

Analýza nákladů a jejich řízení ve firmě KAMAX – METAL s.r.o.

Martin Beňačka

Bakalářská práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin Beňačka**
Osobní číslo: **M11106**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza nákladů a jejich řízení ve firmě KAMAX – METAL s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte kritický rozbor literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky z oblasti analýzy nákladů a jejich řízení.

II. Praktická část

- Charakterizujete společnost KAMAX – METAL s.r.o.
- Provedte analýzu nákladů v uvedené společnosti.
- Na základě provedené analýzy navrhněte doporučení týkající se řízení nákladů.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ČECHOVÁ, Alena. Manažerské účetnictví. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 194 s. ISBN 978-80-251-2831-2.

KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 3. dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.

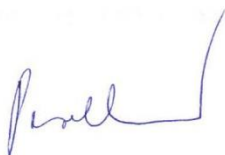
LAL, Jawahar and SRIVASTAVA Seema. Cost Accounting. 4th ed. New Delhi: Tara McGraw-Hill Publishing, 2009, 1041 p. ISBN 978-0-07-022162-8.

POPEŠKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 233 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

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

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Karel Slinták, PhD.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 1.5.2014



⁴zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výtěžku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Obsahem této bakalářské práce s názvem Analýza nákladů a jejich řízení ve firmě KAMAX – METAL s.r.o. je rozbor současného stavu řízení nákladů v příslušné firmě.

Cílem teoretické části je provedení kritické rešerše, která rozebírá problematiku analýzy nákladů a jejich členění. Vysvětluje pojmy týkající se nákladů a znázorňuje různé pohledy na náklady, které jsou využity v praktické části.

Praktická část představuje danou společnost a její současné řízení nákladů. Je provedena analýza nákladů postupného vývoje nákladů a jejich rozdělení podle druhového členění a členění nákladů dle vztahu k objemu výkonů. Závěr práce je věnován návrhům a doporučením pro možná zlepšení.

Klíčová slova: analýza nákladů, druhové členění, fixní náklady, variabilní náklady, nákladová funkce, krycí příspěvek, bod zvratu, řízení nákladů, relevantní náklady, utopené náklady

ABSTRACT

The content of this bachelor thesis titled Cost Analysis and its Control in the Company KAMAX - METAL s.r.o. is evaluation of present the situation cost management of the company.

The goal of the theoretical part is focused on critical research, which represents issues connected with cost analysis and its classification. It explains terms related to costs and represents different views, which are used in the practical part.

The practical part introduces a company and its cost management and shows present progress of the costs and their generic cost classification and classification of costs according to the relation volume of output .The conclusion consists of some suggestion and recommendations of potential improvements.

Keywords: Cost Analysis, Generic Cost Classification, Fixed Costs, Variable Costs, Contribution Margin, Break Even Point, Cost Management, Relevant Costs, Sunk Costs

Děkuji Ing. Karlu Slintákovi, Ph.D. za odborné vedení práce. Jeho postřehy a rady významnou měrou přispěly k vypracování této bakalářské práce. Také bych rád poděkoval vedení společnosti KAMAX – METAL s.r.o. za umožnění provést analýzu nákladů právě v tomto podniku. Také děkuji za poskytnutí podkladů a informací o této společnosti.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 DEFINICE NÁKLADŮ	12
1.1 NÁKLADY VE FINANČNÍM ÚČETNICTVÍ	12
1.2 NÁKLADY V MANAŽERSKÉM ÚČETNICTVÍ	13
2 POJETÍ NÁKLADŮ	14
2.1 FINANČNÍ (PAGATORNÍ) POJETÍ NÁKLADŮ	14
2.2 HODNOTOVÉ POJETÍ NÁKLADŮ	14
2.3 EKONOMICKÉ POJETÍ NÁKLADŮ.....	15
3 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	17
3.1 DRUHOVÉ ČLENĚNÍ	17
3.2 ÚČELOVÉ ČLENĚNÍ	17
3.2.1 Jednicové náklady	18
3.2.2 Režijní náklady.....	18
3.3 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ PODLE ZÁVISLOSTI NA OBJEMU VÝKONŮ.....	19
3.3.1 Fixní náklady.....	19
3.3.2 Variabilní náklady.....	20
3.4 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ Z HLEDISKA POTŘEBY ROZHODOVÁNÍ	21
3.4.1 Relevantní a irelevantní náklady	22
3.4.2 Přírůstkové náklady.....	22
3.4.3 Utopené náklady.....	23
4 MANAŽERSKÉ NÁSTROJE PRO ŘÍZENÍ NÁKLADŮ	24
4.1 NÁKLADOVÁ FUNKCE.....	24
4.1.1 Nákladová funkce v krátkém období	24
4.1.2 Nákladová funkce v dlouhém období	24
4.1.3 Stanovení nákladových funkcí	25
4.1.4 Metody stanovení nákladových funkcí	26
4.2 BOD ZVRATU	29
4.2.1 Bezpečnostní podnikatelská rezerva	30
4.2.2 Kritické využití kapacity	31
4.3 PROVOZNÍ PÁKA	31
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	36
6.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	36
6.2 PODNIKATELSKÝ MODEL	36
6.3 SORTIMENT ZBOŽÍ, VÝROBKŮ A SLUŽEB	37
6.4 FINANČNÍ SITUACE	38
6.5 POŽÁR 2013	39
6.6 SWOT ANALÝZA	40
6.6.1 Silné stránky.....	41

6.6.2	Slabé stránky	42
6.6.3	Příležitosti	42
6.6.4	Rizika	43
7	ANALÝZA NÁKLADŮ	44
7.1	SOUČASNÝ STAV ŘÍZENÍ NÁKLADŮ.....	44
7.2	VÝVOJ EKONOMICKÝCH VÝSLEDKŮ SPOLEČNOSTI	44
7.3	ANALÝZA NÁKLADŮ DLE DRUHOVÉHO ČLENĚNÍ	46
7.4	ČLENĚNÍ NÁKLADŮ V ZÁVISLOSTI NA OBJEMU VÝROBY	49
7.4.1	Variabilní náklady	50
7.4.2	Fixní náklady.....	53
8	MODELOVÁNÍ NÁKLADŮ	58
8.1	VÝPOČET PROVOZNÍ PÁKY	58
8.2	BOD ZVRATU	58
8.3	NÁKLADOVÁ FUNKCE.....	60
9	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	62
	ZÁVĚR	65
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ	70
	SEZNAM TABULEK.....	71

ÚVOD

Náklady jsou jedním z důležitých ukazatelů fungování podniku. Společnost, která nedokáže své náklady pochopit, vyčíslit a řídit, je odkázána k záhubě. V současné době, která se v mnoha podnicích vyznačuje zeštíhlováním a šetřením, jsou náklady tou oblastí, kterou se manažeři nejvíce zabývají.

Hlavní motivací této práce je analyzovat společnost, která v posledních letech prošla obdobím, které pro ni bylo relativně složité. Proto se v rámci práce ocitnou v oblasti zájmu náklady, jejichž velikost a struktura by se měla v jednotlivých letech měnit na základě toho, jak se společnost z finančních problémů postupně dostávala.

Kritická literární rešerše by měla přednést rozbor současných názorů na oblast nákladů. Jejich pojetí, členění dle různých kritérií a modelaci. Za pomoci velkého počtu literárních pramenů by měla teoretická část přinést dostatečnou znalostní základnu pro praktickou část.

Cílem praktické části bude aplikace znalostí nabytých v teoretické části a ověřit je v praxi. Analýza by měla přinést profit podniku, který umožnil náklady zkoumat. V rámci praktické části bude nejprve představena společnost Kamax – Metal s.r.o. včetně finanční analýzy. Následně bude provedena analýza nákladů dle druhového členění a členění nákladů na fixní a variabilní. Tento rozbor se odrazí v následném modelování nákladů, kde budou využity některé nástroje pro jejich řízení. Výstupem analýzy nákladů posledních pěti účetních cyklů budou návrhy a doporučení, které by mohly mít pozitivní dopady na řízení nákladů ve společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE NÁKLADŮ

1.1 Náklady ve finančním účetnictví

Současná definice nákladů ve finančním účetnictví se u jednotlivých autorů může lišit. Dle mezinárodních účetních standardů je definice nákladů následující: „Náklady jsou vymezeny jako snížení ekonomického prospěchu, k němuž došlo v účetním období, které se projevilo úbytkem nebo snížením aktiv, nebo zvýšením závazků a které vedlo ke snížení vlastního kapitálu jiným způsobem, než jsou přiděly vlastního kapitálu vlastníkům.“ (Fibírová, Šoljaková, Wagner, 2007, cit. podle Mezinárodní standardy účetního výkaznictví (IFRS), 2005, str. 47)

Synek (2010, s. 39) definuje náklady jinak. Náklady podniku charakterizuje jako peněžně vyjádřenou spotřebu výrobních faktorů, které byly vynaloženy na tvorbu podnikových výnosů. Toto pojetí nákladů je následně použito pro výpočet základu daně. Podobně elementárně jako Synek popisují náklady ve finančním účetnictví také někteří zahraniční autoři. A to jako množství zdrojů, které jsou přeměněny na zboží nebo službu. (Lal, Srivastava, 2009, s. 26)

Tato současná definice prošla určitým vývojem. V minulé dekádě byly náklady ve finančním účetnictví spíše popisovány jako celková spotřeba vynaložených prostředků a práce podle definovaného kritéria. Tato kritéria jsou omezena závaznými pravidly sledování a vykazování. (Ogerová, Fibírová, 1998, s. 12)

Postupnou změnu výkladu pojmu nákladů lze sledovat také u jednotlivých autorů. Král (1998, s. 38) vysvětluje náklady jako úbytek ekonomického prospěchu původně vynaložený na realizované výkony. Avšak ve třetím vydání knihy Manažerské účetnictví z roku 2010 od téhož autora na straně 47 již k úbytku ekonomického prospěchu přidává také vlastnost volnosti mezi zobrazovanými náklady a předmětem činnosti. Jako příklad jsou udávány náklady na dary. Dalšími aspekty, které dříve nebyly do nákladů ve finančním účetnictví zahrnuty, jsou náklady spojené s úbytky, které nepovedou ke zhodnocení majetku. Takovými náklady jsou například tvorby rezerv.

K těmto novým aspektům lze také přiřadit důležitá hlediska jako je užitečnost čerpání zdrojů, které jsou obsahem nákladů a také zda vynaložené zdroje zvyšují hodnotu aktiv nebo jsou vykázány jako přírůstek aktiv. (Fibírová, Šoljaková, Wagner, 2007, s. 92)

1.2 Náklady v manažerském účetnictví

U některých literárních pramenů je možné narazit na dělení nákladů v rámci nákladového a manažerského účetnictví, jelikož je však často obtížné nalézt hranici mezi těmito dvěma složkami informací, tyto složky někdy vůbec nerozlišují a hovoří se pouze o manažerském účetnictví, které obsahuje účetnictví manažerské i nákladové. A tak tomu bude i v následujícím textu. (Schroll, et al., 1997, s. 31)

Manažerské účetnictví sleduje náklady jako „hodnotově vyjádřeného, účelového vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností“ (Popesko, 2009, s. 32). Podle Krále (2010, s. 47-48) je základem tohoto sledování nákladů jejich účelnost, které by mělo být racionální a přiměřené. A také by měly náklady přinést větší ekonomický prospěch, než jaké byly vynaloženy náklady. S tímto rysem souvisí také relativně těsný vztah k výkonům. Synek (2010, s. 39) dodává, že toto pojetí nákladů sleduje to, co bylo skutečně obětováno, nikoliv jenom skutečnou, peněžně vyjádřenou sumu.

Aby bylo možné sledovat skutečně obětované náklady, používá manažerské účetnictví nástroje, které se ve finančním účetnictví nevyskytují. Pracuje například s ekonomickými náklady. Mezi tyto náklady lze zařadit například oportunitní, explicitní či implicitní náklady. Manažerské účetnictví sleduje také přírůstkové a utopené náklady. Posledním rysem tohoto sledování nákladů je dle Synka (2011, s. 85-86) pohled na náklady v dlouhém období, které všechny sleduje jako variabilní.

Všechny zmíněné faktory sledují cíl, kterým je poskytování komplexních informací s jakou efektivností probíhala daná činnost, respektive napomáhá činit rozhodnutí, které bude ovlivňovat organizaci v budoucnu. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 72-73)

V rámci manažerského účetnictví autoři rozlišují finanční, hodnotové a ekonomické pojetí nákladů. Jednotlivé přístupy k nákladům jsou ovlivněny „*způsobem vyjádření a ocenění nákladů*“ (Král, 2011, s. 60)

2 POJETÍ NÁKLADŮ

2.1 Finanční (pagatorní) pojetí nákladů

Finanční neboli pagatorní pojetí nákladů je způsob zobrazování, který vychází z peněžní formy koloběhu prostředků. Předmětem zájmu jsou náklady podložené reálným výdejem peněz, buďto bezprostředně jako mzdy nebo na základě využití ekonomických zdrojů jako například odpisy. Druhým předmětem zájmu je ocenění ekonomických zdrojů ve skutečných pořizovacích cenách. (Král, 2010, s. 60-61)

Schroll také poukazuje na fakt, že finanční pojetí neobsahuje náklady, které nemají ekvivalent peněžního vydání jako vlastní goodwill či fiktivní úroky z vlastního kapitálu. (Schroll, et al., 1997, s. 31)

Protože náklady v tomto pojetí nevychází ze spotřeby statků a služeb, ale z peněžních výdajů, které mohou být uskutečňovány v jiném období než samotná spotřeba, nemusí být taková spotřeba spojena s reálnými výdaji. Proto se dle Wöheho a Kislingerová (2007, s. 831-832) ukazuje toho pojetí jako neúčelné pro požadavky podnikové praxe jako je rozhodování či plánování.

2.2 Hodnotové pojetí nákladů

„Hodnotové pojetí nákladů slouží k poskytování informací pro běžné řízení a kontrolu průběhu uskutečňovaných procesů, které jsou v podniku prováděny. Spotřebované ekonomické vstupy se zde oceňují na úrovni cen, které odpovídají reálné současné hodnotě.“ (Popesko, 2009, s. 33)

Pro takové pojetí nákladů je proto dle Krále (2010, s. 61) nutná znalost informačního koloběhu ekonomických zdrojů, které platily v době realizace nákladů, nikoliv v době nákupu respektive přeměny daného zdroje. Znalost současné hodnoty ekonomických zdrojů je aplikována pomocí reprodukčních cen.

V hodnotovém pojetí nákladů lze tak nalézt náklady, které jsou ve finančním účetnictví uváděny v jiné výši nebo nejsou zobrazovány vůbec. Takové náklady jsou nazývány dodatkové. Mezi takové náklady se řadí kalkulační odpisy, úroky, podnikatelská mzda, rizikové přírázky a kalkulační nájemné. (Wöhe, Kislingerová, 2007, s. 837-842)

Avšak Schroll (2003, s. 53) nezapomíná ani na ty náklady, které jsou v pagatorním a hodnotovém pojetí nákladů totožné. Taková situace může nastat v případě, kdy se rozsah

vynaložených peněz rovná peněžně vyjádřené reálně spotřebované hodnotě zdrojů. Takto shodné náklady se označují jako základní a jako příklad lze uvést mzdové náklady, pokud skutečná hodnota nákladů odpovídá finančnímu výdaji, nebo náklady spojené se spotřebou materiálu za podmínky jeho rychlého zpracování, aby nedošlo k rozporu mezi historickou cenou a současnou reprodukční hodnotou materiálu.

2.3 Ekonomické pojetí nákladů

Odpovídající informace, které jsou nutné pro zhodnocení alternativ a které následně slouží jako základna pro budoucí rozhodnutí, poskytuje ekonomické pojetí nákladů. Takové pojetí chápe náklady jako maximum hodnoty, které může být prostřednictvím každé alternativy vyprodukováno. (Král, 2010, s 65)

Schorll (1997, s. 58) upřesňuje, že všechny možné alternativy nelze realizovat z důvodu omezenosti ekonomických zdrojů. Proto se ekonomické pojetí nákladů orientuje na možnou užitečnost těchto omezených zdrojů. Z toho vyplývá, že se náklady ekonomických zdrojů rovnají hodnotě, kterou lze získat při jejich nejefektivnějším využití.

Z výše uvedeného vyplývá, že ekonomické pojetí nákladů se více liší od finančního pojetí, než pojetí hodnotové. S tímto pojetím nákladů je spojen koncept oportunitních nákladů. (Popesko, 2007, s. 33)

Oportunitní náklady

Oportunitní náklady jsou takové náklady v ekonomickém pojetí, které vznikají odmítnutím nejlepší možné varianty, které jsou zvažovány při rozhodnutí. Znamená to tedy, že tyto náklady vznikají za situace, kdy se podnik rozhoduje, které z nabízených variant upřednostní před jinými. Oportunitní nebo také alternativní náklady mohou vzniknout v případě, že čisté příjmy nebo zisk z nepřijaté zakázky jsou vyšší, než ze zakázky, kterou firma při rozhodnutí z určitého důvodu upřednostnila. (McEachern, 2013, s. 21–22)

Na rozdíl od McEachena najdeme u autorů Lala a Srivastava (2009, s. 38) také druhý příklad oportunitních nákladů. Jedná se o situaci, kdy se jedinec rozhodne investovat svůj kapitál do vlastního podnikání a vzdává se tak možnosti výdělků na úrocích nebo dividendách plynoucích z jiného využití prostředků. Obdobný případ nastává v momentě, kdy se podnikatel vzdává potenciální mzdy, kterou by mohl vydělat, kdyby se nerozhodl investovat svůj čas do podnikání.

Využití oportunitních nákladů má však své omezení, jak poukazuje autorka Čechová (2011, s. 69). Lze je totiž počítat pouze v případě, že kapacita podniku je využita natolik, že nelze uspokojit všechny potencionální zakázky, kterých se dané rozhodování týká a management podniku tak není stavěn před problém, kterou z nabídek realizovat.

3 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ

3.1 Druhové členění

Jednou z nejčastěji používaných metod členění nákladů je členění druhové. Společným znakem těchto nákladů je jejich prvotnost, časová nerozlišenost a externí původ. Základními druhy tohoto členění nákladů jsou spotřeba materiálu, spotřeba externích prací a služeb, mzdové a ostatní osobní náklady, odpisy hmotného a nehmotného investičního majetku a finanční náklady. Toto členění odpovídá struktuře výkazu zisku a ztráty. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 74)

Jelikož promítání nákladů v druhovém členění probíhá bez ohledu na jejich věcné členění, doplňují Šteker a Otrusinová (2013, s. 207) význam položky aktivace, která představuje uznání nákladů jejich převodem do aktiv. To má za následek, že samotný náklad, který s aktivací souvisí, se ve výkazu zisku a ztráty projeví v momentě spotřeby daného majetku a nikoliv v době vynaložení nákladů s aktivací spojených.

Informace vyplývající z druhového členění nákladů mají svůj význam pro manažery a také pro externí skupiny uživatelů. Pomáhá sledovat přiměřenost jednotlivých nákladových druhů, podává informaci o hospodárnosti a účinnosti vynaložených ekonomických zdrojů. Také pomáhá nastavit ideální poměr mezi potřebou určitých položek a výši zdrojů na jejich pořízení či umožňuje sumarizovat informace za zdánlivě nesouměřitelné celky uvnitř jednoho podniku a další. (Čechová, 2011, s. 74)

Avšak Synek (2010, s. 40) poukazuje na to, že aby bylo možné tento způsob členění nákladů efektivně použít pro manažerské účely, je nezbytné využití dalších nákladových druhů. Například kalkulačních nákladových druhů.

3.2 Účelové členění

Účelové členění je běžnější spíše ve vnitropodnikovém účetnictví. Účelu vynaložení nákladů může odpovídat členění nákladů podle místa vzniku (středisek), kde byly náklady vynaloženy. Jednotlivá střediska se mohou lišit v závislosti na jejich činnosti a je nutné, aby středisko mohlo ovlivňovat velikost svých nákladů. Tuto podmínku splňují nákladová a hospodářská střediska. Nákladové středisko je takové středisko, které je řízeno na základě limitu nákladů. Takové středisko zpravidla netvoří výnosy a nepodílí se tak na příjmech společnosti, proto je hodnoceno na základě úspory plánovaných nákladů. Oproti

tomu hospodářská střediska jsou ty vnitropodnikové útvary, které jsou vyhodnocovány na základě výnosů a nákladů a tedy i podle hospodářského výsledku. (Šiman, Petera, 2010, s. 77-78)

Popesko (2009, s. 37) nabízí možnosti, jaké členění může být v rámci účelového členění nákladů použito. Prvním z nich je dělení nákladů na technologické a na náklady na obsluhu a řízení. Dalším členěním může být rozdělení nákladů na jednicové a režijní, nebo na náklady přímé a nepřímé.

Účelový vztah nákladů lze charakterizovat na základě různé úrovně podrobnosti a z toho je možné následně zjistit hospodárnost vynaložených nákladů. V rámci účelového dělení je možné stanovit jednotlivé členění nákladů v několika úrovních. Výsledkem každé strukturalizace, ať už se jedná o dělení na výrobní, pomocné a obslužné operace či dělení podle jednotlivých aktiv, je identifikace věcného nositele, který vyvolává vznik nákladu. (Král, 2010, s. 72)

3.2.1 Jednicové náklady

Jednicové náklady jsou náklady příčinně vyvolány tvorbou každé konkrétní vyrobené jednotky. Na základě rozpoznání přímé souvislosti vzniku výkonu je možné stanovit nákladový úkol jednicových nákladů pomocí norem spotřeby ekonomických zdrojů. Norma je stanovením úměrné spotřeby zdrojů v poměru k výstupu. Předpokladem takových norem je zajištění definovaných podmínek tvorby výkonů a kvality vstupů. (Fibírová, Šoljaková, Wagner, 2007, s. 104)

Pollak (2004, s. 63) popisuje jednicové náklady pouze jako přímý materiál a přímé mzdy. Tyto náklady lze z hlediska účetnictví jednoduše určit a ocenit. Všechny ostatní náklady spojené s celkovým výrobním postupem jsou shrnuty a nazývají se režijní náklady.

3.2.2 Režijní náklady

Na rozdíl od jednicových se nedají režijní náklady přiřadit k jednomu druhu výkonu. Režijní náklady jsou vynakládány na produkci více druhů výrobků nebo jsou využity na chod celého podniku. Takové náklady je účelné rozložit podle určitého klíče mezi všechny výrobky, k jejichž produkci jsou vynakládány. To znamená, promítnou režijní náklady do kalkulace každého druhu produkce. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 76)

Příklady režijních nákladů jsou nepřímé mzdy a materiál, různé druhy pojištění majetku atd. Podnik má také většinou náklady za teplo, světlo, majetkové daně nebo náklady spojené s prodejem. (Garrison, Noreen, Brewer, 2012, s. 26)

Autoři Tracyové (Tracy J., Tracy T., 2007, s. 264) zmiňují variabilní a fixní charakter jednotlivých položek režijních nákladů. Fixní režie jsou dle autorů alokovány dle zvolených kalkulačních metod. Variabilní složky režijních nákladů nejde také přímo identifikovat a připojit k jednotlivým jednotkám produkce. Přesto je alokace těchto nákladů v porovnání s fixní částí režie snazší. Jako příklad rozdílnosti variabilní režie je uváděna spotřeba elektřiny stroje za hodinu, jako variabilní režie a náklady na podnikového doktora jako ukázkou fixního režijního nákladu.

3.3 Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů

Jedním z dalších hojně uváděných metod k analýze nákladů, je členění nákladů v závislosti jejich chování na změně objemu produkce. Toto členění vyjadřuje skutečnost, že jednotlivé náklady se dle svého charakteru chovají při změně objemu produkce odlišně. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 79)

Avšak tento druh členění může být značně ovlivněn samotnou účetní jednotkou nebo manažerem, jak uvádí Fibírová se svými kolegy (Fibírová, Šoljaková, Wanger, 2007, s. 145). Důvodem je otázka týkající se vykazování nákladů, které mohou mít fixní i variabilní charakter. Například i typická ukáзка fixních nákladů, jako jsou odpisy majetku, mohou mít variabilní charakter, pokud se podnik rozhodne uplatňovat výkonové odpisy. Z tohoto příkladu vychází nutnost posuzovat závislost nákladů na objem produkce značně individuálně.

3.3.1 Fixní náklady

Jsou-li evidovány náklady, které vznikají i při nulové produkci, jinak řečeno, že jsou nezávislé na rozsahu činnosti, jsou takové náklady označovány jako fixní. Fixní náklady vznikají z podstaty některých výrobních faktorů. A to z podstaty takových výrobních faktorů, které jsou nedělitelné a nemohou být tedy zmenšovány nebo zvětšovány ve spojitosti s fluktuací produkce. Fixní faktory jako pozemky, budovy, výrobní linky proto vytvářejí kromě části variabilních nákladů také fixní náklady, které jsou s jejich používáním spojené. (Holman, 2011, s. 62)

Avšak autoři Lal a Srivastava (2009, s. 31) poukazují na to, že tvrzení o tom, že se fixní náklady nemění s množstvím produkce nikdy, by bylo chybné. Koncept termínu fixních nákladů platí pouze pro specifický objem výroby, neboť po dosažení maximální kapacity využitelnosti fixních výrobních faktorů jsou nuceni zpravidla podniky fixní náklady skokově navýšit. Jako příklad lze uvést rozšíření kapacity vybudováním nových skladových prostor a s nimi následně spojené navýšení odpisů.

Charvát (2006, s. 90) popisuje fixní náklady jako synonymum k nákladům režijním. Což jsou tedy dle autora náklady, které firma spotřebovává, i když nevyrábí.

Někteří autoři se také zabývají náklady, které se z počátku chovají jako fixní, ale od určitého momentu se skokem zvyšují. Takové náklady se pak nazývají semi-fixní nebo také schodové náklady. Jako příklad uvádí náklady na nájem (leasing) nové výrobní linky. (Keřkovský, Valsa, 2012, s. 81)

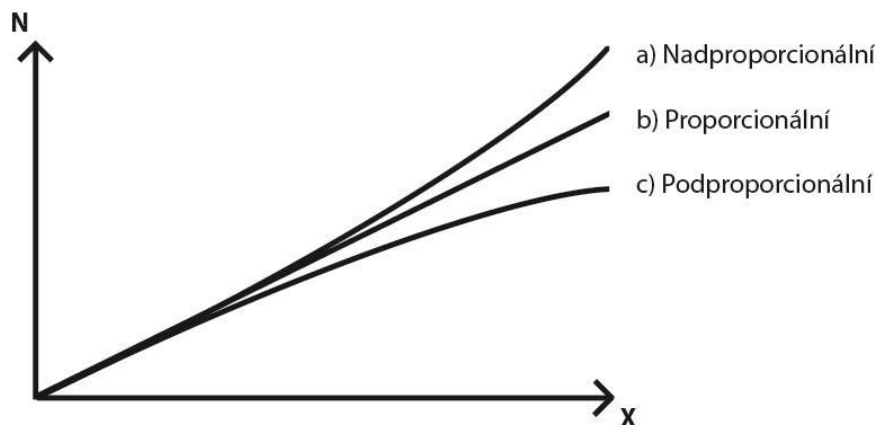
3.3.2 Variabilní náklady

Variabilní náklady jsou takové náklady, které se v rámci krátkodobého pohledu závisle odvíjí od objemu produkce. Aktivita, podle které se posuzuje variabilita nákladů, by měla být stanovena tak, aby znázorňovala dopad na tvorbu nákladů. Takovou aktivitou může být prodej, výroba, řízení automobilu, volání atd. Tyto činnosti pak mohou být měřeny podle různých aspektů jako například prodej zboží, počet vyrobených kusů, počet najetých kilometrů, počet provolaných hodin. (Horngren, Harrison, Oliver, 2012, s. 925)

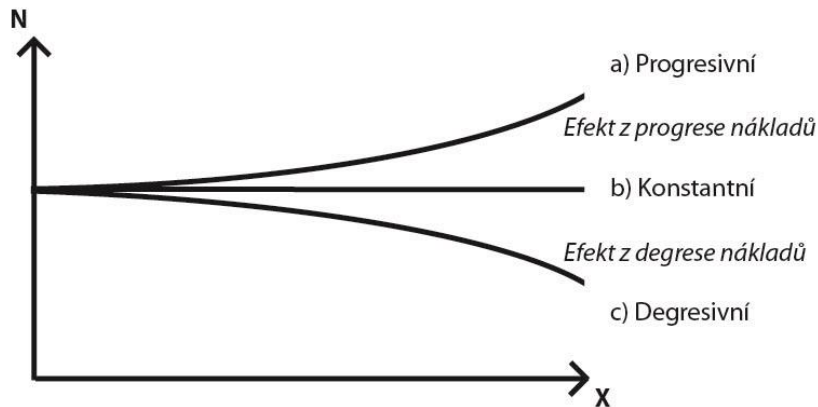
Rajasekaran a Lalitha popisují variabilní náklady jako náklady marginální. Takové náklady mají konstantní náklad na jednotku, ale celkové variabilní náklady se mění v korespondenci s úrovní výstupu. (Rajasekaran, Lalitha, 2011, s. 8-9)

Další autoři se také zabývají tempem růstu průměrných variabilních nákladů. Základní a nejdůležitější složkou variabilních nákladů podniku jsou zpravidla proporcionální náklady. Takové náklady mají lineární charakter k měřitelnému výstupu (obr. 1). V takovém případě jsou průměrné variabilní náklady konstantní (obr. 2). Příkladem může být spotřeba materiálu. Dalšími typy variabilních nákladů jsou nadproporcionální. Takové náklady mají rychlejší tempo růstu než objem produkce. Znamená to tedy, že průměrné náklady mají rostoucí charakter. Opakem nákladů variabilních nadproporcionálních jsou variabilní náklady podproporcionální. (Popesko, 2009, s. 39-40)

Král podrobněji ; analyzovat jednotlivé náklady do té míry, aby naplňovaly znaky proporcionálních variabilních a fixních nákladů. Takový rozbor by však byl dle Krále (2010, s. 79) komplikovaný a neúčelný.



Obrázek 1 Průběh variabilních nákladů (Vochozka, 2012, s. 79)



Obrázek 2 Vývoj průměrných variabilních nákladů (Vochozka, 2012, s. 79)

3.4 Členění nákladů z hlediska potřeby rozhodování

Členění nákladů pro potřeby rozhodování je spojeno s náklady, které vzniknou v budoucnu, ale jejich velikost ovlivňuje současné rozhodnutí. Takové rozhodnutí je často spojeno s výzkumem či technologickým vývojem. Důležitost této kategorie nákladů roste. (Král, 2010, s. 638)

3.4.1 Relevantní a irelevantní náklady

Relevantní náklady jsou budoucí náklady, které se při výběru mezi různými variantami v budoucnu změní. Na základě takových nákladů je možné učinit rozhodnutí. To se využívá při zhodnocení jednotlivých alternativ, a proto je nutné rozhodovat na základě takových nákladů a informací, které mohou být považovány za významné. (Hansen, Mowen, Guan, 2009, s. 636)

Zvláštní formou relevantních nákladů jsou náklady rozdílové. Jsou to náklady, které představují rozdíl nákladů mezi přijetím či naopak nepřijetím daného rozhodnutí. (Popesko, 2009, s. 41)

Irelevantní náklady jsou opakem nákladů relevantních. Jsou svým charakterem nedůležité, protože změna varianty neovlivňuje jejich výši. To znamená, že jsou pro každou alternativu totožné a neměly by tudíž ovlivňovat daná rozhodnutí. (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 80)

Druhy (2004, s. 314) kromě sledování relevantních a irelevantních nákladů zmiňuje sledování tzv. rozdílového cash flow při rozhodování mezi jednotlivými alternativami. Říká, že v potaz má být bráno pouze to cash flow, které se u jednotlivých variant v budoucnu změní. Analogicky jako při posuzování relevantnosti nákladů.

Kromě využití znalostí relevantních a irelevantních nákladů při posuzování alternativ, uvádí Wöhe a Kislíngerová (2007, s. 832) další aplikaci tohoto dělení. Zabývají se otázkou, zda jsou fixní náklady relevantní při výpočtu dolní hranice ceny. Uvádí, že v krátkodobém horizontu se dolní hranice ceny rovná variabilním nákladům. V tom případě jsou tedy fixní náklady pro rozhodování irelevantní. Situace se obrací v propočtu dlouhodobé dolní hranice ceny, kdy je nutné fixní náklady do rozhodování zahrnout a jsou tedy relevantními náklady.

3.4.2 Přírůstkové náklady

Jako přírůstkové jsou chápány ty náklady, které se mění s rozhodnutím manažerů. Princip přírůstkových nákladů se využívá při porovnání jednotlivých variant. Přírůstkové náklady jsou tedy jedním z hlavních ukazatelů pro zhodnocení alternativ při rozhodování. (Synek, 2010, s. 45)

Druhy (2008, s. 37) uvádí, že koncept přírůstkových nákladů je podobný jako ekonomický přístup k marginálním nákladům a výnosům. Popisuje, že zatímco mezní náklad

se zpravidla vztahuje k poslední přidané jednotce výstupu. Přírůstkové náklady se vztahují k celé skupině výstupů a nákladům s nimi spojenými.

Názor, že mezní a přírůstkové náklady jsou často zaměnitelné, nesdílí Bhattacharyya (2006, s. 990). Tento autor uvádí rozdíl mezi těmito dvěma skupinami nákladů v ohledu na fixní náklady. Zatímco mezní náklady na jednotku výstupu fixní náklad nezahrnují, přírůstkové náklady spojené s celou skupinou výstupu by měly fixní náklady zohlednit jako jedno z hledisek pro porovnání daných alternativ, kterých se rozhodnutí dotýká.

3.4.3 Utopené náklady

Dalším druhem nákladů pro potřeby rozhodování jsou tzv. utopené náklady. O těchto nákladech bylo rozhodnuto v minulosti a v současnosti nemohou být změněny nebo zrušeny jiným rozhodnutím. Je to v podstatě druh irelevantních nákladů, které by neměly ovlivňovat současná řešení problémů. Jsou tedy opakem přírůstkových nákladů. (Lal, Srivastava, 2009, s. 38)

Jelikož se utopené náklady stěží ovlivňují, klade Jurečka (2013, s. 166) důraz na důležitost současných rozhodnutí, které budou na podnik působit v budoucnu. Tuto aktivitu nazývá „dívání se do budoucnosti“ a každá racionální firma, tak musí dle autora vycházet ze současných či budoucích nákladů a současných či budoucích výnosů.

Atkinson (2007, s. 208) si v rámci utopených nákladů pokládá otázku, do jaké míry jsou fixní náklady utopené. Vysvětluje, že fixní náklady jsou utopené v případě, že po učinění rozhodnutí již nejdou změnit či využít, jinak mohou být utopené. Ale autor popisuje i řadu fixních nákladů, které mohou být redukovány nebo využity na jiný účel, než byl původní záměr.

4 MANAŽERSKÉ NÁSTROJE PRO ŘÍZENÍ NÁKLADŮ

V následujících kapitolách budou teoreticky rozebrány nástroje pro řízení nákladů, které budou využity v praktické části.

4.1 Nákladová funkce

Nákladová funkce ukazuje závislost nákladů na objemu produkce. Jestliže se firma bude chovat racionálně, nákladová funkce by měla stimulovat její minimální náklady při různých kombinacích výrobních faktorů. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 21)

4.1.1 Nákladová funkce v krátkém období

Pro krátké období obecně platí, že podnik může měnit některé své výrobní činitele, jako suroviny či množství vynakládané práce, ale nemůže měnit ostatní činitele dlouhodobého charakteru, jako jsou stroje, výrobní zařízení či budovy. Tito dlouhodobí výrobní činitelé udávají výrobní kapacitu a jsou považovány v krátkodobém hledisku za fixní. (Synek, 2011, s. 91)

Macurová (2010, s. 77 – 80) více přibližuje, že celkové náklady v krátkodobém období jsou tedy tvořeny dvěma složkami, variabilními a fixními náklady. Průměrné náklady jsou pak součtem průměrných fixních a průměrných variabilních nákladů, přičemž průměrné fixní náklady s růstem objemu výroby klesají a při vyšším objemu výroby pak převládá vliv variabilních nákladů.

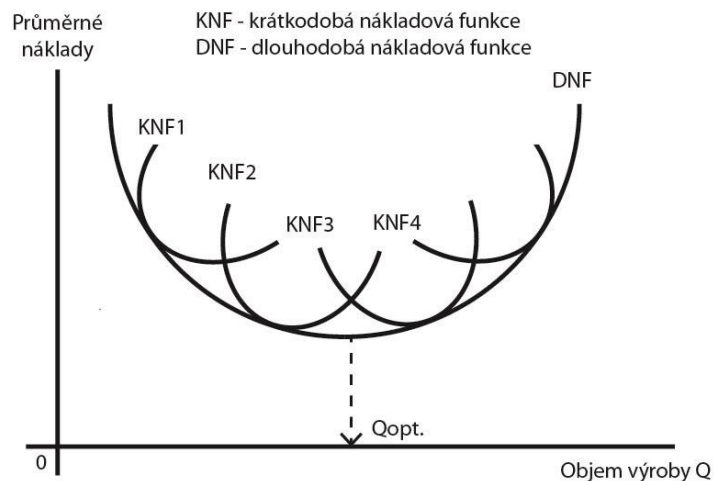
4.1.2 Nákladová funkce v dlouhém období

Dlouhé období je dostatečně dlouhý časový úsek, kdy se mohou přizpůsobit všechny faktory včetně kapitálu. V dlouhém období lze modifikovat všechny vstupy, množství práce, materiálu a kapitálu, proto jsou veškeré náklady variabilní a žádné náklady nejsou v dlouhém období považovány za fixní. (Samuelson, 2013, s. 112 – 133)

Dlouhodobá nákladová funkce vychází z produkční funkce, ta udává množství výstupů v závislosti na množství používaných vstupů, při daných technologiích. Dlouhodobá nákladová funkce tak představuje spojení minimálních nákladů při dané produkci. (Holman, 2007, s. 167-184)

Křivka průměrných nákladů v dlouhodobém období je sestavena z částí krátkodobých nákladových funkcí. Ta je pro většinu odvětví charakteristická „U-tvarem“, což

představuje nejprve klesání průměrných celkových nákladů, až do bodu nejvyšší efektivity výroby. Od tohoto bodu začíná dlouhodobá nákladová funkce stoupat z důvodu obtížné koordinace řízení a poklesem produktivity práce, jak ukazuje obrázek 3. (Synek, 2011, s. 92)



Obrázek 3 Nákladová funkce v dlouhém období (Synek, 2011, s. 92)

Opekarová (Vochozka, Mulač, 2012, s. 21) přemítá, že náklady v dlouhém období bývají nižší než v období krátkém. Příčinu tohoto jevu vidí v možnosti firmy v dlouhém období optimalizovat kombinace vstupů při měnících se výstupech, neboli v krátkém období nemůže podnik měnit fixní náklady. Z toho plyne, že krátkodobé náklady neznamenají minimální náklady na výstup.

4.1.3 Stanovení nákladových funkcí

Ke stanovení nákladových funkcí se využívá matematických funkcí, které se odlišují podle vývoje nákladů.

- Pro náklady proporcionální se využívá lineární nákladové funkce:

$$y = a + bx \quad (1.1)$$

- Pro náklady nadproporcionální se využívá kvadratické funkce:

$$y = a + bx + cx^2 \quad (1.2)$$

- Pro podproporcionální náklady má kvadratická funkce tvar:

$$y = a + bx - cx^2 \quad (1.3)$$

Lineární funkci lze pak vyjádřit:

$$N = F + bq \quad (2.1)$$

Kde:

N ... celkové náklady

F ... fixní náklady

b ... jednotkové variabilní náklady

q ... množství produkce

V případě, že je objem výroby vyjádřen v peněžních jednotkách bude mít nákladová funkce tvar:

$$N = F + hQ \quad (2.2)$$

(Zámečník, Tučková, Hromková, 2007, s. 37)

Popesko (2009, s. 45) popisuje problém týkající se stanovení nákladové funkce. Tím problémem je jen ojedinělý výskyt čistě lineárního typu nákladové funkce. V průběhu života podniku se jeho variabilní náklady mění, jsou tedy nadproporcionální. Z toho důvodu uvádí degresivně-proporcionální funkci, která má dva body zvratu.

4.1.4 Metody stanovení nákladových funkcí

Ke zjištění parametrů nákladové funkce existuje řada metod, přesto Drábek (Polách, et al., 2012, s. 74) doporučuje využití expertní klasifikaci fixních a variabilních nákladů pro zvýšení přesnosti nákladové funkce a její následné využití.

Klasifikační metoda

Principem klasifikační metody je rozřídění jednotlivých nákladových položek na fixní a variabilní. Toto členění se může odlišovat dle různých odvětví a oborů, proto je toto dělení individuální a je nezbytná znalost prostředí k provedení takové klasifikace. Pro samotný výpočet je využíván haléřový ukazatel nákladovosti, který se vypočítá jako podíl variabilních nákladů a objemu výroby. (Synek, 2011, s. 94 - 95)

Metoda dvou období

Metoda dvou období je založena na porovnání různých objemů produkce a objemů výroby ve dvou různých obdobích. Každé období se vyznačuje stabilní velikostí fixních nákladů a různou velikostí variabilních nákladů vzhledem k odlišnému objemu výroby. Podstatou metody je dosazení do nákladových rovnic, ze kterých se odvodí obecná nákladová rovnice pro podnik. (Scholleová, 2012, 44-45)

Zámečník (Zámečník, Tučková, Hromková, 2007, s. 39) poukazuje na nedostatky této metody. Tím je závislost pouze na dvou obdobích, z čehož může vzniknout výrazná odchylka a nepřesnosti výsledku, zejména pokud by bylo vybráno období, které svým vývojem vybočuje z normálu. Proto Zámečník doporučuje kombinovat metody dvou období s metodou grafickou.

Výhodou této metody je její rychlost zpracování, neboť se využívají data pouze ze dvou období, jednoho s malým a druhého s velkým objemem výroby. (Synek, 2010, s. 44)

Grafická metoda

Základem grafické metody je odvození nákladového z tzv. bodového diagramu. Ten na ose x znázorňuje objem výroby a na ose y celkové náklady. Vzniknou tak body, které jsou následně proloženy přímkou nebo křivkou v závislosti na jejich rozložení. Odhad fixních nákladů je proveden dle průsečíku zakreslené čáry. Variabilní náklady připadající na jednotku produkce se vypočte z hodnot kteréhokoli bodu ležícího na čáře. Metoda je využívána k nalezení extrémních hodnot. (Kožená, 2007, s. 67)

Metoda regresní a korelační analýzy

Regresní analýza zkoumá závislost mezi vysvětlující (nezávisle) proměnné a vysvětlované (závisle) proměnné. V těchto případech se zpravidla zkoumají obecné tendence ve změnách vysvětlovaných proměnných vzhledem ke změnám vysvětlujících proměnných. Snahou je odpovědět na otázky, které se týkají formy změn jednotlivých

zkoumaných proměnných. **Korelační analýza** se zabývá vzájemnými závislostmi. V korelační analýze se více klade důraz na intenzitu vzájemného vztahu než na zkoumání veličin ve směru příčina-následek. (Hindls et al., 2009, s. 171)

Metodu regresní a korelační analýzy je možné použít pro zjištění nákladové funkce i v případě, kde by jiné metody nebylo možné využít. Například v případě, že se nejedná o lineární funkci a nelze ji aproximovat přímkou. Další výhodou je, že tato metoda umožňuje stanovit spolehlivost zjišťované funkce pomocí měr korelace a provádět předběžné odhady chyb zjišťovaných hodnot pomocí mezí spolehlivosti. (Synek, 2011, s. 97)

Pro výpočet lineárních parametrů funkce se využívá následující vzorec:

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \quad (3.1)$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X} \quad (3.2)$$

Kde: b ... odhad variabilních nákladů

a ... odhad fixních nákladů

X ... objem výroby

Y ... náklady

n ... počet sledovaných období

Spolehlivost se testuje pomocí korelačního koeficientu. Čím více se koeficient r blíží jedné. Tím lépe přímka vystihuje vývoj nákladů. Korelační koeficient se vypočte dle vzorce:

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2] * [n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} \quad (3.3)$$

(Synek, 2011, s. 97)

4.2 Bod zvratu

Roztřídění nákladů na fixní a variabilní je využíváno pro jejich modelaci a lepší předpověď. K tomu je jako jeden z možných nástrojů používáno stanovení bodu zvratu. Bod zvratu je takové množství vyrobené produkce, kdy tržby pokryjí fixní i variabilní náklady a podnik tak registruje nulový zisk. Je to tedy rovnováha mezi výnosy a náklady. (Blažková, 2007, s. 115-118)

Autorka Mulačová konkretizuje uplatnění tohoto výpočtu pro podnikovou praxi. Jedná se o stanovení minimálního množství výroby pro zajištění stanovené rentability. Tedy minimálního využití výrobní kapacity, aby společnost nebyla ztrátová. Určení maximální výše výrobních nákladů pro ziskový výrobek a bod zvratu také stanovuje objem výroby, který podnikateli zajišťuje maximální zisk. (Vochozka, 2012, s. 81)

Výpočet bodu zvratu vychází z rovnice pro výčet zisku. Ta říká, že zisk se rovná rozdílu celkových výnosů a celkových nákladů, přičemž celkové výnosy se dají vyčíslit jako součin ceny a celkového objemu výrobků a celkové náklady je možné vypočítat součtem celkových fixních nákladů a celkových variabilních nákladů. Jelikož základní rovnice bodu zvratu ukazuje objem výroby, při němž je zisk nulový, lze z uvedeného vztahu vymezit rovnici bodu zvratu:

$$q(BZ) = \frac{F}{p - b} \quad (4.1)$$

Kde:

$q(Bz)$... bod zvratu

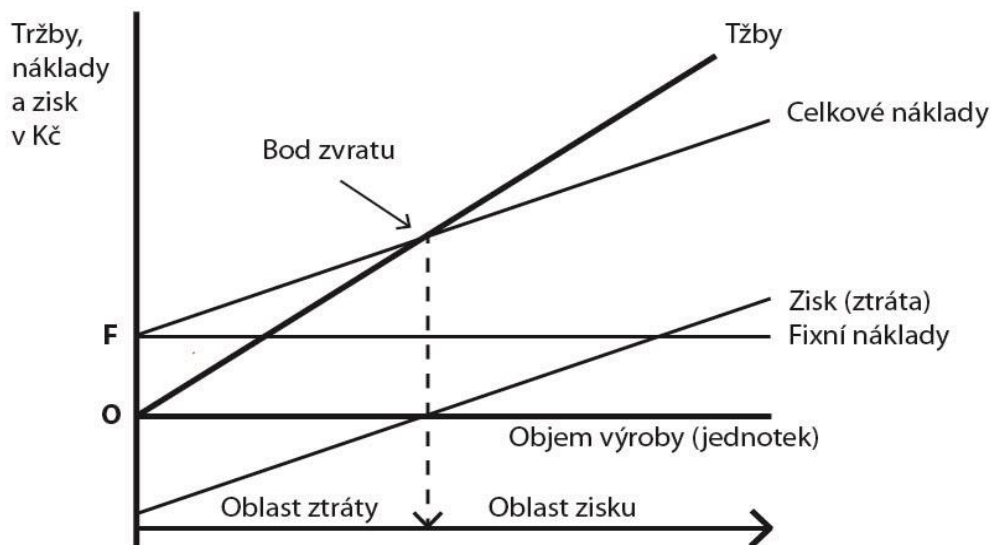
F ... fixní náklady

p ... cena

b ... jednotkové variabilní náklady

(Synek, 2010, 47-48)

Jmenovatel vzorce bodu zvratu tvoří příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku (také nazývaný krycí příspěvek nebo marže). Rozdíl mezi cenou a jednotkovými variabilními náklady má důležitou funkci při posuzování ziskovosti jednotlivých výkonů. Je tedy kritériem efektivnosti výrobků. (Král, 2010, s. 85)



Obrázek 4 Analýza bodu zvratu (Synek, 2010, s. 47)

Synek (2010, s. 48) doplňuje, že krycí příspěvek neboli část peněz, která zůstane z ceny výrobků po uhrazení jeho variabilních nákladů, slouží také jako ukazatel v kalkulaci neúplných nákladů.

Pro podnik, který se nezabývá produkcí jednoho výrobku je nutné vzorec pro výpočet bodu zvratu pozměnit do tvaru:

$$q(BZ) = \frac{F}{1 - h} \quad (4.2)$$

Pro vyjádření jmenovatele je používán tzv. poměrový haléřový ukazatel, který vyjadřuje podíl variabilních nákladů na celkové tržby. Je obdobou krycího příspěvku s tím rozdílem, že se nejedná o příspěvek připadající na jeden výrobek, ale o příspěvek připadající na jednu korunu tržeb. (Synek, 2010, s. 49-50)

4.2.1 Bezpečnostní podnikatelská rezerva

Někteří autoři (Synek, 2010, s. 134 - 135) popisují použití bodu zvratu také ke kontrole zabezpečení podnikání. Pomocí nástroje bezpečnostní rezervy lze výpočtem znázornit, o kolik se mohou snížit výnosy podniku, aby se dostal na bod zvratu, teda na bod nulového

zisku. Podnik tak může buď při plánování svých výnosů sledovat, o jak velkou část výnosů může jeho odhad výnosů klesnout, aniž by se dostal ztráty.

$$BPR = CV - CV_{BZ} \quad (4.3)$$

Kde:

BPR ... bezpečnostní podnikatelská rezerva

CV ... celkové výnosy

CV_{BZ} ... bod zvratu

Bezpečnostní rezervu lze vyjádřit také v procentech. Potom se jedná o bezpečnostní podnikatelský koeficient k_B a jako výpočet vypadá následovně:

$$k_B = \frac{CV - CV_{BZ}}{CV} * 100 = \frac{BPR}{CV} * 100 \quad (4.4)$$

4.2.2 Kritické využití kapacity

Autor Popesko (2009, s. 46) popisuje další využití bodu zvratu. Tím využitím je nalezení kritické využití kapacity, které může být použito k určení kapacity podniku, která je nutná k dosažení bodu zvratu. Pomocí podílu bodu zvratu a maximálního možného objemu produkce může být také například zjištěno, že dosažení bodu zvratu je technologicky nemožné.

$$KVK (\%) = \frac{Q(BZ)}{Q(max)} * 100 \quad (4.5)$$

Kde:

KVK ... kritické využití kapacity

Q(BZ) ... objem výkonů v bodu zvratu

Q(max) ... maximální objem výkonů

4.3 Provozní páka

Provozní páka charakterizuje podíl fixních nákladů na celkových nákladech podniku. Na velikost fixních nákladů má vliv stupeň mechanizace, automatizace a robotizace, které

obecně fixní náklady zvyšují . Je-li podíl fixních nákladů vysoký, může i relativně malá změna v tržbách způsobit velkou změnu v provozním zisku. Tato závislost je označována jako stupeň provozní páky. (Zámečník, Tučková, Hromková, 2007, s. 53)

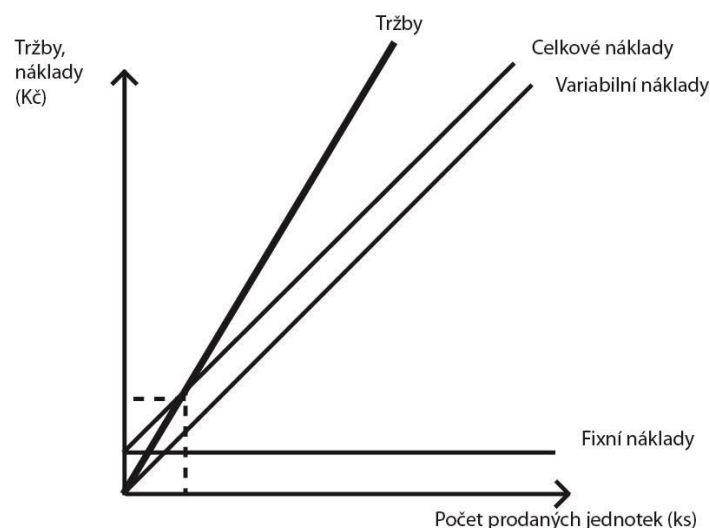
„Stupeň provozní páky je definován jako procentní změna zisku vyvolaná jednoprocenní změnou prodaného množství.“ (Synek, 2011, s. 150)

$$\text{stupeň provozní páky} = \frac{\text{procentní změna zisku } Z}{\text{procentní změna tržeb } T} = \frac{\frac{Z_1 - Z_0}{Z_0}}{\frac{T_1 - T_0}{T_0}} \quad (5.1)$$

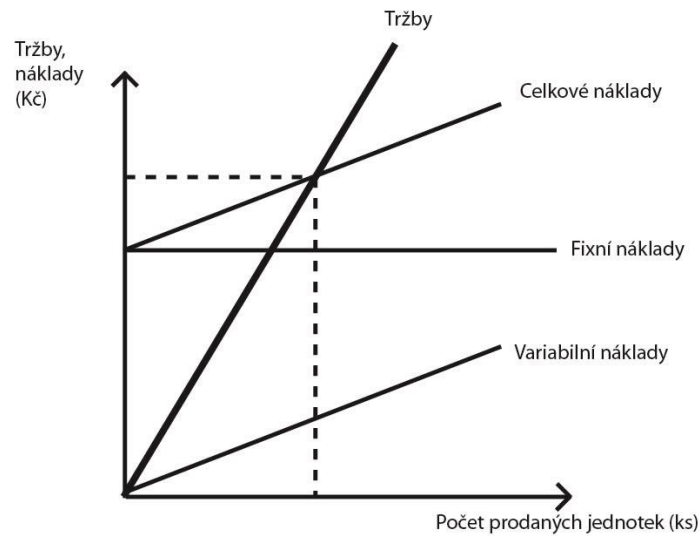
Knápková (2013) uvádí také alternativní výpočet:

$$\text{stupeň provozní páky} = \frac{\text{procentní změna EBIT}}{\text{procentní změna tržeb } T} = \frac{\frac{EBIT_1 - EBIT_0}{EBIT_0}}{\frac{T_1 - T_0}{T_0}} \quad (5.2)$$

Jak popisuje Bedřich Duchoň (2007, s. 108), provozní páka znázorňuje obchodní riziko, které firma podstupuje. Čím vyšší je stupeň provozní páky, tím vyššího bodu zvratu je třeba dosáhnout. Je to způsobeno vysokými kapitálovými vklady. Motivem k podstoupení tohoto rizika je redukce variabilních nákladů a rychlejšímu růstu zisku po dosažení bodu zvratu.



Obrázek 5 Příklad slabé provozní páky (Popesko, 2008, s. 47)



Obrázek 6 Příklad silné provozní páky (Popesko, 2008, s. 47)

Analýza provozní páky má svá omezení. Na ty upozorňuje docentka Knápková (2013) ve svých přednáškách. Analýzu mohou zkomplikovat skutečnosti, které se týkají fixních nákladů, které jsou konstantní jen v určitém rozsahu produkce. Dále průměrné variabilní náklady, které mohou s měnícím se objemem fluktuovat. Také v oblasti cen mohou nastat problémy, které mohou znesnadnit analýzu provozní páky. Na straně jedné je to změna prodejní ceny při růstu objemu a na straně druhé je to inflace, která může zvyšovat náklady na vstupu.

5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Úkolem teoretické části je připravit dostatečný základ vědomostí pro část praktickou, kde budou aplikovány nabyté vědomosti. Na základě aktuálních literárních pramenů byla provedena kritická rešerše, jejímž výsledkem je shrnutí hlavních dosud prezentovaných proudů týkající se analýzy nákladů a jejich řízení v české i zahraniční literatuře.

První část byla věnována vymezení pojmů nákladů. Nejprve byly náklady definovány z pohledu finančního a manažerského účetnictví, neboť každé odvětví se na náklady dívá částečně jinak. Finanční účetnictví sleduje náklady jako náklady ekonomické prospěchu. Zato manažerské účetnictví poukazuje na nutnost efektivní a racionální spotřeby nákladů.

Další část bakalářské práce je věnována pojetí nákladů. Byly popsány tři pohledy pojetí nákladů. Každá koncepce se na velikost nákladů dívá různě nebo některé náklady vůbec zahrnuje. Takovým příkladem mohou být oportunitní náklady, které sleduje na rozdíl od ostatních pojetí jen ekonomické.

Jednou ze stěžejních pasáží teoretické části je úsek zabývající se dělením nákladů. V praktické části budou použity získané poznatky, které se týkají druhového členění nákladů a dělení dle změny nákladů dle jejich změny v závislosti na snížení či zvýšení objemu výroby. Tedy dělení na náklady fixní a variabilní.

Poslední kapitola pojednává o možnostech aplikace rozdělení nákladů dle různých kritérií. Tato část práce rozebírá možnosti získání nákladové funkce, postup výpočtu bodu zvratu a také sílu provozní páky.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Podnik Kamax – Metal s.r.o. je společnost s ručením omezeným, která vznikla v roce 1996. Zabývá se prodejem hutního materiálu a jeho úpravou. Společnost má dle živnostenského listu oprávnění na provádění zámečnictví, nástrojářství a obrábění hutního materiálu.

V současné době podnik zaměstnává 15 stálých zaměstnanců a další s firmou spolupracují v podobě částečných úvazků, dohod o provedení práce a pracovní činnosti. S tímto kolektivem podnik v současné době dosahuje obrát přes 20 milionů korun. Kamax – Metal je, dle členění v České republice, malým podnikem.

6.1 Základní informace

Obchodní firma:	KAMAX - METAL s.r.o.
Sídlo:	Kroměříž, Havlíčkova 3057, PSČ 767 01
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Den zápis do OR:	9. prosince 2002
Předmět podnikání:	zámečnictví, nástrojařství, obráběčství výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona provádění staveb, jejich změn a odstraňování

6.2 Podnikatelský model

Společnost Kamax - Metal má celkem jasně vydefinované dlouhodobé směřování podniku. Tím směrem je poskytovat svým veškerým potencionálním zákazníkům kompletní nabídku hutního materiálu od ocelové pásoviny malých rozměrů až po mnohatunové komponenty ocelových konstrukcí například na stavby hal. Podnik si zakládá na schopnosti zpracování hutního materiálu, které je prováděno samotnými zaměstnanci a pomocí kooperujících firem.

Aby mohla tato organizace naplňovat poslání podniku, je nutné neustálé doplňování nabízených služeb, aby byl podnik schopen uspokojovat měnící se potřeby zákazníků. Je tudíž nezbytná znalost těchto potřeb a podle toho pak modifikovat sortiment a soubor nabízených služeb. Vypadá to, že vedení společnosti bere tyto poznatky v potaz při dalším směřování organizace a je to tedy závazek, kterým se společnost zákazníkům zavazuje.

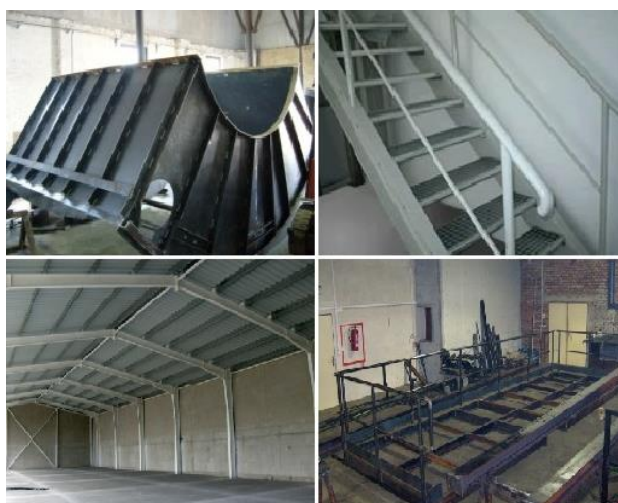
6.3 Sortiment zboží, výrobků a služeb

Podnik Kamax – Metal se snaží nabízet co nejširší sortiment hutního materiálu. Příkladem nabízeného materiálu jsou pozinkované a ocelové plechy a profily, švové a bezešvé trubky, pásová ocel a další. Závod nabízí kompletní dodávku různých druhů plotů.

Kromě prodeje hutního materiálu se podnik zabývá zámečnictvím a kovovýrobou. Veškerý sortiment hutního materiálu tak má podnik možnost zpracovat dle přání zákazníka. Díky dostatečné softwarové vybavenosti dokáží odborníci podniku navrhnout 3D technické výkresy, podle kterých je následně navržen celý výrobní proces a na základě takového návrhu je podnik schopen vyčíslit konečnou cenu ještě před samotnou realizací.

Výsledkem celého projektu může být ocelové schodiště, stejně jako kontejnery nebo také celá hala.

Pomocí sítě spolupracujících organizací je Kamax – Metal schopen zprostředkovat výrobu a montáž plošin a zábradlí, dopravníků, kontejnerů, výměníků, důlní techniky, brán a plotů. Pro uspokojení potřeb zákazníků zajišťuje odborné elektromontáže i stavební práce.



Obrázek 7 Ukázka výrobků společnosti (Kamax-Metal.cz)

6.4 Finanční situace

Rok 2013 byl, dle mínění ředitele společnosti, rokem dobrým a majitel je s výsledky spokojen. Finanční situace se postupně zlepšuje a podnik je čím dál tím více stabilní. Sledovaná společnost v minulosti nebyla v dobré kondici. Negativní vývoj byl zastaven s příchodem nového vedení v roce 2007. Od té doby prošla společnost reorganizací a také celkovou změnou směřování podniku, která je teď více zaměřována na výrobu, kromě dříve upřednostňovaného prodeje hutního materiálu. Přestože podnik dosahoval minulého vedení značných zisků, byla společnost dramaticky zadlužena. V letech 2004 a 2005 dosahovala celková zadluženost 90 %.

Jak ukazuje analýza aktiv a pasiv, s rozšířením nabídky služeb došlo k nárůstu dlouhodobého hmotného majetku. S touto změnou se Kamax – Metal mohl také zaměřit na velké projekty typu výstavby budov, jak lze vysledovat z položky dlouhodobých pohledávek. Zároveň s novým vedením došlo ke ztrátě ziskovosti. Přesto má společnost naakumulované prostředky v podobě nerozdělených hospodářských výsledků z minulých let.

V roce 2011 měl podnik záporný výsledek krátkodobého finančního majetku. S tímto výsledkem byly pravděpodobně také spojeny problémy s likviditou. Jak ukazuje výroční zpráva, evidoval podnik v tomto období pohledávky po splatnosti v hodnotě 2,2 milionu korun a zároveň závazky po splatnosti 3,1 milionu korun. V současné době se podnik z těchto problémů vymanil a je dle managementu na dobré cestě ke stabilnější prosperitě.

V oblasti pasiv je dále zajímavá hodnota základního kapitálu, který byl v roce 2008 navýšen na hodnotu přes tři miliony korun. Příčinu tohoto rozhodnutí je možné hledat v rostoucím zadlužení společnosti u bankovních institucí a snaha posílit důvěru bank v podnik.

Tabulka 1 Přehled aktiv společnosti (interní materiál Kamax – Metal s.r.o.)

v tis. Kč	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Dlouhodobý majetek	570	1 547	2 506	6 336	5 517	5 390	4 738	4 238
- nehmotný	0	0	0	0	0	156	104	52
- hmotný	570	1 547	2 506	6 105	5 287	5 005	4 404	4 186
- finanční	0	0	0	230	230	230	230	0
Oběžná aktiva	6 733	5 418	5 262	7 922	7 675	8 550	5 717	9 287
- zásoby	2 409	2 196	1 601	1 788	1 739	2 415	1 196	1 920
- dlouhodobé pohledávky	0	0	0	112	966	1 369	1 928	2
- krátkodobé pohledávky	2 139	1 108	1 958	4 824	3 848	3 089	3 958	5 185
- krátkodobý finanční maj.	2 185	2 114	1 703	1 198	1 122	1 677	-1 365	2 180
Časové rozlišení	51	58	539	259	151	29	145	167
Aktiva celkem	7 354	7 022	8 308	14 517	13 343	13 969	10 600	13 692

Tabulka 2 Přehled pasiv společnosti (interní materiál Kamax – Metal s.r.o.)

v tis. Kč	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Vlastní kapitál	747	1263	1475	4740	4739	5222	4675	4545
Základní kapitál	200	200	200	3300	3300	3779	3300	3300
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0	0	0
RF, nedělitelné fondy	0	0	0	0	0	0	0	0
Výsledek hosp. z min. let.	298	547	1043	1275	1440	1439	1443	1165
VH běžné období	249	516	232	165	-1	4	-68	80
Cizí zdroje	6 607	5 760	6 032	9 777	8 604	8 747	5 925	9 147
Rezervy	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	27	213	994	580	96
Krátkodobé závazky	4623	3904	5002	7150	4591	3891	4129	5865
Bankovní úvěry a výpomoci	1984	1860	1830	2600	3800	3862	1216	3186
Časové rozlišení	0	0	0	0	0	0	0	0
Pasiva celkem	7 354	7 022	8 308	14 517	13 343	13 969	10 600	13 692

6.5 Požár 2013

Druhého srpna roku 2013 potkala podnik jedna z největších tragédií historie společnosti Kamax – Metal. V největší hale podniku došlo zřejmě z důvodu vysokých teplot ke vzplanutí hořlavých látek. Celá budova musela být následně stržena a v současné době je v projektové fázi nová moderní hala, která má starou prostorově nedostatečnou nahradit.

Neštěstí ovlivnilo celkové fungování podniku a v současné době je podnik provozován v dosti stísněných a provizorních podmínkách. Požár měl také vliv na hospodářské výsledky podniku v minulém roce, proto budou některé pasáže práce upraveny o náklady

přímo související s touto nehodou v analýze vynechány, aby nedošlo k chybným závěrům analýzy samotné.

6.6 SWOT analýza

Pro účely lepšího poznání podniku a k analýze jeho vnitřního a vnějšího prostředí poslouží SWOT analýza. Tento rozbor zobrazuje silné a slabé stránky dále příležitosti a rizika podniku. SWOT analýza je prostý způsob pro lepší pochopení některých aspektů závodu. Silné a slabé stránky, které představují interní faktory, byly zformulovány při rozhovorech se zaměstnanci a vedením firmy a také pozorováním procesů v podniku a analýzou jeho dokumentů. Při rozboru příležitostí a rizik bylo využito informací získaných o oblasti Kroměříž a oboru, v němž se podnik nachází. Dále z externích zdrojů a během rozhovoru s majitelem firmy.

Okruhy, kterými se analýza zabývá, je možné shrnout do oblastí finanční struktury podniku, lidských zdrojů, nabízených služeb a produkce, technické vybavenosti, odběratelsko-dodavatelských vztahů či ovlivňování podniku externím prostředím.

Tabulka 3 SWOT analýza podniku (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Rozsah sortimentu zboží a výrobků Nabídka služeb od návrhu až po instalaci Erudovaný a oddaný management Obchodní oddělení Motivovaní zaměstnanci Možnost „začít znova“ a poučit se z minulých chyb Certifikáty ISO	Nedostatečné skladové a výrobní prostory Nedostatečná znalost potřeb svých zákazníků Slabé vybavení manipulační technikou
Příležitosti	Rizika
Dobrá dopravní dostupnost města Kroměříž Vysoký počet potencionálních zákazníků Využití programu EU pro konkurenceschopnost podniků	Druhotná platební neschopnost Zdražování některých významných položek na vstupu Časté změny legislativy Vysoce konkurenční prostředí Nekoupě schopné obyvatelstvo

6.6.1 Silné stránky

Flexibilita a rozsah nabízeného sortimentu zboží a výrobků je, jak již bylo zmíněno, jedna z hlavních vizí podniku. Je to také jedna z jeho největších předností. Kamax – Metal dokáže vyrobit plotovou branku stejně kvalitně jako postavit rozměrnou výrobní halu. Dokáže se přizpůsobit požadavkům zákazníka.

Za pomoci softwarového vybavení má schopnost navrhnout 3D modely konečného výrobku, který je pak vyroben, převezen a nainstalován tak, aby zákazník nemusel poptávat další služby nebo zboží u jiných firem. To se děje za pomoci kvalifikované a pravidelně vzdělávané pracovní síly. Kolektiv motivovaných pracovníků je jedna z důležitých prvků společnosti.

„Malum nullum est sine aliquo bono“, neboli všechno zlé je na něco dobré. Požár, který postihl podnik, byl zcela nepochybně nepříjemnou událostí, která firmu ovlivní na dlouhé roky dopředu. Přestože se jednalo o tragédii, je možné z té situace vytěžit některá pozitiva. Kamax – Metal může vyřešit dlouhodobou potřebu větších prostorů vybudováním nové, větší haly, která bude vybavena moderním zařízením, které bude odpovídat současným potřebám podniku. Je to zároveň také možnost zamyslet se nad chybami činěnými v minulosti a v neposlední řadě může tato událost svým způsobem stmelit kolektiv zaměstnanců a může napomoci při ztotožnění se s podnikem.

6.6.2 Slabé stránky

Nedostatečné skladové a výrobní prostory podnik pocíťoval i před požárem. Po nehodě v loňském roce a zničení největší budovy, je situace o to složitější. Tuto situaci však Kamax – Metal aktuálně řeší. Momentálně má podnik naprojektovány dvě výrobní budovy. Jedna z nich nahradí budovu zničenou požárem, druhá - nová budova bude vybudována na volném místě v objektu organizace.

Další slabou stránkou Kamax – Metalu je nedostatečná znalost potřeb svých zákazníků a to nejen stávajících, ale zejména zákazníků potenciálních. Vedení podniku si uvědomuje, že pro další rozvoj podniku bude zásadní, aby tato organizace dokázala nabízet takový sortiment výrobků, který odběratele zaujme. Další nezbytnou fází je také to, aby firma dokázala tento sortiment dostatečně propagovat.

6.6.3 Příležitosti

Jako příležitost může být posuzována dobrá dostupnost města Kroměříž, která se výrazně zlepšila s dostavbou dálnice nejprve z Brna a následně její prodloužení až do Otrokovic. To rozšiřuje geografický dosah potencionálních zákazníků a také snižuje náklady na dopravu.

Z důvodu relativně širokého sortimentu zboží a služeb může být okruh zákazníků relativně široký. Jde o to, jak je dokáže podnik zaujmout. Další příležitost nabízí operační programy Evropské unie. Jsou to peníze, které by mohl Kamax – Metal teoretický získat na svůj další rozvoj.

6.6.4 Rizika

Druhotná platební neschopnost je riziko, kterému se stěží bude vyhýbat každá firma. Kamax – Metal nebyl výjimkou, avšak dle manažerů se situace oproti minulým letům výrazně zlepšila. To je známka kvalitnějšího a svědomitějšího výběru odběratelů a nastavení takových platebních podmínek, které budou riziko druhotné platební neschopnosti minimalizovat.

Zdražování surovin na vstupu je hrozba, kterou nemůže podnik téměř ovlivnit. Příkladem z minulosti může být zdražení energie, nebo materiálu ze zahraničí, jehož cena byla navýšena díky poklesu kurzu české koruny. Stejně jako nebezpečí nečekaného zdražení některých položek na vstupu, také další riziko je ovlivňováno ze strany státu. Samotné vedení společnosti přiznává, že časté změny a novelizace některých zákonů jsou pro podnik překážkou, které často zbytečně zaměstnávají vedení společnosti.

7 ANALÝZA NÁKLADŮ

V následující části bude provedena analýza nákladů. Na základě teoretické části bude nejprve představen současný systém práce s náklady v podniku. Dále budou představeny dosavadní ekonomické výsledky sledované organizace. Stěžejní pasáží bude o rozdělení veškerých nákladů dle druhového členění a členění dle změny nákladů v souvislosti se změnou objemu produkce a následné využití zjištěných výsledků při modelaci nákladů.

Pro analýzu budou použita data z interního softwaru podniku z let 2009 až 2013. Přesto, že se některé náklady mohou pro rok 2013 ještě v rámci závěrkových operací drobně změnit, rozhodl jsem se tyto data použít, neboť mohou mít pro podnik nejvyšší vypovídací hodnotu.

7.1 Současný stav řízení nákladů

V současné době je v podniku pro řízení používáno zejména finanční účetnictví. Účetnictví je spravováno pomocí softwaru Pohoda, což je komplexní účetní a ekonomický systém od společnosti Stormware. Tento software nabízí prvky pro řízení účetnictví celé organizace. To představuje možnosti obsluhy všech faktur a objednávek, kompletní skladové hospodářství, řízení majetku, daňovou evidenci a vyčíslení daně z přidané hodnoty, pokladnu, knihu jízd či přímý prodej zásob.

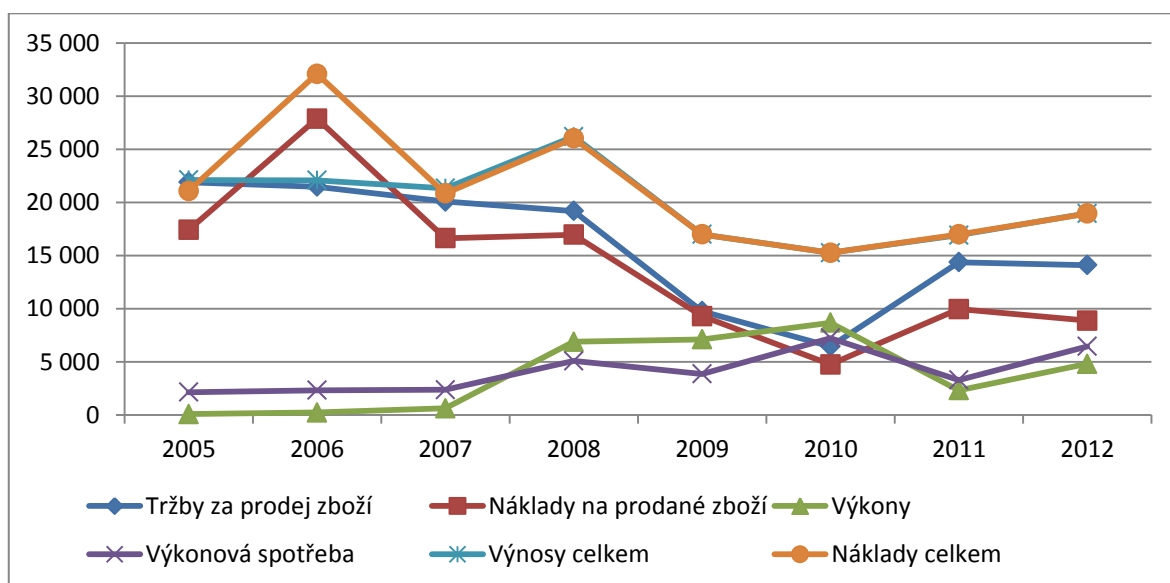
Nástroje řízení nákladů jsou používány zejména pro zakázkovou výrobu. Management podniku má přehled o svých přímých i režijních nákladech, které jsou kalkulovány do konečných cen objednávek, které podnik následně uspokojuje. Systematická a hluboká zpětná analýza nákladů se v podniku neprovádí. Podobně to platí pro očekávání budoucích nákladů, které nejsou v podniku pečlivěji plánovány.

7.2 Vývoj ekonomických výsledků společnosti

Přehled vývoje některých položek výkazu zisku a ztráty názorně ukazuje přechod z podniku čistě obchodního na podnik výrobně-obchodní. To je možné sledovat v položce výkonů. Tabulka také ukazuje snížení obrátu v roce 2008, které bylo důvodem nepříjemné finanční situace. Od roku 2009 prochází organizace konsolidací a celkové výnosy se opět zvyšují. Je však také patrné, že celkové výnosy a náklady jsou takřka v rovnovážném stavu.

Tabulka 4 Vývoj ekonomických výsledků společnosti (interní materiál Kamax – Metal s.r.o.)

v tis. Kč	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	21 899	21 483	20 073	19 185	9 766	6 455	14 367	14 103
Náklady na prodané zboží	17 410	27 868	16 624	16 958	9 298	4 755	9 959	8 879
Výkony	95	234	637	6 898	7 119	8 692	2 333	4 816
Výkonová spotřeba	2 158	2 336	2 373	5 090	3 867	7 236	3 297	6 458
Výnosy celkem	22 106	22 087	21 325	26 191	16 988	15 264	16 915	18 967
Náklady celkem	21 065	32 094	20 847	26 026	16 989	15 260	16 998	18 942



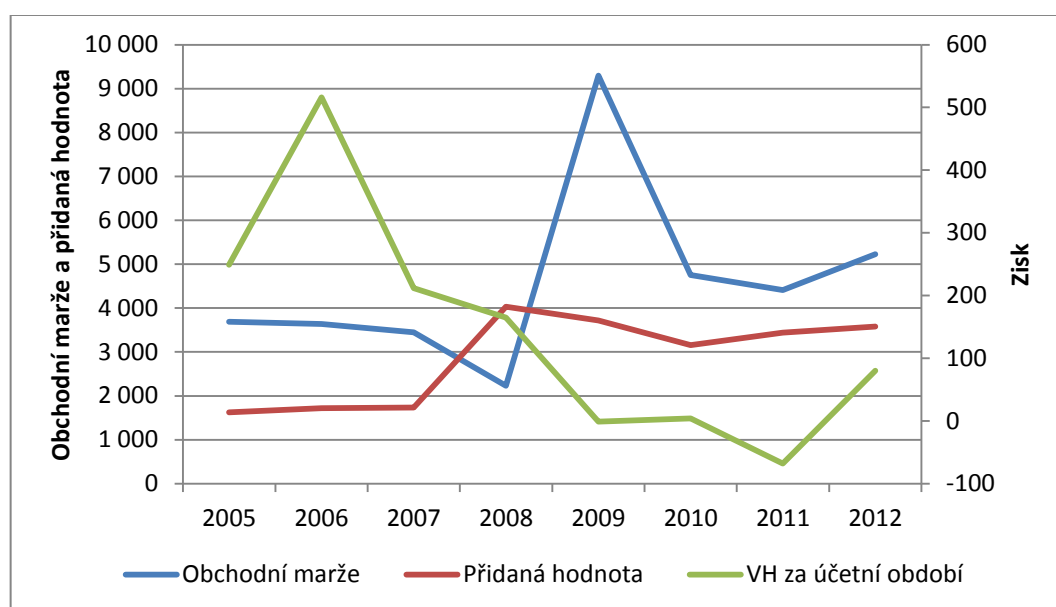
Obrázek 8 Vývoj ekonomických výsledků společnosti (interní materiál Kamax – Metal s.r.o.)

Při podrobnějším pohledu na některé výsledky, které ukazuje následující tabulka, je patrné, že podniku se plně nedaří vytvářet dostatečně velkou přidanou hodnotu. Proto po odečtení zbylých nákladů, zejména nákladů osobních, nedosahuje takového provozního zisku, který by vystačil na úhradu finančních nákladů, a ještě vytvořil znatelnější zisk za běžnou činnost, který by dodal podniku větší stabilitu.

Z minulosti je možné vyčíst, že již zmiňovaná vysoká zadluženost neměla výrazný vliv na hospodaření společnosti po účetní stránce. Nákladové úroky do roku 2007 i přes výrazné zadlužení představovaly v jednotlivých letech průměrně asi jednu třetinu zisku před zdaněním a úroky. Z hlediska cash flow však byla strategie vysokého zadlužení a financování podniku bezúročnými zdroji značně riskantní.

Tabulka 5 Přehled hospodářských výsledků společnosti (interní materiál Kamax – Metal s.r.o.)

v tis. Kč	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Obchodní marže	3690	3635	3449	2227	9298	4755	4408	5224
Přidaná hodnota	1626	1719	1734	4035	3720	3156	3444	3582
Provozní VH	439	405	411	581	618	555	379	334
Finanční VH	-114	-119	-128	-382	-614	-544	-455	-259
Mimořádný VH	0	0	0	31	1	3	19	28
EBIT	413	781	404	432	282	324	194	293
EBT	325	664	295	230	5	14	-57	103
VH za účetní období	249	516	212	165	-1	4	-68	80



Obrázek 9 Přehled hospodářských výsledků společnosti (interní materiál Kamax – Metal s.r.o.)

7.3 Analýza nákladů dle druhového členění

Analýza nákladů dle druhového členění byla zpracována za pomoci účetních závěrek a interního účetního systému podniku. Jednotlivé druhy, stanovené na základě teoretické části ukazují vývoj základních nákladových položek za posledních pět let společnosti.

Každý z nákladových druhů byl stanoven tak, aby odpovídal struktuře výkazu zisku a ztráty a zároveň, aby následující analýza byla rozšířením verze uváděné v účetní závěrce, kterou firma uvádí v omezeném souhrnném rozsahu.

Tabulka 6 Analýza nákladů dle druhového členění (interní materiál Kamax – Metal s.r.o.)

	2009	2010	2011	2012	2013
Náklady na prodané zboží	9 297 983	4 755 064	8 908 892	8 858 507	9 644 159
Výkonová spotřeba	3 850 002	7 202 945	3 346 892	6 437 779	7 219 462
- Spotřeba materiálu	1 027 793	3 502 536	1 138 571	3 115 960	2 683 377
- Spotřeba energie a ostatních neskladovatelných položek	160 426	391 104	313 534	268 113	385 730
- Ostatní služby	2 661 784	3 309 304	1 894 786	3 053 705	4 150 356
Osobní náklady	2 615 946	2 340 489	2 495 315	2 716 430	3 028 554
- Mzdové náklady	1 923 897	1 642 494	1 794 130	1 944 095	2 117 643
- Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	561 919	556 110	599 755	610 164	704 811
- Sociální náklady	130 130	141 885	101 430	162 171	206 100
Daně a poplatky	38 047	39 216	35 688	31 388	36 596
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	577 725	283 363	700 501	525 527	528 213
Ostatní provozní náklady	692	26 331	33 063	18 731	47 093
Prodané cenné papíry	0	0	0	20 000	0
Nákladové úroky	276 710	309 805	251 500	189 886	288 444
Ostatní finanční náklady	326 255	293 221	214 702	120 868	144 533
- Kurzové ztráty	12 953	88 584	43 674	86	11 570
Daň z příjmů za běžnou činnost	5 600	9 880	10 830	22 610	43 502
Náklady celkem	17 001 914	15 348 898	16 041 058	18 941 811	20 992 126

Z analýzy nákladů dle druhového členění vyplývá, že největší nákladovou položkou jsou náklady na **prodané zboží**. Je to dané podstatou podniku, kdy v jednotlivých letech tvořily výnosy z prodeje zboží v průměru tři čtvrtiny všech výnosů. Tyto náklady tvoří v průměru asi 50 %. Výrazný rozdíl je jen v roce 2010, kdy společnost spotřebovala výrazně více materiálu. Tabulka ukazuje, že v roce 2013 tento náklad překročil hodnotu 9,5 milionu korun, což představovalo největší objem prodaného zboží ve sledovaném období organizace Kamax – Metal. Jelikož podnik nesnižoval velikost marže, lze se domnívat, že také výnosy za prodané zboží měly výrazně rostoucí charakter.

Výkonová spotřeba, která se na celkových nákladech v posledních dvou letech podílí zhruba 30 %, má v tabulce rozvedeny ještě tři její nejvýznamnější položky. **Spotřeba materiálu** odpovídá účtu 501 v rámci finančního účetnictví podniku. Takové náklady představují spotřebu přímého materiálu, obalů, pohonných hmot či pracovního oděvu. Tato položka také obsahuje spotřebu drobného majetku, který firma neodepisuje a je tak přímo

zaúčtován do spotřeby. Tento náklad je jednou z nejvíce kolísavých variabilních nákladů podniku. Je závislý od množství vyprodukovaných výrobků. Tak jako v roce 2012, kdy náklad „**spotřeba materiálu**“ dosáhl velikosti zhruba 16% všech nákladů, což představovalo náklad v hodnotě přesahující 3 miliony korun. Bylo to způsobeno některými velkými zakázkami, na které firma dodávala své produkty. Podíl **energií** a neskladovaných položek má stoupající tendenci. Je to způsobené zvýšením cen některých energií a také zvyšující se spotřebou elektřiny, která se zvedá s růstem počtu výrobních zařízení a celkovou orientací podniku na vlastní výrobu. V loňském roce se tento náklad oproti roku 2012 zvedl o téměř 40 % a představoval tak dvě setiny celkových nákladů. Položka **ostatní služby** obsahuje náklady, které firma vynakládá na úpravu a dopravu materiálu externími podniky, objednané poradenské, právní, telekomunikační a vzdělávací služby a také například významnou položku, kterou je leasing či nájemné. Tyto služby představují v posledním roce přes pětinu všech nákladů a je to jedna z položek, kde je možné hledat úspory a to i k jejich výraznému vzrůstu, kdy v roce 2013 dosáhly tyto služby největších hodnot a s velikostí čtyři a čtvrt milionu korun znamenaly 22 % všech nákladů. V porovnání s rokem 2011 došlo k dvojnásobnému navýšení.

Osobní náklady tvoří v každém ze sledovaných let 15 % všech nákladů. Tato položka je tvořena třemi položkami. Nejvýznamnější je položka **mezd**, která představuje přes desetinu nákladů. Svou velikostí se každoročně pohybují kolem dvou milionů korun. Záleží na formě zaměstnání daného zaměstnance - jedná-li se o stálého pracovníka nebo sezónní výpomoc, kterou podnik využije jen po určitou část roku v podobě smlouvy o provedení práci či pracovní činnosti. Se mzdami souvisí náklady na **sociální a zdravotní pojištění** v příslušné výši a také další **sociální náklady**, které obsahují příspěvky na penzijní připojištění a daňově uznatelná část nákladů na stravné zaměstnanců. Obě posledně zmiňované položky znamenají pro podnik zatížení do 5 % celkových nákladů.

Protože zadluženost podniku oproti minulosti poklesla a velikost **nákladových úroků** se snižuje, jsou stále placené úroky relativně vysoké z pohledu výsledku hospodaření, kterých podnik dosahuje. Lze tak alespoň vycházet z výpočtu úrokového krytí, které je jednou z metod, jak posuzovat výhodnost cizích zdrojů, které nesou úrok. Ani v jednom sledovaném roce nedosahuje podnik doporučených hodnot. Úrokové krytí by mělo dosahovat výsledku alespoň 5. Nejblíže se k této hodnotě podnik dostal v posledním roce, kdy se hodnota krytí přibližovala ke dvěma. (Knápková, 2010, s. 86)

Tabulka 7 Výpočet úrokového krytí (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2009	2010	2011	2012	2013
EBIT	282	324	194	293	564
Nákladové úroky	277	310	251	190	289
Úrokové krytí	1,018	1,045	0,773	1,542	1,951

Položka **ostatních finančních nákladů** se během sledovaných let snížila téměř na jednu třetinu, na 144 tisíc v posledním sledovaném roce. Kromě samotného snížení bankovních poplatků, které jsou hlavním výdajem tohoto nákladu, je možné hledat důvod této úspory také ve snížení aktivity podniku směrem k zahraničí, což vedlo ke snížení nákladů plynoucích z pohybů měnového kurzu české koruny.

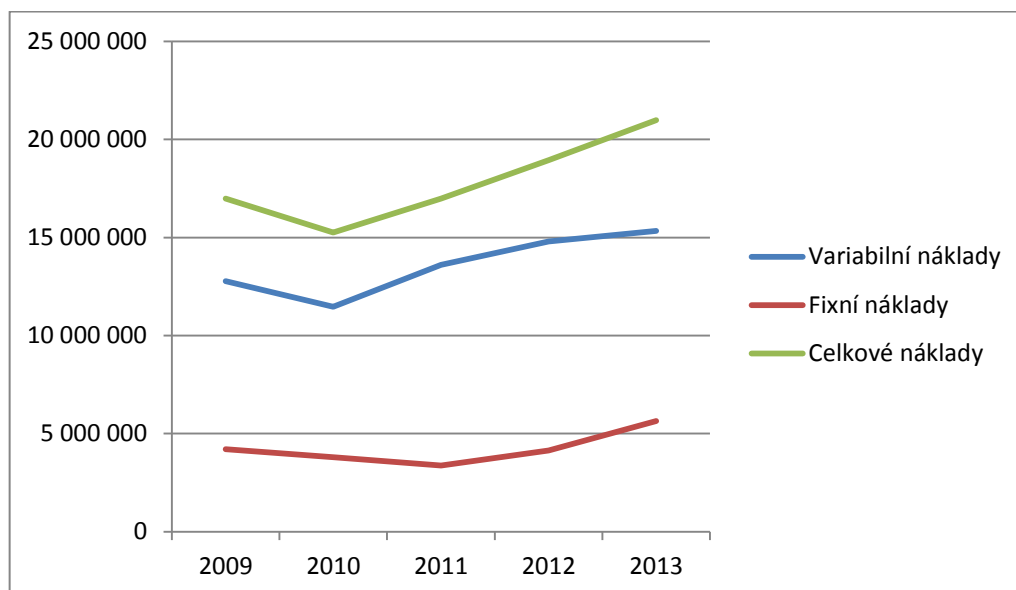
7.4 Členění nákladů v závislosti na objemu výroby

Následující část bude věnována členění nákladů na fixní a variabilní v průběhu minulých pěti let. Analýza byla provedena pomocí podnikového účetního systému a rozboru každého nákladového účetního případu jednotlivě. Rozdělení nákladů podle jejich změny v závislosti na fluktuaci objemu výroby bude sloužit jako podklad pro vypočtení bodu zvratu a stanovení nákladové funkce podniku.

Celkové náklady byly ve sledovaných letech tvořeny zpravidla ze dvou třetin variabilními náklady a z jedné třetiny náklady fixními. Výrazný nárůst fixních nákladů v roce 2013 je do značné míry ovlivněn náklady spojenými s požárem z poloviny roku. Jak ukazuje tabulka 8, celkové fixní náklady byly do značné míry konstantní a jejich fluktuace není příliš významná. A jak ukazuje podrobná analýza fixních nákladů, výše jednotlivých položek se za celou sledovanou dobu zásadně nelišila. Velikost a struktura variabilních nákladů je v podniku značně ovlivněna nejen objemem produkce, ale také její strukturou.

Tabulka 8 Přehled celkových, fixních a variabilních nákladů (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013
Variabilní náklady	12 773 868	11 460 179	13 606 219	14 797 177	15 340 515
Fixní náklady	4 214 493	3 799 675	3 376 328	4 144 522	5 640 015
Celkové náklady	16 988 361	15 259 855	16 982 546	18 941 699	20 980 529



Obrázek 10 Přehled celkových, fixních a variabilních nákladů (vlastní zpracování)

7.4.1 Variabilní náklady

Ve firmě Kamax-Metal je největší nákladovou položkou **prodej zboží a spotřeba přímého materiálu**. Jelikož je vzhledem k charakteru některých nákladů těžké určit, který náklad odpovídá prodeji zboží, a který by mohl být považován za spotřebu materiálu, jsou uvedeny tyto náklady v jednom řádku jako jedna položka. Závod sám toto dělení stoprocentně neaplikuje, neboť při nákupu hutního materiálu sám neví, který artikl bude prodán bez další úpravy jako zboží, a který bude firmou upraven a vznikne tak zcela jiný výrobek.

Druhou nejvýznamnější položkou jsou **mzdové náklady** výrobních a skladových dělníků. Tyto náklady jsou variabilní i přes to, že jsou placeny paušální částkou. V delším období pak představuje variabilitnost tohoto vydání další najímání lidských zdrojů.

Další položkou v rámci dělení vstupů na variabilní výdaje jsou náklady spojené s **úpravou materiálu a montážemi prováděnými dodavateli**. Někdy jsou požadavky zákazníků natolik náročné, že podnik nedokáže zpracovat celou zakázku sám. Díky široké síti spolupracujících podniků dokáže Kamax - Metal nabídnout komplexní služby, a tudíž nemusí odmítat ani objednávky, na které sám nemá dostatečné vybavení. Jedná se o úpravy materiálu jako zinkování, ohýbání nebo zakružování.

Další významná položka v analyzované společnosti je **pomocný materiál**. Pod touto položkou je možné si představit různé druhy spojovacích materiálů, barev, elektrod, pásek

či drátů, které jsou nezbytné pro zámečnictví a kovovýrobu. Podobně výrazným nákladem je **doprava materiálu**.

Chce-li zůstat Kamax-Metal konkurence schopný, musí svým zaměstnancům poskytnout dostatečně kvalitní **nářadí**. Takové nářadí se postupně opotřebovává a je nutné ho doplňovat. Zároveň s rostoucí nabídkou služeb je nutné kupovat nové, dosud nepoužívané pomůcky, proto je tato nákladová položka také nemalá. Podnik také dává k dispozici svým zaměstnancům dostatečné množství **bezpečnostních pomůcek**, montérek, rukavic či obuvi.

K výrobě je každodenně nutné použití různých technických **plynů**. Jelikož je tento náklad relativně významný, byl zařazen do zvláštní položky. V posledních letech se podobně stejným nákladem stala **spotřeba pohonných hmot**, které jsou přímo spojené s výrobou. Takové spojení je možné hledat u vysokozdvizných vozíků či automobilů, které jsou používány na dopravu materiálu a k provádění montáží.

Jako variabilní **služby** bylo posouzeno vypracování statického návrhu či poštovní zasilání dodavatelských faktur a další služby spojené přímo s výrobou.

Tabulka 9 Struktura variabilních nákladů společnosti (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013
Náklady na prodej zboží a spotřeba přímého materiálu	9 424 661	7 288 664	10 006 151	10 735 056	10 730 080
Mzdy výrobních zaměstnanců	1 282 585	1 094 985	1 196 075	1 296 050	1 411 748
Sociální a zdravotní pojištění výrobních zaměstnanců	399 942	370 736	399 833	406 772	469 869
Důchodové připojištění a stravné	31 175	70 310	50 715	81 425	170 100
Úprava materiálu a montáže externími podniky	836 865	1 347 103	739 672	756 720	999 396
Pomocný materiál	206 867	386 089	284 380	545 339	572 849
Doprava materiálu	250 610	430 889	342 807	284 195	297 565
Nářadí a ochranné pomůcky	38 625	82 437	178 115	199 263	195 055
Spotřeba plynů při výrobě	186 418	143 915	199 828	166 438	113 520
Pohonné hmoty spotřebovány na výrobu	65 085	165 850	100 522	213 208	171 046
Variabilní služby	29 699	69 636	75 317	91 337	141 238
Opravy výrobních zařízení	21 336	9 565	32 804	21 373	68 048
Variabilní náklady celkem	12 773 868	11 460 179	13 606 219	14 797 177	15 340 515

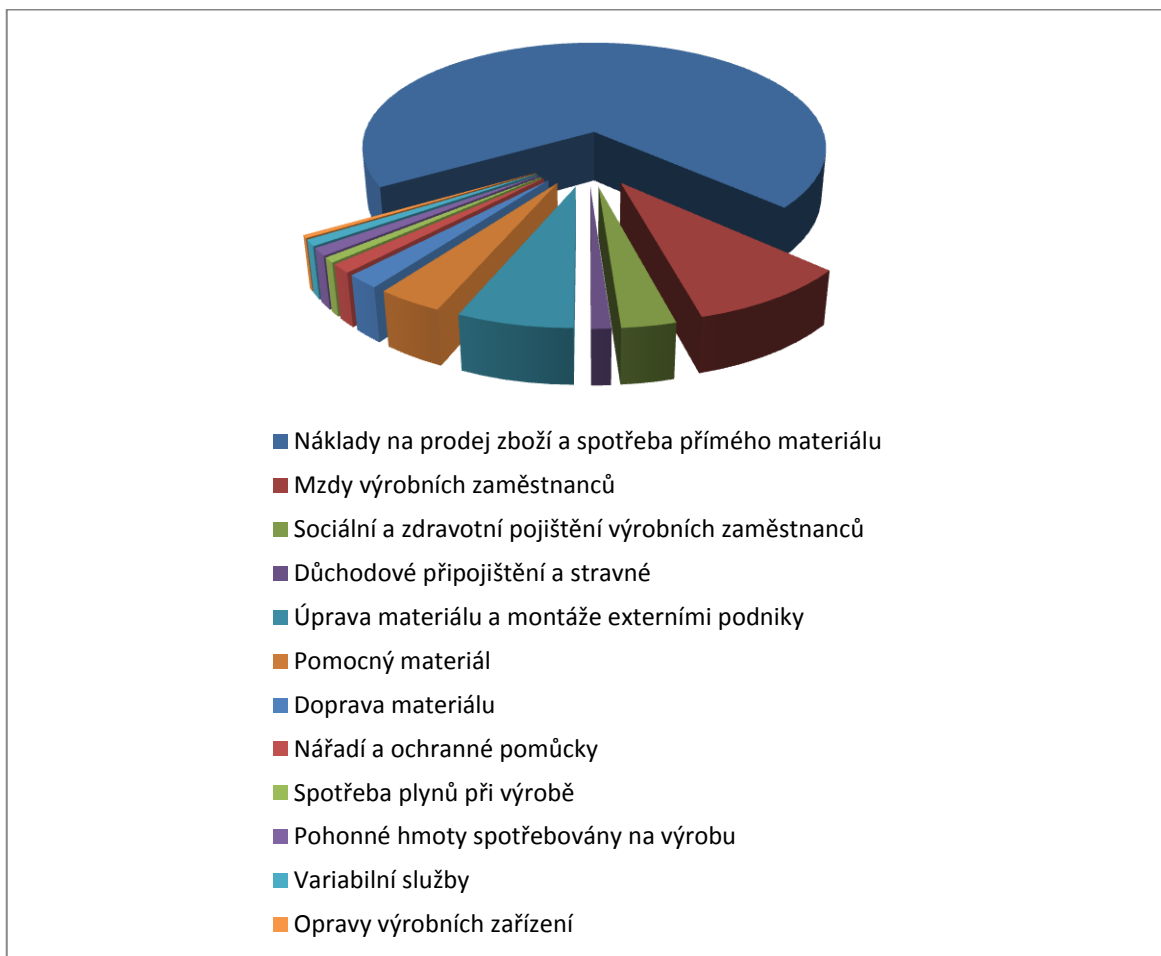
U obchodně výrobní společnosti, jakou Kamax – Metal je, je pochopitelné, že nejvýraznějším variabilním nákladem je **spotřeba zboží a materiálu**. V jednotlivých letech se podíl tohoto nákladu pohyboval v rozmezí od 65 po 75 % všech variabilních nákladů. V letech 2012 a 2013 dosáhl náklad téměř totožné velikosti, tedy téměř 11 milionů. Rozsah tohoto nákladu zároveň představuje do určité míry úspěšnost společnosti v daném roce.

Jak ukazuje analýza, s rostoucí orientací podniku na výrobu vlastních výrobků, se **mzdové náklady** v absolutní hodnotě postupně zvedají. V roce 2013 dosáhly celkové náklady na mzdy přes dva miliony korun. Procentuálně představuje tento variabilní náklad kolem 10 %.

Jelikož rozsah nabízených služeb je širší než dokáže sám podnik zajistit vlastními zdroji, je nutné využívání spolupracujících firem. Takovými službami je pozinkování, ohýbání či vypalování a další **úpravy materiálu**. V posledním roce dosáhly tyto náklady objem jednoho milionu korun, což je téměř 8 % celkových nákladů. Je na zvážení, které operaci by mohl podnik po vhodné investici do majetku pokrýt vlastními prostředky, neboť bude-li se firma stále více orientovat na výrobu vlastních výrobků, může být taková investice přínosná.

Pomocný materiál reprezentuje třetí největší položku variabilních nákladů, jeho spotřeba je odvislá od náročnosti vyrobených výrobků. V posledních dvou letech zabírala kolem 4 % všech variabilních nákladů. To představuje náklad zhruba pět a půl milionu korun.

Ostatní náklady bezprostředně spojené s výrobou představují velikost nákladů v jednotkách procent. **Přeprava materiálu** prováděna externími dodavateli představovala náklad, který se pohyboval v posledních dvou letech přes 300 tisíc korun. Tyto výdaje představují bonus pro odběratele podniku Kamax – Metal, který je schopen zajistit dopravu zboží až k zákazníkovi. **Nářadí a ochranné pomůcky**, které se výrobou opotřebovávají nebo spotřebovávají, znamenají pro podnik stále větší výdaje. V roce 2013 představovaly tyto náklady podíl téměř 1,5 % všech variabilních nákladů. Ostatní variabilní náklady mají vzestupný procentuální podíl. Je to dané faktem, že tyto náklady jsou bezprostředně spojeny s výrobou výrobků a dříve, kdy se podnik orientoval více na prodej, se tyto náklady v podniku nevyskytovaly.



Obrázek 11 Struktura variabilních nákladů společnosti (vlastní zpracování)

7.4.2 Fixní náklady

Zřejmě v každém podniku je možné nalézt nějaké fixní náklady. Ve firmě Kamax-Metal tvoří fixní náklady, dle provedené analýzy zhruba jednu třetinu všech nákladů. Největším fixním nákladem jsou ty **mzdy**, které jsou vypláceny ve stejné výši bez ohledu na produkci. Se mzdami je spojeno **sociální a zdravotní pojištění** v příslušné výši. Položka **sociální náklady** obsahuje náklady na penzijní připojištění a uznatelné náklady na stravování zaměstnanců.

Spotřeba **energií a neskladovatelné položky** představuje náklady na elektřinu, vodné stočné a otop.

Také **služby**, které je nutné objednat bez ohledu na velikost objemu produkce, tvoří nezanedbatelnou sumu. Jsou to různé druhy poradenských a právních služeb, různé druhy kontrol a revizí, inzerce, odvoz odpadu, školení zaměstnanců či odhady spojené s vyřizováním úvěrů a také služby spojené s auditem. Náklady spojené

s **telekomunikačními a internetovými** službami byly odděleny do samostatných položek, z důvodu jejich relativně vysokých hodnot. Stejně jako **pojištění**.

Dalšími fixními položkami jsou **odpisy** a **leasing**. Společnost odepisuje řadu výrobních zařízení, jako jsou svářečky či stříhací nůžky a také některé dosud ne plně odepsané vozidla. Velikost leasingových splátek postupně klesá. Důvodem výrazného snížení úhrnu leasingových nákladů je doběhnutí některých leasingových smluv uzavřených minulým vedením, které by mohli být považovány za nešťastné.

Podnik na základě zákona o účetnictví eviduje **drobný hmotný majetek** do 40 tisíc korun do zásob jako materiál, který je v momentě vyskladnění jednorázově spotřebován a zaúčtován na účet 501.

Fixními **opravami** se rozumí takové náklady, které byly vynaložené na opravy hmotného majetku, který přímo nesouvisí s prodejem zboží nebo výrobou výrobků. Příkladem takových nákladů jsou opravy manažerských vozů, výpočetní techniky či opravy hal a budov podniku.

Ostatní finanční náklady obsahují různé náklady spojené s bankovními službami a kurzovými ztrátami.

Fixní náklady označeny jako **poplatky a daně** v sobě obsahují, jak název napovídá, všechny druhy poplatků. Jsou to poplatky za rozhlas, výpisy z katastrů, soudní poplatky a jistiny, různé druhy registračních poplatků. Podnik má každý rok samozřejmě řadu daňových závazků jako daň silniční, daň z nemovitosti či daň z příjmů právnických osob.

Fixní náklady, které nebyly zařazeny do předchozích položek, jsou obsaženy v řádku s názvem **ostatní**. Takovými náklady jsou například výdaje na reprezentaci, cestovné, dary či drobné položky nutné k zajištění chodu celé organizace.

Tabulka 10 Struktura fixních nákladů společnosti (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013
Fixní mzdy	641 293	547 493	598 037	648 025	705 874
Sociální a zdravotní pojištění	199 971	185 368	199 916	203 386	234 935
Důchodové připojištění a stravné	31 175	70 310	50 715	81 425	170 100
Spotřeba energií a neskladovatelných položek	160 426	391 104	313 534	268 113	385 730
Služby	143 515	213 487	209 745	252 687	354 664
Telekomunikační a internetové služby	169 812	146 117	106 026	119 974	111 865
Odpisy	577 725	283 363	700 501	525 527	528 213
Náklady na leasing	791 535	647 750	109 910	131 892	131 892
Drobný majetek do spotřeby	88 927	47 090	45 762	139 762	256 150
Opravy nevýrobního majetku	425 774	206 910	321 411	903 087	1 841 947
Pohonné hmoty manažerských vozidel	169 426	123 033	116 450	387 705	266 836
Kancelářské potřeby	24 226	25 125	27 178	42 604	40 829
Nákladové úroky	276 710	309 805	251 500	189 886	288 444
Náklady na pojištění	107 154	121 556	95 611	69 843	62 493
Poplatky a daně	54 027	114 019	41 992	24 288	90 370
Ostatní finanční náklady	241 101	185 606	123 091	52 854	109 732
Ostatní	111 697	181 540	64 947	103 464	59 942
Fixní náklady celkem	4 214 493	3 799 675	3 376 328	4 144 522	5 640 015

Nejvýznamnějším fixním nákladem jsou **mzdy**. Samotné mzdy představovaly v minulých letech asi 15 % všech fixních nákladů. V posledním roce přesáhly hodnotu sedmi set tisíc korun. Spolu se sociálním a zdravotním pojištěním a ostatními sociálními náklady pak celkové osobní náklady znamenají v roce 2013 asi 20 % všech fixních nákladů.

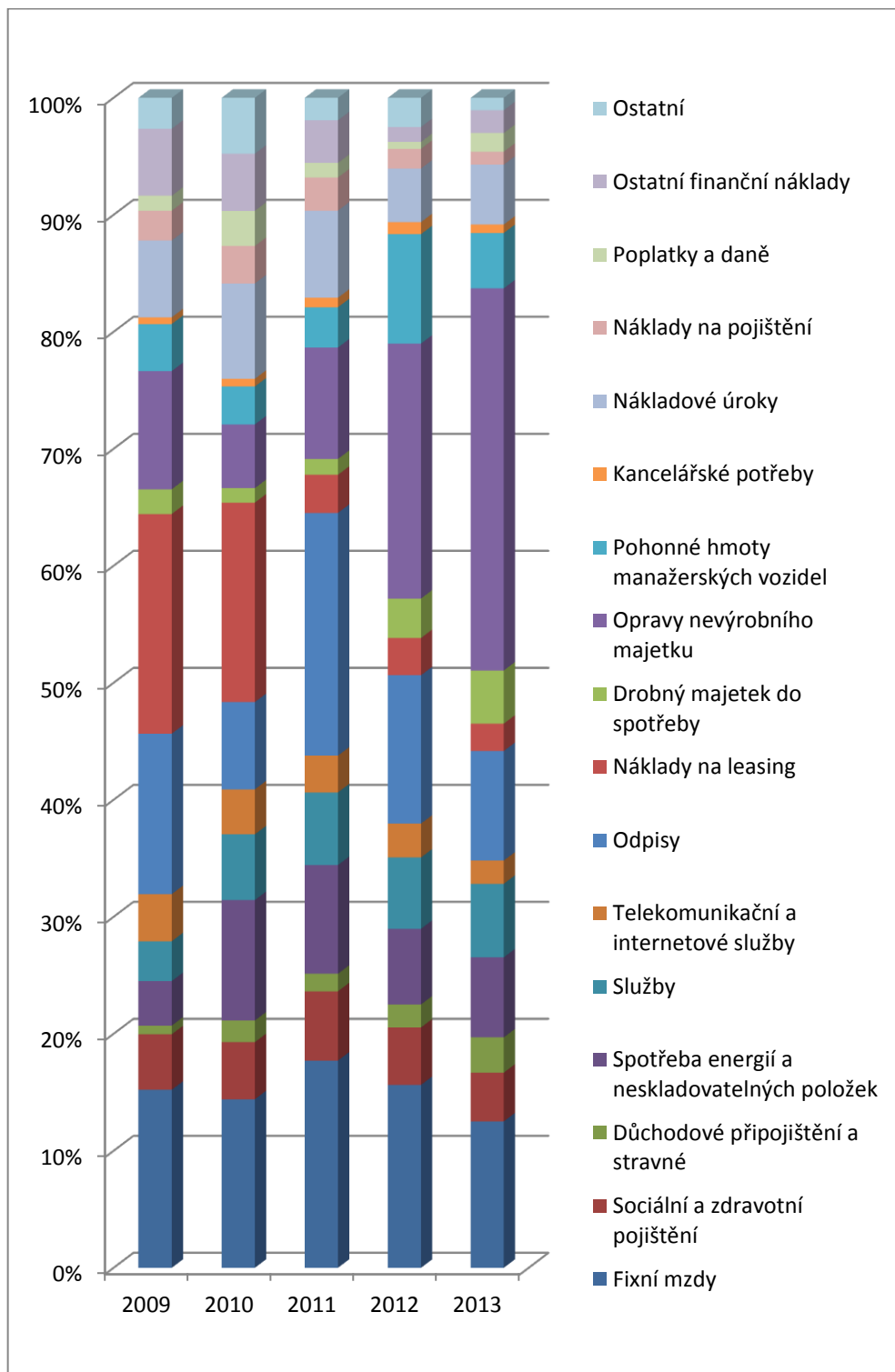
Spotřeba **energií** je každoročně ovlivněna cenou vstupů a velikostí spotřeby, stejně jako tuhostí zimy, která daný rok udeří. Právě spotřeba palivového dříví představuje důvod zvýšení nákladů na energie v roce 2013. Dá se tedy předpokládat, že úspora v podobě mírné zimy v tomto roce se pozitivně projeví v roce 2014 a tento fixní náklad se částečně opět sníží.

Služby jsou každoročně narůstající náklad. V roce 2013 dosáhly služby hodnoty přes 350 tisíc korun. Důvody k relativně značnému nárůstu oproti minulým letům je možné hledat ve třech službách, které tato položka obsahuje. První z nich je vysoké vydání za právní služby na dobytí pohledávek, dále nutnost nájmu prostor kvůli současně nedostačujícím výrobním prostorům z důvodu požáru a také zvýšení inzerce podniku.

Podíváme-li se na některé významné služby jednotlivě, jsou náklady za **telekomunikační a internetové** služby jedním z mála nákladů, který oproti minulosti klesl. V současnosti tato položka představuje 2 % fixních nákladů. Podobný snižující vývoj mělo také **pojištění** majetku. Dá se předpokládat, že po vysokém pojistném plnění, které bude v roce 2014 uskutečněno, dojde k navýšení nákladů na pojištění nemovitostí podniku.

Odpisy v posledních dvou letech dosáhly hodnoty půl milionu korun. Má se za to, že po výstavbě nových hal a jejich dovybavení bude podíl odpisů narůstat. V minulosti podnik využíval spíše možnosti **leasingu** jako způsob financování majetku. V současnosti však od tohoto způsobu upustil a nové leasingové smlouvy neuzavírá. Proto také klesl podíl leasingu na fixních nákladech z 19 procent na 2.

Poslední výraznou, ještě nezmiňovanou položkou, jsou náklady na **opravy nevýrobního majetku**. Tyto výdaje byly spojeny v minulosti ve velké míře s opravou vozového parku. V posledních dvou letech však došlo k výraznému nárůstu tohoto nákladu způsobenému neočekávanými náklady. V roce 2013 tak došlo díky opravám k celkovému navýšení fixních nákladů oproti minulým letům. V posledním roce tak dosáhly náklady na opravy 35 % všech fixních nákladů.



Obrázek 12 Struktura fixních nákladů společnosti (vlastní zpracování)

8 MODELOVÁNÍ NÁKLADŮ

V rámci kapitoly věnující se modelaci nákladů, budou využity nástroje, které byly popsány v teoretické části. Toto modelování by mělo přispět k formulaci možných doporučení v závěru práce.

8.1 Výpočet provozní páky

Stupeň provozní páky ukazuje, o kolik procent by se zvýšil hospodářský výsledek před zdaněním a úpravou o nákladové úroky, pokud by se tržby zvýšily o jedno procento. Jak vysvětlila teoretická část. Pro výpočet byla použita data za poslední tři roky. Vzhledem k velikosti minulých tržeb a výsledků hospodaření nebyl výpočet stupně provozní páky za delší časový úsek možný.

Tabulka 11 Výpočet stupně provozní páky (vlatní zpracování)

(v tis. Kč)	2011	2012	2013
EBIT	194	293	809
Tržby	16 700	18 919	21 501
Provozní páka	-	3,841 %	12,904 %

Výpočet stupně provozní páky ukázal, že se meziročně výrazně zvětšil. Znamená to tedy, že zatímco v roce 2012 by při jednoprocenním zvýšení tržeb podnik dosáhl lepšího EBIT o necelé čtyři procenta. V roce 2013 by zvýšení tržeb o jedno procento znamenalo navýšení tohoto hospodářského výsledku o téměř třináct procent. Je to dáno nevyužitými fixními náklady a faktorem degrese nákladů.

8.2 Bod zvratu

Na základě dat získaných analýzou nákladů minulých let a znalostí nabytých teoretickou částí, bude v následující pasáži proveden výpočet bodu zvratu. Tento výpočet by měl ještě přehledněji ukázat, proč dosahoval podnik výsledků hospodaření, které je možné nalézt ve výkazu. Pomocí haléřového ukazatele, jehož velikost je důležitým hlediskem pro tvorbu zisku, bude bod zvratu graficky znázorněn a následně bude možné vyčíslit bezpečnostní podnikatelskou rezervu.

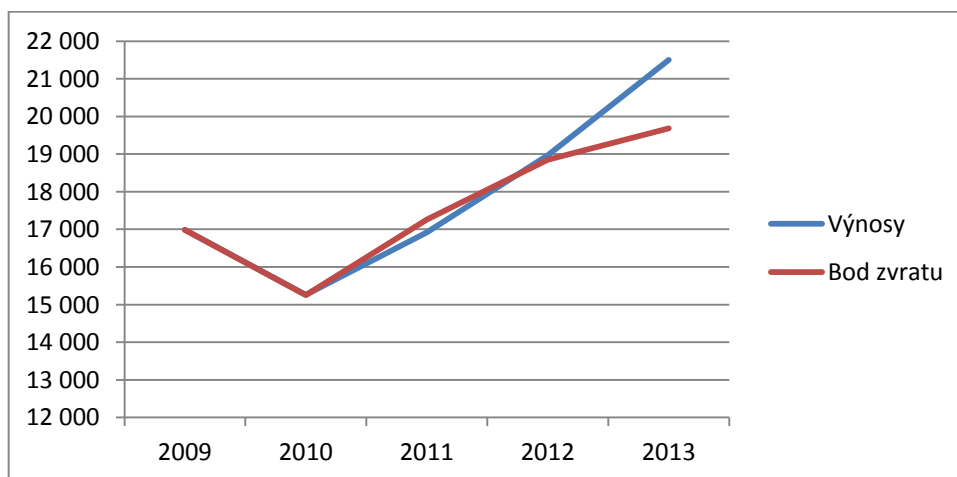
Jelikož podnik nevyrábí jen omezený počet výrobků, nebude pro výpočet možné použít standartní vzorec pro výpočet bodu zvratu s použitím příspěvku na úhradu fixních nákladů, ale bude využit haléřový ukazatel, který představuje podíl variabilních nákladů a výnosů.

Přehled vstupních dat ukazuje tabulka 12. Samotný výpočet pak bude proveden dle vzorců 4.1 a 4.2.

Tabulka 12 Analýza bodu zvratu společnosti (vlastní zpracování)

	2009	2010	2011	2012	2013
Výnosy	16 988	15 264	16 915	18 967	21 501
Variabilní náklady	12 774	11 460	13 606	14 797	15 341
Haléřový ukazatel	0,7519	0,7508	0,8044	0,7802	0,7135
Fixní náklady	4 214	3 800	3 376	4 145	5 640
Bod zvratu	16 989	15 247	17 260	18 852	19 684

Jak ukazuje tabulka, bod zvratu, tedy taková velikost výnosů, kdy podnik dosahuje nulových zisků, se téměř rovná výsledkům dosažených za celý rok. Je to dané tím, že podnik tvořil zisk v minimální výši. V minulosti byl dokonce ve ztrátě, což ostatně analýza bodu zvratu názorně zobrazila. Haléřový ukazatel zobrazuje, že 1 korunu tržeb „spotřebuje“ podnik asi 75 haléřů na variabilní náklady. Ukazuje se, že to při velikosti tržeb a fixních nákladů bylo v minulosti příliš na tvorbu výraznějšího zisku. Přesto je možné pozorovat v posledních dvou letech pozitivní trend. To také ukazuje následující graf. Je patrné, že se křivka bodu zvratu a výnosů od sebe začaly postupně vzdalovat. To znamená, že podnik tvoří zisk. Přestože zisk nemusí být pro podnik tím nejdůležitějším ukazatelem, je dobré, aby alespoň nějakou kladnou hodnotu tvořil. Podstatnější než samotný zisk, může být pro podnik zvyšování jeho ekonomické hodnoty. Znamená to, že pokud bude podnik výrazně investovat či tvořit rezervy, není zisk pro společnost úplně důležitý faktor. To se však v minulosti zas až tolik nedělo a stejně podnik končil ve ztrátě nebo jen v mírném zisku. Z tohoto pohledu se rok 2013 lišil.



Obrázek 13 Vývoj bodu zvratu (vlastní zpracování)

V teoretické části byla rozebrána problematika bezpečnostní podnikatelské rezervy. Tato rezerva představuje „peněžní polštář“, který je zobrazen jako rozdíl mezi dosaženými výnosy a bodem zvratu v daném roce. Na základě předchozího výpočtu bodu zvratu bude možné tuto bezpečnostní rezervu a její koeficient vyčíslit.

Tabulka 13 Výpočet bezpečnostní rezervy a koeficientu (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2009	2010	2011	2012	2013
Výnosy	16 988	15 264	16 915	18 967	21 501
Bod zvratu	16 989	15 247	17 260	18 852	19 684
Bezpečnostní rezerva (Kč)	-1	17	-345	115	1 817
Bezpečnostní rezerva (%)	-0,009 %	0,109 %	-2,041 %	0,607 %	8,449 %

Jak předurčovali přechodí výsledky hospodaření a body zvratu, bezpečnostní podnikatelská rezerva je nízká. Koeficient nedosáhl v žádném ze sledovaných let ani půl procenta. Tyto výsledky představují, že firmu dělilo v každém roce pouze několik desítek tisíc korun od ztráty. Z teoretického hlediska je tento způsob podnikání značně riskantní, navíc v době, kdy podnik nijak výrazně neinvestuje. Přesto se zdá, že se situace podniku postupně stabilizuje a pod vedením současného managementu by se mohl stát více ziskovým, což ukazují výsledky posledních dvou let. Tento zisk může být následně použit na další rozvoj podniku. V posledním roce již podnik dosáhl rezervy téměř 8,5 %, což je výrazný nárůst oproti minulým letům.

8.3 Nákladová funkce

Pro zobrazení nákladové funkce byly popsány čtyři metody výpočtu. V rámci této části bude aplikována jedna z nich. Předchozí rozdělení nákladů na fixní a variabilní bude využito pro použití klasifikační metody. Metoda bude aplikována na minulá období. Na základě nabytých znalostí bude proveden odhad nákladové funkce na další období.

Pro zjištění nákladových funkcí klasifikační metodou budou použita data vycházející z předchozí analýzy nákladů. Znalost vývoje jednotlivých nákladových funkcí může být prospěšná pro snadnější stanovení nákladové funkce pro příští období, která může sloužit jako základní nástroj pro plánování nákladů a jejich řízení v roce 2014.

Tabulka 14 Vyjádření nákladové funkce společnosti (vlastní zpracování)

v tis. Kč	Výnosy	Variabilní náklady	Haléřový ukazatel	Fixní náklady	Nákladová funkce
2009	16 988	12774	0,7519	4 214	$N = 4\,214\,493 + 0,7519 *Q$
2010	15 264	11460	0,7508	3 800	$N = 3\,799\,675 + 0,7508 *Q$
2011	16 915	13606	0,8044	3 376	$N = 3\,376\,328 + 0,8044 *Q$
2012	18 967	14797	0,7802	4 145	$N = 4\,144\,522 + 0,7802 *Q$
2013	21 501	15 341	0,7135	5 640	$N = 5\,640\,015 + 0,7135 *Q$

Na základě zjištěných informací a pomocí statistických metod bude provedena modelace nákladů pro rok 2014. Fixní náklady byly sníženy o mimořádné náklady, které byly zaúčtovány v posledních dvou letech.

Tabulka 15 Odhad nákladové funkce pro rok 2014 (vlastní zpracování)

v tis. Kč	Výnosy	Variabilní náklady	Haléřový ukazatel	Fixní náklady	Nákladová funkce
2014	23 278	15 362	0,6599	5 601	$N = 5\,600\,805 + 0,6599*Q$

Nákladová funkce pro následující rok byla odvozena pomocí předchozích výsledků, které byly proloženy přímkou. Ze získané rovnice přímky pak byly získány odhadované fixní a variabilní náklady a také výnosy. Z podílu variabilních nákladů a výnosů byl vyčíslen haléřový ukazatel, který byl dosazen do odhadované nákladové funkce.

9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Společnost Kamax – Metal s.r.o. je podnik s dlouhou tradicí a dostatečně erudovaným a zkušeným vedením. Proto zcela nepochybně nedopustí, aby se podnik nepouštěl směrem, který by pro podnik měl znamenat klíčové překážky pro růst či dokonce jeho přežití. Přesto je možné, že pohled z venku, který navíc není tak ovlivněn reálnou praxí, by mohl být pro management prospěšný.

Jelikož podnik i přes určité finanční problémy roste, bude nezbytné, aby si vychovával své zaměstnance, kteří v budoucnu převezmou roli vedení firmy, neboť by se mohlo stát, že současné vedení již nebude mít na agendu spojenou s běžným chodem podniku čas. Během mého pobytu v podniku jsem do určité míry nabyl dojmu, že o všem zásadním rozhoduje pouze jedna nebo dvě osoby z nejvyššího vedení. Myslím, že by se mohlo v budoucnu vyplatit zahrnout pracovníky širšího managementu do základního chodu podniku a postupně jim předávat větší pravomoci, aby si tak podnik vybudoval vedoucí pracovníky, kteří dokáží převzít odpovědnost a budou dostatečně zkušení, aby nové pravomoci zvládli.

Pro podnik by mohlo být prospěšné členit náklady jinak, než jen podle druhu. Druhé členění je vhodné pro finanční účetnictví a vykazování nákladů do formy výkazu zisku a ztráty, ze kterého nemá případná konkurence možnost vyčíst podstatné údaje o společnosti. Avšak pro důkladnou a dlouhodobou analýzu nákladů je tato metoda členění nákladů nevyhovující. Vedení závodu by mohlo na základě této práce vytvořit managementu vyhovující metodiku dělení nákladů na fixní a variabilní v rámci podnikového softwaru a získat tak podklady pro důkladnou analýzu. Vedení a zaměstnanci by tak mohli měsíčně, čtvrtletně a ročně vyhodnocovat vývoj jednotlivých, ať už fixních nebo variabilních nákladů. Systematické sledování některých, zejména fixních položek, by mělo přinést užitek při kontrole jejich růstu. Například služby, náklady na drobný majetek nebo stravné se zvedaly v průběhu minulých let násobně. U variabilních nákladů je možné hledat přímou vazbu na výkony a tím kontrolovat zachování hospodárnosti vynakládání těchto nákladů v porovnání se složitostí a náročností výroby. Toto kritérium by se mohlo dotýkat variabilních nákladů jako spotřeby plynů, nákup náradí a ochranných pomůcek nebo objednávání externích služeb. S růstem podniku by mohlo docházet k plýtvání a zavádění nových metod a následná analýza velkého množství nákladů by mohla být komplikovanější než v současnosti.

V případě, že by se podnik rozhodl aplikovat zmiňované dělení nákladů na fixní a variabilní, mohl by toto členění využít pro další analýzy. Práce ukazuje, že je možné pomocí členění nákladů dle změny objemu výstupu plánovat minimální velikost výnosů pro dosažení alespoň nulového výsledku hospodaření. Pokud by vedení členilo náklady ještě pro výrobu a obchod zvlášť, získalo by tak dva body zvratu. V případě, že by byl podnik opět ve ztrátě nebo by nedosáhl pro majitele požadovanou velikost zisku, bylo by možné jasně zanalyzovat proč se tak stalo, které náklady se vyvíjely jinak, než bylo očekáváno a jaká přijmout úsporná nebo nápravná opatření pro nápravu.

Výpočet bodu zvratu může být nápomoc také pro plánování výnosů a nákladů. Vedoucí oddělení by na základě členění nákladů na fixní a variabilní a následně vypočteného bodu zvratu mohli lépe plánovat minimální výnosy, které musí dosáhnout tak, aby v jednotlivých obdobích dosáhli určitého přebytku výnosů nad náklady a v konečném důsledku, aby podnik dosáhl požadovaného zisku nebo peněžních prostředků na investice v rámci plánování cash flow. K tomu by také mohl podnik využít výpočtu kritického využití výrobní kapacity.

Pro plánování nákladů může být využita nákladová funkce, která je také popsána v této bakalářské práci. Je to možnost, jak vypočítat velikost nákladů při určitém objemu produkce. Pokud by firma vhodnou metodikou rozčlenila náklady na jednotlivá oddělení, bylo by možné stanovit pro ně separátní nákladovou funkci a každý z představitelů by tak měl lepší povědomí o výsledcích, které by měl jeho úsek dosáhnout.

Pokud bude podnik ziskový, může také začít dlouhodobě sledovat velikost své provozní páky. Na základě údajů provozní páky a odhadu výnosů, může podnik lépe rozhodovat o svých strategických rozhodnutích. V případě, že by vedení podniku věřilo a odhadovalo dobré objemy výkonů, mohl by závod přemýšlet o investování do dlouhodobého majetku, čímž by se zvýšily fixní náklady a posílila se tak provozní páka. Zároveň by se ale zvýšila hrozba větší ztráty v případě poklesu zakázek. Pokud však vedení podniku neočekává růst objemu produkce, může stupeň provozní páky naopak držet nízko a nadále využívat externí služby na úpravu materiálu a tlačit tak více na variabilní náklady. V tom případě se budou managementu snadněji přijímat opatření, která v případě poklesu odbytu zajistí neopadnutí do záporného výsledku hospodaření.

Žádné z navrhovaných doporučení by pro podnik neměl být natolik nákladné, aby byla jeho realizace těžce financovatelná. Naopak by implementace některých nákladů mohla přispět k lepšímu hospodaření.

ZÁVĚR

Hlavním účelem mé bakalářské práce bylo zpracování analýzy nákladů a jejich řízení ve společnosti KAMAX – METAL s.r.o. Výstupem analýzy jsou potenciální návrhy na možná zlepšení v oblasti řízení nákladů.

Přestože se téma analýzy nákladů může zdát jako neoriginální a opakující se, mou snahou bylo pojmout teoretickou část jako opravdovou literární kritickou rešerši a najít ke každému podtématu různé pohledy na danou problematiku a přístupu k nim. K tomu jsem použil téměř 40 literárních pramenů nejen v českém jazyce, ale i od anglicky píšících autorů z celého světa. Téma nákladů je natolik široké, že jsem se rozhodl uchopit pouze jeho omezenou část a tu dopodrobna rozebrat na rozdíl od širokého pouze obecného textu.

Cílem praktické části bylo kromě aplikace znalostí nabytých v teoretické části a ověření v praxi, také přinést určitý profit podniku, který mi umožnil podívat se na jeho náklady. Věřím, že se mi podařilo náklady podniku zanalyzovat natolik dobře, aby to managementu přineslo informace, které dosud zůstaly skryté.

Mou snahou bylo, aby tato bakalářská práce přinesla užitek mimo mě samotného, také podniku, jehož náklady jsem analyzoval a i každému, kdo bude tento text číst. Věřím, že se mi to povedlo.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] ATKINSON, Anthony A., c2007. *Management accounting*. 5th ed. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall. ISBN 978-013-6005-315.
- [2] BHATTACHARYYA, Asish K, 2006. *Principles and practice of cost accounting*. 3rd ed. London: Prentice-Hall of India. ISBN 978-812-0325-555.
- [3] BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [4] ČECHOVÁ, Alena, 2011. *Manažerské účetnictví*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, ISBN 978-80-251-2831-2.
- [5] DRURY, Colin, c2004. *Management and cost accounting*. 6th ed. London: Thomson. ISBN 18-448-0028-8.
- [6] DRURY, Colin, c2008. *Management and cost accounting*. 7th ed. London: Thomson Learning. ISBN 978-184-4805-662.
- [7] DUCHOŇ, Bedřich, 2007. *Inženýrská ekonomika*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-763-0.
- [8] FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER, 2007. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Vyd. 1. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-299-0.
- [9] GARRISON, Ray H., Eric W. NOREEN a Peter C. BREWER, c2012. *Managerial accounting*. 14th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 00-781-1100-5.
- [10] HANSEN, Don R., Maryanne M. MOWEN a Liming GUAN, c2009. *Cost management: accounting*. 6th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning. ISBN 03-245-5967-4.
- [11] HINDLS, Richard et al, 2007. *Statistika pro ekonomy*. 8. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-43-6.
- [12] HOLMAN, Robert, 2011. *Ekonomie*, 5. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-006-5.
- [13] HOLMAN, Robert, 2007. *Mikroekonomie: středně pokročilý kurz*. 2., aktualiz. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-862-0.

- [14] HORNGREN, Charles, Walter T. HARRISON Jr. a Suzanne M. OLIVER, 2012. *Financial & Managerial Accounting*. 3 Ed. New Jersey (USA): Pearson Prentice Hall. ISBN 978-0-13-249799-2.
- [15] HRADECKÝ, Mojmír, LANČA Jiří a ŠIŠKA Ladislav, 2008. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-2471-3
- [16] CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.
- [17] JUREČKA, Václav a kol, 2013. *Mikroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4385-1.
- [18] KAMAX - METAL S.R.O.: Hutní materiál, Kovovýroba a Ocelové konstrukce [online]. [cit. 2014-05-06]. Dostupné z: <http://www.kamax-metal.cz>
- [19] KAMAX-METAL s.r.o., 2014. Výroční zprávy 2004 – 2012. Justice.cz [online]. [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a526300&klic=3y5myy>
- [20] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA, 2012. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3., dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-319-9.
- [21] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [22] KNÁPKOVÁ, Adriana. Podnikové finance: *Bod zvratu, příspěvek na úhradu a provozní páka* [online]. 2013 [cit. 2014-05-03]. Dostupné z: <http://vyuka.fame.utb.cz/mod/resource/view.php?id=19641>
- [23] KOŽENÁ, Marcela, 2007. *Manažerská ekonomika: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-673-2.
- [24] KRÁL, Bohumil, 2010. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-217-8.
- [25] KRÁL, Bohumil et al, 1998. *Nákladové účetnictví*. 1. vyd. V Praze: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-058-X.

- [26] LAL, Jawahar a Seema SRIVASTAVA, 2009. *Cost Accounting*. 4th ed. New Delhi (India): Tara McGraw-Hill Publishing. ISBN 978-0-07-022162-8.
- [27] MACÁKOVÁ, Libuše a kol, 2010. *Mikroekonomie: základní kurz*. 11. vyd. Slaný: Melandrium. ISBN 978-80-86175-70-6.
- [28] A. McEACHERN, William, 2013. *Contemporary Economics*. 3rd edition. Mason (USA): South-Western College. ISBN 978-11-115-8018-6.
- [29] OGER, Brigitte a Jana FIBÍROVÁ, 1998. *Řízení nákladů*. Vyd. 1. Praha: HZ Editio. ISBN 80-86009-24-6.
- [30] POLÁCH, Jiří et al, 2012. *Reálné a finanční investice*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-436-0.
- [31] POLLAK, Harry, 2005. *Jak odstranit neopodstatněné náklady: hodnotová analýza v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1047-1.
- [32] POPESKO, Boris, 2009. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [33] RAJASEKARAN, Vadish a Ramakrishnan LALITHA, 2011. *Cost Accounting*. First Ed. New Delhi (India): Pearson Education India. ISBN 978-81-317-3207-6.
- [34] SAMUELSON, Paul Anthony a William D NORDHAUS, 2013. *Ekonomie*: 19. vydání. Vyd. 1. Praha: NS Svoboda, 2013. ISBN 978-80-205-0629-0.
- [35] SCHROLL, Rudolf et al, c1997. *Manažerské účetnictví*. Praha Balance. ISBN 80-238-2345-0.
- [36] SCHOLLEOVÁ, Hana, 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4004-1.
- [37] SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [38] ŠIMAN, Josef a Petr PETERA, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-117-8.
- [39] ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ, 2013. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4702-6.

[40] TRACY, C. Tager a John A. TRACY, c2007. *Small business financial management kit for dummies*. Hoboken, N.J.: Wiley Pub. ISBN 978-0-470-12508-3.

[41] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4372-1.

[42] WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ, 2007. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-897-2.

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

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Průběh variabilních nákladů (Vochozka, 2012, s. 79)	21
Obrázek 2 Vývoj průměrných variabilních nákladů (Vochozka, 2012, s. 79)	21
Obrázek 3 Nákladová funkce v dlouhém období (Synek, 2011, s. 92)	25
Obrázek 4 Analýza bodu zvratu (Synek, 2010, s. 47)	30
Obrázek 5 Příklad slabé provozní páky (Popesko, 2008, s. 47)	32
Obrázek 6 Příklad silné provozní páky (Popesko, 2008, s. 47)	33
Obrázek 7 Ukázka výrobků společnosti (Kamax-Metal.cz)	37
Obrázek 8 Vývoj ekonomických výsledků společnosti (interní materiál Kamax – Metal s.r.o.)	45
Obrázek 9 Přehled hospodářských výsledků společnosti (interní materiál Kamax – Metal s.r.o.)	46
Obrázek 10 Přehled celkových, fixních a variabilních nákladů (vlastní zpracování)	50
Obrázek 11 Struktura variabilních nákladů společnosti (vlastní zpracování)	53
Obrázek 12 Struktura fixních nákladů společnosti (vlastní zpracování)	57
Obrázek 13 Vývoj bodu zvratu (vlastní zpracování)	59

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Přehled aktiv společnosti (interní materiál Kamax – Metal s.r.o.)	39
Tabulka 2 Přehled pasiv společnosti (interní materiál Kamax – Metal s.r.o.).....	39
Tabulka 3 SWOT analýza podniku (vlastní zpracování).....	41
Tabulka 4 Vývoj ekonomických výsledků společnosti (interní materiál Kamax – Metal s.r.o.)	45
Tabulka 5 Přehled hospodářských výsledků společnosti (interní materiál Kamax – Metal s.r.o.)	46
Tabulka 6 Analýza nákladů dle druhového členění (interní materiál Kamax – Metal s.r.o.).....	47
Tabulka 7 Výpočet úrokového krytí (vlastní zpracování)	49
Tabulka 8 Přehled celkových, fixních a variabilních nákladů (vlastní zpracování).....	49
Tabulka 9 Struktura variabilních nákladů společnosti (vlastní zpracování).....	51
Tabulka 10 Struktura fixních nákladů společnosti (vlastní zpracování).....	55
Tabulka 11 Výpočet stupně provozní páky (vlastní zpracování)	58
Tabulka 12 Analýza bodu zvratu společnosti (vlastní zpracování)	59
Tabulka 13 Výpočet bezpečnostní rezery a koeficientu (vlastní zpracování)	60
Tabulka 14 Vyjádření nákladové funkce společnosti (vlastní zpracování)	61
Tabulka 15 Odhad nákladové funkce pro rok 2014 (vlastní zpracování).....	61