

Analýza nákladů ve vybrané společnosti

Jakub Mičůch

Bakalářská práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jakub Mlčúch**
Osobní číslo: **M18311**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza nákladů ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použití metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky pojednávající o nákladech a jejich řízení.

II. Praktická část

- Charakterizujte analyzovanou společnost.
- Proveďte analýzu jednotlivých nákladů v dané společnosti.
- Zhodnoťte výsledky analýz a navrhněte doporučení vedoucí ke zlepšení řízení nákladů ve společnosti.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

DRURY, Colin. *Management and Cost Accounting*. Ninth edition. Andover: Cengage Learning, 2015, 827 s. ISBN 978-1-4080-9393-1.
KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. komplet. aktual. vyd. Praha: Grada, 2017, 232 s. ISBN 978-80-271-0911-1.
KOCMANOVÁ, Alena. *Ekonomické řízení podniku*. 1. vydání. Praha: Linde Praha, 2013, 358 s. ISBN 978-80-7201-932-8.
KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2018, 791 s. ISBN 978-80-7261-568-1.
POPEŠKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016, 263 s. ISBN 9788024757735.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eliška Zapletalíková**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je věnována analýze nákladů vybrané společnosti, přičemž je tvořena teoretickou a praktickou částí.

Teoretická část je literární rešerší zdrojů, zaměřena především na jednotlivá pojetí nákladů, jejich klasifikaci a způsoby modelování. Před shrnutím teoretické části se věnuje základním ukazatelům finanční analýzy.

Praktická část je věnována sledované společnosti. Po úvodním představení se již práce věnuje analýze nákladů společnosti, a to nejprve nákladů celkových, poté dle druhového členění a na závěr dle závislosti na objemu realizovaných výkonů. Následné modelování nákladů je provedeno prostřednictvím nákladových funkcí a bodů zvratu. V závěru jsou vyhodnoceny všechny získané poznatky a shrnuty v doporučeních pro sledovanou společnost, směřující k dosažení optimalizace a zefektivnění řízení nákladů.

Klíčová slova: náklady, analýza nákladů, bod zvratu, výsledek hospodaření, nákladová funkce, výkaz zisků a ztrát

ABSTRACT

The bachelor thesis is devoted to cost analysis of selected company, consisting of a theoretical and practical part.

The theoretical part is a literary resource search, focused mainly on individual concepts of costs, their classification and methods of modeling. Before summarizing the theoretical part, it deals with the basic indicators of financial analysis.

The practical part is already devoted to the monitored company. After the introductory presentation, the work is devoted to the cost analysis of the company, first the total costs, then based on the cost type and finally depending on the volume of services performed. Subsequent cost modeling is performed using cost functions and break even points. In the end, all the acquired knowledge is evaluated and summarized in the recommendations for the monitored company, aimed at achieving optimization and streamlining of cost management.

Keywords: Costs, cost analysis, Break even point, Cost breakdown, Cost function, Profit and loss account

Mé poděkování patří v první řadě mé vedoucí Ing. Elišce Hradilové za všechny věnovaný čas, cenné rady a odborné připomínky při tvorbě mé práce.

V druhé řadě jsem vděčný všem, kteří mě nechali nahlédnout do vnitřního chodu společnosti, poskytli mi potřebné podklady a také velmi cenné rady nejen k mé bakalářské práci. Ať už se jednalo o účetní, společníky či samotného majitele sledované společnosti, všem patří jedno velké díky.

Na závěr bych chtěl moc poděkovat mé rodině a blízkým za podporu po celou dobu vysokoškolského studia.

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

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	12
1.1 NÁKLADY.....	12
1.2 VÝNOSY.....	12
1.3 VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY.....	12
1.4 VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ.....	13
2 POJETÍ NÁKLADŮ	14
2.1 FINANČNÍ POJETÍ NÁKLADŮ.....	15
2.2 MANAŽERSKÉ POJETÍ NÁKLADŮ.....	15
2.2.1 Hodnotové pojetí nákladů.....	16
2.2.2 Ekonomické pojetí nákladů.....	16
3 KLASIFIKACE NÁKLADŮ	17
3.1 DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	17
3.2 ÚČELOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	18
3.2.1 Náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení.....	19
3.2.2 Náklady jednicové a náklady režijní.....	20
3.3 KALKULAČNÍ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ.....	21
3.4 KLASIFIKACE NÁKLADŮ PODLE ZÁVISLOSTI NA OBJEMU VÝKONŮ.....	22
3.5 NÁKLADY Z POHLEDU MANAŽERSKÉHO ROZHODOVÁNÍ.....	23
3.5.1 Relevantní a irelevantní náklady.....	23
3.5.2 Utopené náklady.....	24
3.5.3 Oportunitní náklady.....	24
4 MODELOVÁNÍ NÁKLADŮ	25
4.1 NÁKLADOVÁ FUNKCE.....	25
4.1.1 Krátkodobé nákladové funkce.....	25
4.1.2 Dlouhodobé nákladové funkce.....	25
4.2 METODY STANOVENÍ NÁKLADOVÉ FUNKCE.....	26
4.2.1 Klasifikační analýza.....	26
4.2.2 Metoda dvou období.....	27
4.2.3 Regresní a korelační analýza.....	27
4.2.4 Grafická metoda.....	28
4.3 BOD ZVRATU.....	28
5 ZÁKLADNÍ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY	29
5.1 ABSOLUTNÍ UKAZATELE.....	29

5.2	ROZDÍLOVÉ UKAZATELE.....	29
5.3	POMĚROVÉ UKAZATELE	30
5.3.1	Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury	30
5.3.2	Analýza likvidity	31
5.3.3	Analýza rentability	32
5.3.4	Analýza aktivity	33
6	SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....	34
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	35
7	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	36
7.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI	36
7.2	POPIS SPOLEČNOSTI.....	36
7.3	ZÁKLADNÍ ÚDAJE	36
7.4	PŘEDMĚT ČINNOSTI	37
7.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	37
7.6	POSTAVENÍ NA TRHU	38
7.7	MAJETKOVÁ A FINANČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	39
7.7.1	Majetková struktura	39
7.7.2	Finanční struktura společnosti.....	41
7.8	VÝVOJ VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ.....	43
7.9	POMĚROVÉ UKAZATELE SPOLEČNOSTI	45
8	ANALÝZA NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI.....	47
8.1	VÝVOJ NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI.....	47
8.2	DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI	48
8.3	ČLENĚNÍ NÁKLADŮ PODLE ZÁVISLOSTI NA OBJEMU VÝKONŮ	53
9	NÁKLADOVÉ FUNKCE	56
10	BODY ZVRATU.....	57
10.1	BEZPEČNOSTNÍ KOEFICIENT	58
11	SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST.....	60
11.1	SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI	60
11.2	DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST	62
	ZÁVĚR	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	66
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ	69
	SEZNAM TABULEK.....	70

ÚVOD

Aby společnost dlouhodobě dosahovala kladných hodnot výsledku hospodaření, musí věnovat svou pozornost nejen výnosům, ale i nákladům. Právě efektivní řízení nákladových položek může totiž podniku i přes relativně nižší výnosy přinést vytoužený zisk. V případech, kdy této oblasti nebude věnována dostatečná pozornost, může ve společnostech docházet k opakovanému ztrátovému výsledku hospodaření. Poté nastávají pro firmu nesnadná období, která mohou být tzv. začátkem konce. V mezních případech na trhu dochází až ke krachům jednotlivých podniků. Analýza nákladů a jejich řízení uvnitř společnosti by tak měla hrát důležitou roli v každém podniku, který chce nejen maximalizovat svou tržní hodnotu, ale zároveň dosahovat pravidelných zisků.

Tato práce se bude zabývat právě analyzováním a optimalizací nákladů vybrané společnosti. Cílem bude jednak rozšíření již získaných teoretických znalostí z oblasti této problematiky a jednak využití praktických schopností v rámci analýzy současné situace a stavu nákladů vybrané společnosti.

Struktura práce je rozčleněna na 2 hlavní oddíly. Prvním z nich je část teoretická, nesoucí odkaz literárních pramenů, věnující se převážně problematice nákladů, finanční analýze a podnikové ekonomice obecně. V této pasáži nalezneme vymezení základních pojmů, včetně samotných nákladů a jejich pojetí, klasifikací a modelování. Před závěrečným shrnutím ještě práce seznamuje čtenáře se základními ukazateli finanční analýzy.

Následuje oddíl s praktickou částí, tvořený charakteristikou zvoleného podniku, společně s krátkým představením konkurence. Klíčovou částí práce je analýza nákladů, ve které najdeme druhové členění a rozdělení nákladů dle závislosti na objemu realizovaných výkonů. Dále stanovení nákladových funkcí a analýza bodů zvratu.

Výsledkem z těchto podkladů je zhodnocení celkové finanční situace podniku s důrazem na analýzu nákladů a následná doporučení pro jejich optimalizaci.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem práce je poskytnout vedení vybrané společnosti plnohodnotný pohled na její náklady a následně dojít k závěrům a doporučením, které budou mít za úkol optimalizovat výši a zefektivnit řízení nákladů podniku.

Těchto cílů se pokusí práce dosáhnout pomocí analýzy jednotlivých účetních výkazů, interních materiálů a informací poskytnutých ze strany vedení či zaměstnanců společnosti, a to za tři sledované roční období 2017, 2018 a 2019.

Teoretická část práce bude založena na průzkumu literárních pramenů z oblasti podnikové ekonomiky, především pak z podoblastí podnikových nákladů, jejich analýzy a řízení. Přidají se i základní ekonomické ukazatele finanční analýzy.

Tyto poznatky z literární rešerše, společně se všemi poskytnutými informacemi a materiály ze strany podniku, budou následně využity jako podklad pro zpracování praktické části práce. Po úvodním představení společnosti, budou pro bližší představu ekonomické situace podniku, vypočítány vybrané ekonomické poměrové ukazatele. Dojde také ke krátké analýze majetkové a finanční struktury, včetně rozboru vývoje hospodářského výsledku.

V rámci hlavní části analýzy nákladů se zaměříme nejprve na vývoj celkových nákladů. Dále dojde k jejich druhovému rozčlenění a analýze na základě účetních výkazů ze sledovaných let. Pro účely práce dojde i k rozdělení nákladů na fixní a variabilní část, kterou však společnost v praxi příliš nevyužívá.

Následně se díky předchozím kapitolám stanoví metodou klasifikační analýzy nákladové funkce a pomocí metody s haléřovým ukazatelem se vypočítají hodnoty bodu zvratu pro jednotlivé sledované období.

Všechny výpočty a analýzy budou shrnuty a vyhodnoceny v závěrečné části práce, kde dojde také na to nejdůležitější, tedy stanovení závěrů a doporučení pro analyzovanou společnost, díky kterým by mělo dojít k optimalizaci výše nákladů, a tedy i ke zlepšení celkové ekonomické situace podniku do budoucna.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Na úvod je potřeba se seznámit s vybranými definicemi základních pojmů z oblasti podnikové ekonomiky, kterými jsou výnosy a náklady nebo výkaz zisku a ztráty s jeho hlavní položkou, hospodářským výsledkem.

Nezbytnou součástí ekonomického řízení podniku pro každého ekonoma manažera je sledování a následné analyzování nákladů a výnosů. Hlavně pro management a vlastníky společnosti, má oblast řízení nákladů a informace o nich velmi značný význam. (Kocmanová, 2013, s. 50)

1.1 Náklady

Obecně se náklady definují jako účelově vynaložená spotřeba výrobních činitelů. Nákladové položky přirozeně snižují vlastní kapitál podniku, přičemž mohou být vyjádřeny například úbytkem (spotřebou) aktiv, zvýšením závazků (dluhů) nebo snížením peněžních prostředků. Svou podstatou spadají tyto položky pod výkaz zisku a ztráty. (Kocmanová, 2013, s. 50; Synek a kol., 2011, s. 80)

1.2 Výnosy

Výnosy jsou označovány za výstupy z hospodářské činnosti podniku, při kterých dochází k nárůstu ekonomického prospěchu společnosti. Vyjadřují se jako přírůstek aktiv nebo úbytek závazků. Na rozdíl od nákladů působí na výsledek hospodaření kladně, jelikož díky nim roste vlastní kapitál podniku, a to jinou formou, než je vklad vlastníků. Nejčastějším typem výnosových položek jsou tržby za prodej výrobků, zboží či služeb. (Šteker a Otrusínová, 2016, s. 205)

1.3 Výkaz zisku a ztráty

Často bývá nazýván rovněž jako výsledovka, přičemž odráží strukturu nákladů a výnosů společnosti. Dále se zde vypočítává zisk, případně ztráta. Obecně se dá říct, že jde o podrobně rozebraný výpis výsledku hospodaření, uvedeného v rozvaze. Na rozdíl od rozvahy, výkaz zisku a ztráty poukazuje na schopnost podniku generovat dostačující výši zisku. Podnikatelské subjekty mají ze zákona povinnost vést tento výkaz pravidelně v ročních intervalech, a to v horizontální či vertikální podobě. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019, s. 80-81)

Základními funkcemi jsou zjištění hospodářského výsledku, zachycení výnosů a nákladů podniku a jejich rozčlenění na jednotlivé složky, jako jsou například tržby z prodeje zboží či ostatní provozní výnosy. V neposlední řadě slouží výkaz jako podklad pro hodnocení ziskovosti subjektu. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019, s. 82)

1.4 Výsledek hospodaření

Jedná se o nejdůležitější vlastní zdroj a ukazatel účetní jednotky, který je vytvořen vlastní činností podniku. Je uveden ve výkazu zisku a ztráty. V daném účetním období znázorňuje výsledek veškeré podnikatelské činnosti. (Šteker a Otrusinová, 2016, s. 142)

Jelikož v minulosti došlo ke zrušení mimořádných položek, dělí se tento ukazatel již pouze na kategorie provozního a finančního výsledku hospodaření. Součet těchto dvou položek resultuje v hospodářský výsledek před zdaněním (EBT). Následným snížením o daň z příjmu dostaneme výsledek hospodaření po zdanění, tedy čistý zisk (EAT).

Čistý zisk (EAT) _____
+ daň z příjmu _____
= zisk před zdaněním (EBT)
+ nákladové úroky _____
= zisk před úroky a zdaněním (EBIT)
+ odpisy _____
= zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA) (Knápková a kol., 2017, s. 46-48)

Hospodářský výsledek je tvořen rozdílem mezi celkovými výnosy a celkovými náklady. Má-li podnik v daném období vyšší výnosy než náklady, mluvíme o zisku. Jsou-li však vyšší náklady než výnosy, vzniká záporný rozdíl, tedy ztráta. (Vochozka a kol., 2012, s. 85)

Každý podnik se přirozeně snaží dosahovat co možná nejvyššího výsledku hospodaření. V podstatě jsou 2 způsoby, jak lze navyšovat zisk. A to buď navyšování výnosů nebo snižování nákladů. (Vochozka a kol., 2012, s. 85)

2 POJETÍ NÁKLADŮ

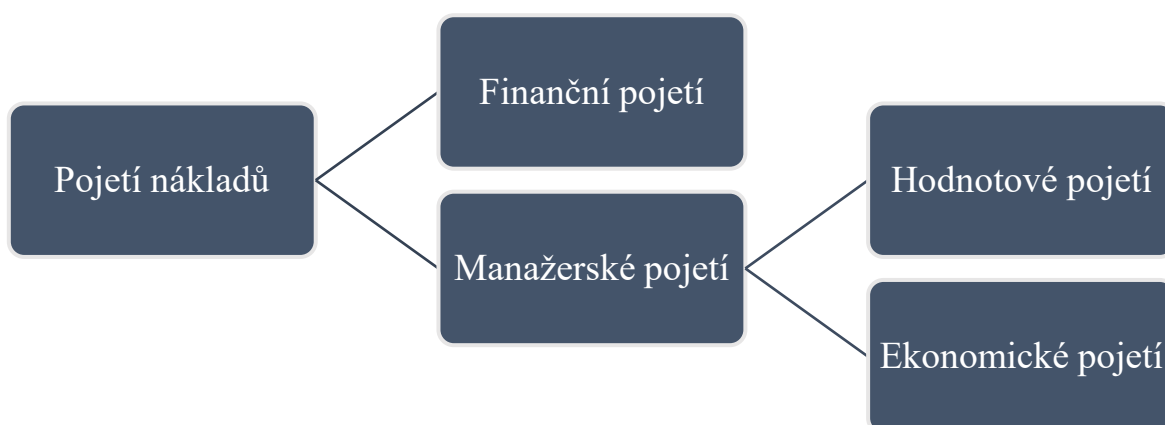
Jelikož manažeři řídí jak výši, tak i strukturu všech nákladů společnosti, musejí umět správně určit vhodnou klasifikaci pro celkové náklady za zvolené období. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019, s. 56)

V dnešní době se eviduje hned několik typů dělení nákladů, jejich skupin, druhů a tříd, jak v podnikohospodářské teorii, tak i praxi. Je tedy nutné měřit, monitorovat a kontrolovat náklady z mnoha odlišných úhlů pohledu tak, aby mohlo být zodpovězeno několik stěžejních otázek, jako například, kolik nákladů bylo vynaloženo na vývoj, výrobu či prodej výrobku a jak produkt optimálně ocenit na trhu. (Čížinská, 2018, s. 60)

Odlišné vnímání nákladů evidujeme u externích a interních uživatelů účetních informací, z čehož vyplývá, že musíme rozlišovat náklady odlišně v rámci manažerského účetnictví a v případě účetnictví finančního. V praxi se tedy náklady rozlišují podle dvou základních pojetí:

- finanční pojetí nákladů (využívané ve finančním účetnictví),
- manažerské pojetí nákladů (v účetnictví manažerském).

V případě manažerského pojetí dále rozlišujeme pojetí nákladů hodnotové a ekonomické. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 27)



Obr. 1 Klasifikace pojetí nákladů (Popesko a Papadaki, 2016, s. 28)

2.1 Finanční pojetí nákladů

Podstatou tohoto hlediska je chápání nákladů jako úbytku ekonomického prospěchu. Ten může být vyjádřen snížením aktiv či zvýšením dluhů. Tím zapříčiní pokles vlastního kapitálu společnosti. Další skutečností je fakt, že se náklady v rámci tohoto pojetí evidují v cenách, které byly reálně vynaloženy na pořízení spotřebovaných aktiv (tedy v účetních cenách) nebo ve vyjádřené hodnotě nárůstu pasiv. Řídíme se tedy danou výší nákladů vycházející z finančního účetnictví. Tyto zásady zcela pasují externím uživatelům. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 27)

Finanční účetnictví obecně slouží jako hlavní zdroj dat pro vlastníky podniků a případné kapitálové investory. Dalšími uživateli těchto informací jsou i přesto, že mezi nimi a společnostmi nevzniklo žádné vlastnické spojení, věřitelé, kteří podniku zapůjčili svůj kapitál. Mezi ostatní externí zájemce o finanční účetnictví patří například dodavatelé, různé státní orgány i široká veřejnost. (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008, s. 48)

2.2 Manažerské pojetí nákladů

Tento způsob pojetí nákladů bývá využíván v rámci účetnictví manažerského. To má za úkol zajistit ekonomům manažerům relevantní podklady, které obsahově odrážejí složitost řešených problémů. Takové informace jsou přímo závislé na typu příslušných rozhodnutí a algoritmech jejich řešení. Pro ekonomické řízení podniku hraje klíčovou roli porovnávání nákladů a výnosů společnosti. (Kocmanová, 2013, s. 120)

Základní podstatou manažerského pojetí nákladů je práce s relevantními náklady, které spočívají v zahrnutí podmínek realizace zvoleného rozhodnutí, lišících se podle ostatních možných alternativ. Relevantní náklady lze definovat jako náklady ovlivnitelné rozhodnutím. Opakem jsou náklady irelevantní, tedy takové, které nejsou daným rozhodnutím ovlivněny. Ostatní náklady jsou poté označovány jako umrtvené, přičemž se jedná o náklady, které již byly v minulosti vynaloženy a nejsou ovlivněny žádným dalším rozhodnutím. Ekonom manažer kalkuluje v rámci ekonomického řízení podniku, kdy lze aplikovat více variant současně, ale nedovoluje to omezenost pohotových ekonomických zdrojů, rovněž i tzv. oportunitní náklady. Jinak nazývány jako náklady obětované příležitosti, způsobeny zvolením odlišné varianty. (Kocmanová, 2013, s. 120)

Popesko a Papadaki (2016, s. 28) ve své publikaci charakterizují náklady v rámci manažerského účetnictví, jako hodnotově vyjádřené, účelné vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností.

Do řad ekonomických nákladů zařazujeme zpravidla náklady na vlastní kapitál (většinou vyjádřené pomocí oportunitních nákladů) nebo ušlou mzdu podnikatelů v rámci implicitních nákladů. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019, s. 56)

Podskupiny manažerského pojetí nákladů tvoří dále pojetí hodnotové a ekonomické, které se od sebe odlišují identifikací implicitních (neúčetních) nákladů. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 28)

2.2.1 Hodnotové pojetí nákladů

Tento úhel pohledu na náklady se využívá při poskytování informací pro běžné řízení a kontrolu realizovaných podnikových procesů. Oceňování zde probíhá za pomoci cen, odpovídajících reálným hodnotám spotřebovaných ekonomických vstupů. Podstatou každé aktivity v hodnotovém pojetí je očekávání jednak návratnosti počátečních investic, ale i zajištění reprodukce ekonomických zdrojů v jejich původní výši, odpovídající aktuální výši cen. Jedná se o zahrnutí jak explicitních nákladů, tedy odpovídajících finančnímu účetnictví, tak i nákladů evidovaných v manažerském účetnictví, které jsou zde vedeny v jiné výši či nejsou zahrnuty vůbec. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 28)

2.2.2 Ekonomické pojetí nákladů

Toto pojetí nákladů se stará o zajištění dostatku informací, jednak pro řízení reálně probíhajících procesů a jednak pro rozhodování při výběru optimálních budoucích variant. (Král, 2018, s. 71)

Narozdíl od pojetí finančního, ekonomické pojetí nákladů kalkuluje i s oportunitními náklady. Ty lze vyjádřit jako hodnotu získanou jejich nejefektivnějším využitím nebo maximálním ušlým efektem z nevyužité varianty, v případě omezenosti zdrojů. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 28)

3 KLASIFIKACE NÁKLADŮ

Pro optimální smysluplné řízení nákladů, je zapotřebí podrobně klasifikovat náklady do stejnorodých skupin, a vytvořit tak základní předpoklad pro aplikaci dalších nástrojů manažerského účetnictví. Toho se dá dosáhnout mnoha způsoby, dělení však musí být vyvoláno účelovou potřebou, tedy vztahem k řešení daných otázek a rozhodnutí. Abychom mohli efektivně řídit náklady a následně ovlivňovat příčiny jejich vzniku, musíme znát jejich přesnou strukturu a samotné příčiny. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 31)

3.1 Druhové členění nákladů

Druhové členění se v praxi využívá na sledování, vyhodnocování a plánování nákladů na výrobu v rámci podniku. podle spotřeby daných druhů výrobních činitelů. (Kocmanová, 2013, s. 118-119)

Toto členění sleduje náklady z hlediska jejich povahy, tedy druhy vynaložených nákladů. Dané druhy nákladů nalezneme v průběhu sledovaného období, podle časového hlediska ve výkazu zisku a ztráty, kam se promítají prostřednictvím výsledkových účtů bez ohledu na to, na co byly vynaloženy. (Knápková a kol., 2017, s. 41)

Základními nákladovými druhy podle Kocmanové (2013, s. 119) jsou:

- spotřeba surovin materiálu, paliv, energií a provozních látek,
- odpisy budov, strojů, výrobního zařízení, nástrojů a dlouhodobého nehmotného majetku,
- mzdové a ostatní náklady (mzdy, platy, provize, sociální a zdravotní pojištění),
- finanční náklady (pojistné, placené úroky, poplatky atd.),
- náklady na externí služby (opravy a udržování, nájemné, dopravné, cestovné).

Náklady dle druhového členění nesou tři společné základní znaky. Z hlediska jejich zobrazení jde o náklady prvotní. Druhý znak je tvořen jejich externí povahou, jelikož jsou spojeny se spotřebou výrobků, prací či službami jiných subjektů. Současně s těmito vlastnostmi, jsou tyto náklady považovány z hlediska podrobnějšího členění, za jednoduché. (Kocmanová, 2013, s. 119)

Významnost druhového členění nákladů je způsobena především tím, že informuje o spotřebě daných ekonomických vstupů, tvoří základní členění nákladů ve finančním

účetnictví a využívá se v rámci nákladového účetnictví na tvorbu rozpočtů a odpočtů jednotlivých středisek, v kombinaci s dalším analytickým členěním. (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008, s. 78)

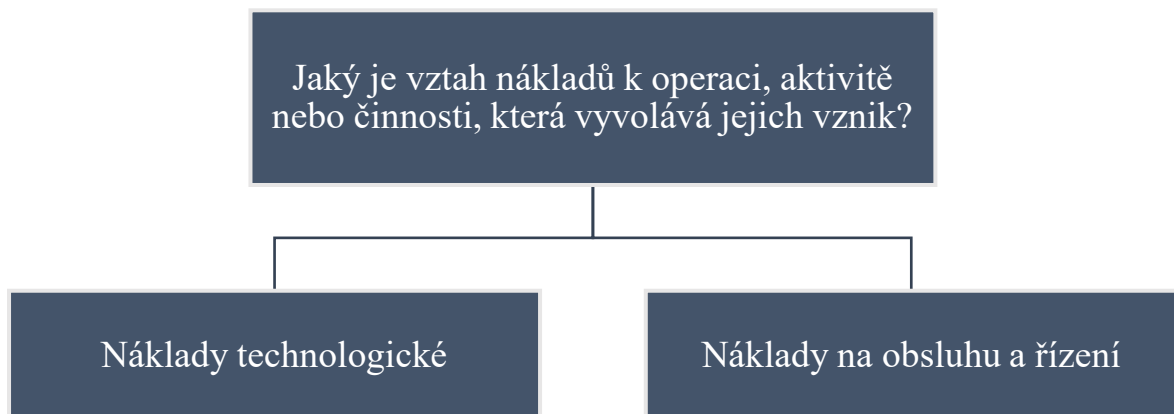
3.2 Účelové členění nákladů

Šteker a Otrusinová (2016, s. 209) uvádí, že účelové členění nákladů sleduje příčinu jejich vzniku a zodpovídá tak otázku, na jaký účel byly náklady vynaloženy. Zatímco náklady na výrobu jsou v účelovém členění zobrazovány ve výkazu zisku a ztráty až v okamžiku, kdy se v něm objeví samotný výnos, k němuž přispěly, náklady na správu a odbyt, bývají zobrazeny v období, kdy byly skutečně vynaloženy. To je důvod vzniklého rozdílu v provozní oblasti mezi výkazem zisku a ztráty v účelovém a druhovém členění. Obecně platí, že díky jednoduchosti využívají účetní jednotky častěji druhového sledování nákladů a výnosů.

Z účelového hlediska jsou možnosti klasifikace nákladů velmi široké. Finanční účetnictví využívá dělení na náklady provozní a finanční. Součtem provozního a finančního hospodářského výsledku je celkový výsledek hospodaření podniku. (Skálová a kol., 2020, s. 21)

V manažerském účetnictví je důležitější účelovost nákladů před analýzou jejich druhů. V účelovém členění jde například o to, zda byl daný osobní náklad vynaložen přímo na výrobu produktu či na spojenou administrativní činnost. Z tohoto hlediska se dělí náklady na technologické a na obsluhu a řízení. První jmenované se ve vztahu k výkonu řadí k jednicovým nákladům, zatímco náklady na obsluhu a řízení spojené s výrobní činností, jako celkem, patří do nákladů režijních. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 34; Kocmanová, 2013, s. 119)

3.2.1 Náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení



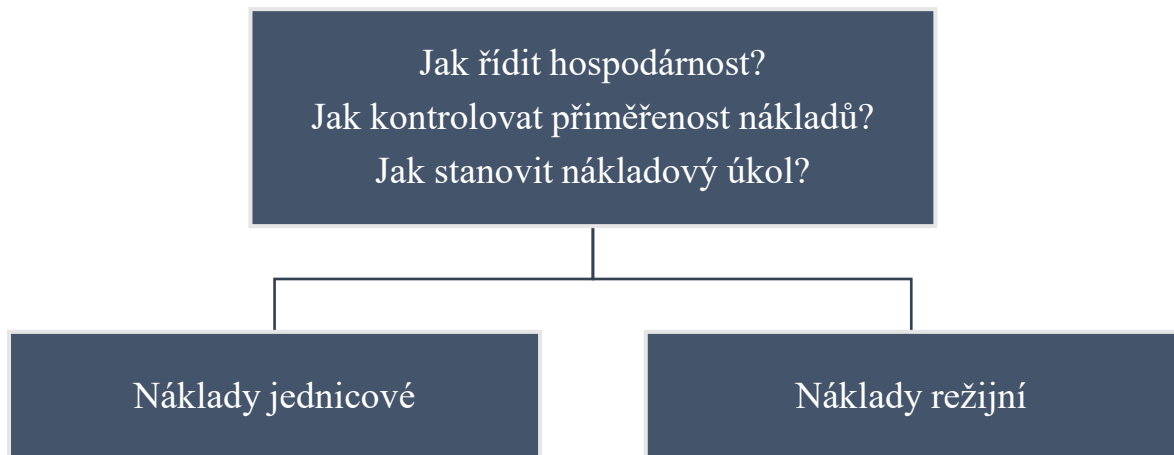
Obr. 2 Účelové členění nákladů 1 (Popesko a Papadaki, 2016, s. 34)

Podle Kocmanové (2013, s. 119) jsou technologické náklady vyvolány určitou technologií, nebo s ní alespoň účelové souvisí. Popesko a Papadaki (2016, s. 34-35) následně dodávají, že typickým příkladem technologických nákladů je například spotřeba dřeva dané kvality při výrobě konkrétního kusu nábytku. Dalším příkladem můžou být náklady na osvětlení pracoviště nebo mzda mistra.

Naopak u nákladů na obsluhu a řízení, které tvoří druhou skupinu v rámci tohoto členění, se jedná o zajištění doprovodných aktivit jednotlivých technologických procesů. Tento druh nákladů zabezpečuje podmínky a infrastrukturu samotného výrobního procesu, přičemž se může v praxi konkrétně jednat například o mzdy administrativních pracovníků, náklady na provoz závodní jídelny, IT náklady, spotřebu energií v kancelářských prostorech nebo náklady na vytápění budov. Víceméně jde o náklady obslužných činností v podniku. (Kocmanová, 2013, s. 119; Popesko a Papadaki, 2016, s. 34)

Členění nákladů na technologické a na obsluhu a řízení, se v praxi moc často neaplikuje, kvůli jeho slabé využitelnosti ke kalkulaci jednotky výkonu a těžké určitosti přiřazení nákladů do jedné z těchto kategorií, jelikož je mezi nimi jen velmi tenká hranice. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 35)

3.2.2 Náklady jednicové a náklady režijní



Obr. 3 Účelové členění nákladů 2 (Popesko a Papadaki, 2016, s. 35)

Již podle názvu můžeme určit, že náklady jednicové budou takové technologické náklady, které kromě spojení s technologickým procesem, přímo souvisí i s jednotkou prováděného výkonu. Příkladem může být náklad, jenž se vztahuje přímo k určitému kusu výrobku. Například se jedná o náklady na jednicový materiál nebo mzdové náklady výrobních dělníků. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 35)

Oproti tomu náklady režijní zahrnují zbylou část technologických nákladů, které jsou naopak spojeny s technologickým procesem, jako celkem a rovněž všechny náklady z kategorie obsluhy a řízení. (Kocmanová, 2013, s. 119)

Vochozka a kol. (2012, s. 76) definují režijní náklady, jako náklady vynakládané na produkci více druhů výrobků nebo využívané na chod podniku jako celku, přičemž do této kategorie spadají v podstatě všechny nákladové položky, kromě spotřeby materiálu a přímých mezd.

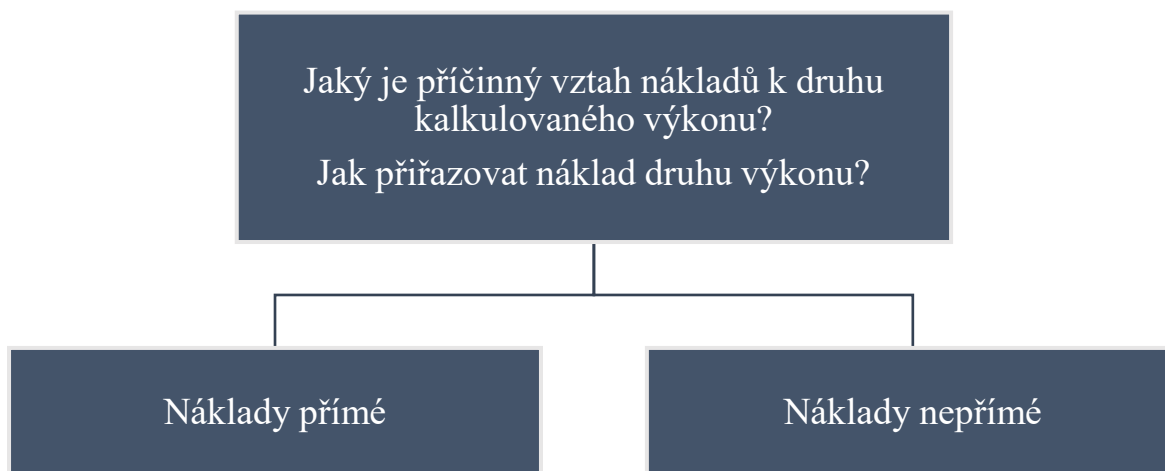
V praxi se jedná například o odpisy strojů, nájemné výrobní haly, mzdy údržbářů, manažerů, účetních a personalistů, náklady na výpočetní techniku pro administrativní pracovníky nebo náklady na informační systém podniku. Vesměs se tedy jedná o náklady, které nelze snadno vyjádřit k jednotce výkonu. Tato skutečnost komplikuje poznání manažerů o nákladové struktuře a vztazích jednotlivých nákladů k výkonům. Proto jsou režijní náklady často označovány za ústřední problém alokace nákladů a samotných kalkulací. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 35-36)

3.3 Kalkulační členění nákladů

Čížinská (2018, s. 68-69) ve své publikaci definuje kalkulační členění nákladů, jako takové, které umožňuje vyjadřovat náklady či hospodářský výsledek na naturálně vyjádřenou jednotku výkonu, respektive kalkulační jednici, tedy v praxi na kus výrobku, práci, službu, operaci nebo činnost.

Toto členění nákladů se hojně využívá v rámci kalkulačního účetnictví. Svou podstatou se velmi podobá klasifikaci z účelového členění na náklady jednicové a režijní, přičemž se dokonce v anglosaské literatuře považují přímé náklady za ekvivalent jednicových a nepřímé náklady za ekvivalent režijních. Největší rozdíl mezi účelovým a kalkulačním členěním je ten, že u kalkulačního dělení, vztahujeme náklady vůči druhům výkonu, tedy k více jednicím. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 36-37)

Přiřazované náklady k nákladovým objektům se dělí na 2 široké kategorie – přímé a nepřímé náklady. (Drury, 2015, s. 26)



Obr. 4 Kalkulační členění nákladů (Popesko a Papadaki, 2016, s. 37)

V případě přímých nákladů, mluvíme o nákladech bezprostředně vstupujících do výrobku, přičemž jsou závislé na objemu výroby. (Slavík, 2013, s. 53)

Tato kategorie nákladů tak přímo souvisí s konkrétním druhem výkonů a můžeme je vztáhnout k danému nákladovému objektu (například výrobku). Jako příklad můžeme uvést třeba náklady na jednicový materiál, mzdové náklady výrobních dělníků, odpisy jednoúčelového stroje nebo náklady na přípravu manuálu k produktu. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 36-37)

Nepřímé náklady se naopak nevztahují jen k jednomu druhu výkonu, ale zabezpečují průběh podnikatelského procesu společnosti v širším pojetí. Takovými náklady mohou být například odpisy strojů, pronájem výrobní haly, mzdy manažerů nebo třeba náklady na informační systém podniku. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 36-37)

Existují dva hlavní důvody, proč nelze tento typ nákladů přiřadit k určité aktivitě. Prvním z nich je situace, kdy mezi nákladem a objektem neexistuje žádná vazba. V takovém případě se jedná o náklad režijní. Druhý důvod zapřičiňuje nemožnost či irelevantnost identifikace vazby v rámci účetní evidence nákladů. (Kocmanová, 2013, s. 119-120)

3.4 Klasifikace nákladů podle závislosti na objemu výkonů

Podle Popeska a Papadaki (2016, s. 38) jde o jeden z nejdůležitějších nástrojů celého řízení nákladů, přičemž se na rozdíl od ostatních klasifikací, zaměřuje na náklady v rámci různých variant objemu budoucích výkonů.

Toto členění sleduje chování nákladů společně s jejich vztahem k finální příčině jejich vzniku, vyjádřené objemem produkce. (Kocmanová, 2013, s. 121)

Náklady dělíme na fixní, variabilní a případně smíšené. (Procházková a Jelínková, 2018, s. 20)

Někdy je ovšem v praxi velmi obtížné rozdělit nákladové položky čistě na fixní či variabilní složku. Z toho důvodu vznikla zvláštní kategorie smíšených nákladů, ve které se klasifikace provádí pomocí rozdělení agregovaných nákladových položek z účetnictví, na další elementární položky. Typickým příkladem bývá spotřeba elektrické energie na provoz výrobní linky, poněvadž při zachování plynulosti výroby, bude mít část spotřeby proporcionální charakter. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 39-40)

Společně se změnou objemu produkce se mění i část celkových nákladů. V takovém případě se jedná o variabilní náklady. V závislosti na tom, jakým způsobem se vyvíjí, je dále dělíme na další podskupiny. Jde-li o přímou úměru mezi vývojem nákladů a objemem výroby, mluvíme o proporcionálních nákladech, v situaci rychlejšího růstu nákladů než objemu výroby, jde o nadproporcionální náklady a v případě pomalejšího vývoje se jedná o náklady podproporcionální. Do kategorie variabilních nákladů zahrnujeme jednicové náklady spolu s částí režijních nákladů. (Synek a kol., 2011, s. 86-87)

Opakem variabilních nákladů jsou fixní náklady, jelikož ty se se změnou objemu výkonů nemění a zůstávají v daném intervalu množství produkce konstantní. Důvodem jejich stálosti

je fakt, že je nelze krátkodobě upravovat společně s kolísáním objemu výroby. Tato kategorie nákladů představuje pro podnik omezení výrobní kapacity v krátkém období. Jejich navýšení je možné provést pouze dlouhodobě. A to skokovým způsobem zvýšením výrobní kapacity. Příkladem mohou být odpisy, mzdy administrativních pracovníků nebo úroky. (Vochozka a kol., 2012, s. 78-79)

3.5 Náklady z pohledu manažerského rozhodování

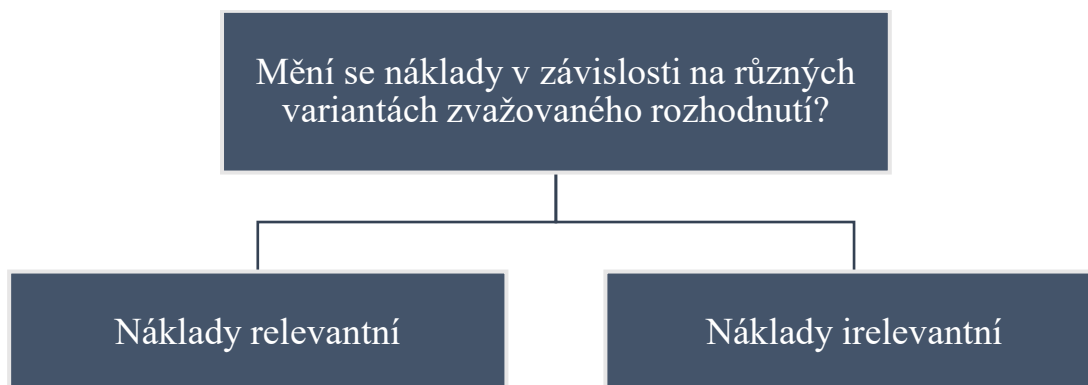
Kromě již uvedených kategorií nákladů, definuje manažerské účetnictví spoustu dalších nákladových skupin, které jsou pro správné rozhodování manažerů velmi významné. Tyto náklady v podstatě vycházejí z odhadovaných nákladů zvažovaných variant, čímž se soustředí na budoucnost, tedy musí být spojeny pouze s manažerským rozhodnutím, které se rovněž vztahuje k budoucnosti. Využití nalezneme rovněž v rámci tvorby nákladových kalkulací, kde toto členění sehrává velmi významnou roli. Existují čtyři hlavní kategorie nákladů v rámci manažerského rozhodování. Relevantní, irelevantní, utopené a oportunitní náklady. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 47-48)

3.5.1 Relevantní a irelevantní náklady

Rozdělení nákladů na relevantní a irelevantní položky je základem porovnatelnosti zvažovaných variant. (Král, 2018, s. 94)

Změní-li se výše nákladů společně s přijatým rozhodnutím, pak mluvíme o nákladech relevantních. (Popesko, 2009, s. 41)

Naproti tomu irelevantní náklady jsou v rámci různých zvažovaných variant stále neměnné a jsou tak pro dané rozhodnutí nepodstatné. (Král, 2018, s. 94)



Obr. 5 Členění nákladů z hlediska nutnosti, vzít je v úvahu při konkrétním rozhodnutí (Král, 2018, s. 95)

3.5.2 Utopené náklady

Další kategorií nákladů potřebných pro manažerské rozhodování jsou náklady utopené, někdy nazývány rovněž jako umrtvené. Představují takové nákladové položky, které již byly v minulosti vynaloženy a žádné další rozhodnutí už je nemůže změnit. Pro utopené náklady platí následující:

- jsou vynakládány před zahájením výroby,
- jejich celková výše je již neměnná,
- protikladně působící investiční rozhodnutí je jediná možnost, jak tyto náklady snížit,
- příkladem mohou být třeba odpisy fixních aktiv,
- typicky vzniká poměrně dlouhá časová prodleva mezi výdajem a vyjádřením nákladu. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 49)

3.5.3 Oportunitní náklady

Podstatou oportunitních nákladů je fakt, že výdaj ekonomických zdrojů za účelem zhodnocení v jedné variantě, zabraňuje jejich dalším alternativním způsobům využití. Nemožnost realizace všech variant, znemožňuje omezenost ekonomických zdrojů podniku. Firmy se tak snaží volit varianty s nejvyšším možným efektem, přičemž oportunitní náklady tvoří tzv. ušlé výnosy z neuskutečněných variant. Oproti tomu jsou oportunitní výnosy vyjádřeny jako náklady, kterým se podnik vyhýbá nevyužitím dané varianty. (Král, 2018, s. 97)

Využití tohoto typu nákladů nalezneme například při optimalizačních sortimentních rozhodnutích, ovlivňování jednání pracovníků odpovědnostních středisek nebo u metod čisté současné či budoucí hodnoty, indexu rentability a vnitřního výnosového procenta. Celkově vzato, je využití oportunitních nákladů a výnosů velmi široké. (Král, 2018, s. 97)

4 MODELOVÁNÍ NÁKLADŮ

Existuje několik činitelů, které ovlivňují nákladové položky podniku. Jejich vliv však nejde vždy zachytit. Příkladem může být velikost podniku, objem či struktura produkce, ceny výrobních činitelů nebo úroveň výrobního procesu. V rámci modelování nákladů podniky začaly stanovovat zjednodušené obrazy skutečnosti za pomoci nákladových modelů. Ty zobrazují spotřebu vstupů, vyjádřenou v peněžních prostředcích, která poskytuje podniku lepší schopnost poznání a pochopení vývoje nákladů, společně s dalšími cennými informacemi pro nákladové řízení. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019, s. 63)

4.1 Nákladová funkce

Nákladový model bývá vyjádřen pomocí nákladové funkce. Nezávislou proměnnou zde tvoří objem výroby, zatímco závislou jsou celkové náklady. Hlavním cílem funkce je stanovení závislosti mezi náklady a objemem produkce, kterého dosáhneme použitím kapacitního členění nákladů. Nákladové funkce se stanovují buďto v krátkodobém nebo dlouhodobém období. (Kocmanová, 2013, s. 121)

4.1.1 Krátkodobé nákladové funkce

Průběh nákladů v krátkodobém období zachycuje krátkodobá nákladová funkce. Pro takové období je charakteristické, že nelze měnit všechny výrobní činitele. Pracovat můžeme například s objemem vynakládané práce či množstvím spotřeby surovin. Naopak třeba výrobní zařízení, stroje nebo budovy měnit nelze. To je důvod, proč je objem výroby omezen vybudovanou výrobní kapacitou, kterou stanovují právě fixní výrobní činitelé. (Synek a kol., 2011, s. 91)

Krátkodobé nákladové funkce dodržují pravidlo, že fixní činitelé zapříčiňují fixní náklady a proměnní činitelé zase variabilní náklady, přestože rozdělit náklady v praxi je někdy velmi obtížné. Využití najdeme například v analýze bodu zvratu, při hodnocení racionalizačních opatření nebo v rámci optimalizace objemu výroby. (Synek a kol., 2011, s. 91)

4.1.2 Dlouhodobé nákladové funkce

V tomto případě se jedná se o funkci zobrazující průběh nákladů v dlouhém období. Na rozdíl od krátkého období, lze v dlouhém měnit všechny výrobní činitele, tedy například můžeme i vybudovat nové výrobní kapacity či pozměnit technologii. V dlouhodobých

nákladových funkcích se nevyskytují fixní náklady. Místo toho, se zde počítá s průměrnými celkovými náklady a mezními náklady. (Synek a kol., 2011, s. 91)

Funkce je tvořena z částí krátkodobých nákladových funkcí. Počet podniků na trhu přitom ovlivňuje optimální velikost výroby. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019, s. 63)

Tvar křivky nejčastěji připomíná písmeno U (výjimečně v některých odvětvích však může mít tvar písmene L či hyperboly), jelikož z počátku klesá až do minima, kde je dosaženo minimálních průměrných nákladů a nejvyšší efektivity výroby. To se děje například v důsledku specializace práce a zařízení či nákupu ve velkém. Od minimálního bodu však začíná funkce nabírat rostoucí trend, a to především kvůli složité koordinaci řízení nebo nadměrného počtu řídicích pracovníků. Je třeba říct, že náklady nejsou to jediné, co stoupá. Společně s nimi totiž roste i neefektivnost výroby. (Synek a kol., 2011, s. 92)

4.2 Metody stanovení nákladové funkce

Podle Kocmanové (2013, s. 122) lze parametry nákladových funkcí dělit na matematické, empirické a grafické.

Synek a kol. (2011, s. 94) uvádí, že správné odhadnutí parametrů je možné za pomoci následujících metod:

- klasifikační analýza,
- metoda dvou období,
- bodový diagram,
- regresní a korelační analýza.

4.2.1 Klasifikační analýza

Podstatou této metody stanovení nákladové funkce je logické členění všech nákladů podniku na fixní a variabilní složky podle jejich chování a postavení ve společnosti dle minulých zkušeností. (Scholleová, 2017, s. 40)

Po rozdělení nákladů následuje sečtení zvlášť všech fixních a zvlášť všech variabilních nákladů, čímž získáme jejich celkové hodnoty za podnik (FN a VN). Celkové variabilní náklady se poté vydělí aktuálním objemem produkce (Q), abychom vyčíslili variabilní náklady na jednotku produkce (vn). Samotná nákladová funkce má poté tvar následující rovnice: (Scholleová, 2017, s. 40)

$$N = FN + vn * Q$$

4.2.2 Metoda dvou období

Metoda dvou období je založena na srovnání nákladů a objemů výroby ve dvou obdobích, které využívají stejnou technologii s určitými fixními (FN) a variabilními náklady (vn). Liší se od sebe tedy pouze odlišným objemem výroby. (Scholleová, 2017, s. 42)

V praxi se většinou kalkuluje s obdobími s nejmenším a největším objemem produkce bez mimořádných změn. (Kocmanová, 2013, s. 123)

Označíme-li tedy v prvním období objem výroby Q_1 a náklady N_1 , a následně ve druhém období Q_2 a N_2 , dostaneme následující nákladové funkce:

$$N_1 = FN + vn * Q_1$$

$$N_2 = FN + vn * Q_2$$

Vyřešením těchto rovnic o dvou neznámých, zjistíme FN a vn těmito výpočty: (Scholleová, 2017, s. 42)

$$vn = \frac{N_2 - N_1}{Q_2 - Q_1}$$

$$FN = N_1 - Q_1 * \frac{N_2 - N_1}{Q_2 - Q_1}$$

4.2.3 Regresní a korelační analýza

Podle Kocmanové (2013, s. 123, 125) se jedná o nejspolehlivější a nejpoužívanější metodu pro určení odhadu nákladů.

Scholleová (2017, s. 44) uvádí, že se jedná v podstatě o rozšíření metody dvou období na více období, kde se poté pomocí statistického vyhodnocení stanoví co nejpřesnější odhad nákladové funkce.

S pomocí regresní a korelační analýzy, je možné vyčíslit i nelineární nákladové funkce. Využívá se zde matematicko-statistických metod, díky kterým můžeme stanovit vzájemný vztah mezi výší nákladů a objemem produkce. K tomu se v praxi využívá specializovaný software, který dále určí i závislosti a vyčíslení koeficientu determinace a korelačního koeficientu. Čím je hodnota korelačního koeficientu blíže jedné, tím závislost sílí. (Kocmanová, 2013, s. 123)

4.2.4 Grafická metoda

Je založena na stejné bázi jako regresní a korelační analýza. Rozdíl je však v tom, že v rámci grafické metody značíme proměnné do grafu, ve kterém poté můžeme nalézt i další odpovědi na jiné předpovědi. Nejprve zadáme na osu „x“ objem výroby a na osu „y“ náklady za dané období, čímž dostaneme první bod nákladové funkce. Stejný postup opakujeme pro hodnoty druhého období, abychom získali druhý bod. Nakreslíme-li přímku protínající oba tyto body, dostaneme graf nákladové funkce. V místě, kde se přímka protíná s osou „y“, nalezneme výši fixních nákladů. (Scholleová, 2017, s. 44)

4.3 Bod zvratu

Bod zvratu značí takovou úroveň produkce, které je potřeba dosáhnout, aby podnik zabezpečil úhradu jednak fixních a jednak variabilních nákladů. Dokud tedy objem produkce podniku nedosáhne tohoto bodu, výrobky nepřispívají k tvorbě zisku, nýbrž pouze k pokrytí nákladů. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 43-44)

Bod zvratu se dá lehce zjistit, jelikož se jedná o jednoduchý podíl, který nám ukazuje, kolik daných marží dokáže pokrýt celkové fixní náklady podniku. (Král, 2018, s. 92-93)

Ke správnému výpočtu potřebujeme znát členění na fixní a variabilní náklady. Odečteme-li totiž od ceny jednotky výkonu jednotkové variabilní náklady, zjistíme výši příspěvku na úhradu (známý také jako hrubé rozpětí, krycí příspěvek či příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku). Tato částka nejprve zajišťuje úhradu fixních nákladů. Až po jejich úhradě přispívá rovněž k tvorbě zisku. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 44)

Výše objemu produkce v místě bodu zvratu, nám tedy v podstatě sděluje, kolik musí podnik vygenerovat jednotkových příspěvků na úhradu, aby dokázal pokrýt své veškeré fixní náklady. Výpočet bodu zvratu je následovný:

$$q(BZ) = \frac{FN}{p - b}$$

$q(BZ)$ objem výkonů v měrných jednotkách, při němž je dosaženo bodu zvratu.

FN celkové fixní náklady podniku.

p cena za jednotku výkonu.

b jednotkové variabilní náklady. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 44)

5 ZÁKLADNÍ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY

Ukazatele finanční analýzy podniku, dělíme na tři hlavní kategorie. První z nich jsou absolutní ukazatele, u kterých vycházíme přímo z údajů uvedených v účetních výkazech. Druhou kategorií tvoří ukazatele rozdílové, které jsou získávány z rozdílů údajů z rozvahy, které jsou vztaženy k danému okamžiku. Poměříme-li vykázané údaje s jinými údaji, jedná se o poměrové ukazatele. (Knápková a kol., 2017, s. 71)

5.1 Absolutní ukazatele

Pomocí absolutních ukazatelů analyzujeme především trendy a jejich vývoj v čase. Jejich vzájemné srovnání v časových řadách nám umožňuje horizontální analýza, která porovnává vzniklé změny jednotlivých položek z výkazů dle časových období. Výpočtem dostáváme, jednak absolutní výši změn a jednak její procentuální hodnotu, vyjádřenou ke zvolenému výchozímu období. (Knápková a kol., 2017, s. 71)

Oproti tomu vertikální analýza poskytuje procentuální rozbor jednotlivých položek účetních výkazů, přičemž se vyjadřuje jejich procentuální podíl k jediné zvolené základně (100 %). V praxi se jako základna k rozboru rozvahy nejčastěji používá výše aktiv, zatímco k rozboru výkazu zisku a ztráty, celkové náklady či výnosy. U analýzy absolutními ukazateli využíváme následující výpočty: (Knápková a kol., 2017, s. 71)

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\% \text{ změna} = (\text{absolutní změna} * 100) / \text{ukazatel}_{t-1}$$

5.2 Rozdílové ukazatele

V rámci rozdílových ukazatelů zkoumáme především základní účetní výkazy obsahující tokové položky. Tedy hlavně výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. (Růčková, 2019, s. 47)

Tato část ukazatelů pomáhá analyzovat a řídit ekonomickou situaci společnosti se zaměřením na její likviditu. Jedním z nejdůležitějších ukazatelů, který má silný vliv na likviditu podniku, je čistý pracovní kapitál (známý také jako provozní kapitál), tvořený vzniklým rozdílem oběžného majetku a krátkodobých cizích zdrojů organizace. Jednoduše řečeno, se tedy jedná o oběžný majetek, financovaný dlouhodobým kapitálem. Vyplývá tedy, že má-li být firma dostatečně likvidní, musí disponovat přebytkem krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými cizími zdroji. (Knápková a kol., 2017, s. 85)

Dalším významným rozdílovým ukazatelem, který má na starosti okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků, jsou čisté pohotovové prostředky. Do nich se zahrnuje jednak peněžní hotovost a bankovní účet, ale jednak často i krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady, jelikož jsou v podmínkách správného fungování trhu rovněž rychle přeměnitelné na peníze. Ukazatel se vypočítá jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. (Knápková a kol., 2017, s. 86)

5.3 Poměrové ukazatele

Analýza poměrovými ukazateli je obecně nejpoužívanější metodou finanční analýzy k účetním výkazům. K tomu přispívá fakt, že tyto ukazatele využívají pouze informací ze základních účetních výkazů a má k nim tedy přístup i externí finanční analytik. Výpočet je tvořen vzájemným poměrem jedné či několika účetních položek základních účetních výkazů, k jiné položce či celým skupinám. (Růčková, 2019, s. 56)

5.3.1 Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury

Chceme-li kontrolovat výši rizika při poměru vlastního kapitálu a daných cizích zdrojů, mohou nám pomoci právě ukazatele zadluženosti, jenž slouží jako rizikové indikátory. Se zvyšující se zadlužeností roste logicky i riziko. Podnik však musí hradit své závazky bez ohledu na to, zda se mu zrovna daří nebo ne. Proto je důležité, aby každá firma usilovala o optimální finanční strukturu, tedy nejlepší poměr vlastního a cizího kapitálu. V této části finanční analýzy se zjišťují například zdroje financování aktiv nebo četnost pokrytí nákladů na cizí kapitál vygenerovaným ziskem. (Knápková a kol., 2017, s. 87-87)

Zhodnocení finanční struktury společnosti z dlouhodobého hlediska, zajišťují ukazatele zadluženosti. (Růčková, 2019, s. 48)

Jako základní ukazatel se zde jeví celková zadluženost, kterou zjistíme podílem cizích zdrojů a celkových aktiv. Ve výsledných hodnotách je potřeba zohlednit dané odvětví, ve kterém společnost podniká, ale taky schopnost splácení podniku úroky spojené se zadlužením. Nicméně, doporučené optimum nalezneme v rozmezí 30 až 60 %.

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

Míra zadluženosti je dalším poměrovým ukazatelem. Důležitý je například jeho vývoj v čase pro bankovní instituci v případě posouzení podniku v rámci žádosti o úvěr, jelikož s jeho

pomocí, zjistíme míru ohrožení nároků věřitelů. Sleduje se především trend, zda ukazatel průběžně roste či klesá. (Knápková a kol., 2017, s. 88-89)

$$\text{míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

V rámci analýzy zadluženosti, majetkové a finanční struktury se dále využívá například: podíl dlouhodobých cizích zdrojů na cizích zdrojích, úrokové krytí, doba splácení dluhů či krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem. (Knápková a kol., 2017, s. 89-90)

5.3.2 Analýza likvidity

Podle Nývltové a Mariniče (2010, s. 168) likvidita podniku v podstatě zobrazuje krátkodobý pohled na jeho solventnost, tedy platební schopnost včasného splácení jeho závazků.

Obecně řečeno, se ukazateli likvidity srovnává to, čím můžeme platit, s tím, za co musíme zaplatit. V rámci této fáze rozlišujeme tři základní ukazatele. (Růčková, 2019, s. 58)

Prvním z nich je okamžitá likvidita (neboli likvidita 1. stupně), která je svým rozsahem nejmenší, jelikož kalkuluje pouze s těmi nejlikvidnějšími položkami z rozvahy. V čitateli se tak schovává finanční hotovost, prostředky na bankovních účtech, volně obchodovatelné cenné papíry a šeky. Ve jmenovateli pak kromě krátkodobých dluhů nalezneme i běžné bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci. Doporučené optimum nalezneme v rozmezí hodnot 0,2 až 1,1. (Růčková, 2019, s. 58)

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

Pohotová likvidita (neboli likvidita 2. stupně) počítá navíc oproti likviditě okamžité s krátkodobými pohledávkami. Hodnoty ukazatele by se v ideálním případě měly rovnat 1, maximálně 1,5. Vyšší hodnoty by značily neefektivní nakládání s ekonomickými vstupy. (Růčková, 2019, s. 59) V případě, kdy podnik dosáhne hodnot menších než 1, musí počítat s prodejem zásob. (Knápková a kol., 2017, s. 95)

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{krátk. pohledávky} + \text{KFM} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Třetím hlavním ukazatelem je běžná likvidita (neboli likvidita 3. stupně), která zjišťuje pokrytí krátkodobých dluhů oběžnými aktivy, tedy schopnost podniku vyplatit věřitele v situaci, kdyby převedl oběžná aktiva na hotovost. Optimum zde nalezneme v rozmezí 1,5 až 2,5. Hodnoty nižší nebo rovny jedné značí velmi rizikovou likviditu. V případě

vyšších hodnot indikuje ukazatel drahé financování. (Knápková a kol., 2017. s. 94; Růčková, 2019, s. 59)

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Kromě těchto tří hlavních ukazatelů, se dále využívá například podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech nebo likvidita z provozního cash flow. (Knápková a kol., 2017, s. 94, 96)

5.3.3 Analýza rentability

Tato kategorie ukazatelů slouží podniku k měření míry zhodnocení či prodělku vynaložených prostředků formou aktiv, kapitálu nebo jiných hodnot v peněžních jednotkách. (Nývltová a Marinič, 2010, s. 164)

Ukazatele rentability zobrazují úspěšnost dosahování cílů společnosti za pomoci poměrování zisku. (Růčková, 2019, s. 47)

Jedním z nejčastěji používaných ukazatelů je rentabilita tržeb (ROS), která je tvořena podílem zisku a tržeb, přičemž zisk může být uveden jak ve výši před zdaněním, tak po zdanění, i jako EBIT (před zdaněním a úroky). Výslednou hodnotou ukazatele je základ pro určení úspěšnosti podnikání, zisková marže. Zde je poté vhodné provést srovnání s obdobnými organizacemi. (Knápková a kol., 2017, s. 100)

$$\text{rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Dalším velmi často využívaným ukazatelem v praxi je rentabilita vlastního kapitálu (ROE), díky které můžeme měřit výnosnost kapitálu, vloženého vlastníky. Základní laťkou k vyhodnocení ukazatele je prémie za riziko. Ta je tvořena rozdílem mezi úročením vkladů a rentabilitou. Pokud lze generovat vyšší zisky vkladem do bankovních institucí, za předpokladu mnohem menšího rizika než vložením peněz do kapitálu podniku, je prémie za riziko menší či rovna nule. Je však nutné počítat s krátkodobými výkyvy a zabývat se touto problematikou z dlouhodobého hlediska. (Knápková a kol., 2017, s. 102-103)

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Obdobným způsobem lze sledovat například rentabilitu celkového kapitálu (ROA), rentabilitu investovaného kapitálu (ROI) nebo rentabilitu úplatného kapitálu (ROCE). (Knápková a kol., 2017, s. 101, 105)

5.3.4 Analýza aktivity

V rámci řízení aktiv se s pomocí ukazatelů podnik snaží měřit a analyzovat efektivnost využití jeho majetku v podnikání. (Papula a Papulová, 2013, s. 213)

Jedním z ukazatelů, který zobrazuje efektivnost využití vložených prostředků v podniku je obrat aktiv. Ten je vyjádřen vzájemným poměrem tržeb a aktiv. Vyšší výsledná hodnota je obecně považována za lepší, přičemž doporučené minimum je 1. Nižší hodnoty pak představují neefektivní využití majetku. (Knápková a kol., 2017, s. 107-108)

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Za prodané zboží či poskytnuté služby podnik nemusí obdržet platbu vždy okamžitě. (Březina a kol., 2011, s. 93)

Tímto problémem se zabývá další často využívaný ukazatel: doba obratu pohledávek. Podniky jej využívají ke zjištění obratovosti peněžních prostředků vázaných v pohledávkách, tedy jinými slovy obecně řečeno, vyjadřuje časový nesoulad mezi prodejem výrobků či služeb a inkasem platby od odběratelů. (Papula a Papulová, 2013, s. 214)

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek} * 365}{\text{tržby}}$$

Jinými známými ukazateli jsou například: obrat dlouhodobého majetku, doba obratu zásob či doba obratu závazků. (Knápková a kol., 2017, s. 108-109)

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část práce je svou podstatou průzkumem literárních děl a výběrem toho nejdůležitějšího z tématiky analýzy nákladů. Převážně zde bylo čerpáno z knižních titulů zabývajících se řízením a metodikou nákladů, finanční analýzou podniku, účetními výkazy a manažerskou či podnikovou ekonomikou obecně.

První kapitola je věnována seznámení se se základními pojmy řešené problematiky ekonomického řízení podniku. Nejdůležitějším pojmem celé práce jsou bezpochyby náklady, které obecně snižují vlastní kapitál. Dále se práce zabývá opakem nákladů, tedy podnikovými výnosy, jedním z nejdůležitějších výkazů, výkazem zisku a ztráty a jeho základní položkou-výsledkem hospodaření.

Ve druhé kapitole se pojednává o různých způsobech pojetí nákladů. V praxi se využívají dvě hlavní kategorie. V rámci finančního účetnictví nachází uplatnění finanční pojetí, zatímco manažerské pojetí, které se dále dělí na hodnotové a ekonomické, bývá využíváno v účetnictví manažerském.

V následující části práce je zaměřena pozornost na klasifikaci nákladů, jejichž hlavní členění jsou: druhové, účelové, kalkulační, podle závislosti na objemu výroby a náklady z hlediska manažerského rozhodování. Druhové členění nákladů sleduje jejich povahu, účelové pak především příčinu jejich vzniku. O kalkulačním členění mluvíme, jako o takovém, které vyčísluje náklady na kalkulační jednici. Dle závislosti na objemu výroby se třídí náklady na fixní a variabilní. V klasifikaci z hlediska manažerských rozhodování se kalkuluje s relevantními, irelevantními, utopenými či oportunitními náklady.

V neposlední řadě se práce zabývá tématem modelování nákladů. Pro stanovení závislosti mezi náklady a objemem výroby se využívá krátkodobá či dlouhodobá nákladová funkce, které se stanovují buďto klasifikační analýzou, metodou dvou období, grafickou metodou či regresní a korelační analýzou. Bod zvratu označuje velikost produkce, při které podnik začíná přispívat k tvorbě zisku.

Na závěr teoretické části je věnován prostor základním ukazatelům finanční analýzy podniku. Ty dělíme na ukazatele absolutní, rozdílové a poměrové. U absolutních ukazatelů se řeší vývoj v čase u jednotlivých položek z výkazů. Rozdílové ukazatele se zabývají především likviditou společnosti a poměrové ukazatele jsou tvořeny vzájemnými poměrovými vztahy mezi údaji ze základních účetních výkazů, přičemž se jedná o nejpoužívanější metodu v praxi.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

7.1 Historie společnosti

Společnost datuje svůj vznik k roku 1992 v městě Zlín. V průběhu dalších let se firma rozrostla o více než 30 poboček, které byly klientům k dispozici po celém tehdejší Československu a plnily funkci obchodního zastoupení. Později se pobočky z právního hlediska rozčlenily pod křídla 2 společností, které dodnes obě sídlí ve Zlíně. Ostatní zbylé pobočky byly následně osamostatněny. (Interní zdroje společnosti)

Podnikatelská činnost realitní kanceláře se postupně vyvíjela společně s potřebami klientů. Od zprostředkování výměny bytů přes převody družstevních bytů a pronájmů bytů, domů a nebytových prostor, se rozšířila až na komplexní realitní služby. Dále jako jedna z prvních společností ve Zlínském kraji začala nabízet služby z oblasti stavebního spoření, přičemž od roku 2002 zprostředkovává klientům i hypoteční úvěry. V roce 2005 se poskytované služby rozšířily o nabídku prodeje bytů z nových výstaveb. (Interní zdroje společnosti)

7.2 Popis společnosti

Aktuálně zaujímá společnost dominantní postavení na realitním trhu ve Zlínském kraji, přičemž zde disponuje šesti kamennými pobočkami. Konkrétně v Otrokovicích, Uherském Hradišti, Valašských Kloboukách, Vsetíně, Bystřici pod Hostýnem a samozřejmě ve Zlíně. Věnuje se komplexním službám v oblasti realit, financování a developerské činnosti. (Interní zdroje společnosti)

7.3 Základní údaje

Sídlo společnosti:	Zlín
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	provádění veřejných dražeb dobrovolných výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona provádění dobrovolných dražeb movitých věcí podle zákona o veřejných dražbách poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru

Základní kapitál: 100 000 Kč

7.4 Předmět činnosti

Vybraná společnost se se svou přední ekonomickou činností zařazuje dle klasifikace CZ NACE do kategorie 6831 – Zprostředkovatelské činnosti realitních agentur.

Vedlejšími činnostmi jsou poté například zprostředkování úvěrů, pronájem a správa vlastních nebo pronajatých nemovitostí.

Provizní systém

Hlavní příjem společnosti tvoří především provize, získané zprostředkováním jednotlivých služeb, jako jsou prodeje, koupě či pronájmy nemovitostí. Tuto činnost firma vykonává prostřednictvím obchodních zástupců, kteří spolupracují na základě smlouvy o obchodním zastoupení. Odměnou jsou jim právě podíly ze zmíněných provizí.

Výše celkové získané provize od klienta v případě prodeje závisí na šikovnosti realitních makléřů. Tu si totiž předem domlouvají s prodávajícím klientem, přičemž se stanovuje procentuálně z konečné prodejní ceny. Je tak jen na nich, jakou výši si dohodnou a za kolik dokážou danou nemovitost prodat. Provizi platí následně pouze kupující, nikoliv prodávající. Pro představu řekněme, že se podaří makléři sjednat provizi ve výši 4 % a prodejní cena se vyšplhá na 4 miliony Kč. Celková odměna tedy bude činit 160 000 Kč. Z této částky náleží 55 % (88 000 Kč) společnosti a zbylých 45 % (72 000 Kč) obchodnímu zástupci. Těchto 45 % obdrží makléř v případě, pokud zprostředkuje celý obchod. Tedy jak poptávku, nabídku, tak i dokončení. V případě, že například zajistí pouze nabídku, dostane pouze odpovídající podíl.

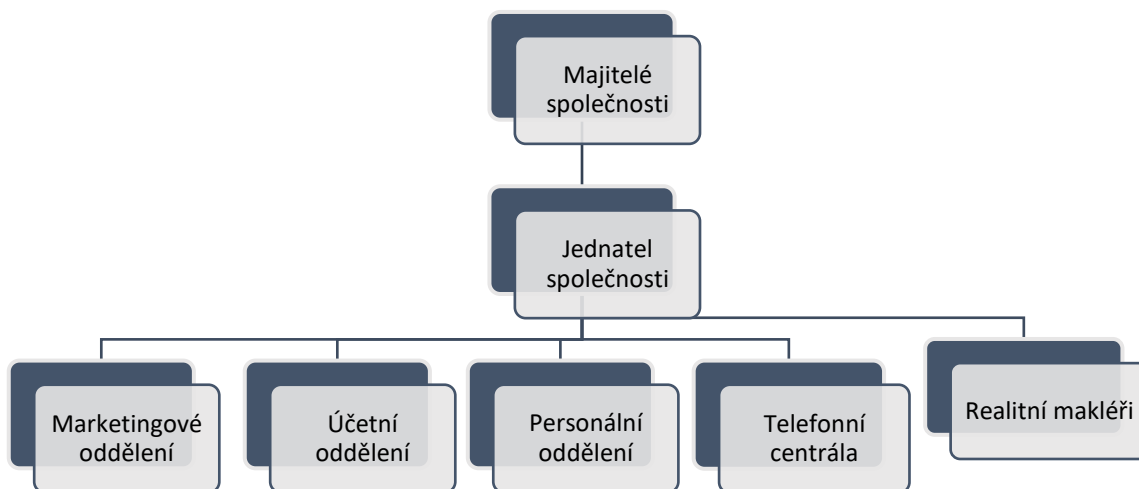
U nájmu jsou provize stanoveny obdobně s jedním rozdílem, a to s pevnou výší celkové provize, kterou nový nájemce skládá standardně ve výši jednoho měsíčního nájmu.

7.5 Organizační struktura

Hierarchie pracovních vztahů je ve společnosti tvořena třemi stupni. Na vrcholu pomyslné pyramidy vystupují samotní majitelé podniku. O stupeň níže nalezneme jednatele společnosti.

Ten má pod sebou dále 4 úseky. A to konkrétně telefonní centrálu, marketingové, účetní a personální oddělení. Zvláštní samostatnou kategorií tvoří realitní makléři, kteří nejsou

kmenovými zaměstnanci společnosti, nýbrž pracují samostatně na základě smlouvy o obchodním zastoupení.



Obr. 6 Organizační struktura vybrané společnosti (vlastní zpracování)

7.6 Postavení na trhu

Analyzovaný podnik patří jednoznačně mezi největší realitní kanceláře ve Zlínském kraji. Nejzásadnější konkurenční výhodou společnosti tvoří její zkušenosti a tradice, přičemž na realitním trhu působí již přes 28 let. Za toto rozsáhlé období disponuje kancelář nespočtem pozitivních referencí, díky kterým má dnes velmi dobré obchodní jméno na trhu s nemovitostmi. Výhodou oproti konkurenci je rovněž i široká síť poboček, zajišťující dostupnost ve všech regionech Zlínského kraje, poskytování záloh kupní ceny do 48 hodin nebo okamžitý výkup nemovitosti.

Klíčem k dlouholetému úspěchu je i silný marketing, kterým kancelář disponuje. Pro širokou prezentaci nabízených nemovitostí a doprovodných služeb, využívá společnost vlastní webové stránky, realitní inzertní servery (sreality.cz, reality.idnes.cz atd.), či profily na sociálních sítích. Důležitou součástí online propagace jsou také bannery a SEO či PPC reklama v internetových vyhledávačích.

V rámci tiskové reklamy se společnost odlišuje především vlastním vydávaným realitním magazínem, který je distribuován zdarma prostřednictvím reklamních stojanů, umístěných na frekventovaných místech po celém Zlínském kraji. V těchto realitních novinách čtenáři naleznou nejen aktuální nabídku nemovitostí, ale i články, soutěže, rozhovory a další zajímavosti z oblasti bydlení. Kromě vlastního magazínu využívá společnost nepravidelně

k inzerci i dalších regionálních tiskovin. Zájemci o bydlení můžou nabídku spatřit rovněž ve výlohách kamenných poboček realitní kanceláře. Čas od času přichází také řada na letákové kampaně či billboardy.

Ve Zlínském kraji je registrováno přes 140 realitních kanceláří, z nichž vysoký počet tvoří společnosti, které svou velikostí za sledovanou realitní kancelář výrazně zaostávají. Jejimi největšími konkurenty jsou tedy hlavně pobočky národních společností, jako jsou například RE/MAX, M&M Reality, Realitní kancelář STING nebo NEXT REALITY. Vzhledem k tomu, že se podnik v současnosti převážně specializuje na Zlínský kraj, kde si za svou dlouhou dobu působení vydobyl velmi silné postavení na trhu, může se těmto společnostem dnes naplno rovnat, ba je dokonce v mnoha ohledech převyšovat.

7.7 Majetková a finanční struktura společnosti

V rámci podrobnějšího představení společnosti se tato část práce zaměřuje na majetkovou a poté i finanční strukturu společnosti, s využitím metody horizontální a vertikální analýzy v letech 2017 až 2019.

7.7.1 Majetková struktura

Níže uvedené tabulky 1 a 2, zobrazují nejprve složení jednotlivých položek aktiv, jednak v tis. Kč a jednak v procentuálním podílu, včetně meziročních nárůstů či úbytků.

Jak můžeme vidět, celková aktiva společnosti se pohybují v rozmezí 23 až 30 milionů korun, přičemž průměrně 96 % tvoří oběžná aktiva, což zapříčiňuje charakter podniku. Společnost uchovává poměrově velmi významnou část finančních prostředků na bankovních účtech, jelikož chce být tímto způsobem připravena na případnou výhodnou investiční příležitost na trhu nemovitostí a mít tak výhodu schopnosti rychlé reakce před konkurencí. Za sledované období peníze na bankovních účtech tvořily kolem 80 % celkových aktiv.

Nejvyšší hodnotu celkových aktiv, přes 30 milionů jsme zaznamenali v roce 2018, i přes mírný pokles dlouhodobého majetku, kdy došlo k meziročnímu nárůstu aktiv o 31 %. A to především kvůli výraznému růstu pohledávek z obchodních vztahů (+26 %) a finančních prostředků na bankovním účtu (+38 %), což souvisí se zvýšeným objemem tržeb.

Veškerý majetek podniku je dlouhodobého charakteru, přičemž jeho naprostou většinou jsou firemní automobily. Změny v obchodním majetku tak tvoří hlavně odpisy jednotlivých vozů. Dlouhodobý finanční majetek zůstává po celou dobu neměnný ve výši 102 tisíc Kč.

Jak jsem již naznačil, oběžná aktiva registrovala nejvyšší nárůst v roce 2018, jednak díky navýšení krátkodobých pohledávek, ale především kvůli nárůstu peněžních prostředků na bankovních účtech z 18,5 milionu na 25,5 milionu korun. Zároveň s tímto růstem, se však zvýšili i krátkodobé cizí zdroje podniku.

Vzhledem k charakteru poskytovaných služeb se v majetkové struktuře vyskytují pouze krátkodobé pohledávky, a to především z obchodních vztahů. V průběhu sledujeme stejně jako u tržeb jejich rostoucí trend, přičemž celkem vzrostly o 84 %. Na konci roku 2019 tak dosahovaly téměř 5 milionů korun.

Zásoby podniku jsou z největší části tvořeny nemovitostmi, které realitní kancelář sama odkoupí za účelem dalšího prodeje. Tyto typy nemovitostí se však zpravidla prodávají velmi rychle, i proto na konci účetního období nevidujeme v této kolonce žádné výraznější hodnoty.

Tab. 1 Majetková struktura společnosti (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2017	2018	2019
Aktiva celkem	23 036	30 111	28 878
Dlouhodobý majetek	783	566	935
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	681	464	833
Dlouhodobý finanční majetek	102	102	102
Oběžná aktiva	22 000	29 204	27 605
Zásoby	773	273	20
Pohledávky	2 707	3 404	4 996
<i>dlouhodobé</i>	0	0	0
<i>krátkodobé</i>	2 707	3 404	4 996
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0
Peněžní prostředky	18 520	25 527	22 589
Časové rozlišení aktiv	253	341	338

Tab. 2 Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury společnosti (vlastní zpracování)

v %	2017	2018	2019	18/17	19/18
Aktiva celkem	100 %	100 %	100 %	31 %	-4 %
Dlouhodobý majetek	3,4 %	1,9 %	3,2 %	-28 %	65 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Dlouhodobý hmotný majetek	3,0 %	1,5 %	2,9 %	-32 %	80 %

Dlouhodobý finanční majetek	0,4 %	0,3 %	0,4 %	0 %	0 %
Oběžná aktiva	95,5 %	97,0 %	95,6 %	33 %	-5 %
Zásoby	3,4 %	0,9 %	0,1 %	-65 %	-93 %
Pohledávky	11,8 %	11,3 %	17,3 %	26 %	47 %
<i>dlouhodobé</i>	<i>0 %</i>	<i>0 %</i>	<i>0 %</i>	<i>0 %</i>	<i>0 %</i>
<i>krátkodobé</i>	<i>11,8 %</i>	<i>11,3 %</i>	<i>17,3 %</i>	<i>26 %</i>	<i>47 %</i>
Krátkodobý finanční majetek	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Peněžní prostředky	80,4 %	84,8 %	78,2 %	38 %	-12 %
Časové rozlišení aktiv	1,1 %	1,1 %	1,2 %	35 %	-1 %

7.7.2 Finanční struktura společnosti

Nyní se zaměříme na kapitálovou strukturu vybrané společnosti.

Na první pohled je jasné, že cizí kapitál převládá nad tím vlastním. Na druhý pohled je však nutné povšimnout si faktu, že se jedná nikoliv o dlouhodobé, ale o krátkodobé cizí zdroje z obchodních vztahů, primárně jde o hrazení dodavatelských faktur. Průměrný podíl vlastního kapitálu je asi 18 %, oproti tomu průměrný cizí kapitál tvoří 78 % celkových pasiv podniku. Zbytek tvoří časové rozlišení.

Vlastní kapitál společnosti se v roce 2018 snížil o 14 % a to z důvodu vyplacení zisku společníkům z předcházejícího období. O rok později vzrostla jeho hodnota o 29 %, téměř na 5 a půl milionu korun a překonala tak i rok 2017. V roce 2017 sice zaznamenal podnik nejvyšší zisk ze sledovaných 3 let, nicméně v roce 2018 poklesl zisk o 21 %, přičemž se celý převedl do výsledků hospodaření minulých let a díky tomu právě firma evidovala nejvyšší celkový vlastní kapitál v roce 2019. A to i přesto, že v tomto období došlo k dalšímu meziročnímu poklesu zisku o 28 %. Důvody snižování výsledků hospodaření jsou rozebrány v dalších kapitolách.

Výsledky hospodaření poměrně silně ovlivňují celkový vlastní kapitál, protože právě hospodářské výsledky tvoří jeho drtivou většinu. Základní kapitál je totiž stanoven poměrově zanedbatelnou částkou 100 tisíc korun (0,3 % z celkových pasiv) a fondy ze zisku pak pouze 10 tisíc korun (0,03 % z celkových pasiv). Firma je tedy finančně soběstačná a zatím tak není důvod základní kapitál navyšovat.

Zaměříme-li se na cizí zdroje, vidíme, že jsou tvořeny pouze krátkodobými závazky, a to hlavně z dodavatelských vztahů. Pouze v roce 2017 jsme evidovali dlouhodobý závazek ve výši 175 tisíc korun, jenž představoval leasing jednoho z automobilů. Ten byl však

v následujícím účetním období splacen. Velký nárůst závazků můžeme registrovat v rámci roku 2018, když se hodnoty zvýšily o téměř 8 milionů korun. Celkové cizí zdroje se tím pádem zvedly o 46 %. V roce 2019 se tyto závazky z obchodních vztahů snížily o 12 %, tedy o zhruba 3 miliony korun.

Tab. 3 Finanční struktura společnosti (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2017	2018	2019
Pasiva celkem	23 036	30 111	28 878
Vlastní kapitál	4 952	4 263	5 492
Základní kapitál	100	100	100
Fondy ze zisku	10	10	10
Výsledek hospodaření minulých let	2 689	2 442	4 153
Výsledek hospodaření běžného účetního období	2 153	1 711	1 229
Cizí zdroje	17 245	25 200	22 076
Rezervy	0	0	0
Závazky	17 245	25 200	22 076
<i>dlouhodobé</i>	<i>175</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>krátkodobé</i>	<i>17 070</i>	<i>25 200</i>	<i>22 076</i>
Časové rozlišení pasiv	839	648	1 310

Tab. 4 Horizontální a vertikální analýza finanční struktury společnosti (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2017	2018	2019	18/17	19/18
Pasiva celkem	100 %	100 %	100 %	31 %	-4 %
Vlastní kapitál	21,5 %	14,2 %	19,0 %	-14 %	29 %
Základní kapitál	0,4 %	0,3 %	0,3 %	0 %	0 %
Fondy ze zisku	0,04 %	0,03 %	0,03 %	0 %	0 %
Výsledek hospodaření minulých let	11,7 %	8,1 %	14,4 %	-9 %	70 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období	9,3 %	5,7 %	4,3 %	-21 %	-28 %
Cizí zdroje	74,9 %	83,7 %	76,4 %	46 %	-12 %
Rezervy	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Závazky	74,9 %	83,7 %	76,4 %	46 %	-12 %
<i>dlouhodobé</i>	<i>0,8 %</i>	<i>0 %</i>	<i>0 %</i>	<i>-100 %</i>	<i>0 %</i>
<i>krátkodobé</i>	<i>74,1 %</i>	<i>83,7 %</i>	<i>76,4 %</i>	<i>48 %</i>	<i>-12 %</i>
Časové rozlišení pasiv	3,6 %	2,2 %	4,5 %	-23 %	102 %

7.8 Vývoj výsledku hospodaření

V níže uvedených tabulkách 5 a 6, si můžeme prohlédnout strukturu výsledků hospodaření společnosti v jednotlivých letech 2017, 2018 a 2019. V tabulce 5 nalezneme jednotlivé položky výnosů a nákladů v členění na provozní a finanční. V tabulce 6 pak hodnoty dílčích provozních a finančních hospodářských výsledků, společně s výsledkem před a po zdanění.

Tab. 5 Struktura výsledků hospodaření společnosti (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	14 158	16 053	16 558
Tržby za prodej zboží	500	1 590	1 388
Ostatní provozní výnosy	106	727	697
Provozní výnosy celkem	14 764	18 370	18 643
Výkonová spotřeba	10 687	13 440	13 917
Osobní náklady	1 920	2 434	2 337
Úpravy hodnot v provozní oblasti	212	278	432
Ostatní provozní náklady	280	222	562
Provozní náklady celkem	13 099	16 374	17 248
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku- podíly	0	0	130
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	91	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	119	80
Ostatní finanční výnosy	952	6	0
Finanční výnosy celkem	1 043	125	210
Nákladové úroky a podobné náklady	11	7	6
Ostatní finanční náklady	16	10	85
Finanční náklady celkem	27	17	91

Tab. 6 Výsledky hospodaření společnosti (vlastní zpracování)

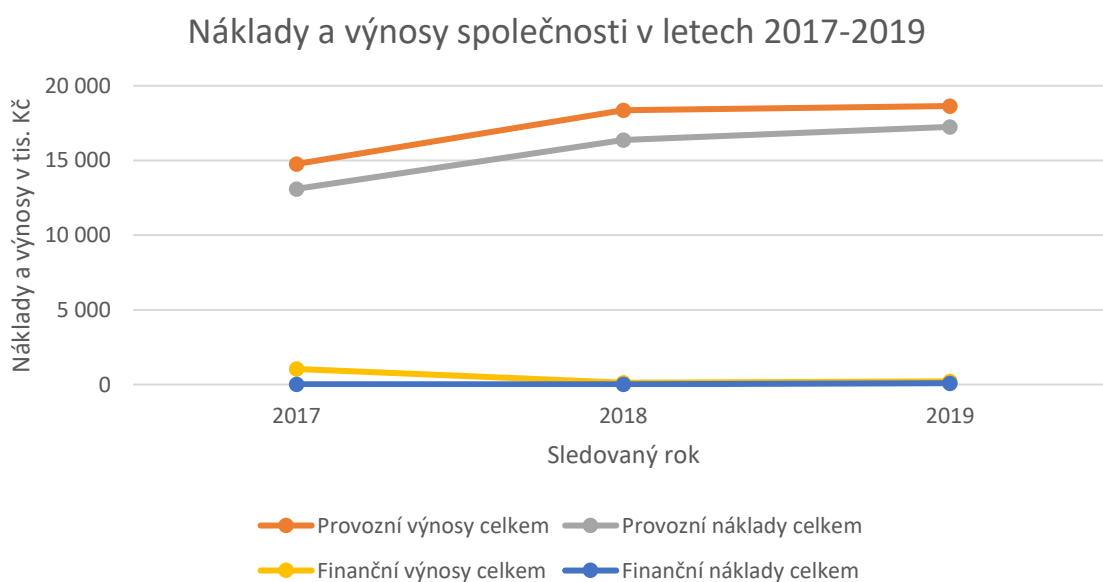
v tis. Kč	2017	2018	2019
Provozní výsledek hospodaření	1 665	1 996	1 395
Finanční výsledek hospodaření	1016	108	119
Výsledek hospodaření před zdaněním (EBT)	2 681	2 104	1 514
Daň z příjmu	528	393	285
Výsledek hospodaření po zdanění (EAT)	2 153	1 711	1 229

Jak můžeme vyčíst z tabulek 5 a 6 uvedených výše, výsledek hospodaření po zdanění se během sledovaných 3 let postupně snižoval. V roce 2017 generovala společnost zisk

2 153 000 Kč, zatímco v roce 2019 činil zisk již pouze 1 229 000 Kč. Vzhledem k nízkému základnímu kapitálu se však pro firmu stále jedná o prosperující hodnoty.

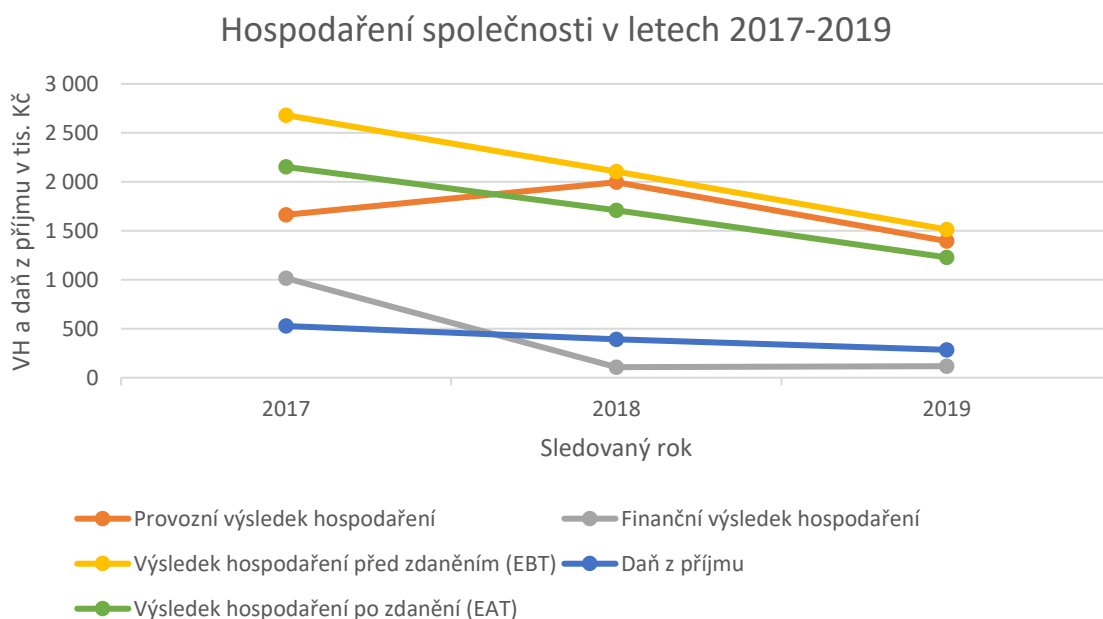
Pokles evidujeme i napříč tomu, že provozní výnosy společnosti vzrostly během daného období celkem cca o 4 miliony korun, tedy o 26 %, a to díky nárůstu tržeb. Společně s většími provozními výnosy, ale přicházely i větší provozní náklady, spojené s vyšší výkonovou spotřebou a osobními náklady.

Hlavním důvodem poklesu výsledku hospodaření v roce 2018, byla především redukce finančních výnosů o 918 tisíc Kč (88 %). Zisk za rok 2017 byl mimořádně silný, jelikož byl velmi ovlivněn příjmy z vedlejší činnosti. Konkrétně provizemi od bankovních i nebankovních institucí, poskytujících finanční služby klientům, a to především hypoteční úvěry. Tato spolupráce byla však po roce 2017 přerušena z interních důvodů společnosti. Co se týče roku 2019, zde se naopak snížil výsledek provozní. Konkrétně o 601 tisíc korun (30 %) a to přesto, že tržby opět mírně vzrostly. Došlo však ke zvýšení provozních nákladů, což bylo zapříčiněno nákupem nového firemního automobilu a jeho následným odpisem ve výši 226 tisíc Kč. Současně došlo k prodeji staršího automobilu se zůstatkovou cenou téměř 330 tisíc Kč, která se rovněž projevila v provozních nákladech společnosti. Výkonová spotřeba zůstala víceméně úměrná provozním výnosům, tudíž by se nemělo jednat o dlouhodobý trend rychlejšího růstu nákladů nad výnosy.



Obr. 7 Vývoj provozních a finančních nákladů a výnosů v letech 2017, 2018 a 2019 (vlastní zpracování)

Firma za všechny sledované období generovala zisk, který se sice postupně snižoval, nicméně tento pokles, jak jsme si ukázali, byl spojen především s radikálním snížením finančních výnosů z vedlejší činnosti v roce 2018 a následně s mimořádným zvýšením provozních nákladů za rok 2019, spojeným s obnovou majetku. Tržby z hlavní činnosti naopak meziročně rostly, proto i v roce 2019 VH stále nabýval kladných hodnot.



Obr. 8 Vývoj výsledků hospodaření společnosti v letech 2017, 2018 a 2019 (vlastní zpracování)

7.9 Poměrové ukazatele společnosti

V této sekci si pro představu o situaci v podniku vypočítáme hodnoty vybraných základních ekonomických poměrových ukazatelů vybrané společnosti.

Tab. 7 Vybrané poměrové ukazatele společnosti (vlastní zpracování)

Ukazatel	2017	2018	2019
Celková zadluženost	75 %	84 %	76 %
Míra zadluženosti	3,48	5,91	4,02
Okamžitá likvidita	1,08	1,01	1,02
Pohotová likvidita	1,24	1,15	1,25
Běžná likvidita	1,29	1,16	1,25
Rentabilita tržeb	15 %	10 %	7 %
Rentabilita vlastního kapitálu	43 %	40 %	22 %
Obrat aktiv	0,64	0,59	0,62

Celková zadluženost společnosti dosahuje nadstandardních hodnot, což je ovšem dáno odvětvím a činností podniku. Jedná se totiž pouze o krátkodobé závazky z obchodních vztahů, nikoliv např. o dlouhodobé bankovní úvěry. Spolu s tím souvisí logicky i míra zadluženosti, která tím pádem rovněž dosahuje nadprůměrných hodnot.

Zaměříme-li se však na platební schopnost podniku hradit včas své závazky, zjistíme, že podnik je schopen hradit krátkodobé zdroje relativně rychle a bez problému. K těmto výpočtům využíváme základní 3 ukazatele – okamžitou, pohotovou a běžnou likviditu. Co se týče prvních dvou zmíněných, podnik splňuje obecně stanovené optimum. Pouze běžná likvidita mírně zaostává za hranicí hodnoty 1,5, což značí lehce rizikovou likviditu. To je dáno tím, že společnost nedisponuje ani v jednom roce žádnými dlouhodobými pohledávkami, a proto rozdíl mezi běžnou a pohotovou likviditou tvoří pouze zásoby, které nedosahují nijak zásadních hodnot. Nicméně firma je celkově velmi likvidní, přičemž 2 ze 3 ukazatelů splňují stanovené optimum.

Co se týče výnosnosti podniku, evidujeme v průběhu sledovaných období klesající trend. Rentabilita tržeb klesla z 15 na 7 procent a rentabilita vlastního kapitálu ze 43 na 22 procent. Tento negativní fakt je dán snižujícím se výsledkem hospodaření. Důvody klesajícího trendu však byly vysvětleny v předchozí kapitole a neměly by být do budoucna hrozbou, dokáže-li podnik držet své objemy zakázek dlouhodobě nad bodem zvratu.

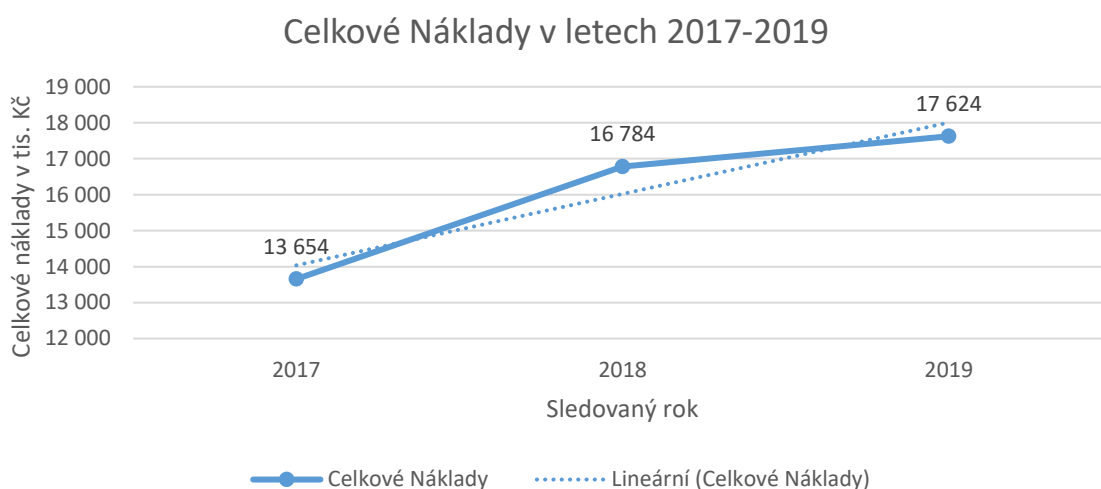
Posledním vybraným ukazatelem je obrat aktiv, který měří efektivnost vložených prostředků. Výsledné hodnoty nám značí, že podnik by mohl využívat vložený kapitál o něco efektivněji. Průměr za sledované období je cca 0,61, přičemž hodnoty by měly být obecně vyšší než 1. Je zde tedy určitě potenciál ke zlepšení. Nicméně, jak už jsem zmiňoval, podnik se snaží uchovávat významné množství peněz na bankovních účtech, pro schopnost rychlé reakce, při naskytnutí výhodné investiční příležitosti na realitním trhu.

8 ANALÝZA NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI

Nyní již přichází na řadu hlavní část celé bakalářské práce, tedy analýza nákladů společnosti. Nejprve je pozornost věnována celkovému vývoji nákladů během sledovaných 3 let. Poté se zaměříme, jednak na druhové členění nákladů a jednak na členění v závislosti na objemu výkonů.

8.1 Vývoj nákladů společnosti

Na obrázku 9 můžete sledovat vývoj celkových nákladů analyzované společnosti.



Obr. 9 Vývoj a trend celkových nákladů společnosti (vlastní zpracování)

Na první pohled si všimneme růstového trendu celkových nákladů společnosti. Během tří sledovaných let, se vyšplhaly ze 13,654 milionů na 17,624 milionů korun, přičemž v roce 2018 vzrostly cca o 3 miliony a o rok později o další milion korun.

Stoupající náklady však souvisejí s rostoucími tržbami a vyšším objemem zakázek. Především v roce 2018 se jednalo víceméně o přímou úměru mezi tržbami a výkonovou spotřebou. V roce 2019 však podnik zaznamenal vyšší tempo růstu provozních nákladů nad provozními výnosy, a to i přesto, že se podařilo mírně snížit osobní náklady. Jak již bylo zmíněno, rychlejší růst nákladů způsobila obnova dlouhodobého majetku a nemělo by se tak jednat o dlouhodobý trend.

8.2 Druhové členění nákladů společnosti

V této části práce se zaměříme na druhové členění. Opět se budeme věnovat jednotlivým účetním obdobím v letech 2017, 2018 a 2019. Veškeré údaje jsou čerpány z výkazů zisků a ztrát dané společnosti.

Nejprve se podíváme na přehled hlavních skupin nákladů a poté si rozebereme jejich dílčí strukturu.

Tab. 8 Vývoj nákladů společnosti v letech 2017 až 2019 (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2017	2018	2019
Výkonová spotřeba	10 687	13 440	13 917
Osobní náklady	1 920	2 434	2 337
Úpravy hodnot v provozní oblasti	212	278	432
Ostatní provozní náklady	280	222	562
Nákladové úroky a podobné náklady	11	7	6
Ostatní finanční náklady	16	10	85
Daň z příjmů	528	393	285
Celkové Náklady	13 654	16 784	17 624

Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba je nejobjemnější položkou celkových nákladů společnosti se zhruba 79 % podílem, přičemž jejími podskupinami jsou náklady vynaložené na prodané zboží, služby a spotřeba materiálu a energie.

Dle obrázku 10 a tabulky 9 uvedených níže, si můžeme všimnout, že naprostou většinu výkonové spotřeby tvoří kategorie služeb (v průměru 90 %). A to z toho důvodu, že jsou zde obsaženy provize obchodních zástupců. Např. v roce 2017 činila tato položka téměř 6 milionů korun, což je cca 55 % z celkové výkonové spotřeby. Společnost poměrně výrazně investuje do inzerce a reklamy, o čemž svědčí hodnota z roku 2017 přesahující 900 tisíc korun a z roku 2019 dokonce celý milion. Další výraznou hodnotu evidujeme v rámci nájemného, které se během sledovaných let pohybovalo kolem 870 tisíc Kč ročně, tedy v průměru 72 500 Kč měsíčně. Zbytek služeb tvoří náklady na služební telefony, reklamní stojany, licenční poplatky, opravy a udržování či náklady spojené s právním převodem.

Druhou podskupinou výkonové spotřeby, je spotřebovaný materiál a energie s průměrným zastoupením 5 až 6 %. Do této kategorie řadíme např. opotřebení drobného majetku,

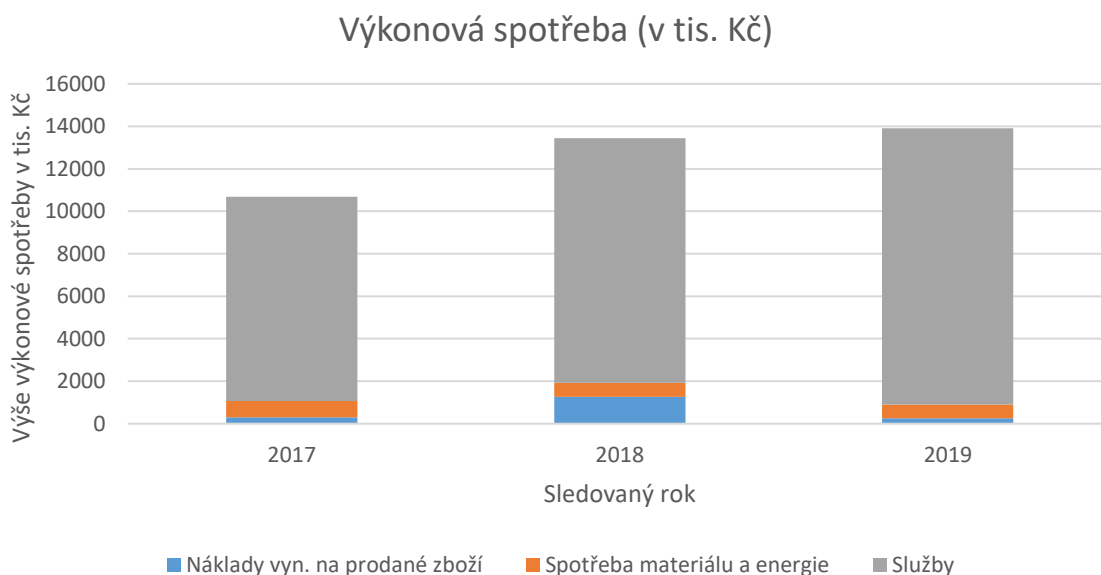
pohonné hmoty do služebních automobilů, reklamní předměty či propagační materiály. Dále pak náklady, jako je vodné, plyn či elektřina spotřebovaná v jednotlivých kancelářích a pobočkách.

V kategorii vynaložených nákladů na prodané zboží, registrujeme výrazný výkyv, o cca milion korun, v roce 2018. Tento výkyv byl způsoben větším objemem zakázek, kdy došlo nejprve k odkupu nemovitosti a až poté k následnému prodeji. Tím se zvýšil podíl provizí obchodních zástupců z tohoto druhu výkonů, tedy i položka vynaložených nákladů.

Celkově vzato sledujeme růstový trend výkonové spotřeby, což je spjato s rostoucími tržbami v tomto období, a tedy i zvyšujícími se provizemi makléřů.

Tab. 9 Výkonová spotřeba (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2017	2018	2019
Výkonová spotřeba	10 687	13 440	13 917
<i>Náklady vynaložené na prodané zboží</i>	304	1 267	253
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	771	654	644
<i>Služby</i>	9 612	11 519	13 020



Obr. 10 Výkonová spotřeba v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)

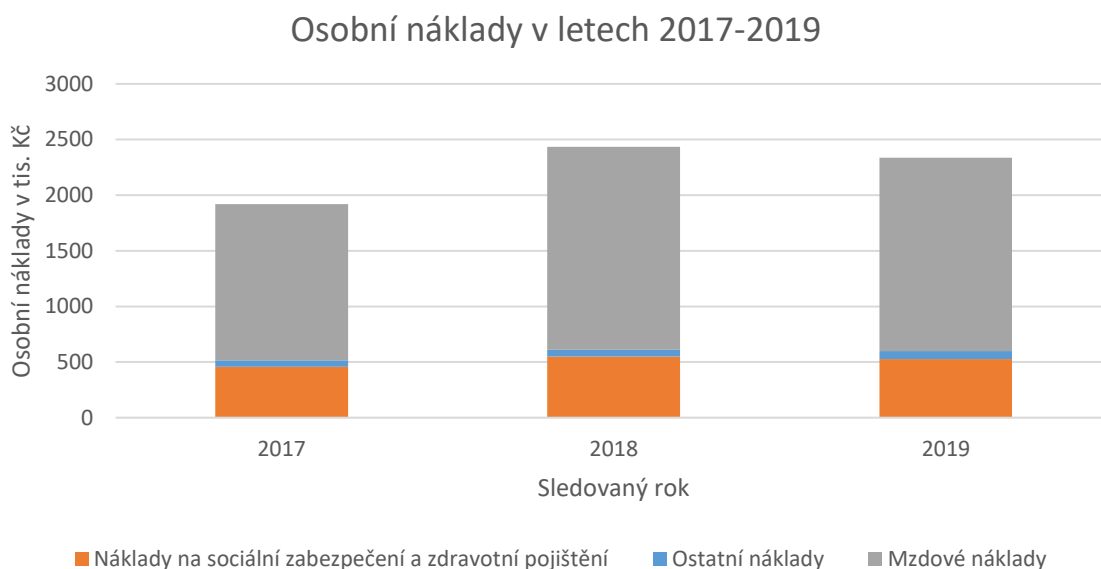
Osobní náklady

Průměrný podíl osobních nákladů podniku na celkových nákladech je cca 14 %. Hodnoty se ve sledovaném období pohybují v rozmezí 1,9 až 2,4 milionu korun ročně. Firma obecně disponuje stabilním počtem stálých zaměstnanců, ke kterým se čas od času přidávají pracovníci, spolupracující na základě pracovních dohod. Trend nákladů na sociální a zdravotní pojištění je lineární s trendem mzdových nákladů.

Pod skupinou ostatních nákladů se skrývají náklady na kurzy, školení, pitný režim a stravenky pro zaměstnance. Hodnota všech těchto položek dohromady nepřesahuje ani v jednom ze sledovaných období výši 3 % z celkových osobních nákladů a jedná se tak o poměrně zanedbatelné částky.

Tab. 10 Osobní náklady (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2017	2018	2019
Osobní náklady	1 920	2 434	2 337
<i>Mzdové náklady</i>	1 406	1 824	1 738
<i>Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění</i>	458	551	528
<i>Ostatní náklady</i>	56	59	71



Obr. 11 Osobní náklady v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)

Úpravy hodnot v provozní oblasti

Vidíme, že podnik v podstatě odepisuje pouze dlouhodobý hmotný majetek. Jedinou výjimkou je zákonná opravná položka z roku 2017, kdy došlo k ohrožení plnění pohledávky jedním z odběratelů.

Firma ve vybraných letech odepisovala především služební automobily, ale i např. reklamní stánek, notebook či klimatizační jednotku. Skokový nárůst o 154 tisíc registrujeme v roce 2019. Ten byl zapříčiněn nákupem dalšího služebního vozidla a jeho následným odpisem v 1. roce, přesahujícím částku 226 tisíc korun.

Tab. 11 Úpravy hodnot v provozní oblasti (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2017	2018	2019
Úpravy hodnot v provozní oblasti	212	278	432
<i>Úpravy dlouhodobého hmotného majetku-trvalé</i>	220	278	432
<i>Tvorba opravných zákonných položek</i>	-8	0	0

Úpravy hodnot v provozní oblasti v letech 2017-2019



Obr. 12 Úpravy hodnot v provozní oblasti v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)

Ostatní provozní náklady

V průběhu let 2017 až 2019 vzrostly celkové ostatní provozní náklady společnosti o 101 %. Vzestup byl způsoben odepsáním zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku ve výši 330 tisíc korun.

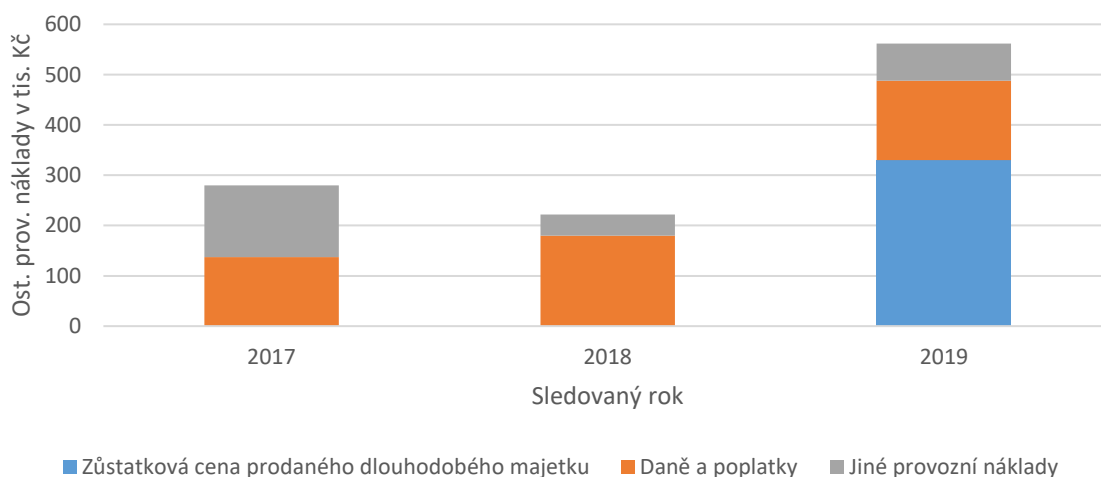
Strukturu této skupiny dále tvořily daně a poplatky, které v jednotlivých obdobích dosahují víceméně stabilních hodnot, v rozmezí 137 až 180 tisíc korun. Zbytek byl zastoupen

nejčastěji položkami, jako jsou pojistné, zákonné pojištění za zaměstnance, vypořádání DPH či náklady vynaložené na soudní výlohy.

Tab. 12 Ostatní provozní náklady (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2017	2018	2019
Ostatní provozní náklady	280	222	562
<i>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku</i>	0	0	330
<i>Daně a poplatky</i>	137	180	158
<i>Jiné provozní náklady</i>	143	42	74

Ostatní provozní náklady v letech 2017-2019



Obr. 13 Ostatní provozní náklady v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)

Finanční náklady

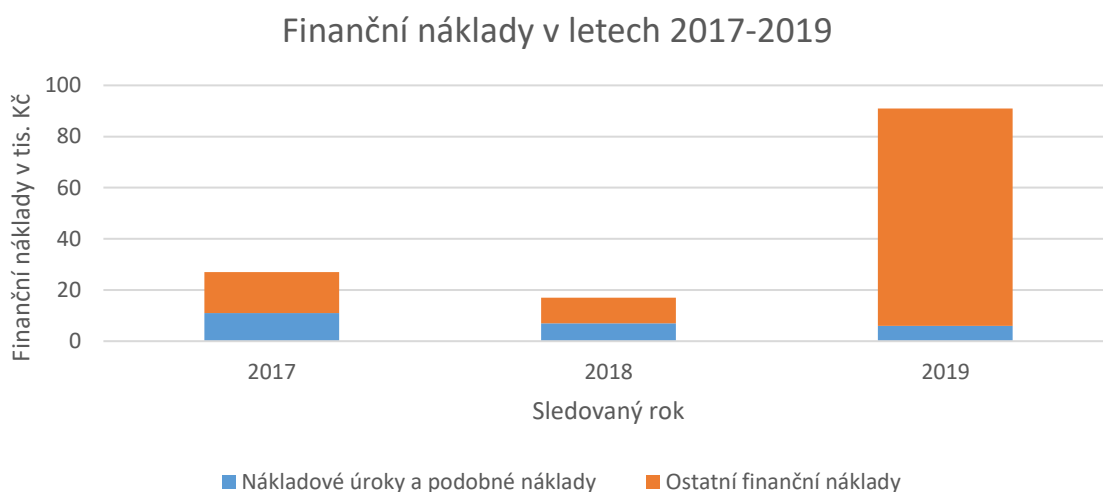
Od položek provozních se dostáváme k položkám, jež díky jejich povaze řadíme do kategorie nákladů finančních. Těmi jsou v rámci námi sledované společnosti především nákladové úroky, kurzové ztráty a poplatky institucím z bankovního sektoru.

V roce 2019 registrujeme výrazný nárůst celkových finančních nákladů. Zaměříme-li se na tento skok více, můžeme si všimnout, že rapidně vzrostla skupina ostatních finančních nákladů. Za tímto nepříjemným zjištěním, stojí kurzové ztráty podniku, jež za období roku 2019, dosáhly výše 73 000 Kč. Pro srovnání, v roce 2018 stejná položka dosáhla hodnoty necelých 1400 Kč a v roce 2017 dokonce společnost na měnových kurzech vydělala cca 218 Kč. Důvodem vyšších ztrát z roku 2019 bylo více plateb v cizí měně. Ve většině případů

se jedná, buď o obchodované nemovitosti umístěné v zahraničí nebo o přijaté platby od zahraničních klientů.

Tab. 13 Finanční náklady (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2017	2018	2019
Finanční náklady celkem	27	17	91
Nákladové úroky a podobné náklady	11	7	6
Ostatní finanční náklady	16	10	85



Obr. 14 Finanční náklady v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)

8.3 Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů

V rámci tohoto způsobu členění, rozdělíme nákladové položky na fixní a variabilní část. Tedy na neměnicí se a měnicí se skupinu nákladů, společně s objemem realizovaných výkonů. Rozdělení nákladů proběhlo na základě interních podnikových dat, ať už z interních podkladů či poskytnutých informací ze strany zaměstnanců společnosti. Nutno však dodat, že společnost tohle členění víceméně nepoužívá.

V následující tabulce 14 můžeme vidět rozdělení nákladových položek na fixní a variabilní části.

Spotřebu materiálu a energie společnost rozděluje na fixní a variabilní složku. Ve fixní části se skrývá především spotřeba energií kamenných poboček či náklady na pravidelný tisk propagačních materiálů. Ve variabilní části nalezneme například pohonné hmoty do firemních automobilů. Služby se rovněž podílí jak na fixních, tak i na variabilních

nákladech. Do fixní složky řadíme např. marketingový rozpočet, nájemné, náklady na telefony atd. Naopak složka variabilních služeb, obsahuje především provize obchodních zástupců, tedy realitních makléřů, které se přímo odvíjejí od počtu prodaných výkonů. Co se týče mzdových nákladů, jedná se pouze o mzdy stálých zaměstnanců, proto jsou brány jako fixní náklad. Stejně je tomu i v případě sociálního a zdravotního zabezpečení. Podnik odepisuje dlouhodobý majetek, tudíž i tato položka patří do fixních nákladů. Poslední částí fixních nákladů, jsou ostatní provozní náklady, pod kterými se ukrývá např. silniční daň, koncesionářské poplatky či pojistné.

Část nákladů, jenž jsou přímo ovlivňovány objemem prodaných výkonů, tvoří náklady vynaložené na prodané zboží, dále již zmíněná variabilní složka služeb (hlavně provize obchodních zástupců) a finanční náklady, jelikož ty jsou nejvíce ovlivňovány kurzovými zisky/ztrátami, které nejvíce souvisejí s objemem výkonů obchodovaných v zahraniční měně.

Z dělení jsme vynechali položku daně z příjmu.

Tab. 14 Fixní a variabilní náklady společnosti (vlastní zpracování)

Fixní náklady
Spotřeba materiálu a energie – fixní část
Služby – fixní část
Mzdové náklady
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění
Ostatní osobní náklady
Úpravy hodnot v provozní oblasti
Ostatní provozní náklady
Variabilní náklady
Spotřeba materiálu a energie – variabilní část
Náklady vynaložené na prodané zboží
Služby – variabilní část
Finanční náklady

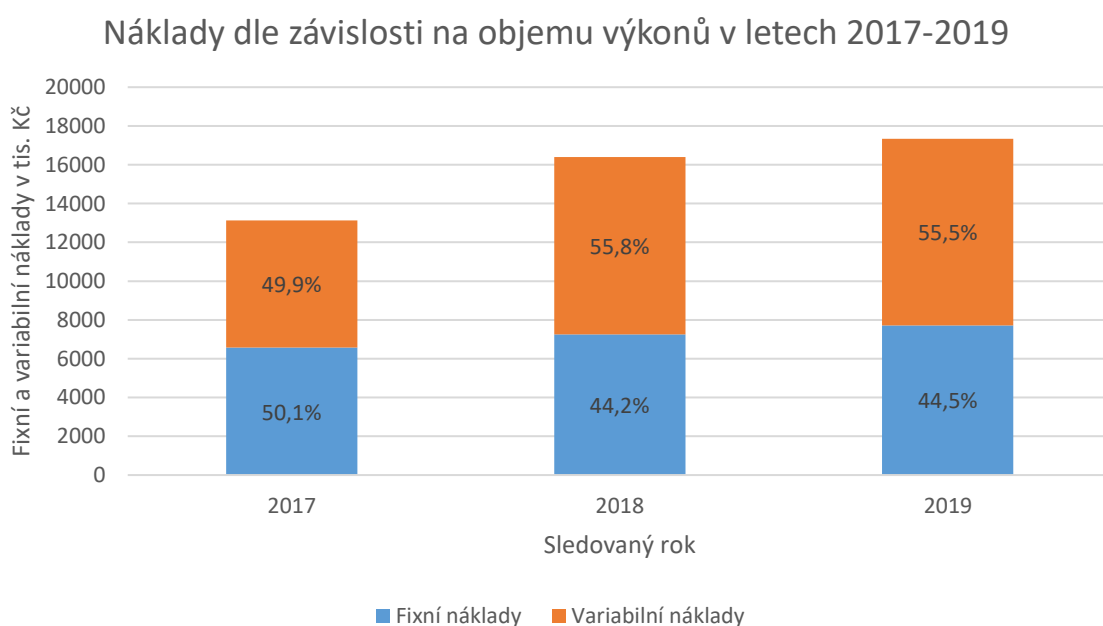
Jak můžeme vidět v tabulce 15 a obrázku 15 níže, poměr fixních a variabilních nákladů společnosti byl v prvním sledovaném roce velmi vyvážený. U obou složek však postupně pozorujeme růstový trend. O něco vyšší tempo růstu evidujeme u variabilních nákladů, což souvisí s rostoucími tržbami a objemem prodaných výkonů, tedy i vyššími provizemi obchodních zástupců. Opět se totiž projevuje ztráta finančních výnosů podniku z vedlejší

činnosti z roku 2017. Tyto výnosy byly totiž prakticky bez nákladů, a proto registrujeme v tomto období nejnižší variabilní náklady a zároveň nejvyšší zisk.

V roce 2019 převládají variabilní náklady nad fixními o 11 %. Společnost však stále sužují poměrně hodně vysoké fixní náklady. Ty pak dostávají firmu pod tlak, jelikož požadovaný objem výkonů, při kterém podnik začne generovat zisk, se tím pádem pohybuje na vysokých hodnotách. O tom si však ještě povíme v pozdější části práce.

Tab. 15 Náklady dle závislosti na objemu výkonů (vlastní zpracování)

Náklady dle závislosti na objemu výkonů	2017		2018		2019	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Fixní náklady	6 576	50,1 %	7 246	44,2 %	7 717	44,5 %
Variabilní náklady	6 550	49,9 %	9 145	55,8 %	9 622	55,5 %
Celkem	13 126	100 %	16 391	100 %	17 339	100 %



Obr. 15 Náklady dle závislosti na objemu výkonů v letech 2017 až 2019 (vlastní zpracování)

9 NÁKLADOVÉ FUNKCE

Stanovení nákladových funkcí provedeme metodou klasifikační analýzy. Zde využijeme rozčlenění nákladů z předchozí kapitoly na fixní a variabilní složku. Jelikož máme objem produkce stanoven v Kč, nikoliv v ks, budeme potřebovat hodnotu haléřového ukazatele, který znázorňuje podíl nákladů na 1 Kč produkovaných výkonů. Ten získáme podílem celkových variabilních nákladů společnosti a tržeb podniku.

V tabulce 16 vidíme, že se ukazatel postupně zvyšoval. Především v roce 2018, kde se znovu projevuje ztráta téměř beznákladových výnosů z vedlejší činnosti z předcházejícího období. A protože se příjmy v letech 2018 a 2019 skládaly hlavně ze zprostředkování prodeje, nákupu a nájmu nemovitostí, zvyšovalo se také zastoupení nákladů na produkovaných výkonech.

Tab. 16 Údaje potřebné ke stanovení nákladových funkcí (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2017	2018	2019
Tržby	15 807	18 495	18 853
Variabilní náklady	6 550	9 145	9 622
Fixní náklady	6 576	7 246	7 717
Haléřový ukazatel	0,41	0,49	0,51

Nákladové funkce za jednotlivé roky nabývají po dosazení údajů do rovnice následujících podob:

$$\text{Rok 2017: } N = 6576 + 0,41 * Q$$

$$\text{Rok 2018: } N = 7246 + 0,49 * Q$$

$$\text{Rok 2019: } N = 7717 + 0,51 * Q$$

Díky těmto funkcím můžeme stanovit předpokládané náklady pro rok 2020. Vezmeme-li v potaz růstový trend tržeb, řekněme, že očekávané tržby v roce 2020 dosáhnou výše 19,5 milionů Kč. Za těchto podmínek by po dosazení do výše uvedené rovnice z předcházejícího období, vyšly celkové náklady pro rok 2020 na 17,662 milionů Kč a společnost by tak za těchto podmínek generovala zisk 1,838 milionů Kč.

Tato hodnota je však čistě pouhým odhadem a skutečnost se může výrazně lišit. Zvláště vezmeme-li v potaz charakter podniku, který může být velmi silně ovlivněn aktuální situací na trhu. Ať už pozitivně či negativně.

10 BODY ZVRATU

Jelikož máme výši produkce vyjádřenou v peněžních jednotkách, použijeme k nalezení bodu zvratu opět hodnoty haléřového ukazatele z předchozí kapitoly.

V níže uvedené tabulce 17, můžeme nalézt všechny potřebné hodnoty k zjištění takové výše tržeb, jenž je potřeba minimálně dosáhnout pro generování ziskových hodnot.

Tab. 17 Hodnoty bodu zvratu ve sledovaných obdobích (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2017	2018	2019
Fixní náklady	6 576	7 246	7 717
Haléřový ukazatel	0,41	0,49	0,51

Výpočty bodu zvratu za jednotlivé roční sledované období jsou stanoveny následovně:

$$BZ_{2017} = \frac{6576000}{1 - 0,41} = \mathbf{11\ 145\ 762,71\ Kč}$$

$$BZ_{2018} = \frac{7246000}{1 - 0,49} = \mathbf{14\ 207\ 843,14\ Kč}$$

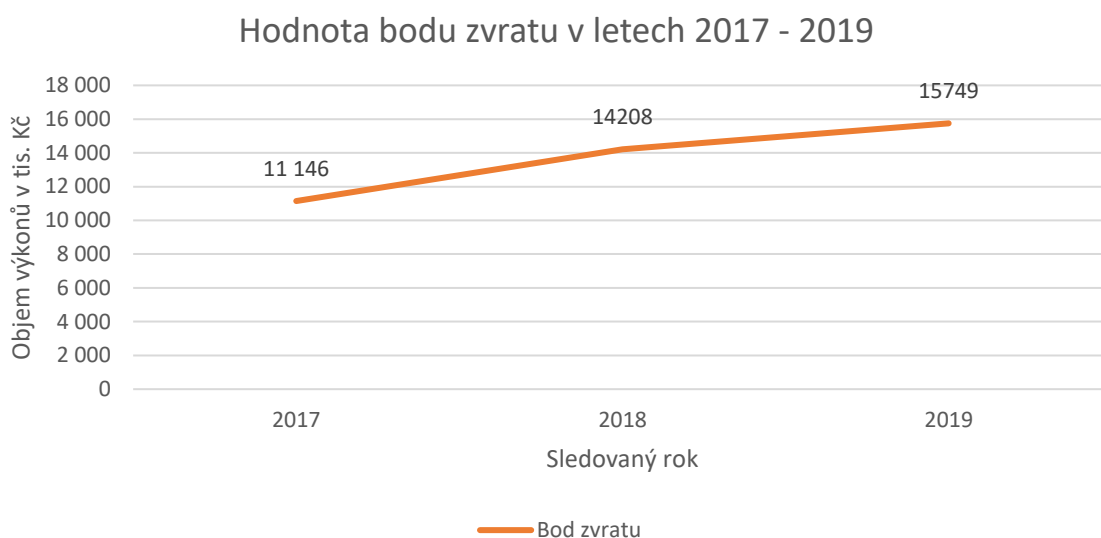
$$BZ_{2019} = \frac{7717000}{1 - 0,51} = \mathbf{15\ 748\ 979,59\ Kč}$$

Jak jsem již naznačil v předchozí části mé práce, největším problémem analyzované společnosti je skutečnost příliš vysokých fixních nákladů. Za sledované roky se jejich zastoupení pohybovalo v rozmezí 44 až 50 % na celkových nákladech. Tento fakt souvisí s vysokými hodnotami bodů zvratu.

Nejlépe na tom byl podnik v roce 2017, kdy k dosažení zisku stačilo dosáhnout ročních tržeb na hranici 11 145 763 Kč. Důvodem, proč byla právě tohle nejnižší hodnota za sledované období, jsou opět téměř beznákladové finanční výnosy z vedlejší činnosti, o které společnost v dalších letech bohužel přišla. Každopádně, ani částka přesahující 11 milionů ročně, není při stávajících poměrech pro společnost zanedbatelné číslo. Pro lepší představu, podnik musel zkrátka průměrně dosáhnout měsíčních tržeb, alespoň ve výši 928 814 Kč, aby dosahoval zisku. A to se stále bavíme o nejnižším výsledku. V roce 2018 totiž roční hodnota bodu zvratu dosahovala již 14 207 844 Kč. Měsíční tržby by tedy měli dosahovat minimálně 1 183 987 Kč. Za poslední sledovaný rok se částka zastavila dokonce na 15 748 980 Kč. Měsíční hranice objemu produkováných výkonů, při které společnost začínala produkovat zisk, tak vyšplhala až k hodnotě 1 312 415 Kč.

Pro příkladnost toho, že se na poměry podniku jedná o příliš vysoké hodnoty, svědčí fakt, že společnost dokázala například v roce 2018 a 2019 dosáhnout měsíčního bodu zvratu, pouze v 7 z 12 kalendářních měsíců. V roce 2017 nebyla situace o moc lepší, přičemž podnik splnil tento pomyslný cíl v 8 měsících.

Důvodem, proč jsou náklady tak silně zastoupeny fixní složkou, je především charakter podniku, jelikož se nejedná o výrobní podnik, nýbrž o podnik poskytující služby a velká část nákladových položek má tak fixní povahu.



Obr. 16 Vývoj hodnoty bodu zvratu v letech 2017 až 2019 (vlastní zpracování)

10.1 Bezpečnostní koeficient

Nyní zjistíme, jak daleko se nachází skutečně dosažené tržby za jednotlivé roky 2017 až 2019, od hodnot tržeb, potřebných k dosažení zisku – tedy bodu zvratu. Výsledkem nám bude bezpečnostní koeficient, který získáme rozdílem reálných tržeb a zjištěných hodnot bodu zvratu, který následně podělíme opět skutečně dosaženými tržbami. Výsledný koeficient udáváme v procentech.

V tabulce 18 nalezneme údaje o dosažených tržbách a zjištěných hodnotách bodu zvratu.

Tab. 18 Koeficient bezpečnosti ve sledovaných obdobích (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2017	2018	2019
Tržby	15 807	18 495	18 853
Bod zvratu	11 146	14 208	15 749

Po dosazení do vzorce pro výpočet bezpečnostního koeficientu získáme následující hodnoty:

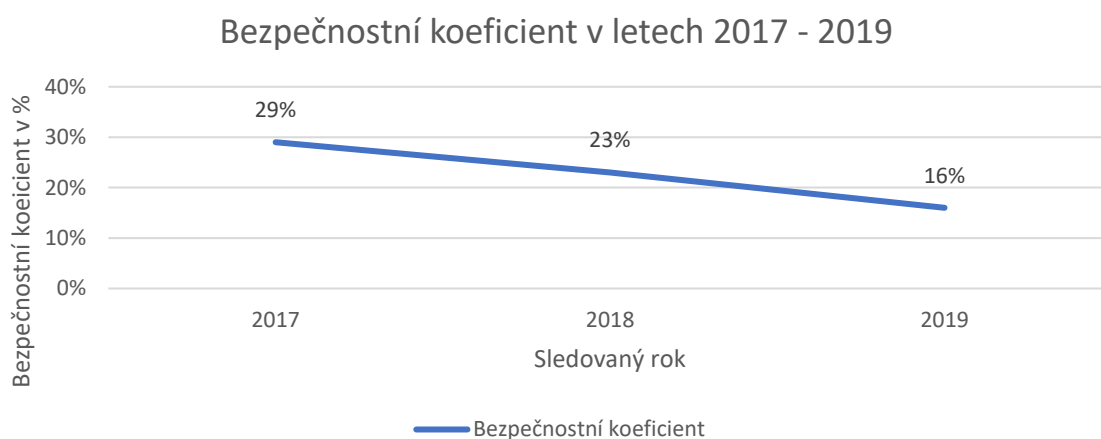
$$KB_{2017} = \frac{15807 - 11146}{15807} = \mathbf{29\%}$$

$$KB_{2018} = \frac{18495 - 14208}{18495} = \mathbf{23\%}$$

$$KB_{2019} = \frac{18853 - 15749}{18853} = \mathbf{16\%}$$

Společnost eviduje klesající trend tohoto bezpečnostního ukazatele, a to především z již dříve zmíněných důvodů. Tedy ztráty většiny příjmů z vedlejší činnosti, vysokých fixních nákladů a mimořádného navýšení nákladů v roce 2019 spojeného s obnovou dlouhodobého majetku.

V průběhu třech sledovaných let, se tedy hodnota ukazatele propadla z původních 29 % až na 16 %. Proto bude pro společnost nutné, sledovat hodnoty i v dalších letech a případně podniknout kroky k jeho navýšení.



Obr. 17 Bezpečnostní koeficient společnosti v letech 2017 až 2019 (vlastní zpracování)

11 SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST

Praktická část mé bakalářské práce byla věnována především analýze nákladů vybrané společnosti, s cílem dospět k závěrům a doporučením, směřujícím k optimalizaci jejich výše.

11.1 Shrnutí praktické části

Pro bližší představení společnosti, jsem čtenáře seznámil se základními údaji, včetně popisu obchodní činnosti a postavení na trhu. Dále s organizační, majetkovou či finanční strukturou podniku. Během tohoto seznámení, jsme si mohli povšimnout například toho, že společnost uchovává na svých bankovních účtech poměrně velké množství peněžních prostředků. A to z důvodu možnosti rychlé reakce, při vzniku výhodné investiční příležitosti na realitním trhu. I z tohoto důvodu tvoří drtivou většinu celkových aktiv oběžná aktiva. Co se týče finanční struktury, společnost nedisponuje v podstatě žádným dlouhodobým cizím kapitálem a nesužuje ji tak problém dlouhodobé zadluženosti, naopak se může chlubit soběstačností a schopností hradit své závazky řádně a včas.

V další části jsme si ukázali, proč společnosti klesá během sledovaných 3 let výsledek hospodaření i napříč rostoucím tržbám. Tyto výše zmíněné důvody, však nejsou důvodem k panice. Především v roce 2019, se jednalo o mimořádné náklady, spojené s obnovou dlouhodobého majetku. O rok dříve přišla bohužel společnost o zmíněné výnosy z vedlejší činnosti, což mělo přímý vliv i na strukturu výsledku hospodaření, jelikož tyto zisky tvořily naprostou většinu jeho finanční části. Zatímco v roce 2017, tvořil finanční výsledek hospodaření 38 %, v následujících dvou letech již jen 5 a 8 % z celkového hospodářského výsledku. Během sledovaných období se tak začala zvyšovat významnost provozního výsledku. Vezmeme-li však v potaz meziroční rostoucí objem tržeb z hlavního předmětu podnikání, je na tom společnost stále ekonomicky poměrně dobře, jelikož její náklady jsou, až na zmíněné výjimky, jinak víceméně úměrné celkovým tržbám. Proto, pokud situace na trhu a další okolnosti dovolí podniku držet objemy svých výkonů dlouhodobě nad bodem zvratu, nemusí se společnost obávat propadu do záporných čísel výsledku hospodaření. Naopak, podaří-li se jí optimalizovat výši svých nákladů či získat opět výraznější vedlejší příjmy, mohou se hodnoty výsledku hospodaření opět navyšovat.

V závěrečné části představení společnosti jsme si vypočítali některé základní vybrané poměrové ukazatele. Jejich prostřednictvím se potvrdil třeba fakt, že firma eviduje v podstatě

pouze krátkodobé závazky z obchodních vztahů, které je schopná rychle a řádně hradit. S čím je na tom společnost trochu hůře, je rentabilita tržeb, která v průběhu let klesala i přesto, že celkové tržby podniku rostly. Napříč tomu se hospodářský výsledek snižoval a spolu s ním i zmíněná návratnost tržeb. Jak bylo několikrát řečeno, stalo se tak, jednak kvůli ztrátě příjmů z vedlejší činnosti a jednak kvůli mimořádným investicím do obnovy dlouhodobého majetku společnosti.

Poté již přišla na řadu hlavní část práce, tedy analýza nákladů společnosti. Zde jsme zjistili, že celkové náklady podniku se během sledových období neustále zvyšovaly. Šlo však především o nárůst variabilních nákladů, což souviselo s rostoucími objemy tržeb a obnovou majetku.

Při pohledu na strukturu celkových nákladů si všimneme dominující skupiny výkonové spotřeby, která tvoří téměř 80 % celku. Je v ní tedy obsažena naprostá většina nákladů společnosti, z nichž nejvyššími jsou provize obchodních zástupců. Dále pak náklady spojené s marketingem, nájemné či spotřeba energií kamenných poboček a kanceláří. S rostoucími tržbami sledujeme v jednotlivých letech stejný trend i u výkonové spotřeby, a to především díky úměrně stoupajícím provizím realitních makléřů. Druhé nejvyšší zastoupení v celkových nákladech mají osobní náklady, přičemž podnik zaměstnává stabilní počet 6 zaměstnanců. Jediné změny tak tvoří jen zvyšování mezd a pracovníci, pracující na základě pracovních dohod v jednotlivých letech. Odepisovaný majetek společnosti tvoří především služební automobily, ale i reklamní stánek, počítače či klimatizace. V roce 2019 došlo ke zmíněné obnově majetku, přičemž podnik zakoupil nové firemní vozidlo a prodal jeden ze starších vozů. Odpis nového majetku a odepsání zůstatkové ceny starého, poté zapříčinil rychlejší tempo růstu provozních nákladů nad výnosy, a tedy i mírné snížení výsledku hospodaření. Co se týče finančních výnosů, společnost v této kategorii nevidovala žádné vyšší hodnoty. A to ani v roce 2017, kdy finanční výnosy výrazně ovlivnily celkový hospodářský výsledek. Jednalo se totiž o výnosy z vyplácených provizí od institucí poskytujících finanční služby klientům realitní kanceláře, a to především hypoteční úvěry. Na tyto příjmy nebylo potřeba vynakládat téměř žádné finanční prostředky, nicméně spolupráce byla v dalších letech bohužel z interních důvodů přerušena.

Členění nákladů sice podnik v praxi moc nevyužívá, nicméně pro účely práce došlo k rozdělení položek na fixní a variabilní část. Do neměnicích se skupin nákladů s objemem realizovaných výkonů, řadí firma především náklady na spotřebované energie, nájemné, mobilní firemní tarify, odpisy majetku, pojistné, marketingový rozpočet, ale i mzdy, jelikož

se jedná víceméně pouze o stálé zaměstnance a jejich počet se v průběhu neměnil. Naopak variabilní náklady tvoří z drtivé většiny provize obchodních zástupců. Dalšími položkami měnícího se charakteru jsou třeba pohonné hmoty firemních automobilů, náklady vynaložené na prodané zboží či finanční náklady.

Společnost trápí vysoký podíl fixních nákladů v rozmezí 44 až 50 %, s čímž následně souvisí i vysoké hodnoty bodu zvratu a klesající bezpečnostní koeficient. Společnost tak musí dosahovat poměrně vysokých tržeb, aby vůbec generovala zisk. I když se v průběhu sledovaných období postupně zvyšoval poměr variabilních nákladů k těm celkovým, fixní náklady zůstávají stále na vysokých hodnotách a dostávají podnik zbytečně příliš pod tlak.

11.2 Doporučení pro společnost

Naštěstí se situace na trhu realit během sledovaného období pro realitní kanceláře neustále zlepšovala a společnosti se tak dařilo plnit své cíle, o čemž ostatně svědčí i rostoucí tržby. Aktuálně je na trhu k vidění enormní zájem o nemovitosti, a to i za těžkých epidemiologických podmínek, které aktuálně všichni prožíváme. Nikdo však neví, zda se situace velmi rychle neobrátila a nabídka nezačne opět postupně převyšovat poptávku tak, jak tomu bylo dříve. Proto je pro sledovanou společnost důležité, aby dokázala optimalizovat výši svých nákladů, nebo v lepším případě opět získat příjmy i z vedlejších činností, jako tomu bylo třeba v roce 2017.

Snížení fixních nákladů je pro podnik vždy nesmírně složitou záležitostí. Mnohem snadnější je samozřejmě operovat s náklady variabilními. Ty však u sledované společnosti tvoří hlavně provize realitních makléřů, které jsou dány procentuální odměnou z celkové provize. Firma rází filozofii, že pokud chtějí spolupracovat s těmi nejlepšími, musí je taky umět dobře zaplatit. Proto asi rovnou odpadá možnost snížení výše provizí, která by stejně v konečném důsledku neměla požadovaný efekt. S největší pravděpodobností by totiž znamenala jen odchod makléřů ke konkurenci a tím i naše oslabení na trhu s nemovitostmi.

Jedna varianta se však přeci jen nabízí. Tou je u konkurenčních kanceláří prakticky běžný systém, při kterém se makléři finančně podílejí i na nákladech společnosti. Právě tímto způsobem, se však odlišuje sledovaná společnost od ostatních a disponuje tak obrovským benefitem. V případě, že by však chtěl podnik jakýmsi způsobem výrazněji zredukovat své náklady, mohl by po této variantě poměrně snadno sáhnout. Kromě 55 % celkové provize, kterou musejí makléři poctivě odvádět realitní kanceláři, by tak museli odvést například dalších 10 % ze svých zbylých 45 %, jako příspěvek na provoz podniku. Mohlo by se však

zároveň jednat i o silný motivační nástroj, jelikož makléři by se poté snažili sjednávat s klienty co nejvyšší provize mnohem usilovněji. Pro představu, 10 % z provizí obchodních zástupců za rok 2019 činilo 893 152 Kč, což je asi 11,5 % z fixních ročních nákladů firmy. Jednak by tak vznikl nový zdroj k financování fixních nákladů, ale podařilo by se i snížit výši variabilních nákladů, které tvoří právě odměny obchodních zástupců. Pokud by společnost chtěla i nadále udržet své makléře nějakým podobným finančním nástrojem, doporučuji zavedení jiných benefitů. Například jednorázové příspěvky na dovolenou a rekreaci, vstupenky na kulturní akce či slevy od obchodních partnerů, třeba formou odměny za nejlepší výsledky.

Pojďme se nyní zaměřit na možnosti optimalizace fixních nákladů. Jednou z výraznějších položek jsou určitě i náklady spojené s kamennými pobočkami a kanceláři. Ty se během sledovaných tří let pohybovaly vždy lehce nad hranicí 1 milionu Kč. Skrývají se zde jednak spotřebované energie, plyn a vodné, ale i nájemné či technické zabezpečení. Nic z toho asi nepůjde rapidně snížit jen tak. Můžeme tyto náklady ovšem podělit mezi více subjektů. Řeč je o sdílených pobočkách a kancelářích. Především v poslední době se stává stále oblíbenějším pojmem výraz coworking. Jedná se v podstatě o krátkodobé či dlouhodobé pronajmutí místa u stolu v kanceláři jiné společnosti. Dnes dokonce vznikají celá centra, čistě určená pro účely sdílených kancelářích. Nabídka je výhodná například pro někoho, kdo pracuje po většinu času z domova a jen zřídka potřebuje například podepsat smlouvu s klientem. Namísto toho, aby si pro tyto účely platil vlastní kancelář po celý měsíc, může si zaplatit jen jeden stůl, na dobu dle svých potřeb. Analyzovaná společnost má díky svým 6 pobočkám v kraji určitě dostatek prostoru i vybavení k realizaci tohoto moderního trendu. Podařilo by se jí tak snížit nejen své fixní náklady na provoz kancelářích, ale možná také více zviditelnit své prostory a třeba i oslovit nové příchozí klienty partnerů. Zdaleka však nemusíme zůstat jen u krátkodobého pronajmutí stolu, židle a základního vybavení. Některé z poboček disponují poměrně velkým prostorem a svým umístěním i atraktivní polohou. Zvláště pak v této době, kdy většina makléřů pracuje převážně z domova či v terénu, působí kanceláře téměř až opuštěným dojmem. Tohle nevyužití stojí firmu dost finančních prostředků, a proto se nabízí varianta dlouhodobého sdílení pobočky se sídlem jiné nekonkurenční společnosti. Nabízí se například cestovní kanceláře, pojišťovny nebo finanční poradenství. Díky dobré dostupnosti a lokalitě, by mohly být jednotlivé pobočky rovněž využívány jako výdejní místa přepravních služeb. Jednou z takových společností je například Zásilkovna.

Jak jsme si ukázali dříve, podnik poměrně výrazně investuje do propagace a reklamy, přičemž tato položka se v každém období rovněž pohybuje kolem 1 milionu Kč. Marketing obecně však hraje ve společnosti stále významnější roli. Proto nenavrhuji snížit tento rozpočet, nýbrž podobně jako v předchozím doporučení, získat opět více subjektů, mezi které se náklady následně podělí. Doporučuji tak navázat více marketingových spoluprací se společnostmi, které nejsou přímou konkurencí podniku, avšak s oblastí bydlení úzce souvisí. Předně se nabízí například společnosti, které se zabývají prodejem nábytku, oken, kuchyňských linek, dveří a dalších doplňků. U tohoto typu partnerů, navrhuji především zprostředkování internetové reklamy na webových stránkách společnosti, případně na jejich profilech na sociálních sítích. Spolupráce by mohla být zajímavá pro obě strany, jelikož inzerující podniky získají způsob, jakým mohou oslovit přímo své nejčastější koncové zákazníky a realitní kanceláři se podaří snížit své náklady na reklamu a propagaci. Dalšími oslovenými mohou být třeba partneři z řad řemeslníků, stěhovacích firem atp., kterým může být nabídnuta i jiná forma spolupráce, jakou je například předání kontaktu našim klientům či přímé zprostředkování zakázek za předem smlouvenou provizi.

Jak jsme si řekli, podnik záměrně uchovává poměrně velké množství peněz na bankovních účtech. To z toho důvodu, aby byli připraveni na výjimečnou investiční příležitost na trhu nemovitostí. Jelikož se však obecně považuje cizí kapitál za levnější, hlavně díky jeho úrokům, kterými lze následně nepřímě snížit daňové zatížení podniku, mohla by pro tyto účely společnost využívat právě cizího kapitálu. Zároveň by firma mohla zainvestovat své nashromážděné peněžní prostředky do jiných investičních příležitostí. Například by mohla koupit vybrané nemovitosti nikoliv za účelem dalšího prodeje, nýbrž dlouhodobě výhodného pronájmu.

Posledním doporučením pro danou společnost ke zlepšení ekonomické situace je opětovné získání příjmů z vedlejší činnosti. Podniku by se tak podařilo opět získat významné výnosy, o které po roce 2017 bohužel přišla. Hodnota bodu zvratu by se tím opět snížila a firma by se díky tomu nadále nevystavovala tak vysokým nárokům na objem realizovaných výkonů z hlavní činnosti. Některé úvodní kroky, k opětovnému získání příjmů z doprovodných služeb, již byly v průběhu psaní práce společností zahájeny, přičemž jsem sám spolupracoval na tvorbě jejich návrhu. Z interních důvodů bohužel nemůžu prozatím sdělovat bližší informace, a proto jediné, co v tuto chvíli mohu, je doporučit podniku, aby nepolevila a dokončila svou snahu o získání dalších příjmů k obecnému prospěchu společnosti.

ZÁVĚR

Poslání mé bakalářské práce spočívalo nejen v úspěšném ukončení mého studia, ale především v tom, aby dokázala zprostředkovat analyzované společnosti informace a doporučení, vedoucí k optimalizaci výše jejích nákladů a celkovému zlepšení ekonomické situace podniku.

Celou práci tvořily 2 hlavní části. A to část teoretická a následně praktická. První z nich byla zaměřena na průzkum literárních zdrojů z oblasti nákladů a jejich analýzy včetně základních ekonomických ukazatelů.

Poznatky získané literární rešerší, byly následně využity při tvorbě praktické části práce. V té došlo nejprve na představení vybrané společnosti, posléze jsme si prošli historií, popisem, základními údaji, předměty činnosti či organizační strukturou. Představili jsme si také konkurenční prostředí a postavení na trhu. K bližšímu představení dále sloužila majetková a finanční struktura podniku či vypočítané hodnoty vybraných poměrových ukazatelů. Ukázali a vysvětlili jsme si důvody, proč se celkový výsledek hospodaření i přes rostoucí tržby, během let neustále snižoval.

Poté již přišla na řadu hlavní kapitola, věnovaná analýze nákladů. Zde jsme evidovali rostoucí trend celkových nákladů. Postupně jsme si prošli náklady dle druhového členění a následně jsme rozdělili náklady na fixní a variabilní složku, stanovili nákladové funkce a body zvratu v jednotlivých obdobích. Díky tomu jsme zjistili, že společnost sužují velmi vysoké fixní náklady, což je do jisté míry zapříčiněno i charakterem podniku, nicméně je potřeba, aby podnik do budoucna snížil tyto náklady co možná nejvíce, aby se nevystavoval riziku propadu hospodářského výsledku do záporných čísel.

S tím souvisela i má doporučení společnosti, která by měla v případě jejich realizace nejen snížit náklady fixní, ale i variabilní. Současně bylo podniku doporučeno, aby i nadále pracoval na získání opětovných příjmů z vedlejší činnosti, aby co nejvíce snížil závislost na situaci na trhu u hlavního předmětu podnikání. Dále pak třeba i nový systém odměňování obchodních zástupců a jejich nového podílení se na nákladech realitní kanceláře.

Výsledkem práce jsou i za pomoci několika výpočtů a názornosti obrázků či tabulek, závěrečná doporučení pro sledovanou společnost, ale i detailní rozbor na její náklady, který může sloužit firmě jako užitečný zdroj informací pro další období.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BŘEZINA, Jaroslav, 2011. Fachsprache Wirtschaft. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 291 s. ISBN 9788024517711.

ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. Základy finančního řízení podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 240 s. Prosperita firmy. ISBN 9788027101948.

DRURY, Colin, 2015. Management and cost accounting. Ninth edition. Andover: Cengage Learning, 827 s. ISBN 9781408093931.

HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠÍŠKA, 2008. Manažerské účetnictví. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 259 s. Účetnictví a daně. ISBN 9788024724713.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 228 s. Prosperita firmy. ISBN 9788027105632.

KOCMANOVÁ, Alena, 2013. Ekonomické řízení podniku. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 358 s. Monografie. ISBN 9788072019328.

KRÁL, Bohumil, 2018. Manažerské účetnictví. 4. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 791 s. ISBN 9788072615681.

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

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. 1. vyd. Praha: Grada, 204 s. Prosperita firmy. ISBN 9788024731582.

PAPULA, Ján a Emília PAPULOVÁ, 2013. Základy manažerskej ekonomiky. 1. vyd. Bratislava: Kartprint, 243 s. ISBN 9788089553112.

POPESKO, Boris, 2009. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 1. vyd. Praha: Grada, 233 s. Prosperita firmy. ISBN 9788024729749.

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI, 2016. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 263 s. Prosperita firmy. ISBN 9788024757735.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 152 s. Finanční řízení. ISBN 9788027120284.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 271 s. Expert. ISBN 9788027104130.

SKÁLOVÁ, Jana, 2020. Podvojně účetnictví 2020. 26. vyd. Praha: Grada, 182 s. ISBN 978-80-271-1034-6

SLAVÍK, Jakub, 2013. Finanční průvodce nefinančního manažera: jak se rychle zorientovat v podnikových a projektových financích. 1. vyd. Praha: Grada, 175 s. ISBN 9788024745930.

SYNEK, Miloslav, 2011. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 471 s. Expert. ISBN 9788024734941.

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ, 2016. Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 284 s. Prosperita firmy. ISBN 9788027100484.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ, 2018. Podniková ekonomika-klíčové oblasti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 255 s. Expert. ISBN 9788027106899.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. Podniková ekonomika. 1. vyd. Praha: Grada, 570 s. Finanční řízení. ISBN 9788024743721.

Ostatní zdroje:

Interní zdroje společnosti

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

b	Jednotkové variabilní náklady
BZ	Bod zvratu
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	Zisk před úroky, zdaněním a odpisy
EBT	Zisk před zdaněním
FN	Celkové fixní náklady
KB	Koeficient bezpečnosti
KFM	Krátkodobý finanční majetek
IT	Informační technologie
N	Náklady
p	Cena
PPC	Pay per click
Q	Objem produkce
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROCE	Rentabilita úplatného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita investovaného kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SEO	Search engine optimization
VH	Výsledek hospodaření
vn	variabilní náklady na jednotku produkce
VN	Celkové variabilní náklady podniku

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Klasifikace pojetí nákladů (Popesko a Papadaki, 2016, s. 28)	14
Obr. 2 Účelové členění nákladů 1 (Popesko a Papadaki, 2016, s. 34)	19
Obr. 3 Účelové členění nákladů 2 (Popesko a Papadaki, 2016, s. 35)	20
Obr. 4 Kalkulační členění nákladů (Popesko a Papadaki, 2016, s. 37)	21
Obr. 5 Členění nákladů z hlediska nutnosti, vzít je v úvahu při konkrétním rozhodnutí (Král, 2018, s. 95).....	23
Obr. 6 Organizační struktura vybrané společnosti (vlastní zpracování).....	38
Obr. 7 Vývoj provozních a finančních nákladů a výnosů v letech 2017, 2018 a 2019 (vlastní zpracování).....	44
Obr. 8 Vývoj výsledků hospodaření společnosti v letech 2017, 2018 a 2019 (vlastní zpracování).....	45
Obr. 9 Vývoj a trend celkových nákladů společnosti (vlastní zpracování)	47
Obr. 10 Výkonová spotřeba v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)	49
Obr. 11 Osobní náklady v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)	50
Obr. 12 Úpravy hodnot v provozní oblasti v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)	51
Obr. 13 Ostatní provozní náklady v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)	52
Obr. 14 Finanční náklady v letech 2017-2019 (vlastní zpracování).....	53
Obr. 15 Náklady dle závislosti na objemu výkonů v letech 2017 až 2019 (vlastní zpracování)	55
Obr. 16 Vývoj hodnoty bodu zvratu v letech 2017 až 2019 (vlastní zpracování)	58
Obr. 17 Bezpečnostní koeficient společnosti v letech 2017 až 2019 (vlastní zpracování) ..	59

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Majetková struktura společnosti (vlastní zpracování)	40
Tab. 2 Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury společnosti (vlastní zpracování)	40
Tab. 3 Finanční struktura společnosti (vlastní zpracování)	42
Tab. 4 Horizontální a vertikální analýza finanční struktury společnosti (vlastní zpracování)	42
Tab. 5 Struktura výsledků hospodaření společnosti (vlastní zpracování)	43
Tab. 6 Výsledky hospodaření společnosti (vlastní zpracování)	43
Tab. 7 Vybrané poměrové ukazatele společnosti (vlastní zpracování)	45
Tab. 8 Vývoj nákladů společnosti v letech 2017 až 2019 (vlastní zpracování).....	48
Tab. 9 Výkonová spotřeba (vlastní zpracování)	49
Tab. 10 Osobní náklady (vlastní zpracování)	50
Tab. 11 Úpravy hodnot v provozní oblasti (vlastní zpracování)	51
Tab. 12 Ostatní provozní náklady (vlastní zpracování).....	52
Tab. 13 Finanční náklady (vlastní zpracování).....	53
Tab. 14 Fixní a variabilní náklady společnosti (vlastní zpracování)	54
Tab. 15 Náklady dle závislosti na objemu výkonů (vlastní zpracování)	55
Tab. 16 Údaje potřebné ke stanovení nákladových funkcí (vlastní zpracování).....	56
Tab. 17 Hodnoty bodu zvratu ve sledovaných obdobích (vlastní zpracování).....	57
Tab. 18 Koeficient bezpečnosti ve sledovaných obdobích (vlastní zpracování).....	58