

Analýza nákladů a jejich řízení ve společnosti Kordárna Plus a.s.

Kateřina Finferová

Bakalářská práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kateřina Finferová**
Osobní číslo: **M19636**
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza nákladů a jejich řízení ve společnosti Kordárna Plus a.s.**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Prostudujte literární prameny a zpracujte teoretické poznatky týkající se oblasti nákladů a jejich řízení.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Kordárna Plus a.s.
- Proveďte analýzu nákladů v dané společnosti v letech 2017 až 2020.
- Na základě provedené analýzy formulujte návrhy, které povedou ke zlepšení řízení nákladů v dané společnosti.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Brno, Computer Press, 2011, 194 s. ISBN 978-80-251-2831-2.
- DRURY, Colin. *Management and cost accounting*. Ninth edition. Andover: Cengage Learning, 2015, 827 s. ISBN 978-1-4080-9393-1.
- FIBÍŘOVÁ, Jana et al. *Manažerské účetnictví*. 2. aktual. a přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 402 s. ISBN 978-80-7478-743-0.
- POPEŠKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha 7: Grada publishing, 2016, 263 s. ISBN 978-80-247-5773-5.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání. Praha 1: C.H.BECK, 2015, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

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

Datum zadání bakalářské práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

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 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, považují 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

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřená na analýzu nákladů ve společnosti Kordárna Plus a.s. v letech 2017-2020. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické.

V první části jsou zpracovány teoretické poznatky, které se týkají analýzy nákladů a jsou následně aplikované v navazující praktické části.

V úvodu praktické části je představena společnost Kordárna Plus a.s. a poté provedena analýza nákladů. Náklady byly rozděleny podle druhového členění a dále také podle jejich vztahu k objemu prováděných výkonů. Poslední část obsahuje odhad nákladových funkcí a výpočet bodu zvratu a bezpečnostního koeficientu.

Práce dále přináší vyhodnocení výsledků provedené analýzy a návrhy doporučení, které by měly vést ke zlepšení řízení nákladů.

Klíčová slova: náklady, variabilní náklady, fixní náklady, nákladová funkce, bod zvratu

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on the cost analysis in the company Kordárna Plus a.s. in the years 2017-2020. The bachelor thesis is divided into two parts, theoretical and practical.

In the first part, the theoretical knowledge related to cost analysis is elaborated and is subsequently applied in the subsequent practical part.

In the introduction of the practical part, the company Kordárna Plus a.s. is introduced and then the cost analysis is performed. The costs were divided according to their type and also according to their relation to the volume of performed activities. The last part contains the estimation of cost functions and the calculation of the break even point.

The thesis also presents an evaluation of the results of the analysis, recommendations for the company and own findings.

Keywords: Costs, Variable Costs, Fixed Costs, Cost Function, Break Even Point

Nejdříve bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Ludmile Kozubíkové Ph.D. za odborný dohled, poskytnuté rady a za vstřícný přístup.

Další poděkování patří ekonomickému oddělení společnosti Kordárna Plus a.s., za poskytnutí materiálů nezbytných pro zpracování této bakalářské práce. Současně bych chtěla poděkovat vedoucí controllingového oddělení za trpělivost a čas, který mi pro vypracování této práce věnovala.

V neposlední řadě patří obrovské poděkování mé rodině za trpělivost a podporu, kterou mi během studia poskytovala.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	13
1.1 VÝNOSY	13
1.2 NÁKLADY.....	13
1.2.1 Náklady z pohledu finančního účetnictví.....	14
1.2.2 Náklady z pohledu manažerského účetnictví	14
1.3 VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	15
1.4 VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	15
2 POJETÍ NÁKLADŮ	16
2.1 FINANČNÍ POJETÍ NÁKLADŮ.....	16
2.2 HODNOTOVÉ POJETÍ NÁKLADŮ	17
2.3 EKONOMICKÉ POJETÍ NÁKLADŮ.....	17
3 KLASIFIKACE NÁKLADŮ	19
3.1 DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	20
3.1.1 Externí a interní náklady	20
3.1.2 Prvotní a druhotné náklady	21
3.1.3 Jednoduché a komplexní náklady	21
3.2 ÚČELOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	21
3.2.1 Náklady technologické.....	22
3.2.2 Náklady na obsluhu řízení.....	22
3.2.3 Náklady jednicové.....	22
3.2.4 Náklady režijní	23
3.2.5 Členění nákladů po linii útvarů	23
3.3 KALKULAČNÍ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	24
3.3.1 Přímé náklady.....	24
3.3.2 Nepřímé náklady	24
3.4 KLASIFIKACE NÁKLADŮ K OBJEMU PROVÁDĚNÝCH VÝKONŮ	24
3.4.1 Variabilní náklady	25
3.4.2 Fixní náklady.....	26
3.5 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ Z POHLEDU MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ	28
3.5.1 Relevantní a irelevantní náklady	29
3.5.2 Utopené náklady.....	29
3.5.3 Oportunitní náklady	29
3.5.4 Implicitní a explicitní náklady	30
4 VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA.....	31

4.1	HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA	31
4.2	VERTIKÁLNÍ ANALÝZA	31
5	MODELOVÁNÍ NÁKLADŮ	32
5.1	NÁKLADOVÁ FUNKCE.....	32
5.1.1	Krátkodobá nákladová funkce.....	33
5.1.2	Dlouhodobá nákladová funkce.....	33
5.2	METODY STANOVENÍ NÁKLADOVÉ FUNKCE.....	34
5.2.1	Klasifikační analýza	35
5.2.2	Metoda dvou období	36
5.2.3	Grafická metoda	36
5.2.4	Metoda regresní a korelační analýzy.....	37
5.3	ANALÝZA BODU ZVRATU.....	38
5.3.1	Příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku	39
5.3.2	Bod zvratu při různorodé produkci	40
5.3.3	Bezpečnostní podnikatelská rezerva a bezpečnostní koeficient.....	40
6	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	41
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	42
7	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KORDÁRNA PLUS A.S.....	43
7.1	ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA	43
7.2	HISTORICKÝ VÝVOJ SPOLEČNOSTI	43
7.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	45
7.4	STRUČNÝ VÝROBNÍ POSTUP	46
7.4.1	Skaní.....	47
7.4.2	Tkaní	48
7.4.3	Impregnace a tepelná úprava (DTÚ).....	49
7.5	POSTAVENÍ NA TRHU	50
7.6	SWOT ANALÝZA	51
7.7	VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	52
7.8	VÝVOJ EKONOMICKÝCH PARAMETRŮ	53
7.8.1	Finanční situace.....	55
8	ANALÝZA NÁKLADŮ	58
8.1	DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	58
8.1.1	Vertikální analýza	59
8.1.2	Horizontální analýza	60
8.2	KLASIFIKACE NÁKLADŮ PODLE JEJICH VZTAHU K OBJEMU PROVÁDĚNÝCH VÝKONŮ	61
8.2.1	Variabilní náklady	63
8.2.2	Fixní náklady.....	64

9	MODELOVÁNÍ NÁKLADŮ	67
9.1	SESTAVENÍ NÁKLADOVÉ FUNKCE	67
9.1.1	Klasifikační analýza	67
9.1.2	Metoda dvou období	68
9.1.3	Grafická analýza.....	69
9.1.4	Regresní a korelační analýza.....	71
9.1.5	Srovnání jednotlivých analýz.....	73
9.2	ANALÝZA BODU ZVRATU.....	74
9.2.1	Bezpečnostní podnikatelská rezerva a bezpečnostní koeficient.....	76
10	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZ A DOPORUČENÍ PRO FIRMU	78
	ZÁVĚR	83
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	84
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	86
	SEZNAM OBRÁZKŮ	87
	SEZNAM TABULEK.....	88
	SEZNAM PŘÍLOH.....	90

ÚVOD

Důvodem existence každého podniku, ať už drobného živnostníka nebo nadnárodní korporace, by mělo být vytváření zisku jeho majitelům či akcionářům. K tomu, aby podnikatelský subjekt trvale dosahoval zisku a uspokojoval tak požadavky svých vlastníků, je třeba umět správně aplikovat informace, které plynou z účetních výkazů každé společnosti. V konkurenčním prostředí může uspět jediné taková firma, která neustále analyzuje své ekonomické výsledky, porovnává je s nejlepšími na trhu a na základě těchto analýz přijímá strategická rozhodnutí. K základním stavebním kamenům těchto zkoumání patří analýza nákladů. Bez detailní znalosti výše a struktury nákladů není možné účinně řídit chod společnosti a trvale generovat zisk. Dvojnásob to platí v dnešní turbulentní době, kdy se ze dne na den rozpadá dodavatelský řetězec a firmy musí operativně reagovat na nově vzniklé překážky. Bez detailní znalosti struktury nákladů, toho jak a v jaké výši vstupují do finálního produktu a ovlivňují tak výsledek hospodaření, se firma může velmi rychle ocitnout ve ztrátě. A pokud nebude schopná rychle reagovat, i v úpadku.

Cílem této bakalářské práce je analýza nákladů a jejich řízení ve společnosti Kordárna Plus a.s. ve Velké nad Veličkou. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část čerpá z dostupných literárních pramenů a zabývá se zpracováním aktuálních poznatků týkajících se analýzy nákladů. Nejprve jsou náklady definovány z pohledu finančního účetnictví a pro potřeby řízení manažerů. V další části jsou vysvětleny způsoby členění nákladů a v závěru pak teoreticky popsány metody sestavení nákladových funkcí a výpočtu bodu zvratu.

V úvodu praktické části je představena společnost Kordárna Plus a.s. Dále jsou popsány základní ekonomické výsledky v letech 2017–2020 také s využitím vybraných ukazatelů finanční analýzy. Následuje samotná analýza nákladů. Nejdříve bude provedena analýza na základě druhového členění a poté vertikální a horizontální analýza. Dále bude provedena klasifikace nákladů podle jejich vztahu k objemu prováděných výkonů a jejich rozdělení na fixní a variabilní část. Následně budou sestaveny odhady nákladových funkcí s využitím několika metod. Výsledky budou vzájemně porovnány a bude proveden výpočet bodu zvratu. V závěru praktické části bude provedeno zhodnocení analýzy nákladů a uvedena doporučení na snížení nákladů pro společnost.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této práce je analýza nákladů ve společnosti Kordárna Plus a.s. včetně zkoumání jejich vývoje za čtyřleté období 2017-2021. Data budou získána ať už z účetních výkazů zveřejněných v Obchodním rejstříku, tak i z interních dokumentů společnosti a osobních konzultací s pracovníky ekonomického oddělení. Jejich zpracování bude následně použito k analýze a hodnocení vývoje nákladů. Výsledkem analýzy budou návrhy a doporučení aplikovatelná na řízení nákladů ve společnosti Kordárna Plus a.s.

Ke zpracování hlavního cíle je nejprve nutné provedení literární rešerši týkající se analýzy nákladů, která bude zpracována v první části této bakalářské práce.

Ve druhé, praktické části bude podle interních materiálů společnosti zpracována vertikální a horizontální analýza nákladů ke zjištění podílu jednotlivých nákladů na celkové hodnotě nákladů. Dále budou náklady klasifikovány podle jejich vztahu k objemu prováděných výkonů, a to na fixní a variabilní složku. Na základě této klasifikace budou následně sestaveny i krátkodobé nákladové funkce. K odhadu nákladových funkcí budou použity čtyři metody – klasifikační analýza, metoda dvou období, grafická analýza a také regresní analýza. K určení spolehlivosti jednotlivých metod budou výsledné hodnoty vzájemně porovnány a vyhodnoceny.

K výpočtu bodu zvratu bude zvolena ta metoda, popřípadě metody, které poskytnou relativně nejvíce spolehlivé odhady nákladových funkcí. Stanovení bodů zvratu je nezbytné ke zjištění objemu produkce potřebného k pokrytí nákladů. S využitím znalosti zjištěných bodů zvratu v jednotlivých letech, bude vypočtena bezpečnostní podnikatelská rezerva, která hovoří o tom, o kolik se mohou snížit výnosy, než podnik dosáhne bodu zvratu. Bude rovněž stanoven bezpečnostní koeficient, který nám tuto informaci vyjadřuje v procentech.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V úvodu je třeba definovat základní pojmy, jejichž vysvětlení je nutné pro pochopení této práce. Jedná se hlavně o výnosy, náklady a výsledek hospodaření. Ty jsou totiž považovány za velmi důležité charakteristiky každé společnosti. (Synek a kol., 2011, s. 74)

1.1 Výnosy

Výnosy se dají podle Synka a kol. (2011, s. 74) charakterizovat jako peněžní částky, které společnost za určité účetní období získala ze všech svých činností bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu. Za nejvýznamnější složku výnosů u výrobní společnosti se dají považovat tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Naopak u obchodní společnosti je za hlavní složku výnosů považováno tzv. obchodní rozpětí, tj. rozdíl mezi prodejní a kupní cenou.

Podle Synka a kol. (2011, s.74) výnosy podniku tvoří:

- **provozní výnosy** získané z provozně-hospodářské činnosti podniku (tržby za prodej),
- **finanční výnosy** získané z finančních investic nebo cenných papírů,
- **mimořádné výnosy** získané mimořádně.

1.2 Náklady

Vymezit všeobecnou definici nákladů není jednoduché. Existuje totiž mnoho odlišných pohledů na to, jak se náklady chovají a jak by s nimi mělo být zacházeno. Právě proto různí autoři náklady vnímají jiným způsobem. Podle Landy (2014, s. 183) jsou náklady vyjádřené jako úbytek ekonomického prospěchu v průběhu daného časového rozpětí, a to poklesem hodnoty aktiv nebo naopak růstem závazků.

Synek a kol. (2011, s.74) naopak náklady definuje jako peněžní prostředky společnosti, které jsou účelně vynaložené na získání výnosů.

Podle Popeska a Papadaki (2016, s. 27) je potřeba náklady rozlišovat ve dvou základních pojetích – ve finančním pojetím nákladů a v manažerském pojetí nákladů.

1.2.1 Náklady z pohledu finančního účetnictví

Z pohledu finančního účetnictví jsou náklady charakterizovány jako snížení ekonomického prospěchu. K tomuto snížení došlo ve sledovaném období a projevilo se poklesem aktiv nebo navýšením závazků společnosti. To vedlo ke snížení vlastního kapitálu. Náklad je zde zjednodušeně vyjádřen jako ekonomický zdroj, který je obětován na dosažení výnosu z prodeje. (Král a kol., 2018, s. 52)

Fibírová (2020, s. 52) doplňuje, že je důležité při vedení finančního účetnictví dodržovat pravidla, která pro externí uživatele znamenají záruku úplnosti a spolehlivosti vykazovaných účetních informací.

1.2.2 Náklady z pohledu manažerského účetnictví

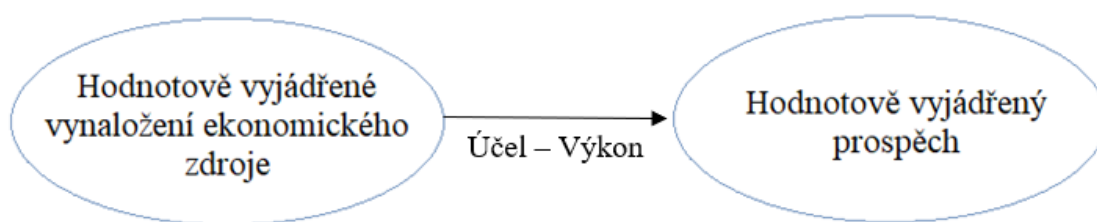
Manažerské účetnictví charakterizuje náklady jako hodnotově vyjádřené a účelně vynaložené ekonomické zdroje společnosti, které účelově souvisí s její ekonomickou činností. (Král a kol., 2018, s. 52)

Taušl Procházková a Jelínková (2018, s.18) dodávají, že z pohledu manažerského účetnictví se náklady určeny k efektivnímu řízení podniku.

Vzhledem k odlišnému pojetí nákladů ve finančním a manažerském účetnictví existují položky nákladů, které jsou v jednotlivých účetních systémech vnímány rozdílně. Položky, které jsou ve finančním účetnictví považovány za náklady, ale v manažerském účetnictví již nikoli, jsou např. kurzové ztráty. Naopak položky, které ve finančním účetnictví nejsou považovány za náklady, ale v manažerském s nimi jako s náklady počítáme, jsou např. oportunitní náklady.

Náklady v manažerském účetnictví mají podle Krále a kol. (2018, s. 52) dva hlavní rysy:

- **účelnost** – nákladem je jediné takové vynaložení, které je racionální a přiměřené výsledku činnosti.
- **účelový charakter** – smyslem vynaložení ekonomického zdroje je jeho zhodnocení. Ke zhodnocení dojde pouze při vytvoření takové složky majetku, která v budoucnu přinese větší ekonomický prospěch, než kolik činil původní náklad.



Obrázek 1 Účelnost a účelovost při vynakládání ekonomických zdrojů
(vlastní zpracování podle Krále a kol., 2018, s. 53)

1.3 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty, jinak nazývaný také jako výsledovka, obsahuje údaje potřebné pro získání základních informací o nákladech a výnosech v dané společnosti. Vždy je spjat s určitým obdobím a společně s rozvahou a výkazem cash-flow vytvářejí základní bilanci podniku.

Čechová (2011, s. 8) člení výkaz zisku a ztráty do tří základních částí:

- provozní,
- finanční,
- mimořádné.

1.4 Výsledek hospodaření

Provozní výsledek hospodaření získáme odečtením finančních nákladů od finančních výnosů. Rozdíl mezi finančními výnosy a finančními náklady je potom finanční výsledek hospodaření. Spolu tvoří výsledek hospodaření za běžné období a po odečtení daně z příjmu, získáme výsledek hospodaření po zdanění.

Pokud jsou výnosy vyšší nežli náklady, nachází se společnost v zisku, v opačném případě je společnost ve ztrátě.

$$\text{Výnosy} > \text{Náklady} = \text{ZISK}$$

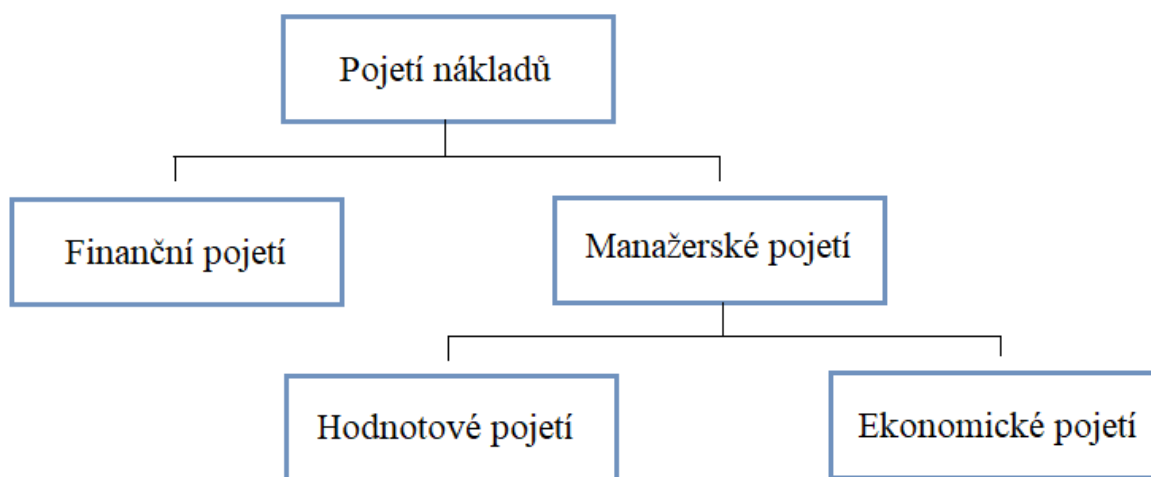
$$\text{Výnosy} < \text{Náklady} = \text{ZTRÁTA}$$

2 POJETÍ NÁKLADŮ

Popesko s Papadaki (2016, s. 27) a Synek a kol. (2011, s. 80) používají dvojí pojetí nákladů

- z pohledu finančního účetnictví – pro externí uživatele,
- z pohledu manažerského účetnictví – pro manažery k lepšímu řízení podniku.

Landa (2014, s. 247) ve své knize uvádí, že v systému manažerského účetnictví můžeme aplikovat tři základní typy pojetí nákladů, tj. finanční, hodnotové a ekonomické.



*Obrázek 2 Vztah jednotlivých přístupů k pojetí nákladů
(vlastní zpracování podle Popeska a Papadaki, 2016, s. 28)*

2.1 Finanční pojetí nákladů

Finanční pojetí nákladů vychází z finančního účetnictví, které náklady pojímá jako spotřebu externích vstupů evidovaných v účetním systému. Náklady jsou zde vyjádřeny v účetních cenách a jsou evidovány ve výši, v které byly zachyceny finančním účetnictvím – v tomto případě o nich mluvíme jako o explicitních nákladech. Obsahem tohoto pojetí nákladů jsou informace hlavně pro externí uživatele, kterými mohou být např. banky nebo finanční úřady. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 27)

To ve své knize potvrzují i Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 18), které tvrdí, že výstupy tohoto pojetí nákladů jsou využívány externími uživateli především k posouzení informací ohledně finanční situace společnosti.

Někteří další autoři jsou toho názoru, že finanční pojetí nákladů není vhodné pro manažery. Nemusí totiž ukazovat skutečné podnikatelské podmínky důležité pro rozhodování a řízení společnosti.

2.2 Hodnotové pojetí nákladů

Hodnotové pojetí spadá do manažerského účetnictví. Poskytuje informace k běžnému řízení podniku a ke kontrole průběhu aktuálních procesů ve společnosti. Je založeno na postupech, které znázorňují spotřebu nebo využití ekonomických zdrojů za podmínek, které existují v čase uskutečňování příslušných procesů. Smyslem tohoto pojetí je tedy oceňování spotřebovávaných ekonomických vstupů ne za ceny, které platily při jejich pořízení, ale za ceny, které odpovídají jejich současné reálné hodnotě (např. tržní ceny). (Král a kol., 2018, s. 69, Popesko a Papadaki, 2016, s. 28, Synek a kol., 2011, s. 39)

S tím souhlasí i Landa (2014, s. 247), který navíc dodává, že do hodnotového pojetí nákladů je nutné zahrnout i tzv. kalkulační náklady, které ve finančním účetnictví nejsou uváděny. Řadí sem např. kalkulační nájemné, kalkulační odpisy dlouhodobého majetku nebo kalkulační mzdu podnikatele.

Podle Krále a kol. (2018, s. 69) zde náklady nejsou pouze peněžně zajištěné ekonomické zdroje, ale i faktory, které svými důsledky ovlivňují ekonomickou racionalitu dané aktivity. Jako příklad těchto nákladů jsou tzv. kalkulační odpisy.

2.3 Ekonomické pojetí nákladů

Ekonomické pojetí nákladů taktéž spadá pod manažerské účetnictví a svým přístupem se od finančního pojetí nákladů liší ještě více než pojetí hodnotové. Podle Popeska a Papadaki (2016, s. 28) se náklady v ekonomickém pojetí rovnají hodnotě, kterou lze získat jejich nejefektivnějším využitím. Také mohou představovat maximální ušlý efekt, jenž vznikl z důvodu použití omezených zdrojů na danou alternativu – z tohoto důvodu ekonomické pojetí počítá s oportunitními náklady.

Pro větší přehlednost vzájemného vztahu mezi výše zmíněnými pojetími byla zvolena tabulka od autora Krále a kol. (2018, s. 72), která je uvedena níže.

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

Pojetí nákladů	Finanční	Hodnotové	Ekonomické
Vztah k subsystému účetnictví	Finanční účetnictví	Nákladové účetnictví	Účetnictví pro rozhodování
Vztah k zobrazované realitě	Zobrazení transakce v parametrech, které platily, když se uskutečnila	Zobrazení transakce v parametrech, které by platily v současnosti	Zobrazení transakce formou porovnání s jinou v úvahu přicházející variantou
Vztah nákladů a výdajů	Dochází pouze k časovým, nikoliv věcným rozdílům mezi náklady a výdaji	Dochází nejen k časovým, ale i věcným rozdílům; předmětem zobrazení jsou i náklady, které nejsou doprovázeny výdaji v běžném podnikatelském cyklu	
Vztah k vyjádření zisku	Zisk je měřen na principu zachování finančního kapitálu v nominální výši; podle tohoto pojetí podnik dosahuje zisku, pokud jeho vlastní finančně vyjádřený kapitál na konci období je vyšší než na začátku období	Zisk je měřen na principu tzv. věcného zachování kapitálu; podle tohoto pojetí podnik dosahuje zisku, až když se podaří reprodukovat vlastní kapitál měřený (a oceněný) kapacitou podnikatelské činnosti	Zisk je měřen na principu tzv. věcného zachování kapitálu, přičemž jeho úroveň se dále snižuje o oportunitní náklady a zvyšuje se o oportunitní výnosy

3 KLASIFIKACE NÁKLADŮ

Náklady lze chápat jako analytický ukazatel, který slouží k hodnocení kvality podnikových činností. Proces rozdělení nákladů má na starosti management společnosti a aby se mohl uskutečnit, je nejprve třeba náklady roztrždit a teprve poté je možné jejich řízení. Předpokladem efektivního řízení nákladů je jejich detailnější rozdělení do stejnorodých skupin. Je nezbytné si ale uvědomit, že klasifikace jakýchkoliv jevů musí být vyvolána účelovou potřebou. Rozdělení nákladů podle různých kritérií je tak základním předpokladem pro aplikaci dalších nástrojů manažerského účetnictví. (Synek a kol., 2011, s. 81, Popesko a Papadaki, 2016, s. 31)

Popesko a Papadaki v jejich knize *Moderní metody řízení nákladů* (2016, s. 31–42) klasifikují náklady následovně:

- druhové členění nákladů,
- rozdělení nákladů podle účelu, ke kterému byly vynaloženy,
- kalkulační členění nákladů,
- ve vztahu k objemu prováděných výkonů,
- náklady produktu a náklady období.

Čechová (2011, s. 73) člení náklady v účetnictví následovně:

- druhové členění – podle druhů vynaložených ekonomických zdrojů,
- účelové členění – podle účelu jejich vynaložení,
- podle vztahu ke změnám objemu výroby,
- podle potřeb rozhodování.

Dodává také, že jak druhové, tak účelové členění se využívá ve finančním i manažerském účetnictví. Členění podle vztahu ke změnám výroby a podle potřeb rozhodování se používají hlavně v účetnictví manažerském.

Naopak Král a kol. (2018, s. 76) klasifikaci nákladů rozděluje do dvou fází:

- způsoby členění, které mají význam pro řízení podnikatelského procesu,
- způsoby členění nákladů zabývající se rozhodováním o budoucích variantách podnikání.

3.1 Druhové členění nákladů

Popesko a Papadaki (2016, s. 31) uvádí druhové členění jako nejčastěji používaným v rámci finančního účetnictví. Náklady se zde člení podle druhu použitého externího vstupu, který vstupuje do transformačního procesu společnosti.

Účetní informace, které vyplývají z druhového členění nákladů jsou významné jak pro externí uživatele, tak pro manažery společnosti. Informuje o hospodárnosti a účinnosti vynaložených ekonomických zdrojů a také pomáhá ve sledování přiměřenosti jednotlivých nákladových druhů. Druhově členěné náklady se používají jako podklady pro zpracování výkazu zisku a ztráty. (Čechová, 2011, s. 74)

Druhové členění lze využít i v manažerském rozhodování, ale jeho použití je do značné míry omezené z důvodu absence informací o účelu spotřeby nákladů, píše Popesko s Papadaki. (2016, s. 32)

Mezi nákladové druhy Fibírová et al. (2015, s. 46) řadí:

- spotřebu materiálu a energie,
- nakupované služby,
- odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku,
- mzdové a ostatní osobní náklady,
- finanční náklady související s hlavní výdělečnou činností.

„Výhodou druhového členění nákladů je dále i průkaznost a jednoznačnost výše vynaložených nákladových druhů v podniku. Druhové členění nákladů je proto velmi důležité pro kontrolu úplnosti účetních informací v daném období, a to nejen pro potřeby řízení podniku, ale i v souvislosti s daňovou kontrolou prováděnou finančními úřady a ověřováním úplnosti účetních informací auditorem.“ (Fibírová et al., 2015, s. 47)

Čechová (2011, s. 73) ještě doplňuje, že náklady, které lze druhově dělit jsou náklady externí, prvotní a jednoduché.

3.1.1 Externí a interní náklady

Externí náklady do určité aktivity vstupují zvnějšku. Jsou to náklady prvotní a jednoduché. Náklady, které představují spotřebu vlastních výkonů se nazývají náklady interní. Tyto náklady vznikly složením už dříve vynaložených nákladů, které již zpětně nerozkládáme na

náklady, ze kterých původně vznikly a můžeme je tedy označit jako náklady druhotné a komplexní. (Lazar, 2012, s. 11)

3.1.2 Prvotní a druhotné náklady

Za prvotní náklady jsou považované ty náklady, které se v určité aktivitě objevují prvně. Náklady vznikající uvnitř společnosti, jsou vyvolány spotřebou nákladů prvotních, a tudíž se projevují podruhé a označují se jako náklady druhotné. Dá se tedy říci, že prvotní náklady jsou náklady externí a druhotné náklady jsou náklady interní. (Čechová, 2011, s. 74)

3.1.3 Jednoduché a komplexní náklady

Jednoduché náklady jsou oproti komplexním vyjádřeny jen jednou položkou, například spotřebou materiálu nebo energie. Oproti tomu komplexní náklady, jsou náklady složené z více prvků, které se různě kombinují v rámci společnosti podle toho, pro koho a kde se spotřebovávají. V podstatě se dá říci, že jednoduché náklady jsou externí a prvotní náklady. Zatímco náklady komplexní jsou náklady druhotné, tvořené řadou prvotních a tím pádem i externích nákladových druhů. (Čechová, 2011, s. 74)

3.2 Účelové členění nákladů

Toto členění sleduje vztah nákladů k účelu jejich vynaložení. Podle Lazara (2012, s. 11) pozoruje hlavně proces uskutečňování výkonů a náklady s výnosy, které se k těmto výkonům vztahují. Zároveň člení náklady podle středisek, která byla zřízena k účelu výkonu konkrétní činnosti. Účelové členění je typické pro vnitropodnikové (manažerské) účetnictví, ale může sloužit i jako předloha pro účetnictví finanční.

Fibírová et al. (2015, s. 52) uvádí, že cílem účelového členění je vyjádřit jednak rozdílnou ekonomickou podstatu vynaložených zdrojů, ale zejména rozeznat příčinné souvislosti vzniku a vývoje vynaložených nákladů. Tzn. členit náklady podle účelu.

Popesko a Papadaki (2016, s. 34–35) člení náklady na:

- náklady technologické,
- náklady na obsluhu a řízení.

Tohle členění se však v praxi příliš nevyužívá. Důvodem je, že lze obtížně rozpoznat, jestli daný náklad opravdu souvisí s danou technologií nebo je generován doprovodnou činností

daného procesu. Dalším z důvodů je také omezená využitelnost nákladů ve vztahu ke kalkulaci jednotky výkonu.

Naopak členění, které se v praxi využívá je členění nákladů podle vztahu k jednici prováděného výkonu. A zde náklady členíme na:

- náklady jednicové,
- náklady režijní. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 35)

Jejich podrobnější popis je uveden níže v kapitolách 3.2.3 a 3.2.4.

3.2.1 Náklady technologické

Jedná se o náklady, které jsou bezprostředně vyvolány technologií určité činnosti nebo s ní účelově souvisí. Vykazují se za každý výkon samostatně v daných kalkulačních položkách. Patří sem např. spotřeba materiálu na výrobu či pronájem výrobních prostor. (Novák, 2018, s. 13.)

3.2.2 Náklady na obsluhu řízení

Náklady na obsluhu řízení jsou takové náklady, které slouží k zajištění doprovodných činností technologického procesu. Oproti nákladům technologickým, které tvoří jeden technologický celek, náklady na obsluhu řízení mohou být společné pro více technologických celků. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 34, Čechová, 2011, s. 76)

Novák (2018, s. 13) doplňuje, že náklady na obsluhu a řízení bývají často označeny jako náklady režijní.

3.2.3 Náklady jednicové

Synek a kol. (2011, s. 81) popisuje jednicové náklady jako náklady technologické, které přímo souvisí s určitým výkonem.

Král a kol. (2018, s. 80) ve své knize píše, že základním informačním nástrojem řízení jednicových nákladů je norma, na kterou navazují kalkulace těchto jednicových nákladů. Norma se vymezuje jako nákladový úkol, který je stanoven na jednotku výkonu.

Jako konkrétní příklady uvádí Popesko a Papadaki (2016, s. 35) náklady na jednicový materiál a mzdové náklady výrobních dělníků.

3.2.4 Náklady režijní

Režijní náklady jsou tvořeny tou částí technologických nákladů, která souvisí s technologickým procesem jako celkem a náklady na obsluhu a řízení. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 35)

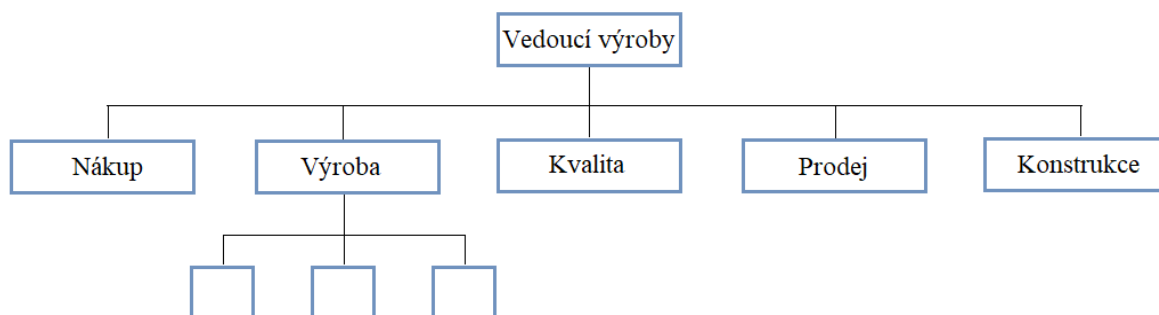
Čechová (2011, s. 78) dělí režijní náklady podle funkce v daném procesu na:

- **zásobovací režii** – náklady spojené s koupí materiálu pro výrobu,
- **výrobní režii** – náklady jak režijní, tak jednicové, které jsou společné pro celý útvar,
- **správní režii** – náklady nezbytné pro plynulý chod společnosti,
- **odbytovou režii** – náklady, které souvisí s odbytovou činností útvaru (balení a expedice výrobků).

Jako příklady uvádí Garrison, Noreen, Brewer (2012, s. 26) nepřímé mzdy a materiál, různé druhy pojištění majetku atd. Společnost má také náklady za teplo, světlo, majetkové daně nebo náklady spojené s prodejem.

3.2.5 Členění nákladů po linii útvarů

Proces uskutečňování jednotlivých aktivit je rozdělen do různých organizačních celků jako jsou například dílny, provozy nebo závody. Náklady tak vznikají v určitých organizačních útvarech, kde se uskutečňuje příslušná dílčí transformace. Mluvíme o třídění nákladů podle místa vzniku. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 36) Grafické znázornění je zobrazeno na obrázku č. 3.



Obrázek 3 Účelové členění nákladů po linii útvarů (vlastní zpracování podle Popeska a Papadaki, 2016, s. 36)

3.3 Kalkulační členění nákladů

Kalkulační členění nám říká, na jaké výrobky nebo služby byly náklady vynaloženy. Jedná se o velmi podobnou kalkulaci nákladů jako u účelového členění. Hlavní rozdíl mezi těmito dvěma členěními je skutečnost, že v účelovém členění nákladů se vztahuje náklad k jednotce výkonu, zatímco u kalkulačního se náklady vztahují k více jednicím. (Popesko, Papadaki, 2016, s. 36)

Podle způsobu přiřazení nákladů na kalkulační jednici definuje Synek (2015, s. 45) náklady do dvou hlavních skupin:

- přímé náklady,
- nepřímé náklady.

3.3.1 Přímé náklady

Drury (2015, s. 27) jako přímé náklady označuje ty, které jde jednoznačně přiřadit k určitému druhu výkonu. Jako příklad uvádí dřevo používané při výrobě různých typů nábytku. Jeho spotřeba se dá totiž vyčíslit ke každému konkrétnímu typu nábytku, jakými jsou například židle, stoly nebo knihovny.

Novák (2018, s. 15) uvádí, „že povahu přímých nákladů mají především technologické náklady např. přímý materiál a přímé mzdy výrobních pracovníků.“

3.3.2 Nepřímé náklady

Nepřímé náklady nelze přímo přiřadit ke konkrétnímu výkonu. Náklady se přiřazují pomocí matematicko-technických metod jako je např. stanovení rozvrhové základny a rozdělení nepřímých nákladů vůči této základně. Mezi příklady obvykle řadíme náklady na obsluhu a řízení, ale existují výjimky, ale jsou zde vykazovány i náklady, které na první pohled působí jako náklady přímé. Řadí se sem odpisy výrobních zařízení sloužící pro několik druhů výkonů nebo spotřeba materiálu u výroby několika druhů výrobků, která se neeviduje samostatně. (Čechová, 2011, s. 77)

3.4 Klasifikace nákladů k objemu prováděných výkonů

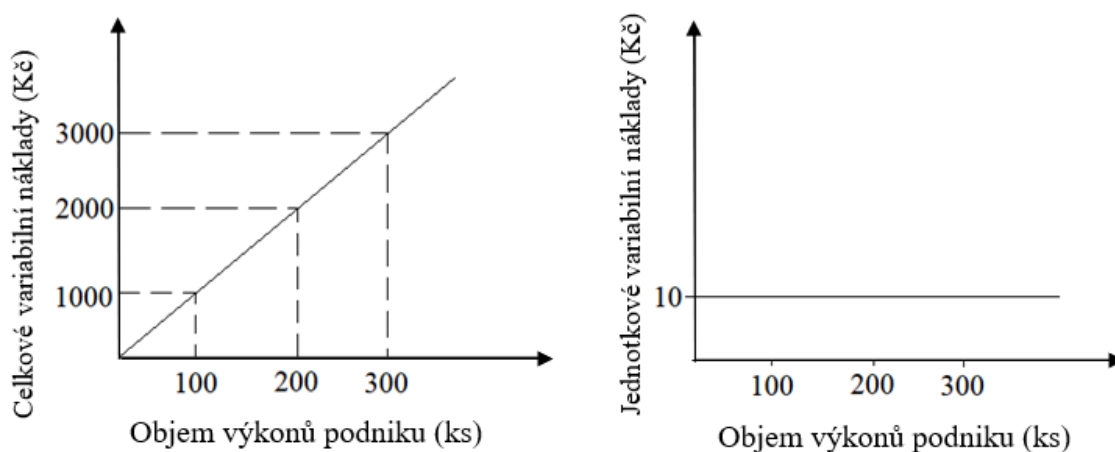
Za jeden z nejvýznamnějších nástrojů řízení nákladů je považováno členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů. Cílem tohoto členění je zkoumání chování nákladů za předpokladu odlišných variant objemu budoucích prováděných výkonů. Objem výkonů

je poté v praxi měřen různými ukazateli, jako je například počet prodaných nebo vyrobených kusů, odpracovaných hodin anebo počet ujetých kilometrů. V rámci tohoto členění rozlišujeme:

- variabilní,
- fixní,
- smíšené náklady. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 38)

3.4.1 Variabilní náklady

Variabilní náklady představují ty náklady, které se v závislosti na změně objemu výkonů ve své absolutní hodnotě mění. Obrázek č. 4 znázorňuje, jak se při poklesu objemu náklady snižují a při zvýšení objemu náklady zase narůstají, tzn. že jsou na změnách objemu závislé a jsou proměnlivé. (Čechová, 2011, s. 81)



Obrázek 4 Průběh celkových a jednotkových variabilních nákladů
(vlastní zpracování podle Popesko a Papadaki, 2016, s. 39)

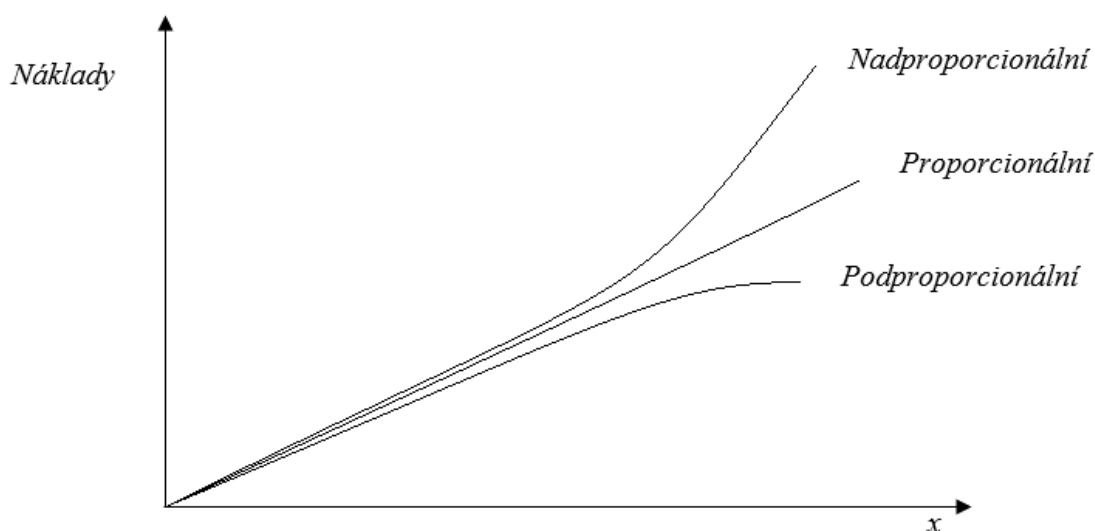
Popesko s Papadaki (2016, s. 38) dodávají, že nejdůležitější složkou variabilních nákladů jsou tzv. náklady proporcionální. Celkové proporcionální variabilní náklady mají lineární charakter, ale jednotkové mají charakter konstantní. Příkladem proporcionálních variabilních nákladů může být spotřeba přímého materiálu nebo úkolová mzda dělníka.

Pokud se variabilní náklady vyvíjí rychleji než objem výroby, hovoříme o nadproporcionálních variabilních nákladech. V praxi nejsou náklady, vyvíjející se nadproporciálně pro společnosti příznivé. Avšak tento vývoj nákladů není příliš častý. Jejich příkladem je mzda dělníka, kdy je zaměstnavatel při růstu objemu produkce nucený zavést

noční nebo víkendové pracovní směny. Při nichž bude totiž hodinová mzda dělníka vyšší než u standardních denních směn. (Král a kol., 2018, s. 87, Synek, 2015, s. 46-47, Popesko a Papadaki, 2016, s. 38)

Variabilní náklady, které se vyvíjí pomaleji, nežli objem výroby nazýváme jako podproporciální variabilní náklady. Oproti nákladům nadproporcionálním se tyto náklady v praxi vyskytují poměrně často. Příkladem jsou náklady na opravy a údržbu strojů nebo množstevní slevy při nákupu většího množství materiálu. (Čechová, 2011, s. 82, Král a kol. 2018, s. 87, Popesko a Papadaki, 2016, s. 39)

Vzájemný vztah proporcionálních, nadproporcionálních a podproporcionálních nám znázorňuje obrázek č. 5



Obrázek 5 Průběh celkových variabilních nákladů
(vlastní zpracování podle Krále a kol., 2018, s. 87)

3.4.2 Fixní náklady

Vedle variabilních nákladů existují náklady fixní, které zůstávají při změnách v objemu výkonu neměnné. Jejich neměnnost je však relativní. I fixní náklady se mění, a to například při překročení limitního objemu produkce, kdy se mohou skokově navýšit. (Landa, 2014, s. 253)

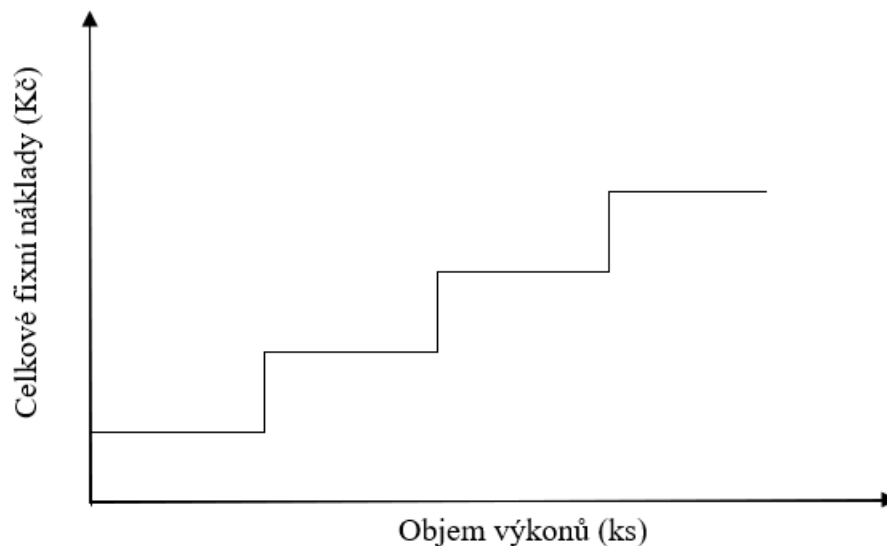
Weil a Maher (2005, s. 162) ve své knize píší, že sledování vývoje fixních nákladů je vypovídající jen v krátkém časovém horizontu, protože v dlouhém jsou všechny náklady proměnlivé. Proto je potřebné určit konkrétní časový úsek ve kterém jsou náklady sledovány.

Změna, kterou popisuje Landa, jak je vidět na obr. č. 6 není plynulá jako u variabilních nákladů, ale je skoková – tyto náklady bývají někdy označovány jako semi-fixní náklady. (Synek, 2015, s. 47, Drury, 2015, s. 34)

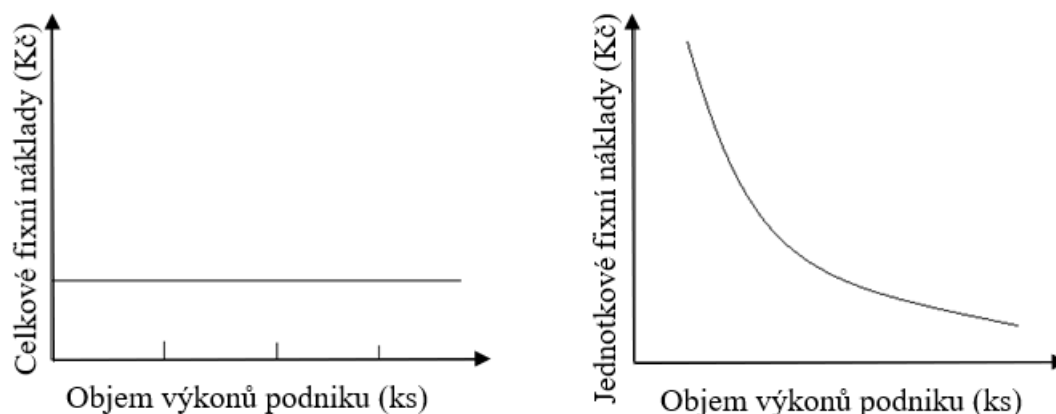
Jako charakteristický příklad fixních nákladů uvádí Čechová (2011, s. 81) odpisy výrobních zařízení, časovou mzdu pracovníka nebo služby, kde je sjednána paušální platba bez ohledu na objem produkované výroby. Také dodává, že náklady nelze vždy přesně rozdělit na variabilní a fixní. Některé, například spotřeba energie, mohou mít charakter jak variabilních, tak fixních nákladů. Náklady tohoto typu označujeme jako tzv. semi-variabilní náklady.

Synek a kol. (2011, s. 87) ještě důrazně poznamenává, že „*fixní náklady vznikají, i když se nic nevyrábí (například při celozávodní dovolené nebo při stávce).*“

Průběh celkových a jednotkových fixních nákladů je zobrazen na obrázku č. 7



Obrázek 6 Semi-fixní náklady (vlastní zpracování podle Druryho, 2015, s. 34)



Obrázek 7 Průběh celkových a jednotkových fixních nákladů
(vlastní zpracování podle Popeska a Papadaki, 2016, s. 39)

V souvislosti s fixními náklady Synek a kol. (2011, s. 88) poukazuje na tři jevy:

- na relativní úsporu fixních nákladů,
- na nevyužité fixní náklady,
- na tzv. remanenci nákladů.

Relativní úspora fixních nákladů

K relativní úspoře fixních nákladů dochází v případě zvyšování objemu výroby, avšak při stejných fixních nákladech. (Synek a kol., 2011, s. 88)

Nevyužité fixní náklady

Nazývají se tak náklady, které vznikají díky nevyužití výrobní kapacity. Jedná se pouze o teoretické rozdělení fixních nákladů (ve skutečnosti fixní náklady dělit nejde), je to důležitá informace o efektivnosti vázání fixních nákladů. Podnik by měl budovat takové výrobní kapacity, které budou dostatečně využívány, říká Synek a kol. (2011, s. 89).

Nákladová remanence

Tento jev poukazuje na situaci, kdy při zmenšení objemu produkce zůstávají fixní náklady ve stejné výši. Společnost s tím musí počítat například při vyřazení neefektivních výrobků. (Synek a kol, 2011, s. 90)

3.5 Členění nákladů z pohledu manažerského účetnictví

Kromě výše uvedených skupin nákladů, manažerské účetnictví definuje mnoho dalších nákladových kategorií, které jsou pro manažerské rozhodování velmi významné. Kategorie

těchto nákladů vychází z odhadovaných nákladů zvažovaných variant, nikoli z reálných hodnot, které jsou uvedeny v účetním systému společnosti. Náklady zde hrají důležitou roli také při tvorbě a využití nákladových kalkulací. „*Toto členění může být vždy prováděno pouze ve vztahu k manažerskému rozhodnutí, které se vztahuje k budoucnosti.*“ Říká ve své knize Popesko s Papadaki (2016, s. 47–48)

Synek a kol. (2011, s. 86) společně s dalšími autory zařazují mezi náklady manažerského rozhodování tyto druhy nákladů:

- Relevantní a irelevantní náklady,
- Utopené náklady,
- Oportunitní náklady,
- Implicitní a explicitní.

3.5.1 Relevantní a irelevantní náklady

Relevantní náklady jsou ty náklady, jejichž výše se v závislosti na přijetí nebo odmítnutí určitého rozhodnutí mění. Oproti tomu irelevantní náklady jsou pravým opakem. Ty se nemění bez ohledu na to, zda se dané rozhodnutí přijme či nikoliv. Příkladem může být volba, jestli se na cestu vydám vlastním autem nebo veřejnou dopravou. Daň z auta a náklady na pojištění jsou irelevantní, jelikož budou stejné bez ohledu na to, zda pojedu vlastním autem nebo veřejnou dopravou. Relevantním nákladem je zde však palivo do automobilu, které bude odlišné v závislosti na zvolené alternativě. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 48, Drury, 2015, s. 34)

3.5.2 Utopené náklady

Utopené náklady, občas také nazývané umrtvené náklady, jsou náklady, které v minulosti byly vynaloženy a už nemohou být změněny žádným rozhodnutím v současnosti. Jako příklad Drury (2015, s. 35) označuje snížení hodnoty v minulosti zakoupených aktiv.

3.5.3 Oportunitní náklady

Oportunitní náklady, označované také jako náklady obětované příležitosti, představují jakýsi ušlý výnos, který je ztracen, když zdroje, tj. práce nebo kapitál nejsou použity na nejlepší ušlou variantu. Příkladem ušlých neboli oportunitních nákladů může být situace, kdy student, který má po ukončení studia nabídku zaměstnání, uvažuje o tom, že po dokončení

studia odjede do zahraničí. Oportunitním nákladem je v této chvíli ušlý plat, který by měl, kdyby se rozhodl nastoupit do zaměstnání. (Synek, 2015, s. 49, Popesko a Papadaki, 2016, s. 50, Drury, 2015, s. 35)

3.5.4 Implicitní a explicitní náklady

Implicitní náklady jsou obtížně vyčíslitelné, jelikož nemají peněžní podobu, a tak se pro jejich měření používají oportunitní náklady. Tyto náklady se ve finančním účetnictví nezachycují, ale potřebujeme je znát pro určitá manažerská rozhodování. Příkladem implicitních nákladů je mzda, kterou by podnikatel obdržel v jiném zaměstnání. Oproti tomu explicitní náklady mají formu peněžních prostředků a jsou to například náklady za nájemné nebo použití cizího kapitálu. (Synek a kol, 2011, s. 86)

4 VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA

Jak ve své knize píše Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 139) informace, které poskytuje vertikální a horizontální analýza jsou důležité pro sledování průběhu hospodaření společnosti. Ke spolehlivosti výchozích informací je ale nutné analyzovat dostatečně dlouhé období. Také je zapotřebí mít přehled o situaci společnosti – zda např. nedošlo k neobvyklým událostem.

4.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza srovnává vždy dvě po sobě následující období. Tutu analýzu je možné provádět buďto podílově (vhodnější pro podniky větší velikosti) nebo rozdílově. Ta ale bývá pro větší podniky méně přehledná. (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 139)

Pomocí horizontální analýzy se dá hodnotit stabilita, vývoj a případně i rychlost růstu nákladů. (Scholleová, 2017, s. 167)

4.2 Vertikální analýza

Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 139) tvrdí, že oproti horizontální analýze se analýza vertikální zabývá pouze jedním obdobím a zkoumá, jak se na souhrnné veličině podílely veličiny dílčí. Dá se říci, že se na výkazy dívá z pohledu, zda je struktura výnosů a nákladů stabilní, nebo zda dochází k nějakým změnám a případně jakým. Dále dodávají, že je nutné určit zde základní položku, vůči které se položky ostatní poměrují.

Knápková (2017, s. 71) jejich tvrzení potvrzuje. Ve své publikaci píše „*vertikální analýza spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně jako 100%*“.

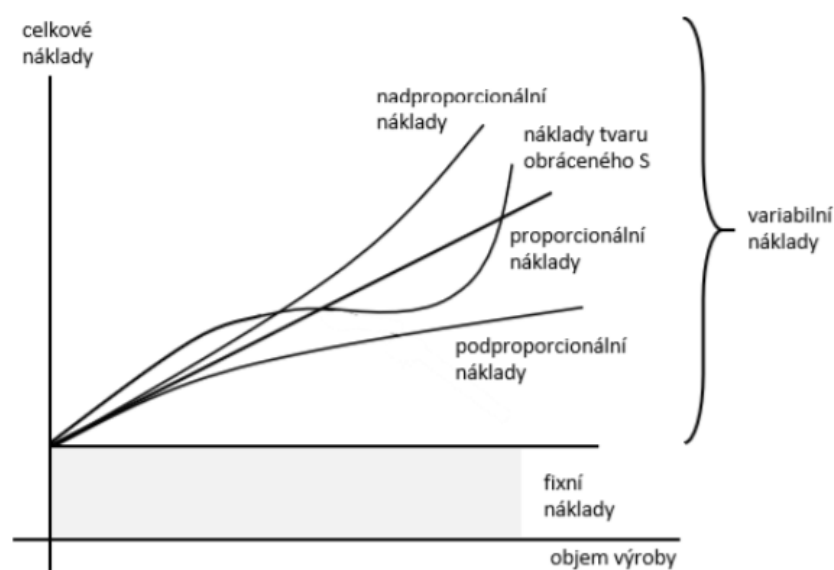
5 MODELOVÁNÍ NÁKLADŮ

Náklady společnosti ovlivňuje mnoho činitelů, jako příklady uvádí Martinovičová (2019, s. 63) velikost společnosti, objem a strukturu produkce nebo úroveň objemu produkce. Vliv všech činitelů ovšem nelze zachytit, proto je nutné vytvářet zjednodušené obrazy skutečnosti. Těmito obrazy jsou nákladové modely, pomocí kterých můžeme zjednodušenou formou simulovat budoucí vývoj nákladů ve vztahu k objemu produkce.

5.1 Nákladová funkce

Nákladové funkce jsou považovány za důležitý nástroj manažerského rozhodování, který vyjadřuje vývoj nákladů v závislosti na objemu produkce. Slouží například k plánování vývoje nákladů, má také využití při hodnocení investičních variant nebo se využívá při dalších propočtech, jako je například bod zvratu. Pro stanovení nákladové funkce je nutné klasifikovat náklady podle jejich závislosti na změně objemu výroby. Je to z toho důvodu, že náklady v krátkém období se chovají jinak nežli náklady v obdobím dlouhém. (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 25, Martinovičová, 2019, s. 63)

Kombinací proporcionálních, podproporcionálních a nadproporcionálních nákladů (vysvětleno viz. kapitola 3.4 Klasifikace nákladů k objemu prováděných výkonů) vznikne nákladová funkce. Ta z počátku klesá, ale jak je znázorněno na obrázku č. 8 později se mění ve funkci rostoucí (ve tvaru obráceného písmene S, jak píše ve své publikaci Synek a kol. (2011, s. 90).



Obrázek 8 Průběh celkových nákladů (Synek, 2011, s. 91)

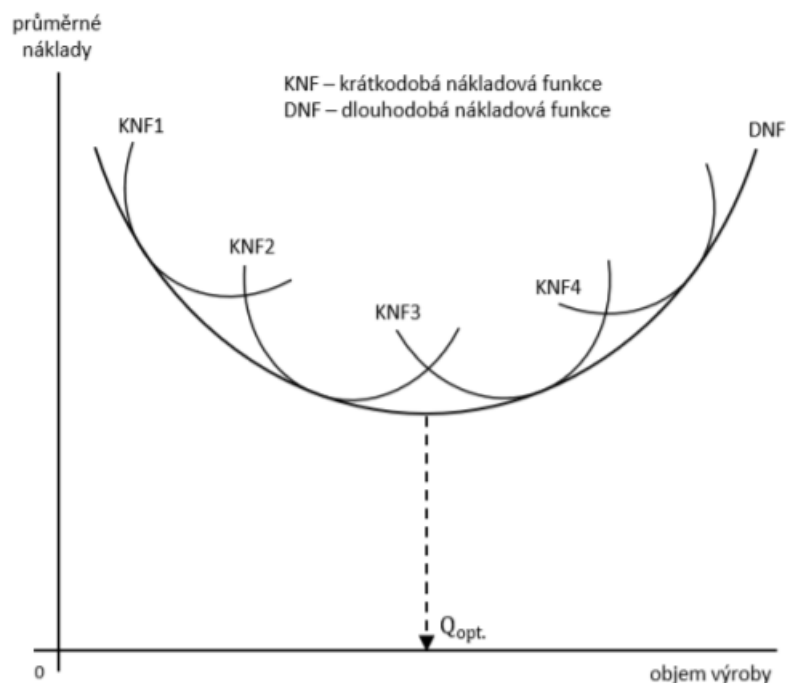
5.1.1 Krátkodobá nákladová funkce

Krátkodobá nákladová funkce znázorňuje průběh celkových nákladů v krátkém časovém období v závislosti na objemu produkce. V tomto období lze změnit pouze určité výrobní činitele, jako je například spotřeba surovin nebo množství vykonávané práce. Ostatní faktory, jako jsou výrobní zařízení nebo stroje, již změnit nelze. Znamená to, že výrobní kapacita je limitována fixními výrobními činiteli. (Martinovičová, 2019, s. 63)

5.1.2 Dlouhodobá nákladová funkce

Dlouhodobá nákladová funkce charakterizuje průběh nákladů v období, kdy je možné změnit veškeré výrobní činitele. Jelikož dlouhodobá nákladová funkce neobsahuje fixní náklady, pracuje se zde pouze s marginálními a celkovými průměrnými náklady. Křivka marginálních nákladů u této funkce má tvar písmene U. (Synek a kol., 2011, s. 91)

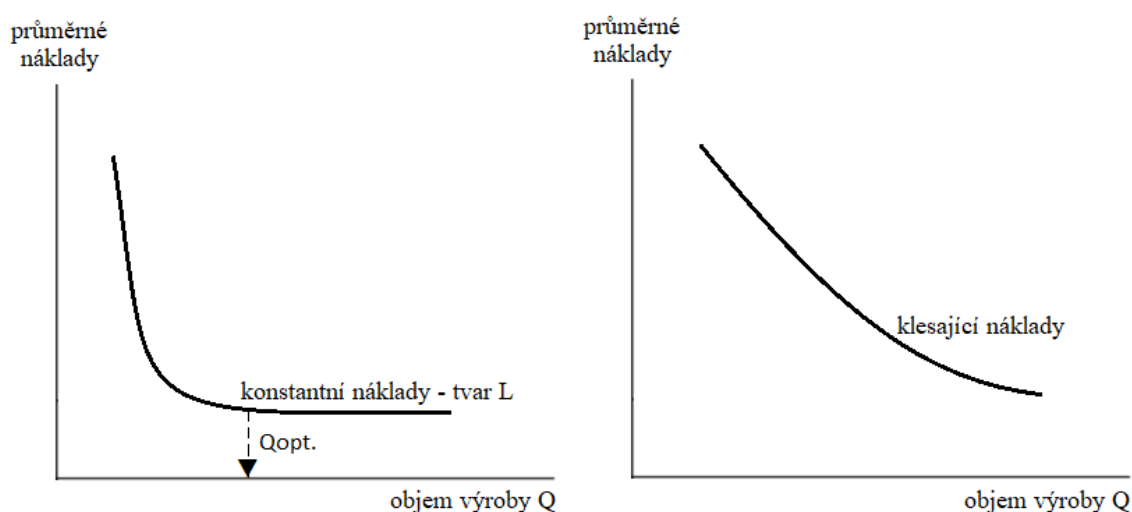
Martinovičová (2019, s. 63) dále doplňuje, že „s rostoucím objemem produkce celkové průměrné náklady nejprve klesají; nicméně po dosažení optimálního objemu produkce začínají opět růst.“ To je znázorněno i obrázkem č. 9.



Obrázek 9 Dlouhodobá nákladová funkce tvaru U
(Synek, 2011, s. 92)

Synek a kol. (2011, s. 92) dále uvádí, že s růstem průměrných nákladů se také zvyšuje neefektivnost výroby. Tvar křivky u dlouhodobé nákladové funkce ve tvaru U je sice typický a nejčastější, ale v některých odvětvích se můžeme setkat i s křivkami tvaru písmene L nebo tvaru hyperboly. Tyto případy zobrazuje obrázek č.10. Je také důležité říci, že tvar dlouhodobé nákladové funkce má vliv jak na optimální velikost objemu výroby, tak na počet podniků, které působí na určitém trhu.

Těchto funkcí využívají manažeři při rozhodování o velikosti podniku nebo například o tom, jaký typ technologie bude použit.



Obrázek 10 Dlouhodobá funkce – jiné tvary (vlastní zpracování podle Synka, 2011, s. 93)

5.2 Metody stanovení nákladové funkce

Pokud jsou známy fixní a variabilní náklady společnosti, je možné sestavit nákladovou funkci. Pro stanovení se v praxi využívají následující matematické funkce:

- Lineární funkce pro proporcionální náklady

$$y = a + bx, \quad [1]$$

- Kvadratickou funkci pro nadproporcionální náklady

$$y = a + bx + cx^2, \quad [2]$$

- Kvadratickou funkci pro podproporcionální náklady

$$y = a + bx - cx^2. \quad [3]$$

Lineární nákladová funkce, která je charakterizována pouze jedinou nezávisle proměnnou (objemem výroby) může mít dva způsoby vyjádření:

- nákladová funkce při homogenní výrobě a lineárním průběhu nákladů

$$N = FN + b \times q \quad [4]$$

- nákladové funkce při heterogenní produkci a lineárním průběhu nákladů

$$N = FN + h \times Q \quad [5]$$

Pro zmíněné rovnice platí:

- y, N ... celkové náklady,
- a, FN ... celkový objem fixních nákladů,
- b ... variabilní náklady na jednotku,
- x, q, Q ... objem produkce,
- h ... haléřový ukazatel variabilních nákladů

Haléřový ukazatel variabilních nákladů se vypočítá jako podíl celkových variabilních nákladů a objemu produkce v peněžních jednotkách. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 46)

$$h = \frac{VN}{Q}. \quad [6]$$

Parametry nákladových funkcí lze vypočítat (či přesněji řečeno odhadnout) pomocí některých níže uvedených metod:

- klasifikační analýzou,
- metodou dvou období,
- bodovým diagramem (grafická metoda),
- regresní a korelační a analýzou. (Synek a kol., 2011, s. 94)

5.2.1 Klasifikační analýza

Základem klasifikační metody je rozdělení jednotlivých nákladových položek na fixní a variabilní část. Rozdělení probíhá podle toho, zda se objem produkce mění či nikoli. Mezi fixní náklady se řadí ty náklady, které zůstávají stejné bez ohledu na to, zda se mění objem produkce. Řadí se mezi ně odpisy, nájemné, mzdové náklady nebo například pojistné.

Naopak náklady, které se se změnami objemu produkce mění jsou náklady variabilní. Mezi ně patří jednicové mzdy, jednicový materiál nebo ostatní jednicové náklady. Je také nezbytné rozdělit režijní náklady, a to na část fixní a variabilní podle konkrétní činnosti podniku. Klasifikace jednotlivých nákladů se může ve společnostech lišit, jelikož vždy záleží na dané situaci společnosti. A také proto tuto klasifikaci může provést pouze pracovník, který danou oblast velmi dobře zná. (Synek a kol., 2011, s. 94–95)

5.2.2 Metoda dvou období

Jak už vyplývá z názvu metoda dvou období je založena na stanovení nákladové funkce prostřednictvím dvou období. Vybírají se období s nejnižším a nejvyšším objemem produkce. Při výběru je nutné brát ohled na mimořádné výkyvy. Tím je myšlena jakákoliv mimořádná zakázka, kdy se nám zvýší objem produkce v daném měsíci nebo naopak odstávka výroby z důvodu oprav. To je potřeba eliminovat a vybrat následující období buď s nejnižším nebo nejvyšším objemem produkce. Důvodem, proč by k eliminaci mělo dojít je to, že nákladová funkce by touhle výjimečnou situací byla zkreslená. (Taušl Procházková a Jelínková, 2018, s. 28)

Synek dále ve své knize píše, že metoda se nadále řeší dosazením údajů do soustavy dvou rovnic o dvou neznámých.

$$N_1 = a + b \times Q_1, \quad [7]$$

$$N_2 = a + b \times Q_2. \quad [8]$$

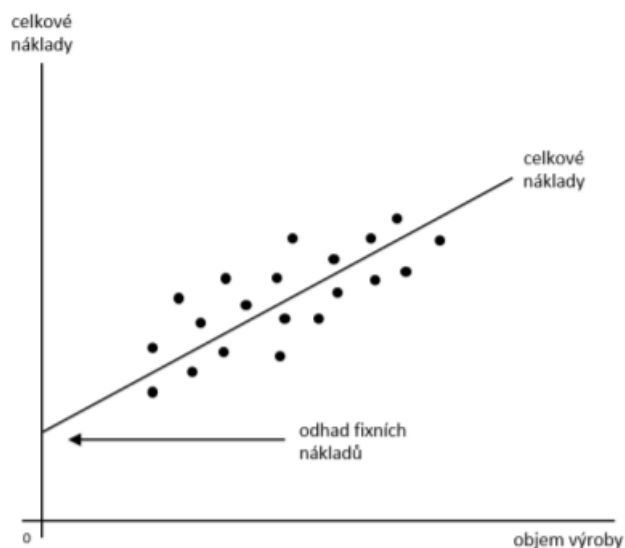
kde:

- N ... celkové náklady,
- a ... fixní náklady,
- b ... variabilní náklady,
- Q ... objem produkce.

5.2.3 Grafická metoda

Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 29) grafickou metodu popisují jako velice jednoduchou. Nákladová funkce se dá odvodit z tzv. bodového diagramu, který je znázorněn na obrázku č. 11. Na ose x je znázorněn objem výroby a na ose y jsou náklady. Každá tato dvojice je pak vyznačena bodem. Nachází-li se body těsně okolo přímky nebo křivky, kterou

zakreslíme co nejlíže všem bodům, pak existuje závislost nákladů na objemu výroby. Odhad fixních nákladů se provede podle průsečíku zakreslené čáry s osou y. Tato metoda pomáhá odhalit extrémní hodnoty nebo skok ve fixních nákladech, který může nastat například rozšířením kapacity výroby. (Synek, 2011, s. 96)



Obrázek 11 Bodový diagram (Synek, 2011, s. 97)

5.2.4 Metoda regresní a korelační analýzy

Jako nejspolehlivější metodu ji ve své knize označuje Synek (2011, s. 97). Tato metoda umožňuje určit i nelineární průběh nákladové funkce. To je vhodné pro náklady vyvíjející se nadproporcionálně nebo naopak podproporcionálně, které nelze spolehlivě vyjádřit funkcí lineární. Následně lze díky této metodě stanovit spolehlivost zjištěných funkcí prostřednictvím korelační analýzy.

Pro ruční výpočet parametrů lineární funkce jsou použity následující vzorce:

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \quad [9]$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X} \quad [10]$$

kde:

- X ... objem výroby,
- Y ... náklady,
- n ... počet sledovaných období. (Synek, 2011, s. 97)

Korelační koeficient vypočteme podle vzorce:

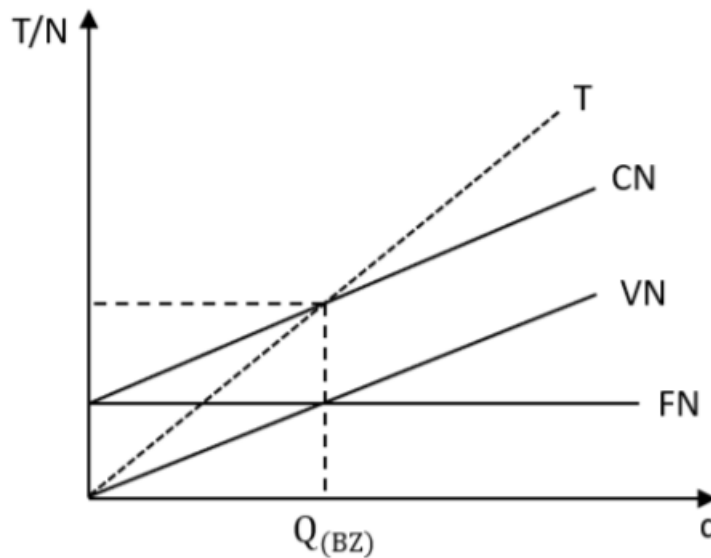
$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2] * [n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} \quad [11]$$

Dále Synek (2011, s. 97) píše, že „čím více se hodnota r blíží jedné, tím lépe vystihuje stanovená přímka vývoj nákladů.“ V praxi se ale veškeré výpočty provádí na počítači.

5.3 Analýza bodu zvratu

Stanovení bodu zvratu lze považovat za klíčový nástroj, s jehož pomocí management společnosti může vybrat nejefektivnější řešení. Díky němu se dá určit množství produkce, při kterém se náklady, které byly vynaloženy na výrobu rovnají tržbám. Pokud tomu tak je, znamená to, že je podnik obecně řečeno na nule. Případně může být určen potřebný objem výroby pro dosažení požadovaného zisku.

Důležitou součástí určení bodu zvratu je rozdělení nákladů na variabilní a fixní složku. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 44)



Obrázek 12 Analýza bodu zvratu u lineární nákladové funkce (Popesko a Papadaki, 2016, s. 44)

kde:

- T ... tržby,
- CN ... celkové náklady,
- VN ... variabilní náklady,
- FN ... fixní náklady,
- Q (BZ) ... objem výkonu (ks), při němž dosahujeme bodu zvratu.

Bod zvratu odvodíme z následujícího vztahu: (Synek, 2011, s. 137)

$$T = N, \quad [12]$$

$$p \times q = FN + b \times q, \quad [13]$$

$$q (BZ) = \frac{FN}{p - b}. \quad [14]$$

- T ... tržby,
- N ... náklady,
- p ... cena výrobku,
- q ... množství vyrobených a prodaných výrobků v ks,
- b ... variabilní náklady na jednotku,
- FN ... fixní náklady,
- p – b ... příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku.

5.3.1 Příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku

Rozdíl mezi cenou (p) a variabilními náklady na jednotku (b) musí vytvářet takovou hodnotu, aby pokryla jak fixní náklady, tak požadovanou míru zisku. Používá se v případě, že nejsme schopni relativně přiřadit režijní (fixní) náklady odpovídajícím výrobkům.

Jednotkový příspěvek na úhradu se vypočítá následovně:

$$u = p - b \quad [15]$$

Celkový příspěvek na úhradu se vyčíslí podle následujícího vzorce:

$$U = T - VN \quad [16]$$

Bodu zvratu je dosaženo, když se cena rovná průměrným nákladům připadající na jednotku produkce. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 44)

5.3.2 Bod zvratu při různorodé produkci

U většiny společností, se nedá použít analýza bodu zvratu ve výše uvedené podobě. Při různorodé produkci se musí využít k vyjádření závislosti nákladů objemu výroby tzv. globální nákladová funkce. V té totiž variabilní náklady nejsou vyjádřeny v peněžní podobě, ale jako tzv. haléřový ukazatel variabilních nákladů. Výpočet pro bod zvratu bude vypadat tedy následovně:

$$BZ = \frac{FN}{1-h} \quad [17]$$

kde:

- FN ... fixní náklady,
- h ... haléřový ukazatel (Popesko a Papadaki, 2016, s. 46)

„Jmenovatel zlomku, tj. $1 - h$ představuje výši příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku připadající na 1 Kč objemu výroby.“ (Synek, 2011, s. 140)

5.3.3 Bezpečnostní podnikatelská rezerva a bezpečnostní koeficient

Bezpečnostní podnikatelská rezerva nám ukazuje, o kolik by mohly klesnout výnosy podniku, než by dosáhl bodu zvratu.

$$BPR = CV - CV_{BZ} \quad [18]$$

Pro procentuální vyjádření je pak možné použít bezpečnostní koeficient. (Synek a kol., 2011, s. 134 - 135)

$$BPK (\%) = BPR / CV \times 100 \quad [19]$$

kde:

- BPR ... bezpečnostní podnikatelská rezerva,
- CV ... celkové výnosy (v naturálním nebo finančním vyjádření),
- CV_{BZ} ... celkové výnosy v bodu zvratu,
- BPK ... bezpečnostní koeficient.

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Ke zpracování teoretické části bakalářské práce jsou využity informace získané z dostupných literárních zdrojů, které se zabývají problematikou nákladů. Výstupem této rešerše je potom popis základního pojetí nákladů a jejich klasifikace. Dále následuje analýza nákladů a jejich modelování pomocí nákladových funkcí a bodu zvratu.

V úvodní kapitole jsou náklady definovány z pohledu finančního a manažerského účetnictví. Finanční účetnictví náklady popisuje jako ekonomický zdroj, který byl spotřebován za účelem dosažení výnosu z prodeje. Manažerské účetnictví je definuje jako hodnotově vyjádřené a účelně vynaložené ekonomické zdroje společnosti. V následující kapitole je popsáno finanční a manažerské pojetí nákladů a rozdělení manažerského pojetí na hodnotové a ekonomické.

Další kapitola se zabývá problematikou klasifikace nákladů z pohledu druhu, účelu, kalkulace, vztahu k objemu prováděných výkonů a potřeb rozhodování. Společnostmi je nejvíce využívané druhové členění nákladů, které je součástí výkazu zisku a ztráty a dává společnosti informace o spotřebě vstupních zdrojů. Velmi důležité je také třídění nákladů dle jejich vztahu k objemu prováděných výkonů a jejich rozdělení na fixní a variabilní část. Umožňuje podniku odhadovat, jaké budoucí náklady může očekávat, pokud dojde ke změně objemu produkce.

Další část bakalářské práce pojednává o modelování nákladů s využitím odhadů nákladových funkcí, které se dělí na krátkodobé a dlouhodobé. Nákladové funkce vyjadřují vztah mezi náklady a objemem produkce. K jejich sestavení je možné využít několika metod, jako regresní a korelační analýzu, klasifikační analýzu, grafickou analýzu a metodu dvou období.

V závěrečné kapitole je potom popsán bod zvratu jako klíčový nástroj pro určení objemu produkce, kdy se náklady vynaložené na výrobu rovnají tržbám. Společnost v tomto bodě vykazuje nulový zisk.

Vědomosti získané při zpracování teoretické části budou následně využity při vypracování praktické části bakalářské práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KORDÁRNA PLUS A.S.

Kordárna Plus a.s. (dále jako Kordárna) jako společnost s více než 70letou historií prošla řadou mnohdy až turbulentních změn. Je fascinující, jak firma z malé vesnice dokázala zaujmout přední místo minimálně na evropském trhu a prosadit se i v celosvětovém měřítku.

Rodina Baťů ve svém rozhodnutí umístit továrnu na výrobu kordových tkanin, která by měla zásobovat výrobní závod ve Zlíně a také nově budovaný ve slovenském Púchově, opět prokázala podnikatelský instinkt, se kterým se dobrý manažer musí narodit. V chudém, zemědělském kraji bez jakékoli průmyslové tradice se rozhodla vybudovat továrnu, která svým významem doslova postavila tento region na nohy a stojí za ekonomickou prosperitou Velké nad Veličkou a přilehlých obcí dodnes. Možnost jistého a snad i perspektivního zaměstnání pro celé generace místních obyvatel byla příležitostí, které se místní chopili. Vzali Kordárnu za svou a vznikla tak symbióza vzájemné výhodnosti, ze které Kordárna doposud těží.

7.1 Základní charakteristika

Právní forma: akciová společnost

Základní kapitál: 248 409 200,- Kč

Počet zaměstnanců k 31.12.2021: 671

Hlavní předmět činnosti: Výroba technického textilu a syntetických vláken

Zákazníci: výrobci pneumatik, dopravních pásů, hnacích řemenů, hadic a air springů (vzduchové pružiny)

7.2 Historický vývoj společnosti

Podnět k vybudování závodu na výrobu výztužných tkanin do pneumatik dala firma Baťa. Ta se po roce 1945 rozhodla spojit svou budoucnost se zpracováním kaučuku a spolu s firmami Rubena a Mitas vytvořily novou společnost na výrobu pneumatik s názvem BARUM.

Základní kámen k zahájení výstavby nového podniku byl položen v květnu roku 1948. Firma tak byla založena jako soukromá společnost, aby výrobu o 2 roky později, v roce 1950 zahájila již jako znárodněný podnik.

Kordárna v 60. letech zdokonaluje svůj výrobní program a nabyté know-how využívá k modernizaci své výroby a zavádí impregnaci kordových tkanin. V 70. a 80. letech procházela rozsáhlou modernizací a rozšířením výroby. Postupně byly instalovány nové impregnační linky, je zahájena výroba výztužných tkanin (tzv. séglů) pro výrobu dopravních pásů. Z Kordárny se tak stává jedna z největších firem na výrobu technických textilií v Evropě a je jedinou svého druhu v tehdejší Československu.

Privatizace v 90. letech, konkrétně v roce 1994 byla dalším významným milníkem v historii Kordárny. Z národního podniku se stává soukromá akciová společnost vlastněná třemi fyzickými osobami.

Po roce 1989 kdy se otevřely západní trhy se pro Kordárnu naskytly nové příležitosti. Současně ale byla konfrontována s kvalitativními požadavky největších světových výrobců pneumatik (Bridgestone, Michelin, Pirelli, Continental, Goodyear). Z těchto srovnání Kordárna nevyšla špatně, ale pořád měla punc východního výrobce Proto tehdejší majitelé rozhodli o provedení nákladné modernizace výrobních kapacit.

Rok 2007 byl do té doby nejúspěšnějším rokem v historii Kordárny, ale již v posledním čtvrtletí následujícího roku po pádu americké investiční banky Lehman Brothers došlo k ochlazení trhu a krize se naplno projevila v roce 2009. Výroba se propadla až na poloviční úroveň. Za této situace Kordárna nebyla schopná splácet úvěry a došlo i ke zpoždování plateb dodavatelům. Následně společenství financujících bank neustálo vzniklou situaci, odmítlo dále poskytovat potřebné úvěry a poslalo Kordárnu do konkurzu.

Kordárna jako první velká společnost v ČR prošla insolvencí dle tehdy nově schváleného insolvenčního zákona. Razantně byl snížen počet zaměstnanců a náklady byly zredukovány na nezbytně nutnou úroveň. Díky těmto drastickým opatřením se podařilo udržet firmu v chodu, výroba nadále fungovala a postupně se dařilo získávat zpět zákazníky.

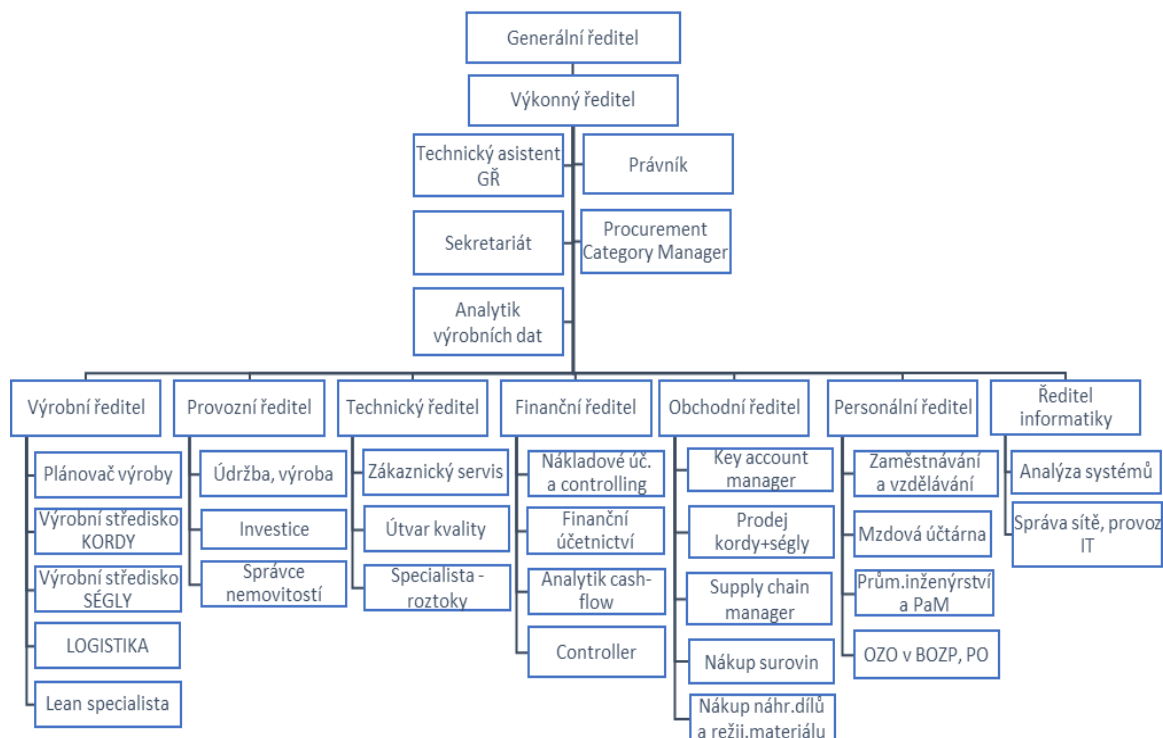
V rámci insolvenčního řízení probíhal výběr nového majitele. S nejvyšší nabídkou nakonec uspěla brněnská investiční společnost Jet Investment a.s. Tato firma se dlouhodobě zabývá nákupem průmyslových podniků v problémech, jejich ozdravením a následným prodejem. K tomu došlo po 8 letech, kdy se novým majitelem stala v listopadu roku 2018 thajská společnost Indorma Ventures. Jedná se o nadnárodní chemický koncern působící v Asii, Evropě i Severní a Jižní Americe. Akvizicí Kordárny se v oboru výroby kordových tkanin Indorama stala největším výrobcem v Evropě a druhým největším na světě. Kordárna se tak

stala součástí stabilního a perspektivního celku, kde jejími partnery jsou mimo jiných i bývalí konkurenti, které Indorama v předešlých letech rovněž převzala.

V květnu 2019 byla představena nová organizační struktura jednotlivých divizí společnosti Indorama. Kordárna byla společně s dalšími cca šestnácti podniky začleněna do jedné z těchto divizí - Indorama Mobility Group. V rámci této organizace byla Kordárna vybrána jako strategický podnik, který se má stát tzv. „Production hub“ pro Evropu. V pojetí Indoramy to znamená, že bude postupně docházet k relokaci některých výrobních skupin do Kordárny. Kordárna se tak stane hlavní výrobní jednotkou pro výrobu skané příže a režných kordových tkanin i pro sesterské závody v Itálii a Lucembursku. Zachována bude ale i vlastní výroba impregnovaných tkanin.

7.3 Organizační struktura

V čele společnosti je generální ředitel, který je současně odpovědný za centrální nákup celé divize Mobility. Jemu je podřízený výkonný ředitel, jehož hlavním úkolem je řídit denní chod společnosti. V jeho přímé podřízenosti jsou jednak podpůrné profese jako sekretářka, asistent, právník apod., ale také ředitelé jednotlivých útvarů. Výkonný ředitel, ředitelé útvarů a asistent výkonného ředitele pak tvoří vedení společnosti, které se každý týden schází na pravidelných poradách. V přímé podřízenosti jednotlivých ředitelů jsou potom další úseky zabezpečující běžný chod celé společnosti.

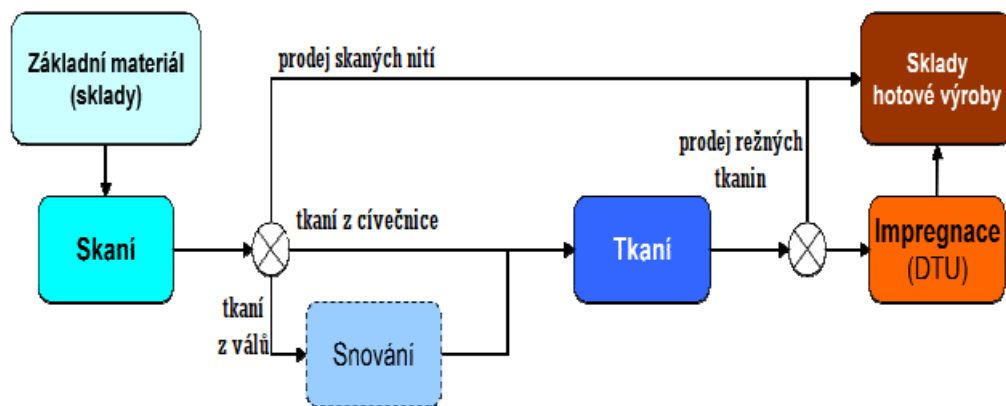


Obrázek 13 Organizační struktura společnosti Kordárna Plus a.s. (interní materiály)

7.4 Stručný výrobní postup

Pro lepší orientaci v následné analýze nákladů je dobré se stručně seznámit s výrobním postupem a jednotlivými operacemi při výrobě kordových a séglových tkanin. V principu je výrobní postup totožný, byť pro jednotlivé operace se používají pro kordové a séglové tkaniny rozdílné typy strojů. Tím jsou pak dány rozdíly v nákladech na tyto výrobky.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 6.2. výrobní program Kordárny se skládá ze dvou produktových skupin, z nichž každá má jiné použití. Jedná se o výrobu kordových tkanin pro výztuž pneumatik a výrobu séglových tkanin pro výztuž dopravních pásů. Na obrázku č. 14 je schematicky znázorněn tok materiálu výrobou od základního materiálu po finální výrobek pro obě skupiny výrobků.



Obrázek 14 Obecné schéma výrobního procesu všech výrobních divizí (interní materiály)

Pro ilustraci je dále popsán pouze postup výroby kordových tkanin jako hlavní výrobní skupiny.

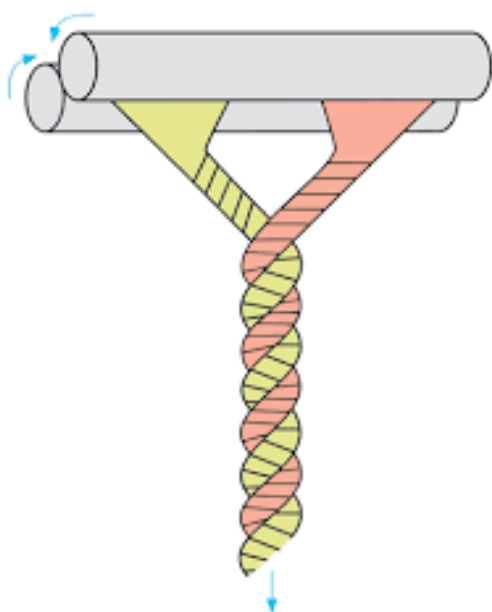
7.4.1 Skaní

Skaní je operace, při které dochází ke sdružování většinou dvou stejných vláken za současného udělení zákrutu. Tím vzniká rezná kordová skaná příze. Velikost zákrutu je stanovena zákazníkem a závisí na typu vlákna, jeho délkové hmotnosti a způsobu použití finálního výrobku. Úroveň zákrutu určuje dynamické vlastnosti kordové nitě, jako je tažnost, modul a smrštění a má i dopad na finální pevnost příze.

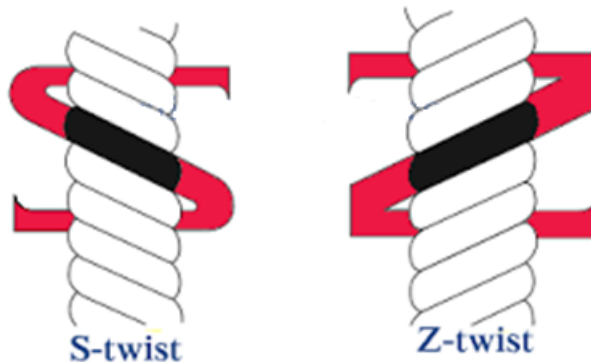
Po sdružení a udělení zákrutu je skaná příze navinuta na křížem vinutou cívku a uložena do mobilní cívečnice, která je následně přesunuta za tkalcovský stav.

V Kordárně Plus k této výrobní operaci převažují stroje německé firmy Saurer, která je dominantním světovým výrobcem. Stroje Saurer se v Kordárně Plus používají již téměř 30 let a v současné době je jich instalováno 45 ks.

Tento proces je uveden níže na obrázcích č. 15 a č. 16.



Obrázek 15 Schéma technologie skaní I.
(interní materiály)



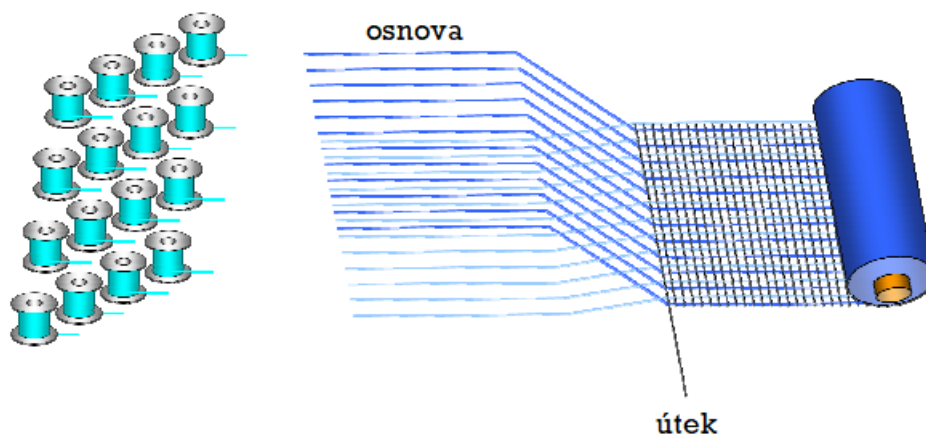
Obrázek 16 Schéma technologie skaní II.
(interní materiály)

7.4.2 Tkaní

Tkaní je proces, při kterém dochází k vzájemnému provázání osnovních a útkových přízí. Kordová tkanina se od typických tkanin, tak jak je známe, velmi odlišuje. V osnově jsou použity poměrně silné příze (např. PES 144/2 tex v hustotě 1050 nití/m), zatímco v útku je použita příze podstatně jemnější (např. bavlna 20 tex v hustotě 80 nití/m). Útek zde plní soudržnou funkci – zabezpečuje rovnoměrné rozložení osnovních nití.

Vlastní tkaní probíhá na tkalcovském stavu. V Kordárně se používají vzduchové stavy (útek je zanášen pomocí tlakového vzduchu) firem Dornier z SRN a Zbrojovka Vsetín.

Po operaci skaní jsou cívky uloženy do mobilních cívečnic a odpadá tak další manipulace. Pomocí transportní dráhy je odpovídající počet cívek navezen za tkalcovský stav a po navedení všech nití je zahájen vlastní proces tkaní. Výsledným výrobkem v této fázi je rezná kordová tkanina, která je následně upravena na impregnační lince.



Obrázek 17 Schéma technologie tkaní (interní materiály)

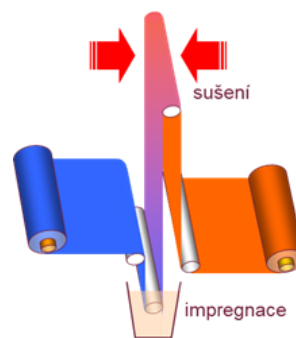
7.4.3 Impregnace a tepelná úprava (DTÚ)

Zde na speciálních impregnačních linkách dochází současně za použití vysokých tahů a teplot k nanášení impregnačního roztoku. Někdy je tato operaci také nazývána jako „dodatečná tepelná úprava“ a linky ve zkratce označeny jako DTÚ

Proces impregnace je pro finální parametry kordové tkaniny naprosto nezbytný, a to ze dvou důvodů:

- Působením vysokých tahů a teplot jsou modifikovány výsledné fyzikálně – mechanické vlastnosti tkaniny (tažnost, modul, smrštění atd.) pro účel, ke kterému má být tkanina použita. Jiné parametry mají tkaniny použité do kostry pneumatik, jiné do nulového nárazníku a jiné pro hadice či air-springy.
- Namočením tkaniny do speciálního impregnačního roztoku a následným usušením je zajištěna adheze (přilnavost) gumárenské směsi ke tkanině.

Impregnovaná tkanina je po ukončení procesu dodatečné tepelné úpravy navinuta na příslušný váleček, zabalena a uložena do skladu hotových výrobků. Po otestování v centrální laboratoři je tkanina uvolněna k expedici a dle plánu transportována k zákazníkovi. Tím je celý proces výroby kordové tkaniny dokončen.



Obrázek 18 Schéma technologie DTÚ
(interní materiály)

7.5 Postavení na trhu

Jak bylo zmíněno již v kapitole 7.2. této bakalářské práce, byla Kordárna začleněna do nadnárodního holdingu Indorama Ventures. To znamená nový milník v její historii. Získala tak nejen finanční stabilitu, ale stala se významnou součástí silné skupiny firem. Akvizice Kordárny znamenala pro Indoramu, že se v oblasti výroby kordových tkanin pro pneumatikářský průmysl stala největší společností v Evropě a druhou největší na světě. Zařadila se tak za korejskou společnost Hyosung a před tureckou firmu Kordsa. V rámci Mobility Group má Kordárna unikátní postavení. Díky dostatečným kapacitám, moderní výrobní základně, kvalifikované pracovní síle a v neposlední řadě zkušenému managementu se stává výrobním centrem pro evropské závody Indoramy. Přesunem části výroby z evropských závodů, dalšími investicemi do nového strojního vybavení a navýšení kapacit se Kordárna stává respektovaným partnerem pro světové výrobce pneumatik. O tom svědčí i fakt, že se Kordárna buď podílí, nebo přímo zabezpečuje vývoj nových výrobků pro klíčové zákazníky v rámci divize Mobility Group. O silném postavení Kordárny a ocenění vysoké kvality práce svědčí i fakt, že její centrální laboratoř byla vybrána jako referenční testovací centrum pro společnost Continental.

V oblasti vývoje nových výrobků a výrobních postupů je v rámci Mobility Group stále častěji využívána laboratorní impregnační linka, na které je Kordárna schopna simulovat různé postupy v oblasti impregnace tkanin. Ve spojení s analytickými schopnostmi technologů jsou pak závěry tohoto vývoje sdíleny v rámci Mobility Group a následně i prezentovány vývojovým pracovníkům na straně zákazníků.

Ve výrobě séglových tkanin pro dopravní pásy patří Kordárna dlouhodobě k lídrům na evropském trhu. Jejími největšími evropskými konkurenty jsou společnosti Olbo z Německa a EP Belt ze Srbska. Rozvíjí se také asijská konkurence. Silnou stránkou Kordárny jsou dostatečné a moderní výrobní kapacity, vlastní inovativní vývoj výrobků, profesionální technický servis, flexibilní dodací lhůty, dlouhodobé obchodní kontakty se zákazníky a v neposlední řadě dobrý poměr ceny a kvality.

Z tohoto pohledu je možné konstatovat, že současné postavení Kordárny na trhu technického textilu pro gumárenské aplikace je velmi silné a je předpoklad, že v následujících letech se ještě bude posilovat.





7.6 SWOT analýza

V tabulce č. 2 jsou shrnuty jednotlivé silné a slabé stránky z vnitřního prostředí a příležitosti a hrozby z prostředí vnějšího.

Mezi opravdu velmi silné stránky společnosti lze zařadit vlastní výrobu PES vlákna jako suroviny, která je pro výrobu technických tkanin klíčová. Ve spojení s moderním strojním vybavením a finančně silným vlastníkem má Kordárna všechny předpoklady uspět na evropském i světovém trhu. Naopak zejména nedostatek pracovní síly a poměrně velký podíl pouze několika zákazníků na celkovém objemu produkce se jeví jako omezující faktor.

Značné příležitosti pro společnost skýtá možnost využití synergických efektů v rámci Mobility Group a nově budované výrobní kapacity výrobců pneumatik v Evropě. Zda podnik tyto příležitosti využije bude záležet i na tom, jak se vypořádá se silnou asijskou konkurencí a rostoucími cenami vstupních surovin a energií. To bude ale problém všech evropských výrobních podniků, neboť zejména v případě růstu cen energií se zdá, že se jedná spíše o evropský problém a asijské a americké firmy mohou být proti evropským díky nižším cenám energií zvýhodněny.

Tabulka 2 SWOT analýza společnosti Kordárna Plus a.s. (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY 	SLABÉ STRÁNKY 
<ul style="list-style-type: none"> – podnik je členem finančně silné mezinárodní korporace – držitel ISO a výrobních certifikátů – dlouhá historie výroby – kvalifikovaná pracovní síla – široké portfolio výrobků – strategická pozice v centru Evropy – moderní výrobní základna – vlastní výroba PES vláknů 	<ul style="list-style-type: none"> – nedostatek pracovní síly – vyšší náklady než asijská konkurence – velká závislost na klíčových odběratelích – nevytížené výrobní kapacity
PŘÍLEŽITOSTI 	HROZBY 
<ul style="list-style-type: none"> – synergie se sesterskými firmami v rámci Mobility Group – investice do nových technologií a vývoje výrobků – dodavatel pro nově budované kapacity výrobců pneumatik v Evropě (Nexen, Linglong) 	<ul style="list-style-type: none"> – značně konkurenční prostředí – zejména asijské výrobce – COVID-19 – ekonomická nestabilita vlivem krize na Ukrajině – rostoucí ceny energií a základního materiálu

7.7 Vývoj počtu zaměstnanců

V roce 2017 společnost zaměstnávala 731 zaměstnanců a v roce 2018 to bylo 717 pracovníků. V obou letech byl podobný objem prodeje, a to na úrovni cca 27 000 tun. V následujících dvou letech došlo k poklesu prodeje na cca 20 200 tun a následně až na 18 800 tun. Společnost na to reagovala snížením stavu zaměstnanců, a to především v dělnických profesích. V roce 2020 došlo i ke snížení THP.

Tabulka 3 Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování podle výročních zpráv)

	2017	2018	2019	2020
Počet pracovníků celkem	731	717	677	634
Počet pracovníků v dělnických profesích	613	598	561	522
Počet THP	118	119	116	112

7.8 Vývoj ekonomických parametrů

V této kapitole bude provedeno hodnocení ekonomických ukazatelů dosažených ve sledovaném období a stručně bude zhodnocena finanční situace společnosti. Ekonomické ukazatele jsou uvedeny v tabulce č. 4.

Tabulka 4 Vývoj ekonomických ukazatelů společnosti (vlastní zpracování podle VZZ)

v tis	2017	2018	2019	2020
Výnosy	3 084 440	3 039 287	2 749 474	2 567 860
Náklady	2 890 183	3 063 116	2 694 419	2 564 069
VH před zdaněním	194 257	-23 829	55 055	3 791
Daň z příjmu	-14 681	-25 801	85 222	0
VH po zdanění	208 937	1 972	-30 167	3 791
EBITDA	236 918	263 643	105 859	45 347
Přidaná hodnota	581 391	608 705	444 067	386 423
Prodej (t)	27 138	27 042	20 269	18 822

Tabulka 5 Vývoj ekonomických ukazatelů společnosti v % (vlastní zpracování podle VZZ)

v %	2018/2017	2019/2018	2020/2019
Výnosy	-1,5	-9,5	-6,6
Náklady	6,0	-12,0	-4,8
VH po zdanění	-99,1	-1630,1	112,6
EBITDA	11,3	-59,8	-57,2
Přidaná hodnota	4,7	-27,0	-13,0
Prodej	-0,3	-21,8	-8,4



Obrázek 19 Vývoj celkových nákladů a výnosů (vlastní zpracování podle VZZ)

Rok 2017 patřil k jednomu z nejúspěšnějších od roku 2010, kdy společnost prošla insolvenčním řízením a změnila majitele. Kordárna považuje za jeden z hlavních ekonomických ukazatelů pro hodnocení výkonnosti parametr EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization). V roce 2017 společnost v podstatě dosáhla plánované hodnoty EBITDA, rovněž přidaná hodnota (PH) byla na očekávané úrovni.

V roce 2018 došlo při podobném objemu prodeje a výnosů ke zvýšení EBITDA i PH, byť zde nebylo dosaženo původně očekávaných hodnot. To bylo zejména způsobeno snížením objednávek ze strany zákazníků ve 4. čtvrtletí 2018. Došlo rovněž k nárůstu nákladů, což bylo způsobeno operacemi na straně odpisů. Přesto lze i rok 2018 z pohledu ekonomických ukazatelů považovat za velmi úspěšný.

Pokles prodeje v roce 2019 je následovaný poklesem EBITDA a PH. Zhoršení výsledků oproti předchozímu roku je dáno několika faktory. Vlivem zvyšující se nejistoty v automobilovém průmyslu, ale i poklesem v těžebním průmyslu došlo k poklesu objednávek od zákazníků. Dále Indorama akvizicí Kordárny dosáhla u některých zákazníků významného tržního podílu a zákazníci toto vyhodnotili jako potenciální riziko a přesměrovali část objednávek ke konkurenci. V neposlední řadě Kordárna díky interní konsolidaci výroby v rámci Indoramy ztratila část odbytu ve prospěch svých sesterských společností, a to zejména ve prospěch čínské společnosti Performance Fibres Kaiping. Nicméně se pokles výnosů dařilo částečně kompenzovat i poklesem nákladů.

V roce 2020 se naplno projevil dopad celosvětové koronavirové krize. Došlo k dalšímu propadu prodeje oproti předchozímu roku a s tím i k poklesu na straně EBITDA a PH. Společnost musela dokonce ve 2. čtvrtletí na čas odstavit výrobu. Poté došlo k oživení, ale ani zlepšené výsledky v závěru roku již nevyrovnaly předchozí výpadky. Přesto se společnosti opět dařilo částečně kompenzovat nižší výnosy snížením nákladů.

7.8.1 Finanční situace

Pro posouzení finanční situace podniku byla zpracována analýza za využití nástrojů, které jsou uvedeny v tabulce č. 6.

Tabulka 6 Finanční situace - ukazatele (vlastní zpracování podle účetních výkazů)

	2017	2018	2019	2020
Zadluženost				
Celková zadluženost	30%	31%	36%	35%
Úrokové krytí	25,39	-2,59	8,38	1,46
Rentabilita				
ROE	13,68%	0,14%	-2,64%	0,33%
ROS	8,91%	0,08%	-1,43%	0,21%
ROA	9,22%	-0,84%	3,50%	0,68%
Likvidita				
Běžná likvidita	1,56	1,78	1,92	1,83
Pohotová likvidita	0,71	0,76	0,87	0,74
Hotovostní likvidita	0,01	0,01	0,17	0,14
Obratovost				
Doba obratu pohledávek	86	91	62	65
Doba obratu závazků	100	94	109	119
Obrat aktiv	1,07	1,15	1,18	1,05

Tabulka 7 Finanční ukazatele odvětví (vlastní zpracování)

CZ-NACE	HODNOTY	2017	2018	2019	2020
13	ROA	6,91%	4,33%	5,61%	5,53%
13	Běžná likvidita	1,8	1,74	1,79	2,09
13	Pohotová likvidita	1,06	1,03	1,05	1,27
13	Hotovostní likvidita	0,21	0,2	0,26	0,38
13	Obrat aktiv	6,19%	3,97%	5,27%	5,66%

Zadluženost

Z pohledu zadluženosti, která se vypočítá jako podíl cizích zdrojů a celkových aktiv, lze konstatovat, že se firma pohybuje v doporučeném rozpětí 30–50 %. Jak je vidět z tabulky, firma se nachází spíše na dolní hranici doporučené hodnoty a byl by zde prostor pro další zadlužení. Tomu však úplně neodpovídají hodnoty úrokového krytí (vypočteného jako podíl EBIT a nákladových úroků) v letech 2018 a 2020. Zde by doporučená hodnota úrokového krytí měla být na úrovni větší jak 3, ideálně větší jak 6. Pokud je výsledek nižší jak doporučené hodnoty, může být firma považována za potenciálně neschopnou splácet své úvěry.

Rentabilita

Průměrná hodnota rentability vlastního kapitálu (**ROE**), vypočítané jako podíl čistého zisku a vlastního kapitálu, se v České republice pohybuje na úrovni cca 10 %. Jak je vidět z výsledků, této hodnoty Kordárna dosáhla pouze v roce 2017. V dalších letech je hluboko pod průměrnou hodnotou. To by mohlo při zjednodušeném pohledu poukazovat na to, že firma podniká v ne úplně lukrativním oboru, nebo že se nenachází v nejlepší kondici. Závěr ale tak jednoduchý není a zhoršené ekonomické ukazatele jsou kromě vnějších vlivů ovlivněny i novým postavením Kordárny jako konverzního centra v rámci Indoramy.

U rentability tržeb (**ROS**), která se získá jako podíl čistého zisku a tržeb, se za dobrý výsledek považuje už kladná hodnota tohoto ukazatele. Tento ukazatel hodně ovlivňuje obor, ve kterém společnost podniká. U průmyslových výrobků, kam spadá i produkce Kordárny, se za solidní výsledek považuje hodnota kolem 2–3 %. Naopak u luxusních výrobků tento ukazatel může dosahovat hodnoty i kolem 30 %. ROS je hodně ovlivněn obratovostí. Kromě roku 2017 se firma nachází hluboko pod doporučenou hodnotou. Opět by to mohlo ukazovat na zhoršenou kondici společnosti.

Dalším z ukazatelů použitým pro hodnocení finanční situace společnosti je rentabilita aktiv (**ROA**) vypočítaná jako podíl EBIT a celkových aktiv. Tento parametr nám dává informace o tom, zda se firmě vyplatí využít úvěrů a bance dává informace o tom, zda firma dává garanci vrácení půjčené částky. Za dobrou i ve srovnání s průměrnou hodnotou odvětví lze považovat hodnotu ROA za rok 2017. Naopak, stejně jako u dvou předchozích rentabilit (**ROE**, **ROS**), je hodnota ROA v letech 2018–2020 na úrovni, kdy finanční páka působí negativně a firmě se nevyplatí vzít si půjčku. Je otázkou, jak by se i samotné banky stavěly k poskytnutí úvěru při těchto ukazatelích. Zde je potřeba brát v potaz i celkovou zadluženost

a výsledek hospodaření po zdanění a v neposlední řadě opět celkové postavení Kordárny v rámci Indoramy.

Likvidita

U likvidity obecně platí, že nízké hodnoty znamenají sníženou schopnost splácet své krátkodobé závazky. Oproti tomu vysoké hodnoty znamenají dobrou schopnost tyto závazky splácet, ale současně to ukazuje na neefektivitu v hospodaření společnosti.

Za doporučené hodnoty se u **běžné likvidity** (*Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky*) považuje rozpětí 1,5 – 2, u **pohotovité likvidity** [*(Oběžná aktiva + Peněžní prostředky) / Krátkodobé závazky*] je to hodnota kolem 1 a u **hotovostní likvidity** [*(Krátkodobý finanční majetek + Peněžní prostředky) / Krátkodobé závazky*] rozpětí 0,2 – 0,5. Jak je vidět z tabulky, výsledky Kordárny ve sledovaném období kromě hotovostní likvidity těchto hodnot dosahují nebo se jim přibližují a jsou porovnatelné i s hodnotami v odvětví.

Obratovost

Z tabulky č. 6 je zřejmé, že ve všech letech sledovaného období je doba obratu pohledávek (*Pohledávky / Tržby * 360*) kratší jako doba obratu závazků (*Závazky / Tržby * 360*). Toto je z pohledu cash-flow pro firmu výhodné. Znamená to totiž, že dostává za své pohledávky zaplacené dříve, než hradí své závazky.

Z obratu aktiv (*Tržby / Aktiva * 360*) v jednotlivých letech lze konstatovat, že společnost hospodaří se svými prostředky dobře, neboť tato hodnota by měla být na úrovni ≥ 1 . Dalším kritériem je průměrná hodnota obratu aktiv v daném oboru. Zde se společnost nachází pod průměrem odvětví a v takovém případě se doporučuje učinit opatření ke zvýšení tržeb, popřípadě zvážit prodej některých aktiv.

8 ANALÝZA NÁKLADŮ

Účetním rokem je pro společnost kalendářní rok od 1.1. do 31.12. Čtyřleté analyzované období začíná 1.1.2017 a končí 31.12.2020. Nejdříve budou analyzovány náklady podle druhového členění a bude zpracována vertikální a horizontální analýza. Poté budou náklady na základě jejich závislosti na objemu výroby rozděleny na variabilní a fixní a bude detailněji rozebrána jejich struktura.

Pro následující analýzy byly použity účetní výkazy, interní dokumenty a poznatky z konzultací s pracovníky ekonomického oddělení.

8.1 Druhové členění nákladů

V této kapitole je popsáno členění nákladů dle druhu. Jako zdroj pro sestavení tabulky č. 8 byly použity údaje z VZZ za sledované období. Kompletní VZZ za roky 2017-2020 jsou v Příloze P I. této práce. Údaje o nákladech z VZZ lze dle členění v těchto výkazech považovat za druhové členění. Pro přehlednost a další komentáře byly k nákladové tabulce přidány i údaje o tržbách.

Tabulka 8 Tržby a náklady společnosti (vlastní zpracování podle VZZ)

v tis Kč	2017	2018	2019	2020
TRŽBY CELKEM	2 333 008	2 342 864	2 100 386	1 840 953
Tržby z prodeje výrobků a služeb	2 328 751	2 342 864	2 100 350	1 840 953
Tržby za prodej zboží	4 257	-	36	-
NÁKLADY CELKEM	2 875 503	3 037 316	2 779 641	2 564 097
Výkonová spotřeba	1 756 722	1 776 927	1 615 413	1 496 846
Změna stavu zásob vlastní činnosti	17 472	-24 428	57 722	-25 528
Aktivace	-22 578	-18 340	-16 816	-16 760
Osobní náklady	339 650	355 297	340 564	323 760
Úpravy hodnot v provozní oblasti	122 743	334 093	104 461	83 440
Ostatní provozní náklady	620 440	594 212	551 042	573 732
Nákladové úroky a podobné náklady	7 964	6 639	7 458	8 273
Ostatní finanční náklady	47 770	38 717	34 574	120 335
Daň z příjmů	-14 681	-25 801	85 222	0

Na nákladech se ve sledovaném období nejvíce podílí tři hlavní složky – výkonová spotřeba (cca 59 %), osobní náklady (cca 12 %) a ostatní provozní náklady (21 %).

Do výkonové spotřeby společnost Kordárna řadí spotřebu přímého a nepřímého materiálu, spotřebu energie a služeb. Detailně sem patří spotřeba vlákna, granulátu pro výrobu vlastního PES vlákna, chemikálie, útky, materiál na výrobu dřevěných válečků, kov na

výrobu nákladních dílů a nákup energií (plyn a elektrické energie). Také sem patří režijní materiál jako např. kancelářské potřeby, drobný materiál, spotřební materiál ve výrobě anebo obalový materiál.

Do ostatních provozních nákladů společnost zařazuje zůstatkovou cenu prodaného dlouhodobého majetku a materiálu, daně a poplatky v provozní činnosti, rezervy v provozní oblasti a jiné provozní náklady. Jiné provozní náklady obsahují smluvní pokuty a úroky z prodlení, pokuty a penále, manka a škody v provozní oblasti a největší podíl tvoří (ve všech letech cca 97 %) odpisy pohledávek a postoupené pohledávky.

Mezi osobní náklady patří mzdové náklady, náklady na sociální a zdravotní pojištění a také ostatní sociální náklady (jako např. příspěvky zaměstnavatele na výdaje na pohřeb a dary pro zaměstnance apod.).

Kordárna je výrobním podnikem. Pro tento typ společností je typický vysoký podíl výkonové spotřeby na nákladech. Toto je patrné i z údajů v tabulce č. 8.

Pokud se podniku daří na případné výkyvy v tržbách reagovat na straně výkonové spotřeby, nemusí nutně případný pokles tržeb znamenat větší problémy. Jak je vidět z tabulky, toto se Kordárně ve sledovaném období poměrně dařilo plnit.

To samé lze s výjimkou roku 2020 konstatovat o ostatních provozních nákladech. Stejný závěr lze udělat kromě roku 2018 i u osobních nákladů. V důsledku tlaku zaměstnanců na růst mezd nebyl pokles u osobních nákladů úměrný poklesu stavu zaměstnanců. Dalším důvodem pro zvyšování mezd byl i nedostatek zaměstnanců a snaha vedení společnosti přilákat novou pracovní sílu.

V roce 2018 navíc na straně nákladů došlo k mimořádnému navýšení odpisů (úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné) nad úroveň obvyklou v jiných letech sledovaného období. Toto navýšení nebylo ze strany poskytovatelů dat blíže komentováno, stejně jako výrazné navýšení ostatních finančních nákladů v roce 2020. Pro další analýzy byla poskytovatelem data o tyto mimořádné položky upravena, aby nedošlo ke zkreslení výsledků.

8.1.1 Vertikální analýza

Vertikální analýza nám v procentuálním vyjádření zobrazuje podíl jednotlivých nákladových položek na celkových nákladech.

Tabulka 9 Vertikální analýza nákladů (vlastní zpracování podle VZZ)

v %	2017	2018	2019	2020
Výkonová spotřeba	61,09	63,15	58,12	60,50
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0,61	-0,87	2,08	-1,03
Aktivace	-0,79	-0,65	-0,60	-0,68
Osobní náklady	11,81	12,63	12,25	13,09
Úpravy hodnot v provozní oblasti	4,27	3,93	3,76	3,37
Ostatní provozní náklady	21,58	21,12	19,82	23,19
Nákladové úroky a podobné náklady	0,28	0,24	0,27	0,33
Ostatní finanční náklady	1,66	1,38	1,24	1,23
Daň z příjmů	-0,51	-0,92	3,07	0,00
CELKOVÉ NÁKLADY	100,00	100,00	100,00	100,00

Jak již bylo uvedeno dříve, v případě Kordárny má největší podíl na nákladech výkonová spotřeba. V roce 2017 činil podíl výkonové spotřeby 61,09 %. V následujícím roce stoupla na 63,15 %. V roce 2019 poklesla o 5 % a v dalším roce činila 60,50 %. Druhou největší položku tvoří ostatní provozní náklady. V roce 2017 a 2018 jsou prakticky na stejné úrovni. V roce 2019 dochází k mírnému poklesu a v roce 2020 k nárůstu na 23,19 %. Třetí největší položku tvoří osobní náklady. V roce 2018 vzrostly z 11,81 % na 12,63 %. V následujícím roce mírně klesly a v roce 2020 narostly na 13,09 %. Podíl těchto tří hlavních položek je v jednotlivých letech sledovaného období poměrně stabilní.

8.1.2 Horizontální analýza

Horizontální analýza nám zobrazuje, o kolik procent se zvyšuje nebo snižuje sledovaná hodnota v následujícím roce oproti roku předešlému.

Tabulka 10 Horizontální analýza nákladů (vlastní zpracování podle VZZ)

v %	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Výkonová spotřeba	1,15	-9,09	-7,34
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-239,82	-336,29	-144,22
Aktivace	-18,77	-8,31	-0,33
Osobní náklady	4,61	-4,15	-4,93
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-9,98	-5,46	-20,12
Ostatní provozní náklady	-4,23	-7,27	4,12
Nákladové úroky a podobné náklady	-16,64	12,34	10,92
Ostatní finanční náklady	-18,95	-10,70	-12,26
Daň z příjmů	75,75	-430,31	-100,00
CELKOVÉ NÁKLADY	-2,15	-1,21	-10,99

Opět je možné konstatovat, že pokles tržeb je kopírován poklesem výkonové spotřeby a většinou také poklesem ostatních provozních nákladů a osobních nákladů. Poněvadž, jak již

bylo zmíněno v komentáři k vertikální analýze, se jedná o tři hlavní nákladové položky, daří se společnosti poměrně úspěšně řídit velikost svých nákladů ve vztahu k tržbám. Nárůst výkonové spotřeby v roce 2018 je dán především růstem cen vstupních surovin a pokles v letech 2019 a 2020 byl způsoben poklesem objemu výroby v obou letech. Ačkoli v roce 2018 poklesl oproti roku 2017 celkový počet pracovníků, osobní náklady vzrostly o 4,61 %. Bylo to dáno jednak zvýšením mezd, jednak také zvýšeným podílem přesčasové práce nutné k zabezpečení objemu výroby na úrovni srovnatelné s rokem 2017. V letech 2019 a 2020 společnost reagovala na snížený objem výroby snižováním počtu pracovníků a tím i osobních nákladů.

8.2 Klasifikace nákladů podle jejich vztahu k objemu prováděných výkonů

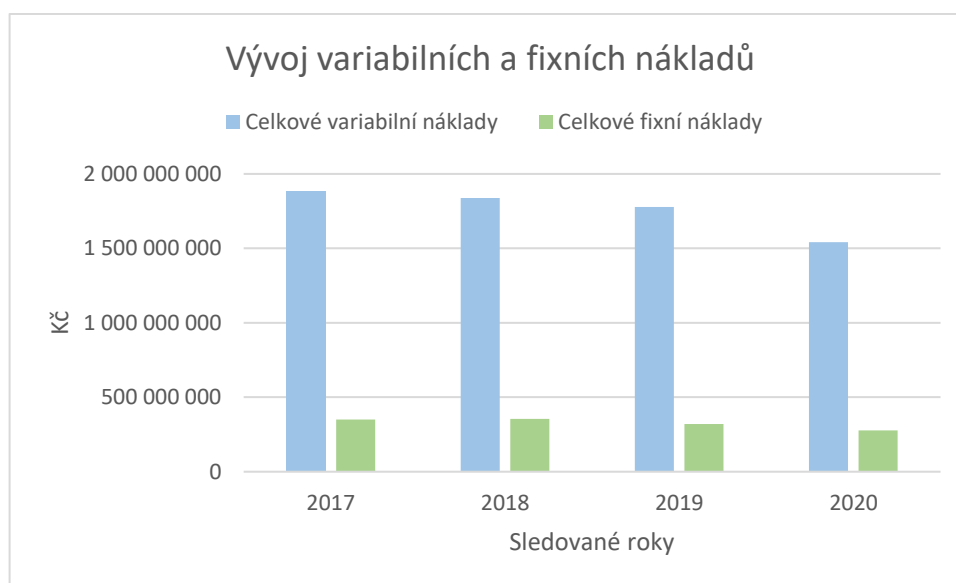
Společnost pro svoji běžnou činnost standartně používá rozdělení nákladů na variabilní a fixní část. Pro účely zpracování této práce společnost velikost celkových nákladů uvedených v tabulce č. 8 upravila na hodnoty uvedené v tabulce č. 11. Proto i v dalších kapitolách této bakalářské práce byla použita tato upravená data. Tento fakt nicméně nemá na další postup a závěry práce vliv. Detailnější informace o tom, jaké položky společnost zahrnuje do variabilních a fixních nákladů jsou uvedeny v následujících dvou podkapitolách 8.2.1. a 8.2.2.

Tabulka 11 Celkové variabilní a fixní náklady (vlastní zpracování)

v Kč	2017	2018	2019	2020
Variabilní náklady	1 887 009 573	1 837 623 694	1 778 610 510	1 541 557 987
Fixní náklady	349 578 756	354 474 232	319 549 818	276 960 342
NÁKLADY CELKEM	2 236 588 329	2 192 097 925	2 098 160 328	1 818 518 329

Tabulka 12 Celkové variabilní a fixní náklady v % (vlastní zpracování)

v %	2017	2018	2019	2020
Variabilní náklady	84,37	83,83	84,77	84,77
Fixní náklady	15,63	16,17	15,23	15,23
NÁKLADY CELKEM	100	100	100	100



Obrázek 20 Vývoj variabilních a fixních nákladů (vlastní zpracování)

Z tabulkového i grafického vyjádření lze konstatovat, že variabilní náklady výrazně převažují nad náklady fixními. Je to běžný jev u výrobních společností, a to zejména těch, které provozují zakázkovou výrobu.

Variabilní náklady ve sledovaném období kopírují trend v objemu výroby. Přes podobnou úroveň v letech 2017 a 2018 dochází k postupnému poklesu v letech 2019 a 2020. Podobný trend je možné pozorovat i u fixních nákladů, což lze hodnotit pozitivně.

Celkově je poměr mezi VN a FN kromě roku 2018 na stabilní úrovni cca 85 % VN a 15 % FN.

Tabulka 13 Finanční vyjádření VN a FN na 1 kg produkce (vlastní zpracování)

v Kč/kg	2017	2018	2019	2020
Variabilní náklady	69,53	67,95	87,75	81,90
Fixní náklady	12,88	13,11	15,77	14,71
NÁKLADY CELKEM	82,42	81,06	103,51	96,61

Zajímavý pohled poskytuje finanční vyjádření VN a FN na 1 kg finálního produktu. Zde je možno vidět přes poměrně stabilní hodnoty FN výrazný nárůst na straně VN v roce 2019, který byl částečně eliminovaný v roce 2020. Příčiny budou podrobněji rozebrány v následující podkapitole.

8.2.1 Variabilní náklady

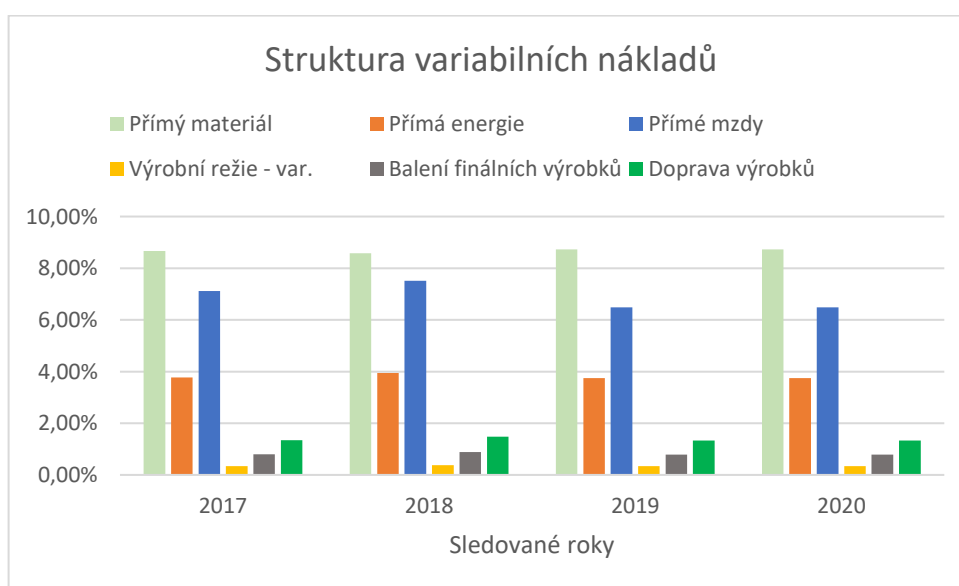
Pro detailnější analýzu nákladů byly v této podkapitole VN rozděleny na jednotlivé položky tak, jak je společnost vyhodnocuje.

Tabulka 14 Rozdělení VN (vlastní zpracování)

v Kč	2017	2018	2019	2020
Přímý materiál	1 634 946 068	1 576 486 424	1 552 638 643	1 345 703 563
Přímá energie	71 123 509	72 471 028	66 721 498	57 828 883
Přímé mzdy	134 195 300	138 178 093	115 398 818	100 018 508
Výrobní režie - var.	6 486 106	7 005 533	6 084 665	5 273 703
Balení finálních výrobků	14 985 142	16 185 196	14 057 674	12 184 073
Doprava výrobků	25 273 448	27 297 420	23 709 212	20 549 257
VARIABILNÍ NÁKLADY	1 887 009 573	1 837 623 694	1 778 610 510	1 541 557 987

Tabulka 15 Rozdělení VN v % (vlastní zpracování)

v %	2017	2018	2019	2020
Přímý materiál	86,64	85,79	87,30	87,30
Přímá energie	3,77	3,94	3,75	3,75
Přímé mzdy	7,11	7,52	6,49	6,49
Výrobní režie - var.	0,34	0,38	0,34	0,34
Balení finálních výrobků	0,79	0,88	0,79	0,79
Doprava výrobků	1,34	1,49	1,33	1,33
VARIABILNÍ NÁKLADY	100,00	100,00	100,00	100,00



Obrázek 21 Struktura VN (vlastní zpracování)

Z tabulkového a grafického (zde jsou pro přehlednost grafu hodnoty u přímého materiálu sníženy na 1/10 své původní velikosti) vyjádření je zřejmé, že největší podíl na VN ve sledovaném období má přímý materiál (vlákna a chemikálie), a to na úrovni cca 87 %. Následují přímé mzdy s cca 7 % podílem a přímá energie s cca 4 % podílem. Podíl těchto tří největších položek na VN se v průběhu sledovaného období příliš nemění.

Tabulka 16 Finanční vyjádření jednotlivých položek VN na 1 kg finálního produktu (vlastní zpracování)

v Kč/kg	2017	2018	2019	2020
Přímý materiál	60,25	58,30	76,60	71,49
Přímá energie	2,62	2,68	3,29	3,07
Přímé mzdy	4,94	5,11	5,69	5,31
Výrobní režie - var.	0,24	0,26	0,30	0,28
Balení finálních výrobků	0,55	0,60	0,69	0,65
Doprava výrobků	0,93	1,01	1,17	1,09
VARIABILNÍ NÁKLADY	69,53	67,95	87,75	81,90

Opět velmi užitečný pohled poskytuje finanční vyjádření jednotlivých položek VN na 1 kg produkce. Zde oproti poměrně nevýrazným posunům u ostatních položek vyčnívá nárůst ceny přímého materiálu. Je to patrné v roce 2019 s mírnou korekcí v roce 2020. Příčinou je výrazné zdražení vstupních surovin – vláken pro výrobu tkanin a chemikálií pro výrobu impregnačních roztoků. Zde se společnosti včasným jednáním se stávajícími dodavateli i schválením nových alternativních dodavatelů ještě v průběhu roku 2019 podařilo tento nárůst částečně v roce 2020 kompenzovat.

8.2.2 Fixní náklady

V této podkapitole budou v tabulkách zobrazeny fixní náklady včetně grafického vyjádření. Společnost FN dělí na tři hlavní položky, které se dále skládají z řady dílčích podpoložek jako např:

Výrobní režie

- odpisy, osvětlení, vytápění, ostraha, úklid, mzdy části THP

Obchodní režie

- celkové náklady na chod Prodejního a Nákupního úseku (mzdy, cestovné, veletrhy, propagace)

Správní režie

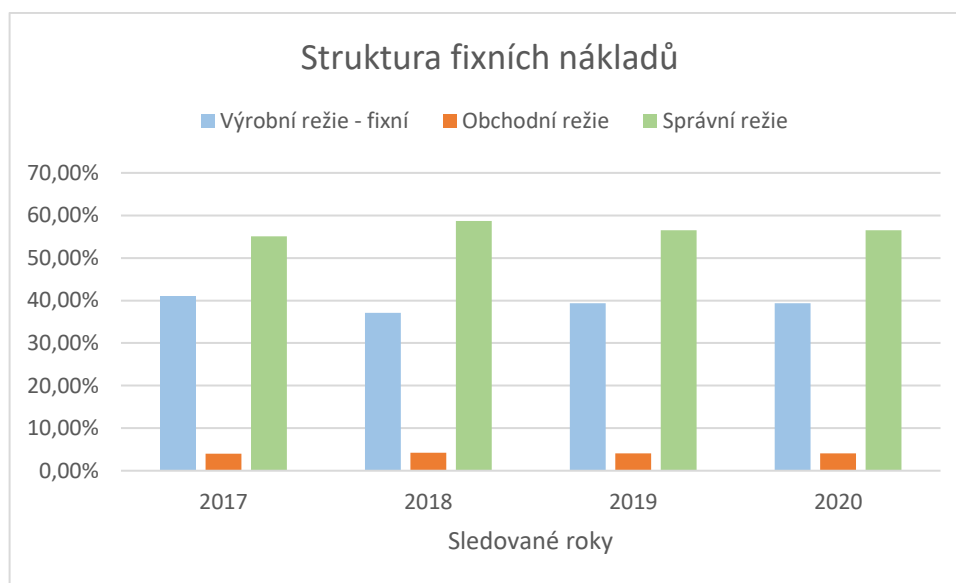
- celkové náklady na chod vedení společnosti, ekonomického a personálního úseku

Tabulka 17 Rozdělení FN (vlastní zpracování)

v Kč	2017	2018	2019	2020
Výrobní režie - fixní	143 141 653	131 505 036	125 889 620	109 111 100
Obchodní režie	13 866 848	14 977 346	13 008 594	11 274 814
Správní režie	192 570 255	207 991 850	180 651 604	156 574 428
FIXNÍ NÁKLADY	349 578 756	354 474 232	319 549 818	276 960 342

Tabulka 18 Rozdělení FN v % (vlastní zpracování)

v %	2017	2018	2019	2020
Výrobní režie - fixní	40,95	37,1	39,40	39,40
Obchodní režie	3,97	4,23	4,07	4,07
Správní režie	55,09	58,68	56,53	56,53
FIXNÍ NÁKLADY	100,00	100,00	100,00	100,00



Obrázek 22 Struktura FN (vlastní zpracování)

Na základě výše uvedených údajů je možné konstatovat, že se na FN výrobní režie podílí cca 40 %, obchodní režie cca 4 % a správní režie cca 56 %. Tento poměr je poměrně konstantní za celé sledované období.

Tabulka 19 Finanční vyjádření jednotlivých položek FN na 1 kg produkce (vlastní zpracování)

v Kč/kg	2017	2018	2019	2020
Výrobní režie - fixní	5,27	4,86	6,21	5,80
Obchodní režie	0,51	0,55	0,64	0,60
Správní režie	7,10	7,69	8,91	8,32
FIXNÍ NÁKLADY	12,88	13,11	15,77	14,71

Oproti VN nám u FN pohled přes finanční vyjádření v Kč/kg produkce neukazuje výrazný rozdíl ve sledovaném období. Přes mírný nárůst v roce 2018 a následně v roce 2019 došlo v roce 2020 opět k drobnému poklesu. Celkově je možno tento ukazatel hodnotit jako poměrně stabilní.

9 MODELOVÁNÍ NÁKLADŮ

Tato kapitola se bude nejprve zabývat sestavením krátkodobých nákladových funkcí a následně bude provedena analýza bodu zvratu.

9.1 Sestavení nákladové funkce

K určení vztahu mezi náklady a tržbami budou postupně využity čtyři metody – klasifikační analýza, metoda dvou období, grafická analýza a regresní a korelační analýza.

9.1.1 Klasifikační analýza

U klasifikační analýzy byly využity fixní a variabilní náklady uvedené v kapitole 7.2. Poněvadž se v případě Kordárny jedná o různorodou výrobu, bude použita globální nákladová funkce. Zde je potřeba stanovit haléřový ukazatel, tzv. parametr h . Ten se vypočte jako podíl celkových variabilních nákladů a tržeb za daný rok.

Náklady jsou stanoveny na základě odborného odhadu.

Tabulka 20 Hodnoty potřebné k sestavení nákladové funkce podle klasifikační analýzy (vlastní zpracování)

Kalkulační položka	2017	2018	2019	2020
Variabilní náklady	1 887 009 573	1 837 623 694	1 778 610 510	1 541 557 987
Fixní náklady	349 578 756	354 474 232	319 549 818	276 960 342
Celkové náklady	2 236 588 329	2 192 097 926	2 098 160 328	1 818 518 329
Tržby (Q)	2 333 008 151	2 342 864 235	2 100 386 162	1 840 953 301
h	0,809	0,784	0,847	0,837

Po dosazení do vzorce (viz kapitola 5.2) získáme nákladové funkce pro jednotlivé roky uvedené v následující tabulce č. 21.

Tabulka 21 Nákladové funkce podle klasifikační analýzy (vlastní zpracování)

Rok	Měsíční nákladová funkce	Roční nákladová funkce
2017	$N = 29\,131\,563 + 0,809 * Q$	$N = 349\,578\,756 + 0,809 * Q$
2018	$N = 29\,539\,519 + 0,784 * Q$	$N = 354\,474\,232 + 0,784 * Q$
2019	$N = 26\,629\,152 + 0,847 * Q$	$N = 319\,549\,818 + 0,847 * Q$
2020	$N = 23\,080\,029 + 0,837 * Q$	$N = 276\,960\,342 + 0,837 * Q$

Kontrolní výpočet celkových nákladů dle odhadnuté roční nákladové funkce byl proveden za rok 2020. Tržby v tomto roce činily 1 840 953 301 Kč.

$$N_{2020} = 276\,960\,342 + 0,837 * Q$$

$$N_{2020} = 276\,960\,342 + 0,837 * 1\,840\,953\,301$$

$$N_{2020} = 1\,817\,838\,255 \text{ Kč}$$

Výsledek dle odhadnuté roční nákladové funkce je téměř shodný se skutečnými celkovými náklady.

9.1.2 Metoda dvou období

Druhou metodou použitou pro výpočet odhadu nákladových funkcí je metoda dvou období. Pro názornost byly zvoleny údaje za rok 2020, které jsou uvedené v následující tabulce. Údaje pro ostatní roky jsou uvedeny v příloze P II. této práce.

Tabulka 22 Náklady a tržby společnosti za rok 2020 (vlastní zpracování)

	NÁKLADY	TRŽBY
Leden	181 595 944	175 267 612
Únor	142 781 424	147 794 560
Březen	139 377 454	156 501 684
Duben	128 006 396	127 811 058
Květen	144 424 785	134 892 345
Červen	151 721 785	135 788 473
Červenec	179 755 765	162 012 019
Srpen	140 915 242	147 662 942
Září	138 438 428	171 144 221
Říjen	206 274 579	223 573 029
Listopad	143 381 162	143 921 017
Prosinec	121 845 363	114 584 340
CELKEM	1 818 518 329	1 840 953 301

V roce 2020 byly největší rozdíly v tržbách v měsících říjen a prosinec.

$$\text{Říjen:} \quad 206\,274\,579 = FN + h * 223\,573\,029$$

$$\text{Prosinec:} \quad 121\,845\,363 = FN + h * 114\,584\,340$$

$$84\,429\,216 = h * 108\,988\,689$$

$$h = 0,775$$

Po dosazení haléřového ukazatele do jedné z rovnic se získá měsíční hodnota fixních nákladů:

$$121\,845\,363 = FN + 0,775 * 114\,584\,340$$

$$FN = 33\,081\,417$$

Poté bude tvar měsíční nákladová funkce pro rok 2020 následující:

$$N_{2020(\text{měsíc})} = 33\,081\,417 + 0,775 * Q$$

Stejný princip byl použit i u ostatních měsíčních nákladových funkcí pro další roky sledovaného období. Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 23.

Tabulka 23 Nákladové funkce podle metody 2 období (vlastní zpracování)

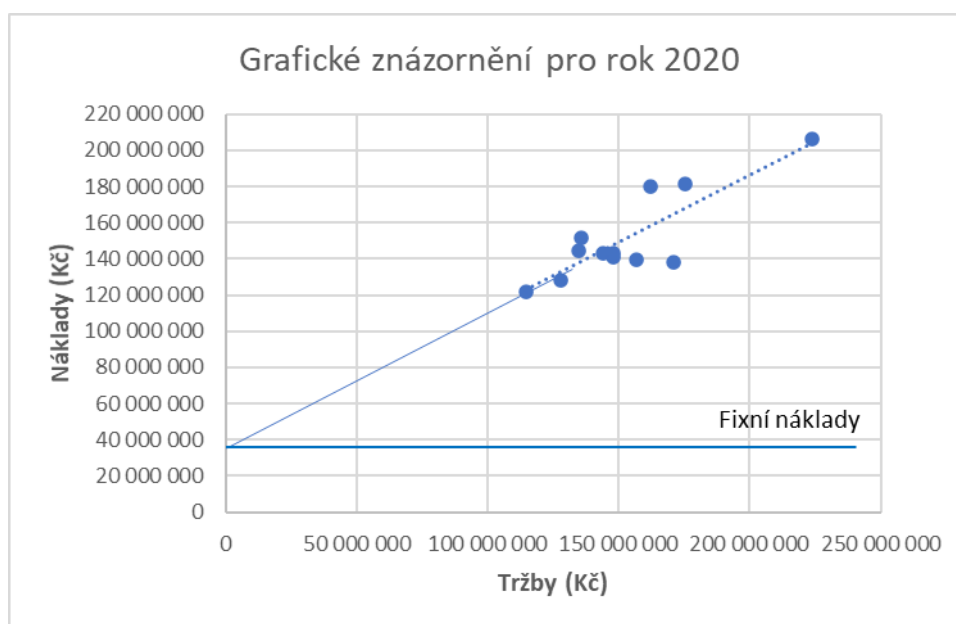
Rok	Měsíční nákladová funkce	Roční nákladová funkce
2017	$N = 48\,565\,954 + 0,737 * Q$	$N = 582\,791\,448 + 0,737 * Q$
2018	$N = 24\,452\,998 + 0,811 * Q$	$N = 293\,435\,976 + 0,811 * Q$
2019	$N = 22\,589\,369 + 0,878 * Q$	$N = 271\,072\,428 + 0,878 * Q$
2020	$N = 33\,081\,417 + 0,775 * Q$	$N = 396\,977\,004 + 0,775 * Q$

Kontrolní výpočet celkových nákladů dle odhadnuté nákladové funkce byl proveden za měsíc srpen 2020. Hodnota nákladů činí 147 461 132 Kč. Skutečné náklady byly na úrovni 140 915 242 Kč.

Dle výsledku je vidět, že metoda dvou období je méně spolehlivá, což je její obecně známá vlastnost.

9.1.3 Grafická analýza

Další metodou, která byla použita pro odhad nákladových funkcí, je grafická analýza. Pro odvození nákladové funkce byl použit bodový graf. Na obrázku níže je graf sestaven pro rok 2020 s využitím dat uvedených v Příloze P II.



Obrázek 23 Grafické znázornění odhadu FN pro rok 2020 (vlastní zpracování)

Odhad měsíčních fixních nákladů pro rok 2020 byl získán prodloužením lineární spojnice trendu. V místě průsečíku s osou y (náklady) byla odečtena odhadnutá velikost FN, která dle grafu činí cca 36 000 000 Kč.

Z podrobnějšího rozboru grafu je možné konstatovat, že největší odchylku od průměru vykazují měsíce červenec (nejvzdálenější bod nad spojnicí trendu) a září (nejvzdálenější bod pod spojnicí). V ostatních měsících k větším výkyvům ve vztahu mezi tržbami a náklady nedochází a body jsou od přímky rozloženy v poměrně těsné vzdálenosti nebo se přímo na ní nachází.

Na základě vzdáleností jednotlivých bodů od spojnice trendu lze odhadovat poměrně silnou závislost nákladů na tržbách. Tato hypotéza bude potvrzena nebo vyvrácena regresní analýzou jakožto nejspolehlivější metodou pro odhad nákladových funkcí.

Stejně bylo postupováno při zkoumání závislosti nákladů na tržbách i ve zbývajících letech sledovaného období. Zde je možné na základě sestavených grafů konstatovat, že závislost v každém roce byla ještě silnější než v roce 2020. Body byly podél přímky rozloženy poměrně těsně a nevyskytly se žádné extrémy.

K sestavení nákladových funkcí je nejprve nutné stanovit haléřový ukazatel (h). Výpočet uvedený níže byl proveden pro rok 2020. Ke stanovení haléřového ukazatele je třeba zvolit bod, který se nachází na přímce a jeho parametry dosadit do rovnice níže.

Pro rok 2020 byl zvolen měsíc prosinec.

$$121\,845\,363 = 36\,000\,000 + h * 114\,584\,340$$

$$h = 0,749$$

Stejným způsobem bylo postupováno i v ostatních letech. Výsledné nákladové funkce jsou uvedeny v tabulce č. 24 a grafické znázornění pro roky 2017 až 2019 je uvedeno v Příloze P III. této bakalářské práce.

Tabulka 24 Nákladové funkce podle grafické metody (vlastní zpracování)

Rok	Měsíční nákladová funkce	Roční nákladová funkce
2017	$N = 46\,000\,000 + 0,722 * Q$	$N = 552\,000\,000 + 0,722 * Q$
2018	$N = 22\,000\,000 + 0,826 * Q$	$N = 264\,000\,000 + 0,826 * Q$
2019	$N = 20\,000\,000 + 0,881 * Q$	$N = 240\,000\,000 + 0,881 * Q$
2020	$N = 36\,000\,000 + 0,749 * Q$	$N = 432\,000\,000 + 0,749 * Q$

9.1.4 Regresní a korelační analýza

V této podkapitole bude za využití regresní analýzy zkoumán vztah mezi tržbami jako nezávisle proměnnou X a celkovými náklady jako závisle proměnnou Y.

Pro sestavení měsíčních nákladových funkcí pro modelový rok 2020 i pro ostatní roky sledovaného období budou využita data z Přílohy P II.

Pro sestavení následující tabulky byl pro zkoumaná data za rok 2020 využit analytický nástroj regrese.

Tabulka 25 Regresní statistika (vlastní zpracování)

Regresní statistika	
Násobné R	0,849789443
Hodnota spolehlivosti R	0,722142097
Nastavená hodnota spolehlivosti R	0,694356306
Chyba stř. hodnoty	13702511,09
Pozorování	12

Dále bude vysvětleno, co nejdůležitější hodnoty v tabulce znamenají a jak je lze interpretovat.

Parametr R je Pearsonův koeficient korelace, který nám určuje stupeň závislosti tržeb a nákladů. Krajními hodnotami jsou -1 a +1, kde -1 značí nepřímou závislost a +1 přímou závislost. Hodnota 0 znamená, že zkoumané veličiny jsou na sobě nezávislé. V našem případě se hodnota R blíží 1, takže se jedná o přímou závislost.

Hodnota spolehlivosti R je koeficient determinace a je druhou mocninou R. Zobrazuje, na kolik % je výsledek správný a jaká je síla korelace mezi veličinami (čím blíže 1, tím silnější korelace je). V našem případě regresní funkce odhaduje správnost výsledku na 72,21 %.

Tabulka 26 Koeficienty regresní analýzy (vlastní zpracování)

	<i>Koeficienty</i>
Hranice	37 103 650,45
Soubor X 1	0,74595837

Parametry uvedené v tabulce výše jsou nezbytné pro sestavení regresní rovnice. Veličina „Soubor X 1“ je haléřový ukazatel h a veličina „Hranice“ jsou fixní náklady v nákladové funkci. Pro rok 2020 má nákladová funkce tvar:

$$N_{2020(\text{měsíc})} = 37\,103\,650 + 0,746 * Q$$

Pro tabulku níže byly stejným způsobem spočteny nákladové funkce pro ostatní roky.

Tabulka 27 Nákladové funkce podle regresní analýzy (vlastní zpracování)

Rok	Nákladová funkce	Závislost	Spolehlivost	F-test
2017 _{měsíční}	$N = 47\,079\,652 + 0,717 * Q$	0,99	97,13%	0,000000005
2017 _{roční}	$N = 564\,955\,824 + 0,717 * Q$			
2018 _{měsíční}	$N = 26\,123\,345 + 0,802 * Q$	0,95	90,56%	0,000001925
2018 _{roční}	$N = 313\,480\,140 + 0,802 * Q$			
2019 _{měsíční}	$N = 23\,051\,390 + 0,867 * Q$	0,99	97,99%	0,000000001
2019 _{roční}	$N = 276\,616\,680 + 0,867 * Q$			
2020 _{měsíční}	$N = 37\,103\,650 + 0,746 * Q$	0,85	72,21%	0,000465383
2020 _{roční}	$N = 445\,243\,800 + 0,746 * Q$			

Ve všech letech sledovaného období byla mezi tržbami a náklady prokázána přímá závislost a v letech 2017-2019 dokonce velmi silná. Ovšem i závislost v roce 2020 lze označit jako poměrně silnou.

Statistickou průkaznost potvrzuje i hodnota významnosti, tzv. F-test. Ve všech letech se hodnoty nachází hluboko pod hranicí 0,05, což je hodnota, pod kterou lze výsledky považovat za statistický průkazné.

Poněvadž byla závislost ve všech letech sledovaného období prokázána, je sestavení společné měsíční nákladové funkce pro čtyři zkoumané roky jen formální záležitostí pro potvrzení předchozích výsledků:

$$N_{2017-2020(\text{měsíc})} = 32\,343\,729 + 0,788 * Q$$

Z analytického nástroje regrese byla získána pro závislost (R) hodnota 0,96, pro spolehlivost (R^2) hodnota 91,86 % a dle F-testu je závislost statisticky průkazná.

9.1.5 Srovnání jednotlivých analýz

Na základě výsledků provedených analýz je možné učinit závěr, že výsledky grafické metody byly potvrzeny regresní analýzou. Byla potvrzena silná závislost nákladů na tržbách, a i odhad fixních nákladů dle grafické metody je blízký výsledkům dle regresní analýzy.

Pro přehlednost jsou výsledky dle každé metody srovnány v tabulce níže. Zahrnuta již nebyla grafická metoda, která slouží spíše k odhalení extrémů.

Tabulka 28 Srovnání měsíčních nákladových funkcí podle použité metody (vlastní zpracování)

Rok	Klasifikační metoda	Metoda dvou období	Regresní analýza
2017 (měsíční)	$N = 29\,131\,563 + 0,809 * Q$	$N = 48\,565\,954 + 0,737 * Q$	$N = 47\,079\,652 + 0,717 * Q$
2018 (měsíční)	$N = 29\,539\,519 + 0,784 * Q$	$N = 24\,452\,998 + 0,811 * Q$	$N = 26\,123\,345 + 0,802 * Q$
2019 (měsíční)	$N = 26\,629\,152 + 0,847 * Q$	$N = 22\,589\,369 + 0,878 * Q$	$N = 23\,051\,390 + 0,867 * Q$
2020 (měsíční)	$N = 23\,080\,029 + 0,837 * Q$	$N = 33\,081\,417 + 0,775 * Q$	$N = 37\,103\,650 + 0,746 * Q$

Ze srovnání je možné konstatovat, že se poměrně dobře shodují výsledky dle regresní analýzy a metody dvou období. To je velmi zajímavý výsledek. Díky výpočtu korelačního koeficientu je regresní analýza považována za relativně nejspolehlivější metodu, a naopak metoda dvou období díky práci s extrémními hodnotami za nejméně přesnou. Výsledky dle klasifikační analýzy vykazují shodu s ostatními dvěma metodami v letech 2018 a 2019, v letech 2017 a 2020 jsou již výraznější rozdíly. Je třeba si uvědomit, že se jedná o pouhé odhady a takto je k nim nutné i přistupovat. Jako nejspolehlivější (s největší shodou) vystupují odhady měsíčních nákladových funkcí za rok 2019. Proto bude srovnání pomocí dosazení tržeb do vzorců provedeno za tento rok. Výsledky srovnání jsou uvedeny v tabulce č. 29 níže.

Tabulka 29 Srovnání výsledků jednotlivých analýz (vlastní zpracování)

	Klasifikační analýza	Metoda dvou období	Regresní analýza
Rok 2019	N = 319 549 818 + 0,847 * 2 100 386 162	N = 271 072 428 + 0,878 * 2 100 386 162	N = 276 616 676 + 0,867 * 2 100 386 162
	N = 2 098 576 897	N = 2 115 211 478	N = 2 097 651 478
Celkové náklady	2 098 160 328		
Odchylna	0,0199%	0,8127%	0,0243%

Z výsledků srovnání v tabulce č. 29 je možné konstatovat, že zde se projevila obecně známá menší spolehlivost metody dvou období. Další dvě analýzy, klasifikační a regresní, vykazují téměř shodnou spolehlivost. Proto pro další výpočet bodu zvratu budou použity právě tyto metody a bude provedeno jejich srovnání.

9.2 Analýza bodu zvratu

Předmětem této kapitoly bude sestavení bodu zvratu pro všechny roky sledovaného období. Jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole, bude využito parametrů získaných z klasifikační a regresní analýzy.

Tabulka 30 Stanovení bodu zvratu na základě klasifikační analýzy (vlastní zpracování)

rok	FN	h	T	BZ
2017	349 578 756	0,809	2 333 008 151	1 828 638 313
2018	354 474 232	0,784	2 342 864 235	1 643 741 808
2019	319 549 818	0,847	2 100 386 162	2 085 857 061
2020	276 960 342	0,837	1 840 953 301	1 703 002 793

Tabulka 31 Stanovení bodu zvratu na základě regresní analýzy (vlastní zpracování)

rok	FN	h	T	BZ
2017	564 955 823	0,717	2 333 008 151	1 996 310 329
2018	313 480 140	0,802	2 342 864 235	1 583 233 030
2019	276 616 676	0,867	2 100 386 162	2 079 824 634
2020	445 243 805	0,746	1 840 953 301	1 752 928 368

Tabulka 32 Srovnání výsledků metod použitých pro stanovení bodu zvratu (vlastní zpracování)

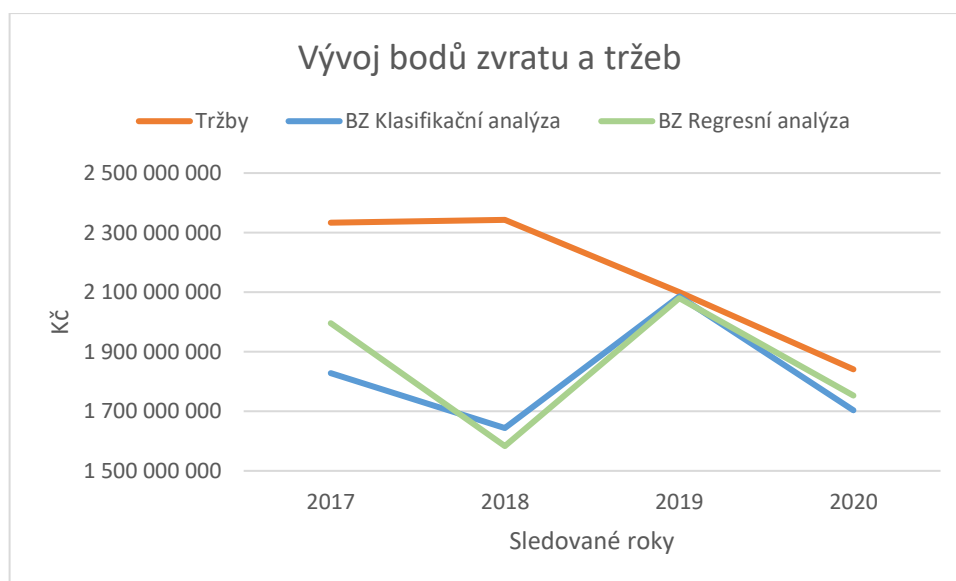
rok	T	BZ Klasifikační analýza	BZ Regresní analýza
2017	2 333 008 151	1 828 638 313	1 996 310 329
2018	2 342 864 235	1 643 741 808	1 583 233 030
2019	2 100 386 162	2 085 857 061	2 079 824 634
2020	1 840 953 301	1 703 002 793	1 752 928 368

Z výsledků dle obou metod uvedených výše v tabulce lze vyvodit závěr, že ve všech letech sledovaného období společnost vyprodukovala takové skutečné tržby, které pokryly vynaložené náklady a byly i nad úrovní bodu zvratu. Znamená to, že společnost byla schopná v každém sledovaném roce generovat zisk, jak je ostatně patrné z VZZ za roky 2017, 2018 a 2020. V roce 2019 společnost sice dle VZZ vykazuje záporný výsledek hospodaření po zdanění, to ale bylo dosaženo zaúčtováním odložené daně z příjmů.

Ze srovnání výsledků dle klasifikační a regresní analýzy vyplývá, že v letech 2017 a 2020 se tržbám více blíží body zvratu vypočtené dle regresní analýzy. Naopak v letech 2018 a 2019 se tržbám více blíží body zvratu vypočtené dle analýzy klasifikační. Rozdíly ve výsledcích mezi těmito dvěma metodami nejsou ale nijak výrazné.

Přestože obě metody poskytly poměrně spolehlivé odhady, za více spolehlivou bývá obecně považována regresní analýza, jejíž výsledky poskytují přesnější odhady. Poněvadž ve všech letech sledovaného období dosáhly parametry regresní analýzy vysoké spolehlivosti a F-test je definoval jako statisticky průkazné, je vhodnější řídit se jejími výsledky.

Na grafickém vyjádření na obrázku č. 24 je dobře vidět vývoj tržeb ve sledovaném období a jejich vzdálenost od bodů zvratu vyjádřených za pomoci klasifikační a regresní analýzy. Zatímco v letech 2017 a 2018 je dosaženo dostatečné rezervy, největší přiblížení je patrné v roce 2019. V tomto roce společnost dosáhla takové skutečné úrovně tržeb, které sice pokryly veškeré náklady, ale vytvořila pouze minimální zisk.



Obrázek 24 Vývoj bodů zvratu a tržeb (vlastní zpracování)

9.2.1 Bezpečnostní podnikatelská rezerva a bezpečnostní koeficient

V této podkapitole budou nejprve vypočteny bezpečnostní podnikatelské rezervy a bezpečnostní koeficienty s využitím dat získaných z klasifikační a regresní analýzy. Následně bude provedeno jejich srovnání za celé sledované období. Vzorce pro výpočty jsou uvedeny v příslušné kapitole teoretické části.

Tabulka 33 Výpočet BPR a BPK na základě dat z klasifikační analýzy (vlastní zpracování)

Rok	T	BZ Klasifikační analýza	BPR	BPK
2017	2 333 008 151	1 828 638 313	504 369 838	27,58%
2018	2 342 864 235	1 643 741 808	699 122 427	42,53%
2019	2 100 386 162	2 085 857 061	14 529 101	0,70%
2020	1 840 953 301	1 703 002 793	137 950 508	8,10%

Tabulka 34 Výpočet BPR a BPK na základě dat z regresní analýzy (vlastní zpracování)

Rok	T	BZ Regresní analýza	BPR	BPK
2017	2 333 008 151	1 996 310 329	336 697 822	16,87%
2018	2 342 864 235	1 583 233 030	759 631 205	47,98%
2019	2 100 386 162	2 079 824 634	20 561 528	0,99%
2020	1 840 953 301	1 752 928 368	88 024 933	5,02%

Tabulka 35 Srovnání výsledků BPK z parametrů klasifikační a regresní analýzy (vlastní zpracování)

Rok	T	BZ Klasifikační analýza	BPK	BZ Regresní analýza	BPK
2017	2 333 008 151	1 828 638 313	27,58%	1 996 310 329	16,87%
2018	2 342 864 235	1 643 741 808	42,53%	1 583 233 030	47,98%
2019	2 100 386 162	2 085 857 061	0,70%	2 079 824 634	0,99%
2020	1 840 953 301	1 703 002 793	8,10%	1 752 928 368	5,02%

Jak již bylo dříve zmíněno, klasifikační a regresní analýza poskytly poměrně srovnatelné výsledky. Regresní analýza je však pro její větší spolehlivost metodou častěji využívanou, a proto i další hodnocení koeficientu bezpečnosti vychází z jejích výsledků.

Jak vyplývá z tabulky č. 34, je možné hodnotu koeficientu bezpečnosti a bezpečnostní podnikatelské rezervy v roce 2017 považovat za dostatečnou, i když ne zcela uspokojivou. Naopak v roce 2018 jsou oba parametry na velmi solidní úrovni a bylo by žádoucí, pokud by společnost byla schopná generovat podobné výsledky i v dalším období. Bohužel, toto nelze říci o hodnotách BPR a BPK za rok 2019. Ve srovnání s předchozím rokem zde došlo

u obou ukazatelů k obrovskému propadu, bylo dosaženo podprůměrného výsledku a pro společnost by výsledek hospodaření v tomto roce měl být velkým důvodem k zamyšlení a analýze celkových výsledků. I přes drobné zlepšení BPR a BPK v roce 2020 není možné tento výsledek označit za dostatečný. Po solidních výsledcích v letech 2017 a zejména 2018 došlo ke značnému poklesu tržeb v letech 2019 i 2020 a společnost se zde dostala svými skutečnými tržbami velmi blízko k bodům zvratu a téměř přestala generovat zisk. Možné příčiny a doporučení jsou uvedeny v následující kapitole.

10 SHRnutí VÝSLEDKŮ ANALÝZ A DOPORUČENÍ PRO FIRMU

Na základě analýzy ekonomických ukazatelů bylo zjištěno, že společnosti ve sledovaném období postupně klesají všechny významné ukazatele. Přes srovnatelné a pozitivně hodnocené ukazatele za roky 2017 a 2018 došlo v následujících dvou letech k postupnému poklesu prodeje a tím i výnosů, přidané hodnoty a společností nejvíce sledovaného ukazatele EBITDA. Jak již bylo v této práci zmíněno, hlavními faktory tohoto nepříznivého vývoje byly nejistota v automobilovém průmyslu a z toho plynoucí pokles objemu objednávek ze strany zákazníků. Dále také koronavirová krize a rovněž začleňování Kordárny do struktury Indoramy a přesun výroby některých typů tkanin do sesterských společností či odklon některých zákazníků (zejména výrobců pneumatik) ke konkurenci kvůli obavám z velkého tržního podílu Indoramy. Zde lze společnosti doporučit jasnější rozdělení portfolia zákazníků, které bude Kordárna zásobovat. V průběhu zpracování bakalářské práce vyšlo najevo, že u některých zákazníků si Kordárna a některé sesterské závody ze skupiny Mobility vzájemně konkurují. Kordárna je dodavatelem pro zákazníky svou vzdáleností blízké jejím sesterským závodům a naopak. Pokud by došlo k optimalizaci dodavatelského řetězce, tak se z logistického hlediska otevírá možnost redukce nákladů na dopravu, větší flexibilitu v dodávkách a pravděpodobně také k redukcí skladových zásob jak na straně Kordárny, tak i zákazníků. To by mohlo přispět k optimalizaci nákladů a jejich snížení.

Finanční situace Kordárny byla posouzena z pohledu ukazatelů zadluženosti, likvidity, obratovosti a rentability. Zatímco podle prvních tří ukazatelů je možno společnost hodnotit relativně pozitivně, je třeba se pozastavit u ukazatele rentability. Zde se ani jeden z hodnocených ukazatelů, tj. rentabilita tržeb, vlastního kapitálu a aktiv nenachází na úrovni, na základě, které by bylo možné Kordárnu označit jako prosperující podnik. Výjimku tvoří pouze rok 2017. Po přechodu na nového vlastníka dochází ke zhoršení všech ukazatelů. Tady je možné doporučení směřovat k hlubší analýze toho, jak jsou stanoveny prodejní ceny v rámci skupiny Indorama. Jak již bylo v této práci uvedeno, Kordárna se postupně stává konverzním centrem v rámci Mobility Group. Část své produkce (skané cívky a rezné tkaniny) vyrábí jako polotovary, které jsou dále finalizovány (impregnovány) v sesterských závodech. Dříve Kordárna téměř celý objem své výroby realizovala jako finální produkt a prodávala přímo zákazníkům. S přechodem části produkce na prodej polotovarů interním zákazníkům v rámci skupiny se zdá, že ceny nejsou nastaveny optimálně. Pokles na straně fixních a variabilních nákladů při výrobě polotovarů oproti finálním výrobkům není takový, aby vykompenzoval pokles na straně tržeb.

Další kapitola se zabývala analýzou nákladů. Nejprve bylo provedeno druhové členění nákladů a poté na základě vertikální analýzy byl stanoven procentuální podíl hlavních nákladových položek na celkových nákladech. Bylo zjištěno, že největší podíl na nákladech má výkonová spotřeba. Je to jev typický pro všechny výrobní společnosti. V případě Kordárny se výkonová spotřeba drží na úrovni cca 61 % v celém sledovaném období. Následují ji s podobně stabilními hodnotami ostatní provozní náklady na úrovni 21 % a osobní náklady na úrovni cca 12 %. Jak je vidět, jedná se o tři největší položky na straně nákladů. Při diskusi s odpovědnými pracovníky Kordárny bylo zjištěno, že firma má precizně zpracovaný systém na sledování a vyhodnocování všech nákladových položek. Je vedena detailní evidence a každá odchylka je analyzována a jsou přijímány nezbytná opatření. Ke konci každého roku je provedena fyzická inventura stavu zásob, nedokončené a hotové výroby. Zde by moje doporučení směřovalo ke zvážení větší četnosti prováděných inventur. Pokud je totiž při inventuře zjištěn nějaký nesoulad skutečného stavu s kalkulovanou skutečností, může být reakce na tento stav opožděná. Četnost fyzických inventur alespoň 2x ročně, popř. ideálně jednou za čtvrtletí by zvýšila pravděpodobnost včasného zachycení nějaké odchylky a umožnila tak dříve reagovat a minimalizovat případné negativní dopady na straně nákladů.

Při využití horizontální analýzy bylo zjištěno, že společnost na pokles tržeb způsobený převážně poklesem prodeje (tj. i výroby) reaguje nejen poklesem na straně výkonové spotřeby, ale také snížením již výše zmíněných dvou dalších hlavních položek. V oblasti osobních nákladů se společnost snaží včasnou úpravou mezd reagovat na aktuální situaci na trhu. Je prováděn benchmarking s ostatními firmami na trhu. Tady by další doporučení bylo možné směřovat do provedení hlubší analýzy zejména u stavu THP. Zde se jeví, že firma nereaguje na vývoj v objemu produkce tak pružně jako u dělnických profesí. Může to ovšem souviset s tím, že řadě THP začleněním Kordárny do Indoramy přibyly další činnosti oproti dosavadním povinnostem. Je také potřeba vzít v úvahu fakt, že Kordárna se nachází mimo hlavní dopravní tahy v malé vesnici a získání nových pracovníků, ať už dělníků či techniků, je poměrně náročný proces. To je také dle vyjádření odpovědných pracovníků jeden z dalších důvodů, proč společnost nereaguje okamžitě na pokles výroby výraznějším snižováním stavu pracovníků, ale spíše se snaží najít pro ně nové uplatnění v rámci firmy. Při rozdělení nákladů na variabilní a fixní část bylo konstatováno, že jejich úroveň je ve všech letech poměrně stabilní, přičemž dominantní je podíl variabilních nákladů na úrovni cca 85 % celkových nákladů. V rámci další analýzy variabilních nákladů bylo zjištěno, že

téměř 87 % tvoří přímý materiál. V pojetí Kordárny se jedná o vlákno a chemikálie. Jak již bylo zmíněno dříve, Kordárna má propracovaný systém na měření všech nákladů. Je tomu tak i v případě spotřeby přímého materiálu. Na každý výrobek je zpracována detailní kalkulace spotřeby materiálu vstupujícího do výrobku. Tato normovaná spotřeba se pak přímo odráží do ceny výrobku a potom i do tržeb. Zde je možné společnosti doporučit častější kontroly skutečné spotřeby materiálu oproti kalkulované spotřebě. Bylo zjištěno, že toto není prováděno pravidelně a může se stát, že díky nepřesné spotřební normě není finální cena správně stanovena. Tím by se také mohlo podařit částečně eliminovat některé rozdíly v evidenci přímého materiálu zjištěné při ročních inventurách. Protože přímý materiál tvoří zdaleka nejvýznamnější nákladovou položku, nabízí se zde prostor pro zajímavé finanční úspory.

Další doporučení ve vztahu k přímému materiálu se dá směřovat na oblast nákupu surovin. Ačkoli se při analýze variabilních nákladů jeví podíl přímého materiálu na VN stabilní, odlišná situace nastala při ještě detailnější analýze VN na 1 kg produkce. Zde došlo k výraznému růstu zejména v roce 2019, kdy tato položka vzrostla z úrovně 58 Kč/kg na cenu téměř 77 Kč/kg. Jedná se tak o nárůst o více než 30 %. Zde ovšem bude nutná spolupráce s technickým útvarem, který je odpovědný za schvalování nových dodavatelů. Bylo zjištěno, že Kordárna má propracovaný systém na schvalování nových dodavatelů. V rámci tohoto systému byly vybrány většinou 2-3 hlavní dodavatelé na každý typ suroviny. Po jejich schválení jsou uvedeni na seznam schválených dodavatelů, který se během sledovaného období příliš nezměnil. Tato stabilita má své technické důvody. Každý nový dodavatel musí být totiž schválen nejen v Kordárně, ale většinou ještě i u finálních zákazníků. Tento proces je finančně i časově náročný a určitá stabilita v počtu dodavatelů je proto žádoucí. Toto je možné zabezpečit v době, kdy je i situace na trhu stabilní. V současné turbulentní době, kdy dochází k výpadkům v dodávkách surovin je však nutná větší flexibilita, chce-li firma na trhu obstát. Proto se jako vhodné řešení jeví rozšíření portfolia dodavatelů tak, aby z toho Kordárna díky větší cenové konkurenci mohla profitovat.

V závěru praktické části byla práce zaměřena na modelování nákladů. Nejprve byly pro vytvoření krátkodobých nákladových funkcí postupně použity čtyři analyzační metody – klasifikační analýza, metoda dvou období, grafická metoda a regresní a korelační analýza. Na základě jejich porovnání vyšlo najevo, že nejpřesnější odhady poskytují dvě z nich, a to analýzy klasifikační a regresní. Regresní analýza prokázala přímou a silnou závislost tržeb a nákladů a F-test potvrdil statistickou průkaznost dosažených výsledků.

Pro výpočet bodu zvratu pro všechny roky sledovaného období byly použity výsledky z klasifikační a regresní analýzy, které se při modelaci ukázaly jako nejpřesnější. Z analýzy bodu zvratu je zřejmé, že společnost dokázala vyprodukovat tržby nad úrovní nákladů. To lze hodnotit i přes pokles parametrů analyzovaných v části věnované finanční situaci pozitivně. Naopak nelze pozitivně hodnotit vývoj bezpečnostní podnikatelské rezervy a bezpečnostního koeficientu. Zejména propad v roce 2019 oproti roku 2018 je obrovský a společnost by měla velmi vážně uvažovat o takových opatřeních, která zvrátí tento nepříznivý trend. Drobné zlepšení v roce 2020 nelze považovat za dostatečné

Na základě porovnání ekonomických ukazatelů, zhodnocení finanční situace, analýzy nákladů a jejich modelování, stanovení bodu zvratu a bezpečnostního koeficientu byla výše v textu uvedena možná doporučení ke zlepšení.

Na závěr této kapitoly by autorka bakalářské práce ráda uvedla ještě tři, dle jejího soudu možná stěžejní doporučení: pro společnost:

- I když přímé mzdy mají oproti přímému materiálu menší podíl na celkových VN, jedná se o položku, která díky rostoucí životní úrovni i inflaci neustále roste. Zde je možné firmě doporučit větší orientaci na robotizaci a automatizaci. Z exkurze ve výrobě bylo zjevné, že se z velké části jedná o operace s velkým podílem manuální práce. Přitom některé operace, zejména manipulace s cívkami na skacích strojích, by pravděpodobně určitou automatizaci umožňovaly. To bylo potvrzeno i při diskusi s odpovědnými pracovníky. Firma o částečné robotizaci uvažuje, zatím ale bez praktické realizace. Vzhledem k rostoucí ceně pracovní síly a jejímu obecnému nedostatku v rámci České republiky by společnost tyto záměry měla podstatně urychlit.
- Stávající nepřetržitý provoz není dle odpovědných pracovníků pro zaměstnance příliš atraktivní a je jednou z hlavních příčin problémů náborem nových pracovních sil. Robotizace a automatizace výroby by se dalo využít nejen k úspoře pracovních sil v rámci stávajícího harmonogramu směn, ale při vhodném systému organizace práce dokonce k přechodu z nepřetržitého na 3směnný provoz. Tak by došlo vedle zlepšení pracovních podmínek k úspoře jedné směny pracovníků, což by v konečném důsledku znamenalo značnou úsporu osobních nákladů.
- Soustředit hlavní pozornost při řízení nákladů na veškeré operace související s přímým materiálem. Jedná se o nákladovou položku se zdaleka největším dopadem na ekonomiku celé společnosti. Žádná další se jí svým významem a velikostí nepřibližuje. I relativně drobnou diverzifikací portfolia dodavatelů a vyjednáním výhodnějších

nákupních cen, přes řízení spotřeby materiálu během výroby až po finální prodejní ceny, lze dosáhnout lepších ekonomických ukazatelů.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce byla analýza struktury nákladů a jejich řízení ve společnosti Kordárna Plus a.s. ve Velké nad Veličkou v letech 2017 až 2020. Společnost autorce práce poskytla veškeré potřebné podklady. Nebyly to jen informace veřejně dostupné ve výročních zprávách, ale cenným zdrojem byly i osobní konzultace s pracovníky společnosti. Na jejich základě bylo možné zpracovat samotnou analýzu nákladů, hlouběji proniknout do jejich struktury a na základě těchto poznatků pak i formulovat doporučení pro firmu v oblasti řízení nákladů. Z tohoto pohledu se tak cíl této práce podařilo naplnit.

K jeho splnění bylo nejdříve nutné zpracovat literární rešerši k řízení nákladů. Tyto teoretické poznatky byly následně aplikovány v praktické části. Nejprve byly zhodnoceny ekonomické výsledky společnosti ve sledovaném období a provedena finanční analýza. Následně bylo zpracováno druhové členění nákladů a jejich detailní rozpad na fixní a variabilní část. Byly sestaveny odhady nákladových funkcí a proveden výpočet bodu zvratu.

Na základě analýz, poskytnutých dat a osobních konzultací je možné konstatovat, že společnost má poměrně detailně zpracovaný systém práce s náklady. Je provedeno jejich rozdělení na fixní a variabilní část a jejich výše je pravidelně monitorována. Na základě tohoto monitoringu jsou pak většinou přijímána i příslušná nezbytná opatření. Všechna doporučení na úpravy směřovala do těch oblastí řízení nákladů, kde autorka jako externí pozorovatelka viděla příležitosti na zlepšení.

Pro autorku osobně byla práce na analýze nákladů ve společnosti této velikosti velkým přínosem. Došla k poznání, že výsledky na první pohled ne úplně výhodné pro danou společnost nemusí být nutně špatné v kontextu celé nadnárodní korporace. Zároveň si autorka dovoluje věřit, že některá její doporučení by mohla být pro společnost užitečná a pomohou ke zlepšení hospodaření podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Brno, Computer Press, 2011, 194 s. ISBN 978-80-251-2831-2.

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

FIBÍROVÁ, Jana et al. *Manažerské účetnictví*. 2. aktual. a přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 402 s. ISBN 978-80-7478-743-0.

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ, Jaroslav WAGNER a Petr PETERA. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 3. upravené vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2020, 414 s. ISBN 978-80-7598-885-0.

GARRISON, Ray H., Eric W. NOREEN a Peter C. BREWER. *Managerial accounting*. 14th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2012, 762 s. ISBN 00-781-1100-5.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2017, 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018, 791 s. ISBN 978-80-7261-568-1.

LANDA, Martin. *Podnikové účetnictví*. Ostrava: Key Publishing, 2014, 318 s. Ekonomie. ISBN 9788074182198.

LAZAR, Jaromír. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 2012, 271 s. Účetnictví a daně. ISBN 9788024741338.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha 7: Grada publishing, 2019, 220 s. ISBN 978-80-271-2034-5.

NOVÁK, Petr. *Chování nákladů ve výrobních firmách z pohledu jejich variability*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně., 2018, 141 s. ISBN 978-80-7454-773-7.

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha 7: Grada publishing, 2016, 263 s. ISBN 978-80-247-5773-5.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha 7: Grada publishing, 2017, 271 s. ISBN 978-80-271-0413-0.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání. Praha 1: C.H.BECK, 2015, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a doplněné vydání. Praha 7: Grada publishing, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha 7: Grada publishing, 2018, 256 s. ISBN 978-80-271-0689-9.

WEIL, Roman L. a Michael MAHER. *Handbook of cost management*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: Wiley., 2005, 848 s. ISBN 978-0-471-67814-4.

Ostatní zdroje:

Interní materiály společnosti Kordárna Plus a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BPK	Bezpečnostní koeficient
BPR	Bezpečnostní podnikatelská rezerva
BZ	Bod zvratu
EBITDA	Zisk před úroky, daněmi, odpisy a amortizací
FN	Fixní náklady
h	Haléřový ukazatel
N	Celkové náklady
PH	Přidaná hodnota
Q	Objem produkce v peněžních jednotkách
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
T	Tržby
THP	Technicko-hospodářský pracovník
VH	Výsledek hospodaření
VN	Variabilní náklady
VZZ	Výkaz zisku a ztráty

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Účelnost a účelovost při vynakládání ekonomických zdrojů (vlastní zpracování podle Krále a kol., 2018, s. 53)</i>	15
<i>Obrázek 2 Vztah jednotlivých přístupů k pojetí nákladů (vlastní zpracování podle Popeska a Papadaki, 2016, s. 28)</i>	16
<i>Obrázek 3 Účelové členění nákladů po linii útvarů (vlastní zpracování podle Popeska a Papadaki, 2016, s. 36)</i>	23
<i>Obrázek 4 Průběh celkových a jednotkových variabilních nákladů (vlastní zpracování podle Popeska a Papadaki, 2016, s. 39)</i>	25
<i>Obrázek 5 Průběh celkových variabilních nákladů (vlastní zpracování podle Krále a kol., 2018, s. 87)</i>	26
<i>Obrázek 6 Semi-fixní náklady (vlastní zpracování podle Druryho, 2015, s. 34)</i>	27
<i>Obrázek 7 Průběh celkových a jednotkových fixních nákladů (vlastní zpracování podle Popeska a Papadaki, 2016, s. 39)</i>	28
<i>Obrázek 8 Průběh celkových nákladů (Synek, 2011, s. 91)</i>	32
<i>Obrázek 9 Dlouhodobá nákladová funkce tvaru U (Synek, 2011, s. 92)</i>	33
<i>Obrázek 10 Dlouhodobá funkce – jiné tvary (vlastní zpracování podle Synka, 2011, s. 93)</i>	34
<i>Obrázek 11 Bodový diagram (Synek, 2011, s. 97)</i>	37
<i>Obrázek 12 Analýza bodu zvratu u lineární nákladové funkce (Popesko a Papadaki, 2016, s. 44)</i>	38
<i>Obrázek 13 Organizační struktura společnosti Kordárna Plus a.s. (interní materiály)</i>	46
<i>Obrázek 14 Obecné schéma výrobního procesu všech výrobních divizí (interní materiály)</i>	47
<i>Obrázek 15 Schéma technologie skaní I. (interní materiály)</i>	48
<i>Obrázek 16 Schéma technologie skaní II. (interní materiály)</i>	48
<i>Obrázek 17 Schéma technologie tkaní (interní materiály)</i>	49
<i>Obrázek 18 Schéma technologie DTÚ (interní materiály)</i>	50
<i>Obrázek 19 Vývoj celkových nákladů a výnosů (vlastní zpracování podle VZZ)</i>	54
<i>Obrázek 20 Vývoj variabilních a fixních nákladů (vlastní zpracování)</i>	62
<i>Obrázek 21 Struktura VN (vlastní zpracování)</i>	63
<i>Obrázek 22 Struktura FN (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Obrázek 23 Grafické znázornění odhadu FN pro rok 2020 (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Obrázek 24 Vývoj bodů zvratu a tržeb (vlastní zpracování)</i>	75

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Základní charakteristiky finančního, hodnotového a ekonomického pojetí nákladů (Král a kol., 2018, s. 72)</i>	18
<i>Tabulka 2 SWOT analýza společnosti Kordárna Plus a.s. (vlastní zpracování)</i>	52
<i>Tabulka 3 Vývoj počtu zaměstnanců (vlastní zpracování podle výročních zpráv)</i>	53
<i>Tabulka 4 Vývoj ekonomických ukazatelů společnosti (vlastní zpracování podle VZZ)</i>	53
<i>Tabulka 5 Vývoj ekonomických ukazatelů společnosti v % (vlastní zpracování podle VZZ)</i>	53
<i>Tabulka 6 Finanční situace - ukazatele (vlastní zpracování podle účetních výkazů)</i>	55
<i>Tabulka 7 Finanční ukazatele odvětví (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tabulka 8 Tržby a náklady společnosti (vlastní zpracování podle VZZ)</i>	58
<i>Tabulka 9 Vertikální analýza nákladů (vlastní zpracování podle VZZ)</i>	60
<i>Tabulka 10 Horizontální analýza nákladů (vlastní zpracování podle VZZ)</i>	60
<i>Tabulka 11 Celkové variabilní a fixní náklady (vlastní zpracování)</i>	61
<i>Tabulka 12 Celkové variabilní a fixní náklady v % (vlastní zpracování)</i>	61
<i>Tabulka 13 Finanční vyjádření VN a FN na 1 kg produkce (vlastní zpracování)</i>	62
<i>Tabulka 14 Rozdělení VN (vlastní zpracování)</i>	63
<i>Tabulka 15 Rozdělení VN v % (vlastní zpracování)</i>	63
<i>Tabulka 16 Finanční vyjádření jednotlivých položek VN na 1 kg finálního produktu (vlastní zpracování)</i>	64
<i>Tabulka 17 Rozdělení FN (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Tabulka 18 Rozdělení FN v % (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Tabulka 19 Finanční vyjádření jednotlivých položek FN na 1 kg produkce (vlastní zpracování)</i>	66
<i>Tabulka 20 Hodnoty potřebné k sestavení nákladové funkce podle klasifikační analýzy (vlastní zpracování)</i>	67
<i>Tabulka 21 Nákladové funkce podle klasifikační analýzy (vlastní zpracování)</i>	67
<i>Tabulka 22 Náklady a tržby společnosti za rok 2020 (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tabulka 23 Nákladové funkce podle metody 2 období (vlastní zpracování)</i>	69
<i>Tabulka 24 Nákladové funkce podle grafické metody (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Tabulka 25 Regresní statistika (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Tabulka 26 Koefficienty regresní analýzy (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Tabulka 27 Nákladové funkce podle regresní analýzy (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Tabulka 28 Srovnání měsíčních nákladových funkcí podle použité metody (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tabulka 29 Srovnání výsledků jednotlivých analýz (vlastní zpracování)</i>	74

<i>Tabulka 30 Stanovení bodu zvratu na základě klasifikační analýzy (vlastní zpracování)...</i>	74
<i>Tabulka 31 Stanovení bodu zvratu na základě regresní analýzy (vlastní zpracování).....</i>	74
<i>Tabulka 32 Srovnání výsledků metod použitých pro stanovení bodu zvratu (vlastní zpracování)</i>	74
<i>Tabulka 33 Výpočet BPR a BPK na základě dat z klasifikační analýzy (vlastní zpracování)</i>	76
<i>Tabulka 34 Výpočet BPR a BPK na základě dat z regresní analýzy (vlastní zpracování) ..</i>	76
<i>Tabulka 35 Srovnání výsledků BPK z parametrů klasifikační a regresní analýzy (vlastní zpracování)</i>	76

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Výkaz zisku a ztráty společnosti za sledované roky

Příloha P II: Měsíční hodnoty nákladů a tržeb za sledované roky

Příloha P III: Grafické znázornění odhadu FN pro roky 2017-2019

PŘÍLOHA P I: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI ZA SLEDOVANÉ ROKY

	v tis Kč		2017	2018	2019	2020
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	2 328 751	2 342 864	2 100 350	1 840 953
II.	Tržby za prodej zboží	2	4 257	-	36	-
A.	Výkonová spotřeba (A.1. + A.2. + A.3)	3	1 756 723	1 776 927	1 615 413	1 496 846
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	4 245	-	-	-
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	5	1 669 455	1 692 877	1 528 836	1 420 581
A.3.	Služby	6	83 023	84 050	86 577	76 265
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	17 472	- 24 428	57 722	- 25 528
C.	Aktivace (-)	8	- 22 578	- 18 340	- 16 816	- 16 760
D.	Osobní náklady (D.1. + D.2.)	9	339 650	355 297	340 564	323 760
D.1.	Mzdové náklady	10	248 559	259 216	248 622	237 217
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	91 092	96 080	91 942	86 543
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	82 146	86 083	82 188	78 417
D.2.2.	Ostatní náklady	13	8 945	9 997	9 754	8 126
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (E.1. + E.2. + E.3.)	14	122 743	334 093	104 461	83 440
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	120 409	349 915	107 954	80 438
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	120 411	126 312	122 012	87 812
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	- 2	223 603	- 14 058	- 7 374
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18	- 4 049	- 15 904	- 2 938	3 045
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	6 384	82	- 555	44
III.	Ostatní provozní výnosy (III.1. + III.2. III.3.)	20	678 834	649 509	600 124	620 330
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	819	-	932	76
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	11 038	6 840	7 064	7 046
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	666 978	642 669	592 127	613 208
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	620 440	594 212	551 042	573 732
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	763	114	414	-
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	5 727	2 231	3 570	3 837
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	3 520	3 485	3 510	3 781
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	- 610	- 1 020	- 3 529	8 840
F.5.	Jiné provozní náklady	29	611 039	589 403	547 077	557 273
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	177 393	- 25 388	48 123	25 794
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (IV.1. + IV.2.)	31	-	-	-	5 000
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	-	-	-	5 000
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33	-	-	-	-
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	-	-	-	-
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (V.1. + V.2.)	35	-	-	-	-
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	-	-	-	-
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	-	-	-	-
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	-	-	-	-
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (VI.1. + VI.2.)	39	988	967	758	338
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	41	-	-	-
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	947	967	758	338
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	-	-	-	-
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (J.1. + J.2.)	43	7 964	6 639	7 458	8 273
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	-	-	-	-
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	7 964	6 639	7 458	8 273
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	71 610	45 947	48 205	101 268
K.	Ostatní finanční náklady	47	47 770	38 717	34 574	120 335
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (IV. + V. + VI. + VII. - G. - H. - I. - J. - K.)	48	16 863	1 559	6 931	- 22 003
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	194 257	- 23 829	55 055	3 791
L.	Daň z příjmů (L.1. + L.2.)	50	- 14 681	- 25 801	85 222	-
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	99	-	-	-
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	- 14 779	- 25 801	85 222	-
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	208 937	1 972	- 30 167	3 791
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	-	-	-	-
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	208 937	1 972	- 30 167	3 791
*	Čistý obrat za účetní období (I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.)	56	3 084 440	3 039 287	2 749 474	2 567 860

PŘÍLOHA P II: MĚSÍČNÍ HODNOTY NÁKLADŮ A TRŽEB ZA SLEDOVANÉ ROKY

NÁKLADY				
v Kč	2017	2018	2019	2020
Leden	198 886 666	168 669 241	214 348 787	181 595 944
Únor	162 340 915	193 848 564	169 109 438	142 781 424
Březen	203 352 818	186 713 854	197 698 631	139 377 454
Duben	187 415 072	158 104 279	217 037 393	128 006 396
Květen	222 849 808	203 498 421	200 402 958	144 424 785
Červen	200 232 604	185 136 736	195 166 907	151 721 785
Červenec	172 064 473	175 392 725	196 217 591	179 755 765
Srpen	187 363 849	173 959 522	136 669 754	140 915 242
Září	203 011 843	192 557 191	145 538 221	138 438 428
Říjen	206 196 695	234 120 638	190 570 493	206 274 579
Listopad	181 638 542	216 636 882	142 302 676	143 381 162
Prosinec	111 235 044	103 459 871	93 097 479	121 845 363
CELKEM	2 236 588 329	2 192 097 925	2 098 160 328	1 818 518 329

TRŽBY				
v Kč	2017	2018	2019	2020
Leden	211 694 882	177 557 023	220 621 252	175 267 612
Únor	177 362 890	204 969 140	182 859 528	147 794 560
Březen	220 285 142	203 788 630	209 147 793	156 501 684
Duben	203 837 985	188 953 528	221 578 098	127 811 058
Květen	236 486 397	219 631 755	204 655 647	134 892 345
Červen	211 897 761	208 667 618	192 250 654	135 788 473
Červenec	167 819 218	177 970 928	192 752 631	162 012 019
Srpen	193 857 028	195 824 251	132 467 109	147 662 942
Září	214 021 610	181 228 858	138 532 420	171 144 221
Říjen	220 822 540	258 663 755	186 123 899	223 573 029
Listopad	189 886 781	228 139 182	139 051 480	143 921 017
Prosinec	85 035 916	97 469 568	80 345 651	114 584 340
CELKEM	2 333 008 151	2 342 864 235	2 100 386 162	1 840 953 301

PŘÍLOHA P III: GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ ODHADU FN PRO ROKY 2017-2019

