



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

FINANCOVÁNÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI A JEHO OPTIMALIZACE - ŘÍZENÍ NÁKLADŮ

OPTIMALIZATION OF FINANCING OF THE SELECTED COMPANY - COST MANAGEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Jan Eliáš

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Roman Ptáček, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Jan Eliáš**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a procesní management
Vedoucí práce: **Ing. Roman Ptáček, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Financování vybrané společnosti a jeho optimalizace – řízení nákladů

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Metodika práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy řízení nákladů v podniku Aldo Metal a kritického zhodnocení systému řízení podniku vyvodit doporučení a navrhnout kroky ke zlepšení řízení nákladů.

Základní literární prameny:

HRDÝ, M. a M. KRECHOVSKÁ. Podnikové finance v teorii a praxi. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-449-2.

KRÁL, B. Manažerské účetnictví. Praha: Management Press, 2002. 547 s. ISBN 80-7261-062-7.

LANDA, M. a M. POLÁK. Ekonomické řízení podniku. Brno: Computer Press, 2008. 198 s. 1 CD-ROM. ISBN 978-80-251-1996-9.

SYNEK, M. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-2-7-3494-1.

VANČUROVÁ, P. Druhové a účelové členění výsledovky - jaké přináší výhody a nevýhody? In: Mzdova praxe [online]. Praha: Vančurová, 2014 [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d43946v55162-druhove-a-ucelove-cleneni-vysledovky-jake-prinasi-vyhody-a/>.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Předmětem bakalářské práce je analyzování řízení nákladu ve vybraném podniku. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Náplní teoretické části práce je vysvětlení problematiky, seznámení s klíčovými pojmy a metodikou analýzy řízení nákladů. V praktické části práce je poté analyzován současný stav řízení nákladů ve výrobním podniku ALDO Metal s.r.o., který se zabývá zejména zakázkovou výrobou kovových dílců a celků. V závěru práce jsou interpretovány výsledky analýzy a dále jsou autorem navrženy opatření a doporučení ke zlepšení řízení nákladů v tomto podniku.

Abstract

The subject of this bachelor thesis is analysis of the cost management of a particular enterprise. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The purpose of the theoretical part is describing the subject matter and familiarizing with key terms and with the methodology of analysis of the cost management. The practical part is then focused on analysis of the current state of cost management in the enterprise ALDO Metal s.r.o which is a manufacturing company focused on custom manufacture of metal parts and units. In conclusion the overall results of the analysis are evaluated and the author outlines improvement proposals and recommendations to improve the cost management in this enterprise.

Klíčová slova

náklady, kalkulace nákladů, členění nákladů, výkaz zisku a ztrát

Key words

cost analysis, cost management, income statement,

Bibliografická citace

ELIÁŠ, J. *Financování vybrané společnosti a jeho optimalizace - řízení nákladů*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 50s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Roman Ptáček, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 18. května 2018

Jan Eliáš

Poděkování

Rád bych poděkoval Ing. Romanu Ptáčkovi Ph.D., vedoucímu mé bakalářské práce, za vedení, zájem, připomínky a čas, který mi věnoval. Dále bych chtěl poděkovat panu Oldřichu Pokladníkovi, majiteli firmy o níž tato práce pojednává, který mi pomáhal svými trpělivými odpověďmi, připomínkami, radami i náměty.

Úvod	9
1 Cíl a metodika práce.....	10
2 Teoretická východiska práce	11
2.1 Náklady	11
2.2 Kalkulace nákladů.....	14
2.3 Poměrové ukazatele.....	18
2.4 Absolutní ukazatele	20
2.5 Cenová tvorba	21
3 Analýza současného stavu	23
3.1 Představení podniku.....	23
3.2 Analýza účetních výkazů	27
3.3 Analýza nákladů	36
4 Vlastní návrhy řešení.....	39
Závěr.....	43
Seznam použitých zdrojů.....	45
Seznam grafů	47
Seznam obrázků	48
Seznam tabulek	49
Seznam příloh	50

ÚVOD

Podnikání je primárně prováděno za účelem zisku. Zisk vzniká pouze za předpokladu, že jsou výnosy vyšší než náklady. Vedoucí pracovníci větších podniků či přímo majitelé drobných firem stále svádí boj s konkurencí.

Konkurenceschopnost se jeví jako jedna z nejzásadnějších a nejdůležitějších podmínek v podnikání. Avšak aby jí bylo dosaženo, je třeba mít perfektně dotaženo řízení firmy jako takové, především pak samotné řízení nákladů, jež musí být prováděno efektivně.

Řízení nákladů skýtá mnoho způsobů, jak ovlivňovat hospodaření podniku. Cílem efektivního řízení nákladů je především dosažení všech daných podnikových cílů.

Vybraný podnik pro tuto bakalářskou práci působí na zakázkovém trhu, tedy každý výrobek je vyroben dle zakázky, nikoli průmyslově.

Jakožto v každém zakázkově orientovaném podniku je největší důraz kladen na nástroje řízení nákladů, i tato práce se bude tedy důkladněji zabývat kalkulacemi a řízením nákladů s využitím ostatní nástrojů řízení.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavní cílem práce je na základě analýzy řízení nákladů v podniku Aldo Metal s.r.o. (Dále jen Aldo Metal) a kritického zhodnocení systému řízení podniku vyhodnotit současný stav a navrhnout kroky ke zlepšení řízení nákladů. Hlavní cíl práce lze rozložit na dílčí cíle práce, dílčím cílem práce je analýza struktury nákladů a výnosů pomocí nástrojů finanční analýzy na základě, které bude určeno, které složky nákladů jsou pro podnik významné a jaké výnosy tyto náklady generují.

Práce bude rozdělena na dva logické celky, teoretickou a praktickou část. V teoretické části bude využito nástrojů literární rešerše odborné literatury, kde autor vyhledá relevantní zdroje, které seznámí čtenáře s problematikou a aplikovanými metodikami finanční analýzy a analýzy řízení nákladů.

V praktické části bude aplikována metodika z teoretické části práce na podnik Aldo Metal. Následně bude analyzován současný stav podniku a budou aplikovány vybrané nástroje finanční analýzy. Při finanční analýze bude využita metodika srovnávání, při které bude čerpáno s podnikem povinně zveřejňovaných finančních výkazů. Podnik Aldo Metal bude také srovnán pomocí odvětvové analýzy s ostatními podniky v daném sektoru. K získání podrobných informací ohledně řízení nákladů podniku a dalších relevantních údajů bude využita metodika rozhovorů s majitelem podniku a jeho zaměstnanci, především s účetní. Informace získané z rozhovorů s majitelem budou pomocí nástrojů syntézy sjednoceny tak, aby poskytly ucelený a reálný pohled na současný stav řízení nákladů v podniku a pro zpřesnění provedené finanční analýzy.

V závěru práce autor shrne veškeré poznatky vyplývající z provedených analýz a nadále budou autorem navržena doporučená opatření pro zlepšení současného stavu řízení nákladů v podniku Aldo Metal.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části práce budou vysvětleny důležité pojmy a metody, které jsou důležité pro pochopení následné analytické a návrhové části této práce.

2.1 Náklady

Definice nákladů podle společnosti SmarTech Solutions: *„V oblasti ekonomie a účetnictví představuje náklad účelné vynaložení prostředků a práce s cílem získání ekonomického prospěchu. Náklad bývá spojen s výdajem, tedy reálným úbytkem finančních prostředků.“* (3)

2.1.1 Vymezení pojmů nákladů

Na náklady lze pohlížet ze dvou pohledů. Finančního nebo Manažerského účetnictví.

2.1.1.1 Finanční účetnictví

Finanční účetnictví vymezuje náklady jako *„úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje poklesem aktivit nebo přírůstkem dluhů a který v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu (jiným způsobem, než je jeho výběr vlastníky).“* (1 ,s.44)

Toto vymezení, které vyjadřuje náklad jako *„ekonomický zdroj zjednodušeně vyjadřující náklad jako ekonomický zdroj obětovaný na dosažení výnosu z prodeje“*, je charakterizováno mimo tím, *„že je spolu s protikladně vyjádřenými výnosy základem měření zisku finančního účetnictví.“* (1 ,s.44)

Jedním z několika rysů finančního účetnictví je *„značná volnost vztahu mezi zobrazenými náklady a předmětem činnosti, jejímž smyslem je zhodnocovat kapitál vlastníka.“* V takto nedefinovaných nákladech jsou zahrnuty nejen úbytky kapitálu vlastníka, které byly vynaloženy v souvislosti s předmětem podnikání, ale také náklady spojené s odměnami, nebo reprezentací. (1 ,s.44)

K dalším z rysů patří snaha i o zobrazení úbytků vlastního kapitálu, které k jeho zhodnocení v budoucnosti nepovedou. Těmito úbytky může být ztráta hodnoty určité složky majetku v důsledku podnikatelské činnosti (tvorba opravných položek, odpisy nedobytné pohledávky, nebo působením mimořádných vlivů). (1 ,s.44)

2.1.1.2 Manažerské účetnictví

Z pohledu manažerského účetnictví, je na náklady pohlíženo z pohledu interního účetnictví a jsou chápány jako „*hodnotově vyjádřené účelné vynaložení ekonomických zdrojů podniku.*“ Náklady se využívají při kalkulacích, rozpočtech a jiných statistických metodách k efektivnímu řízení podniku. Oproti Finančnímu účetnictví není Manažerské účetnictví regulováno žádnými předpisy a je dobrovolné. Vzhledem k individuálním potřebám každého podniku je důležité, aby využívané nástroje byly k těmto potřebám přizpůsobeny na míru konkrétního podniku. (8, s. 18)

2.1.2 Klasifikace nákladů

Náklady lze klasifikovat podle různých kritérií do různých skupin podle jejich druhu, účelu vynaložení, závislosti na změnách v rozsahu aktivit nebo z hlediska potřeb rozhodování (2, s.10)

2.1.2.1 Druhové členění nákladů

„Druhové členění nákladů vychází ze spotřebovaných výrobních faktorů, které mají podobné znaky a jsou vyjádřeny v peněžních jednotkách. Jednotlivé nákladové druhy se od sebe vzájemně odlišují svou proveniencí a tím, zda se účastní na tvorbě nové hodnoty v daném podniku. Z hlediska provenience pocházejí náklady z výrobní nebo nevýrobní sféry, z okolí podniku nebo přímo z podniku. Z hlediska účasti na tvorbě hodnoty může určitá nákladová položka přispívat k tvorbě nové hodnoty nebo znamenat jen přenesenou hodnotu vytvořenou v jiných podnicích“ (6, s.11)

Podle druhů můžeme náklady rozdělit do skupin provozních, finančních a mimořádných. Do provozních nákladů patří: spotřeba materiálu, spotřeba energie, služby, osobní náklady, daně a poplatky, odpisy, rezervy a ostatní provozní náklady.

Finanční náklady rozdělujeme na prodané cenné papíry a vklady, úroky, tvorbu rezerv na finanční náklady a daň z příjmu za běžnou činnost.

K mimořádným nákladům řadíme manka a škody, tvorby rezerv, ostatní mimořádné náklady a tvorbu opravných položek. (6)

2.1.2.2 Účelové členění nákladů

„Účelové třídění nákladů je založeno na vztahu nákladu k výkonu, což vyjadřuje účelovost vynaložení nákladu.“ Charakteristické pro toto členění nákladů je doložení konkrétního účelu, ke kterému byl každý vzniklý náklad vynaložen. Účelově členěné provozní náklady se zobrazují ve výsledovce, kde jsou rozděleny podle účelu na náklady na prodej, správní režii (náklady spojené s administrativou a řízení podniku) a odbyty (náklady na dopravu, balení). (4)

Náklady technologické a náklady na obsluhu řízení

Z hlediska hospodárnosti je možné náklady rozdělit podle jejich vztahu k činnosti, aktivitě nebo operaci do dvou skupin. A to na náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení.

Technologické náklady jsou ty, které jsou vyvolané technologickým procesem dané činnosti či operace. Náklady, které byly vynaloženy za účelem zajištěním a udržením podmínek racionálního průběhu dané činnosti či operace, nazýváme náklady na obsluhu a řízení. (1, s.68)

Náklady jednicové a režijní

- *„Jednicové náklady se vykazují v samostatných konkrétních položkách ve vztahu ke zvolené jednici výkonu a typickým příkladem jsou jednicový materiál a jednicové mzdy. Jako jednicové náklady se vykazují především náklady technologické a z tohoto pohledu jsou náklady zásadně náklady přímé“* (2, s.12)

- *„Režijní náklady jsou vykazovány v komplexních položkách v rozložení podle jejich funkce, a to jako různých typů režií: materiálové, výrobní, odbytové a správní. Režijní náklady mají zásadně společný charakter, a proto se na jednotlivé objekty a výkony rozvrhují pomocí určité rozvrhové základny a s použitím některé z alokačních metod.“* (2, s.12)

2.1.2.3 Členění nákladů podle závislosti na změnách v rozsahu aktivit

Zde jsou náklady rozlišovány na dvě základní skupiny. A to na fixní a variabilní, v závislosti nákladů na změny v rozsahu aktiv.

Fixní náklady při změně objemu produkce zůstávají v rámci daného rozmezí stejné. „*Tento typ nákladů vzniká zejména v důsledku jednorázových vkladů potenciálních, technicky nebo ekonomicky nedělitelných zdrojů a je charakteristický určitou potenciální pohotovostí, tj. schopností podílet se na uskutečnění určitého objemu výkonu za určitý časový interval.*“ (2, s.13)

Variabilní náklady jsou závislé na objemu produkce. Je pro ně charakteristické opakované vynakládání na každou další jednotku výkonu. (2, s.13)

Variabilní náklady dále dělíme na proporcionální, podproporcionální a nadproporciální (2, s.13).

2.2 Kalkulace nákladů

Kalkulace nákladů fungují jako nástroj pro sestavení rozpočtu, kontrole hospodárnosti, nebo vyjádření výkonu.

Kalkulace jako taková je brána jako jeden ze základních nástrojů řízení nákladů. Je ukazatelem naturálně vyjádřeného výkonu a jeho finanční charakteristiky, umožňuje měnit výši a strukturu nákladů na produkt a celkově hospodářský výsledek podniku. (2, s.35)

2.2.1 Kalkulační pojmy

Kalkulační jednice – Rozumí se tím určitý výkon. Například výrobek, polotovar, práce nebo služba, která je vymezena jednotkou (kg, ks, m, atd.)

Přímé náklady – Tyto náklady je možno přiřadit přímo ke konkrétním výkonům již při jejich vzniku. Přímé náklady tvoří přímý materiál, přímé mzdy a ostatní přímé náklady.

Přímý materiál – Může být surovina, základní materiál, polotovary, obaly, které se většinou stávají trvalou součástí výrobku.

Přímé mzdy – Jsou mzdové náklady, které přímo souvisejí s kalkulovanými výkony

Ostatní přímé náklady – Jedná se o jiné náklady, které lze přímo přiřadit k dané kalkulační jednici. Například odpisy a ztráty ze zmetků.

Nepřímé náklady – Jsou ty náklady, které se vynakládají společně na určité kalkulované množství, nebo na celý podnik a není možné je stanovit na kalkulační jednici přímo. Nepřímé náklady jsou také nazývány režie.

Výrobní režie – Tato režie zahrnuje položky, které souvisejí s obsluhou a řízením výroby a nelze je stanovit přímo na kalkulační jednici. Jedná se především o spotřebu energie, režijní materiál nebo opotřebení strojů

Správní režie – Zahrnuje náklady spojené s řízením podniku, nebo daného organizačního celku. Jedná se především o mzdy administrativních a řídicích pracovníků, pojištění, nebo i vybavení kanceláří.

Odbytová režie – Jsou náklady spojené se skladováním, prodejem nebo propagací daného výrobku.

(11, s.67-68)

2.2.1.1 Předmět nákladů

„Předmětem kalkulace se obecně rozumí všechny druhy dílčích i finálních výkonů, které podnik vyrábí nebo provádí.“ Předmět kalkulace může být jeden nebo i více produktů, dle charakteru produkce daného podniku. (2, s.36)

2.2.1.2 Přiřazování nákladů

„Nejobecnějším cílem přiřazování nákladů je poskytnout informaci o nákladech, které jsou pro určité rozhodnutí relevantní. Přitom je nutné si uvědomit, že neexistuje univerzálně správný nebo špatný způsob přiřazení nákladů příslušnému výkonu. Každý způsob musí respektovat nejen vztah nákladů k objektu, ale zejména rozhodovací úlohu, která bude na základě tohoto řešena.“ (2, s.37)

Alokační fáze – je dílčí část celkového procesu přiřazování nákladů finálním výkonům, jejímž cílem je vyjádřit míru závislosti mezi náklady a finálním výkonem. Je možné je rozdělit do těchto fází:

- „Přiřazení přímých nákladů objektu alokace, který příčinně vyvolal jejich vznik
- Nalezení veličiny vyjadřující souvislost mezi finálními výkony a jeho nepřímými náklady
- Co nejpřesnější vyjádření podílu nepřímých nákladů připadajících na druh vyráběného nebo prováděného výkonu, a to pomocí veličiny zjištěné v předchozí fázi“ (2, s.37)

2.2.2 Typový kalkulační vzorec

Tento vzorec, zahrnující úplné náklady připadající na kalkulační jednici, je považován za nejpoužívanější typ kalkulačního vzorce. Je používán zejména pro potřeby plánování nákladů a následnou kontrolu rentability prováděných výkonů. (2, s.39)

1.	přímý materiál
2.	přímé mzdy
3.	ostatní přímé náklady
4.	výrobní (provozní) režie
<hr/>	
VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY	
5.	zásobovací režie
6.	správní režie
<hr/>	
VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	
7.	odbytová režie
<hr/>	
ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	
8.	zisk
<hr/>	
PRODEJNÍ CENA	

Obrázek 1 Typový kalkulační vzorec

(5)

2.2.3 Kalkulace dělením

Jedná se o nejjednodušší kalkulační techniku. Lze však použít pouze v případě homogenního výrobku, u něhož můžeme použít při kalkulaci druhově členěné náklady.

Kalkulace se sestavuje v druhové struktuře tak, že jednotlivé složky nákladů vydělíme počtem výrobků (6, s.31)

2.2.4 Přirážková kalkulace

„Pro výpočet nákladů na výrobní jednici nelze v případě heterogenního výrobního programu použít druhovou klasifikaci nákladů. Je nutno přejít ke kalkulačně tříděným nákladům.“ (6, s.37) Při tomto typu kalkulace, jsou náklady rozpočítávány podle režijní přirážky, která bývá vyjádřena jako *„procentuální přirážka vůči rozvrhové základně.“* (8, s.91)

Rozvrhovou základnou se rozumí určitý peněžní nebo i nepeněžní parametr, dle kterého se rozpočítávají nepřímé náklady, zpravidla se jedná o jednu z položek přímých nákladů (přímé mzdy, nebo přímý materiál). Musí být v dostatečné souvislosti mezi rozvrhovanými náklady a objektem kalkulace, správně velká a zjistitelná. *„Volba správné základny je podstatná, neboť na ní závisí přednost, s jakou je pak možné v kalkulaci vyčíslit náklady v souvislosti s daným výkonem.“* (8, s.91)

2.2.5 Zakázková kalkulace

Tato metoda je zpravidla používána v malosériové, kusové či jiné výrobě, která je význačná svou neopakovatelností výroby či jejím nízkým stupněm. Spadat sem mohou zakázkové služby, jako jsou opravy, montáže, servisy IT a jiné, kde není předem jasné, jaký časový rozsah práce a případně spotřebního materiálu bude pro danou zakázku třeba.

Pro každou zakázku se vydává samostatný výrobní příkaz, ze kterého je patrné, kalkulované množství výkonu pro tento daný výrobní příkaz. Neperiodický charakter zakázkové kalkulace plyne z toho, že skutečný vlastní náklad, na kalkulovaný výkon, lze tedy zjistit až po dokončení celé zakázky.

Technika zakázkové metody kalkulace většinou využívá kalkulační techniky přirážkové. Jednoduchost, přehlednost a snadné zjišťování nedokončené výroby, z rozdílu náběhu a odvádění na evidenčním a kalkulačním listě, zakázkové metody je její hlavní výhodou. K jejímu dosažení je ale nutné zajištění správného zachycení přímých složek nákladů na jednotlivé zakázkové listy. Jako její nevýhoda je považované obtížné zjišťování

vzniklých chyb v dokladech a normativní absence základny pro tvorbu předběžných kalkulací. (6, s.70)

2.2.6 Dynamická kalkulace

Tento typ kalkulace vychází ze základního kalkulačního členění na přímé a nepřímé náklady a také ze členění dle fází reprodukčního procesu. Je nutné si však odpovědět na otázku, zda, a případně jak, budou náklady v jednotlivých fázích ovlivněny změnami v objemu prováděných výkonů (2, s.41)

2.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou podílem dvou vybraných absolutních ukazatelů. Umožňují srovnávání vybraných podniků mezi sebou. Je zde však potřeba přihlížet k tomu, na jakém trhu firma působí. V praxi se používají například ukazatele:

- Likvidity
- Aktivity
- Zadluženosti
- Rentability
- Přidané hodnoty
- Produktivity

(9, s.353)

Vzhledem k tomu, že tato práce je zaměřená především na řízení nákladů, jsou zde vybrány jen některé.

2.3.1 Ukazatele rentability

Tyto ukazatele měří výnosnost kapitálu, tedy schopnost podniku dosahovat zisku využitím vloženého kapitálu. Ukazatele rentability porovnávají zisk vůči zdrojům, které byly vynaloženy na vytvoření zisku

Ukazatele se od sebe odlišují tím, jaký zisk se dosadí do čitatele a jaký vložený kapitál do jmenovatele. (8, s.145)

2.3.1.1 Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

ROE zjišťuje ziskovost pouze z vlastního kapitálu. Zjišťuje se jako poměr zisku EAT, vůči vlastnímu kapitálu. „Zjištěný údaj ukazuje, kolik haléřů zisku připadá na 1Kč zadrženého vlastního kapitálu.“ (8, s.145)

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

EAT = Výsledek hospodaření za účetní období

2.3.1.2 Rentabilita aktiv (ROA)

Rentabilita aktiv ukazuje celkovou výnosnost vložených prostředků, bez závislosti na tom, z jakých zdrojů byly dané činnosti financovány. „Zjistí se jako poměr zisku, nejčastěji kategorie EBIT, vůči celkovým vloženým prostředkům. Vypočtený údaj pak dokládá, kolik haléřů zisku připadá na 1Kč vloženého kapitálu“ (8, s.145)

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

EBIT = EAT+ daň z příjmu za běžnou činnost + daň z příjmu za mimořádnou činnost + nákladové úroky

2.3.1.3 Rentabilita tržeb (ROS)

ROS ukazuje zisk vztážený k tržbám. Výsledek ukazuje, kolik korun zisku firma vytvoří z jedné koruny tržeb. K výpočtu je možné využít EAT (čistý zisk) nebo EBIT (zisk před zdaněním a úroky). Poměří se zde EBIT (nebo EAT) s tržbami za vlastní výkon. (8, s.145)

„Varianta s EBIT v čitateli je vhodná pro porovnání podniků s proměnlivými podmínkami. Při využití zisku po zdanění v čitateli mluvíme o tzv. ziskové marži (Profit Margin). „ (10)

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}}$$

2.3.2 Nákladovost

Tento ukazatel vyjadřuje poměr vynaložených nákladů k velikosti tržeb. Pro podnik je důležité, aby tento poměr byl co nejnižší. (17)

$$\text{Nákladovost} = \frac{\text{celkové náklady}}{\text{tržby}}$$

2.3.3 Ukazatele produktivity

Produktivita ukazuje poměr mezi výsledkem (například přidanou hodnotou, nebo tržbami) a časem, který byl nutný k dosažení tohoto výsledku. Míra efektivnosti použití vstupů nebo zdrojů ve vztahu k výstupům z činnosti. Jedná se o zapojení a využití zdrojů ve vztahu k výsledkům produkce jako jsou výrobky nebo služby. (16)

2.3.3.1 Produktivita práce z přidané hodnoty

Ukazatel produktivity práce se využívá především při plánování počtu zaměstnanců. Vychází z poměru počtu zaměstnanců, k přidané hodnotě. Ta je pro podnik důležitá, protože kryje mzdy, podnikové investice, finanční náklady i podíly vlastníku na zisku.

Produktivitu je možné zvyšovat dvěma způsoby. Zvýšením přidané hodnoty tím, že budou maximalizovány výstupy (tržby) a minimalizovány vstupy (náklady), nebo zredukováním nadbytečných pracovníků. (15, s.139)

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

2.4 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele vychází ze sledování údajů ve finančních výkazech, které jsou porovnávány v čase (horizontální analýza) a vůči zvolené vztažné veličině (vertikální analýza).

2.4.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza sleduje jednak absolutní změny jednotlivých výkazů vykazovaných v čase (obvykle 3 až 10 let), tak i jejich relativní (procentní) změny. Změny jednotlivých položek se sledují po jednotlivých řádcích účetních výkazů. Procentní změnu lze vyjádřit i pomocí vzorce (13, s. 14):

$$\text{změna v \%} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100 = \frac{X_{t+1} - X_t}{X_t}$$

2.4.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza spočívá v porovnání jednotlivých položek vybraných finančních výkazů vůči vztažné veličině, která by měla reprezentovat sumu jednotlivých položek. U rozvahy volíme jako vztažnou veličinu celkovou bilanční sumu. Pasiva a aktiva a analyzujeme odděleně. Pro účely této práce bude hlavní analyzovat stranu pasiv, ze které lze zjistit *kapitálovou strukturu*, tj. z jakých zdrojů je majetek podniku financován (12, s.15). Z analýzy výkazu zisku a ztrát lze zjistit, z jaké činnosti do podniku tečou zisky a jakých nákladů bylo vynaloženo pro jejich dosažení, jako vztažnou veličinu vztažnou veličinu je vhodné zvolit celkové výnosy či náklady.

2.5 Cenová tvorba

K tvorbě ceny produktu lze využít tři základní přístupy k tvorbě cen produktů: nákladově orientovaný, poptávkově orientovaný a tvorba ceny podle zákazníkem akceptovatelné hodnoty (2, s.101)

2.5.1 Nákladově orientovaná tvorba cen

Tento způsob cenové tvorby je považován za nejjednodušší. Vychází z neúplných nákladů a ze ziskové přírážky stanovené podnikem. Rizikem této cenové tvorby je, že *„při poklesu objemu produkce a prodeje rostou fixní jednotkové náklady (fixní složka nákladů přepočtených na jednotku produkce), což může vést k cenově nákladové spirále, která způsobuje, že nabízené množství ve stále rostoucí míře ztrácí konkurenceschopnost“* (2, s.101)

2.5.2 Poptávkově orientovaná tvorba cen

Shromažďuje údaje o trhu, zejména poptávku, zkušenosti, finanční možnosti potenciačních zákazníků, a pro dosažení co nejvyššího možného zisku nově zjištěné informace aplikuje při rozhodování o cenách daného produktu. (2, s.101)

2.5.3 Tvorba ceny podle zákazníkem akceptovatelné hodnoty

Tato metoda je založená na znalosti priorit zákazníka a toho jak si jednotlivých atributů cení. Atributy mohou být například spolehlivost, trvanlivost, servis nebo i image dané značky. Na základě těchto znalostí se těmto atributům stanoví jejich bodové ohodnocení a priorita a dle toho se stanoví cena, která se může výrazně odlišovat od nákladového základu. (2, s.101)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Představení podniku

Blanenská firma ALDO metal, s.r.o. vznikla v roce 2013. Vlastník firmy, Oldřich Pokladník, se však kovovými výrobou a především výrobou krbů zabývá již od roku 1993.

Na jeho zkušenosti lze krásně vidět, jak se trh formuluje a neustále se mění.

V roce 1993, jako 18 letý mladý začínající podnikatel, vyhrál své první konkurzní řízení na tehdy začínající billboardy. Začal se tedy zabývat kovovými výrobou. Od drobnějších prvků, jako například lavičky na autobusovém nádraží v Blansku, kovové prvky v rodinných domech, zejména pak zábradlí a drobná schodiště, až po větší zakázky, jako reklamní panely či zábradlí v obchodním domě Velký Špalíček.

Kolem roku 2000 se trh začal vyvíjet slibně, co se týče krbových kamen. Pan Pokladník se ihned ujal příležitosti a začal svou živnost rozšiřovat právě o tento segment, tedy krbové vložky, krbová dvířka, ale i o celá krbová kamna. Nejčastější zakázkou byla výroba atypických krbů dle zadání zákazníka. Postupně se výroba rozšířila o typizované krbové vložky a krbová kamna.

Postupně však trend krbů upadl, většina domácností jej už má a je tedy třeba jen výroba náhradních součástí, jako jsou například již zmiňovaná krbová dvířka. Samozřejmě je po krbech stále poptávka, ale není již taková, jako právě kolem roku 2000 a i konkurence se značně rozrostla. Pan Pokladník se tedy se svou firmou vrátil především ke kovovému výrobě jako takové. Nyní si však může dovolit, díky zkušenost a dobrému jménu na trhu, větší zakázky, jako jsou například samostatně stojící haly, přesně takové, v jaké se nachází i firma ALDO metal.

Pro odvětvové srovnání je třeba firmu zařadit dle klasifikace CZ-NACE. Jak již bylo zmíněno, firma prošla za svoji existenci několika změnami zaměření, nicméně hlavní činnost firmy po celé období tvořila kovová výroba, tedy firmu zařadíme dle klasifikace CZ-NACE do skupiny *NACE 25 Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení* a podskupiny *11 Výroba kovových konstrukcí a jejich dílů*. (7)

Firma momentálně zaměstnává 4 stálé zaměstnance, sezónně se tento počet rozšiřuje až o další 3-4 brigádníky.

Sám o sobě a svých zaměstnancích tvrdí, že hlavní důraz je kladen na kvalitu a preciznost. Aby jí docílili, je používáno laseru a CNC technologií společně se špičkovým dílenským zpracováním.

3.1.1 Výrobky

Jak již bylo řečeno v předchozí podkapitole, firma Aldo metal se zabývá kovovýrobou. Níže uvádím několik hlavních výrobků.

Krby

Krby jsou rozděleny dle svého umístění na volně stojící krbová kamna a na krbové vložky určené k zazdění. Kromě několika stálých modelů, které vznikly na základě návrhů majitele firmy, jsou krby vyráběny především podle individuálních přání zákazníka, tedy zakázkově. Krby jsou vyráběny ze žáruvzdorného ocelového plechu na CNC strojích a poté ručně svařovány.



Obrázek 2 Krb ALDO III.O zdroj: Aldo metal s.r.o

Schodiště a zábradlí

Obchodní domy, exteriéry, firmy, rodinné domy. Zde všude je možné nalézt již realizované zakázky Aldo metal. Firma nabízí individuální řešení, dle dispozice prostoru, kam má být schodiště umístěno. Schodiště jsou vyráběna jak do interiéru, tak exteriéru a

mohou být přímé, lomené, páteřové nebo točité. Dle umístění je zvolen typ materiálu. Pro průmyslové objekty je využívána především ocel opatřená povrchovou úpravou. Pro domácnosti nebo komerční prostory je určen nerezový materiál.



Obrázek 3 Ocelové schodiště zdroj: Aldo metal s.r.o

Ocelové konstrukce

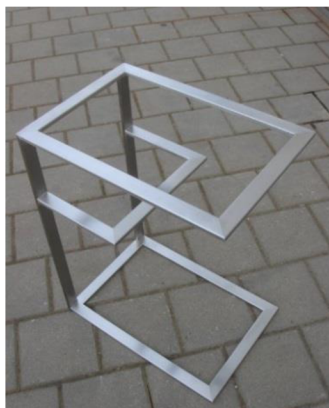
V případě ocelových konstrukcí je firma schopná vyrobit a také smontovat vše od drobných zakázek, jako například balkónů či billboardu, až po celé výrobní či jinak využívané haly. Mimo jiné, samotné sídlo a výrobní hala firmy, je prací Aldo metal. V současné době tyto konstrukce patří k jedněm z nejčastějších výrobků firmy.



Obrázek 4 Hala Aldo metal zdroj: Aldo metal s.r.o

Zakázková výroba

Zakázková výroba zde tvoří společně s konstrukcemi největší část produkce firmy. Může se jednat prakticky o jakýkoliv výrobek, který si zákazník přeje. Od funkčních součástek až po designové výrobky jako jsou stoly, židle nebo i okrasné reklamní cedule.



Obrázek 5 Designový stůl zdroj: Aldo metal s.r.o.

3.1.2 Konkurenční prostředí

Blansko má v oblasti kovovýroby dlouho tradici, především díky strojírenské firmě ČKD Blansko, který s nadsázkou zaměstnával většinu obyvatel města. V roce 1991 byla firma privatizována a po určitých problémech nastalo propouštění. V současné době je majitelem zahraniční společnost JSC TYAZHAMASH, objem výroby a zaměstnanosti se však nedá s minulostí srovnávat. Díky tomu, že spousta lidí přišla o práci a uvolnil se trh pro podnikání, začalo vznikat mnoho firem zabývajících se kovovýrobou.

V současné době působí v dvaceti tisícovém Blansku 16 firem, které vyrábí podobné výrobky jako firma ALDO metal. Například jen krby prodávají nebo vyrábí další dvě firmy a v Brně, které je vzdálené pouze 20 kilometrů působí těchto firem 14. Toto je jedním z důvodů, proč se majitel rozhodl tento typ výrobku upozadit a věnovat se především zakázkové výrobě, kde může konkurovat nejen cenou, ale i kvalitou.

3.2 Analýza účetních výkazů

Při analýze účetních výkazů firmy ALDO metal s.r.o. je potřeba vzít v potaz následující skutečnosti, které mohou zkreslit výsledky analýz při prosté aplikaci vzorců definovaných v teoretické části práce. Tyto skutečnosti byly zjištěny na základě rozhovorů s jednatelem firmy panem Oldřichem Pokladníkem.

Dlouhodobý majetek je firmě pronajímán formou pronájmu od fyzické osoby pana jednatele, tím dochází k daňové optimalizaci vyvedením zisků z právnické osoby na fyzickou osobu. Výnosy z tohoto pronájmu jsou u fyzických osob zdaňovány dle daně z příjmu fyzických osob (DPFO) sazbou 15 %. Nadále si může pan jednatel u tohoto pronájmu uplatnit i výdaje formou paušálu. Pokud by byl dlouhodobý majetek zapsán jako obchodním majetek firmy ALDO metal, tak by nástrojem vyvedením zisků pro pana jednatele bylo vyplacení zisku formou podílu na zisku, která by podléhala dani z příjmu právnických osob (DPPO) 19 % u právnické osoby a následně ještě 15 % DPFO u fyzické osoby a nešlo by již aplikovat výdaje paušálem. Tato daňová optimalizace zkreslí vertikální analýzu aktiv a poměrové ukazatele, které vychází z aktiv.

Dalším významným faktorem je ztráta v roce 2016, která na první pohled může značit významné zhoršení finančního zdraví firmy, ale na základě rozhovorů s panem jednatelem byla ztráta důsledkem zpožděné fakturace zákazníkům, kde velká část zakázek z roku 2016 byla vyfakturována v prvním kvartálu roku 2017, a tedy reálný dopad na finanční zdraví firmy byl pouze v oblasti cash-flow a zhoršení financování pracovního kapitálu a dalších souvisejících nákladů, jelikož firma musela tyto náklady financovat ze svých vlastních zdrojů a nemohla využít finanční prostředky získané ze uhrazených pohledávek. Z účetního pohledu by bylo vhodné tyto zpožděné fakturace zaúčtovat jako časové rozlišení. Tato skutečnost zkreslila horizontální analýzu a poměrové ukazatele rentability.

3.2.1 Horizontální analýza

AKTIVA	2014/2013	2014-2013	2015/2014	2015-2014	2016/2015	2016-2015	2017/2016	2017-2016
AKTIVA CELKEM	55,6%	360	114,9%	1157	-40,2%	-871	158,0%	2043
Dlouhodobý majetek	-	-	-	-	-	-	-	-
Oběžná aktiva	55,6%	360	114,9%	1157	-40,2%	-871	158,0%	2043
Zásoby	-17,2%	-10	0,0%	0	0,0%	0	-100,0%	-48
Dlouhodobé pohledávky	-	-100	14,0%	-14	-4,4%	5	-100,0%	109
Krátkodobé pohledávky	10,8%	51	203,2%	1067	-88,0%	-1401	471,2%	900
KFM	364,3%	419	19,5%	104	82,3%	525	102,4%	1191

Tabulka 1 Horizontální analýza aktiv zdroj: Vlastní tvorba data: Aldo metal s.r.o.

Z horizontální analýzy aktiv podniku ve sledovaném období 2013-2017 je nejvíce patrný nárůst krátkodobého finančního majetku (KFM), který vzrostl ze 115 tis. Kč na 2,354 mil. Kč ve sledovaném období. Nárůst krátkodobého finančního majetku je pro podnik pozitivní z hlediska finančního polštáře, který tyto finanční prostředky představují, na druhou stranu však může značit neefektivní využití finančních prostředků podniku. Na tuto skutečnost bude zaměřeno v následující kapitole, kde je očekáván negativní dopad na ukazatele rentability.

PASIVA	2014/2013	2014-2013	2015/2014	2015-2014	2016/2015	2016-2015	2017/2016	2017-2016
PASIVA CELKEM	55,6%	360	114,9%	1157	-40,2%	-871	158,0%	2043
Vlastní kapitál	111,0%	424	47,4%	382	-38,6%	-458	293,4%	2142
Základní kapitál	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0
Rezervní fondy	100,0%	18	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0
VH minulých let	100,0%	163	242,3%	395	73,7%	411	-47,2%	-457
VH běžného účetního období	133,5%	243	-3,1%	-13	-210,9%	-869	568,7%	2599
Cizí zdroje	-24,2%	-64	385,6%	775	-42,3%	-413	-17,6%	-99
Rezervy	-	0	-	0	-	0	100,0%	0
Dlouhodobé závazky	100,0%	0	-	0	-	0	-	0
Krátkodobé závazky	-32,5%	-86	316,2%	566	-24,4%	-182	-17,6%	-99
Bankovní úvěry a výpomoci	-	22	-	209	-	-231	100,0%	0

Tabulka 2 Horizontální analýza pasiv zdroj: Vlastní tvorba data: Aldo metal s.r.o.

Z horizontální analýzy pasiv podniku ve sledovaném období 2013-2017 je nejvíce patrný nárůst vlastního kapitálu, který je tažen nárůstem výsledku hospodaření běžného a minulého období a zároveň došlo k snížení cizích zdroj. Tato skutečnost se dá hodnotit pro podnik pozitivně, podnik čím dál více financuje svoji činnost z vlastních zdrojů. Z analýzy dále vyplývá, že podnik také dokázal významně snížit podíl krátkodobých závazků, tedy dochází ke zlepšování platební schopnosti při placení závazků vůči dodavatelům. Tuto skutečnost lze opět hodnotit pozitivně.

3.2.2 Vertikální analýza

AKTIVA	2013	2014	2015	2016	2017
AKTIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Dlouhodobý majetek	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Oběžná aktiva	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Zásoby	9,0%	4,8%	2,2%	3,7%	0,0%
Materiál	8,8%	4,6%	2,1%	3,6%	0,0%
Výrobky	0,2%	0,2%	0,1%	0,2%	0,0%
Dlouhodobé pohledávky	0,0%	-9,9%	-5,3%	-8,4%	-3,3%
Krátkodobé pohledávky	73,3%	52,1%	73,6%	14,8%	32,7%
Pohledávky z obchodních vztahů	62,8%	45,5%	67,5%	-2,3%	27,2%
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Stát - daňové pohledávky	10,5%	6,7%	6,1%	17,1%	3,7%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%
KFM	17,8%	53,0%	29,5%	89,9%	70,6%
Peníze	17,2%	53,0%	29,5%	77,5%	46,2%
Účty v bankách	0,6%	0,0%	0,0%	12,5%	24,4%

Tabulka 3 Vertikální analýza aktiv zdroj: Vlastní tvorba data: Aldo metal s.r.o.

Z vertikální analýzy aktiv podniku ve sledovaném období 2013-2017 vyplývá, že na začátku období tvořily nejvýznamnější položku krátkodobé pohledávky (73,3 % v roce 2013). V letech 2016 a 2017 podnik dokázal splatnost pohledávek zlepšit a podíl pohledávek klesl na 32,7 % a nejvýznamnější položkou se stal krátkodobý finanční majetek (KFM), který tvořil 70,6 % veškerých aktiv. Jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole, tento fakt je pro podnik jednak pozitivní, tak i negativní.

PASIVA	2013	2014	2015	2016	2017
PASIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Vlastní kapitál	59,0%	80,0%	54,9%	56,5%	86,1%
Základní kapitál	30,9%	19,9%	9,2%	15,5%	6,0%
Rezervní fondy	0,0%	1,8%	0,8%	1,4%	0,5%
VH minulých let	0,0%	16,2%	25,8%	74,9%	15,3%
VH běžného účetního období	28,1%	42,2%	19,0%	-35,3%	64,2%
Cizí zdroje	41,0%	20,0%	45,1%	43,5%	13,9%
Rezervy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Dlouhodobé závazky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Krátkodobé závazky	41,0%	17,4%	34,4%	43,5%	13,9%
Závazky z obchodních vztahů	46,4%	20,4%	33,3%	43,9%	8,0%
Závazky k zaměstnancům	0,0%	1,6%	0,0%	0,0%	0,0%
Závazky ze SZ a ZP	4,0%	0,9%	3,0%	2,8%	0,2%
Stát - daňové závazky a dotace	6,8%	10,0%	1,8%	0,5%	9,8%
Dohadné účty pasivní	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Jiné závazky	7,4%	0,1%	2,7%	8,3%	0,4%
Bankovní úvěry a výpomoci	0,0%	2,2%	10,7%	0,0%	0,0%
Bankovní úvěry dlouhodobé	0,0%	0,0%	10,6%	0,0%	0,0%
Krátkodobé bankovní úvěry	0,0%	2,2%	0,1%	0,0%	0,0%
Časové rozlišení	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Tabulka 4 Vertikální analýza pasiv zdroj: Vlastní tvorba data: Aldo metal s.r.o.

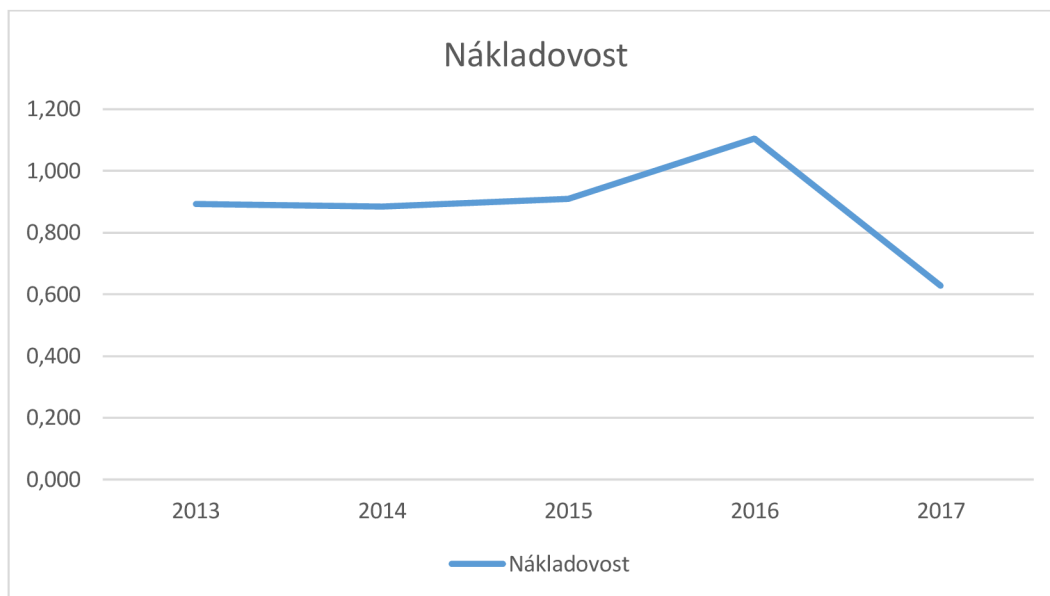
Z vertikální analýzy aktiv podniku ve sledovaném období 2013-2017 vyplývá, že podíl vlastního kapitálu nad cizím kapitálem převažoval po celé období a postupně rostl. Většinu vlastního kapitálu tvořil výsledek hospodaření. Z cizích zdrojů podnik příliš nevyužíval úvěrů, s výjimkou roku 2015, kdy podnik financoval 10,7 % své činnost prostřednictvím bankovního úvěru. Financování podniku tedy můžeme označit za velmi konzervativní.

3.2.3 Analýza poměrových ukazatelů

3.2.3.1 Nákladovost

	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby	2161	4741	5238	4353	6830
Celkové náklady	1930	4196	4762	4811	4290
Nákladovost	0,893	0,885	0,909	1,105	0,628

Tabulka 5 Nákladovost zdroj: Vlastní tvorba data: Aldo metal s.r.o.



Graf 1 Nákladovost zdroj: Vlastní tvorba

Nákladovost ve sledovaném období při použití principu očištění pomocí lineárního průměru klesala. Tuto skutečnost se dá hodnotit pro podnik pozitivně.

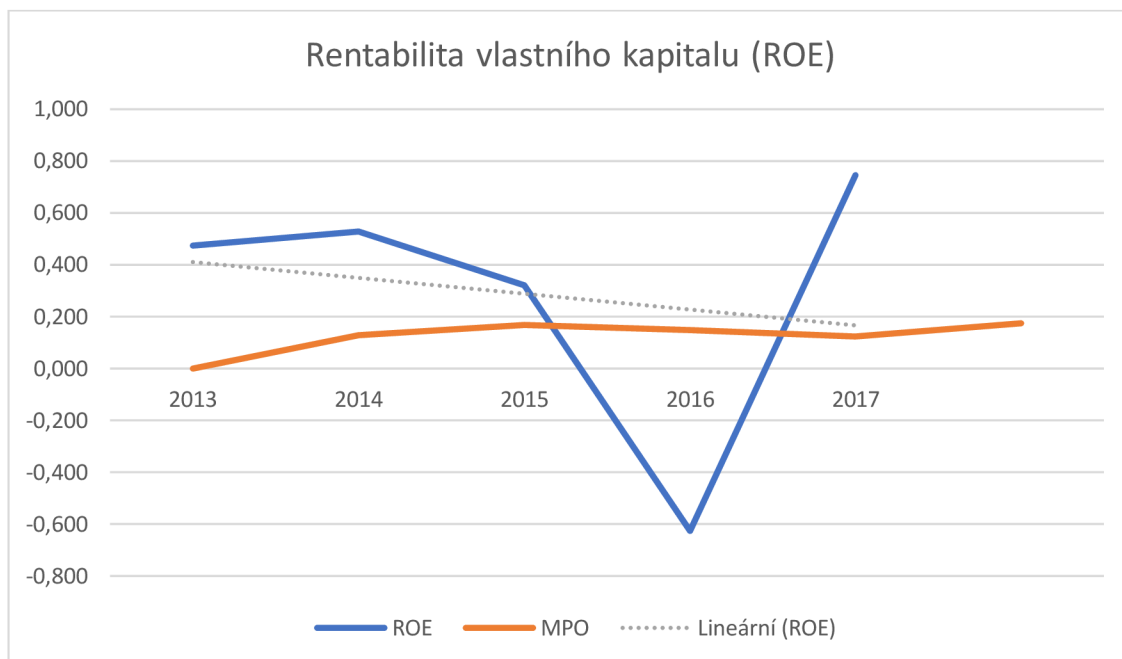
3.2.3.2 Ukazatele rentability

Rentabilita vlastního kapitálu

	2013	2014	2015	2016	2017
EAT	181	426	381,4	-457	2142
Vlastní kapitál	382	806	1188	730	2872
ROE	0,474	0,529	0,321	-0,626	0,746
MPO	0,128	0,169	0,147	0,124	*0,175

*Údaje MPO pro celý rok 2017 nebyly do termínu dokončení práce zveřejněny. Hodnota v tabulce je pouze za 1. pololetí roku 2017.

Tabulka 6 Rentabilita vlastního kapitálu zdroj: Vlastní tvorba data: Aldo metal s.r.o., MPO



Graf 2 Rentabilita vlastního kapitálu zdroj: Vlastní tvorba

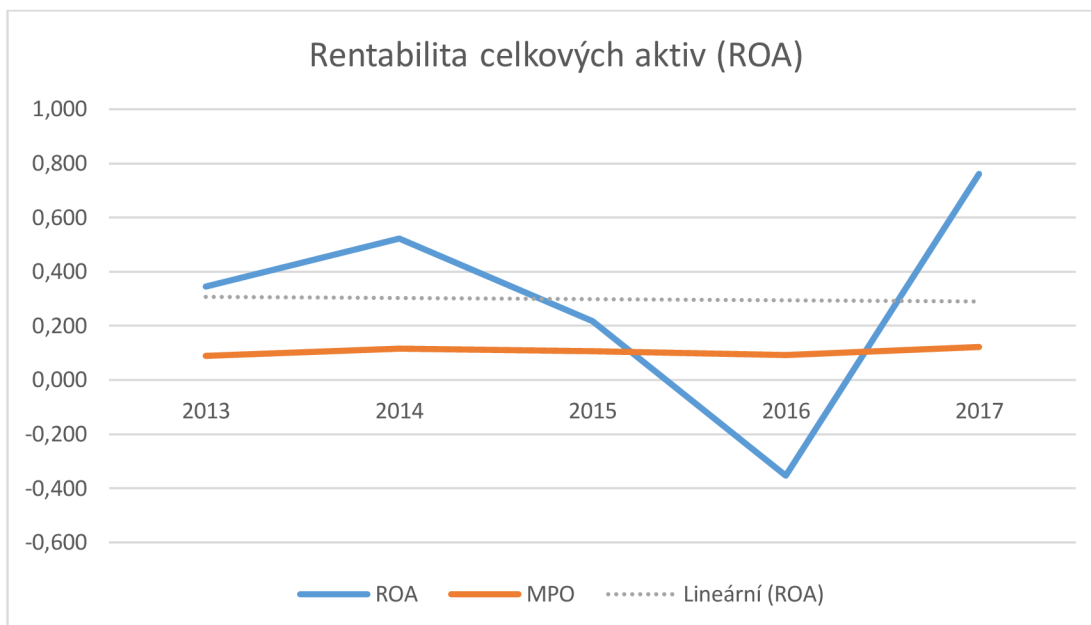
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) byla ve sledovaném období nejnižší v roce 2016 a nejvyšší v roce 2017. Pro zvýšení vypovídající hodnoty je však vhodné ROE očistit od těchto dvou extrémních hodnot, kde náklady související s výkony 2016 byly vyfakturovány v roce 2017, viz kapitola 3.2. Očištění od extrémních hodnot se provede pomocí lineárního průměru. Z grafu je nyní patrné, že rentabilita vlastního kapitálu ve sledovaném období klesala. Při porovnání s odvětvovým průměrem získaným z dat Ministerstva průmyslu a obchodu (MPO) byl však podnik nad tímto průměrem. Pokud by však pokles pokračoval i v následujících letech, mohl by se podnik dostat do problémů. Tento ukazatel je navíc pozitivně zkreslen pronájemem (leasingem) viz kapitola 3.2, tedy skutečné ROE podniku je nižší.

Rentabilita celkových aktiv

	2013	2014	2015	2016	2017
EBIT	223	526	471,4	-457	2539
Celková aktiva	647	1007	2164	1293	3336
ROA	0,345	0,522	0,218	-0,353	0,761
MPO	0,0891	0,1155	0,1072	0,0931	*0,1219

*Údaje MPO pro celý rok 2017 nebyly do termínu dokončení práce zveřejněny. Hodnota v tabulce je pouze za 1. pololetí roku 2017.

Tabulka 7 Rentabilita celkových aktiv zdroj: Vlastní tvorba data: Aldo metal s.r.o., MPO



Graf 3 Rentabilita celkových aktiv zdroj: Vlastní tvorba

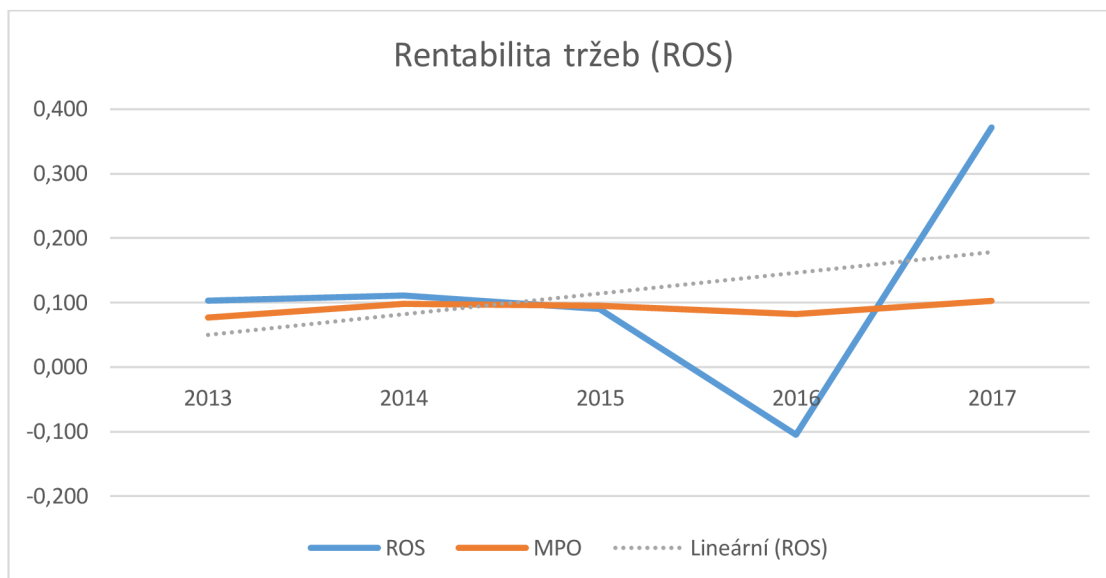
Rentabilita celkových aktiv kapitálu (ROA) byla ve sledovaném období při použití stejného principu očištění jako u ukazatele ROE téměř konstantní. Při porovnání s odvětvovým průměrem získaným z dat MPO byl však podnik nad tímto průměrem, avšak to zejména díky využití pronájmu (leasingu), který snižuje celkový počet aktiv a tedy pozitivně zkresluje tento ukazatel, viz. kapitola 3.2

Rentabilita tržeb

	2013	2014	2015	2016	2017
EBIT	223	526	471,4	-457	2539
Tržby	2161	4741	5238	4353	6830
ROS	0,103	0,111	0,090	-0,105	0,372
MPO	0,08	0,10	0,10	0,08	*0,10

*Údaje MPO pro celý rok 2017 nebyly do termínu dokončení práce zveřejněny. Hodnota v tabulce je pouze za 1. pololetí roku 2017.

Tabulka 8 Rentabilita tržeb zdroj: Vlastní tvorba data: Aldo metal s.r.o., MPO



Graf 4 Rentabilita tržeb zdroj: Vlastní tvorba

Rentabilita tržeb (ROS) byla ve sledovaném období při použití stejného principu očištění jako u ukazatele ROE a ROA rostoucí. Tento ukazatel má největší vypovídací hodnotu, jelikož u něj nedochází k tak výraznému zkreslení jako u ROA a ROE. V porovnání s odvětvovým průměrem z dat MPO se ve sledovaném období dostal podnik nad průměrné hodnoty odvětví. Rostoucí trend u ROS můžeme hodnotit pro podnik pozitivně.

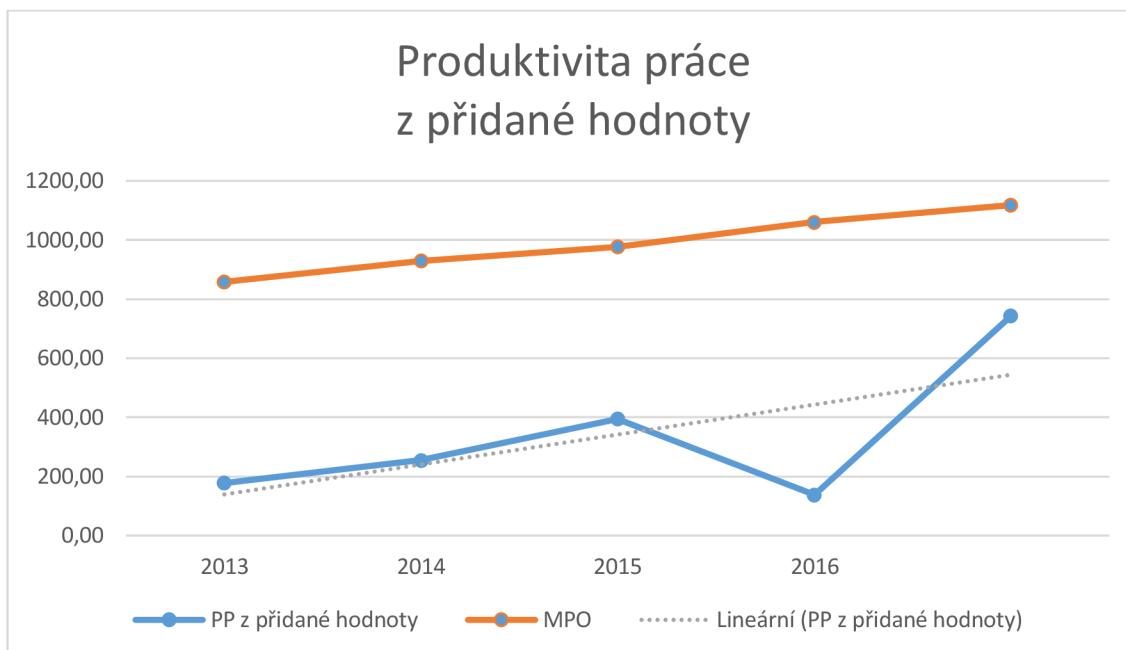
3.2.3.3 Ukazatele produktivity

Produktivita práce z přidané hodnoty

	2013	2014	2015	2016	2017
Přidaná hodnota	533	1020	1580,5	689	2971
Počet zaměstnanců	3	4	4	5	4
PP z přidané hodnoty	177,67	255,00	395,13	137,80	742,75
MPO	858,24	929,87	976,79	1060,89	*1118,03

*Údaje MPO pro celý rok 2017 nebyly do termínu dokončení práce zveřejněny. Hodnota v tabulce je pouze za 1. pololetí roku 2017.

Tabulka 9 Produktivita práce z přidané hodnoty zdroj: Vlastní tvorba data: Aldo metal s.r.o., MPO



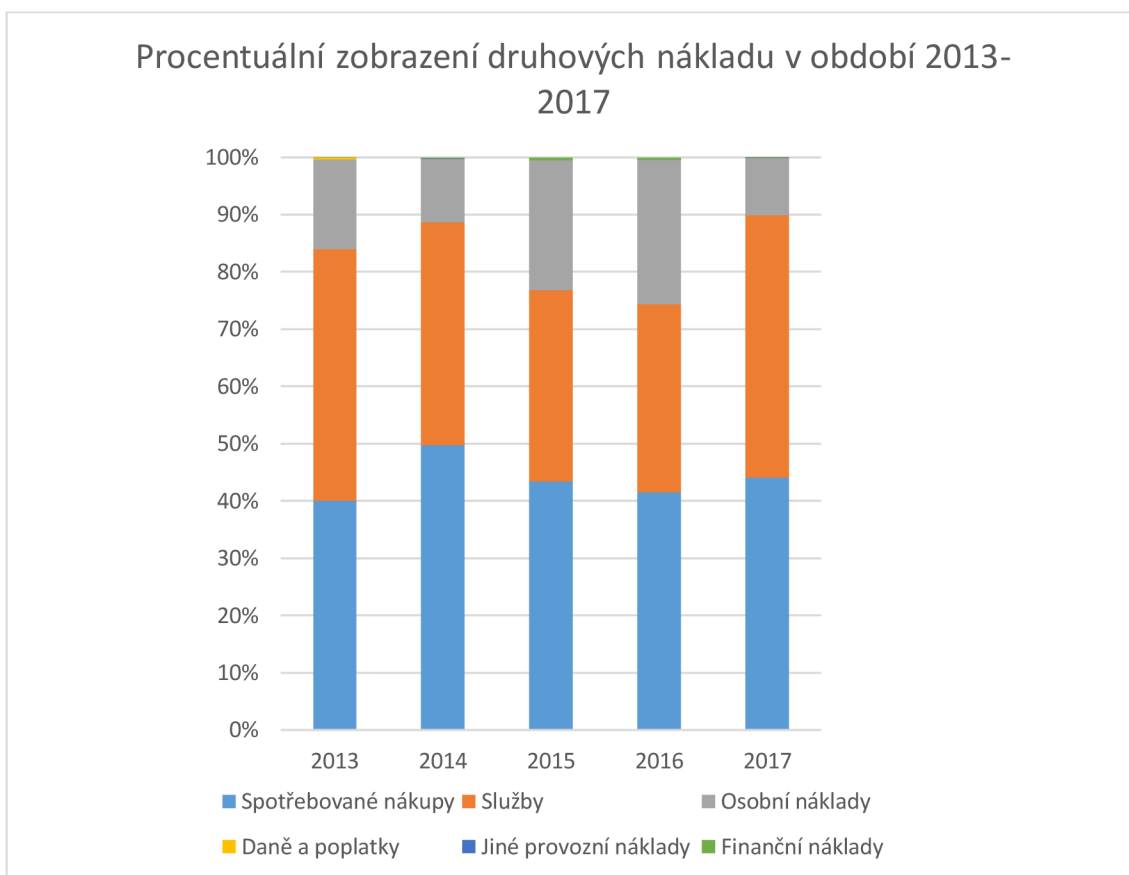
Graf 5 Produktivita práce z přidané hodnoty zdroj: Vlastní tvorba

Produktivita práce z přidané hodnoty, při použití stejného principu očištění jako u ostatních ukazatelů vykazovala rostoucí trend. Při porovnání s odvětvovými údaji MPO je růst produktivity práce srovnatelný s odvětvovým průměrem.

Z finanční analýzy nebyl zjištěn žádný závažný problém, podnik vykazoval ve sledovaném období vesměs pozitivní trend zejména u ukazatelů produktivity práce a většina ukazatelů se pohybovala nad odvětvovým průměrem, analyzovaným na základě dat MPO. Negativní pro podnik byla pouze rentabilita vlastního kapitálu (ROE), která i přes pozitivní zkreslení klesala, a to až pod úroveň odvětvového průměru. Pokud by rentabilita vlastního kapitálu klesala i nadále, mohl by se podnik dostat do finančních problémů.

3.3 Analýza nákladů

3.3.1 Druhovému členění nákladů



Graf 6 Procentuální zobrazení druhových nákladů zdroj: Vlastní tvorba

Z grafu vyplývá, že největší podíl na nákladech tvoří spotřebované nákupy a služby. Mezi služby jsou zde však zahrnuty pronájmy haly a strojů, které jsou pro podnik nákladem, ale majiteli ve skutečnosti přinášejí zisk.

3.3.2 Kalkulace zakázky

Firma v současné době při kalkulaci využívá značně jednoduchou metodu propočtu. Při stanovování nákladů vychází pouze z nákladů přímých, tj. přímý materiál, přímé mzdy a popřípadě ostatní náklady přímo spojené s výrobkem.

Cena je sestavována dvěma způsoby, v závislosti na typu výrobku. V případě menších výrobků, se cena stanovuje jako množství materiálu krát fixní částka 20Kč, plus množství odpracovaných hodin krát 400Kč, plus ostatní náklady. V případě velkých konstrukcí, se cena počítá jako součin hmotnosti výrobku a částky 80-120Kč (dle typu materiálu).

Na následujícím obrázku jsou zachycené tři vybrané kalkulace zakázek s tím, že cena Zakázky 1 a 2 je určována metodou menšího výrobku a Zakázka 3 podle hmotnosti.

Náklad	Zakázka 1			Zakázka 2			Zakázka 3		
	množství	cena	celkem	množství	cena	celkem	množství	cena	celkem
Materiál	20	17 Kč	340 Kč	32	17 Kč	544 Kč	532	17 Kč	9 044 Kč
Mzda	9	230 Kč	2 070 Kč	24	230 Kč	5 520 Kč	96	230 Kč	22 080 Kč
Ostatní náklady	26	30 Kč	780 Kč	32	20 Kč	640 Kč	532	10 Kč	5 320 Kč
Náklady			3 190 Kč			6 704 Kč			36 444 Kč
Výnos									
Materiál	20	20 Kč	400 Kč	32	20 Kč	640 Kč	532	110 Kč	58 520 Kč
Odměna za práci	9	400 Kč	3 600 Kč	24	400 Kč	9 600 Kč	0	- Kč	- Kč
Ostatní náklady	26	30 Kč	780 Kč	32	20 Kč	640 Kč	0	- Kč	- Kč
Cena			4 780 Kč			14 914 Kč			58 520 Kč
Zisk			1 590 Kč			8 210 Kč			22 076 Kč

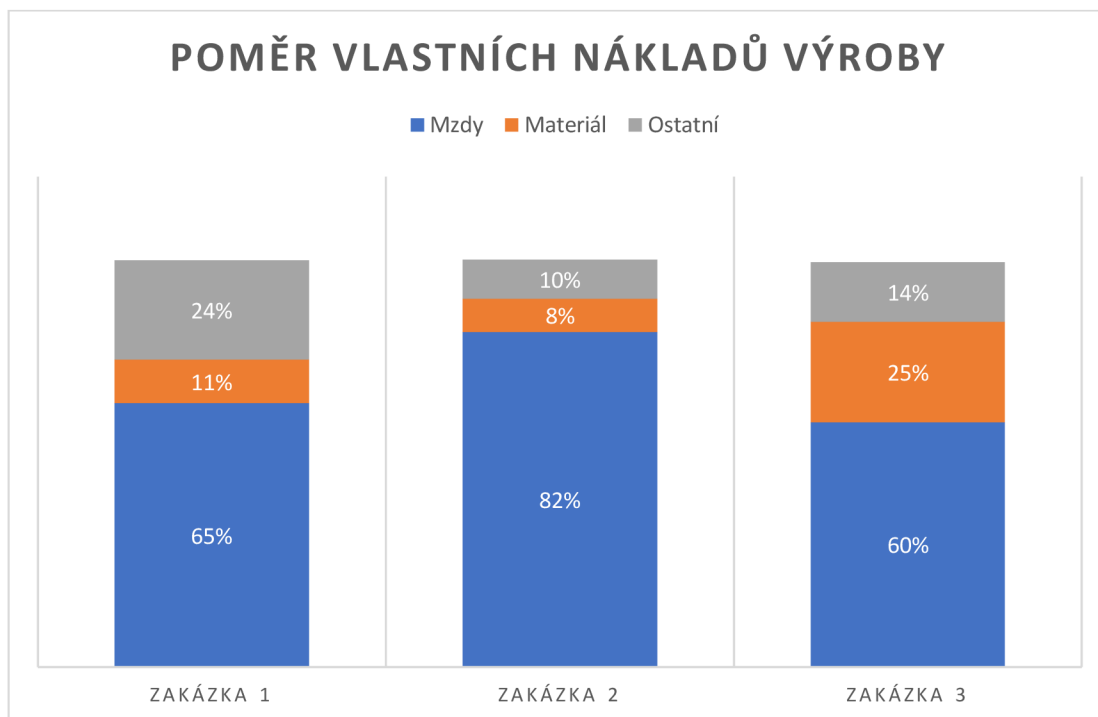
Obrázek 6 Kalkulace vybraných zakázek zdroj: Vlastní tvorba

Na obrázku v části *Náklad*, je přehled nákladů, se kterými firma počítá při výrobě dané zakázky. Ostatními náklady je zde většinou povrchová úprava, kterou si firma nechává dělat externí společností. Mzdy jsou počítány již s odvodem zdravotního a sociálního pojištění.

V části *Výnos* jsou zobrazeny finanční požadavky firmy k zákazníkovi, dle kterých je i stanovena celková cena. Částky jsou uváděny bez DPH

3.3.3 Poměr vlastních nákladů na výrobu

Na následujícím grafu je zobrazen procentuální poměr vlastních nákladů výroby u vybraných zakázek z předchozího obrázku.



Graf 7 Poměr vlastních nákladů výroby zdroj: Vlastní tvorba

Je zde vidět, že největší měrou se na vlastních nákladech podílí přímé mzdy. Rozdíl poměrů oproti druhovému třídění nákladů z předchozí podkapitoly, kde osobní náklady tvoří pouze 10-25%, je způsoben tím, že firma některé zboží pouze přeprořádá bez další přidané hodnoty.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Při provedení finanční analýzy bylo zjištěno, že největším nedostatkem je hospodaření podniku s krátkodobým finančním majetkem. Podnik ke konci sledovaného období drží více než 70 % svého majetku ve finančních prostředcích v hotovosti. Tato skutečnost se odráží zejména na ukazatelích rentability, kde podnik neefektivně využívá tyto dostupné finanční prostředky. Dle trendové linie zachycené v grafu 2 se podnik dostane v následujícím období pod odvětvový průměr. Tyto finanční prostředky by podnik mohl investovat k vlastnímu rozvoji například ke zlepšení marketingu tak, aby získal více zakázek a následně i financování růstu rozšířením výroby (nákup strojů, najímání pracovní síly, zlepšení produktivity práce).

V oblasti řízení nákladů je v této firmě největším problémem používaná metoda kalkulace nákladů, která počítá pouze s přímými náklady a náklady nepřímé jsou plně opomíjeny. Pro tuto firmu by byla vhodná metoda zakázková, která vychází především z metody přírážkové.

Pro její zavedení bylo nutné vypočítat velikost jednotlivých režii, které jsou dále rozpočítávány, podle dané rozvrhové základny k jednotlivým zakázkám.

Stanovení výše jednotlivých režii je znázorněno na následujících obrázcích. Náklady rozpočítávané v těchto režiiích jsou určeny z výsledovky z roku 2017

Výpočet výrobní reže		
Celkové nepřímé výrobní náklady	187950,24	$VR = \frac{\text{Celkové nepřímé výrobní náklady}}{\text{Celkový časový fond}}$ $VR = \frac{187950,24Kč}{9000h}$
Celkový časový fond	9000	$VR = 20,88Kč/h$

Obrázek 7 Výpočet výrobní reže zdroj: Vlastní tvorba

Pro výpočet výrobní reže byl zvolen celkový pracovní fond z důvodu, že každá zakázka má při výrobě přibližně stejnou spotřebu nepřímých nákladů za danou časovou jednotku. Celkové nepřímé náklady jsou stanoveny jako součet těchto účtů: Spotřeba materiálu, Drobný hmotný majetek/náradí, Ochranné pomůcky, Spotřeba energie a Opravy a udržování stroje.

Výpočet správní režie		
Celkové správní náklady	1733953,24	$SR = \frac{\text{Celkové správní náklady}}{\text{Celkový časový fond}}$
Celkový časový fond	9000	$SR = \frac{1733953,24Kč}{9000h}$ $SR = 192,66Kč/h$

Obrázek 8 Výpočet správní režie zdroj: Vlastní tvorba

V tomto případě je zvolen stejný postup jako u výrobní režie. Administrativní zátěž přímo souvisí s velikostí zakázky, která časovou náročností výroby. Celkové správní náklady jsou stanoveny jako součet těchto účtů: Opravy a udržování auto, Ostatní služby, Nájemné, Poštovné, Správa e-shop, Telefony a Ostatní služby - Nákup PHM.

Výpočet odbytové režie		
Celkové odbytové náklady	65968,53	$OR = \frac{\text{Celkové odbytové náklady}}{\text{Celková hmotnost materiálu}}$
Celková hmotnost materiálu	97291,62	$OR = \frac{65968,53Kč}{97291,62kg}$ $OR = 0,68Kč/kg$

Obrázek 9 Výpočet odbytové režie zdroj: Vlastní tvorba

Zde byla zvolena celková hmotnost použitého materiálu, protože velikost výrobku přímo souvisí s náklady na jeho přepravu nebo skladování. Celkové odbytové náklady jsou stanoveny účtem: Přepravné.

	Zakazka 1			Zakázka 2			Zakázka 3		
	množství	cena	celkem	množství	cena	celkem	množství	cena	celkem
Materiál	20	17 Kč	340 Kč	32	17 Kč	544 Kč	532	17 Kč	9 044 Kč
Mzda	9	230 Kč	2 070 Kč	24	230 Kč	5 520 Kč	96	230 Kč	22 080 Kč
Ostatní náklady	26	30 Kč	780 Kč	32	20 Kč	640 Kč	532	10 Kč	5 320 Kč
Přímé náklady			3 190 Kč			6 704 Kč			36 444 Kč
Výrobní režie			188 Kč			501 Kč			2 005 Kč
Správní režie			1 734 Kč			4 624 Kč			18 496 Kč
Odbytová režie			14 Kč			22 Kč			361 Kč
Celkové náklady			5 125 Kč			11 851 Kč			57 305 Kč
Cena			4 780 Kč			14 914 Kč			58 520 Kč
Předpokládaný zisk			1 590 Kč			8 210 Kč			22 076 Kč
Reálný zisk			- 345 Kč			3 063 Kč			1 215 Kč

Obrázek 10 Kalkulace zakázek s využitím zakázkové metody zdroj: Vlastní tvorba

Na obrázku je vidět, že při započítání výrobních, správních a odbytových režii, se zisk z dané zakázky výrazně snížil. V případě zakázky číslo 1, kdy bylo dle původní kalkulace počítáno se ziskem, se firma dostává dokonce do ztráty.

Tento jev však nejde vyřešit zvýšením cen výrobků. Na trhu, na kterém firma působí, je velká konkurence a odběratelé se rozhodují především na základě ceny. Proto je nutné se zaměřit na snížení nákladů. Největším nákladem (viz graf 7) jsou mzdy. Ty v dnešní době, kdy je míra nezaměstnanosti na minimu, není dobré snižovat. Ideálním řešením je lepší kvalifikace u nových zaměstnanců a proškolení stávajících. Díky tomu by došlo ke snížení času výroby a tím i ke snížení celkových nákladů.

S přijímáním nových zaměstnanců, je díky nízké míře nezaměstnanosti problém. Řešením se nabízí spolupráce s odbornými učilišti, při přijímání učňů v oboru na praxi. Jedná se sice o málo kvalifikovanou pracovní sílu, ale náklady na ní jsou minimální. Firma si může tyto učně zaučit podle svých představ a po dokončení studia, mohou učni nastoupit do firmy na hlavní pracovní poměr.

Další možností ke zlepšení jsou zásoby. Ty jsou ve firmě drženy v minimální míře a většinou jsou nakupovány na danou zakázku. Vzhledem k tomu, že firma vyrábí materiálově velmi podobné výrobky, drží velmi vysoké procento aktiv v penězích a má dostatečné skladové prostory, bylo by pro firmu lepší se předzásobit. Tímto krokem by se snížily náklady nejen na dopravu materiálu, který je nakupován a dovážen na každou realizovanou zakázku zvlášť, ale také by bylo možné dosáhnout slevy z rozsahu.

Posledním návrhovým opatřením pro optimalizaci nákladů je samotný výběr dodavatele materiálu. Podnik využívá pro nákup materiálu na zakázky síť maloobchodní prodejen. Důvodem je jednoduchost nákupu a okamžitá dostupnost materiálu. Tyto řetězce však poskytují materiál s vysokou přírážkou, a jsou tedy nevhodné jako primární zdroj materiálu na zakázku a bylo by vhodné je využívat pouze pro doplnění chybějícího materiálu při realizaci zakázky. Podnik navíc disponuje dostatečnými skladovacími prostory, a proto ani argument nákupu „Just-in-time“ není podložený.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit současný stav podniku Aldo Metal s.r.o. a na základě provedené finanční analýzy a analýzy řízení nákladů navrhnout řešení, která povedou ke zlepšení řízení nákladů v podniku. Z finanční analýzy podniku plyne, že podnik byl ve sledovaném období v dobrém stavu a nebyly odhaleny žádné závažné nedostatky, které by mohly vést k výraznému zhoršení finančního zdraví, nebo dokonce krachu podniku. Některé nedostatky však byly zjištěny.

Prvním nedostatkem je hospodaření s dostupnými finančními prostředky, které nejsou dostatečně využívány ke zvýšení rentability podniku a financování jeho dalšího růstu. Druhým nedostatkem vyplývajícím z finanční analýzy je nízká produktivita práce, která je významně nižší než odvětvový průměr. Podnik by tedy měl více investovat do svých zaměstnanců a zvyšovat jejich kvalifikaci. Dalším faktorem nízké produktivity práce je i najímání méně validovaných brigádníků pro vykrytí většího počtu zakázek.

Hlavním předmětem činnosti podniku je zakázková výroba. Zakázková výroba je nejnáročnější typ výroby právě v oblasti kalkulací nákladů na zakázku, jelikož každá zakázka je jiná a podniku tak hrozí, že bude přijímat zakázky, které pro něj budou ztrátové.

Z provedené analýzy současného stavu řízení nákladů v podniku vyplynulo, že podnik využívá velmi zjednodušený kalkulační vzorec. V práci byly analyzovány tři náhodně vybrané zakázky z roku 2017, kde se ukázalo, že podnik byl na některých zakázkách ztrátový, přestože podle zjednodušeného kalkulačního vzorce užívaného zaměstnanci podniku se zakázky jeví jako ziskové. Tato skutečnost je zjištěna porovnáním zjednodušeného kalkulačního vzorce, který v současnosti využívá podnik a zakázkové kalkulace, která je pro zakázkovou výrobu vhodná a vychází z odborné literatury. Hlavním důvodem pro ztrátovost na zakázkách je opomíjení režijních nákladů.

Nedostatkem v podniku v oblasti řízení nákladů je tedy samotná užitá zjednodušená metoda kalkulace, která vede k přijímání ztrátových zakázek nebo chybnému necenění zakázky (příliš nízká cena).

Závěrem práce je tedy vhodné podniku doporučit, aby volné finanční prostředky investoval tak, aby zvýšil přidanou hodnotu svých zaměstnanců jejich lepším

proškolením, nákupem nového vybavení a zároveň začal zohledňovat režijní náklady využitím zakázkové kalkulace případně její variace, namísto zjednodušené kalkulace tak, aby si ve stále zvyšujícím se konkurenčním období udržel svoji pozici na trhu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2002, 547 s. : il. ISBN 80-7261-062-7.
- (2) LANDA, Martin a Michal POLÁK. *Ekonomické řízení podniku*. Brno: Computer Press, 2008, xiv, 198 s. 1 CD-ROM. ISBN 978-80-251-1996-9.
- (3) Náklady - SmarTech Solutions. *SmarTech Solutions* [online]. Praha: SmarTech Solutions, 2015 [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <http://www.smartech.cz/naklady/>
- (4) VANČUROVÁ, Pavlína. Druhové a účelové členění výsledovky - jaké přináší výhody a nevýhody? In: *Mzdová praxe* [online]. Praha: Vančurová, 2014 [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d43946v55162-druhove-a-ucelove-cleneni-vysledovky-jake-prinasi-vyhody-a/>
- (5) Všeobecný kalkulační vzorec. In: *Topsid.com* [online]. 2016 [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: http://ekonomie.topsid.com/pictures/ncl/kalkulacni_vzorec.png
- (6) MACÍK, Karel. *Kalkulace a rozpočetnictví*. Vyd. 3., přeprac. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2008. ISBN 978-800-1039-267.
- (7) Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2018-05-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace
- (8) TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018, 255 stran : ilustrace. ISBN 978-80-271-0689-9.
- (9) SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- (10) Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 16.08.2016 [cit. 06.05.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>
- (11) MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Základy ekonomiky podniku*. Praha: Alfa Publishing, 2006. Ekonomie studium. ISBN 80-868-5150-8.
- (12) KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-1797-135.

- (13) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- (14) *Schody, zábradlí, vrata, dveře, ploty a brány na míru | Aldo-metal.cz* [online]. Blansko: ALDO METAL [cit. 2018-05-10]. Dostupné z: <http://www.aldo-metal.cz/>
- (15) MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4
- (16) EDL, Václav. Edolo - Definice produktivity práce. In: *Edolo* [online]. 2013 [cit. 2018-05-10]. Dostupné z: <http://www.edolo.cz/definice-produktivity-prace-souhlasite/t3761>
- (17) NOVOTNÝ. VII. EFEKTIVNOST HOSPODAŘENÍ. *BILANA 2009* [online]. Český Krumlov: ICU Software, 2009, 2009 [cit. 2018-05-11]. Dostupné z: <http://www.bilana.cz/Nak.htm>

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Nákladovost	31
Graf 2 Rentabilita vlastního kapitálu.....	32
Graf 3 Rentabilita celkových aktiv.....	33
Graf 4 Rentabilita tržeb	34
Graf 5 Produktivita práce z přidané hodnoty.....	35
Graf 6 Procentuální zobrazení druhových nákladů	36
Graf 7 Poměr vlastních nákladů výroby	38

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Typový kalkulační vzorec.....	16
Obrázek 2	Krb ALDO III.O.....	24
Obrázek 3	Ocelové schodiště.....	25
Obrázek 4	Hala Aldo metal	25
Obrázek 5	Desingnový stůl.....	26
Obrázek 6	Kalkulace vybraných zakázek.....	37
Obrázek 7	Výpočet výrobní režie	39
Obrázek 8	Výpočet správní režie	40
Obrázek 9	Výpočet odbytové režie	40
Obrázek 10	Kalkulace zakázek s využitím zakázkové metody	41

SEZNAM TABULEK

SEZNAM

Tabulka 1 Horizontální analýza aktiv	28
Tabulka 2 Horizontální analýza pasiv	28
Tabulka 3 Vertikální analýza aktiv	29
Tabulka 4 Vertikální analýza pasiv	30
Tabulka 5 Nákladovost.....	30
Tabulka 6 Rentabilita vlastního kapitálu	31
Tabulka 7 Rentabilita celkových aktiv	32
Tabulka 8 Rentabilita tržeb.....	33
Tabulka 9 Produktivita práce z přidané hodnoty	34

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha1: Výkaz zisků a ztráty + Rozvaha 2013-2017