

Analýza nákladů a jejich řízení ve vybrané společnosti

Petr Liška

Bakalářská práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Petr Liška**
Osobní číslo: **M170044**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Analýza nákladů a jejich řízení ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretická východiska vztahující se k problematice nákladů a jejich řízení.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost.
- Proveďte analýzu nákladů a jejich řízení ve vybrané společnosti.
- Zhodnotte výsledky uskutečněných analýz, na jejich podkladech navrhnete úpravu kalkulací vybraných produktů a závěrečná doporučení pro společnost.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Forma zpracování bakalářské práce: Tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- DRURY, Colin. *Management and cost accounting*. Ninth edition. Andover: Cengage Learning, 2015, 827 s. ISBN 978-1-4080-9393-1.
- KOČMANOVÁ, Alena. *Ekonomické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 2013, 358 s. ISBN 978-80-7201-932-8.
- KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018, 791 s. ISBN 978-80-726-1568-1.
- POPEŠKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016, 263 s. ISBN 978-80-247-5773-5.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ludmila Kozubíková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2020**



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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 obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 8.8.2020

Jméno a příjmení: PĚTR LIŠKA



.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou nákladů a jejich řízení ve vybrané společnosti. V první části je popsána a shrnuta teorie zaměřená na problematiku nákladů, jenž je nezbytná pro provedení praktické části. Následuje seznámení se společností, její činností a způsobem, kterým si společnost vede své náklady. Práce se dále věnuje charakteristice nákladových druhů a členění nákladů ve vztahu ke střediskům firmy. Problémem jsou nealokované náklady, které společnost v současnosti na střediska nepřirazuje. Alokace těchto nepřirazených nákladů podle vhodně zvolených parametrů je výstupem praktické části, včetně zhodnocení výsledků provedených analýz.

Klíčová slova: náklady, kalkulace, alokace, členění nákladů, rozvrhová základna

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the cost analysis and its management in the selected company. In the first part the theory aimed at the topic of costs which is essential to implementation of the practical part is described and summarized. Following is the introduction to the company, its activities and the way how the company manages its costs. The thesis further deal with costs types characteristics and costs classification in relation to the company centres. The trouble is with the non-allocated costs, which the company currently does not assign to the centres. Allocation of these unassigned costs according to the suitably chosen parameters creates the output of the practical part including evaluation of the executed analyses results.

Keywords: costs, calculation, allocation, classification of costs, allocation basis

Úvodem bakalářské práce bych chtěl poděkovat vedoucí této práce paní Ing. Ludmile Kozubíkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné a věcné poznatky, kontrolu, věnovaný čas a trpělivost, které vedly ke vzniku této práce.

V neposlední řadě děkuji celé své rodině, která mi vytvořila podmínky pro studium, nechala časový prostor a byla obrovskou oporou po celý čas.

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

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD..... | 9 |
| CÍLE A METODY..... | 10 |
| I TEORETICKÁ ČÁST..... | 11 |
| 1 NÁKLADY, VÝNOSY A HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK..... | 12 |
| 1.1 NÁKLADY A JEJICH POJETÍ..... | 12 |
| 1.2 FINANČNÍ POJETÍ NÁKLADŮ..... | 12 |
| 1.3 MANAŽERSKÉ POJETÍ NÁKLADŮ..... | 12 |
| 1.3.1 Hodnotové pojetí nákladů..... | 13 |
| 1.3.2 Ekonomické pojetí nákladů..... | 13 |
| 1.4 VÝNOSY..... | 14 |
| 1.5 HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK..... | 14 |
| 2 KLASIFIKACE NÁKLADŮ..... | 16 |
| 2.1 DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ..... | 16 |
| 2.2 KLASIFIKACE NÁKLADŮ PODLE ZÁVISLOSTI NA ZMĚNĚ OBJEMU VÝKONŮ..... | 17 |
| 2.2.1 Variabilní náklady..... | 17 |
| 2.2.2 Fixní náklady..... | 18 |
| 2.2.3 Smíšené náklady..... | 19 |
| 2.3 ÚČELOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ..... | 19 |
| 2.3.1 Náklady technologické a náklady na obsluhu zařízení..... | 20 |
| 2.3.2 Náklady jednicové a režijní..... | 20 |
| 2.4 KALKULAČNÍ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ..... | 20 |
| 2.5 NÁKLADY PRODUKTU A NÁKLADY OBDOBÍ..... | 21 |
| 2.6 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ PODLE ODPOVĚDNOSTI ZA JEJICH VZNIK..... | 21 |
| 2.7 DALŠÍ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ..... | 21 |
| 3 KALKULACE NÁKLADŮ..... | 23 |
| 3.1 KALKULAČNÍ DRUHY NÁKLADŮ..... | 23 |
| 3.2 NÁKLADOVÁ ALOKACE..... | 24 |
| 3.2.1 Rozvrhová základna..... | 24 |
| 3.3 KALKULAČNÍ SYSTÉM..... | 25 |
| 3.4 STRUKTURA NÁKLADŮ V KALKULACI..... | 26 |
| 3.4.1 Všeobecný kalkulační vzorec..... | 27 |
| 3.4.2 Retrogradní kalkulační vzorec..... | 27 |
| 4 METODY KALKULACE NÁKLADŮ..... | 29 |
| 4.1 KLASIFIKACE METOD KALKULACÍ NÁKLADŮ..... | 29 |
| 5.1 ALOKAČNÍ FÁZE..... | 31 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 5.2 | ALOKAČNÍ PRINCIPY..... | 31 |
| 6 | METODA VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ | 33 |
| 6.1 | VERTIKÁLNÍ ANALÝZA | 33 |
| 6.2 | HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA | 33 |
| 6.3 | POMĚROVÉ UKAZATELE | 33 |
| 7 | SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI..... | 35 |
| II | PRAKTICKÁ ČÁST..... | 36 |
| 8 | PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI..... | 37 |
| 8.1 | PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ | 37 |
| 8.2 | ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A VÝROBA | 38 |
| 8.3 | POČET ZAMĚSTNANCŮ..... | 38 |
| 8.4 | CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ..... | 39 |
| 8.5 | VIZE A KONKURENCE | 40 |
| 9 | ANALÝZA ZÁKLADNÍCH EKONOMICKÝCH UKAZATELŮ | 41 |
| 9.1 | HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK, VÝNOSY, NÁKLADY | 41 |
| 9.2 | MAJETKOVÁ STRUKTURA | 42 |
| 9.3 | FINANČNÍ STRUKTURA | 43 |
| 9.4 | SROVNÁNÍ SPOLEČNOSTI A ODVĚTVÍ POMOCÍ ZÁKLADNÍCH EKONOMICKÝCH UKAZATELŮ..... | 45 |
| 10 | ANALÝZA NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI..... | 48 |
| 10.1 | DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ VE SPOLEČNOSTI | 48 |
| 10.2 | VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ | 49 |
| 11 | SOUČASNÝ STAV ŘÍZENÍ NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI | 51 |
| 11.1 | ČLENĚNÍ NÁKLADŮ NA STŘEDISKA | 51 |
| 11.2 | ALOKACE NEROZDĚLENÝCH NÁKLADŮ STŘEDISKA OSTATNÍ..... | 53 |
| 11.3 | ROZVRHOVÉ ZÁKLADY PRO ALOKACI NÁKLADŮ | 54 |
| 12 | VÝSLEDKY ALOKACE NEPŘÍŘAZENÝCH NÁKLADŮ | 57 |
| 12.1 | INTERPRETACE VÝSLEDKŮ ALOKACE | 57 |
| 12.2 | ALOKACE NÁKLADŮ A JEJÍ VÝSLEDKY V DALŠÍCH LETECH..... | 58 |
| 13 | SOUHRN POZNATKŮ A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST..... | 62 |
| | ZÁVĚR | 65 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 66 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 68 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 69 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 70 |

ÚVOD

Důkladná analýza nákladů a jejich správné řízení je právě v dnešní době velmi citlivé a důležité téma. Obzvláště nepopulární bývá stav, kdy se firma musí uchýlit ke snižování nákladů. Tento jev nastává typicky během průběhu hospodářského cyklu, kdy se konjunktura převrací do recese, stejně tak může být důsledkem nepříznivého vývoje v odvětví či přírůstkem konkurence. Optimalizace nákladů by měla být ovšem cílem každé společnosti bez ohledu na ekonomický trend. Náklady ve vztahu k výnosům určují míru zisku, jehož tvorba je jedním ze základních poslání podnikání. Vytváří však také míru ztráty, která do určité výše neznamená faktický konec společnosti, pomůže překlenout firmě složitější období a v dalším období pak opětovně generovat zisk. Ve své podstatě se jedná o ozdravující proces, kdy podniky, které dlouhodobě nezvládají správně analyzovat a řídit své náklady, jsou z ekonomiky vyřazeny. Stejně tak na úrovni firmy jsou vyřazeni pracovníci, kteří vytváří velké náklady, avšak netvoří tomu odpovídající protihodnotu.

Pro správnou analýzu je nezbytná správná klasifikace nákladů, což je často zásadní problém u společností. Většina z nich si je člení jen podle spotřebovaných druhů, nikoliv však podle účelu činnosti. Často se setkáváme s nepřirazenými náklady nebo špatně přiřazenými náklady, společným jmenovatelem je nedostatečné chaotické třídění.

Teoretická část této práce zpracovává základní literární rešerši, vychází z dostupné aktuální české i zahraniční literatury. Vymezuje se zde základní pojmy týkající se nákladů, klasifikace nákladů do jednotlivých kategorií, základní metody a postupy kalkulace nákladů. Zvláštní důraz je kladen na alokaci nákladů a rozvrhovou základnu, jelikož je to jedna ze stěžejních oblastí části praktické.

Praktická část využívá poznatků získaných z předchozí části. Na základě účetních výkazů sledované společnosti a interních materiálů z let 2016, 2017, 2018, jsou data zpracována, primárně se zaměřením na náklady. Je provedeno členění nákladů na základní nákladové druhy a jednotlivá střediska sledovaného podniku. Pro správné pochopení analyzovaného problému byly uskutečňovány pravidelné konzultace se společností.

V závěru práce jsou prezentovány a zformulovány výstupy analýz a alokací, doporučení pro firmu.

CÍLE A METODY

Hlavním cílem této práce je analýza nákladů společnosti a alokace nepřirazených nákladů na dvě základní střediska této společnosti. Úprava nákladů středisek by měla vést ke zpřesnění podkladů pro hodnocení středisek prováděné dle ukazatele rentability tržeb a rentability nákladů.

Pro splnění cílů je nejdříve podstatný rozbor základních literárních pramenů, jejichž obsah je popsán v teoretické části. Zaměřuje se především na vymezení nákladů, jejich členění, alokace a kalkulace. Zároveň teoretická část popisuje základní metody, které jsou použity pro získání cílů v praktické části.

S využitím interních materiálů společnosti z let 2016-2018 je zpracována analýza nákladů podle druhů. Další využitou metodou je vertikální analýza, která staví do poměru jednotlivé položky nákladů v rámci celku v jednotlivých letech, a horizontální analýza, která sleduje změny nákladových druhů mezi dvěma po sobě jdoucími roky. Společným krokem všech metod je pak komparace čili srovnání výsledků jednotlivých let v rámci odvětví, firmy jako celku nebo jejich středisek. Významnou metodou celé práce je alokace, která přerozděluje nákladové položky mezi dvě firemní střediska na základě vhodně zvolené rozvrhové základny. Při srovnání hodnocených středisek byly použity také poměrové ukazatele, konkrétně ukazatele rentability tržeb a nákladů, které byly vypočteny před alokací a po alokaci nepřirazených nákladů.

V neposlední řadě byla využita syntéza získaných výstupů, na jejímž podkladu pak vytvořený závěr práce, doporučení pro společnost a návrhy ke zlepšení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKLADY, VÝNOSY A HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK

1.1 Náklady a jejich pojetí

Náklady jsou základní ekonomickou veličinou a vnímáme je různě dle toho, pro kterou skupinu uživatelů jsou určeny. Rozlišujeme dvě základní pojetí nákladů ve vztahu k tomu, zda jsou užívány externím nebo interním uživatelem účetních informací:

- Finanční pojetí nákladů (ve finančním účetnictví).
- Manažerské pojetí nákladů (v manažerském účetnictví), jež se dále dělí na:
 1. Hodnotové pojetí nákladů.
 2. Ekonomické pojetí nákladů. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 27)

Podle Popeska a Papadaki (2016, s. 27) je **finanční pojetí nákladů** založeno na vnímání nákladů jako „*úbytku ekonomického prospěchu, jenž se projevuje úbytkem aktiv nebo přírůstkem dluhů, který v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu.*“

Král (2018, str. 52) při **manažerském pojetí nákladů** používá charakteristiky nákladů jako „*hodnotově vyjádřeného, účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově související s ekonomickou činností.*“

1.2 Finanční pojetí nákladů

Pomocí nákladů v tomto pojetí a výnosů měříme zisk ve finančním účetnictví. Znamenají obětovaný zdroj k dosažení výnosu z prodeje. Prezентují se však i velmi volnou vazbou mezi předmětem činnosti (má zhodnocovat kapitál vlastníka) a vynaloženými náklady. Stejně tak zobrazují i úbytky vlastního kapitálu, jenž nesměřují k jeho zhodnocení (tvorba opravné položky nedobytné pohledávky, škoda ze živelní pohromy). (Král, 2018, s. 52)

1.3 Manažerské pojetí nákladů

Jelikož finanční pojetí nákladů nevyhovovalo potřebám manažerů pro potřeby jejich rozhodování, vzniklo manažerské pojetí nákladů, které:

- Používá ekonomické (relevantní, skutečné) náklady. Tyto zahrnují navíc ušlý výnos, který je ztracen v případě nevyužití zdrojů na nejlepší ušlou alternativu, nazýváme je oportunitní (alternativní) náklady.

- Zabývá se náklady, které jsou rozhodováním ovlivněny-přírůstkové náklady. Náklady irelevantní tomuto rozhodnutí se nazývají utopené náklady.
- Vnímá rozdílně náklady dle krátkodobého a dlouhodobého pohledu. V krátkodobém pohledu rozlišujeme fixní a variabilní náklady, kdy fixní vstupy jsou neměnné a generují vznik fixních nákladů, naopak variabilní vstupy jsou proměnné (mění se s objemem produkce) a vyvolávají vznik variabilních nákladů. V dlouhodobém pohledu neuznáváme žádné fixní náklady, všechny vstupy jsou variabilní. (Synek, 2011, s. 85)

1.3.1 Hodnotové pojetí nákladů

Úkolem hodnotového pojetí nákladů je ocenit ekonomické zdroje na bázi reprodukčních cen a poskytnout poznatky pro současně uskutečňované procesy, jejich řízení a kontrolu. Zařazuje takové náklady, které svými důsledky ovlivňují ekonomické procesy dané činnosti, ale nemají ekvivalent výdeje peněz (kalkulační odpisy, úroky, nájemné). Může tedy i nastat shoda mezi finančním a hodnotovým pojetím nákladů v případech, kdy management ocení náklady ve stejné výši jako jsou pak reálně vynaložené výdaje. Rozdíl pak nastává při jiné úrovni ocenění nákladů během rozhodovacích úloh, tyto náklady pak v manažerském účetnictví nazýváme jako kalkulační náklady. (Král, 2018, s. 69)

1.3.2 Ekonomické pojetí nákladů

Ekonomické pojetí nákladů zařazuje pohled na náklady z hlediska hodnoty, kterou jsme mohli získat nejefektivnějším využitím těchto nákladů nebo maximalizuje ušlý zisk, který by vznikl využitím zdrojů na danou alternativu. Tyto náklady označujeme jako oportunitní náklady, nejsou evidovány ve finančním účetnictví, spadají tedy do kategorie implicitních nákladů. Náklady, které jsou ve finančním účetnictví zachyceny, se nazývají náklady explicitní. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 28)

Tab. 1 Základní charakteristiky finančního, hodnotového a ekonomického pojetí nákladů (Král, 2018, s. 72)

| Pojetí nákladů | Finanční | Hodnotové | Ekonomické |
|-------------------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------------|
| Vztah k subsystému účetnictví | Finanční účetnictví | Nákladové účetnictví | Účetnictví pro rozhodování |
| Vztah k zobrazované realitě | V čase uskutečnění | Podle současných hodnot | Porovnání s jinou variantou |

| | | | |
|-------------------------|---|---|---|
| Vztah nákladů a výdajů | Pouze časové rozdíly mezi náklady a výdaji | Nejen časové, ale i věcné rozdíly. Zachyceny jsou i náklady, které nejsou doprovázeny výdaji | |
| Vztah k vyjádření zisku | Zisk, pokud vlastní finančně vyjádřený kapitál, který je na konci období vyšší než na začátku | Zisk, když se podaří reprodukovat vlastní kapitál měřený a oceněný kapacitou podnikatelské činnosti | Úroveň případného zisku se snižuje o oportunitní náklady a zvyšuje o oportunitní výnosy |

1.4 Výnosy

Výnosy charakterizujeme jako přírůstek zdrojů, následně pak očekávaný peněžní tok v podobě příjmů. Výnos však není podmíněn inkasem platby, ale evidujeme ho v okamžiku odvedení výkonu. Jelikož se vyskytují situace, kdy nedojde k provedení plateb za některé výnosy, vzniká nesoulad výnosů a příjmů za dodané výrobky a služby.

Druhovým členěním dělíme výnosy na:

- Tržby z prodeje výrobků a služeb
- Tržby za prodej zboží
- Ostatní provozní výnosy: např. tržby z prodaného dlouhodobého majetku, pojistná plnění, mimořádné provozní výnosy
- Finanční výnosy: např. výnosové úroky, výnosy z finančního majetku

Jako rozhodující část výnosů považujeme tržby, což jsou peněžně oceněné uskutečněné prodeje výrobků, zboží a služeb. Slouží k úhradě nákladů a daní, reprodukci podniku a výplatě dividend akcionářů. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019, s. 48)

1.5 Hospodářský výsledek

Náklady a výnosy propojuje položka zvaná výsledek hospodaření, je rozdílem výnosů a nákladů. Dosahuje-li kladné hodnoty (výnosy převyšují náklady) jde o **zisk**, v opačném případě (náklady jsou vyšší než výnosy) se jedná o **ztrátu**. (Synek, 2011, s. 74)

*Tab. 2 Kategorie zisku
(Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 46)*

| Kategorie | Celý název v angličtině | Celý název v češtině | Výpočet/komentář |
|------------------|--|------------------------------------|--|
| EAT | Earnings after Taxes | Zisk po zdanění | Výsledek hospodaření za účetní období |
| EBT | Earnings before Taxes | Zisk před zdaněním | EAT + daň z příjmů |
| EBIT | Earnings before Interest and Taxes | Zisk před úroky a zdaněním | EBT + úroky Posouzení zisku bez ohledu na zvolený způsob financování a zdanění. |
| EBITDA | Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization | Zisk před úroky, zdaněním a odpisy | EBIT + odpisy Odpisy dlouhodobého hmotného majetku a nehmotného majetku (amortizace). |
| NOPAT | Net Operation Profit after Taxes | Operativní zisk po zdanění | Nejlepší odhad EBIT x (1 - t) |

Zisk tedy můžeme zvyšovat (nebo snižovat ztrátu) dvěma způsoby:

1. Růstem výnosů
2. Poklesem nákladů

Základním dokumentem, který eviduje dohromady výnosy a náklady v účetnictví, je *výkaz zisku a ztráty*.

Zisk není jednostranný pojem, ale má různá členění a hodnoty dle fáze odečítání položek jako jsou úroky, daně a odpisy. (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 46)

2 KLASIFIKACE NÁKLADŮ

Dle potřeb řízení manažerů, kteří se musí zaměřit na výši i strukturu nákladů firmy, volíme vhodnou klasifikaci nákladů za dané období. Z tohoto principu vznikají členění nákladů:

- Druhovému členění nákladů
- Podle závislosti na změně objemu výkonů
- Účelové třídění nákladů. (Martinovičová, 2019, s. 56)

Popesko a Papadaki (2016, s. 36) dále přidávají **kalkulační členění nákladů, náklady produktu a náklady období.**

Členění nákladů podle **odpovědnosti za jejich vznik** zmiňuje Král. (2018, s. 81)

2.1 Druhovému členění nákladů

Toto členění vychází z finančního pojetí nákladů, je využíváno převážně ve finančním účetnictví, dle něhož je prováděna i klasifikace nákladů. Méně vhodné je jeho využití v manažerském účetnictví, protože neobsahuje informace o účelu spotřeby nákladů, pro jeho potřeby tak pracujeme na bázi jiné klasifikace. (Popesko, Papadaki, 2016, s. 31)

Jak uvádí Šteker a Otrusinová (2016, s. 207) „*druhovému členění sleduje povahu nákladů, tj. jaké druhy nákladů byly vynaloženy (např. spotřeba materiálu, odpisy dlouhodobého majetku, mzdové náklady).*“ Zahrnujeme je do výkazu zisku a ztráty dle časového hlediska bez ohledu, na co byly vynaloženy. Pro výsledek hospodaření je zásadní zachytit náklad do stejného období jako výnos a tím zajistit jejich soulad.

Synek (2011, s. 81) považuje za základní nákladové druhy:

- Spotřeba surovin a materiálu, energie
- Odpisy (např. budov, strojů, nehmotného investičního majetku)
- Mzdové a ostatní osobní náklady
- Finanční náklady
- Náklady na externí služby (nájemné, opravy a udržování, cestovné, dopravné)

Král (2018, s. 77) považuje pro nákladové druhy tři stěžejní základní vlastnosti:

- 1) Mají charakter **externích** nákladů-vznikají prací, spotřebou či službou jiných subjektů.

- 2) Jsou **prvotními** náklady z hlediska jejich zobrazení.
- 3) Nelze je podrobněji rozčlenit, označujeme je jako **jednoduché**.

2.2 Klasifikace nákladů podle závislosti na změně objemu výkonů

Kocmanová (2013, s. 121) říká, že „*toto členění nákladů je zaměřeno na chování nákladů a jejich vztahu ke konečné příčině jejich vzniku, vyjadřované objemem produkce.*“

V závislosti na výše uvedené definici rozlišujeme tyto náklady na **variabilní** a **fixní**.

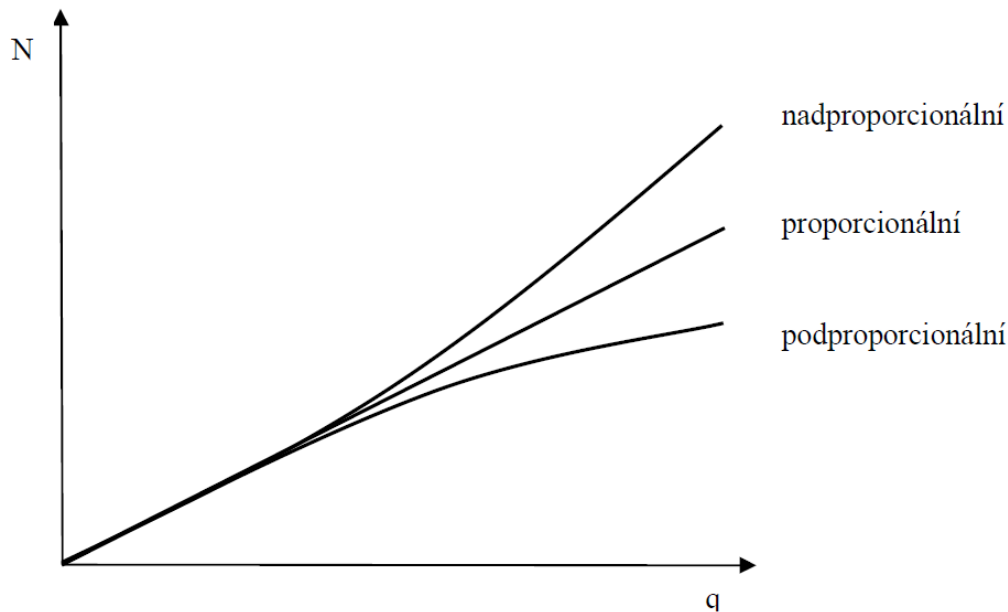
Popesko a Papadaki (2016, s. 38) ještě zavádí kategorii **smíšené** náklady, které zahrnují fixní i variabilní složku.

2.2.1 Variabilní náklady

Tyto náklady se mění, respektive jsou závislé na změně objemu výroby (výkonu). Podle vztahu jejich vývoje ke změně objemu výrobu dělíme variabilní náklady na:

- 1) Proporcionální – mění se přímo úměrně vzhledem k objemu výkonů, mají lineární tvar (např. spotřeba chmelu při výrobě piva).
 - 2) Nadproporcionální – rostou rychlejším tempem, než je tempo růstu výkonu, každý vklad na další jednotku produkce je vyšší. Příkladem jsou náklady na přesčas.
 - 3) Podproporcionální – rostou pomalejším tempem, než je tempo růstu výkonu, každý vklad na další jednotku produkce je nižší (např. množstevní sleva na materiál).
- (Kocmanová, 2013, s.121)

Synek (2011, s. 87) do variabilních nákladů zařazuje jednicové náklady a část nákladů režijních. Tvrdí také, že „*při manažerských výpočtech obvykle předpokládáme, že se náklady vyvíjejí lineárně (proporcionálně)*“.



*Obr. 1 Průběh jednotlivých typů jednotkových variabilních nákladů
(Zámečník, Tučková a Hromková, s. 2007, s. 23)*

2.2.2 Fixní náklady

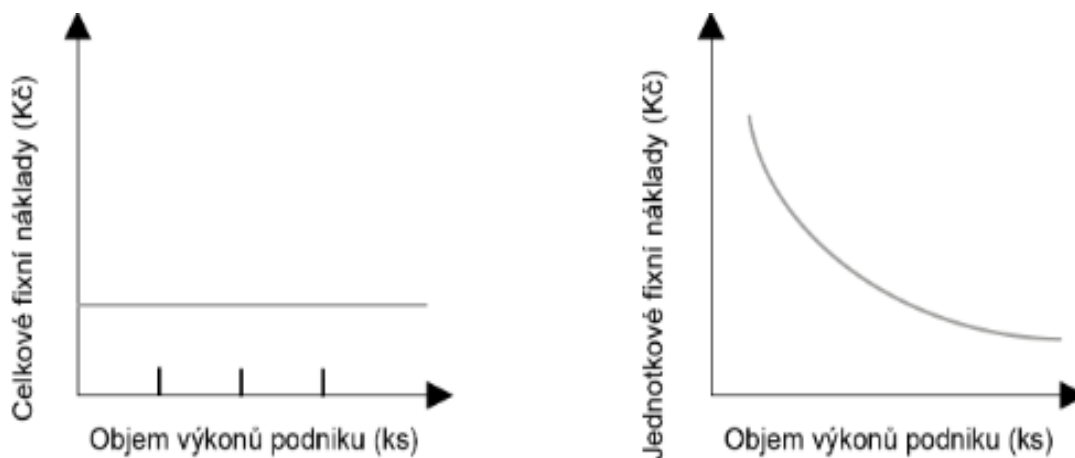
Fixní náklady jsou takové, jejichž hodnota se nemění při změnách velikosti produkce. V určitém rozsahu produkce vykazují konstantní charakter bez ohledu na množství výkonu. (Hansen, 2009, s. 51)

Fibírová (2015, s. 147) tvrdí, že fixní náklady jsou náklady jednorázově vynaložené, limitované jejich kapacitou pro určitý rozsah činnosti a za určitou časovou periodu. Vznikají v pravidelných časových intervalech bez ohledu na velikost výkonů.

Rozděluje je na:

- Fixní náklady vyvolané způsobem zajištění činnosti = engineered costs (např. náklady na obsluhu a řízení)
- Fixní náklady, o nichž rozhoduje vedení podniku = discretionary costs. Nejsou vázány na konkrétní výkon (náklady na vzdělání, výzkum a vývoj, reklamu, marketing)
- Fixní náklady, které podnik vynakládá v konstantní výši opakovaně a pravidelně, nedokáže je zásadně ovlivnit (např. nájemné, časové odpisy)

„Fixní náklady vznikají, i když se nic nevyrábí“. (Synek, 2011, s. 87)



*Obr. 2 Celkové a jednotkové fixní náklady
(Popesko a Papadaki, 2016, s. 39)*

Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 23) z hlediska řízení fixních nákladů zdůrazňují nutnost sledovat relativní úsporu fixních nákladů a určení nevyužitých fixních nákladů. První kategorie umožní zvýšit objem výkonu při neměnných fixních nákladech, druhá zachycuje část fixních nákladů, které jsou způsobeny nevyužitou výrobní kapacitou. Tato skutečnost vede k úsilí mít plně využitou výrobní kapacitu (a tím i fixní náklady).

2.2.3 Smíšené náklady

Tato kategorie nákladů vznikla z důvodu, že nastávají situace, kdy je velmi obtížné zařadit náklady do kategorie fixních nebo variabilních, protože v sobě obsahují oba dva tyto druhy, nazýváme je tedy náklady semi-variabilní. Jako příklad uvádíme spotřebu energie, kdy se variabilní složka odehrává při výrobě (provoz výrobní linky), fixní část pak při spotřebě energie např. na osvětlení a vytápění (spotřebovává se, i když se nevyrábí).

Existuje další druh nákladů, které se vyznačují tím, že mají fixní charakter do určitého objemu výkonu, po jehož překročení pak vzrostou skokově, tzv. semi-fixní náklady. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 40)

2.3 Účelové členění nákladů

Jestliže náklady členíme účelově, zajímá nás příčina jejich vzniku, účel vynaložení – výroba, správa, odbyt. Toto členění je uživatelsky výhodnější, jelikož může poodhalit vysoké

náklady (např. na řízení), které jsou v druhovém členění jinak „skryté“, avšak legislativa vyžaduje uvést v příloze vždy i druhové členění. (Knápková, 2017, s. 41)

Pro zajištění správného rozhodování při řízení nákladů je tedy zásadní identifikovat činitele, který jejich vznik zapříčinil (cost driver). Sledujeme účel využití nákladů, zda náklady vznikají při výrobní činnosti (hlavní činnost podnikatelská) nebo aktivitě pomocné, obslužné tzv. servisní činnosti. (Král, 2018, s. 79)

2.3.1 Náklady technologické a náklady na obsluhu zařízení

Technologické náklady souvisí přímo se vznikem výkonů, vyvolané technologií tohoto výkonu. Zařazujeme zde spotřebu materiálu a energie, mzdy pracovníků, odpisy výrobních zařízení atd.

Náklady, které vynakládáme na vytvoření, zajištění a udržení podmínek výrobního procesu, se nazývají **náklady na obsluhu a řízení**.

Jelikož se náklady technologické transformují na dané výkony, lze jejich hospodárnost bezprostředně hodnotit. Proti tomu náklady na obsluhu a řízení nemají závislý vztah k výkonu, pouze zajišťují výrobní procesy. (Fibířová, 2015, s. 54)

2.3.2 Náklady jednicové a režijní

Toto členění vzešlo z předešlého, upřesňuje vztah nákladů k jednici daného výkonu.

Jednicové náklady (prime costs) existují nejenom ve formě technologických nákladů, ale jsou vztaženy přímo na jednotku výkonu, kterou může být například jeden výrobek.

Overhead cost, režijní náklady zahrnují náklady na řízení a obsluhu, a navíc pak skupinu technologických nákladů, jež přímo nesouvisí s výkonem. Vzhledem ke své povaze a náročnější přiřaditelnosti účelu využití se režijní náklady staly jednou ze stěžejních oblastí nákladové alokace a kalkulace.

Do jednicových nákladů řadíme například náklady na jednicový materiál, mzdy výrobních dělníků. Režijní náklady pak zahrnují odpisy a nájemné související s výrobou, mzdy manažerů, údržbářů, administrativní poplatky, náklady na informační systém atd. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 35)

2.4 Kalkulační členění nákladů

Kalkulační členění nákladů je zvláštním druhem členění účelového a dělí náklady na:

1. **Přímé náklady**-bezprostředně souvisí s daným výkonem

2. **Nepřímé náklady**-obstarávají celkovou podnikatelskou činnost, nelze je přiřadit ke konkrétnímu výkonu

Do přímých nákladů můžeme přiřadit veškeré jednicové náklady a náklady související přímo s daným výkonem počitatelné prostým dělením (odpis licence, náklad na výzkum atd.) Nepřímé náklady pak v sobě zahrnují převážně náklady režijní, které nelze jinak přiřadit. (Král, 2018, s. 84)

Dle tvrzení Šoljakové a Fibírové (2010, s. 82) „*nástrojem řízení jednicových nákladů je kalkulace jednicových nákladů a nástrojem řízení režijních nákladů je rozpočet. Rozlišení nákladů na přímé a nepřímé se zabývá otázkou početně technického způsobu přiřazení (alokace) nákladů*“. Autorky zdůrazňují nutnost pochopit odlišnost v obou rozděleních.

2.5 Náklady produktu a náklady období

Product costs a period costs jsou zaznamenány v období, kdy nastaly, reflektují na časovou odlišnost.

- Náklady produktu-vynaložení nákladů je zvýšení ekonomického prospěchu vznikajícího aktiva
- Náklady období-jejich vynaložení znamená využití zdroje, v daném období se projeví úbytkem aktiv či zvýšením dluhů (Popesko a Papadaki, 2016, s. 42)

2.6 Členění nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik

Jedná se o klasifikaci podle lokace vzniku, obecně dle vnitropodnikových útvarů. Synek (2011, s. 81) vyčleňuje kategorie nákladů na výrobní (hlavní, vedlejší, pomocná, přidružená činnost) a na náklady nevýrobní (odbyt, správa, zásobování) činnosti. Nelze si nevšimnout paralely tohoto členění s rozdělením na náklady technologické a obsluhu řízení, stejně jako s dělením na jednicové a režijní náklady.

Rozdělení na 6 typů odpovědnostních středisek pak ve své publikaci uvádí Král (2018, s. 82): *nákladové, rentabilní, investiční, ziskové, výnosové, výdajové středisko*.

2.7 Další členění nákladů

Lazar (2012, s. 11) uvádí další kategorie členění nákladů a to:

- Externí – primární, jednoduché, vstupující zvnějšku
- Interní – sekundární, z dříve vynaložených nákladů

- Prvotní – převzaté z finančního účetnictví
- Druhotné – z kontaktu s ostatními středisky, časové diference náklad

3 KALKULACE NÁKLADŮ

Kalkulace značí pro podnik ohodnocení ceny výkonu, stanovení nákladů a tímto získaná data pro jejich řízení. Historie mění význam kalkulace z hlediska časové posloupnosti, kdy prvně se počítaly až konečné důsledky výkonu, žádoucí však bylo vytvořit a zjistit kalkulaci „dopřednou“, předběžnou. Kalkulace mají přímou vazbu na:

1. Informace na řízení nákladů podniku
2. Plánování a kontrolu
3. Podklad pro rozhodování o struktuře a nabídce výkonů
4. Zásadní vliv na cenovou politiku podniku
5. Podklad pro stanovení vnitropodnikových cen. (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008, s. 175)

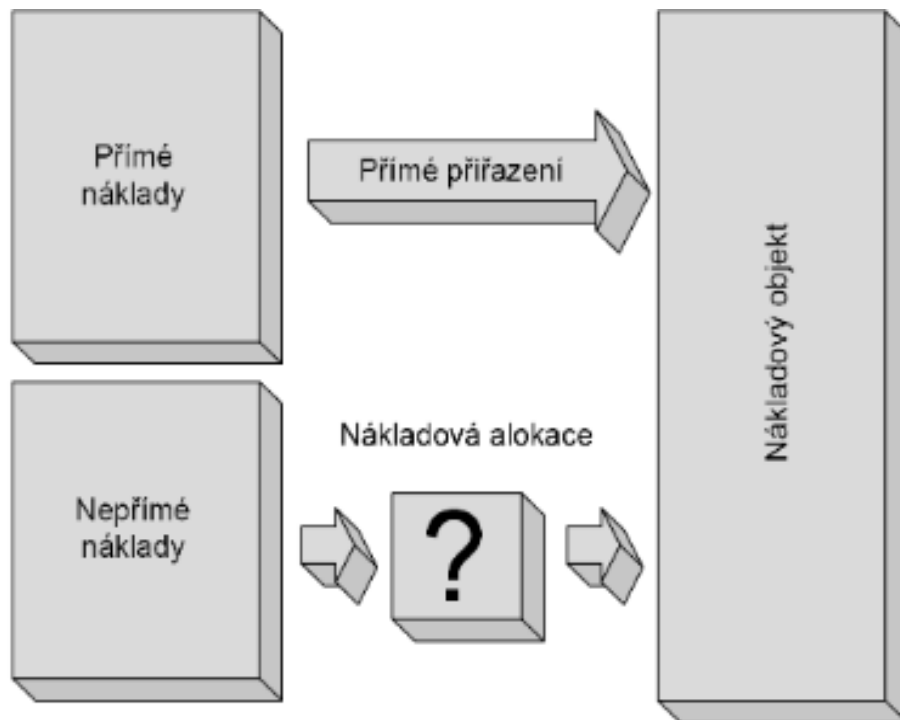
Zámečník, Tučková a Hromková (2007, s. 63) tvrdí, že „*předmětem kalkulace je **kalkulační jednice a kalkulované množství**. Kalkulační jednice je určitý výkon vymezený měřitelnou jednotkou, např. jednotkou množství (ks), hmotnosti (kg), délky (m), plochy (m²), času (hod.), apod. Kalkulované množství zahrnuje určitý počet jednic, pro něž se stanoví nebo zjišťují celkové náklady*“.

3.1 Kalkulační druhy nákladů

Náklady, které v manažerském účetnictví vykazujeme v jiné výši než ve finančním nebo je nevykazujeme vůbec, se nazývají **kalkulační druhy nákladů**. Zásadně se uplatňují v nákladových kalkulacích, typických pro manažerské účetnictví, jelikož přesahují možnosti účetnictví finančního. Do této skupiny nákladů patří: kalkulační odpisy, kalkulační úroky, kalkulační nájemné, kalkulační podnikatelská mzda, kalkulační rizikové přírážky. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 51)

3.2 Nákladová alokace

Nákladová alokace (cost allocation) je proces přiřazování nákladů, které nemůžeme přímo přiřadit nákladovému objektu, jelikož množství zdrojů spotřebovaných tímto objektem nelze přímo změřit. Využíváme ji pro přiřazování nepřímých nákladů (indirect, overheads costs). Zcela opačná situace nastává u přímých nákladů (direct costs), jenž jsou přímo přesně přiřazeny nákladovému objektu. (Drury, 2015, s. 45)



Obr. 3 Přiřazení nákladů objektu
(Popesko a Papadaki, 2016, s. 61)

Podle zásad příčinné souvislosti a rovnoměrnosti stanovujeme činitele, pomocí kterého přiřadíme nepřímé náklady daným objektům, tzv. rozvrhovou základnu a z ní plynoucí rozvrhovou sazbu (přirážku). Každý druh nepřímých nákladů by měl mít vhodnou rozvrhovou základnu. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019, s. 74)

3.2.1 Rozvrhová základna

Synek (2011, s. 103) dělí rozvrhové základny na:

- Naturální: počet kusů výrobku, strojová či normohodina, hmotnost výrobku, spotřeba energie v kWh atd.
- Peněžní: přímé mzdy, přímý materiál, celkové přímé náklady

Vztahy využívané při výpočtech pak vypadají následovně:

$$\text{Procento přírážky} = \frac{\text{nepřímé náklady}}{\text{rozvrhová základna (Kč)}} \times 100$$

$$\text{Sazba nepřímých nákladů} = \frac{\text{nepřímé náklady}}{\text{rozvrhová základna (naturálně)}}$$

Rozvrhová základna zprostředkovává vztah nepřímých nákladů k jednici výkonu. Čím více změny velikosti základny ovlivňují dané položky nákladů, tím důležitější je najít příčinnou souvislost mezi základnou a náklady, které rozvrhuje. (Král, 2018, s. 141, s. 146)

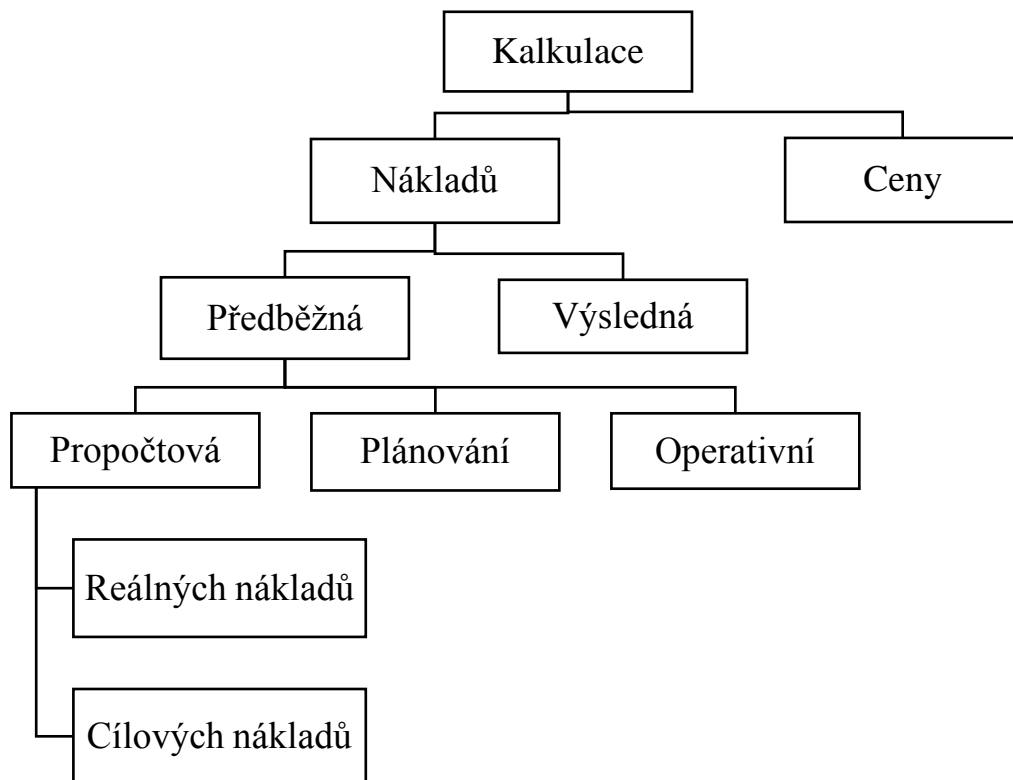
3.3 Kalkulační systém

Soustava druhů kalkulací a vazeb mezi nimi vytváří **kalkulační systém**. Rozdíly mezi jednotlivými kalkulacemi spočívají ve stanovení:

- Obsahu a struktury – dle druhu a uspořádání nákladů, které obsahují
- Časového horizontu: kalkulace **výsledná**, která popisuje skutečně vynaložené náklady na jednotku výkonu a kalkulace **předběžná**, která vyjadřuje odhadované náklady kalkulační jednice, je tedy určující pro manažerské řízení nákladů výkonu. (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 196)

Lazar (2012, s. 21) při předběžné kalkulaci srovnává propočtené náklady zvané *nákladový úkol* se skutečnými náklady, výslednými náklady, dle nichž sestavujeme výslednou kalkulaci. Zdůrazňuje význam vnitropodnikového účetnictví, které poskytuje podklady pro skutečné náklady, a dává nám možnost kontrolovat hospodárnost, prodejní ceny apod., ale hlavně pak porovnávat výslednou a předběžnou kalkulaci.

Obr 4 Kalkulační systém a jeho členění
(Král, 2018, s. 213)



3.4 Struktura nákladů v kalkulaci

Každý podnik si samostatně tvoří strukturu, *kalkulační vzorec*, ve které se určují náklady výkonů. **Tradiční (typový) kalkulační vzorec** poskytuje podklady pro nákladovou tvorbu cen, má omezené použití pro manažerská rozhodování. (Král, 2018, s. 150). Mezi další typy kalkulačních vzorců patří:

- **Retrográdní kalkulační vzorec**
- **Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady**
- **Dynamická kalkulace** (Popesko a Papadaki, 2016, s. 73)

3.4.1 Všeobecný kalkulační vzorec

1. Přímý (jednicový) materiál.
2. Přímé (jednicové) mzdy.
3. Ostatní přímé (jednicové) náklady
4. Výrobní režie:
= **Vlastní náklady výroby (1. + 2. + 3. + 4.).**
5. Správní režie:
= **Vlastní náklady výkonu (1. + 2. + 3. + 4. + 5.).**
6. Odbytové náklady:
= **Úplné vlastní náklady výkonu (1. + 2. + 3. + 4. + 5. + 6.).**
7. Zisk (ztráta):
= **Prodejní cena bez DPH.**

*Obr. 5 Všeobecný kalkulační vzorec
(Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 82)*

Standardní kalkulační vzorec má nevýhodu zejména ve statickém zobrazení nákladů ke kalkulační jednotice a také to, že nebere úroveň využití kapacity – syntetizuje určité nákladové položky bez vztahu na vliv při řešení jednotlivých rozhodovacích úloh. (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 82)

Výrobní režie souvisí s procesem výroby, řízení a obsluhou (režijní mzdy, opotřebení strojů, režijní materiál, spotřeba energie, odpisy strojů atd.)

Správní režie má vztah k řízení podniku, organizačního útvaru, obecně správního útvaru (mzdy manažerů, odpisy správních budov, pojištění atd.)

Odbytová režie je spojená se shromážděním a odbytem produkce (náklady na skladování, expedici, propagaci, prodej výrobku atd.) (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019, s. 73)

Popesko a Papadaki (2016, s. 75) dále dělení rozšiřuje o **režii zásobovací**, která zahrnuje náklady na zajištění nákupu, příjem materiálu, uskladnění, kontrolu kvality atd.

3.4.2 Retrogradní kalkulační vzorec

Tento vzorec vychází z rozdílového vztahu ceny výkonu, nákladů a zisku. Nepřičítáme nákladové položky (kdy cena je stanovená jako přírážka k nákladům), ale odečítáme od ceny, postupujeme tedy *retrogradně*. (Král, 2018, s. 73)

Trh stanoví cenu, firma musí reagovat a uzpůsobit si náklady, aby generovala zisk nebo připustila ztrátu. Na těchto principech funguje *kalkulace cílových nákladů (target costing)*,

kdy cena je stanovena srovnáním s konkurencí a podnik ve vztahu k této ceně modeluje své náklady.

Základní cena výkonu

- Dočasná cenová zvýhodnění
 - Slevy zákazníkům
 - sezónní
 - množstevní
-

CENA PO ÚPRAVÁCH

—Náklady

ZISK (jinak vyjádřený výkon)

Obr. 6 Retrogradní kalkulační vzorec

(Král, 2018, s. 154)

Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady, dynamická kalkulace – oba tyto přístupy mají společné, že dbají na oddělení fixních a variabilních nákladů = přímých a nepřímých nákladů. Dynamická kalkulace je vztažena ke změnám v objemu výkonu a vlivu těchto změn na náklady, člení náklady dle stupně reprodukčního procesu.

Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady dbá na kalkulaci variabilních nákladů, které odečte od ceny, zjistí marži, která mu pak zbývá na pokrytí fixních nákladů výrobku (tzv. *krycí příspěvek*). (Popesko a Papadaki, 2016, s. 73)

CENA PO ÚPRAVÁCH

—Variabilní náklady výrobku

- přímé (jednicové náklady)
 - variabilní režie
-

Marže (krycí příspěvek)

—Fixní náklady v průměru připadající na výrobek

Zisk v průměru připadající na výrobek

Obr 7. Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady

(Král, 2018, s. 154)

4 METODY KALKULACE NÁKLADŮ

Hradecký, Lanča a Šiška (2008, s. 188) definují metodu kalkulace jako „*postup, jímž se (v předběžné kalkulaci) stanoví předem rozpočtovaná výše nákladů, resp. se (ve výsledné kalkulaci) následně zjišťuje skutečná výše nákladů na daný podnikový výkon (kalkulační jednici)*“.

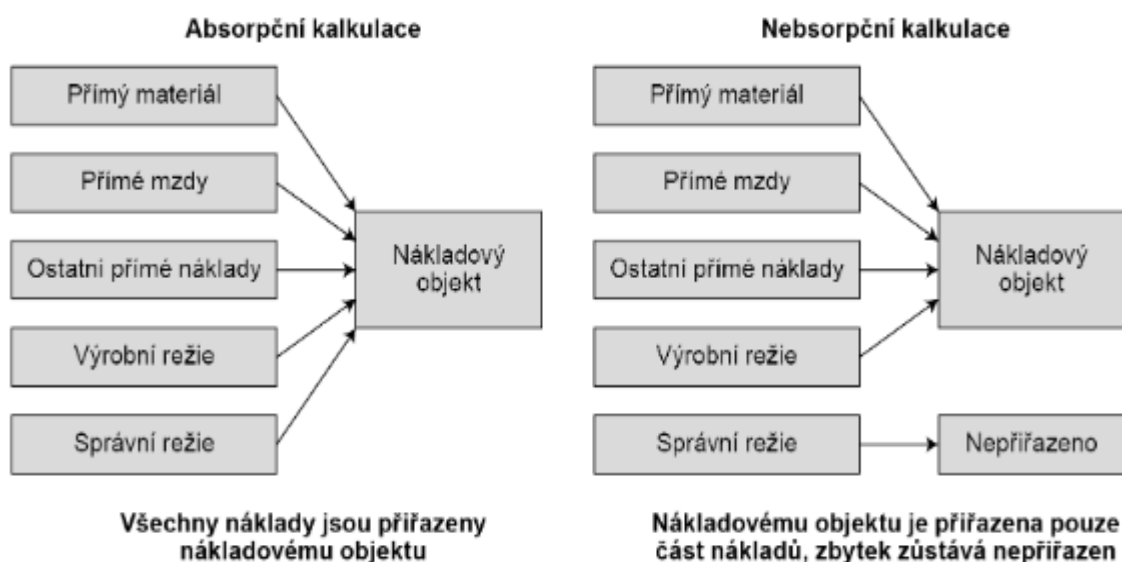
Stejní autoři popisují rozdíl mezi metodami kalkulace ve způsobu přičítání nákladů kalkulační jednici, přičemž tyto náklady jsou přičitatelné:

- Přímou (jednicovou)
- Nepřímou (režijní)

4.1 Klasifikace metod kalkulací nákladů

Existuje řada metod kalkulací nákladů a jednoduchá klasifikace je obtížná. Základní členění je dle úplnosti nákladů, které daná kalkulace zahrnuje resp., *absorbuje*:

- Kalkulace úplných nákladů (absorpční kalkulace)
- Kalkulace neúplných nákladů (neabsorpční kalkulace) (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 85)

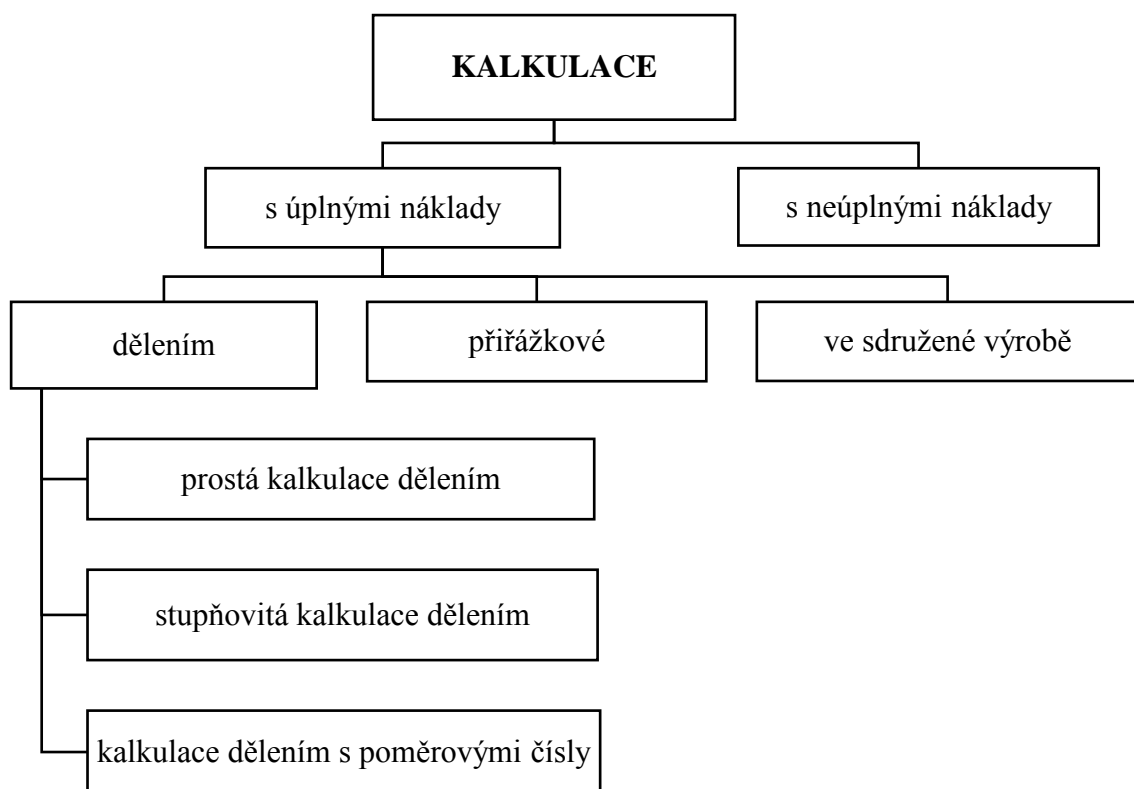


Obr. 8 Absorpční a neabsorpční kalkulace

(Popesko a Papadaki, 2016, s. 78)

Dále můžeme metody podrobněji členit na:

- **Kalkulace dělením:** prostá kalkulace dělením, stupňovitá kalkulace dělením, kalkulace dělením poměrovými čísly
- **Kalkulace přiřázkové**
- **Kalkulace ve sdružené výrobě:** zůstatková (odečítací) metoda, rozčítací metoda, metoda kvantitativní výtěže
- **Kalkulace rozdílové**
- **Netradiční metody kalkulace** (Activity Based Costing, Target Costing)
- **Neabsorpční metody kalkulace** (Zámečník, Tučková a Hromková, 2007, s. 68)



Obr. 9 Členění kalkulací z hlediska úplnosti

(Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 85)

5 ALOKACE NÁKLADŮ

Nákladová alokace byla v textu již přiblížena dříve, opět zdůrazňujeme její cíl v podobě přiřazení nákladů tomu činiteli, který tyto náklady vyvolal. Podle toho, zda použijeme rozvrhovou základnu jako veličinu, která náklady vyvolala nebo ne, dělíme alokaci do dvou skupin:

- Alokace podle příčinné souvislosti (cost-and-effect allocation): veličina vyvolala vznik nákladů
- Arbitrární čili svévolná alokace (arbitrary allocation): veličina není příčinou vzniku nákladů

V podnikové praxi často dochází k situaci, kdy firma nemá dostupná data či informace k volbě vhodné rozvrhové základny. Proto je nucena volit méně přesnou alokaci, která nemá přesnou souvislost mezi nákladem a výkonem, ne však záměrně.

5.1 Alokační fáze

Přiřazení určité části nákladů k finálním výkonům v po sobě navazujících částech se nazývá alokační fáze. Pokud přiřazujeme i přímé náklady, tak zahrnuje celkem tři fáze. V případě, že se přiřazují pouze nepřímé náklady (zahraniční literatura) definujeme dvě fáze.

1. Fáze – alokace přímých nákladů objektu, jenž je tyto náklady vyvolal
2. Fáze-cílem je nalézt objekt, který zapříčinil vznik předmětu alokace, je zprostředkovatelem mezi finálním výstupem a nepřímými náklady tohoto výkonu
3. Fáze-nalezení přesného výkonu, kterému lze přiřadit náklady rozčleněné v předchozí fázi. Vyjadřuje úsilí preciznější alokace podílu nepřímých nákladů.
(Popesko a Papadaki, 2016, s. 62)

5.2 Alokační principy

Král (2018, s. 145) popisuje tři různé principy alokace:

- **Princip příčinné souvislosti** tvrdí, že každému výkonu mají být přiřazeny jen ty náklady, které tento výkon vyvolal. Tento princip je nejschopnější pro řešení manažerských úloh. Jestliže tento princip nelze využít nebo jeho využití není účelné, tak přichází na řadu další principy:

- **Princip únosnosti nákladů** řeší výši nákladů, které je schopen objekt alokace unést. Používá se při kalkulaci výše ceny produktu, v reprodukčních a kapacitních úlohách.
- **Princip průměrování** se zaměřuje na velikost nákladů, které v průměru připadají na určitý produkt. Využití má ve výsledných kalkulacích, ale i v předběžných propočtech.

6 METODA VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ

Metoda horizontální a vertikální nachází využití při tvorbě finanční analýzy společnosti. Pro relevantní výsledky těchto metod je důležité zpracovávat data alespoň tři po sobě jdoucích období a být obeznámen s mimořádnými událostmi těchto období, které by mohly zásadně zkreslovat výsledky analýz. Metody obsahují určitá omezení, zejména je nutné se věnovat absolutní hodnotě změny, kdy nízká výchozí hodnota vyvolá vysoký procentuální růst. Proto je podstatné umět data interpretovat, využívat a zejména si dopředu stanovit cíle těchto metod.

6.1 Vertikální analýza

Tato analýza se věnuje jednomu období. Základem je hlavní hodnota, která sestává ze součtu dílčích hodnot. Cílem je stanovit hodnoty, respektive podíly těchto dílčích hodnot na hodnotě hlavní. Základním parametrem z hlediska rozvahy bývají aktiva (analyzujeme majetkovou strukturu), pasiva (analyzujeme finanční strukturu), pro rozbor výkazu zisků a ztrát to pak bývá hodnota výnosů či nákladů.

6.2 Horizontální analýza

Horizontální analýza sleduje nejméně dvě po sobě jdoucí období, které vzájemně porovnává a sleduje jejich změnu. Provádí se rozdílově či podílově, přičemž podílová metoda je relevantnější a cennější pro výsledný výstup. (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 139)

6.3 Poměrové ukazatele

Využití poměrových ukazatelů je dalším ze základních postupů při finanční analýze, zejména pro schopnost bezprostředně zobrazit finanční situaci ve firmě. Existuje velké množství těchto ukazatelů v závislosti na typu analyzované oblasti, dělit je můžeme na ukazatele: zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity a další.

V dalším průběhu této práce využíváme ukazatele celkové zadluženosti, kterou zjistíme jako podíl cizích zdrojů a celkových aktiv.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

Důležitým ukazatelem je i rentabilita čili výnosnost, jelikož je formou vyjádření míry zisku, schopnosti firmy vytvářet nové zdroje. Při výpočtu se vždy dělí zisk, vyjádřený různou vhodnou formou (EBITDA, EBIT, EAT), kritériem, jehož výnosnost chceme vypočítat. Obecně se doporučuje používat forma zisku vyjádřená pomocí EBIT, jelikož takto není hodnocení podniků zkresleno různou kapitálovou strukturou (interest čili nákladovými úroky, jež snižují zisk) a odlišnou mírou zdanění napříč zeměmi (taxes = daně).

Nejpoužívanější formou je:

- Rentabilita tržeb (return on sales) = ROS
- Rentabilita celkového kapitálu (return on assets) = ROA
- Rentabilita investovaného kapitálu (return on investment) = ROI
- Rentabilita nákladů (return on costs) = ROC

Pro ilustraci uvedeme výpočet rentability celkového kapitálu:

$$\text{rentabilita celkového kapitálu(ROA)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

Tento ukazatel měří produkční sílu podniku, jeho výkonnost. (Knápková et al., 2017, s 87, s. 101)

7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části této práce je provedena literární rešerše sloužící k vymezení základních pojmů a pochopení problematiky nákladů. Zpracování této části je pokladem navazující praktické části.

V první kapitole jsou definovány základní ekonomické termíny-náklady, výnosy a hospodářský výsledek. Vztah mezi náklady a výnosy určuje úspěšnost podnikatelské činnosti, schopnost reprodukce podniku a jeho fungování v odvětví. Důraz je kladen na rozlišení finančního a manažerského pojetí nákladů ve vztahu k uživatelům a jejich potřebám.

Navazující kapitola se zabývá klasifikací nákladů a ukazuje různé kategorie třídění nákladů. Mezi nejdůležitější skupiny patří druhové členění nákladů, účelové členění a klasifikace podle závislosti na změně objemu výkonů.

Třetí kapitola se věnuje kalkulaci nákladů, která stanovuje cenu výkonu a výši nákladů, na těchto podkladech následně umožňuje náklady řídit. Základem je definice kalkulační jednice, popis struktury nákladů v kalkulaci, metod kalkulace nákladů a ukázky typů kalkulačních vzorců. Uvedena je nákladová alokace, které se pak podrobněji věnuje další kapitola. Zaměřeno v textu je i na veličinu zvanou rozvrhová základna a provedeno její rozdělení.

Alokace nákladů je stěžejní oblastí praktické části, proto jí je věnována zvláštní kapitola, která uvádí podstatu tohoto termínu, principy provedení alokace a fáze tohoto procesu.

Poslední kapitola zavádí analytické metody vertikální a horizontální analýzy. Obě metody jsou zásadní při aplikaci finanční analýzy firmy. Pomocí nich za užití základního matematického aparátu jsou porovnávány ekonomické parametry a hodnoty v rámci jednoho roku i několika let vzájemně mezi sebou. Tyto metody spolu s poměrovými ukazateli jsou široce využity v praktické části bakalářské práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Analyzovaná společnost požaduje, aby v práci nebylo zmíněno její jméno, proto se o ní bude psát jako o vybrané či sledované společnosti.

Z obecných informací uvádíme, že firma má standardní strukturu společnosti s ručením omezením, působí v České republice a podniká jako dceřiná společnost zahraniční firmy. Zabývá se výzkumem, vývojem a výrobou v oblasti gumárenské a plastikářské technologie. Byla založena v 90. letech 20. století a její činnost se uskutečňuje ve 2 střediscích, zaměstnává přibližně 300 zaměstnanců.

8.1 Předmět podnikání

V současnosti je podnikatelská činnost výhradně zaměřena výrobní aktivitu v oblasti pryžových a pryžotextilních membrán. Dále se společnost věnuje produkci výrobků z technické pryže a vývoji nových technologicko-výrobních operací výrobků.

Membrány jsou využívány v:

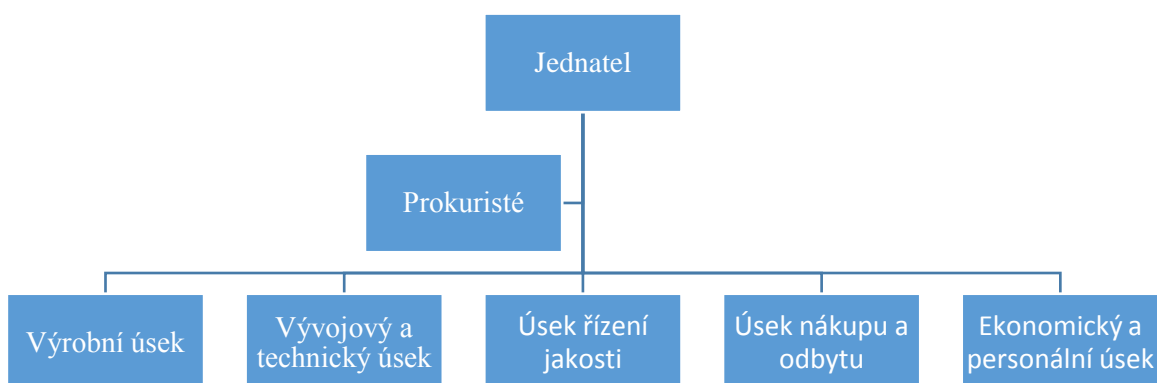
- plynových regulátorech
- plynoměrech
- regulátorech tlaků
- vstřikovacích systémech
- bezpečnostních ventilech
- pumpách a karburátorech

Výroba membrán probíhá dle požadavků zákazníka, zejména na tvar, velikost, tloušťku, způsob tvarování, základní výrobní textilie, recepturu elastomerů apod. Mezi další parametry patří prostředí, ve kterém bude výrobek pracovat, a životnost. Společnost je schopna dle zadání proměnných najít optimální řešení, vyrobit požadovaný produkt a proces výroby opakovat. Na žádost zákazníka lze vyrobit ojedinělá forma, která se využívá pro výrobu jím zadaných membrán. Výrobní stroje a zařízení spadají do know how firmy a jsou plně automatizovány. Velký význam zabírá laboratorní testování na vyhodnocení kvality.

Společnost pracuje v certifikovaném systému řízení jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2009. Rozsah platnosti zahrnuje výrobu a prodej pryžových membrán, výzkum a vývoj.

8.2 Organizační struktura a výroba

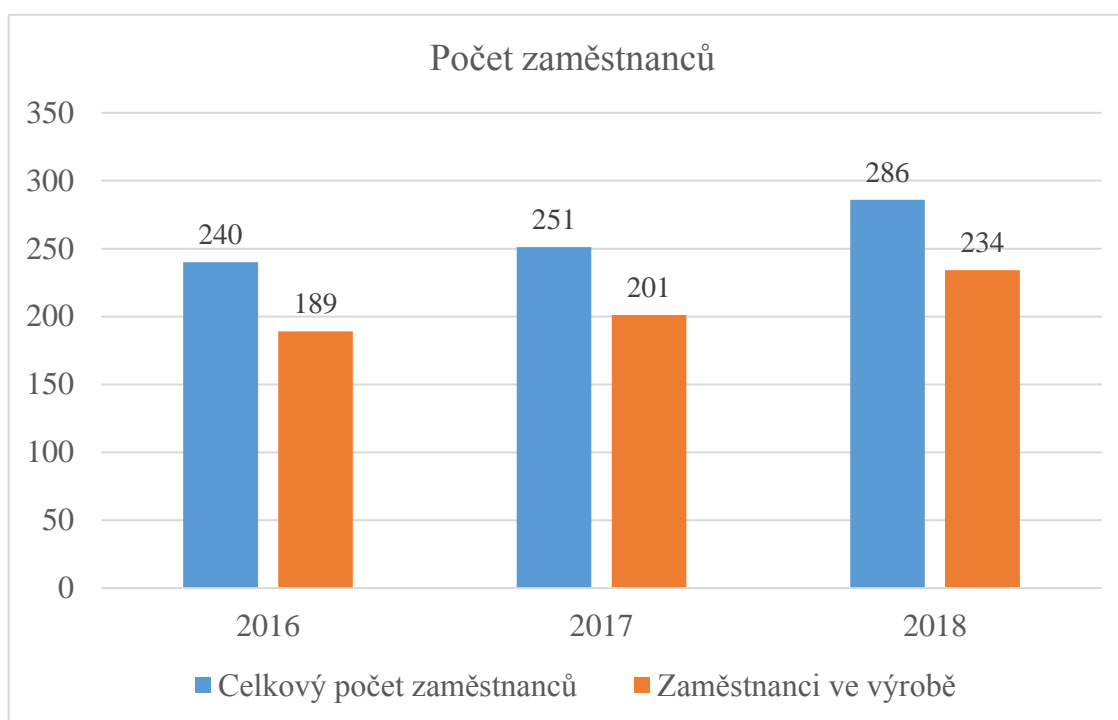
Společnost je zaměřena na výrobní činnost, čemuž odpovídá rozložení pracovní síly, kdy v roce 2018 se na výrobě podílelo 234 zaměstnanců z celkového počtu 286 osob. Výroba se uskutečňuje ve dvou střediscích, které jsou na sobě relativně samostatné, nachází se v různých městech. Rozdělena je na několik úseků podle druhu vykonávané činnosti.



Obr. 10 Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

8.3 Počet zaměstnanců

Dle počtu zaměstnanců se společnost řadí mezi střední podniky. Převážná část zaměstnanců pracuje ve výrobě, v roce 2018 to činilo 81,8 % zaměstnaných osob. Z grafu můžeme vyčíst progresivní růst počtu zaměstnanců, kdy se zvětšuje podíl zaměstnaných ve výrobě (78,7 % v roce 2016). Společnost tak přijímá nové zaměstnance převážně do výroby, celkově expanduje a rozšiřuje svoji působnost.



Obr. 11 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti (vlastní zpracování)

8.4 Charakteristika odvětví

Dle klasifikace CZ-NACE řadíme společnost do oblasti 22 Výroba pryžových a plastových výrobků, následně do kategorie 22.1 Výroba pryžových výrobků, konkrétně 22.19 Výroba ostatních pryžových výrobků. Dostupná data Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) zveřejňuje pro oblast NACE 22.1.

Tab. 3 Základní produkční charakteristiky odvětví oboru NACE 22.1 (vlastní zpracování)

| Rok | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|--------|---------|---------|
| Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (mil. Kč) | 99 416 | 104 755 | 103 969 |
| Přidaná hodnota | 33 671 | 32 605 | 29 649 |
| Průměrný evidenční počet zaměstnanců | 21 015 | 21 770 | 22 935 |

Oddíl NACE 22 má vyšší podíl plastových výrobků než pryžových, a to hlavně v počtu jednotek a počtu zaměstnanců. Tento oddíl vykazuje za poslední roky stálý růst z důvodů propojení s automobilovým a elektrotechnickým průmyslem a stavebnictvím. Projevuje se dobrou surovinovou základnou, dodavatelskými vazbami s návazností na průmyslové segmenty, přílivem moderních technologií i rostoucí konkurenceschopností domácích

výrobců. Dle ekonomických ukazatelů se zařazuje mezi nejstabilněji se vyvíjející odvětví. Zaznamenáváme i růst exportu (hlavně Německo a automobilový průmysl), za posledních 10 let se vykazuje kladné saldo.

Z tabulky základních produkčních charakteristik odvětví můžeme vyčíst růst tržeb o 5,3 % mezi roky 2016 a 2017, v následujícím roce 2018 již však došlo k poklesu. Vzhledem k tomu, že výrazně rostla výkonová spotřeba (téměř 12 % za 2 roky), došlo k postupnému poklesu přidané hodnoty, stejně tak přidané hodnoty na zaměstnance o 19,4 %. Odvětví vykazuje rostoucí počet zaměstnanců.

8.5 Vize a konkurence

Společnost má obrovskou konkurenční výhodu ve schopnosti se přizpůsobit požadavkům klientů z hlediska parametrů produktů. V této oblasti firmě napomáhá vlastní výzkum a vývoj. V minulosti byly tyto produkty dováženy pouze z nejvyspělejších průmyslových zemí, společnost tímto reagovala na nízkou dostupnost, deficit v tuzemsku. Společnost disponuje jak vysokou kvalitou svých produktů, tak i spolehlivostí a know-how. Své produkty dodává jak externím odběratelům, tak i do společností v rámci koncernu. V obou hlavních výrobních programech dochází k trvalému růstu poptávky i tržeb ve všech sledovaných letech, stejný trend pak společnost očekává i v dalších obdobích.

V České republice v současnosti společnost nemá žádnou přímou konkurenci, zahraniční konkurenty neuvádí.

9 ANALÝZA ZÁKLADNÍCH EKONOMICKÝCH UKAZATELŮ

Tato kapitola zachycuje základní ekonomické ukazatele, mezi něž náklady patří, a dále ty, ke kterým mají přímý vztah. Spolu s výnosy ovlivňují výsledek hospodaření-zda podnik generuje zisk či ztrátu, což se dotýká samotné základní podstaty podnikání.

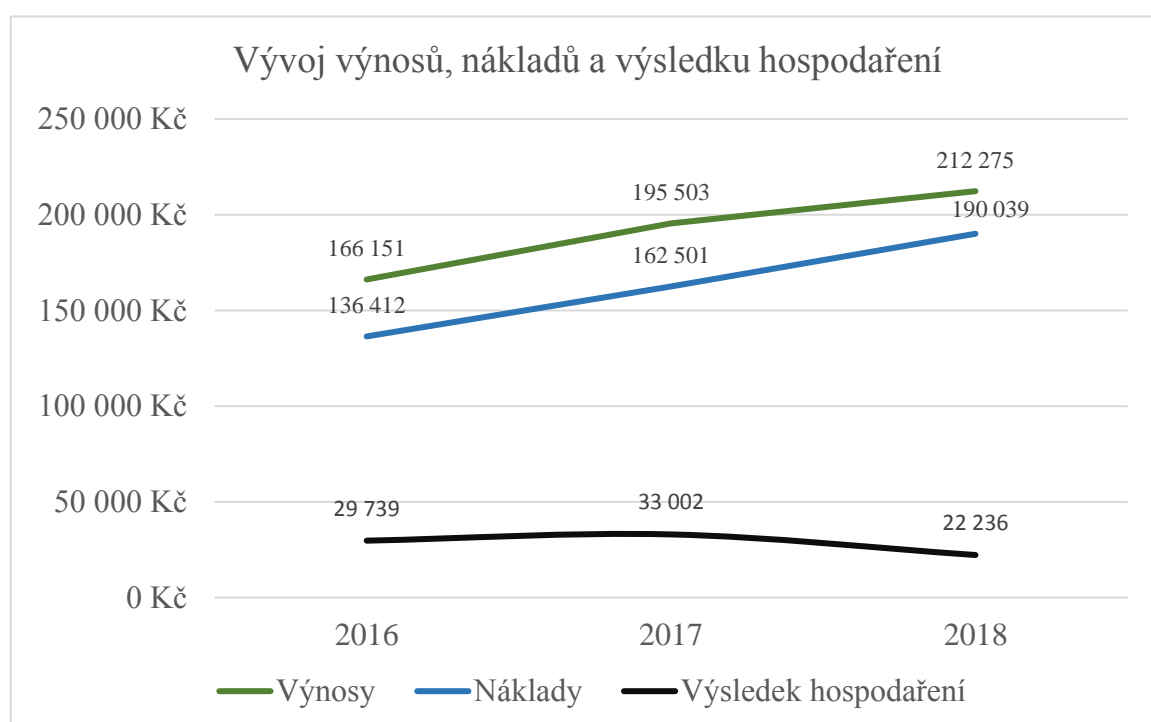
9.1 Hospodářský výsledek, výnosy, náklady

V tabulce 4 můžeme vidět, že společnost v letech 2016-2018 vykazuje zisk vyjádřený formou EBIT, přestože mezi lety 2017 a 2018 se jedná o jeho pokles o téměř 32,6 %, což bylo způsobeno rychlejším nárůstem mzdových nákladů než tržeb z prodeje výrobků.

Tab. 4 Přehled výnosů, nákladů a výsledku hospodaření ve sledovaných letech (vlastní zpracování)

| V tis. Kč | 2016 | 2017 | 2018 |
|----------------------|---------|---------|---------|
| Výnosy | 166 151 | 195 503 | 212 275 |
| Náklady | 136 412 | 162 501 | 190 039 |
| Výsledek hospodaření | 29 739 | 33 002 | 22 236 |

Obrázek 12 ilustruje lineární vývoj nákladů, u výnosů však můžeme vidět mírný zlom v roce 2018, který odpovídá pomalejšímu růstu proti nákladům. Výsledkem z toho pak je pokles jejich rozdílu čili hospodářského výsledku.



Obr. 12 Vývoj výnosů, nákladů a výsledku hospodaření (vlastní zpracování)

9.2 Majetková struktura

V této části jsou hodnoceny základní položky na straně aktiv, majetku společnosti. Využity jsou metody vertikální a horizontální analýzy. Popisované hodnoty byly čerpány z rozvahy podniku ve sledovaných letech. Zaměřujeme se na velikost dlouhodobého majetku (tvoří 53 %) a oběžného majetku (47 %), do kterého spadají pohledávky a zásoby. Společnost nedisponuje žádným krátkodobým ani dlouhodobým finančním majetkem. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní firmu, tak zjištěná skutečnost není překvapivá. Rozložení dlouhodobého majetku tvoří ze 62 % hmotné movité věci (výrobní stroje a linky) a z 38 % pozemky a stavby.

Tab. 5 Majetková struktura společnosti v letech 2016-2018 (vlastní zpracování)

| V tis. Kč | 2016 | 2017 | 2018 |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|
| AKTIVA | 81 006 | 93 230 | 96 509 |
| Dlouhodobý majetek | 38 075 | 44 766 | 51 325 |
| DNM | 68 | 40 | 12 |
| DHM | 38 007 | 44 726 | 51 313 |
| DFM | — | — | — |
| Oběžná aktiva | 42 754 | 48 308 | 44 705 |
| Zásoby | 10 485 | 13 241 | 16 394 |
| Pohledávky | 32 090 | 34 360 | 28 216 |
| krátkodobé | 32 090 | 34 360 | 28 216 |
| KFM | — | — | — |
| Peněžní prostředky | 179 | 707 | 95 |
| Časové rozlišení aktiv | 177 | 156 | 479 |

V průběhu sledovaných let společnost vykazuje růst na straně aktiv, mezi roky 2016 a 2017 se jednalo o 15% nárůst, mezi lety 2017 a 2018 to bylo o 4 %. Přírůstky na straně dlouhodobého hmotného majetku jsou tvořeny hlavně investicemi do výrobních strojů, zařízení a prostor. Rostl také podíl zásob, a to o 56 % při srovnání roků 2016 a 2018.

Tab. 6 Vertikální a horizontální analýza majetkové struktury společnosti ve sledovaných letech (vlastní zpracování)

| Rok | 2016 | 2017 | 2018 | 17/16 | 18/17 |
|------------------------|------|------|------|-------|-------|
| AKTIVA | 100% | 100% | 100% | 15% | 4% |
| Dlouhodobý majetek | 47% | 48% | 53% | 18% | 15% |
| DNM | — | — | — | — | — |
| DHM | 47% | 48% | 53% | 18% | 15% |
| DFM | — | — | — | — | — |
| Oběžná aktiva | 53% | 52% | 47% | 13% | -8% |
| Zásoby | 13% | 14% | 17% | 26% | 24% |
| Pohledávky | 40% | 37% | 30% | 7% | -18% |
| krátkodobé | 40% | 38% | 30% | 7% | -18% |
| KFM | — | — | — | — | — |
| Peněžní prostředky | 0% | 1% | 0% | 394% | -87% |
| Časové rozlišení aktiv | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |

Z obou tabulek můžeme vyčíst stabilní rozložení všech položek. Nárůst na straně aktiv poukazuje na expanzi společnosti, rozšiřování její produkce. Dobrým znamením je i nulová hodnota na straně dlouhodobých pohledávek. Značí, že společnost má spolehlivé odběratele, kteří své závazky hradí pravidelně a včas. Tato skutečnost je důležitým předpokladem pro správné řízení a odhad cash flow.

9.3 Finanční struktura

Finanční struktura podniku zahrnuje všechny zdroje, které slouží ke krytí (financování) majetku čili aktiv. Základními položkami této struktury jsou vlastní kapitál a cizí zdroje, jejichž vzájemný poměr ukazuje na velikost zadlužení společnosti. I pro zpracování této části byla použita data z rozvah společnosti v letech 2016-2018 a metody vertikální a horizontální analýzy.

Tab. 7 Finanční struktura společnosti v letech 2016-2018 (vlastní zpracování)

| V tis. Kč | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| PASIVA | 81 006 | 93 230 | 96 509 |
| Vlastní kapitál | 68 213 | 78 725 | 74 486 |
| Základní kapitál | 3 000 | 3 000 | 3 000 |
| Ážio a kapitálové fondy | — | — | — |
| Fondy ze zisku | 300 | 300 | 300 |
| VH minulých let | 40 815 | 48 674 | 53 143 |
| VH běžného účetního období | 24 098 | 26 751 | 18 043 |
| Cizí zdroje | 12 793 | 14 505 | 22 023 |
| Rezervy | 759 | 782 | 895 |
| Závazky | 12 034 | 13 723 | 21 128 |
| Dlouhodobé závazky | 3 269 | 3 648 | 3 971 |
| Závazky k úvěrovým institucím | — | — | — |
| Krátkodobé závazky | 8 765 | 10 075 | 17 157 |
| Závazky k úvěrovým institucím | — | — | — |
| Krátkodobé přijaté zálohy | — | — | 718 |
| Závazky z obchodních vztahů | 6 253 | 7 194 | 11 987 |
| Závazky ostatní | 2 512 | 2 881 | 4 452 |

Pro splnění požadavku vzájemné rovnosti bilance aktiv a pasiv je logické, že pasiva rostla stejným tempem jako aktiva, což je popsáno v předchozím textu.

Nejpodstatnějším faktem, který vyčteme z tabulek, je velice nízká zadluženost společnosti, dosahovala 16 % v letech 2016 a 2017, v roce 2018 pak vzrostla na 23 %. Většina majetku (77 % v roce 2018) je tak kryta vlastním kapitálem. Společnost byla ve sledovaných letech vždy zisková, mezi roky 2017 a 2018 však zisk poklesl o 34 %. Tento kladný hospodářský výsledek společnost rozděluje ve formě dividend majitelům a zbylou část (17 % v roce 2018) zadržuje ve formě nerozdělného zisku-výsledek hospodaření minulých let.

Tab. 8 Vertikální a horizontální analýza finanční struktury ve sledovaných letech (vlastní zpracování)

| Rok | 2016 | 2017 | 2018 | 17/16 | 18/17 |
|-------------------------------|------|------|------|-------|-------|
| PASIVA | 100% | 100% | 100% | 15% | 4% |
| Vlastní kapitál | 84% | 84% | 77% | 15% | 4% |
| Základní kapitál | 4% | 3% | 3% | 0% | 0% |
| Ážio a kapitálové fondy | — | — | — | — | — |
| Fondy ze zisku | — | — | — | — | — |
| VH minulých let | 50% | 52% | 55% | 19% | 9% |
| VH běžného účetního období | 30% | 29% | 19% | 11% | -34% |
| Cizí zdroje | 16% | 16% | 23% | 13% | 52% |
| Rezervy | 1% | 1% | 1% | 3% | 14% |
| Závazky | 15% | 15% | 22% | 14% | 54% |
| Dlouhodobé závazky | 4% | 4% | 4% | 12% | 9% |
| Závazky k úvěrovým institucím | — | — | — | — | — |
| Krátkodobé závazky | 11% | 11% | 18% | 15% | 70% |
| Závazky k úvěrovým institucím | — | — | — | — | — |
| Krátkodobé přijaté zálohy | — | — | 1% | — | — |
| Závazky z obchodních vztahů | 8% | 8% | 12% | 15% | 67% |
| Závazky ostatní | 3% | 3% | 6% | 15% | 55% |

VH minulých let tvoří více než polovinu struktury pasiv, za rok 2018 se jednalo o 55 %. Položka cizích zdrojů vzrostla o 52 % mezi lety 2017 a 2018. Důležitá je skutečnost, že společnost nemá žádný úvěr, závazky k úvěrovým institucím jsou ve všech sledovaných letech nulové. Více než polovinu cizích zdrojů tvoří závazky z obchodních vztahů, které jsou krátkodobého charakteru.

9.4 Srovnání společnosti a odvětví pomocí základních ekonomických ukazatelů

V této části jsou vzájemně porovnány odvětví a společnost pomocí hlavní ekonomických ukazatelů. Pozornost je zaměřena na velikost zadluženosti a ukazatele rentability-rentabilitu tržeb, rentabilitu celkového kapitálu, rentabilitu vlastního kapitálu a rentabilitu nákladů. Hodnoty pro odvětví byly získány z databáze Ministerstva průmyslu a obchodu v sekci Panorama zpracovatelského průmyslu za využití interaktivní tabulky. Tab. 9 Vybrané parametry odvětví ve sledovaných letech (vlastní zpracování)

Tab. 10 Vybrané parametry odvětví ve sledovaných letech (vlastní zpracování)

| V tis. Kč | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|
| Pasiva | 87 201 512 | 87 229 484 | 86 845 969 |
| Vlastní kapitál | 57 477 572 | 54 179 932 | 53 610 578 |
| Cizí zdroje | 29 242 308 | 32 584 799 | 32 789 666 |
| Tžby | 124 358 259 | 128 141 111 | 131 219 494 |
| EBIT | 21 186 868 | 18 119 613 | 15 828 156 |
| Náklady | 103 765 360 | 110 377 269 | 118 130 949 |
| Čistý zisk | 17 298 987 | 14 692 577 | 12 688 205 |

Z tabulky lze vyčíst, že rozvržení hodnot je podobné jako u sledované společnosti. I zde je převaha vlastního kapitálu nad cizími zdroji (60 %) a dochází k mírnému poklesu čistého zisku ve sledovaných letech. Velikost pasiv je v odvětví však v podstatě neměnná, sledovaná společnost přitom absolutní hodnoty majetku a jeho zdrojů zvyšovala.

Tab. 11 Vybrané ekonomické ukazatele odvětví ve sledovaných letech (vlastní zpracování)

| Rok | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------------|-------|-------|-------|
| Celková zadluženost | 33,5% | 37,3% | 37,7% |
| ROS | 17% | 14,1% | 12% |
| ROE | 30,0% | 27,1% | 23,6% |
| ROA | 24,2% | 20,7% | 18,2% |
| ROC | 20,4% | 16,4% | 13,3% |

Z hlediska zadluženosti lze hodnotit odvětví i společnost výborně, společnost má až velmi nízkou zadluženost. Svědčí to o finanční stabilitě obou hodnocených subjektů. Jelikož sledovaná společnost nemá žádný úvěr, ukazuje to na neochotu půjčovat si peníze a na financování majetku vlastním kapitálem, který však bývá nejdražší.

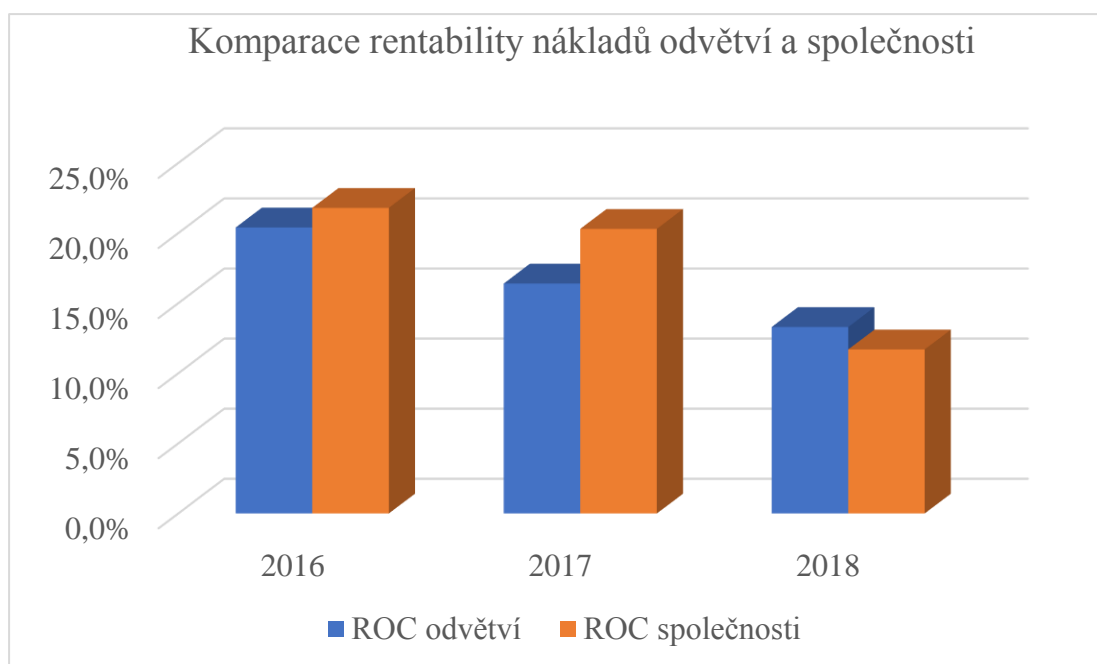
Tab. 12 Vybrané ekonomické ukazatele společnosti ve sledovaných letech (vlastní zpracování)

| Rok | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------------|-------|-------|-------|
| Celková zadluženost | 15,8% | 15,5% | 22,8% |
| ROS | 18,2% | 17,5% | 11,4% |
| ROE | 35,3% | 33,9% | 24,2% |
| ROA | 36,7% | 35,4% | 23% |
| ROC | 21,8% | 20,3% | 11,7% |

Veškeré analyzované ukazatele rentability vykazují sestupnou tendenci mezi roky 2016 a 2018. Přitom u výnosnosti je žádoucí snažit se dosáhnout co nejvyšších hodnot. I přesto jsou

však čísla rentability na vysokých hodnotách, tudíž toto hledisko, i přes klesající trend, hodnotíme velice pozitivně. Společnost má lepší výsledky v porovnání s odvětvím. Zejména ukazatel rentability aktiv (produkční síla podniku, jak efektivně společnost vytváří zisk z daného majetku) vychází pro podnik lépe, v roce 2017 dokonce o 14,7 %. V rentabilitě tržeb nenacházíme žádný nebo minimální rozdíl (kolem 1 %). Ukazatel rentability vlastního kapitálu měří výnosnost kapitálu, který do společnosti vložili vlastníci, je odměnou za riziko podnikání. Společnost dosahovala vynikajících výsledků v letech 2016 a 2017, v následujícím roce nastal pokles o téměř 10 %, přesto však ROE v hodnotě 24,2 % je velmi pozitivní výsledek. Rentabilita nákladů vyjadřuje, kolik zisku nám vznikne na 1 Kč spotřebovanou v nákladech. Porovnání mezi subjekty pak znázorňuje obrázek 13.

Obr. 13 Graf rentability nákladů odvětví a společnosti v letech 2016-2018 (vlastní zpracování)



10 ANALÝZA NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI

Tato kapitola se zabývá rozbořem nákladů společnosti, která pro svou evidenci používá pouze druhové členění, což bývá hlavně pro rozhodování ze strany managementu nedostačující. Pro vzájemné porovnání jednotlivých let použijeme horizontální a vertikální analýzu.

10.1 Druhové členění nákladů ve společnosti

Rozdělení nákladů na druhy představuje jen hrubou analýzu a slouží pro účely finančního účetnictví a propočtům základních ekonomických ukazatelů. U společnosti se na nákladech nejvíce podílí:

- **Spotřeba surovin, materiálu a energie:** jelikož se jedná o klasickou výrobní společnost, tak je podíl připadající na tento druh nákladů nejvyšší (každý sledovaný kolem 60 %). Představuje náklady za nákup materiálu nutného k výrobě, energie na provoz strojů a jiných výrobních zařízení, náklady na otop, osvětlení, vodu a další. Používaný materiál k výrobě je na bázi silikonu a textilu.
- **Mzdové a ostatní osobní náklady:** jsou druhým nejvyšším nákladem, zahrnují mzdy všech zaměstnanců ve výrobě i ostatních zaměstnanců ze správy, podpory a managementu. Patří zde i náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.
- **Služby:** jedná se o kooperaci při výrobě, likvidaci odpadů, opravy a udržování, cestovné, náklady na reprezentaci a další. Tato položka dosahuje hodnot do 20 %.
- **Odpisy:** společnost odepisuje dlouhodobý hmotný majetek-nejvyšší podíl představují hmotné movité věci a dále pak stavby. Jejich hodnota osciluje okolo 3 %. Nižší číslo je dáno stářím majetku, který je již z 56 % odepsán, avšak i tento odepsaný majetek je stále využíván.
- **Ostatní provozní náklady:** náklady příštích období, pojištění, škody, manka, změny ve způsobu ocenění majetku, výrobků atd. V roce 2018 došlo ke skokovému navýšení, což ale bylo způsobeno prodejem DHM (nárůst zůstatkové ceny prodaného DHM)
- **Finanční náklady:** společnosti nevlastní žádný dlouhodobý ani krátkodobý finanční majetek, ani závazky k finančním institucím, proto je velikost této nákladové položky zcela minoritní. V roce 2017 došlo ke zvýšení této položky a to vlivem přecenění derivátů.

Tab. 13 Druhové členění nákladů v letech 2016-2018 (vlastní zpracování)

| V tis. Kč | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Výkonová spotřeba | 91 408 | 107 502 | 112 469 |
| Náklady vynaložené na prodané zboží | 1 651 | 2 808 | 1 996 |
| Spotřeba materiálu a energie | 61 496 | 72 505 | 78 257 |
| Služby | 28 261 | 32 189 | 32 216 |
| Změna stavu zásob vlastní činnosti | -1 015 | -159 | 4 185 |
| Osobní náklady | 38 600 | 44 030 | 53 705 |
| Mzdové náklady | 27 975 | 31 832 | 38 920 |
| Náklady na soc. zabezpeč. a zdrav. poj. | 10 625 | 12 198 | 14 785 |
| Odpisy | 4 370 | 4 418 | 5 728 |
| Ostatní provozní náklady | 2 271 | 2 759 | 13 005 |
| Nákladové úroky a podobné náklady | 0 | 0 | 13 |
| Ostatní finanční náklady | 778 | 3 951 | 934 |
| Celkem | 136 412 | 162 501 | 190 039 |

Z tabulky můžeme vysledovat stabilní lineární růst všech hlavních nákladových položek. Výkonová spotřeba, která ilustruje růst produkce výrobků se mezi roky 2016 a 2018 zvýšila o 23 %. Mezi roky 2017 a 2018 výkonová spotřeba vzrostla o 4,6 % zatímco mzdové náklady o 22 % (v roce 2017 o 14 %). Vzhledem k tomu, že celkové náklady rostly každý rok obdobně (o 19 % v roce 2017 a o 17 % v roce 2018), lze vyhodnotit, že v roce 2018 mzdy tvořily postupně výraznější podíl na růstu nákladů než výkonová spotřeba. To však kopíruje ekonomický cyklus, kdy docházelo k růstu mezd napříč většinou odvětví, byla nízká nezaměstnanost a z toho plynoucí nedostatek pracovní síly obzvláště do výrobního sektoru.

10.2 Vertikální a horizontální analýza nákladů

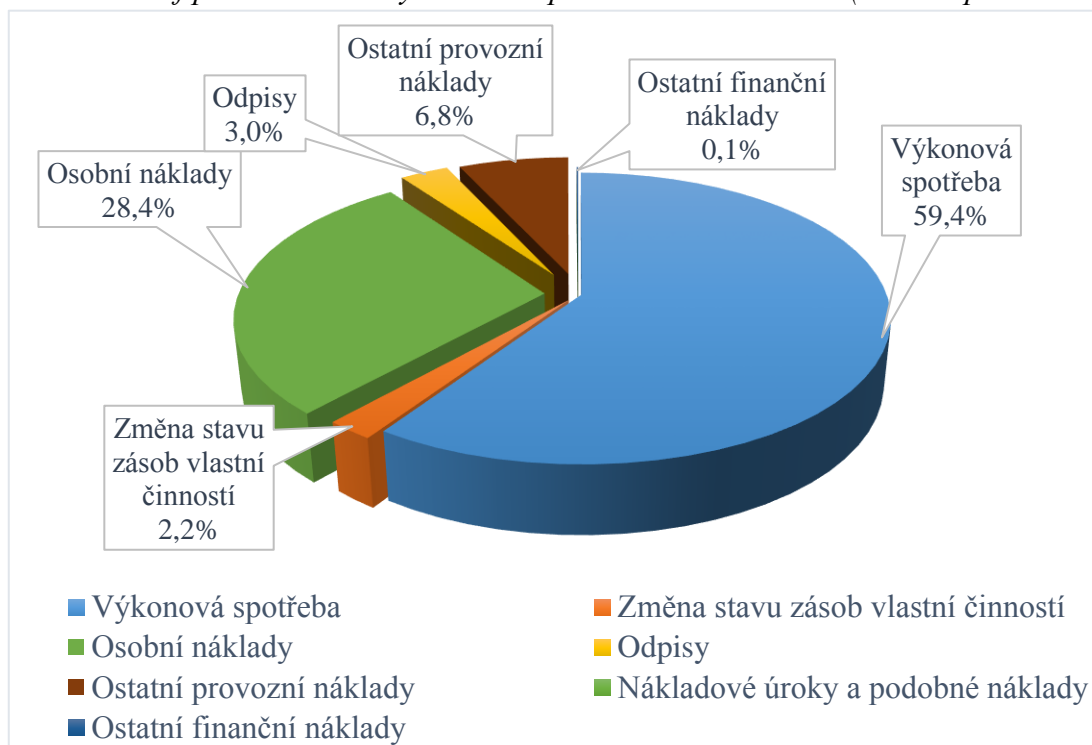
Vertikální a horizontální analýza v letech 2016 až 2018 zobrazuje podíl jednotlivých nákladových položek na celkových nákladech (vertikální analýza) a poměr mezi jednotlivými roky (horizontální analýza). Některé vysoké číselné procentuální hodnoty, které se vymykají, jsou dány změnou přechozí velmi nízké hodnoty, kdy v absolutní hodnotě se pak jedná o jednotky tisíc, a proto jsou, vzhledem k velikosti společnosti a jejím obrátům, naprosto irelevantní.

Tab. 14 Vertikální a horizontální analýza nákladů (vlastní zpracování)

| Rok | 2016 | 2017 | 2018 | 17/16 | 18/17 |
|---|------|------|------|-------|--------|
| Výkonová spotřeba | 67% | 66% | 59% | 18% | 4% |
| Náklady vynaložené na prodané zboží | 1% | 2% | 1% | 70% | -29% |
| Spotřeba materiálu a energie | 45% | 45% | 41% | 18% | 8% |
| Služby | 21% | 20% | 17% | 14% | 0% |
| Změna stavu zásob vlastní činnosti | -1% | 0% | 2% | -84% | -2630% |
| Osobní náklady | 28% | 27% | 28% | 14% | 22% |
| Mzdové náklady | 21% | 20% | 20% | 14% | 22% |
| Náklady na soc. zabezpeč. a zdrav. poj. | 8% | 8% | 8% | 14% | 21% |
| Odpisy | 3% | 3% | 3% | 1% | 29% |
| Ostatní provozní náklady | 2% | 2% | 7% | 21% | 471% |
| Nákladové úroky a podobné náklady | 0% | 0% | 0% | - | - |
| Ostatní finanční náklady | 1% | 2% | 0% | 507% | -76% |

Tabulka 13 znázorňuje rozložení nákladů v procentech, které je stabilní napříč sledovaným obdobím, a již zmiňované nejvyšší procentuální zastoupení výkonové spotřeby a osobních nákladů (28 %). Spatřujeme též popsany snížený podíl výkonové spotřeby v roce 2018, s jejím nižším nárůstem, i popsany vývoj mezd.

Obr. 14 Graf podílu nákladových druhů společnosti za rok 2018 (vlastní zpracování)



11 SOUČASNÝ STAV ŘÍZENÍ NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI

Společnost hospodaří se dvěma středisky, v textu jsou označovány jako středisko 1 a středisko 2. V současnosti účtuje své náklady přímo na konkrétní střediska, jedná se o náklady, které lze přímo alokovat (např. spotřeba materiálu a energie, mzdy, služby), zbylé náklady účtuje na středisko „ostatní“.

Středisko 2 je zároveň i správním střediskem, nachází se zde sdílené služby jako management, účetní oddělení, oddělení řízení lidských zdrojů a řízení kvality.

11.1 Členění nákladů na střediska

Od společnosti byly dodány syntetické nákladové a výnosové účty za roky 2016 až 2018. Nákladové účty z roku 2018 eviduje společnost dle následující tabulky. Lze zde vidět členění nákladů na středisko 1, středisko 2 a ostatní středisko.

Tab. 15 Nákladové účty za rok 2018 (vlastní zpracování)

| V tis. Kč | Středisko 1 | Středisko 2 | Ostatní |
|-------------------------------------|-------------|-------------|---------|
| Spotřeba materiálu | 21 761 | 54 165 | -540 |
| Spotřeba energie | 1 605 | 1 246 | 19 |
| Prodané zboží | 852 | 1 144 | 0 |
| Opravy a udržování | 522 | 519 | 4 |
| Cestovné | 41 | 128 | 37 |
| Náklady na reprezentaci | 28 | 41 | 63 |
| Ostatní služby | 10 464 | 15 435 | 4 935 |
| Mzdové náklady | 18 397 | 20 522 | 0 |
| Zákonné sociální pojištění | 6 209 | 6 816 | 0 |
| Ostatní sociální pojištění | 250 | 366 | 0 |
| Zákonné sociální náklady | 586 | 497 | 15 |
| Ostatní sociální náklady | 20 | 26 | 0 |
| Daň silniční | 0 | 0 | 14 |
| Daň z nemovitostí | 0 | 0 | 36 |
| Ostatní daně a poplatky | 6 | 4 | 38 |
| Zůstatková cena prodaného DHM a DNM | 0 | 414 | 9 462 |
| Prodaný materiál | 1 332 | 1 214 | 0 |
| Dary | 0 | 0 | 18 |
| Ostatní provozní náklady | 53 | 98 | 466 |
| Odpisy DHM a DNM | 1 982 | 3 597 | 0 |
| Úroky | 0 | 0 | 13 |
| Kursově ztráty | 62 | 170 | 628 |
| Ostatní finanční náklady | 0 | 0 | 75 |

| | | | |
|--------------------------------|---------------|----------------|---------------|
| Změna stavu nedokončené výroby | 2 753 | 92 | 0 |
| Změna stavu výrobků | 991 | 349 | 0 |
| Celkem | 67 914 | 106 843 | 15 283 |

Tabulka popisuje hodnoty jednotlivých nákladových účtů ve sledovaných střediscích. Z celkových nákladů roku 2018 středisko 1 má 36 %, středisko 2 pak 56 % a středisko ostatní 8 %. Těchto 8 %, 15 283 tis. Kč budeme alokovat mezi středisko 1 a středisko 2. Nejvyšší hodnoty dosahují položky spotřeby materiálu, mzdových nákladů a ostatních služeb. Z nepřifazovaných nákladů střediska ostatní se na vrcholu nachází ostatní služby a zůstatková cena prodaného DHM a DNM (tady se jedná ale o výchylku, která je dále v textu vysvětlena). U ostatních služeb se jedná o služby auditorské firmy, certifikace, konzultace, externí služby, pronájem kancelářského vybavení a další. Záporná hodnota u spotřeby materiálu je způsobena skontem, které firma dostává.

Tab. 16 Výnosové účty za rok 2018 (vlastní zpracování)

| V tis. Kč | Středisko 1 | Středisko 2 | Ostatní |
|--------------------------------|--------------------|--------------------|----------------|
| Tržby za vlastní výrobky | 69 379 | 123 138 | 0 |
| Tržby z prodeje služeb | 184 | 286 | 0 |
| Tržby z prodeje zboží | 995 | 1 803 | 0 |
| Tržby z prodeje DNM a DHM | 0 | 351 | 9 409 |
| Tržby z prodeje materiálu | 1 345 | 1 967 | 0 |
| Výnosy z odepsaných pohledávek | 0 | 0 | 27 |
| Ostatní provozní výnosy | 32 | 461 | 0 |
| Úroky | 0 | 0 | 9 |
| Kurzové zisky | 19 | 75 | 1 346 |
| Výnosy z derivátových operací | 0 | 0 | 1 447 |
| Celkem | 71 954 | 128 081 | 12 238 |

Tabulka výnosových účtů znázorňuje podíl a rozdělení tržeb na jednotlivá střediska. Jednoznačně hlavní položkou jsou tržby za vlastní výrobky, které se podílí 96 % na všech výnosech střediska 1, a stejně tak 96 % na výnosech střediska 2. Jestliže pomineme tržby z prodeje DNM a DHM, tak nealokované výnosy reprezentují v podstatě jen výnosy z finančních operací.

Obr. 15 Výsledek hospodaření středisek 1 a 2 za rok 2018 (vlastní zpracování)



Obrázek ukazuje výsledek hospodaření za rok 2018 pro středisko 1 a středisko 2, prozatím bez alokace nákladů střediska ostatní. Zařazení nákladů a výnosů proběhlo dle poskytnutých interních materiálů (tabulka 14 a 15). V tomto roce středisko 2 dosáhlo více než 5x vyššího zisku, což činilo 84 %. V ostatních sledovaných letech byl rozdíl mezi středisky mnohem menší. V tomto roce totiž došlo ve středisku 1 k nárustu nákladů, zejména mzdových nákladů a nákladů na materiál, což však nebylo doprovázeno odpovídajícím růstem výnosů.

11.2 Alokace nerozdělených nákladů střediska ostatní

Tato část se věnuje alokaci nákladů, které si společnost nepřiznává ani ke středisku 1 nebo 2, ale zařazuje je do střediska ostatní. To pak ovlivňuje výsledky hospodaření obou středisek, zejména pak rentabilitu tržeb, rentabilitu nákladů. V případě, že středisko náklady vyvolá a nejsou mu přiřazeny, tak má lepší výsledky ve sledovaných parametrech. Existuje však skupina režijních správních nákladů, které nelze přiřadit přímo ani jednomu středisku, přitom zajišťují správnou činnost středisek. Pokusíme se veškeré nepřirazené náklady alokovat na základě příčinné souvislosti středisku, které je vyvolalo. Základem bude vhodná volba rozvrhové základny, podle níž náklady alokujeme.

Příkladem může být silniční daň za rok 2018, která je alokována ve středisku ostatní částkou 14 000 Kč. Středisko 2 zahrnuje 9 automobilů, středisko 1 pak 7 automobilů.

Prostým dělením zjistíme částku připadající na jeden automobil, počet automobilů je zde rozvrhovou základnou.

$$\frac{\text{Silniční daň}}{\text{Počet automobilů}} = \frac{14\,000}{16} = 875 \text{ Kč}$$

Na jeden automobil připadá 875 Kč, náklady pak alokujeme následovně:

$$\text{Středisko 2: } 9 \times 875 = 7\,875 \text{ Kč}$$

$$\text{Středisko 1: } 7 \times 875 = 6\,125 \text{ Kč}$$

11.3 Rozvrhové základy pro alokaci nákladů

Úkolem této kapitoly je najít co nejpřesnější a nejvěrnější rozvrhovou základnu. Tento výběr byl konzultován hlavní účetní společnosti a základny byly voleny na základě těchto konzultací a doporučení. U některých druhů nákladů půjde o teoretický odhad, model. Jiné naopak vystihují poměrně přesně příčinnou souvislost. Pro zpřesnění by bylo nutné jít hlouběji do účetních záležitostí, faktur, k tomu však společnost neposkytla přístup.

Tab. 17 Navrhované rozvrhové základny (vlastní zpracování)

| Nákladová položka | Základna pro alokaci |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| Spotřeba materiálu | Poměr spotřebovaného materiálu |
| Spotřeba energie | Podlahová plocha |
| Opravy a udržování | Dlouhodobý hmotný majetek |
| Cestovné | Tržby |
| Náklady na reprezentaci | Tržby |
| Ostatní služby | Tržby |
| Zákonné sociální náklady | Počet zaměstnanců |
| Daň silniční | Počet automobilů |
| Daň z nemovitostí | Pozemky a stavby |
| Ostatní daně a poplatky | Tržby |
| Zůstatková cena prodaného DHM a DNM | Přímo na středisko |
| Dary | Tržby |
| Ostatní pokuty a penále | Počet zaměstnanců |
| Ostatní provozní náklady | Ostatní služby |
| Úroky | 50/50 |
| Náklady z derivátových operací | Tržby |
| Kurové ztráty | Tržby |
| Ostatní finanční náklady | Tržby |

Nyní budou rozebrány vybrané rozvrhové základy pro ukázkou jejich konstrukce vedoucí k alokaci nepřirazených nákladů.

Spotřeba materiálu: její hodnota je ve sledovaných letech vždy záporná, jelikož společnost dostává skonto. Budou sníženy náklady obou středisek, a to v poměru, v jakém spotřebovávají materiál.

Spotřeba energie: každé středisko má vlastní odečet, při výskytu nealokovaných nákladů budou rozděleny dle podlahové plochy, kdy středisko 1 zabírá plochu o velikosti 800 m² a středisko 2 plochu 1 200 m².

Opravy a udržování: servis dlouhodobého hmotného majetku jako jsou stroje, budovy, automobily. Budou alokovány dle příslušnosti ke konkrétnímu středisku, kdy středisko 1 vlastní asi 44 % DHM a středisko 2 vlastní 56 % DHM.

Cestovné, náklady na reprezentaci, ostatní služby, ostatní daně a poplatky, dary: budeme alokovat dle tržeb. Uvažujeme totiž, že středisko, které generuje vyšší tržby a je větší, potřebuje vyšší poměr správní režie, v tomto případě nákladů na reprezentaci a cestovného, služby auditorské firmy a další.

Zákonné sociální náklady, ostatní pokuty a penále: alokace dle počtu zaměstnanců. Po přepočtu pracuje pro první středisko 132 lidí a pro 154 lidí.

Daň silniční: počet automobilů v každém středisku-stejného zdvihového objemu. Středisko 1 využívá 7 automobilů a středisko 2 užívá 9 automobilů.

Daň z nemovitostí: dle pozemků a staveb, středisko 1 zahrnuje 40 % a druhé středisko 60 %.

Zůstatková cena prodaného DHM a DNM: alokace přímo na středisko, které majetek využívalo.

Úroky: společnost má jeden účet a žádný specifický úvěr, který by se vztahoval ke konkrétnímu středisku, proto budeme alokovat poměrem 50/50.

Náklady z derivátových operací, kursové ztráty, ostatní finanční náklady: bude alokováno dle tržeb. Finanční operace s vyššími částkami (středisko, které má vyšší výnosy) přináší vyšší náklady a rizika např. u derivátových zajišťovacích operací, u kursů měn.

Mohou však také generovat vyšší zisk z finančních operací, což zohledníme při alokaci výnosů.

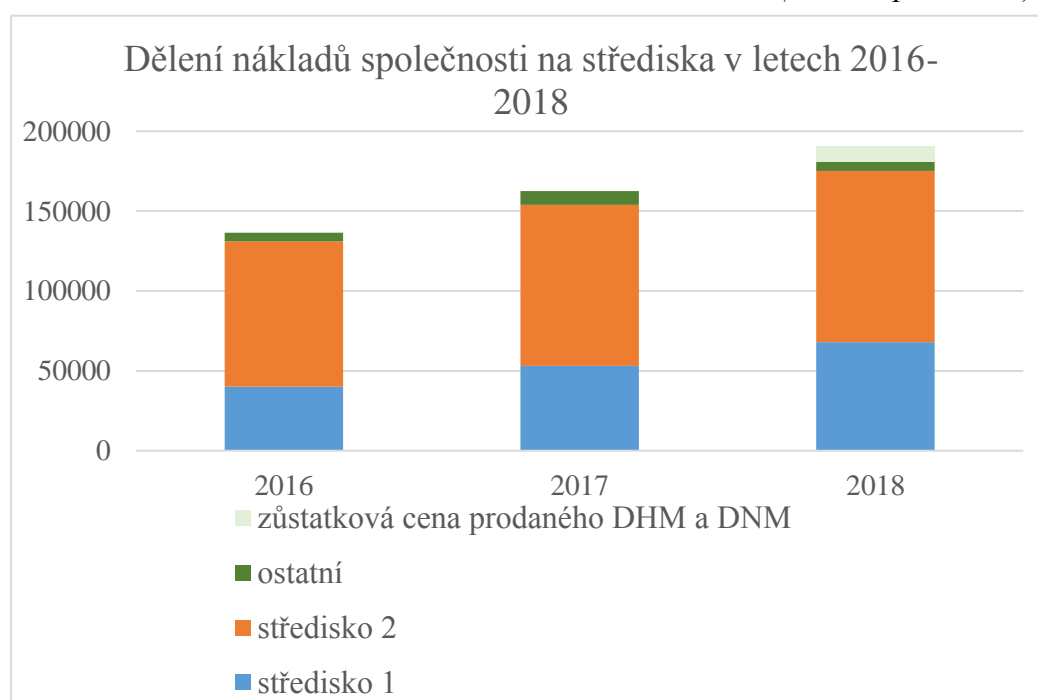
Tab. 18 Náklady evidované na středisko ostatní v letech 2016-2018 (vlastní zpracování)

| V tis. Kč | 2016 | 2017 | 2018 |
|--------------------------|-------|-------|-------|
| Spotřeba materiálu | -540 | -602 | -540 |
| Spotřeba energie | | | 19 |
| Opravy a udržování | 4 | 3 | 4 |
| Cestovné | 90 | 71 | 37 |
| Náklady na reprezentaci | 85 | 70 | 63 |
| Ostatní služby | 4 346 | 5 484 | 4 935 |
| Zákonné sociální náklady | 64 | 12 | 15 |
| Ostatní sociální náklady | | 2 | |

| | | | |
|-------------------------------------|--------------|--------------|---------------|
| Daň silniční | 13 | 12 | 14 |
| Daň z nemovitostí | 28 | 28 | 36 |
| Ostatní daně a poplatky | 10 | | 38 |
| Ostatní pokuty a penále | 8 | | |
| Zůstatková cena prodaného DHM a DNM | | | 9 462 |
| Dary | | | 18 |
| Ostatní provozní náklady | 436 | 373 | 466 |
| Úroky | | | 13 |
| Kursově ztráty | 536 | 2 969 | 628 |
| Náklady derivátových operací | 152 | | |
| Ostatní finanční náklady | 76 | 69 | 75 |
| Celkem | 5 308 | 8 491 | 15 283 |

Tabulka zachycuje přehled nákladů vedených na středisko ostatní v letech 2016-2018. Většina nákladových položek má ve sledovaných letech podobný průběh a hodnoty, což značí, že společnost si je dlouhodobě nedokáže či nechce alokovat. Z tabulky se vymyká nákladový druh zůstatková cena prodaného DHM a DNM roku 2018, která však koresponduje s hodnotou nerozdělených tržeb z prodeje DHM a DNM, proto při alokaci dojde ke korekci, jelikož by došlo ke zkreslení výsledků. Zobrazení nákladů středisek a nealokovaných nákladů znázorňuje obrázek č. 16. Můžeme pozorovat konstantní rozdělení, s důrazem na rok 2018, kdy jsme nestandardní výchylku (zůstatková cena prodaného DHM a DNM) oddělili.

Obr. 16 Podíl nákladů na střediska v letech 2016-2018 (vlastní zpracování)



12 VÝSLEDKY ALOKACE NEPŘÍŘAZENÝCH NÁKLADŮ

Kapitola popisuje výsledky alokace nákladů, vliv této akce na ekonomické parametry středisek a komparaci s dřívějším stavem z hlediska rentability středisek.

Tab. 19 Alokace nákladů dle navrhovaných rozvrhových základů za rok 2018 (vlastní zpracování)

| V tis. Kč | Ostatní | Středisko 1 | Středisko 2 |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Spotřeba materiálu | -540 | -155 | -385 |
| Spotřeba energie | 19 | 8 | 11 |
| Opravy a udržování | 4 | 2 | 2 |
| Cestovné | 37 | 13 | 24 |
| Náklady na reprezentaci | 63 | 23 | 40 |
| Ostatní služby | 4 935 | 1778 | 3157 |
| Zákonné sociální náklady | 15 | 7 | 8 |
| Daň silniční | 14 | 6 | 8 |
| Daň z nemovitostí | 36 | 14 | 22 |
| Dary | 18 | 6 | 12 |
| Ostatní provozní náklady | 466 | 188 | 278 |
| Úroky | 13 | 6 | 7 |
| Kursově ztráty | 628 | 226 | 402 |
| Ostatní finanční náklady | 75 | 27 | 48 |
| Celkem | 5 783 | 2 149 | 3 634 |

Náklady ostatního střediska byly alokovány následovně: 37 % (2 149 tis. Kč) připadlo na středisko 1 a 63 % (3 634 tis. Kč) na středisko 2. Největší vliv při alokaci mají nejvyšší položky, v tomto roce to byly ostatní služby, ostatní provozní náklady a kursově ztráty.

12.1 Interpretace výsledků alokace

Po alokaci jsou srovnány původní rozložení a nově alokované z hlediska rentability (ziskovosti) tržeb a rentability nákladů vztažené k oběma střediskům.

Rentabilitu tržeb (return on sales), ROS počítáme jako podíl EBIT (earnings before interest and taxes), čili zisku po přičtení nákladových úroků, a tržeb.

$$ROS = \frac{EBIT}{TRŽBY} \times 100 \text{ (v procentech)}$$

Pro výpočet rentability nákladů (ROC = return on costs) využijeme analogicky hodnotu EBIT v čitateli a sumu nákladů ve jmenovateli.

$$ROC = \frac{EBIT}{NÁKLADY} \times 100 \text{ (v procentech)}$$

Alokace nepřirazených nákladů vedla ke snížení výsledku hospodaření obou středisek (jelikož nezařazené náklady byly vyšší než výnosy). Vzhledem ke zvoleným základnám a vyšší rentabilitě střediska 2 se více snížil prospěch tohoto střediska (ROS o 2 %), obecně lze však konstatovat, že alokace za rok 2018 výrazně nezměnila ekonomické ukazatele společnosti, zejména v důsledku zanedbatelnějších hodnot nealokovaných nákladů.

Tab. 20 EBIT, ROS a ROC před a po alokaci za rok 2018 (vlastní zpracování)

| V tis. Kč, v % | Středisko 1 | Středisko 2 |
|-------------------|-------------|-------------|
| EBIT před alokací | 4 040 Kč | 21 238 Kč |
| EBIT po alokaci | 2 897 Kč | 19 391 Kč |
| ROS před alokací | 5,7% | 17,0% |
| ROS po alokaci | 4,1% | 14,9% |
| ROC před alokací | 5,9% | 19,9% |
| ROC po alokaci | 4,1% | 17,6% |

12.2 Alokace nákladů a její výsledky v dalších letech

Nyní bude provedena alokace nákladů za rok 2016 stejným postupem, jaký je uveden pro rok 2018. Celkové nerozdělené náklady k alokaci činí 5 308 tis. Kč, z nichž nejvyšší nákladové položky jsou ostatní služby, kursové ztráty a ostatní provozní náklady.

Tab. 21 Alokace nákladů dle navrhovaných rozvrhových základů za rok 2016 (vlastní zpracování)

| V tis. Kč | 2016 | Středisko 1 | Středisko 2 |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Spotřeba materiálu | -540 | -113 | -427 |
| Opravy a udržování | 4 | 2 | 2 |
| Cestovné | 90 | 27 | 63 |
| Náklady na reprezentaci | 85 | 25 | 60 |
| Ostatní služby | 4 346 | 1 282 | 3 064 |
| Zákonné sociální náklady | 64 | 31 | 33 |
| Daň silniční | 13 | 6 | 7 |
| Daň z nemovitostí | 28 | 11 | 17 |
| Ostatní daně a poplatky | 10 | 3 | 7 |
| Ostatní pokuty a penále | 8 | 4 | 4 |
| Ostatní provozní náklady | 436 | 166 | 270 |
| Kursové ztráty | 536 | 158 | 378 |
| Náklady derivátových operací | 152 | 45 | 107 |
| Ostatní finanční náklady | 76 | 22 | 54 |
| Celkem | 5 308 | 1 669 | 3 639 |

Výsledkem alokace je přiřazení 31 % nákladů, (1 669 tis. Kč) středisku 1 a 69 % nákladů (3 639 tis. Kč) středisku 2.

Tab. 22 Alokace nákladů dle popsaných rozvrhových základů za rok 2017 (vlastní zpracování)

| V tis. Kč | Ostatní | Středisko 1 | Středisko 2 |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Spotřeba materiálu | -602 | -165 | -437 |
| Opravy a udržování | 3 | 1 | 2 |
| Cestovné | 71 | 24 | 47 |
| Náklady na reprezentaci | 70 | 24 | 46 |
| Ostatní služby | 5 484 | 1 889 | 3 595 |
| Zákonné sociální náklady | 12 | 5 | 7 |
| Ostatní sociální náklady | 2 | 1 | 1 |
| Daň silniční | 12 | 5 | 7 |
| Daň z nemovitostí | 28 | 11 | 17 |
| Ostatní provozní náklady | 373 | 158 | 215 |
| Kursově ztráty | 2 969 | 1 023 | 1 946 |
| Ostatní finanční náklady | 69 | 24 | 45 |
| Celkem | 8 491 | 3 000 | 5 491 |

Rok 2017 obsahuje 8 491 tis. Kč. nealokovaných nákladů, kdy se nejvyšší množství nachází v ostatních službách a kursových ztrátách. Provedená alokace dle stejných rozvrhových základů jako při letech 2016 a 2018 znamenala výsledky: 35 % (3 000 tis. Kč) nealokovaných nákladů přiřazeno středisku 1 a 65 % (5 491 tis. Kč) bylo přiřazeno středisku 2. Níže si shrneme vliv těchto změn na ukazatele rentabilit.

Tab. 23 EBIT, ROS a ROC před a po alokaci za rok 2016 (vlastní zpracování)

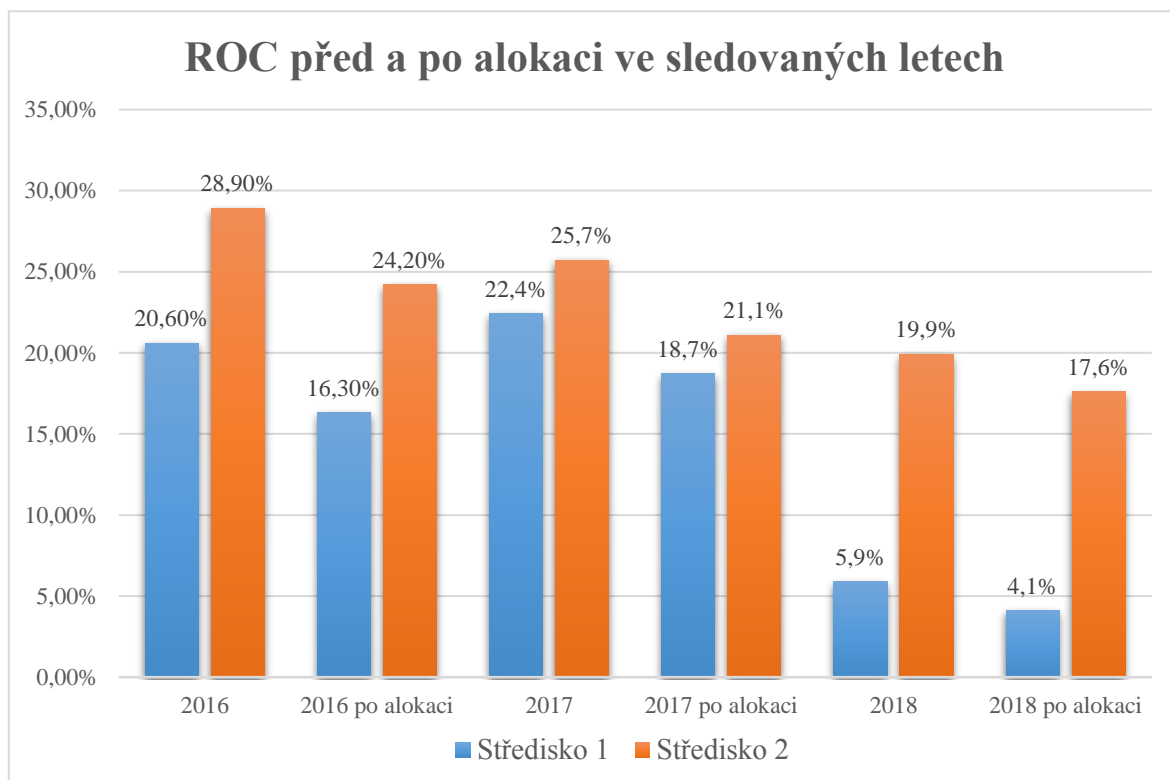
| V tis. Kč, v % | Středisko 1 | Středisko 2 |
|-------------------|-------------|-------------|
| Tržby | 48 140 Kč | 115 095 Kč |
| EBIT před alokací | 8 267 Kč | 26 292 Kč |
| EBIT po alokaci | 6 798 Kč | 22 941 Kč |
| ROS před alokací | 17,1% | 22,8% |
| ROS po alokaci | 14,1% | 19,9% |
| ROC před alokací | 20,6% | 28,9% |
| ROC po alokaci | 16,3% | 24,2% |

Obě střediska vykazují velmi dobré hodnoty z hlediska rentabilit za rok 2016, středisko 2 je výkonnější ve všech ukazatelích (o 6-8 %). Alokace způsobila pokles hodnot výnosnosti středisek a to rovnoměrně a zhruba o 3 %, v případě ROC pak o 4 %.

Tab. 24 EBIT, ROS a ROC před a po alokaci za rok 2017 (vlastní zpracování)

| V tis. Kč, v % | Středisko 1 | Středisko 2 |
|-------------------|-------------|-------------|
| Tržby | 64 874 Kč | 123 474 Kč |
| EBIT před alokací | 11 887 Kč | 25 975 Kč |
| EBIT po alokaci | 10 518 Kč | 22 484 Kč |
| ROS před alokací | 18,3% | 21,0% |
| ROS po alokaci | 16,2% | 18,2% |
| ROC před alokací | 22,4% | 25,7% |
| ROC po alokaci | 18,7% | 21,1% |

V roce 2017 se středisku 1 významně zvýšily tržby a to o 33 % a EBIT vzrostl o 44 %. Středisko 2 zaznamenalo nárůst tržeb o 7 %, EBIT se ale nepatrně snížil ve srovnání s rokem 2016. Tyto změny způsobily vyrovnanější hodnoty ukazatelů rentabilit, přesto však středisko 2 dosahovalo lepších hodnot a to o 2-3 %. Alokace nepřirazených nákladů znamenala analogické změny jako v roce 2016. Vzhledem ke zvýšení položky nákladů a následným snížením EBIT, došlo k poklesu ukazatelů výnosnosti rovnoměrně o 2-3 %.



Obr. 17 Graf vývoje rentability nákladů před a po alokaci v letech 2016-2018 (vlastní zpracování)

Na obrázku můžeme vysledovat vývoj rentability nákladů, kdy mezi roky 2016 a 2017 došlo ke snížení rozdílu v rentabilitě mezi středisky asi o 5 %. Dále vidíme vliv alokace, po jejímž

provedení klesá rentabilita a také se zmírňuje rozdíl mezi středisky, i přestože se nejedná o velkou změnu asi o 0,5 %. V roce 2018 ale došlo k výraznému snížení rentability nákladů střediska 1 (analogicky i rentability tržeb), o 12,8 %. Středisku v tomto roce výrazně narostly mzdové náklady (o 38 %) a spotřeba materiálu (o 14 %), přičemž tržby vzrostly jen nepatrně, o 7 %. Tato změna vedla ke snížení zisku a pak v důsledku i zmiňovaných ukazatelů rentabilit.

13 SOUHRN POZNATKŮ A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST

Podstatou této práce byla analýza nákladů a alokace nepřirazených nákladů. Vybraná společnost vykazuje velmi dobré výsledky hospodaření, daří se jí rozšiřovat produkci, po které stoupá poptávka. V blízkém období plánuje výstavbu další výrobní haly, nemá zjevné problémy s podnikatelskou činností.

Během růstu společnosti a rozšiřování produkce, a tedy i růstu nákladů, se projeví nedostatky v evidenci nákladů. Společnost své náklady člení na dvě skutečná střediska, ale část nákladů zůstává nepřirazených. Management společnosti a hlavní účetní projeví zájem o vytvoření systému alokace těchto nákladů pro účely přehlednosti, ale hlavně pro zjištění výkonnosti obou středisek po provedení alokace. Byl projeven zájem o srovnání v rámci odvětví a v rámci jednotlivých let společnosti. Tudíž práce by měla mít i skutečné praktické využití pro analyzovaný podnik.

Na úvod práce byly dodány interní dokumenty společnosti, které zobrazovaly členění nákladů a výnosů za roky 2016, 2017, 2018, a uskutečněna konzultace ve společnosti, během které byly problémy alokace nákladů sděleny a specifikovány. Další konzultace, převážně s hlavní účetní, probíhaly během vypracovávání této práce.

Sledovaná společnost je výrobním podnikem se zaměřením na produkci pryžových a pryžotextilních membrán, v klasifikaci CZ-NACE je zařazena do kategorie 22.1. Výroba pryžových výrobků. V roce 2018 zaměstnávala 286 zaměstnanců, z toho 234 se podílelo na výrobě. Je dceřinou společností zahraniční firmy a své výrobky distribuuje nejen v Evropě, ale expanduje i na jiné světadíly, např. do Střední Ameriky. Výhoda proti konkurenci spočívá ve schopnosti přizpůsobit se požadavkům klientů z hlediska nastavení parametrů produktu. Společnost provádí vlastní výzkum a vývoj a dlouhodobě vyniká kvalitou i spolehlivostí svých produktů.

V další části byly analyzovány základní ekonomické ukazatele, následně zobrazena majtková a finanční struktura společnosti. Společnost v každém se sledovaných let vytvořila zisk, jehož větší část rozděluje ve formě dividend, zbytek pak zadržuje ve formě výsledku hospodaření minulých let, který v současnosti činí 55 % z hodnoty pasiv. Každým rokem roste i majetek podniku a počet zaměstnanců, což odpovídá zvyšování objemu produkce. Z hlediska finanční struktury je nezbytné zmínit velice nízkou zadluženost (23 % v roce 2018) a nulovou hodnotou v rámci závazků k úvěrovým institucím. Zadluženost je tvořena z větší části formou závazků k dodavatelům. Absence úvěrů svědčí o velmi

konzervativní formě financování společnosti. I z hlediska ukazatelů rentability tržeb, nákladů, celkového a vlastního kapitálu společnost vykazuje lepší hodnoty než odvětví, které se však samo o sobě vyznačuje dobrou výnosností. Za rok 2018 analyzovaná společnost dosáhla hodnot ROS = 11,2 %, ROE = 24,2 %, ROA = 23 %, ROC = 11,7 %. Je však patrná sestupná tendence společnosti v těchto ukazatelích, v dřívějších letech byly hodnoty vyšší.

Analýzou nákladů z interních dokumentů společnosti bylo zjištěno, že je využito druhového členění nákladů, což je pro manažerská rozhodování nedostatečné. Dále si společnost člení své náklady na dvě samostatná střediska, která jsou na sobě nezávislá, ale existuje i skupina nákladů, které si v současnosti nedokáže přiřadit. V práci bylo seřazeno a popsáno toto členění na konkrétní nákladové druhy a jejich řazení společností na střediska ve sledovaných letech.

Nejvíce pozornosti pak bylo věnováno skupině nealokovaných nákladů a hledání vhodného způsobu přiřazení těchto nákladů na dvě střediska. K tomu byly zvoleny rozvrhové základy, jejichž výběr byl konzultován a schválen. Podle těchto základů byly všechny nealokované náklady přiřazeny na střediska.

Další část práce se věnovala výsledkům vyvolaným provedenými alokacemi. Tyto změny byly poměřovány pomocí ukazatelů rentability tržeb a nákladů pro každé ze středisek a porovnávány s výchozím stavem před alokací. Výsledkem bylo přiřazení 31-37 % nákladů méně výnosnému středisku, zbytek výnosnějšímu. Výnosnější středisko totiž vyvolalo větší míru režijních, správních nákladů. Vzhledem k nízkému podílu těchto nealokovaných nákladů se snížil rozdíl v hodnotě rentabilit středisek o 0,5 % ve prospěch méně výnosného střediska.

Společnost je velmi dobře prosperující. Doporučení z hlediska financování vychází z toho, že se nachází vysoká hodnota zdrojů v nerozděleném zisku a společnost je překapitalizovaná. Absence úvěru značí neochotu či nepotřebu si půjčovat cizí zdroje. Ale vzhledem k tomu, že vlastní kapitál je dražší než cizí, mohla by společnost vhodně investovat nerozdělený zisk minulých let a k financování majetku použít cizí zdroje, jež jsou v dnešní době úročeny velmi nízkou úrokovou mírou. Zvýšila by se tak rentabilita vlastního kapitálu.

Z hlediska analýzy nákladů společnosti doporučuji zavést i účelové členění nákladů, protože je pro vedoucí pracovníky vhodnější pro jejich rozhodování.

Pokud společnost plánuje členit veškeré své náklady, aniž by jí vznikla skupina nepřirazených nákladů, na jednotlivá střediska, byla jí v bakalářské práci vytvořena soustava klíčů (= rozvrhových základen) pro tuto alokaci. Je však zřejmé, že pro některé druhy nákladů je nalezení této základny velmi obtížné a provedená alokace neodpovídá skutečnému objektu, který vznik nákladů vyvolal. Hledané vazby měly racionální základ.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce byla analýza nákladů a jejich řízení ve vybrané společnosti. Postup práce vedl k alokaci dosud nepřřazených nákladů z let minulých a v dalším období by měl společnosti umožnit si tyto náklady alokovat již v daném roce. K alokaci byla nezbytná volba vhodné rozvrhové základy s důrazem najít příčinnou souvislost mezi vzniklým nákladem a objektem, který ho vyvolal. Bakalářská práce je složená z části teoretické a části praktické.

Nejdříve byla zpracována část teoretická, ve které byly definovány základní termíny a pojmy vztahující se k tématu nákladů. Byly využity dostupné nejen české, ale i zahraniční zdroje literatury, v celkovém počtu patnácti knih. Znalosti získané z této části vedly k vypracování druhé části, praktické.

Na úvod praktické části byla představena společnost, odvětví, v němž podniká, organizační struktura a počet zaměstnanců. Byly shrnuty základní produkty společnosti z oblasti pryžových a pryžotextilních membrán.

Následovala charakteristika základních ekonomických ukazatelů, analýza majetkové a finanční struktury a srovnání společnosti s odvětvím v letech 2016-2018.

Pomocí interních materiálů společnosti byla provedena analýza nákladů společnosti, kde společnost využívá druhové členění nákladů. Současně byly náklady analyzovány pomocí vertikální a horizontální analýzy.

V další části bylo zjištěno, že společnost člení své náklady na dvě střediska, navíc však existuje skupina nerozdělených nákladů. Úkolem bylo najít vhodnou rozvrhovou základnu, podle níž by mohla společnost tyto náklady alokovat na její dvě střediska.

Po přiřazení nákladů ve sledovaných došlo k interpretaci změn, které tyto alokace vyvolaly. Změny byly porovnávány pomocí ukazatelů rentability tržeb a rentability nákladů.

Jelikož firma vykazuje velmi dobré hospodářské výsledky a hodnota nepřřazených nákladů nebyla v žádném ze sledovaných let výrazná (kolem 8 %), nedošlo k výrazným změnám ekonomických parametrů. Přiřazení nákladů dále vedlo k vyšší přehlednosti a jednoznačné klasifikaci.

V samotném závěru došlo k celkovému zhodnocení a byla vytvořena doporučení pro společnost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

DRURY, Colin, 2015. *Management and cost accounting*. 9th ed. Andover: Cengage Learning, 827 s. ISBN: 978-1-4080-9393-1.

FIBÍROVÁ, Jana, 2015. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 2., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 402 s. ISBN 978-807-4787-743-0.

HANSEN, Don R., Maryanne M. MOWEN a Liming GUAN, 2009. *Cost management: accounting & control*. 6th ed. Mason: South-Western, 832 s. ISBN: 978-0-324-55967-5.

HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA, 2008. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 259 s. ISBN 978-80-247-2471-3.

KNÁPKOVÁ, Adriana et al., 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., komplet. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 232 s. ISBN 978-802-7105-632.

KOCMANOVÁ, Alena, 2013. *Ekonomické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 358 s. ISBN 978-80-7201-932-8.

KRÁL, Bohumil, 2018. *Manažerské účetnictví*. 4. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 791 s. ISBN 978-80-7261-568-1.

LAZAR, Jaromír, 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vyd. Praha: Grada, 271 s. ISBN 978-80-247-4133-8.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 220 s. ISBN 978-80-271-2034-5.

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI, 2016. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 263 s. ISBN 978-80-247-5773-5.

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

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ, 2010. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-802-4727-592.

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ, 2016. *Jak čist účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 284 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0048-4.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ, 2018. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 255 s. ISBN 978-80-271-0689-9.

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

Internetové zdroje

JUSTICE.CZ [online], [cit. 2019-12-20]. Dostupné z: <https://www.justice.cz/>

Panorama zpracovatelského průmyslu ČR [online], [cit. 2019-12-20]. Dostupné z:

<https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|--------|---|
| EAT | Earnings after Taxes (zisk po zdanění) |
| EBT | Earnings before Taxes (zisk před zdaněním) |
| EBIT | Earnings before Interest and Taxes (zisk před úroky a zdaněním) |
| EBITDA | Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (zisk před úroky, zdaněním a odpisy) |
| NOPAT | Net Operation Profit after Taxes (operativní zisk po zdanění) |
| N | Náklady |
| Q | Objem výroby |
| ROA | Return on assets (rentabilita celkového kapitálu) |
| ROC | Return on costs (rentabilita nákladů) |
| ROE | Return on investment (rentabilita investovaného kapitálu) |
| ROS | Return on sales (rentabilita tržeb) |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| <i>Obr. 1 Průběh jednotlivých typů jednotkových variabilních nákladů (Zámečník, Tučková a Hromková, s. 2007, s. 23)</i> | 18 |
| <i>Obr. 2 Celkové a jednotkové fixní náklady (Popesko a Papadaki, 2016, s. 39).....</i> | 19 |
| <i>Obr. 3 Přiřazení nákladů objektu (Popesko a Papadaki, 2016, s. 61)</i> | 24 |
| <i>Obr. 4 Kalkulační systém a jeho členění (Král, 2018, s. 213).....</i> | 26 |
| <i>Obr. 5 Všeobecný kalkulační vzorec (Tauš Procházková a Jelínková, 2018, s. 82).....</i> | 27 |
| <i>Obr. 6 Retrogradní kalkulační vzorec (Král, 2018, s. 154).....</i> | 28 |
| <i>Obr. 7. Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady (Král, 2018, s.154).....</i> | 28 |
| <i>Obr. 8 Absorpční a neabsorpční kalkulace (Popesko a Papadaki. 2016, s. 78)</i> | 29 |
| <i>Obr. 9 Členění kalkulací z hlediska úplnosti (Tauš Procházková a Jelínková, 2018, s. 85)</i> | 30 |
| <i>Obr. 10 Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)</i> | 38 |
| <i>Obr. 11 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti (vlastní zpracování).....</i> | 39 |
| <i>Obr. 12 Vývoj výnosů, nákladů a výsledku hospodaření (vlastní zpracování)</i> | 41 |
| <i>Obr. 13 Graf rentability nákladů odvětví a společnosti v letech 2016-2018 (vlastní zpracování)</i> | 47 |
| <i>Obr. 14 Graf podílu nákladových druhů společnosti za rok 2018 (vlastní zpracování)</i> | 50 |
| <i>Obr. 15 Výsledek hospodaření středisek 1 a 2 za rok 2018 (vlastní zpracování).....</i> | 53 |
| <i>Obr. 16 Podíl nákladů na střediska v letech 2016-2018 (vlastní zpracování)</i> | 56 |
| <i>Obr. 17 Graf vývoje rentability nákladů před a po alokaci v letech 2016-2018 (vlastní zpracování)</i> | 60 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| <i>Tab. 1 Základní charakteristiky finančního, hodnotového a ekonomického pojetí nákladů (Kráal, 2018, s. 72)</i> | 13 |
| <i>Tab. 2 Kategorie zisku (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 46)</i> | 15 |
| <i>Tab. 3 Základní produkční charakteristiky odvětví oboru NACE 22.1(vlastní zpracování)</i> | 39 |
| <i>Tab. 4 Přehled výnosů, nákladů a výsledku hospodaření ve sledovaných letech (vlastní zpracování)</i> | 41 |
| <i>Tab. 5 Majetková struktura společnosti v letech 2016-2018 (vlastní zpracování)</i> | 42 |
| <i>Tab. 6 Vertikální a horizontální analýza majetkové struktury společnosti ve sledovaných letech (vlastní zpracování)</i> | 43 |
| <i>Tab. 7 Finanční struktura společnosti v letech 2016-2018 (vlastní zpracování)</i> | 44 |
| <i>Tab. 8 Vertikální a horizontální analýza finanční struktury ve sledovaných letech (vlastní zpracování)</i> | 45 |
| <i>Tab. 9 Vybrané parametry odvětví ve sledovaných letech (vlastní zpracování)</i> | 46 |
| <i>Tab. 10 Vybrané ekonomické ukazatele odvětví ve sledovaných letech (vlastní zpracování)</i> | 46 |
| <i>Tab. 11 Vybrané ekonomické ukazatele společnosti ve sledovaných letech (vlastní zpracování)</i> | 46 |
| <i>Tab. 12 Druhé členění nákladů v letech 2016-2018 (vlastní zpracování)</i> | 49 |
| <i>Tab. 13 Vertikální a horizontální analýza nákladů (vlastní zpracování)</i> | 50 |
| <i>Tab. 14 Nákladové účty za rok 2018 (vlastní zpracování)</i> | 51 |
| <i>Tab. 15 Výnosové účty za rok 2018 (vlastní zpracování)</i> | 52 |
| <i>Tab. 16 Navrhované rozvrhové základny (vlastní zpracování)</i> | 54 |
| <i>Tab. 17 Náklady evidované na středisko ostatní v letech 2016-2018 (vlastní zpracování)</i> .55 | |
| <i>Tab. 18 Alokace nákladů dle navrhovaných rozvrhových základen za rok 2018 (vlastní zpracování)</i> | 57 |
| <i>Tab. 19 EBIT, ROS a ROC před a po alokaci za rok 2018 (vlastní zpracování)</i> | 58 |
| <i>Tab. 20 Alokace nákladů dle navrhovaných rozvrhových základen za rok 2016 (vlastní zpracování)</i> | 58 |
| <i>Tab. 21 Alokace nákladů dle popsaných rozvrhových základen za rok 2017 (vlastní zpracování)</i> | 59 |
| <i>Tab. 22 EBIT, ROS a ROC před a po alokaci za rok 2016 (vlastní zpracování)</i> | 59 |
| <i>Tab. 23 EBIT, ROS a ROC před a po alokaci za rok 2017 (vlastní zpracování)</i> | 60 |

