

Analýza vynaložených nákladů za určité období ve společnosti XY a návrhy na jejich optimalizaci

Petr Mahdalík

Bakalářská práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Petr Mahdalík
Osobní číslo: M11186
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management a ekonomika
Forma studia: prezenční

Téma práce: Analýza vynaložených nákladů za určité období ve společnosti XY a návrhy na jejich optimalizaci

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti řízení nákladů.

II. Praktická část

- Představte zkoumanou společnost XY, s.r.o.
- Proveďte analýzu současné struktury nákladů a jejich vývoje ve společnosti XY, s.r.o.
- Na základě provedené analýzy zhodnoťte způsob řízení nákladů a navrhňte řešení jejich optimalizace.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

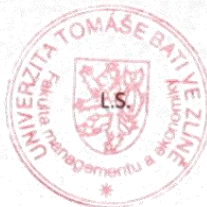
Seznam odborné literatury:

DOYLE, David P. Strategické řízení nákladů: Cost Control - a strategic guide. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006, 227 s. ISBN 80-7357-189-7.
DRURY, Colin. Management and cost accounting. 6th ed. London: Thomson Learning, 2004, 1280 s. ISBN 1-84480-028-8.
FIBÍROVÁ, Jana, Jaroslav WAGNER a Libuše ŠOLJAKOVÁ. Nákladové účetnictví: Manažerské účetnictví I. 3. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 374 s. ISBN 80-245-0746-3.
KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 3. dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
POPEŠKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Karel Slinták, PhD.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 16. 5. 2014

 _____

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Tato bakalářská práce nesoucí název Analýza vynaložených nákladů za určité období ve společnosti XY a návrhy na jejich optimalizaci si pokládá za cíl analýzu nákladů podniku, způsoby vedení nákladů a z uvedených výsledků provedení závěrečných zhodnocení a návrhů pro optimalizace nákladů. Samotná práce se skládá ze dvou částí. Teoretická část rozebírá literární prameny obsahující informace o nákladech a jejich analýzách. Praktická část zahrnuje charakteristiku firmy a analýzu nákladů podniku. Závěr práce uvádí zhodnocení společnosti a doporučení v oblasti řízení nákladů ve firmě.

Klíčová slova: analýza nákladů, fixní a variabilní náklady, bod zvratu, řízení nákladů

ABSTRACT

Abstrakt ve světovém jazyce

The aim of this bachelor thesis named Analysis of the costs incurred in company XY for a certain period and proposals for their optimization is to analyze the company costs, the ways of the cost control and to evaluate the final statement and to make the recommendation for the cost optimization based on the results obtained. The thesis itself consists of two parts. The theoretical part discusses the literary sources containing the information about costs and their analysis. The practical part comprises the characteristics of the company and the analysis of its costs. The conclusion of this thesis states the evaluation and the recommendation in the cost control of the company.

Keywords: cost analysis, fixed and variable costs, Break-even Point, cost management

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucímu práce Ing. Karlu Slintákovi, PhD. za odborné vedení a konstruktivní připomínky, kterými přispěl k vypracování mé bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat Ing. Radomíru Mikovi, senior controllerovi společnosti XY, s.r.o., který mi poskytl cenné informace a připomínky ohledně zkoumané firmy při konzultacích praktické části bakalářské práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 POJETÍ NÁKLADŮ	12
2 ROZDÍLY MEZI FINANČNÍM A MANAŽERSKÝM POJETÍM	13
3 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	14
3.1 DRUHOVÉ TŘÍDĚNÍ NÁKLADŮ	14
3.2 ÚČELOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	15
3.3 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ VE VZTAHU K VÝKONŮM	15
3.3.1 Náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení	15
3.3.2 Náklady jednicové a režijní.....	16
3.4 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ PODLE ODPOVĚDNOSTI ZA JEJICH VZNIK.....	17
Členění nákladů podle místa vzniku	17
Členění nákladů podle odpovědnosti	17
3.5 KALKULAČNÍ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	18
3.6 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ VE VZTAHU K OBJEMU PROVÁDĚNÝCH VÝKONŮ.....	19
3.6.1 Variabilní náklady	19
3.6.2 Fixní náklady.....	21
3.6.3 Smíšené náklady.....	23
3.7 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ Z HLEDISKA ROZHODOVÁNÍ.....	23
3.7.1 Relevantní a irelevantní náklady	24
3.7.2 Oportunitní náklady	24
3.8 STANOVENÍ PARAMETRŮ NÁKLADOVÉ FUNKCE.....	25
3.9 ANALÝZA VZTAHU MEZI ZÁKLADNÍMI EKONOMICKÝMI VELIČINAMI PODNIKU.....	26
3.9.1 Vertikální a horizontální analýza	26
Vertikální analýza	26
Horizontální analýza	26
3.9.2 Bod zvratu	27
3.9.3 Spodní hranice ceny	28
3.9.4 Bod maximálního zisku.....	29
3.9.5 Provozní páka.....	30
3.9.6 Výběr optimální varianty	31
3.9.7 Stanovení limitu variabilních a fixních nákladů	32
SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 CHARAKTERISTIKA FIRMY XY, S.R.O.	35
4.1 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	35
4.2 HISTORIE A SOUČASNÉ POSTAVENÍ NA TRHU	35
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	36
4.4 VÝROBKOVÉ PORTFOLIO	37
4.5 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	37
4.6 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	38
5 ANALÝZA NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI XY S.R.O.	39

5.1	PŘEHLED ZISKOVOSTI SPOLEČNOSTI V OBDOBÍ 2011-2013	39
5.2	PROCENTUÁLNÍ DRUHOVÁ STRUKTURA NÁKLADŮ	42
5.3	VERTIKÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ.....	43
5.4	HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ	45
5.4.1	Náklady na prodané zboží	46
5.4.2	Výkonová spotřeba.....	47
	Spotřeba materiálu a energie.....	47
	Služby	47
5.4.3	Osobní náklady.....	48
5.4.4	Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku	49
5.4.5	Změna stavu rezerv a opravných položek	49
5.4.6	Ostatní provozní náklady	49
5.4.7	Shrnutí provozních nákladů	50
5.4.8	Finanční náklady	50
5.4.9	Řízení nákladů ve společnosti XY, s.r.o.	51
5.5	ČLENĚNÍ NÁKLADŮ NA FIXNÍ A VARIABILNÍ	52
5.5.1	Variabilní náklady	54
5.5.2	Fixní náklady.....	55
5.6	ANALÝZA BODU ZVRATU.....	57
5.6.1	Limity fixních a variabilních nákladů	60
6	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ	62
	ZÁVĚR	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	67
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	69
	SEZNAM OBRÁZKŮ	70
	SEZNAM TABULEK.....	71
	SEZNAM PŘÍLOH.....	72

ÚVOD

Hlavním cílem podnikání a činnosti podniku je vytvoření dobrého postavení na trhu a získání konkurenční výhody. Těchto cílů bývá dosahováno především minimalizací interních zdrojů podniku a optimalizací požadavků zákazníka, které přináší dlouhodobou finanční rovnováhu a požadovaný výsledek hospodaření. Všeobecně povědomá rovnice pro jeho výpočet je definovaná jako rozdíl výnosů a nákladů. V situaci, kdy není podnik efektivně řízen, vychází výsledek hospodaření záporně z důvodu převýšení nákladů nad výnosy. Takový stav se nazývá ztráta, která způsobuje úpadek firmy. Proto je velmi důležité zabývat se náklady důkladněji, neustále je podrobovat kontrole a optimalizovat jejich výši v návaznosti na okolní situaci v podniku. Při zvládnutí takové činnosti pak má podnik v rukou velmi účinný nástroj k zajištění dlouhodobé zdravoti podniku a jeho stability na trhu.

Cílem mé bakalářské práce je důkladný rozbor a analýza nákladů ve společnosti XY, s.r.o. Z výsledků rozboru a analýz jsem v závěru navrhnul možná opatření pro zkoumanou společnost, která by mohla vést ke snížení nákladové zátěže a jejich minimalizaci.

Samotná práce se skládá ze dvou částí nazvané teoretická část a praktická. V první teoretické části se budu zabývat rozbohem literárních pramenů, které se zabývají zkoumanou problematikou nákladů, jejich klasifikací a rozboru. Z poznatků nabytých v teoretické části budu vycházet při tvorbě praktické části bakalářské práce.

Praktickou část zaměřím nejprve na představení společnosti XY, s.r.o. Zmíním oblast působení firmy a její základní historické okamžiky. Také se zaměřím na její základní hospodářské výsledky za období 2011 – 2013. Následně již přejdu k samotné analýze nákladů. Nejprve provedu analýzu z hlediska druhového členění nákladů, kterými jsou vertikální a horizontální analýza. Zde se zaměřím na významné změny a popíši je. Další krok bude ve znamení klasifikace v závislosti na objemu výroby, na fixní část nákladů a variabilní. Získané informace využiji při tvorbě analýzy bodu zvratu a výpočtu limitů fixních a variabilních nákladů. V neposlední řadě se také zaměřím na způsob vedení nákladů ve společnosti, který je důležitý pro jejich efektivitu.

Na závěr provedu ve společnosti, z výsledků analýz předchozí části, zhodnocení předností a především nedostatků, pro které vypracuji doporučení a návrhy na zlepšení ve společnosti XY, s.r.o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POJETÍ NÁKLADŮ

Náklady jsou popsány jako úbytek ekonomického prospěchu, způsobuje snižování aktiv, narůstání dluhů a tedy v zkoumaném období také zmenšování vlastního kapitálu. Obecně lze říct, že se jedná o ekonomický zdroj, který vynakládáme k dobytí výnosu z prodeje statků nebo služeb. Měly by být čerpány účelně obětováním ekonomického majetku vlastníka, které souvisí s jeho ekonomickou činností. Pro každý subjekt je klíčové, aby vynakládal své zdroje následovně:

- **Praktičně** – mělo by být úměrné s ohledem na možnosti majetkové, či schopnost splácení dluhů jedinců.
- **Účelově** – na vynaložené zdroje je potřeba pohlížet jako na položky, u kterých je požadovaná návratnost. Tudiž je žádoucí, aby investice proběhla do položek, u kterých je evidentní, že v budoucnu přinesou prospěch (Král, 2010, s. 36)

Prvotně lze pohlížet na náklady jako na peněžní částky, které se vztahují a jsou nezbytnou součástí výnosů. Pokud chce tedy firma tvořit výnosy, musí také investovat do výrobních faktorů, které jsou právě pro společnosti nákladem. Účetní pojetí nákladů se příliš neliší od tohoto ekonomického pohledu. Říká, že účetními náklady je čerpání hodnoty, vztažené k určitému časovému intervalu a zobrazené ve finančním účetnictví. Ovšem je zapotřebí rozlišit náklady a peněžní výdaje. Výdaje můžeme charakterizovat jako přímý úbytek finančních zdrojů podniku. Jako příklad si můžeme uvést platbu z bankovního účtu. Na druhou stranu náklady jsou klasickým příkladem odpisů. Pro úplnost je potřeba dodržovat přístup, který vykazuje náklady do stejného časového období jako výnosy, což je předmětem účetnictví. (Synek, 1996, s. 76)

Pro pojem náklady je klíčovým slovem rozhodování. V ekonomickém životě si vybíráme vždy z několika možností, abychom optimalizovali a snížili vynaložené prostředky. Můžeme říci, že pro firmy je tato činnost a práce s náklady klíčová, protože jen díky tomu může být úspěšná. (Popesko, 2009, s. 15)

2 ROZDÍLY MEZI FINANČNÍM A MANAŽERSKÝM POJETÍM

Jedno ze základních rozdělení nákladů je, jak jsem se již výše zmínil, z pohledu vnímání. Znamená to, že jinak náklady vnímá manažer a jinak účetní. Účetní vnímá náklady z pohledu externí osoby, která stojí mimo podnik, zatímco manažer jako interní pracovník. V zásadě je tomu tak proto, jelikož oba obory pracují s náklady poněkud jinak a vnímají je nepatrně rozdílně, protože jim informace o nákladech slouží k jiným účelům. Vnímáme tedy podle tohoto rozdělení dvou druhů nákladů:

- **Finanční pojetí nákladů**
- **Manažerské pojetí nákladů** (Popesko, 2009, s. 32)

Manažerské pojetí nákladů je charakteristické velmi vysokým požadavkem na konkretizaci druhů nákladů. Je to potřebné, poněvadž manažer potřebuje vědět, ve které oblasti firmy náklad působí, aby mohl vést podnikatelské postupy a také v neposlední řadě pro správné a efektivní plánování. (Král, 2010, s. 46)

Zakládá si na hodnotové stránce jednotlivých aktivit, kterými jsou primární složky působení firmy. Hodnotí interní proporce hospodářské činnosti firmy. Velmi obvykle zde probíhá přeměna obětovaných zdrojů v domnívaný užitek, který svojí činností předpokládáme. Všeobecně je charakterizujeme jako výkony.

Samotné výkony jsou pro společnost držitelem ekonomické prospěšnosti, kterou lze transformovat v peněžní vyjádření. (Schroll, 1997, s. 47)

Jak jsem zmínil výše, finanční pojetí nákladů je typické jako úbytek ekonomického profitu. Ubírá na hodnotě aktivům, zvyšuje dluhy a snižuje vlastní kapitál. Další charakteristika je ale ta, že náklady vykazujeme v účetních hodnotách, tedy cenách, které jsme využili při spotřebě aktiv, či nějakým způsobem tato hodnota zasáhla hodnotu pasiv. Jelikož je tento přehled nákladů určen především pro externí pracovníky, je plně dostačující. Zde se vyskytuje jeden z hlavních rozdílů, který nám rozděluje finanční a manažerské účetnictví, pro které takové obecné vyjádření nestačí a vyžaduje vyšší konkretizaci, jak jsme si v minulém odstavci vymezili. (Popesko, 2009, s. 32)

3 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ

Náklady jsou významným shrnujícím indikátorem, jenž nám dává informace o jakosti působení podniku. Proto se klade velký důraz na správné vedení těchto položek, které má na starost okruh lidí, jejichž cílem je regulace nákladů a maximalizaci efektivity řízení společnosti. Z těchto důvodů je nutné náklady správně evidovat a třídit, aby byla možná ve velkém množství údajů bezchybná orientace. Základním tříděním bude bezesporu evidence v účetních výkazech zisku a ztráty, avšak toto třídění zdaleka nestačí. Proto si ukážeme další metody evidence. (Synek, 2011, s. 81)

3.1 Druhové třídění nákladů

Mluvíme o ekonomických zdrojích, které lze peněžně určit, a zároveň byly využity k určitým aktivitám. Máme několik nákladových druhů, které přicházejí z venkovního prostředí:

- Zužitkování materiálu
- Využití externích prací a služeb
- Celkové osobní náklady, které odvádíme za zaměstnance
- Odpisy podnikového majetku, který je hmotné nebo nehmotné podstaty
- Ostatní finanční náklady

Tyto náklady lze snadno identifikovat pomocí typických vlastností. Nesou si prvotní znak, což znamená, že jsou zaznamenány hned při vniknutí do podniku. Mají externí charakter, jak jsme si již výše zmínili. V neposlední řadě je jednoduché jejich dělení.

Dále si lze rozčlenit tyto náklady do třech skupin podle specifikace. Lze zde najít spojitost s finanční klasifikací nákladů v podobě výkazu zisku a ztráty:

- Provozní náklady
- Finanční náklady
- Mimořádné náklady (Vochozka, Mulač, 2012, s. 74)

Právě díky tomuto členění lze dosáhnout dobrých informací o spotřebě (typ materiálu), ale také informace o dodavateli spotřebovaných materiálů. Zabezpečuje stálost a efektivnost mezi poptávkou a nabídkou společnosti po jejich potřebách. Druhové třídění nákladů považujeme za efektivní, když dochází k co nejmenším prodlevám mezi dodáním a spotřebou zdrojů. Proto jsou hojně využívány jako ukazatele, které nesou významné

informace pro správné optimalizace uzavírání smluv s dodavateli a globálně také na celé plány a rozpočty pro společnosti. Jejich předností je přesvědčivost skutečné spotřeby a slouží také pro kontrolu úplnosti informací. Nezabývá se však vztahem k činnostem, na které byly pořízeny, což znamená, že nelze okamžitě určit hospodářský výsledek za pomoci druhového členění nákladů. Proto je zapotřebí tento způsob vyčleňování nákladů dále kombinovat s ostatními metodami klasifikace nákladů. (Fibířová, Wagner a Šoljaková, 2004, s. 101)

3.2 Účelové členění nákladů

Naprosto jiným způsobem je pak definováno účelové členění nákladů. Vykresluje nám přímočarý vztah nákladů a jejich využití. Neboli co bude naším výstupem za pomoci obětovaných nákladů. Tyto metody jsou citlivé a rozdílně použitelné při různých vnitropodnikových činnostech jako prodej, výroba, služby apod. Tímto způsobem si jasně definujeme a vymezíme účel, do kterého potřebujeme vložit specifickou hodnotu. (Čechová, 2011, s. 74)

Z těchto informací si lze odvodit, že se tedy snažíme zjišťovat a řídit hospodárnost pro budoucí období, neboť nám tato metoda ukáže, zda s náklady šetříme nebo převyšujeme jejich zdravou mez. Pro vyšší přehlednost lze při této metodě dále dělit náklady podle různých oblastí. Nejobecnějším je členění podle okruhů výrobních a servisních. Jejich podkategorií je dále aktivita nebo operace. (Král, 2010, s. 72)

3.3 Členění nákladů ve vztahu k výkonům

Při pozorování nákladů lze vzhledem k výkonům rozčlenit jednotlivé položky pomocí vztahů a jejich spojitostí.

3.3.1 Náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení

Jsou všechny změny, pro které je typická přeměna podle určitých ustanovení, což může bezpochyby popisovat hlavně technologické postupy, jelikož vyžaduje vymyšlení ustanovení, která umožní bezchybný a hlavně logický průběh. Zkoumanou činnost obstaráme pomocí nákladů na zajištění, obsluhu a řízení. Tyto náklady jsou vyvolány, aby umožnily průběh technologického procesu.

Charakteristickým znakem jsou jejich objektivní využití v průběhu procesu. Využijeme naše volné, kapacitní kapacity, když zkoumanou operaci uskutečníme. Pomocí tohoto

aspektu lze určit, zda v činnosti pokračovat i nadále, protože si vymežíme naše volné kapacity pomocí nákladů.

Rozdílná situace nastává u nákladů na obsluhu a řízení, kdy vynakládáme obvykle náklady na větší množství činností. Proto při zastavení našich podnikových aktivit nedochází k tak účelným změnám nákladů jako v předchozím případě. Firma by měla racionálně rozšiřovat výrobu a mechanizaci, při které se zvyšuje rozsah nákladů. Mělo by se tak činit pouze v případě, že zvyšování nákladů má potenciál přinést vyšší užitek, než tomu bylo doposud. (Schroll, 1997, s. 64)

3.3.2 Náklady jednicové a režijní

Z faktického hlediska a práce s procesy se při rozhodování ukazuje dělení výše zmíněné jako nedostatečné. Hlavním problémem je obecnost klasifikace, protože lze velmi těžko rozeznat, které náklady souvisí s technologií a které zase s celkovým transformačním procesem. Proto existují náklady jednicové a režijní, jež navazují na náklady technologické (mohou obsahovat složku jednicovou a také režijní) a obsluhu a řízení (obsahuje pouze složku režijní) a dále je dělí. (Popesko, 2009, s. 37)

Jednicové náklady jsou složkou technologických nákladů, vznikají při započítání jednotlivé a přesně definované jednotce výkonu. Pokud dokážeme klasifikovat a jasně určit souvislost mezi výkony a vynaloženými náklady, mluvíme o vymezení nákladového úkolu jednicových nákladů dle norem spotřeby a ohodnocení spotřeby. Normu spotřeby lze charakterizovat jako instrument pro vedení a určování cílů ve spotřebě zdrojů. Vymezuje se v naturálních jednotkách a formuluje užití ekonomických zdrojů pro udržení tvorby výkonů a hodnoty vstupů. Ohodnocením jednotky výkonu naturální spotřeby získáme kalkulaci jednicových nákladů, ty jsou základem pro hospodárné vedení jednicových nákladů

Režijní náklady jsou takovými náklady, u nichž nelze určit vztah k jednotce výkonu, se kterou se částečně spojuje. Většinou se tyto náklady přiřazují ke společné skupině výkonů. Jejich řízení se zabezpečuje pomocí rozpočtu útvarů režijních nákladů. Jejich míra a patřičnost je v kompetencích pracovníků odpovědných za jejich vývin. Rozpočty určují jednotlivým celkům úkoly na období a rozsah činností. (Fibířová, Wagner a Šoljaková, 2007, s. 106)

Správné přiřazení jednicových nákladů není příliš těžké, neboť si je vymežíme právě pomocí výkonů, avšak členění režijních nákladů už tak snadné není. Pro výrobní firmy je správné rozdělení těchto nákladů klíčové. Vymezí se režijní přírážka, která nám ovlivní naši rozvrhovou základnu. Nicméně je nutno poznamenat, že podnik musí postupovat podle báze. Jedná se o postup, jež nám prozradí, kolik nepřímých nákladů přiřadíme. V praxi nejčastěji používáme hodiny práce, strojohodiny, Kč práce atd. (Staněk, 2003, s. 54)

3.4 Členění nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik

Členění nákladů podle místa vzniku

Společnosti vynakládají své zdroje jako náklady, které vznikají podle jednotlivých útvarů, organizačních struktur a organizací. Proto lze členit náklady také podle místa vzniku.

Hlavním důvodem proč sledujeme náklady z tohoto pohledu je:

- Vyhodnocení věcné a časové souvztažnosti mezi nutnými zdroji a výkony k jejich tvorbě
- Efektivní využití výrobní kapacity zkoumaného útvaru
- Vznik vyrovnané struktury podniku, vzájemné propracované útvary, které se navzájem posilují (Čechová, 2011, s. 80)

Členění nákladů podle odpovědnosti

Při řízení podniku v různých rovinách vzniká výstavba odpovědnosti za využití podnikových zdrojů. V tomto ohledu se vytváří definice nákladů podle odpovědnosti. Můžeme ji charakterizovat těmito znaky:

- Náklady, které používáme pro jednu oblast, nesmějí být zkreslené v hospodárnosti z hlediska okolí útvaru. Z těchto důvodů využíváme pojmu vnitropodnikové ceny na vstupu
- Očištění útvarů od rozdílu hospodárnosti, které pronikly z jiného útvaru. Tyto položky, které do něj nepatří, jsou odděleny a začleněny do správné oblasti, jež koresponduje se svým vznikem.
- Všechny výkony produkované útvarem jsou oceněny předem stanovenou sumou, využíváme vnitropodnikové ceny na výstupu.

- Odečtením zúčtovaných nákladů od uznaných nákladů označuje výsledek útvaru. Dává nám přehled o zpětné vazbě útvaru. (Schroll, 1997, s. 66)

3.5 Kalkulační členění nákladů

Jednou ze základních dispozic při správném vedení nákladů je způsobilost určit jejich účelnost a účelovost vynaložení. Tato činnost zahrnuje ověřování totožnosti nákladů k jejich podnikovým činnostem nebo výkonům. Jedná se tedy o proces přiřazování, kdy určíme náklad k podnikovým činnostem. Přiřazování nákladů je jednou z klasických činností manažerského účetnictví. Jelikož se jedná o velmi rozšířené postupy, existuje pro ně celá řada termínů. Z klasického názvosloví se nejčastěji vymezují pojmy předmět kalkulace a kalkulační jednice. Moderní přístupy dnes dávají přednost spíše pojmenování nákladový objekt. Avšak jde pořád o identické významy těchto pojmů. Jednotlivé přiřazování, respektive alokace nákladů k určitému nákladovému objektu lze rozdělit do dvou skupin: (Popesko, 2009, s. 38)

Přímé náklady jedná se o takový druh nákladů, který lze snadno a osobitě přiřknout ke svému objektu, jelikož se svým druhem výkonu přímo souvisí. Využijeme je pouze ve vztahu s jedním druhem výrobku, který je pro vymezený náklad specifický a nelze jej použít k jiným druhům výroby, či podnikových procesů. Podílem souhrnné hodnoty s množstvím vyrobených výrobků získáme přímou kalkulační jednici nákladu. Jako příklad si lze uvést spotřebu materiálu na výrobu výrobku. (Vochozka a Mulač, 2012, s. 75)

Nepřímé náklady lze je logicky vymezit jako pravý opak přímých nákladů, tedy nákladů, na něž není možné navázat některý druh výkonu. Mimo spotřebu materiálu a přímé mzdy je možné do této skupiny zařadit všechny nákladové položky. Rozpočet těchto položek není tak snadný jako v předchozím případě, kdy návaznost nákladů ke skutečnostem byly zjevné. Proto je zapotřebí tyto nepřímé náklady rozvrhnout. Rozdělíme je pomocí specifických způsobů mezi produkty. Jednotlivý výrobek tedy obsahuje náklady přímé, které jsou skutečně k výrobě produktu zapotřebí a nákladů nepřímých, respektive režijních, které mezi naši produkci rozpočítáme. Landa (2008, s. 264) v knize Finanční a manažerské účetnictví podnikatelů dodává, že přiřítání nákladů k objektům probíhá pomocí početně technických postupů nepřímou metodou, jelikož tyto náklady mají společný charakter. (Vochozka a Mulač, 2012, s. 76)

Pro nepřímé náklady je důležité správně vnímat časové periody kalkulací. Zkracování období mezi jednotlivými kalkulacemi podniku způsobuje zvyšování vlivu a relevantnosti jejich sezónnosti na náklady celkové. Taková reakce nastává, jelikož v souboru režijních nákladů nalezneme ty, jejichž váha roste v závislosti na probíhajícím období a ovlivní tak pouze kalkulační sezónu, pro něž jsou typické. V úhrnu kalkulace celoroční však ovlivní celou výši nákladů, nehledě na fakt, že jsme je užívali jen krátce. (Horngren, 2009, s. 106)

3.6 Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů

Je popisován jako jeden z nejdůležitějších nástrojů pro řízení nákladů v pojetí manažerského účetnictví. Opět dochází k odlišnostem od předchozích druhů členění, nevztahuje se pouze na ušlé a spotřebované náklady, nový pohled na rozdělování nákladů plyne z výhody, že je díky tomuto nástroji lze rozdělit i z aspektu rozdílných variant objemů výkonů. Tyto varianty lze měřit několika instrumenty, kterými jsou součet vyrobených nebo prodaných výrobků, odpracovaných hodin. Lze je tedy charakterizovat jako ukazatel aktivity výkonu organizace. (Popesko, 2009, s. 39)

Klasifikace nákladů vzhledem k objemu prováděných výkonů se začalo využívat ve dvacátých letech 20. století. Podle expertů dalo podnět k přechodu z klasicky orientovaného nákladového účetnictví do oblasti účetnictví manažerského. (Král, 2010, s. 78)

Pro rozdělení nákladů z výše zmíněného pohledu si je musíme dále rozdělit do dvou kategorií. Rozdělovacím znakem bude změna nákladů v čase, kdy jedny budou fluktuovat v závislosti na objemu výkonů a druhé nikoliv.

3.6.1 Variabilní náklady

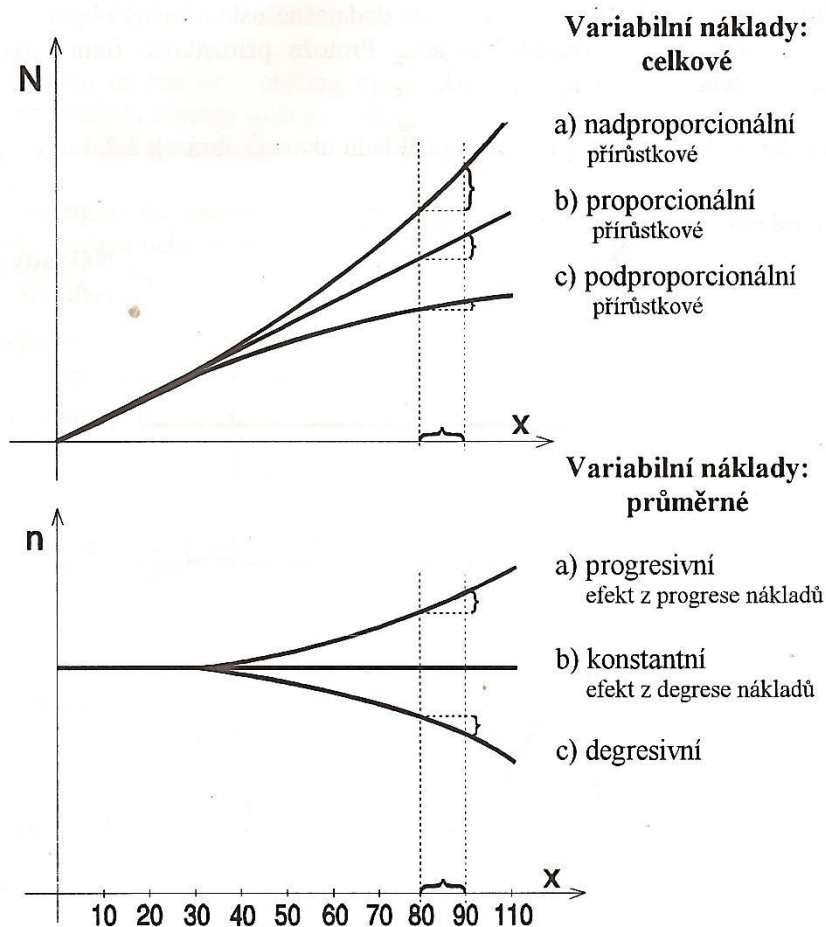
Jak jsem již předeslal v minulém odstavci, náklady variabilní jsou charakteristické změnou své absolutní výše v návaznosti na změně výkonů. Na každou jednotku výkonu musíme použít opětovně další jednotku nákladů variabilních. Podle taktu, se kterým vynakládáme variabilní náklady, si je dále rozdělíme do kategorií:

- 1. Proporcionální náklady**
- 2. Podproporcionální náklady**
- 3. Nadproporcionální náklady**

Proporcionální náklady se mění přímo úměrně v závislosti na změnu svých objemů výkonů. Stejným poměrem se zvyšují i přírůstkové náklady, které jsou stejných objemů. Garrison a spol. (2012, s. 44) v knize *Managerial accounting* popisují přírůstkové náklady jako jednotky, které se vztahují ke zvýšení nákladů z jedné alternativy k druhé. Intervaly měření proporcionálních nákladů jsou stálé, konstantní. Představíme si je v procesu, který je zaběhlý, má rutinní charakter, což znamená, že se pravidelně opakuje.

Podproporcionální náklady se také v návaznosti na objem výkonů jejich výše mění, avšak ne v takové výši jako v předchozím případě. Zvýšení objemu výkonu zapříčiní pouze malý nebo nepatrný nárůst nákladů. Přírůstkové náklady tedy v každém dalším navýšení výkonů klesají. V důsledku tato posloupnost působí na průměrné náklady, které se v intervalu redukují. Projevují se jako degresivní náklady, důležitým znakem je zvýšení úrovně hospodárnosti, kterou si můžeme vypočítat jako rozdíl mezi hodnotami průměrných podproporcionálních nákladů, jež se vztahují ke dvěma různým objemům výkonů. Takový postup je pojmenován jako efekt z degrese podproporcionálních nákladů. Složka těchto nákladů bývá používána především při zahajování výroby, získávání objemu výroby při nenaplněných kapacitách.

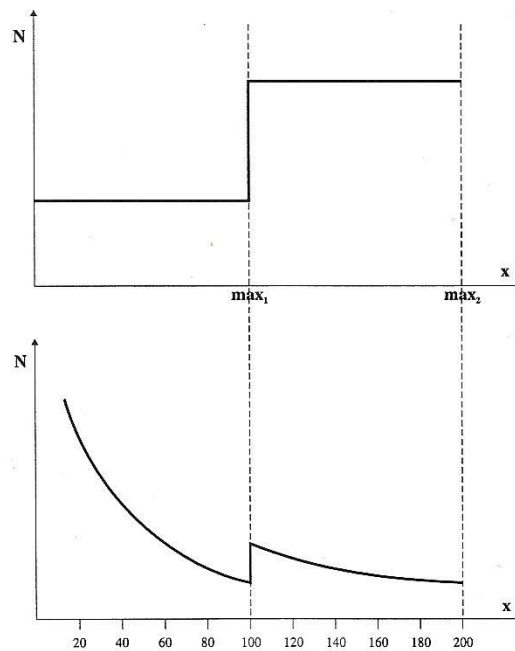
Nadproporcionální náklady se taktéž jako v předchozím případě nemění v přímé úměře, avšak jejich změny jsou naprosto opačné. Mění se daleko rychleji, než je výše změny výkonů. Průměrné náklady ve své posloupnosti při nárůstu výkonu stoupají. Při měření v intervalu nám budou postupně vykazovat vyšší čísla, což značí, že se jedná o náklady progresivní. Efekt z progrese nadproporcionálních nákladů si naznačíme jako rozdíl dvou hodnot nadproporcionálních nákladů, které si určíme klasicky ze dvou různých objemů výroby. Kvantitativní vyjádření vykazuje snižování hospodárnosti. Jsou typické při neefektivním vedení podniku, kdy se špatně hospodaří s materiálem, počet zaměstnanců je enormní, či se plýtvá s nástroji a energií. Proto jsou takové náklady v podnicích nežádoucí. (Schroll, 1997, s. 68)



Obr. 1 Průběh jednotlivých typů celkových a průměrných variabilních nákladů (Král, 1997, s. 58)

3.6.2 Fixní náklady

Jedná se o druhou část nákladů, která je nezávislá na změny objemů výroby. Slovo fixní si lze vyjádřit například jako pevné, či neměnné, což je právě pro ně příznačné. Jsou způsobeny z důvodu zabezpečení chodu činností v podniku. Avšak jejich nezměnná výše není tak úplně pravdivá. Jejich navýšení přichází většinou při významné podnikové inovaci nebo výrobních kapacit. Nelze je však chápat jako postupné navýšení, které jsme zaznamenali u nákladů variabilních. Navýšení těchto fixních nákladů způsobí skok v jejich výši. Tyto změny jsou rozpoznatelné v delším časovém horizontu. Významné je proto rozdělení na fixní a variabilní náklady z krátkého časového období. Jak jsem již předeslal, tyto položky nejsou citlivé na změnu objemu výroby, proto si je lze určit jako režie, odpisy, mzdy, nájemné úroky aj. (Synek, 2003, s. 80)



Obr. 2 Celkové a průměrné fixní náklady měnící se skokem (Král, 1997, s. 60)

Fixní náklady mají exkluzivní vztah se základními ekonomickými veličinami, na kterých si můžeme popsat jejich vlivy. Se zvyšováním výroby se snižují průměrné fixní náklady na jednotku celé produkce, protože tento náklad lze chápat jako neměnnou základnu, kterou si rozpočítáme na množství výroby, do určité míry nám zabezpečují i větší množství produkce a při nárůstu výroby klesá nákladová průměrná výše.

Díky tomu nám klesají náklady na vyrobený produkt, haléřový ukazatel nákladovosti a my si můžeme uplatnit vyšší zisk na jednu jednotku výrobku. K efektivní degresi nákladů dochází, když se snižuje úroveň růstu výroby, v tomto poměru roste zisk a je nutno si uvědomit, že zisk roste v celém počtu produkce, z tohoto důvodu i nepatrné zvýšení zisku může zapříčinit v konečném případě velký užitek. Nejvyšších zisků dosáhneme logicky při plném využití výrobních kapacit. Úkol podniku je popsán jako maximální využití degrese nákladů v neustálé redukci nákladů výrobků při maximálním využití všech kapacit. (Synek, 2003, s. 81)

Pro ohodnocení fixních nákladů existují hlediska relativní úspory fixních nákladů a nevyužitých fixních nákladů.

Využitím degrese fixních nákladů, kdy dochází k poklesu průměrných variabilních nákladů, získáme relativní úsporu fixních nákladů. Jedná se o proces výše popsaný, kdy

zůstává stejná velikost nákladů celkových, ale průměrné náklady snižujeme. Bývá označováno jako měřítko hospodárnosti, či výtěžnosti. Podobným pojmem jsme taktéž označili podproporcionální náklady, avšak jejich definice je naprosto rozdílná. Tyto náklady jsou děleny díky většímu počtu výkonů, který je právě tím iniciátorem degrese. Kdežto u variabilních je nižší cena každé další jednotky nákladu.

Klíčovým znakem je pro fixní náklady také kapacita, podnik může být úspěšný jen při jejich maximalizaci. Je to logické, protože hospodárně využijeme vstupy, které jsme obětovali. Takto zužitkované náklady označíme jako využité. Druhou složku obsahují volné náklady, jež jsme nevyužili, mají charakter volných kapacit. Zmíněné rozdělení je pouze abstraktní, v praxi nelze volné náklady vypustit a použít snížený základ vstupů. Je pro nás pouze zpětnou vazbou, určující mimořádnou efektivnost. Jelikož každý další vstup již nevyžaduje dalších investic fixních nákladů a relativní úspora se mění na zisk. (Král, 1997, s. 59)

3.6.3 Smíšené náklady

Před uzavřením okruhu nákladů, které se vztahují k objemu prováděných výkonů, je důležité upozornit na specifické smíšené náklady. Obsahují jednak variabilní náklady, ale také fixní náklady. Označujeme je též jako semivariabilní. Klasickým příkladem mohou být náklady na údržbu. Skládají se z části plánování údržby, což je pevná, fixní část a také variabilní prvek, který souvisí přímo s úrovní aktivity. Díky příkladu už je zřejmé, že fixní náklady působí na aktivitu již od nulového objemu a dalším zvyšováním činností dochází k navyšování konečné sumy o variabilní náklady. (Drury, 2004, s. 35)

3.7 Členění nákladů z hlediska rozhodování

Zmíněné kategorie lze doplnit o náklady, které jsou ovlivněny lidským činitelem, konkrétně rozhodováním při řízení akcí. Důkazem je nerovnost plánovaných a skutečných nákladů. Odlišujeme náklady závislé na těchto rozhodnutích a náklady vůči tomu imunní. Závislost se pak může štěpit na několik dalších. Některé jsou podmíněné úplnému intervalu rozhodnutí, jiné vykazují vazbu omezenou časově. Náklady kompletně nezávislé vznikají externě (legislativní změny), nelze s nimi vždy dopředu počítat, z těchto důvodů představují pro podniky riziko. Garrison a spol. (2012, s. 46) v knize *Managerial accounting* popisují druhý příklad nákladů z hlediska rozhodování na náklady umrtvené, respektive utopené. Vyplývají z minulých rozhodnutí a jejich následné usměrňování je

prakticky nemožné. Nelze je ovlivnit žádným rozhodnutím. Pro tyto náklady je praktická tvorba rezerv nebo pojištění. (Hunčová, 1999, s. 57)

3.7.1 Relevantní a irelevantní náklady

Pro relevantní náklady platí několik znaků. Jsou to položky vzniklé reálnými procesy, které se uskuteční na základě rozhodnutí v budoucnosti. Pomocí očekávaných peněžních toků si lze určit, zda skutečně bude rozumné náklady vynaložit. Avšak nastává nám podmínka ocenit náklady v časovém úseku, kdy dochází ke skutečnému průběhu procesu. Při výběru z variant rozhodovacího postupu musíme rozlišit některé skutečnosti. Několik variant rozhodnutí se nebude měnit, jelikož je jejich složení nákladů velmi podobné, oproti tomu relevantní náklady zaznamenají vždy nepatrnou změnu, poněvadž při optimálním výběru, který je podmíněn rozdílnou hodnotou nákladů, lze vybrat vždy optimální variantu našich rozhodnutí. Avšak pokud nám právě tyto změny použitých nákladů obměnu celkové ceny vstupů nezaznamenají, hovoříme o nákladech irelevantních. Optimální jsou pro nás relevantní náklady. Pokud při jejich vedení budeme postupovat správně, můžeme výrazně snížit majetkovou potřebu vstupů. Ne vždy však lze do maximální míry provádět taková rozhodnutí. Takové možnosti se většinou naskytují, až když dojde ke zřejmým výrobním změnám, které se dotknou přímo základních podmínek a větších reorganizací. Jsou to především změny spojené s vytvořením dlouhodobých podmínek. V opačném případě je pro změny menší manévrovací prostor a jednáme pouze v oblastech okrajových nebo periferních substitucí. Schroll (1997, s. 85) v knize Manažerské účetnictví doplňují teorii irelevantních nákladů o položku, která je může nepříjemně ovlivnit. Jedná se o náklady odložitelné. Tyto hodnoty lze přemístit jednoduše do jiných období, kde nám zapříčiní devaluaci relevantních nákladů. (Král, 1997, s. 64)

3.7.2 Oportunitní náklady

Hunčová (1999, s. 59) ve své knize Manažerské účetnictví zmiňuje, že manažer by měl jednat a konat vždy „s péčí řádného hospodáře“, což je slovní spojení, které je také rozvedeno v právu. Můžeme ho nalézt v pasážích, které dávají člověku připomenout potřebu jeho zodpovědnosti a potřebě správných rozhodnutí. Jinak tomu není v problematice oportunitních nákladů. Jejich podstatou je právě obětovaná příležitost, respektive užitek nebo výnos, který obětujeme, abychom ho v budoucnu získali jinou příležitostí zpět ve vyšší míře. Poněvadž má lidská bytost několik možností jak své výrobní faktory využít, je potřeba vybrat tu, která má největší potenciál. (Holman, 2002, s. 59)

Tyto náklady nelze měřit penězi, není možno je vykázat v účetnictví. Je zřejmé, že mají fiktivní charakter a připisují ekonomický důsledek našemu rozhodnutí. Vynakládáme je, abychom získali maximální možnou hodnotu peněz investicí do druhé nejlepší příležitosti. (Staněk, 2003, s. 79)

3.8 Stanovení parametrů nákladové funkce

Pokud známe fixní a zároveň variabilní náklady, jsme schopni vymodelovat nákladovou funkci, jež vymezuje metodou matematiky poměr objemu výroby a nákladů, respektive vstupů vůči výstupům. Pro stanovení nákladů lze vymezit následující funkci:

$$N = FN + b \times q \quad (1)$$

kde:

N – celkové náklady,

FN – fixní náklady,

b – variabilní náklady na jednotku produkce,

q – objem produkce.

Parametry nákladových funkcí lze určit pomocí tří rozdílných skupin. Jedná se o metody matematické, empirické a grafické. Pro samotný výpočet použijeme tyto techniky: (Zámečník, Hromková a Tučková, 2007, s. 37)

- a) Klasifikační analýza: Pokud dochází ke změnám fixních a variabilních nákladů v důsledku změny objemu výroby, třídíme je podle těchto skutečností. (Zámečník, Hromková a Tučková, 2007, s. 38)
- b) Metoda dvou období: Metodika takových postupů přikazuje vybrat období s největším a nejmenším množstvím produkce, avšak nesmí jít o mimořádné situace. Informace se vloží do dvou rovnic, řešením této soustavy získáme potřebné parametry. Problém nastává při použití neobvyklých dat, které způsobí zkreslení informační hodnoty proměnných. Doporučuje se proto připojit k této metodě i grafické řešení, to přehledně vyobrazí, zda použitá data nevybočují z průměru. (Zámečník, Hromková a Tučková, 2007, s. 39)
- c) Grafická metoda: Využívá bodového diagramu, díky kterému si zabezpečíme nákladovou osu zobrazenou v grafu. Osa x vykazuje množství produkce, zatímco y náklady. Jejich vzájemné protnutí v grafu je označeno bodem. Po vyznačení všech

bodů, které máme k dispozici, provedeme křivku vedoucí v blízkosti všech bodů. Fixní náklady se určují průsečíkem zaznamenané křivky s osou y. Jednotkové variabilní náklady se zjistí z hodnot bodů ležících na čáře. (Zámečník, Hromková a Tučková, 2007, s. 40)

- d) Regresní a korelační analýza: Vyznačuje se jako nejhodnotnější metoda v oblasti stanovení nákladových funkcí, díky které můžeme vymezit i nelineární nákladové funkce pro nadproporcionální a podproporcionální vývoj nákladů. Součástí této metody jsou i informace o spolehlivosti, či odhad chyb kalkulovaných hodnot. (Zámečník, Hromková a Tučková, 2007, s. 41)

3.9 Analýza vztahu mezi základními ekonomickými veličinami podniku

V této kapitole využijeme klasifikace nákladů a jejich modelování, jež jsme si vymezili v předchozích kapitolách. Určíme si poměry mezi nejzákladnějšími veličinami podniku.

3.9.1 Vertikální a horizontální analýza

Vytvoření vertikální a horizontální analýzy je užitečným nástrojem pro hodnocení významu účetní závěrky. Jejich použití je vhodné jak k analýze aktiv či pasiv, tak ke zkoumání výkazu zisku a ztrát, konkrétně v rámci bakalářské práce k hodnocení nákladů.

Vertikální analýza

Vertikální analýzu, kterou lze taktéž nazývat jako analýzu společné velikosti, definujeme jako techniku vyjadřující každý rozpočtový bod procentem ze základní částky. Základní částkou rozumíme sumu veškerých zkoumaných položek. Získáme relativní velikosti jednotlivých kategorií v rozvaze nebo výkazu zisku a ztrát, jež lze nadále porovnávat. Pro výpočet využijeme následujícího vzorce: (Weygandt, Kieso a Kimmel, 2012, s. 657)

$$\text{Podíl položky na celku v \%} = \frac{\text{Jednotlivá položka}}{\text{Celková suma položek}} \quad (2)$$

Horizontální analýza

Horizontální analýzu lze nazývat též jako analýzu trendu. Představuje jí technika pro hodnocení řad údajů účetní závěrky v časovém průběhu. Cílem je zjistit nárůst nebo pokles, ke kterému došlo. Takovou změnu lze vyjádřit částkou nebo procentem: (Weygandt, Kieso a Kimmel, 2012, s. 653)

$$\text{Změna období v \%} = \frac{\text{Částka aktual.roku} - \text{Částka původ.roku}}{\text{Částka původ.roku}} \quad (3)$$

3.9.2 Bod zvratu

Snad každý podnik využívá této metody, kdy určíme bod, pomocí kterého tvoříme rozhodnutí. Díky tomuto ukazateli zjistíme informace o počtech kusů umožňující krytí fixních a variabilních nákladů, popřípadě, od kterého okamžiku budeme tvořit zisk.

Bod, jež nazýváme bod zvratu, vyjadřuje stav, který pokrývá veškeré variabilní a fixní náklady, nekryje však již zisk, tudíž ten je roven nule. Pokud používáme příspěvek na úhradu, trvá poměr mezi cenou za jednotku a variabilními náklady. Je zaručeno, že ve výsledné hodnotě bude mít pokryty veškeré variabilní náklady při zachované ceně za kus. Zbylá část je určena k zajištění fixních nákladů. Příspěvky na úhradu se měří vůči fixním nákladům, abychom zjistili množství, při kterém dosáhneme právě k pokrytí fixních nákladů. Zmiňovaný bod lze popsat následovně: (Lang, 2005, s. 125)

$$\text{Bod zvratu v naturálním vyjádření} = \frac{FN}{pú} \quad (4)$$

kde:

FN – fixní náklady,

pú – příspěvek na úhradu fixních nákladů,

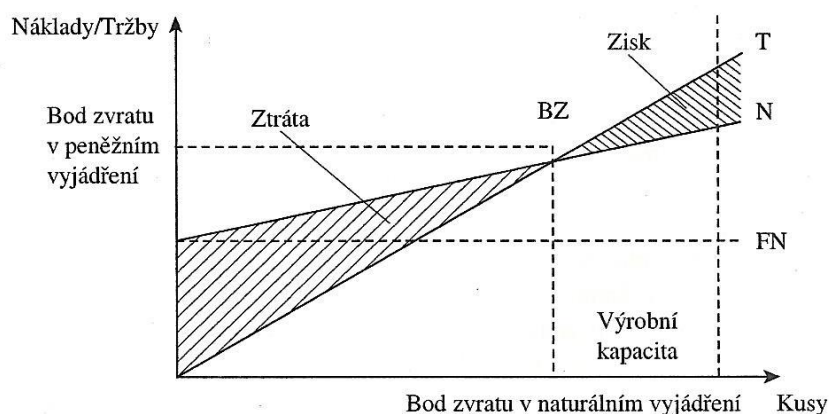
Příspěvek na úhradu fixních nákladů se vypočítá podle vztahu:

$$pú = p - b \quad (5)$$

kde:

p – cena výrobku,

b – průměrné variabilní náklady.



Obr. 3 Bod zvratu (Lang, 2005, s. 126)

Přímka příjmů označená v grafu jako T, začíná v souřadném systému v bodě nula, protože při nevykonání žádného prodeje nemůžeme uvažovat o žádných tržbách. Druhým bodem si již vyznačíme určité množství prodaných kusů, druhá osa značí stejné množství umocněné cenou a dává tak souřadnice pro vytvoření bodu tržeb. Směr křivky ovlivňuje cena za jednotku.

Oproti přímce tržeb nenacházíme počátek nákladové přímky N v nulové souřadnici obou os. Taková příčina vzniká v důsledku fixních nákladů, které i při nulovém objemu kapacit vykazují sumu, kterou je nutno uhradit. Tudíž fixní náklady značí počátek nákladové funkce, od kterých se začínají nanášet do souřadného systému variabilní náklady. Následný postup je již shodný s případem nákladové přímky. Vnitřní část obou přímek po levé straně značí zónu ztráty, která je pro podnik nepříznivá, zatímco ta vpravo se nazývá zóna zisková. Zvýšeným objemem výroby lze omezit velikost plochy ztrátové zóny. Lang (2005, s. 128) podporuje tuto teorii také faktem o měnících se parametrech v průběhu bodu zvratu. Takováto prakticky transformovaná analýza bere v potaz změny cen, variabilních i fixních nákladů. Nejprve si určíme bod zvratu v původních hodnotách příspěvku na úhradu a k němu přičteme druhý bod zvratu vypočtený z upraveného příspěvku na úhradu a zbylých neuhrazených fixních nákladů. (Schroll, 1997, s. 76)

3.9.3 Spodní hranice ceny

Podniky vyvíjí iniciativu v podobě neustálého snižování cen při prodeji svých statků a služeb, aby získaly strategickou výhodu na trhu. Avšak je nutné vymezit hranice, ve kterých lze udržovat hladinu ceny, aby firma neutrpěla velké újmy. Spodní hranici ceny rozlišujeme podle dvou časových parametrů:

Krátkodobou spodní hranici ceny lze udržovat ve výši příspěvku na úhradu fixních nákladů rovného nule. Jelikož jsme si problematiku příspěvku již výše vymezili, víme, že při nulové výši kryjeme pouze náklady variabilní, avšak fixní náklady zůstávají nepokryty. Dochází k pozastavení investiční činnosti podniku a firmě vznikají ztráty právě z fixních nákladů. Proto je takový postup možný pouze v krátkodobém časovém intervalu. (Lang, 2005, s. 130)

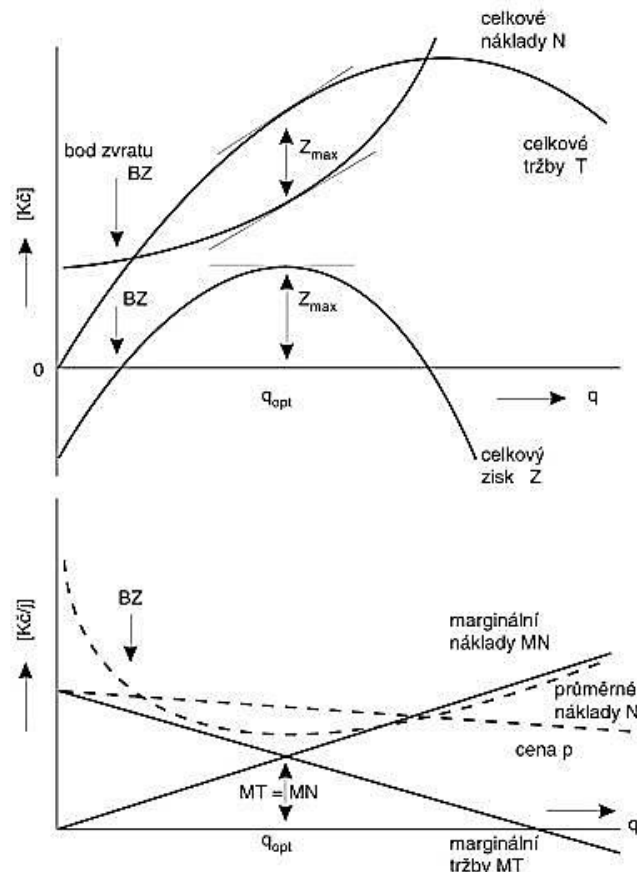
Dlouhodobou spodní hranici ceny jsme si výše určili jako bod zvratu, avšak ani takovou situaci nelze udržovat neustále, jelikož nevzniká zisk a tudíž je pozastaveno úročení kapitálu, či investice. Proto je tento stav udržitelný pouze střednědobě. (Lang, 2005, s. 132)

3.9.4 Bod maximálního zisku

Za situace, kdy se náklady zahájí nelineární vývoj nebo jejich cena bude fluktuovat nepravidelně, je dobré využít metody bodu maximálního zisku. Hledaný bod určíme z grafu celkových, či jednotkových položek. Na ose x vyobrazíme objemy výroby, zatímco na ose y náklady a zisk.

Je logické, že dochází k maximálnímu zisku v bodě, kde křivka dosahuje svého vrcholu. V takovém místě je křivka nulová, lépe řečeno ve vodorovné pozici. Určuje jej nejvyšší vertikální vzdálenost tržeb od křivky nákladů, ve které dosahují stejného sklonu. Množství produkce s nejvyšším ziskem se určí z vodorovné osy. Značíme ho jako q_{opt} . Matematicky si takový bod lze vyjádřit první derivací funkce zisku, jež se bude rovnat nule.

K identickým výsledkům lze dojít také analyzováním poměru průměrných veličin. Bod maximálního zisku se nachází v místě průsečíku marginálních tržeb a marginálních nákladů. Definice tedy zní, že maximálních hodnot je dosaženo, za předpokladu, že se marginální tržby rovnají marginálním nákladům. (Synek, 2011, s. 148).



Obr. 4 Bod maximálního zisku (Synek, 2011, s. 149)

3.9.5 Provozní páka

Při přechodu na vyšší stupeň mechanizace, či robotizace dochází ke změnám celkových nákladů, respektive zisku. Při modernizacích, které znamenají pro výrobu vyšší podíl automatizace, dochází ke zvyšování podílů fixních nákladů v celkových nákladech, které nahrazují náklady variabilní. Takový fenomén, ve kterém hledáme kompromis rizika a výnosu nazýváme provozní páka. Určuje podíl fixních nákladů v celkových nákladech. Příznačně se jmenuje páka, jelikož i malá změna tržeb způsobí vysokou změnu provozního zisku za předpokladu poměrně vysokých fixních nákladů v poměru s ostatními. Takové podniky jsou příznačné vysokou provozní efektivitou. Bohužel taková rovnice funguje i v opačném směru, kdy nepatrný pokles tržeb zapříčiní velké propady zisků. Uvedené poměry nazýváme stupněm provozní páky, jež vyjadřujeme procentně. (Horngren, 2009, s. 76)

Definice stupně provozní páky zní jako procentní změna zisku vyvolaná jednocentní změnou prodaného množství a zapisuje se následovně:

$$STP = \frac{\text{procentní změna zisku}}{\text{procentní změna tržeb}} = \frac{\frac{Z_1 - Z_0}{Z_0}}{\frac{T_1 - T_0}{T_0}} [\%] \quad (6)$$

kde:

STP – stupeň provozní páky,

Z – zisk,

T – tržby. (Zámečník, Hromková a Tučková, 2007, s. 53)

Jelikož se v dnešní době zvyšuje požadavek na využívání fixních nákladů, zkoumá se také jakým způsobem snížit tyto náklady na minimální výši, aby byly podniky schopny prodávat zboží za co nejnižší ceny. Z těchto důvodů se v dnešní době začíná využívat metody outsourcingu. Aplikace je velice prostá. Postupy, které se vyznačují vysokými fixními náklady, se přesunují do míst, kde provozování takových aktivit stojí výrazně méně finančních prostředků. Zachová se tak provozní efektivita za nižšího rizika. (Horngren, 2009, s. 77)

Na druhou stranu Doyle (2002, s. 66) v knize Strategické řízení nákladů varuje před zápornými vlastnostmi outsourcingu. Může se stát, že využíváním této metody zapříčiníme snížení výtěžnosti fixních zdrojů. Například dojde k nevyužití vnitřních fixních zdrojů, jež nemohou externí dodavatelé spotřebovat. Druhým příkladem bývá také ztráta odbornosti v rámci podniku, či interních postupů, které by správně měly zůstat uvnitř podniku.

3.9.6 Výběr optimální varianty

Racionální opatření řídíme také díky povědomí o fixních a variabilních nákladech. Díky nim lze posuzovat odlišné způsoby technologických postupů. Této metody využijeme za předpokladu výběru z několika variant, kdy je důležité vybrat tu nejefektivnější.

Právě odlišnost nastává ve výši fixních a variabilních nákladů. Logicky při srovnání variant vybíráme bez váhání tu, kterou má zároveň nižší fixní i variabilní náklady. Avšak těžší rozhodnutí nastává, pokud nejsou obě složky nákladů výhodnější. V tomto případě řešíme situaci podle principů:

- a) Pro konečný objem výroby jsou celkové náklady nejnižší
- b) Vymezit si hranice, při kterých jsou varianty nákladů pro daný objem výroby nejvýhodnější. (Synek, 1996, s. 140)

3.9.7 Stanovení limitu variabilních a fixních nákladů

Za situace konstantního objemu výroby, cen a fixních nákladů lze stanovit maximální přípustnou mez variabilních nákladů na jeden výrobek. Pomocí následujícího vztahu si vymežíme vzorec pro výpočet parametru b (jednotky variabilních nákladů):

$$b = p - \frac{FN}{q} \quad (7)$$

Avšak při používání takového vztahu nezajistíme žádný zisk pro zkoumanou společnost. Je zapotřebí určit i minimální zisk, který by měl podniku připadat. Proto se do vzorce zakomponuje i minimální rentabilita (r), se kterou je firma spokojena.

$$b = \frac{pq - FN - rpq}{q} \quad (8)$$

Vypočtení limitu fixních nákladů může být důležité pro náš podnik z důvodu zjištění správných alternativ technologického postupu. Vzorec pro výpočet takového vztahu odvodíme od předchozího vzorce bodu zvratu a přidáme také minimální požadovaný zisk (Z_{min}). Vzorec pak bude vypadat následovně: (Synek, 1996, s. 134-136)

$$FN = q(p - b) - Z_{min} \quad (9)$$

SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Po studiu literárních pramenů, které jsem si zvolil jako podklad teoretické části bakalářské práce, jsem vypracoval literární rešerši zaměřenou na problematiku nákladů, jejich klasifikaci a způsoby analyzování. Tato část je důležitým a potřebným zdrojem informací, které dále použiji v praktické části bakalářské práce.

V první části jsem poznal, že v praxi existuje významný rozdíl mezi finančním a manažerským pojetím účetnictví. Finanční účetnictví slouží jako nástroj definující náklady pouze z aspektu snížení ekonomického prospěchu v podobě snížení aktiv, či zvýšení závazků. Kdežto manažerské pojetí nákladů definujeme pro interní pracovníky, respektive hlavně manažery podniků a takové vedení nákladů není přímo definované zákony. Podoba se odvíjí pouze od rozhodnutí manažerů, z toho důvodu se ve většině firem podoba nákladů liší. Náklady jsou zde určeny jako hodnotově vyjádřené, účelné vynaložení ekonomických zdrojů vztahující se k činnosti podniku.

Dále jsem poznal některá hlediska pro rozdělení nákladů v podniku. Z nejzákladnějšího pohledu náklady rozlišujeme podle druhového členění, využívaného především ve výkazu zisku a ztrát. Avšak náklady jsou dělitelné vzhledem k jejich účelu na jednicové a režijní. Zvláštní druh zastává členění nákladů kalkulační, které se využívá zvláště pro informovanost manažerů k rozhodnutím. Náklady také členíme z pohledu závislosti na objemu výroby. Takové členění obsahuje rozlišení na fixní a variabilní náklady. Variabilní jsou závislé na objemu výroby, zatímco fixní vynakládáme bez ohledu na objem výroby. Zmíněné členění využíváme především v další části, kdy analyzujeme náklady z pohledu bodu zvratu, které nás informuje o potřebě úrovně výkonů k uhrazení fixních a variabilních nákladů. Pro další posouzení množství vynaložených nákladů lze využít metody limitů fixních a variabilních nákladů, kdy si určíme maximální přípustnou hladinu pro výši nákladů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA FIRMY XY, S.R.O.

V praktické části bych chtěl popsat zkoumanou společnost, kterou použiji pro následné analýzy. Nejprve představím společnost, její organizační strukturu, zhodnocení výsledku hospodaření za poslední tři účetní období. Z důvodu zachování anonymity zkoumaná firma nechtěla být jmenována, jelikož by mohly být v rámci konkurenčního boje zneužity citlivé data. Proto aplikuji pro korporaci smyšlené jméno XY, s.r.o., které jí zaručí anonymitu. Z důvodu ošetření citlivých dat, respektive těch, které jsou předmětem manažerského účetnictví, užiji koeficientu pro zkreslení údajů.

4.1 Profil společnosti

Společnost je českým výrobcem v oblasti výroby vnějších zateplovacích systémů a přípravků pro povrchové úpravy stěn. Její tradice sahá do několika desítek let, ve kterých se opírá zejména o kvalitní výzkum a vývoj. Taktéž samotná stopa podniku sahá mimo hranice České republiky do širší oblasti Evropy. V práci budu analyzovat pouze český závod, jelikož ostatní závody jsou samostatnou právnickou osobou a využívají vlastního hospodaření.

4.2 Historie a současné postavení na trhu

Společnost byla založena před více než dvaceti lety jako česká privátní společnost. Po výrazných úspěších v oblasti podnikání se začala rozrůstat, docházelo k převyšování kapacit, a proto se firma přemístila do nových větších závodů, které jsou vybaveny pro výrazně vyšší stupně produkce a umožňují společnosti uspokojit i velké poptávky. V horizontu deseti let od založení již společnost budovala vlastní obchodně-servisní síť, díky které došlo k rozmachu firmy v rámci České republiky. V neposlední řadě však také proběhla výstavba středisek v zahraničí, která umožnila vstupu podniku na další trhy a zvýšení globálního vlivu v odvětví.

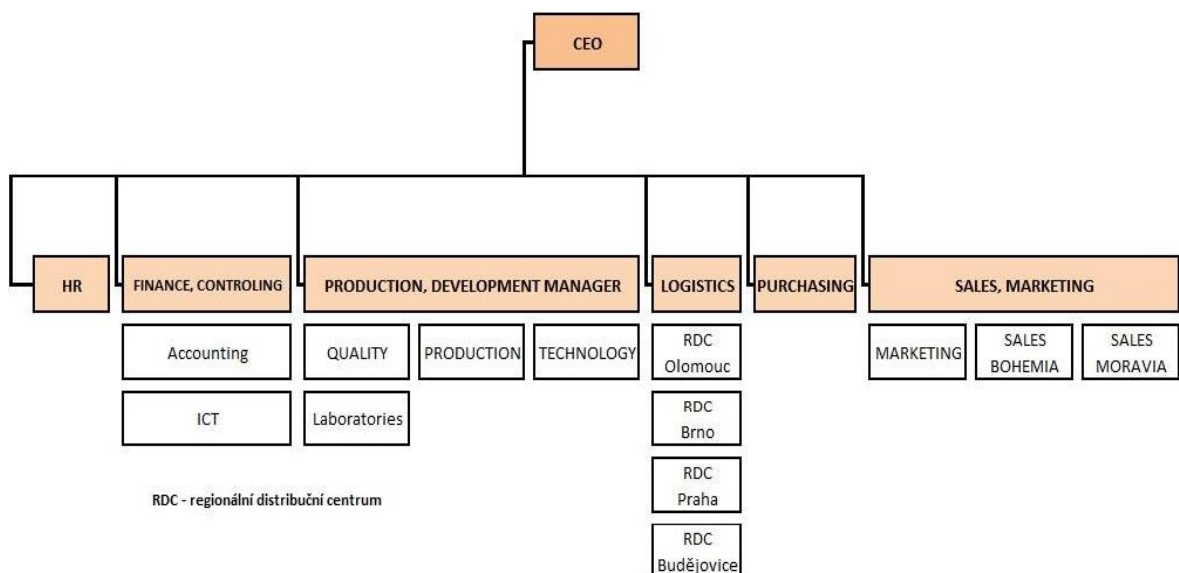
V rámci principů vysoké kvality výrobků došlo k vybudování vlastního centra výzkumu, které pojímají jak laboratoře, tak i ostatní místa výzkumu.

Po propadu globální úrovně stavebního odvětví, jež zasáhla i naši zkoumanou firmu XY, s.r.o., byla společnost nucena prodělat celou řadu restrukturalizačních opatření včetně fúzí svých českých společností a vstupu pod zahraničního majitele, kterým je firma podnikající ve stejném odvětví s takřka celosvětovou působností.

V současné době se firma snaží znova nastartovat svůj potencionál, který řadu let měla a dostat se opět po krizové fázi do ziskových čísel. K tomu by ji měly dopomoci právě restrukturalizační opatření jako posílení kapitálových dispozic od nového vlastníka, či výrazné snižování nákladů společnosti. Jednou z nejvýznamnějších situací bylo v roce 2012 propuštění 38 zaměstnanců, což činí více než 25% pracovní síly celé firmy. Nyní firma disponuje počtem 89 zaměstnanců, což ji zařazuje do klasifikace středních podniků. Podrobněji se na zaměstnance a osobní náklady zaměřím v kapitole 5.4.3.

V rámci integrovaného systému řízení managementu kvality a životního prostředí dodržuje společnost normy ISO 9001 v oblasti sledování kvality vstupních surovin a výstupní kontroly. V následných kontrolách v letech 2011 a 2012 nebyly shledány neshody s certifikací v zavedených integrovaných systémech a bylo zjištěno, že společnost splňuje normy ISO 9001 a ISO 14001. Firma taktéž získala označení svých výrobků jako certifikovaných. Jedním z největších úspěchů bylo získání britského certifikátu BBA, který uděluje britský technický zkušební úřad pro stavebnictví a umožňuje podnikat na území Velké Británie. Dále jsou nositelem například francouzského národního certifikátu DTA, či evropského certifikátu ETA. (interní zdroj)

4.3 Organizační struktura



Obr. 5 Struktura organizační struktury společnosti XY, s.r.o. (interní zdroj)

Společnost ve své struktuře využívá liniové organizace, která je vhodná pro menší podniky. Na vrcholu stojí generální ředitel společnosti, pod kterým jsou výše uvedené divize, které spravují své přidělené oddělení. Jednotlivé divize obsahují personální

oddělení, finance a controlling, výrobní část podniku, logistiku, oddělení nákupu a oddělení prodeje.

4.4 Výrobní portfolio

- Omítkové hmoty, barvy
- Podnatěry, mezinatěry a ochranné nátěry
- Lepící a stěrkové hmoty
- Renovace balkonů a doplňky, tapety a obklady
- Prodej dalších doplňků pro zateplovací činnost

4.5 SWOT analýza společnosti

V rámci této kapitoly bych rád představil silné a slabé stránky zkoumané firmy společně s jejími příležitostmi a hrozbami.

Tab. 1 SWOT analýza společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Zastoupení silné mateřské společnosti • Velká obchodní a servisní síť • Firemní systém vzdělávání zaměstnanců a investice do vývoje, výzkumu • Odborné poradenství pro zákazníky včetně návrhů zateplení a technických detailů • Firma je schopna zhotovit objednávku do 24 hodin • Mezinárodní ocenění ve stavebnictví 	<ul style="list-style-type: none"> • Výrobky není možné zakoupit v maloobchodním prodeji jako u konkurentů • Vysoký podíl fixních nákladů znásobuje ztráty společnosti • Nevyužité výrobní kapacity společnosti • Omezené distribuční cesty pro dodávky zboží
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Možnost využívat technologie a postupy nového vlastníka • Vyvinutí nových technologických postupů kvalitním výzkumem • Zvýšení tržeb z finanční činnosti firmy • Vyšší orientace na východní trhy, které zaznamenaly růst ve stavebnictví o 9% • Restrukturalizace by mohla přinést zefektivnění výroby • Spuštění dotací na rok 2014 pro zateplení domů 	<ul style="list-style-type: none"> • Nesplacení pohledávek od zákazníků z důvodu investiční nepřipravenosti • Stavebnicové odvětrané fasády mohou předčít klasické omítkoviny • Snižování konkurenceschopnosti z důvodu uzavírání distribučních center • V případě výpadku zakázek neschopnost splácet úvěry • Vyšší fixní náklady mohou ještě více ovlivnit pokles obrátu • Ztrátové hospodaření dceřiných společností bude mít dopad na podnik

4.6 Charakteristika odvětví

Naše firma se z hlediska zařazení podle předmětu podnikání nachází podle klasifikace ekonomických činností ve skupině CZ-NACE 43, což je specializovaná stavební činnost. Nelze přesně vymezit fluktuaci ekonomických údajů za zkoumaný obor, jelikož je v této složce umístěna celá řada stavebních činností. Avšak z globálního hlediska tyto data významově korespondují i s našim konkrétním odvětvím.

Nutno podotknout, že stavební odvětví bylo těžce zasažené ekonomickou krizí, ze které se do dnešního dne stále vzpamatovává. Důvodem je snížení poptávky po statcích a službách, které ještě umocňuje zvýšená koncentrace stavebních podniků. Z těchto důvodů se v odvětví propadá produkce již několik let a poslední vydaná analýza za rok 2012 uvádí, že stavebnictví zaznamenalo meziroční propad o 4,7%. Pro zkoumané odvětví je taktéž důležitá skupina CZ-NACE 41, která obsahuje výstavbu budov. Ty se mohou stát novou příležitostí pro provádění zateplovacích prací. Avšak ani toto odvětví nezaznamenalo úspěch a jejich propad dosáhl meziroční hodnoty 16,7%.

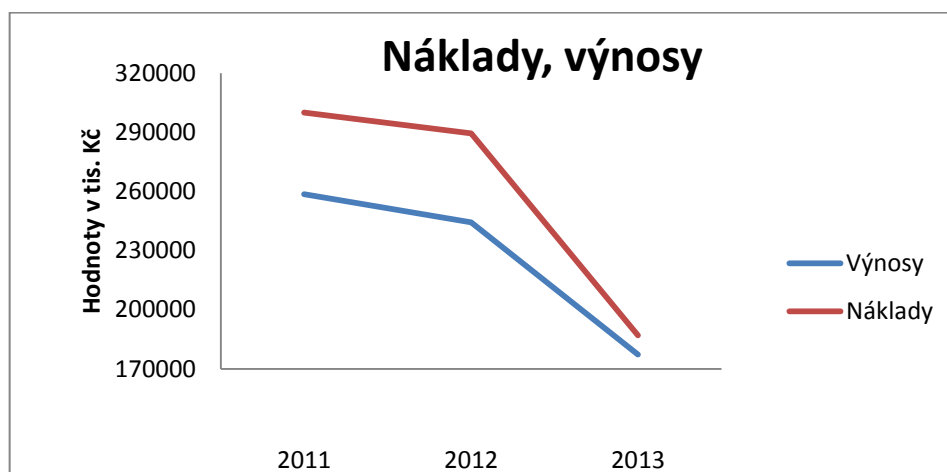
Z uvedených dat můžeme dojít k závěru, že zkoumané odvětví stále tíží ekonomická krize, která se zde vyskytla a bude v nejbližších letech stále nepříznivým faktorem. Z problémů by se mohla dostat díky kulminaci finančních prostředků potencionálních zákazníků do stavebních činností, či výstavbou nových bytů a domů, které mohou vyžadovat zateplovací činnost. Dalším možným vodítkem pro vymanění se z černých čísel může být nová státní podpora pro provádění činností souvisejících s oborem podnikání společnosti XY, s.r.o, která může podnítit potencionální zákazníky k investicím do zmíněného oboru podnikání.

5 ANALÝZA NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI XY S.R.O.

V této části bych se rád věnoval zpracování informací o nákladech společnosti za poslední tři účetní období. Nejprve provedu srovnání nákladů komplexně vůči ostatním ekonomickým ukazatelům, jako jsou výnosy a výsledek hospodaření. Výsledek nám poskytne představu o aktuální situaci ve společnosti.

5.1 Přehled ziskovosti společnosti v období 2011-2013

Před samotným zahájením analýzy nákladů bych rád zhodnotil vývoj nákladů ve zkoumané společnosti v jednom z nejdůležitějších měřítek, které poukazuje na hospodaření podniku v nezákladnějším pohledu. Pomocí takto definovaného hlediska snadno vidíme, zda je podnik úspěšný a zda naplňuje jedno ze svých základních poslání. Takové poslání nazýváme jednoduše tvorba zisku.

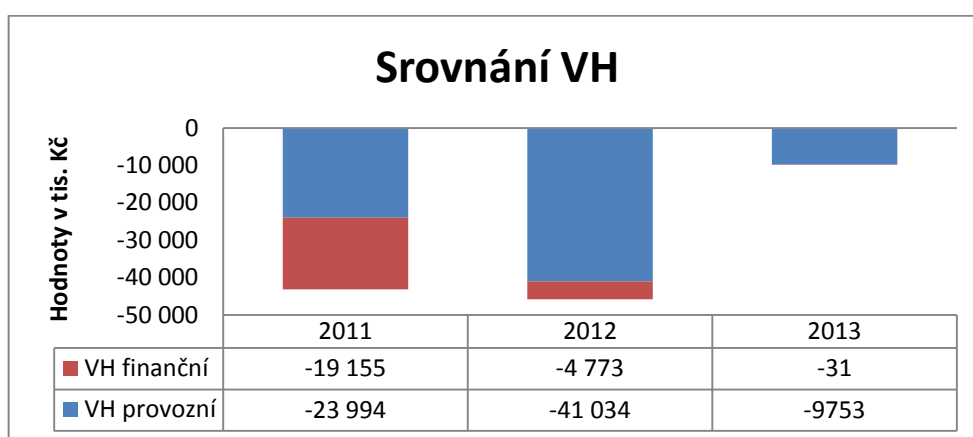


Obr. 6 Přehled nákladů a výnosů ve společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)

Uvedený graf dává důkaz o neúměrně vysokých nákladech ve společnosti za období 2011 – 2012. Tyto hodnoty dokonce v prvních dvou letech přesáhly výši výnosů téměř o 19%, což popisuje nepříznivou situaci, kterou nyní firma řeší. Je potřeba vzít v potaz skutečnost, že společnost za období 2012 převzala veškeré jmění za zanikající dceřinou společností a v roce 2012 se do nákladové položky nově vzniklé společnosti promítly právě náklady ze zaniklé společnosti, které v předchozím roce ve výkazech nefigurovaly. Tudíž je nutno poznamenat, že nebýt těchto skutečností, výsledný rozdíl mezi výnosy a náklady, respektive výsledek hospodaření by mezi obdobími 2011 – 2012 zaznamenal nejspíše malý růst. Z důvodů stále záporného výsledku hospodaření započaly restrukturalizační opatření,

kteřé by měly v nejbližších letech přinést příznivější výsledky. Klíčovou činností je nyní pro společnost vytáhnutí výsledků ze záporných hodnot.

Po prvním roce aplikovaných opatření můžeme vidět, že za období 2013 došlo k výraznému snížení nákladů na hodnotu 187 095 tis. Kč, které je spojeno především s prodejem nepotřebného majetku a konečným snížením osobních nákladů. V neposlední řadě také pokles zátěže finančních nákladů, skládajících se z bankovních úvěrů, přispěl ke zlepšení situace. Díky těmto opatřením klesly náklady společnosti od roku 2012 z původních 289 535 tis. Kč na hodnotu 187 095 tis. Kč, což znamená degeneraci o více než 100 000 tis. Kč.



Obr. 7 Přehled VH ve společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)

Při porovnání výsledků hospodaření za období 2011 – 2013 lze vidět zásadní rozdíl. Od roku 2011, kdy byla situace poměrně kritická, započaly výrazné změny ve společnosti, ať už v odkoupení společnosti jinou zahraniční firmou a XY, s.r.o. se tak stala dceřinou společností, nebo proběhnuvší fúze svých dceřiných společností, či restrukturalizační opatření ve snižování nákladů, které byly klíčové, jelikož v tržním prostředí bylo zvyšování výnosů prakticky nemožné. Situace se zlepšila již v roce 2012, ač to ve výsledku hospodaření nelze poznat, jelikož tyto hodnoty jsou neporovnatelné s ohledem na změny organizační struktury. Do zvýšené ztráty se projevíly také záporné výsledky hospodaření ze sloučené dceřiné společnosti, či snížení ceny slovenské dceřiné společnosti, která taktéž prošla fúzí a její ztrátové hospodaření znamenal záporný dopad pro společnost XY, s.r.o. Z těchto důvodů nelze přihlížet na výsledek hospodaření 2012 v souvislosti s rokem 2011. Avšak roky 2012 – 2013 jsou již plně transparentní. Rád bych upozornil, že opatření ve snižování nákladů, kterými byli prodej nevyužitého majetku, snižování osobních nákladů v souvislosti s nevyužitými výrobními kapacitami, či zastavení čerpání úvěrů pomohly

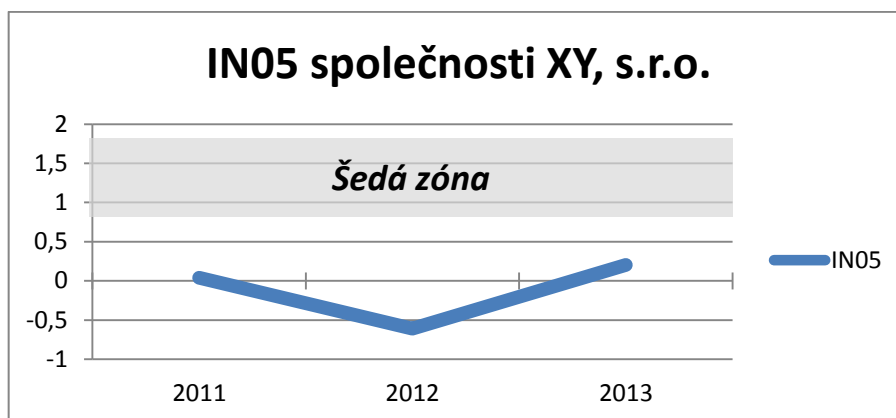
firmě výrazně snížit ztrátu, přestože došlo z důvodu špatné situace na stavebním trhu k poklesu přidané hodnoty téměř o 30 000 tis. Kč. Z grafu je taktéž zřejmé, že se společnost snaží eliminovat ztráty finančního charakteru, které nyní tvoří takřka zanedbatelnou část. Z těchto důvodů se podařilo snížit meziročně ztrátu o více než 36 000 tis. Kč.

Jako hlavní faktory ovlivňující záporný výsledek hospodaření se značí:

- Nepříznivá situace ve stavebním odvětví.
- Zásadní pokles prodeje, který souvisí přímo se situací v odvětví.
- Nepříznivý vývoj provozní páky, která z důvodu velkého podílu fixních nákladů působí pro společnost nepříznivě.
- Tvorba dodatečných opravných položek a rezerv souvisejících s fúzí a restrukturalizačními procesy.

Firma si je vědoma vysokého podílu fixních nákladů, které nepříznivě ovlivňují celkovou výši nákladů. Proto se již v roce 2011 uchýlila k uzavření několika distribučních center a hromadnému propouštění zaměstnanců, které taktéž souvisí s nevyužitými kapacitami podniku. Takováto úsporná opatření by měla zabezpečit snížení zátěže fixních nákladů a společně s růstem objemu výroby přinést kladné výsledky hospodaření.

Taktéž nízké zakázky sužující celé odvětví a menší objem výroby znamenal pro společnost degeneraci přidané hodnoty, což je důkazem o snížené tvorbě hodnoty pro firmu. Pro demonstraci, jak ovlivňují vyšší náklady tvorbu hodnoty pro podnik, jsem si zvolil bankrotní model IN05. Tento model vyhodnocuje stupeň bankrotní situace společně s bonitou a tvorbou hodnoty podniku. Na modelu bych rád popsal nutnost restrukturalizačních a úsporných opatření, které společnost vykonává především snižováním nákladů.



Obr. 8 IN05 analýza společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)

Pro podnik je žádoucí, aby nabýval hodnot minimálně 0,75 a více. Pokud se nachází v tzv. šedé zóně, která se vyskytuje v intervalu (0,75 – 1,77) znamená to, že podnik má nevyhraněnou situaci. Netvoří výrazné hodnoty, ani neupadá do bankrotu. Hodnoty nad zmíněný interval značí, že podnik je zdravý a vykazuje výborný hospodářský stav.

Bohužel naše zkoumaná společnost zaznamenala výrazný propad a nebýt podpory své mateřské společnosti, nejspíše by jí hrozil bankrot. V druhém roce společnost zaznamenala výrazný pokles především z důvodu fúze s dceřinou společností, za kterou přebrala do svých výsledků velké množství dluhů, které zapříčinily propad v procesu tvoření hodnoty. Třetí rok již však zaznamenal růstový charakter, který dává společnosti potvrzení o zlepšující se situaci. Na tomto výsledku jde vidět, že se firma oprostila od závazků vůči bankám, ale také výrazně snížila ztrátu výsledku hospodaření, což jí dostalo ze záporného indexu a pomalu se dostává do šedé zóny. Také za zmíněné finanční pomoci od mateřské společnosti, která pomohla splatit závazky díky posílení kapitálu ve firmě XY, s.r.o. nelze hovořit o bankrotu společnosti.

5.2 Procentuální druhová struktura nákladů

V následujících dvou odstavcích bych rád provedl vertikální a horizontální analýzu, která své podklady nachází ve výkazu zisku a ztrát, tedy v účetním pojetí nákladů. Pro naše potřeby vede zkoumaná společnost výkazy zisku a ztrát v plném rozsahu. Tudiž po vytvoření analýz z výkazů získáme podrobnější zhodnocení, které je vhodnější pro vyvození závěrů z hlediska fluktuace nákladů. Díky těmto dvou operacím vznikne přehled, vykazující proběhlé změny ve struktuře nákladů jak časové, tak podílové na celku.

5.3 Vertikální analýza nákladů

Tab. 2 Vertikální analýza nákladů ve společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)

Náklady (v tis. Kč)	2011		2012		2013	
	CZK	%	CZK	%	CZK	%
Náklady na prodané zboží	26909	9,0%	49037	16,9%	37818	20,21%
Výkonová spotřeba	142653	47,6%	120760	41,7%	83142	44,44%
Osobní náklady	39385	13,1%	55847	19,3%	41198	22,02%
Daně a poplatky	265	0,1%	1240	0,4%	935	0,50%
Odpisy DHM a DNM	10034	3,3%	13112	4,5%	10599	5,67%
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	13883	4,6%	7636	2,6%	9631	5,15%
Změna stavu rezerv a opravných položek	36651	12,2%	12480	4,3%	-82584	-44,14%
Ostatní provozní náklady	3779	1,3%	16207	5,6%	80857	43,22%
Provozní náklady	273559	91,2%	276319	95,4%	181596	97,1%
Prodané cenné papíry a podíly	10337	3,4%	0	0,0%	0	0,00%
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0,0%	346	0,1%	358	0,19%
Změna stavu rezerv a opravných položek	3006	1,0%	162	0,1%	-2498	-1,34%
Nákladové úroky	9195	3,1%	5254	1,8%	3283	1,75%
Ostatní finanční náklady	5770	1,9%	8036	2,8%	4356	2,33%
Finanční náklady	28308	9,4%	13798	4,8%	5499	2,9%
Daň z příjmů za běžnou činnost	-1866	-0,6%	-582	-0,2%	0	0,0%
Náklady celkem	300001	100,0%	289535	100,0%	187095	100,0%

Z vybraných nákladových položek výkazu zisku a ztrát a jejich následné vertikální analýzy lze vyčíst, že nejvyšších čísel bylo dosaženo v oblasti provozní. Jelikož se jedná o výrobní společnost, je takovéto složení nákladů zcela přirozené, neboť nejvyšších částek bývá vynaloženo ve výrobě. Tomu odpovídá i naše struktura, která vykazuje každoročně více než 40% podíl na výkonové spotřebě. Zde právě spadají náklady na spotřebu materiálu a energie a služby. Také osobní náklady tvoří výraznou část provozních nákladů. Opětovně je tato situace vyvolána druhem odvětví, ve kterém společnost podniká. Avšak nutno podotknout, přes svůj výrobní charakter, obchod se zbožím zastává výraznou úlohu ve složení nákladových položek. Tato skutečnost popisuje fakt, že zkoumaná firma taktéž prodává zboží, které je nezbytné pro aplikaci svých výrobků. V posledních letech se výrazněji podílí na nákladech také položka rezerv a opravných položek, které vznikají z důvodu fúze společnosti. Dceřiná společnost, jež touto fúzí prošla, předává své pohledávky do opravných položek v 100% výši. Učinila tak z důvodu budoucího odpisu pohledávek. Pokud se zaměříme na složení provozních nákladů, vidíme, že v roce 2013 tvořil odpis pohledávek většinu ostatních provozních nákladů, které dosáhly hodnoty přes 40%. Díky uvedení nákladů předčasně do těchto položek, nedošlo k narušení struktury

provozních nákladů, která by bez zmíněného opatření dozajista zkreslila finální podobu výkazu zisku a ztrát.

Při globálním pohledu na výsledky vertikální analýzy je zajímavý fakt, že od roku 2011 se mění struktura procentního složení nákladů, kdy v původním roce byl podíl finančních nákladů na celku přes 9%, zatímco v roce 2013 činil podíl pouze 2,9%. Tyto rozdíly rozvedu v následující horizontální analýze.

Pro porovnání výsledů s ostatními firmami bych rád zmínil také vybrané náklady odvětví, jež jsem v tomto případě podrobil vertikální analýze. Bohužel nejsou k dispozici analýzy odvětví za rok 2013, tudíž jsem řadu let doplnil o rok 2010, který využiji hlavně v horizontální analýze při zkoumání změn za období 2010 – 2011. Vybrané data jsou z odvětví NACE – 43 nesoucí označení specializovaná stavební činnost.

Tab. 3 Vertikální analýza vybraných nákladů odvětví a společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)

v tis. Kč	Odvětví			Společnost		
	2010	2011	2012	2011	2012	2013
Náklady na zboží	0,7%	0,9%	1,0%	12,4%	21,3%	22,9%
Výkon. spotřeba	72,5%	76,2%	73,7%	66,0%	52,4%	50,3%
Osobní náklady	24,0%	21,4%	23,1%	18,2%	24,2%	24,9%
Nákladové úroky	1,4%	0,0%	0,1%	4,3%	2,3%	2,0%
Daň	1,3%	1,4%	2,1%	-0,9%	-0,3%	0,0%
Náklady celkem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Pokud oddělíme vybrané náklady ze společnosti XY, s.r.o. a porovnáme je s odvětvím, zjistíme, že si jsou v mnoha ohledech velmi podobné. Dominantní roli v obou případech zastávají osobní náklady a výkonová spotřeba. Součet těchto dvou hodnot u zkoumané společnosti činil v roce 2012 76,6% vybraných nákladů a v roce 2013 klesl na 75,2%. Výkonovou spotřebu lze rozdělit do kategorií služby a spotřeby materiálů, energií. Zajímavým faktorem je růstový význam služeb ve výkonové spotřebě. V roce 2012 činil podíl služeb na výkonové spotřebě 31%. V roce 2013 mírně klesl, avšak jeho podíl na výkonové spotřebě vzrostl na 35% z důvodu výraznějšího poklesu spotřeby materiálu a energie. Avšak zatímco v odvětví zastávají náklady na prodej zboží takřka zanedbatelné procento, ve zkoumané společnosti dochází sice také k růstovému charakteru, ale výše nákladů se pohybuje na hranici 22%, což je výrazně vyšší hodnota. Tímto potvrzujeme zmínku o doplňkových aktivitách firmy, které se neupínají pouze k výrobě, ale také k prodeji zboží.

5.4 Horizontální analýza nákladů

Tab. 4 Horizontální analýza nákladů společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)

Náklady (v tis. Kč)	2011		2012		2013	
	CZK	10/11	CZK	11/12	CZK	12/13
Náklady na prodané zboží	26909	-7,1%	49037	82,2%	37818	-22,9%
Výkonová spotřeba	142653	-17,0%	120760	-15,3%	83142	-31,2%
Osobní náklady	39385	-6,7%	55847	41,8%	41198	-26,2%
Daně a poplatky	265	-12,0%	1240	367,9%	935	-24,6%
Odpisy DHM a DNM	10034	5,0%	13112	30,7%	10599	-19,2%
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	13883	-29,3%	7636	-45,0%	9631	26,1%
Změna stavu rezerv a opravných položek	36651	74,3%	12480	-65,9%	-82584	-761,7%
Ostatní provozní náklady	3779	13,9%	16207	328,9%	80857	398,9%
Provozní náklady	273559	-7,9%	276319	1,0%	181596	-34,3%
Prodané cenné papíry a podíly	10337	-	0	-100,0%	0	0,0%
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	-	346	-	358	3,5%
Změna stavu rezerv a opravných položek	3006	-	162	-94,6%	-2498	-1642,0%
Nákladové úroky	9195	-8,6%	5254	-42,9%	3283	-37,5%
Ostatní finanční náklady	5770	-42,9%	8036	39,3%	4356	-45,8%
Finanční náklady	28308	40,3%	13798	-51,3%	5499	-60,1%
Daň z příjmů za běžnou činnost	-1866	-347,8%	-582	-68,8%	0	-100,0%
Náklady celkem	300001	-5,6%	289535	-3,5%	187095	-35,4%

Zatímco v předchozí kapitole jsme zkoumali náklady vzhledem k vertikální analýze, která se ubírá k posouzení nákladů izolovaně pro každý rok a zkoumá jejich složení, nyní si v horizontální analýze představíme analýzu nákladů, která se bude zabývat meziročními změnami. Pro doplnění dat jsem použil i náklady z roku 2010 k posouzení změn v roce 2011. Je patrné, že náklady doznaly velkých změn, respektive snížení v roce 2013. Na čemž se podílela každá složka nákladů. Finanční náklady klesly o 60,1%, taktéž provozní náklady klesly o 34,3% v úhrnu dochází k poklesům nákladů v každém období. K nejvýraznějšímu úbytku nákladů došlo v roce 2013, kdy klesly meziročně o 35,4%. Za období 2011-2013 došlo k celkovému úbytku nákladů o 113 000 tis. Kč. Tento stav je dán především úspornými opatřeními. V následujících řádcích posoudím vybrané náklady vzhledem k odvětví.

Tab. 5 Horizontální analýza vybraných nákladů odvětví a společnosti XY, s.r.o.
(vlastní zpracování)

v tis. Kč	Odvětví		Společnost		
	10/11	11/12	10/11	11/12	12/13
Náklady na zboží	36,3%	-1,9%	-7,1%	82,2%	-22,9%
Výkon. spotřeba	14,7%	-16,9%	-17,0%	-15,3%	-31,2%
Osobní náklady	-2,7%	-7,2%	-6,7%	41,8%	-26,2%
Nákladové úroky	-94,7%	70,2%	-8,6%	-42,9%	-37,5%
Daň	17,4%	24,1%	-347,8%	-68,8%	-100,0%
Náklady celkem	9,6%	-14,0%	-14,8%	6,5%	-28,2%

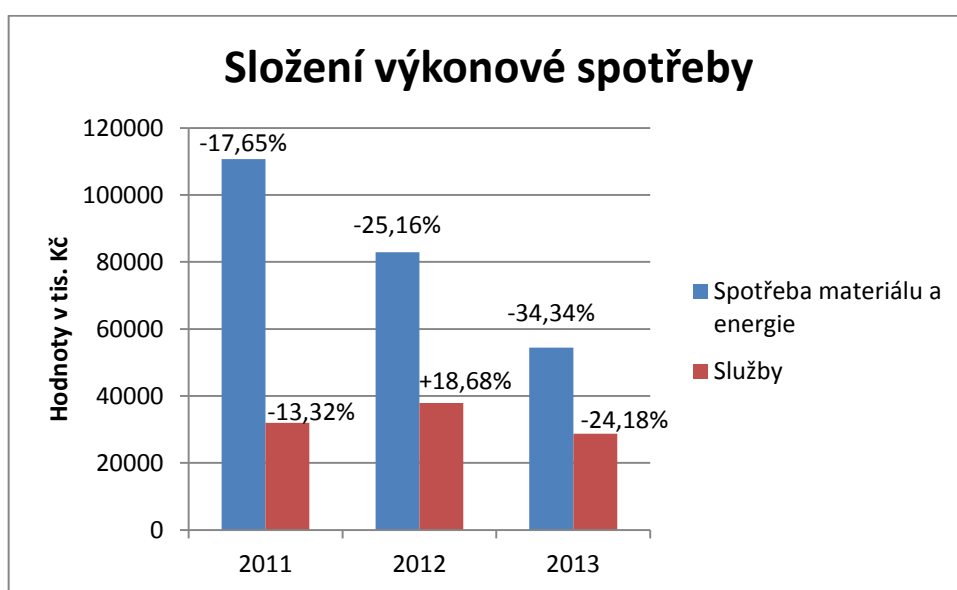
Odvětví vykázalo meziroční změny nákladů v letech 2011 – 2012 v podobě poklesu o 14%, což je způsobeno především výrazným úbytkem sumy výkonové spotřeby, demonstrující výpadek produkce v celém stavebním odvětví, který postihuje prakticky všechny společnosti včetně naší zkoumané. Dalším významným ukazatelem jsou nákladové úroky odvětví, které vypovídají o stále menší solventnosti firem a neustále vyšší potřebě finančních úvěrů. Rozdílná situace panuje ve společnosti XY, s.r.o., která významně snižuje výši úvěrů. Odvětví zaznamenalo významný nárůst prodeje zboží promítnutý v nákladech na zboží ve výši 36,3% v roce 2011, zkoumaná společnost vykázala o rok později daleko vyšší nárůst této položky ve výši 82,2%. Klesající osobní náklady vypovídají v obou případech o snižování mezd, či propouštění v odvětví, které s upadající výkonovou spotřebou musí snižovat pracovní sílu.

5.4.1 Náklady na prodané zboží

V roce 2012 došlo k prudkému nárůstu prodeje zboží, což je položka, která se velmi příznivě podílela na hospodářském výsledku společnosti. Z toho důvodu došlo taktéž k růstu nákladů na prodej zboží o 82,2%. Tento přírůstek nákladů je zcela v pořádku, jelikož tržby vzrostly o 94% a náklady tak nečiní vyšší přírůstek než tržby. Avšak z důvodu poklesu prodeje v roce 2013 došlo také ke snížení nákladů na prodej zboží o 22,9%. Prodej zboží tvoří pro společnost doplňkovou činnost, avšak v porovnání nákladů tvoří významnou a nezanedbatelnou položku, tudíž je zapotřebí stále sledovat náklady těchto položek.

5.4.2 Výkonová spotřeba

Nejdůležitější položku nákladů tvoří právě výkonová spotřeba, která činí nejvyšší podíl v nákladech. Je spojena s produkcí podniku, která z důvodů chybějících státních zakázek a špatné investiční připravenosti trhu stále klesá. Právě proto dochází i k poklesům nákladů výkonové spotřeby, které spadly od roku 2011 o 41%. Kdežto tržby z výkonů klesly daleko více o 47%. Z důvodu nevyužitých výrobních kapacit a vyšších fixních nákladů, které působí negativní provozní pákou nedocházelo ke snižování nákladů stejně úměrně jako tržby a firma musela sama začít s restrukturalizačními opatřeními, které snižují zátěž fixních nákladů.



Obr. 9 Složení výkonové spotřeby ve společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)

Spotřeba materiálu a energie

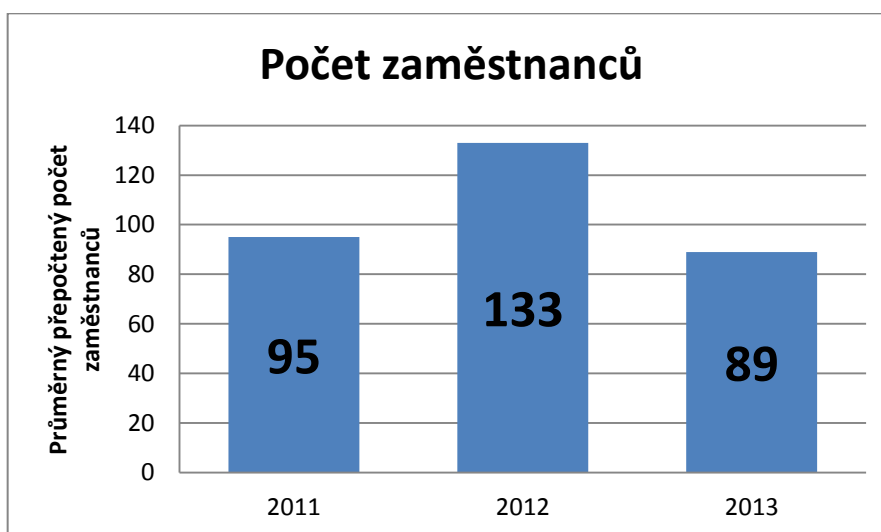
Jelikož je tato složka z větší části závislá na stupni prodeje společnosti, logicky zde dochází ze zmíněných důvodů snižování prodeje k neustálému poklesu nákladů. Položky zaznamenaly nejvyšší pokles v roce 2013, kdy meziročně klesly o 34,34%. V předchozím roce došlo k o něco menšímu poklesu o 25,16%, avšak stále se jedná o výrazné propady.

Služby

Do této složky spadají externí náklady pro společnost. Zahrnujeme zde náklady na dopravu, telekomunikační náklady, právní pomoc, propagace, školení, veletrhy, dopravu, nájemné aj. Na grafu výše lze zaznamenat, že nedochází k přílišné fluktuaci, důvodem je,

že se jedná o náklady, které se z větší části neváží na objem výroby a je potřeba jejich pravidelného vynakládání. Zde došlo v roce 2012 k navýšení o 18,68%, v následujícím roce již v rámci úspor klesly služby o 24,18%, došlo například k poklesu nákladů na pronájem budov, či nákladů na jejich udržování z důvodu odprodeje. Pro společnost je nyní důležité držet přiměřenou výši nákladů na služby, aby nedocházelo k jejich nadměrnému čerpání.

5.4.3 Osobní náklady



Obr. 10 Složení zaměstnanců ve společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)

Příložený graf vykazuje faktor tvořící osobní náklady, podle kterého dochází k přírůstkům, či úbytkům osobních nákladů. Podle charakteristiky velikosti podniků lze naši zkoumanou firmu zařadit do kategorie středních podniků. Vidíme, že v roce 2012 došlo k výraznému nárůstu počtu zaměstnanců, přestože docházelo k významnému propouštění. Tento jev je spojený s fúzí dceřiné společnosti, po které převzala zaměstnance pod své kompetence. V roce 2013 došlo k dokončení restrukturalizačních opatření v podobě hromadného propouštění, po kterém ve společnosti zbylo 89 zaměstnanců. S tímto úsporným opatření došlo k poklesu mezd mezi obdobím 2012 a 2013. V roce 2012 společnost vykázala mzdy v hodnotě 41 032 tis. Kč, zatímco v roce 2013 30 907 tis. Kč. Lze tedy hovořit o úsporném opatření, které snížilo náklady o 10 000 tis. Kč. Došlo především ke zrušení pozic zaniklých distribučních center, tedy režijních pracovníků, ale také z důvodu poklesu výrobních kapacit ke snížení stavu výrobních dělníků. Důvodem byl vysoký podíl fixních nákladů, kterými mzdy z větší části jsou.

5.4.4 Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku

Odpisy zastávají roli snižující hodnoty majetku společnosti. Nelze je vymezit jako skutečný výdaj, jelikož účtujeme pouze úbytek majetku s jeho užíváním. Do položky odpisů se opětovně promítla v roce 2012 fúze společnosti, která pokračuje v odepisování majetku původně dceřiné společnosti, taktéž uvedení do provozu technické zhodnocení budovy a investice do dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Tyto skutečnosti zapříčinily růst odpisů o 30,7% za zmíněný rok 2012. Na druhou stranu společnost v roce 2013 pokračovala v restrukturalizačních opatřeních, které znamenaly prodej nepotřebného majetku včetně uzavření distribučních center a přinesly odlehčení nákladů o celých 19,2%. I v tomto případě je potřeba zmínit snížení zátěže fixních nákladů, což je priorita pro společnost.

5.4.5 Změna stavu rezerv a opravných položek

Změna stavu rezerv a opravných položek je položka, kterou si při tvorbě společnost snižuje výsledek hospodaření a tím pádem shromažďuje peníze, které v budoucnu v případě nutnosti použije. Tento fakt má zabránit očekávané skutečnosti ve zkreslení údajů za účetní období. Firma tvoří v jednotlivých letech 2011 i 2012 rezervy. Tyto rezervy jsou z převážné většiny tvořeny za pohledávky společnosti, které měla firma v plánu odprodat. K prodeji pohledávek došlo v roce 2013, kdy došlo také současně k rozpuštění rezerv tvořených na pohledávky.

5.4.6 Ostatní provozní náklady

V roce 2012 a 2013 docházelo právě zde k nejvýraznějším nárůstům položek. Do ostatních provozních nákladů vkládáme především poskytnuté dary, smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále, odpis pohledávek, inventarizační rozdíly, škody a reklamace z provozní činnosti. Takřka z 95% je ve společnosti položka ostatní provozní náklady tvořena odpisem pohledávek, které v roce 2012 zaznamenaly růst o 328,9% a v roce 2013 dokonce o 398,9%. Jednalo se především o odepsání odpisů v 100% výši za zaniklou dceřinou společnost a dále ostatních pohledávek společnosti, které byly prodány. Zbýlých 5% ostatních provozních nákladů je tvořeno smluvními pokutami, reklamacemi, škodami atd. Avšak vzhledem k jejich výši se jedná o zanedbatelné položky.

5.4.7 Shrnutí provozních nákladů

Jak jsme si vymezili výše, firma je nucena snižovat náklady nejméně do doby zlepšení situace na trhu, která nabídne možnosti produkce. Zatím však taková situace nenastala. Firma vykázala v roce 2012 nepatrný růst o 1%, který však způsobuje nárazové zvýšení prodeje zboží, dále zvýšení nákladů osobních spojené s fúzí společností, kdy byla firma nucena převzít zaměstnance z fúzované společnosti a také s tím spojené změny v odpisech. Dále odpis pohledávek, který zvýšil položku ostatní provozní náklady. Všechny zmíněné faktory za rok 2012 významně ovlivnily provozní výsledek nákladů a způsobily nárůst nákladů, nepomohlo tomu ani výrazné snížení výkonové spotřeby o takřka 22 000 tis. Kč. Cíl v podobě snížení nákladů provozních se povedlo naplnit v roce 2013, kdy došlo k poklesu naprosto všech nákladů kromě odpisu pohledávek, na které však bylo použito rozpouštění rezerv, tudíž ani tento fakt náklady negativně neovlivnil. Proto se společnosti podařilo za rok 2013 snížit náklady o 34,3%.

5.4.8 Finanční náklady

Pro analýzu finančních nákladů jsem se rozhodl nerozepisovat jednotlivé náklady do bodů, jelikož netvoří nijak významnou položku v nákladech. Lze vyvodit, že dochází taktéž k postupnému ústupu finančních nákladů, které tvořily nejvyšší hodnotu především v roce 2011 z důvodu prodeje cenných papírů a podílů, vysokých úroků z bankovních úvěrů, ale také ostatních finančních nákladů, které tvoří především kurzové ztráty. Suma těchto nákladů činila v roce 2011 hodnotu 28 308 tis. Kč. Již následující rok však došlo k výraznému snížení finančních nákladů o 51,3%. Nedošlo k prodeji cenných papírů a podílů, ani k výrazné tvorbě rezerv a opravných položek. Avšak nákladové úroky klesly o 42,9%. Jedná se o důsledek snahy minimalizace úvěrů. Jediného nárůstu doznaly ostatní finanční náklady spojené opět s kurzovými rozdíly. Nejvýznamnější snížení nákladů však bylo patrné v roce 2013. Firmě se podařilo splatit většinu úvěrů z bank, které znamenaly nákladovou zátěž v podobě nákladových úroků. Společnosti zbyl pouze kontokorentní úvěr a již od září 2013 je schopná svého samostatného financování. V témže roce došlo k poklesu ostatních finančních nákladů, tedy zmíněných kurzovních ztrát. Položka klesla v roce 2013 o celých 45,8%. V celkovém úhrnu došlo k výraznému snížení finančních nákladů. Ty od roku 2011 klesly o 23 000 tis. Kč. V meziročním porovnání za roky 2012 – 2013 došlo k poklesu nákladů o 60,1%. V této oblasti se taktéž společnosti podařilo minimalizovat náklady. Jedním z hlavních ovlivnitelných faktů, který se podílel na poklesu

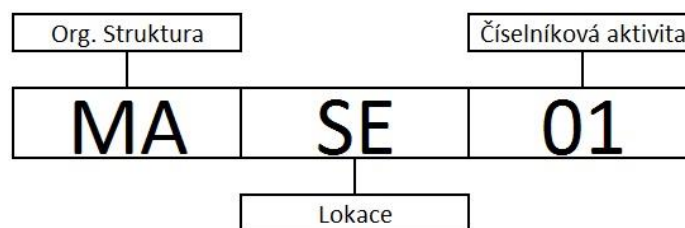
finančních nákladů, bylo splacení úvěrů. Finanční úvěry dosahovaly v roce 2012 výši 139 416 tis. Kč. Převážně díky navýšení kapitálu mateřskou společností se zkoumané firmě povedlo většinu úvěrů splatit. Na konci roku činila výše úvěrů pouze 4 934 tis. Kč, pod kterou se skrývá zmíněný kontokorentní úvěr. Tento jev zastává velmi důležitou roli ve společnosti. Splacení úvěru pomohlo k očištění majetku společnosti, jelikož sloužil jako zástavní složka k poskytnutým úvěrům. Po opětovném očištění majetku je možné s ním dále pracovat. Díky tomu se firma může nepotřebného majetku zbavit a uvolňovat tak nákladovou zátěž.

5.4.9 Řízení nákladů ve společnosti XY, s.r.o.

V předchozích kapitolách jsem zanalyzoval náklady z účetního hlediska, které slouží jak firmě, tak pro externí posouzení společnosti. Využíváme je především pro porovnání firem, ale také pro seřazení nákladů vzhledem ke svojí povaze. Pro posouzení nákladů uvnitř společnosti je ale potřeba jejich vedení z hlediska vztahu k určitému objektu, který je vyvolává. Slouží pro manažerské posouzení nákladů.

Po celé období 2011 – 2013, které analyzujeme, firma užívá vedení nákladů na odpovědnostní střediska. Tyto střediska se skládají z několika složek. Nejprve se z nejzákladnějšího hlediska určí útvar zodpovědnosti nákladů, který se skládá z místa podle organizační struktury podniku. Vybírá se z jedenácti oblastí ve společnosti, přičemž každá oblast má svůj specifický kód, který je složený z dvou písmen jako zkratka místa organizační struktury. Druhým specifikem pro vedení nákladů je místo, ze kterého pochází daný náklad. Tento krok se nazývá lokace odpovědnosti nákladu. Rozlišuje se, zda se vyskytuje přímo v místě centralizovaném, tedy místě vedení společnosti, které má své označení opětovně v podobě dvou písmen. Pokud náklad pochází z místa jiného, jedná se o náklad nentralizovaný a pro ten existuje dalších sedm lokačních středisek, přesně tolik je totiž dalších poboček společnosti. Každý další lokační kód je složen také z dvou písmen. Posledním hlediskem pro třízení nákladů je přiřazení čísla, které se určuje jednotlivým nákladovým položkám podle číselníku. Pomocí číselníku nalezneme požadovanou operaci a přiřadíme nákladu dvojciferné číslo.

Náklady se tedy člení ve zkoumané společnosti podle kombinace šestimístního znaku (čtyř písmen a dvou čísel).



Obr. 11 Vzor členění nákladů ve společnosti XY, s.r.o.
(vlastní zpracování)

Proběhnuvší odkoupení společnosti v roce 2011, ale také fúze společnosti v roce 2012 přinesly změny ve vedení nákladů. Základem je snaha o zjednodušení a zkrácení systému v řízení nákladů, který bude jednak společně s úspornými opatřeními šetřit čas a tedy i finance při sestavování. V souvislosti se změnami v podniku tedy došlo ke zrušení lokačních středisek zaniklých distribučních center a některých číselníkových aktivit. Společnost má povinnost tvořit plánování nákladových středisek, které posílá na kontrolu mateřské společnosti. To je dalším důvodem pro snížení zátěže na plánování.

5.5 Členění nákladů na fixní a variabilní

Ve vertikální a horizontální analýze jsem zjistil, že nejvyššího podílu na nákladech je dosaženo v oblasti provozních nákladů a zhodnotil jsem nejdůležitější nákladové položky. Nyní se podívám z interního pohledu na náklady. Konkrétně na členění nákladů podle vztahu k produkci podniku. Rozčlením náklady podle hlediska, zda jejich výši ovlivňuje podniková výroba, či nikoliv. Jedná se o interní data, která slouží pro manažerské zhodnocení nákladů. Z důvodu ochrany dat použiji v přehledu fixních a variabilních nákladů koeficientu pro zkreslení údajů, který firma požaduje.

Členění nákladů na fixní a variabilní využiji především z důvodu jeho dalšího použití pro výpočet bodu zvratu. Jelikož budu počítat bod zvratu výrobního podniku, využiji pro jeho výpočet pouze nákladů provozních, ze kterých by se měl správně počítat. Finanční činnost není předmětem činnosti naší zkoumané společnosti XY, s.r.o., tudíž by takové náklady zkreslily výpočty.

Tab. 6 Složení variabilních a fixních nákladů ve společnosti XY, s.r.o. po úpravě koeficientem (vlastní zpracování)

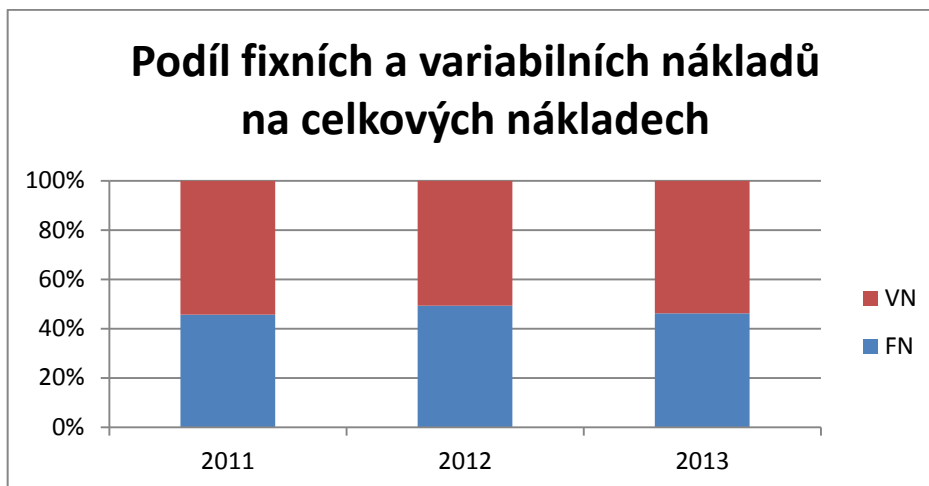
V tis. Kč	Částka nákladů v tis. Kč (upravené koeficientem)		
	2011	2012	2013
Položka			
Fixní náklady			
- Spotřeba materiálu a energie	33215	24858	16321
- Služby	76646	90962	68971
- Osobní náklady	112247	159164	117414
- Daně a poplatky	795	3720	2805
- Odpisy DHM a DNM	30102	39336	31797
- Zůstatková cena prodaného majetku	90	4869	19863
- Změna stavu rezerv a opravných položek	109953	37440	-247752
- Ostatní provozní náklady	11337	48621	242571
Fixní náklady celkem:	374386	408970	251991
Variabilní náklady			
- Náklady vynaložené na prodané zboží	80727	147111	113454
- Spotřeba materiálu a energie	298936	223719,3	146890,8
- Služby	19162	22740,6	17242,8
- Osobní náklady	5908	8377,05	6179,7
- Prodaný materiál	41559	18039	9030
Variabilní náklady celkem:	446291	419987	292797

Jelikož složení fixních a variabilních nákladů ztratilo po upravení koeficientem vypovídací hodnotu, provedu nyní analýzu procentního složení nákladů, která bude vykazovat i přes upravení dat stále stejné podíly fixních a variabilních nákladů.

Tab. 7 Procentní složení fixních a variabilních nákladů ve společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)

Náklady	2011		2012		2013	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
FN	374386	46%	408970	49%	251991	46%
VN	446291	54%	419987	51%	292797	54%
celkové	820677	100%	828957	100%	544788	100%

Mezi podíly fixních a variabilních nákladů je jen minimální rozdíl, v podniku mají fixní náklady velmi vysoké zastoupení, což znamená, že firma disponuje výraznou provozní pákou. Nejvyššího podílu fixních nákladů bylo dosaženo v roce 2012 z důvodu fúze společností, která zvýšila podíl fixních nákladů hlavně o odpisy, osobní náklady a odpisy pohledávek. V roce 2013 se však hladina fixních nákladů vrátila na původní hladinu z roku 2011, kde zastává 54% z celkových nákladů.



Obr. 12 Podíl fixních a variabilních nákladů ve společnosti XY, s.r.o.
(vlastní zpracování)

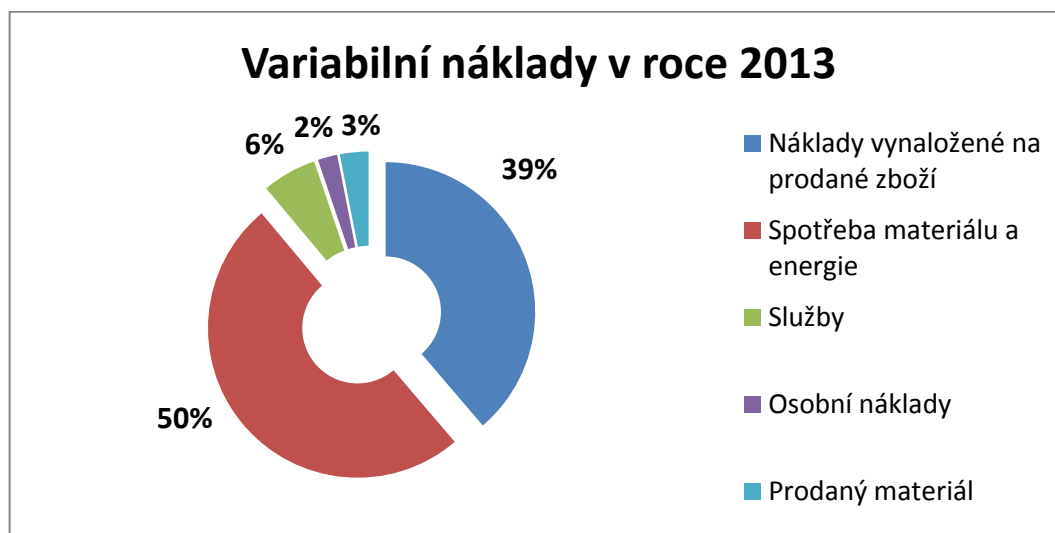
5.5.1 Variabilní náklady

Jsou náklady, které se mění s ohledem na změnu vyráběného množství. Jednoznačně mezi variabilní náklady zařazujeme náklady vynaložené na prodané zboží, jelikož je tato položka přímo úměrná objemu prodaného zboží. Pokud zboží neprodáváme, ani náklady na zboží neporostou. Část osobních nákladů řadíme taktéž do této složky, jelikož se jedná o odměny zaměstnancům, které se odvíjí od odvedené práce, mohou tak v jednotlivém období dosahovat různorodé výše. Další charakteristickou položkou pro variabilní náklady je spotřeba přímého materiálu a mezd. S poklesem produkce dochází v podniku také k úbytku spotřebovaného materiálu energie, který je důležitý pro produkci. Pokud podnik nemá tak vysoké zakázky, i materiál a energie na výrobu klesne. Do položek variabilních je zařazen i prodaný materiál, který se podává v souvislosti s výrobní činností podniku. Poslední položkou z části zde zahrnutou jsou služby. Větší složka služeb tvoří náklady fixní, avšak do variabilních nákladů se také z části dostávají. Jedná se především o dopravu od externích firem, či opravy výrobních strojů, což jsou položky vztažené k objemu produkce v podniku.

Tab. 8 Složení variabilních nákladů ve společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)

Variabilní náklady	2011		2012		2013	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
- Náklady vynaložené na prodané zboží	80727	18%	147111	35%	113454	39%
- Spotřeba materiálu a energie	298936	67%	223719	53%	146891	50%
- Služby	19162	4%	22741	5%	17243	6%
- Osobní náklady	5908	1%	8377	2%	6180	2%
- Prodaný materiál	41559	9%	18039	4%	9030	3%
Variabilní náklady celkem:	446291	100%	419987	100%	292797	100%

Z tabulky vyplývá, že nejvyšší podíl zastává ve společnosti spotřeba přímého materiálu a energie, která tvoří v roce 2013 poměr variabilních nákladů ve výši 50%. Ta ovšem klesá z důvodu úpadku prodeje. Naopak v podniku neustále roste podíl nákladů na prodané zboží, ze zmíněných důvodů v podobě růstu prodeje. V úhrnu činí v roce 2013 suma nákladů variabilních na spotřebu materiálu a energie a nákladů na prodané zboží 89%. Zbylou část tvoří služby, variabilní část osobních nákladů a prodaný materiál, které zastávají ve zkoumaném roce 11%. Oproti zbylým rokům dochází v sumě nákladů k vyššímu významu služeb, které sice klesly, avšak v celkovém snížení nákladů vzrostl jejich podíl. Je potřeba sledovat, zda náklady na služby neklesají příliš pomalu oproti ostatním poklesům nákladů.



Obr. 13 Přehled variabilních nákladů ve společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)

5.5.2 Fixní náklady

Na fixní náklady nemá výrobní činnost podniku vliv. Jejich vynakládání je zapotřebí i při nulovém objemu výroby. Na fixních nákladech se především podílí z nejvyšší části osobní

náklady. V podniku se z drtivé většiny zaměstnancům vyplácí časové mzdy, tudíž má společnost povinnost hradit stejné osobní náklady i při snížené produkci, což plyne i z výsledků analýzy nákladů. Další výraznou položkou fixních nákladů jsou služby, jedná se především o platby externím firmám za nájemné, propagace, školení pracovníků, telekomunikační náklady atd. Ve fixních nákladech na služby nelze nalézt žádná souvislost se změnami ve vyráběném množství. Výraznou položku těchto nákladů zastává i spotřeba materiálu a energie. Jedná se především o spotřebu energie a plynu v kancelářích a nevýrobních budovách podniku, na které se nevztahuje výrobní chod společnosti. Typickou položkou fixních nákladů jsou odpisy. Ty firmy využívají ke snížení hodnoty majetku. Výrazné změny vznikly v položce změna stavu rezerv a opravných položek. V tomto bodě docházelo k tvorbě rezerv na pohledávky společnosti, v roce 2013 pak k jejich rozpouštění. Položka ostatní provozní náklady je z větší části tvořena jako odpis pohledávek společnosti. Mezi ostatní položky, které tvoří příliš důležitou složku fixních nákladů, patří daně a poplatky a zůstatková cena prodaného majetku.

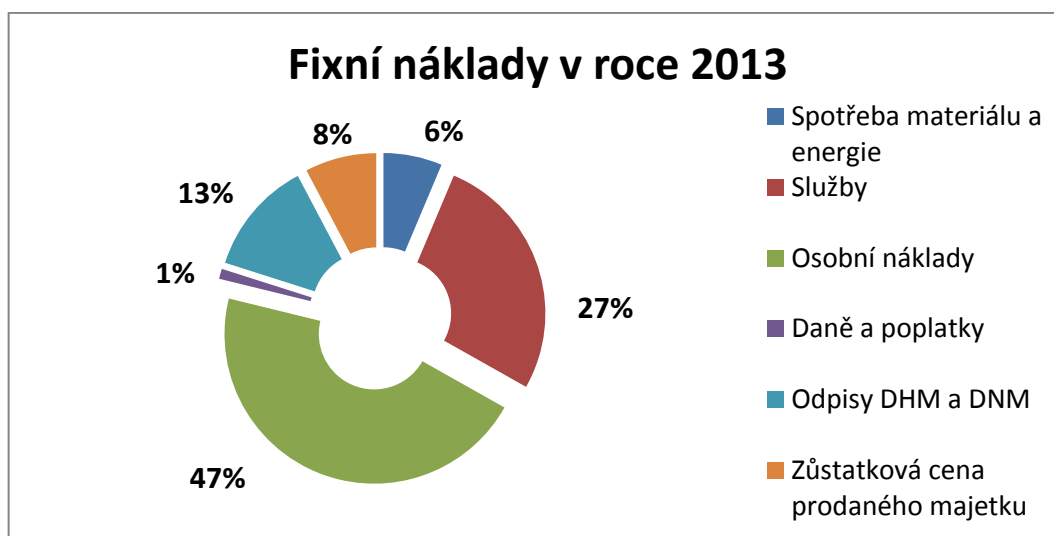
Tab. 9 Složení fixních nákladů ve společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)

Fixní náklady	2011		2012		2013	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
- Spotřeba materiálu a energie	33215	9%	24858	6%	16321	6%
- Služby	76646	20%	90962	22%	68971	27%
- Osobní náklady	112247	30%	159164	39%	117414	47%
- Daně a poplatky	795	0%	3720	1%	2805	1%
- Odpisy DHM a DNM	30102	8%	39336	10%	31797	13%
- Zůstatková cena prodaného majetku	90	0%	4869	1%	19863	8%
- Změna stavu rezerv a opravných položek	109953	29%	37440	9%	-247752	-98%
- Ostatní provozní náklady	11337	3%	48621	12%	242571	96%
Fixní náklady celkem:	374386	100%	408970	100%	251991	100%

Nejvyšších hodnot je tvořeno v letech 2013 v oblasti ostatní provozní náklady, kde se skrývají odpisy pohledávek, avšak na ty je tvořena a rozpouštěna rezerva, tudíž nezpůsobily žádné zkreslení, které by bylo jinak v oblasti fixních nákladů velmi patrné. Proto se nejvýznamnější položkou fixních nákladů staly v roce 2013 mzdy zaměstnanců, které dosáhly hodnoty 47%. Snižováním počtu zaměstnanců klade společnost důraz na snižování osobních nákladů při nevyužitých výrobních kapacitách. I přes výrazné snížení osobních nákladů však tvoří stále vyšší podíl ve fixních nákladech. Je tomu tak proto, že ostatní náklady klesají výrazně rychleji. Dalším vysokým podílem fixních nákladů jsou služby. V této oblasti stejně jako v osobních nákladech při poklesu nedochází k oslabení zastoupení služeb. Jejich vliv tak v nižší produkci stále roste. Je vhodné přehodnotit, zda

všechny náklady na služby jsou potřebné a případně dále tuto položku snižovat. Jedná se totiž o náklady, pro které je nejvhodnější snižování.

Do grafu složení fixních nákladů pro rok 2013 jsem již nevrátil náklady změna stavu rezerv a opravných položek, ostatní provozní náklady, což jsou položky, které se navzájem vykompenzují.



Obr. 14 Přehled fixních nákladů ve společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)

5.6 Analýza bodu zvratu

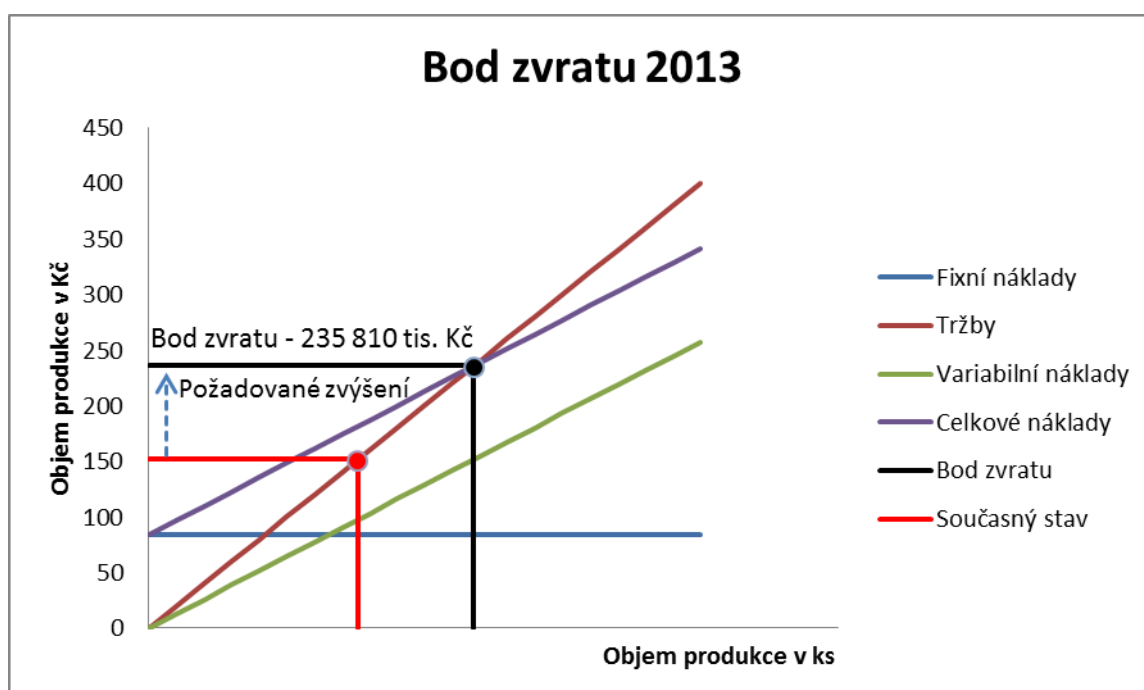
V předchozí části jsme si stanovili variabilní a fixní náklady společnosti, které nyní využijeme k tvorbě bodu zvratu pro společnost XY, s.r.o. Jak jsme si vymezili v teoretické části, bod zvratu nastává v situaci, kdy tržby společnosti za vyrobené výrobky dosahují celkových nákladů, ale firma doposud nevytváří zisk.

Jelikož společnost nevytváří jeden druh výrobky, pomocí kterého by stanovila bod zvratu k jednotce množství, ubíráme se při stanovení bodu zvratu k určení finančního objemu výkonů. Tento bod zvratu se stanovuje pro celou společnost XY, s.r.o. K výpočtu je využito haléřového ukazatele nákladovosti (h), jenž se vymezí jako podíl celkových variabilních nákladů (VN) a tržeb (T). Získáme ukazatel podílu variabilních nákladů na jednotku produkce. Výsledky analýzy bodu zvratu uvedu bez zkrácení koeficientu, avšak jelikož si firma nepřála zveřejnit skutečnou výši nákladových údajů, výsledky jsou uvedeny v tabulce níže bez přesných postupů.

Pro co nejvíce vypovídající hodnotu jsme si vymezili v oblasti nákladů k výkonům společnosti pouze náklady provozní činnosti, které nyní použijeme. K analýze bodu zvratu využijí období 2011 – 2013 a výrazněji se zaměřím na období 2013.

Tab. 10 Přehled výpočtů bodu zvratu, haléřového ukazatele a krycího příspěvku za období 2011 – 2013 (vlastní zpracování)

v tis. Kč		2011	2012	2013
T	tržby	231804	218655	151600
h (VN/T)	haléřový ukazatel	0,642	0,64	0,644
BZ [FN/(1-h)]	bod zvratu v tis. Kč	348362	378948	235810
Ú	krycí příspěvek v tis. Kč	83040	78659	54001



Obr. 15 Grafické znázornění bodu zvratu a skutečně dosahovaných tržeb v podniku za rok 2013 (vlastní zpracování)

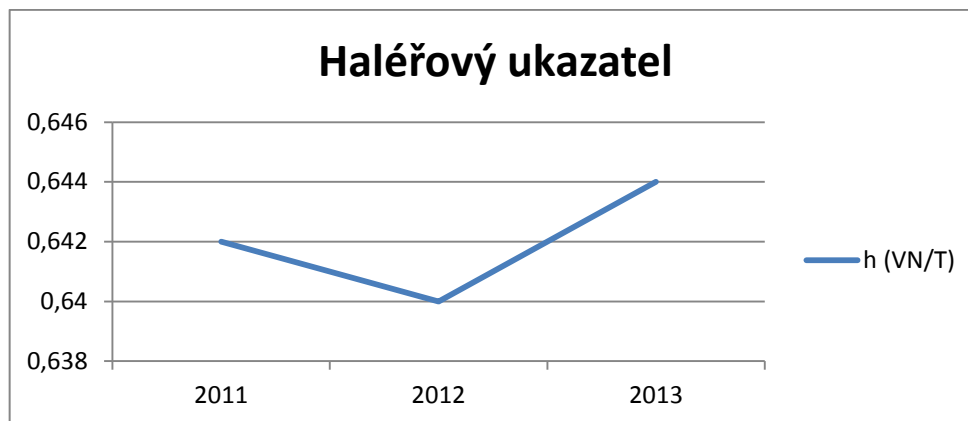
Z výsledků analýzy bodu zvratu lze pozorovat v roce 2013 prudký pokles. Je to způsobeno především snížením objemu produkce, se kterým klesly i náklady na výrobu. Dalším důležitým faktorem je pro společnost snižování hranice fixních nákladů. Díky těmto faktům poklesl ve firmě bod zvratu v roce 2013 na hodnotu 235 810 tis. Kč z původních 348 362 v roce 2011. Podnik zaznamenal z důvodu zvýšení nákladů v roce 2012 ve spojitosti s fúzí ve společnosti nárůst bodu zvratu na hodnotu 378 948 tis. Kč, který se mu však podařilo snížit v následujícím roce o 143 138 tis. Kč. Takové snižování hladiny bodu zvratu je důležité z hlediska špatné situace v odvětví a neustálého poklesu zakázek. Přesto

však bodu zvratu ve společnosti zatím dosaženo nebylo. Celkové tržby ve společnosti činily za rok 2013 151 600 tis. Kč. Tato hodnota je vzdálena od bodu zvratu o celých 84 210 tis. Kč. Přesto však se rok 2013 nachází nejbližší tomuto mezníku. Pro dosažení cíle pokrytí veškerých nákladů firma musí zvýšit své tržby o 56%. Tato hodnota je sice v procentním vyjádření vyšší než v roce 2011, avšak je nižší v peněžním vyjádření o 32 348 tis. Kč. V tabulce je taktéž zahrnutá položka krycího příspěvku, která nám vykazuje částku určenou na pokrytí fixních nákladů a dosažení zisků. Zde se potvrzuje již několikrát zmíněný radikální pokles tržeb, zatímco náklady variabilní neklesají stejnou mírou. Proto krycí příspěvek jeví degressivní charakter, kdy meziročně klesl zhruba o 31%. Je tedy opět patrná potřeba snižování nákladů, aby byl podnik schopen dosahovat zisku. Z tabulky níže je patrné, že v roce 2013 je zapotřebí zvýšit tržby o 84 210 tis. Kč, což činí 56% z celkových získaných tržeb. Takový nárůst prodeje je těžko realizovatelný, tudíž pro společnost vyplývá z analýzy bodu zvratu, že klíčovou by měla být činnost ve snižování nákladů. Nárůst objemu produkce by společnosti mohl napomoci k snížení potřeby degrese nákladů.

Tab. 11 Přehled nutného navýšení tržeb k dosažení bodu zvratu ve společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2011	2012	2013
Celkové tržby	231804	218655	151600
Bod zvratu	348362	378948	235810
Potřebné navýšení tržeb	116558	160293	84210
Potřebné navýšení tržeb v %	50%	73%	56%

Kromě samotného bodu zvratu můžeme ve výpočtech sledovat položky vývoje nákladovosti neboli haléřový ukazatel. Je uveden vždy jako poměr variabilních nákladů na tržbách. Tato položka si stále drží hodnotu ve velmi podobné výši. V roce 2012 došlo k nízkému poklesu a v roce 2013 k nepatrnému nárůstu. Firma by si proto měla dát pozor na další zvyšování hodnoty položky. S nárůstem totiž dochází ke zvyšování podílu variabilních nákladů na 1 Kč výroby.



Obr. 16 Haléřový ukazatel ve společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)

5.6.1 Limity fixních a variabilních nákladů

Pokud společnost XY chce dosáhnout, či překonat hodnoty bodu zvratu a začít opět produkovat zisk, musí buďto zvýšit tržby, což je však v daném odvětví velmi problematické a v nejbližší době těžko uskutečnitelné, nebo snižovat nadále náklady, o co firma již několik let usiluje. Proto je pro společnost reálnější zaměřit se na výši nákladů a dále určit výši limitů variabilních a fixních nákladů, respektive jejich maximální hranici, kterou by společnost neměla překročit, aby její podnikání nebylo i nadále ztrátové.

Pro stanovení hranice limitu variabilních nákladů jsem využil výpočty pomocí stanovení hodnoty podílu variabilních nákladů (VN) na 1 Kč tržeb (T). Ty dále roznásobím sumou tržeb (T) a získám maximální přípustnou hranici variabilních nákladů. Rozdíl mezi hodnotou maximální přípustné hranice a skutečně vynaloženými variabilními náklady tvoří rozdíl, který není kryt výší tržeb. Z výsledků vyplývá, že neustále klesá maximální hranice pro variabilní náklady z důvodu poklesu celkových tržeb. Firma se snaží přizpůsobit tomuto trendu a v roce 2013 jí poklesly výrazně variabilní náklady, díky čemuž se dostala na nejmenší rozdíl mezi hranicí variabilních hodnot a jejich skutečnou výší, která činila hodnotu 29 976 tis. Kč. V roce 2012 došlo k nárůstu rozdílu mezi hodnotami z důvodu fúze společností a s tím spojenou výrazně vyšší nákladovou zátěží. Rok 2011 je pak srovnatelný ve své výši s rokem 2013, kdy rozdíl variabilních nákladů dosáhl hodnoty 28%. Avšak v peněžním vyjádření je rozdíl několikanásobně vyšší.

*Tab. 12 Limity variabilních nákladů ve společnosti XY, s.r.o.
(vlastní zpracování)*

v tis. Kč	2011	2012	2013
Rozdíl ($VN_{\text{skutečné}} - VN_{\text{max}}$)	41755	57664	29976
Nutný pokles VN v %	28%	41%	31%

K výpočtu limitu fixních nákladů použijí podobné metody, jakým je výpočet krycího příspěvku. Odečtu od tržeb (T) variabilní náklady (VN). V tomto případě však není brán v potaz žádný zisk, jelikož ten je i při výpočtu bodu zvratu nulový. Výslednou hranici pro fixní náklady (FN) odečtu od té skutečné a vznikne následný rozdíl v přípustné hranici a skutečnosti.

Z výsledků níže uvedené tabulky je patrné, že nejbližšího rozdílu v peněžním vyjádření bylo tvořeno opět v roce 2013, kdy pro dosažení hranice krytí nákladů zbývalo snížit náklady o 29 976 tis. Kč, což činilo 36%. V roce 2012 ze zmíněných důvodů uvedených výše rozdíl stoupl na hranici 42% a v roce 2011 pro dosažení krytí fixních nákladů zbývalo snížit jejich výši o 41 755 tis. Kč.

*Tab. 13 Limity fixních nákladů ve společnosti XY, s.r.o.
(vlastní zpracování)*

v tis. Kč	2011	2012	2013
Rozdíl ($FN_{\text{skutečné}} - FN_{\text{max}}$)	41755	57664	29996
Nutný pokles FN v %	33%	42%	36%

6 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Společnost XY, s.r.o. je od roku 2011 členem skupiny, která působí celosvětově v oblasti výroby omítkovin a barev pro domy. I díky vstupu pod zahraniční společnost se zkoumaná firma dostala z prvotních problémů a vyhnula se hrozícímu bankrotu. Avšak i přesto je výsledek hospodaření stále záporný, byť ztráta společnosti každým rokem výrazně klesá. Díky úsporným opatřením se podařilo snížit ztrátu i přes snižující se tendenci produkce výrobního odvětví meziročně o 78%. Již z tohoto důvodu lze říci, že společnost řídí náklady poměrně efektivně, jelikož zmíněná produkce zaznamenala pokles o 34% a přesto se pomocí práce s náklady podařilo snížit ztrátu.

Firma má povinnost tvořit pravidelný reporting, tudíž provádí rozbor základních ekonomických veličin. Tyto rozborů jsou prováděny měsíčně, tedy na bázi dynamického modelu v čase, kterým porovnává odchylky plánů a skutečností tedy formou normativních modelů. Rozborů jsou tvořeny pro všechny základní ekonomické modely společnosti.

Řízení nákladů je prováděno na úrovni odpovědnostních středisek, což znamená, že náklad se přiřazuje jednotlivým střediskům podle organizační struktury, následně z pohledu místa lokace na nákladový účet, jenž vykazuje druh aktivity. Neustále je kladen důraz na snižování zátěže vedení nákladů a na minimalizování položek ve vedení těchto položek. Limity vedení nákladů spatřuji především v systému vedení, který je postaven na systému příkazu a kontroly a v měření omezených množství položek. Tyto náklady jsou odkázány na časový úsek, který utváří výkonnostní časovou past. Náklady je proto možné vést také mimorozpočtově na úrovni projektů, které vytvoří analýzu užívaných nákladů výkonnostně. Takovéto vedení nákladů se v dnešní době stává populární, nazýváme ho Beyond Budgeting. Díky těmto opatřením by se měření nákladů mělo stát nástrojem pro zvyšování výkonů pomocí stanovených cílů. Taktéž kalkulace pro fixní náklady jsou založeny především na minulém období a jejich optimalizacích. Proto doporučuji podrobit úseky, které vykazují výrazně vyšší stupně nákladů analýzám, které pomocí aplikace Zero – Based Budgeting vytvoří ohodnocení nákladů v rámci jejich důležitosti v podniku. Následně vznikne pořadí nákladů, které se jeví pro společnost jako méně důležité z důvodu nižší tvorby přidané hodnoty.

Z druhové analýzy nákladů vyplývá, že nejvyšších hodnot bylo pro podnik dosaženo logicky v oblasti osobních nákladů a výkonové spotřeby. Součet těchto dvou hodnot činil v roce 2012 objem 76,6%, kdežto v roce 2013 klesl na hodnotu 75,2%. Nejvyšších snížení

bylo dosaženo z důvodu poklesu zakázek a tím spojené snížené spotřeby materiálu a energie a také poklesem zátěže osobních nákladů z důvodu hromadného propouštění. V obou případech došlo k významnému poklesu. Avšak náklady na služby neklesaly přímo úměrně a roste i nadále jejich význam v celkové výkonové spotřebě. V roce 2012 činil jejich podíl na výkonové spotřebě 31%, zatímco v roce 2013 je to již 35%. Služby ve společnosti tvoří složku jak variabilních, tak fixních nákladů. Dochází k růstu podílu jednak variabilní složky, která se sice snížila, avšak její podíl na nákladech vzrostl z 5% na 6%. Fixní složka nákladů zaznamenala velmi podobnou situaci jako variabilní a její význam ve fixních nákladech vzrostl meziročně z 22% na 27%. V rámci úsporných opatření navrhuji další snižování zátěže minimálně fixní složky služeb. Možným řešením může být vytvoření poptávky na čerpající služby ve společnosti. V dnešní době je možné poptávat až na právní služby takřka cokoliv. Popularitu získává přístup zvaný agregace poptávek, který je založen na centralizaci nákupu, tedy metodě větší objem znamená nižší cenu. Poptávky se po určité komoditě spojí od více firem, následně se soutěží jejich cena, kdy zákazník může dostat výhodnější podmínky za nižší náklady, protože jsou obchody od dodavatelů prováděny v daleko vyšších objemech. Tato metoda je využitelná při nákupu elektřiny, plynu, telekomunikací, pohonných hmot, prodeje nemovitostí, pohledávek atd. Respektive použitelnost této metody přesahuje využití pouze na služby v podniku. Popřípadě bych doporučil další vyjednávání s dodavatelem poskytující služby, aby byl vyvíjen tlak na snižování cen za služby. Vzhledem k nezanedbatelnému poměru služeb v nákladové spotřebě by snížení nákladů mohlo pozitivně ovlivnit výsledek hospodaření.

Z důvodu stále vysokého podílu fixních nákladů, které v porovnání s variabilními tvoří v roce 2013 podíl na celkových nákladech 46%, bude nezbytné další uvolňování zátěže těchto nákladů. Výše jsem již zmínil návrhy na snížení nákladů služeb, nyní bych rád věnoval pozornost dalším složkám v nákladech. Nejprve bych rozvedl zmíněné fixní náklady. Z analýzy fixních nákladů vyplynulo, že dochází k jejich neustálému snižování a také se většina fixních nákladů snížila, avšak některé položky vykazují stále méně výrazné snížení. Dochází k neustálému růstu významů odpisů ve složce fixních nákladů. Jejich význam na celkových fixních nákladech vzrostl z původních 10% na 13%. Drtivá většina odpisů je splácena především za budovy a stavby ve vlastnictví společnosti. Jejich složení na celkových nákladech činí zhruba 60%. Doporučuji neustálý odprodej nepotřebného majetku, který společnost zahájila v roce 2013. Především pak stavby, které neslouží k výrobní činnosti a jsou vedeny jako administrativní budovy. Ty se mohou nabídnout

k prodeji například na realitních trznicích, které snižují náklady oproti odprodeji realitním agenturám a zvyšují procento utržené za prodej budov. Další výraznou položkou zastávající zhruba 10% zbylých nákladů, jsou výrobní stroje. Společnost by měla analyzovat, zda dochází k efektivnímu vytížení strojů a zařízení, pokud se tak neděje, výhodnou náhradou může být pronájem strojů. Doporučuji analyzování, zda operativní leasing nečiní menší náklady pro společnost než odpisy strojů. Tento způsob vedení strojů je výhodný taktéž z pohledu nákladů na služby spojené s opravou strojů. Při operativním leasingu hradí tyto náklady leasingová agentura. Zbylou část tvoří ostatní majetek firmy, zvážil bych využívání tohoto majetku a nepotřebnou část opět nabídnul k odprodeji. Následující položka, jež zastává většinový podíl fixních nákladů, jsou osobní náklady, které neklesaly přímo úměrně, jejich význam na fixní náklady vzrostl z 39% na 47%. Jelikož z větší části činí osobní náklady fixní náklady, doporučoval bych na některých pozicích zavést mzdu závislou na odvedených výkonech, pružnou pracovní dobu, či zhodnocení počtu režijních pracovníků na ztrátových pobočkách. Z variabilních nákladů neustále roste vliv nákladů vynaložených na prodej zboží, meziročně vzrostl jejich vliv na variabilních nákladech na 39% z původních 35%. Zde bych doporučoval přezkoumání, zda není možnost vytvořit nový méně finančně náročný dodavatelský vztah, či vyjednávání s dodavateli o levnější nabídce při odebrání většího objemu výroby.

Další výraznou oblastí, která se podílí na ztrátě společnosti, je záporné hospodaření dceřiné společnosti a společně s tím také ztráty při ocenění dceřiných společností po proběhlé fúzi v roce 2012. Tyto ztráty v podobě záporného výsledku hospodaření a ztráta v oceňovací ceně nově vzniklého podniku přinesly snížení položky vlastního kapitálu v sumě okolo 60 000 tis. Kč za období 2012. Pro společnost XY, s.r.o. je takové hospodaření dceřiné společnosti, které přináší vyšší ztráty než výnosy nepřijatelné. Společnosti proto doporučuji výrazněji sledovat situaci svých dceřiných společností. Pokud by i nadále byly vykazovány ztráty z důvodu poklesu prodeje, doporučoval bych uzavření pobočky, či přesunutí veškerých aktivit do mateřské společnosti a vytvoření na ztrátovém trhu pouze distribuční centrum v podobě pronajatých skladů, což by mohlo uvolnit zátěž nákladů. Tuto možnost bych doporučoval až jako poslední řešení v situaci několika po sobě jdoucích záporných výsledků hospodaření, jelikož by došlo k oslabení pozice na trhu. Firma se uchýlila k uzavření některých poboček na tomto trhu a vytvoření centralizované společnosti. Tohoto stavu bych se prozatím držel a důkladně sledoval vývoj nákladů ve společnosti společně s její produkcí.

Společnost vykázala také velké množství nesplacených pohledávek, které pro ni činily při odepisování velkou sumu nákladů. Došlo sice k odprodeji části pohledávek, avšak takový prodej bývá zpravidla ztrátový. Některé položky byly odepsané bez splacení. Pro společnost to znamená ušlý zisk a náklady. Proto doporučuji detailnější kontrolu potencionálních zákazníků a jejich solventnost. Pro potencionální klíčové zákazníky je možné vytvořit finanční analýzu jejich ekonomického stavu, který má vypovídací schopnost o splácení závazků. K těmto účelům bych zvážil služby specializovaných agentur, jelikož informace z obchodních rejstříků jsou v mnoha případech zastaralé, či u některých firem podklady zcela chybí. Pro ilustraci zákazník po vstupu do systému agentury může zadávat hledané kritéria, která mu jsou podaná v aktuálním znění, společně s celkovou analýzou potencionálního zákazníka. Registrace v takové databázi vyžaduje zvýšení nákladů zhruba v řádech 10 tis. Kč, avšak při porovnání zvýšení nákladů při odepisování pohledávek je takový náklad minimální. V odvětví jenž vykazuje pokles finančních prostředků, je zřejmě nemožné vždy provádět úhradu předem za veškeré produkty, proto bych také věnoval prostředky pro zefektivnění vymahačských služeb, které by mohly pomoci v inkasování pohledávek. Tyto činnosti mohou výrazně navýšit zisk a snížit tlak ve společnosti na jejich náklady.

Také ve spojitosti s analýzou firmy jsem provedl SWOT analýzu, ve které jsem zhodnotil silné, slabé stránky podniku a jejich hrozby, příležitosti. Nyní bych chtěl vznést doporučení v souvislosti s hrozbami a slabými stránkami. Drtivá většina problematiky v souvislosti s náklady již byla probrána v odstavcích výše. Nyní bych se rád zaměřil na výnosovou část. Podniku bych doporučil zavedení některých výrobků do maloobchodního prodeje, který může doplnit výrobní kapacity, či zvýšit povědomí o výrobcích potencionálním zákazníkům. Doporučoval bych odběratele, kteří mají možnost distribuovat zboží v co nejširším spektru trhu. Další možností pro doplnění kapacit jsou výrobky, které mohou být produkovány pro mateřskou společnost, či zvýšení marketingového mixu o nové výrobky převzaté z technologií mateřské společnosti. Takové postupy mohou mít kladný dopad na výkony společnosti, které by pomohly dosáhnout bodu zvratu také přes prostředky tržeb. Velké možnosti spatřuji také v nových programech dotací na provádění zateplení domů. Ty nabyly platnost v dubnu 2014 a za pouhých 24 hodin bylo zaznamenáno 263 žádostí. Zájem je tedy evidentní. Společnosti bych doporučoval vyšší marketingovou komunikaci s potencionálními zákazníky prostřednictvím tisku či rádia.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo provedení analýzy nákladů včetně jejich vedení ve společnosti XY, s.r.o. Cílů bylo dosaženo pomocí provedení analýzy nákladů ve spojitosti s výnosy, následně vertikální a horizontální analýzy, bodu zvratu a limitů nákladů. Práce byla přínosná především v průběhu zpracování, kdy jsem měl možnost poznat, jakým způsobem probíhá vedení nákladů v praxi při porovnání s teoretickými základy nabytými v první části bakalářské práce. Doufám též, že práce přinese užitek také společnosti, pro kterou jsem vypracoval obsáhlou analýzu nákladů včetně návrhů na jejich efektivnější řízení a optimalizace, které pocházejí z externího prostředí firmy, tudíž by mohly přinést jiný pohled na vedení analyzovaných položek.

Mezi hlavní poznatky ve vedení nákladů bych vyzdvihl následující. Vytvoření mimorozpočtového vedení nákladů může přinést změnu v pohledu na tyto položky a to při vedení na úrovni projektů, či efektivnější analýzu budoucích plánů spotřeby fixních nákladů. Další doporučení týkající se snižování nákladů jsou především na zavedení efektivnějších agregátních poptávek po službách, uvolňování zátěže fixních nákladů prodejem administrativních budov na realitních trznicích, zvážení stupně vytiženosti výrobních strojů, případně jejich využívání v rámci operativního leasingu, či prodeji. Dále zvážení osobních nákladů z pohledu jejich fixních vlastností, či analýzu nezbytnosti počtu administrativních pracovníků na ztrátových pobočkách. Efektivnější prověřování větších potencionálních odběratelů za pomoci specializovaných agentur, které vedou výkazy s vyšší vypovídající hodnotou. Posledním doporučením je návrh na zvyšování výnosů, které může pomoci snížit zátěž na náklady firmy. Doporučuji prodej výrobků do maloobchodních řetězců, propojení výrobních technologií s mateřskou společností a zvýšení portfolia výrobků, které doplní výrobní kapacity.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2011, vi, 194 s. ISBN 978-80-251-2831-2.

DOYLE, David P. *Strategické řízení nákladů: Cost control, a strategic guide*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2006, 227 s. ISBN 80-7357-189-7.

DRURY, Colin. *Management and cost accounting*. 6th ed. London: Thomson Learning, c2004, xxxii, 1280 s. ISBN 1-84480-028-8.

FIBÍROVÁ, Jana, Jaroslav WAGNER a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Nákladové účetnictví: (Manažerské účetnictví I)*. 3., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 374 s. ISBN 80-245-0746-3.

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2007, 430 s. ISBN 978-80-7357-299-0.

GARRISON, Ray H, Eric W NOREEN a Peter C BREWER. *Managerial accounting*. 14th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2012, xxxv, 762 s. ISBN 978-0-07-811100-6.

HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 3. aktualiz. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, xxii, 714 s. ISBN 8071796816.

HORNGREN, Charles T. *Cost accounting: a managerial emphasis*. 13th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, c2009, xxvii, 870 s. ISBN 978-0-13-612663-8.

HUNČOVÁ, Magdalena. *Manažerské účetnictví: základy*. 1. vyd. Ostrava: Mirago, 1999, 125 s. ISBN 8085922681.

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.

KRÁL, Bohumil. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1997, 407 s. ISBN 8071750603.

LANDA, Martin. *Finanční a manažerské účetnictví podnikatelů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2008, 324 s. ISBN 978-80-87071-85-4.

LANG, Helmut. *Manažerské účetnictví: teorie a praxe*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2005, xv, 216 s. ISBN 80-7179-419-8.

POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

SCHROLL, Rudolf. *Manažerské účetnictví*. Praha: Bilance, 1997, 461 s.

STANĚK, Vladimír. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 236 s. ISBN 80-247-0456-0.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, 455 s. ISBN 8071692115.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 3., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 466 s. ISBN 80-247-0515-x.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

WEYGANDT, Jerry J, Donald E KIESO a Paul D KIMMEL. *Managerial accounting: tools for business decision making*. 6th ed. Hoboken, NJ: John Wiley, c2012, 1 sv. (různé stránkování). ISBN 978-1-118-06450-4.

ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Ludmila HROMKOVÁ. *Podniková ekonomika II*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007, 194 s. ISBN 978-80-7318-624-1.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

b	Variabilní náklady na jednotku
BBA	Britský národní certifikát
BZ	Bod zvratu
CZ – NACE	Klasifikace ekonomických činností
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DTA	Francouzský národní certifikát
ETA	Evropský národní certifikát
FN	Fixní náklady
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
MN	Marginální náklady
MT	Marginální tržby
N	Celkové náklady
n	Náklady na jednotku
p	Cena na jednotku
p _ú	Příspěvek na úhradu
q	Počet výrobků
q _{opt}	Optimální objem výroby
r	Rentabilita
STP	Stupeň provozní páky
VH	Výsledek hospodaření
VN	Variabilní náklady
Z _{max}	Maximální velikost zisku
Z _{min}	Minimální velikost zisku

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Průběh jednotlivých typů celkových a průměrných variabilních nákladů (Král, 1997, s. 58)</i>	<i>21</i>
<i>Obr. 2 Celkové a průměrné fixní náklady měnící se skokem (Král, 1997, s. 60)</i>	<i>22</i>
<i>Obr. 3 Bod zvratu (Lang, 2005, s. 126)</i>	<i>28</i>
<i>Obr. 4 Bod maximálního zisku (Synek, 2011, s. 149)</i>	<i>30</i>
<i>Obr. 5 Struktura organizační struktury společnosti XY, s.r.o. (interní zdroj)</i>	<i>36</i>
<i>Obr. 6 Přehled nákladů a výnosů ve společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	<i>39</i>
<i>Obr. 7 Přehled VH ve společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování).....</i>	<i>40</i>
<i>Obr. 8 IN05 analýza společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování).....</i>	<i>42</i>
<i>Obr. 9 Složení výkonové spotřeby ve společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	<i>47</i>
<i>Obr. 10 Složení zaměstnanců ve společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	<i>48</i>
<i>Obr. 11 Vzor členění nákladů ve společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování).....</i>	<i>52</i>
<i>Obr. 12 Podíl fixních a variabilních nákladů ve společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování).....</i>	<i>54</i>
<i>Obr. 13 Přehled variabilních nákladů ve společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	<i>55</i>
<i>Obr. 14 Přehled fixních nákladů ve společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	<i>57</i>
<i>Obr. 15 Grafické znázornění bodu zvratu a skutečně dosahovaných tržeb v podniku za rok 2013 (vlastní zpracování)</i>	<i>58</i>
<i>Obr. 16 Haléřový ukazatel ve společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	<i>60</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 SWOT analýza společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	37
<i>Tab. 2 Vertikální analýza nákladů ve společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	43
<i>Tab. 3 Vertikální analýza vybraných nákladů odvětví a společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	44
<i>Tab. 4 Horizontální analýza nákladů společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	45
<i>Tab. 5 Horizontální analýza vybraných nákladů odvětví a společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	46
<i>Tab. 6 Složení variabilních a fixních nákladů ve společnosti XY, s.r.o. po úpravě koeficientem (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Tab. 7 Procentní složení fixních a variabilních nákladů ve společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Tab. 8 Složení variabilních nákladů ve společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tab. 9 Složení fixních nákladů ve společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Tab. 10 Přehled výpočtů bodu zvratu, haléřového ukazatele a krycího příspěvku za období 2011 – 2013 (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Tab. 11 Přehled nutného navýšení tržeb k dosažení bodu zvratu ve společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	59
<i>Tab. 12 Limity variabilních nákladů ve společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	61
<i>Tab. 13 Limity fixních nákladů ve společnosti XY, s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	61

SEZNAM PŘÍLOH

P I Výkazy zisku a ztrát v analytickém členění 2011 - 2013

PŘÍLOHA P I: VÝKAZY ZISKU A ZTRÁT V ANALYTICKÉM ČLENĚNÍ 2011 – 2013

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění v plném rozsahu ke dni 31.12.2011 (v celých tisících Kč)

Název a sídlo účetní jednotky

IČ
4 8 4 0 0 8 7 4



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	29 082	31 907
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	26 909	28 965
+	Obchodní marže (I. - A.)	03	2 173	2 942
II.	Výkony (II.1. až II.3.)	04	202 722	241 639
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	203 613	240 573
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-1 326	521
3.	Aktivace	07	435	545
B.	Výkonová spotřeba (B.1. + B.2.)	08	142 653	171 287
B. 1.	Spotřeba materiálů a energie	09	110 717	134 444
2.	Služby	10	31 936	36 843
+	Přidaná hodnota (I. - A. + II. - B.)	11	62 242	73 294
C.	Osobní náklady (součet C.1. až C.4.)	12	39 385	42 224
C. 1.	Mzdové náklady	13	28 802	30 853
2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	9 675	10 448
4.	Sociální náklady	16	908	923
D.	Daně a poplatky	17	265	301
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	10 034	9 559
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů (III.1. + III.2.)	19	14 327	20 588
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	19	367
2.	Tržby z prodeje materiálů	21	14 308	20 221
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodob. majetku a materiálu (F.1. + F.2.)	22	13 883	19 642
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	30	71
2.	Prodaný materiál	24	13 853	19 571
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	36 651	21 029
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	3 434	1 241
H.	Ostatní provozní náklady	27	3 779	3 317
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+), až V.)	30	-23 994	-949

IČ: 48400874

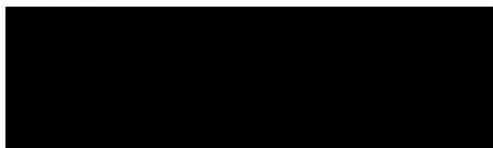
Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	829	
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	10 337	
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a 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	3 006	
X.	Výnosové úroky	42	4	5
N.	Nákladové úroky	43	9 195	10 065
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	8 320	2 284
O.	Ostatní finanční náklady	45	5 770	10 111
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (zohlednění položek VI. až P.)	48	-19 155	-17 887
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (Q.1. + Q.2.)	49	-1 866	753
Q. 1.	- splatná	50	1 300	256
2.	- odložená	51	-3 166	497
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (provizní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření - Q.)	52	-41 283	-19 589
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
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		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (výsledek hospodaření za běžnou činnost + mimořádný výsledek hospodaření - T)	60	-41 283	-19 589
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (provizní výsledek hospodaření + finanční výsledek hospodaření + mimořádné výnosy - R.)	61	-43 149	-18 836

Sestaveno dne: 15.3.2012

Právní forma účetní jednotky: Společnost s ručním omezeným

Předmět podnikání účetní jednotky: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Podpisový záznam:



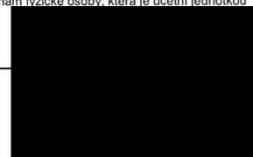
VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu
za účetní období 2012
v tis. Kč



Označ.	TEXT	řádek	Skutečnost v úč. období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	1	56 863	29 082
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	49 037	26 909
+	Obchodní marže	3	7 826	2 173
II.	Výkony	4	161 792	202 722
	1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	161 995	203 613
	2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	-620	-1 326
	3. Aktivace	7	417	435
B.	Výkonová spotřeba	8	120 760	142 653
	1. Spotřeba materiálu a energie	9	82 859	110 717
	2. Služby	10	37 901	31 936
+	Přidaná hodnota	11	48 858	62 242
C.	Osobní náklady	12	55 847	39 385
	1. Mzdové náklady	13	41 032	28 802
	2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
	3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	13 662	9 675
	4. Sociální náklady	16	1 153	908
D.	Daně a poplatky	17	1 240	265
E.	Odpisy dlouhod. nehmotn. a hmotného majetku	18	13 112	10 034
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálů	19	10 302	14 327
	1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	2 509	19
	2. Tržby z prodeje materiálů	21	7 793	14 308
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhod. majetku a materiálů	22	7 636	13 883
	1. Zůstatková cena prodaného dlouhod. majetku	23	1 623	30
	2. Prodaný materiál	24	6 013	13 853
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	12 480	36 651
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	6 328	3 434
H.	Ostatní provozní náklady	27	16 207	3 779
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-41 034	-23 994

Označ.	TEXT	č. řádku	Skutečnost v úč. období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		829
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		10 337
VII.	Výnosy z dlouhod. finančního majetku	33		
	1. Výnosy z podílů v ovládaných osobách			
	a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
	2. Výnosy z ostat.dlouhodob. cenných papírů a podílů	35		
	3. Výnosy z ostatního dlouhodob. 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	346	
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	162	3 006
X.	Výnosové úroky	42	555	4
N.	Nákladové úroky	43	5 254	9 195
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	8 470	8 320
O.	Ostatní finanční náklady	45	8 036	5 770
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-4 773	-19 155
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	-582	-1 866
	1. - splatná	50	-582	1 300
	2. - odložená	51		-3 166
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-45 225	-41 283
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
	1. - splatná	56		
	2. - odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílu na výsledku hosp. společným (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	-45 225	-41 283
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	-45 807	-43 149

Sestaveno dne:	20.5.2013	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
----------------	-----------	---

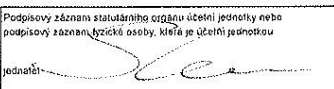


VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu
k 31.12.13
v tis. Kč

Označ.	TEXT	řádek	Skutečnost v út. období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	1	44.264	56.863
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	37.818	49.037
+	Obchodní marže	3	6.446	7.826
II.	Výkony	4	107.336	161.792
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	108.803	161.995
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	-1.643	-620
3.	Aktivace	7	176	417
B.	Výkonová spotřeba	8	83.142	120.760
1.	Spotřeba materiálu a energie	9	54.404	82.859
2.	Služby	10	28.738	37.901
+	Přidaná hodnota	11	30.640	48.858
C.	Osobní náklady	12	41.198	55.847
1.	Mzdové náklady	13	30.907	41.032
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	9.873	13.662
4.	Sociální náklady	16	418	1.153
D.	Daně a poplatky	17	935	1.240
E.	Odpisy dlouhod. nehmotn. a hmotného majetku	18	10.599	13.112
III.	Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	19	12.442	10.302
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	9.599	2.509
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	2.843	7.793
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhod. majetku a materiálu	22	9.631	7.636
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhod. majetku	23	6.621	1.623
2.	Prodaný materiál	24	3.010	6.013
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-82.584	12.480
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	7.801	6.328
H.	Ostatní provozní náklady	27	80.857	16.207
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-9.753	-41.034



Označ.	TEXT	č. řádku	Skutečnost v úč. období	
			středověním	minutém
a	b	c		
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodob. finančního majetku	33		
1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostat. dlouhodob. cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodob. 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	358	346
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	-2.498	162
X.	Výnosové úroky	42	1.257	555
N.	Nákladové úroky	43	3.283	5.254
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	4.211	8.470
O.	Ostatní finanční náklady	45	4.356	8.036
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-31	-4.773
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49		-582
1.	- splatná	50		-582
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-9.784	-45.225
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílu na výsledku hosp. společným (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	-9.784	-45.225
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	-9.784	-45.807

Sebevzato		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
28.03.14		 jedenáct

Číslo účtu: 1/14
Město: Praha
Datum: 28.3.14

