	126,06	115197	100,00
Výkony	1716	404,72	1951	460,14	1225	288,92	513	120,99	48	11,32	424	100,00
Tržby z prod. dl. majetku	17	X	0	X	10	X	150	X	4	X	0	100,00
Ostat. prov. výnosy	12468	958,34	154	11,84	520	39,97	1355	104,15	1804	138,66	1301	100,00
Finanční výnosy	130	20,73	345	55,02	380	60,61	768	122,49	752	119,94	627	100,00
Tržby z prod. cen. papírů	0	X	0	X	0	X	0	X	0	X	0	100,00
Výn. z dl. fin. majetku	0	X	0	X	0	X	0	X	0	X	0	100,00
Výnosové úroky	1	25,00	254	6350,00	273	6825,00	22	550,00	6	150,00	4	100,00
Ost. fin. výnosy	129	20,71	91	14,61	107	17,17	746	119,74	746	119,74	623	100,00
Mimořádné výnosy	0	X	0	X	0	X	0	X	0	X	0	100,00

Zdroj: vlastní zpracování autora, dle výkazu zisku a ztrát

Obrázek 4: Vývoj výnosů- horizontální analýza



Zdroj: vlastní zpracování autora

Při hodnocení v rámci horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty došlo ve všech letech k nárůstu celkových výnosů, oproti výchozímu roku 2010. Pro srovnání, v roce 2015 se výnosy zvýšily o 57 389 tis. Kč, v porovnání s rokem 2010, což představuje 48,82%. Nejnižší hodnota je v roce 2010, kdy se jedná o počáteční rok zvoleného období. Nejvýznamnější položkou z celkových výnosů tvoří provozní výnosy.

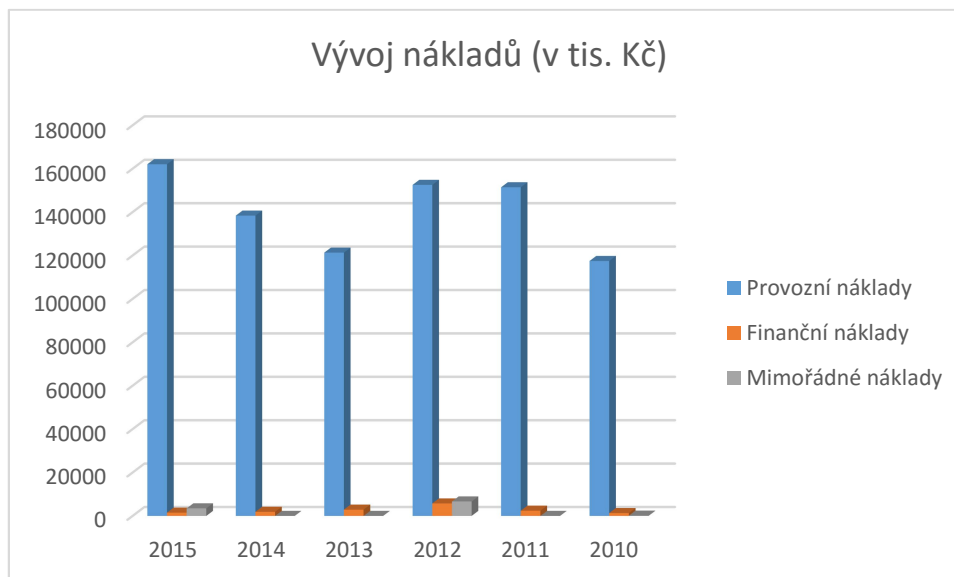
3.3.2 Vývoj nákladů – horizontální analýza

Tabulka 5: Vývoj nákladů - horizontální analýza

Ukazatele (v tis. Kč)	2015	%	2014	%	2013	%	2012	%	2011	%	2010	%
NÁKLADY	164280	137,55	141199	118,22	125629	105,19	161166	134,94	155034	129,81	119436	100,00
Provozní náklady	162048	137,95	138370	117,80	121306	103,27	152553	129,87	151428	128,91	117465	100,00
Náklady za prodej zboží	120483	130,03	112191	121,08	97236	104,94	122869	132,60	116983	126,25	92661	100,00
Výkonová spotřeba	11549	91,84	10150	80,72	9529	75,78	14229	113,15	14311	113,81	12575	100,00
Osobní náklady	16759	154,23	13827	127,25	13479	124,05	12913	118,84	13189	121,38	10866	100,00
Daně a poplatky	60	100,00	80	133,33	90	150,00	39	65,00	129	215,00	60	100,00
Odpisy dl. majetku	17	X	601	X	442	X	0	X	622	X	0	100,00
Zůstat. cena prod. dl. majet.	0	X	0	X	10	X	222	X	0	X	21	100,00
Změna stavu rezerv	0	X	452	X	0	X	0	X	0	X	0	100,00
Ost. provoz. náklad	13180	1028,08	1069	83,39	520	40,56	2281	177,93	6194	483,15	1282	100,00
Finanční náklady	1488	113,24	1886	143,53	2882	219,33	5742	436,99	2404	182,95	1314	100,00
Prodané cenné papíry	0	X	0	X	0	X	0	X	0	X	0	100,00
Změna stavu rezerv (finan.)	744	113,24	943	143,53	1441	219,33	2871	436,99	1202	182,95	657	100,00
Nákladové úroky	404	1188,24	561	1650,00	955	2808,82	2125	6250,00	456	1341,18	34	100,00
Ost. finanční náklady	340	54,57	382	61,32	486	78,01	746	119,74	746	119,74	623	100,00
Mimořádné náklady	3480	X	0	X	0	X	6659	X	0	X	115	100,00

Zdroj: vlastní zpracování autora, dle výkazu zisku a ztrát

Obrázek 5: Vývoj nákladů - horizontální analýza



Zdroj: vlastní zpracování autora

Z tabulky je patrné, že nejvýznamnější položkou nákladů společnosti jsou provozní náklady. Ve všech letech došlo k jejich nárůstu, při porovnání s výchozím rokem 2010. Například v roce 2013, kdy došlo k nejmenšímu zvýšení nákladů, jejich hodnota vzrostla o jen o 3,25 %, což činí 3 841 tis. Kč. K největšímu nárůstu hodnoty nákladů došlo v roce 2015 a to o 44 583 tis. Kč, což je 37,74%.

Toto zvýšení je dáno například zvýšením nákladů na pojištění. Nejvýznamnější položku osobních nákladů tvoří mzdové náklady, u kterých došlo v průběhu let 2010 až 2015 k navýšení. Zvýšení těchto nákladů je způsobeno úpravami stávajících platů o inflační navýšení a také příjmem nových zaměstnanců, zejména lékárníků.

V některých letech došlo také k vysokému nárůstu nákladů v položce odpisy dlouhodobého majetku. V roce 2011 o 622 tis. Kč, v roce 2013 o 442 tis. Kč a v roce 2014 o 601 tis. Kč a to z důvodu pořízení dlouhodobého majetku. Významnou částí provozních nákladů je výkonová spotřeba. Zde došlo v letech 2011 i 2012 k nárůstu. V porovnání roku 2011 s rokem 2010 došlo k navýšení o 13,81%, což představuje hodnotu 1 736 tis. Kč. Porovnání roku 2012 s rokem 2010 se jedná o navýšení o hodnotu 1 654 tis. Kč, což je 13,15%. Společnost v těchto letech nakoupila drobný majetek, který byl účtován přímo do nákladů, jako např.: drobné vybavení kanceláře, tiskárny, mobilní telefony apod.

3.3.3 Struktura výnosů – vertikální analýza

Tabulka 6: Struktura výnosů - vertikální analýza

Ukazatele (v tis. Kč)	2015	%	2014	%	2013	%	2012	%	2011	%	2010	%
VÝNOSY	174938	100,00	147470	100,00	127463	100,00	156633	100,00	147828	100,00	117549	100,00
Provozní výnosy	174808	99,93	147125	99,77	127083	99,70	155865	99,51	147076	99,49	116922	99,47
Tržby za zboží	160607	91,81	145020	98,34	125328	98,33	153847	98,22	145220	98,24	115197	98,00
Výkony	1716	0,98	1951	1,32	1225	0,96	513	0,33	48	0,03	424	0,36
Tržby z prod. dl. majetku	17	0,01	0	0,00	10	0,01	150	0,10	4	0,00	0	0,00
Ostat. prov. výnosy	12468	7,13	154	0,10	520	0,41	1355	0,87	1804	1,22	1301	1,11
Finanční výnosy	130	0,07	345	0,23	380	0,30	768	0,49	752	0,51	627	0,53
Tržby z prod. cen. papírů	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Výn. z dl. fin. majetku	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Výnosové úroky	1	0,00	254	0,17	273	0,21	22	0,01	6	0,00	4	0,00
Ost. fin. výnosy	129	0,07	91	0,06	107	0,08	746	0,48	746	0,50	623	0,53
Mimořádné výnosy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Zdroj: vlastní zpracování autora, dle výkazu zisku a ztrát

Z hlediska rozboru metodou vertikální analýzy tvoří ve sledovaných letech 2010 až 2015 více než 99% podílu na celkových výnosech provozní výnosy. V roce 2010 činila hodnota provozních výnosů 116 922 tis. Kč, v roce 2015, 174 808 tis. Kč.

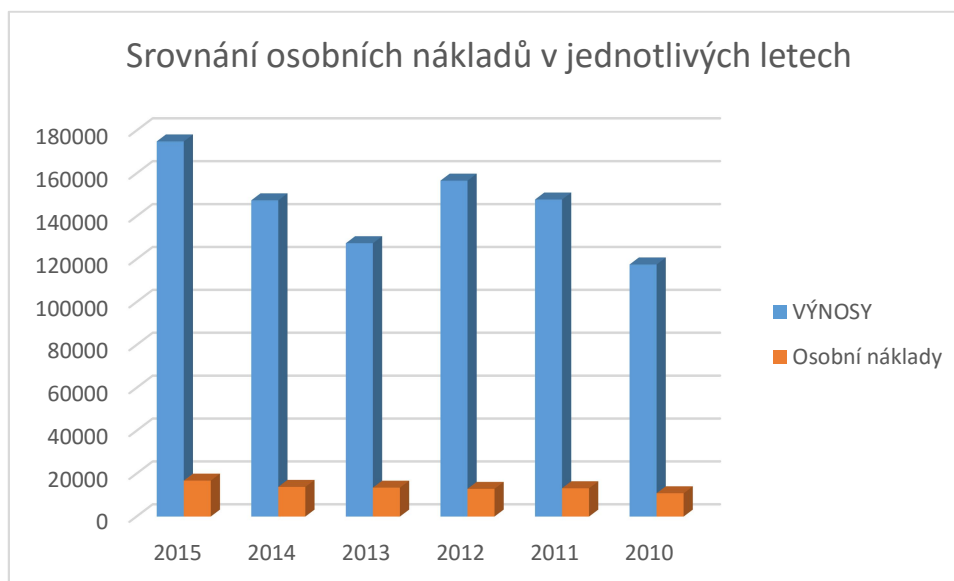
Tabulka 7: Srovnání obchodních nákladů v jednotlivých letech

Ukazatele (v tis.Kč)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
VÝNOSY (V)	174938	147470	127463	156633	147828	117549
Osobní náklady (ON)	16759	13827	13479	12913	13189	10866
Poměr ON/V	9,58%	9,38%	10,57%	8,24%	8,92%	9,24%

Zdroj: vlastní zpracování autora, dle výkazu zisku a ztrát

Z tabulky vyplývá, že poměr osobních nákladů vůči výnosům se pohybuje kolem 9% a od roku 2011 roste. Výkyv v roce 2013 způsobil již zmíněný prodej internetového obchodu.

Obrázek 6: Srovnání osobních nákladů v jednotlivých letech



Zdroj: vlastní zpracování autora

Osobní náklady výnosů jsou stále ve stejné úrovni a rostou rovnoměrně s růstem výnosů.

3.3.4 Struktura nákladů – vertikální analýza

Tabulka 8: Struktura nákladů - vertikální analýza

Ukazatele (v tis. Kč)	2015	%	2014	%	2013	%	2012	%	2011	%	2010	%
NÁKLADY	167016	100,00	140256	100,00	124188	100,00	164954	100,00	153832	100,00	118894	100,00
Provozní náklady	162048	97,03	138370	98,66	121306	97,68	152553	92,48	151428	98,44	117465	98,80
Náklady za prodej zboží	120483	72,14	112191	79,99	97236	78,30	122869	74,49	116983	76,05	92661	77,94
Výkonová spotřeba	11549	6,91	10150	7,24	9529	7,67	14229	8,63	14311	9,30	12575	10,58
Osobní náklady	16759	10,03	13827	9,86	13479	10,85	12913	7,83	13189	8,57	10866	9,14
Daně a poplatky	60	0,04	80	0,06	90	0,07	39	0,02	129	0,08	60	0,05
Odpisy dl. majetku	17	0,01	601	0,43	442	0,36	0	0,00	622	0,40	0	0,00
Zůstat. cena prod. dl. majet.	0	0,00	0	0,00	10	0,01	222	0,13	0	0,00	21	0,02
Změna stavu rezerv	0	0,00	452	0,32	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ost. provoz. náklad	13180	7,89	1069	0,76	520	0,42	2281	1,38	6194	4,03	1282	1,08
Finanční náklady	1488	0,89	1886	1,34	2882	2,32	5742	3,48	2404	1,56	1314	1,11
Prodané cenné papíry	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Změna stavu rezerv (finan.)	744	0,45	943	0,67	1441	1,16	2871	1,74	1202	0,78	657	0,55
Nákladové úroky	404	0,24	561	0,40	955	0,77	2125	1,29	456	0,30	34	0,03
Ost. finanční náklady	340	0,20	382	0,27	486	0,39	746	0,45	746	0,48	623	0,52
Mimořádné náklady	3480	2,08	0	0,00	0	0,00	6659	4,04	0	0,00	115	0,10

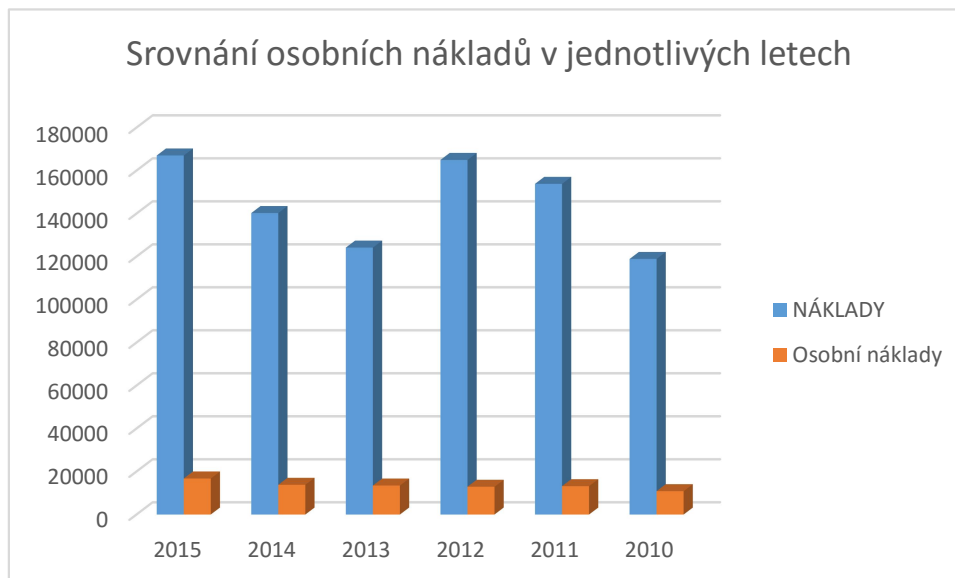
Zdroj: vlastní zpracování autora, dle výkazu zisku a ztrát

Tabulka 9: Srovnání osobních nákladů v jednotlivých letech

Ukazatele (v tis. Kč)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
NÁKLADY	167016	140256	124188	164954	153832	118894
Osobní náklady	16759	13827	13479	12913	13189	10866
Poměr ON/N	10,03%	9,86%	10,85%	7,83%	8,57%	9,14%

Zdroj: vlastní zpracování autora, dle výkazu zisku a ztrát

Obrázek 7: Srovnání osobních nákladů v jednotlivých letech



Zdroj: vlastní zpracování autora

Z pohledu vertikální analýzy tvoří nejvýznamnější složku celkových nákladů provozní náklady. Ve všech sledovaných letech 2010 až 2015 to bylo více než 98%. Hodnotově byla tato položka v roce 2010 ve výši 117 465 tis. Kč a v roce 2015 šlo o 162 048 tis. Kč. Nejpodstatnější položkou provozních nákladů jsou náklady vynaložené na prodané zboží. Tyto náklady se pohybovaly kolem 74% až 80% z provozních nákladů. Hodnotově vyčísleno, v roce 2010 šlo o částku 92 661 tis. Kč a v roce 2015, 120 483 tis. Kč.

Osobní náklady k celkovým nákladům jsou stále ve stejné úrovni a rostou rovnoměrně s růstem nákladů.

3.4 Hospodářský výsledek (HV)

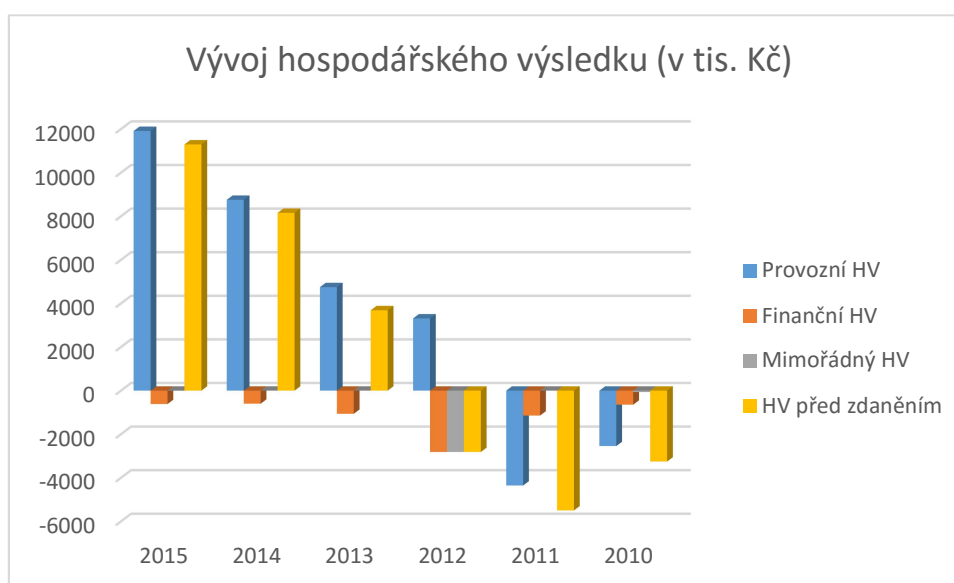
3.4.1 Vývoje hospodářského výsledku – horizontální analýza

Tabulka 10: Vývoj HV - horizontální analýza

Ukazatele (v tis. Kč)	2015	%	2014	%	2013	%	2012	%	2011	%	2010	%
Provozní HV	11914	-468,50	8755	-344,28	4749	-186,75	3312	-130,24	-4352	171,14	-2543	100,00
Finanční HV	-614	95,34	-598	92,86	-1061	164,75	-2814	436,96	-1142	177,33	-644	100,00
Mimořádný HV	-3	X	0	X	0	X	-2814	X	0	X	-65	100,00
HV před zdaněním	11296	-347,36	8157	-250,83	3688	-113,41	-2814	86,53	-5494	168,94	-3252	100,00

Zdroj: vlastní zpracování autora, dle výkazu zisku a ztrát

Obrázek 8: Vývoj HV - horizontální analýza



Zdroj: vlastní zpracování autora

Vývoj hospodaření je od roku 2010 do roku 2015 odlišný. Hospodářský výsledek před zdaněním v roce 2010 byl záporný, konkrétně ztráta 3 252 tis. Kč, v roce 2011 se hospodářský výsledek před zdaněním snížil o 2 242 tis. Kč. Záporné výsledky hospodaření byly způsobeny zejména internetovou lékárnou, na kterou byly vynakládány velké náklady, a přitom tato nebyla dostatečně výnosná. Následující roky docházelo ke zvýšení a v roce 2015 byla hodnota hospodářského výsledku před zdaněním kladná 11 296 tis. Kč.

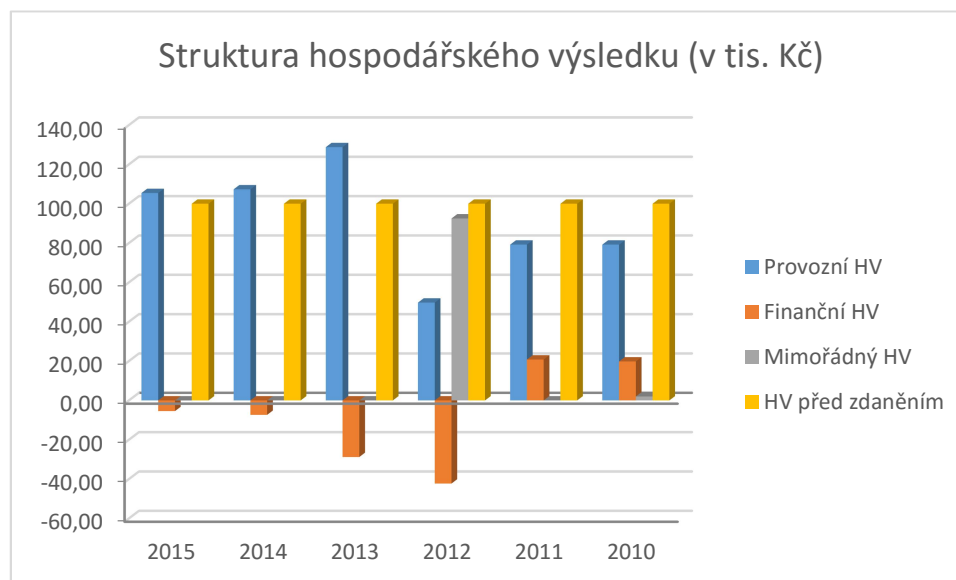
3.4.2 Struktura hospodářského výsledku – vertikální analýza

Tabulka 11: Struktura HV - vertikální analýza

Ukazatele (v tis. Kč)	2015	%	2014	%	2013	%	2012	%	2011	%	2010	%
Provozní HV	11914	105,46	8755	107,33	4749	128,77	3312	49,74	-4352	79,21	-2543	79,21
Finanční HV	-614	-5,44	-598	-7,33	-1061	-28,77	-2814	-42,26	-1142	20,79	-644	19,80
Mimořádný HV	-3	-0,03	0	0,00	0	0,00	6161	92,52	0	0,00	-65	2,00
HV před zdaněním	11297	100,00	8157	100,00	3688	100,00	6659	100,00	-5494	100,00	-3252	100,00

Zdroj: vlastní zpracování autora, dle výkazu zisku a ztrát

Obrázek 9: Struktura HV - vertikální analýza



Zdroj: vlastní zpracování autora

Z pohledu vertikální analýzy je hospodářský výsledek ve všech hodnocených letech 2010 až 2015 tvořen zejména z provozního hospodářského výsledku. Finanční náklady a výnosy, mimořádné náklady a výnosy nemají podstatný vliv na konečný hospodářský výsledek.

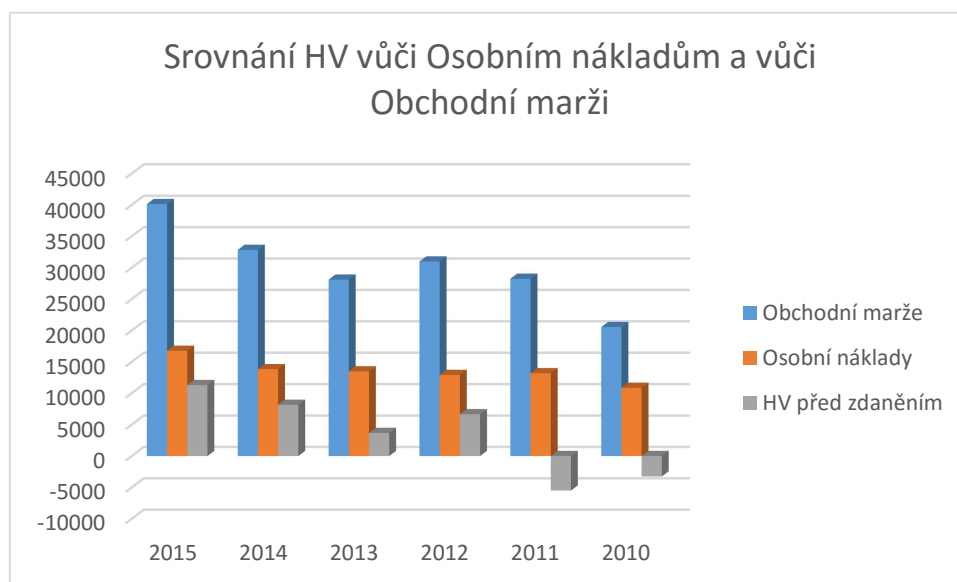
3.4.3 Srovnání hospodářského výsledku (HV)

Tabulka 12: Srovnání HV vůči Osobním nákladům a vůči Obchodní marži

Ukazatele (v tis. Kč)	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Obchodní marže	40123	32829	28092	30978	28237	20536
Osobní náklady	16759	13827	13479	12913	13189	10866
HV před zdaněním	11297	8157	3688	6659	-5494	-3252

Zdroj: vlastní zpracování autora, dle výkazu zisku a ztrát

Obrázek 10: Srovnání HV vůči Osobním nákladům a vůči Obchodní marži



Zdroj: vlastní zpracování autora

Z těchto údajů lze vyčíst, že v roce 2010 a 2011 byly hodnoty hospodářského výsledku záporné. Od roku 2012 se již navyšují. Obchodní marže i osobní náklady jsou v kladných hodnotách. Nejvíce rostoucí položkou je osobní marže, která od roku 2010 vzrostla o 19 587 tis. Kč v porovnání s rokem 2010.

3.5 Charakteristika budoucího vývoje

Společnost Lékárnici 95 s.r.o. po ztrátových letech 2010 až 2013 si více kontroluje své hospodářské výsledky a má zájem růst a rozvoj společnosti.

V roce 2016 má zájem rozšířit počet lékáren o tři, kdy výnos jedné lékárny se pohybuje od 8 milionů do 22 milionů, to jest., že společnost v průměru očekává nárůst výnosů v roce 2016 o 45 milionů.

Pokud bude společnost Lékárnici 95 s.r.o. držet podíl nákladů na výnosech v úrovni let 2014 a 2015 pak náklady v roce 2016 budou vyšší.

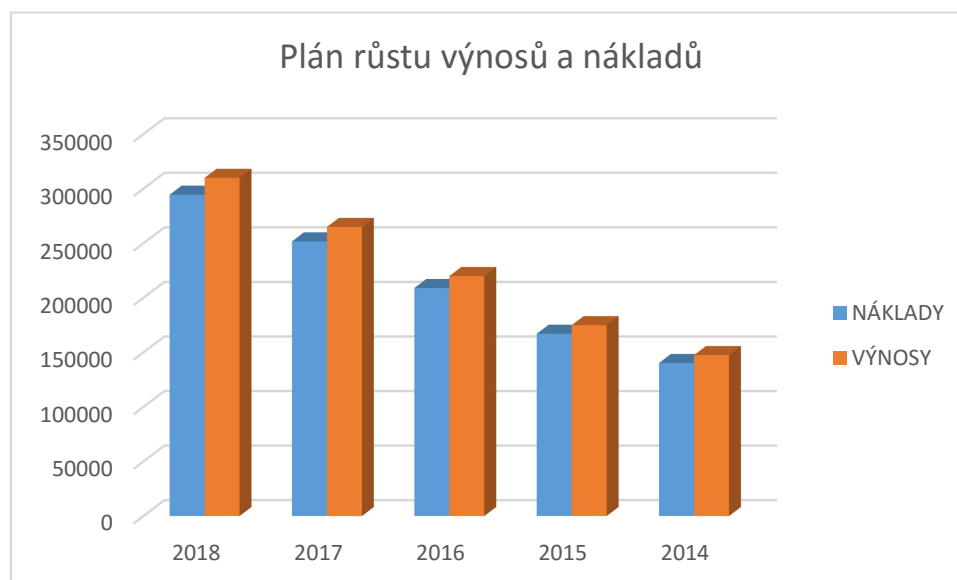
Pokud by společnost rostla stejným tempem, pak by náklady a výnosy vypadaly následovně:

Tabulka 13: Plán růstu výnosů a nákladů

Ukazatele (v tis. Kč)	2018	2017	2016	2015	2014
NÁKLADY	294441,1	251691,1	208941,1	167016	140256
VÝNOSY	309938	264938	219938	174938	147470

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu zisku a ztrát

Obrázek 11: Plán růstu výnosů a nákladů



Zdroj: vlastní zpracování

4 Faktory působící na vývoj personálních nákladů v podniku

4.1 Konkurence podniku na trhu práce

Největšími konkurenty na trhu jsou pro společnost Lékárnici 95 s.r.o. další lékárenské řetězce a uskupení jako jsou společnosti Dr. Max, Benu atd. Za zmínku rovněž stojí samostatné tradiční lékárny, jež jsou historicky spjaty s jednotlivými městy karlovarského a plzeňského kraje, v nichž mají i Lékárnici95 s.r.o. své provozovny.

Zároveň ač nepřímou jsou pro danou společnost také velkou konkurencí internetové lékárny (e-shopy), které jsou současným trendem v nakupování lékárenských produktů a kosmetiky, jež nejsou vázány na lékařský předpis.

4.1.1 Nabídka kvalifikovaných pracovních sil

Lékárenství je velmi závislé na kvalifikované pracovní síle, proto pokud bude její nedostatek na trhu práce, pak poroste také cena této pracovní síly.

Popis farmaceutických škol

Jako jednu z farmaceutických škol na území České republiky, můžeme uvést Farmaceutickou fakultu v Hradci Králové, kterou absolvovali také jednatelé společnosti Lékárnici 95 s.r.o. Studenti této fakulty nastupují nejdříve na tříleté bakalářské studium, po jeho dokončení obdrží titul Zdravotní laborant. Magisterský studijní program na této univerzitě trvá pět let. Absolventi získávají titul magistr, po splnění rigorózní zkoušky jim bude udělen titul doktor farmacie (ve zkratce PharmDr.). Každý rok fakulta přijme do prvního ročníku přibližně 400 až 500 studentů. [13]

Jak už bylo zmíněno v předchozí kapitole Zaměstnanci, společnost Lékárnici 95 s.r.o. se účastní veletrhu pracovních příležitostí i na Slovensku. Ze slovenských škol můžeme zmínit Farmaceutickou fakultu v Bratislavě. Studijní program je zde stejný jako na farmaceutické fakultě v Hradci Králové. Tříleté bakalářské a pětileté magisterské studium. Tato fakulta ročně přijme okolo 200 až 300 nových studentů prvního ročníku. [12]

4.1.2 Konkurence hrubé mzdy v lokalitě

Mimo výše uvedené konkurenty – lékárny, musí společnost Lékárnici 95 s.r.o. brát ohled na vývoj hrubých mezd v Německu. Mnoho kvalifikovaných lékárníků využívá pracovní nabídky v Německu, kde je nejen velkým lákadlem vyšší nabídka peněžního ohodnocení, ale také vyšší kvalita života, příslib dobrých důchodů, lepší podmínky mateřské dovolené apod.

5 Modely řízení personálních nákladů

5.1 Definice modelů

Deskriptivní modely

„Deskriptivní model se snaží popsat určitou reálnou situaci. Patří sem i simulační modely aplikované jako kopie chování reálného systému, jejichž výsledky mají na rozdíl od jiných matematických modelů odvozený a nikoli všeobecný charakter.“ [10 s. 408]

Normativní modely

„Normativní model se snaží optimalizovat, předepisují optimální postup pro dosažení stanoveného cíle. Tyto modely mají účelovou funkci, která se optimalizuje (maximalizuje nebo minimalizuje), přičemž podléhá určitým omezením.“ [10 s. 408]

Heuristické modely

„Heuristický model se hodí pro případy, kdy je nutné aplikovat intuitivní pravidla a metodu přibližného výpočtu.“ [10 s. 408]

Prediktivní modely

„Prediktivní model se používají při předvídání budoucího vývoje.“ [10 s. 408]

5.2 Výběr modelu

Deskriptivní ani normativní model by se pro personální náklady společnosti Lékárnici 95 s.r.o. nehodil, protože nejde o striktně matematický a jednoznačně popsitelný organismus (společnost). Tyto modely se hodí spíše pro řízení nákladů, které souvisí spíše se stroji a mají jednoznačně definovatelný charakter, například závislost počtu vyrobených výrobků na spotřebě energie.

Pro řízení personálních nákladů je vhodné použít kombinaci heuristického a prediktivního modelu.

Z velké části jde o předpovídání budoucího vývoje trhu práce a lékárenských produktů, ale zároveň nelze pouze předpovídat a je také potřeba vytvářet intuitivní pravidla závislosti personálních nákladů na vývoji tržeb či marži společnosti.

Nejvyšší podíl na personálních nákladech ve společnosti mají profese Lékárník, Lékárník - praktikant, a Laborant, ostatní profese budou při sestavování modelu zanedbány, nebo zcela vynechány.

Ukazatele, které mají vliv na budoucí vývoj personálních nákladů:

- Výše hrubé mzdy na trhu (Prediktivní model)
- Tržby za prodej zboží (Heuristický mode)
- Marže za prodané zboží
- Počet odpracovaných hodin ve ztížených podmínkách

Náklady, které je potřeba řídit:

- Výše základní mzdy
- Výše dalších odměn
- Benefity

6 Sestavení modelu

6.1 Měsíční řízení pro rok 2016

Ukazatele

Tabulka 14: Ukazatele ovlivňující vývoj personálních nákladů

Výše HM na trhu	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč	50 000,00 Kč
Tržba za zboží	1 000 000,00 Kč	1 100 000,00 Kč	1 100 000,00 Kč	800 000,00 Kč	1 500 000,00 Kč	1 800 000,00 Kč
Marže za prodané zboží (5%)	50 000,00 Kč	55 000,00 Kč	55 000,00 Kč	40 000,00 Kč	75 000,00 Kč	90 000,00 Kč
Počet odpracovaných hodin ve ztížených podmínkách	0	0	20	9	0	16

Zdroj: vlastní zpracování autora

Řízené náklady

Tabulka 15: Řízené náklady

Základní mzda	40 000,00 Kč	40 000,00 Kč	40 000,00 Kč	40 000,00 Kč	40 000,00 Kč	40 000,00 Kč
Odměna	12 500,00 Kč	12 750,00 Kč	12 750,00 Kč	12 000,00 Kč	13 750,00 Kč	14 500,00 Kč
Benefit - stravenky	2 100,00 Kč	2 100,00 Kč	2 100,00 Kč	2 100,00 Kč	2 100,00 Kč	2 100,00 Kč
- volný čas	- Kč	- Kč	2 000,00 Kč	900,00 Kč	- Kč	1 600,00 Kč
- dovolená	0	0	1,25	0,5625	0	1

Zdroj: vlastní zpracování autora

Tento model je kombinací heuristického a prediktivního modelu, a ukazuje měsíční řízení personálních nákladů pro rok 2016. Jedná se zde o to, jak nám jednotlivé ukazatele ovlivní náklady, které jsou potřeba řídit k určení výše odměn a benefitů.

Základem pro sestavní modelu je stanovení základního obratu, který musí lékárník ve své pracovní době dosáhnout v závislosti na lokalitě lékárny. Půjde o tak zvaný základní nebo minimální obrat. Poté pokud např. bude výše hrubé mzdy (HM) na trhu 50 000 Kč, společnost stanoví základní mzdu pro své zaměstnance 40 000 Kč a základní odměnu 10 000 Kč a tak při dosažení základního obratu dostane lékárník vždy takto deklarovanou hrubou mzdu.

Výši další odměny ovlivňuje dosažený vyšší obrat a kalkulovaný zisk za prodané zboží.

Kalkulovaný zisk pracuje s marží. Marže je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou a zde je vyjádřena v procentech.

Hodnota marže každým rokem klesá, pro rok 2016 predikují jednatele společnosti marži ve výši 5%.

Aby byli zaměstnanci motivováni dosahovat pro společnost zisky, musí také jejich odměna obsahovat složku mzdy, která bude zisky zohledňovat. Návrh Odměňování je tedy následující:

Zaměstnanci získají odměnu základní 10 000 Kč plus 5% z kalkulovaného zisku pokud.

Tabulka řízení ukazuje variantní možnosti pro jednotlivé obraty. Pokud je hodnota Tržeb lékárny 1 milion Kč, pak zaměstnanec dostane odměnu ve výši 12 500 Kč $((50\,000 \cdot 0,05) + 10\,000$ Kč.

Dalším ukazatelem, kterým je možné řídit odměňování je počet odpracovaných hodin ve ztížených podmínkách. Tím se myslí práce na pracovišti, které je ve větší vzdálenosti od bydliště, či práce mimo běžnou pracovní dobu nebo práci jako zaskakující lékárník. U společnosti Lékárnici 95 s.r.o. můžeme zmínit Lékárnu Rozvadov, která je jako jediná v Plzeňském kraji a zaměstnanci sem musejí dojíždět z Chebu nebo Františkových Lázní. Za určitý počet odpracovaných hodin na této lékárně, by byly zaměstnancům uděleny benefity ve formě příspěvku na volnočasové aktivity, a také možnost dnů dovolené navíc, např.: pokud odpracují 8 hodin, dostanou půl den dovolené navíc a příspěvek 800 Kč na volný čas. Výpočty vypadají následovně: Pokud zaměstnanec odpracuje v Lékárně Rozvadov 20 hodin, dostane navíc za každou započtenou hodinu 100 Kč k základní mzdě. Výsledek tedy činí 2 000 Kč. Výpočet pro délku dovolené, kterou zaměstnanec dostane navíc, je stanoven podle počtu odpracovaných hodin. Za každých 16 odpracovaných hodin má nárok na 1 den dovolené, tedy pokud odpracuje 20 hodin na vybrané lékárně, jeho odměna je 1,25 dne navíc.

Závěr

Závěrem této bakalářské práce bylo sestavení modelu řízení personálních nákladů ve společnosti Lékárnici 95 s.r.o.

První část je vypracována teoreticky na základě nestudovaného materiálu a dostupné literatury. Zde byly vysvětleny pojmy týkající se personálních nákladů a nákladů, jako takových. Více zde byl kladen důraz na členění a na strategický náhled na řízení nákladů.

Druhá část, teoretická, je vypracována podle poskytnutých materiálů od společnosti Lékárnici 95 s.r.o., jako je např.: výkaz zisku a ztrát, výpis ze mzdového přehledu úvazků apod. V první části byly sestaveny horizontální a vertikální analýzy výkazu zisku a ztrát. Byl zde také analyzován hospodářský výsledek, kde nejvíce rostoucí položkou je obchodní marže.

Pro charakteristiku budoucího vývoje byl sestaven plán růstu výnosů a nákladů, kde je patrné, že oba tyto ukazatele budou mít v budoucnu rostoucí tendenci.

Jako hlavní faktory, které působí na vývoj personálních nákladů vybrané společnosti, byla popsána konkurence a nabídka pracovních sil na trhu a konkurence hrubé mzdy v lokalitě, kde je nutné brát ohled také na vývoj hrubé mzdy v Německu.

V další kapitole praktické části byl sestaven model řízení personálních nákladů, který je kombinací heuristického a prediktivního modelu. Dále je model sestaven a popsán postup při výpočtech.

Společnost Lékárnici 95 s.r.o. je velmi konkurence schopná, a pokud bude postupovat podle svých plánů, má do budoucích let velký potenciál k růstu.

Seznam použité literatury

- [1] DOYLE, D. Strategické řízení nákladů. ASPI. 2002. 227 s. ISBN 80-7357-189-7.
- [2] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J. Nákladové a manažerské účetnictví. Praha: ASPI, 2007. 432 s. ISBN 80-7357-299-0.
- [3] HRADECKÝ, M., LANČA, J., ŠIŠKA, L. Manažerské účetnictví. Praha: GRADA, 2008. 264 s. ISBN 80-247-2471-3.
- [4] KEŘKOVSKÝ, M- VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. Nakladatelství C. H. BECK, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [5] KOURDI, Jeremy. Business strategy: a guide to effective decision making. London: Profile, 2003, v, 246 p. ISBN 1-86197-459-0.
- [6] KRÁL, B. & kol. Manažerské účetnictví. 3. vydání. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 80-7261-217-8.
- [7] LANDA, M., POLÁK, M. Ekonomické řízení podniku. Brno: Computer Press, 2008. 198 s. ISBN 80-251-1996-9.
- [8] SHANK, John. Stratgic Cost Management: New Wine, or Just New Bottles? Journal of Management Accounting Research, 1989, Vol. 1, pp. 47–65.
- [9] SYNEK, M. Podniková ekonomika. 3. vydání. Praha: H. C. Beck. 2002. ISBN 80-7179-736-80-247-0515-X.
- [10] SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

Internetové zdroje

- [11] CAFINEWS. CAFINEWS [online]. Praha 4: Česká asociace pro finanční řízení (CAFIN), 2014 [cit. 2016-04-24]. Dostupné z: <http://news.cafin.cz/slovník/fixni-naklady>
- [12] Farmaceutická fakulta Univerzity Komenského v Bratislave. Farmaceutická fakulta Univerzity Komenského v Bratislave [online]. Bratislava: Univerzita Karlova v Praze, 2016 [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: <https://www.fpharm.uniba.sk/>
- [13] Farmacie - Farmaceutická fakulta UK v Hradci Králové. Studijní program Farmacie [online]. Hradec Králové: Univerzita Karlova v Praze, 2016 [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: <http://www.faf.cuni.cz/Studium/Magisterske/Farmacie/>
- [14] Lékárnici 95 s.r.o. Lékárnici 95 s.r.o. [online]. Praha 3: Gapanet solution s.r.o., 2013 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://www.lekarnici95.cz>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma vztahy mezi jednotlivými druhy nákladů	14
Obrázek 2: Logo společnosti Lékárnici 95 s.r.o.	20
Obrázek 3: Mapa rozmístění lékáren	24
Obrázek 4: Vývoj výnosů- horizontální analýza	32
Obrázek 5: Vývoj nákladů - horizontální analýza	33
Obrázek 6: Srovnání osobních nákladů v jednotlivých letech.....	36
Obrázek 7: Srovnání osobních nákladů v jednotlivých letech.....	37
Obrázek 8: Vývoj HV - horizontální analýza	38
Obrázek 9: Struktura HV - vertikální analýza	39
Obrázek 10: Srovnání HV vůči Osobním nákladům a vůči Obchodní marži.....	40
Obrázek 11: Plán růstu výnosů a nákladů.....	41

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výkaz zisku a ztráty	28
Tabulka 2: Přehled počtu zaměstnanců	29
Tabulka 3: Mzdový přehled úvazků	30
Tabulka 4: Vývoj výnosů - horizontální analýza.....	32
Tabulka 5: Vývoj nákladů - horizontální analýza.....	33
Tabulka 6: Struktura výnosů - vertikální analýza.....	35
Tabulka 7: Srovnání obchodních nákladů v jednotlivých letech.....	35
Tabulka 8: Struktura nákladů - vertikální analýza.....	36
Tabulka 9: Srovnání osobních nákladů v jednotlivých letech.....	37
Tabulka 10: Vývoj HV - horizontální analýza.....	38
Tabulka 11: Struktura HV - vertikální analýza.....	39
Tabulka 12: Srovnání HV vůči Osobním nákladům a vůči Obchodní marži	40
Tabulka 13: Plán růstu výnosů a nákladů	41
Tabulka 14: Ukazatele ovlivňující vývoj personálních nákladů.....	46
Tabulka 15: Řízené náklady	46

Seznam příloh

Příloha 1: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2010

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2011

Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2012

Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2013

Příloha 5: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2014

Příloha 6: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2015

Přílohy

Příloha 1: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2010

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
ke dni **31.12.2010**
(v celých tisících Kč)

IČ
26 38 45 23

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
Lékárnici 95 s.r.o.

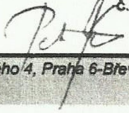
Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky
**Františk.náměstí 34/8
350 02 Cheb**

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	115 197	107 395
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	94 661	85 786
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	20 536	21 609
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	424	28
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	424	28
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	12 575	9 346
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	1 541	1 736
B. 2	Služby	10	11 034	7 610
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	8 385	12 291
C.	Osobní náklady	12	10 866	9 681
C. 1	Mzdové náklady	13	7 609	6 825
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2 505	2 194
C. 4	Sociální náklady	16	752	662
D.	Daně a poplatky	17	60	71
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	0	418
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	0	2 024
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	2 024
2	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	21	2 076
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	21	2 076
F. 2	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	0
IV	Ostatní provozní výnosy	26	1 301	1 746
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 282	1 191
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29))	30	-2 543	2 624

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Vodňanského 4, Praha 6-Břevnov, tel. 233 356 811

1

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	4	1
N.	Nákladové úroky	43	34	5
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	9	32
O.	Ostatní finanční náklady	45	623	393
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření <i>/(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))/</i>	48	-644	-365
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	0	0
Q. 1	-splatná	50	0	0
Q. 2	-odložená	51	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	-3 187	2 259
XIII.	Mimofádné výnosy	53	50	455
R.	Mimofádné náklady	54	115	492
S.	Daň z příjmů z mimofádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	Mimofádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	-65	-37
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	-3 252	2 222
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	-3 252	2 222

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
		<p>LÉKÁRNÍCI 95 s.r.o. Františkánské náměstí 34/8 350 02 Cheb IČ: 26384623, DIČ: CZ26384623 č.ú. 78-2222 160 287/0100</p> 

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Vodňanského 4, Praha 6-Břevnov, tel. 233 356 811

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2011

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky
č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu
ke dni 31. prosince 2011
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

LÉKÁRNÍCI 95 s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od
bydliště

Cheb

Františkánské náměstí 34

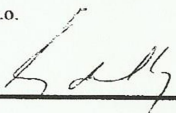
PSČ: 350 02

IČ
26384523

Označ. a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	145 220	115 197
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	116 983	94 661
+	Obchodní marže	28 237	20 536
II.	Výkony	48	424
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	48	424
B.	Výkonová spotřeba	14 311	12 575
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	2 659	1 541
B. 2.	Služby	11 652	11 034
+	Přidaná hodnota	13 974	8 385
C.	Osobní náklady	13 189	10 866
C. 1.	Mzdové náklady	9 123	7 609
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2 986	2 505
4.	Sociální náklady	1 080	752
D.	Daně a poplatky	129	60
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	622	
E. 1.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku vyjma odpisu oceňovacího rozdílu k nabytému majetku a goodwillu	622	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	4	
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	4	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu		21
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		21
IV.	Ostatní provozní výnosy	1 804	1 301
IV. 1.	Ostatní provozní výnosy vyjma odpisu oceňovacího rozdílu k nabytému majetku a goodwillu	1 804	1 301
H.	Ostatní provozní náklady	6 194	1 282
*	Provozní výsledek hospodaření	-4 352	-2 543

X.	Výnosové úroky	6	4
N.	Nákladové úroky	456	34
XI.	Ostatní finanční výnosy	54	9
O.	Ostatní finanční náklady	746	623
*	Finanční výsledek hospodaření	-1 142	-644
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-5 494	-3 187
XIII.	Mimořádné výnosy		50
R.	Mimořádné náklady		115
*	Mimořádný výsledek hospodaření		-65
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-5 494	-3 252
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-5 494	-3 252

Pozn:

Sestaveno dne: 21. březen 2013	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou: LÉKÁRNÍCI 95 s.r.o. 
Právní forma účetní jednotky: Společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání: Specializovaný maloobchod

Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2012

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění v plném rozsahu

ke dni 31.12.2012

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

LÉKÁRNÍCI 95 s.r.o.

Františkánské náměstí 34

Cheb 2

35002

IČ
2 6 3 8 4 5 2 3

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	153 847	145 220
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	122 869	116 983
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	30 978	28 237
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	513	48
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	513	48
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	14 229	14 311
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	1 673	2 659
2.	Služby	10	12 556	11 652
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	17 262	13 974
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	12 913	13 189
C. 1.	Mzdové náklady	13	9 163	9 123
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2 954	2 986
4.	Sociální náklady	16	796	1 080
D.	Daně a poplatky	17	39	129
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18		622
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů (III.1. + III.2.)	19	150	4
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	150	4
2.	Tržby z prodeje materiálů	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu (F.1. + F.2.)	22	222	
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	222	
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 355	1 804
H.	Ostatní provozní náklady	27	2 281	6 194
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+), až V.)	30	3 312	-4 352

IČ: 26384523

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	22	6
N.	Nákladové úroky	43	2 125	456
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	35	54
O.	Ostatní finanční náklady	45	746	746
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-2 814	-1 142
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49		
Q. 1.	- splatná	50		
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	498	-5 494
XIII.	Mimořádné výnosy	53	6 667	
R.	Mimořádné náklady	54	506	
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	6 161	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	6 659	-5 494
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	6 659	-5 494

Sestaveno dne: 12. 4. 2013

Právní forma účetní jednotky: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky: Maloobchod s farmaceutickými přípravky

Podpisový záznam:

Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2013

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky
č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu
ke dni 31. prosinec 2013
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

LÉKÁRNÍCI 95 s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od
bydliště

Cheb

Františkánské náměstí 34

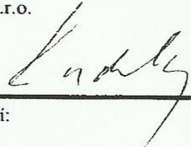
PSČ: 350 02

IČ
263 84 523

Označ. a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		středovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	125 328	153 365
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	97 236	122 975
+	Obchodní marže	28 092	30 390
II.	Výkony	1 225	513
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 225	513
B.	Výkonová spotřeba	9 529	14 785
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	1 712	1 788
B. 2.	Služby	7 817	12 997
+	Přidaná hodnota	19 788	16 118
C.	Osobní náklady	13 479	12 922
C. 1.	Mzdové náklady	9 616	9 167
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 208	2 954
C. 4.	Sociální náklady	655	801
D.	Daně a poplatky	90	78
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	442	518
E. 1.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku vyjma odpisu oceňovacího rozdílu k nabytému majetku a goodwillu	442	518
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10	150
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	10	150
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	47	168
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	47	168
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)		232
IV.	Ostatní provozní výnosy	520	2 025
IV. 1.	Ostatní provozní výnosy vyjma odpisu oceňovacího rozdílu k nabytému majetku a goodwillu	520	2 025
H.	Ostatní provozní náklady	1 511	4 693
*	Provozní výsledek hospodaření	4 749	-318

X.	Výnosové úroky	273	19
N.	Nákladové úroky	955	1 251
XI.	Ostatní finanční výnosy	107	45
O.	Ostatní finanční náklady	486	804
*	Finanční výsledek hospodaření	-1 061	-1 991
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	1 036	497
Q.	1. - splatná	1 199	520
	2. - odložená	-163	-23
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	2 652	-2 806
XIII.	Mimořádné výnosy		6 667
R.	Mimořádné náklady		886
*	Mimořádný výsledek hospodaření		5 781
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	2 652	2 975
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	3 688	3 472

Pozn:

Sestaveno dne: 19. červen 2014	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou: LÉKÁRNÍCI 95 s.r.o. 
Právní forma účetní jednotky: Společnost s ručením omezeným	Předmět podnikání: Specializovaný maloobchod

Příloha 5: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2014

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2014

(v jednotkách Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

LÉKÁRNÍCI 95 s.r.o.

Františkánské náměstí 34

Cheb 2

35002

IČ
2 6 3 8 4 5 2 3

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	145 020	125 328
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	112 191	97 236
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	32 829	28 092
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	1 951	1 225
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	1 951	1 225
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3.	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	10 150	9 529
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	1 919	1 712
2.	Služby	10	8 231	7 817
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	24 630	19 788
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	13 827	13 479
C. 1.	Mzdové náklady	13	9 916	9 616
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3 277	3 208
4.	Sociální náklady	16	634	655
D.	Daně a poplatky	17	80	90
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	601	442
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.1. + III.2.)	19	0	10
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	10
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu (F.1. + F.2.)	22	0	47
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	47
2.	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	452	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	154	520
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 069	1 511
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+), až V.)	30	8 755	4 749

IČ: 26384523

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	254	273
N.	Nákladové úroky	43	561	955
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	91	107
O.	Ostatní finanční náklady	45	382	486
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-598	-1 061
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	1 793	1 036
Q. 1.	- splatná	50	1 789	1 199
2.	- odložená	51	4	-163
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	6 364	2 652
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	6 364	2 652
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	8 157	3 688

Sestaveno dne: 10.8.2015

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky: Maloobchod s farmaceutickými přípravky

Podpisový záznam:

Příloha 6: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2015

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2015

(v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

LÉKÁRNÍCI 95 s.r.o.

Františkánské náměstí 34

Cheb 2

35002

IČ
2 6 3 8 4 5 2 3

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	160 607	145 020
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	120 484	112 191
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	40 123	32 829
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	1 716	1 951
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	1 716	1 951
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3.	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	11 550	10 150
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	2 317	1 919
2.	Služby	10	9 233	8 231
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	30 289	24 630
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	16 758	13 827
C. 1.	Mzdové náklady	13	11 847	9 916
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3 954	3 277
4.	Sociální náklady	16	957	634
D.	Daně a poplatky	17	61	80
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	862	601
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (III.1. + III.2.)	19	17	0
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	17	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu (F.1. + F.2.)	22	0	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
2.	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	452
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	12 467	154
H.	Ostatní provozní náklady	27	13 178	1 069
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+), až V.)	30	11 914	8 755

IČ: 26384523

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	1	254
N.	Nákladové úroky	43	404	561
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	129	91
O.	Ostatní finanční náklady	45	340	382
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-614	-598
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	2 170	1 793
Q. 1.	- splatná	50	2 170	1 789
2.	- odložená	51	0	4
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	9 130	6 364
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	3	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (S.1 + S.2)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0
2.	- odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. - R. - S.)	58	-3	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	9 127	6 364
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	11 297	8 157

Sestaveno dne: 21.4.2016

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky: Maloobchod s farmaceutickými přípravky

Podpisový záznam:

Abstrakt

Tato bakalářská práce pojednává o rozvoji personálních nákladů a jeho strategii. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy, týkající se nákladů. V části praktické, je sestavena analýza výkazu zisku a ztrát, dále model, který zobrazuje měsíční řízení nákladů.

Klíčová slova

Personální náklady, řízení nákladů, členění nákladů, strategie podniku, analýza, vývoj, struktura, náklady, výnosy, model.

Abstract

This bachelor thesis discusses the development of personnel costs and its strategy. The theoretical part explains the basic notions relating to costs. In the practical part, is compiled analysis of profit and loss, as well as a model that shows the monthly cost management.

Key words

Personnel costs, cost control, cost breakdown, corporate strategy, analysis, development, structure, costs, revenues, model