

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Kateřina Sládková

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra ekonomiky

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Moderní metody řízení nákladů

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Antonín Šmejkal, Ph.D.

Autor:

Bc. Kateřina Sládková

2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina SLÁDKOVÁ**
Osobní číslo: **E110139**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Moderní metody řízení nákladů**
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

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

Cíl práce:

Kvantifikovat náklady, které jsou spojeny s využitím výrobních faktorů, posoudit jejich účinnost a zhodnotit jednotlivé nástroje používané k řízení a optimalizaci těchto nákladových druhů. V rámci případové studie provést analýzu struktury nákladů ve vybraném podniku a navrhnout opatření vedoucí ke zvyšování výkonnosti tohoto podniku prostřednictvím optimalizace jednotlivých nákladových druhů.

Osnova:

1. Vymezení základních pojmů, kvantifikace nákladů a druhy nákladových funkcí
2. Obecná teorie řízení a optimalizace nákladů
3. Náklady, efektivita a produktivita výrobních faktorů
4. Stanovení standardu nákladových druhů
5. Identifikace klíčových nákladových druhů
6. Moderní nástroje k optimalizaci nákladů
7. Případová studie na konkrétním podniku - optimalizace nákladů

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

LANDA, M.: Finanční plánování a likvidita. 1. vydání Brno, Computer Press, 2007

MAREK, P. A KOL.: Studijní průvodce financemi podniku. 1. vydání Praha, Ekopress, 2006

MAŘÍK, M.; MAŘÍKOVÁ, P.: Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. 1. vydání Praha, Ekopress, 2001

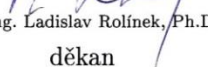
NEUMAIEROVÁ, I.; NEUMAIER, I.: Výkonnost a tržní hodnota firmy. 1. vydání Praha, Grada Publishing, 2002

PETŘÍK, T.: Ekonomické a finanční řízení firmy. 1. vydání Praha, Grada Publishing, 2005

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Antonín Šmejkal, Ph.D.**
Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **12. února 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2013**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. března 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Moderní metody řízení nákladů vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použitých zdrojů. 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 25. 4. 2013

Kateřina Sládková

.....

Poděkování

Děkuji za odborné vedení a pomoc při zpracování této diplomové práce Ing. Antonínu Šmejkalovi Ph.D. Dále děkuji majitelům společnosti s fiktivním názvem PROFIL s.r.o. za ochotu při poskytování informací.

OBSAH

1	ÚVOD.....	1
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	2
2.1	Náklady	2
2.1.1	Vymezení pojmu a pojetí nákladů.....	2
2.1.2	Klasifikace nákladů	3
2.1.3	Náklady práce a kapitálu	4
2.2	Nákladové funkce.....	6
2.3	Nákladové optimum	8
2.4	Klasické teorie řízení nákladů.....	10
2.4.1	Analýza nákladovosti.....	10
2.4.2	Analýza bodu zvratu	12
2.4.3	Nákladový controlling	13
2.4.4	Kalkulace nákladů	14
2.4.5	Nedostatky základních metod řízení nákladů	16
2.5	Moderní metody řízení nákladů	17
2.5.1	Důvod vzniku moderních metod řízení nákladů	17
2.5.2	Kalkulace nákladů podle aktivit (ABC).....	17
2.5.3	Řízení podle aktivit (ABM).....	21
2.5.4	Strategické řízení nákladů	21
2.5.5	Ostatní optimalizační nákladové metody	25
2.5.6	Hodnotová analýza	26
2.5.7	Moderní metody sestavení rozpočtů.....	27
3	METODIKA	29

4	PRAKTICKÁ ČÁST	36
4.1	Charakteristika společnosti PROFIL s.r.o.	36
4.2	Finanční situace podniku.....	37
4.3	Struktura nákladů podniku	44
4.3.1	Seskupení nákladů dle jejich druhu	44
4.3.2	Přímé a režijní náklady	46
4.3.3	Fixní a variabilní náklady.....	49
4.4	Analýza nákladovosti.....	51
4.5	Analýza bodu zvratu	51
4.6	Nákladové funkce.....	53
4.6.1	Nákladová funkce v krátkém období.....	53
4.6.2	Nákladová funkce v dlouhém období	59
4.7	Analýza jednotlivých položek nákladů	60
4.7.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	60
4.7.2	Mzdové náklady	61
4.7.3	Náklady na telefon.....	63
4.7.4	Nákladové úroky	67
4.7.5	Leasing	70
4.7.6	Nájemné	74
5	DISKUSE VÝSLEDKŮ	76
6	ZÁVĚR	82
7	SUMMARY	85

1 ÚVOD

V současné době jsou pro podnikatelské prostředí typické stále dramatičtější konkurenční podmínky a firmy jsou tak přinuceny co možná nejvíce snížit své náklady, aby mohly zákazníkovi nabídnout nižší cenu a získat tak jistou konkurenční výhodu. Každý majitel či zástupce firmy posuzuje přínosy plynoucí z těchto opatření a jeho efektivitu, neboť samotné snížení nákladů může ovlivnit také kvalitu výkonů, což může zákazníky v konečném důsledku naopak odradit. Proto je cílem každého vedení nalézt co nejefektivnější způsob dosažení svých výkonů a to prostřednictvím vhodných nástrojů a metod umožňujících řídit náklady na ně vynaložené. Existuje řada tradičních nástrojů zaměřených na klasické řízení nákladů. Vlivem technologického rozvoje, zejména v oblasti informačních technologií, se však nabízí nové modernější metody.

Smyslem této diplomové práce je zhodnocení nástrojů používaných k řízení a optimalizaci jednotlivých nákladových druhů a případné nalezení moderních postupů a metod, které umožní lépe rozpoznat příčiny vzniku nákladů vzhledem k výkonům podniku. Obsah je rozdělen do dvou základních částí.

Teoretická část prezentuje nejprve metody a tradiční postupy řízení nákladů, zejména z pohledu manažerského účetnictví. Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi širokou oblast, bude se v tomto případě jednat pouze o stručný přehled možných tradičních metod pro pochopení přínosnosti moderního řízení nákladů, jehož metody budou následně popsány detailněji. Jedná se o novodobé nástroje vedoucí k vyšší měřitelnosti nákladů.

Druhá, praktická část, bude vycházet z účetní závěrky konkrétního podniku zabývající se nákupem a prodejem střešního opláštění budov, konkrétně za období od roku 2007 do roku 2012. Na základě těchto údajů bude zhodnocen vývoj nákladů a následně zkoumány možnosti snižování nákladů v této společnosti. Výstupem budou navržená doporučení, která by mohla vést ke snížení nákladů a celkovému zlepšení finanční situace podniku.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Náklady

Pro podrobnější zkoumání nákladů a jejich následné řízení je nutná definice tohoto pojmu, pochopení přístupů k jeho pojetí a následná klasifikace dle jednotlivých kritérií.

2.1.1 Vymezení pojmu a pojetí nákladů

Pro pojem náklad neexistuje přesně určená definice. V současných literaturách definují autoři tento pojem různě. Na náklady je možné pohlížet dvěma způsoby. Z hlediska finančního pojetí budou úbytkem ekonomického prospěchu firmy, například úbytkem majetku či přírůstkem cizího kapitálu. V tomto případě jsou náklady vykazovány v cenách, za které byla tato aktiva pořízena. V praxi však manažerovi toto chápání nepostačí, neboť je nutné nepovažovat za náklady pouze prostředky vynaložené v souvislosti s podnikovou aktivitou, ale zajímat se o vynaložení všech ekonomických zdrojů podniku, které jakkoliv souvisí s jeho ekonomickou činností. V tomto případě se jedná o pojetí manažerské (Coombs, Hobbs, Jenkins, 2005).

Na základě takto rozdílného vnímání téhož pojmu následně vznikají i různé definice. Z hlediska finančního pojetí jsou náklady definovány například takto:

„Náklady se obecně definují jako v penězích vyjádřené vynaložení (obětování) ekonomických zdrojů, uskutečněné za určitým předem vymezeným užitečným účelem“ (Král, 1997).

„Náklady podniku můžeme charakterizovat jako peněžně vyjádřenou spotřebu výrobních faktorů účelně vynaložených na tvorbu podnikových výnosů, vč. dalších nutných nákladů spojených s činností podniku“ (Synek, 2000).

Z hlediska pojetí manažerského poté takto:

„Náklady jsou penězi oceněné množství výrobních faktorů, jakož i služby třetí straně a daně státu během zúčtovacího období, které slouží k vytvoření podnikových výkonů“ (Lang, 2005).

„Náklad znamená, že něco obětujeme pro dosažení budoucího prospěchu, že koupíme nějaké zdroje, např. materiál, stroj“ (Staněk, 2003).

2.1.2 Klasifikace nákladů

Náklady je možné rozdělit do homogenních skupin obsahujících náklady s podobnými vlastnostmi dle několika kritérií.

Druhovému členění nákladů

První skupinou budou náklady klasifikované dle druhů, jehož předností je především průkaznost a jednoznačnost vykázané spotřeby podnikových zdrojů. Nezabývá se však vztahem nákladů k výkonům, tudíž z něj nelze bezprostředně kvantifikovat výsledek hospodaření (Šoljaková, Fibírová, 2010).

Tomáš Meluzín a Václav Meluzín (2004) v knize *Základy ekonomiky podniku* uvádí:

„Druhovému třídění nákladů dává odpověď na otázku, co bylo v podniku spotřebováno.“

Jedná se například o spotřebu materiálu, energie, sociální či finanční náklady.

Kalkulační členění nákladů

Z pohledu manažerského účetnictví jsou náklady členěny dle kalkulačního hlediska. Náklad je přiřazován ke konkrétnímu výkonu, neboli objektu přiřazení, kalkulační jednotici či dle nových metod nákladovému objektu, kterým může být na příklad výrobek. Z hlediska nákladového objektu je možné rozdělit náklady na přímé a nepřímé. Přímý náklad se vztahuje přímo k nákladovému objektu, například náklad na materiál pro výrobu konkrétního výrobku. Náklad nepřímý nemá přímou vazbu k objektu, jedná se například o náklady na administrativní pracovníky (Popesko, 2009).

Účelové členění nákladů

Účelové členění nákladů zachycuje příčinný vztah mezi náklady a účelem jejich vynaložení. Je rozhodující zejména pro zajištění hospodárnosti při výrobě výrobků i hospodárnosti fungování celého podniku. Základním nástrojem pro výrobové řízení nákladů jsou kalkulace nákladů, pro řízení nákladů členěných dle místa vzniku a odpovědnosti jsou nástrojem rozpočty nákladů (Synek, 2000).

Členění nákladů dle vztahu k objemu výkonů

Efektivní řízení nákladů spočívá k predikci jejich vývoje vlivem změny výkonů. Dle Miloslava Synka (2000) jsou náklady tříděny dle závislosti na změnách objemu výroby na fixní (stálé) a variabilní.

Variabilní složka nákladů se bude měnit v závislosti na změně objemu výkonů. Naopak složka fixní složka je nezávislá na rozsahu činnosti a tyto náklady vznikají, i když se nevyrábí. Jedná se například o mzdy řídicích pracovníků, nájemné (za pozemek, budovy, auta) nebo spotřebu elektřiny v kancelářích (Holman, Fibírová, 2011).

Celkový fixní náklad má konstantní charakter, jednotkové fixní náklady se s růstem objemu výkonu snižují (Popesko, 2009).

Ostatní členění nákladů

Existuje i mnoha dalších rozdělení nákladů, která budou uplatňována v rozhodovacích procesech vrcholových manažerů. Oportunitní (alternativní) náklady představují ušlou částku peněz, pokud nejsou zdroje využity na nejvhodnější alternativu. Explicitní náklady mají, na rozdíl od implicitních, formu peněžních výdajů za nakoupené zdroje. Relevantní náklady ovlivňují určitá rozhodnutí, neboť se v závislosti na nich mění, ostatní náklady jsou pro rozhodnutí irelevantní (Synek, 2007).

2.1.3 Náklady práce a kapitálu

Náklady práce

„Práce je výrobním faktorem, jehož nositelem je člověk“ (Macáková, 2002).

Náklady práce je možné rozdělit do několika složek. Převažující složkou budou mzdy neboli platy zaměstnanců. Další složkou jsou náklady nemzdové. Jedná se především o sociální a personální náklady, výdaje a sociální požitky. Do nemzdové složky je také možné zařadit daně a dotace, které jsou se zaměstnanými osobami v podniku spojené (Kozelský, Prušvic, Vlach, 2006).

Tyto položky budou tedy významně ovlivňovat výši celkových nákladů v podniku a je nutné tuto složku nákladů optimalizovat vzhledem k výstupu a tržbám, kterých podnik dosahuje svou činností. Z hlediska práce je podstatné zaměřit se na produktivitu tohoto výrobního faktoru, který vyjadřuje míru efektivnosti využití vstupů či zdrojů pro vytvoření výstupu. Jedná se tedy o počet jednotek výstupu připadající na jednu jednotku práce. Produktivita práce bude ovlivněna jak kvalifikací práce, tak i produktivitou ostatních výrobních faktorů, které jsou do výroby současně zapojeny (Macáková, 2002).

Náklady kapitálu

Pro finanční účely jsou za kapitál považovány veškeré finanční prostředky zahrnuté v pasivech rozvahy. Můžeme jej tedy rozdělit na kapitál vlastní a cizí (Synek, 2007).

Vlastní kapitál tvoří finanční prostředky investorů, kteří tento kapitál do podniku vložili nebo je v případě nerozdělení zisku ve firmě ponechali. Cizí zdroje poté představují rezervy a kapitál získaný od věřitelů (Grünwald, Holečková, 2009).

Za náklad vlastního kapitálu považujeme ušlý výnos vznikající při určitém alternativním rozhodnutí firmy. Náklad kapitálu cizího budou představovat úroky. Nejčastěji používaným ukazatelem z hlediska kapitálu je jeho výnosnost neboli rentabilita, která je poměrem zisku a vloženého kapitálu. Vyjadřuje tak, jak byl tento kapitál zhodnocen. Každý manažer stojí před rozhodnutím, zda financovat pomocí vlastních či cizích zdrojů. K tomu může napomoci ukazatel finanční páky. Ač obecně platí, že cizí kapitál je levnější než kapitál vlastní, vysoká zadluženost je přínosná pouze v případě vysoké rentability neboli zhodnocení použitého kapitálu (Růčková, Fibírová, 2008).

Rolf Grünwald a Jaroslava Holečková (2009) v publikaci Finanční analýza a plánování podniku uvádí:

„Zvýšení zadluženosti má souhrnně pozitivní vliv na hodnotu rentability vlastního kapitálu pouze tehdy, jestliže podnik dokáže každou další korunu dluhu zhodnotit více než je úroková sazba dluhu.“

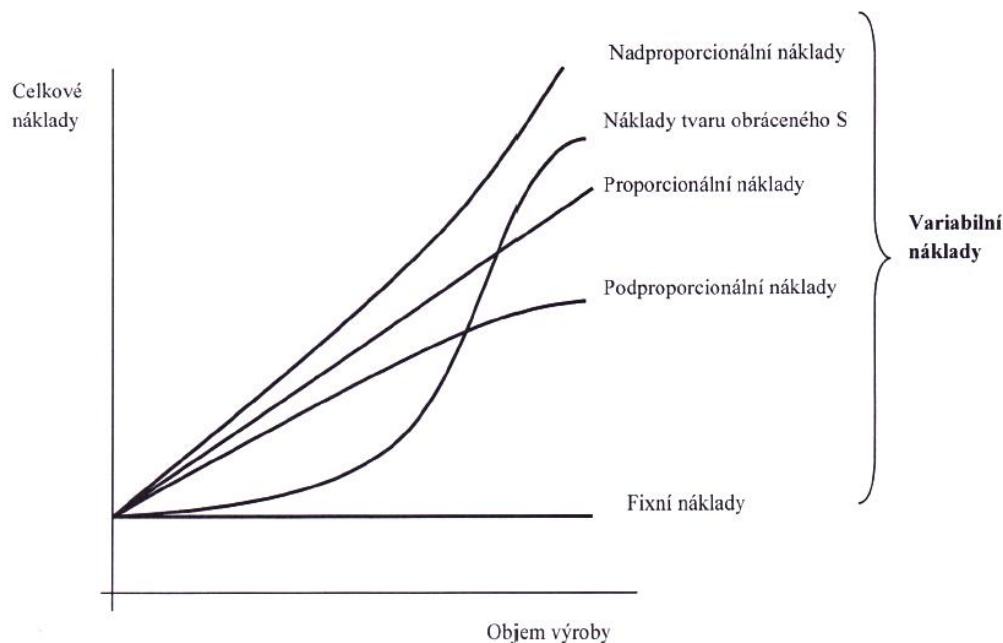
2.2 Nákladové funkce

Pro efektivní řízení nákladů je potřebné sledovat jejich vývoj v čase. Nákladové funkce vyjadřují vztah objemu výroby neboli výstupu a nákladů potřebných pro jeho zajištění. Dle Františka Střelečka (2007) jsou náklady rozděleny na proporcionální, nadproporcionální a podproporcionální:

„Proporcionální náklady označujeme takové náklady, které stoupají přímo úměrně k objemu produkce. Podproporcionální náklady se používají při projektování přípravy výroby a sestavují se ze stálých nákladů a proporcionálních nákladů. Nadproporcionální náklady vykazují s růstem objemu výroby rostoucí efektivnost.“

Kombinací těchto tří možností vzniká nákladová funkce, která má nejprve klesající charakter, později se však začne projevovat rostoucí tendence (Graf 1). Z toho důvodu má tvar obecného písmene S (Synek, 2000).

Graf 1: Průběh celkových nákladů

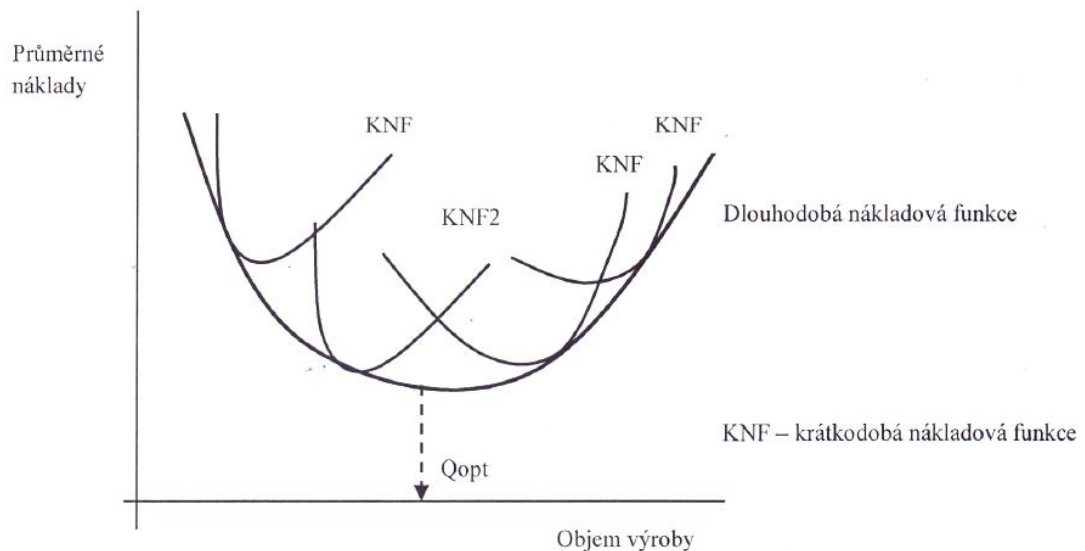


Zdroj: Synek, 2007

Z krátkodobého hlediska je uvažována proměnlivost pouze některých zdrojů, především práce. Ostatní činitele zůstávají fixní, například kapitál. Krátkodobých nákladových funkcí je využíváno zejména na úrovni operativního řízení (Synek, 2007).

Naopak z hlediska dlouhodobého je uvažována proměnlivost všech výrobních zdrojů. V tomto případě není zvažována existence fixní složky nákladů. Dlouhodobá nákladová funkce bude tvořena částmi krátkodobých funkcí, jak ukazuje následující Graf 2.

Graf 2: Nákladová funkce v dlouhém období



Zdroj: Synek, 2007

Nákladová funkce v dlouhém období má nejprve klesající charakter v důsledku úspor z rozsahu. Po dosažení minima, které odpovídá minimu průměrných nákladů, začne opět růst a to zejména z důvodu toho, že podnik již nezvládá koordinaci řízení. Má tedy tvar písmene U. Náklady v krátkém období bývají zpravidla vyšší než v období dlouhém z důvodu existence fixní složky. V krátkém období se firmám nedaří náklady optimalizovat, neboť mohou svůj výstup zvýšit jen větším zapojením variabilního vstupu, který povede opět ke zvyšování celkových nákladů (Synek, 2011).

Nákladové funkce jsou sestrojovány za využití metod, které pomáhají určit parametry těchto funkcí. Mezi nejvýznamnější patří například klasifikační analýza, metoda dvou období, bodový diagram či regresní analýza (Kraftová, 2002).

2.3 Nákladové optimum

Cílem podniku je dosáhnout požadovaného výstupu s minimálními náklady. Jedná se tedy o porovnání dosaženého výstupu a nákladů vynaložených na tento výstup. Při porovnání jsou brány v úvahu výrobní zdroje v podobě práce a kapitálu z hlediska dlouhého období, tudíž je zvažována proměnlivost obou faktorů a možnost jejich substituce.

„Jednotlivé výrobní faktory získává výrobce za různé ceny, a proto musíme mezní produkt jednotlivých výrobních faktorů porovnávat s jejich cenami“ (Macáková, 2002).

Mezní produkt vyjadřuje změnu výstupu (objemu produkce) v závislosti na změně vstupu (množství práce či kapitálu) o jednotku. Platí vztah:

$$MP_L / MP_K = P_L / P_K$$

, kde: MP_L ...mezní produkt práce

MP_K ...mezní produkt kapitálu

P_L ...cena práce

P_K ...cena kapitálu

(Anderson, 2011).

Libuše Macáková (2002) uvádí:

„V bodě nákladového optima jsou tedy poměry mezních produktů všech výrobních faktorů k jejich cenám shodné. Firma bude dosahovat nákladového optima za předpokladu, že mezní produkt z jedné koruny, vynaložené na nákup vstupů, bude u obou výrobních faktorů stejný.“

Zároveň je nutné brát v úvahu jisté finanční omezení, tudíž je určen i vztah vzhledem k rozpočtu firmy. Bude dán celkovými náklady, které se budou skládat z nákladů na jednotlivé výrobní faktory.

$$TC = P_L L + P_K K$$

, kde: TC...celkové náklady

P_L ...cena práce

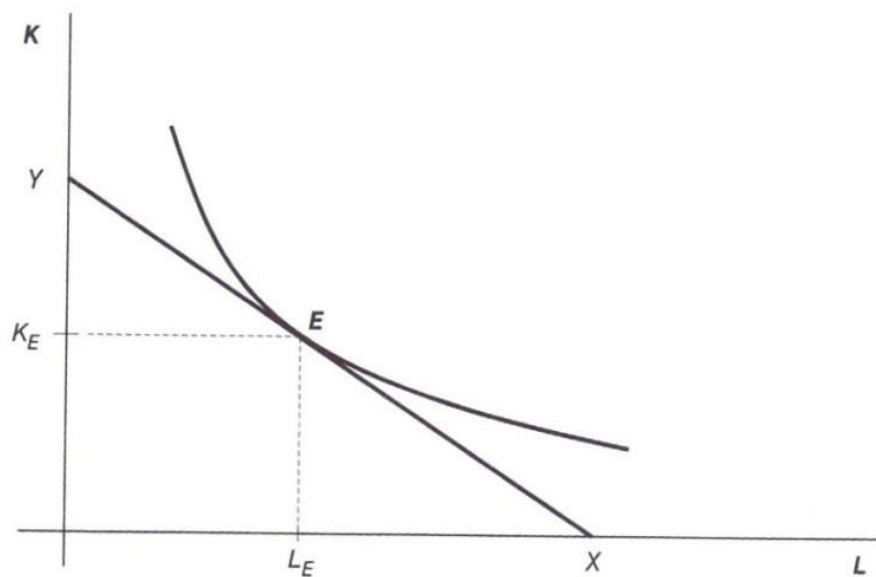
L ...množství práce

P_K ...cena kapitálu

K ...množství kapitálu

Vztah finančního omezení podniku graficky znázorňuje takzvaná izokosta, což je křivka obsahující všechny kombinace práce a kapitálu, které může podnik pořídit za celkové náklady. Vzájemnou substituci vstupů poté znázorňuje klesající křivka konvexní k počátku – izokvanta. Optimální kombinaci výrobních faktorů, která bude zajišťovat minimalizaci nákladů poté bude představovat bod dotyku izokosty a izokvanty. Tento bod dotyku (E) znázorňuje Graf 3 (Holman, Fibírová, 2007).

Graf 3: Nákladové optimum firmy v dlouhém období



Zdroj: Macáková, 2002

2.4 Klasické teorie řízení nákladů

Tato část diplomové práce je zaměřena na stručnější popis tradičních metod a nástrojů pro řízení nákladů. Jedná se konkrétně o analýzu nákladovosti, analýzu bodu zvratu, nákladový controlling či klasické metody pro kalkulaci nákladů. Vzhledem k obsáhlosti problematiky jsou metody zmíněny pouze okrajově.

2.4.1 Analýza nákladovosti

„Analýza nákladovosti obecně slouží k vyhodnocení výše nákladů, které byly vynaloženy na dosažení, zajištění a udržení výnosů nebo jiných výsledků činnosti podniku“ (Marek, 2009).

Pro zkoumání nákladů je využíváno řady ukazatelů, které musí být voleny vzhledem k řešenému problému. Ivana Kraftová (2002) v publikaci Finanční analýza municipální firmy uvádí analýzu nákladovosti jako součást finanční analýzy podniku. Definuje základní druhy ukazatelů, jejichž schéma znázorňuje Obrázek 1.

Obrázek 1: Struktura ukazatelů dle jejich konstrukce



Zdroj: Kraftová, 2002

Za základní nástroje analýzy jsou považovány dílčí ukazatele, které je možné dle statistických teorií rozdělit na extenzitní, charakterizující extenzitu sledovaného jevu a intenzitní, které charakterizují intenzitu jevu (vyjádřeny poměrem dvou extenzitních ukazatelů). Nejčastěji využívány jsou ukazatele absolutní, které posuzují přímé hodnoty výkazů či rozdílové, pracující s rozdílem hodnot výkazů. Relativní ukazatele vyjadřují poměr hodnot, kvantifikují vzájemné vztahy položek výkazů (Kraftová, 2002).

Adriana Knápková a Drahomíra Pavelková (2010) uvádí:

„Absolutní ukazatele se využívají zejména k analýze vývojových trendů (srovnání vývoje v časových řadách – horizontální analýza) a k procentnímu rozboru komponent (jednotlivé položky výkazů se vyjádří jako procentní podíly těchto komponent – vertikální analýza).“

Při provedení analýzy nákladovosti bude vycházeno z výkazu zisku a ztráty. Ukazatele jsou sestaveny nejobvykleji jako poměr celkových či dílčích nákladů k celkovým či dílčím výkonům (tržbám). Jedním z nich je ukazatel celkové nákladovosti z výnosů, který je poměrem právě celkových nákladů k celkovým výnosům.

Aby podnik nebyl ve ztrátě, musí být hodnota ukazatele celkové nákladovosti z výnosů menší než jedna. Rozdíl veličin poté určuje velikost výsledku hospodaření. Dalším ukazatelem může být například i produktivita práce vyjadřující příspěvek pracovníků k vytváření ekonomického prospěchu firmy. Takovýchto ukazatelů je možné vytvořit nespočet pro různé nákladové složky (Marek, 2009).

Při nákladové analýze se obvykle postupuje od provedení absolutní analýzy včetně grafického znázornění a poté následuje poměrová analýza porovnávající složky nákladů vzhledem k výkonům či dílčích nákladů k celkovým. Důležité je taktéž identifikovat faktory působící na tyto změny a následně definovat jistá opatření.

2.4.2 Analýza bodu zvratu

Pro lepší schopnost plánování budoucího vývoje tržeb a nákladů, je potřebné uvědomit si vztahovou závislost mezi prodaným množstvím, náklady a cenou. To umožňuje tzv. analýza bodu zvratu, v angličtině Break Even Point, zkratkou BEP (Žůrková, 2007).

Bodem zvratu se rozumí taková úroveň objemu produkce, při které výsledek hospodaření přechází ze ztráty do zisku a obráceně. V takovém bodě se budou celkové tržby rovnat celkovým nákladům. Tržby jsou vyjádřeny součinem ceny a prodaného množství. Celkové náklady poté součtem variabilní a fixní nákladové složky. Výše celkových variabilních nákladů se získá součinem prodaného množství a variabilního nákladu na jednotku produkce. Objem produkce, při kterém je výsledek hospodaření roven nule, je dán vztahem:

$$Q_{\text{BEP}} = FN / (p - v)$$

, kde: Q_{BEP} ...objem produkce při nulové rentabilitě

FN...fixní náklady

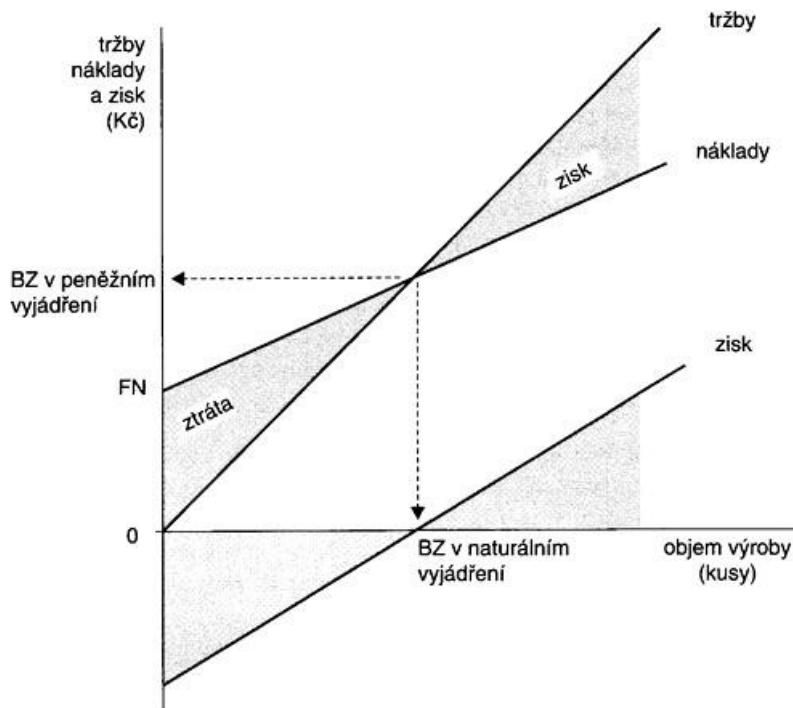
p...cena za jednotku produkce

v...variabilní náklady na jednotku produkce

Rozdíl ceny za jednotku produkce a variabilních nákladů na jednotku produkce ($p - v$) představuje výši krycího příspěvku neboli marže potřebné pro úhradu fixních nákladů (Marek, 2009).

Bod zvratu lze vyjádřit jak v naturálních, tak peněžních jednotkách, jak znázorňuje Graf 4. Naturálním vyjádřením bodu zvratu je výše objemu produkce, při níž je zisk nulový. Peněžním vyjádřením je poté výše tržeb a výše celkových nákladů, které jsou si v tomto bodě rovny.

Graf 4: Grafické vyjádření bodu zvratu



Zdroj: <http://beneslenka.webnode.cz>

2.4.3 Nákladový controlling

„Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objevuje nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření“ (Synek, 2003).

Nákladový controlling je formou sledování a řízení nákladů v podniku. Smyslem je vytváření předpokladů pro možnou úsporu nákladů a snaha o optimální a reálné hodnocení hospodaření firmy. Hlavním úkolem controllingu nákladů je celkové zdokonalení nákladového a kalkulačního systému firmy, které je nepřetržitým procesem. Cílem je sjednotit dosud samostatné činnosti jako je plánování a rozpočtování. Hlavními nástroji nákladového controllingu jsou tedy rozpočty a kalkulace nákladů. V praxi je důležité především vytvoření optimálního počtu nákladových středisek, které představují nižší organizační útvary podniku a jejich úkolem je stanovování rozpočtů a kontrola z hlediska odpovědnosti nákladů (Benčová, 2008).

Tomáš Petřík (2009) ve své knize Ekonomické a finanční řízení firmy uvádí:

„Rozpočty (budgets) se připravují v organizaci pro jednotlivé aktivity, oddělení a funkce. Stávají se tak spojnicí mezi provozní činností organizace a jejími plánovanými cíli.“

O skutečně dosažených výsledcích poté vypovídá výkaz zisku a ztráty. Jeho porovnání s hodnotami v rozpočtu poskytuje informace o překročení nákladů a podílu jednotlivých položek na výsledku či vzniklé situaci. Při porovnávání plánu se skutečností je nutné zjištění odchylek, na jejichž základě se vypracovává analýza odchylek. Záporné odchylky mohou vzniknout například vlivem nejasného či nereálného stanovení cílů, vzniku nepředvídatelných změn, na které není firma schopna okamžitě reagovat, chybné koordinace podnikových procesů a jiné. Rozpočty mají jistý vztah ke kalkulacím, konkrétně ke kalkulacím předběžným. Ty jsou poté porovnávány s kalkulacemi výslednými (Petřík, 2009).

„Vztah rozpočtů režie k předběžným kalkulacím a odpočtů režie k výsledným kalkulacím je velmi úzký a představuje přímou návaznost kalkulací na rozpočty, resp. odpočty režie. Spočívá v tom, že se v rozpočtech režie stanovené přírážky nebo sazby režijních nákladů použijí při sestavování předběžných kalkulací v příslušných kalkulačních položkách“ (Hradecký, Král, 1995).

2.4.4 Kalkulace nákladů

Definice kalkulace

Jedním z nejstarších a dodnes používaných nástrojů pro řízení nákladů jsou nákladové kalkulace. Autoři tento pojem definují různě.

Kalkulace je výpočtem zaměřeným speciálně na postižení nákladů, které musí firma vynaložit pro vytvoření určitého výkonu (Macík, 1999).

„Kalkulací se v nejobecnějším slova smyslu rozumí propočet nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny na výrobek, práci nebo službu, na činnost nebo operaci, kterou je třeba v souvislosti s jejich uskutečněním provést, na podnikovou investiční akci nebo na jinak naturálně vyjádřenou jednotku výkonu“ (Král, 2002).

Kalkulací se v podstatě rozumí přiřazení hodnotových veličin, jako jsou náklady, marže, zisk či cena k určitému výkonu. Kalkulace nákladů může být sestavována před zahájením realizace výkonu, pak ji nazýváme předběžnou. Propočtovou kalkulaci sestavujeme při plánování výroby nového výrobku a kalkulační výsledná slouží jako kontrolní nástroj při porovnání s kalkulační předběžnou (Synek, 2007).

Metody nákladových kalkulací

Existuje řada metod, které umožňují stanovit jednotlivé složky nákladů na jednotku výkonu (kalkulační jednici). Tyto metody lze rozdělit na absorpční a neabsorpční. Absorpční metody uvažují plné neboli celkové náklady včetně variabilní i fixní složky. Naproti tomu metody neabsorpční přiřazují složku variabilní a fixní složku nerozpočítávají. Přímé náklady stanovujeme přímo na kalkulační jednici. Problémovější oblastí je přiřazení režijních nákladů k výkonům.

„Režijní náklady se v operativní nebo plánové kalkulaci stanoví na kalkulační jednici zúčtovací (režijní) přírážkou, což je v procentech vyjádřený poměr režijních nákladů ke zvolené rozvrhové základně, nebo zúčtovací (režijní) sazbou, což je podíl režijních nákladů připadajících na jednotku naturální rozvrhové základny“ (Krčová, 2007).

Soňa Krčová (2007) definuje v knize Náklady a kalkulační metody například tyto metody:

- kalkulace dělením – pro stejnorodou produkci
- kalkulace dělením s poměrovými čísly – pro produkci s podobnými vlastnostmi
- kalkulace přírážková – pro různorodou produkci
- kalkulace s využitím nákladových modelů

Prostá kalkulace dělením je nejjednodušším druhem kalkulace, využívá se při výrobě jednoho druhu výrobku. Spočívá v dělení celkových nákladů celkovým množstvím výkonů ve sledovaném období. Kalkulace dělením s poměrovými čísly je využívána pro jeden druh výrobků, pokud jsou však v různém provedení, odlišují se tedy například pouze tvarem, hmotností apod. (Duchoň, 2007).

Přirážkovou kalkulaci definuje Boris Popesko (2009) takto:

„Přirážková kalkulace kalkuluje výši režijních nákladů odpovídajících určitému výkonu na základě rozvrhové základny a pomocí ní vyjádřeného přepočítacího koeficientu, označovaného jako režijní přirážka.“

U přirážkové kalkulace je nejprve nutné určit veličinu, podle které bude alokace prováděna. Tato veličina bude představovat rozvrhovou základnu. Vzhledem k základně, bude následně vyjádřen podíl režijních nákladů, jejichž spotřebu výkon vyvolal. Za základnu se považují většinou přímé náklady a to z důvodu přesnější evidence v každém podniku. Přímé náklady jsou stanoveny přímo na kalkulační jednici, režijní poté jako přirážka k přímým nákladům pomocí této základny. Přirážka je stanovena sazbou, kterou zjistíme podílem režijních nákladů na jednotku naturální rozvrhové základny (Krčová, 2007).

Existuje mnoho dalších způsobů a metod kalkulací, jako je například metoda krycího příspěvku, kalkulace sdružených výkonů, kalkulace dynamická a další. V této práci však podrobněji rozebírány nebudou.

2.4.5 Nedostatky základních metod řízení nákladů

Tlak na snižování nákladů v současném podnikatelském prostředí stále roste a některé metody používané na počátku 20. století již přestávají být dostačující a přesné. Tyto jednoduché metody snižování nákladů jsou zaměřeny většinou na přímé náklady a náklady režijní zůstávají často bez povšimnutí, což vede následně ke zkreslení informací. Pokud již metody režijní náklady uvažují, nepřikládají jim takový význam a odchylky jsou poté příliš vysoké. V současné době podíl režijních nákladů dosahuje v praxi až takřka 30 - 50%. Každá sebemenší odchylka týkající se těchto nákladů bude tedy mít poměrně zásadní dopad na výši kalkulovaných nákladů. Další skutečností je, že režijní náklady mají stále menší příčinný vztah k nákladům přímým, tudíž i diferencovaná kalkulace přesně nevystihne vztah mezi základnou a režijními náklady (Popesko, 2009).

2.5 Moderní metody řízení nákladů

2.5.1 Důvod vzniku moderních metod řízení nákladů

Podnikatelské prostředí je v současnosti stále více nestabilní a neustále odehrávají změny, které mají vliv jak na činnosti, tak i na strukturu nákladů v podniku. V současnosti je oproti dřívější době používáno více automatizovaných technologií, které zvyšují podíl režijních nákladů v celkových nákladech. Hlavní příčinou je stále menší množství materiálu při výrobě, které bylo podpořeno hlavně rozvojem výrobních technologií umožňujících snížení spotřeby materiálu. Stále více firem se soustřeďuje na snižování pracovních sil v důsledku automatizace, která samozřejmě zvyšuje hodnotu odpisů popřípadě mezd administrativních pracovníků, které představují nepřímé náklady. Zákazníci mají stále náročnější požadavky, a pokud chce firma na trhu uspět, musí se snažit jejich požadavky vyplnit a uspokojit jejich potřebu, což vede k diversifikaci výroby, která je pro mnohé náročná a opět povede ke zvyšování režijních nákladů.

Dalším důvodem změn struktury nákladů je náročnost zákazníka, co se týče kvality výrobků, do které je potřeba hodně investovat. Postupně se zkracuje také životní cyklus výrobku, neboť spotřebitelé žádají stále častější inovace. Z těchto důvodů v současnosti dochází k vytváření moderních postupů, které se tyto skutečnosti snaží lépe zachytit a dokážou s nimi lépe pracovat (Doyle, 2002), (Popesko, 2009).

2.5.2 Kalkulace nákladů podle aktivit (ABC)

Definice metody ABC

Pro tvorbu kalkulačního systému v podniku je základem jeho komplexnost a rozpoznání vztahů klíčových funkcí a chování nákladů. Cílem bude provádět analýzu nákladů tak, aby byly odhaleny neekonomické aktivity, které nepřinášejí hodnotu pro zákazníka. Tyto myšlenky v sobě nese metoda založená na aktivitách, v angličtině nazývána jako Activity Based Costing (zkráceně ABC), která vznikla v USA jako reakce na nedostatky tradičních kalkulačních systémů. Hlavním prvkem tohoto systému je tedy definování aktivit, které napomáhají přiřazování nákladů k výkonům firmy (Macík, 1994).

Cílem kalkulace podle aktivit je odhalení skutečné příčiny vzniku nákladů. Zkoumá jakousi hybnou sílu aktivit určující požadavky vedoucí k využití zdrojů podniku spojených s danou aktivitou (Popesko, 2009).

Od tradičních kalkulací se ABC liší svým zaměřením na vztah příčina – následek. Opouští tedy předpoklad, že vznik nákladů je založen pouze na výši objemu produkce. Nejedná se však o úpravu dosavadních metod, ale o zcela odlišný pohled. Metoda ABC je vhodná zejména pro podniky s různorodou produkcí v různých množstvích s nestálou klientelou (Staněk, 2003).

David Doyle (2006) ve své publikaci s názvem Strategické řízení nákladů uvádí:

„Metoda ABC rozděluje náklady na nepřímé a podpůrné zdroje podle aktivit a následně je přiřazuje na základě vztahových veličin těchto aktivit – opouští metodu alokace založenou na jednotném procentu z tržeb.“

Vrcholový management může získat pomocí kalkulace založené na aktivitách odpovědi na základní otázky, jako je zjištění, které aktivity a činnosti nevytvářejí hodnotu pro zákazníka, jak je třeba upravit finanční výkazy, aby byla co nejpřesněji zachycena nákladová struktura, či zda podnik funguje jako ucelený systém, neplýtvá časem a další.

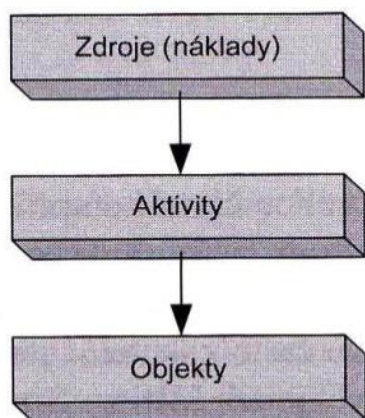
Klasifikace nákladů v metodě ABC

Systém ABC metody lze definovat dle Borise Popeska (2009) pomocí třech základních prvků:

- Zdroje (náklady) – vyjadřují vstupy vyvolávající náklady svou spotřebou
- Aktivity – vykonané činnosti nutné k vzniku nákladového objektu
- Nákladové objekty – vyjadřují výstupy (hotové výrobky, služby)

Princip metody poté spočívá v jednoduché posloupnosti, která je znázorněna na Obrázku 2. Zákazníci požadují výstupy, tedy nákladové objekty, tyto výstupy spotřebovávají aktivity či činnosti a aktivity spotřebovávají zdroje (Lošťáková, 2009).

Obrázek 2: Jednoduchý ABC systém



Zdroj: Popesko, 2009

Náklady (zdroje) vstupující do ABC systému lze rozdělit do tří kategorií:

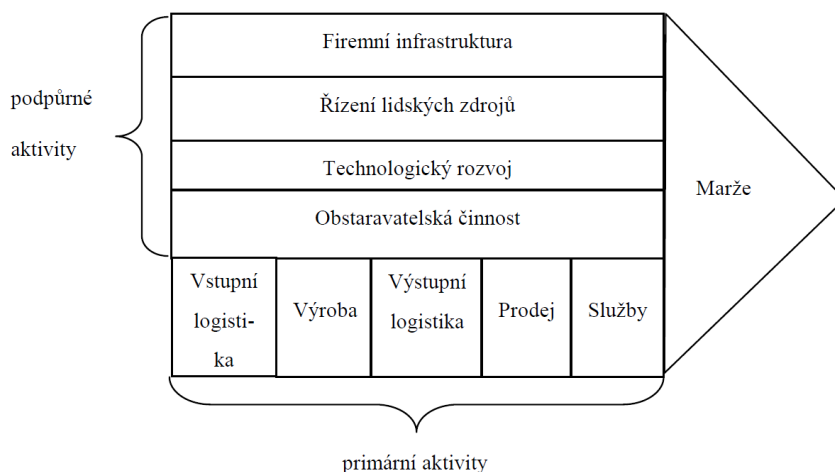
- Přímé náklady – přímo přiřaditelné nákladovému objekt
- Alokovatelné náklady – režijní, přiřaditelné pomocí aktivit
- Nealokovatelné náklady – obtížně přiřaditelné, nemají účelový vztah k objektu

Aktivity lze rozdělit na aktivity přidávající hodnotu neboli primární aktivity – přidávají produktu nebo službě něco, co je zákazník ochoten zaplatit a aktivity nepřidávající hodnotu neboli podpůrné aktivity (Popesko, 2009).

Druhy aktivit zobrazuje hodnotový řetězec na Obrázku 3, jehož autorem je Michael Porter.

Jedná se o nástroj k identifikaci způsobů zvýšení hodnoty pro zákazníka. Zde je uvažováno rozdělení aktivit na primární (klíčové) a sekundární (podpůrné). Primární činnosti souvisí s dodávkou materiálu a jeho proměnou v konečné výrobky. Podpůrné činnosti se týkají především samotným nákupem, technologickým rozvojem, řízením lidských zdrojů. Zabývají se jimi menší specializovaná oddělení. Klíčové tedy přímo zvyšují hodnotu pro zákazníka, podpůrné poté slouží k podpoře aktivit klíčových (Kotler, 2007).

Obrázek 3: Porterův hodnotový řetězec



Zdroj: Popesko, 2009

Implementace metody ABC

V rámci implementace metody kalkulace nákladů založených na aktivitách je pro každou firmu nutná definice, proč se tuto metodu rozhodla využívat a k jakému účelu. Poté následuje konstrukce ABC systému, který je nutné začlenit do všech úrovní řízení, tedy od strategického až po operativní. Dále je na řadě tvorba samotného modelu (Doyle, 2002).

Postup při vytváření ABC můžeme dle Borise Popeska (2009) rozdělit do několika etap:

- Úprava účetních dat – eliminace nákladů pro finanční účely (kurzové rozdíly, opravné položky) a zahrnutí oportunitních nákladů pro komplexnost ABC systému.
- Definice aktivit – identifikovat činnosti podniku, sestavit schéma aktivit i procesů včetně bližšího popisu a následně rozdělit činnosti na primární a podpůrné.
- Definice vztahových veličin – stanovení měřítek, jedná se o faktory ovlivňující vznik a vývoj nákladů (pokud lze měřit například objem, bude objem vztahovou veličinou).
- Přiřazení nákladů aktivitám – seskupení zdrojů k jednotlivým aktivitám dle toho, které aktivity je spotřebovávají, následné ocenění aktivit (expertními odhady).
- Přiražení nákladů aktivit nákladovým objektům – kvantifikace množství spotřebovaných jednotek výkonu jednotlivých aktivit definovanými nákladovými objekty (kolik jednotek aktivit spotřeboval nákladový objekt).

Přínosy a úskalí metody ABC

Rozhodnutí podniku o aplikaci metody ABC je spojen s očekáváním, že nový systém přispěje ke zvýšení výkonnosti firmy. Každému zavedení nového systému předchází řada rozhodnutí a je spojeno s investicemi. Podnik tedy bude očekávat jejich návratnost. Důležité je si však uvědomit, že metoda ABC není všeobecným nástrojem zvyšování výkonnosti. Jedná se pouze o informační nástroj vedoucí k odhalení nových možností pro snižování nákladů. Úspěch závisí na manažerských rozhodnutích a aplikaci této metody musí pečlivě zvážit každý člen vrcholového managementu (Popesko, 2009).

Hlavní výhodou systému ABC je dle Tomáše Petříka (2007) zejména určení a pochopení vzájemných vztahů mezi aktivitami a jimi vyvolanými náklady. Dále lepší přiřazení, kontrola a řízení režijních nákladů.

Vladimír Staněk (2003) považuje koncept ABC za příliš nový a nedostatečně vyzkoušený z hlediska praxe, což mnoho manažerů od jeho aplikace odradí. Nevýhodou může být dále složitost a časová i nákladová náročnost či nutné změny organizačních struktur.

2.5.3 Řízení podle aktivit (ABM)

Samotná kalkulace nákladů, ani v podobě metody ABC, pro úspěšnost podniku nepostačí. Proto je nutné celkové řízení podniku, zaměřené na podporu manažerských rozhodnutí týkajících se nákladů. Ty lze snižovat ovlivněním příčin jejich vzniku a to právě na úrovni aktivit, což umožňuje řízení podle aktivit ABM (Activity Based Management). Základem tohoto řízení není pouhé získání informací o nákladech, ale také jejich efektivní využití. Vychází z kalkulační metody ABC a využívá informace z ní získané k dalším manažerským rozhodnutím (Hansen, Mowen, Guan, 2009).

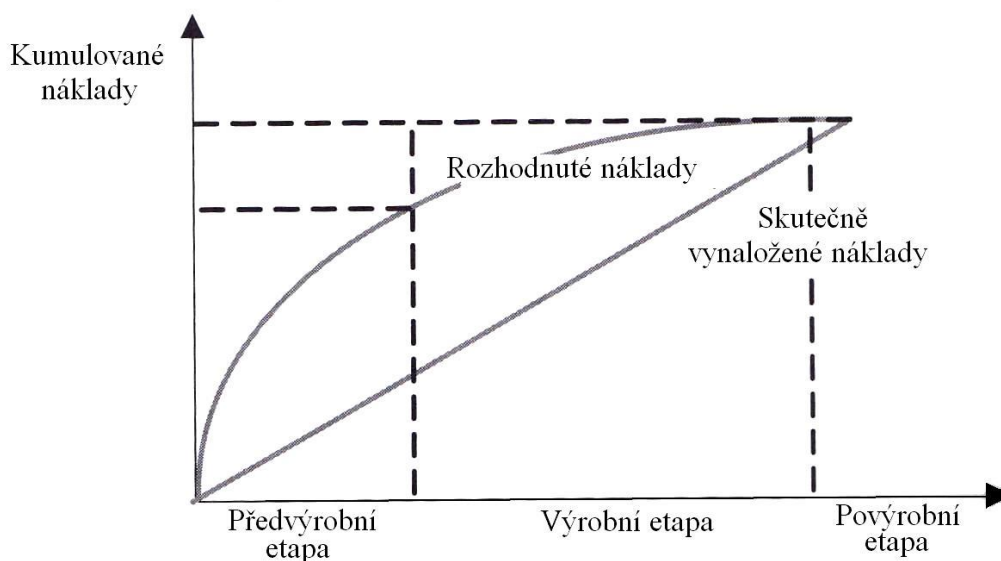
2.5.4 Strategické řízení nákladů

Řízení nákladů na strategické úrovni má obecně dlouhodobější povahu. Opírá se o rozhodování s určitým stupněm rizika a spadá zpravidla do pravomocí vrcholových manažerů. Vyžaduje taktéž vysokou úroveň tvůrčího myšlení.

Strategické řízení lze stále považovat za novou oblast, neboť navzdory svému rozšíření jsou známy pouze základní metody a obecná charakteristika. V důsledku globalizace české firmy musí stále častěji čelit zahraničním konkurentům, což vyžaduje potřebu komplexního řízení a kvalitního vedení. Podnik musí mít jasnou vizi a daný směr, kterým se bude vydávat. Je tedy potřeba existence strategických plánů, podle nichž lze následně posuzovat kvalitu podnikatelského jednání (Mallya, 2007).

Podstatou metod nákladového strategického řízení je zaměření na náklady firmy vznikající v průběhu celého životního cyklu výkonů, neboť o nákladech je rozhodnuto již v předvýrobních etapách. Skutečně vynaložené náklady budou představovat náklady plynoucí z čerpání zdrojů během celého životního cyklu výrobku, které budou rovnoměrné po celou dobu této životnosti. Rozhodnuté náklady poté představují náklady v předvýrobních etapách, tedy náklady, o kterých podnik již rozhodl, ale ještě je skutečně nevynaložil. Průběh rozhodnutých a skutečně vynaložených nákladů je znázorněn na Obrázku 4 (Popesko, 2009).

Obrázek 4: Znázornění skutečně vynaložených a rozhodnutých nákladů



Zdroj: Šoljaková, 2003

Podnik se tedy bude snažit náklady optimalizovat jak ve fázi samotné výroby, tak i v předvýrobní a povýrobní etapě. To umožňují dvě metody strategického řízení a to kalkulace cílových nákladů a kalkulace životního cyklu výrobku.

Kalkulace cílových nákladů

Cílem kalkulace cílových nákladů (target costing) je vyvíjet výrobky s takovou výší nákladů, které povoluje zákazník bez snížení jejich požadované funkčnosti. Jedná se o tržně orientovaný koncept řízení nákladů, který je uplatňován již v rané fázi vývoje výrobku. Plánování nákladů v tomto případě vychází z tržní ceny (International group of controlling, 2003).

„Metoda kalkulace cílových nákladů je v současné době jednou z nejrozšířenějších metod strategického manažerského účetnictví“ (Popesko, 2009).

Kalkulaci cílových nákladů je efektivnější využívat zejména v podnicích s různorodou produkcí, složitými výrobky, rozsáhlým výzkumem a především v odvětvích s vysokou konkurencí. Cílová kalkulační náklady budou tedy vycházet z cílové ceny, která bude odvozena z cenové politiky organizace a zjištěna na základě tržního průzkumu.

Cena by měla odrážet jak hodnotu výrobku pro zákazníka – funkčnost a vlastnosti výrobku, tak i jeho kvalitu v poměru k ceně podobných konkurenčních výrobků. Výchozím předpokladem je také stanovení strategických cílů podniku, konkrétně, na jaký segment zákazníků se firma zaměřuje (Šoljaková, 2003).

Boris Popesko (2009) rozděluje postup této metody do 4 základních etap:

- stanovení cílových nákladů – na základě určení cílových cen je kalkulován požadovaný cílový zisk a rentabilita tržeb, cílové náklady jsou poté určeny rozdílem cílové ceny a plánované rentability tržeb.
- stanovení rámcových cílů – kvantifikace výdajů, které musí tržby pokrýt. Cílové náklady jsou rozděleny do skupin, jejichž uhrazení musí tržby zajistit.
- rozdělení do úrovně dílů – rozdělení nákladů na jednotlivé materiálové díly (u firem se složitějšími výrobky složených z více komponentů). Je kladen důraz na vztahy s dodavateli, kteří mají vliv na určování cen nakupovaného materiálu.
- přizpůsobení nákladů – hledání řešení, jak funkční celek či komponenty nakoupit či vyrobit za ceny, které by odpovídaly stanoveným cílovým nákladům.

Kalkulace životního cyklu výrobku

Rozšíření pozornosti manažerského účetnictví z výlučného sledování nákladů výrobních etap na celý hodnototvorný proces představuje i další metoda, která umožňuje získávat informace o nákladech ve všech fázích životnosti produktu. Jedná se o kalkulaci životního cyklu výrobku (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008).

Boris Popesko (2009) dělí postup této metody do tří etap:

- charakteristika životního cyklu – stanovení délky cyklu a výše objemu prodeje výrobku za životní cyklus. Délka životního cyklu produktu je stanovena na základě předběžné analýzy a dále korigována dle skutečného vývoje. Hlavním faktorem je technický pokrok. Odhad objemu prodeje je klíčovým prvkem celé metody, neboť má vliv na odhad výnosů a nákladů. Je prováděn formou variantního modelování stanovením pesimistické a optimistické varianty, na základě nichž jsou následně stanoveny limity (např. objemu prodeje, ceny, tržeb, které zajistí požadovanou rentabilitu).
- odhad nákladů jednotlivých etap – je kladen důraz zejména na stanovení nákladů předvýrobní a povýrobní etapy. Za náklady předvýrobní etapy se považují například náklady na výzkum a vývoj, marketing, zavedení výrobku do výroby, investice související s konkrétním typem výrobku. Nákladem povýrobní etapy je poté například demontáž výrobku, odprodej, zajištění servisu či likvidace.
- analýza faktorů nákladů a výnosů – definice a ohodnocení možných vlivů. Faktorem působícím na výši nákladů je například změna prodejní ceny, změna cen vstupů, změny měnových kurzů, legislativní úprava, vliv časové hodnoty peněz, inflace.

„Pro využití těchto informací samozřejmě platí veškerá omezení související s konceptem absorpčních kalkulací a úplnými vlastními náklady, tj. že jsou tyto informace využitelné pro dlouhodobé strategické rozhodování, ale nikoliv pro krátkodobá operativní rozhodnutí, kde pracujeme spíše s konceptem variabilních nákladů“ (Popesko, 2009).

2.5.5 Ostatní optimalizační nákladové metody

Součástí celkového finančního plánu je i plán nákladů, jehož cílem je zaměření na optimalizaci nákladů. Zasahuje do všech oblastí podnikových činností, které se následně snaží náklady snižovat. V současné době se stále více používají nové optimalizační nákladové metody, které jsou zároveň nástroji strategického řízení. Jedná se například o insourcing či outsourcing, benchmarking, franchising offshoring a jiné (Eschenbach, 2000).

Miloslav Synek (2007) definuje tyto pojmy takto:

- Outsourcing – představuje vyčlenění příliš nákladných podnikových činností, které jsou následně svěřeny externí specializované firmě s cílem snížit především fixní složku nákladů.
- Insourcing – spočívá ve využití volných kapacit podniku k převzetí externích zakázek s cílem vyššího využití fixních nákladů.
- Offshoring – znamená přenesení určitých činností podniku, které delegují na dceřiné společnosti v zemích, které představují nižší náklady (například přenesení výroby do zemí s levnější pracovní silou).
- Franchising – je specifickou formou outsourcingu, kdy prostřednictvím smlouvy poskytuje firma příjemci této smlouvy užívat její značku či obchodní identitu. Pro firmu je přínosem úspora kapitálu a pravidelný příjem, pro příjemce provoz podniku s jistou tradicí a jménem.

„Benchmarking lze chápat jako kontinuální a systematický proces založený na komparaci produktů, procesů, metod a výsledků vlastní organizace s těmi subjekty, které byly vybrány jako vhodné pro toho srovnání“ (Kašparovská, 2006).

Vlasta Kašparovská (2006) ve své knize Řízení obchodních bank uvádí:

Hlavním cílem benchmarkingu je neustálé zlepšování aktivit a výkonnosti podniku. Předmětem mohou být jak dosažené finanční výsledky, procesy, tak i kvalita výrobků a služeb či priority řízení. Tato metoda může být využívána mezi organizačními jednotkami v rámci jednoho podniku – interní benchmarking, nebo jsou informace porovnávány s jinou organizací – externí benchmarking.

2.5.6 Hodnotová analýza

„Hodnotová analýza (value analysis) představuje systematický přístup k hodnocení vlastností výrobku, který umožňuje definovat alternativy, jež mohou zlepšit hodnotu výrobku, definovanou jako poměr jeho užitečných vlastností a nákladů“ (Popesko, 2009).

Obecněji je hodnotová analýza komplexním souborem postupů, za jehož pomoci lze zjistit nepotřebné náklady procesu či výrobku. Za nepotřebné jsou považovány náklady nezvyšující užitečnost, životnost, vzhled, kvalitu ani jiné vlastnosti výrobku, které požaduje jeho uživatel (zákazník). Cílem hodnotové analýzy je tedy odhalení těchto nákladů a jejich odstranění. Tím je podniku umožněno snižovat náklady bez snižování užitkové hodnoty či funkčnosti výrobků či procesů. Důležité je zaměřit se však na systémový a tvůrčí přístup (Doležal, Máchal, Lacko, 2012).

Boris Popesko (2009) uvádí, že hodnotová analýza dosahuje cílových nákladů dvěma cestami:

- identifikací opatření, která budou snižovat náklady bez omezování funkčnosti
- eliminací nepotřebných činností, které zvyšují náklady.

Metoda hodnotové analýzy opouští tradiční diskusi mezi vedením podniku a ostatními útvary jako oddělenými jednotkami a zavádí přístup všech zúčastněných. Všechny útvary podniku dohlíží na identifikaci předávaných služeb, odhaduje jejich náklady a poměřuje je s přínosy.

Tento přístup funguje pod dohledem řídicího štábu složeného ze zástupců jednotlivých útvarů. Cílem je dostatečná výměna informací a názorů stran útvaru vynakládajícího náklady a útvaru, který má ze služeb prospěch. Formou diskuse dochází k různým manažerským rozhodnutím, přehodnocení dosavadních postupů a vytváření možných alternativ na snižování nákladů (Doyle, 2002).

2.5.7 Moderní metody sestavení rozpočtů

Nejen u kalkulací nákladů, ale také v oblasti rozpočetnictví došlo k uvědomění si nedostatků klasických postupů a hledání novějších efektivnějších metod. Tradiční rozpočty představují jakýsi statický neměnný dokument, tudíž v současné turbulentní době nejsou schopny se měnícím se podmínkám podnikatelského prostředí plně přizpůsobit. Data v nich obsažená přestanou být aktuálními mnohdy dříve, než samotný rozpočet vstoupí v platnost, což zkresluje i náhled na celkové hospodaření podniku. Hlavními nedostatky tradičních rozpočtových metod je strnulost, jsou vázány na finanční účetnictví, zaměřují se spíše na výsledky než samotné příčiny, kladou velký důraz na odpovědnost, zdrží se modelu typu příkaz – kontrola, neboť rozpočet musí být schválen vedením a zásahy do něj jsou nepřípustné. Tyto skutečnosti vedou k neschopnosti takovýchto rozpočtů pružně reagovat na neočekávané změny. Z toho důvodu dochází k vytvoření modernějších a efektivnějších metod, jejichž cílem je použití volných (klouzavých) rozpočtů, které budou schopny se těmto změnám přizpůsobit (Popesko, 2009).

V této diplomové práci bude pouze okrajově zmíněna metoda rozpočtování podle aktivit (Activity Based Budgeting), Beyond Budgeting a rozpočtování s nulovým základem (Zero-Based Budgeting).

Rozpočtování podle aktivit

V přechodím částech práci byla již zmíněna metoda ABC, jejíž postupy a získané informace lze využít také pro oblast rozpočtování. V tomto případě se jedná o rozpočtování podle aktivit neboli ABB (Activity Based Budgeting), které je součástí procesního řízení zaměřeného na jednotlivé činnosti podniku. Tato metoda je zcela odlišná od běžných postupů rozpočetnictví a je nutné pro ni opatřit vhodnou strukturu vstupních dat. Pro podniky s již implementovaným systémem ABC není však o moc náročnější než klasické metody sestavování rozpočtů (Kaplan, Cooper, 1998).

Mezi hlavní přednosti ABB systému je oproti tradičním rozpočtům především analýza činností a procesů z pohledu jejich přidané hodnoty. Dále je kladen důraz na požadavky zákazníků, čili které činnosti jsou nutné pro splnění těchto požadavků, nikoliv které činnosti podnik chce nebo může provádět.

Beyond Budgeting

K dalším metodám současných trendů pro řízení nákladů patří koncept Beyond Budgeting. Tato metoda sestavení rozpočtu usiluje o posílení flexibility reakce organizace na měnící se podmínky v podnikatelském prostředí a aplikaci tomu odpovídajících nástrojů řízení včetně informačního systému.

„Beyond Budgeting usiluje o maximální zjednodušení rozpočtů a upuštění od jejich uplatnění jako nástroje motivace, ke které doporučuje využít principy mezipodnikového a vnitropodnikového srovnání“ (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008).

Mezi hlavní principy této metody patří definice cílů zaměřených na zdokonalení výkonů firmy, aplikace systému odměňování, soustavné plánování aktivit a výkonů, zajištění flexibilní dostupnosti zdrojů, koordinace činností s cílem uspokojení zákazníka či aplikace vhodného kontrolního systému podniku pro možnost hodnocení výkonnosti. Všechny tyto cíle je nutné spojit do jediného celku pro komplexnost tohoto modelu (Popesko, 2009).

Rozpočtování s nulovým základem

Využití metody rozpočtování s nulovým základem (Zero Based Budgeting) je vhodné v oblastech podniku, kde je problémové určit časovou efektivnost procesů v důsledku neustálých změn. Základní zásadou této metody je, že veškeré náklady musí být určovány na základě nového rozpočtového období, nikoliv se odvíjet z období minulých. Rozpočet pro budoucí období vychází z činností, které v něm mají být uskutečněny, což nutí firmy zabývat se jejich analýzou potřebnosti a efektivnosti. V případě metody rozpočtu s nulovým základem se nejedná o zcela nový koncept, ale pouze o kombinaci různých elementů managementu (Žůrková, 2007).

Výhodou rozpočtování s nulovým základem je zkoumání alternativních přístupů, poskytuje informace o alternativním využití nákladů na požadovaný výkon či výsledek. Za nevýhodu lze poté považovat jeho časovou náročnost a pracnost, neboť je nutné nejprve posoudit, zda nebudou náklady na tuto tvorbu vyšší než samotné úspory plynoucí z využití této metody (Šoljaková, Fibírová, 2010).

3 METODIKA

Cílem této diplomové práce v rámci teoretické části je kvantifikovat náklady, které jsou spojeny s využitím výrobních faktorů, posoudit jejich účinnost a zhodnotit jednotlivé nástroje používané k řízení a optimalizaci těchto nákladových druhů.

Hlavním cílem je poté pomocí případové studie na konkrétním podniku provést analýzu struktury nákladů a navrhnout opatření vedoucí ke zvyšování výkonnosti tohoto podniku prostřednictvím optimalizace jednotlivým nákladových druhů.

V rámci praktické aplikace bude provedena analýza struktury nákladů společnosti s fiktivním názvem PROFIL s.r.o. za šestileté období, konkrétně od roku 2007 do roku 2012. Byly stanoveny tyto dílčí cíle:

- A. Zhodnotit finanční situaci podniku
- B. Provést analýzu struktury nákladů dle nákladových druhů
- C. Provést analýzu bodu zvratu
- D. Pokusit se vyjádřit průběh nákladových funkcí podniku
- E. Analyzovat jednotlivé položky nákladů

Na základě osobního rozhovoru s majiteli podniku, který proběhl před zahájením zpracování diplomové práce, byly stanoveny tři hypotézy. Tyto hypotézy budou v závěru práce za pomoci konkrétních propočtů a výsledků aplikační části potvrzeny či vyvráceny.

Hypotéza I. – Režijní náklady podniku PROFIL s.r.o. tvoří maximálně 15 % celkových nákladů.

Hypotéza II. – Zisková marže podniku PROFIL s.r.o. je ve všech analyzovaných letech vyšší než 3%.

Hypotéza III. – Za pomoci optimalizace jednotlivých nákladových položek podniku PROFIL s.r.o. je možné snížit režijní náklady minimálně o 10 % oproti průměrným hodnotám za období 2007 – 2012.

A. Zhodnocení finanční situace podniku

Na základě hodnot ze vstupních dat v podobě výkazů účetní závěrky za jednotlivé roky 2007 - 2012 bude posouzen vývoj rozvahových položek a položek výkazu zisku a ztráty včetně položky výsledku hospodaření. Následuje procentní vyjádření jednotlivých položek nákladů a výnosů k celkovým hodnotám prostřednictvím vertikální analýzy. Za základnu jsou zvoleny celkové výnosy, popřípadě celkové náklady.

Vertikální analýza = jednotlivé položky výnosů (nákladů) / celkové výnosy (náklady)

Poté budou vyhodnoceny poměrové ukazatele podniku, konkrétně celková zadluženost, úrokové krytí, běžná a okamžitá likvidita, rentabilita tržeb a vlastního kapitálu a z ukazatelů aktivity poté doba obratu závazků a doba obratu pohledávek.

- Celková zadluženost = cizí zdroje / aktiva celkem
- Úrokové krytí = výsledek hospodaření před zdaněním a úroky / nákladové úroky
- Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky
- Okamžitá likvidita = finanční majetek / krátkodobé závazky
- Rentabilita tržeb = čistý zisk / tržby za prodané zboží
- Rentabilita vlastního kapitálu = čistý zisk / vlastní kapitál
- Doba obratu závazků = průměrný stav závazků / (tržby / 360)
- Doba obratu pohledávek = průměrný stav pohledávek / (tržby/360)

(Knápková, Pavelková, 2010)

B. Analýza struktury nákladů

V této části práce budou náklady seskupeny dle jednotlivých nákladových druhů, stručně popsáno, co jednotlivé položky zahrnují a zhodnocen vývoj těchto nákladových skupin.

- Absolutní změna = hodnota t – hodnota $t-1$
- Relativní změna = (hodnota t / hodnota $t-1$) – 1

Následně dojde formou logického úsudku k rozčlenění nákladů na režijní a přímou složku a ke znázornění podílu jednotlivých položek nákladů na režijní nákladové složce.

Dalším krokem bude rozčlenění nákladů na fixní a variabilní, taktéž na základě logického úsudku.

Pro zhodnocení nákladovosti bude zvolen ukazatel celkové nákladovosti z výnosů.

Celková nákladovost z výnosů = celkové náklady / tržby za prodané zboží

(Růčková, Roubíčková, 2012)

C. Analýza bodu zvratu

Na základě interních informací společnosti bude jednoduchým propočtem stanovena průměrná cena na jednotku zboží. Ostatní položky potřebné pro výpočet budou průměrem hodnot za všechny analyzované roky. Následně bude vypočten bod zvratu při nulové a požadované rentabilitě v předpokládané výši 3,5% a znázorněn v grafu.

$$Q_{(BZ)} = F / (p - n)$$

$$Q_{(BZ+Z)} = (F + Z) / (p - n)$$

, kde: Q...předpokládaný objem výkonů

F...fixní náklady

p...cena za jednotku produkce

n...variabilní náklady na jednotku produkce

Z...výše požadovaného zisku

(Synek, Kislingerová, 2010)

D. Vyjádření průběhu nákladových funkcí

Na základě odhadu fixních a variabilních nákladů budou sestaveny nákladové funkce. Nejprve funkce krátkodobého charakteru za využití metod klasifikační analýzy, metody dvou období, bodového diagramu či regresní analýzy. Pro stanovení krátkodobé nákladové funkce budou výchozími daty výkazy posledního analyzovaného roku 2012.

Jednoduchá klasifikační analýza

Nejprve dojde k propočtu průměrné ceny za jednotku zboží. Výše množství prodeje za rok 2012 bude určena na základě položky tržeb v tomto roce dle vzorce:

$$T = P Q$$

, kde: T... tržby za rok

P...cena za jednotku produkce

Q...množství produkce za rok

(Synek, 2007)

Na základě propočtu průměrné ceny, výše množství prodeje či položky fixních a variabilních nákladů za rok 2012 bude sestavena funkce ve tvaru:

$$N = F + h Q$$

, kde: N...celkové náklady

F...fixní náklady

h...variabilní náklady na jednotku produkce

Q...množství produkce

(Fibírová, 2007)

Metoda dvou období

Při použití metody dvou období bude vycházeno z hodnot celkových nákladů a objemu produkce v jednotlivých měsících roku 2012, které budou získány z faktur vydaných podnikem PROFIL s.r.o. v daném roce. Na základě těchto hodnot bude definováno období A s nejnižší hodnotou produkce a období B s nejvyšší hodnotou produkce. Po dosazení do vzorce matematického vyjádření celkových nákladů pro obě období budou vytvořeny dvě rovnice o dvou neznámých.

$$N_A = a + b Q_A$$

$$N_B = a + b Q_B$$

, kde: N...celkové náklady

a...odhad fixních nákladů

b...variabilní náklady na jednotku produkce

Q...objem produkce

(Synek, Kislingerová, 2011)

Po dosazení a vypočtení parametrů bude sestavena krátkodobá nákladová funkce ve stejném tvaru, jako v případě klasifikační analýzy.

Grafická metoda

Určení nákladové funkce grafickou metodou bude vycházet z bodového diagramu, ve kterém bude osa x představovat hodnoty objemu produkce a osa y poté hodnoty celkových nákladů. Za pomoci programu Microsoft Excel bude sestaven bodový graf XY pro lineární regresní funkci, díky němuž bude přibližně určena i krátkodobá nákladová funkce podniku.

Regresní analýza

Výchozími daty v případě regresní analýzy budou opět hodnoty celkových nákladů a objemu prodeje v jednotlivých měsících roku 2012. Jednotlivé hodnoty objemu prodeje budou označeny písmenem X, hodnoty celkových nákladů písmenem Y. Výchozí rovnice proporcionální lineární nákladové funkce bude ve tvaru:

$$Y = a + b X$$

, kde: Y...celkové náklady (N)

a...odhad fixních nákladů

b...variabilní náklady na jednotku produkce

X...objem produkce (Q)

Odhady parametrů a, b budou spočítány dle vzorců:

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

$$a = \bar{Y} - b \bar{X}$$

, kde: n...počet období

X...objem produkce (Q)

Y... celkové náklady (N)

a...odhad fixních nákladů

b...variabilní náklady na jednotku produkce

(Synek, Kislingerová, 2011)

Dosazením parametrů do výchozí rovnice bude získáno matematické vyjádření krátkodobé nákladové funkce podniku PROFIL s.r.o.

V případě sestavování dlouhodobé nákladové funkce bude využita grafická metoda v podobě grafického znázornění bodového diagramu v programu Microsoft Excel. Vstupními daty budou v tomto případě hodnoty objemu produkce a celkových nákladů za analyzované roky 2007 – 2012. Postup bude stejný jako u grafické metody pro určení krátkodobé funkce. Po určení funkce celkových nákladů bude zjištěna derivací hodnota mezních nákladů vyjadřujících změnu celkových nákladů vlivem změny produkce o jednotku.

E. Analýza jednotlivých položek nákladů

V této části diplomové práce budou podrobně rozebrány a zanalyzovány náklady na prodané zboží a následně významnější položky režijních nákladů, konkrétně se jedná o mzdové náklady, náklady na telekomunikační služby, náklady cizího kapitálu či nájemného.

V případě mzdových nákladů dojde k porovnání přibližné výše mzdových nákladů na jednoho zaměstnance v podniku PROFIL s.r.o. s průměrnými mzdovými náklady na jednoho zaměstnance v oboru stavebnictví v České republice.

Následně bude vývoj mzdových nákladů porovnán s vývojem výkonů podniku, konkrétně vývojem tržeb za prodané zboží.

U nákladů vynaložených na telekomunikační služby bude provedena jejich analýza na základě interních dat poskytnutých analyzovaným podnikem, konkrétně se jedná o měsíční faktury za telefon. Bude navržena možnost a způsoby snížení těchto nákladů v rámci výběru vhodného tarifu pro podnik.

Dále dojde ke zhodnocení nákladů na cizí kapitál zkoumáním vývoje položky nákladových úroků podniku a ukazatele úrokového krytí. Bude provedena analýza leasingu či úvěrů, které firma využívá. Následně dojde k poptání jednotlivých poskytovatelů těchto služeb, jejichž nabídky budou sloužit k porovnání s daty podniku PROFIL s.r.o. týkající se financování za pomoci cizích zdrojů.

V případě nájemného budou náklady porovnány s průměrnou cenou nabízených prostor k pronájmu v lokalitě působení podniku a navrženy případné změny v oblasti využití jiného konkrétního prostoru, díky čemuž by podnik mohl tyto náklady snížit.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

Pro aplikaci některých postupů a metod zmiňovaných v teoretické části této diplomové práce byl zvolen podnik, jehož majitelé byli ochotni poskytnout potřebné výkazy pro toto zpracování. Jedná se o rozvahu, výkaz zisku a ztráty a další interní doklady za období od roku 2007 do roku 2012. Na přání majitelů společnosti nebude však konkrétní jméno podniku zmiňováno a bude používán fiktivní název společnosti PROFIL s.r.o.

4.1 Charakteristika společnosti PROFIL s.r.o.

Podnik s fiktivním názvem PROFIL s.r.o. byl založen v roce 1997 v Českých Budějovicích, kde má své sídlo dodnes. Jak z názvu vyplývá, právní formou podnikání je společnost s ručením omezeným. Jedná se o malou společnost s nízkým počtem zaměstnanců, jejímž předmětem podnikání je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Firma dodává komponenty pro opláštění objektů, konkrétně ocelové trapézové profily, sendvičové panely a doplňkový sortiment. Zastupuje přední světové výrobce z Německa, Rakouska, Belgie, Francie či Švýcarska. Odběrateli jsou stavební, konstrukční a montážní firmy, dodavatelé stavebního materiálu, dodavatelé technologických celků a investoři jak z České republiky, tak z jiných evropských zemí či zámoří.

Dodávanými výrobky jsou:

- ocelové a hliníkové trapézové profily,
- ocelové tenkostěnné za studena ohýbané pozinkované profily,
- sendvičové panely s izolační vrstvou,
- kazetové profily pro řešení stěnových a střešních konstrukcí,
- chladírenské a mrazírenské sendvičové panely,
- doplňkový sortiment.

Podnik PROFIL s.r.o. zajišťuje dodávky za využití systému „just in time“. Není vlastníkem žádných skladových prostor, doprava zboží je zprostředkována z místa výroby přímo na místo určené zákazníkem. Dále poskytuje zákazníkům poradenství ohledně efektivního využití materiálů v souladu s kladenými nároky a s ohledem na cenu a termín dodání.

4.2 Finanční situace podniku

Před detailním rozbořem nákladových položek bude nejprve zhodnocena současná finanční situace analyzované firmy. V Tabulce 1 je znázorněna zkrácená verze rozvahy společnosti PROFIL s.r.o. za období 2007 – 2012.

Tabulka 1: Zkrácená rozvaha podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007 - 2012 v tis. Kč

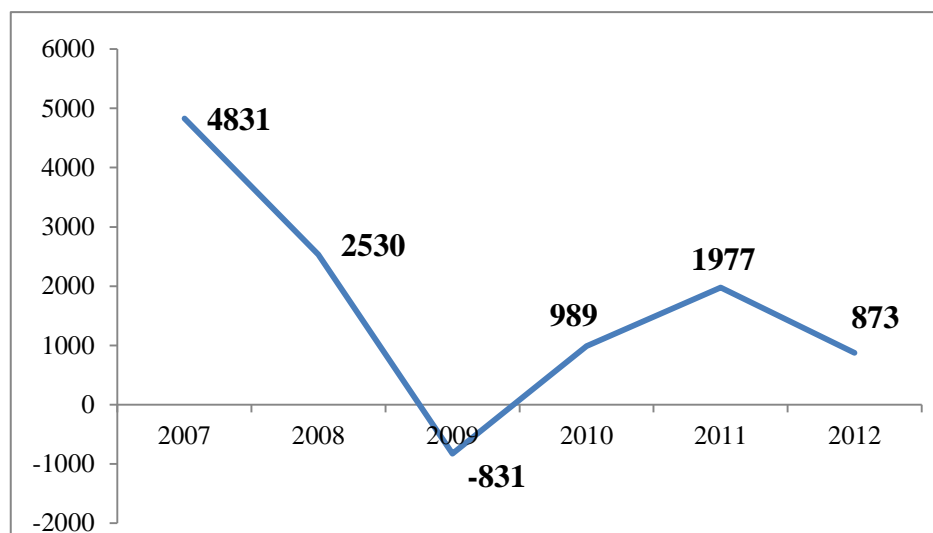
Položka		2007	2008	2009	2010	2011	2012
AKTIVA CELKEM		22249	13932	10565	10694	17535	18984
B.	Dlouhodobý majetek	1671	1868	1765	1596	1505	1400
B. I.	Dlouhodobý nehmotný	0	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný	1671	1868	1765	1596	1505	1400
B. III.	Dlouhodobý finanční	0	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	19921	11242	8412	8974	15950	17518
C. I.	Zásoby	74	67	377	644	420	352
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	1696 6	7378	7437	7422	14595	15009
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	2881	3797	598	908	935	2157
D.	Časové rozlišení	657	822	388	124	80	66
PASIVA CELKEM		22249	13932	10565	10694	17535	18984
A.	Vlastní kapitál	7214	6143	3161	3944	5856	6729
A. I.	Základní kapitál	100	100	100	100	100	100
A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	10	10	10	10	10	10
A. IV.	HV z minulých let	2273	3503	3882	2845	3769	5746
A. V.	HV běžného účetního období	4831	2530	-831	989	1977	873
B.	Cizí zdroje	15034	7789	7404	6750	11625	12255
B. I.	Rezervy	0	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	15	22	4021	3357	2630	892
B. III.	Krátkodobé závazky	1369 8	6574	1961	2524	5302	9528
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	1321	1193	1422	869	3693	1835
D.	Časové rozlišení	1	0	0	0	54	0

Zdroj: vlastní zpracování, finanční výkazy podniku PROFIL s. r. o.

Při pohledu na Tabulku 1 je patrné, že nejvyšší část aktiv tvoří oběžný majetek a to v průměru až z 86%, zejména v podobě krátkodobých pohledávek. Stav zásob je minimální. Firma nevlastní žádný dlouhodobý nehmotný ani finanční majetek.

Celková hodnota dlouhodobých aktiv je tedy tvořena pouze hmotným majetkem, konkrétně položkou staveb, přesto je jeho hodnota poměrně nízká vzhledem k velikosti společnosti. Pasiva jsou tvořena v průměru za všechny analyzované roky z 65% cizími zdroji, na vlastní kapitál připadá 35%. Cizí kapitál je tvořen převážně položkou krátkodobých závazků, v menším množství poté bankovními úvěry. Vývoj hodnoty vlastního kapitálu je výrazně ovlivněn výší výsledku hospodaření firmy. Uvažována je taktéž položka časového rozlišení sloužící pro očištění o náklady a výnosy věcně a časově nesouvisející s daným účetním obdobím. Graf 5 znázorňuje vývoj výsledku hospodaření za období 2007 – 2012.

Graf 5: Vývoj výsledku hospodaření podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007 - 2012 v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování, finanční výkazy podniku PROFIL s. r. o.

Od roku 2007 do roku 2009 výsledek hospodaření firmy výrazně poklesl. V roce 2008 se hodnota snížila téměř o polovinu oproti předchozímu roku, v roce 2009 byla vykázána dokonce ztráta, což mělo vliv také na silnější pokles vlastního kapitálu. Od roku 2010 opět dochází k nárůstu hodnoty výsledku hospodaření a firma vykazuje zisk, jehož hodnota má však opět od roku 2011 klesající charakter. Dle statistik Českého statistického úřadu docházelo k meziročnímu poklesu indexu stavební produkce od roku 2008. V roce 2008 poklesla hodnota indexu až o 6,6% a klesající charakter má do roku 2010. V roce 2011 dochází k mírnému navýšení hodnoty přibližně o 3,9% avšak v roce 2012 opět k mírnému poklesu o 3%. Obdobným způsobem se vyvíjí i výsledek hospodaření zkoumaného podniku, tudíž lze nepříznivou finanční situaci firmy PROFIL s.r.o., zejména v letech 2009 – 2010, přisoudit dopadu hospodářské krize.

V těchto letech došlo k poklesu objemu stavební produkce v celém odvětví a podnik tak neprodával takové množství zboží, jako v předchozích letech.

Tabulka 2 obsahuje zkrácenou verzi výkazu zisku a ztráty sloužícího ke zjištění výsledku hospodaření odvíjejícího se od výše položek výnosů a nákladů.

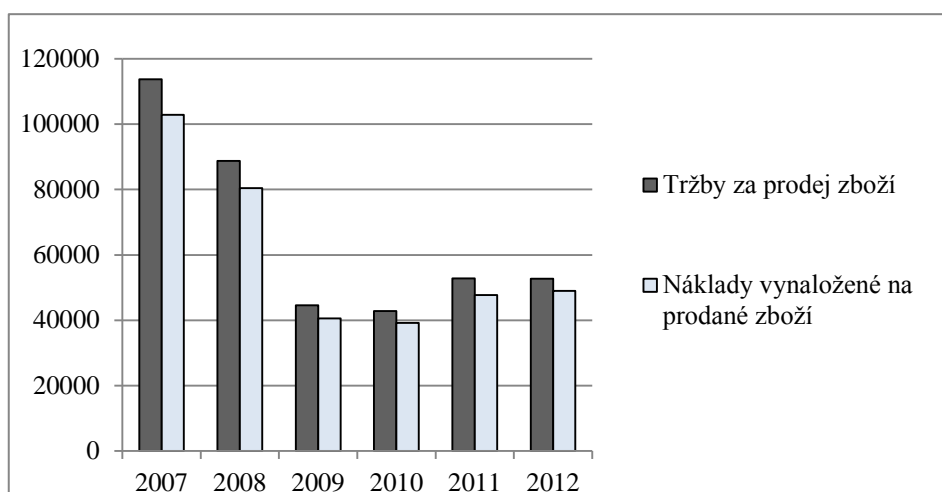
Tabulka 2: Zkrácený výkaz zisku a ztráty podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007 - 2012 v tis. Kč

Položka	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	113727	88715	44580	42790	52788	52670
Náklady vynaložené na prodané zboží	102902	80457	40567	39144	47761	48968
OBCHODNÍ MARŽE	10825	8258	4013	3646	5027	3702
Výkony	65	35	29	42	230	0
Výkonná spotřeba	2339	2452	2065	1276	1194	1116
PŘIDANÁ HODNOTA	8551	5841	1977	2412	4063	2586
Osobní náklady	1638	1985	1732	957	1178	1110
Daně a poplatky	130	11	13	35	13	17
Odpisy dlouhodobého majetku	128	183	231	228	224	205
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	400	100	0	0	0
Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	0	1	205	0	0	0
Změna stavu OP a nákladů příštích období	0	470	-471	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	1105	0	0	45	163	186
Ostatní provozní náklady	1311	14	755	6	0	22
PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	6449	3577	-388	1231	2811	1418
FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-143	-365	-441	-244	-376	-335
Daň z příjmů za běžnou činnost	1582	685	0	0	465	208
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU	4724	2527	-829	987	1970	875
MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	107	3	-2	2	7	-2
Výsledek hospodaření za účetní období	4831	2530	-831	989	1977	873
Výsledek hospodaření před zdaněním	6413	3215	-831	989	2442	1081

Zdroj: vlastní zpracování, finanční výkazy podniku PROFIL s.r.o.

Na výši výsledku hospodaření se podílí především položka tržeb za prodané zboží a položka nákladů vynaložených na tento prodej, což souvisí s předmětem podnikání dané společnosti. K výraznému poklesu tržeb za prodej zboží došlo v období od roku 2007 do roku 2010. V roce 2009 poklesly tržby až o 50%. V roce 2011 a následně 2012 se hodnoty začínají opět mírně navyšovat. Vývoj tržeb bude opět souviset s vývojem objemu stavební produkce v daném odvětví a jejich výrazný pokles v roce 2009 lze přisoudit vlivu hospodářské krize. Náklady vynaložené na prodané zboží tvoří v průměru 91% tržeb z prodeje. Vývoj tržeb a nákladů na prodané zboží v období 2007 – 2012 znázorňuje Graf 6.

Graf 6: Vývoj tržeb a nákladů na prodané zboží podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007 - 2012 v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování

Vertikální analýzu výkazu zisku a ztráty za zkoumané období zahrnuje Tabulka 3. Jednotlivé položky jsou vyjádřeny procentním podílem k základně v podobě celkových výnosů či nákladů.

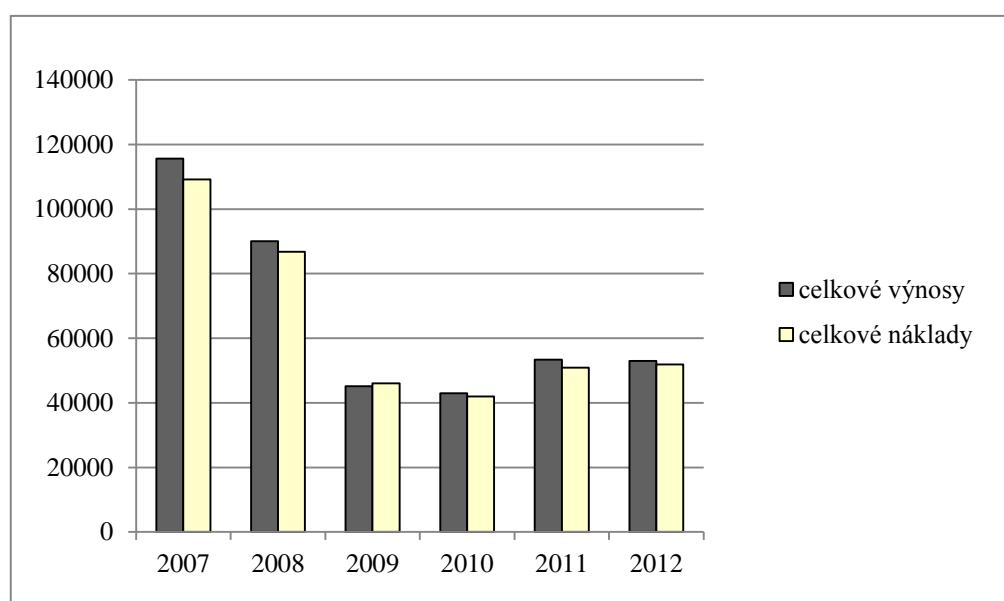
Tabulka 3: Vertikální analýza nákladů a výnosů podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007 - 2012

Položka	2007	2008	2009	2010	2011	2012
NÁKLADY CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Náklady vynaložené na prodej zboží	94,22%	92,68%	88,19%	93,24%	93,81%	94,36%
Výkonová spotřeba	2,14%	2,82%	4,49%	3,04%	2,35%	2,15%
Osobní náklady	1,50%	2,29%	3,77%	2,28%	2,31%	2,14%
Daně a poplatky	0,12%	0,01%	0,03%	0,08%	0,03%	0,03%
Odpisy dlouhodobého majetku	0,12%	0,21%	0,50%	0,54%	0,44%	0,40%
ZC prodaného dl. majetku a materiálu	0,00%	0,00%	0,45%	0,00%	0,00%	0,00%
Změna stavu OP a N příštích období	0,00%	0,54%	-1,02%	0,00%	0,00%	0,00%
Ostatní provozní náklady	1,20%	0,02%	1,64%	0,01%	0,00%	0,04%
Nákladové úroky	0,15%	0,11%	0,37%	0,11%	0,28%	0,20%
Ostatní finanční náklady	0,54%	1,32%	1,59%	0,68%	0,79%	0,67%
Mimořádné náklady	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
VÝNOSY CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Tržby za prodej zboží	98,36%	98,54%	98,70%	99,58%	98,94%	99,42%
Výkony	0,06%	0,04%	0,06%	0,10%	0,43%	0,00%
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	0,00%	0,44%	0,22%	0,00%	0,00%	0,00%
Ostatní provozní výnosy	0,96%	0,00%	0,00%	0,10%	0,31%	0,35%
Výnosové úroky	0,01%	0,01%	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%
Ostatní finanční výnosy	0,53%	0,97%	1,01%	0,21%	0,31%	0,23%
Mimořádné výnosy	0,10%	0,01%	0,00%	0,00%	0,01%	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady podniku tvoří v průměru za všech šest zkoumaných let hodnotu 64 469 330 Kč, celkové výnosy poté 66 687 500 Kč. Nejvýznamnější položkou nákladů jsou náklady vynaložené na prodej zboží, které tvoří v průměru až 93% celkových nákladů, přibližně 3% připadají na výkonovou spotřebu a osobní náklady tvoří 2%. Výnosy jsou tvořeny převážně tržbami za prodej zboží a to až z 99%. Z toho důvodu budou v této diplomové práci při podrobnějším zkoumání nákladových položek posuzovány náklady právě vzhledem k tržbám. Následující Graf 7 znázorňuje vývoj celkových výnosů a nákladů za období 2007 – 2012.

Graf 7: Vývoj nákladů a výnosů podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007 – 2012 v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování

Rozdílem celkových výnosů a nákladů je získána hodnota výsledku hospodaření před zdaněním. Z Grafu 7 je zřejmé, že celkové výnosy i náklady v období mezi lety 2007 až 2009 výrazně klesají, z toho v roce 2009 dokonce náklady převyšují výnosy a podnik je ztrátový. V letech 2011 a 2012 dochází opět k navýšení hodnot těchto položek zejména z důvodu postupného pominutí hospodářské krize a mírného zvýšení objemu stavební produkce v odvětví, ve kterém se firma pohybuje.

Nyní dojde k zaměření na některé poměrové ukazatele pro základní zhodnocení finanční situace analyzovaného podniku. Tabulka 4 obsahuje hodnoty vybraných ukazatelů zadluženosti (celková zadluženost, úrokové krytí), likvidity (běžná likvidita, okamžitá likvidita), rentability (rentabilita tržeb, rentabilita vlastního kapitálu) či aktivity (doba obratu pohledávek a doba obratu závazků).

Tabulka 4: Poměrové ukazatele podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007 - 2012

Položka	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	67,57%	55,91%	70,08%	63,12%	66,30%	64,55%
Úrokové krytí	39,40	34,14	-3,86	21,60	18,20	11,20
Běžná likvidita	1,45	1,71	4,29	3,56	3,01	1,84
Okamžitá likvidita	0,21	0,58	0,30	0,36	0,18	0,23
Rentabilita tržeb	4,25%	2,85%	-1,86%	2,31%	3,75%	1,66%
Rentabilita vlastního kapitálu	66,97%	41,19%	-26,29%	25,08%	33,76%	12,97%
Doba obratu závazků	43,96	27,05	16,06	21,53	36,66	66,03
Doba obratu pohledávek	54,45	30,36	60,89	63,31	100,92	104,01

Zdroj: vlastní zpracování

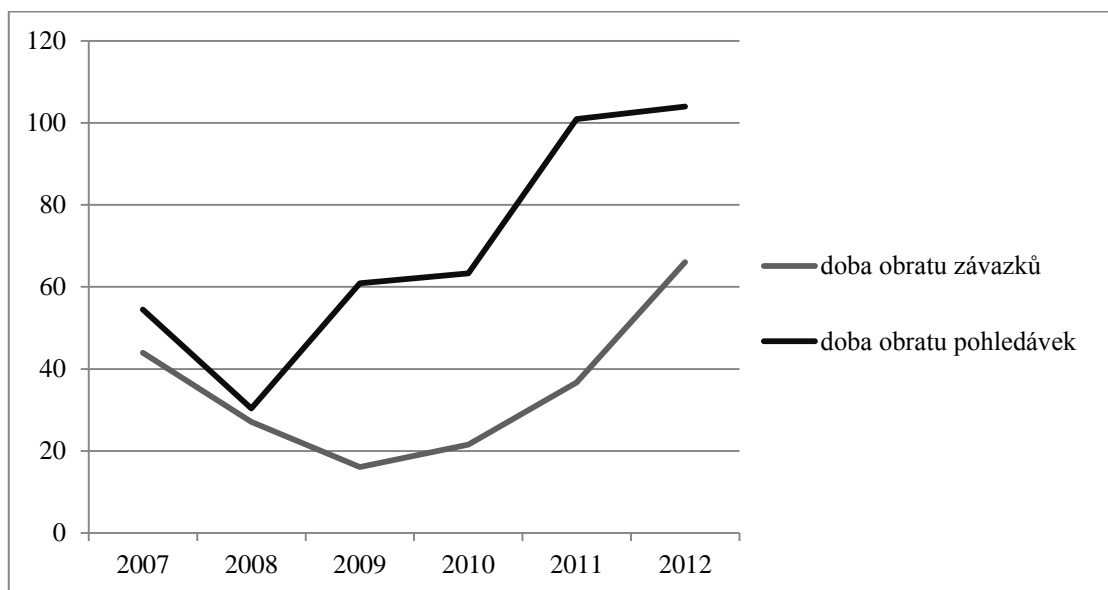
Na základě hodnot v Tabulce 4 je zřejmé, že společnost PROFIL s.r.o. využívá k financování aktiv z větší části kapitál cizí a to v průměru až z 65%. Dle ukazatele úrokového krytí je zisk před zdaněním a úroky průměrně až 20 krát vyšší než nákladové úroky, což svědčí o příznivé situaci, neboť je firma schopna splácet úroky vznikající v důsledku užívání cizích zdrojů.

Podnik je přijatelný také pro věřitele, neboť je schopen bez problému uhradit své krátkodobé dluhy. Z hlediska okamžité likvidity se firma taktéž pohybuje v rozmezí doporučených hodnot, tudíž je schopna uhradit krátkodobé závazky ihned pomocí krátkodobých finančních prostředků (hotovosti v pokladně či na běžných účtech).

V případě ukazatelů výnosnosti dojde k zaměření konkrétně na rentabilitu tržeb značící, kolik čistého zisku připadne na 1 Kč tržeb. V průměru se hodnota pohybuje okolo 2%. Jedná se o podíl přírůstku k celkovým tržbám tudíž výši ziskové marže. Ukazatele výnosnosti vlastního kapitálu se v průměru pohybují okolo 26%. Nejvyšší hodnotu zaznamenal rok 2007, poté se výše ukazatele začíná snižovat. Přesto je však možné konstatovat, že podnik svou kapitálovou strukturu využívá efektivně, neboť k financování používá levné cizí zdroje a zvýšení dluhu s sebou přináší vyšší míru zhodnocení vlastního kapitálu.

Úskalím finanční situace firmy PROFIL s.r.o. jsou hodnoty doby obratu pohledávek doby obratu závazků. Při porovnání těchto dvou ukazatelů, které znázorňuje Graf 8, je patrné, že hodnoty doby obratu pohledávek značně převyšují hodnoty doby obratu závazků.

Graf 8: Vývoj ukazatelů aktivity podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování

Odklad plateb firmy dodavatelům činí v průměru za šest analyzovaných let přibližně 35 dní. Doba, po kterou je společnost nucena čekat na zaplacení odběratelů je značně vysoká. Průměrná hodnota se pohybuje okolo 69 dní, což je až dvojnásobek doby obratu závazků. Podnik po tuto dobu nechtěně poskytuje svým odběratelským firmám jakýsi bezúročný úvěr. Při pohledu na Graf 8 je patrné, že oba ukazatele mají od roku 2009 rostoucí charakter. Rostoucí tendenci doby obratu závazků je možné přisuzovat právě stále častějším pozdním platbám odběratelů a tím zhoršení finanční situace samotné firmy. Přestože se podnik snaží z důvodu využití skonta svým dodavatelům platit včas, v posledních letech zjevně výše cizích zdrojů nepostačí a firma platby svým dodavatelům oddaluje. Rostoucí tendence doby obratu pohledávek alarmuje možné hrozící finanční nebezpečí, kdy by se podnik mohl dostat díky neplaticím odběratelům do situace, kdy nebude mít dostačující finanční prostředky pro nákup nového zboží za účelem jeho následného prodeje.

4.3 Struktura nákladů podniku

4.3.1 Seskupení nákladů dle jejich druhu

Na základě údajů z výkazů zisku a ztráty za období 2007 – 2012 došlo k seskupení nákladů dle jejich druhu a stručnému popisu položek, které jsou v těchto nákladových skupinách zahrnuty.

Spotřebované nákupy:

- prodané zboží – veškeré nakoupené zboží za účelem prodeje odběratelům
- spotřebovaný materiál – drobný kancelářský materiál, materiál na údržbu zařízení
- spotřeba pohonných hmot – pohonné hmoty pro firemní automobily, elektrocentrálu
- drobný majetek – nakoupený majetek do výše 40 000 Kč pro firemní účely
- vzorky – nákup vzorků zboží pro představu zákazníků o jeho vlastnostech
- spotřeba energie – spotřeba elektrické energie, vody a plynu

Spotřebované služby:

- opravy a udržování vozů – servis, mytí a zabezpečení firemních automobilů
- cestovné – jízdné různých druhů doprav, storno poplatky za rezervaci v hotelu apod.
- softwarové služby – správa softwarových systémů v podniku
- nájemné – pravidelné měsíční využívání nájemných prostorů pro účely podnikání
- leasing – financování automobilu finanční institucí, platby v pravidelných splátkách
- telefon – poplatky za užívání pevné linky, vyúčtování firemních mobilních telefonů
- účetní, právní, poradenské služby – pravidelné zpracování účetnictví externí firmou, příležitostné právní a poradenské služby
- reklama, inzerce – způsoby propagace a zviditelnění zboží či samotného podniku
- odborné služby, výpočty – statické výpočty, znalecké posudky, překlady textu
- ostatní – poplatky za rozhlas, skladování pneumatik, připojení k internetu, úklid

Osobní náklady:

- mzdové náklady, příjmy společníků – vyplácení odměn za práci zaměstnancům v pracovním poměru, podílu na zisku, odměny společníkům za práci pro podnik
- zákonné sociální pojištění – sociální pojištění hrazené podnikem
- ostatní příspěvky – příspěvky na životní pojištění zaměstnanců, stravenky, příspěvky na zahraniční dovolenou

Finanční náklady:

- úroky z úvěru – náklady za využití cizího kapitálu, výše úrokové sazby dána sazbou PRIBOR¹ 3M + fixní přírůžkou banky
- kursové ztráty – ztráty vzniklé u peněžních prostředků (pohledávek, závazků) v cizí měně, které je nutné vykazovat v měně domácí - v důsledku měněního se kursu
- poplatky bance – poplatky za vedení účtu, výběr hotovosti, bankovní převody apod.
- pojištění – zákonné pojištění, havarijní pojištění, pojištění kanceláře

Vývoj těchto skupin nákladů během analyzovaného období je zobrazen v Tabulce 5.

Tabulka 5: Vývoj nákladových skupin podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007 - 2012 v tis. Kč

Položka	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Průměr	%
NÁKLADY CELKEM	109212	86814	46000	41980	50913	51896	64469	100%
Spotřebované nákupy	103275	80730	40857	39315	47966	49214	60226	93%
Spotřebované služby	1967	2179	1775	1105	989	870	1481	2%
Osobní náklady	1638	1985	1732	957	1178	1110	1433	2%
Daně a poplatky	130	11	13	35	13	17	37	0%
Jiné provozní náklady	1311	15	960	6	0	21	386	1%
Odpisy dlouhodobého majetku	128	653	-240	228	224	205	200	0%
Finanční náklady	760	1239	901	334	543	457	706	1%
Mimořádné náklady	3	2	2	0	0	2	2	0%
VÝNOSY CELKEM	115625	90029	45169	42969	53355	52977		
HV PŘED ZDANĚNÍM	6413	3215	-831	989	2442	1081		

Zdroj: vlastní zpracování, finanční výkazy podniku PROFIL s. r. o.

¹ PRIBOR (Prague Interbank Offered Rate) = úroková sazba, za kterou si banky vzájemně poskytují úvěry na českém mezibankovním trhu. Jedná se o referenční sazbu, klíčovou pro výši úroků z úvěrů.

Nejvyšší procentní podíl na celkových nákladech má skupina spotřebovaných nákupů, jejíž hodnota je určena zejména výší prodaného zboží. Tvoří v průměru 60 226 000 Kč, což odpovídá 93% celkových nákladů. Na spotřebované služby a osobní náklady připadají 2%. Skupina mimořádných nákladů a daní je v celkové výši nákladů zanedbatelná.

4.3.2 Přímé a režijní náklady

Jak bylo již zmiňováno, nejvyšší část nákladů představuje položka nákladů vynaložených na prodej zboží, které představují přímou složku nákladů. V této položce je zahrnuta také doprava zboží zákazníkovi, která je započítávána v ceně za 1 m² výrobku. Tyto náklady budou podrobněji zkoumány v další části práce, nyní dojde k zaměření na režijní složku nákladů, jejíž analýza by mohla přispět ke zjištění lepších a výhodnějších variant pro firmu a vést k lepšímu manažerskému rozhodnutí. Celkové náklady byly dle logického úsudku rozděleny na přímou a nepřímou složku. Tabulka 6 obsahuje hodnoty těchto složek od roku 2007 do roku 2012.

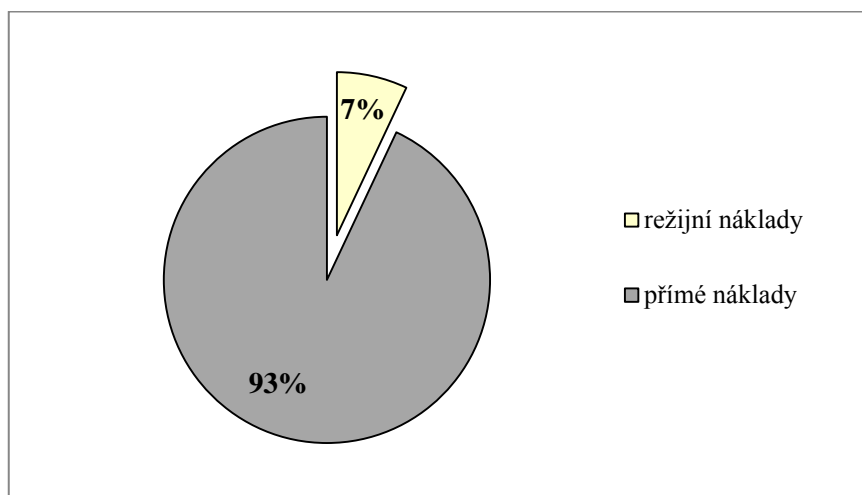
Tabulka 6: Vývoj přímých a režijních nákladů podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007 – 2012 v tis. Kč

Položka	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Průměr	%
NÁKLADY CELKEM	109212	86814	46000	41980	50913	51896	64469	100%
Režijní náklady	6310	6357	5432	2836	3152	2927	4502	7%
Přímé náklady	102902	80457	40568	39144	47761	48969	59967	93%
VÝNOSY CELKEM	115625	90029	45169	42969	53355	52977	66687	100%
Tržby za prodej zboží	113727	88715	44580	42790	52788	52670	65878	99%

Zdroj: vlastní zpracování

Při pohledu na tabulku 6 je zřejmé, že podstatnou výší nákladů tvoří náklady přímé, které za všechny analyzované roky činí v průměru 59 967 000 Kč za rok. Od roku 2007 do roku 2010 má jejich hodnota klesající charakter, od roku 2011 opět narůstá. Vývoj kopíruje charakter nákladů vynaložených na prodej zboží, neboť právě tato položka je v přímých nákladech zahrnuta. Režijní náklady činí průměrně 4 502 000 Kč ročně. K poklesu hodnoty došlo v roce 2010 a to až o více než polovinu oproti roku 2008. Podílově na přímé náklady připadá přibližně 93%, na režijní náklady pouhých 7%, což svědčí o stabilní skladbě výkonů. Tento procentní podíl je znázorňuje Graf 9.

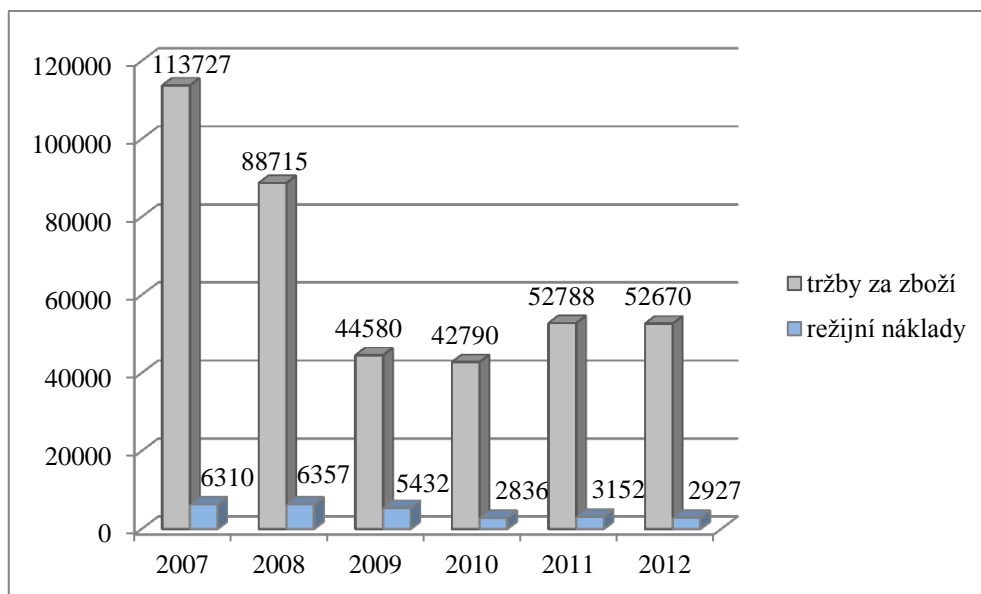
Graf 9: Podíl přímých a režijních nákladů v podniku PROFIL s.r.o. v průměru za období 2007 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10 porovnává vývoj režijních nákladů podniku s vývojem tržeb za prodané zboží.

Graf 10: Vývoj režijních nákladů a tržeb podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007 – 2012 v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování

Přestože se výše režijních nákladů v případě podniku PROFIL s.r.o. neodvíjí v závislosti na výši prodaného množství, tudíž ani tržeb, daří se podniku tyto náklady snižovat. V roce 2007 byly režijní náklady poměrně vysoké, stejně tak však podnik hodně prodával své zboží a náklady byly pokryty.

Úskalím byl však rok 2009, kdy byla výše režijních nákladů, oproti tržbám za prodané zboží, velmi vysoká, o čemž svědčí i výsledek hospodaření tohoto roku, kdy podnik zaznamenal ztrátu. Od roku 2010 je možné pozorovat rapidní snížení režijních nákladů a je patrné, že společnost provedla na základě nepříznivého výsledku v roce 2009 jistá opatření. Tato snížená hodnota režie se ustálila a přetrvává až do roku 2012.

Tabulka 7 obsahuje detailní rozpis položek režijních nákladů včetně průměrných hodnot za sledované období a procentního vyjádření.

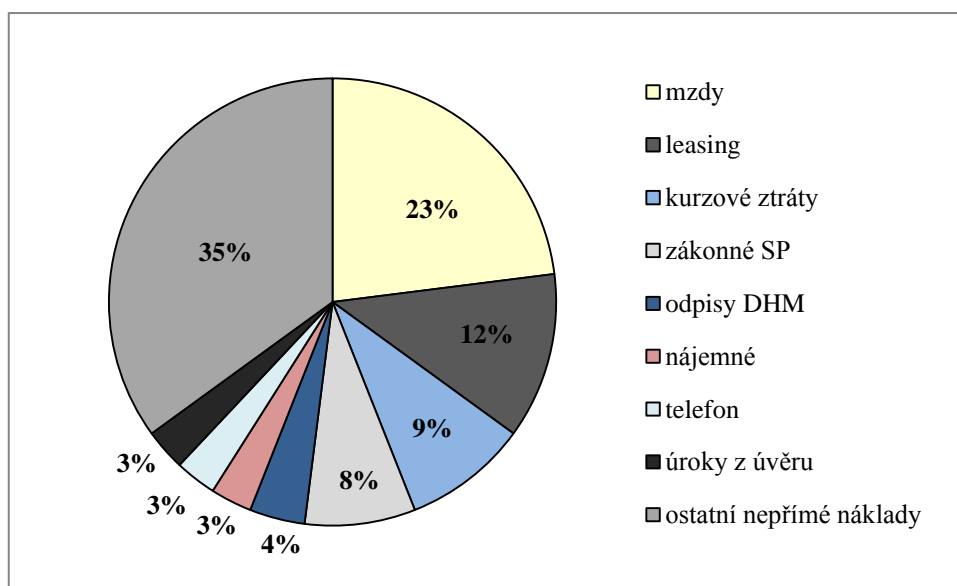
Tabulka 7: Vývoj složek režijních nákladů podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007 – 2012 v tis. Kč

Položka	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Průměr	%
REŽIJNÍ NÁKLADY	6310	6357	5432	2836	3152	2927	4502	100%
Spotřebovaný materiál	89	95	136	48	65	82	86	2%
Spotřeba pohonných hmot	89	96	87	98	122	133	104	2%
Drobný majetek	89	65	45	4	0	0	34	1%
Vzorky	91	2	5	0	0	15	19	0%
Spotřeba energie	15	15	16	21	18	15	17	0%
Opravy a udržování aut	30	171	35	58	113	77	81	2%
Cestovné	96	110	0	0	36	149	65	1%
Softwarové služby	36	41	14	27	11	19	25	1%
Nájemné	120	120	120	120	120	120	120	3%
Leasing	871	1005	948	437	109	0	562	12%
Telefon	169	157	144	126	99	80	129	3%
Účetní, právní, poradenské služby	143	90	297	148	78	139	149	3%
Reklama, inzerce	64	48	39	41	21	7	37	1%
Odborné služby, výpočty	157	135	41	55	81	169	106	2%
Ostatní služby	281	302	137	93	321	110	207	5%
Mzdové náklady, příjmy společníků	1134	1416	1260	686	841	813	1025	23%
Zákonné sociální pojištění	397	495	429	240	306	288	359	8%
Příspěvky	107	74	43	31	31	9	49	1%
Daně a poplatky	130	11	13	35	13	17	37	1%
Jiné provozní náklady	1311	15	960	6	0	21	386	9%
Odpisy dlouhodobého majetku	128	653	-240	228	224	205	200	4%
Úroky z úvěru	134	97	171	48	142	106	116	3%
Kursově ztráty	419	916	526	125	266	227	413	9%
Poplatky bance	87	74	59	55	45	39	60	1%
Pojištění	120	152	145	106	90	85	116	3%
Mimořádné náklady	3	2	2	0	0	2	2	0%

Zdroj: vlastní zpracování, finanční výkazy podniku PROFIL s. r. o.

Nejvyšší podíl na režijních nákladech podniku mají v průměru za zkoumané období mzdové náklady ve výši 23%, následně leasingové splátky ve výši 12%. Významnou položkou jsou také kurzové ztráty, na které připadá 9% nepřímých nákladů. Téměř zanedbatelná je spotřeba energie. Výšečový Graf 11 znázorňuje podíl nejvýznamnějších režijních nákladů.

Graf 11: Podíl položek režijních nákladů podniku PROFIL s.r.o. v průměru za období 2007 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování

Podrobnější vývoj jednotlivých položek režijních nákladů bude blíže popsán v další části práce.

4.3.3 Fixní a variabilní náklady

Nyní dojde k rozčlenění nákladů na fixní a variabilní. Vzhledem k charakteristice podniku se rozdělení nebude příliš lišit od předchozího. Variabilní náklady budou představovat přímé náklady v podobě nákladů na vynaložených na prodej zboží a část osobních nákladů v podobě prémie vyplácených právě v závislosti na objemu prodeje. Fixní složku představují veškeré režijní náklady kromě těchto prémie. Konkrétní položky včetně jejich vývoje od roku 2007 do roku 2012 zahrnuje Tabulka 8.

Tabulka 8: Vývoj fixních a variabilních nákladů podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007 - 2012 v tis. Kč

Položka	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Průměr
NÁKLADY CELKEM	109212	86814	46000	41980	50913	51896	64469
FIXNÍ NÁKLADY	6310	6357	5432	2691	3092	2205	4348
drobný materiál, kancelářské potřeby	89	95	136	48	65	82	86
spotřeba pohonných hmot	89	96	87	98	122	133	104
spotřeba energie	15	15	16	21	18	15	17
opravy a udržování aut	30	171	35	58	113	77	81
cestovné	96	110	0	0	36	149	65
softwarové služby	36	41	14	27	11	19	25
nájemné	120	120	120	120	120	120	120
leasing	871	1005	948	437	109	0	562
telefon	169	157	144	126	99	80	129
účetní služby	143	90	297	148	78	139	149
inzerce	64	48	39	41	21	7	37
odborné služby	157	135	41	55	81	169	106
ostatní služby	98	117	136	84	317	107	143
mzdové náklady	1134	1416	1260	541	781	92	871
zákonné sociální pojištění	397	495	429	240	306	288	359
příspěvek na životní pojištění	19	16	14	8	8	8	12
stravenky	28	28	29	23	23	1	22
příspěvek na zahraniční dovolenou	60	30	0	0	0	0	15
daně	9	11	13	13	13	14	12
soudní poplatky	121	0	0	22	0	3	24
jiné provozní náklady	1677	269	1013	19	4	40	504
odpisy DHM	128	653	-240	228	224	205	200
úroky z úvěru	134	97	171	48	142	106	116
kursové ztráty	419	916	526	125	266	227	413
poplatky bance	87	74	59	55	45	39	60
pojištění	120	152	145	106	90	85	116
VARIABILNÍ NÁKLADY	102902	80457	40568	39289	47821	49691	60121
prodané zboží	102902	80457	40568	39144	47761	48969	59967
příjmy společníků, prémie	0	0	0	145	60	722	155

Zdroj: vlastní zpracování, finanční výkazy podniku PROFIL s. r. o.

Podíl fixních nákladů na celkových je téměř stejný jako u nákladů režijních. Fixní náklady tvoří průměrně 4 348 000 Kč za rok, tedy přibližně 7% a variabilní náklady 60 121 000 Kč ročně, což odpovídá 93% celkových nákladů.

Mezi položkou jiných provozních nákladů jsou zahrnuty například odpisy pohledávek, pokuty a penále. U ostatních služeb se jedná o skladování pneumatik, odborné služby, úklid, poplatky za rozhlas a jiné fixní náklady.

4.4 Analýza nákladovosti

Pro zhodnocení nákladovosti byl zvolen ukazatel celkové nákladovosti z výnosů, který je dán poměrem celkových nákladů k celkovým tržbám. Hodnoty ukazatele obsahuje Tabulka 9.

Tabulka 9: Ukazatele nákladovosti z výnosů podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007 – 2012

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodané zboží	113727	88715	44580	42790	52788	52670
Náklady celkem	109212	86814	46000	41980	50913	51896
Náklady / tržby	0,96	0,98	1,03	0,98	0,96	0,99

Zdroj: vlastní zpracování

Aby nebyl podnik ve ztrátě, musí být ukazatele celkové nákladovosti z výnosů nižší než 1. Na základě hodnot ukazatele uvedených v Tabulce 8 je zřejmé, že tato možnost nastala pouze v roce 2009, kdy je hodnota poměrového ukazatele rovna 1,03 a podnik byl tudíž ztrátový. V ostatních letech se však hodnoty pohybují velmi blízko této krajní hodnotě, což svědčí o tom, že celkové náklady mají na celkových tržbách velmi vysoký podíl a zisková marže je nízká. Procentuální podíl zisku na celkových tržbách činí v průměru za sledované období pouze okolo 2%. Pokud by do průměru nebyla započtena záporná hodnota z roku 2009, kdy byl podnik ve ztrátě, průměrná hodnota by dosahovala 3%.

4.5 Analýza bodu zvratu

Předpokladem pro výpočet bodu zvratu bude v tomto případě zvýšení výnosnosti podniku PROFIL s.r.o. v roce 2013 na 3,5% místo dosud průměrných 2%. Cílem výpočtu bude zjistit, jaký objem zboží bude podnik nucen v tomto roce prodat pro zajištění požadované výnosnosti.

Výchozími veličinami budou průměrné hodnoty fixních a variabilních nákladů za analyzované období. Další veličinou potřebnou pro výpočet bodu zvratu bude průměrná cena na jednotku produkce.

Výchozím předpokladem při jejím určení bude prodej výrobků (trapézových profilů a sendvičových panelů) v poměru 1:1 ročně. Doplňkový sortiment je zcela zanedbatelný. Průměrná cena trapézových profilů se dle katalogových ceníků pohybuje okolo 270 Kč/m², u sendvičových panelů přibližně 580 Kč/m². Zprůměrováním obou cenových sazeb bude výsledná hodnota celkové průměrné ceny za jeden m² produkce činit v daném poměru 425 Kč/m². Výchozí veličiny pro výpočet bodu zvratu obsahuje Tabulka 10.

Tabulka 10: Průměrné veličiny pro výpočet bodu zvratu za období 2007 – 2012

Položka	Množství	Jednotka
Tržby za prodané zboží	65878330	Kč
Fixní náklady	4347833	Kč
Variabilní náklady	60121330	Kč
Cena /m2	425	Kč
Požadovaná výnosnost	3,5	%
Zisk požadovaný	2305742	Kč
Variabilní náklady /m2	388	Kč
Fixní náklady/m2	28	Kč

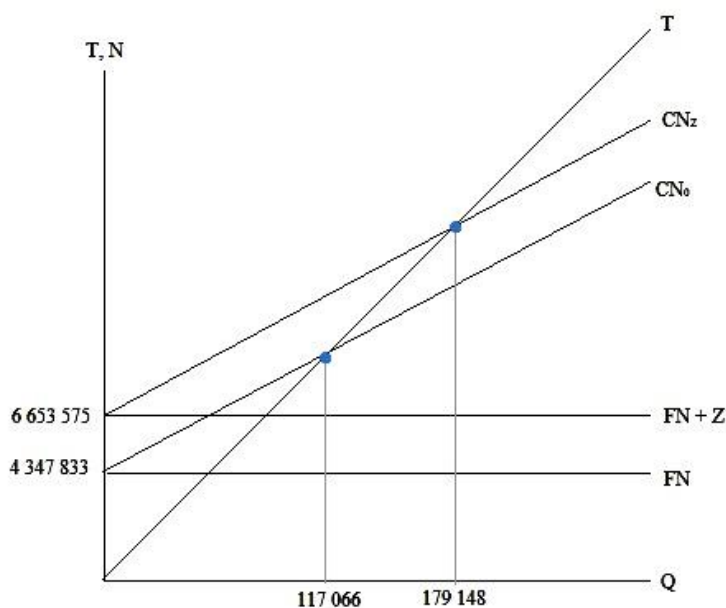
Zdroj: vlastní zpracování

Pokud budou za výchozí veličiny považovány hodnoty průměru za období od roku 2007 do 2012, bude množství prodeje, při kterém se budou tržby rovnat celkovým nákladům, rovno přibližně 117 066 m². V tomto bodě bude zisk nulový. Při průměrné ziskové marži na analyzované období, která činila 2%, podnik prodá přibližně 152 541 m² zboží. Kritická hodnota množství, které je potřeba prodat, aby podnik dosáhl požadované ziskové marže ve výši 3,5%, je 179 148 m².

Aby podnik dosáhl požadované rentability, je nutné zvýšit objem prodeje oproti průměrným hodnotám analyzovaného období přibližně o 17 %. Graf 12 znázorňuje body zvratu v naturálním vyjádření pro nulovou a požadovanou rentabilitu ve výši 3,5 %.

Možností, jak dosáhnout definované ziskovosti, je také zvýšení ceny, čímž by však společnost podstoupila riziko úbytku odběratelů a došlo by následně ke snížení objemu prodeje. Tato varianta je tedy opominuta. Způsobem zvýšení prodejů může být například větší zviditelnění podniku formou inzerce či reklamy.

Graf 12: Bod zvratu podniku PROFIL s.r.o. při nulové a požadované rentabilitě ve výši 3,5 %



Zdroj: vlastní zpracování

4.6 Nákladové funkce

Vývoj nákladů v závislosti na objemu výroby, v případě studie podniku PROFIL s.r.o. na objemu prodeje, umožňuje znázornit nákladové funkce. Tu je možné zvažovat z hlediska krátkého období (jednoho roku) či období dlouhého.

4.6.1 Nákladová funkce v krátkém období

Z hlediska krátkého období budou vstupními daty výkazy posledního analyzovaného roku 2012. V tomto případě se jedná o zvažování nákladů včetně jejich variabilní i stálé složky. V předchozích částech diplomové práce byly logickým úsudkem tyto složky rozříděny. Pro určení nákladové funkce bude využito klasifikační analýzy, grafické metody, metody dvou období či regresní analýzy.

Jednoduchá klasifikační analýza

Výchozím předpokladem klasifikační analýzy bude rozčlenění celkových nákladů na variabilní a fixní složku, kterému byla věnována kapitola v předchozích částech diplomové práce. Nyní však dojde k zaměření na období jednoho roku, konkrétně roku 2012. Jako cena za 1 m² zboží bude uvažována průměrná částka 425 Kč pro všechny analyzované roky. Na základě tržeb, které jsou dány součinem této jednotkové ceny a množství prodaného zboží, je určena přibližná výše prodaného zboží v m² za rok.

Tabulka 11: Výchozí veličiny pro určení krátkodobé nákladové funkce v roce 2012

Položka	2012
Tržby za zboží	52 670 234 Kč
Náklady celkem	51 896 356 Kč
Variabilní náklady	49 690 224 Kč
Fixní náklady	2 206 132 Kč
Cena /m ²	425 Kč
Množství prodeje/rok	123 930 m ²
Variabilní náklady /m ²	401 Kč
Fixní náklady/m ²	18 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11 obsahuje výchozí průměrné hodnoty veličin potřebných pro určení nákladové funkce pro rok 2012. Krátkodobá nákladová funkce je v obecném tvaru dána součinem objemu produkce a variabilních nákladů na jeden m² navýšeným o hodnotu fixních nákladů. Po dosazení hodnot, lze poté matematicky vyjádřit takto:

$$N = 2\,206\,132 + 401 \times Q$$

, kde: N...celkové náklady za rok v Kč

Q...množství prodeje za rok v m².

Metoda dvou období

Jiným postupem pro sestavení krátkodobé nákladové funkce může být metoda dvou období, která spočívá v definování období s nejnižší hodnotou produkce (období A) a nejvyšší hodnotou produkce (období B). V případě podniku PROFIL s.r.o. bude opět zvažován objem prodeje. Pro určení těchto extrémních období je nutné určení výše celkových nákladů a objemů prodeje během jednotlivých měsíců roku 2012. Tabulka 12 obsahuje hodnoty veličin za tyto jednotlivé měsíce daného roku. Hodnoty byly určeny na základě jednotlivých faktur, které podnik během roku 2012 vystavil za prodej zboží. Nejslabšími měsíci, co se týče prodeje zboží, byl leden a únor. Nejvíce se zboží prodávalo v měsíci září.

Tabulka 12.: Vývoj objemu prodeje a celkových nákladů podniku PROFIL s.r.o. v roce 2012

Položka	Celkové náklady v Kč (N)	Objem prodeje v m ² (Q)
leden	3 660 517	8 671
únor	3 051 468	7 152
březen	4 010 151	9 543
duben	4 324 497	10 327
květen	4 930 741	11 839
červen	4 262 349	10 172
červenec	4 414 696	10 552
srpen	4 188 172	9 987
září	5 145 250	12 374
říjen	4 990 482	11 988
listopad	4 982 061	11 967
prosinec	3 935 972	9 358
celkem	51 896 356	123 930

Zdroj: vlastní zpracování, interní výkazy podniku PROFIL s. r. o.

Nejnižší hodnotu týkající se množství prodeje v podniku PROFIL s.r.o. zaznamenal v roce 2012 měsíc únor (období A), kdy podnik prodal pouze 7 152 m² zboží. Nejvíce zboží prodal podnik v září (období B), kdy výše množství prodeje činila 12 374 m². Na základě těchto údajů dojde k sestavení rovnic celkových nákladů pro obě období. Parametr a bude představovat výši fixních nákladů, parametr b poté výši nákladů variabilních.

Obecný vzorec

Vzorec po dosazení

$$N_A = a + b \times Q_A$$

$$3\,051\,468 = a + b \times 7\,152$$

$$N_B = a + b \times Q_B$$

$$5\,145\,250 = a + b \times 12\,374$$

Po vypočtení rovnice o dvou neznámých vyjde parametr a (fixní náklady) roven 183 845 Kč za měsíc a po dosazení poté parametr b (variabilní náklad na 1 m²) ve výši 400,95 Kč. Nákladová funkce pro rok 2012 bude mít následně tvar:

$$N = 2\,206\,140 + 400,95 \times Q$$

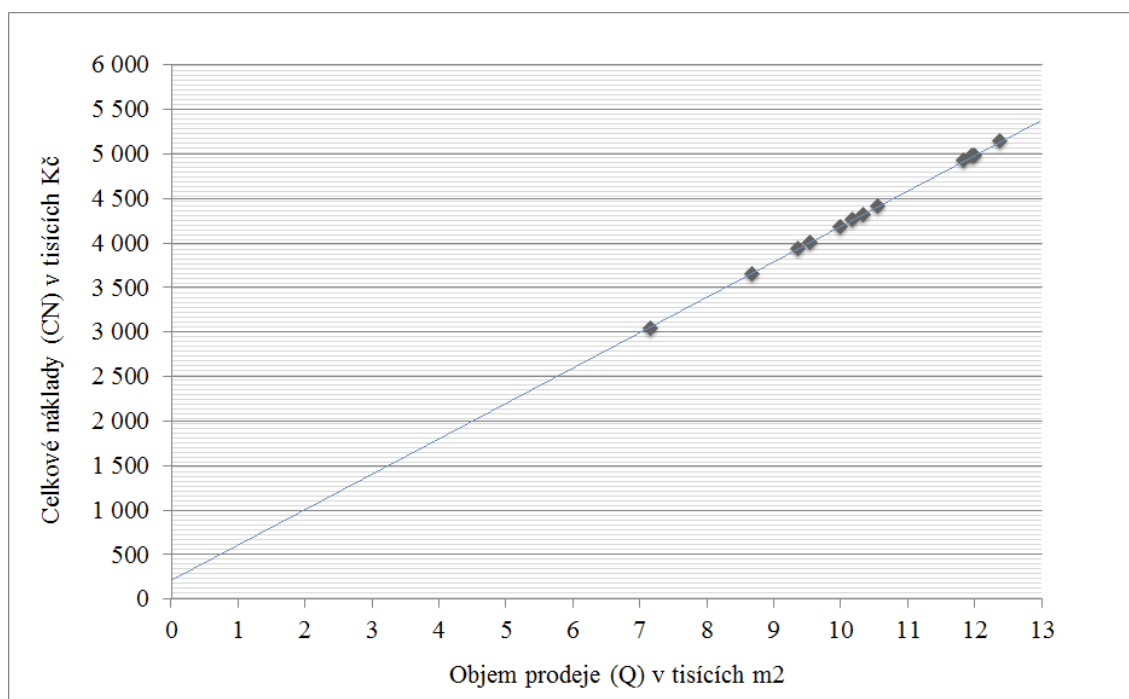
, kde: N...celkové náklady za rok v Kč

Q...množství prodeje za rok v m².

Grafická metoda

Určení krátkodobé nákladové funkce grafickou metodou vychází z bodového grafu, ve kterém bude osa x představovat objem prodeje a osa y poté celkové náklady. Průsečíky jsou propojeny pomocí spojnice trendů, která v tomto případě představuje lineární regresní přímku. Výchozí hodnoty zahrnuje Tabulka 12. Bodový diagram je znázorněn v Grafu 13 včetně regresní přímky.

Graf 13: Bodový diagram krátkodobé nákladové funkce podniku PROFIL s.r.o. v roce 2012



Zdroj: vlastní zpracování

Diagram byl zpracován v programu Microsoft Excel. Průsečík přímky s osou y bude představovat výši fixních nákladů, které budou dle bodového diagramu činit přibližně 185 000 Kč za měsíc. Hodnoty variabilních nákladů jsou zjištěny odečtením odhadované fixní složky od hodnot bodového diagramu. Nákladová funkce bude mít poté tvar:

$$N = 2\,220\,000 + 400,84 \times Q$$

, kde N...celkové náklady za rok v Kč

Q...objem prodeje za rok v m².

V případě grafické metody se jedná pouze o orientační metodu. Výsledky tedy nejsou příliš přesné a slouží pouze pro odhad průběhu nákladové funkce. Za přesnější metodu je považována například regresní analýza.

Regresní analýza

Další aplikovanou metodou pro určení krátkodobé nákladové funkce je regresní analýza, která se považuje za nejpřesnější. Při vytvoření bodového diagramu byla uvažována regresní lineární přímka určující závislost mezi nezávislou proměnnou x (objemem prodeje Q) a závislou proměnnou y (celkovými náklady N).

Cílem bude odhad nákladové funkce na základě parametrů a (odhad fixních nákladů) a b (odhad variabilních nákladů na 1 m²). Výchozí data jsou zahrnuta v Tabulce 12, která obsahuje vývoj celkových nákladů a objemu prodeje v jednotlivých měsících roku 2012.

Prvním krokem je vypočtení parametru b . Nejprve jsou vypočteny určité položky potřebné pro dosazení do vzorce pro určení tohoto parametru. Tyto pomocné výpočty jsou zahrnuty v Tabulce 13.

Tabulka 13: Veličiny pro určení krátkodobé nákladové funkce podniku PROFIL s.r.o. v roce 2012

Položka	y (celkové náklady N v Kč)	x (objem prodeje Q v m²)	xy	x²
leden	3 660 517	8 671	31 740 342 907	75 186 241
únor	3 051 468	7 152	21 824 099 136	51 151 104
březen	4 010 151	9 543	38 268 870 993	91 068 849
duben	4 324 497	10 327	44 659 080 519	106 646 929
květen	4 930 741	11 839	58 375 042 699	140 161 921
červen	4 262 349	10 172	43 356 614 028	103 469 584
červenec	4 414 696	10 552	46 583 872 192	111 344 704
srpen	4 188 172	9 987	41 827 273 764	99 740 169
září	5 145 250	12 374	63 667 323 500	153 115 876
říjen	4 990 482	11 988	59 825 898 216	143 712 144
listopad	4 982 061	11 967	59 620 323 987	143 209 089
prosinec	3 935 972	9 358	36 832 825 976	87 572 164
Součet	51 896 356	123 930	546 581 567 917	1 306 378 774
Průměr	4 324 696,33	10 327,50	45 548 463 993,08	108 864 897,83

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě propočtů (Tabulka 13) byl definován součet a průměr obou proměnných v daném roce. Dále je potřeba určit ještě druhou mocninu součtu proměnné x. Tato hodnota bude rovna 15 358 644 900. Nyní je možné dosazení do vzorce pro výpočet parametru b, představujícího výši variabilních nákladů na jednotku produkce:

$$b = \frac{12 \times 546\,581\,567\,917 - 123\,930 \times 51\,896\,356}{12 \times 1\,306\,378\,774 - 15\,358\,644\,900} = 400,95$$

Ve druhém kroku dochází v odhadu výše parametru a, taktéž dosazením do vzorce v podobě rozdílu průměru proměnné y po odečtení průměru proměnné x vynásobené odhadem parametru b.

$$a = 4\,324\,696,33 - 400,95 \times 10\,327,50 = 183\,844,43$$

Jelikož parametr a určuje odhad měsíční výše fixních nákladů, je nutné vynásobit tento parametr ještě počtem měsíců za rok, aby bylo možné vyjádřit nákladovou funkci pro rok 2012. Funkce bude mít poté tvar:

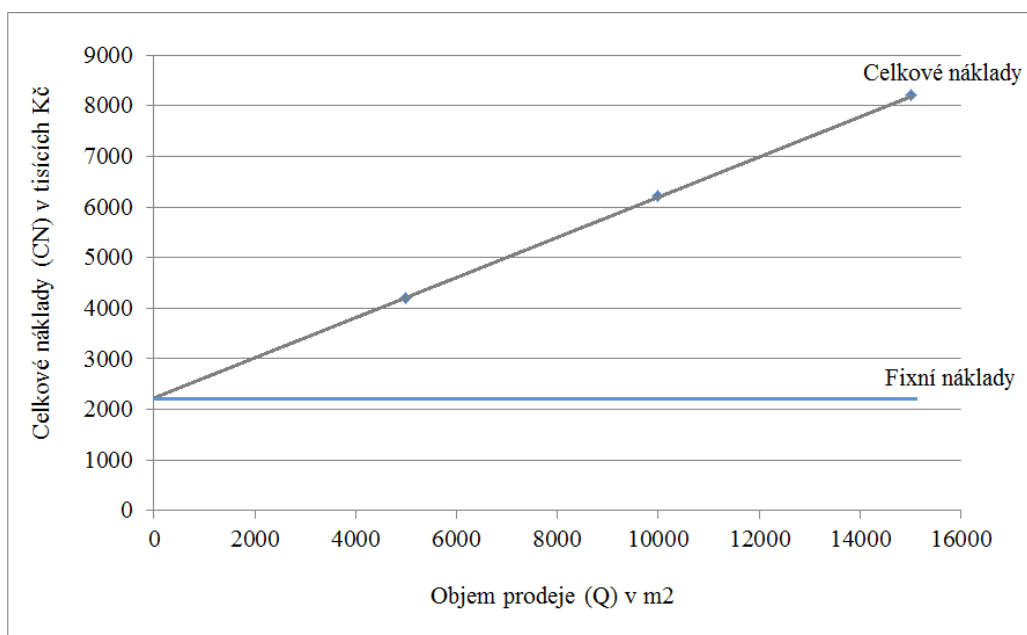
$$N = 2\,206\,133,16 + 400,95 \times Q$$

, kde: N...celkové náklady za rok v Kč

Q...objem prodeje za rok v m².

Průběh nákladové funkce v grafickém vyjádření je zakreslen v Grafu 14.

Graf 14: Funkce fixních a celkových nákladů podniku PROFIL s.r.o. v roce 2012

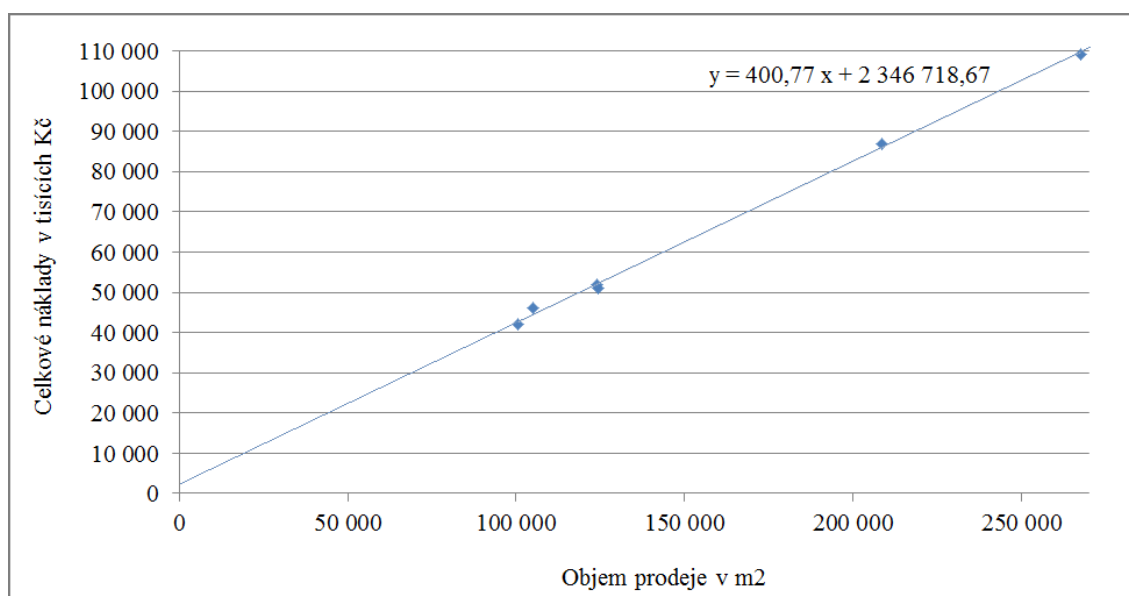


Zdroj: vlastní zpracování

4.6.2 Nákladová funkce v dlouhém období

Z dlouhodobého hlediska budou vstupními daty výkazy celého analyzovaného období, tudíž data podniku PROFIL s.r.o. od roku 2007 do 2012. V tomto případě se jedná o zvažování celkových nákladů, kdy není brána v úvahu existence fixní složky. Pro určení dlouhodobé nákladové funkce je možné využít regresní analýzy. Za pomoci programu Microsoft Excel v podobě nástroje lineární regrese byla sestavena funkce vyjadřující vztahovou závislost mezi objemem prodeje a celkovými náklady prostřednictvím metody nejmenších čtverců. Tato rovnice představuje matematické vyjádření nákladové funkce, graficky je poté zakreslena v Grafu 15.

Graf 15: Bodový diagram dlouhodobé nákladové funkce podniku PROFIL s.r.o. za období 2007 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování

Tvar nákladové funkce bude tedy: $N = 2\,346\,718,67 + 400,77 Q$

, kde: N...celkové náklady za rok v Kč

Q...objem prodeje za rok v m².

Cílem bude stanovit výši mezních nákladů, kterou je možno určit derivací celkových nákladů, které vyjadřuje právě nákladová funkce. Mezní náklady budou tedy rovny 400,77 Kč, což znamená, že celkové náklady se zvýší přibližně o 401 Kč, pokud se zvýší objem prodeje o jeden m².

4.7 Analýza jednotlivých položek nákladů

4.7.1 Náklady vynaložené na prodané zboží

Nejvyšší číselné hodnoty z hlediska nákladů v účetních výkazech zaznamenává právě položka nákladů vynaložených na prodané zboží, jejíž součástí je také doprava zákazníkovi. Někteří dodavatelé zajišťují dopravu sami přímo k zákazníkovi, u společností, které dopravu neumožňují, využívá podnik formu outsourcingu v podobě externího dopravce. Cena za dopravu je vždy však přepočítávána na jednotku produkce, čili jeden m² a fakturována společně se zbožím. Vzhledem k dlouhodobé spolupráci podniku s externí dopravní společností je již nyní využíváno slevových výhod a podnik o možné změně dopravce neuvažuje.

Tabulka 14: Horizontální analýza nákladů na zboží a tržeb podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007 – 2012

Položka	2008/2007		2009/2008		2010/2009		2011/2010		2012/2011	
	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní	absolutní	relativní
tržby za zboží	-25012	-22,0%	-44135	-49,7%	-1790	-4,0%	9998	23,4%	-118	-0,2%
náklady na zboží	-22445	-21,8%	-39889	-49,6%	-1424	-3,5%	8617	22,0%	1208	2,5%

Zdroj: vlastní zpracování

Pro porovnání vývoje nákladů na prodané zboží vzhledem k tržbám byla provedena horizontální analýza těchto položek. Tabulka 14 obsahuje hodnoty absolutních a relativních změn v čase. Je zřejmé, že obě položky se vyvíjí téměř shodně. Výjimkou je rok 2012, ve kterém se tržby oproti roku 2011 mírně snížily, ale došlo ke zvýšení nákladů na prodej zboží. Důvodem bude zejména vysoký nátlak odběratelů na snížení ceny pro získání zakázek, tudíž dojde k mírnému poklesu tržeb při stejné úrovni nákladů. Z Tabulky 14 lze také pozorovat pokles obou veličin od roku 2007 do 2010. V roce 2009 došlo k poklesu hodnot až ve výši 50% vlivem hospodářské krize, která způsobila celkový pokles objemu stavební produkce.

Podnik PROFIL s.r.o. nakupuje zboží od čtyř hlavních dodavatelů, se kterými dlouhodobě buduje partnerské vztahy. Téměř vždy platí dodavateli před datem splatnosti a využívá skonta za včasnou platbu ve výši 3%. Vzhledem k vysoké kvalitě výrobků dodavatelských firem a dlouhodobé spolupráci není změna dodavatele vhodným řešením pro snížení nákladů na prodané zboží.

4.7.2 Mzdové náklady

Mzdové náklady bez zahrnutého zákonného sociálního a zdravotního pojištění tvoří v podniku PROFIL s.r.o. v průměru až 23% režijních nákladů. Po připočtení položky zákonného pojištění, které je zaměstnavatel povinen za zaměstnance uhradit, se podíl zvýší na 32%.

Podnik vzhledem ke své velikosti zaměstnává pouze 4 zaměstnance:

- obchodní ředitel (50% podíl vlastnictví) – zajišťuje chod podniku, komunikuje s dodavateli, zprostředkovává a zajišťuje zakázky, vyhodnocuje prodejní aktivity,
- finanční ředitel (50% podíl vlastnictví) – tvoří finanční plán, dohlíží na hospodaření podniku, kontroluje vedení účetnictví, komunikuje s orgány státní správy, bankami,
- obchodní zástupce – sjednává a zajišťuje obchodní zakázky, vyhledává potencionální zákazníky,
- administrativní pracovník – pracuje s databází, získává a třídí data, vyřizuje a eviduje korespondenci, provádí organizační práce.

Tabulka 15 obsahuje průměrné hodnoty hrubé mzdy a průměrných mzdových nákladů včetně zákonného pojištění v České republice v oboru stavebnictví. Hodnoty jsou přepočítány na náklady na jednoho zaměstnance za měsíc a jsou porovnány s měsíčními mzdovými náklady podniku PROFIL s.r.o.

Tabulka 15: Mzdové náklady podniku PROFIL s.r.o. v porovnání s průměrem v odvětví v Kč

Položka	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ø hrubá mzda v ČR/ měsíc	19036	20948	22022	22284	22715	22801
ø mzdové náklady v ČR/ 1zaměstnanec	25508	28070	29509	29861	30438	30553
mzdové náklady podniku/ 1 zaměstnanec	31896	39813	35188	19292	23896	22938

Zdroj: vlastní zpracování, Český statistický úřad

Co se týče vývoje mzdových nákladů plynoucího ze statistik v České republice, konkrétně v oboru stavebnictví, od roku 2007 do 2012 docházelo k neustálému nárůstu hodnoty. Za těchto šest let došlo k navýšení až o 20 %. Při porovnání s analyzovaným podnikem dochází k různému vývoji hodnot.

Od roku 2007 do roku 2009 byly mzdové náklady na jednoho zaměstnance společnosti podstatně vyšší, než je průměr v daném oboru. Poté od roku 2010 dochází k výraznému poklesu hodnot ve firmě. Je tedy patrné, že v letech 2007 – 2009 jsou mzdové náklady přibližně o 30% vyšší, než je průměr v odvětví, od roku 2010 do 2012 naopak až o 27% nižší. Vývoj tedy neodpovídá vývoji průměrných mzdových nákladů ve stavebnictví.

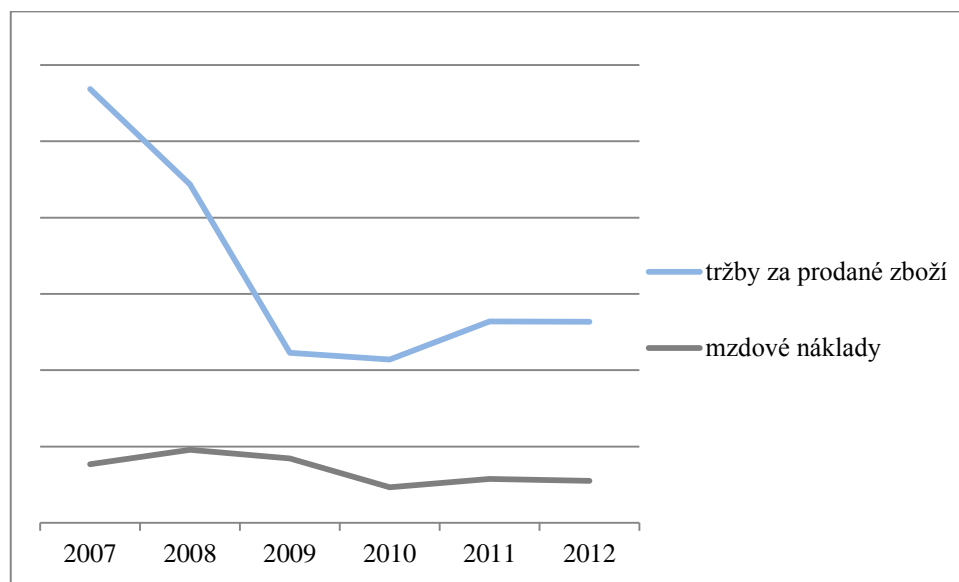
Tabulka 16: Vývoj mzdových nákladů a tržeb podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007 - 2012 v tis. Kč

Položka	2007	2008	2009	2010	2011	2012
tržby za prodané zboží	113727	88715	44580	42790	52788	52670
mzdové náklady včetně pojištění	1531	1911	1689	926	1147	1101

Zdroj: vlastní zpracování, finanční výkazy podniku PROFIL s. r. o.

Při porovnání mzdových nákladů s tržbami podniku, jejichž hodnoty jsou zapsány v Tabulce 16, se obě položky v prvních třech letech vyvíjí zcela odlišně. Zatímco tržby výrazně poklesly v roce 2009, k poklesu mzdových nákladů dochází až v roce 2010, což může být způsobeno reakcí podniku na nastalou situaci s určitým časovým zpožděním. Od roku 2010 je vývoj mzdových nákladů totožný s vývojem tržeb. Vývoj obou položek je znázorněn v Grafu 16.

Graf 16: Vývoj mzdových nákladů a tržeb podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož ve firmě za sledované období nedošlo k propouštění zaměstnanců, můžeme říci, že podnik od roku 2007 do 2009 vyplácel značně vyšší mzdy včetně prémie oproti druhé polovině analyzovaného období. Společnost zřejmě zareagovala snížením prémie z důvodu zhoršení finanční situace v roce 2009, kdy celkové náklady převýšily výnosy, a podnik byl ztrátový. K reakci však došlo až následovně po vykázané ztrátě, tudíž dochází k časovému odstupe v podobě jednoho účetního období, kterým je kalendářní rok. Jelikož podnik už v této oblasti určitá opatření pro snížení nákladů učinil, nedoporučovala bych další postupy, neboť by mohlo dojít k demotivaci zaměstnanců, což by se následně mohlo projevit na snížení objemů prodeje a mít neblahý vliv na hospodaření firmy.

4.7.3 Náklady na telefon

Společnost PROFIL s.r.o. vlastní čtyři mobilní telefony, tudíž připadá jeden telefon na každého zaměstnance. Do roku 2011 využívala i pevnou linku. Od roku 2007 do 2009 byla poskytovatelem telekomunikačních služeb (pevné linky i mobilních služeb) společnost Telefónica O2 Czech Republic a.s. Vzhledem k příliš vysokým nákladům podnik od roku 2010 přenechal mobilní služby novému poskytovateli, společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. Tabulka 17 zahrnuje náklady vynaložené na telekomunikační služby za analyzované období.

Tabulka 17: Vývoj nákladů na telefon podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007 - 2012 v tis. Kč

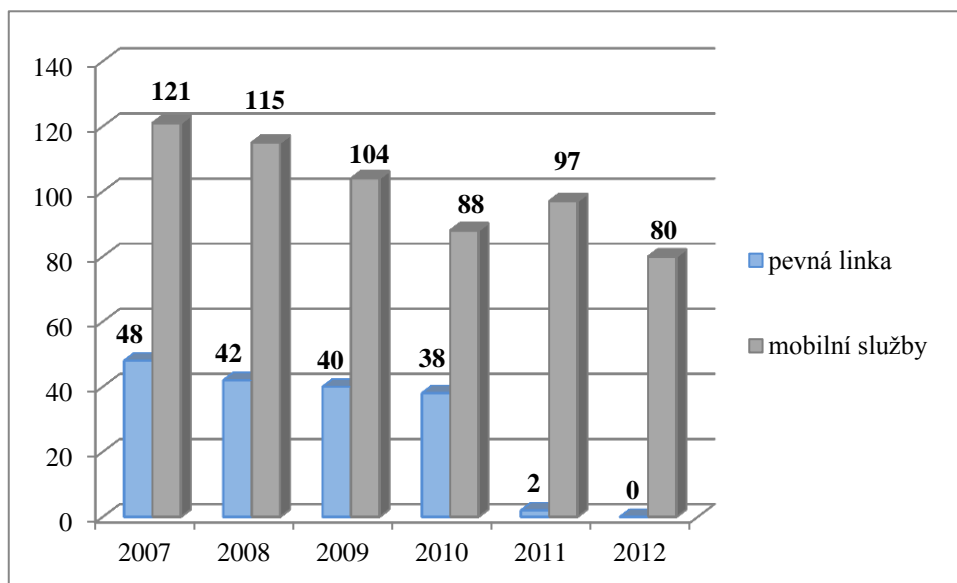
Položka	2007		2008		2009		2010		2011		2012	
	poskyt.	částka	poskyt.	částka	poskyt.	částka	poskyt.	částka	poskyt.	částka	poskyt.	částka
Pevná linka	O2	48	O2	42	O2	40	O2	38	O2	2		0
Mobilní služby	O2	121	O2	115	O2	104	T-mob	88	T-mob	97	T-mob	80
Celkem		169		157		144		126		99		80

Zdroj: vlastní zpracování

Od roku 2007 do roku 2012 náklady na telefon výrazně poklesly a to až o 53%. Pokles hodnoty byl ovlivněn menším využitím až úplným zrušením pevné linky, která byla nahrazena využitím služby Skype. Zároveň dochází k poklesu částek účtovaných za mobilní služby a to především díky změně poskytovatele těchto služeb. Je zřejmé, že v podniku byla provedena analýza těchto nákladů a během let se projevuje snaha firmy o jejich optimalizaci.

Graf 17 znázorňuje vývoj nákladů na telefon, konkrétně vývoj nákladů na pevnou linku a mobilní telefony.

Graf 17: Vývoj nákladů na telefon podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007 – 2012 v tisících Kč



Zdroj: vlastní zpracování, interní data podniku

Z celkových nákladů vynaložených na telekomunikační služby podniku tvoří v průměru až 81% mobilní služby, zbylých 19% připadá na náklady za pevnou linku. Obě položky mají klesající charakter, pouze výše položky mobilních služeb v roce 2011 mírně vzrostla. Přestože analyzovaná společnost již výrazné změny v rámci snižování nákladů za telefony provedla, vlivem stálého vývoje technologií mobilních telefonů a způsobů komunikace lze využít i jiné způsoby nákladových úspor.

Nejnižší výši nákladů zaznamenal rok 2012, kdy náklady činily přibližně 80 000 Kč za rok, tudíž na průměrný měsíční náklad na jeden mobilní telefon připadá částka 1667 Kč. Způsobem, jak ještě více snížit tuto částku je využití mobilních aplikací.

V současné době téměř každý podnikatel využívá nejmodernějších technologií a služeb v podobě dotykových zařízení. Na trhu je nespočet výrobků, jejichž součástí jsou i operační systémy umožňující využívání různých aplikací, které dokáží mnohonásobně využít připojení k internetu. Prostřednictvím těchto aplikací je jejich uživatelům umožněno volání zdarma. Nevýhodou je použití pouze u zařízení s jistým operačním systémem, přesto však vzhledem k počtu uživatelů těchto zařízení by jejich využití mohlo přispět ke snižování telekomunikačních nákladů.

Pro zhodnocení situace týkající se používání těchto aplikací bylo provedeno šetření v podobě přímo kladených otázek vlastníkům mobilních čísel, se kterými podnik PROFIL s.r.o. komunikuje nejčastěji. Až 30% z nich tyto moderní aplikace využívá. Firma již v minulosti provedla analýzu nákladů na telefony, na jejímž základě v roce 2010 změnila mobilního operátora na T - mobile. V současnosti je s těmito službami včetně vyúčtování do jisté míry oproti ostatním operátorům spokojena a majitelé si nepřejí další změny v podobě přechodu k jinému poskytovateli služeb. Z toho důvodu bude uvažována nabídka tarifů právě společnosti T – mobile.

Tabulka 18 zahrnuje položky účtovaných telekomunikačních služeb za měsíc. Výchozími dokumenty jsou jednotlivé faktury podniku za analyzované období (72 měsíců) a hodnoty jsou zprůměrovány.

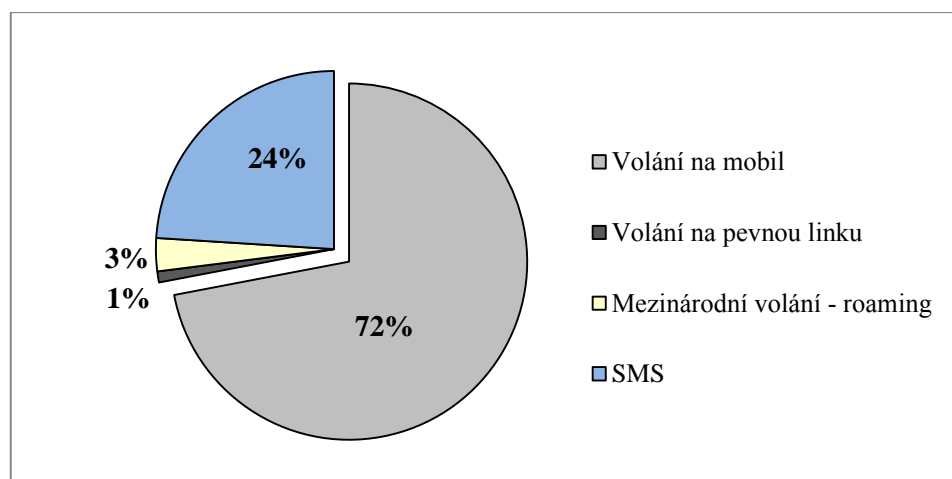
Tabulka 18: Průměrná struktura mobilních služeb podniku PROFIL s.r.o. za období 2007 - 2012

Položka	Telefon 1	Telefon 2	Telefon 3	Telefon 4	Celkem /měsíc
Volání z ČR (min)	350	302	285	368	1305
Volání na pevnou linku z ČR (min)	4	3	5	4	16
Mezinárodní volání - roaming (min)	12	21	18	10	61
SMS (počet)	98	112	131	99	440

Zdroj: vlastní zpracování, interní data podniku

Poskytované telekomunikační služby jsou z 72% tvořeny voláním do mobilní sítě v České republice. Na SMS připadá v průměru 24% celkových služeb, mezinárodní volání tvoří 3% a volání na pevnou linku zanedbatelné 1% těchto služeb (Graf 18).

Graf 18: Průměrná struktura mobilních služeb podniku PROFIL s.r.o. za období 2007 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování

Společnost T – mobile nabízí v sekci pro podnikatele několik druhů výhodnějších tarifů pro mobilní telefony. V roce 2012 byla hodnota telekomunikačních nákladů nejnižší, na jeden mobilní telefon připadá zhruba 1667 Kč za měsíc. Na základě hodnot v Tabulce 18 je patrné, že struktura využívaných služeb je pro každý mobilní telefon téměř shodná, tudíž bude volen jednotný mobilní tarif. Předpokladem je taktéž využití moderních aplikací, umožňujících volání zdarma, které dle šetření využívá 30% nejvyužívanějších kontaktů společnosti. Pouhým využitím internetu v mobilu tudíž poklesnou náklady na volání a SMS o 30%. Tabulka 19 zahrnuje strukturu mobilních služeb bez a při využití mobilních aplikací.

Tabulka 19: Struktura mobilních služeb podniku PROFIL s.r.o. při využití mobilních aplikací

Položka	Průměrně /měsíc	Při využití aplikací / měsíc
Volání z ČR (min)	326	228
Volání na pevnou linku z ČR (min)	4	4
Mezinárodní volání - roaming (min)	15	15
SMS (počet)	110	77

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 20: Nabídka mobilních tarifů pro podnikatele od společnosti T - mobile (únor 2013)

Položka	Volání ve firmě	Volných minut	Volných SMS	Mobilní data	Cena/měsíc
Podnikatel Plus 450	0,30 Kč/ min	106	100	100	450 Kč
Podnikatel Plus 700	zdarma	240	100	300	700 Kč
Podnikatel Plus 1100	zdarma	476	100	300	1 100 Kč
Podnikatel Plus 1600	zdarma	824	200	300	1 600 Kč

Zdroj: webové stránky společnosti T - mobile

Tabulka 20 zahrnuje nabídky mobilních tarifů pro podnikatele od společnosti T – mobile. Za předpokladu využití moderních mobilních aplikací a internetu v mobilu pouze mimo kancelář, jinak prostřednictvím sítě Wifi, připadá v úvahu tarif s názvem Podnikatel Plus 700, neboť na základě předchozí analýzy průměrné struktury telekomunikačních služeb tyto položky tento tarif zcela pokryje. Stálé náklady připadající na jeden mobilní telefon by činily měsíčně 700 Kč, což oproti roku 2012 představuje snížení nákladů na telekomunikační služby až o 58%.

Během celých šesti analyzovaných let činí náklady na mobilní telefony (bez pevné linky) v průměru 2 100 Kč za měsíc. Využitím tarifu Podnikatel Plus 700 v roce 2013 dojde ke snížení nákladů za mobilní telefony o 67%.

Pokud je brána v úvahu i pevná linka, celkové telekomunikační náklady za analyzované období činí 2 691 Kč měsíčně. V tomto případě by podnik dosáhl díky zrušení pevné linky a využití nového tarifu nákladové úspory ve výši až 74% oproti analyzovanému období.

4.7.4 Nákladové úroky

Společnost PROFIL s.r.o. využívá za analyzované období k financování aktiv v průměru až z 65 % cizí zdroje. Jelikož je doba obratu pohledávek až dvakrát vyšší než doba obratu závazků, je společnost nucena pro včasné zaplacení dodavatelům a zajištění dalších zakázek využívat cizího kapitálu v podobě kontokorentu. Tuto bankovní službu v podobě kontokorentního úvěru má podnik sjednanou k běžnému účtu u společnosti Volksbank CZ a.s. (od roku 2013 přejmenována z důvodu odkoupení na Sberbank CZ a.s.). Na základě smlouvy je firmě umožněno čerpat peníze do výše úvěrového limitu, který činí v průměru za analyzované období 6 416 667 Kč. Přestože se kontokorentní úvěry řadí mezi úvěry neúčelové, v tomto případě se společnost zavazuje k použití poskytovaných finančních prostředků pouze jako oběživa.

Náklady plynoucí z tohoto úvěru jsou ve výkazu zisku a ztráty zahrnuty v položce nákladových úroků, samostatně poté v položce úroků z úvěru. Výše úrokové sazby kontokorentu, klíčová pro určení výše nákladů na využití cizího kapitálu, se během let měnila. Vývoj hodnot úvěrového limitu a výše úrokové sazby zahrnuje Tabulka 21.

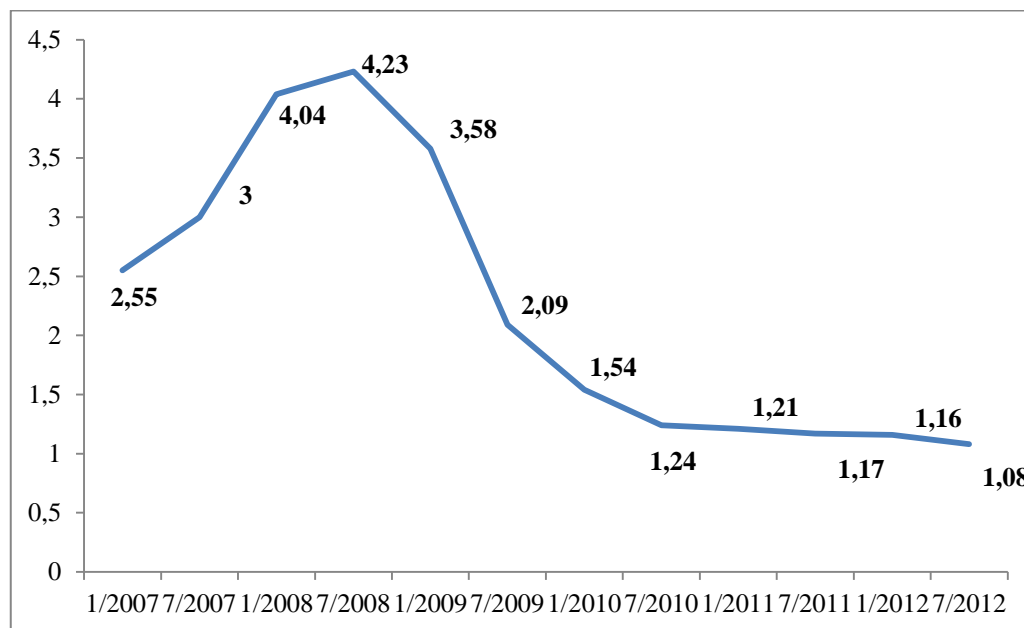
Tabulka 21: Vývoj úvěrového limitu a úrokové sazby podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007 - 2012

Položka	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Úvěrový limit	7 000 000 Kč	6 000 000 Kč	6 000 000 Kč	6 000 000 Kč	7 500 000 Kč	6 000 000 Kč
Úroková sazba	2% + PRIBOR 3M	2% + PRIBOR 3M	2% + PRIBOR 3M	2,5% + PRIBOR 3M	2,5% + PRIBOR 3M	3% + PRIBOR 3M

Zdroj: vlastní zpracování, interní data podniku

Téměř ve všech letech podepsal podnik smlouvu s bankou o poskytování kontokorentního úvěru ve výši úvěrového limitu 6 000 000 Kč. Pouze v roce 2007 a 2011 byl stanoven limit vyšší, zejména z důvodu většího množství zakázek, které byla firma nucena zajistit za účelem svého výdělku. Výše úrokové sazby se odvíjí od sazby PRIBOR 3M, což je proměnlivá sazba, za kterou si poskytují úvěry banky na českém trhu vzájemně mezi sebou. Přibližný vývoj této sazby znázorňuje Graf 19.

Graf 19: Vývoj sazby PRIBOR 3M v letech 2007 - 2012 v %

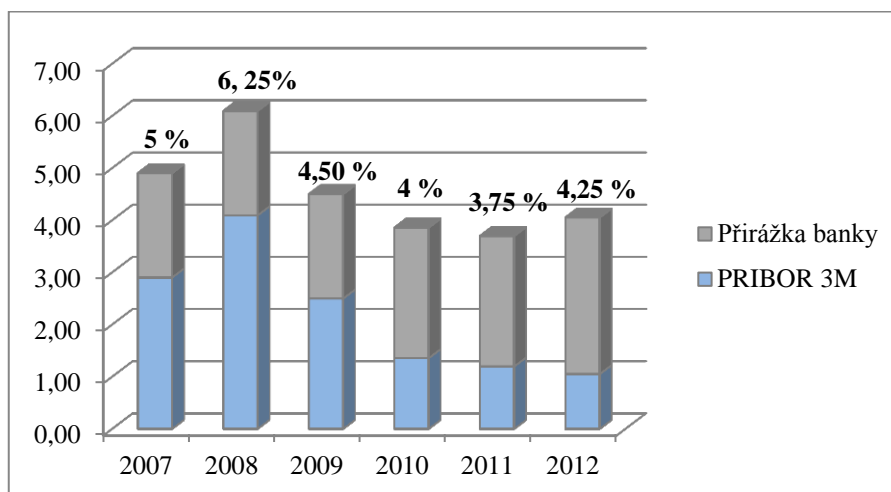


Zdroj: vlastní zpracování, Česká národní banka

Nejvyšší hodnotu sazby PRIBOR 3M zaznamenal rok 2008, kdy celková sazba pro úroky z kontokorentního úvěru firmy činila přibližně 6%. V následujících letech poté dochází k poklesu sazby PRIBOR, fixní přírážka banky poskytující úvěr se však na základě nově podepsaných smluv zvyšuje.

Vývoj úrokové sazby, včetně fixní přírážky i PRIBOR sazby, znázorňuje Graf 20. Sazby jsou dle smlouvy zaokrouhleny na čtvrtiny procentního bodu nahoru.

Graf 20: Vývoj úrokových sazeb kontokorentního úvěru podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 22 zahrnuje hodnoty celkové úrokové sazby kontokorentního úvěru a výši průměrně čerpané částky úvěru v jednotlivých letech 2007 – 2012.

Tabulka 22: Vývoj úrokových sazeb a úroků z úvěru podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007 - 2012

Položka	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Úroková sazba	5,00%	6,25%	4,50%	4,00%	3,75%	4,25%
Úroky z úvěru (Kč)	133 743	96 885	170 833	48 249	142 205	106 207
Průměrně čerpaná částka úvěru/ rok (Kč)	2 674 860	1 550 160	3 796 289	1 206 225	3 792 133	2 498 988

Zdroj: vlastní zpracování

Podnik PROFIL s.r.o. využívá během analyzovaného období kontokorentního úvěru s průměrnou úrokovou sazbou 4,5 %. Vývoj úrokových sazeb za jednotlivé roky je však zcela odlišný od vývoje nákladových úroků firmy. Nejvíce čerpal úvěr podnik v letech 2009 a 2011, kdy se jeho stav běžného účtu, k němuž je kontokorent sjednán, pohyboval během roku okolo mínusové hodnoty ve výši přibližně 3 790 000 Kč. Naopak nejnižší částka byla čerpána v roce 2010, kdy se stav účtu pohyboval průměrně v záporné hodnotě 1206 225 Kč. Při porovnání nabídek kontokorentního úvěru ostatních bank, je úroková sazba, kterou podnik dosavadní úvěr úročí, velmi nízká. Na základě dodání podkladů s ekonomickými výsledky firmy pěti různým poskytovatelům finančních služeb byly poskytnuty nabídky na kontokorent. Výše úrokové sazby se v těchto případech pohybovala od 9 % do 14%, tudíž je zřejmé, že podnik v současnosti využívá pro něj relativně levných dostupných cizích zdrojů.

Při zřizování úvěru u jiné společnosti by byl podnik nucen založit si u dané banky běžný účet, na který by byl kontokorent sjednán a sazba by i přesto byla příliš vysoká, tudíž podniku PROFIL s.r.o. není doporučeno měnit poskytovatele finančních služeb.

Položku nákladových úroků je možné porovnat s výší zisku a to prostřednictvím ukazatele úrokového krytí, který umožní posoudit schopnost podniku splácet úroky naběhnuté důsledkem užívání cizích zdrojů (Tabulka 23).

Tabulka 23: Vývoj ukazatele úrokového krytí podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007 - 2012

Položka	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Zisk před zdaněním (EBT)	6413	3215	-831	989	2442	1081
Zisk před zdaněním a úroky (EBIT)	6580	3312	-660	1037	2584	1187
Nákladové úroky	167	97	171	48	142	106
Úrokové krytí	39,40	34,14	-3,86	21,60	18,20	11,20

Zdroj: vlastní zpracování

Téměř ve všech letech dosahuje ukazatel úrokového krytí poměrně vysokých hodnot, což staví podnik do pozice schopného plátce úroků. V průměru během analyzovaného období zisk před zdaněním a úroky převyšuje nákladové úroky až 20x. Nejvyšší hodnotu vykázal rok 2007, naopak záporné hodnoty dosáhl rok 2009, ve kterém nebyla firma schopna na základě výše svého výsledku hospodaření splatit úroky plynoucí z využití cizího kapitálu. Výsledkem hospodaření nebyl zisk, nýbrž ztráta, a nákladové úroky musely být hrazeny z hospodářského výsledku minulého roku, který nebyl rozdělen mezi vlastníky a přecházel do nového účetního období.

V dílčím závěru lze konstatovat, že náklady v podobě úroků z úvěru více snížit nelze. Možným řešením, kdy by podnik nebyl závislý na finančních prostředcích banky, popřípadě by byl sjednán nižší úvěrový limit, jsou včasné platby odběratelů. Vzhledem k tomu, že se tato skutečnost nedá předpovídat, jistí se firma PROFIL s.r.o. právě touto formou financování za pomoci cizích zdrojů.

4.7.5 Leasing

Podnik PROFIL s.r.o. využívá finančního leasingu pro financování firemních automobilů. Leasingové splátky je firma oprávněna započítat mezi daňově uznatelné náklady za podmínky, že doba, na níž se leasingová smlouva uzavírá, je kratší než doba odepisování majetku, který je prostřednictvím leasingu financován. To je v případě analyzovaného podniku splněno.

Podíl leasingu na celkových a režijních nákladech podniku zahrnuje Tabulka 24.

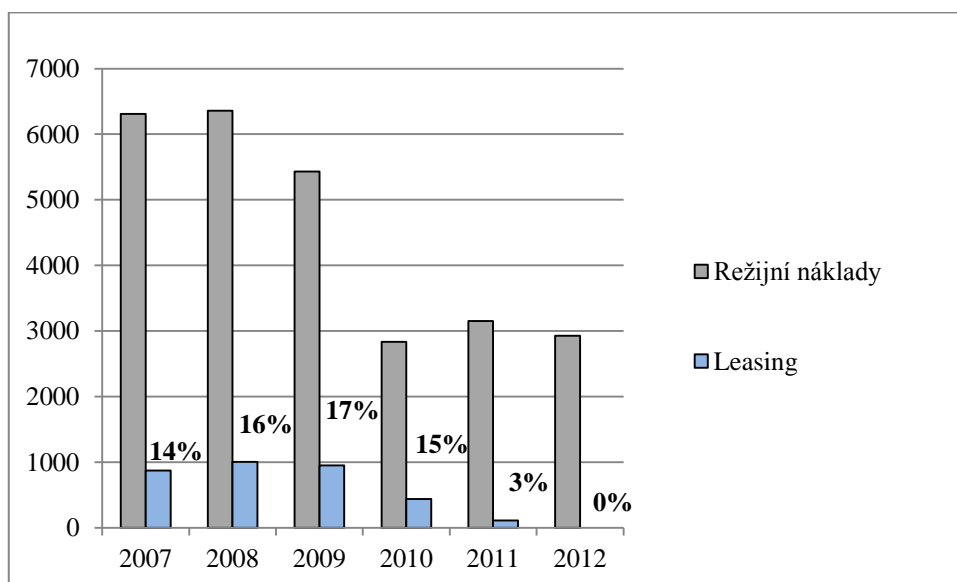
Tabulka 24: Podíl leasingu na režijních nákladech podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007 - 2012

Položka	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Leasing/ Celkové náklady	0,80%	1,16%	2,06%	1,04%	0,21%	0,00%
Leasing/Režijní náklady	13,80%	15,81%	17,45%	15,41%	3,46%	0,00%

Zdroj: vlastní zpracování

Na celkových nákladech má leasing minimální podíl, jedná se průměrně o 1%. Co se týče vývoje podílu leasingu na nákladech režijních, nejvyšší hodnotu zaznamenal rok 2009 a to ve výši přibližně 17%. Od tohoto roku se leasingové splátky vůči režii snižují a v roce 2012 je podíl nulový v důsledku úplného splacení veškerých leasingových závazků. Vývoj podílu leasingu na režijních nákladech zobrazuje Graf 21.

Graf 21: Vývoj podílu leasingu na režijních nákladech podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování

Společnost PROFIL s.r.o. v současnosti vlastní tři firemní vozy a během analyzovaného období využívala finančního leasingu. Tabulka 25 obsahuje podrobnější data týkající se tohoto financování. Po ukončení leasingové smlouvy a splacení poslední splátky se předmět (automobil) stává vlastnictvím podniku. Výše splátek je včetně pojištění.

Tabulka 25: Rozpis leasingu firemních automobilů podniku PROFIL s.r.o. za období 2007 - 2012

Položka	Automobil 1	Automobil 2	Automobil 3	Automobil 4
Leasingová společnost	VB Leasing	VB Leasing	Unicredit Leasing	vlastní financování
Datum zakoupení	7. 4. 2005	28. 11. 2006	7. 3. 2008	25. 11. 2009
Vstupní cena do LS	708 000 Kč	2 053 648 Kč	1 262 956 Kč	367 296 Kč
Leasingová cena	775 296 Kč	2 187 537 Kč	1 323 074 Kč	
Mimořádná splátka	30%	50%	50%	
	212 400 Kč	1 026 825 Kč	631 478 Kč	
Výše splátek	15 636 Kč	32 242 Kč	19 211 Kč	
Splátky od	7. 4. 2005	28. 11. 2006	7. 3. 2008	
Splaceno	8. 4. 2008	5. 10. 2009	5. 3. 2011	
Datum prodeje	9. 4. 2008	vlastnictví firmy	vlastnictví firmy	vlastnictví firmy

Zdroj: vlastní zpracování, interní data podniku PROFIL s. r. o.

V roce 2007 hradí podnik leasingové splátky na dva automobily po celých 12 měsících. Rok 2008 zahrnuje splátky automobilu 1 pouze do dubna tohoto roku, po celý rok splátky na automobil 2 a od března splátky na automobil 3. V roce 2009 přetrvávají až do října splátky automobilu 2, po celý rok společnost hradí leasing automobil 3, který trvá až do března roku 2011. Od tohoto data není firma zatížena žádným leasingovým financováním majetku a automobily má ve svém vlastnictví, kromě automobilu 1, který ihned po ukončení leasingové smlouvy prodala.

Vlastníci společnosti zvažují v roce 2013 zakoupení nového automobilu. Důvodem je plánovaný prodej automobilu 2. Jelikož v předchozích letech nebyla provedena analýza nabídek leasingu od různých leasingových firem, mohl být určitým alternativním rozhodnutím přeplatek částky plynoucí z leasingu příliš vysoký. Do budoucna by mohl podnik snížit náklady právě vhodným výběrem financující společnosti.

Kromě varianty leasingu se nabízí ještě financování prostřednictvím úvěru. V tomto případě by se předmět stal po uzavření smlouvy majetkem firmy. Tuto možnost však vedení neupřednostňuje z důvodu účetního zvýšení zadluženosti, což zvýší rizikovitost firmy z pohledu investorů a bank. Ač se v případě leasingu jedná také o ekonomické zadlužení, v rozvaze se neprojeví.

Výchozím předpokladem pro zhodnocení nabídek financování bude koupě nového automobilu na základě leasingové nebo úvěrové smlouvy. Vstupní cena automobilu bude 2 098 650 Kč včetně DPH. Firma při uzavření leasingové smlouvy na 5 let složí mimořádnou splátku ve výši 30% vstupní ceny. Tabulka 26 přehledně zobrazuje nabídky čtyř leasingových společností.

Tabulka 26: Nabídky finančního leasingu jednotlivých společností platné k 11. 3. 2013

Společnost	Unileasing	Unicredit Leasing	ČSOB Leasing	VB Leasing
Vstupní cena včetně DPH	2 098 650 Kč	2 098 650 Kč	2 098 650 Kč	2 098 650 Kč
Délka splácení	60 měsíců	60 měsíců	60 měsíců	60 měsíců
Mimořádná splátka v %	30%	30%	30%	30%
Mimořádná splátka v Kč	629 595 Kč	629 595 Kč	629 595 Kč	629 595 Kč
Splátka/ měsíc	27 608 Kč	27 525 Kč	26 965 Kč	27 518 Kč
Splátka pojištění/ měsíc	5 175 Kč	4 922 Kč	4 047 Kč	2 515 Kč
Splátky/ měsíc celkem	32 783 Kč	32 447 Kč	31 012 Kč	30 033 Kč
Leasingová cena	2 596 575 Kč	2 576 415 Kč	2 490 315 Kč	2 431 574 Kč
Přeplatek	497 925 Kč	477 765 Kč	391 665 Kč	332 924 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, nabídky finančních společností

Nejnižší přeplatek při využití leasingu nabízí společnost VB Leasing CZ s.r.o. a to ve výši 332 924 Kč, především díky nízké měsíční splátce pojištění. Naopak nejnákladnější by bylo využití leasingu od společnosti UNILEASING a.s., kdy by podnik přeplatil vstupní částku až o 497 925 Kč.

Pokud by se podnik PROFIL s.r.o. rozhodoval pořídit si automobil prostřednictvím úvěru, předpokladem pro možné srovnání bude výše úvěru ve výši 70% z pořizovací ceny automobilu. Nabídky na úvěrové financování zahrnuje Tabulka 27.

Tabulka 27: Nabídky úvěru jednotlivých společností platné k 11. 3. 2013

Společnost	Unileasing	Unicredit Leasing	ČSOB Leasing	VB Leasing
Pořizovací cena včetně DPH	2 098 650 Kč	2 098 650 Kč	2 098 650 Kč	2 098 650 Kč
Délka splácení	60 měsíců	60 měsíců	60 měsíců	60 měsíců
Výše úvěru v %	70%	70%	70%	70%
Část úvěru hrazená klientem	629 595 Kč	629 595 Kč	629 595 Kč	629 595 Kč
Splátka/ měsíc	27 723 Kč	27 656 Kč	27 055 Kč	27 711 Kč
Splátka pojištění/ měsíc	4 277 Kč	4 922 Kč	4 047 Kč	2 515 Kč
Splátky/ měsíc celkem	32 000 Kč	32 578 Kč	31 102 Kč	30 226 Kč
Úvěrová cena	2 549 595 Kč	2 584 275 Kč	2 495 715 Kč	2 443 155 Kč
Přeplatek	450 945 Kč	485 625 Kč	397 065 Kč	344 505 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, nabídky finančních společností

Při zhodnocení nabídek úvěrů je patrné, že nejvýhodněji se jeví opět nabídka společnosti VB Leasing CZ s.r.o., poté nabídka ČSOB Leasing a.s. a nejvyšší přeplatek při sjednání úvěrové smlouvy by byl podnik nucen zaplatit u společnosti UniCredit Leasing CZ a.s.

Pokud jsou porovnány obě formy financování, u některých společností vychází levněji úvěr, u některých naopak leasing. Pro podnik PROFIL s.r.o. je však nejvhodnější uzavřít leasingovou smlouvu u společnosti VB Leasing CZ s.r.o., která nabízí nejvýhodnější podmínky pro financování vybraného vozu. Oproti variantě výběru jiného poskytovatele těchto služeb může při financování cizími zdroji přeplatit až o 33 % méně a výši ročních splátek snížit o 8,4%. Při porovnání s výši celkových nákladů je snížení nákladů plynoucích z alternativního rozhodnutí v oblasti leasingu nepatrné. Režijní náklady toto rozhodnutí může snížit zhruba o 1%.

4.7.6 Nájemné

V rozvaze podniku PROFIL s.r.o. je v položce dlouhodobého hmotného majetku, konkrétně mezi stavbami zahrnut byt, který má společnost ve svém vlastnictví. Tyto prostory slouží k podnikání. Vzhledem k malé výměře plochy bytu firma využívá dalších prostor, taktéž pro kancelářské účely. V tomto případě už se však nejedná o vlastnictví společnosti, ale pouze o pronájem prostor. Podnik ročně zaplatí za tento pronájem 120 000 Kč, což odpovídá 10 000 Kč na měsíc. V kraji, kde podnik působí, se ceny za pronájem obchodních prostor pohybují přibližně okolo 160 Kč/m². Tato hodnota vyšla zprůměrováním cen pronájmu za jeden m² prostor v okolí dosavadního sídla podniku na základě nabídek realitních společností.

Výměra plochy pronajímané podnikem je 40 m², čili na jeden m² připadá 250 Kč. Společnost by tedy mohla na základě jiného alternativního rozhodnutí ohledně výběru pronajímaných prostor snížit své náklady na pronájem až o 36 %.

Pro posouzení dosavadních nákladů s náklady na pronájem při využití jiného konkrétního prostoru byla na základě nabídek komerčních prostor od realitních společností vybrána nabízená kancelář v Husově ulici v Českých Budějovicích. Plocha odpovídá 40 m² a cena je 1300 Kč/ m²/ rok bez energií.

Měsíční poplatek za energie bude uvažován ve stejné výši, jakou podnik platí nyní v dosavadních kancelářích, čili přibližně 2000 Kč/ měsíc. Měsíční náklad za pronájem nové kanceláře bude tedy činit 158 Kč /m². V případě využití těchto prostor v Husově ulici místo dosavadních, by se snížily roční náklady na pronájem až o 37 % (Tabulka 28).

Tabulka 28: Porovnání nákladů za pronájem podniku PROFIL s.r.o. a jiných konkrétních prostor

Položka	Kč/1m ² /měsíc	Kč/40m ² /měsíc	Kč/40m ² /rok	Δ%
Cena pronájmu prostor v Husově ulici, ČB	158	6320	75840	-37%
Částky za pronájem hrazené podnikem	250	10 000	120000	

Zdroj: vlastní zpracování

Vliv využití pronajímaných obchodních prostor v Husově ulici v Českých Budějovicích za cenu 75 840 Kč za rok na režijní a celkové náklady zahrnuje Tabulka 29.

Tabulka 29: Vliv snížení nájemného na náklady podniku PROFIL s.r.o. za období 2007 - 2012

Položka		2007	2008	2009	2010	2011	2012	Průměr
Dosavadní	Nájemné/Náklady celkem	0,11%	0,14%	0,26%	0,29%	0,24%	0,23%	0,21%
nájemné	Nájemné/ Režijní náklady	1,90%	1,89%	2,21%	4,23%	3,81%	4,10%	3,02%
Nájemné	Nájemné/Náklady celkem	0,07%	0,09%	0,17%	0,18%	0,15%	0,15%	0,13%
Husova	Nájemné/Režijní náklady	1,20%	1,20%	1,40%	2,68%	2,41%	2,60%	1,91%
Δ%	Nájemné/ Náklady celkem	-0,04%	-0,05%	-0,10%	-0,10%	-0,09%	-0,08%	-0,08%
	Nájemné/režijní náklady	-0,70%	-0,69%	-0,81%	-1,55%	-1,40%	-1,50%	-1,11%

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud by podnik využíval v letech 2007 – 2012 místo dosavadně využívaných prostor raději komerční prostory v Husově ulici v Českých Budějovicích za cenu 158 Kč/m², ušetřil by až 37 % nákladů za nájemné. Jelikož nájemné tvoří pouze přibližně 3% režijních nákladů, projeví se tato alternativa snížením režijních nákladů o pouhé 1%. V případě celkových nákladů je úspora téměř zanedbatelná.

Přestože je z pohledu nákladů na pronájem možné tyto náklady snížit, na celkovém hospodaření podniku se tato změna příliš neprojeví. Pokud jsou vlastníci firmy spokojeni s dosavadními prostory včetně lokality, kde se nachází, nedoporučovala bych prostory měnit.

5 DISKUSE VÝSLEDKŮ

Na základě předem stanovených dílčích cílů, zahrnutých v metodice této diplomové práce, je po zpracování aplikační části možné zhodnotit jednotlivé dílčí výsledky.

A. Zhodnocení finanční situace

Podnik PROFIL s.r.o. je menší firmou s pouhými čtyřmi zaměstnanci. Předmětem podnikání této společnosti je nákup a následný prodej komponentů pro opláštění budov, s čímž souvisí i struktura majetku podniku, kde až 86% aktiv tvoří oběžný majetek. Významně vysokou položkou jsou v tomto případě krátkodobé pohledávky. Pasiva jsou tvořena z 65% cizími zdroji převážně položkou krátkodobých závazků a bankovními úvěry. Firma za analyzované období dosáhla téměř ve všech letech zisku, pouze v roce 2009 byla vykázána ztráta, což bylo příznakem dopadu hospodářské krize, která se taktéž dotkla oboru stavitelství. Výše zisku byla nejpříznivější v roce 2007, kde zisk činil až 4,8 mil. Kč, v roce 2008 a 2009 dochází k výraznému poklesu a od roku 2010 se hodnoty opět navyšují. V roce 2011 dosáhla firma zisku v přibližné výši 2 mil. Kč a v roce 2012 dochází opět ke snížení přibližně na 873 000 Kč.

Celkové náklady podniku tvoří v průměru za všech šest analyzovaných let hodnotu 64 469 330 Kč, celkové výnosy poté 66 687 500 Kč. Vzhledem k předmětu podnikání se na výsledku hospodaření podílí nejvíce zejména položka tržeb z prodeje zboží a nákladů vynaložených na tento prodej. Průměrný roční obrat za období od roku 2007 až 2012 se pohyboval okolo 66 mil. Kč.

Zisk před zdaněním a úroky podniku PROFIL s.r.o. je průměrně až 20 krát vyšší než nákladové úroky, tudíž je obecně firma schopna splácet úroky vznikající v důsledku užívání cizích zdrojů. Výše ziskové marže se v průměru za období 2007 – 2012, vyjma roku 2009, kdy byla hodnota záporná, pohybovala okolo 3 %. Nejvyšší podíl přírážky k celkovým tržbám zaznamenal rok 2007 a to ve výši okolo 4%, v roce 2012 už se výše ziskové marže pohybuje pouze okolo 2%. Úskalím finanční situace firmy PROFIL s.r.o. jsou hodnoty doby obratu pohledávek, které činí v průměru 69 dní, což je až dvojnásobek doby obratu závazků. Oba ukazatele mají za analyzované období rostoucí charakter, což je možné přisuzovat stále častějším pozdním platbám odběratelů a tím zhoršení finanční situace samotné firmy, která se následně snaží odkládat platbu svým dodavatelům.

B. Analýza struktury nákladů

Nejvyšší procentuální podíl na celkových nákladech zaujímají spotřebované nákupy, jejichž hodnota je určena zejména výší prodaného zboží. Tvoří v průměru 60 226 000 Kč, což odpovídá 93% celkových nákladů. Na spotřebované služby a osobní náklady připadají 2%. Skupina mimořádných nákladů a daní je v celkové výši nákladů zanedbatelná.

Podstatnou výší nákladů tvoří náklady přímé, které činí v průměru 59 967 000 Kč za rok. Režijní náklady činí průměrně 4 502 000 Kč ročně. Podílově na přímé náklady připadá přibližně 93%, na režijní náklady pouhých 7%, což svědčí o stabilní skladbě výkonů. Podniku od roku 2010 daří snižovat režijní náklady a je patrné, že společnost provedla na základě nepříznivého výsledku v roce 2009 jistá opatření. Tato snížená hodnota režie se ustálila a přetrvává až do roku 2012. Nejvyšší podíl na režijních nákladech podniku mají mzdové náklady ve výši 23%, následně leasingové splátky ve výši 12%. Významnou položkou jsou také kurzové ztráty, na které připadá 9% nepřímých nákladů. Téměř zanedbatelná je spotřeba energie.

Za fixní náklady je považována většina režijních nákladů podniku, hlavní složkou variabilních nákladů jsou náklady vynaložené na prodej zboží, dále také prémie vyplácené právě v závislosti na objemu prodeje. Podíl fixních nákladů na celkových je téměř stejný jako u nákladů režijních. Fixní náklady tvoří průměrně 4 348 000 Kč za rok, tedy přibližně 7% a variabilní náklady 60 121 000, Kč ročně, což odpovídá 93% celkových nákladů.

Ukazatel celkové nákladovosti z výnosů se během roku 2007 – 2012 pohybuje okolo krajní hodnoty 1, což svědčí o tom, že celkové náklady mají na celkových tržbách velmi vysoký podíl a zisková marže je nízká. Procentuální podíl zisku na celkových tržbách činí v průměru za sledované období (bez zvažování záporné hodnoty v roce 2009) pouze okolo 3% a při započtení ztrátového roku 2009 pouhé 2%.

C. Analýza bodu zvratu

Podnik prodá za šest analyzovaných let při průměrné rentabilitě tržeb ve výši 2% přibližně 152 541 m² zboží za průměrnou cenu 425 Kč/ m². Fixní náklady činí v průměru 4 347 833 Kč, variabilní náklady poté 60 121 330 Kč. Výše bodu zvratu v naturálním vyjádření pro nulovou rentabilitu bude 117 066 m². Při uvažování požadované rentability ve výši 3,5% z průměrné výše tržeb, která činí 65 878 330 Kč, bude výše bodu zvratu rovna 179 148 m². Aby podnik dosáhl požadované rentability, je tedy nutné zvýšit objem prodeje oproti průměrným hodnotám analyzovaného období přibližně o 17 %.

D. Vyjádření průběhu nákladových funkcí

Krátkodobá nákladová funkce podniku PROFIL s.r.o. pro rok 2012 má na základě použití různých metod podobný tvar. Tabulka 30 zahrnuje matematické vyjádření této funkce při využití různých metod.

Tabulka 30: Porovnání výsledků metod pro sestavení krátkodobé nákladové funkce pro rok 2012

Metoda	Funkce
Jednoduchá klasifikační analýza	$N = 2\,206\,132 + 401 \times Q$
Metoda dvou období	$N = 2\,206\,140 + 400,95 \times Q$
Grafická metoda	$N = 2\,220\,000 + 400,84 \times Q$
Regresní analýza	$N = 2\,206\,133,16 + 400,95 \times Q$

Zdroj: vlastní zpracování

, kde: N...celkové náklady za rok v Kč

Q...objem prodeje za rok v m²

Odhad výše variabilních nákladů na jednotku produkce se pomocí všech čtyř zvolených metod pohybuje okolo 401 Kč. Odhad výše fixních nákladů se již mírně liší. Nejspolehlivější a nepřesnější metodou regresní analýzy byla výše fixních nákladů odhadnuta na 2 206 133 Kč, pomocí méně spolehlivé grafické metody na přibližných 2 220 000 Kč.

Dlouhodobá nákladová funkce pro šestileté analyzované období za pomoci bodového diagramu má tvar:

$$N = 2\,346\,718,67 + 400,77 Q$$

, kde: N...celkové náklady za rok v Kč

Q...objem prodeje za rok v m².

Mezní náklady budou rovny 400,77 Kč, což znamená, že celkové náklady se zvýší přibližně o 401 Kč, pokud se zvýší objem prodeje o jeden m².

E. Analýza jednotlivých položek nákladů

Co se týče možnosti snižování jednotlivých položek režijních nákladů, mzdové náklady, které tvoří s připočtením položky zákonného pojištění až 32% (bez 23%), se pohybují v průměru okolo 29 000 Kč za jednoho zaměstnance. Při porovnání s průměrnými mzdovými náklady v České republice je hodnota adekvátní.

Přestože se však odvětvový průměr této položky od roku 2007 do roku 2012 zvyšuje (od roku 2007 do 2012 až o 20%), u podniku PROFIL s.r.o. je tomu právě naopak. V roce 2007 činila výše průměrných mzdových nákladů v České republice přibližně 25 508 Kč na zaměstnance, v podniku PROFIL s.r.o. to bylo 31 896 Kč. Po šesti letech v roce 2012 činí průměr pro Českou republiku 30 553 Kč na zaměstnance a podnik vykazuje hodnotu 22 938 Kč, z čehož vyplývá, že během let došlo k ráznému snížení mzdových nákladů, zřejmě formou snížení platu obou společníků či ostatních zaměstnanců. Při porovnání mzdových nákladů s tržbami podniku se obě položky v prvních třech letech vyvíjí zcela odlišně. Zatímco tržby výrazně poklesly v roce 2009, k poklesu mzdových nákladů dochází až v roce 2010, což může být způsobeno reakcí podniku na nastalou situaci s určitým časovým zpožděním. Od roku 2010 je vývoj mzdových nákladů totožný s vývojem tržeb.

Při analýze nákladů na telefon bylo zjištěno, že podnik od roku 2007, kdy hodnota nákladů dosahovala výše okolo 169 000 Kč, do 2012, kdy byla výše 80 000 Kč, snížil tyto náklady až o 53%. Pokles hodnoty byl ovlivněn menším využitím až úplným zrušením pevné linky, která byla nahrazena využitím služby Skype.

Zároveň dochází k poklesu částek účtovaných za mobilní služby a to především díky změně poskytovatele těchto služeb. Je zřejmé, že v podniku byla provedena analýza těchto nákladů a během let se projevuje snaha firmy o jejich optimalizaci. Z celkových nákladů vynaložených na telekomunikační služby podniku tvoří v průměru až 81% mobilní služby, zbylých 19% připadá na náklady za pevnou linku. Co se týče struktury samotných telekomunikačních služeb, z 72% jsou tvořeny voláním do mobilní sítě v České republice, na SMS připadá v průměru 24%, mezinárodní volání tvoří 3% a na pevnou linku připadá pouhé 1%. Jako možnost ještě většího snížení nákladů na telefony bylo zvažováno využití moderních mobilních aplikací podmíněných přístupem k internetu. Tyto aplikace dle průzkumu využívá 30% stálých kontaktů podniku. Po volbě konkrétního tarifu pro podnikatele s názvem Podnikatel Plus 700 s měsíčním paušálem 700 Kč, který strukturu mobilních služeb zcela pokryje, je možné snížení nákladů na telekomunikační služby oproti roku 2012 až o 58%. Oproti průměru za všech šest analyzovaných let je možné snížit tyto náklady o 67%. Pokud je brána v úvahu i pevná linka, celkové telekomunikační náklady za analyzované období činí 2 691 Kč měsíčně. V tomto případě by podnik dosáhl díky zrušení pevné linky a využití nového tarifu nákladové úspory ve výši až 74% oproti analyzovanému období.

Dále byly analyzovány náklady na cizí kapitál. Společnost je nucena pro včasné zaplacení dodavatelům a zajištění dalších zakázek využívat cizího kapitálu v podobě kontokorentního úvěru u společnosti Sberbank CZ a.s. Výše úvěrového limitu činí v průměru za analyzované období 6 416 667 Kč. Výše úrokové sazby je složena ze sazby PRIBOR 3M a výše fixní přírážky banky. Ač má sazba PRIBOR 3M od roku 2008 do 2012 klesající charakter, fixní přírážka banky poskytující úvěr se však na základě nově podepsaných smluv zvyšuje. Podnik PROFIL s.r.o. od roku 2007 do 2012 využívá kontokorentního úvěru s průměrnou úrokovou sazbou 4,5 %. Při porovnání nabídek kontokorentního úvěru ostatních bank, které nabízí při stejné výši úvěrového limitu sazbu od 9% do 14%, je úroková sazba, kterou podnik dosavadní úvěr úročí, velmi nízká. Náklady v podobě úroků z úvěru tedy v současnosti více snížit nelze. Možným řešením, kdy by podnik nebyl závislý na finančních prostředcích banky, popřípadě by byl sjednán nižší úvěrový limit, jsou včasné platby odběratelů.

V oblasti leasingu, které podnik využívá pro financování firemních automobilů, byly porovnány dosud využívané leasingové smlouvy s novými nabídkami leasingových společností pro zakoupení nového automobilu v roce 2013 ve výši vstupní ceny 2 098 650 Kč. Nabídnuto bylo využití leasingu i spotřebitelského úvěru, v obou případech na dobu splácení 60 měsíců, s mimořádnou splátkou či částkou hrazenou klientem ve výši 30% vstupní ceny. Při porovnání obou forem financování od všech poptaných finančních společností je podniku doporučeno uzavřít leasingovou smlouvu u společnosti VB Leasing CZ s.r.o. Při zvolení této varianty tak přeplatí až o 33 % méně než by tomu bylo v případě zvolení jiné nabízené alternativy. V porovnání s výši celkových nákladů je toto snížení nákladů na leasing nepatrné. Režijní náklady toto rozhodnutí může snížit pouze o 1%.

Podnik využívá taktéž pronajatých prostor v podobě kanceláří, za které zaplatí ročně 120 000 Kč, čili 10 000 Kč měsíčně. Po výběru vhodné nabídky prostor realitních kanceláří se stejnými podmínkami, jako má firma doposud, došlo k porovnání výdajů na tyto prostory. Nově vybraný prostor v Husově ulici v Českých Budějovicích je nabízen za cenu pronájmu 1300 Kč/ m²/ rok bez energií, které jsou zvažovány ve výši 2000 Kč měsíčně. Měsíční náklad za pronájem nové kanceláře bude činit 158 Kč /m². Od roku 2007 do 2012 činil měsíční náklad na dosavadní prostory 250 Kč. V případě využití těchto prostor v Husově ulici místo dosavadních, by se snížily roční náklady na pronájem až o 37 %. Jelikož nájemné tvoří pouze přibližně 3% režijních nákladů, projeví se tato alternativa snížením režijních nákladů o pouhé 1%. V případě celkových nákladů je úspora téměř zanedbatelná.

6 ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo provést analýzu struktury nákladů podniku s fiktivním názvem PROFIL s.r.o. a navrhnout opatření vedoucí ke zvyšování výkonnosti tohoto podniku prostřednictvím optimalizace jednotlivých nákladových druhů.

Stanovený cíl byl splněn.

V analytické části práce byla provedena analýza struktury nákladů společnosti s fiktivním názvem PROFIL s.r.o. za šestileté období, konkrétně od roku 2007 do roku 2012. V metodice této diplomové práce byly stanoveny následující dílčí cíle:

- zhodnotit finanční situaci podniku – Na základě hodnot finančních výkazů za období 2007 – 2012 byl posouzen vývoj rozvahových položek a položek výkazu zisku a ztráty včetně výsledku hospodaření, dále provedena vertikální analýza výkazu zisku a ztráty a pomocí poměrových ukazatelů vyhodnocena finanční situace podniku.
- provést analýzu struktury nákladů dle nákladových druhů – Náklady byly seskupeny dle druhů a zhodnocen vývoj nákladových skupin. Formou logického úsudku došlo k rozčlenění nákladů na režijní a přímou složku včetně znázornění podílu jednotlivých položek na režijních nákladech. Následně byla odhadem určena výše fixních a variabilních nákladů a stručně popsán vývoj těchto položek.
- provést analýzu bodu zvratu – Na základě interních informací podniku byly stanoveny hodnoty výchozích veličin pro výpočet bodu zvratu v naturálním vyjádření a následně určena jeho hodnota pro nulovou a požadovanou rentabilitu ve výši 3.5 %.
- pokusit se vyjádřit průběh nákladových funkcí podniku – Využitím klasifikační analýzy, metody dvou období, grafické metody a regresní analýzy byla sestavena rovnice vyjadřující průběh krátkodobé nákladové funkce pro rok 2012. Pro určení dlouhodobé funkce podniku grafickou metodou byla použita data výkazů od roku 2007 do 2012 a následně určena výše mezních nákladů.

- analyzovat jednotlivé položky nákladů – K podrobným rozborům nákladových složek došlo konkrétně u nákladů vynaložených na prodej zboží, mzdových nákladů, nákladů na telekomunikační služby, položky nákladových úroků, leasingu či nákladů za pronájem prostor. Na základě zkoumání byla pro podnik navržena určitá opatření.

Všechny dílčí cíle byly splněny.

Stanovené hypotézy lze na základě propočtů a výsledků aplikační části ohodnotit takto:

Hypotéza I. – *Režijní náklady podniku PROFIL s.r.o. tvoří maximálně 15 % celkových nákladů* - je **potvrzena**. V aplikační části práce byly rozebrány jednotlivé položky nákladů a následně dle logického úsudku seskupeny na náklady s přímou vazbou k výkonům a náklady nepřímé. Procentuální výše režijních nákladů dle propočtů činí 7% v průměru za období 2007 - 2012. V žádném z těchto let nepřekračuje hodnota 12 %, tudíž je možné hypotézu potvrdit.

Hypotéza II. – *Zisková marže podniku PROFIL s.r.o. je ve všech analyzovaných letech vyšší než 3%* - je **zamítnuta**. Rentabilita tržeb podniku dosahovala nejvyšší hodnoty v roce 2007 a to 4,25%. Od roku 2008 však dochází k poklesu této hodnoty a v roce 2009 je výše ziskové marže dokonce záporná v důsledku záporného výsledku hospodaření. Hodnota ziskové marže je vyšší než 3% pouze v letech 2007 a 2011, tudíž je tato hypotéza zamítnuta.

Hypotéza III. – *Za pomoci optimalizace jednotlivých nákladových položek podniku PROFIL s.r.o. je možné snížit režijní náklady minimálně o 10 % oproti průměrným hodnotám za období 2007 – 2012* – je **zamítnuta**. Po analýze nejvýznamnějších položek režijních nákladů lze konstatovat, že snížení nákladů je doporučeno na základě propočtů pouze u položky nákladů na telefon a pronájmu prostor. Využitím mobilních aplikací a zvolením vybraného tarifu lze snížit telekomunikační náklady podniku oproti průměru analyzovaného období až o 67%. V případě využití doporučených prostor k pronájmu je možné snížit náklady v podobě nájemného o 37 %. Jelikož náklady na telefon i nájemné tvoří přibližně 3 % režijních nákladů, projeví se tato opatření na režijních nákladech snížením v případě telefonů o 2% a v případě nájemného o pouhé 1%.

Mzdové náklady, ač tvoří podstatnou část režijních nákladů (32%), není doporučeno snižovat kvůli možné demotivaci zaměstnanců v případě snížení mezd. Snižování počtu zaměstnanců v případě podniku taktéž nepřipadá úvahu, neboť každý člen je v současné době pro podnik podstatným článkem a má svou vlastní funkci. Hypotéza III. je tedy na základě propočtů zamítnuta.

Všeobecně lze říci, že podnik PROFIL s.r.o. je relativně finančně zdravým podnikem. Během období od roku 2007 do 2012 dosazoval zisku kromě roku 2009, který byl nepříznivý z důvodu hospodářské krize a poklesu stavební produkce celého odvětví. Náklady podniku jsou tvořeny z 93 % přímou složkou v podobě nákladů na prodej zboží. Snižování režijních nákladů nemá z důvodu nákladové struktury téměř žádný smysl, neboť se na výši celkových nákladů téměř neprojeví. Prioritní by bylo zaměřit se na náklady vynaložené na nákup zboží, avšak v této oblasti se žádná opatření nenabízejí. Firma dlouhodobě spolupracuje s nejpřednějšími dodavateli zboží pro opláštění budov a již nyní je jí poskytováno možných slevových výhod. Současně v případě včasné platby využívá skonta ve výši 3%. Úskalím hospodaření tohoto podniku je však velmi vysoká doba obratu pohledávek. Při nárůstu počtu nespolehlivých odběratelů podniku nepostačí finanční prostředky a to ani ve formě kontokorentního úvěru a je nucen odkládat platbu svým dodavatelům. Tím se připravuje o možnost využití skonta a zvyšuje položku nákladů na prodej zboží. Jediným možným řešením je nalezení spolehlivých odběratelů dodržujících dobu splatnosti, čímž by se zlepšily finanční podmínky firmy, která by poté mohla zprostředkovat více zakázek a zvýšit objem prodeje, což by mělo příznivý vliv na její hospodaření.

7 SUMMARY

In today's business environment with dramatic competitive conditions, companies are increasingly forced to reduce the prices of their performance through cost optimization. Traditional and modern methods are both used in cost management. The aim of this thesis is to evaluate these tools in the theoretical part and then to make an analysis of the costs in a fictitious business named PROFIL Ltd. for the period 2007 – 2012 in its application part. The starting point is then proposing measures to improve the performance of the business.

Generally, we can say that PROFIL Ltd. is relatively financially healthy company. During the period from 2007 – 2012 the company made a profit except 2009 which was unfavourable due to the economic crisis. Business costs are made up of 93% of costs of goods sale. Reducing overhead costs because of the cost structure doesn't pay because there is nearly none effect in total costs. Management pitfall of this business is the unreliability of customers who do not pay on time and the company gets into financial difficulties and is forced to defer payment of their suppliers. So the company loses possible discount benefits and the main element of the costs increases. The only possible solution is to find reliable buyers who observe maturity and so the financial conditions of the company would improve. Furthermore, the company would be able to mediate more business and increase sale which would have a positive effect on its economy.

Seznam použitých zdrojů

1. ANDERSON, John E. *Public Finance: principles and policy*. 2. vydání. Mason, OH: South-Western, 2011. ISBN 05-384-7844-6.
2. COOMBS, Hugh, David HOBBS a Ellis JENKINS. *Management accounting: principles and applications*. 1. vydání. London: SAGE, 2005. ISBN 1-85396-383-6.
3. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
4. DOYLE, David P. *Cost control: a strategic guide*. London: CIMA, 2002. ISBN 978-185-9715-178.
5. DOYLE, David P. *Strategické řízení nákladů: Cost control, a strategic guide*. 1. české vydání. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-735-7189-7.
6. DUCHOŇ, Bedřich. *Inženýrská ekonomika*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-763-0.
7. ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. 1. vydání. Praha: Codex, 2000. ISBN 80-859-6386-8.
8. FIBÍROVÁ, Jana. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-299-0.
9. Finanční výkazy a interní materiály firmy s fiktivním názvem PROFIL s. r. o.
10. GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-26-2.
11. HANSEN, Don, Maryanne MOWEN a Liming GUAN. *Cost management: accounting and control*. 6. vydání. Mason, OH: South-Western, 2009. ISBN 03-245-5967-4.
12. HOLMAN, Robert a Jana FIBÍROVÁ. *Ekonomie*. 5. vydání. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-006-5.
13. HOLMAN, Robert a Jana FIBÍROVÁ. *Mikroekonomie: středně pokročilý kurs*. 2. aktualizované vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-862-0.
14. HRADECKÝ, Mojmir a Bohumil KRÁL. *Řízení režijních nákladů*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1995. ISBN 80-717-5025-5.
15. HRADECKÝ, Mojmir, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2471-3.

16. INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING. *Slovník controllingu: česko-anglický, anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-726-1085-6.
17. KAPLAN, Robert a Robin COOPER. *Cost and effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance*. Boston: Harvard Business School Press, 1998. ISBN 08-758-4788-9.
18. KAŠPAROVSKÁ, Vlasta. *Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9381-7.
19. KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.
20. KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
21. KOZELSKÝ, Tomáš, David PRUŠVIC a Jan VLACH. *Monitoring nákladů práce: návrh, pilotní ověření*. 1. vydání. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2006. ISBN 80-870-0716-6.
22. KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-717-9778-2.
23. KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-726-1062-7.
24. KRÁL, Bohumil. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 1997. ISBN 80-717-5060-3.
25. KRČOVÁ, Soňa. *Náklady a kalkulace*. 1. vydání. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2007. ISBN 978-80-86764-69-6.
26. LANG, Helmut. *Manažerské účetnictví: teorie a praxe*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-717-9419-8.
27. LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: moderní strategie růstu výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.
28. MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie: základní kurs*. 7. vydání. Slaný: Melandrium, 2002. ISBN 80-861-7520-0.
29. MACÍK, Karel. *Jak kalkulovat podnikové náklady*. 1. vydání. Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-857-8016-X.
30. MACÍK, Karel. *Kalkulace nákladů - základ podnikového controllingu*. 1. vydání. Ostrava: Montanex, 1999. ISBN 80-722-5002-7.

31. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
32. MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1.
33. MELUZÍN, Tomáš a Václav MELUZÍN. *Základy ekonomiky podniku: učební texty vysokých škol*. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. ISBN 80-214-2744-2.
34. PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2. výrazně rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.
35. PETŘÍK, Tomáš. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-7201-648-8.
36. POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009, 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
37. RŮČKOVÁ, Petra a Jana FIBÍROVÁ. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2481-2.
38. RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management: komplexní průvodce s příklady*. 1. vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.
39. STANĚK, Vladimír. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0456-0.
40. STŘELEČEK, František. *Proporcionování nákladů na výrobu: provozní a finanční páka*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2007. ISBN 978-807-0409-152.
41. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
42. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
43. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 3. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-716-9211-5.
44. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.

45. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.
46. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
47. SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-717-9388-4.
48. ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. *Reporting*. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2759-2.
49. ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Manažerské účetnictví pro strategické řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-726-1087-2.
50. ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1844-6.

Internetové zdroje

1. BENČOVÁ, Marianna. Controlling, postavenie a funkcie v podniku. In: *Informační systém Masarykovy univerzity* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2008 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/81436/esf_d
2. BENEŠOVÁ, Lenka. Podniková ekonomika - bod zvratu. In: *Web pro 3. ročník SVŠE* [online]. 2010 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://beneslenka.webnode.cz/album/podnikova-ekonomika/#bod-zvratu-001-jpg1>
3. Česká národní banka [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>
4. Český statistický úřad [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>
5. Tarify Podnikatel Plus. In: *T-mobile* [online]. [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.t-mobile.cz/web/cz/podnikatele/volani/mobilni-tarify/prehled-tarifu/tarify-podnikatel-plus>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura ukazatelů dle jejich konstrukce.....	10
Obrázek 2: Jednoduchý ABC systém	19
Obrázek 3: Porterův hodnotový řetězec.....	20
Obrázek 4: Znázornění skutečně vynaložených a rozhodnutých nákladů.....	22

Seznam grafů

Graf 1: Průběh celkových nákladů.....	6
Graf 2: Nákladová funkce v dlouhém období.....	7
Graf 3: Nákladové optimum firmy v dlouhém období.....	9
Graf 4: Grafické vyjádření bodu zvratu	13
Graf 5: Vývoj výsledku hospodaření podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007-2012 v tis. Kč.....	38
Graf 6: Vývoj tržeb a nákladů na prodané zboží podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007-2012 v tis. Kč	40
Graf 7: Vývoj nákladů a výnosů podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007 –2012 v tis. Kč	41
Graf 8: Vývoj ukazatelů aktivity podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007-2012	43
Graf 9: Podíl přímých a režijních nákladů v podniku PROFIL s.r.o. v průměru za období 2007-2012	47
Graf 10: Vývoj režijních nákladů a tržeb podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007-2012 v tis. Kč	47
Graf 11: Podíl položek režijních nákladů podniku PROFIL s.r.o. v průměru za období 2007-2012.....	49
Graf 12: Bod zvratu podniku PROFIL s.r.o. při nulové a požadované rentabilitě ve výši 3,5 %	53
Graf 13: Bodový diagram krátkodobé nákladové funkce podniku PROFIL s.r.o. v roce 2012	56
Graf 14: Funkce fixních a celkových nákladů podniku PROFIL s.r.o. v roce 2012	58
Graf 15: Bodový diagram dlouhodobé nákladové funkce podniku PROFIL s.r.o.	59
Graf 16: Vývoj mzdových nákladů a tržeb podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007-2012	62
Graf 17: Vývoj nákladů na telefon podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007-2012 v tisících Kč	64
Graf 18: Průměrná struktura mobilních služeb podniku PROFIL s.r.o. za období 2007-2012.....	65
Graf 19: Vývoj sazby PRIBOR 3M v letech 2007-2012 v %	68
Graf 20: Vývoj úrokových sazeb kontokorentního úvěru podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007-2012.....	69
Graf 21: Vývoj podílu leasingu na režijních nákladech podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007-2012.....	71

Seznam tabulek

Tabulka 1: Zkrácená rozvaha podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007-2012 v tis. Kč	37
Tabulka 2: Zkrácený výkaz zisku a ztráty podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007-2012 v tis. Kč	39
Tabulka 3: Vertikální analýza nákladů a výnosů podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007-2012	40
Tabulka 4: Poměrové ukazatele podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007-2012	42
Tabulka 5: Vývoj nákladových skupin podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007-2012 v tis. Kč	45
Tabulka 6: Vývoj přímých a režijních nákladů podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007-2012 v tis. Kč	46
Tabulka 7: Vývoj složek režijních nákladů podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007-2012 v tis. Kč	48
Tabulka 8: Vývoj fixních a variabilních nákladů podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007-2012 v tis. Kč ...	50
Tabulka 9: Ukazatele nákladovosti z výnosů podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007-2012	51
Tabulka 10: Průměrné veličiny pro výpočet bodu zvratu za období 2007-2012	52
Tabulka 11: Výchozí veličiny pro určení krátkodobé nákladové funkce v roce 2012	54
Tabulka 12:: Vývoj objemu prodeje a celkových nákladů podniku PROFIL s.r.o. v roce 2012	55
Tabulka 13: Veličiny pro určení krátkodobé nákladové funkce podniku PROFIL s.r.o. v roce 2012	57
Tabulka 14: Horizontální analýza nákladů na zboží a tržeb podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007-2012 .	60
Tabulka 15: Mzdové náklady podniku PROFIL s.r.o. v porovnání s průměrem v odvětví v Kč	61
Tabulka 16: Vývoj mzdových nákladů a tržeb podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007-2012 v tis. Kč	62
Tabulka 17: Vývoj nákladů na telefon podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007-2012 v tis. Kč	63
Tabulka 18: Průměrná struktura mobilních služeb podniku PROFIL s.r.o. za období 2007-2012	65
Tabulka 19: Struktura mobilních služeb podniku PROFIL s.r.o. při využití mobilních aplikací	66
Tabulka 20: Nabídka mobilních tarifů pro podnikatele od společnosti T - mobile (únor 2013)	66
Tabulka 21: Vývoj úvěrového limitu a úrokové sazby podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007-2012	67
Tabulka 22: Vývoj úrokových sazeb a úroků z úvěru podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007-2012	69
Tabulka 23: Vývoj ukazatele úrokového krytí podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007-2012	70
Tabulka 24: Podíl leasingu na režijních nákladech podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007-2012	71
Tabulka 25: Rozpis leasingu firemních automobilů podniku PROFIL s.r.o. za období 2007-2012	72
Tabulka 26: Nabídky finančního leasingu jednotlivých společností platné k 11. 3. 2013	73
Tabulka 27: Nabídky úvěru jednotlivých společností platné k 11. 3. 2013	73
Tabulka 28: Porovnání nákladů za pronájem podniku PROFIL s.r.o. a jiných konkrétních prostor	75
Tabulka 29: Vliv snížení nájemného na náklady podniku PROFIL s.r.o. za období 2007 - 2012	75
Tabulka 30: Porovnání výsledků metod pro sestavení krátkodobé nákladové funkce pro rok 2012	78

Přílohy

Rozvaha podniku PROFIL s.r.o. v plném rozsahu v letech 2007 – 2012 v tisících Kč

AKTIVA		2007	2008	2009	2010	2011	2012
	AKTIVA CELKEM	22 249	13 932	10 565	10 694	17535	18984
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL	0	0	0	0	0	0
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	1 671	1 868	1 765	1 596	1505	1400
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0	0
3.	Software	0	0	0	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	0	0	0	0	0	0
5.	Goodwill	0	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	1 671	1 868	1 765	1 596	1505	1400
1.	Pozemky	14	14	14	14	14	14
2.	Stavby	1 657	1 543	1 429	1 320	1329	1237
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	0	257	255	153	120	100
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	13	55	42	49
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	54	54	54	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	0	0	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	19 921	11 242	8 412	8 974	15950	17518
C. I.	Zásoby	74	67	377	644	420	352
1.	Materiál	0	0	0	0	0	0
2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0	0	0
3.	Výrobky	0	0	0	0	0	0
4.	Zvířata	0	0	0	0	0	0
5.	Zboží	74	67	377	644	420	352
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0	0
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky za účetní jednotky pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0	0
5.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0	0
6.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0	0
7.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0	0

C. III.	Krátkodobé pohledávky	16 966	7 378	7 437	7 422	14595	15009
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	16 807	6 530	7 385	7 022	14493	13681
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky za účetní jednotky pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky	0	0	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	0	807	7	1	0	141
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	159	41	45	399	102	1187
8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0	0
C. IV.	Finanční majetek	2 881	3 797	598	908	935	2157
1.	Peníze	67	81	319	227	295	17
2.	Účty v bankách	2 814	3 716	279	681	640	2140
3.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý majetek	0	0	0	0	0	0
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	657	822	388	124	80	66
D. I.	Časové rozlišení	657	822	388	124	80	66
1.	Náklady příštích období	657	822	388	124	80	66
2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0	0	0
PASIVA		2007	2008	2009	2010	2011	2012
PASIVA CELKEM		22 249	13 932	10 565	10 694	17535	18984
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	7 214	6 143	3 161	3 944	5856	6729
A. I.	Základní kapitál	100	100	100	100	100	100
1.	Základní kapitál	100	100	100	100	100	100
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0	0	0
3.	Změny vlastního kapitálu	0	0	0	0	0	0
A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0
1.	Emisní ážio	0	0	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0	0
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	10	10	10	10	10	10
1.	Zákonný rezervní fond	10	10	10	10	10	10
2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0	0
A. IV.	Hospodářský výsledek minulých let	2 273	3 503	3 882	2 845	3769	5746
1.	Nerozdělený zisk minulých let	2 273	3 503	3 882	3 676	4600	5746
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	-831	-831	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	4 831	2 530	-831	989	1977	873
B.	CIŽÍ ZDROJE	15 034	7 789	7 404	6 750	11625	12255
B. I.	Rezervy	0	0	0	0	0	0
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	0	0	0	0	0	0

B. II.	Dlouhodobé závazky	15	22	4 021	3 357	2630	892
1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0	0
2.	Závazky ovládanými a řízenými osobami	0	0	4 000	3 321	2558	845
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům	0	0	0	41	45	47
5.	Přijaté zálohy	0	0	0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0
7.	Směnky k úhradě	0	0	0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	15	22	21	-5	27	0
9.	Jiné závazky	0	0	0	0	0	0
10.	Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	13 698	6 574	1 961	2 524	5302	9528
1.	Závazky z obchodních vztahů	12 081	5 713	1 690	1 931	4496	6375
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0	0	0
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům	0	0	0	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	112	95	28	9	7	11
6.	Závazky ze SP a ZP	52	61	13	33	32	32
7.	Stát - daňové závazky a dotace	895	705	230	551	767	652
8.	Přijaté zálohy	558	0	0	0	0	2458
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0	0
11.	Jiné závazky	0	0	0	0	0	0
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	1 321	1 193	1 422	869	3693	1835
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	1 321	1 193	1 040	869	690	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	382	0	3003	1835
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0	0
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	1	0	0	0	54	0
C. I.	Časové rozlišení	1	0	0	0	54	0
1.	Výdaje příštích období	1	0	0	0	54	0
2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0	0

Výkaz zisku a ztráty podniku PROFIL s.r.o. v letech 2007 – 2012 v tisících Kč

Položka		2007	2008	2009	2010	2011	2012
I.	Tržby za prodej zboží	113 727	88 715	44 580	42 790	52788	52670
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	102 902	80 457	40 567	39 144	47761	48968
+	OBCHODNÍ MARŽE	10825	8258	4013	3646	5027	3702
II.	Výkony	65	35	29	42	230	0
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	65	35	29	42	230	0
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	0	0	0	0	0	0
3.	Aktivace	0	0	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	2 339	2 452	2 065	1 276	1194	1116
1.	Spotřeba materiálu a energie	372	273	290	160	205	245
2.	Služby	1 967	2 179	1 775	1 116	989	871
+	PŘIDANÁ HODNOTA	8 551	5 841	1 977	2 412	4063	2586
C.	Osobní náklady	1 638	1 985	1 732	957	1178	1110
1.	Mzdové náklady	1 134	1 416	1 260	686	841	813
2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	0	0	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	397	495	429	241	306	288
4.	Sociální náklady	107	74	43	30	31	9

D.	Daně a poplatky	130	11	13	35	13	17
E.	Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	128	183	231	228	224	205
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	0	400	100	0	0	0
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	400	100	0	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	0	0	0	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dl. majetku a materiálu	0	1	205	0	0	0
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	1	205	0	0	0
2.	Prodaný materiál	0	0	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	0	470	-471	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	1 105	0	0	45	163	186
H.	Ostatní provozní náklady	1 311	14	755	6	0	22
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0	0
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	6 449	3 577	-388	1 231	2811	1418
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dl. finančního majetku	0	0	0	0	0	0
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	0	0	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	0	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	0	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění CP derivátů	0	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a OP ve finanční oblasti	0	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	7	5	3	0	0	0
N.	Nákladové úroky	167	97	171	48	142	106
XI.	Ostatní finanční výnosy	612	869	457	90	167	121
O.	Ostatní finanční náklady	595	1 142	730	286	401	350
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0	0
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-143	-365	-441	-244	-376	-335
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	1 582	685	0	0	465	208
1.	splatná	1 582	685	0	0	465	208
2.	odložená	0	0	0	0	0	0
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	4 724	2 527	-829	987	1970	875
XIII.	Mimořádné výnosy	110	5	0	2	7	0
R.	Mimořádné náklady	3	2	2	0	0	2
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0	0
1.	splatná	0	0	0	0	0	0
2.	odložená	0	0	0	0	0	0
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	107	3	-2	2	7	-2
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	4 831	2 530	-831	989	1977	873
	Výsledek hospodaření před zdaněním	6 413	3 215	-831	989	2442	1081