

NÁKLADOVÁ ANALÝZA PODNIKU

Klára Kohoutková

Bakalářská práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Klára Kohoutková**
Osobní číslo: **L14154**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Nákladová analýza podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické pojednání k problematice řízení nákladů.
2. Analyzujte proces řízení nákladů ve vybraném podniku.
3. Vymezte problematické oblasti a navrhněte opatření na zlepšení stavu podniku.
4. Zhodnoťte navržená opatření a naplnění cíle bakalářské práce.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] HNILICA, Jiří a FOTR, Jiří. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

[2] POPESKO, Boris a PAPADAKI, Šárka. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 263 stran. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.

[3] ŠPAČEK, Miroslav a HOLEČKOVÁ, Lenka. Finanční management. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2014. 205 s. ISBN 978-80-87839-28-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **22. září 2017**

V Uherském Hradišti dne 1. září 2017

doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ 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 a dostupná k nahlédnutí;
- na moji 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;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 autorského zákona 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;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se bakalářská práce skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti 19. 9. 2017

.....
podpis studenta

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 nevydělěčně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační 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. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení 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 odevzdaním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu.

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 vnitřní 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.

(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 výtědku 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 přihlídně k výši výtědku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce „Nákladová analýza podniku" se zabývá analýzou nákladů v podniku. V teoretické části se zaměříme na rozdělení nákladů a analýzy, které zhodnotí celkový stav této společnosti. V praktické části se zaměříme na konkrétní podnik, stanovíme celkový stav podniku a výši jeho nákladů. Na závěr navrhneme opatření na případné snížení.

Klíčová slova: náklady, podnik, finanční účetnictví, analýza.

ABSTRACT

This bachelor thesis „Cost Analysis of the Company" deals with the analysis of costs in the company. In the theoretical part we will focus on the distribution of costs and analysis which will evaluate the overall state of the company. In the practical part, we will focus on particular company, determine the overall state of the company and the amount of its costs. The conclusion will be proposed for possible reduction.

Keywords: cost, company, financial accounting, analysis.

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce, panu Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D., za jeho trpělivost, ochotu a vstřícnost. Dále pak naší studijní skupince za podporu a pomoc po celou dobu studia. v neposlední řadě pak rodině, partnerovi a přátelům za pochopení a podporu.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 NÁKLADY	12
1.1 METODY KLASIFIKACE NÁKLADŮ.....	12
1.1.1 Druhové členění nákladů.....	12
1.1.2 Účelové členění nákladů.....	12
1.1.3 Členění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti.....	13
1.1.4 Kalkulační členění nákladů.....	13
1.1.5 Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů.....	13
1.2 FINANČNÍ ÚČETNICTVÍ.....	16
2 NÁKLADOVÁ ANALÝZA	17
2.1.1 Rozvaha.....	17
2.1.2 Výkaz zisků a ztrát.....	17
2.1.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	18
2.1.4 Cash-flow.....	19
2.2 ŘÍZENÍ NÁKLADŮ.....	19
2.3 NÁSTROJE ŘÍZENÍ NÁKLADŮ A JEJICH UŽITÍ.....	20
2.3.1 Nákladová střediska.....	20
2.3.2 Controlling.....	21
3 SWOT ANALÝZA	22
3.1 POUŽITÍ SWOT ANALÝZY PRO STANOVENÍ STRATEGIE.....	23
II PRAKTICKÁ ČÁST	24
4 POPIS SPOLEČNOSTI	25
5 ANALÝZA EKONOMICKÉHO STAVU SPOLEČNOSTI	26
5.1 ROZVAHA.....	26
5.1.1 Aktiva.....	26
5.1.2 Pasiva.....	27
5.2 VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT.....	30
5.3 OBRAT A ZISK.....	31
6 ANALÝZA POMĚROVÝMI UKAZATELI	32
6.1.1 Ukazatel likvidity.....	32
6.1.2 Ukazatel rentability.....	33
6.1.3 Ukazatel zadluženosti.....	34
6.1.4 Ukazatel aktivity.....	35
7 ANALÝZA NÁKLADŮ	36
8 SWOT ANALÝZA	38
9 NÁVRH NA OPATŘENÍ	40
ZÁVĚR	41
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	42

SEZNAM GRAFŮ	43
SEZNAM OBRÁZKŮ	44
SEZNAM TABULEK.....	45
SEZNAM PŘÍLOH.....	46

ÚVOD

Cílem každého podniku je dosažení zisku, ať už za prodej zboží výrobků nebo služeb. V dnešní době, kdy je na trhu značná konkurence, je zapotřebí mnohem více úsilí k udržení postavení a zisku. V této bakalářské práci se podívám na výsledky jedné společnosti, která o své místo na trhu neustále usiluje.

Cílem mé práce je analyzovat náklady ve vybrané společnosti a podle zjištěných skutečností navrhnout opatření. V teoretické části se zaměřím na členění nákladů, teorii řízení nákladů, způsoby analyzování ekonomického stavu podniku a výkazy finančního účetnictví. V praktické části ve zkratce představím společnost, kterou budeme analyzovat. Následně za pomoci rozvahy a výkazu zisku a ztrát provedu analýzu společnosti pomocí poměrových ukazatelů. Podíváme se na strukturu nákladů společnosti a po zpracování SWOT analýzy v závěru zhodnotím stav společnosti, případně navrhu opatření na nápravu.

TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKLADY

Náklady můžeme charakterizovat jako peněžní vyjádření všech vstupů, které jsou nutné k tomu, aby byl výrobek vyroben a dodán zákazníkovi.[1]

Cílem každého podniku je zisk, k jeho dosažení je zapotřebí mimo jiné řízení nákladů. Proč je řízení nákladů v podniku důležité? Protože nám pomáhá hlídat naše náklady, snižovat je na místech kde je to nutné a tím podnik udržet konkurenceschopný a se ziskem. I podnik, který vykazuje zisk, může jednat nehospodárně. K tomu abychom zjistili, jak si podnik stojí, je potřebné průběžně evidovat a následně analyzovat jeho náklady.

1.1 Metody klasifikace nákladů

Abychom mohli náklady účinněji řídit je zapotřebí detailnější rozčlenění do stejnorodých skupin. Toto rozčlenění je možné různými způsoby avšak třídění musí mít účelovou potřebu k vyřešení určitých otázek a dalších rozhodnutí. Správné třídění je postaveno na znalosti příčiny vzniku, poté mohou přijít na řadu další nástroje manažerského účetnictví.[2]

1.1.1 Druhové členění nákladů

Druhové členění odpovídá rozdělení podle účtových skupin.

Dělí náklady do tří skupin:

- provozní náklady - náklady spojené s chodem podniku (např. spotřeba materiálu, energii, spotřeba a použití externích prací a služeb, osobní náklady a odpisy);
- finanční náklady - zahrnují náklady související s finančními operacemi (např. úroky, náklady peněžního styku aj.);
- mimořádné náklady - představují manka, škody a jiné mimořádné události nebo náklady.[3]

1.1.2 Účelové členění nákladů

- podle místa vzniku a odpovědnosti (vnitropodnikové náklady);
- podle výkonů (kalkulační náklady).[3]

1.1.3 Členění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti

Jedná se o náklady, které vznikly uvnitř podniku, v jednotlivých útvarech. S ohledem na velikost a složitost podniku výroby náklady členíme v několika úrovních:

- náklady výrobní - (hlavní, pomocná, vedlejší a přidružená výroba);
- náklady nevýrobní činnosti - (odbyt, správa, zásobování atd.).[3]

Náklady ve výrobě dále členíme:

- technologické náklady jsou vyvolány použitím technologií během transformačního procesu nebo s ní přímo účelově souvisí (např. náklady na osvětlení, spotřeba materiálu aj.);
- náklady na obsluhu a řízení - zahrnují doprovodné činnosti technologického procesu a infrastruktury výrobního procesu.[2]

1.1.4 Kalkulační členění nákladů

„Kalkulační členění nákladů vypovídá o tom, na co byly náklady vynaloženy. Toto hledisko je pro podnik rozhodující; umožňuje zjistit rentabilitu jednotlivých výrobků; řídit výrobovou strukturu, neboť jednotlivé výrobky přispívají různou měrou k tvorbě zisku podniku. Kalkulační členění nákladů je podkladem pro řadu dalších manažerských rozhodování, např. zda výrobek vyrobit nebo koupit, zda určitou činnost zajistit vlastními silami nebo dodavatelsky. Takto přesně vymezený výkon je kalkulační jednicí.“[3] Dělíme:

- přímé náklady - bezprostředně souvisí s konkrétním druhem výkonu;
- nepřímé náklady - zajišťují průběh podnikatelského procesu podniku v širších souvislostech.[2]

1.1.5 Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů

Tato metoda je považována za jeden z nejvýznamnějších nástrojů řízení nákladů. Zkoumá hlavně chování nákladů při různých variantách objemu budoucích výkonů. Poznání tohoto chování se stává jedním z pilířů manažerských rozhodnutí. Objem výkonů může být měřen různými ukazateli. Rozlišujeme:

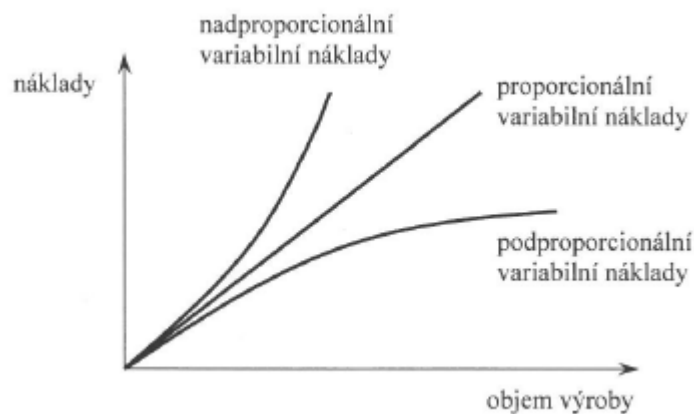
- fixní náklady - zůstávají neměnné při různých úrovních aktivity organizace během určitého časového období. Fixní náklady dále můžeme dělit na celkové fixní

náklady (jsou konstantní při různých úrovních aktivity podniku) a fixní náklady jednotkové (tyto náklady se s růstem objemu výkonu podniku snižují).



Obr. 1. Průběh fixních nákladů[3]

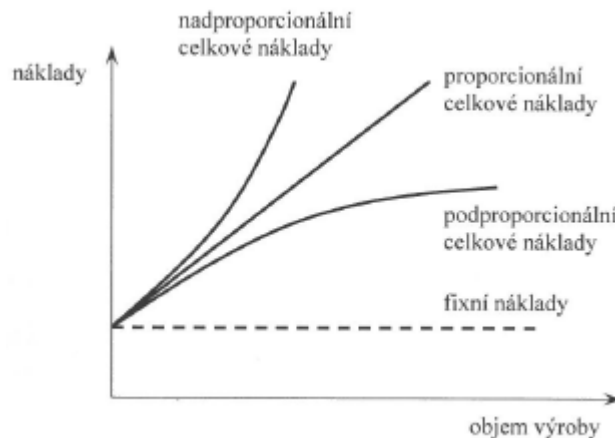
- variabilní náklady - rostou s objemem výroby, jsou tedy lineární. Rozlišujeme však nadproporcionální výrobní náklady (rostou rychleji než objem výroby) a podproporcionální výrobní náklady (rostou pomaleji než objem výroby).



Obr. 2. Průběh variabilních nákladů[3]

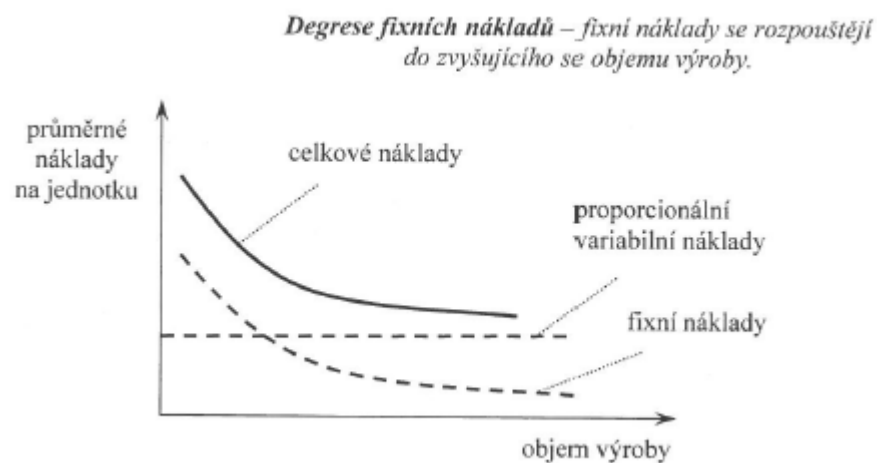
- smíšené náklady - situace kdy část nákladových položek vykazuje smíšený charakter a zahrnuje jak variabilní tak fixní složky nákladů. Rozlišujeme: smíšené variabilní náklady a smíšené fixní náklady (označované také jako skokově fixní).

- sticky cost - náklady rostou s objemem výroby, ale při poklesu objemu výroby je jejich pokles nižší. (Popesko & Papadaki, 2016)
- Součtem fixních a variabilních nákladů dostaneme celkové náklady. Celkové náklady rostou a klesají s objemem výroby.[3]



Obr. 3. Průběh celkových nákladů[3]

- Nákladová funkce vyjadřuje závislost velikosti nákladů na velikosti objemu výroby.
- Průměrné náklady na jednotku produkce – představují podíl celkových nákladů připadajících na jednotku produkce. S rostoucím objemem výroby klesají, protože fixní náklady se plynule rozpouštějí do zvyšujícího objemu výroby. Tento jev označujeme jako degrese fixních nákladů. [3]



Obr. 4. Průběh jednotkových nákladů[3]

1.2 Finanční účetnictví

„Účelem finančního účetnictví je zobrazit věrný obraz o finanční situaci, finanční výkonnosti a cash-flow organizace pro externí uživatele. Finanční účetnictví využívá především historických dat organizace a je vedeno povinně. Finanční účetnictví je regulováno buď prostřednictvím obecně uznávaných účetních standardů, nebo vnitrostátních právních předpisů např. Zákon o účetnictví.“[5]

Výkazy finančního účetnictví:

- rozvaha,
- výkaz zisků a ztrát neboli „výsledovka“,
- nepovinné výkazy (přehled peněžních toků, výkaz o změnách vlastního kapitálu).

Účetní závěrka povinně obsahuje přílohu, která obsahuje další informace, které by mohly být důležité pro další analýzu. Tyto výkazy jsou vytvářeny v pravidelných intervalech, nejčastěji jednou ročně. [5]

2 NÁKLADOVÁ ANALÝZA

Nákladová analýza nám pomáhá určit výši nákladů na jednotlivé skupiny, tedy co nás kolik stálo.

2.1.1 Rozvaha

Rozvaha je účetním výkazem, který představuje základní přehled o majetku podniku v okamžiku, kdy proběhne účetní uzávěrka. Zachycuje bilanční formou stav aktiv a pasiv podniku. Zobrazuje situaci podniku v těchto třech základních oblastech:

- majetková situace - jaký majetek vlastníme, v jakém je stavu, míra opotřebení,
- zdroje financování - poměr vlastních a cizích zdrojů,
- finanční situace - výše zisku, rozdělení, platební schopnost.[6]

Aktiva - Dlouhodobý majetek, krátkodobý majetek, ostatní aktiva. „Aktivy v širším pojetí rozumíme celou výši ekonomických zdrojů, jimiž podnik disponuje v určitém časovém okamžiku.“ Pro aktiva je nejdůležitější schopnost přinést do budoucna ekonomický prospěch podniku a to buďto přímo (např.: cenné papíry směnit za peníze) nebo nepřímo (např.: zapojení do výroby). Základní členění aktiv je tedy podle likvidity od nejméně likvidních k nejlikvidnějším. [6]

Pasiva - Vlastní kapitál, cizí kapitál, ostatní pasiva. Představují finanční strukturu podniku, jeho kapitálu a jakým způsobem je financován jeho majetek. Pasiva jsou prioritně členěna z hlediska vlastnictví zdrojů financování.[6]

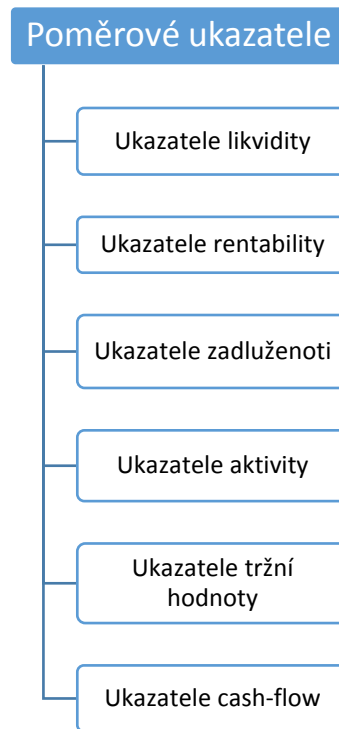
2.1.2 Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát nás informuje o tom, zda je vytvářen zisk nebo ne. Aby nás bylo přehledné, kde dochází k těmto jevům, je rozdělen do tří částí: provozní, finanční, mimořádná. Poskytuje další následující informace:

- zda zisk pokryje finanční náklady,
- zda je zisk v provozní oblasti tvořen běžnou činností,
- přidanou hodnotu,
- marži,
- osobní náklady.
- mimořádný hospodářský výsledek.[5]

2.1.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrovými ukazateli je nejčastěji používaným postupem z hlediska využitelnosti. Vychází z údajů, které jsou uvedeny v rozvaze a výsledovce. Členění je znázorněno na obrázku.[6]



Obr. 5. Poměrové ukazatele[6]

Ukazatele likvidity - vyjadřuje schopnost podniku uhradit včas své platební závazky.

Ukazatel rentability - měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku pomocí nově investovaného kapitálu.

Ukazatel zadluženosti - vyjadřuje do jaké míry jsou k financování podniku použity cizí zdroje.

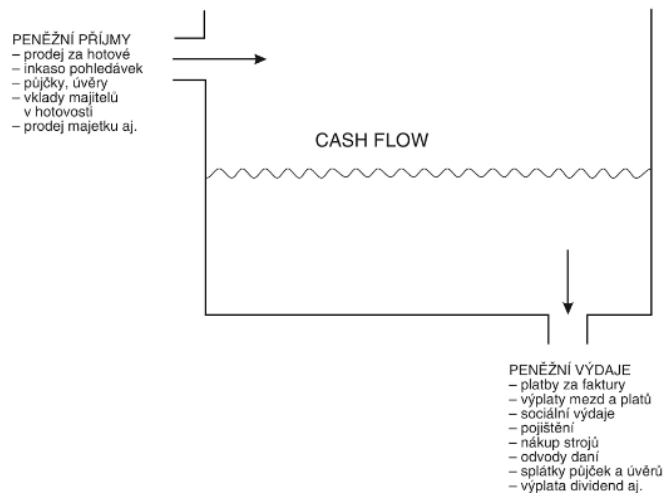
Ukazatel aktivity - odráží schopnost správného hospodaření s aktivy a jaký má toto hospodaření vliv na výnosnost a likviditu.

Ukazatel tržní hodnoty - slouží k určení návratnosti investovaných prostředků.

Ukazatel cash-flow - analyzuje peněžní toky firmy, odhaluje jevy, které signalizují platební potíže.[7]

2.1.4 Cash-flow

Jak uvádí Synek „Cash-flow je založeno na příjmech a výdajích a vyjadřuje reálné toky peněz a jejich zásobu v podniku.“ I podnik, který vykazuje zisk, může mít finanční potíže, pokud nemá dostatek peněz v hotovosti. [8]



Obr. 6. Cash-flow[8]

2.2 Řízení nákladů

V důsledku změn, ke kterým na trhu běžně dochází, jsou podniky nuceny přizpůsobovat svou obchodní politiku. Řízení nákladů tak nabývá charakter centrálního úkolu managementu. Podniky s výrazným řízením nákladů jsou nejen úspěšnější, ale také odolnější vůči obchodním rizikům. Řízení nákladů neznamená pouze jejich snižování, ale neustálé dlouhodobé strategické řízení veškerých nákladových položek podniku, kterým se zabývá strategický management nákladů. V období, kdy je podnik nově založen, prošel restrukturalizací, nebo dosáhl úspěchu, se stává, že zapomene řídit svoje náklady. Takto nahromaděná rizika se projeví až, když začne klesat konjunktura, zvyšovat konkurence a trh se nasýtí. Závažnost neidentifikovatelných nákladových celků, se poté velmi rychle zvyšuje, což se projevuje se všemi zápornými dopady na výnosy, obzvláště pokud podnik nemá vypracovanou strategii řízení nákladů. Podnik by měl určit vlastní nákladovou strukturu a tím kalkulovat výnosy nebo ztráty, které přinášejí jednotlivé výrobky a služby. S pomocí systémového nákladového a výnosového výkaznictví se dají

rozeznat rentabilní nebo ztrátové dílčí úseky podniku a trhu. Účinnost přijatých opatření, hospodárné využití potenciálu a vývoj výrobků podle požadavků trhu nám vytváří základ pro cílené řízení nákladů.[4]

2.3 Nástroje řízení nákladů a jejich užití

V praxi většina firem využívá pouze tradiční výpočet celkových nákladů. Zapomínají na výkonné výpočty dílčích nákladů, které lze realizovat operativně nebo výpočty plánovaných nákladů, které jsou zaměřené na kontrolu nákladů v budoucnosti a mají stimulovat hospodárné využití zdrojů. [4]

Nejčastější jevy špatného řízení nákladů: málo výrazné vnitropodnikové výkaznictví, aktivity pro drobné zákazníky, široký sortiment, silný až nekontrolovatelný růst podniku v minulosti. Z nich můžeme odvodit pět okruhů problémů, které je třeba řešit.

- Zprůhlednit režijní náklady – zjistit zda rostou rovnoměrně;
- snížit fixní náklady – ztráta přizpůsobivosti, zastaralé technologie, ale také přehnané zadlužení za nové technologie;
- ovládat rozmanitost variant a šíři sortimentu – nadměrná šíře sortimentu a zaměření na drobné zakázky způsobují vysoké náklady a blokaci pro zajímavější zakázky;
- optimalizovat hloubku výroby – rozhodnout se zda vyrábět nebo zajistit dodavatele;
- vybudované nákladové výkaznictví – musí zobrazovat dění v podniku a tím poskytovat přesné informace pro řízení a kontrolu.

Pokud podnik nedisponuje odbornou interní základnou, která řeší tyto problémy, může oslovit externího specialistu, který pomůže efektivně snížit náklady podniku. Externí konzultant může napomoci k upuštění od zavedených podnikových postupů, které jsou často, neefektivní, zastaralé a zbytečně nákladné. [4]

2.3.1 Nákladová střediska

„Nákladové středisko je odpovědnostní středisko, pro které jsou samostatně sledovány a analyzovány pouze náklady. Cílem nákladového střediska je minimalizace nákladů.“[5]

Podle Synka musí být splněny určité podmínky, aby nákladová střediska správně fungovala[6]:

- vymezit činnosti a vazby daného střediska na ostatní vnitropodnikové složky,
- všechny výkony v rámci podniku musí být měřitelné a oceněné vnitropodnikovými cenami,
- střediskové náklady musí být měřitelné.

V praxi vznikají nákladová střediska spojováním jednotlivých činností, které jsou si podobné (např. podle jednotlivých oddělení). Jednotlivá nákladová střediska spotřebovávají vstupy od externích dodavatelů, ale také vstupy produkované ostatními středisky, nákladová střediska tak tvoří ekonomickou strukturu podniku. [7]

Každý podnik má odlišnou strukturu, ovšem pokud není dostatečně propracovaná, může docházet k následujícím problémům: nejasně stanovené pravomoci, nestanovená zodpovědnost, konflikty, pomalý rozhodovací proces, přílišná byrokracie, nedostatečná flexibilita podniku.[10]

2.3.2 Controlling

Controlling je forma řízení nákladů v nákladových střediscích. Jeho úkolem by mělo být vytvářet návrhy k úsporám nákladů v podnik, dle hodnocení hospodaření středisek. Ke kontrole nákladů napomáhá porovnávání výkazu zisků a ztrát a rozpočtu.[9] Rozpočet je finanční plán, stanovující cíle pro další období. [5]

Výkaz zisků a ztrát neboli „výsledovka“ je jedním z účetních výkazů, který slouží k posouzení hospodaření podniku během sledovaného období.

3 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je základním kamenem používaným v managementu a marketingu, pro stanovení strategie podniku a jeho prosperitu. Analyzuje silné a slabé stránky podniku, ale také hrozby a příležitosti tržního prostředí. SWOT analýza nám umožňuje vidět skutečný stav firmy. Albert Humphrey, který SWOT analýzu vyvinul, definoval šest nejdůležitějších oblastí: produkty, proces, zákazníci, distribuce, finance, administrativa.

Tyto oblasti přímo ovlivňují, jestli zákazník bude nebo nebude obchodovat s podnikem a tím přímo ovlivnit celkovou úspěšnost podniku. Analýza může odhalit spoustu příležitostí, které doposud nebyly realizovány. Je nutné, aby management strategicky plánoval budoucnost podniku.

SWOT analýza je matice o čtyřech kvadrantech, jež jsou rozděleny následovně:

- vnitřní prostředí - ovlivnitelné managementem;
- vnější prostředí - ovlivněno konkurencí, dodavateli, vládou, atd.

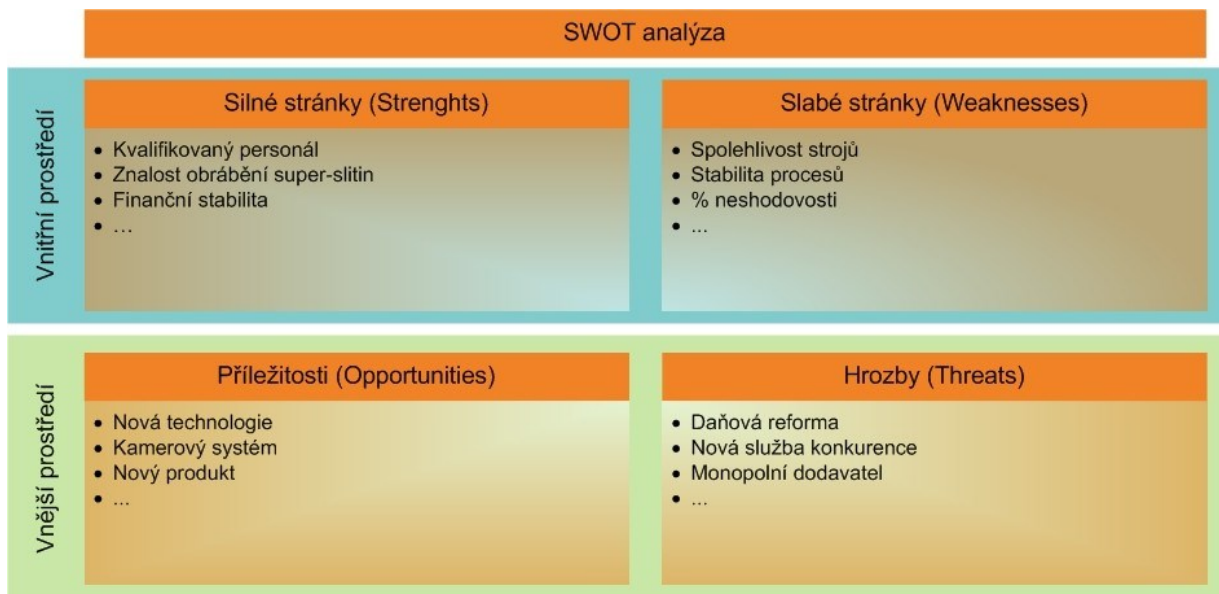
Vnitřní prostředí dále dělíme:

- silné stránky (S);
- slabé stránky (W).

Vnější prostředí dále dělíme:

- příležitosti (O);
- hroby (T).

SWOT analýza by měla být řádně připravena. Management by do ní měl vložit podložená, pravdivá a snadno ověřitelná data. Takto vyplněná SWOT analýza popisuje skutečnou sílu podniku a díky tomu může management komplexně vyhodnotit jeho fungování. Pomáhá nalézt problémy, které by měli být odstraněny a zároveň poukázat na nevyužití příležitosti. V případě že do analýzy podnik vloží data, jež nemají v daném prostředí vliv, nenalezne podnik potřebnou strategii a celá analýza je lichá. V rámci SWOT analýzy je vhodné hledat synergie mezi daty. Vytvořit takto kvalitní SWOT analýzu je dlouhodobou záležitostí, po jejím úspěšném sestavení, následuje stanovení strategie podniku.[7]



Obr. 7. SWOT analýza[7]

3.1 Použití SWOT analýzy pro stanovení strategie

Po vypracování SWOT analýzy se management rozhodne, kterou z možných strategií použije. SWOT analýza nabízí tyto strategické možnosti:

- *MAX - MAX strategie - maximalizace silných stránek - maximalizovat příležitosti*
- *MIN - MAX strategie - minimalizace slabých stránek - maximalizovat příležitosti*
- *MAX - MIN strategie - maximalizace silných stránek - minimalizovat hrozby*
- *MIN - MIN strategie - minimalizace slabých stránek - minimalizace hrozeb[7]*

Vyhodnocení těchto strategií je náročnější a je potřeba využít služeb odborného poradce, který tyto strategie ovládá. (vlastní cesta)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 POPIS SPOLEČNOSTI

Jelikož si společnost nepřála, abych uveřejnila její název, budu pro tuto práci používat označení X s.r.o.. V tomto oddíle bych společnost ráda ve zkratce představila.

Společnost X s.r.o. vznikla roku 1992 a zabývá se povrchovou úpravou materiálů. Hlavními aktivitami společnosti jsou zinkování a fosfátování, které vykonává za pomoci moderní technologie a vnitropodnikových procesů. Významnými zákazníky jsou dodavatelé do automobilového průmyslu. Společnost je držitelem normy ISO 9001:2008 a pravidelně dochází ke kontrole, zda je tato norma dodržována. Od roku 2015 společnost X s.r.o. získala povolení IPPC dle zákona o posuzování vlivu na životní prostředí. Analyzovaná společnost se řadí mezi malé podniky, jelikož zaměstnává pouze do 40 osob ve dvou provozovnách. Přesto uskutečnila tři projekty za podpory Evropské unie: rozšíření informačního systému pro zefektivnění vnitropodnikových procesů, snížení energetické náročnosti provozu společnosti a technologický rozvoj společnosti.

Vedení společnosti je tvořeno dvěma společníky, kteří jsou zároveň jejími jednatelem. Společnost mají rozdělenou rovným dílem a oba se aktivně podílí na jejím provozu a rozvoji. Účetnictví společnosti je vedeno interně. Rozvaha a výkaz zisků a ztrát jsou vystaveny pravidelně za období jednoho kalendářního roku. [11]

5 ANALÝZA EKONOMICKÉHO STAVU SPOLEČNOSTI

K posouzení ekonomického stavu společnosti, sloužily jako hlavní zdroje informací rozvaha a výkaz zisků a ztrát, včetně příloh, za účetní období 2012-2015. Zjistíme obratu společnosti a výši dosaženého zisku.

5.1 Rozvaha

Rozvaha informuje o stavu aktiv a pasiv k určitému datu. Slouží k posouzení finančního stavu společnosti nejen pro management společnosti, ale také externí uživatele. Rozvaha by měla přehledně ukázat co podnik vlastní, strukturu jeho majetku, ale i zdroje z kterých byl majetek financován. Porovnáním rozvah za dvě a více po sobě jdoucích účetních období, lze zjistit, jakým směrem se firma vyvíjí a učinit tak potřebná opatření.[7]

5.1.1 Aktiva

Aktiva jsou prostředky s určitou hodnotou, které jsou vloženy do podniku za účelem dosažení zisku.[13] Strana aktiv představuje veškerý majetek společnosti, ať už mluvíme o penězích, budovách, strojích nebo zboží. Nejdůležitější je ovšem schopnost položky přinést v budoucnu ekonomický prospěch. V tabulce 1 můžete vidět pohyb aktiv ve společnosti X s.r.o..

Tab. 1. Aktiva[11]

POLOŽKA (v celých tisících Kč)	2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM	29 402	34 275	47 428	40 210
Dlouhodobý majetek	10 302	11 652	23 529	18 930
Dlouhodobý nehmotný majetek	238	64	72	26
Software	238	64	72	26
Dlouhodobý hmotný majetek	10 064	11 588	23 457	18 904
Pozemky	3 247	3 247	3 247	0
Stavby	467	762	721	1 074
Samostatné movité věci	5 230	6 493	6 187	16 918
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	15	15	15	15
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	905	921	10 989	897
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	200	150	2 298	0

Oběžná aktiva	18 900	22 488	23 768	21 097
Zásoby	976	1 010	1 275	1 428
Materiál	976	1 010	1 275	1 428
Dlouhodobé pohledávky	0	1 463	1 177	1 005
Pohledávky z obchodních vztahů	0	1 463	1 028	1 005
Jiné pohledávky	0	0	0	149
Krátkodobé pohledávky	15 232	17 551	18 369	15 027
Pohledávky z obchodních vztahů	5 106	5 656	4 788	5 269
Pohledávky za společníky, členy družstev	5 606	6 159	6 912	9 320
Stát – daňové pohledávky	297	0	441	35
Krátkodobé poskytnuté zálohy	843	98	286	95
Jiné pohledávky	3 380	5 638	5 943	308
Krátkodobý finanční majetek	2 692	2 464	2 947	3 637
Peníze	2 372	2 221	2 780	3 079
Účty v bankách	320	243	167	558
Časové rozlišení	200	135	131	183
Náklady příštích období	200	135	131	183

5.1.2 Pasiva

Pasiva nám představují zdroje financování společnosti, ale také veškeré závazky podniku ať už vůči bankám nebo dodavatelům. U pasiv je pro nás nejdůležitější vlastnictví zdrojů. V rozvaze na straně pasiv tak zjistíme poměr financování podniku vlastními zdroji a cizím kapitálem. V tabulce 2, můžete vidět pohyb na straně pasiv. [7]

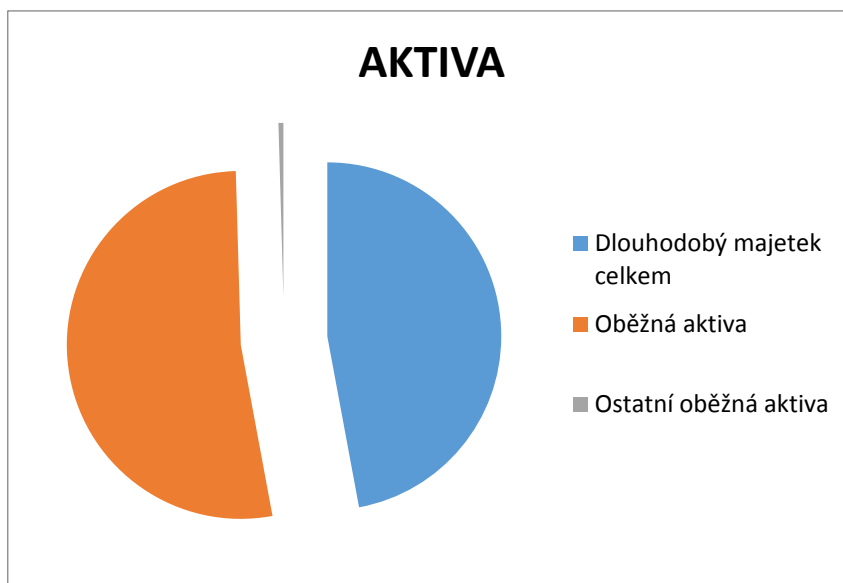
Tab. 2. Pasiva [11]

POLOŽKA (v celých tisících Kč)	2012	2013	2014	2015
PASIVA CELKEM	29 402	34 275	47 428	40 210
Vlastní kapitál	10 810	11 056	12 879	14 502
Základní kapitál	5 586	5 586	5 586	5 586
Základní kapitál	5 586	5 586	5 586	5 586
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze	708	709	709	709

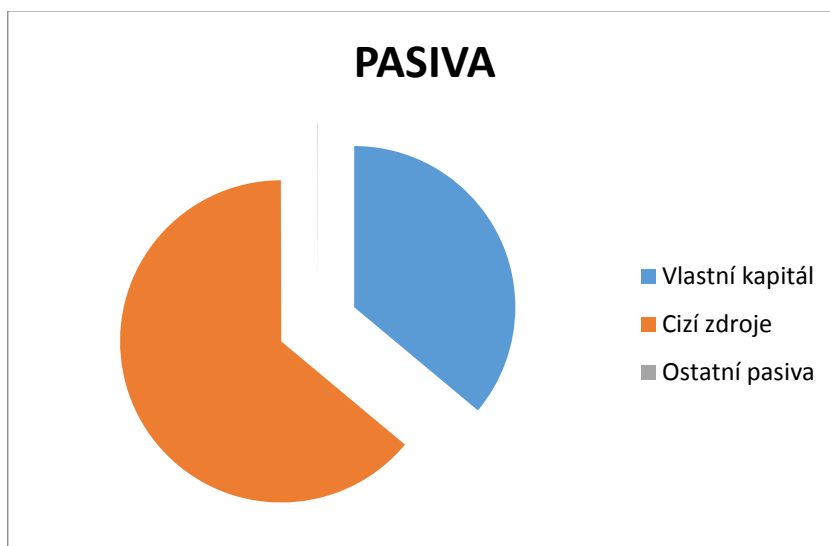
zisku				
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	558	559	559	559
Statutární a ostatní fondy	150	150	150	150
Výsledek hospodaření minulých let	4 438	4 516	4 759	6 585
Nerozdělený zisk minulých let	8 460	8 538	8 781	10 607
Neuhrazená ztráta minulých let	- 4 022	- 4 022	- 4 022	- 4 022
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+-)	78	245	1 825	1 622
Cizí zdroje	18 552	23 194	34 465	25 693
Dlouhodobé závazky	162	1 552	1 868	2 893
Jiné závazky	162	1 552	1 868	2 893
Krátkodobé závazky	9 314	12 287	13 074	6 776
Závazky z obchodních vztahů	6 129	5 476	6 154	5 845
Závazky k zaměstnancům	716	678	712	665
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního poj.	369	350	379	341
Stát – daňové závazky	2 083	5 716	5 749	0
Dohadné účty pasivní	102	117	130	148
Jiné závazky	- 85	- 50	- 50	- 223
Bankovní úvěry a výpomoci	9 076	9 355	19 523	16 024
Bankovní úvěry dlouhodobé	6 266	5 940	17 006	15 086
Krátkodobé bankovní úvěry	2 510	3 115	2 217	638
Krátkodobé finanční výpomoci	300	300	300	300
Časové rozlišení	40	25	84	15
Výdaje příštích období	40	25	84	15

V grafu 1 je potom zobrazena struktura aktiv ve společnosti X s.r.o. za rok 2015. V grafu 2 je zobrazena struktura pasiv ve společnosti X s.r.o. za rok 2015, položka ostatní pasiva je tak malá v poměru k ostatním, že v grafu není prakticky vidět.

Graf 1. Struktura aktiv roku 2015[11]



Graf 2. Struktura pasiv roku 2015 [11]



5.2 Výkaz zisku a ztrát

V následující tabulce je uveden hospodářský výsledek z let 2012-2015 a to vždy za kalendářní rok. Výkaz zisku a ztráty nám dokáže odkrýt, jak jednotlivé položky ovlivnily výsledek hospodaření. Zachycuje totiž pohyb nákladů a výnosů! [6]

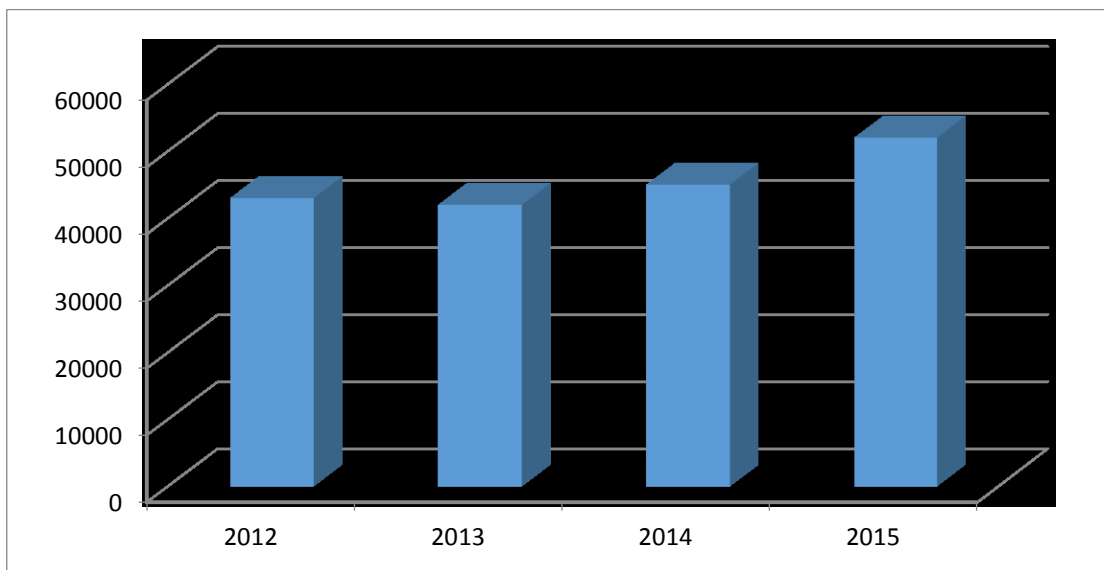
Tab. 3. Výkaz zisků a ztrát 2012-2015[11]

POLOŽKA (v celých tisících Kč)	2012	2013	2014	2015
Výkony	41 935	39 815	43 729	46 163
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	41 935	39 815	43 729	46 163
Výkonová spotřeba	24 943	24 615	25 780	28 511
Spotřeba materiálu a energie	15 600	15 118	15 370	16 232
Služby	9 343	9 497	10 410	12 279
Přidaná hodnota	16 992	15 200	17 949	17 652
Osobní náklady	14 215	13 158	13 494	13 407
Mzdové náklady	10 300	9 658	9 834	9 877
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 340	2 999	3 134	3 132
Sociální náklady	575	501	526	398
Daně a poplatky	219	180	164	395
Odpisy dlouhodobého majetku	2 197	1 789	1 306	3 129
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	345	1 539	8	4 786
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	345	1 539	8	4 786
Tržby z prodeje materiálu	0	0	0	8
Zůstatková cena pr. dlouhodobého majetku a mat.	252	821	0	3 434
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	252	821	0	3 434
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní obl.	114	-47	73	-21
Ostatní provozní výnosy	293	181	742	1 046
Ostatní provozní náklady	411	378	1 367	962
Provozní výsledek hospodaření	222	641	2 295	2 178
Výnosové úroky	276	253	232	253
Nákladové úroky	304	341	373	557
Ostatní finanční výnosy	103	21	78	32
Ostatní finanční náklady	219	329	349	284
Finanční výsledek hospodaření	-144	-396	-412	-556
Daň z příjmu za běžnou činnost - splatná	0	0	58	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	78	245	1 825	1 622
Výsledek hospodaření za účetní období (+-)	78	245	1 825	1 622
Výsledek hospodaření před zdaněním	78	245	1 825	1 622

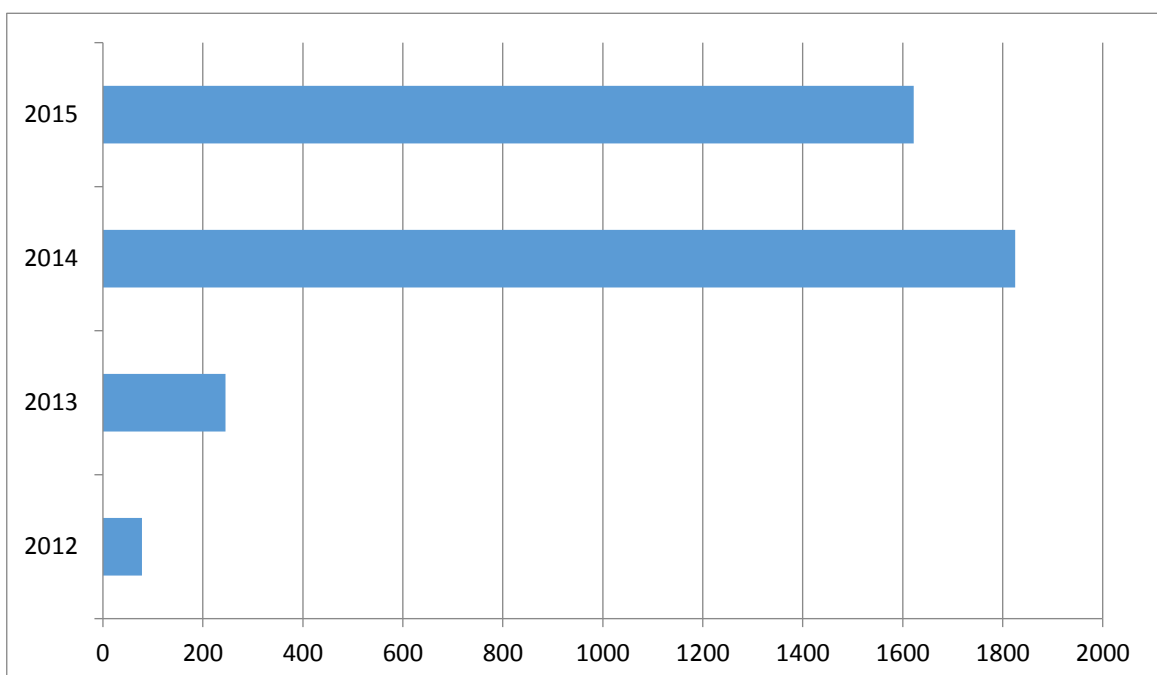
5.3 Obrat a zisk

Obrat představuje součet všech výnosů a tržeb. Na obrázku 8 je vidět mírný vzestup obratu firmy za poslední čtyři roky. Na dalším obrázku je potom znázorněn dosažený zisk. Hodnoty jsou uvedeny v celých tisících. Z obrázku je patrné, že největšího zisku v analyzovaném období společnost dosáhla roku 2014.

Graf 3. Obrat společnosti [11]



Graf 4. Zisk[11]



6 ANALÝZA POMĚROVÝMI UKAZATELI

6.1.1 Ukazatel likvidity

Pomocí ukazatele likvidity se dozvíme, jestli je společnost schopna včas uhradit své platební závazky. Ideálním, je stav když, je likvidita vyvážená. V tom případě společnost dostatečně zhodnocuje vynaložené prostředky, ale zároveň je schopná dostát svým závazkům. Likviditu, stejně tak jako většinu ukazatelů, je lepší sledovat v delším časovém období než hodnotit pouze podle výsledku z jednoho roku, získané informace jsou poté přesnější.

Likviditu dělíme na tři základní ukazatele:

Okamžitá likvidita - také označována jako likvidita 1. stupně, představuje jen ty nejlikvidnější položky (např. peníze v hotovosti, peníze na bankovních účtech), z pohledávek jsou to pak krátkodobé bankovní úvěry, výpomoci. Doporučená výsledná hodnota je v rozmezí 0,2 - 0,5, ale nedodržení hodnot nemusí nutně znamenat finanční problémy, protože mnoho firem využívá různé druhy kontokorentů, které nemusí být z rozvahy patrné.

Pohotová likvidita - neboli likvidita 2. stupně, má doporučené hodnoty 0,7 - 1,2.

Běžná likvidita - nazývána též likviditou 3. stupně, vypovídá o schopnosti společnosti uspokojit své věřitele, kdyby proměnil všechna oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Její doporučenou hodnotou je 1,5 - 2,5.[6]

Následuje tabulka s hodnotami společnosti X s.r.o.

Tab. 4. Likvidita společnosti[11]

	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	1,56	1,42	1,52	2,73
Pohotová likvidita	1,48	1,36	1,44	2,55
Okamžitá likvidita	0,22	0,16	0,19	0,47

Z tabulky je patrné, že okamžitá likvidita se drží v doporučených hodnotách a společnost bytak měla bez problému platit včas svoje závazky. Co se týče Pohotovosti likvidity, ta je větší než doporučované hodnoty což značí, že prostředky vložené do firmy by mohly být více využívány. Hodnoty běžné likvidity vykazují normální hodnoty, společnost má dobrou platební schopnost.

6.1.2 Ukazatel rentability

Ukazatel rentability se skládá z několika skupin ukazatelů:

ROA - rentabilita aktiv, jeden z ukazatelů ziskovosti, který vypovídá o tom, jak efektivně firma hospodaří s aktivy. Vzoreček pro výpočet:
$$\frac{ZISK}{CELKOVÁAKTIVA}$$

ROE - rentabilita vlastního kapitálu, vyjadřuje, jak efektivně společnost nakládá s prostředky, které do ní vložili společníci. Vzoreček pro výpočet:
$$\frac{ZISK}{VLASTNÍKAPITÁL}$$

ROC - rentabilita nákladů, znázorňuje, jaká výše zisku připadá na jednotku celkových nákladů. Vzoreček pro výpočet:
$$\frac{ZISK}{CELKOVÉNÁKLADY}$$

ROCE - rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu. Vyjadřuje, jak efektivně podnik hospodaří s dlouhodobě vloženými zdroji. Na rozdíl od ROE zohledňuje ROCE i dlouhodobé závazky jako jsou například úvěry, proto jsou informace z ROCE lepším ukazatelem. Vzoreček pro výpočet: [13]

$$\frac{ZISK}{(CELKOVÁAKTIVA - KRÁTKODOBÉZÁVAZKY)} - \frac{ZISK}{(DLOUHODOBÉZÁVAZKY + VLASTNÍKAPITÁL)}$$

Tab. 5. Ukazatele rentability [11]

	2012	2013	2014	2015
Rentabilita aktiv ROA	0,27%	0,71%	3,85%	4,03%
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	0,72%	2,22%	14,17%	11,18%
Rentabilita tržeb ROS	0,18%	0,59%	4,17%	3,18%
Rentabilita dlouhodob. kap. ROCE	0,45%	1,32%	5,75%	4,99%
Rentabilita nákladů ROC	0,18%	0,59%	3,94%	3,43%
Nákladovost	1,01	1,01	1,06	0,93

Rentabilita aktiv, vlastního kapitálu a tržeb je uspokojivá, jelikož má rostoucí tendenci. Za úspěch bych považovala pokles v oblasti nákladovosti, kdy nákladovost klesla na 0,93 haléřů k jedné koruně tržby. Také rentabilita nákladů vzrostla což je pro společnost příznivý jev.

6.1.3 Ukazatel zadluženosti

Ukazatel zadluženosti nás informuje, do jaké míry firma užívá vlastní a cizí zdroje. Každý podnik musí mít vlastní zdroje a to minimálně ve výši základního kapitálu. Dále už je na vedení společnosti jakým způsobem bude podnik financovat, aby dosahoval zisku a byl efektivní. Určitá míra zadluženosti je žádoucí, protože nám umožňuje nákupy, na které bychom neměli v danou chvíli zdroje. Avšak vysoká/nepřiměřená zadluženost podniku není žádoucí, protože podnik zatěžuje vysokými splátkami. Stanovíme celkovou zadluženost

a míru zadluženosti společnosti X s.r.o.. Tabulka 6. [6]

Tab. 6. Zadluženost [11]

	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	63,1%	68,0%	72,7%	63,9%
Míra zadluženosti	171,6%	210,7%	267,6%	177,2%

Z tabulky je patrné, že celková zadluženost společnosti v roce 2015 byla 63,9%. V praxi to znamená, že společnost je financována 63,9% cizích zdrojů a 36,1% zdroji vlastními. Tento výsledek je na hranici normy, která doporučuje poměr cizího kapitálu maximální výši 60-70%. Z míry zadluženosti je zřejmé, že firma upřednostňuje cizí zdroje před vlastními. Zde je hraniční hodnota do 150%.

6.1.4 Ukazatel aktivity

Ukazatel aktivity odpovídá na otázku, jak hospodaříme s aktivy a jejich jednotlivými složkami. V tabulce 7 jsou ukazatele aktivity společnosti X s.r.o.

Tab. 7. Ukazatele aktivity [11]

	2012	2013	2014	2015
Obrat aktiv	1,44	1,21	0,92	1,27
Obrat stálých aktiv	4,10	3,55	1,86	2,69
Obrat oběžných aktiv	2,24	1,84	1,84	2,41
Obrat zásob	43,32	40,94	34,30	35,68
Doba obratu aktiv (ve dnech)	253,83	302,52	395,8	288,07
Doba obratu stálých aktiv (ve dnech)	89	103	196	136
Doba obratu oběžných aktiv (ve dnech)	163	198	198	151
Doba obratu zásob (ve dnech)	8	9	11	10
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	131	168	163	115
Doba obratu závazků (ve dnech)	90	81	87	75

Z tabulky se dozvíme, že průměrná doba přeměny zásob na finanční prostředky je 10 dní. Tržby firmy se postupně optimalizovaly, o čemž vypovídá porovnání využívání stálých a oběžných aktiv, jejichž hodnoty se postupem času přibližují. Jediné co by měl podnik zlepšit je splatnost pohledávek, které jsou v poměru k platbě závazků ve zpoždění, což by mohlo vézt k tomu, že společnosti budou chybět peníze, protože budou „stát“ u odběratelů, právě v podobě neuhrazených pohledávek. [6]

7 ANALÝZA NÁKLADŮ

Celkové náklady ve společnosti X s.r.o. Celkové firemní náklady mají mírně vzestupné tempo, ale nijak výrazně neohrožují hospodářský výsledek společnosti. V tabulce můžeme vidět, že společnost nemá žádné mimořádné náklady v analyzovaném období.

Tab. 8. Náklady [11]

	2012	2013	2014	2015
Provozní náklady	42 237	40 941	45 545	46 404
Finanční náklady	523	670	722	841
Náklady celkem	42 760	41 611	46 325	47 245

V následující části se podíváme na strukturu celkových nákladů společnosti X s.r.o.. Největší složkou je výkonová spotřeba, kam spadá spotřeba materiálu a služeb, které může společnost ovlivnit do určité míry výběrem dodavatelů. Další značnou část nákladů představují osobní náklady, které představují mzdy zaměstnancům, platba sociálního zabezpečení a zdravotního zákonného pojištění.

Tab. 9. Struktura nákladů [11]

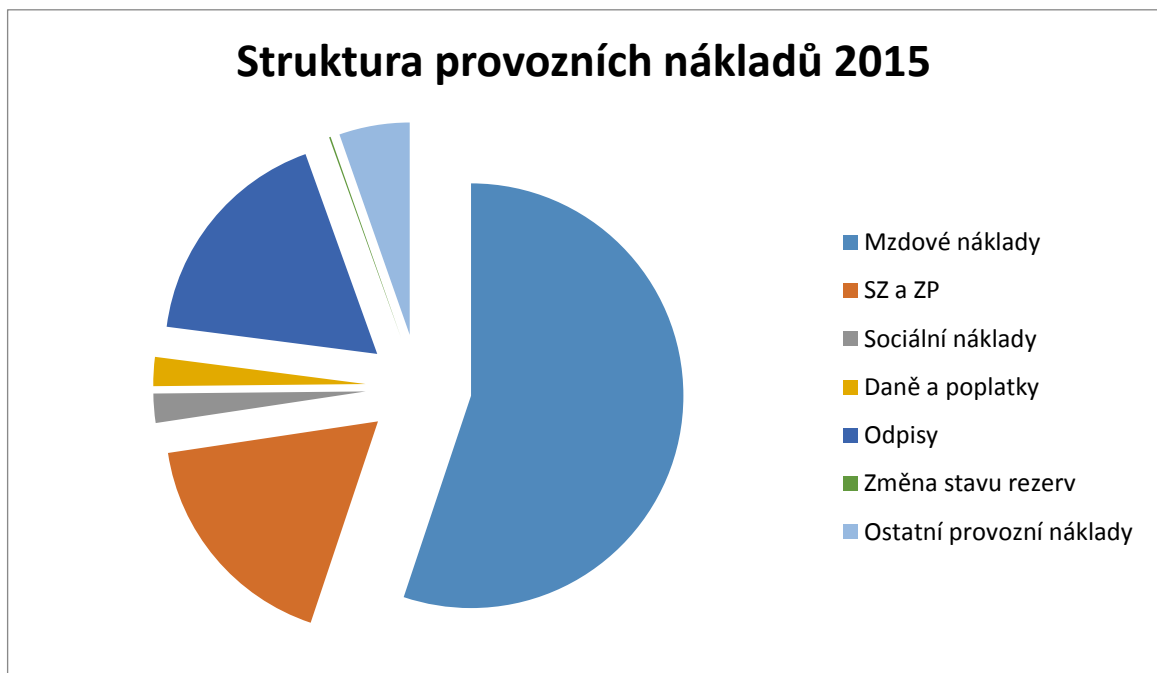
	2012	2013	2014	2015
Výkonová spotřeba	24 943	24 615	25 780	28 511
Spotřeba materiálu	15 600	15 118	15 370	16 232
Služby	9 343	9 497	10 410	12 279
Přidaná hodnota	16 992	15 200	17 949	17 652
Osobní náklady	14 215	13 158	13 494	13 407
Mzdové náklady	10 300	9 658	9 834	9 877
Náklady na SZ a ZP	3 340	2 999	3 134	3 132
Sociální náklady	575	501	526	398
Daně a poplatky	219	180	164	395
Odpisy DHM a DNM	2 197	1 789	1 306	3 129
Zůstatková cena prodaného DM a mat.	252	821	3 434	0
Změna stavu rezerv a opr. položek	114	- 47	73	-21
Ostatní provozní náklady	411	378	1 367	962
Celkové provozní náklady	42 351	40 894	45 618	46 383

Největší podíl v nákladech má výkonná spotřeba, kam spadá spotřeba materiálu a služeb. Náklady tohoto typu jdou snížit například změnou dodavatele, ovšem i zde jsou určitá rizika. Je nežádoucí snížit náklady na tomto poli na úkor kvality.

Z tabulky je patrný značný podíl mzdových nákladů. Tyto náklady jdou ovšem snížit pouze do určité míry. Například státem stanovená minimální mzda v minulém roce značně vzrostla. Tak jako podniky mají za cíl zisk tak zaměstnanci pracují pro dosažení mzdy, která je značným způsobem motivuje k výkonu. Pokud chce firma získat nebo udržet kvalifikované zaměstnance, musí tyto lidi dostatečně zaplatit. Snížení náklad na mzdovém poli je možné pomocí automatizace provozu linky a tím snížit počet zaměstnanců, to ovšem záleží na potřebách společnosti a úkonech, které je potřeba vykonat.

Pro představu je v grafu znázorněna Struktura provozních nákladů společnosti X s.r.o. za rok 2015.

Graf 5. Struktura nákladů 2015 [11]



8 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je základním nástrojem při analýze společnosti. Odkrývá silné a slabé stránky uvnitř společnosti, ale také příležitosti a hrozby externího prostředí. Pomocí SWOT analýzy zhodnotíme celkový stav společnosti, pomohou nám k tomu již publikované informace, které nyní vyhodnotíme.

Nejprve definujeme jednotlivé faktory, poté přidělíme jednotlivým faktorům váhu významností od 1 do 5, přičemž 1 je nejméně a 5 nejvíce.

Tab. 10. SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY - STRENGTHS		SLABÉ STRÁNKY WEAKNESSES	
- dobré jméno firmy	4	-propagace	2
- postavení firmy na trhu	4	- bezpečnost zaměstnanců	3
- kompletní vybavení	5	- cizí zdroje	3
- vysoká kvalita zpracování	4		
CELKEM	17	CELKEM	8
PŘÍLEŽITOSTI - OPPORTUNITIES		HROZBY - THREATS	
- čerpání dotací	5	- platební neschopnost odběratelů	2
-inovace	4	- zastaralé technologie	3
- snížení nákladů	3	- ekonomická situace na trhu	3
- zvýšení propagace	3	-nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	3
CELKEM	15	CELKEM	11

Silné stránky - mezi silné stránky společnosti určitě patří dobré jméno, které si za dobu své existence vubudovala spolu s postavením na trhu. Další velice důležitou stránkou je dostatečně velký areál, který je plně vybaven a plně pokrývá potřeby firmy, od výroby, přes sklady, kancelářské prostor až po vozový park. Vysoká kvalita pomohla vybudovat

dobré jméno, protože kvalita oceněná spokojeností zákazníka je pro společnost nejlepší reklamou.

Slabé stránky - Nedostatečná propagace společnosti. Nyní není propagace pro společnost prioritní, jelikož disponuje dostatkem stálých odběratelů, nicméně v případě efektivní propagace by mohlo dojít k nárůstu zakázek a tím ke zvýšení zisku, popřípadě rozšíření provozu. Bezpečnost zaměstnanců je v tomto případě ohrožena možným kontaktem s chemikáliemi, které se v provozu nachází, ale také se jedná o práci v prašném prostředí. Společnost si musí pohlídat podíl cizích zdrojů, které byly dle analýzy u horní hranice.

Příležitosti - Společnost využívá některých příležitostí, které jsem zmínila, a je žádoucí aby v tomto trendu pokračovala. Společnost X s.r.o. čerpala dotace od Evropské unie, které využila na rozšíření informačního systému, snížení energetické náročnosti provozu a technologický rozvoj. Modernizace provozu a zavádění nových technologií. Sledovat možnosti snižování nákladů a to především fixních. Zvýšit propagaci za účelem zvýšení přísunu zakázek.

Hrozby - Platební neschopnost odběratelů je hrozba, která ohrožuje všechny podniky a podnikateli. Je v zájmu každé společnosti ověřovat své dodavatele a ošetřit vymahatelnost pohledávek. Jak jsem již zmínila, společnost se zabývá povrchovou úpravou kovů, linka, která vykonává tyto procesy, je v nepřetržitém provozu, takže zaměstnanci musí ovládat nastavení obslužné linky a v provozovně pracují na tři směny, což není pro všechny potenciální zaměstnance lukrativní. Dostatečná kvalifikace v oboru povrchové úpravy, zavčas rozpoznat problém, nebo špatně upravený výrobek a chybu napravit. Hrozbou by bylo pracovat se zastaralými technologiemi bez ohledu na konkurenci. V neposlední řadě stav ekonomiky ovlivňuje příliv zisku. Když lidé nemají peníze, nenakupují.

Závěrem z interních výsledků je, že by se společnost měla dbát na školení zaměstnanců v oblasti BOZP a manipulaci s nebezpečnými látkami. Z poznatků o externích hrozbách je žádoucí pojistit si platební schopnost odběratelů, aby nezaplacené pohledávky negativně neovlivňovali platební schopnost společnosti.

9 NÁVRH NA OPATŘENÍ

Z provedené SWOT analýzy a analýzy poměrovými ukazateli, vyplynulo, že společnost X s.r.o. je v dobré kondici. Ostatně na trhu působí již 25 let a má tendenci růstu. Společnost staví, na svém dobrém jméně a kvalitě služeb, zároveň nezapomíná na modernizaci provozu, novou provozní linku, rozšíření informačního systému pro zefektivnění vnitropodnikových procesů, snížení nákladů díky nízko-energeticky náročnému provozu a technologický rozvoj společnosti. Společnost profituje také ze stabilního zázemí, plně funkčního areálu společnosti, který má veškerou vybavenost. Nemalý podíl na prosperitě společnosti má i fakt, že má dlouhodobé odběratele svých služeb. Na co by měla být kladena opatrnost je, aby nedošlo k nadměrnému užití cizích zdrojů a tím k zatížení firmy. Co se týče snižování nákladů výkonů, je společnost omezena, ve smyslu aby nedošlo ke snížení kvality zpracování. Samozřejmě na trhu se neustále objevují noví dodavatelé, jejich nabídku je třeba sledovat. Na poli osobních nákladů je snižování nákladů žádoucí pouze v případě automatizace provozu, což není zcela možné. Provoz linky, manipulace se zbožím a následná expedice, potřebují určitý počet lidské práce, který nejde výrazně snižovat. Společnost by měla, v souvislosti se slabými stránkami SWOT analýzy, věnovat pozornost podílu cizích zdrojů ve společnosti. Aby nedocházelo k nadměrnému zatížení v podobě fixních nákladů. Dále by měla společnost X s.r.o. dbát na pravidelná školení zaměstnanců v bezpečnosti práce a zacházení s nebezpečnými látkami. Z kategorie hrozeb bych zmínila prodlevu úhrad pohledávek od dodavatelů, které by mohly způsobit mezeru ve financích společnosti. Je žádoucí, aby si firma udržela standard služeb a růst svého potenciálu. Podrobněji byla rizika a jejich opatření popsána v předchozí kapitole.

ZÁVĚR

Analýza nákladů je důležitá z pohledu jejich snižování. V určité situaci je jednou z možností jak zvýšit zisk, právě snižování nákladů. Jde o situaci, kdy je trh daného produktu/služby nasycen konkurencí a dochází k cenové válce, která stahuje cenu výrobku/služby na nejnižší možnou hranici. Ovšem firma potřebuje vykazovat zisk, tudíž nesmí vyrábět draž, než prodávat. Z toho důvodu i v situaci stabilní je žádoucí minimalizovat náklady, za účelem maximalizace zisku.

V první části práce bylo potřeba vymezit pojmy spojené s náklady. Dále jsem se teoreticky zaměřila na analýzu poměrovými ukazateli, k jejímu zpracování se využívá rozvaha a výkaz zisku a ztrát, které jsem též popsala, jejich skladbu i funkci. Na závěr teoretické části jsem popsala SWOT analýzu, která mi pomohla vymezit slabé a silné stránky firmy, ale také příležitosti a hrozby pro analyzovanou společnost. Jelikož společnost chtěla zůstat v anonymitě, představila jsem ji jen zkráceně, ale přesto jsem poskytla základní údaje, které pomohly s utvořením profilu o společnosti.

V druhé části práce jsem zobrazila rozvahu aktiv a pasiv a výkaz zisku a ztrát za období od roku 2012 do roku 2015. Následně jsem provedla analýzu pomocí poměrových ukazatelů, která nám odkryla stav společnosti. Jako poslední jsem uskutečnila SWOT analýzu, ve které jsem shrnula všechny zjištěné skutečnosti.

Cílem práce bylo analyzovat náklady, což jsem naplnila v možné míře. Analyzoval jsem náklady spojené s výkonem společnosti, osobní náklady a nákladovost společnosti. Zjištěné hodnoty značí, že náklady jsou v normě a jejich ukazatele mají hodnotu zlepšení. Společnost drží náklady v takové výši aby jejich snižování nemělo dopad na kvalitu služeb. Zjištěné informace potvrdili dobrý stav společnosti, s mírným tempem růstu, dostatek potenciálu a konkurenceschopnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] SOUKUPOVÁ, Věra a Dana STRACHOTOVÁ. Podniková ekonomika. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2005. ISBN 80-7080-575-7.

[2] POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-5773-5.

[3] KONEČNÝ, Jiří. Podniková ekonomika. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 978-80-7318-771-2.

[4] VEBER, Jaromír, Marie HŮLOVÁ a Alena PLÁŠKOVÁ. Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9.

[5] ČECHOVÁ, Alena. Manažerské účetnictví. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1124-5.

[6] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

[7] SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0515-x.

[8] SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2000. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9388-4.

[9] SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9736-7.

[10] WAGNEROVÁ, Eva. Ekonomika a řízení podniku. Opava: Slezská univerzita, 2002. ISBN 80-724-8155-x.

[11] Interní zdroje firmy

Internetové zdroje:

[13] *FEBMAT* [online]. [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: www.febmat.com

[14] *Vlastní cesta* [online]. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: www.vlastnicesta.cz

[15] *Ekonomservis*. *Ekonomservis* [online]. [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: <http://www.ekonomservis.cz>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Struktura aktiv roku 2015</i>	29
<i>Graf 2. Struktura pasiv roku 2015</i>	29
<i>Graf 3. Obrat společnosti</i>	31
<i>Graf 4. Zisk</i>	31
<i>Graf 5. Struktura nákladů 2015</i>	37

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Průběh fixních nákladů</i>	14
<i>Obr. 2. Průběh variabilních nákladů.....</i>	14
<i>Obr. 3. Průběh celkových nákladů.....</i>	15
<i>Obr. 4. Průběh jednotkových nákladů</i>	15
<i>Obr. 5. Poměrové ukazatele.....</i>	18
<i>Obr. 6. Cash-flow</i>	19
<i>Obr. 7. SWOT analýza.....</i>	23
<i>Obr. 8. Obrat společnosti.....</i>	31
<i>Obr. 9. Zisk.....</i>	31

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Aktiva</i>	27
<i>Tab. 2. Pasiva</i>	28
<i>Tab. 3. Výkaz zisků a ztrát 2012-2015</i>	30
<i>Tab. 4. Likvidita společnosti</i>	32
<i>Tab. 5. Ukazatele rentability</i>	33
<i>Tab. 6. Zadluženost</i>	34
<i>Tab. 7. Ukazatele aktivity</i>	35
<i>Tab. 8. Náklady</i>	36
<i>Tab. 9. Struktura nákladů</i>	36
<i>Tab. 10. SWOT analýza</i>	38

SEZNAM PŘÍLOH

Rozvaha – aktiva

Rozvaha – pasiva

Výkaz zisku a ztrát

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA-AKTIVA

POLOŽKA (v celých tisících Kč)	2012	2013	2014	2015
AKTIVA CELKEM	29 402	34 275	47 428	40 210
Dlouhodobý majetek	10 302	11 652	23 529	18 930
Dlouhodobý nehmotný majetek	238	64	72	26
Software	238	64	72	26
Dlouhodobý hmotný majetek	10 064	11 588	23 457	18 904
Pozemky	3 247	3 247	3 247	0
Stavby	467	762	721	1 074
Samostatné movité věci	5 230	6 493	6 187	16 918
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	15	15	15	15
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	905	921	10 989	897
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	200	150	2 298	0
Oběžná aktiva	18 900	22 488	23 768	21 097
Zásoby	976	1 010	1 275	1 428
Materiál	976	1 010	1 275	1 428
Dlouhodobé pohledávky	0	1 463	1 177	1 005
Pohledávky z obchodních vztahů	0	1 463	1 028	1 005
Jiné pohledávky	0	0	0	149
Krátkodobé pohledávky	15 232	17 551	18 369	15 027
Pohledávky z obchodních vztahů	5 106	5 656	4 788	5 269
Pohledávky za společníky, členy družstev	5 606	6 159	6 912	9 320
Stát – daňové pohledávky	297	0	441	35
Krátkodobé poskytnuté zálohy	843	98	286	95
Jiné pohledávky	3 380	5 638	5 943	308
Krátkodobý finanční majetek	2 692	2 464	2 947	3 637
Peníze	2 372	2 221	2 780	3 079
Účty v bankách	320	243	167	558
Časové rozlišení	200	135	131	183
Náklady příštích období	200	135	131	183

PŘÍLOHA P II: ROZVAHA-PASIVA

POLOŽKA (v celých tisících Kč)	2012	2013	2014	2015
PASIVA CELKEM	29 402	34 275	47 428	40 210
Vlastní kapitál	10 810	11 056	12 879	14 502
Základní kapitál	5 586	5 586	5 586	5 586
Základní kapitál	5 586	5 586	5 586	5 586
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	708	709	709	709
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	558	559	559	559
Statutární a ostatní fondy	150	150	150	150
Výsledek hospodaření minulých let	4 438	4 516	4 759	6 585
Nerozdělený zisk minulých let	8 460	8 538	8 781	10 607
Neuhrazená ztráta minulých let	- 4 022	- 4 022	- 4 022	- 4 022
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+-)	78	245	1 825	1 622
Cizí zdroje	18 552	23 194	34 465	25 693
Dlouhodobé závazky	162	1 552	1 868	2 893
Jiné závazky	162	1 552	1 868	2 893
Krátkodobé závazky	9 314	12 287	13 074	6 776
Závazky z obchodních vztahů	6 129	5 476	6 154	5 845
Závazky k zaměstnancům	716	678	712	665
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního poj.	369	350	379	341
Stát – daňové závazky	2 083	5 716	5 749	0
Dohadné účty pasivní	102	117	130	148
Jiné závazky	- 85	- 50	- 50	- 223
Bankovní úvěry a výpomoci	9 076	9 355	19 523	16 024
Bankovní úvěry dlouhodobé	6 266	5 940	17 006	15 086
Krátkodobé bankovní úvěry	2 510	3 115	2 217	638
Krátkodobé finanční výpomoci	300	300	300	300
Časové rozlišení	40	25	84	15
Výdaje příštích období	40	25	84	15

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA-AKTIVA

POLOŽKA (v celých tisících Kč)	2012	2013	2014	2015
Výkony	41 935	39 815	43 729	46 163
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	41 935	39 815	43 729	46 163
Výkonová spotřeba	24 943	24 615	25 780	28 511
Spotřeba materiálu a energie	15 600	15 118	15 370	16 232
Služby	9 343	9 497	10 410	12 279
Přidaná hodnota	16 992	15 200	17 949	17 652
Osobní náklady	14 215	13 158	13 494	13 407
Mzdové náklady	10 300	9 658	9 834	9 877
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 340	2 999	3 134	3 132
Sociální náklady	575	501	526	398
Daně a poplatky	219	180	164	395
Odpisy dlouhodobého majetku	2 197	1 789	1 306	3 129
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	345	1 539	8	4 786
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	345	1 539	8	4 786
Tržby z prodeje materiálu	0	0	0	8
Zůstatková cena pr. dlouhodobého majetku a mat.	252	821	0	3 434
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	252	821	0	3 434
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní obl.	114	- 47	73	- 21
Ostatní provozní výnosy	293	181	742	1 046
Ostatní provozní náklady	411	378	1 367	962
Provozní výsledek hospodaření	222	641	2 295	2 178
Výnosové úroky	276	253	232	253
Nákladové úroky	304	341	373	557
Ostatní finanční výnosy	103	21	78	32
Ostatní finanční náklady	219	329	349	284
Finanční výsledek hospodaření	- 144	- 396	- 412	- 556
Daň z příjmu za běžnou činnost - splatná	0	0	58	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	78	245	1 825	1 622
Výsledek hospodaření za účetní období (+-)	78	245	1 825	1 622
Výsledek hospodaření před zdaněním	78	245	1 825	1 622