



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Diplomová práce

Nákladovost podniku v souvislosti s podnikovou výkonností

Vypracoval: Bc. Tomáš Kubík

Vedoucí práce: Ing. Martina Novotná, Ph.D.

České Budějovice 2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš KUBÍK**
Osobní číslo: **E16704**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Nákladovost podniku v souvislosti s podnikovou výkonností**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

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

Cílem práce je zhodnotit podnikovou nákladovost ve vztahu s ekonomickou výkonností. Na základě účetních výkazů zvoleného podniku specifikovat nejdůležitější nákladové položky a jejich vývoj a prostřednictvím vybraných ukazatelových soustav analyzovat jejich vliv na podnikovou výkonnost.

Osnova:

1. Náklady podniku, jejich klasifikace a evidence
2. Determinující faktory nákladů
3. Příčinná souvislost nákladů s efektivností podniku
4. Charakteristika vybraného podniku z hlediska vývoje nákladů a podnikové výkonnosti
5. Aplikace vybraných metod hodnocení
6. Návrhy, doporučení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- Baye, M. R., & Prince, J. (2014). Managerial economics and business strategy (Eighth edition). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Kislingerová, E. (2010). Manažerské finance (3. vyd.). V Praze: C. H. Beck.
- Bragg, S. (2010). Cost reduction analysis: tools and strategies. (xiv, 314 s.) Hoboken: John Wiley & Sons.
- Maresova, P., Sobeslav, V., & Krejcar, O. (2016). Cost-benefit analysis: Evaluation model of cloud computing deployment for use in companies. Applied Economics, 49(6), 521-533. <http://doi.org/10.1080/00036846.2016.1200188>
- Synek, M. (2011). Manažerská ekonomika (5., aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada.
- Popesko, B. (2009). Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. (1. vyd., 233 s.) Praha: Grada.
- Grünwald, R., & Holečková, J. (2009). Finanční analýza a plánování podniku (Vyd. I.). Praha: Ekopress.
- Sedláček, J. (2011). Finanční analýza podniku (2., aktualiz. vyd.). Brno: Computer Press.

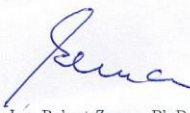
Vedoucí diplomové práce: Ing. Martina Novotná, Ph.D.
Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: 20. ledna 2017

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2018


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


Ing. Robert Zeman, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. března 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne 13. 4. 2018

.....

Bc. Tomáš Kubík

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval Ing. Martině Novotné, Ph.D. za poskytnuté rady, připomínky, odborné vedení a všeobecnou podporu při zpracování mé diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Náklady podniku, jejich klasifikace a evidence.....	6
2.1	Význam snižování nákladů	6
2.2	Pojetí nákladů.....	7
2.2.1	Finanční pojetí nákladů.....	7
2.2.2	Manažerské pojetí nákladů	7
2.3	Náklady ve vztahu k časovým obdobím	8
2.3.1	Velmi krátké období	9
2.3.2	Krátké období	9
2.3.3	Dlouhé období.....	9
2.3.4	Velmi dlouhé období	9
2.4	Klasifikace nákladů.....	9
2.4.1	Druhové třídění nákladů	10
2.4.2	Účelové třídění nákladů.....	11
2.4.3	Náklady dle vztahu k objemu výroby.....	13
2.4.4	Ostatní přístupy k členění nákladů.....	15
2.5	Evidence nákladů	16
2.5.1	Finanční účetnictví.....	17
2.5.2	Manažerské účetnictví	18
2.5.3	Daňové účetnictví	19
3	Determinující faktory nákladů	21
3.1	Ceny výrobních faktorů.....	21
3.1.1	Spotřební náklady	21
3.1.2	Osobní náklady	22
3.1.3	Odpisy.....	24
3.2	Skladba výrobních faktorů	25

3.3	Technologie.....	25
3.4	spotřeba energie, minimalizace odpadu	26
3.4.1	Spotřeba energie	26
3.4.2	Minimalizace odpadu.....	26
3.5	Ostatní faktory determinující náklady.....	27
3.5.1	Velikost podniku.....	27
3.5.2	Výrobní program.....	27
3.5.3	Vytíženost	27
3.5.4	Výrobní podmínky	27
3.5.5	Kvalita výrobních faktorů	28
3.5.6	Objektivní fakta	28
4	Příčinná souvislost nákladů s efektivností podniku.....	29
4.1	Výkonnost v podniku	29
4.2	Syntetická měřítka výkonnosti.....	31
4.2.1	Měřítka výkonnosti založená na výsledku hospodaření	32
4.2.2	Ukazatele rentability	34
4.3	Analytická měřítka	39
4.3.1	Pyramidové soustavy ukazatelů.....	40
5	Metodika	45
5.1	Cíl.....	45
5.2	Zdroje informací.....	45
5.3	Posouzení vývoje nákladů v podniku.....	46
5.4	Aplikace vybraných metod hodnocení.....	46
6	Charakteristika vybraného podniku z hlediska vývoje nákladů a podnikové výkonnosti.....	49
6.1	Střediska podniku XY, s. r. o.	49
6.1.1	Středisko kartonáž.....	49

6.1.2	Středisko papírnictví	52
6.1.3	Středisko velkoobchod.....	53
6.1.4	Ostatní střediska.....	54
6.2	Vývoj výnosů v podniku XY, s. r. o. v období 2012-2016.....	56
6.3	Vývoj nákladů v podniku XY, s. r. o. v období 2012-2016.....	56
7	Aplikace vybraných metod hodnocení	64
7.1	Ukazatele rentability	64
7.1.1	Ukazatel rentability nákladů (ROC)	64
7.1.2	Ukazatel rentability celkových aktiv (ROA)	65
7.1.3	Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE).....	66
7.2	Pyramidový rozklad podniku	66
8	Návrhy, doporučení	69
9	Závěr	70
	I. Summary.....	71
	II. Seznam použitých zdrojů.....	72
	III. Seznam tabulek	
	IV. Seznam grafů	
	V. Seznam obrázků	

1 Úvod

V současné době je stále důležitější dobře řídit náklady a zabývat se jejich vývojem, neboť pokud podnik plánuje být konkurenceschopný, musí mít přehled o tom, jaké nákladové položky jsou pro podnik stěžejní, a soustředit tak na ně zvláštní pozornost. Až tehdy může podnik zvýšit svou hospodárnost a zbytečně neplýtvat finančními zdroji. Proto je velmi důležité, aby podnik dokázal zhodnotit svou nákladovost v souvislosti s podnikovou výkonností. V praxi se za tímto účelem aplikují různé metody a v této práci bude použita jedna z nich, a to pyramidový rozklad vrcholového ukazatele, a to z toho důvodu, aby bylo možné zjistit, které z dílčích ukazatelů zapříčinily změnu vrcholového ukazatele.

Pro správnou aplikaci pyramidového rozkladu je nezbytné seznámit se i s teorií spojenou s touto problematikou. Proto teoretická část této diplomové práce, nejprve rozebírá základní pojmy, které se týkají nákladů. V této části je podrobně rozebrána klasifikace nákladů pomocí různých přístupů a také evidence nákladů s přihlédnutím k rozdílům mezi jednotlivými druhy evidence nákladů. Dále jsou v teoretické části rozvedeny jednotlivé faktory, které mají rozhodující dopad na výši nákladů. Tyto faktory neovlivňují jen samotné náklady, ale i výkonnost celého podniku. Proto se poslední část literární rešerše zabývá samotným pojmem výkonnost a vysvětluje jeho podstatu. V této části jsou dále uvedena různá měřítka, metody a postupy pro zjišťování výkonnosti podniku, kdy je zvláštní důraz kladen na pyramidové rozklady.

Následně je nutné teoretické znalosti aplikovat v praktické části této diplomové práce. Praktická část nejdříve soustřeďuje svou pozornost na charakteristiku podniku dle předmětu činnosti a vývoje nákladů. To znamená, že v této kapitole jsou uvedeny veškeré údaje týkající se všech činností, kterými se podnik zabývá a jsou zde rozpracována jednotlivá střediska podniku z hlediska jejich podílu na celkové hospodárnosti podniku. Dále tato kapitola rozebírá vývoj nákladů v letech 2012 až 2016, jelikož vývoj nákladů je pro podnik stěžejní otázkou. Z toho důvodu je nezbytné rozebrat náklady na jednotlivé nákladové položky, neboť když se pousuzují jednotlivé nákladové položky samostatně, je možné jednodušeji nalézt důvody, proč docházelo k výkyvům v jejich výši.

Nejdůležitější část této diplomové práce zahrnuje výpočet poměrových ukazatelů a jejich interpretaci. Tyto ukazatele jsou následně využity v pyramidovém rozkladu, prostřednictvím kterého je rozložen vrcholový ukazatel na dílčí ukazatele. Následně je zjištěn

vliv jednotlivých dílčích ukazatelů na vrcholový ukazatel a následně bude podniku doporučeno a navrženo řešení současné situace.

2 Náklady podniku, jejich klasifikace a evidence

Tato diplomová práce podrobně rozebírá náklady v podniku, proto je nutné vysvětlit, z čeho a jak náklady vůbec vznikají. Proto je nezbytné nejprve vysvětlit pojem výroba, jenž je stěžejní činností ve výrobním podniku. Výroba představuje zpracování surovin a materiálů do konečných výrobků. Pro zahájení výroby je nutné, aby se výrobní faktory¹ účelně a hospodárně propojily. Po kombinaci výrobních faktorů dochází k jejich spotřebě, kdy se některé spotřebovávají najednou² a jiné pozvolna³.

Náklady podniku tedy lze charakterizovat jako spotřebu výrobních faktorů vyjádřených v peněžní podobě, které byly vynaloženy k tvorbě podnikových výnosů a nutných nákladů, které se váží na předmět činnosti podniku. Náklady popsané tímto způsobem korespondují s pojetím nákladů v rámci finančního účetnictví viz dále.

V rámci problematiky nákladů je nezbytné umět odlišit náklady od peněžních výdajů, jenž prezentují úbytek peněžních prostředků. Jako příklad lze uvést zakoupení výrobního zařízení, které samo o sobě není náklad, tím se stanou až odpisy, které převedou cenu daného zařízení do nákladů (Synek & Kislingerová, 2015).

2.1 Význam snižování nákladů

Snižování nákladů je jeden z nejsnadnějších a nejjistějších způsobů, jak lze zvýšit zisk za krátkou dobu. Podstatou je hospodárné nakládání s podnikovými zdroji a zvyšování efektivity podnikových procesů. Vedle toho lze přerozdělit část nebo všechny úspory, získané snižováním nákladů zpět do procesů, technologií a lidských zdrojů v podniku.

Potřebu snižování nákladů podnik začne pocítovat, pokud jeho výrobky nebo služby zažívají rapidní cenový pokles, a aby dokázal být konkurenceschopný, musí tedy snižovat náklady. Tyto poklesy vznikají v důsledku slabých bariér pro vstup na trh, takže na trh mohou bez problémů vstoupit noví konkurenti a snižovat ceny. Důvodem cenových poklesů mohou být také fixní náklady, pokud tvoří podstatnou část celkových podnikových nákladů. Ke snižování nákladů využívají podniky různé nástroje, jenž obvykle fungují na principu finanční či operační analýzy, ale lze mezi ně zařadit i např. metodu generování nápadů nebo různé druhy tradičních rozpočtových systémů (Bragg, 2010).

¹ Práce, půda, kapitál

² suroviny atd.

³ stroje atd.

2.2 Pojetí nákladů

V praxi existuje dvojí pojetí nákladů, které zobrazuje odlišnosti v chápání nákladů v rámci finančního a manažerského účetnictví. O jaké pojetí (účetnictví) se jedná lze jednoduše zjistit dle toho, kdo jsou uživatelé účetních informací. Pokud jsou uživateli účetních informací spíše externí subjekty, jedná se o finanční účetnictví. Naopak pokud účetní informace slouží jen pro interní subjekty, jde o manažerské účetnictví (Synek, 2011).

2.2.1 Finanční pojetí nákladů

Finanční pojetí nákladů charakterizuje náklady jako tzv. úbytek ekonomického prospěchu, jenž vzniká snížením aktiv nebo zvýšením závazků. Ve finančním účetnictví lze náklady popsat jako skutečně spotřebované ekonomické zdroje vyjádřené v penězích. Ve finančním účetnictví se pro oceňování nákladů využívá tzv. finanční pojetí, jehož podstata spočívá v tom, že se za náklady považují jen ty náklady, které lze doložit skutečným výdejem peněz (Král, 2010).

Jedním ze znaků nákladů, který lze pozorovat ve finančním účetnictví, je jejich volná vazba na předmět činnosti podniku. Z toho lze vydedukovat, že do nákladů lze zahrnout i zdroje, jenž sloužily k zabezpečení podnikatelské činnosti, nebo i výdaje se specifickou povahou⁴ nebo také náklady, které vyplývají z rozdělení zisku⁵ (Fibířová, Šoljaková & Wagner, 2011).

2.2.2 Manažerské pojetí nákladů

V manažerském účetnictví se náklady popisují, jako „*hodnotově vyjádřené, účelné vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností*“ (Král, 2010 str. 47). Z toho vyplývá, že náklady v tomto pojetí představují množství spotřebovaných zdrojů nebo to, do jaké míry došlo k využití ekonomických podmínek, které podnik může používat při své činnosti (Fibířová et al., 2011). Náklady se tedy vyskytnou až v tom okamžiku, kdy dojde k vynaložení ekonomických zdrojů. Ovšem nejedná se o úplné vyčerpání majektu, jen se změnila jeho struktura. Jako příklad lze uvést nákup materiálu nebo zboží (Král, 2010).

Manažerské pojetí nákladů nezobrazuje pouze skutečnou výši nákladů, nýbrž upozorňuje nato, že je nezbytné zabezpečit hospodárné vynakládání nákladů. Hospodárnost v oblasti nákladů lze charakterizovat dvěma znaky, a to účelnost a účelový charakter.

⁴ dary

⁵ daň ze zisku

Účelnost znamená, že jsou náklady vynaloženy racionálně a přiměřeně ve vztahu k výsledkům celého podniku. Naopak účelový charakter vidí podstatu vynakládání nákladů v jejich zhodnocení. Jednoduše řečeno, podnik musí vyprodukovat tolik majetku, díky kterému podnik obdrží vyšší ekonomický užitek, než byla původní výše nákladů (Král, 2010).

V tomto pojetí se lze také setkat s tzv. oportunitními náklady, jenž charakterizují hodnotu, které se podnik vzdá, pokud dostupné zdroje nepoužije k realizaci nejlepší možné příležitosti. Tento druh nákladů nachází své využití především v manažerském rozhodování (Synek & Kislingerová, 2015).

V problematice manažerského rozhodování se také rozlišují tzv. relevantní a irrelevantní náklady. Tyto náklady nevycházejí z reálných nákladů, ale z odhadovaných budoucích nákladů možných variant rozhodnutí. Jejich podstata tkví ve srovnání nákladů před přijetím a po přijetí konkrétní varianty. Z toho vyplývá, že podnik zajímá, zda se dané náklady změní při přijetí různých variant rozhodnutí či nikoli. Pokud dojde ke změně nákladů, jedná se o relevantní náklady a pro podnik jsou důležité z hlediska konkrétního rozhodnutí. Protikladem jsou irrelevantní náklady, neboli náklady, které změna varianty neovlivní a nejsou tak důležité při realizaci rozhodnutí (Král, 2010).

V rámci manažerského pojetí lze také zmínit tzv. utopené náklady charakterizující takové náklady, jenž byly vynaloženy v minulých obdobích, a není možné jejich výši ovlivnit žádným budoucím rozhodnutím. Obvykle jsou vynakládány před výrobním procesem, a proto je nelze dodatečně měnit. Jedině použitím protichůdného investičního rozhodnutí (Popesko & Papadaki, 2016).

2.3 Náklady ve vztahu k časovým obdobím

Vedle odlišného pojetí nákladů, lze pozorovat rozdíly i v chování nákladů v závislosti na délce období. Proto je nezbytné znát typické znaky těchto období.

Období v ekonomické teorii, nepopisuje pouze časový úsek zachycený v časových jednotkách, nýbrž funkční období, v rámci kterého se odehrávají určité jevy a jejich důsledky. Podstata tedy tkví v tom, že v rámci jednotlivých období není podstatný čas, ale činnost, jenž podnik během nich realizuje. Délka časových období bude záviset na odvětví, ve kterém jednotlivé podniky působí, neboť podniky používají různé technologie (Jurečka, 2010).

2.3.1 Velmi krátké období

Velmi krátké období charakterizuje takové období, které je natolik krátké, že ve výrobě nedochází k žádným změnám. Z toho vyplývá, že všechny veličiny v podniku jsou exaktně vymezeny (Jurečka, 2010).

2.3.2 Krátké období

Krátké období lze definovat jako takové období, kde se minimálně jeden z činitelů nemění, ale ostatní nabývají změn. Ty činitelé, které se mění, se nazývají variabilní (proměnlivé vstupy)⁶. Činitelé, které jsou na stejné úrovni⁷, se označují jako fixní (neměnné). Podnik může uskutečňovat změny v objemu produkce jen v rozsahu své výrobní kapacity. Vyplývá to z toho, že toto období je natolik krátké, že nelze v jeho rámci realizovat strategické změny⁸. V krátkém období tedy podnik rozlišuje fixní náklady, jež vznikly v důsledku působení fixních činitelů a variabilní náklady vzniklé působením variabilních činitelů. Součtem fixních a variabilních nákladů vzniknou tzv. celkové náklady (Jurečka, 2010).

2.3.3 Dlouhé období

V dlouhém období probíhají změny všech vstupů neboli mění se práce, kapitál i suroviny. Z toho lze odvodit, že v tomto období jsou všechny vstupy variabilní a existují tak jen variabilní náklady, které zároveň tvoří i náklady celkové. Dochází také ke změnám v produkční kapacitě, neboť podnik již může provádět důležité změny, jako např. instalovat nová výrobní zařízení atd. (Jurečka, 2010).

2.3.4 Velmi dlouhé období

U tohoto období lze podotknout, že je na tolik dlouhé, že se zde mohou vyskytovat i výsledky vědy a výzkumu (Jurečka, 2010).

2.4 Klasifikace nákladů

Aby bylo možné efektivně využít náklady pro řízení podniku, je nezbytné správně rozpoznat a uvědomit si podstatu všech nákladových položek uvnitř podniku. Těchto položek existuje v podniku nepřeberné množství, proto musí podnik třídit náklady do stejnorodých skupin, dle určitých hledisek a postupů. A následně může posoudit jejich vývoj v závislosti na různých situacích (Popesko & Papadaki, 2016).

⁶ suroviny, práce, energie...

⁷ stroje, budovy, sklady...

⁸ zakládat další závody, zařazovat do výroby nová výrobní zařízení atd.

2.4.1 Druhové třídění nákladů

Druhové členění nákladů je jedním z nejpoužívanějších metod třídění nákladů, jenž vyplývá z klasifikace nákladů v rámci finančního účetnictví. Podstata tohoto členění spočívá v rozčlenění nákladů podle spotřebovaných vstupů na jednotlivé nákladové druhy (Popesko & Papadaki, 2016).

Mezi základní nákladové druhy lze zařadit spotřebu surovin, externích služeb a materiálu, odpisy hmotného a nehmotného majetku, mzdové a ostatní osobní náklady a finanční náklady. Jedná se tedy o hromadění stejnorodých skupin nákladů, které mají vztah ke konkrétním výrobním faktorům, jako jsou např. práce, dlouhodobý hmotný majetek atd. (Synek, 2011).

Jak již bylo uvedeno, druhové členění nákladů se nejvíce využívá ve finančním účetnictví, které chápe náklady jako spotřebované zdroje. Tento typ členění nákladů má ovšem velmi omezené možnosti využití pro manažerské rozhodování, a to z toho důvodu, že necharakterizuje účel, ke kterému byly dané náklady vynaloženy. Jednoduše řečeno, pomocí druhového členění nákladů je podnik schopný určit např. objem materiálových nákladů, ovšem už nedokáže definovat, zda byl tento materiál použit jako základní nebo jako pomocný materiál. Stejný problém lze nalézt u osobních nákladů, neboť není možné zjistit jakou část osobních nákladů tvoří mzdy přímých pracovníků a jakou část mzdy režijních pracovníků. Takovýchto příkladů existuje mnoho, proto je nezbytné pro provedení manažerských analýz a sestavení kalkulace, použít i jiné klasifikace nákladů. A to i z toho důvodu, že se české účetní výkazy až přespříliš orientují na druhové členění nákladů.

Výhoda tohoto členění tkví ve skutečnosti, že díky zjištění relativního podílu jednotlivých nákladových druhů, může podnik zjistit, jak jsou jednotlivé nákladové druhy důležité a jakou měrou se podílejí na celkových nákladech. Tento fakt může podnik využít při optimalizaci nákladů, neboť ví, na které nákladové druhy se má zaměřit (Popesko & Papadaki, 2016).

Výhoda tohoto členění spočívá ve schopnosti propojit plán nákladů s operativními plány podniku. Jako příklad lze uvést odpisy navázané na plán investic nebo spotřebu materiálu vázanou na plán zásobování. Druhové třídění tedy představuje základ pro plán nákladů, podnikové rozbory a pro výkaz zisku a ztráty. Ve výkazu zisku a ztráty probíhá

spojení dvou přístupů k členění nákladů, a to na základě předmětu činnosti a již zmíněných nákladových druhů. (Synek & Kislingerová, 2015).

V podniku vznikají především provozní náklady, které tvoří spotřeba materiálu, spotřeba energií a osobní náklady. Další důležitou položku provozních nákladů zastupují odpisy dlouhodobého majetku a ostatní provozní náklady. Provozní náklady jsou vynakládány za účelem dosažení provozních výnosů. Dále v podniku existují finanční náklady (např. úroky) (Synek, 2011).

2.4.2 Účelové třídění nákladů

V rámci tohoto přístupu se náklady člení ze dvou základních pohledů, a to rozdělení dle útvarů a dle výkonů. Vnitropodnikovými útvary jsou jednotlivá střediska, která lze charakterizovat jako přesně vymezená místa v podniku⁹. Tato střediska evidují své náklady, za které jsou zodpovědná a dále evidují výnosy a zisk. Pokud podnik není členěn na střediska¹⁰ používá se jen členění dle výkonů.

Toto třídění funguje jako podmiňující prostředek pro zajištění hospodárnosti výroby jednotlivých produktů, vnitropodnikových útvarů i celého podniku. Tato skutečnost je založena na faktu, že prostřednictvím tohoto přístupu lze pozorovat příčinnou souvislost mezi náklady a tím, na co byly vynaloženy. Mezi základní nástroje pro třídění nákladů dle výkonů se řadí kalkulace nákladů, a naopak pro řízení nákladů dle útvarů se za stěžejní nástroj považují rozpočty nákladů (Synek & Kislingerová, 2015).

- **Třídění nákladů podle útvarů**

Mezi základní vnitropodnikové útvary patří hospodářská střediska, která se vytváří v místech, kde se odehrávají hlavní, pomocné a obslužné procesy podniku. Dále lze zmínit nákladová střediska, která jsou řízena na základě nákladů. Obvykle je zastupují jednotlivé dílny a jiná oddělení, jenž se posuzují na základě toho, zda bylo dosaženo stanovených úspor nebo zda nepřekročily standardní náklady.

Třídění nákladů podle útvarů udává informace o místě vzniku nákladů, a o tom kdo za jejich vznik zodpovídá. Dle náročnosti výroby a velikosti podniku se dělí do několika úrovní. Nejdříve se náklady rozdělí na náklady výrobní činnosti a náklady nevýrobní činnosti. Tyto dvě hlavní skupiny se dále člení na další podskupiny. Náklady vý-

⁹ dílna, odbytové útvary atd.

¹⁰ Příliš malé podniky

robní činnosti lze ještě rozdělit na hlavní, pomocné, vedlejší a přidružené výroby. Náklady nevýrobní činnosti se dělí na náklady na odbyt, správu, zásobování. V rámci tohoto členění se objevuje i rozdělení nákladů výrobní činnosti na technologické náklady a náklady na obsluhu a řízení (Synek, 2011).

Technologické náklady představují takové náklady, které vznikly působením určité technologie nebo jsou s touto technologií pevně spjaty. Jako příklad technologických nákladů lze uvést náklad na jednicový materiál, mzdové náklady výrobních dělníků, odpisy strojů, pronájem výrobní haly, mzdy údržbářů atd. Na druhé straně náklady na obsluhu a řízení zabezpečují pomocné činnosti technologického procesu. Mají tedy za úkol zabezpečit podmínky a celý průběh výrobního procesu. Mezi tyto náklady např. patří mzdy manažerů, účetních, personalistů; náklady vynaložené za výpočetní techniku pro administrativní pracovníky; náklady na informační systém podniku.

V praxi se technologické náklady dělí na náklady jednicové a režijní. **Jednicové náklady** jsou takové náklady, které se váží přímo na konkrétní výkon. Naproti tomu náklady na obsluhu a řízení a část technologických nákladů, která není spjata s žádným konkrétním výkonem, nýbrž s celým technologickým procesem, se nazývají **režijní náklady** (Popesko & Papadaki, 2016).

Režijní náklady, které jsou spojené s vrcholovým vedením a pomocnými aktivitami se v praxi obtížně zjišťují, jelikož jejich pojetí, měření a způsob vykazování se uskutečňuje složitým postupem. Tento problém je také způsoben tím, že fixní režie se složitě dělí, neboť zahrnuje široké skupiny marketingových, obslužných a administrativních nákladů. A ve velkých podnicích jsou režijní náklady téměř nekontrolovatelné a neříditelné (Doyle, 2006).

- **Třídění nákladů dle výkonů**

Třídění nákladů dle výkonů, někdy též označované jako kalkulační členění nákladů charakterizuje klasifikaci nákladů, která se používá v kalkulačním účetnictví. Náklady, které je možné přiřazovat na kalkulační jednici se člení na dvě kategorie, a to na přímé a nepřímé náklady. Přímé náklady jsou takové náklady, které lze přiřadit k určitému nákladovému objektu (kalkulační jednice). Naopak nepřímé náklady nelze vztáhnout ke konkrétní kalkulační jednici, a to ze dvou zásadních důvodů. Jedním z nich je fakt, že neexistuje žádná vazba mezi nákladem a kalkulační jednicí, a nebo tuto vazbu není možné identifikovat.

V praxi bývá pojetí přímých a nepřímých nákladů velmi často ovlivněno schopnostmi odpovědných pracovníků, přiřadit daný náklad určitému výkonu, k čemuž dochází během alokace nákladů (Popesko & Papadaki, 2016).

2.4.3 Náklady dle vztahu k objemu výroby

Tento druh členění je založen na závislosti mezi náklady a změnami objemu výroby. Na základě tohoto vztahu se náklady dělí na fixní a variabilní. Náklady lze také rozdělit na celkové náklady (náklady vynaložené na celkový objem produkce) a průměrné náklady (náklady vynaložené na jednotku produkce) (Synek, 2011).

- **Variabilní náklady**

Variabilní náklady jsou takové náklady, jejichž hodnota se mění se změnami objemu výroby. Nejvýznamnější složkou variabilních nákladů jsou ty náklady, které se mění přímo úměrně s velikostí produkce, tyto náklady jsou označovány jako **proporcionální**. Jedná se např. o úkolovou mzdu pracovníků ve výrobě, spotřebu přímého materiálu, energie spotřebované provozem strojů atd. V praxi se lze setkat i s takovými variabilními náklady, jejichž vývoj není striktně proporcionální. V případě, že se variabilní náklady mění rychlejším tempem než objem výroby, označují se jako **nadproporcionální**. Jako příklad lze uvést např. mzdové náklady výrobních dělníků, neboť při zavedení práce na směny, budou růst jednotkové variabilní náklady. Naproti tomu, pokud náklady nabývají změny pomaleji než objem produkce, nazývají se **podproporcionální**. Typickým příkladem podproporcionálních nákladů mohou být některé materiálové náklady, jelikož dodavatelé mohou při nákupu velkého objemu materiálu nabízet množstevní slevy (Popesko & Papadaki, 2016).

- **Fixní náklady**

Fixní náklady charakterizují takové náklady, jež jsou na změnách velikosti objemu výroby zcela nezávislé. Tyto náklady vznikají z důvodu potřeby zabezpečit provoz podniku jako celku, a proto bývají někdy označovány jako pohotovostní či provozní náklady (Synek, 2011). Příkladem těchto nákladů mohou být např. odpisy budov nebo leasing automobilu atd.

Typický znak fixních nákladů charakterizuje fakt, že celkové fixní náklady zůstávají neměnné při jakékoli úrovni výroby podniku, zatímco průměrné fixní náklady s rostoucím objemem výroby klesají (Popesko & Papadaki, 2016).

Rozlišují se dva druhy fixních nákladů, kdy první skupinu zastupují ty fixní náklady, které byly vynaloženy ještě před začátkem reprodukčního procesu. Jako příklad lze uvést nákup strojů, budov, pozemků a jiná investiční rozhodnutí. Takto definované náklady se nazývají **umrtvené fixní náklady**.

Druhou skupinu tvoří fixní náklady, jenž zabezpečují podmínky související s kapacitou reprodukčního procesu, avšak nejsou přímo spojeny s investičními rozhodnutími. Poněvadž mají spojitost s vytvořenou kapacitou, existuje zde možnost tyto náklady snížit, za předpokladu provedení viditelného snížení produkčních možností. Proto se tyto náklady označují jako **vyhnutelné fixní náklady**, mezi které lze zařadit např. časové mzdy mistrů. Na rozdíl od umrtvených fixních nákladů jsou vyhnutelné fixní náklady více spjaty z časového hlediska s výdaji nutnými pro jejich zaplacení. Z této charakteristiky vyplývá, že do určité úrovně výroby se tyto dvě skupiny nemění, proto se zde objevil požadavek na maximální využití kapacity (Král, 2010).

Stálost těchto nákladů vždy neplatí, neboť změny mohou být způsobeny v důsledku změn výrobních možností nebo prostřednictvím zásadních změn výrobního programu¹¹. Tyto změny se však nedějí postupně, nýbrž najednou v tzv. skocích. Mezi tyto náklady se řadí většina režii¹². Stěžejní vlastností fixních nákladů je skutečnost, že vznikají, i když podnik zastaví produkci. Tato situace může nastat v rámci stávky nebo celozávodní dovolené (Synek, 2011).

V rámci problematiky fixních nákladů se objevuje pojem degrese nákladů. Tento jev se projeví v okamžiku, kdy objem výroby roste do takové míry, že průměrné fixní náklady, potažmo celkové náklady klesají.

S fixními náklady jsou spojeny i další pojmy, jako jsou např. relativní úspora fixních nákladů, nevyužití fixní náklady a nákladová remanence.

¹¹ Podnik začne vyrábět nové produkty

¹² Odpisy, nájemné, pojištění, úroky z úvěrů

Relativní úspora fixních nákladů znamená, že dochází ke zvyšování objemu produkce, ale fixní náklady se nemění:

$$U = FN * (k-1) \quad (1)$$

Nevyužité fixní náklady vznikají pokud, není výrobní kapacita dostatečně využita:

$$FNn = FNn * (1 - (Qs/Qp)) \quad (2)$$

Nákladová remanence je pojem, který charakterizuje stav, v rámci kterého dochází ke snížení objemu produkce, ale úroveň fixních nákladů se nemění. Tento fakt způsobuje neustálé odpisování strojů, budov a stále probíhající platby nákladů. Zde je velmi důležité zvážit, jestli je pro podnik výhodné zastavit prodej ztrátového výrobku. Proto je důležité zvážit, zda se podniku vyplatí stáhnout z prodeje ztrátový výrobek. Neboť tento zásah může vést ke zhoršení současné situace (Synek, 2011).

2.4.4 Ostatní přístupy k členění nákladů

Ke klasifikaci nákladů existuje mnoho dalších přístupů a třídění nákladů. Náklady se dále rozlišují např. na tzv. přírůstkové náklady neboli náklady, které rostou v důsledku zvyšování objemu produkce. Velmi specifickým druhem těchto nákladů jsou tzv. marginální náklady, které vznikají, když podnik zvýší výrobu o jednotku. Marginální náklady používají manažeři ke stanovení optimálního objemu produkce, aby dosáhli maximální zisku (Synek & Kislingerová, 2015).

- **Náklady podle původu spotřebovaných vstupů**

Tento přístup dělí náklady na prvotní náklady, které se též označují jako externí náklady, jelikož vznikají v okolí podniku¹³. Dále existují tzv. druhotné náklady neboli interní, jejichž podstata spočívá ve spotřebě vnitropodnikových výkonů pro vlastní potřebu¹⁴. Tato klasifikace nákladů je velmi významná při zúčtování nákladů mezi jednotlivými podnikovými středisky, a také jako východisko nákladového účetnictví (Synek & Kislingerová, 2015).

¹³ Spotřeba materiálu

¹⁴ Výroba různého nářadí a náčiní

- **Náklady dle podnikových funkcí**

Tento přístup k členění nákladů třídí náklady dle hlavních podnikových funkcí. Mezi tyto náklady patří náklady na pořízení, skladování, odbyt, správu a výrobu (Synek, 2011).

2.5 Evidence nákladů

Evidenci nákladu v podniku zabezpečuje účetnictví, jehož úkolem je poskytovat informace manažerům, kteří je využívají k řízení podniku. Účetnictví ovšem podává informace i dalším uživatelům, kteří mají zájem zjistit informace o ekonomické výkonnosti a stavu daného podniku. Účetnictví v podstatě tvoří specifický informační systém, který informuje uživatele o činnosti a stavu podniku (Warren, Reeve & Duchac, 2012).

Jednotlivé typy účetnictví jsou tedy určeny podle obsahu a formy účetních informací. Jejich vypovídací schopnost záleží na tom, kdo je uživatelem účetních informací a k jakému konkrétnímu účelu je požaduje. Uživateli účetních informací jsou např. vlastníci podniku, manažeři, zaměstnanci, obchodní partneři nebo státní orgány. Podle vztahu k podniku se zmínění uživatelé dále dělí na externí a interní uživatele a stát.

Externí subjekty se zabývají účetními informacemi shromážděnými ve finančním účetnictví. Mezi tyto subjekty se řadí i vlastník podniku, pokud mu není umožněn přímý přístup ke zpracovávaným informacím ve finančním účetnictví. Vlastník se řadí mezi nejdůležitější externí subjekty, neboť má největší zájem o to, aby podnik prosperoval a je zodpovědný za jeho hospodaření.

Interní uživatelé se zaměřují především na účetní informace zachycené v manažerském účetnictví. Z těchto subjektů lze zmínit především řídicí pracovníky, kteří se zajímají o tzv. kritické informace, jenž jim ulehčují zanalyzovat vývoj v minulých letech a mohou tak pozitivně ovlivnit jejich reálný průběh.

Samostatnou skupinu mezi subjekty představuje stát, který se zajímá především o informace zjišťující daňovou povinnost. Těmito informacemi se zabývá tzv. daňového účetnictví, které má jako hlavní cíl zachytit všechny podnikové aktivity a přesně určit základ daně z příjmu. Podniky, které nejsou ze zákona povinné vést účetnictví, vedou tzv. daňovou evidenci (Fibířová, Šoljáková & Wagner, 2007).

2.5.1 Finanční účetnictví

Finanční účetnictví publikuje souborné informace o finančním a majetkovém stavu konkrétního podniku v minulých letech. Tuto činnost provádí pomocí výkazů účetní závěrky. Mezi tyto doklady lze zařadit především rozvahu, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow a výkaz o změnách ve vlastním kapitálu (Synek & Kislíngerová 2015).

Výše zmíněné doklady jsou velmi důležité, neboť jsou součástí účetní závěrky a poskytují tak informace externím uživatelům, kteří si díky nim mohou vytvořit vlastní obraz o daném podniku. Účetní závěrku většinou nevyužívá vedení podniku, neboť všechny nutné informace management vybírá z manažerského účetnictví, viz podkapitola manažerské účetnictví. Všechny základní náležitosti účetní závěrky jsou obsaženy v zákoně č. 563/1991 Sb. (Vašek, 2012).

Některé podniky do finančních výkazů neuvádí všechny podnikové informace, neboť se obávají jejich zneužití ze strany konkurence. Konkrétně se jedná především o informace, které ovlivňují výsledky prodeje. Tato skutečnost je jednou z hlavních odlišností mezi finančním a manažerským účetnictvím, neboť manažerské účetnictví klade důraz na úplné a detailní zobrazení informací (Král, 2010).

Hlavním úkolem finančního účetnictví je neustálé zaznamenávání veškerých uskutečněných transakcí v podniku, které zapříčiňují změny ve složení a rozsahu majetku a finančních zdrojů (Synek & Kislíngerová 2015). Probíhá tedy evidence všech aktiv, pasiv, výnosů, nákladů a výsledku hospodaření podniku (Synek, 2011).

Aby finanční účetnictví mohlo zabezpečit svou činnost, využívá různé nástroje, jako např. účetní soustavy, účetní normy a systémy účtů (Synek & Kislíngerová 2015). V soustavě účtů se náklady řadí do 5. účtové skupiny, která se jmenuje Náklady a tvoří ji jednotlivé účty (např. spotřeba materiálu, odpisy atd.). Účetní případy se na tyto účty zapisují vzestupně od začátku roku (Synek, 2011).

Soustava účtů umožňuje nejen charakterizovat celý podnik, ale díky ní je možné podnik i hodnotit. To znamená, že v účetnictví je nutné zaznamenávat informace, které se týkají hospodaření podniku, objektivně a zjištěné informace musí být důvěryhodné a pravdivé. Důležité normy v účtování tvoří Mezinárodní standardy účetního výkaznictví a Zákon o účetnictví.

Finanční účetnictví má tedy nenahraditelnou funkci, neboť představuje důkazní materiál, pokud se objeví nesrovnalosti během sporů, udává informace k vyměření daně,

vytváří přehled o celkovém hospodaření podniku a poskytuje údaje o činnosti vedení organizace (Synek & Kislingerová, 2015).

2.5.2 Manažerské účetnictví

Základ manažerského účetnictví je tvořen shromažďováním, tříděním, analyzováním a publikováním podrobných informací o nákladech a výnosech, tak, aby řídicí personál mohl efektivně řídit celý podnik. Probíhá zde tedy kontrola vztahu mezi spotřebovanými zdroji a výkony. Aby bylo možné zjistit skutečný význam těchto informací a jejich podrobnější uspořádání, je nezbytné znát strukturu a vazby dílčích cílů a vzájemné vztahy strategického, taktického a operativního řízení podniku. Úlohou manažerského účetnictví je usměrňování základních činitelů ekonomického rozvoje, přispívat k produktivitě a zlepšovat finanční situaci podniku (Fibírová et al., 2007).

Manažerské účetnictví je charakteristické vyšší variabilitou užívaných oceňovacích principů a oceňovacích metod, čímž se odlišuje od finančního účetnictví. V manažerském účetnictví je platné pravidlo, že informace charakterizující minulost, jsou způsobilé ovlivňovat budoucí rozhodnutí. Proto již nepoužívá klasické metody oceňování a praktikuje oceňování, jenž vychází z předem stanovených hodnot, z různých úrovní reprodukčních cen a úrovní nákladů.

Aby bylo možné zjistit detailnější strukturu informací, musí podnik nejprve znát druh informací, a to především z hlediska vazby na fáze rozhodovacího procesu. Takto zaměřené účetnictví se rozděluje na tři základní fáze, kdy první fáze se zabývá zjišťováním reálně vynaložených nákladů a dosažených výnosů. Druhá fáze má za úkol posuzovat rozdíly mezi náklady zjištěnými v první fázi a požadovaným stavem. Pokud účetnictví zahrnuje tyto dvě fáze, anglosaské země ho označují jako základ manažerského účetnictví a nazývají ho jako nákladové účetnictví. Na druhou fázi plynule navazuje fáze třetí, jenž lze označit jako přechod z nákladového účetnictví na účetnictví pro rozhodování. (Král, 2010).

a) Nákladové účetnictví

Úlohou nákladového účetnictví je podávat informace pro řízení podnikatelského procesu, jehož podmínky již byly stanoveny. Podstatou získávání takovýchto informací je porovnání skutečného stavu s požadovaným stavem, a následně zjistit důvody vzniklých odchylek. Stanovení odpovědnosti za existenci těchto odchylek se považuje za základ nákladového účetnictví.

Dalším znakem nákladového účetnictví je systémové zobrazení celého a nepřerušného podnikatelského procesu. V rámci tohoto zobrazení nákladové účetnictví využívá tradiční prvky účetních metod. Kdy na jedné straně to mohou být obecné prvky, jako jsou např. soustavy účtů, podvojný a souvztažný zobrazení podnikových procesů a jejich oceňování (Král, B. 2010). Na straně druhé se jedná o tzv. technické aspekty, jež mají za úkol zobrazit oběh dokumentů vztahujících se k jednotlivým transakcím uvnitř podniku a zdůrazňují potřebu realizovat inventarizaci aktiv a pasiv (Fibířová et al., 2007).

Nákladové účetnictví lze ještě rozdělit na výkonové a odpovědnostní. Výkonové účetnictví se pomocí kalkulací zaměřuje na zobrazení reálné výše nákladů, marže, výsledku hospodaření a dalších peněžně vyjádřených výkonů v podniku. Naproti tomu odpovědnostní účetnictví zachycuje ve vztahu k soustavě plánů, rozpočtů a vnitropodnikových cen, do jaké míry se dané středisko podílí na výsledcích celého podniku. (Král, 2010).

b) Účetnictví pro rozhodování

Tento druh účetnictví obsahuje účetní informace pro taktické a strategické rozhodování o tom, jakým směrem se bude podnik v budoucnu vyvíjet. Z toho tedy vyplývá, že umožňuje prostřednictvím určených cílů a kritérií, optimalizovat využití nejen současné kapacity, ale i kapacity budoucí a udává, jaké alternativy budou vhodné pro dlouhodobé investiční rozhodování (Fibířová et al., 2007).

V rámci účetnictví pro rozhodování je velmi důležité vybírat si účelově ty informace z nákladového, finančního, daňového účetnictví, a i z jiných informačních pramenů, jež mohou podniku zaručit širší rozsah informací pro manažerské rozhodování (Král, 2010).

2.5.3 Daňové účetnictví

Jádrem daňového účetnictví je rozčlenění nákladů na daňově uznatelné a daňově neuznatelné. Mezi daňově uznatelné náklady lze zařadit ty, které vedou k dosažení a udržení příjmů. Pravým opakem jsou pak daňově neuznatelné náklady, které jsou chápány, jako náklady sloužící k rozdělení zisku, a z toho důvodu se nezapočítávají do základu daně¹⁵. Na shodném principu fungují také výnosy.

¹⁵ cestovné, penále, pokuty atd.

O všechny daňově neuznatelné položky se upravuje hrubý zisk, který lze najít ve finančním účetnictví. Následně vznikne daňový základ, od kterého se odečtou různé odpočitatelné položky. Z takto ošetřeného základu daně je již možné vypočítat daň, kterou lze ještě snížit o slevy a daňová zvýhodnění. Odečtením slev vznikne daňová povinnost a jejímž odečtením od hrubého účetního zisku vznikne daňový výsledek hospodaření¹⁶ (Synek, 2011).

¹⁶ Daňový zisk nebo daňová ztráta

3 Determinující faktory nákladů

Existuje mnoho faktorů, které mají vliv na podnikové náklady, avšak hlavní determinanty nákladů lze nalézt u samotných výrobních faktorů, které byly již zmíněny v předcházející kapitole. Jak již bylo řečeno mezi základní výrobní faktory patří práce, půda a kapitál. Ovšem toto rozdělení odpovídá makroekonomickému pojetí výrobních faktorů. Z tohoto pojetí se odvozuje tzv. podnikohospodářské pojetí, které tyto tři základní výrobní faktory určitým způsobem modifikuje. V podnikohospodářském prostředí se rozeznávají tyto výrobní faktory, a to: dispoziční (řídící) práce, výkonná práce, dlouhodobý majetek a materiál. Všechny tyto faktory, kromě řídicí práce představují tzv. elementární faktory, neboť tvoří základ provozu podniku. Tato skutečnost ovšem vytváří určitou finanční zátěž, proto cenu těchto výrobních faktorů lze nazvat jako náklady podniku (Vochozka & Mulač, 2012).

3.1 Ceny výrobních faktorů

Ceny výrobních faktorů představují jeden ze základních faktorů determinujících náklady (Vochozka & Mulač, 2012), neboť výrazně ovlivňují jejich výši (Popesko & Papadaki, 2016). Cena práce se nazývá mzdové náklady, cenu spotřebovaného materiálu lze nazvat jako spotřební náklady a cena opotřebení dlouhodobého majetku se označuje jako odpisy (Vochozka & Mulač, 2012).

3.1.1 Spotřební náklady

Nejvýrazněji podnikové náklady ovlivňují ceny materiálů, neboť materiálové náklady a obzvláště přímé materiálové náklady představují jednu z nejdůležitějších složek nákladů, a to zejména u průmyslových podniků. Proto se nelze divit, že v minulých letech se podniky stále více snažily zvyšovat hospodárnost produkce, a to především nelezením levnějších variant běžně používaných materiálů. V současnosti se pro zvýšení hospodárnosti podniky zabývají výrobou těch výrobků, které mají jednodušší konstrukci, a proto je k jejich výrobě zapotřebí méně materiálu. Také se využívají levnější druhy jednotlivých součástek, a všeobecně dochází k rozvoji odvětví, která nejsou založena na materiálových nákladech.

Ovšem v některých odvětvích v krátkém období je změna konstrukce výrobků nebo druhu materiálu poměrně obtížná, v některých odvětvích i nemožná. Tato skutečnost je zapříčiněna tím, že jakákoliv změna v konstrukci nebo materiálu výrobku způsobí změnu podstaty výrobku, kterou vnímá zákazník. Proto je např. výrobní podnik nucen

nakoupit materiál v potřebném množství za určitou tržní cenu. Takovému podniku zbývají v podstatě jen dvě možnosti, jak optimalizovat náklady, a to buď nákupem levnějšího materiálu nebo snížením plýtvání s materiálem.

Zde se ovšem nabízí otázka, jak má podnik nakoupit materiál za co možná nejnižší cenu? Tento úkol je značně obtížný, neboť ceny základních surovin jsou ovlivněny globálními trhy, a z toho vyplývá, že pro podnik je velmi složité najít takového dodavatele, který by nabízel daný materiál za výrazně nižší cenu než ostatní. Jednou z možností, jak toho dosáhnout mohou být množstevní slevy, ale ty jsou dostupné jen pro ty podniky, které odebírají materiál v určitém množství. To znamená, pokud chce podnik realizovat úspory z rozsahu, musí mít dostatečnou výrobní kapacitu nebo musí být ochoten při nákupu materiálu spolupracovat s konkurenty (partnery) na trhu a objednávat tento materiál společně. Z tohoto důvodu dochází ke spojování a sdružování podniků, a to např. prostřednictvím kapitálového propojení, klastrů, podnikových sítí nebo virtuálních integrací. Kromě výše ceny, jsou materiálové náklady ovlivněny také jejich náchylností ke změnám.

Ovšem budovat konkurenční výhodu založenou na nízkých cenách materiálu je velmi obtížné, neboť takováto konkurenční výhoda je pouze dočasná, neboť konkurenční podniky mohou toto počínání snadno napodobit.

Vedle nákupu levnějšího materiálu lze také hospodárnosti docílit snižováním plýtvání materiálu. Podnik je tedy zainteresován produkcí stejného objemu výrobků s vynaložením nižšího množství materiálu. Zde je ovšem nutné zjistit místa vzniku neekonomického nakládání s materiálovými náklady a také identifikovat příčiny jejich vzniku. Touto problematikou se zabývají některé metody zmíněné v kapitole č. 4 Příčinná souvislost nákladů s efektivností podniku (Popesko & Papadaki, 2016).

3.1.2 Osobní náklady

Dalším významným zdrojem, který vstupuje do podniku, jsou osobní náklady neboli náklady spojené se zaměstnáváním pracovníků. Osobní náklady se dělí na přímé a na nepřímé. Přímé osobní náklady představují mzdy těch pracovníků, kteří se na výrobě přímo podílejí. Nepřímé osobní náklady zastupují např. mzdy technicko-hospodářských nebo administrativních pracovníků, neboť tito pracovníci se přímo nepodílejí na výrobě, ale jejich práce je k zajištění činnosti celého podniku nezbytná.

Obě tyto skupiny z dlouhodobého hlediska neustále rostou. Růst mzdových nákladů způsobuje růst reálných a nominálních mezd, jenž v současné době probíhá téměř ve všech odvětvích a profesích. Tato skutečnost je zapříčiněna zvyšující se výkonností ekonomiky a rostoucí životní úrovní obyvatelstva. Z tohoto důvodu je velmi složité snižovat absolutní hodnotu osobních nákladů jinak, než snížením celkového počtu zaměstnanců.

Když podnik hledá úspory v oblasti přímých osobních nákladů, nabízí se mu stejně jako u materiálových nákladů dvě základní možnosti, a to buď snížení mezd pracovníků nebo zlepšit využití nakupované práce zvýšením vyprodukovaných výrobků ve vztahu k počtu pracovníků.

Co se týče snižování mezd, tak se jedná o velmi obtížně použitelný nástroj zvýšení hospodárnosti, a to především v období ekonomického růstu a nízké nezaměstnanosti. Oproti tomu lepší využití práce nabízí širší spektrum nástrojů pro zvýšení hospodárnosti nákladů. Nejdříve je nutné zabránit plýtvání s prací, a to tak, že je nutné zlepšit organizaci pracoviště, zlepšit spolupráci jednotlivých pracovníků, a především zvýšit zájem pracovníků. Jednou z dalších možností, jak lze snížit podíl přímých mzdových nákladů, je možné nalézt v automatizaci výroby. Jednoduše řečeno část lidské práce bude nahrazena prací strojů, tím se sníží podíl přímých mzdových nákladů, ale na druhé straně se zvýší odpisy dlouhodobého hmotného majetku v důsledku investice do automatizace. Proto je velmi důležité vhodně vybrat způsob zvýšení hospodárnosti podniku.

Optimalizace nepřímých mzdových nákladů spočívá v lepším využití těchto nákladů jako fixních zdrojů a zkvalitněním prováděných režijních činností. První fáze spočívá ve vztahu mezi objemem výroby a náklady na jednotku výkonu. Neboť pokud budou mít tyto náklady fixní charakter, dosáhne podnik při vyšším objemu výroby nižších jednotkových fixních nákladů. Druhá fáze je založena na nalezení způsobu zkvalitnění prováděných režijních činností, který lze nalézt jen analýzou vztahů mezi náklady, činnostmi a podnikovými výkony. A to z toho důvodu, že ke snižování režijních nákladů nelze přistupovat jednostranně, neboť to by mohlo způsobit znehodnocení hodnoty produktu z pohledu zákazníka (horší komunikace ze strany podniku, horší image atd.) (Popesko & Papadaki, 2016).

3.1.3 Odpisy

Jak je uvedeno v úvodu této kapitoly, tak jedním z podnikových výrobních faktorů je dlouhodobý majetek. S vlastnictvím dlouhodobého majetku jsou spojeny odpisy, které vyjadřují snížení hodnoty dlouhodobého hmotného majetku na základě jeho opotřebení. Podnik má na výběr při optimalizaci nákladů v podstatě na výběr ze dvou alternativ, a to snížení odpisů využíváním zařízení s nižší hodnotou nebo lepším využitím používaných zařízení.

První alternativa vychází z toho, že hodnota odpisů se odvíjí od pořizovací ceny dlouhodobého majetku. Pokud by tedy podnik dokázal tento majetek pořídit za nižší cenu, měsíční odpisy by se snížily. Ovšem v praxi je velmi obtížné realizovat tuto úsporu nákladů bez vedlejších dopadů na produkci (např. levnější stroje budou produkovat nižší objem produkce atd.). Naopak druhá alternativa spočívající v lepším využití instalovaných zařízení poskytuje mnohem lepší možnosti pro zredukování výše odpisů.

Výše odpisů závisí i na jiných faktorech než jen na jeho pořizovací ceně. Jedním z nich může být vyřazování či odprodej existujícího dlouhodobého majetku, neboť zapříčiňuje pokles odpisů. Dále závisí na investičním programu podniku, jelikož v případě rostoucích podnikových investic do dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku, budou odpisy růst. V neposlední řadě je nutné s touto problematikou zmínit i způsob financování investičního programu podniku. Pokud podnik využívá k pořízení dlouhodobého majetku finanční leasing, dojde k navýšení nákladů na služby na úkor odpisů. Za předpokladu, že podnik pořizuje dlouhodobý majetek z dlouhodobého úvěru nebo emisí dluhopisů, je nutné dodat, že úroky až do doby uvedení do užívání představují součást vstupní ceny daného majetku, proto jsou způsobilé ovlivnit velikost odpisů.

Ovšem pokud se bude podnik snažit za každou cenu snížit výši odpisů, jako nákladové položky, může to vést např. k zastarávání výrobních zařízení, což může v technologicky náročných odvětvích způsobit značné zhoršení konkurenceschopnosti. A to z toho důvodu, že investice do vyspělejších technologií pomáhají optimalizovat využití daného zařízení a tím zvyšují efektivitu podniku. Proto se snižování výše odpisů akceptuje u zařízení, jež nemají přímý vztah k hlavní činnosti podniku, jedná se např. o osobní automobily (Růčková & Roubíčková, 2012).

3.2 Skladba výrobních faktorů

Struktura nákladů se u jednotlivých druhů podniků liší, a to z důvodu různé skladby používaných výrobních faktorů. A proto hlavním úkolem dispozičního faktoru (managementu) každého podniku, je správná skladba elementárních faktorů, a to tak, aby fungovaly co nejúčelněji vzhledem k povaze podnikatelské činnosti. Z toho vyplývá, že management podniku má za úkol zvolit takový mix vstupů, aby bylo dosaženo maximální výkonnosti podniku s vynaložením minimálních nákladů (Vochozka & Mulač, 2012).

3.3 Technologie

Jedním z významných faktorů determinujících náklady jsou technologie, neboť se jim povedlo zničit tradiční účetní definice kategorií nákladů ve vztahu ke kalkulacím (přímý materiál, přímé mzdy, režijní náklady). Tato skutečnost vyplývá z toho, že technologie nelze přesně zařadit do žádné z těchto tří kategorií, neboť tyto tři kategorie byly vhodné v začátcích hromadné výroby v 30. letech 20. století. Neboť tyto podniky produkovaly nediferencovaný produkt (stejná barva, žádné další úpravy atd.) Náklady vynaložené na technologie jen zřídka stojí osamoceny, proto jsou pro manažery těžko rozpoznatelné, měřitelné, nemohou je efektivně řídit, vynakládat a eventuálně snižovat. Ovšem i přes tato fakta jsou tyto náklady nedílnou součástí činnosti moderních podniků.

Jednou z nejdůležitějších technologií jsou samozřejmě informační technologie, neboť jsou a budou nejvýznamnějším ukazatelem změn v podnikatelském prostředí. Tuto skutečnost dokládá fakt, že se např. nemění jen práce, kterou lidé vykonávají, ale i způsob, jakým ji vykonávají. A změny se projeví i v místě, kde je práce vykonávána, neboť např. práce z domova je výsledkem integrovaného, ale decentralizovaného elektronického informačního systému. Stále více podniků si uvědomuje, že nejefektivnějším nástrojem pro posílení konkurenceschopnosti je způsob, jakým informace vzniká, jak ji podnik interpretuje, uchovává a používá. Aby mohl podnik tohoto cíle dosáhnout je nezbytné, aby byl vybaven odpovídajícími informačními technologiemi. Pokud však budou tyto technologie nesprávně nainstalovány, mohou být pro podnik nákladné, neefektivní a nemusí odpovídat podnikovým požadavkům, a tím může být personál demotivován. Jelikož jsou tyto náklady jedny z nejrychleji rostoucích v podnicích, je velkou výzvou získat přidanou hodnotu z těchto investic do technologií.

Využití informačních technologií (IT) v odvětvích jako jsou marketing, distribuce a prodej je velmi rozšířené, neboť tento nástroj umožňuje podnikům získat konkurenční

výhodu. Ale zde se objevuje takový problém, že manažeři nejsou schopni zjistit celkový přínos IT, ani celkové náklady, a proto nemohou ani tyto náklady snižovat. V závislosti na této skutečnosti je IT zařízení ve většině podniků označováno za nejhůře říditelnou investici (Doyle, 2006).

3.4 spotřeba energie, minimalizace odpadu

3.4.1 Spotřeba energie

Jedním z faktorů, který má vliv na výši nákladů je spotřeba energií, neboť v současné době existuje takový trend, že ve světovém měřítku spotřeba energie každý rok roste, i přesto že se podniky snaží energetické náklady snižovat. Mezi snahy snižovat tyto náklady patří např. využívání alternativních zdrojů energie a oprostít se od spotřeby neobnovitelných zdrojů, jako jsou uhlí, ropa a zemní plyn, jejichž ceny v dlouhodobém průměru rostou. Proto vysoké energetické náklady představují značné energetické riziko a podniky působící v energetické náročných odvětvích musejí hledat různá řešení, jak tyto náklady snižovat.

Jednou z možností může být využívání tzv. zelené energie, jež charakterizuje přístup omezující dopady na životní prostředí, a to nižším využíváním fosilních paliv nebo snižováním odpadů. Konkrétně se jedná např. o formy energie, které lze získat z obnovitelných zdrojů, jako jsou větrné, vodní, solární a geotermální elektrárny nebo využití biomasy a anaerobního rozkladu. Podniky využívají zelenou energii nejen z toho důvodu, aby dosáhly provozních úspor, ale také mohou počítat s výraznou podporou ze strany EU a také s různými daňovými úlevami (Tetřevová, 2017).

3.4.2 Minimalizace odpadu

Jedním z faktorů ovlivňujících náklady může být minimalizace odpadu a podpora recyklace. Neboť podnik je povinen zabezpečit, aby odpady, které v rámci své činnosti produkuje, byly využity nebo odstraněny tak, aby neohrožovaly zdraví lidí a životní prostředí, a to vše v souladu se zákonem. Původce odpadu je povinen při nakládání s odpady jednat na základě tohoto postupu. Podnik musí předcházet vzniku odpadů, musí ho připravit k opětovnému použití, odpad musí recyklovat, zabezpečit jiné využití odpadů (energetické využití) a nakonec musí odpad odstranit. Veškeré vyprodukované odpady musí podnik správně zařazovat, shromažďovat a zabezpečit před nežádoucím znehodnocením, únikem nebo odcizením. Z toho vyplývá, že všechny výše zmíněné činnosti spojené s nakládáním s odpady mohou zapříčinit růst podnikových nákladů. Proto je v zájmu

každého podniku, aby produkoval co nejmenší množství odpadu a zvyšoval tak efektivitu prováděných činností (Tetřevová, 2017).

3.5 Ostatní faktory determinující náklady

3.5.1 Velikost podniku

Mezi podstatné faktory ovlivňující náklady lze také zařadit velikost podniku, která udává celkovou výrobní kapacitu podniku. Neboli čím bude podnik větší, tím budou vyšší i fixní náklady, v tomto případě se bude jednat např. o nájemné nebo úroky spojené s financováním výrobního zařízení. Ovšem zvyšování velikosti podniku může vyvolat i úsporu nákladů, a to v důsledku změny velikosti podniku, a to tak, že současné výrobní středisko bude rozšířeno o výrobní středisko stejného typu. Tato změna se označuje mnohonásobná změna velikosti podniku. Pokud by došlo ještě ke změně výrobního postupu, jednalo by se o proměnlivé změny velikosti podniku (Wöhe, Kislingerová & Maňasová, 2007).

3.5.2 Výrobní program

Výrobní program představuje statky různé kvality, které byly vyprodukovány za jedno období dle určitého časového harmonogramu a v určité kvalitě. Podstata tohoto faktoru tkví v tom, že pokud podnik do výrobního programu zařadí další výrobek nebo naopak z něj jeden vyřadí, změní se tím již výše zmíněná kombinace výrobních faktorů, tedy změní se i náklady. Stejná situace může nastat i v případě změny výrobního postupu nebo velikosti dávky. Velikostí dávky se rozumí počet výrobků zhotovený v jednom výrobním chodu (Wöhe, Kislingerová & Maňasová, 2007).

3.5.3 Vytíženost

Představuje počet výrobků, které vyrobil podnik za určité období. Stupeň vytíženosti lze zjistit jako poměr vytíženosti a maximální vytíženosti¹⁷. Změna vytíženosti může zapříčinit změnu nákladové struktury, a to z toho důvodu, že je zapotřebí ve výrobě použít větší množství surovin (Wöhe, Kislingerová & Maňasová, 2007).

3.5.4 Výrobní podmínky

Výrobní podmínky charakterizují uspořádání výrobního procesu. Rozlišují se výrobní procesy náročné na práci a výrobní procesy náročné na stroje (Wöhe, Kislingerová & Maňasová, 2007).

¹⁷ kapacita

3.5.5 Kvalita výrobních faktorů

Kvalita výrobních faktorů představuje vlastnosti výrobních faktorů, které jsou součástí určitého výrobního procesu (Wöhe, Kislíngerová & Maňasová, 2007).

3.5.6 Objektivní fakta

Objektivní fakta představují takové nákladové determinanty, které podnik nemůže ovlivnit. Mezi ně patří např.:

- obvyklé ceny faktorů
- daňové sazby
- počet pracovních dnů za období
- specifické vlastnosti výrobních faktorů (např. spotřeba energie jednoho stroje)
- rámcové právní podmínky (např. daně na ochranu životního prostředí)

(Wöhe, Kislíngerová & Maňasová, 2007).

4 Příčinná souvislost nákladů s efektivností podniku

K hodnocení podniku nabízí ekonomická teorie různé modely založené na verbálním hodnocení (komparativně analytické metody) nebo na finančním vyjádření (matematicko-statistické metody). Do první skupiny patří například SWOT analýza, metody kritických faktorů úspěšnosti, metody analýzy portfolia dvou dimenzí nebo Argentiho model. Do druhé skupiny se řadí například metoda normované proměnné, paralelní soustavy ukazatelů, bodovací metody, metoda normované proměnné, pyramidové soustavy ukazatelů, metoda vzdálenosti od fiktivního objektu, bonitní a bankrotní modely založené na diskriminační analýze. Existují i kombinace obou přístupů jako například metoda balanced scorecard (BSC) nebo rating. Ve finančním hodnocení podniků se úspěšně uplatňují metody finanční analýzy jako nástroj finančního managementu (interní užití) nebo ostatních uživatelů (externích analytiků) (Sedláček, 2011).

4.1 Výkonnost v podniku

Pojetí výkonnosti podniku je v podstatě shodné jako u kteréhokoli jiného subjektu. U organizací výkonnost znamená zachycení průběhu realizace činností vykonávaných podnikem a následně se zjištěné výsledky porovnávají s tzv. referenčním rámcem, tedy požadovaným stavem.

Takto charakterizovaná výkonnost v sobě obsahuje jedno z východisek spjatých s výkonností. Toto východisko spočívá ve skutečnosti, že činnost, jejíž výkonnost je posuzována, musí být cílově orientovaná. Neboli, že tato činnost v budoucnu vede k dosažení konkrétního cíle nebo za tímto účelem vynakládá potřebné úsilí. V rámci této problematiky je nezbytné rozdělit výkonnost na dvě navzájem provázané dimenze, jež deklarují, jaké nezbytné kroky je nutné realizovat k dosažení konkrétního cíle. První dimenze zní „dělat správně věci“ a lze ji označit, jako efektivnost, neboť spočívá ve výběru činnosti, která bude realizována. Naproti tomu, druhá dimenze „dělat věci správně“ se označuje jako účinnost, neboť vyjadřuje způsob, jakým je daná činnost prováděna (Wagner, 2009).

Řízení výkonnosti může představovat vhodný nástroj pro dosahování lepších výsledků v podniku, a to za předpokladu, že je výkonnost chápána v souvislosti s plánovanými cíli, standardy a kompetencemi. V podstatě se jedná o vytvoření představy, čeho by měl podnik v budoucnu dosáhnout. Řízení výkonnosti se odehrává během ročního cyklu, kdy se začíná stanovením cílů, poté se provádí průběžné sledování, následně je nutné

poskytnout zpětnou vazbu o dosažené výkonnosti, a nakonec jsou zjištěné výsledky vyhodnoceny (Wagnerová, 2008).

Při měření výkonnosti je velmi důležité pracovat s jedním z proměnných parametrů, a to s časem. I když to nemusí být na první pohled patrné, může čas nepříznivě ovlivnit celý systém měření výkonnosti. Tuto skutečnost také potvrzuje fakt, že je čas chápán jako faktor, který je způsobilý ovlivnit trvanlivost informace o výkonnosti.

(Wagner, 2009) také uvádí, že výkonnost není zcela objektivní záležitost, neboť může být ovlivněna určitými subjektivními vlivy. Jedná se např. o lišící se představy jednotlivých zájmových skupin o volbě kritérií měření výkonnosti a výběru vhodného referenčního rámce. Zde je nutné si uvědomit, že jak bude výkonnost chápána, se odvíjí od vztahu zájmové skupiny k podniku a jejich potřeb, a i na vztazích mezi jednotlivými zájmovými skupinami. Velmi důležité je také vědět pro koho budou výsledky měření výkonnosti měřeny a komu budou interpretovány. Pokud nejde nebo není výhodné měřit výkonnost určité činnosti podniku z různých uživatelských úhlů pohledů je účelné měřit a hodnotit výkonnost činnosti v souvislosti se strategickými cíli podniku. Neboli jak, jakým způsobem a v jakém rozsahu byly naplněny strategické cíle.

Spolehlivost měření může být kromě výše zmíněných vlivů ovlivněna i dalšími faktory:

- Definovatelnost sledovaného objektu a jeho rysů v závislosti na okolí
- Úroveň nestability sledovaného objektu, jeho projevů a vztahů
- Jednoznačnost určení měrné veličiny a stálost měrné jednotky
- Charakter vztahu mezi posuzovaným objektem a posuzujícím subjektem
- Znalostní a zkušenostní kompetence subjektu, který zkoumá daný objekt a oprávněnost vykonávat měření

V souvislosti s výkonností se také objevuje pojem finalita, jenž udává, že hodnoty primárních měřítek, díky kterým je možné provést posouzení celkové výkonosti, lze zjistit až po skončení určité činnosti. Ale ve většině případů, potřebují subjekty měřit výkonnost v průběhu dané činnosti, za tímto účelem je nutné z primárních měřítek odvodit měřítko sekundární. Sekundární měřítko je možné v průběhu činnosti kontrolovat a srovnávat s žádoucím stavem. Je důležité si uvědomit, že výběr jen jednoho sekundárního měřítko nestačí a je nutné pro zmapování výkonosti použít široké spektrum sekundárních měřítek. Dále je potřeba určit způsob stanovení (ne)zastupitelnosti jednotlivých měřítek a stanovit jejich váhy (Wagner, 2009).

Měření výkonnosti je potřebné pro celkové řízení podniku, jelikož jeho prostřednictvím lze pozorovat změny, jež mohou nastat během existence podniku. Tato skutečnost vychází z toho, že v průběhu podnikání dochází ke změnám nákladů a výnosů a dochází tedy i ke změně výsledku hospodaření. Změna výsledku hospodaření zapříčiní změnu výše vlastního kapitálu, pokud podnik dosáhl zisku, a ten nebyl rozdělen mezi vlastníky. Dojde tedy ke změně kapitálové struktury, a tedy i ke změně výše celého majetku podniku. A proto je nutné v rámci měření výkonnosti zhodnotit veškeré informace uvedené v účetních výkazech (Neumaierová & Neumaier, 2002).

Pro měření výkonnosti existuje mnoho měřítek, ale podnik by si měl nejdříve odpovědět na jednu ze základních otázek a to: Jak podniku dané měřítko pomůže zlepšit výkonnost konkrétní činnosti, potažmo celého podniku? Toto je velmi důležité, neboť pokud podnik volí měřítko ukvapeně, může toto měřítko být nevhodné nebo neúčelné pro měření výkonnosti anebo dokonce ovlivňovat měřenou činnost a tím zkreslovat měření. Je nutné zodpovědět další otázky, které podniku pomohou vybrat vhodné měřítko výkonnosti, neboť prověří zda:

- existuje rozumný důvod a účel pro zavedení měřítka
- došlo k jednoznačné a srozumitelné formulaci daného měřítka
- je určeno, kdo, jak často a dle jakých informací bude zjišťovat hodnoty měřítka
- je jasné, kdo nese odpovědnost za výsledky měřítka a jaká opatření je nutné přijmout, pokud se budou hodnoty měřítka ubírat určitým směrem

Mezi základní rozdělení měřítek, se řadí rozdělení na syntetická a analytická měřítka. Syntetická měřítka souhrnně vyjadřují všechny aspekty výkonnosti podniku a analytická měřítka naopak zobrazují určitou oblast (položku) výkonnosti. U tohoto rozdělení je velmi důležité, aby podnik aplikoval tato měřítka společně a neodtrhovat syntetická měřítka od analytických, neboť oba dva druhy měřítek jsou obsahově i metodicky propojeny (Wagner, 2009).

4.2 Syntetická měřítka výkonnosti

V návaznosti na předchozí odstavec se však mohou objevovat otázky, zda jsou syntetická měřítka vůbec zapotřebí. Jednou z výhod syntetických měřítek je skutečnost, že podnik jejich prostřednictvím může v krátkém časovém horizontu zjistit veškeré po-

třebné informace, neboť obsahují vše, co podnik potřebuje. Mezi další výhody patří jednotný postup měření, jenž umožňuje překonat různé skutečnosti, které mohou nastat v rámci činnosti podniku a ohrožovat měření. Syntetická měřítka jsou velmi důležitá také proto, že podnik potřebuje jasnou hierarchii a na jejím vrcholu tzv. dominantu. Tato dominantu by se měla snažit nalézt kompromis mezi požadavky vlastníků a ostatními zájmovými skupinami. Ovšem aby zjišťování výkonnosti mělo jasnou logiku, měly by být zásadním faktorem při určování dominanty požadavky vlastníků.

Jednou z podstatných nevýhod syntetických měřítek je fakt, že při jejich používání podnik aplikuje jednotný koncepční postup k měření výkonnosti, což způsobuje vytvoření rutinních postupů a struktur. V důsledku této skutečnosti může osoba, jenž provádí měření, sledovaný jev zařadit do těchto postupů, i když jejich použití nemusí být pro tento účel vhodné.

Při používání syntetických měřítek se též může objevit otázka, zda je možné prostřednictvím syntetických měřítek zobrazit veškeré úrovně činnosti podniku. Komplexní syntéza všech aspektů výkonnosti do jednoho vybraného měřítka není téměř reálná, proto se doporučuje rozložit měření na více měřítek, kdy každé z nich reprezentovalo jinou dimenzi v činnosti podniku.

Syntetická měřítka se obecně dělí na projektivní a prediktivní. Měřítka syntetická projektivní předvídají budoucí výkonnost na základě současného prospěchu podniku. Obvykle se jedná o měřítka vycházející z výsledku hospodaření. Na druhé straně měřítka syntetická prediktivní vycházejí z predikce budoucího prospěchu (Wagner, 2009).

4.2.1 Měřítka výkonnosti založená na výsledku hospodaření

Tato měřítka výkonnosti, jak napovídá název, jsou založena na výsledku hospodaření, tedy na zisku nebo ztrátě a v současné době patří mezi nejpoužívanější způsoby měření výkonnosti. Vyplývá to z toho, že výsledek hospodaření podává takové informace, které udávají, o kolik výnosy převyšují náklady za určitou časovou periodu.

Mezi nejčastěji používaná měřítka založená na výsledku hospodaření patří:

- výsledek hospodaření v absolutním vyjádření (účetní zisk nebo ztráta)
- Výsledek hospodaření ve vztahu k tržbám nebo nákladům (rentabilita tržeb nebo nákladů)
- Výsledek hospodaření ve vztahu k aktivům nebo kapitálu (rentabilita aktiv nebo kapitálu)

- Výsledek hospodaření ponížený o náklady kapitálu (ekonomický zisk nebo ztráta)

Mezi další měřítka založená na výsledku hospodaření se řadí například výsledek hospodaření na jednu akcii nebo výsledek hospodaření ve vztahu k počtu zaměstnanců (Wagner, 2009).

- **Výsledek hospodaření v absolutním vyjádření**

Výsledek hospodaření je definován jako rozdíl mezi výnosy a náklady a uvádí se do výkazu zisku a ztráty. Tento výkaz obsahuje několik skupin výsledku hospodaření:

- Provozní výsledek hospodaření (rozdíl mezi provozními výnosy a náklady)
- Finanční výsledek hospodaření (rozdíl mezi finančními výnosy a finančními náklady)
- Výsledek hospodaření za účetní období (rozdíl všech výnosů a nákladů) – před zdaněním i po zdanění

Pro účely finanční analýzy se používá výsledek hospodaření v těchto formách:

- Zisk po zdanění (EAT)
- Zisk před zdaněním (EBT)
- Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)
- Zisk před odpisy, úroky a zdaněním (EBITDA)

Zisk po zdanění (EAT) je hrubý zisk, od kterého byla odečtena daň z příjmů, a je možné ho rozdělit mezi zainteresované osoby. Z toho vyplývá, že rozdělený zisk zvyšuje zájem vlastníků podílet se na činnosti podniku a může být také zdrojem motivace pro členy statutárních orgánů a také pro zaměstnance. Nebo lze o hodnotu EAT navýšit vlastní kapitál, neboť nerozdělený zisk je možné využít k financování rozvoje podniku. Používá se k úhradě dluhů, ztráty a udržuje reálnou hodnotu vlastního kapitálu ve vztahu k inflaci (Grünwald & Holečková, 2009).

Zisk před zdaněním (EBT) by se jako ukazatel měl dle (Grünwald & Holečková, 2009) více využívat v rámci hodnocení finanční výkonnosti podniku, neboť v důsledku nepravidelně uznávaných daňových úlev a změn daňových sazeb může docházet k omezení srovnatelnosti ukazatelů výkonnosti podniku.

Zisk před úroky a zdaněním (EBIT) bývá označován též jako provozní zisk, neboť zde existuje názor, že i úroky by mohly být užitím zisku, kdyby nedošlo k jejich zahrnutí do nákladů. Zisk před úroky a zdaněním představuje rozdíl všech vyprodukovaných výnosů a všech vynaložených nákladů, ovšem bez nákladových úroků. V podstatě charakterizuje výdělek, který byl vytvořen na základě činnosti podnikatele. Podle (Grünwald & Holečková, 2009) se provozní zisk řadí mezi základní pilíře analýzy finanční výkonnosti podniku. Toto tvrzení vychází to z toho, že EBIT je nezávislý na zadluženosti, úrokové sazbě a sazbě daně z příjmů, a to z toho důvodu, že tyto položky nejsou nijak spjaty s finanční stránkou hlavní činnosti podniku. Na tento typ zisku působí technické a hospodářské vlivy. Mezi technické vlivy lze zařadit velikost podniku, způsob výroby¹⁸ a užívaná technologie. A hospodářské vlivy samozřejmě prezentuje především vývoj na trhu a charakter konkurenčního prostředí.

Zisk před odpisy, úroky a zdaněním (EBITDA) obsahuje takové položky, jež jsou nezávislé na výkonu. Např. odpisy jsou vázány na hodnotu používaného majetku, úroky vyplývají z úročených dluhů a zisk před zdaněním se poměruje s investovaným kapitálem (Grünwald & Holečková, 2009).

I když lze nalézt mnohé výhody využívání výsledku hospodaření jako ukazatele výkonnosti podniku, bývá výsledek hospodaření často kritizován a existují různé argumenty této kritiky. Jedním z nich je názor, že výsledek hospodaření je příliš syntetické měřítko a jako takové zohledňuje mnoho rozličných faktorů. A z toho vyplývá, je velmi obtížné z jeho hodnot rozpoznat, zda na výkonnost působí tyto faktory pozitivně či negativně. Dalším z argumentů je fakt, že některé formy prospěchu se neprojeví v zisku, nýbrž se promítnou přímo do vlastního kapitálu, což může být poměrně matoucí. A jedním z dalších nedostatků výsledku hospodaření je skutečnost, že nedokládá vývoj peněžních toků (Wagner, 2009).

4.2.2 Ukazatele rentability

Rentabilita představuje schopnost podniku tvořit nové zdroje a generovat zisk prostřednictvím investovaného kapitálu, a proto se odvozují ze dvou základních účetních výkazů, jimiž jsou již několikrát zmíněné, výkaz zisku a ztráty a rozvaha. Důraz je především kladen na výkaz zisku a ztráty, jelikož pojem rentabilita lze také nahradit pojmem ziskovost.

¹⁸ Sériová, hromadná, kusová

Jedná se o takové ukazatele, kdy se do čitatele dosazuje výsledek hospodaření a do jmenovatele určitý druh kapitálu, tržeb nebo nákladů.

Jak již bylo zmíněno v kapitole měřítka výkonnosti založená na výsledku hospodaření, existují různé skupiny zisku, které lze využít k hodnocení různých situací. První kategorii zastupuje EBIT¹⁹ a využívá především pro mezifiremní srovnání, neboť se vychází ze skutečnosti, že i přestože budou mít firmy shodné daňové zatížení, mají odlišnou bonitu z věřitelského hlediska. Mohl by tedy ovlivnit tvorbu výsledku hospodaření v hlavním oboru činnosti. Druhou kategorií tvoří EAT²⁰, jedná se tedy o tu část zisku, kterou může podnik rozdělit na zisk k rozdělení²¹ a na zisk nerozdělený²². EAT lze nalézt ve výkazu zisku a ztráty pod položkou výsledek hospodaření za běžné účetní období a používá se v těch ukazatelích, pomocí kterých se hodnotí výkonnost podniku. Poslední třetí kategorií zastupuje EBT²³, jenž v podstatě představuje provozní zisk, jenž byl snížen potažmo zvýšen o finanční a mimořádný výsledek hospodaření, ale před odečtením daně. EBT se využívá v těch oblastech, kde je nutné porovnat výkonnost podniků s různým daňovým zatížením.

Co se týče vloženého kapitálu, tak ho lze vysvětlit jednodušším způsobem než výsledek hospodaření, neboť jeho druh závisí na typu ukazatele rentability. V praxi se nejčastěji používají tyto ukazatele: rentabilita celkových vložených aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb, rentabilita nákladů (Růčková, 2015).

- **Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA)**

ROA je v praxi považována za hlavní měřítko výkonnosti podniku, neboť poměruje výsledek hospodaření s celkovými aktivy vloženými do podniku:

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (3)$$

Ze vzorce č. 3 vyplývá, že výkonnost vložených aktiv určuje výdělek v podobě výsledku hospodaření před zdaněním a před úhradou úroků. (Grünwald & Holečková, 2009)

¹⁹ Zisk před odečtením úroků a daní

²⁰ Zisk po zdanění (čistý zisk)

²¹ Dividend akcionářů

²² Podpora produkce podniku

²³ Zisk před zdaněním

Z toho tedy vyplývá, že pokud se do čitatele dosadí EBIT, bude tento ukazatel měřit hrubou produkční sílu aktiv firmy před odečtením daní a nákladových úroků. Používá se především pro srovnávání s podniky, které se liší z hlediska daňového zatížení a kapitálové struktury (Sedláček, 2011).

Pokud podnik potřebuje porovnat vložená aktiva nejen se ziskem, nýbrž i s úroky plynoucími z kapitálu věřitelů, lze do čitatele dosadit EAT zvýšený o zdaněný úrok. Fiktivní zdanění úroků udává reálnou cenu cizího kapitálu, neboť zahrnutím úroků do nákladů se sníží realizovaný zisk, a tím i daň z příjmu. A o tuto ušetřenou částku bude cizí kapitál levnější. Pokud se bude podnik podrobněji zabývat zkoumáním čitatele i jmenovatele, a to tak, že použije vhodné rozklady, může odhalit slabé stránky podniku a přijmout potřebná opatření. (Sedláček, 2011).

- **Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)**

ROE vyjadřuje míru ziskovosti vlastního kapitálu neboli kolik Kč zisku podnik vyprodukuje z jedné Kč vlastního kapitálu. Jedná se tedy o ukazatel, pomocí kterého mohou vlastníci zjistit, jaký výnos jim přináší jejich vložený kapitál, a zda se jim tato investice vyplácí. Do čitatele se obvykle dosazuje EAT a do jmenovatele vlastní kapitál:

$$ROE = \frac{EAT}{VK} \quad (4)$$

Pro vlastníky kapitálu je důležité, aby ukazatel ROE vykazoval vyšší hodnoty, než jsou úroky získané jinou formou investování. Tento požadavek je pochopitelný, neboť vlastník nese poměrně vysoké riziko ztráty svého kapitálu, jenž může být spojeno s nekvalitním hospodařením podniku nebo dokonce i s jeho bankrotem. Jinými slovy řečeno, očekává se, že dividenda plynoucí z poskytnutí vlastního kapitálu je vyšší než úroky z cizího kapitálu, tedy že VK bude dražší než CK. Na základě této skutečnosti podnik volí svou kapitálovou strukturu. Z toho vyplývá, že pokud bude hodnota ROE pod úrovní výnosnosti cenných papírů, které garantuje stát, bude podnik pravděpodobně na nejlepší cestě k bankrotu, neboť investoři budou investovat svůj kapitál jiným výnosnějším způsobem (Sedláček, 2011).

V některých případech může ukazatel rentability ztrácet svou vypovídající schopnost. Jedná se o případy, kdy vlastní kapitál vykazuje velmi nízké hodnoty, a proto rentabilita nabývá příliš vysokých hodnot. Další takový případ lze nalézt u podniků, které se nacházejí ve špatné ekonomické situaci, jsou ve ztrátě a mají tak i záporný vlastní kapitál.

Pokud tedy budou tyto hodnoty dosazeny do vzorce č. 4, bude výsledná rentabilita vlastního kapitálu kladná, což z logického hlediska nedává smysl (Grünwald & Holečková, 2009).

- **Ukazatel rentability tržeb (ROS)**

ROS vyjadřuje vztah mezi výsledkem hospodaření v různých podobách a tržbami. Tržby obvykle zahrnují ty tržby, které reprezentují hlavní výdělečnou činnost podniku. Ukazatel rentability tržeb popisuje schopnost podniku generovat zisk při určité výši tržeb. Jednoduše řečeno vyjadřují, kolik Kč zisku vyprodukuje 1 Kč tržeb. V praxi se ROS označuje též jako ziskové rozpětí a používá se ke stanovení ziskové marže (Růčková, 2015).

Existuje dvě základní formy ziskového rozpětí, a to provozní a čisté ziskového rozpětí.

Provozní ziskové rozpětí se vypočítá jako poměr EBIT a tržbami:

$$\text{Provozní ziskové rozpětí} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{tržby}} \quad (5)$$

Provozní ziskové rozpětí je oprostěno od finančních nákladů, především od úroků, neboť ty nevstupují do provozních nákladů. Do čitatele lze dosadit místo ziskového rozpětí provozní výsledek hospodaření, neboť ve výkazu zisku a ztráty je uveden jako rozdíl provozních výnosů a provozních nákladů. Mezi hlavní výhody tohoto ukazatele se řadí fakt, že jak EBIT, tak i tržby jsou tokové veličiny vyjádřené v současné cenové hladině a ověřené trhem, a lze je díky účetnictví interpretovat po uplynutí určité časové periody (měsíc, rok atd.)

Čisté ziskové rozpětí se vypočte jako poměr EAT a tržeb:

$$\text{Čisté ziskové rozpětí} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{tržby}} \quad (6)$$

Aby bylo možné správně interpretovat ukazatel čistého ziskového rozpětí, je nutné znát dlouhodobé tendence vývoje v daném podniku a v daném odvětví (Grünwald & Holečková, 2009).

V rámci tohoto ukazatele je zapotřebí, aby do čitatele byl dosazován zisk po zdanění. A ziskovou marži lze porovnat s průměrem daného odvětví. Zde platí pravidlo, které říká, že pokud bude tento ukazatel nižší, než je průměr odvětví, tak je cenová hladina celkem nízká a náklady příliš vysoké.

Je důležité si uvědomit, jak lze reagovat na hodnoty ukazatele rentability tržeb. Tržby jsou v podstatě vyjádřeny jako součin uskutečněné produkce a její ceny. Cena je stanovena na základě nákladů vynaložených na produkci a marží. Na marži působí různé vlivy, a to především míra konkurence na určitém trhu a také možností substituce k produkci podniku. Na základě této skutečnosti lze říci, že čím větší bude konkurence na trhu, respektive bude velká možnost nahrazovat produkci podniku jinými produkty, tím bude růst marže nižší. Tento fakt je zapříčiněn tím, že trh je většinou velmi silně orientován na cenu. Proto je velmi důležité vědět, kterou ze zmíněných složek v tomto odstavci je podnik schopný ovlivnit a kterou nikoli (Růčková, 2015).

- **Ukazatel rentabilita nákladů (ROC)**

Aby bylo možné zjistit podíl nákladů na tvorbě zisku nebo výnosech podniku, lze použít různé poměrové ukazatele. Nejčastěji se používá rentabilita celkových nákladů (ROC²⁴). ROC lze zjistit ze vztahu mezi ziskem a celkovými náklady:

$$ROC = \frac{Zisk}{Celkové\ náklady} \quad (7)$$

Z tohoto vztahu vyplývá, že ROC udává, kolik Kč zisku lze získat z 1 Kč nákladů. Proto je žádoucí, aby hodnota tohoto ukazatele byla co možná nejvyšší a dlouhodobě rostla, neboť to značí pro podnik příznivou situaci (Šoljaková & Fibírová, 2010).

Pokud výše zmíněné ziskové rozpětí vykazuje nízké hodnoty nebo dlouhodobě klesá, je nutné zaměřit se na analýzu jednotlivých nákladových druhů, jelikož díky ziskovému rozpětí je možné měřit vliv na výši nákladů. Pokud podnik dokáže snížit náklady, může zvýšit úroveň absolutního zisku, a tím i ROS. Za tímto účelem se používá ukazatel nákladovosti výnosů. Tento ukazatel zobrazuje vztah mezi celkovými náklady a realizovanými tržbami:

$$Nákladovost\ výnosů = \frac{Náklady}{Výnosy} \quad (8)$$

V praxi se používá jako doplňkový ukazatel k rentabilitě tržeb, což znamená, že je možné tento ukazatel vypočítat také jako:

$$Nákladovost\ výnosů = 1 - \frac{Zisk}{Výnosy} \quad (9)$$

²⁴ Return on costs

Tento ukazatel udává, kolik Kč nákladů podnik musí vynaložit k dosažení 1 Kč výnosů. Pokud vykazuje nízké hodnoty, jde o příznivou podnikovou situaci, neboť k vyprodukování 1 Kč výnosů podnik použije méně nákladů.

Z výše uvede vyplývá, že se ukazatele rentability používají především k hodnocení souhrnné efektivnosti konkrétní činnosti. Tyto ukazatele jsou zajímavé nejen pro akcionáře a potenciální investory, ale i pro ostatní zájmové skupiny. Obecně se doporučuje, aby hodnoty ukazatelů rentability měly v čase rostoucí tendenci. Toto doporučení však platí jen za normálních podmínek, kdy se očekává, že za podmínek ekonomického růstu budou ukazatele rentability růst, což povede i k růstu výkonnosti podniku. Ovšem pokud bude ekonomika v krizi, nelze vnímat pokles efektivnosti podniku jako negativní skutečnost, zde je nutné přihlédnout k tomu, zda je pokles větší než pokles ekonomiky či nikoli (Růčková, 2015).

I rentabilní měřítka se stávají předmětem kritiky, a to z několika důvodů. Jedním z nich je argument, že neporovnávají skutečnou výkonnosti s předem stanovenou referenční hodnotou. Dalším kritickým výrokiem je fakt, že ukazatel rentability aktiv snižuje zájem manažerů investovat, a že současná hodnota zvoleného měřítka není tím správným východiskem pro zhodnocení výhodnosti budoucích činností (Wagner, 2009).

4.3 Analytická měřítka

Analytická měřítka spočívají v rozkladu určité oblasti na dílčí části, za účelem jejího lepšího pochopení. Z toho tedy vyplývá, že analýza představuje činnost, při níž se přechází od celku k podrobnějším informacím, z důvodu získání lepšího popisu současné situace. Avšak nestačí pouze zjistit, jaké faktory ovlivňují výkonnost a v jakých oblastech se nacházejí ty faktory, které jsou pro výkonnost klíčové. Tato fakta poslouží jako východisko pro usměrnění všech podstatných faktorů správným směrem. Neboť hlavním cílem analytických měřítek je kriticky posoudit výkonnost podniku, a dle zjištěných informací uskutečnit potřebné kroky. Nejedná se tedy jen o provedení pouhého rozkladu.

Zde se ukazuje již výše zmíněný fakt, že jsou syntetická a analytická měřítka pevně propojena, jelikož syntetická vrcholová měřítka neumožní splnění všech nároků na měření výkonnosti. Pokud by byla využita jen syntetická měřítka, projevila by se zhoršená informační funkce systému měření výkonnosti, zhoršila by se interpretace údajů o výkonnosti, snížil by se prediktivní potenciál a došlo by k omezení funkcí při vedení

vnitřních struktur podniku. Propojením syntetických a analytických měřítek vznikne ucelený a účinný systém měření výkonnosti podniku.

Proces samotné analýzy výkonnosti se skládá z odpovědí na dvě základní otázky a to PROČ? a v ČEM? Otázka, proč rozebírá příčiny určitého stavu, vývoje nebo chování určitého podniku. Tato analýza bývá někdy označována jako kauzální analýza. Kdežto druhá otázka se zabývá rozbořem jednotlivých složek sledovaného objektu, proto se též označuje jako komponentní analýza.

Komponentní analýza, někdy označována též jako analýza struktury, neboť předmětem této analýzy je struktura posuzovaného podniku (věcná nebo primární analýza). Předmětem komponentní analýzy mohou také být faktory, jež působí na výkonnost podniku (faktorová nebo sekundární analýza).

Mezi nejznámější a nejčastěji aplikované analytické nástroje patří Pyramidový rozklad rentabilitních ukazatelů a Balanced Scorecard. Mezi další nástroje lze uvést komponentní analýzu výsledku hospodaření, jež kombinuje analýzu struktury a faktorů výsledku hospodaření (Wagner, 2009).

4.3.1 Pyramidové soustavy ukazatelů

Výše zmíněné poměrové ukazatele posuzují stav nebo vývoj podniku prostřednictvím jediného čísla, jelikož měří jen jediný prvek složitěho ekonomického procesu. Tento proces se ovšem vyznačuje mnoha vlastnostmi, a proto je zjevné, že i ukazatelů bude velké množství. Mezi těmito ukazateli existují vzájemné závislosti, ale velmi složité vnitřní vztahy lze pozorovat i v celém popisovaném procesu (Sedláček, 2011).

Aby bylo možné rozkrýt tyto vztahy, využívají se v poslední době tzv. analýzy soustav ukazatelů, z nichž nejznámější je pyramidový rozklad vrcholového ukazatele. Pyramidový rozklad spočívá v rozložení vrcholového ukazatele na jednotlivé ukazatele. Vrcholový ukazatel by měl charakterizovat stěžejní cíl podniku. V praxi se proto nejvíce rozkládají dva ukazatele, a to ukazatel ROA²⁵ a ROE²⁶. Tyto ukazatele se především rozkládají proto, aby se kvantifikoval vliv změn jednotlivých analytických ukazatelů na syntetický ukazatel. Mezi analytickými ukazateli se vyskytují jak multiplikativní (násobné) vztahy, tak i vztahy aditivní (součtové) (Sládková & Strouhal, 2016).

²⁵ Rentabilita celkového kapitálu

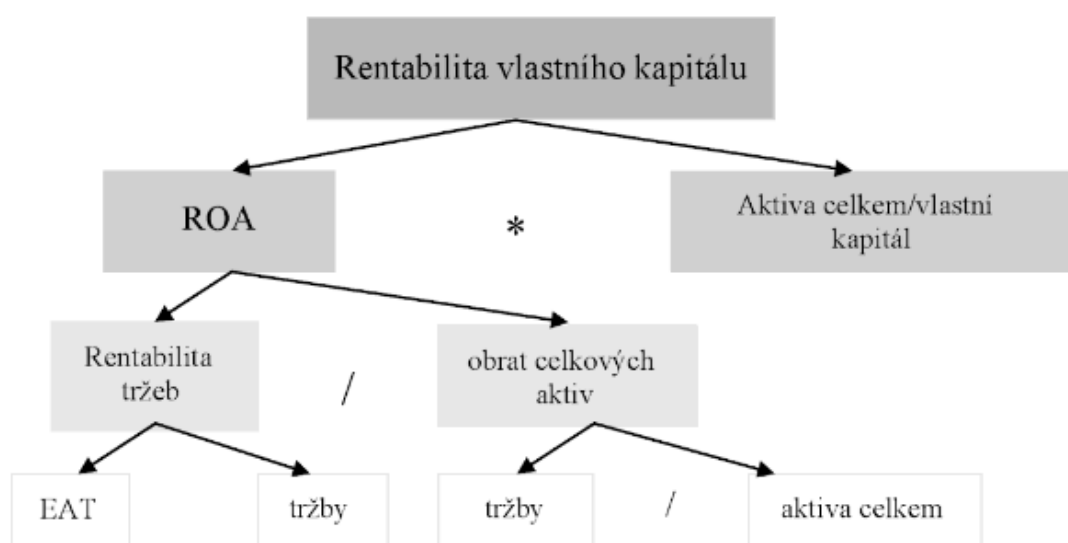
²⁶ Rentabilita vlastního kapitálu

Prostřednictvím správně provedeného pyramidového rozkladu ukazatelů je možné hodnotit výkonnost podniku jak v minulosti, současnosti i v budoucnosti. Proto se pro přesné zjištění vztahů mezi jednotlivými ukazateli využívají speciální metody pro kvantifikaci vlivu změny analytického ukazatele na ukazatel syntetický. Mezi nejvhodnější speciální metody se řadí tzv. logaritmická metody, tedy metoda spočívající v rozkladu na základě logaritmů indexů analytických ukazatelů. Díky této metodě je možné v pyramidové soustavě ukazatelů:

- měřit intenzitu vlivu analytických ukazatelů na syntetický ukazatel a objasnit tak celkový vývoj finanční situace organizace v jednotlivých obdobích
- zjistit rozdíly mezi skutečnými a plánovanými hodnotami vrcholového ukazatele
- srovnat výkonnost podniku s výkonností konkurenčních podniků
- pozorovat rozdíly ve výkonnosti podniku ve vztahu k situaci, jenž je charakteristická pro daný obor nebo ve vztahu k nejlepším podnikům v oboru
- Predikovat budoucí vývoj, na základě příčinných vztahů mezi ukazateli

Pyramidový rozklad poprvé použila chemická společnost Du Pont de Nomeurs a dodnes se jedná o nejčastěji aplikovaný pyramidový rozklad. Du Pontův rozklad se zaměřuje na rozklad ROE a na charakteristiku jednotlivých položek, ze kterých se skládá tento ukazatel (Růčková, 2015).

Obrázek 1 Dupontův rozklad



Zdroj: (Růčková & Roubíčková, 2012)

Jak již bylo výše zmíněno ROE se vypočítá jako poměr EAT a vlastního kapitálu. Aby bylo možné ROE rozložit na dílčí ukazatele, je potřeba tento zlomek rozšířit zlomkem $\frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Celková aktiva}}$ a vznikne vztah:

$$ROE = \frac{EAT}{VK} \times \frac{CA}{CA} \quad (10)$$

Takováto podoba vzorce ještě nestačí, neboť pokud původní zlomek bude rozšířen zlomkem, který má hodnotu jedna, tak se samozřejmě rentabilita nezmění. Ale tento zlomek umožňuje vytvořit nové kombinace, a to prohozením údajů ve jmenovateli zlomků. Pokud tak bude učiněno vzniknou dva nové poměry, a to:

$$ROE = \frac{EAT}{CA} \times \frac{CA}{VK} \quad (11)$$

Ze vzorce č. 11 vyplývá, že ROE lze rozložit na již výše zmíněnou rentabilitu celkových aktiv (ROA) a tzv. finanční páku (Kubičková & Jindřichovská, 2015).

Z obrázku č. 1 vyplývá, že ROA tvoří levou stranu a Finanční páka pravou stranu Dupontova rozkladu. Finanční páka vyjadřuje míru zadluženosti podniku, tedy do jaké míry se cizí kapitál podílí na celkové finanční struktuře podniku:

$$\text{Finanční páka} = \frac{CA}{VK} \quad (12)$$

Finanční páka je založena na předpokladu, že cizí kapitál bývá obvykle levnější než vlastní kapitál. Proto zvýšení zadluženosti pozitivně ovlivňuje ziskovost kapitálu, který akcionáři vložili do podniku. (Grünwald & Holečková, 2009). Pokud tedy bude podnik využívat cizí kapitál ve větším rozsahu, může podnik dosáhnout za určitých okolností vyšší úrovně rentability vlastního kapitálu. Ale to jen tehdy pokud bude podnik produkovat takový zisk, který vykompenzuje vyšší nákladové úroky (Růčková, 2015).

Pravou stranu Dupontova rozkladu tvoří již několikrát zmíněná rentabilita celkových aktiv (ROA). Tento ukazatel je možné dále rozložit na ukazatel rentability tržeb a obrátkovosti aktiv, což vyplývá z rozšíření vzorce č: (11) o zlomek $\frac{\text{Tržby}}{\text{Tržby}}$:

$$ROE = \frac{TRŽBY}{TRŽBY} \times \frac{EAT}{CA} \times \frac{CA}{VK} = \frac{EAT}{TRŽBY} \times \frac{TRŽBY}{CA} \times \frac{CA}{VK} \quad (13)$$

Rozklad ROA tedy vypadá takto:

$$ROA = \frac{EAT}{tržby} \times \frac{Tržby}{CA} \quad (14)$$

Ukazatel rentability tržeb (ROS) se dále rozkládá na základě skutečnosti, že EAT je rozdíl mezi výnosy (tržby) a náklady:

$$ROS = \frac{Tržby - Náklady(EAT)}{Tržby} = \frac{Tržby}{Tržby} - \frac{Náklady}{Tržby} = 1 - \frac{Náklady}{Tržby} \quad (15)$$

Ze vzorce č. 15 vyplývá, že ROS vzniká působením nákladovosti tržeb. Která vychází z věcného vztahu mezi ziskem a tržbami: Zisk = Tržby – Náklady, potažmo Tržby = Náklady + Zisk (Kubíčková & Jindřichovská, 2015).

ROA v podstatě odvozuje ziskovou marži, neboť se vypočítá taktéž jako EAT vydělený tržbami. Pokud bude zisková marže nízká nebo bude postupně klesat, je zapotřebí, zjistit příčinu této situace prostřednictvím analýzy nákladů. (Sedláček, 2011).

Za tímto účelem je možné také provést rozklad výše zmíněné nákladovosti výnosů na dílčí ukazatele nákladovosti jednotlivých druhů nákladů, a tím lze zjistit, jak se podílely na celkové nákladovosti. Pokud se bude úroveň celkové nákladovosti výnosů zvyšovat, bude klesat rentabilita tržeb, respektive ziskové rozpětí, což zapříčiní pokles ROA (Grünwald & Holečková, 2009).

Ukazatel obrátkovosti aktiv je rozkládán na dva dílčí ukazatele, a to na základě skutečnosti, že se celková aktiva rozdělují na aktiva oběžná²⁷ a stálá. Vzorec pro rozklad obrátkovosti vypadá takto:

$$Obrátkovost\ aktiv = \frac{Tržby}{CA} = \frac{Tržby}{OA+SA} = \frac{1}{\frac{OA}{Tržby} + \frac{SA}{Tržby}} \quad (16)$$

Obrátkovost aktiv udává, kolikrát se za konkrétní období daná položka obrátila v tržbách (Kubíčková & Jindřichovská, 2015).

V praxi samozřejmě existuje mnoho dalších druhů rozkladů vrcholových ukazatelů na další dílčí ukazatele, ale vzhledem k tomu, že stěžejním cílem firmy je dosažení zisku, je analýza rentability pomocí pyramidových rozkladů pro většinu podniku nejzajímavější metodou, neboť na ní je nejlépe vidět vliv změn na vrcholový ukazatel (Růčková, 2015).

Tento vliv se měří pomocí různých metod, mezi které patří např. logaritmická metoda a metoda postupných změn. V této práci bude použita metoda postupných změn, proto ji bude věnována zvláštní pozornost. Tato metoda je založena na takovém principu,

²⁷ Zásoby, pohledávky, závazky, finanční majetek

že se hodnotí vliv jednoho ze zkoumaných ukazatelů, ale za předpokladu, že ostatní ukazatele zůstávají neměnné. Největším nedostatkem této metody je skutečnost, že pokud má být ukazatel analyzován beze zbytku, tak se musí pracovat s předpokladem postupných změn, tedy že se budou dílčí ukazatele měnit postupně, ačkoli se ve skutečnosti změny odehrávají obvykle najednou. U této metody je také velmi důležité pořadí změn. Obvykle to funguje tak, že se u ukazatelů, u kterých se ještě nezjišťoval vliv na vrcholový ukazatel, uvádí hodnoty v základním období. A u těch ukazatelů, u kterých byl vliv již analyzován, se uvádí hodnoty ve srovnávaném období (Marinič, 2008).

Ale je nutné zmínit, že při aplikaci pyramidových rozkladů se lze setkat s několika omyly. Např. že pyramidový rozklad podává informace o příčinách dosažené výkonnosti. Což tak není, neboť prostřednictvím pyramidového rozkladu podnik zjistí, ve které oblasti výkonnosti je podnik silný či slabý. Z toho vyplývá, že pyramidový rozklad není kauzálním rozkladem, ale díky znalosti slabin, respektive silných stránek, může podnik kauzální analýzu na tyto oblasti zaměřit (Wagner, 2009).

5 Metodika

5.1 Cíl

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit podnikovou nákladovost ve vztahu s ekonomickou výkonností. A to tak, že na základě účetních výkazů zvoleného podniku budou specifikovány nejdůležitější nákladové položky a bude zhodnocen jejich vývoj. Prostřednictvím vybraných soustav ukazatelů bude analyzován jejich vliv na podnikovou výkonnost.

5.2 Zdroje informací

Praktická část této diplomové práce je věnována rozboru nákladů a výpočtu vybraných poměrových ukazatelů a aplikaci pyramidového rozkladu vrcholového ukazatele v podniku XY, s. r. o. Tento podnik se zabývá kartonáží, papírnictvím a velkoobchodem s tímto zbožím. Veškeré informace, které jsou nezbytné pro realizaci praktické části této diplomové práce byly zjištěny z dokumentů firmy XY, s. r. o. Konkrétně se jedná o rozvahy a výsledovky za období 2012 až 2016. Výsledovky byly rozděleny dle jednotlivých středisek. Ostatní potřebné informace byly získávány prostřednictvím osobních konzultací se společníky podniku.

Tabulka 1: Zdroje informací

Položka	Zkratka	Zdroj	Tabulka číslo
Celkové výnosy	CV	Výsledovka	17
Celkové náklady	CN	Výsledovka	19
Výkonová spotřeba	VS	Výsledovka	20
Osobní náklady	OSN	Výsledovka	21
Ostatní provozní náklady	OSTPN	Výsledovka.	22
Výnosy, náklady, výsledek hospodaření jednotlivých středisek	V, N, VH	Výsledovka	6, 9, 12, 14, 16
Výsledek hospodaření	VH	Výsledovka.	25

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro analýzu zjištěných informací byly aplikovány tabulky a grafy vytvořené v programu Microsoft Excel.

5.3 Posouzení vývoje nákladů v podniku

Veškeré náklady za období 2012 – 2016 jsou zaneseny v tabulce č. 19. V této tabulce bylo využito druhové členění nákladů dle obsahu činnosti. Na základě těchto údajů byl zhodnocen vývoj nákladů v daném období.

Aby bylo možné vývoj nákladů v období 2012 – 2016 zachytit co nejpřesněji, bylo provedeno porovnání jednotlivých nákladových položek mezi sebou navzájem i v jednotlivých letech prostřednictvím tzv. srovnávací metody.

Pro lepší zachycení vývoje nákladů podniku byly vypočítány poměrové ukazatele uvedené v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Doplnkové ukazatele

Název ukazatele	Vzorec	Tabulka číslo
Podíl nákladů jednotlivých středisek na celkových nákladech	$\frac{\text{Náklady střediska}}{\text{Celkové náklady}}$	5, 8, 11, 13, 15
Podíl výnosů jednotlivých středisek na celkových výnosech	$\frac{\text{Výnosy střediska}}{\text{Celkové výnosy}}$	4, 7, 10
Struktura nákladů	$\frac{\text{Nákladová položka}}{\text{Celkové náklady}}$	18
Příspěvky nákladů jednotlivých středisek k celkovým nákladům	$\left(\frac{\text{Náklady střediska}_1}{\text{Náklady střediska}_0} - 1 \right) * 100$	24

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4 Aplikace vybraných metod hodnocení

Pro posouzení výkonnosti podniku byly zvoleny různé poměrové ukazatele. Jedná se především o ukazatele rentability a nákladovosti výnosů. V tabulce č. 3 jsou také uvedeny ukazatele nutné k provedení pyramidového rozkladu.

Tabulka 3 Ukazatele posuzující výkonnost podniku

Název ukazatele	Vzorec	Umístění
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	$\frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$	Tabulka č. 29
Rentabilita aktiv (ROA)	$\frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Celková aktiva}}$	Tabulka č. 28
Rentabilita nákladů (ROC)	$\frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Náklady}}$	Tabulka č. 26
Nákladovost výnosů (n)	$\frac{\text{Náklady}}{\text{Výnosy}}$	Tabulka č. 27
Nákladovost výkonové spotřeby (n_{vs})	$\frac{\text{Výkonová spotřeba}}{\text{Výnosy}}$	Obrázek č. 2
Nákladovost osobních nákladů (n_{osN})	$\frac{\text{Osobní náklady}}{\text{Výnosy}}$	Obrázek č. 2
Nákladovost ostatních nákladů (n_{ostN})	$\frac{\text{Ostatní náklady}}{\text{Výnosy}}$	Obrázek č. 2
Finanční páka (FP)	$\frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}}$	Obrázek č. 2
Rychlost obratu aktiv (RO)	$\frac{\text{Výnosy}}{\text{Celková aktiva}}$	Obrázek č. 2

Zdroj: Vlastní zpracování

Po výpočtu rentabilních ukazatelů bude aplikován pyramidový rozklad, kdy bude nejdříve rozložen ukazatel ROE na ROA a finanční páku, mezi těmito dvěma ukazateli panuje multiplikační vazba. Následně bylo nutné rozložit ROA na ROS a rychlost obratu aktiv a jako u předchozího stupně rozkladu také zde existuje multiplikační vazba. Ukazatel ROS lze vypočítat jako 1-nákladovost výnosů a právě nákladovost výnosů bude dále rozkládána, a to z toho důvodu, aby bylo možné zjistit jak se náklady podílejí na celkové výkonnosti podniku. Celková nákladovost podniku bude rozložena na dílčí nákladovosti, mezi kterými se vyskytuje aditivní vazba. Jedná se o nákladovost výkonové spotřeby, nákladovost osobních nákladů a nákladovost ostatních nákladů.

Pro zjištění vlivu výše zmíněných dílčích ukazatelů, které jsou součástí pyramidového rozkladu, byla použita tzv. metoda postupných změn. Tato metoda spočívá ve zjišťování meziročních přírůstků, to znamená že se hodnotí, který ukazatel se nejvíce podílel na meziroční změně vrcholového ukazatele.

V této diplomové práci se konkrétně zkoumal vliv ROA na ROE, a to na základě vztahu:

$$\Delta ROE_{ROA} = (ROA_1 * FP_0) - (ROA_0 * FP_0)$$

Stejný způsob výpočtu byl použit také u zjišťování vlivu FP na ROE:

$$\Delta ROE_{FP} = (ROA_1 * FP_1) - (ROA_1 * FP_0)$$

Když byl proveden rozklad ROE, je nutné také rozložit ROA, aby bylo možné zjistit jaké činitele ho ovlivňují. Ukazatel ROA se rozloží na ROS a rychlost obratu (RO). Postup zjištění vlivu ROS na ROA vypadá takto:

$$\Delta ROE_{ROS} [((ROS_1 - ROS_0) * RO_0) / (ROA_1 - ROA_0)] * \Delta ROE_{ROA}$$

Když je zjištěn vliv ROS na ROA je také nutné zjistit, jak je ROA ovlivněno rychlostí obratu. Postup výpočtu lze zapsat takto:

$$\Delta ROE_{RO} = (((RO_1 - RO_0) * ROS_1) / (ROA_1 - ROA_0)) * \Delta ROE_{ROA}$$

Ale aby bylo možné zjistit přesnou příčinu změny ROE, je nutné jít do až důsledků a rozložit i ROS. To se provede tak, že se ROS vypočítá jako 1-nákladovost a nákladovost se posléze rozloží na dílčí nákladovosti.

Vliv nákladovosti výkonové spotřeby na ROS lze zapsat tímto způsobem:

$$\Delta ROE_{n(vs)} = [(((1 - n(vs)_1 + n(osN)_0 + n(ostN)_0) - (1 - n(vs)_0 - n(osN)_0 - n(ostN)_0)) / (ROS_1 - ROS_0))] * \Delta ROE_{ROS}$$

Vliv nákladovosti osobních nákladů vypadá takto:

$$\Delta ROE_{n(osN)} = [(((1 - n(vs)_1 + n(osN)_1 + n(ostN)_0) - (1 - n(vs)_0 - n(osN)_0 - n(ostN)_0)) / (ROS_1 - ROS_0))] * \Delta ROE_{ROS}$$

Vliv nákladovosti ostatních nákladů se vypčítá tímto postupem:

$$\Delta ROE_{n(ostN)} = (((1 - n(vs)_1 + n(osN)_1 + n(ostN)_1) - ((1 - n(vs)_0 - n(osN)_0 - n(ostN)_0))) / (ROS_1 - ROS_0)) * \Delta ROE_{ROS}$$

6 Charakteristika vybraného podniku z hlediska vývoje nákladů a podnikové výkonnosti

Praktická část této diplomové práce je zaměřena na aplikaci pyramidového rozkladu vrcholového ukazatele, za účelem zjištění vlivu nákladovosti na celkovou výkonnost podniku XY, s.r.o. Ale aby bylo možné aplikovat pyramidové rozklady, je vhodné nejdříve provést charakteristiku podniku s ohledem na vývoj nákladů a podnikovou výkonnost.

Společnost XY, s. r. o. se zabývá kartonáží, papírnictvím a velkoobchodem s tímto zbožím. Tato společnost se může pyšnit dlouholetou tradicí, jelikož byla založena již v roce 1888. Nejdříve její činnosti spočívala jen ve výrobě knih a později byla rozšířena o kartonáž. V roce 1990 byla firma rozšířena o papírnictví a výroba se začala zaměřovat především na zakázkovou kartonáž.

Tuto společnost řídí dva společníci, kdy každý z nich disponuje podílem na základním kapitálu ve výši 10 100 000. Základní kapitál tedy činí 20 200 000. Jako statutárním orgánem této společnosti vystupují 4 jednatelé, kteří jednají a podepisují dokumenty každý samostatně. V posledních letech dosahovala společnost ročního obrátu přes 100 milionů Kč. Veškerý vyprodukovaný zisk používá společnost k rozvoji podniku a ke zvýšení kvality poskytovaných služeb. Mezi hlavní silné stránky tohoto podniku lze zařadit "flexibilitu", jelikož se tento podnik zaměřuje především na potřeby svých zákazníků, a to tak, aby bylo dosaženo oboustranného prospěchu.

V současné době je v podniku zaměstnáno 70 zaměstnanců. Z toho 7 zaměstnanců pracuje v papírnictví a 63 zaměstnanců pracuje ve středisku Kartonáž, kde 45 zaměstnanců pracuje přímo ve výrobě, dále je 5 zaměstnanců zaměstnáno ve skladu, 5 v expedičním skladu a v kancelářích pracuje 8 administrativních pracovníků. Mzdové náklady vynaložené na tyto zaměstnance se pohybují okolo 2 milionu Kč za měsíc.

6.1 Střediska podniku XY, s. r. o.

Podnik XY, s. r. o. se zabývá více činnostmi, a je tudíž rozdělen do několika středisek. Mezi nejdůležitější z nich patří středisko Kartonáž, Papírnictví a Velkoobchod, neboť se nejvíce podílejí na výnosech podniku.

6.1.1 Středisko kartonáž

Toto středisko vychází z dlouholeté tradice, na kterou podnik s úspěchem navázal a snaží se svou činností provádět poctivě se zřetelem na životní prostředí. Tuto skutečnost

dokládá fakt, že společnost XY, s. r. o. byla certifikována společností TÜV SÜD, a vlastní certifikáty ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001.

Výroba v tomto středisku probíhá ve dvou směnách ve výrobní hale, která je ve vlastnictví podniku XY, s. r. o. Veškerý materiál pro výrobu nakupuje podnik v určených formátech, a to tak aby nedocházelo k vytváření nadbytečného odpadu. Mezi strategické dodavatele patří společnost Prowell, která společnost XY, s. r. o. zásobuje vlnitou lepenkou. Tento dodavatel obstarává téměř 95 % dodávek veškerého materiálu. Nakoupený materiál je následně rozřazen podle druhu a velikosti a následně uložen do skladu. Ze skladu je expedován do výroby na základě nařízení vedoucích zaměstnanců.

Výroba probíhá na základě konkrétních objednávek zákazníků, kteří si vybírají rozměr, množství a typ krabice z vlnité lepenky. Výroba je prováděna pomocí 15 strojů různého typu. Jedná se o funkce spočívající v řezání, vysekávání, lepení a potisku. Tyto stroje podnik používá pro výrobu na základě konkrétní objednávky, neboť na jejím základě se určuje celý výrobní postup, který též závisí na plánu výroby. Pro plánování výroby společnost XY, s. r. o. používá informační systém, do kterého se zadávají informace o konkrétní objednávce a systém posléze určí detailní postup výroby dané krabice. Neboli kolik strojů je nutné využít k přeměně vlnité lepenky na požadovanou krabici. V některých případech tento postup vyžaduje zapojení všech strojů a v jiných případech postačí využít jen některé stroje. Následně po transformaci materiálu ve výsledný produkt, jsou vyrobené produkty spáskované do štosu čítajících určité množství a vysokozdvížným vozíkem přepraveny do expedičního skladu. Z tohoto skladu jsou výrobky rozváženy zákazníkům pomocí vlastních nákladních vozidel. V současné době společnost XY, s. r. o. produkuje přibližně 8000 až 9500 druhů krabic.

Ve výrobě jsou zaměstnanci rozděleni na strojníky a zaměstnance, kteří provádějí pomocné práce. Tyto zaměstnance řídí a kontrolují dva mistři. Každý ze zaměstnanců ve výrobě musí provádět kontrolu vyrobených produktů, a to pomocí měření a vizuální kontroly. Každý zaměstnanec je povinen zanechat začátek a konec uskutečněné zakázky do informačního systému. Dle uvedených údajů informační systém určí rychlost splnění dané zakázky, podle které má zaměstnanec nárok na obdržení odměny, a to ve výši až 50 % ze mzdy.

Mezi nejdůležitější odběratele střediska Kartonáž se řadí např. firmy Robert Bosch, Motor Jikov, Schwan Cosmetics ČR, Schneider Electric CZ a mnoho dalších.

V tabule č. 4 je uveden procentní podíl střediska kartonáž na celkových výnosech podniku. Z této tabulky lze vyvodit, že středisko Kartonáž představuje základní pilíř v tvorbě výnosů celého podniku. Ovšem od roku 2012 se tento podíl neustále snižuje.

Tabulka 4 Podíl střediska Kartonáž na celkových výnosech podniku v %

	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Podíl na celkových výnosech	97,38	96,62	95,75	94,58	93,16

Zdroj: Vlastní zpracování (dle výsledovky společnosti XY, s. r. o.)

Kromě procentního podílu na výnosech je vhodné znázornit i procentní podíl střediska kartonáž na nákladech. Z tabulky č. 5. vyplývá, že toto středisko produkuje nejvíce nákladů. Největší podíl na celkových nákladech podniku byl zaznamenán v letech 2013 a 2014. Naopak v roce 2016 se tento podíl oproti roku 2015 snížil.

Tabulka 5 Podíl střediska kartonáž na celkových nákladech v %

	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Podíl na celkových nákladech	83,51	88,33	88,17	87,28	84,13

Zdroj: Vlastní zpracování (dle výsledovky společnosti XY, s. r. o.)

Pro zpřehlednění situace ve středisku kartonáž, byla vypracována tabulka č. 6, ve které jsou uvedeny výnosy, náklady a výsledek hospodaření v jednotlivých letech. Z těchto údajů je možné vyčíst, že každý rok náklady tohoto střediska rostou, a to přibližně stejnou rychlostí. To samé lze říci také o vývoji výnosů tohoto střediska, které je pro celý podnik nejdůležitějším článkem v generování výnosů. Ovšem co je patrné, tak nárůst výnosů tohoto střediska se zpomaluje, neboť zatímco mezi lety 2014 a 2015 byl zaznamenán tento nárůst ve výši 10 milionů Kč, mezi lety 2015 a 2016 to bylo již jen 7 milionů Kč.

Co se týče výsledku hospodaření, tak ten od roku 2012 až do roku 2014 neustále klesá. Ovšem od roku 2014 výsledek hospodaření tohoto střediska roste, a v roce 2016 výsledek hospodaření dosáhl výše 10 milionů Kč. Nejnižší hodnoty dosáhl výsledek hospodaření v roce 2014, a to z toho důvodu, že náklady vzrostly téměř o 9 milionů Kč, ale výnosy jen o necelých 7 milionů Kč.

Tabulka 6 Výnosy, náklady a VH střediska kartonáž v tisících Kč

Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy	97 527	105 798	112 534	122 649	129 566
Náklady	84 548	95 379	104 101	112 841	119 235
Výsledek hospodaření	12 979	10 419	8 433	9 808	10 331

Zdroj: Vlastní zpracování (dle výsledovky společnosti XY, s. r. o.)

6.1.2 Středisko papírnictví

Toto středisko navazuje na více než stoletou historii a pokračuje v rodinné tradici obchodu s papírem. Vizí tohoto střediska je sloužit svým zákazníkům ještě za 100 let.

Toto středisko nabízí kompletní papírenský sortiment, kde vedle tradičního kancelářské zboží, mohou zákazníci nalézt také školní potřeby a exkluzivní výrobky od špičkových designerů. Interiér obchodu byl nově zrekonstruován, a to tak aby se zákazníci cítili v obchodě jako doma. Tomu také napomáhá příjemný a kvalifikovaný personál, který zákazníkům dokáže zpříjemnit zážitek z nakupování.

I zde je na místě znázornit podíl střediska papírnictví na celkových výnosech, aby bylo patrné, jakou měrou toto střediskou přispívá k celkovým výnosům. Z tabulky č. 7 je patrné, že podíl tohoto střediska na výnosech podniku od roku 2012 roste, a to tak že v roce 2016 dosáhl až 4,10 %. I přes tento pozitivní vývoj, je nutné říci, že v porovnání se střediskem kartonáž se jedná o velmi nízké hodnoty.

Tabulka 7 Podíl střediska papírnictví na celkových výnosech podniku v %

	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Podíl na výnosech	2,62	2,82	3,37	3,63	4,10

Zdroj: Vlastní zpracování (dle výsledovky společnosti XY, s. r. o.)

V tomto případě je vhodné porovnat podíl na výnosech podniku s podílem na celkových nákladech v tabulce č. 8. Z tohoto srovnání lze vyvodit, že středisko Papírnictví se více podílí na nákladech podniku než na výnosech. Ovšem podíl na nákladech podniku neustále klesá, což lze označit za příznivé.

Tabulka 8 Podíl střediska papírnictví na celkových nákladech podniku v %

	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Podíl na nákladech	5,27	4,55	5,21	4,60	4,71

Zdroj: Vlastní zpracování (dle výsledovky společnosti XY, s. r. o.)

Pro lepší představu byla vytvořena tabulka č. 9, ze které vyplývá, že výnosy tohoto střediska neustále rostou. Avšak pokud bude pohled směřován na náklady, tak náklady také rostou téměř v každém roce (výjimku představuje rok 2013). Za nejvíce znepokojivé, lze označit fakt, že náklady dosahují v každém roce vyšších hodnot než výnosy, z čehož vyplývá, že výsledek hospodaření tohoto střediska je záporný, jedná se tedy o ztrátu. Tato ztráta byla nejvyšší v letech 2012 a 2014, ale od roku 2014 tato ztráta vykazuje klesající tendenci a v roce 2016 už činila jen 975 000 Kč.

Tabulka 9 Výnosy, náklady a VH střediska papírnictví v tisících Kč

Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy	2 620	3 093	3 967	4 711	5 697
Náklady	5 338	4 914	6 147	5 945	6 672
Výsledek hospodaření	-2 718	-1 821	-2 180	-1 234	-975

Zdroj: Vlastní zpracování (dle výsledovky společnosti XY, s. r. o.)

6.1.3 Středisko velkoobchod

Toto středisko bylo zřízeno až v roce 2014, kdy společnost XY, s. r. o. začala provozovat e-shop. V tomto e-shopu mohou zákazníci nalézt různé produkty, a to různé dárkové krabice, tašky, role papíru, mixy rolí, archy papíru, hedvábné papíry, papírové sáčky, stužky, ubrusky, obálky a přání atd.

Z tabulky č. 10 lze vyčíst, že v roce 2014 se toto středisko příliš nepodílelo na celkových výnosech podniku. Ovšem podíl tohoto střediska se v každém roce zvyšuje, a to pravděpodobně v důsledku zvyšování popularity prodeje přes internet. V roce 2016 tento podíl činil již 2,72 %.

Tabulka 10 Podíl střediska Velkoobchod na celkových výnosech podniku v %

	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Podíl na výnosech	X	X	0,86	1,79	2,72

Zdroj: Vlastní zpracování (dle výsledovky společnosti XY, s. r. o.)

Co se týče podílu na celkových nákladech, zachycených v tabulce č. 11, tak tento podíl se neustále zvyšuje. V roce 2016 tento podíl činil 4,24 %. Tato skutečnost je spojena s růstem výnosů, ovšem náklady rostou rychlejším tempem než výnosy.

Tabulka 11 Podíl střediska Velkobchod na celkových nákladech podniku v %

	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Podíl na nákladech	X	X	1,12	3,02	4,24

Zdroj: Vlastní zpracování (dle výsledovky společnosti XY, s. r. o.)

I u střediska Velkoobchod bude upřen pohled na konkrétní čísla v oblasti výnosů, nákladů a výsledku hospodaření. Tabulka č. 12 udává, že náklady převyšují výnosy, z čehož vyplývá, že středisko Velkoobchod je stejně jako středisko papírnictví ztrátové. Ovšem oproti předcházejícímu středisku se tato ztráta od roku 2014 neustále zvyšuje a v roce 2016 dosáhla výše téměř 1,3 milionu Kč.

Tabulka 12 Náklady, výnosy a VH střediska Velkoobchod v tisících Kč

Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy	X	X	1013	2 315	3 782
Náklady	X	X	1 161	3 412	5 051
Výsledek hospodaření	X	X	-148	-1 097	-1 269

Zdroj: Vlastní zpracování (dle výsledovky společnosti XY, s. r. o.)

6.1.4 Ostatní střediska

- **Jednatelé**

Toto středisko zahrnuje činnosti, které provádějí společníci společnosti XY, s. r. o. V tabulce č. 13 jsou zachyceny podíly tohoto střediska na celkových nákladech. Z této tabulky vyplývá, že kromě roku 2012, kdy byl tento podíl nejvyšší, se v ostatních letech podíl tohoto střediska na nákladech výrazně neměnil.

Tabulka 13 Podíl střediska Jednatelé na celkových nákladech podniku v %

	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Podíl na nákladech	9,12	2,92	2,55	2,58	2,78

Zdroj: Vlastní zpracování (dle výsledovky podniku XY, s. r. o.)

Kromě procentních podílů nákladů jsou v tabulce č. 14 uvedeny náklady a výnosy v absolutním vyjádření, V této tabulce lze také spatřit náklady střediska Jednatelé, které

dosáhly nejvyšší hodnoty v roce 2012. V následujících letech vykazovaly náklady tohoto střediska nižší hodnoty, a to okolo 2,5 milionu Kč. V roce 2016 překročily hodnotu 3 milionu Kč. Z těchto skutečností vyplývá, že toto středisko je opět ztrátové. Výše této ztráty odpovídá výši nákladů, neboť, toto středisko nedosahuje téměř žádných výnosů.

Tabulka 14 Náklady, výnosy, VH střediska Jednatelé v tisících Kč

Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy	0	2	0	0	7
Náklady	7 707	2 781	2 657	2 916	3 313
Výsledek hospodaření	-7 707	-2 779	-2 657	-2 916	-3 306

Zdroj: Vlastní zpracování (dle výsledovky společnosti XY, s. r. o.)

- **Firma**

Toto středisko se stará o veškerou administrativu v rámci podniku XY, s. r. o. A jak se podílí na celkových nákladech lze vyčíst z tabulky č. 15, ze které vyplývá, že tento podíl v jednotlivých letech celkem kolísal, kdy nejnižší hodnoty dosáhl v roce 2015 a naopak nejvyšší hodnoty v roce 2016.

Tabulka 15 Podíl střediska firma na celkových nákladech podniku v %

	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Podíl na nákladech	4,32	5,14	3,85	3,70	6,25

Zdroj: Vlastní zpracování (dle výsledovky společnosti XY, s. r. o.)

Z tabulky č. 16 vyplývá, že stejně jako u střediska Jednatelé, i toto středisko dosahuje minimálních výnosů. Ovšem co se týče nákladů, tak dosahují vyšších hodnot, a to především v roce 2016, kdy činily 7,5 milionu Kč. Tato fakta znamenají, že opět toto středisko generuje ztrátu, která byla nejvyšší v roce 2016.

Tabulka 16 Výnosy, náklady a VH střediska Firma v tisících Kč

Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy	0	605	18	0	23
Náklady	3 655	4 902	4 005	4 175	7 450
Výsledek hospodaření	-3 655	-4 297	-3 987	-4 175	-7 427

Zdroj: Vlastní zpracování (dle výsledovky společnosti XY, s. r. o.)

6.2 Vývoj výnosů v podniku XY, s. r. o. v období 2012-2016

Pro přesnou charakteristiku podniku XY, s. r. o. je nezbytné zmínit, jak si tento podnik vede v oblasti výnosů jako celek. Tato problematika je zachycena v tabulce č. 17, ze které je patrné, že celkové výnosy každý rok rostou. Nejvyšší nárůst byl zaznamenán mezi lety 2014 a 2015. Největší podíl na růstu celkových výnosů má bezpochyby položka tržby za vlastní výrobky, neboť tyto tržby se neustále zvyšují, a to v důsledku rozšiřování výroby a zvyšování cen produkce ve středisku Kartonáž.

Velmi významná je také položka tržby za zboží, která se týká především středisek papírnictví a velkoobchod, které se zabývají prodejem kancelářských potřeb. A jak je zjevné, tak tyto tržby od roku 2012 zaznamenaly značný progres a neustále rostou, a zvyšují tak svůj podíl na celkových výnosech podniku. Co se týče ostatních výnosových položek, tak ty nabývají poměrně zanedbatelných hodnot, proto jim nebude věnována další pozornost.

Tabulka 17 Výnosy podniku v tisících Kč

Položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za vlastní výrobky	93 452	104 951	109 955	117 282	126 182
Tržby z prodeje služeb	214	116	50	45	156
Tržby za zboží	2 613	3 087	4 969	6 827	9 462
Změny stavu vnitropodnikových zásob	0	0	0	1 155	0
Změna stavu výrobků	2 718	-591	1 574	1 060	0
Tržby z prodeje DNM a DHM	29	0	0	227	0
Tržby z prodeje materiálu	882	512	678	742	903
Jiné provozní výnosy	216	772	235	387	251
Úroky	0	0	0	0	0
Kurzové zisky	23	207	40	23	-5
Ostatní finanční výnosy	0	444	31	1 926	2 126
Celkem	100 147	109 498	117 532	129 674	139 075

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledovky společnosti XY, s. r. o.

6.3 Vývoj nákladů v podniku XY, s. r. o. v období 2012-2016

Aby bylo možné správně zachytit vývoj nákladů, je nutné zjistit strukturu nákladových položek v podniku XY, s. r. o. Tato problematika je uvedena v tabulce č. 18, ze které lze vyčíst, že nejvýznamnější nákladovou položku zastupuje výkonová spotřeba, která neustále roste. Největší nárůst byl zaznamenán mezi lety 2013 a 2014, kdy její podíl na celkových nákladech vzrostl přibližně o 5 procentních bodů. Ovšem od roku 2014

vykazuje podíl výkonové spotřeby na celkových nákladech téměř stejné hodnoty. Mezi významné nákladové položky je také nutné zařadit osobní náklady. Tato nákladová položka se na celkových nákladech nejvíce podílela v roce 2012, kdy tato hodnota činila 30 %. Avšak od roku 2012 se podíl osobních nákladů na celkových nákladech neustále snižuje. Jako další nákladovou položku je možné zmínit odpisy, které sice tvoří jen zlomek celkových nákladů, ale např. v roce 2013 představovaly odpisy 7 % celkových nákladů. Co se týče ostatních nákladových položek, tak ty se na celkových nákladech podílejí jen zanedbatelnou měrou.

Tabulka 18 Struktura nákladů v %

Nákladová položka	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Výkonová spotřeba	65,72	66,95	72,07	73,02	73,77
Osobní náklady	30,23	24,34	22,89	20,99	21,46
Odpisy	1,98	7,22	3,40	3,04	2,85
Ostatní nákladové položky	2,08	1,49	1,64	2,95	1,91

Zdroj: Vlastní zpracování (dle výsledovky od firmy XY, s. r. o.)

Jak již bylo řečeno, tak nejvyšších hodnot v celkových nákladech dosahuje položka výkonová spotřeba, což také dokládá tabulka č. 19. Proč je tomu tak, lze vysvětlit pomocí tabulky č. 20, ve které jsou uvedeny všechny položky, které tvoří výkonovou spotřebu.

Tabulka 19 Náklady podniku v tisících Kč

Celkové náklady	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Výkonová spotřeba	66 538	72 293	85 097	94 408	104 550
Změna stavu zásob vlastní činnosti	796	0	0	0	0
Osobní náklady	30 604	26 282	27 023	27 144	30 419
Odpisy	2 002	7 797	4 016	3 927	4 042
Zúčtování opravných položek	1 241	-82	578	652	652
Ostatní provozní náklady	792	1 686	1 093	994	754
Nákladové úroky a podobné náklady	335	1 029	1 637	1 513	1 427
Ostatní finanční náklady	-1 208	-1 499	-1 512	308	203
Daň z příjmů	148	470	139	343	-326
Celkem	101 248	107 976	118 071	129 289	141 721

Zdroj: Vlastní zpracování (dle výsledovky společnosti XY, s. r. o.)

Z tabulky č. 20 lze vyčíst, že za růstem výkonové spotřeby stojí každoroční růst spotřeby materiálu, jelikož se jedná o nejdůležitější položku výkonové spotřeby. Spotřeba materiálu rostla v důsledku zvyšování kapacity výroby, jelikož podnik každý rok zvyšuje svůj obrát o 10 %. Ovšem v určitých letech rostla spotřeba materiálu v důsledku zvyšování cen materiálu, tato skutečnost se týká především střediska kartonáž, neboť toto středisko má největší podíl na celkových nákladech a výnosech.

Tabulka 20 Výkonová spotřeba v tisících Kč

Výkonová spotřeba	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Spotřeba materiálu	55 683	60 123	68 970	76 449	82 496
Spotřeba energie	693	1 209	1 736	1 770	2 011
Spotřeba ostatních neskladovatelných dodávek	44	43	69	69	68
Prodané zboží	2 216	1 555	3 383	4 249	6 052
Opravy a udržování	717	1 835	1 087	231	787
Cestovné	67	25	43	44	125
Náklady na reprezentaci	17	53	54	71	64
Ostatní služby	7 101	7 450	9 755	11 525	12 947
Celkem	66 538	72 293	85 097	94 408	104 550

Zdroj: vlastní zpracování (dle výsledovky společnosti XY, s. r. o.)

Tuto skutečnost dokládá tabulka č. 21, která zachycuje data o meziročním vývoji cen střežního materiálu, tedy vlnité lepenky. Z této tabulky je možné vyčíst, že od roku 2012 ceny vlnité lepenky neustále rostly, ovšem od roku 2014 tyto ceny začínají klesat.

Tabulka 21 Meziroční vývoj cen vlnité lepenky v %

Produkt	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Buničina, papír, vlnitá Lepenka	95,50	101,40	106,00	101,7	99,4

Zdroj: Vlastní zpracování (Český statistický úřad)

Z tabulky č. 20 charakterizující výkonovou spotřebu je možné dále vyčíst, že od roku 2012 kromě spotřeby materiálu také roste spotřeba energie. Náklady na spotřebu energie jsou vynakládány především ve střediscích kartonáž a papírnictví. Tato nákladová položka zahrnuje především spotřebu elektrické energie a spotřebu plynu. Tyto dvě položky se na celkové spotřebě energie víceméně podílejí stejnou měrou. Spotřeba elektrické energie každý rok roste, a to především ve středisku kartonáž, z důvodu již zmíněného každoročního rozšiřování výroby. Od roku 2013 značně roste spotřeba plynu, neboť

v tomto roce byly k rozvozu produkce pořízeny nákladní automobily, které mají pohon na CNG. Z tohoto důvodu byla také zřízena vlastní zásobárna na CNG. Spotřeba plynu, jenž se využívá na pohon těchto vozů tvoří téměř $\frac{3}{4}$ celkové spotřeby plynu, zbytek slouží pro vytápění budov.

Mezi stěžejní složky výkonové spotřeby patří položka prodané zboží. Tyto náklady jsou vynakládány především ve střediscích papírnictví a velkoobchod, neboť se zabývají prodejem papírenského a kancelářského zboží. Z tabulky č. 20 je patrné, že položka prodané zboží od roku 2013 neustále roste. Tato skutečnost je pravděpodobně způsobena tím, že v roce 2014 bylo zřízeno středisko velkoobchod, které se značně podílí na nákladech vynaložených na pořízení kancelářského a papírenského sortimentu a zvyšuje objem svého prodeje.

Velmi důležitou položku výkonové spotřeby představují opravy a udržování. Zajímavých hodnot nabývala tato položka především v letech 2013 a 2014, kdy oproti ostatním rokem vykazovala výrazně vyšší hodnoty. Tento stav byl způsoben tím, že se v těchto letech uskutečnily stavební práce v areálu firmy. V ostatních letech tato položka zahrnovala náklady vynaložené na běžné opravy strojů a zařízení podniku.

Nezanedbatelnou součástí výkonové spotřeby jsou také ostatní služby, které jsou složeny z různých nákladů, mezi které lze zařadit přepravné, poštovní, nájem, leasing atd. Nejvyšších hodnot dosahují ostatní služby u střediska kartonáž, a to z důvodu nákladů vynaložených na nájem expedičního skladu, v důsledku splátek leasingu, které jsou placeny dle potřeby podniku a také náklady na přepravné, neboť podnik využívá příležitostné dodávky některých druhů materiálu nebo rozvoz hotových výrobků. Vysoké hodnoty lze nalézt také u střediska papírnictví, z důvodu nájmu prodejny.

Ostatní nákladové položky, jakou jsou ostatní neskladovatelné dodávky (vodné a stočné), cestovné a náklady na reprezentaci dosahovaly dle tabulky č. 20 v uvedených letech téměř zanedbatelných hodnot a ve všech letech se, až na výjimky téměř neměnily.

Tabulky č. 18 a č. 19 udávají, že druhou nejvýznamnější nákladovou položkou podniku XY, s. r. o. jsou osobní náklady. Tyto náklady nabývaly nejvyšších hodnot v letech 2012 a 2016, v ostatních letech se pohybovaly téměř na stejné úrovni. Detailně jsou tyto náklady zachyceny v tabulce č. 22, ze které vyplývá, že tyto náklady tvoří především mzdové náklady, jež byly v letech 2012-2014 téměř na stejné úrovni. Ovšem od roku 2015 tyto náklady značně rostou, což je způsobeno přijímáním nových zaměstnanců a

také navyšováním mezd. Tyto náklady vzrostly v roce 2016 oproti roku 2015 o 2 miliony Kč. Mzdové náklady jsou nejvyšší zejména u střediska kartonáž, neboť je zde zaměstnáno nejvíce pracovníků. Významnou měrou se na osobních nákladech také podílejí náklady na sociální a zdravotní pojistné. Za zmínku také stojí náklady vynaložené na příjmy společníků a členů družstva ze závislé činnosti, jenž v roce 2012 dosáhly téměř sedmi milionů Kč.

Tabulka 22 Osobní náklady v tisících Kč

Osobní náklady	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Mzdové náklady	16 180	16 753	16 599	17 940	20 063
Příjmy společníků a členů družstva ze závislé činnosti	6 885	1 456	1 414	1 542	1 681
Zákonné sociální pojištění	6 189	6 084	6 041	5 826	6 925
Ostatní sociální pojištění	379	1 016	1 780	602	480
Zákonné sociální náklady	654	669	817	836	836
Ostatní sociální náklady	317	304	372	398	434
Celkem	30 604	26 282	27 023	27 144	30 419

Zdroj: Vlastní zpracování (dle výsledovky společnosti XY, s. r. o.)

Významnou položkou, která se nachází v tabulce č. 20 jsou odpisy, jejichž hodnota byla nejvyšší v roce 2013, kdy oproti roku 2012 stoupla téměř o 6 milionů Kč. Tento nárůst byl způsoben v důsledku výstavby nové výrobní haly v hodnotě 13 milionů Kč a také nákupu nového výrobního stroje v hodnotě 1 milion Euro.

Další nákladovou položku zastupují ostatní provozní náklady. Celkově tyto náklady nedosahují vysokých hodnot. Nejvíce se tyto náklady podílely na celkových nákladech v letech 2013 a 2014, kdy přesáhly hodnotu 1 milionu Kč. Tyto náklady zahrnují různé nákladové položky, jež jsou uvedeny v tabulce č. 17. Mezi nejvýznamnější položky patří ostatní daně a poplatky, odpis pohledávky, dary a ostatní provozní náklady.

Tabulka 23 Ostatní provozní náklady v tisících Kč

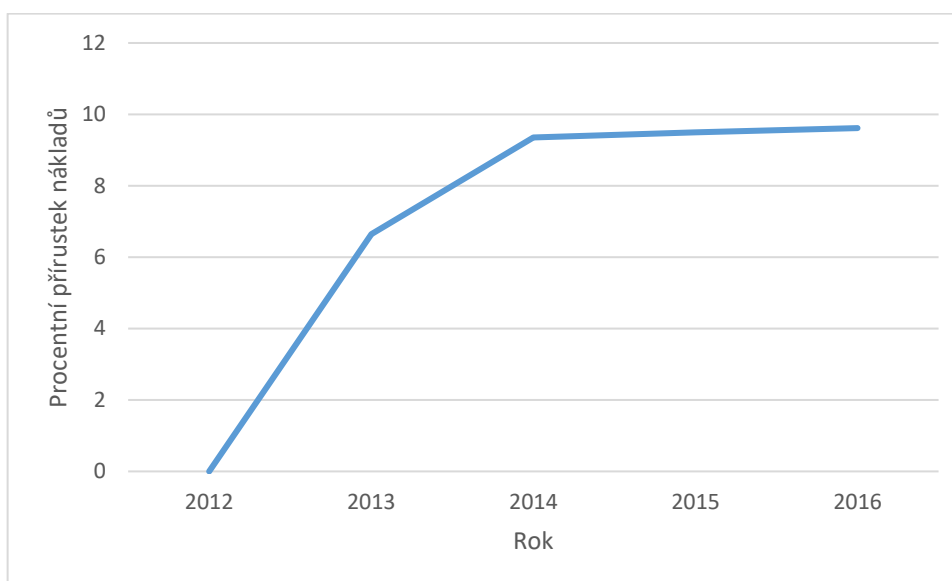
Ostatní provozní náklady	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Daně a poplatky	2,00	0	3,00	0	2,00
Daň silniční	22,00	21,00	25,00	-1	15,00
Daň z nemovitostí	53,00	32,00	34,00	34,00	35,00
Ostatní daně a poplatky	19,00	49,00	48,00	111,00	110,00
Prodaný materiál	0	0	0	0	1,00
Dary	77,00	78,00	30,00	27,00	13,00
Odpis pohledávky	49,00	650,00	91,00	21,00	0
Smluvní pokuty a úroky z prodlení	0	0	0	0	1
Ostatní pokuty a penále	0	1	9,00	9,00	1
Ostatní provozní náklady	570,00	855,00	803,00	791,00	570,00
Manka a škody	0	0	50,00	2,00	6,00
Celkem	792,00	1686	1 093,00	994	754,00

Zdroj: Vlastní zpracování (dle výsledovky společnosti XY, s. r. o.)

Jako poslední položku, která více ovlivňuje celkové náklady lze zmínit nákladové úroky a podobné náklady. Nákladové úroky zaznamenaly největší nárůst od roku 2012 do roku 2014, a to v důsledku čerpání úvěru na úhradu nového stroje.

Po analýze jednotlivých nákladových položek je vhodné shrnout, jak se měnily celkové náklady v průběhu let a jakých hodnot nabývaly procentní meziroční přírůstky. Tuto problematiku zachycuje Graf č. 1, ze kterého je možné vyčíst, jak rychle rostly náklady mezi jednotlivými roky v období 2012-2016. Z tohoto grafu je patrné, že největší nárůst nákladů byl zaznamenán mezi lety 2012 až 2014 a od tohoto roku se přírůstek nákladů téměř nezměnil.

Graf 1: Meziroční přírůstky nákladů v %



Zdroj: Vlastní zpracování (dle výsledovky společnosti XY, s. r. o.)

V následující tabulce č. 24 jsou uvedeny příspěvky jednotlivých středisek k meziročním přírůstkům celkových nákladů, díky které je možné zjistit, která střediska zapříčinila nárůst nákladů v jednotlivých letech. A jak je patrné, tak největší meziroční přírůstek nákladů byl zaznamenán u střediska Kartonáž, ačkoli tento příspěvek každý rok klesá, a to velmi významně. Největší pokles tohoto příspěvku se odehrál především mezi lety 2015 a 2016. Ovšem na druhé straně velmi vzrostl přírůstek nákladů u ostatních středisek, a to mezi lety 2015 a 2016. U střediska velkoobchod byl nejvyšší meziroční přírůstek nákladů mezi lety 2014 a 2015, avšak mezi lety 2015 a 2016 tento přírůstek poklesl.

Tabulka 24 Příspěvky jednotlivých středisek k tempu růstu celkových nákladů v %

Středisko	Rok			
	2013	2014	2015	2016
Kartonáž	10,70	8,08	7,40	4,95
Papírnictví	-0,42	1,14	-0,17	0,56
Velkoobchod	0,00	1,07	1,91	1,27
Ostatní	-3,63	-0,95	0,36	2,84
Celkem	6,65	9,35	9,50	9,62

Zdroj: Vlastní zpracování (dle výsledovky společnosti XY, s. r. o.)

Tabulka 25: Výsledek hospodaření v tisících Kč

Položky	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Provozní výnosy	100 124	108 847	117 461	127 724	136 953
Provozní náklady	101 973	107 976	117 807	127 126	140 418
Provozní VH²⁸	-1 849	871	-346	598	-3 465
Finanční výnosy	23	651	71	1 950	2 122
Finanční náklady	-873	-470	126	1 820	1 630
Finanční VH	896	1 121	-55	130	492
Hrubý VH před zdaněním	-953	1 992	-401	728	-2973
Daň z příjmu	148	470	139	342	-327
Čistý VH	-1 101	1 522	-540	386	-2646

Zdroj: Vlastní zpracování (dle výsledovky společnosti XY, s. r. o.)

Na základě znalosti výnosů a nákladů lze vypočítat výsledek hospodaření, který se skládá z provozního a finančního výsledku hospodaření. Provozní výsledek hospodaření celého podniku vykazuje velmi znepokojivou tendenci, neboť velmi často se jedná o ztrátu nebo se pohybuje velmi těsně nad touto hranicí. Nejhorší situace byla v roce 2016, kdy tato ztráta činila téměř 3,5 milionu Kč, a to z důvodu velmi vysokých provozních nákladů. V ostatních letech nebyla situace u provozního VH lepší. Provozního zisku dosáhla společnost XY, s. r. o. jen v letech 2013 a 2014. Co se týče finančního výsledku hospodaření, tak ve všech letech bylo dosaženo zisku, tedy kromě roku 2014. Po sečtení provozního a finančního výsledku hospodaření a po odečtení daně z příjmu byl získán čistý výsledek hospodaření. Z tabulky č. 25 vyplývá, že zisku bylo dosaženo jen v letech 2013 a 2015. V ostatních letech bylo dosaženo ztráty, kdy nejvyšší byla zjištěna v roce 2016.

²⁸ Výsledek hospodaření

7 Aplikace vybraných metod hodnocení

Jak bylo zjištěno v předchozí kapitole, tak podnik XY, s. r. o. má problémy s podnikovou výkonností, neboť v několika letech dosáhl ztráty, a to z důvodu velmi vysokých nákladů. Proto je nutné zjistit jaký vztah existuje mezi nákladovostí a podnikovou výkonností. Aby mohl být tento vztah zjištěn, tak je nutné použít různé metody. Mezi hlavní metody, které budou v této práci použity, patří ukazatele rentability a pyramidový rozklad.

7.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability byly zvoleny z toho důvodu, že ve svém výpočtu zahrnují určitou formu výsledku hospodaření. VH reprezentuje výkonnost podniku, neboť pokud podnik dosahuje vysokého zisku, tak to obvykle znamená, že se podnik nachází v příznivé situaci. Ovšem pokud podnik dosahuje nízkého zisku nebo dokonce ztráty, může to předpovídat problémy v hospodaření podniku. Za tímto účelem byly pro tuto práci vybrány následující ukazatele.

7.1.1 Ukazatel rentability nákladů (ROC)

Aby bylo možné zjistit kolik zisku bylo v jednotlivých letech vytvořeno z nákladů, tak byl použit ukazatel rentability nákladů, jehož hodnoty jsou uvedeny v tabulce č. 26. Z tabulky č. 26 je patrné, že kladné hodnoty lze nalézt jen u střediska Kartonáž, a to z toho důvodu, že toto středisko jako jediné nevykazovalo ztrátu, proto jsou u ostatních středisek hodnoty rentability nákladů uvedeny jako záporné číslo. Ovšem rentabilita nákladů střediska Kartonáž má klesající tendenci. Největší propad byl zaznamenán mezi lety 2012 a 2013. Z toho vyplývá, že každý rok produkuje středisko Kartonáž z 1 Kč nákladů méně zisku. Např. v roce 2012 produkovalo středisko Kartonáž z 1 Kč nákladů 0,15 Kč zisku, kdežto v roce 2016 to bylo jen 0,0866 Kč zisku. Rentabilita nákladů celého podniku se pohybovala v kladných číslech jen v letech 2013 a 2015.

Tabulka 26 Rentabilita nákladů v %

Středisko	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Papírnictví	-50,92	-37,06	-35,46	-20,76	-14,61
Velkoobchod	X	X	-12,75	-32,15	-25,12
Kartonáž	15,35	10,92	8,10	8,69	8,66
Podnik XY, s. r. o.	-1,09	1,41	-0,46	0,30	-1,87

Zdroj: Vlastní zpracování (dle výsledovky společnosti XY, s. r. o.)

Náklady je také vhodné zobrazit ve vztahu k výnosům, k tomu je vhodné využít ukazatel nákladovosti výnosů. Tento ukazatel říká, kolik Kč nákladů se váže na 1 Kč výnosů. Hodnoty tohoto ukazatele by měly být menší než jedna, a to z toho důvodu, že jedině za této podmínky podnik produkuje zisk. Jak lze vyčíst z tabulky č. 27, tak hodnoty ukazatele nákladovosti jsou menší než jedna jen u střediska Kartonáž a u ostatních středisek jsou vysoko nad touto hranicí. Co se týče nákladovosti celého podniku, tak ta se pohybuje okolo jedné. Ukazatel nákladovosti opět potvrdil skutečnost, že všechna střediska kromě Kartonáže jsou ztrátová. Avšak ukazatel nákladovosti střediska Kartonáž od roku 2012 stoupá a v roce 2016 dosáhl hodnoty 0,92 Kč, což znamená, že k vytvoření zisku v roce 2016 bylo nutné vynaložit na 1 Kč výnosů 0,92 Kč nákladů.

Tabulka 27 Nákladovost výnosů v Kč

Středisko	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Papírnictví	2,04	1,59	1,55	1,26	1,17
Velkoobchod	X	x	1,15	1,47	1,34
Kartonáž	0,87	0,90	0,93	0,92	0,92
Podnik XY, s. r. o.	1,01	0,99	1,00	1,00	1,02

Zdroj: Vlastní zpracování (dle výsledovky společnosti XY, s. r. o.)

Prostřednictvím nákladovosti výnosů lze také zjistit, jakých hodnot nabýval ukazatel rentability tržeb (výnosů), neboť rentabilita tržeb se může vypočítat také jako 1 - nákladovost, neboť ukazatel nákladovosti představuje doplňkový ukazatel rentability tržeb. Z toho vyplývá, že např. v roce 2016 činila rentabilita tržeb střediska Kartonáž 8 %.

7.1.2 Ukazatel rentability celkových aktiv (ROA)

Z tabulky č. 28 vyplývá, že v letech 2012, 2014 a 2016 podnik dosahoval ztráty, neboť v těchto letech ukazatel ROA nabýval záporných hodnot. Ovšem ani v letech 2013 a 2015 není situace výrazně lepší, neboť hodnoty ROA se pohybují na velmi nízké úrovni, což znamená, že celková aktiva podniku generují velmi nízký zisk.

Tabulka 28 Ukazatel rentability aktiv v %

Středisko	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Podnik XY, s. r. o.	-2,67	1,94	-0,72	0,52	-3,72

Zdroj: Vlastní zpracování (dle výsledovky společnosti XY, s. r. o.)

7.1.3 Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)

U tohoto ukazatele je situace podobná jako u ROA, neboť ROE nabývala kladných hodnot jen v letech 2013 a 2015, ovšem tyto hodnoty jsou opět velmi nízké. Z čehož vyplývá, že z vlastního kapitálu je generováno velmi málo zisku.

Tabulka 29 Ukazatel rentability vlastního kapitálu v %

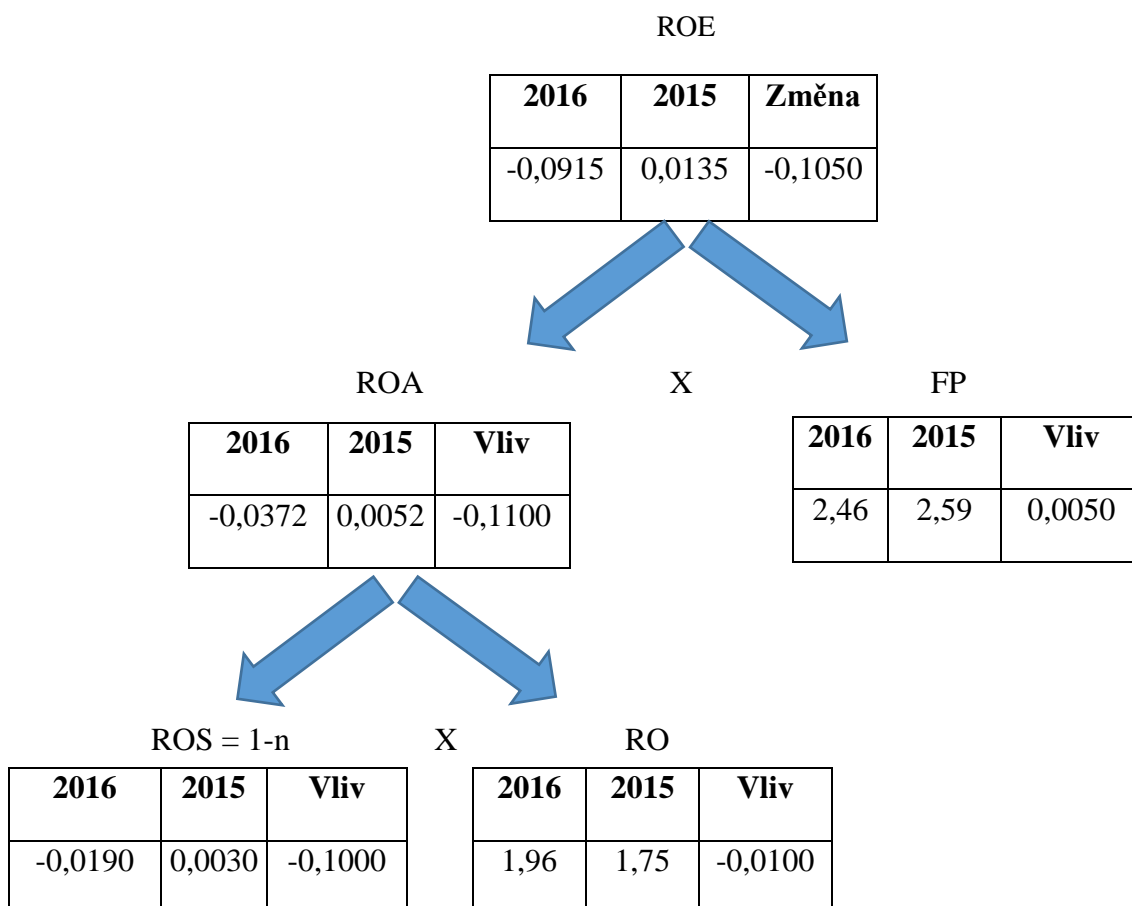
Středisko	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Podnik XY, s. r. o.	-3,84	5,52	-1,86	1,35	-9,15

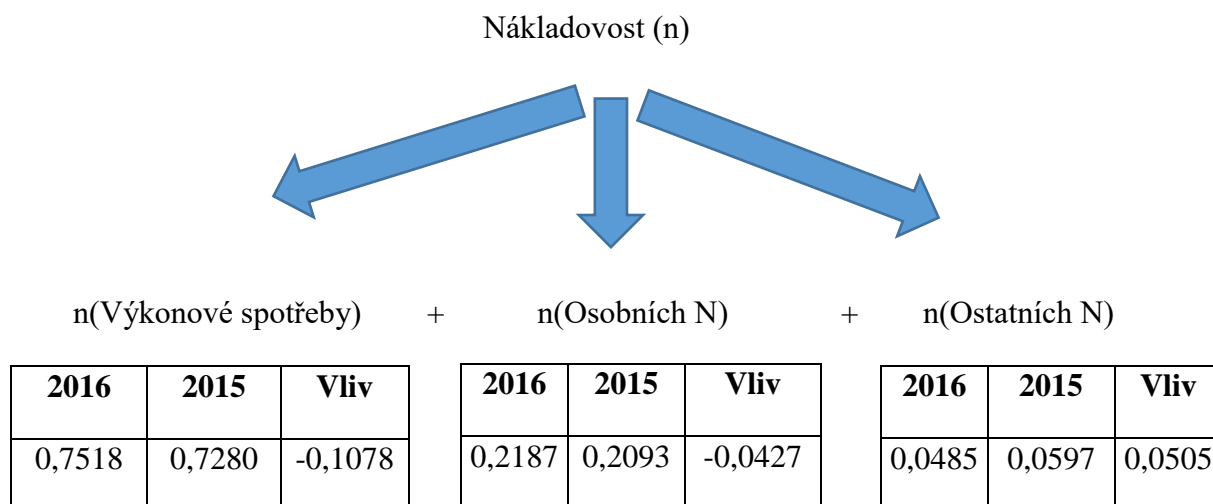
Zdroj: Vlastní zpracování (dle výsledovky společnosti XY, s. r. o.)

7.2 Pyramidový rozklad podniku

V této části diplomové práci bude proveden pyramidový rozklad ROE, za účelem zjištění, které dílčí ukazatele se nejvíce podílejí na jeho změně. Za tímto účelem budou porovnány hodnoty v letech 2015 a 2016.

Obrázek 2 Pyramidový rozklad ROE





Zdroj: Vlastní zpracování

Pro zjištění vlivu dílčích ukazatelů na vrcholový ukazatel ROE byla použita metoda postupných změn, protože logaritmickou metodu v tomto případě není možné použít.

Vliv dílčích ukazatelů na vrcholový ukazatel ROE je uveden v obrázku č. 2. Nejdříve bylo nutné zjistit, jak se ukazatel ROE změnil v roce 2016 oproti roku 2015. Absolutní rozdíl činí -0,1050. Tuto skutečnost lze interpretovat tak, že došlo ke snížení zisku z 1 Kč vlastního kapitálu o -0,105 Kč. Proto, je nezbytné odhalit, jaké dílčí ukazatele tuto inkriminovanou změnu zapříčinily.

Jak již bylo řečeno, tak ROE je možné rozložit na součin ROA a FP. Co se týče ROA, tak jeho vliv na Roe činil -0,1100. Vliv tohoto ukazatel byl vypočítán takto:

$$\Delta ROE_{ROA} = -0,0372 * 2,5908 - 0,0052 * 2,5908$$

Vliv finanční páky byl zjištěn ve výši 0,0050 dle následujícího postupu:

$$\Delta ROE_{FP} = -0,0372 * 2,4569 - (-0,0372) * 2,5908$$

Z toho vyplývá, že změnu ROE nezpůsobila ani tak finanční páka, ale především ukazatel ROA. Z tohoto důvodu byl dále rozložen ukazatel ROA, a to na ukazatel ROS a ukazatel RO. Tím, že se došlo mezi lety 2015 a 2016 k poklesu rentabilita tržeb, došlo i k poklesu ROE, na které měl ukazatel ROS vliv -0,1000, což bylo zjištěno na základě tohoto výpočtu:

$$\Delta ROE_{ROS} = ((-0,019 - 0,003) * 1,7542) / (-0,0372 - 0,0052) * (-0,11)$$

Vliv rychlosti obratu činil -0,0100 a postup výpočtu lze znázornit takto:

$$\Delta ROE_{RO} = (((1,9575-1,7542)*(-0,019)/(-0,0372-0,0052))*(-0,11))$$

Z toho lze vyvodit, že ROE je nejvíce ovlivněno ukazatelem rentability tržeb, neboť hodnota jeho vlivu na ROE je mnohem vyšší než u rychlosti obratu. Rentabilitu tržeb lze vypočítat jako 1-nákladovost, a právě ukazatel nákladovosti výnosů bude dále rozkládán na nákladovost výkonové spotřeby, nákladovost osobních nákladů a nákladovost ostatních nákladů. Vliv nákladovosti výkonové spotřeby byl zjištěn -0,1078, a to na základě výpočtu:

$$\Delta ROE_{n(vs)} = [((1-(0,7518+0,2093+0,0597))-(1-(0,728-0,2093-0,0597)))/(-0,019-0,003)]*(-0,1)$$

Vliv nákladovosti osobních nákladů:

$$\Delta ROE_{n(osN)} = [((1-(0,7518+0,2187+0,0597))-((1-(0,7518-0,2093-0,0597)))/(-0,019-0,003)]*(-0,1)$$

Vliv nákladovosti ostatních nákladů:

$$\Delta ROE_{n(ostN)} = [((1-(0,7518+0,2187+0,0485))-((1-(0,7518-0,2187-0,0597)))/(-0,019-0,003)]*(-0,1)$$

Ostatní ukazatele nákladovosti nemají na ROE takový vliv, neboť ukazatel nákladovosti osobních nákladů činil -0,0427 a ostatních nákladů 0,0505. Z toho tedy vyplývá, že ukazatel nákladovosti výkonové spotřeby ovlivňuje ROE nejvíce. Tento fakt potvrzuje skutečnost, že výkonová spotřeba je nejdůležitější nákladovou položkou celého podniku.

8 Návrhy, doporučení

Na základě analýzy vývoje nákladů a rozboru podniku na jednotlivá střediska bylo zjištěno, že nejvýznamnějším střediskem podniku je středisko Kartonáž, které má největší podíl na nákladech i výnosech podniku a jako jediné generuje zisk. Proto je nezbytné, aby podnik tomuto středisku věnoval zvláštní pozornost a snažil se zvyšovat hospodárnost tohoto střediska. Ovšem velmi důležité je také, aby podnik zanalyzoval příčiny, proč jsou ostatní střediska, a to především Velkoobchod a Papírnictví, ztrátová a zhoršují tak výsledek hospodaření celého podniku. A to z toho důvodu, že samotné středisko Kartonáž nemůže dlouhodobě udržet hospodaření celého podniku.

Prostřednictvím ukazatelů rentability bylo zjištěno, že podnik XY, s. r. o. je na tom velmi špatně, co se týče ziskovosti. Je to z velké části způsobeno tím, že podnik generuje velmi nízký zisk nebo dokonce ztrátu, je tedy nutné zjistit příčiny tohoto stavu. Proto bude podniku XY, s. r. o. doporučeno, aby pravidelně prováděl analýzu těchto ukazatelů a zjišťoval tak, proč vlastní kapitál a celková aktiva jsou tak málo rentabilní. Tyto nedostatky by měly být analyzovány a odstraňovány průběžně, a to např. pomocí pyramidového rozkladu. A dále by měl podnik využít různé metody pro zjišťování vlivu dílčích ukazatelů na vrcholový ukazatel.

Na základě metody postupných změn bylo zjištěno, že ROE, neboli rentabilitu vlastního kapitálu nejvíce ovlivňuje ROA. Proto je velmi důležité, aby se podnik zaměřil na zlepšení ziskovosti celkových aktiv, tedy aby každá Kč majetku generovala více zisku. Aby toho bylo možné dosáhnout, musí podnik zlepšit rentabilitu tržeb, neboť jak bylo zjištěno, tak ROS nejvíce ovlivňuje ROE. Z toho důvodu by se měl podnik snažit zvyšovat své tržby a zlepšit tak rentabilitu tržeb. Ovšem zvyšování tržeb jde ruku v ruce s růstem nákladů, což také potvrzují hodnoty nákladovosti výnosů, které se pohybují okolo 1, podnik tedy dosahuje velmi nízkého zisku. Proto je nezbytné ukazatel nákladovosti výnosů dále rozkládat na dílčí nákladovosti, aby bylo možné zjistit, která z nákladových položek nejvíce ovlivňuje ROE. V této práci bylo zjištěno, že by se měl podnik zaměřit především na nákladovost výkonové spotřeby, která nejvíce ovlivňuje rentabilitu vlastního kapitálu a podrobně zanalyzovat jednotlivé položky výkonové spotřeby.

9 Závěr

Cílem této práce bylo přiblížit podstatu a důležitost nákladů v podnikové sféře s ohledem na efektivní řízení podniku. To znamená vyjádřit, jaký vliv má nákladovost na podnikovou výkonnost. Za tímto účelem byly použity různé metody a postupy posuzující náklady podniku a zobrazující vztah mezi nákladovostí a výkonností.

V praktické části bylo prostřednictvím rozboru nákladů na jednotlivé nákladové položky zjištěno, že v podniku panuje problematická situace ohledně nákladů. Především se jedná o růst nákladů střediska Kartonáž, ale také i ostatních středisek, které zapříčiňují to, že podnik se dlouhodobě pohybuje ve ztrátě, proto je nezbytné, aby podnik zlepšil svou hospodárnost a nedocházelo k plýtvání s materiálem a energiemi ale také, aby nebyly vynakládány zbytečné náklady.

Dále byly aplikovány ukazatele rentability, pomocí kterých bylo zjištěno, že ukazatele rentability podniku, ať se jedná o ROA, ROE, ROS nebo ROC, se pohybují na velmi nízkých hodnotách. Znamená to tedy, že podniku dělá problémy generovat zisk, a jelikož některé ukazatele vycházely v záporných číslech, tak podnik generoval dokonce i ztrátu. Tato skutečnost byla také potvrzena prostřednictvím ukazatele nákladovosti výnosů, neboť se pohybuje okolo 1. Pro podnik je proto nezbytné pravidelně a průběžně zjišťovat příčiny této nepříznivé situace.

Následně byl proveden rozklad rentability vlastního kapitálu, aby bylo zjištěno, jaké dílčí ukazatele zapříčiňují, že ukazatel ROE je na tak nízké úrovni. Pro provedení rozkladu na dílčí ukazatele bylo zjištěno, že největší vliv na rentabilitu vlastního kapitálu má rentabilita celkových aktiv. Ovšem rentabilita aktiv je také velmi nízká, proto bylo nezbytné zajít ještě více do hloubky a rozložit i ukazatel ROA na dílčí ukazatele. Zde bylo vypočítáno, že ROE nejvíce ovlivňuje ukazatel rentabilita tržeb. Výpočet ukazatele ROS bylo nutné zapsat jako $1 - \text{nákladovost}$, a to z toho důvodu, aby bylo možné zjistit, jak se na celkové změně ROE podílejí náklady podniku. Po rozložení celkové nákladovosti na dílčí nákladovosti, bylo zjištěno, že vrcholový ukazatel ROE je nejvíce ovlivněn nákladovostí výkonové spotřeby.

Z toho vyplývá, že náklady jsou alfou a omegou ve vztahu k výkonnosti. Proto je nezbytné, aby podnik zapracoval na hospodárnosti nejen své výroby, ale i hospodaření celého podniku. Pokud podnik dokáže každý rok snižovat svou nákladovost, je pravděpodobné, že se bude zlepšovat i výkonnost celého podniku.

I. Summary

The goal of this diploma thesis is to evaluate the total cost ratio in relation to corporate efficiency. The theoretical part of the thesis deals with basic terms of cost, financial and managerial concept of costs and different approaches to classification of costs. In this part the principle of corporate efficiency is explained and the difference methods of measuring of efficiency are mentioned.

The practical part of this thesis is oriented primarily to describing development of costs in company and determination of most important cost items. This part also focuses on the calculation of profitability indicators and pyramidal decomposition of ROE. After this, the influence of sub-indicators to top-indicator was evaluated by using the gradual change method.

The ROE was changed between years 2015 and 2016 by -0,1050 CZK. By using the gradual change method, it was determined, that this change was mostly caused by total cost ratio of production consumption, because it is the most important cost item in company. The influence of production consumption was -0,1078 CZK.

Therefore, if the company plans to improve its efficiency and increase profits, the total cost ratio of the production consumption must be better manage.

Key words: costs; corporate efficiency; total cost ratio; profitability indicators; pyramidal decomposition; gradual change method; production consumption;

II. Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje:

Bragg, S. (c2010). *Cost reduction analysis: tools and strategies*. (xiv, 314 s.) Hoboken: John Wiley & Sons.

Doyle, D. (2006). *Strategické řízení nákladů: cost control, a strategic guide*. (1. české vyd., 227 s., Přeložil Michal Menšík). Praha: ASPI Publishing.

Fibírová, J., Šoljaková, L., & Wagner, J. (2011). *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. (Vyd. 1., 391 s.) Praha: Wolters Kluwer Česká republika.

Fibírová, J., Šoljaková, L., & Wagner, J. (2007). *Nákladové a manažerské účetnictví*. (Vyd. 1., 430 s.) Praha: ASPI.

Grünwald, R., & Holečková, J. (2009). *Finanční analýza a plánování podniku* (Vyd. I.). Praha: Ekopress.

Jurečka, V. (2010). *Mikroekonomie*. (1. vyd., 359 s.) Praha: Grada.

Král, B. (2010). *Manažerské účetnictví*. (3., dopl. a aktualiz. vyd., 660 s.) Praha: Management Press.

Kubíčková, D., & Jindřichovská, I. (2015). *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck.

Marinič, P. (2008). *Plánování a tvorba hodnoty firmy: měření a zvyšování výkonnosti firmy, generátory hodnoty firmy a jejich měření, identifikace a analýza tržní pozice firmy, dlouhodobý a krátkodobý finanční plán*. Praha: Grada.

Neumaierová, I., & Neumaier, I. (2002). *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing.

Popesko, B., & Papadaki, Š. (2016). *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení* (2., aktualizované a rozšířené vydání). Praha: Grada Publishing.

Růčková, P. (2015). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* (5., aktualizované vydání). Praha: Grada Publishing.

Růčková, P., & Roubíčková, M. (2012). *Finanční management*. Praha: Grada.

- Sedláček, J. (2011). *Finanční analýza podniku* (2., aktualiz. vyd.). Brno: Computer Press.
- Sládková, E., & Strouhal, J. (2016). *Účetnictví - výkaznictví podle českých účetních předpisů*. Praha: Institut certifikace účetních.
- Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika*. (5., aktualiz. a dopl. vyd., 471 s.) Praha: Grada.
- Synek, M., & Kislingerová, E. (2015). *Podniková ekonomika* (6., přepracované a doplněné vydání). V Praze: C.H. Beck.
- Šoljaková, L., & Fibírová, J. (2010). *Reporting* (3., rozš. a aktualiz. vyd.). Praha: Grada.
- Tetřevová, L. (2017). *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing.
- Vašek, L. (2012). *Finanční účetnictví a výkaznictví*. (1. vyd., 264 s.) Praha: Institut certifikace účetních.
- Vochozka, M., & Mulač, P. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada.
- Wagner, J. (2009). *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada.
- Warren, C., Reeve, J., & Duchac, J. (c2012). *Financial accounting*. (12th ed., xxx, 826 s., [77] s.) Mason: South-Western/Cengage Learning
- Wöhe, G., Kislingerová, E., & Maňasová, Z. (2007). *Úvod do podnikového hospodářství* (2. přeprac. a dopl. vyd.). Praha: C.H. Beck.

Internetové zdroje:

Český statistický úřad (2018). Veřejná databáze. *Indexy cen průmyslových výrobců – meziroční*. Retrieved from: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&verze=-1&z=T&f=TABULKA&nahled=N&sp=N&skupId=68&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_&katalog=31783&z0=N&pvo=CEN04B&evo=v1443_!_PRUMklasifikacelek_1

III. Seznam tabulek

Tabulka 1: Zdroje informací	45
Tabulka 2: Doplnkové ukazatele	46
Tabulka 3 Ukazatele posuzující výkonnost podniku	47
Tabulka 4 Podíl střediska Kartonáž na celkových výnosech podniku v %	51
Tabulka 5 Podíl střediska kartonáž na celkových nákladech v %	51
Tabulka 6 Výnosy, náklady a VH střediska kartonáž v tisících Kč	52
Tabulka 7 Podíl střediska papírnictví na celkových výnosech podniku v %	52
Tabulka 8 Podíl střediska papírnictví na celkových nákladech podniku v %	53
Tabulka 9 Výnosy, náklady a VH střediska papírnictví v tisících Kč	53
Tabulka 10 Podíl střediska Velkoobchod na celkových výnosech podniku v %	53
Tabulka 11 Podíl střediska Velkobchod na celkových nákladech podniku v %	54
Tabulka 12 Náklady, výnosy a VH střediska Velkoobchod v tisících Kč	54
Tabulka 13 Podíl střediska Jednatelé na celkových nákladech podniku v %	54
Tabulka 14 Náklady, výnosy, VH střediska Jednatelé v tisících Kč	55
Tabulka 15 Podíl střediska firma na celkových nákladech podniku v %	55
Tabulka 16 Výnosy, náklady a VH střediska Firma v tisících Kč	55
Tabulka 17 Výnosy podniku v tisících Kč	56
Tabulka 18 Struktura nákladů v %	57
Tabulka 19 Náklady podniku v tisících Kč	57
Tabulka 20 Výkonová spotřeba v tisících Kč	58
Tabulka 21 Meziroční vývoj cen vlnité lepenky v %	58
Tabulka 22 Osobní náklady v tisících Kč	60
Tabulka 23 Ostatní provozní náklady v tisících Kč	61
Tabulka 24 Příspěvky jednotlivých středisek k tempu růstu celkových nákladů v %	62
Tabulka 25: Výsledek hospodaření v tisících Kč	63
Tabulka 26 Rentabilita nákladů v %	64
Tabulka 27 Nákladovost výnosů v Kč	65
Tabulka 28 Ukazatel rentability aktiv v %	65
Tabulka 29 Ukazatel rentability vlastního kapitálu v %	66

IV. Seznam grafů

Graf 1: Meziroční přírůstky nákladů v %	62
--	-----------

V. Seznam obrázků

Obrázek 1 Dupontův rozklad	41
Obrázek 2 Pyramidový rozklad ROE.....	66