

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra ekonomie

Finanční analýza

Analýza vývoje nákladů společnosti
Microtherm CZ s.r.o.

Diplomová práce

Autor: Veronika Michelová
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Ing. Pavel Jedlička, CSc.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 18.6.2019

Veronika Michelová

Poděkování:

Děkuji vedoucímu diplomové práce panu Ing. Pavlu Jedličkovi, CSc. za metodické vedení práce a cenné rady poskytnuté při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti Microtherm CZ s.r.o. za poskytnuté informace a podporu při psaní práce.

Anotace

Cílem diplomové práce je analyzovat vývoj nákladů společnosti Microtherm CZ s.r.o. v časovém období od roku 2007. První část práce je věnována teoretickým poznatkům z oblasti finanční analýzy, řízení nákladů a využití informačních technologií v oblasti podnikových financí. Následuje představení společnosti a praktická část práce. Kromě samotné analýzy nákladů se práce zabývá i celkovou finanční situací podniku ve sledovaném období. K analýze jsou využity především metody horizontální a vertikální analýzy, a pro posouzení vývoje nákladů ve vztahu k výnosům také poměrový ukazatel nákladovosti. Na základě zjištěných výsledků jsou navržena vhodná opatření.

Annotation

Title: Cost development analysis in company Microtherm CZ s.r.o. over time

The aim of this Diploma Thesis is to analyze the development of costs of the company Microtherm CZ s.r.o. in the period since 2007. The first part deals with the theory of financial analysis, cost management and the use of information technology in the area of corporate finance. Then the company is introduced and the practical part of the work follows. In addition to the cost analysis itself, the thesis also deals with the overall financial situation of the company in the relevant period. The analysis mainly uses horizontal and vertical analysis methods, and the cost ratio indicator is used to assess the development of costs in relation to revenues. Appropriate recommendations are proposed based on the analysis.

Obsah

1	Úvod	1
2	Podstata finanční analýzy	2
2.1	Cíle finanční analýzy	2
2.2	Postup finanční analýzy	3
2.3	Metody finanční analýzy	3
2.3.1	Fundamentální analýza	3
2.3.2	Technická analýza	3
2.3.3	Horizontální analýza	4
2.3.4	Vertikální analýza	5
2.4	Zdroje informací	5
2.4.1	Rozvaha	6
2.4.2	Výkaz zisku a ztráty	6
2.4.3	Výkaz cash flow	7
3	Účetnictví jako zdroj informací	8
3.1	Finanční a daňové účetnictví	8
3.2	Manažerské účetnictví	9
3.2.1	Způsob fungování manažerských účetních systémů	10
3.3	Konvergence finančního a manažerského účetnictví	11
3.4	Techniky vnitropodnikového účetnictví	11
3.4.1	Syntetické a analytické účty finančního účetnictví	12
3.4.2	Jednookruhová účetní soustava	12
3.4.3	Dvouokruhová účetní soustava	12
4	Náklady	13
4.1	Náklady ve finančním účetnictví	13
4.2	Náklady v manažerském účetnictví	13
4.3	Členění nákladů	14
4.3.1	Druhové členění nákladů	14
4.3.2	Účelové členění nákladů	17
4.3.3	Členění v závislosti na objemu výkonů	18
4.3.4	Analýza bodu zvratu	20
4.3.5	Členění podle odpovědnosti za vznik nákladů	21
4.3.6	Kalkulační členění nákladů	22
4.3.7	Členění z hlediska potřeb rozhodování	22

4.4	Struktura nákladů a jejich vazba na výnosy	23
4.4.1	Podnik zabývající se obchodem.....	23
4.4.2	Výrobní podnik.....	23
4.4.3	Podnik poskytující služby	24
4.5	Řízení nákladů.....	24
4.5.1	Efektivnost	24
4.5.2	Ekonomická účinnost	24
4.5.3	Hospodárnost nákladů	25
4.5.4	Problematika snižování nákladů.....	25
4.5.5	Hodnotová analýza	26
5	Informační technologie ve finančním řízení podniku	27
5.1	Historie podnikových informačních systémů	27
5.2	ERP systémy.....	28
5.3	Význam IT v účetnictví.....	29
5.4	Význam IT při konvergenci finančního a manažerského účetnictví.....	30
5.5	Business Intelligence	31
6	Představení společnosti	33
6.1	Základní údaje	33
6.2	Historie.....	33
6.3	Produkty	34
7	Majetková struktura podniku	35
8	Základní finanční ukazatele	37
8.1	Rentabilita.....	37
8.2	Platební schopnost podniku	38
8.2.1	Solventnost	38
8.2.2	Čistý pracovní kapitál	39
8.2.3	Likvidita	39
8.3	Zadluženost a finanční stabilita.....	41
8.4	Aktivita.....	41
	Analýza výkazu zisku a ztráty.....	43
8.5	Analýza výsledku hospodaření.....	43
8.5.1	Finanční výsledek hospodaření.....	46
8.5.2	Provozní výsledek hospodaření	47
8.5.3	Provozní výnosy	49

9	Analýza nákladů	53
9.1	Nákladovost.....	53
9.2	Provozní náklady	54
9.2.1	Výkonová spotřeba.....	56
9.2.2	Osobní náklady.....	61
9.2.3	Úpravy hodnot v provozní oblasti	68
9.2.4	Ostatní provozní náklady	70
10	Návrh minimální hodinové sazby	72
11	Shrnutí výsledků.....	75
12	Závěr.....	79
	Seznam použitých zdrojů	81
	Seznam tabulek	83
	Seznam grafů.....	83
	Seznam obrázků.....	84

1 Úvod

Diplomová práce se zabývá analýzou vývoje nákladů společnosti Microtherm CZ s. r. o. v časovém období od roku 2007. Protože v podniku došlo v posledních letech k poměrně zásadním změnám, očekává se, že tyto změny měly dopad i na oblast nákladů. Rok 2007 byl zvolen jako počáteční pro analýzu zejména ze dvou důvodů. Prvním z nich je možnost sledovat dopady ekonomické krize v roce 2008, druhým pak přechod společnosti na nový informační systém v roce 2007.

První část práce je věnována teoretickým poznatkům, mezi které patří podstata, cíle a metody finanční analýzy, informační zdroje pro finanční analýzu, dále podstata, členění a řízení nákladů a v neposlední řadě také úloha informačních technologií ve finančním řízení podniku. Následuje představení společnosti a poté praktická část práce. Protože náklady nelze sledovat izolovaně, je poměrně velká pozornost věnována také celkové finanční situaci podniku. Ta je posouzena pomocí zhodnocení majetkové struktury podniku a základních finančních ukazatelů. Náklady je třeba sledovat i s ohledem na výnosy, proto je součástí práce také analýza výnosů.

Pro analýzu nákladů jsou v práci nejčastěji využity dvě základní metody finanční analýzy, a to horizontální a vertikální analýza. Horizontální analýza sleduje vývoj výše nákladů v čase, vertikální analýza se zabývá strukturou nákladů. Kromě toho je vypočítán také poměrový ukazatel nákladovosti, který při sledování nákladů bere v úvahu i vývoj výnosů.

Náklady jsou zkoumány také ve vztahu k hodinové sazbě, kterou podniku vyplácí mateřská společnost v podobě práce ve mzdě. Předpokládá se, že tato hodinová sazba roste pomaleji než odpovídající náklady. V případě potvrzení této hypotézy bude navržena odpovídající výše hodinové sazby.

2 Podstata finanční analýzy

V dnešní době se již úspěšná firma bez rozboru své finanční situace neobejde. Nejčastěji se k těmto účelům využívá finančních ukazatelů zpracovávaných v rámci finanční analýzy. Slouží k hodnocení úspěšnosti firemní strategie v návaznosti na ekonomické prostředí, kam lze zařadit změny tržní struktury, konkurenční pozici nebo celkovou ekonomickou situaci ve firmě [1].

Finanční analýzu lze definovat mnoha způsoby. Jedna z definic popisuje finanční analýzu jako „metodu hodnocení finančního hospodaření podniku, při které se získaná data třídí, agregují, poměřují mezi sebou navzájem, kvantifikují se vztahy mezi nimi, hledají kauzální souvislosti mezi daty a určuje se jejich vývoj. Tím se zvyšuje vypovídací schopnost zpracovávaných dat, zvyšuje se jejich informační hodnota.“ [2: 3]

2.1 Cíle finanční analýzy

Finanční analýzy hodnotí firemní minulost, současnost a zároveň umožňují předpovídat budoucí finanční podmínky. Jejich hlavní význam spočívá v přípravě podkladů pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Základním cílem finančního řízení podniku je dosahování finanční stability, kterou je možné hodnotit na základě dvou kritérií. Prvním kritériem je schopnost vytvářet zisk, přírůstek majetku a zhodnocovat vložený kapitál. Druhým kritériem je zajištění platební schopnosti podniku, která je pro jeho fungování nezbytná [1].

Nelze jednoznačně určit, které z těchto kritérií je v rámci finanční stability důležitější. Zejména u malých a středních podniků nelze předpokládat, že by bylo možné dosáhnout maxima u obou kritérií zároveň. Finanční řízení by tak mělo směřovat k vyváženému stavu mezi oběma kritérii. Podnik by měl vytvářet zisk, aniž by ohrozil platební schopnost, úroveň likvidního majetku by měla být na takové úrovni, aby zajistila platební schopnost, ale neohrozila výdělkovou schopnost. Důležité je brát ohled na celkovou ekonomickou situaci v místě, kde společnost podniká. Obecně lze počítat s vyšší efektivností v místech s vysokou kupní silou a nízkou konkurencí. Kupní síla je ovlivněna zejména úrovní ekonomického růstu a mírou nezaměstnanosti v místě podnikání [1].

Cílem finanční analýzy podniku je dle Sedláčka [2] obvykle:

- posouzení vlivu vnitřního a vnějšího prostředí podniku
- analýza vývoje podniku v minulosti
- srovnání výsledků analýzy v prostoru
- hledání vztahů mezi ukazateli
- získání podkladů pro rozhodování do budoucna
- analýza variant budoucího vývoje a volba té nejvhodnější
- interpretace výsledků včetně návrhů ve finančním plánování a řízení podniku.

2.2 Postup finanční analýzy

Postup finanční analýzy lze rozdělit do několika na sebe navazujících etap. Kalouda [3] rozlišuje spíše z teoretického pohledu čtyři fáze:

- zjištění základních charakteristik
- určení odchylek od standardů
- podrobnější analýza ve vybraných oblastech
- identifikace příčin nežádoucího stavu.

Pro praktické využití je postup finanční analýzy rozčleněn do pěti obecných etap. Nejprve je vhodné definovat prostředí finanční analýzy a její datové základny. Tato fáze zahrnuje výběr srovnatelných firem, sběr dat a zároveň ověření jejich použitelnosti. Následuje volba metod finanční analýzy a jejich aplikace. V této fázi dochází k výběru vhodné metody pro analýzu, zpracování ukazatelů a zjištění relativního postavení firmy. Třetí fází je identifikace modelu dynamiky, která je blízká teorii automatického řízení. Identifikace modelu dynamiky je obtížná a omezeně prakticky využitelná. Ve čtvrté fázi pak probíhá analýza vztahů mezi ukazateli, hledají se odchylky, korelace apod. V podstatě může jít o prakticky efektivnější náhradu metodik třetí fáze. Poslední fáze se označuje jako syntetická, jejím výstupem jsou návrhy a doporučení, odhady rizikových variant [3].

2.3 Metody finanční analýzy

Klasická finanční analýza zahrnuje dvě vzájemně propojené části [2]:

- fundamentální analýzu
- technickou analýzu.

2.3.1 Fundamentální analýza

Fundamentální analýza je založena zejména na kvalitativních údajích. Kvantitativní informace jsou zpravidla využívány bez použití algoritmizovaných postupů. Výchoziskem analýzy bývá nejčastěji identifikace prostředí, ve kterém podnik působí. Pozornost je zaměřena zejména na vnitřní a vnější ekonomické prostředí podniku, právě probíhající fázi života podniku a charakter podnikových cílů. Využívá se metoda komparativní analýzy založená především na verbálním hodnocení. Jako příklad lze uvést SWOT analýzu, metodu kritických faktorů úspěšnosti nebo metodu Balanced Scorecard (BSC) [2].

2.3.2 Technická analýza

Pro technickou analýzu je typické využití matematických, statistických a dalších algoritmizovaných metod ke kvantitativnímu zpracování ekonomických dat s následným posouzením výsledků. K tomu se využívají různé ukazatele zvolené podle účelu analýzy. Rozlišují se ukazatele extenzitní a intenzitní. Extenzitní ukazatele charakterizují objem veličiny obvykle pomocí absolutního čísla. Dále se dělí na stavové, tokové, rozdílové a nefinanční. Intenzitní ukazatele naproti tomu charakterizují míru, v jaké jsou extenzitní ukazatele využívány podnikem a jak silně nebo rychle se mění. Dále se rozlišují na prostý poměr, indexy (bazické nebo řetězové), marginální ukazatele a ukazatele senzitivity.

Podle účelu analýzy a dat, která používá, se rozlišuje [2]:

- analýza absolutních dat (stavových i tokových)
 - horizontální analýza
 - vertikální analýza
- analýza rozdílových ukazatelů
- analýza poměrových ukazatelů
 - rentability
 - aktivity
 - zadluženosti a finanční struktury
 - likvidity
 - kapitálového trhu
 - provozní činnosti
 - cash flow
- analýza soustav ukazatelů
 - pyramidové rozklady
 - komparativně analytické metody
 - matematicko statistické metody
 - kombinace metod.

2.3.3 Horizontální analýza

Horizontální analýza bývá někdy označována také jako analýza „po řádcích“ nebo analýza časových řad. Jedná se o finančně analytickou techniku, která sleduje vývoj finančních ukazatelů v závislosti na čase. Výstup této analýzy se obvykle využívá pro predikci budoucího vývoje. Problémem je podle Kaloudy [3] zejména v dnešních turbulentních podmínkách skutečnost, že z minulého vývoje libovolného ukazatele nemusí vyplývat téměř žádné důsledky. Důvodem je především nesplnění požadavku ceteris paribus. Dále by pro statistickou významnost získaných výsledků muselo být k dispozici desítky a více dvojic ukazatelů hodnota / čas. Kromě toho se v současné teorii finančního řízení podniku znovu objevuje předpoklad o posloupnosti hospodářských výsledků podniku jako o markovském procesu, tedy že budoucí či aktuální výsledek není determinován výsledky dosaženými v minulosti.

Cílem horizontální analýzy finančních výkazů je zjistit, o kolik se změnil jednotlivé položky těchto výkazů v čase. Často se používá procentní vyjádření změn, které je výhodnější k hlubšímu zkoumání uskutečněného rozboru. Procentní vyjádření zároveň umožní rychlejší orientaci v číslech. Rozbor může být zpracován buď jako řetězový index v meziročním srovnání nebo jako bazický index, který vychází ze srovnání s výchozím obdobím. V praxi je běžnější využití řetězových indexů, protože meziroční srovnání má vyšší vypovídací schopnost a umožňuje mezifiremní srovnání [1].

Absolutní změna se vypočítá jako rozdíl hodnoty v běžném období a hodnoty v předchozím období. Procentní změna pak jako podíl rozdílu mezi běžným a předchozím obdobím a hodnoty v předchozím období, to celé vynásobené stem.

Při hodnocení situace firmy je potřeba přihlídnout také k okolním podmínkám, jako například změny v daňové soustavě, vstup nových konkurentů na trh, změny

v popptávce, změny cen vstupů nebo různé mezinárodní vlivy. Důležité jsou také záměry firmy do budoucna [2].

Pro grafické zobrazení změn sledovaných veličin se obvykle používá sloupcový graf, v případě sledování delšího časového období pak spojnicový graf. Tímto způsobem je možné přehledně zachytit změny vybraných položek majetku a kapitálu, nákladů a výnosů podniku v čase.

2.3.4 Vertikální analýza

Vertikální analýza je zaměřena na strukturu zvolených ukazatelů. Očekává se, že se tato struktura bude v čase měnit. Jako základ se uvažuje celková suma zvoleného ukazatele. Například pro analýzu struktury aktiv je základem celková suma aktiv [3].

Někdy se používá také název analýza „po sloupcích“. Toto označení vychází z postupu této analýzy, kdy se při procentním vyjádření jednotlivých komponent postupuje v jednotlivých letech odshora dolů – ve sloupcích.

Mezi výhody vertikální analýzy patří její nezávislost na meziroční inflaci, což umožňuje srovnatelnost výsledků z různých let. Proto se používá ke zkoumání časových vývojových trendů v podniku za více let, ale také ke srovnání různých firem navzájem [2].

2.4 Zdroje informací

Obecně lze informační zdroje pro finanční analýzu rozlišit dle dostupnosti na interní a externí. Interní informace pochází přímo z analyzované firmy. Mezi veřejně dostupné interní informace patří data z účetní závěrky, která dle zákona zahrnuje rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přílohu, kam bývá zařazen přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu. Tyto informace jsou snadno dostupné, neboť jsou zahrnuty v Obchodním rejstříku. Mezi interní zdroje dále patří data z vnitropodnikového účetnictví, podnikové statistiky, podklady z úseku práce a mezd, vnitřní směrnice podniku apod. Lze využít i nefinanční informace například o produktivitě práce nebo objemovém množství výrobků služeb. Přístup k interním informacím přináší přesnější výsledky analýzy [1].

Externí informace se získávají z vnějšího prostředí a nesouvisí pouze s podnikem jako takovým, ale také s jeho domácím a mezinárodním okolím. Jako příklad lze uvést informace získané z mezinárodních analýz, analýz národního hospodářství, odvětvových analýz nebo informace z oficiálních statistik. Nefinanční externí informace zahrnují například postavení na trhu, konkurenci, opatření vlády nebo kvalitu managementu [1].

Základní zdroj pro finanční analýzu představují účetní výkazy. Rozlišují se dva základní typy – finanční účetní výkazy a vnitropodnikové účetní výkazy. Finanční účetní výkazy poskytují informace zejména externím uživatelům. Obsahují přehled o stavu a struktuře majetku, zdrojích krytí, tvorbě a užití výsledku hospodaření, nebo také o peněžních tocích. I vzhledem k tomu, že se jedná o veřejně dostupné údaje, které firma musí povinně zveřejňovat minimálně jednou ročně, tvoří základ všech firemních informací pro finanční analýzu. Vnitropodnikové účetní výkazy nejsou závazně právně upraveny, vychází z vnitřních potřeb konkrétní firmy. Jejich využití vede ke zpřesnění

výsledků analýzy a snížení rizika odchylky od skutečnosti, a to díky tomu, že mají častější frekvenci sestavování a umožňují vytváření podrobnějších časových řad, což je pro finanční analýzu velmi důležité [1].

Mezi základní povinné účetní výkazy se řadí:

- rozvaha
- výkaz zisku a ztráty.

Užitečné informace poskytují také nepovinné výkazy, mezi které patří:

- výkaz cash flow
- výkaz o změnách vlastního kapitálu.

Kromě výkazů finančního účetnictví existují také výkazy manažerského účetnictví, které nemají jednotnou metodiku a vycházejí z potřeb konkrétního podniku. Může se jednat o:

- výkazy hospodaření středisek
- rozbor vývoje nákladů podniku
- náklady konkrétních aktivit apod. [4].

2.4.1 Rozvaha

Rozvaha je základním účetním výkazem, který je součástí účetní závěrky. Podává základní informace o fungování organizace a jejím hospodaření. Obsahuje důležité informace o majetku a závazcích, ze kterých se získávají základní ukazatele jako zadluženost nebo likvidita, dále lze například zjistit míru opotřebení dlouhodobého majetku vyjádřenou ve finančních hodnotách.

Součástí rozvahy jsou údaje o pohledávkách. Pro manažery je důležité znát jejich vývoj a stav pro včasné zachycení neplatících obchodních partnerů. Neméně důležité jsou informace o stavu a vývoji závazků, a to pro včasné rozpoznání nebezpečí neúměrného růstu zadluženosti [4].

2.4.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je stejně jako rozvaha součástí účetní závěrky každé organizace. Jeho základní úlohou je podat informace o hospodářském výsledku podniku, a kde je zisk, případně ztráta, vytvářen. Z tohoto důvodu je výkaz zisku a ztráty rozčleněn do tří základních částí:

- provozní
- finanční
- mimořádný.

Podle těchto kategorií se počítá také hospodářský výsledek. Z výkazu je tak možné vyčíst, zda podnik v provozní oblasti, jež je základem každé organizace, vytváří zisk nebo ztrátu [4].

Zjednodušeně lze popsat tvorbu zisku pomocí redukované podoby výsledovky [3]:

TRŽBY (za prodej vlastních výrobků a služeb)

- ± změna stavu vnitropodnikových zásob
 - + aktivace (materiálu, zboží, investic a vnitropodnikových služeb)
-

= výroba

- výrobní spotřeba (materiál, energie, služby)
 - osobní náklady (mzdy, sociální zabezpečení)
 - daně a poplatky (mimo daň z příjmů)
 - odpisy
-

provozní náklady

- ± některé další výnosy a náklady
-

= provozní hospodářský výsledek

- + finanční výnosy (tržby z CP, úroky)
 - finanční náklady (úroky, pojistné, koupě CP, apod.)
-

= hospodářský výsledek z finančních operací

- daň z příjmů za běžnou činnost
-

= hospodářský výsledek za běžnou činnost

- + mimořádné výnosy
- mimořádné náklady
- daň z příjmů z mimořádné činnosti

= hospodářský výsledek mimořádný

= hospodářský výsledek za účetní období (účetní zisk)

výnosy (náklady) daňově nepřijatelné

= daňový zisk (ztráta)

2.4.3 Výkaz cash flow

Akruální účetnictví je založeno na souměření nákladů a výnosů vztahujících se ke stejnému věcnému nositeli a časovému období bez ohledu na to, kdy dochází k peněžním tokům. Dochází tedy k časovým rozdílům mezi vznikem nákladu a úhradou dluhu, který vznik nákladu založil, respektive mezi vznikem výnosu a úhradou pohledávky z něho plynoucí. Je však třeba řídit nejen náklady a výnosy, ale také peněžní toky, tedy příjmy a výdaje, které s nimi souvisejí [5].

Výkaz cash flow je přehledem o toku peněžní hotovosti. Jeho hlavní předností je skloubení pohledu rozvahy, který zachycuje finanční situaci firmy v daném okamžiku, s pohledem výsledovky, která shrnuje výsledky za dané časové období. Výkaz cash flow ukazuje, jak a s jakými zdroji firma nakládala a jaké výsledky díky tomu získala. Umožňuje tak pochopit změnu ve finanční pozici firmy, nakládání se zdroji ve sledovaném období. Výkaz cash flow je tak velmi účinným komplexním nástrojem analýzy finančního vývoje a finančního zdraví podniku. Při jeho interpretaci je nutné věnovat pozornost rozlišení fázových a skutečných odchylek, hlavním finančním zdrojům a jejich použití v souladu s finanční strategií podniku. Zároveň je potřeba sledovat, zda jsou stálá aktiva financována především z dlouhodobých a nikoli krátkodobých zdrojů [6].

3 Účetnictví jako zdroj informací

Hlavní smysl účetnictví spočívá v kontrole a podpoře rozhodování. Při zobrazení podnikatelského procesu je nutné přihlédnout k tomu, kdo je uživatelem účetních informací a jaké rozhodovací úlohy řeší. Dle Krále [5] lze rozlišit:

- finanční účetnictví
- daňové účetnictví
- manažerské účetnictví.

3.1 Finanční a daňové účetnictví

Cílem **finančního účetnictví** je zobrazit podnikatelský proces zejména z hlediska potřeb externích uživatelů, mezi které patří například potencionální a současní vlastníci, banky a další věřitelé či obchodní partneři. Přestože externí uživatelé stojí mimo hodnocený podnik, jsou s jeho vývojem spjati budoucím prospěchem i budoucími riziky. Proto se zajímají zejména o analýzu faktorů, jež ovlivňují výnosnost kapitálu, schopnost produkovat finanční prostředky a hradit své závazky [5].

Tradiční finanční účetnictví, zejména finanční výkazy, sloužily původně především ke sledování hospodaření, kde management zodpovídá akcionářům a dalším zúčastněným stranám za výkon v minulosti. Postupně se však finanční účetnictví začalo soustředit do budoucna, a přesunulo pozornost k ocenění, jež by mělo sloužit jako podklad pro rozhodování investorů [7].

Přestože je finanční účetnictví chápáno zejména jako zdroj informací pro externí uživatele, podle Soceové [8] je důležité také jako podklad pro rozhodování manažerů. Informace finančního účetnictví pomáhají ke zjištění finanční situace, výkonnosti a rizik v podniku. Umožňuje zaznamenávání a vyhodnocování údajů v peněžních jednotkách. Aby byly tyto informace pro uživatele užitečné a napomáhaly kvalitnímu rozhodnutí, musí mít čtyři základní kvalitativní charakteristiky - srozumitelnost, relevanci, spolehlivost a srovnatelnost. Náklady na splnění těchto podstatných vlastností by však neměly být vyšší než očekávané přínosy.

Daňové účetnictví zobrazuje podnikatelský proces s účelem správného vyjádření daně z příjmu, případně ostatních daňových pohledávek a závazků podniku [5].

3.2 Manažerské účetnictví

Hlavní role manažerského účetnictví spočívá ve zjišťování, třídění, analýze a prezentaci informací takovým způsobem, aby umožnilo řídicím pracovníkům cílevědomě ovládat podnikatelskou činnost, tedy řídit vztah mezi vynaloženými zdroji a dosaženými výsledky, ovlivňovat základní faktory ekonomického vývoje podniku, podporovat jeho výkonnost a zlepšovat finanční pozici [9].

Postupně se vyvinulo od zpětné kontroly k informačním systémům zaměřeným na budoucnost určeným ke strategickému plánování, kontrole a podpoře rozhodování. Původně bylo zaměřeno na každoroční kontroly ve stabilním a omezeném konkurenčním prostředí, manažeři potřebovali historické informace, aby porozuměli výkonu a mohli kontrolovat odpovědnost ve svém podniku. S příchodem nových trendů, jako mezinárodní konkurence, obchodní sítě, nebo rostoucí význam trhů s cennými papíry jako alokačního mechanismu finančních zdrojů, se začalo orientovat na budoucnost, získávání informací pro podporu strategického plánování a rozhodování [7].

V široce chápaném významu manažerského účetnictví lze odlišit dva relativně samostatné subsystémy účetních informací [9]:

- **nákladové účetnictví**, které je historicky starší a zaměřuje se na účetní informace pro řízení, o jejichž parametrech bylo již rozhodnuto – operativní řízení v bezprostřední návaznosti na řízení taktické;
- **manažerské účetnictví v užším významu**, jež se zaměřuje na účetní informace pro rozhodování o variantách budoucího vývoje podnikatelského procesu, je tedy spojeno s taktickým a strategickým řízením podniku.

Manažerské účetnictví slouží zejména pracovníkům na různých stupních podnikového vedení k řízení podnikatelských procesů. Zatímco finanční a daňové účetnictví je z důvodu potřeby jednotného výkladu a srovnatelnosti předkládaných informací předmětem mimopodnikové regulace, konkrétní podoba manažerského účetnictví závisí na specifických potřebách každého podniku [5].

Data získávaná z manažerského účetnictví obecně slouží pro vnitřní řízení podniků. Manažeři potřebují informace pro:

- plánování činností
- rozhodování
- kontrolu činností [10].

K naplnění cílů manažerského účetnictví je potřeba řada dílčích úkolů, které jsou vzájemně propojeny a navazují na sebe, lze je rozdělit do tří základních skupin:

- zjišťování skutečných jevů a informací
- kontrola těchto jevů, jejich rozbor a zpracování vstupních informací
- příprava informací pro samotné rozhodování a následně stanovení úkolů vyplývajících z rozhodovacích procesů [4].

Prvními dvěma skupinami úkolů se zabývá také finanční účetnictví, zatímco třetí skupina je charakteristická pro manažerské účetnictví. Zjišťování skutečných jevů a informací probíhá v manažerském účetnictví především ve vztahu k potřebám vnitropodnikového řízení, prováděné analýzy jsou často společné pro potřeby externích i vnitropodnikových uživatelů.

Vzhledem ke svým úkolům získalo manažerské účetnictví jako nástroj ekonomického řízení charakteristiky, které se promítají do jeho metod a zároveň ho odlišují od účetnictví finančního. Hradecký [10:75] uvádí následující základní charakteristiky manažerského účetnictví:

- zaměřuje se na data pro užití uvnitř podniku
- při pokrytí informačních potřeb manažerů se orientuje na budoucnost
- nemusí se řídit legislativou pro vedení účetnictví
- klade důraz na data s přímou souvislostí s daným problémem a dostatečně flexibilní pro jeho variantní řešení
- klade menší důraz na přesnost dat, a naopak větší důraz na data nepeněžního nebo dokonce verbálního charakteru
- zaměřuje pozornost spíše na části podniku než na podnik jako celek
- překračuje hranice klasického účetnictví, inspiruje se ostatními disciplínami z oblasti řízení podniku, díky tomu má interdisciplinární charakter a orientuje se pragmaticky
- je nepovinné, podnik ho vede dobrovolně.

3.2.1 Způsob fungování manažerských účetních systémů

Podle způsobu fungování manažerských systémů lze rozlišit tři základní typy:

- výkonově orientovaný účetní systém
- odpovědnostně orientovaný účetní systém
- procesně orientovaný účetní systém [11].

Výkonově orientovaný účetní systém se zaměřuje na hodnotovou úroveň nákladů konkrétních výkonů. Z tohoto důvodu jsou účetní informace vytvářeny a setříděny tak, aby poskytovaly informace o nákladech jednotlivých výkonů, to znamená, že náklady se v účetnictví sledují primárně podle místa vzniku, hledisko odpovědnosti za vznik nákladů se přímo v účetním systému nesleduje. Výsledná kalkulace výkonů vychází přímo z údajů poskytovaných účetnictvím, označuje se jako systémově zjišťovaná výsledná kalkulace. Tento systém je vhodný zejména pro podniky, u kterých je v centru ekonomického řízení produkt, a je pro ně důležité sledovat vlastní náklady produkce nebo úplné náklady produktu. Jedná se například o stavební podniky realizující stavební zakázky, projekční kanceláře, podniky se zakázkovým vývojem a dodáním softwarových produktů, průmyslové podniky s výrobou a dodáním finančně náročných zakázek nebo podniky v oblasti výroby nábytku v případě dodávky vnitřního vybavení na zakázku.

Odpovědnostně orientovaný účetní systém se snaží o identifikaci výnosů a nákladů ve vztahu k útvaru, který za jejich vznik odpovídá, a zjištění odchylek od žádoucího stavu. Účetní informace je třeba třídit podle toho, kdo nese odpovědnost za vznik a

vývoj nákladů, výnosů a dalších hodnotových veličin. Tento systém je vhodný zejména pro podniky, které mají v centru ekonomického řízení určitou organizační jednotku a její přínos pro celkový výsledek hospodaření podniku, například výrobní podnik s divizionální organizační strukturou, obchodní podniky s podnikovými prodejny nebo o podniky s více typy distribučních kanálů. Pozornost je zaměřena především na koordinaci vnitropodnikových procesů a řízení předběžné etapy, zatímco význam hlediska individuálních produktů klesá.

Procesně orientovaný účetní systém je doplněním, respektive modifikací systémů výkonového a odpovědnostního pohledu na náklady. Je vhodný především pro podniky s finančně náročnými zakázkami, podniky s výraznou snahou o řízení nepřímých (režijních) nákladů a podniky působící na trhu se silnou konkurencí.

3.3 Konvergence finančního a manažerského účetnictví

Následující kapitola vychází ze článku Taipaleenmäkiho a Ikäheimoho [7], který se zabývá konvergencí manažerského a finančního účetnictví.

Manažerské a finanční účetnictví nejsou dvě úplně oddělené oblasti, jak by se mohlo na první pohled zdát, vlastnosti finančního výkaznictví ovlivňují kvalitu manažerského účetnictví. Sbližování těchto dvou oblastí přináší behaviorální a organizační efekty, vede ke zvýšení konzistence ve finančních pojmech a tím pádem i efektivnější kontrole z pohledu managementu a lepší spolupráci controllerů a finančních účetních.

Konvergence manažerského a finančního účetnictví je definována jako současný jev, při kterém dochází jak k úmyslné integraci těchto dvou oblastí, tak jejich sbližování vlivem náhodných změn, čímž se vytváří nová pozorovatelná spojení, prostřednictvím kterých na sebe vzájemně působí. Toto spojení je zpravidla ovlivněno informačními technologiemi a často pozorovatelné prostřednictvím informačních systémů. Výsledky tohoto sbližování se projevují ve všech prvcích účetnictví, ať už se jedná o účetní procesy, uživatele a tvůrce účetních informací, účetní metody a standardy či účetní systémy, jsou patrné v technické, technologické, ale také behaviorální a organizační sféře. I přes toto sbližování se stále jedná o dvě odlišné oblasti, které se nikdy úplně nespojí.

3.4 Techniky vnitropodnikového účetnictví

Jak již bylo zmíněno výše, finanční účetnictví se zabývá hodnotovými informacemi za podnik jako celek a je zaměřeno zejména na poskytování věrného a poctivého obrazu o předmětu účetnictví a finanční situace podniku, zatímco manažerské účetnictví se zaměřuje na identifikaci a prezentaci dílčích informací o typech výkonů, struktuře nákladů v členění podle různých informačních potřeb apod. Přesto je potřeba mezi těmito dvěma odlišnými částmi informačního systému vytvořit vzájemné vazby.

Díky moderním ekonomickým informačním systémům je v dnešní době možné kromě syntetických a analytických účtů zobrazit minimálně tři další roviny (dimenze) jednoho záznamu účetní operace. Jedná se o rovinu výkonovou (např. zakázka, skupina produktů), rovinu organizační (střediska a jejich skupiny), třetí rovinu pak představují specializované subsystémy pro výrobní a obchodní podniky, pokrývající zejména informační potřeby o zákaznících [11].

Na základě těchto dalších rovin lze rozlišit tyto technické nástroje:

- syntetické a analytické účty finančního účetnictví
- jednookruhová účetní soustava
- dvouokruhová účetní soustava.

3.4.1 Syntetické a analytické účty finančního účetnictví

Evidence nákladů pomocí syntetických a analytických účtů finančního účetnictví je nejjednodušším systémem. Využívá se zejména v malých podnicích. Pro pokrytí základních informačních nároků je důležité spojení s vhodně definovanými typy vnitropodnikových výkazů (zejména výsledovkou) a podrobná evidence zásob. Tento systém může být v případě potřeby doplněn detailnějšími výkazy a kalkulacemi mimo vlastní účetní systém. Jeho základní nevýhodou je pracnost získávání požadovaných informací [11].

3.4.2 Jednookruhová účetní soustava

Tento systém zajišťuje evidenci nákladů, výnosů, aktiv, závazků atd. pro externí i interní uživatele. Je založen na principu finančního účetnictví doplněného tzv. spojovacími účty, pomocí nichž se vyjadřují vzájemné vztahy nebo přesuny jednotlivých položek mezi útvary či pracovišti [4]. Tato forma je vhodná zejména v podmínkách, kdy se informační potřeby uživatelů neliší v obsahovém vymezení a způsobu ocenění zkoumaných veličin, ale pouze stupněm podrobnosti jejich zobrazení. Její výhodou je, že nevyžaduje v zásadě tytéž vstupní údaje vyjadřovat dvojným způsobem. Naopak nevýhodou je obtížné oddělení obou skupin informací [5].

Jednookruhové účetnictví je vhodné pro většinu malých a středních podniků. Pro případné detailnější informační potřeby se používají mimoúčetně provedené analýzy [11].

3.4.3 Dvouokruhová účetní soustava

Dvouokruhová účetní soustava je vhodná spíše pro velké výrobní a obchodní podniky. Správa finančního a manažerského účetnictví je v tomto případě zajišťována dvěma účetními okruhy, to znamená relativně odděleným účetnictvím pro potřeby externích uživatelů a pro potřeby manažerů podniku. Finanční účetnictví a především analytické členění účtů a položek aktiv a závazků splňuje především požadavky externích uživatelů, zatímco manažerské účetnictví slouží požadavkům vnitřního členění a potřebám vedení podniku. V praxi to znamená, že každá nákladová a výnosová položka je zaúčtována dvakrát, nejprve ve finančním účetnictví a poté pomocí spojovacích účtů v účetnictví manažerském [4].

4 Náklady

Výrazně větší potřeba informací o nákladech je jedním z nejdůležitějších rysů odlišujících manažerské účetnictví od finančního. Tato odlišnost se projevuje natolik, že je pojem nákladů v obou účetních subsystémech rozdílně vymezen.

4.1 Náklady ve finančním účetnictví

Ve finančním účetnictví lze náklady definovat jako „úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje poklesem aktiv nebo přírůstkem dluhů a který v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu.“ [5:44]

Náklady jsou ve finančním účetnictví spolu s výnosy vnímány zejména jako základ měření zisku. Charakteristická je také volnost vztahu mezi zobrazenými náklady a předmětem činnosti. Součástí nákladů jsou tak kromě úbytků kapitálu vlastníka vynaložených v souvislosti s předmětem podnikání například také tzv. výdaje společenského charakteru (např. dary) nebo položky rozdělující konečný výsledek hospodaření, tedy například náklady na reprezentaci, odměny orgánům společnosti či plnění daňových povinností. Král [5] dále zmiňuje snahu zobrazit i úbytky vlastního kapitálu, které nevedou k jeho zhodnocení. Jedná se například o ztrátu hodnoty určité složky majetku, která může být vyjádřena tvorbou opravných položek či odpisem nedobytné pohledávky, nebo škody vzniklé působením mimořádných vlivů.

Finanční účetnictví chápe náklady jako skutečně spotřebované, peněžně vyjádřené ekonomické zdroje. Aby byly vynaložené zdroje uznány jako náklady, je důležité, aby vyčerpaly svou užitečnost, byly hrazeny z výnosů z prodeje v příslušném období a ovlivnily hospodářský výsledek. Pokud vynaložené zdroje zvyšují hodnotu aktiv, jsou součástí ocenění aktiv a přinesou prospěch v budoucnosti, vykazují se jako přírůstek aktiv [9].

4.2 Náklady v manažerském účetnictví

Naproti tomu v souvislosti s řízením nákladů, kterým se zabývá manažerské účetnictví, je důležitý především účel vynaložení ekonomických zdrojů a přiměřenost nákladů tomuto účelu. Skutečné náklady jsou v tomto pojetí ty, u kterých je možné posoudit jejich hospodárnost, tedy porovnat jejich skutečnou výši s předem stanoveným cílem [9].

Odlišnost mezi pojetím nákladů ve finančním a manažerském účetnictví se dokonce v řadě jazyků projevuje i pojmově [5]. V angličtině, resp. v němčině se pro náklady ve smyslu účelného a účelového vynaložení ekonomických zdrojů užívá pojem „Costs“, resp. „Kosten“, zatímco z pohledu finančního účetnictví „Expenses“, resp. „Aufwand“. Například dle Langa [12] je náklad, pro který se užívá pojem „Expense“, definován jako vstup v podobě zboží a služeb v podniku v rámci jednoho účetního období. Mezi náklady tohoto typu se řadí neutrální náklady (např. dary, ztráty z obchodování s cennými papíry), náklady nevztahující se k danému účetnímu období (např. dodatečná platba daně za předchozí rok, doplatek za spotřebu energie z předešlého roku), mimořádné náklady (např. nepojištěné škody, nenávratné dluhy), náklady s měnící se hodnotou (např. vnitřní ceny pro vyvažování cenových výkyvů v případě nákladů na pohonné hmoty). Naproti tomu termín „Cost“ je definován jako vstup v podobě zboží a služeb potřebný k provádění výrobních procesů v rámci jednoho

účetního období. V podstatě tak představují roční náklady nutné pro výrobu po přičtení imputovaných nákladů. Typickými příklady jsou náklady na materiál, výrobní náklady, či náklady na administrativu a marketing.

Náklady vymezené z pohledu manažerského účetnictví mají dva základní rysy, a to účelnost a účelový charakter. Účelnost znamená, že vynaložení ekonomických zdrojů by mělo být racionální a přiměřené výsledku činnosti. Účelový charakter souvisí se smyslem vynaložení ekonomických zdrojů, kterým je jejich zhodnocení, to znamená vytvoření jakékoliv složky aktiv podniku, která přinese větší ekonomický prospěch, než byla výše vynaložených zdrojů. Důležitý je zde těsný vztah nákladu k výkonům, tedy například výrobkům, pracím či službám, které jsou předmětem činnosti podniku [9].

4.3 Členění nákladů

Protože jsou náklady velmi různorodou ekonomickou kategorií, je výhodné je pro lepší orientaci a práci s nimi klasifikovat do určitých skupin. Náklady se liší podle toho, z jakých ekonomických zdrojů jsou pořizovány, jakou funkci plní v procesu, jak se projevují a jak reagují na působení různých faktorů [4].

Mezi nejpoužívanější členění nákladů patří:

- druhové členění
- účelové členění
- členění v závislosti na objemu výkonů
- členění podle odpovědnosti za vznik nákladů
- kalkulační členění
- členění z hlediska potřeb rozhodování.

4.3.1 Druhové členění nákladů

Pro nákladové druhy jsou charakteristické tři základní vlastnosti [5]:

- druhově vynaložené náklady jsou z hlediska jejich zobrazení prvotní, stávají se předmětem zobrazení hned při svém vstupu do podniku;
- jedná se o externí náklady, vznikají spotřebou výrobků, prací či služeb jiných subjektů;
- jsou jednoduché z hlediska možnosti jejich podrobnějšího rozčlenění v podniku, z úrovně podnikového řízení je nelze rozlišit na jednodušší složky, ze kterých se skládají.

Na podnikové úrovni by mělo druhové členění nákladů dát odpověď na otázky od koho, kdy a jak musí podnik zajistit materiál, energii, ostatní externí výkony a služby a další ekonomické zdroje. Mělo by být podkladem při zajištění proporcí, stability a rovnováhy mezi potřebou zdrojů v podniku a vnějším okolím, které je schopno je poskytnout [5].

Pro výchozí členění se zpravidla používají následující nákladové druhy [9]:

- spotřeba materiálu a energie
- spotřeba a použití externích prací a služeb (např. doprava, nájemné, telekomunikační služby)

- mzdové a ostatní osobní náklady
- odpisy nehmotných a hmotných dlouhodobých aktiv
- finanční náklady (např. pojistné, bankovní výlohy).

Toto členění má význam také z makroekonomického hlediska při zjišťování národního důchodu, úhrnné materiálové spotřeby, osobních nákladů apod. To je důvodem, proč se zejména v zemích kontinentální Evropy používá jako základní členění ve finančním účetnictví. Kromě toho struktura druhového členění nedává konkurenci možnost analyzovat faktory ani výši podnikové efektivnosti [5].

Mezi přednosti druhového členění nákladů patří průkaznost a jednoznačnost vykázané spotřeby zdrojů podniku. Toto členění má velký význam pro základní kontrolu úplnosti účetních informací v daném období. Omezení druhového členění nákladů však spočívá ve skutečnosti, že se nezabývá příčinou vynaložení nákladů, tedy jejich vztahem k prováděným výkonům, činnostem, útvarům či procesům. Zároveň z něho nelze bezprostředně kvantifikovat hospodářský výsledek. Použití samotného, nedoplněného druhového členění je pro řízení nákladů a zisku omezené, je nezbytné ho kombinovat s dalším členěním nákladů [9].

Podle směrné účtové osnovy pro podnikatele aktualizované dle novely účetnictví platné od 1. 1. 2016 náklady patří do účtové třídy 5 a dále se dělí následujícím způsobem [21]:

50 - Spotřebované nákupy

- 501 - Spotřeba materiálu
- 502 - Spotřeba energie
- 503 - Spotřeba ostatních neskladovatelných dodávek
- 504 - Prodané zboží

51 - Služby

- 511 - Opravy a udržování
- 512 - Cestovné
- 513 - Náklady na reprezentaci
- 518 - Ostatní služby

52 - Osobní náklady

- 521 - Mzdové náklady
- 522 - Příjmy společníků a členů družstva ze závislé činnosti
- 523 - Odměny členům orgánů společnosti a družstva
- 524 - Zákonné sociální pojištění
- 525 - Ostatní sociální pojištění
- 526 - Sociální náklady individuálního podnikatele
- 527 - Zákonné sociální náklady
- 528 - Ostatní sociální náklady

53 - Daně a poplatky

- 531 - Daň silniční
- 532 - Daň z nemovitosti
- 538 - Ostatní daně a poplatky

54 - Jiné provozní náklady

- 541 - Zůstatková cena prodaného dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku
- 542 - Prodaný materiál
- 543 - Dary
- 544 - Smluvní pokuty a úroky z prodlení

- 545 - Ostatní pokuty a penále
- 546 - Odpis pohledávky
- 548 - Ostatní provozní náklady
- 549 - Manka a škody z provozní činnosti

55 - Odpisy, rezervy a opravné položky provozních nákladů

- 551 - Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku
- 552 - Tvorba a zúčtování rezerv podle zvláštních právních předpisů
- 554 – Tvorba a zúčtování ostatních rezerv
- 555 – Tvorba a zúčtování komplexních nákladů příštích období
- 557 - Zúčtování oprávek k oceňovacímu rozdílu k nabytému majetku
- 558 - Tvorba a zúčtování zákonných opravných položek v provozní činnosti
- 559 - Tvorba a zúčtování opravných položek v provozní činnosti

56 - Finanční náklady

- 561 - Prodané cenné papíry a podíly
- 562 - Úroky
- 563 - Kurzové ztráty
- 564 - Náklady z přecenění majetkových cenných papírů
- 566 - Náklady z finančního majetku
- 567 - Náklady z derivátových operací
- 568 - Ostatní finanční náklady
- 569 - Manka a škody na finančním majetku

57 - Rezervy a opravné položky finančních nákladů

- 574 - Tvorba a zúčtování finančních rezerv
- 579 - Tvorba a zúčtování opravných položek ve finanční činnosti

58 – Změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace

- 581 - Změna stavu nedokončené výroby
- 582 - Změna stavu polotovarů vlastní výroby
- 583 - Změna stavu výrobků
- 584 - Změna stavu zvířat
- 585 - Aktivace materiálu a zboží
- 586 - Aktivace vnitropodnikových služeb
- 587 - Aktivace dlouhodobého nehmotného majetku
- 588 - Aktivace dlouhodobého hmotného majetku
- 589 - Tvorba a zúčtování oprav

59 - Daně z příjmů a převodové účty

- 591 - Daň z příjmů z běžné činnosti - splatná
- 592 - Daň z příjmů z běžné činnosti - odložená
- 595 - Dodatečné odvody daně z příjmů
- 596 - Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům
- 597 - Převod provozních nákladů
- 598 - Převod finančních nákladů
- 599 - Rezerva na daň z příjmu

Do konce roku 2015 byla skupina 58 definována následujícím způsobem [22]:

58 - Mimořádné náklady

- 581 - Náklady na změnu metody
- 582 - Škody
- 584 - Tvorba rezerv
- 588 - Ostatní mimořádné náklady
- 589 - Tvorba opravných položek

V roce 2016 tedy došlo k poměrně zásadní změně – položky, které byly původně účtovány jako výnosy, jsou nově účtovány s opačnými znaménky jako náklady v účtové třídě 58.

4.3.2 Účelové členění nákladů

Účelové členění nákladů je zaměřeno na příčinnou souvislost vzniku nákladů, je úzce vázáno k vlastnímu procesu tvorby výkonů. Účelové členění nákladů je možné sledovat na rozdílné úrovni a podrobnosti.

Náklady lze dělit z hlediska řízení hospodárnosti podle jejich základního vztahu k činnosti, aktivitě nebo operaci do dvou základních skupin na náklady technologické a náklady na obsluhu řízení [5].

Náklady technologické jsou bezprostředně vyvolané technologií dané činnosti, aktivity nebo operace. Nejjednodušším příkladem může být spotřeba materiálu.

Náklady na obsluhu a řízení byly vynaloženy za účelem vytvoření, zajištění a udržení podmínek racionálního průběhu dané činnosti, aktivity nebo operace. Příkladem mohou být náklady na osvětlení, topení, mzdy řídicích pracovníků apod.

Na členění nákladů na technologické a na obsluhu a řízení navazuje podrobnější členění na jednicové a režijní náklady [9]. Náklady na obsluhu a řízení jsou vždy režijní, zatímco technologické náklady se dále dělí na jednicové a režijní náklady.

Jednicové náklady jsou příčinně vyvolány vytvořením každé konkrétně definované jednotky výkonu. Při řízení jednicových nákladů se používají normy. Normu lze definovat jako stanovenou spotřebu ekonomických zdrojů, které jsou příčinně vyvolány konkrétně vymezenou jednotkou výkonu.

„Norma spotřeby (materiálu, subdodávek, pracovního času, energie) je stanovena v naturálních jednotkách a vyjadřuje spotřebu ekonomických zdrojů za předpokladu zajištění konkrétně definovaných technických, technologických a organizačních podmínek tvorby výkonu a kvality vstupů.“ [9:104]

Základním hodnotovým informačním nástrojem pro řízení jednicových nákladů je kalkulace [5]. Pomocí norem, které po ocenění naturální spotřeby určují úroveň nákladů na dílčí část technologického procesu, lze stanovit nákladový úkol. Ten se určí vynásobením příslušné normy buď předem stanoveným, nebo skutečným počtem provedených dílčích výkonů, například počtem, kolikrát dělník provedl normovanou operaci, případně počtem vyrobených kusů výrobku.

Režijní náklady na rozdíl od jednicových nemají bezprostřední vztah ke konkrétní jednotce výkonu jako nositeli nákladů. Jedná se o společné náklady druhu výkonu, skupiny výkonů, útvaru apod. [9].

Pro řízení hospodárnosti režijních nákladů se využívá rozpočet režijních nákladů útvarů. Kontrola je založena zejména na odpovědnosti řídicích pracovníků za vývoj nákladů.

Příkladem režijních nákladů mohou být náklady na design výrobku, odpisy jednoúčelového zařízení, odpisy víceúčelových zařízení, mzdové náklady obsluhy, řídicích pracovníků atd. [9].

Nákladový úkol je v tomto případě obvykle stanoven pomocí souhrnných limitů a normativů platných pro určité časové období, případně pro celkový předpokládaný objem výkonů za konkrétní období. Z podstaty režijních nákladů vyplývá, že jejich kontrola je obtížnější než kontrola jednicových nákladů [5].

4.3.3 Členění v závislosti na objemu výkonů

Z hlediska závislosti na objemu výkonů se rozlišují náklady fixní a variabilní. Toto dělení nákladů významně ovlivnilo manažerské účetnictví na počátku 20. století. Vychází z ekonomické teorie, zejména marginální analýzy. Toto členění vhodně doplňuje ostatní historicky starší hlediska členění a promítá se do většiny metod a nástrojů manažerského účetnictví [9].

Při kalkulacích nákladů výkonu je výhodné oddělit položky nákladů, jejichž výše na jednotku výkonu je vzhledem k objemu výroby konstantní, od položek nákladů závislých na celkovém objemu a struktuře výkonů. Kalkulace respektující členění nákladů na fixní a variabilní přináší vhodnější informace pro rozhodování než tradiční kalkulace využívající členění nákladů na přímé a nepřímé [9]. Význam má toto členění také při kontrole přiměřenosti výše nákladů dle rozpočtu. Při sestavení a kontrole rozpočtu režijních nákladů je potřeba rozlišit, zda se jedná o režijní náklady závislé či nezávislé na objemu výkonů. Nelze opomenout ani význam členění nákladů na fixní a variabilní z hlediska řízení zisku, při kterém umožňuje rozhodovat o různých variantách činnosti, analyzovat vliv změn v objemu a struktuře výkonů a optimalizovat strukturu prodaných výkonů.

Variabilní náklady se ve své absolutní hodnotě mění se změnami objemu výkonů. Jsou to vklady, které lze ekonomicky dělit a vkládat je do jednotlivých procesů ve výši, která odpovídá danému objemu výkonů, v čase, v němž jsou uskutečňovány [4]. Jedná se například o spotřebu materiálu, úkolovou mzdu dělníků či spotřebu energie na pohon výrobního zařízení.

Variabilní náklady lze dále dělit na proporcionální, podproporcionální a nadproporcionální [5]. **Proporcionální** náklady jsou v praxi nejsnáze kvantifikovatelnou částí variabilních nákladů. Při jejich řízení se předpokládá, že jsou vyvolané jednotkou výkonu, náklady na tuto jednotku jsou konstantní a rostou přímo úměrně počtu výkonů. Patří sem například všechny jednicové náklady, a část režie, která je závislá na stupni využití kapacity. **Podproporcionální** náklady rostou v absolutní výši pomaleji než objem prováděných výkonů, jejich průměrná výše na jednotku produkce klesá. Může se jednat například o náklady na údržbu a opravy strojního zařízení ve vztahu k počtu jím vyrobených výrobků. Jestliže absolutně vyjádřené náklady rostou rychleji než objem výkonů, označují se jako **nadproporcionální**. Vznik těchto nákladů není příliš častý, příkladem mohou být rostoucí mzdové náklady při zvýšeném objemu výkonů přesčasovou prací. Ačkoliv tyto náklady působí dojmem nehospodárnosti, jejich rychlejší růst může zabránit větším

ztrátám, případně snížením efektivnosti, jež by nastaly, pokud by se jim podnik chtěl za každou cenu vyhnout.

Fixní náklady se ve své absolutní hodnotě v závislosti na změnách objemu výkonů nemění, při poklesu či zvýšení objemu výkonů zůstávají stejné. Jedná se o vklady, které není možné ekonomicky dělit, do jednotlivých procesů je lze vkládat pouze zprostředkovaně pomocí matematicko-ekonomických výpočtů [4]. Příkladem mohou být odpisy výrobních zařízení, časová mzda pracovníků nebo některé služby, kde je sjednána pravidelná platba bez ohledu na objem výroby.

Fixní náklady se označují také jako potenciální, protože zajišťují podmínky pro činnost v určitém rozsahu [9]. Jsou vynakládány vždy jednorázově na určité časové období. Objem výkonů (rozsah činnosti), jež je možné s fixními náklady vytvořit, je omezen jejich kapacitou.

Také fixní náklady lze dále dělit, a to na tzv. umrtvené (utopené) fixní náklady a vyhnutelné fixní náklady [5]. **Umrtné fixní náklady** se často vynakládají ještě před zahájením podnikatelského procesu. Z hlediska řízení hospodárnosti je důležité, že celkovou výši těchto nákladů nelze ovlivnit v průběhu podnikatelského procesu ani zásadním omezením jeho intenzity. Jediným způsobem, jak je snížit, je opačně působící investiční rozhodnutí, kterým může být například prodej strojního zařízení. Příkladem těchto nákladů jsou odpisy stálých aktiv. Charakteristický je relativně vzdálený časový úsek mezi výdajem, nutným k pořízení příslušného majetku, a jeho projevem v časově vyjádřených nákladech. **Vyhnutelné fixní náklady** nejsou bezprostředně spojeny s investičním rozhodnutím, nýbrž s využitím vytvořené kapacity, při výrazném snížení kapacity je lze omezit. Jedná se například o časové mzdy mistrů nebo náklady na vytápění hal. Obvykle jsou časově těsněji spojeny s výdaji potřebnými na jejich úhradu.

Rozlišení fixních a variabilních nákladů v manažerském účetnictví závisí především na způsobu, jakým se podnik rozhodne náklady řídit, tedy jakými nástroji a s jakými kritérii [9]. Náklady jsou řízeny jako variabilní, jestliže je jejich předem stanovená výše vztažena ke konkrétně vymezené naturální jednotce výkonu, nebo skupině výkonů. Výše nákladů na jednotku se v případě jednicových nákladů stanoví pomocí normy spotřeby a jejího ocenění, u režijních nákladů pak pomocí normativů, zkušeností z minulosti nebo nákladů obdobných činnosti. Jako fixní jsou náklady řízeny, pokud jsou stanoveny v celkové výši na určité období. Tato jejich výše se stanoví obvykle limitem, určitou maximální částkou, kterou je možné na daný účel vynaložit. Zda budou náklady řízeny jako fixní nebo variabilní závisí na velkém množství faktorů, k nejdůležitějším z nich patří zajištění optimálního a hospodárného průběhu činnosti.

Je třeba také zdůraznit, že členění nákladů na fixní a variabilní je relativní, zejména ve vztahu k významnosti konkrétní nákladové položky nebo skupiny nákladů a délce časového období, ve kterém náklady sledujeme. Přestože mají některé náklady spíše variabilní charakter, může je podnik řídit jako fixní, pokud jejich výše není významná a vztah k objemu výkonu je obtížné stanovit. Relativnost členění ve vztahu k délce časového období se projevuje tím, že čím je uvažované období kratší, tím větší je podíl fixních nákladů. V relativně dlouhém období jsou naopak všechny náklady variabilní, protože jsou opakovaně vynakládány a reprodukovány. V delším časovém úseku jsou i

lineární časové odpisy variabilní, jelikož objem a struktura aktiv se musí přizpůsobovat dlouhodobému vývoji objemu a struktury činnosti [9].

4.3.4 Analýza bodu zvratu

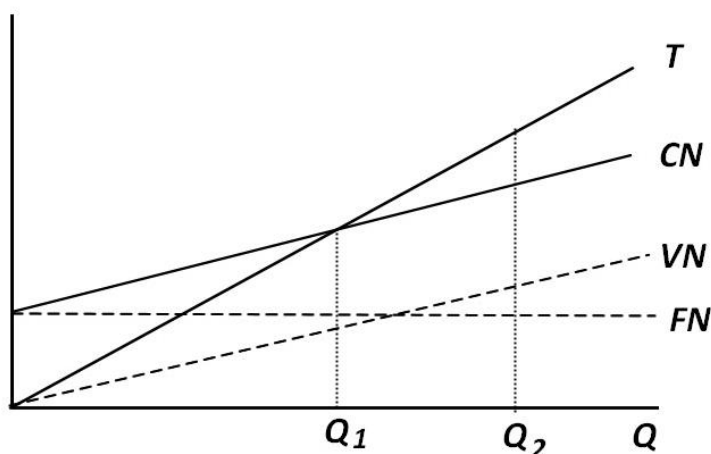
Informace o závislosti nákladů na objemu výkonů má nejširší využití při řešení tzv. rozhodovacích úloh na existující kapacitě. Tyto úlohy vychází ze základní úvahy o tom, jak změna v objemu sortimentu výkonů ovlivní výši nákladů, výnosů a zisku, proto se označují jako úlohy CVP (Cost, Volume, Profit). Nejdůležitějším momentem řešení těchto úloh je kvantifikace a analýza tzv. bodu zvratu, ten představuje takový objem prodaných výkonů, při kterém dosažené výnosy uhradí vynaložené náklady [5].

Obrázek 1 zobrazuje bod zvratu, který vychází ze vztahu fixních nákladů (FN), proporcionálních variabilních nákladů (VN) a proporcionálních výnosů z prodeje (T). Bod zvratu se nachází v průsečíku celkových nákladů (CN) a výnosů z prodeje (T). Při objemu výkonů Q_1 dochází k vyrovnání výnosů a celkových nákladů, zisk je nulový. Při objemu výkonů Q_1 je již dosaženo zisku ve výši rozdílu mezi výnosy z prodeje (T) a celkovými náklady (CN).

Proporcionální náklady bezprostředně souvisí s prodanou jednotkou produkce, jejich návratnost je za předpokladu, že cena převyšuje náklady na tuto jednotku, zajištěna prodejem každé této jednotky. Fixní náklady byly vynaloženy na zajištění výroby a prodeje výkonů jako celku. Výše příspěvku prodaného výkonu k jejich reprodukci vychází z rozdílu mezi cenou a proporcionálními náklady vynaloženými na jejich provedení. Návratnost fixních nákladů je zajištěna až určitým konkrétním množstvím prodaných výkonů. Rozdíl mezi cenou a proporcionálními náklady výkonu se nazývá marže, tvoří příspěvek na úhradu fixních nákladů a při překročení bodu zvratu také příspěvek k tvorbě zisku. Marže je důležitou informací, která může sloužit jako kritérium ziskovosti jednotlivých výkonů nebo také vrcholové kritérium efektivnosti prodeje výkonů ve vztahu k době výroby nebo jinému kapacitnímu omezení [5].

Bod zvratu lze snadno zjistit jako podíl, kolik jednotlivých marží pokryje celkovou výši fixních nákladů. Základní úlohu bodu zvratu lze modifikovat z hlediska žádaného objemu produkce, například pokud má být dosaženo určité výše zisku, kdy se čitatel zlomku zvýší o požadovanou výši zisku. Úlohu lze modifikovat také z hlediska analyzovaných nákladů, místo fixních a variabilních nákladů je možné zvolit například náklady ovlivněné a neovlivněné změnou ve způsobu provádění výkonů [5].

Obrázek 1 Bod zvratu



zdroj: vlastní zpracování dle [5]

4.3.5 Členění podle odpovědnosti za vznik nákladů

Kromě příčinného vztahu nákladů k nositeli, který vyvolal jejich vznik, je potřeba k řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti vyjádřit také vztah ke konkrétnímu vnitropodnikovému útvaru, ve kterém činnost probíhá a jehož pracovníci jsou odpovědní za racionální vynaložení či zhodnocení nákladů [5].

Prvním krokem při členění nákladů ve vztahu k útvarům je rozdělení podle místa jejich vzniku. Na něj pak navazuje rozlišení podle odpovědnosti za jejich vznik. Náklady jsou přiřazovány do odpovědnosti vnitropodnikovým útvarům, jež se označují jako **odpovědnostní střediska**. V souvislosti s nimi se hovoří o tzv. ekonomické struktuře podniku, která bezprostředně navazuje na organizační strukturu. Smyslem ekonomické struktury je vymezit takovou úroveň vnitropodnikových útvarů, jejichž řízení je založeno také na posouzení hodnotových výsledků. To znamená, že pracovníci na dané úrovni jsou řízeni na základě určité úrovně pravomoci a odpovědnosti, která zakládá možnost je řídit a vytvářet podmínky ke stimulaci na úrovni nákladů, výnosů, vnitropodnikového výsledku hospodaření a jiných hodnotově vyjádřených kritérií. Podle úrovně pravomoci a odpovědnosti za hodnotově vyjádřené výsledky se pak rozlišují odpovědnostní střediska nákladová, zisková, rentabilní, investiční, výnosová a výdajová [5].

První etapou nutnou k řízení odpovědnostních středisek je rozčlenění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik, na ní je třeba navázat i způsobem spojení, jež by umožnil zobrazit kooperační vazby mezi útvary a určit odpovědnost za hodnotové efekty výkonů, které se neprodávají externím spotřebitelům, nýbrž jsou spotřebovány uvnitř podniku. Proto je důležité:

- Vymezit činnosti jednotlivých odpovědnostních středisek takovým způsobem, aby bylo možné vyjádřit a kvantifikovat jejich náklady.
- Identifikovat dílčí výkony, které tyto útvary předávají jiným útvarům uvnitř podniku.
- Ocenění zjištěných výkonů pomocí tzv. vnitropodnikových cen.

Náklady vzniklé odebírajícímu středisku se označují jako interní náklady. Jejich výše závisí na množství dílčích výkonů a jejich vnitropodnikovém ocenění. Tyto náklady jsou druhotné, neboť se z hlediska podniku jako celku projeví na vstupu podruhé (poprvé se projeví ve středisku, které provedlo daný výkon), a složené, jelikož je lze z podnikové úrovně řízení dále analyzovat ve vztahu k jednotlivým nákladovým složkám [5].

Podle toho, zda náklady vznikají spotřebou ekonomických zdrojů z vnějšího okolí nebo vytvořených uvnitř podniku, se rozlišují [5]:

- externí náklady (prvotní)
- interní náklady (druhotné).

4.3.6 Kalkulační členění nákladů

Podle toho, jakým způsobem jsou náklady přiřazovány k jednotlivým aktivitám a výkonům, s nimiž věcně souvisí, rozlišujeme náklady na přímé a nepřímé. Výkon, který je objemově, druhově a jakostně přesně specifikován se označuje jako kalkulační jednice [5].

Přímé náklady lze jednoznačně a spolehlivě vyčíslit a jednoznačně přiřadit konkrétnímu výkonu. Mezi přímé náklady patří především náklady technologické. Náklady na obsluhu a řízení se řadí mezi přímé náklady pouze, pokud je lze přímo vyčíslit. Například pokud se podnik zabývá výrobou pouze jednoho druhu výrobku, budou přímými náklady v první řadě technologické náklady, tedy spotřebovaný materiál, mzdy zaměstnanců výroby, účetní odpisy zařízení atd. Mezi přímé náklady se však v tomto případě budou řadit také náklady na obsluhu a řízení, konkrétně provozní a mzdové náklady vývojového střediska, provozní a mzdové náklady vedení podniku. Důvodem je skutečnost, že činnost nevýrobních středisek v tomto případě plně slouží základní náplni činnosti podniku, tedy výrobě daného výrobku, protože podnik žádnou jinou činnost nevyvíjí ani nevytváří jiné výkony [4].

Nepřímé náklady se nevážou k jednomu druhu výkonu a zajišťují průběh podnikatelského procesu podniku v širších souvislostech [5]. Pro nepřímé náklady je charakteristické, že jsou vynakládány neoddělitelně na více aktivit a tedy i výkonů, a jejich přiřazení se provádí pomocí matematicko-technických metod, např. stanovením rozvrhové základny a rozdělením nepřímých nákladů ve vztahu k této základně [4]. Obvykle se mezi nepřímé náklady řadí režijní náklady, patří sem ale také některé náklady, které by na první pohled mohly být považovány za přímé. Jedná se například o odpisy výrobních zařízení sloužících pro několik druhů výkonů nebo spotřebu materiálu u výroby několika druhů výrobků, která není evidována samostatně.

4.3.7 Členění z hlediska potřeb rozhodování

Členění nákladů má svůj význam také z hlediska potřeb rozhodování, tedy pro zhodnocení budoucích variant podnikání. Do této kategorie patří také dělení nákladů podle závislosti na objemu výkonů, kterému byla věnována pozornost již výše. Kromě toho se sem řadí rozlišení nákladů na relevantní a irrelevantní [5]. Stejně jako další členění nákladů sloužící jako informační podklad pro rozhodování vychází nikoliv z reálných, nýbrž odhadovaných nákladů zvažovaných variant. Základem

porovnatelnosti variant je posouzení, které náklady budou danou variantou ovlivněny, a které nikoliv.

Relevantní náklady se mění v závislosti na uskutečnění různých variant rozhodnutí, proto jsou z hlediska daného rozhodnutí důležité. Jejich zvláštní variantou jsou tzv. rozdílové náklady, které vyjadřují rozdíl před uvažovanou změnou a po změně.

Irelevantní náklady se naopak se změnou varianty nemění, proto nejsou pro dané rozhodnutí důležité.

Z pohledu rozhodování jsou důležité také tzv. **oportunitní náklady**. Jejich kvantifikace vychází z ekonomického pojetí nákladů, a je založena na skutečnosti, že konkrétní výdej majetku za účelem jeho zhodnocení v jedné podnikatelské aktivitě znemožňuje jeho využití jiným, alternativním způsobem. Bývají označovány také jako „ušlé“ výnosy, o které podnik přijde kvůli tomu, že nerealizuje určitou alternativu dalšího rozvoje. Oportunitní výnosy pak naopak představují náklady, kterým se podnik vyhne tím, že určitou alternativu dalšího vývoje neuskuteční. Z kategorie oportunitních nákladů vycházejí například metody čisté současné hodnoty, čisté budoucí hodnoty, indexu rentability a vnitřního výnosového procenta, které se používají při rozhodování o dlouhodobých investičních projektech [5].

4.4 Struktura nákladů a jejich vazba na výnosy

Struktura nákladů se odvíjí od činnosti podniku. Z tohoto pohledu je potřeba rozlišit, zda se jedná o podnik:

- zabývající se obchodem
- výrobní
- poskytující služby [4].

4.4.1 Podnik zabývající se obchodem

U podniku zabývajícího se obchodem lze očekávat nejvyšší podíl tzv. externích nákladů, z nichž budou mít největší hodnotu náklady na prodané zboží a poté za nakoupené služby. Menší význam budou mít s největší pravděpodobností náklady na energii, spotřebovaný materiál, v porovnání s výrobním podnikem lze očekávat také nižší mzdové a s nimi spojené náklady. Pokud podnik nedosahuje plánovaných zisků, je potřeba zkoumat vztah mezi jednotlivými druhy výnosů a k nim se vztahujících nákladů. V obchodním podniku je třeba věnovat pozornost vztahu mezi tržbami za zboží a náklady na prodej zboží, tedy marží.

4.4.2 Výrobní podnik

Čistě výrobní podnik nebude vykazovat tržby z prodeje zboží a náklady na pořízení zboží. Lze očekávat především náklady výkonové spotřeby a jim odpovídající výkony.

Velmi vysokou vypovídací schopnost mají srovnávací analýzy vývoje nákladů v čase a zkoumání příčin rychlého růstu. K nejčastějším příčinám patří zvyšování cen, zvyšování produkce nebo objemu služeb (fixní náklady), nově uzavřené smlouvy, nárůst služeb v souvislosti s neobvyklými situacemi v podniku apod.

4.4.3 Podnik poskytující služby

U podniku poskytujícího služby se pravděpodobně nebudou vyskytovat náklady na pořízení zboží, náklady na spotřebu materiálu budou nižší než u výrobního podniku. Z externích nákladů budou nejčastější náklady na služby (např. telefony, nájemné, reklamační služby, poradenské právní nebo ekonomické služby). Struktura nákladů bude podobná jako u výrobního podniku, kromě přímých výrobních nákladů jako jsou spotřeba materiálu a energie.

4.5 Řízení nákladů

Řízení nákladů je nedílnou součástí finančního řízení podniku. Výše nákladů firem potřebná k uspokojení zákazníka je jedním z klíčových faktorů úspěšnosti firmy. Náklady nemohou být řízeny přímo pouze s využitím finančních ukazatelů, kterých by mělo být dosaženo. Je nutné se zaměřit na řízení, přehodnocování a zkvalitňování klíčových firemních procesů a činností [6].

4.5.1 Efektivnost

Pro zhodnocení zdrojů v hlavní výdělečné činnosti je důležité, že je zprostředkované přes transformační proces tvorby výkonů a jejich prodej zákazníkům. Efektivnost hlavní výdělečné činnosti podniku je hodnocena na základě schopnosti dosáhnout zisku při prodeji výkonů zákazníkům, proto je měření zisku v okamžiku prodeje výkonů v hodnotovém řízení věnována značná pozornost. Z posuzování prospěchu z prodeje výkonů zákazníkům se odvíjí všechny ostatní příčinné souvislosti mezi hodnotovými veličinami, to znamená stanovení přiměřené výše nákladů v procesu tvorby výkonů požadovaných zákazníkem, aktiv a závazků, které tento proces zajišťují, příjmů a výdajů [9].

4.5.2 Ekonomická účinnost

Ekonomická účinnost představuje přínos z prodeje výkonů, je to míra zhodnocení nákladů při prodeji výkonů zákazníkům, ve výnosech z prodeje. V absolutním vyjádření se měří pomocí porovnání výnosů z prodeje a nákladů na prodané výkony, tedy zisku z prodeje výkonů. Pokud je potřeba porovnat ekonomickou účinnost rozdílného objemu a struktury prodaných výkonů, využívá se nejčastěji relativní poměření zisku k výnosům z prodeje, k nákladům, případně poměření nákladů a výnosů. Zjistí se tak, jak velký zisk je vytvořen z koruny výnosů, z koruny nákladů, případně jak velké náklady je potřeba vynaložit na korunu výnosů [9].

Náklady vynaložené na konkrétní výkon nesouvisí s cenou, za kterou je zákazníkům prodán, jelikož na náklady výkonu působí jiné faktory než na jeho prodejní cenu. Mezi hlavní požadavky na informace pro řízení nákladů a zisku patří oddělení tzv. vnitřních a vnějších faktorů vývoje účinnosti nákladů, případně zisku. Toto dělení napomáhá při odhadu vývoje nákladů, výnosů a zisku, ale také při volbě opatření v návaznosti na kontrolu jejich skutečného vývoje, zejména v souvislosti s ovlivnitelností a odpovědností za základní faktory změn v jejich vývoji. Oddělení vnitřních a vnějších faktorů vývoje zisku je nutné také z hlediska utajení ziskovosti z konkrétních výkonů či prodeje konkrétním zákazníkům, která by měla být dostupná pouze vrcholovému vedení [9].

4.5.3 Hospodárnost nákladů

Hospodárnost je zaměřena na výši vynaložených nákladů v procesu tvorby výkonů. Požadovaných výkonů by se mělo dosahovat s co možná nejnižšími náklady. Vytvořené výkony se při měření hospodárnosti vyjadřují v naturálních jednotkách, tedy kusech, hodinách, metrech apod. Hospodárnost se posuzuje podle průměrných nákladů na naturální jednotku výkonu. Přiměřená výše nákladů vzhledem k vytvořeným výkonům je stanovena nákladovým úkolem. Zda jsou náklady vynakládány hospodárně, se posuzuje porovnáním nákladového úkolu se skutečnými náklady, a to buď v celkové výši, nebo na jednotku výkonů [9].

Hospodárnost se tradičně prosazuje dvěma základními cestami – úsporností a výtěžností.

- **Úspornosti** se dosahuje zajištěním žádoucích výkonů podniku s co nejnižším vynaložením ekonomických zdrojů. Projevuje se tedy jako reálné snížení absolutní výše nákladů na daný objem výkonů. Uplatňuje se především u nákladů, jejichž čerpání je bezprostředně spjata s konkrétním výkonem.
- **Výtěžnost** je založena na maximalizaci objemu provedených výkonů při konstantním vynaložení ekonomických zdrojů. Maximalizace účinků se neprojevuje absolutním, ale pouze relativním snížením nákladů, spojených s určitou potenciální kapacitou, kterou uvedené zdroje nabízejí, a kterou je možné lépe či hůře využít [5].

4.5.4 Problematika snižování nákladů

Podniky jsou často tlačeny ke snižování nákladů, na kterém není v principu nic špatného, obvykle však nevede k řešení problémů s nestálým cash-flow či nedostatečnou rentabilitou vlastního kapitálu. S intenzivním snižováním nákladů se pojí tři významné skutečnosti [13].

První z nich jsou **skryté efekty**. Nepřiměřené snižování nákladů může v konečném důsledku poškodit kvalitu produktu, odradit zákazníky a dodavatele, dávat špatný signál akcionářům nebo společnosti obecně. Méně viditelné jsou pak negativní důsledky na růst produktivity a na výchovný aspekt středního managementu. Často dochází odstraňování středních vrstev managementu z důvodu snižování režijních nákladů, což v minulosti vedlo ke snižování jejich loajality nebo i růstu podnikové kriminality. Dalším problémem je to, že při redukování stavů bývají spolu s neproduktivními procesy odstraňovány také vysoce produktivní procesy. Enormní náklady s sebou nese také ztráta zkušených pracovníků. Podnik tak nejen přichází o talenty, ale pokud propustí příliš mnoho zaměstnanců, může se stát, že skončí s mnohem vyššími výdaji při hledání náhrady poté, co se trh opět vzpamatuje. Při propouštění zaměstnanců je nutné myslet na to, že jeho úkolem je snížit náklady, nikoli lidský kapitál, a uvolněné zdroje je třeba zaměřit na trh, na úsilí, které přidává hodnotu, více než na samotné náklady.

Druhou skutečností je **důraz na osobní náklady**. Přímé osobní náklady jsou v případě snahy o snižování nákladů obvykle první na řadě, přestože v moderním podniku představují pouze malý zlomek celkových nákladů, zatímco fixní režie roste exponenciálně. Pozornost je však namísto fixní režie zaměřena na zaznamenávání

počtu hodin přímé práce, produktivity a analýzu nepatrných odchylek od rozpočtu. Soustředění se na osobní náklady a produktivitu práce pak vede k nevšimavosti manažerů vůči materiálovým nákladům, problémy s nadbytečnými zásobami a přehlížení režijních nákladů, které však představují mnohem větší příležitost pro přehodnocování a snižování.

V technologicky náročných provozech je v souvislosti se vzrůstající optimalizací a zvyšujícími se výkony montážních a výrobních linek lidská práce stále méně důležitá. Režijní náklady na zajištění automatizovaných podmínek výroby rostou třikrát rychleji než náklady na přímou práci a přímý materiál. Nejvíce pak rostou náklady spojené s podpurnými procesy, jako je plánování, logistika, řízení kvality, nebo obecné náklady spjaté s fungováním podniku, mezi které patří marketing, prodej, řízení pohledávek, poprodejní aktivity a administrativa. Přímá práce se tedy postupně stává nejmenší nákladovou položkou přiřaditelnou výkonu či skupinám výkonů. Největší část představují ostatní společné náklady, zejména režijní, a jsou alokovány bez rozdílu napříč výkony. Podstatnou část režijních nákladů v moderní výrobní firmě se širokým sortimentem tvoří náklady na zakázky, objednávky, skladování, kontrolu a seřizování strojů a linek.

Třetí skutečností je **selhání kalkulačních systémů**, které souvisí se zaváděním automatizace, kdy se manažeři spoléhají na chybná čísla. Nové zařízení neklade takové nároky na přímou lidskou práci, ale má naopak vysoké nároky na programové vybavení a technickou přípravu výroby, které byly původně při navrhování a implementaci nových systémů nepředvídatelné. Výkony, které jsou vyráběny pomocí nových technologií, obvykle nejsou odpovídajícím způsobem zatíženy podílem režijních nákladů oproti výrobkům vyráběným tradičně, které jsou náročnější na přímou práci. Z tohoto důvodu nemají manažeři k dispozici přesné informace, pracují s irelevantními a zavádějícími daty a nedokáží měřit skutečnosti, které jsou důležité. Pokud jsou režijní náklady vysoké a je produkován široký sortiment s různými objemy a složitostí výkonů, účetní systém může o výkonech vysílat špatné podklady pro cenová rozhodování a alokaci zdrojů.

4.5.5 Hodnotová analýza

„Hodnotová analýza je systematické a kreativní prozkoumání všech položek nákladů výrobku či služby, s cílem snížit nebo odstranit ty, které nepřinášejí z hlediska zákazníka akceptovatelnou hodnotu, přitom však zachovává požadavky na kvalitu a výkon.“ [14:15]

Na rozdíl od jednoduchého snížení nákladů, kdy se zkoumají pouze náklady a existuje snaha je snížit, se při hodnotové analýze zkoumá funkce, kterou je třeba uspokojit a až potom se stanoví, jak jí lze s co nejnižšími náklady docílit. Hodnotová analýza však není se snížením nákladů v rozporu, snížení nákladů je naopak její součástí, jakmile jsou známy a vyhodnoceny funkce a alternativy. Úspory vzniklé díky použití hodnotové analýzy mohou významně přispět k ziskovosti podniku.

Existují různé typy hodnoty, mezi nejdůležitější patří hodnota vlastních nákladů výroby, užitná hodnota, estetická hodnota nebo směnná hodnota. Hodnotová analýza se zaměřuje na rozdíl mezi náklady na zhotovení výrobku a užitnou hodnotou, který představuje potenciální zdroj úspor.

Standardní postup hodnotové analýzy se dle Pollaka [14] skládá ze sedmi částí:

1. definice
2. informace
3. spekulace
4. vyhodnocení
5. potvrzení
6. zavedení
7. zpráva.

V první fázi je třeba definovat cíl, jehož je třeba dosáhnout a určit, co zákazník skutečně potřebuje, jaké jsou žádoucí vlastnosti výrobku. Dále by měl být definován rozsah vyšetřování a přístup, který závisí na tom, zda se jedná o novou konstrukci nebo jen o zlepšení nákladů při stávající konstrukci.

Ve druhé fázi je potřeba získat souhrn všech relevantních informací, to znamená technické podklady, podklady o nákladech, vzorky, konkurenční výrobky a ostatní důležité informace. Na základě definice problému a dostupných informací se definuje funkce, tedy vlastnost, na jejímž základě výrobek funguje a na jejímž základě jej lze zákazníkovi prodat. Během další fáze označované jako spekulace se hledají alternativy pro základní funkci, které lze později třídit podle ceny a technologie.

Ve čtvrté fázi se všechny alternativy ocení, v prvním kroku podle nákladů. Všechny metody, které se ukáží jako dražší než stávající metoda, se vyřadí, tím se zjednoduší následující technologické ohodnocení zbylých alternativ. Při použití hodnotové analýzy se mohou objevit levnější varianty, které však nesmí snížit kvalitu a výkon výrobku, proto je nutné prokázat, že vzniklé a ohodnocené alternativy tomuto předpokladu odpovídají. K tomu se využívají zkoušky, pokusy a zkušební vyhodnocení, během kterých se také zkontroluje a opraví ohodnocení nákladů. Pokud vše proběhne k úplné spokojenosti, jsou přijaté alternativy připraveny pro zavedení. Na závěr je třeba vypracovat podrobnou formální zprávu s uvedením dosažených výsledků. Tato zpráva pak slouží jako ospravedlnění vynaloženého času a úsilí, ale také jako opěrný bod pro další zlepšovací návrhy v budoucnosti.

5 Informační technologie ve finančním řízení podniku

V podstatě vše, co firma dělá, a co se v ní děje, je ovlivněno informačními technologiemi (IT), které jsou čím dál dostupnější. Je však třeba rozlišovat mezi daty a znalostmi, a mezi informačními technologiemi a informacemi. S neustále rostoucím množstvím dat a informací se dostává do popředí problém jejich získávání, ukládání a přístupu k nim. Důležité je, aby byla firma schopna využít informace tak, aby dokázala lépe porozumět potřebám zákazníků, a to za přijatelných nákladů [13].

5.1 Historie podnikových informačních systémů

Dnešní podoba podnikových informačních systémů vychází z jejich postupného historického vývoje, kterým se zabývá následující kapitola zpracovaná na základě Hradeckého, Lanči a Šišky [10].

Podnikový IS zpočátku zahrnoval v podstatě jen agendu účetnictví. Vzhledem k nutnosti stanovit cenu výkonů podniku bylo postupně nutné tehdejší IS rozšířit o nákladové účetnictví. Zpočátku se jednalo o jednoduché zachycování nákladů podle jednotlivých zakázek pomocí příslušných analytických účtů, později se v souvislosti s rozvojem technologie a organizace výroby objevuje složitější organizace analytických účtů nákladového účetnictví v oblasti výroby. Další stupeň vývoje přinesl do nákladového účetnictví integraci rozpočetnictví a kalkulace. Pomocí srovnání skutečnosti s plánovanými parametry začal systém poskytovat další informace pro rozhodování, které zahrnovaly jak oblast výkonů podniku, tak i jeho vnitropodnikových útvarů.

Růst velikosti podniků vedl k decentralizaci řízení, která přinesla obrácení pozornosti na základní články výroby, a tak se do podnikového IS zahrnuly i naturální informace pro dílenské řízení včetně operativních plánů. Následoval vývoj mechanizace a automatizace administrativních a později i technických prací. Mechanizace představuje převážně zpracování hromadných dat s cílem snížit pracnost dané agendy. Mechanizační prostředky v administrativě se neřídily samy, k jejich činnosti bylo potřeba lidských zásahů, proto se nemusel vypracovávat žádný program, jímž by tyto prostředky svou činnost samy řídily. S tím souvisí i rozdílné zpracování dané agendy podnik od podniku, požadavky na strukturu a frekvenci výstupních informací formuloval management podniku.

Naproti tomu automatizační prostředky administrativních prací, tedy počítače, potřebují pro svůj provoz program. Především z ekonomických a kapacitních důvodů si nemůže každý podnik vypracovat svůj vlastní program, tuto úlohu zastávají specializované podniky, které však vychází z obecně požadované struktury a frekvence výstupních informací.

Postupem času se začala samostatně rozvíjet automatizace řízení výroby. Objevuje se systém počítačové integrované výroby (CIM), který zahrnoval komplexní řízení výroby, je ho proto možné považovat za předchůdce současných ERP systémů. Tento vývoj byl výsledkem systémového přístupu k tvorbě podnikového IS, kdy od jednotlivých, izolovaných systémů pokračoval vývoj až do zahrnutí všech agend podniku a jejich integraci do IS. S automatizovanými systémy řízení se však objevil problém, který zřejmě vycházel z pracnosti automatizace agend, jež vedla k jedinému řešení v daných agendách, programové vybavení tak nebylo přenositelné mezi jednotlivými odvětvími, a dokonce ani mezi jednotlivými podniky téhož odvětví. To vedlo k tomu, že si některé podniky nejprve vytvořily nový neautomatizovaný systém řízení přizpůsobený podmínkám podniku, a teprve potom takto vytvořené agendy automatizovaly. Další vývoj pak přinesl možnost parametrizace softwarových aplikací, čímž se problém aplikací dříve obsahujících jen jedinou variantu řešení postupně vytrácí.

5.2 ERP systémy

ERP (Enterprise Resource Planning) systémy jsou celopodnikové a integrované informační systémy, které umožňují řízení a koordinaci všech zdrojů, informací a funkcí podniku ze sdílených datových úložišť [15]. Díky tomu, že ERP systémy integrují

podnikové transakční informace do jedné centrální databáze a umožňují získávat informace z různých organizačních divizí, získává management podniku přístup k relevantním a aktuálním provozním datům, která mohou využít pro podporu rozhodování a řízení kontroly.

S rozvojem ERP systémů rostl důraz na účetní informace orientované do budoucna. ERP systémy zároveň umožnily tvorbu kvalitnějších krátkodobých předpovědí, které nahradily spoléhání se na zastaralé plány, podpořily plánování obchodních procesů. Ve strategickém manažerském účetnictví je pozornost zaměřena na dlouhodobou perspektivu, kde hrají významnou roli nefinanční informace. V praxi se nejčastěji používá strategický manažerský nástroj Balanced Scorecard [7].

Podle některých výzkumů mají ERP systémy omezený dopad na manažerské účetnictví. Důvodem je, že implementace ERP systémů je zaměřena na zvýšení efektivity procesu finančního výkaznictví, ale nemění povahu tohoto procesu, přestože by jí mohlo být dosaženo prostřednictvím návrhu a implementace systému, jež by integroval operace celé organizace. To vede k tomu, že ERP systém je využíván zejména jako nástroj pro generování zpráv a dochází k zanedbávání jeho potenciálu v řízení procesů a analýze výkonnosti podniku [15].

5.3 Význam IT v účetnictví

Rozvoj informačních technologií přinesl zásadní změny do vedení účetnictví, a to zejména na přelomu tisíciletí. Klíčový význam zde mají dvě složky - kontrolní software a aplikace sloužící ke sdílení znalostí [16].

Automatizace kontrolních činností a využití specializovaného kontrolního softwaru nahradila velkou část lidské práce a došlo tak ke změně struktury auditních týmů. Neméně důležitý byl rozvoj pokročilých systémů pro sdílení znalostí napříč různými částmi organizace, které umožnily podnikům efektivněji využívat lidské zdroje. Účetní software nahradil tradiční papírové účetní knihy. Balíčky účetního softwaru nabízí nejrůznější specializované funkce přizpůsobené konkrétnímu typu podnikání. Podniky obvykle volí účetní systém na základě rozsahu jejich operací a počtu uživatelů, kteří budou systém používat. Ve velkých společnostech bývá účetní software zpravidla součástí ERP systému [16].

Rozvoj informačních technologií nepochybně přinesl mnohé výhody pro účetní oddělení. Informační sítě a počítačové systémy dokázaly zkrátit dobu potřebnou pro přípravu a prezentaci finančních informací vedení podniku a dalším zainteresovaným stranám. Dalším přínosem IT je zlepšení celkové efektivity a správnosti informací.

Nejvýznamnější změny přinesly informační technologie v oblasti sledování a záznamu finančních transakcí. Klasické papírové účetní knihy, ručně vytvořené tabulky a ručně psané finanční výkazy byly postupně převedeny do digitální podoby, což umožnilo snadno a rychle převést jednotlivé transakce do finančních reportů. Většina z běžných účetních systémů navíc umožňuje přizpůsobení specifickým požadavkům různých oblastí podnikání. Díky tomu mohou podniky snadno a rychle vytvářet individuální reporty pro podporu rozhodování managementu.

Přestože je implementace IS obvykle velmi nákladná, z dlouhodobého hlediska by měla přinést úspory nákladů, přispět ke snížení času potřebného ke zpracování transakcí a integraci a zvýšení kvality účetních informací [7].

Jak již bylo zmíněno výše, rozvoj informačních technologií přinesl do oblasti účetnictví výrazné změny. Následuje podrobnější popis konkrétních přínosů podle [16].

- Velkým přínosem IT je **zvýšená funkcionalita**, která přináší velkou časovou úsporu pro účetní oddělení. Ta se pak mohou věnovat spíše přípravě reportů a operativních analýz, které přináší managementu přesný obraz současné finanční situace podniku. S rozvojem IT tak vzrostlo také množství sestavovaných finančních reportů, ke kterým patří výkaz cash flow, přehled o ziscích a ztrátách jednotlivých oddělení podniku, reporty o tržním podílu a tak dále.
- Rozvoj IT přinesl do účetnictví také **větší správnost**. Součástí účetního software bývá obvykle automatická kontrola, která zajišťuje, že všechny transakce a účty jsou v souladu s bilanční rovnováhou, a to ještě před tím, než jsou zhotoveny finanční výkazy. Bilanční rovnováhu systém kontroluje při vkládání každého účetního zápisu. Správnost účetnictví je zajištěna i tím, že počet účetních, jež mají do systému přístup, je omezený. Toto omezení přináší jistotu, že finanční informace upravují pouze kvalifikovaní pracovníci.
- Dalším přínosem je **rychlejší zpracování informací**. Účetní systémy umožňují účetním v krátkém čase zpracovávat velké množství finančních informací. Zkrácení času potřebného ke zpracování jedné transakce také snížil čas potřebný k uzavření každého účetního období. Měsíční a roční uzávěrky bez IT podpory znamenaly zejména pro účetní a daňová oddělení dlouhé hodiny práce. Zkrácením této doby došlo ke zvýšení celkové efektivity podniku.
- Rozvoj IT přispěl také ke **snadnější tvorbě externích reportů** určených investorům a dalším zainteresovaným subjektům. Díky zlepšenému reportování mohou investoři snadno zhodnotit, zda je pro ně daný podnik dobrou investicí a má potenciál růstu do budoucna. Zároveň podniky mohou takto snadněji získat investory pro svůj rozvoj.

5.4 Význam IT při konvergenci finančního a manažerského účetnictví

Moderní účetní IS, jejichž architektura je založena na integraci, mají zásadní význam při konvergenci finančního a manažerského účetnictví [7].

IT vytváří informační prostředí, které umožňuje integrované a flexibilní operace, a stalo se nezbytným nositelem účetních informací. To umožnilo naplnit smysl účetnictví pomocí využití technologií jako je internet, digitální komunikace, software a databázová řešení. Změny v podnikovém managementu jsou ovlivněny integrovanou informační platformou, jako například úzce integrovanými ERP systémy se sdílenou databází a online řešeními. Kromě toho IT inovace podporují a propojují interní i externí procesy, čímž se otevírá širší základna pro řízení kontroly. Podobně dochází také k propojení systémů manažerského a finančního účetnictví a procesů, při kterých externí firemní výkaznictví vytváří základ pro manažerské reportování.

Transakční data z finančního účetnictví mohou být využita jako základna pro manažerské účetnictví tím, že se budou srovnávat s hodnotami z rozpočtu, nebo mohou být uložena v transakčních databázích a následně očištěna, konvertována nebo analyzována pro účely další kontroly a rozhodování s využitím dat o zákaznících či produktech propojených s každou transakcí. Jednoduše řečeno, data finančního účetnictví jsou obvykle uložena v nezpracované podobě v transakčních účetních IS a jsou dále podle potřeby přímo nebo prostřednictvím rozhraní převedena do manažerských IS určených k analýze a reportování.

Podle článku Taipaleenmäkiho a Ikäheimoho [7] existují čtyři různé typy účetní integrace s IT.

1. Metadata jsou integrována při plném začlenění specializovaných softwarových balíčků, tedy i v případě manažerského SW vyžadujícího metadata z finančního SW, vyžaduje sdílené pojmy a popisy.
2. Moduly finančního i manažerského účetnictví mohou být integrovány, například v rámci ERP systému. V tomto případě jsou data uložena a uchovávána pouze na jednom místě.
3. Integrace informací, kdy jsou informace získávány z různých zdrojů, např. konsolidované údaje z datového skladu pro manažerský report do systému BI (Business Intelligence).
4. Integrace probíhá pouze na úrovni uživatelského rozhraní, takže uživatel ani neví, že data jsou získávána z mnoha databází a datových skladů.

Společné integrované nástroje pro finanční i manažerské účetnictví spolu však nesou řadu problémů, které mohou být spojeny s návrhem účetního modelu v informačním systému (např. nutnost použít stejná pravidla pro vykazování příjmů v manažerském i finančním účetnictví, i když vedení prodeje potřebuje předvídat hodnoty obchodních transakcí, zatímco podnikové vedení pouze porovnává skutečné příjmy s prognózami), uspořádáním pro analýzu a reportování (např. nutnost pečlivě definovat nákladová střediska, jestliže pro výkaznictví ve finančním a manažerském účetnictví jsou potřeba odlišné kombinace stejných nákladových středisek), pravidly pro přidělování režijních nákladů (např. potřeba použít stejné metody přidělování v rozpočtech i při vedení účetnictví), nebo splnění všech požadavků ze všech různých perspektiv účetnictví.

Nelze opomenout ani normativní požadavky v oblasti finančního účetnictví. Normativně orientovaná transakční data jsou před přenosem do manažerského systému, kde jsou dále očištěna, analyzována a využívána k reportování, obvykle zpracována na základě určitých pravidel. Proto je při tvorbě účetního modelu pro manažerský IS důležitým požadavkem kromě základních účetních a finančních funkcí flexibilita a škálovatelnost architektury, která umožňuje pružně reagovat na změny v dynamickém podnikatelském prostředí. Kromě toho plní důležitou funkci uživatelské rozhraní a možnosti jeho přizpůsobení [7].

5.5 Business Intelligence

Strategické řízení určuje obecný směr podnikání. Aby bylo schopno splnit svou misi, vizi a cíle, je třeba hodnotit celkový výkon organizace a její směřování k dosažení cílů. Nástroje Business Intelligence umožňují zpracovávat velké množství dat, pomáhají podniku nejen na strategické úrovni řízení, ale také na taktickém a operativním stupni. BI se obvykle zabývá procesy jako data mining, process mining, statistickou analýzou, prediktivní analýzou a modelováním, které podporuje například prognózování, identifikaci a analýzu strategických alternativ, rozhodování, strategické manažerské účetnictví nebo risk management [17].

V současné době se objevuje nový termín, Accounting Intelligence (AI), jedná se o zvláštní typ Business Intelligence, který zahrnuje technologie určené k získávání, analýze a prezentaci informací z účetních a ERP systémů. Významný rozdíl mezi klasickým BI řešením a AI spočívá ve způsobu získávání informací. V případě AI jsou informace získávány přímo z ERP systému v čase, kdy je dotaz spuštěn. Naproti tomu klasické BI řešení získává informace prostřednictvím datového skladu nebo OLAP kostek [17].

Implementace reportování v reálném čase v účetním informačním systému musí splňovat několik zásad z oblasti Business Intelligence. Patří mezi ně nutnost definovat metriky a výběr nejlepšího vizuálního zobrazení. To vše musí být zároveň v souladu s podnikovými a účetními cíli [18].

Nejprve musí být vytvořena hierarchie metrik, která zajišťuje zaměření pozornosti na osoby a zdroje, které jsou opravdu důležité. Měl by být vytvořen detailní seznam nákladových, procesních a výkonových ukazatelů. Definování metrik a jejich hierarchie by mělo probíhat v několika krocích – co se má měřit, proč se to má měřit, kdy se to má měřit, jak se to má měřit, jak jsou měření kalibrována, jak se měření vykazují a jak se využívají. Druhým významným aspektem je vizuální stránka, jež má reprezentovat data a cíle. V současné době se objevuje trend zobrazovat velké množství dat na jedné obrazovce. Vizualizace má čtyři hlavní cíle – využít lidského zraku k získání informací z dat, poskytovat přehled o komplikovaném souboru dat, identifikovat strukturu, vzory, trendy, anomálie a vztahy v datech, napomáhat při identifikaci oblastí zájmů. Pokud hovoříme o účetnictví, data by měla obsahovat například abstraktní prvky, jako zisk, tržby nebo náklady, které by měly být zastoupeny odpovídajícím způsobem [18].

Business Intelligence může být také východiskem pro přesun zodpovědností účetních pracovníků od klasických účetních operací k podpoře strategického managementu, a to díky reportování v reálném čase pomocí pokročilých dashboardů speciálně určených k tomuto účelu. Nové nástroje také účetním umožňují interaktivní a autonomní tvorbu dashboardů v prostředí, kde si mohou zvolit, jaká data do reportu zahrnout, provádět analýzy a vytvářet scénáře [18].

6 Představení společnosti

6.1 Základní údaje

Firma Microtherm CZ s.r.o. je dceřinou společností německé firmy Microtherm GmbH, jež byla založena v roce 1965 ve městě Pforzheim. Zabývá se výrobou produktů teplotní a proudové ochrany, která nachází uplatnění zejména v elektrotechnickém a automobilovém průmyslu, domácích spotřebičích, zdravotnictví a elektronice.

Firma Microtherm CZ s.r.o. byla založena v roce 2002 jako kooperace, která se oddělila od místní firmy Kovopol a.s. Do obchodního rejstříku byla zapsána 26. února 2002, právní formou je společností s ručením omezeným. Předmětem podnikání je dle obchodního rejstříku výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. V současné době vyrábí hotové výrobky a polotovary pro segment teplotní ochrany skupiny Microtherm. Firma sídlí v Polici nad Metují a zaměstnává v průměru 60 až 80 zaměstnanců, spadá do kategorie malých účetních jednotek bez povinnosti auditu, přesto je účetní závěrka pravidelně ověřována auditorem. Základní kapitál činí 21 914 000 Kč. 100% podíl vlastní společnost Microtherm GmbH Pforzheim.

6.2 Historie

Společnost Microtherm GmbH byla založena v roce 1965 v německém městě Pforzheim. Výroba původně probíhala v pronajatých místnostech, v roce 1967 byla zahájena výstavba vlastní výrobní budovy v Pforzheim-Würm. Od roku 1971 firma začala budovat celosvětovou síť agentů. V roce 1978 byla zahájena výroba termostatů a ovládacích zařízení v kanadském Montrealu, v roce 1992 pak byl založen společný podnik Triumph Fortune International Ltd. v čínském Honkongu. V roce 1998 se společnost rozšířila do Brazílie. Roku 2001 byla založena prodejní kancelář v italském Miláně, o rok později vzniká společnost Microtherm CZ s.r.o. v Polici nad Metují, zde je zahájena výroba regulátorů teploty. V průběhu dalších let se skupina Microtherm dále rozšiřuje do Indie a Číny [25].

V roce 2015 se společnost Microtherm CZ s.r.o., která do té doby využívala pronajatých prostor, přesunula do vlastní výrobní budovy v Polici nad Metují. Velké změny pro podnik přinesl také rok 2016, kdy došlo ke jmenování nového jednatele společnosti. Další zásadní změnou byl prodej části výroby – vestavných a pokojových termostatů. Hlavním důvodem tohoto kroku byla ztráta velmi významného zákazníka v Microthermu DE. Prodejní cena se stala nekonkurenceschopnou. Podíl tržeb od tohoto zákazníka činil cca 90 % celkových příjmů v oblasti vestavných termostatů Microtherm DE. Stávající strojový park byl již zastaralý a investice do nových strojů by byla velmi nejistá. Vzhledem k situaci u zákazníků a na trhu s těmito produkty bylo rozhodnuto tuto výrobu zrušit.

6.3 Produkty

Mezi produkty, které podnik nabízí, patří:

- Uzavřené teplotní spínače řady B
- Uzavřené teplotní spínače řady F12, F20, F23
- Uzavřené teplotní spínače řady T10, T11, T2, T22
- Otevřené přepínače teploty / proudové spínače nebo časové spínače (řada A10, A20, A30, A40)
- Otevřené přepínače teploty / proudové spínače nebo časové spínače (řada D10, D20, D30, D40)
- Teplotní pojistka a regulátor řady L (L10, L50)
- Teplotní pojistka řady K1
- Regulátory teploty řady R2- / R3
- Teplotní pojistka a regulátor řady MT (MTKF, MTTF, MTYF)
- Teplotní pojistka a regulátor řady MT (MTNF)
- Teplotní senzor a termistor řady PT
- Teplotní senzory a termistory řady YAM
- Teplotní senzor a kontroler řady MQT
- Automobilové senzory [25].

7 Majetková struktura podniku

Základním výkazem popisujícím majetkovou strukturu podniku je rozvaha. Tabulky 1 a 2 zachycují vývoj aktiv a pasiv společnosti Microtherm CZ s.r.o. v letech 2007 až 2017.

Tabulka 1 obsahuje hodnoty jednotlivých položek aktiv v letech 2007 až 2017 v základním členění v tisících Kč. Zkratka DNM znamená dlouhodobý nehmotný majetek, DHM dlouhodobý hmotný majetek a DFM dlouhodobý finanční majetek. Bilanční suma se ve sledovaném období pohybuje mezi 18 076 tisíci Kč a 29 418 tisíci Kč, tedy v poměrně širokém rozpětí. Nejvýraznější výkyv nastal v roce 2015, kdy podnik koupil vlastní budovu, což se projevilo nárůstem hodnoty dlouhodobého hmotného majetku. V průběhu let se značně změnila struktura aktiv. Až do roku 2015 tvořila jejich převážnou část oběžná aktiva, mezi lety 2011 až 2014 dokonce přes 90 %, od roku 2016 naopak mírně převažuje dlouhodobý majetek, v roce 2017 konkrétně tvoří 53 % celkových aktiv, zatímco oběžná aktiva již pouze 45 %. Při podrobnějším zkoumání rozvahy je vidět, že hlavním důvodem bylo výrazné snížení hodnoty zásob.

Tabulka 1 Vývoj aktiv

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva	24432	21053	18076	20658	21381	20072	22896	21368	29418	22835	21658
Dlouhodobý majetek	5376	5140	3550	2337	1161	702	1496	1127	12333	11804	11428
DNM	3302	2858	1842	954	131	0	91	58	86	51	27
DHM	2074	2282	1708	1383	1030	702	1405	1069	12247	11753	11401
DFM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	18317	15371	14235	17978	19842	19059	21151	19953	16894	10707	9810
Zásoby	12568	10504	8737	9661	12579	13121	11714	11138	11342	3944	4875
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	3855	2992	2201	4324	2204	3390	6668	3946	4436	4712	2732
Peněžní prostředky	1894	1875	3297	3993	5059	2548	2769	4869	1116	2051	2203
Časové rozlišení	739	542	291	343	378	311	249	288	191	324	420

zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Microtherm CZ s.r.o.

Největší část **dlouhodobého majetku** do roku 2009 tvořil dlouhodobý nehmotný majetek, od roku 2010 naopak převažoval dlouhodobý hmotný majetek. Ve sledovaném období firma nevlastnila žádný dlouhodobý finanční majetek. Dlouhodobý nehmotný majetek dosáhl své nejvyšší hodnoty v roce 2007, kdy podnik pořídil nový informační systém. Jeho hodnota se každoročně snižovala díky odpisům, až v roce 2012 klesla na nulu. V dalších letech se pak hodnota dlouhodobého nehmotného majetku pohybovala v řádech desítek tisíc korun. Hodnota dlouhodobého hmotného majetku od roku 2008 postupně klesala z 2 282 tisíc Kč až na 702 tisíc v roce 2012. V roce 2013 jeho hodnota vzrostla na 1 405 tisíc Kč, v dalším roce pak poklesla na 1 069 tisíc Kč. Jak již bylo zmíněno, v roce 2015 podnik koupil vlastní budovu, díky které hodnota

dlouhodobého hmotného majetku vzrostla na 12 247 tisíc Kč. V dalších dvou letech hodnota postupně klesla na 11 401 tisíc Kč v roce 2017.

Oběžná aktiva kromě roku 2015 tvořily převážně zásoby. Do roku 2015 se jejich hodnota pohybovala mezi 8 737 tisíci Kč a 13 121 tisíci Kč. V roce 2016 došlo k výraznému poklesu, zatímco v roce 2015 jejich hodnota činila 11 342 tisíc Kč, v roce 2016 již pouze 3 944 tisíc Kč. Hlavním důvodem tohoto poklesu je prodej části výroby vyžadující větší množství zásob. Podnik ve sledovaném období neměl žádné dlouhodobé pohledávky. Krátkodobé pohledávky se pohybovaly v rozmezí od 2 201 tisíc Kč v roce 2009 do 6 668 tisíc Kč v roce 2013. Také hodnota peněžních prostředků byla ve sledovaném období značně variabilní, její výše dosahovala jeden až pět milionů korun. Součástí aktiv je také časové rozlišení, které se pohybovalo v řádech stovek tisíc korun.

Tabulka 2 obsahuje hodnoty základních položek pasiv v letech 2007 až 2017 v tisících korun. Základní kapitál společnosti po celé sledované období činil 21 914 tisíc korun. Při zkoumání pasiv podniku je na první pohled zjevná výrazná převaha cizích zdrojů nad vlastním kapitálem. Nízká hodnota vlastního kapitálu je způsobena hlavně nahromaděnou ztrátou z minulých let, která je financována úvěrem od mateřské společnosti. V letech 2009 a 2016 byl vlastní kapitál dokonce záporný. Z důvodu příliš nízkých hodnot vlastního kapitálu došlo v letech 2008 a 2015 ke kapitalizaci, část dlouhodobých závazků k mateřské společnosti byla převedena do kapitálových fondů. U krátkodobých závazků došlo k velkému nárůstu mezi lety 2014 a 2015, kdy vzrostly z 8 570 tisíc Kč na 18 704 tisíc Kč.

Tabulka 2 Vývoj pasiv

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pasiva	24432	21053	18076	20658	21381	20072	22896	21368	29418	22835	21658
Vlastní kapitál	4281	744	-1623	481	1023	1071	138	1691	4299	-448	1009
Základní kapitál	21914	21914	21914	21914	21914	21914	21914	21914	21914	21914	21914
Kapitálové fondy	1	3852	3785	3585	3690	3596	3923	3966	7919	7918	7484
Fondy ze zisku	0	0	0	0	309	331	338	338	338	338	338
HV minulých let	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	19574	17634	25022	27322	25326	24912	24776	26038	24526	25873	30618
HV běžného účetního období	1940	-7388	-2300	2304	436	142	-1261	1511	-1346	-4745	1891
Cizí zdroje	20060	20201	18748	19036	19331	18223	21857	18822	24463	22550	20033
Rezervy	0	0	0	0	0	0	0	109	0	128	136
Dlouhodobé závazky	13124	9426	9263	8771	9030	8799	10269	10143	5759	5566	5261
Krátkodobé závazky	6936	10775	9485	10265	10301	9424	11588	8570	18704	16856	14636
Časové rozlišení	91	108	951	1141	1027	778	901	855	656	733	616

zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Microtherm CZ s.r.o.

8 Základní finanční ukazatele

Před samotnou analýzou nákladů budou pro posouzení vývoje finanční situace podniku vypočteny základní finanční ukazatele.

8.1 Rentabilita

Ukazatele rentability patří mezi poměrové ukazatele a vyjadřují, do jaké míry a jak rychle se vklad do podniku vyplatí, charakterizují vztahy mezi ziskem a kapitálem [19]. Základní výpočet rentability, která vyjadřuje, jaký zisk vyprodukovala jedna koruna vloženého kapitálu, lze zapsat jako:

- Rentabilita = zisk / vložené prostředky

Ukazatelů rentability je celá řada. Nejčastěji se používá:

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = zisk / vlastní kapitál
- Rentabilita celkového kapitálu (ROA) = zisk / celková aktiva
- Rentabilita tržeb (ROS) = zisk / tržby.

Při výpočtu ukazatelů rentability se nepracuje s celkovým ziskem podniku, ale se ziskem po zdanění [4]. Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje míru efektivnosti využívání vlastního kapitálu ke generování čistého zisku. Tento ukazatel sledují především vlastníci podniku, jeho hodnota by měla být alespoň taková, jako je běžná úroková míra z úvěrů, kterou lze považovat za minimální rentabilitu [19].

Ukazatele rentability společnosti Microtherm CZ s.r.o. v procentním vyjádření v jednotlivých letech jsou zaznamenány v tabulce. Rentabilita vlastního kapitálu na první pohled dosahuje velmi vysokých hodnot, a to jak v kladných, tak v záporných číslech. Je proto třeba zjistit příčinu takto neobvyklých hodnot. Protože se rentabilita vypočte jako podíl zisku k vlastnímu kapitálu, budeme se zajímat především o tyto veličiny. Dále je vhodné věnovat pozornost i ostatním ukazatelům rentability. Například rentabilita tržeb, která vyjadřuje, jaký zisk (ztráta) byl vytvořen z koruny tržeb, tak extrémních hodnot nedosahuje. Z toho lze usuzovat, že extrémní hodnoty rentability vlastního kapitálu jsou způsobeny vyšší vlastní kapitál. To se potvrdí při pohledu do rozvahy, kde zjistíme, že jeho hodnota je velmi nízká. Důvodem jsou nahromaděné ztráty minulých let, které hodnotu vlastního kapitálu výrazně snižují. Jak již bylo zmíněno výše, v letech 2009 a 2016 je vlastní kapitál dokonce záporný. Vzhledem k tomu, že podnik byl v těchto letech ve ztrátě, a rentabilita se počítala jako podíl dvou záporných čísel, má tento ukazatel sám o sobě velmi špatnou vypovídací hodnotu, proto je uveden v závorkách.

Rentabilita celkového kapitálu jinými slovy vyjadřuje, jaký zisk je vytvořen z jedné koruny celkové bilanční sumy. Ani u tohoto ukazatele nelze v podniku Microtherm CZ s.r.o. sledovat žádný dlouhodobý trend. V období 2008 a 2009 lze jeho zápornou hodnotu přičíst ekonomické krizi. V roce 2010 došlo k výraznému zlepšení na 11 %, v následujících letech pak klesal, až se v roce 2013 dostal opět do záporné hodnoty. Rok 2014 přinesl opět zlepšení, avšak hned rok poté byl opět záporný a v roce 2016 klesl dokonce na -21 %. V roce 2017 byl opět kladný, konkrétně 9 %.

Vývoj rentability tržeb v podstatě přibližně kopíruje vývoj rentability celkového kapitálu, pouze procenta jsou nižší, a to z důvodu, že celkové tržby převyšují hodnotu celkových aktiv (pasiv).

Tabulka 3 Rentabilita

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ROE	45%	-993%	(142%)	479%	43%	13%	-914%	89%	-31%	(1059%)	187%
ROA	8%	-35%	-13%	11%	2%	1%	-6%	7%	-5%	-21%	9%
ROS	3%	-11%	-5%	4%	1%	0%	-2%	3%	-3%	-11%	4%

zdroj: vlastní zpracování

8.2 Platební schopnost podniku

Platební schopnost podniku lze popsat pomocí tří základních typů ukazatelů. Mezi poměrové ukazatele platební schopnosti patří solventnost a likvidita. Třetím z nich, který se naopak řadí mezi rozdílové ukazatele, je čistý pracovní kapitál.

8.2.1 Solventnost

Solventnost lze popsat jako schopnost podniku získávat prostředky na úhradu svých závazků, je možné ji sledovat z dlouhodobého hlediska. Mezi ukazatele solventnosti patří ukazatele krytí aktiv. Říkají nám, kolika korunami příslušného zdroje jsou kryta dlouhodobá aktiva (DA), jinými slovy na kolik procent jsou daná dlouhodobá aktiva kryta příslušnými zdroji [4].

- Krytí DA dlouhodobými zdroji = (vlastní kapitál + dlouhodobé cizí zdroje) / DA
- Krytí DA vlastním kapitálem = vlastní kapitál / DA

Hodnoty těchto ukazatelů v procentech pro společnost Microtherm CZ s.r.o. jsou uvedeny v tabulce 4. Hodnoty ukazatele krytí dlouhodobých aktiv dlouhodobými zdroji jsou až do roku 2014 velmi vysoké, dlouhodobá aktiva byla kryta vlastním kapitálem a dlouhodobými cizími zdroji z více než 100 %, v letech 2013 a 2014 dokonce více než 1000 %. To je způsobeno poměrně nízkou hodnotou dlouhodobého majetku a naopak vysokou hodnotou dlouhodobých závazků, které jsou tvořeny převážně závazky k mateřské společnosti, jež kryjí ztráty z minulých let. V roce 2015 poklesla jeho hodnota na 82 %, v roce 2016 dokonce na 43 %, v roce 2017 došlo opět k mírnému nárůstu na 55 %. Prudký pokles v roce 2015 souvisí s nákupem vlastní budovy, které se projevilo ve výrazném nárůstu dlouhodobých aktiv. Zároveň došlo v roce 2015 z důvodu nízkého vlastního kapitálu ke kapitalizaci, téměř čtyři miliony korun byly přesunuty z dlouhodobých závazků do kapitálových fondů.

Ukazatel krytí dlouhodobých aktiv vlastním kapitálem dosahuje podstatně nižších hodnot, 100 % přesahuje pouze v letech 2012 a 2014. V roce 2009 a 2016 je dokonce záporný, což je způsobeno již zmíněným záporným vlastním kapitálem v těchto letech.

Tabulka 4 Solventnost

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Krytí DA dlouhodobými zdroji	324%	198%	215%	396%	866%	1406%	696%	1050%	82%	43%	55%
Krytí DA vlastním kap.	80%	14%	-46%	21%	88%	153%	9%	150%	35%	-4%	9%

zdroj: vlastní zpracování

8.2.2 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál patří mezi rozdílové ukazatele, představuje rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými závazky. Nevýhodou je, že z jeho hodnoty nelze přímo zjistit, zda je výše čistých zdrojů z hlediska časových období dostatečná, proto byla vyvinuta metoda měření likvidity pomocí poměrových ukazatelů [19].

V tabulce 5 je přehled o vývoji výše čistého pracovního kapitálu společnosti Microtherm CZ s.r.o. v tisících korun českých. I zde je patrný vliv ekonomické krize v letech 2008 a 2009, kdy čistý pracovní kapitál poklesl oproti roku 2007 na méně než polovinu původní hodnoty. Od roku 2010 se situace zlepšuje. V roce 2014 byla dokonce mírně překročena úroveň čistého pracovního kapitálu z období před krizí. Následuje však výrazné zhoršení v roce 2015, kdy je hodnota záporná, v dalším roce se hodnota propadá ještě více, a záporná zůstává také v roce 2017. Prudký propad v roce 2015 souvisí s výrazným zvýšením krátkodobých závazků z 8 570 tisíc Kč na 18 704 Kč, zároveň poklesla hodnota oběžných aktiv. Ačkoliv krátkodobé závazky v dalším roce poklesly na 16 856 tisíc Kč, ke zlepšení ukazatele nedošlo kvůli velkému poklesu oběžných aktiv z 16 894 tisíc Kč v roce 2015 na 10 707 tisíc v roce 2016. K poklesu oběžných aktiv došlo také v roce 2017, avšak pokles krátkodobých závazků byl větší, a tím pádem byla v tomto roce hodnota ukazatele příznivější, i když stále záporná.

Tabulka 5 Čistý pracovní kapitál

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Čistý pracovní kapitál	11381	4596	4750	7713	9541	9635	9563	11383	-1810	-6149	-4826

zdroj: vlastní zpracování

8.2.3 Likvidita

Mezi další ukazatele platební schopnosti podniku patří likvidita. Obvykle se rozlišují tři stupně likvidity – běžná, pohotová a peněžní. Základní definiční vztah všech likvidit je však v zásadě stejný, srovnává se objem toho, co má podnik platit (jmenovatel zlomku), s tím, čím to může zaplatit (čítatel zlomku). Jednotlivé likvidity se pak liší uvažovanými hodnotami čitatele a jmenovatele, a jsou charakterizované různou dobou splatnosti a různou mírou likvidnosti [3].

- Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky
- Pohotová likvidita = (oběžná aktiva - zásoby) / krátkodobé závazky
- Peněžní likvidita = finanční majetek / krátkodobé závazky

Ukazatel běžné likvidity vyjadřuje, kolik korun krátkodobě likvidního majetku (oběžných aktiv) připadá na 1 Kč krátkodobých závazků. Jako optimální hodnota ukazatele se uvádí hodnota 2 [19]. Sledujeme-li hodnoty ukazatele běžné likvidity ve společnosti Microtherm CZ s.r.o. uvedené v tabulce 6, zjistíme, že kromě období ekonomické krize v letech 2008 a 2009 se až do roku 2014 pohybovaly v blízkosti optimální hodnoty 2, v roce 2007, 2012 a 2014 ji dokonce mírně převyšovaly. V roce 2015 došlo k výraznému snížení běžné likvidity z původní hodnoty 2,33 na 0,90. V následujícím roce pak hodnota klesla až na 0,64. V roce 2017 nedošlo k výrazné změně, ukazatel pouze mírně vzrostl na hodnotu 0,67. Příčinou tak výrazného poklesu běžné likvidity je jednak pokles oběžných aktiv, ale především prudký nárůst krátkodobých závazků, způsobený čerpáním úvěru na zakoupení vlastní budovy.

Ukazatel pohotovosti likvidity vyjadřuje, kolik korun rychle likvidního majetku (oběžná aktiva snížená o hodnotu zásob) připadá na 1 Kč krátkodobých závazků. V tomto případě se od oběžných aktiv v čitateli odečítají zásoby, které jsou považovány za méně likvidní. Jako optimální hodnota se zpravidla uvádí hodnota 1 [19]. Tuto hodnotu podnik Microtherm CZ s.r.o. překročil pouze v roce 2015. Podobně jako u běžné likvidity došlo ke zhoršení v letech ekonomické krize a poté v roce 2015, kdy hodnota klesla z původních 1,03 na pouhých 0,30. Ačkoliv v roce 2016 došlo k mírnému zlepšení, hodnotu 0,40 lze stále považovat za velmi nízkou. Ke zlepšení situace nedošlo ani v roce 2017, kdy ukazatel ještě mírně poklesl na 0,34.

Ukazatel peněžní likvidity vyjadřuje, kolik korun likvidního majetku (finančního majetku) připadá na 1 Kč krátkodobých závazků. Doporučená hodnota ukazatele je 0,2 až 0,8 [19]. S výjimkou roku 2008 se hodnota peněžní likvidity podniku Microtherm CZ s.r.o. pohybovala v doporučeném intervalu, a to až do roku 2014. V následujícím roce, podobně jako u zbylých dvou ukazatelů likvidity, došlo k výraznému zhoršení. I zde se projevil prudký nárůst krátkodobých závazků. Kromě toho došlo v roce 2014 k výraznému zvýšení hodnoty peněžních prostředků oproti předchozímu roku, načež jejich hodnota v roce 2015 výrazně klesla.

Tabulka 6 Likvidita

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Běžná likvidita	2,64	1,43	1,50	1,75	1,93	2,02	1,83	2,33	0,90	0,64	0,67
Pohotová likvidita	0,83	0,45	0,58	0,81	0,71	0,63	0,81	1,03	0,30	0,40	0,34
Peněžní likvidita	0,27	0,17	0,35	0,39	0,49	0,27	0,24	0,57	0,06	0,12	0,15

zdroj: vlastní zpracování

8.3 Zadluženost a finanční stabilita

Celková zadluženost se spočítá jako podíl cizích zdrojů a celkových aktiv. Někdy se označuje také jako věřitelské riziko [3]. Hodnoty nižší než 50 % jsou považovány za pozitivní, hodnoty vyšší než 50 % naopak signalizují negativní vývoj a představují riziko pro současné i budoucí věřitele [19].

Z tabulky 7 je patrné, že celková zadluženost společnosti Microtherm CZ s.r.o. je velmi vysoká, za celé sledované období neklesla pod 82 %. V roce 2009 dokonce přesáhla 100 %, to znamená, že cizí zdroje v tomto roce převýšily hodnotu celkových aktiv, což bylo způsobeno záporným vlastním kapitálem v tomto roce. Vlastní kapitál byl záporný také v roce 2016, v tomto případě však vlivem časového rozlišení celková zadluženost hranici 100 % nepřekročila.

Koeficient samofinancování představuje procentní podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech společnosti, jež je podle očekávání nízký, v letech 2009 a 2016 záporný. Finanční páka je v podstatě převrácenou hodnotou koeficientu samofinancování, tedy podíl celkových aktiv k vlastnímu kapitálu.

Tabulka 7 Zadluženost a finanční stabilita

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Celková zadluženost	82,1%	96,0%	103,7%	92,1%	90,4%	90,8%	95,5%	88,1%	83,2%	98,8%	92,5%
Koeficient samofinanc.	17,5%	3,5%	-9,0%	2,3%	4,8%	5,3%	0,6%	7,9%	14,6%	-2,0%	4,7%
Finanční páka	5,7	28,3	-11,1	43,0	20,9	18,7	165,9	12,6	6,8	-51,0	21,5

zdroj: vlastní zpracování

8.4 Aktivita

Mezi nejčastěji sledované ukazatele aktivity patří obrat celkových aktiv, doba obratu zásob a doba obratu pohledávek. Cílem výpočtu těchto ukazatelů je hodnocení efektivnosti hospodaření s vybranými aktivy, udává, jaký čas je potřebný k přechodu peněžních prostředků přes výrobní a zbožní fondy zpět do peněžní formy. Pro posouzení ukazatele je vhodné sledovat jeho vývoj v časové řadě, za optimální lze považovat klesající trend. Ideální je porovnat ukazatel s podnikem stejného či podobného oboru. Obecně lze u doby obratu zásob a pohledávek považovat za příznivé hodnoty nižší než 30 dní, naopak za nepříznivé hodnoty vyšší než 90 dní [19].

Obrat celkových aktiv vyjadřuje počet obrátek celkových aktiv v daném roce. Z tabulky 8 lze vyčíst, že celková aktiva společnosti Microtherm CZ s.r.o. se obrátí 1,5krát až 3,2krát. Od roku 2015 dochází k mírnému růstu počtu obrátek aktiv za rok.

Doba obratu zásob společnosti Microtherm CZ s.r.o. uvedená v tabulce 8 hodnot nižších než 30 dní ve sledovaném období nedosáhla, na druhou stranu 90 dní přesáhla pouze v roce 2016, a to pouze nepatrně. Zároveň je možné sledovat výrazné zlepšení v posledních dvou letech.

Doba obratu pohledávek, jinými slovy také průměrná doba inkasa pohledávek, dosahovala ve sledovaném období příznivých hodnot, delší než 30 dní byla pouze

v letech 2013, 2015 a 2016. Pozitivní je vývoj v posledním roce, kdy došlo k poklesu ze 40 na 22 dní.

Tabulka 8 Aktivita

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat celkových aktiv	2,8	3,2	2,7	3,1	2,9	2,7	2,6	2,7	1,5	1,9	2,1
Doba obratu zásob	67,9	56,1	64,2	54,7	74,7	87,4	71,3	71,0	94,7	33,6	39,3
Doba obratu pohledávek	20,8	16,0	16,2	24,5	13,1	22,6	40,6	25,2	37,0	40,1	22,0

zdroj: vlastní zpracování

Analýza výkazu zisku a ztráty

8.5 Analýza výsledku hospodaření

Výkaz zisku a ztráty je vhodné začít zkoumat podle jednotlivých základních úrovní, v prvním kroku to znamená zkoumat výsledek hospodaření za účetní období, mimořádný, finanční a provozní [20].

Tabulka 9 zachycuje vývoj výsledku hospodaření (VH) společnosti Microtherm CZ s.r.o. během let 2007 až 2017 v tisících Kč, a to na úrovni provozní a finanční. Mimořádný výsledek hospodaření byl ve sledovaných letech nulový, proto není v tabulce uveden. Je vidět, že hodnoty výsledku hospodaření před a po zdanění jsou shodné, to znamená, že daň z příjmu byla v těchto letech nulová. Důvodem jsou ztráty z minulých let, které se odečítají od základu daně.

Tabulka 9 Výsledek hospodaření

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Provozní VH	1977	-6142	-1186	2481	1791	764	898	2694	-991	-3867	2129
Finanční VH	-37	-1246	-1114	-177	-1355	-622	-2159	-1183	-355	-878	-238
VH před zdaněním	1940	-7388	-2300	2304	436	142	-1261	1511	-1346	-4745	1891
VH po zdanění	1940	-7388	-2300	2304	436	142	-1261	1511	-1346	-4745	1891

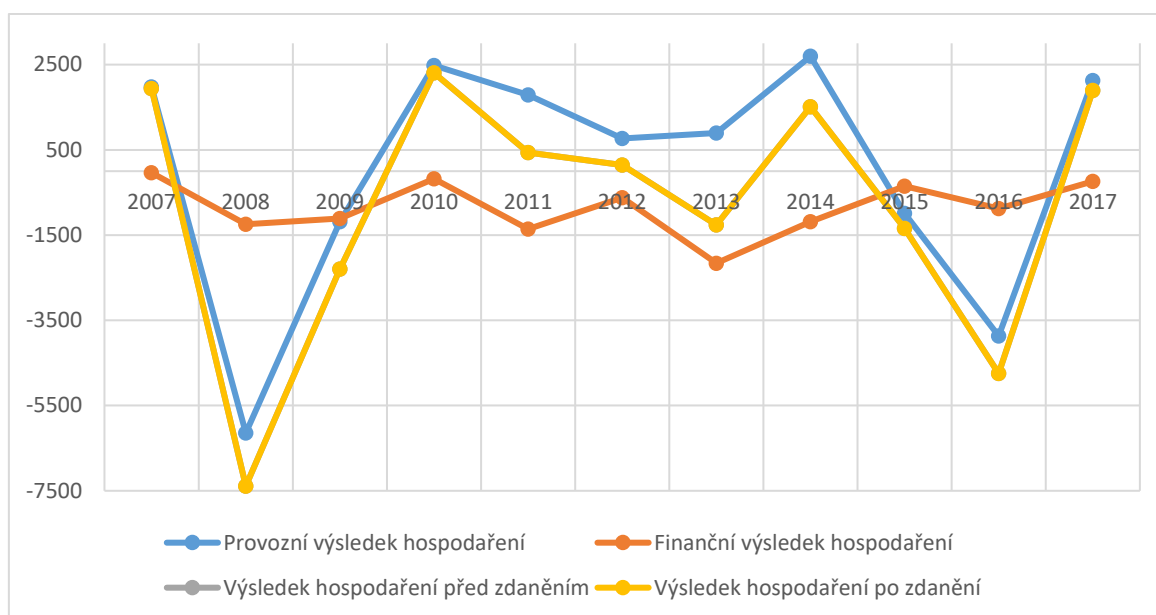
zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Microtherm CZ s.r.o.

Pro lepší názornost je vývoj výsledku hospodaření zachycen v grafu 1. Na první pohled jsou patrné značné výkyvy. V roce 2007 dosáhla společnost zisku ve výši 1940 tisíc Kč. Důležité je však zmínit, že v tomto roce došlo k přechodu na informační systém K2. Tento přechod způsobil změnu způsobu oceňování nedokončené výroby a polotovarů vlastní výroby. Tento IS vyžaduje jednotné ocenění zásob vlastní výroby. Změna způsobu oceňování vedla k přecenění hodnoty zásob vlastní výroby v lednu 2007 a zvýšila hodnotu těchto zásob o částku 3 337 tis. Kč, což mělo na hospodářský výsledek společnosti pozitivní vliv.

V následujícím roce se na výsledku hospodaření projevila ekonomická krize a podnik se dostal do ztráty ve výši 7 388 tisíc Kč. V roce 2009 došlo ke snížení ztráty na 2 300 tisíc Kč, a v roce 2010 podnik opět dosáhl zisku, a to ve výši 2 304 tisíc Kč. Navzdory poklesu výsledku hospodaření bylo zisku dosaženo i v následujících dvou letech, a to konkrétně 436 000 Kč v roce 2011 a 142 000 Kč v roce 2012. V následujícím roce se společnost opět dostala do ztráty, jejíž výše činila 1261 tisíc Kč, zatímco v roce 2014 byl dosažen zisk 1 511 tisíc Kč. Rok 2015 skončil se ztrátou 1 346 tisíc Kč, v roce 2016 ztráta vzrostla na 4 745 tisíc Kč. V roce 2017 byl hospodářský výsledek kladný ve výši 1 891 tisíc Kč.

Podílu provozního a finančního výsledku hospodaření na celkovém v jednotlivých letech se bude věnovat vertikální analýza. Je však možné si všimnout, že kromě období krize 2008 a 2009 a let 2015, 2016 byl provozní výsledek kladný, zatímco finanční výsledek hospodaření se v průběhu celého sledovaného období pohybuje v záporných číslech.

Graf 1 Vývoj výsledku hospodaření v čase



zdroj: vlastní zpracování

Pro popis meziročních změn položek finančních výkazů se používají absolutní změny (diference), to znamená rozdíly hodnoty položky ve sledovaném roce a v předchozím roce. Ke zjištění, o kolik procent se jednotlivé položky změny oproti předchozímu roku, se používají indexy. Jejich hodnotu pro daný rok (v čase t) je možné zjistit vydělením absolutní změny položky oproti předchozímu roku celkovou výší této položky v předchozím roce (v čase $t-1$). Z matematického pohledu je zřejmé, že se při výpočtu mohou objevit problémy. Prvním z nich je nulová hodnota položky v předchozím roce, protože dělení nulou není možné. Nejasnosti se objevují také v případech, kdy mají čítec a jmenovatel zlomku rozdílná znaménka. Pokud je čítec i jmenovatel záporný, došlo ke zvýšení ztráty. Pokud je čítec kladný a jmenovatel záporný, podnik přešel ze ztráty do zisku. Jestliže je čítec záporný a jmenovatel kladný, podnik přešel ze zisku do ztráty [20]. V těchto třech případech budou výsledné hodnoty v tabulce označeny závorkami.

V případě, kdy nelze index vypočítat, nebo položka v minulém období byla velmi malá a v následujícím období vzrostla a index tak nabývá vysokých nepřehledných hodnot, má lepší vypovídací schopnost diference než index [20]. Z tohoto důvodu jsou zde uvedeny jak procentní změny zjištěné na základě indexů, tak diference.

Tabulka 10 zachycuje přehled absolutních meziročních změn ve výsledku hospodaření, to znamená přírůstky a úbytky oproti předchozímu roku (diference). Největší absolutní změna se odehrála v roce 2008, kdy se hospodářský výsledek propadl o 9 328 tisíc Kč, z toho 8 119 tisíc Kč představoval provozní a 1 209 tisíc Kč finanční výsledek hospodaření. Již zde je zřejmá problematika vyjádření procentních změn. Jelikož finanční výsledek hospodaření činil v roce 2007 -37 tisíc Kč a v následujícím roce -1 246 tisíc Kč, došlo v procentním vyjádření k nárůstu ztráty o 3 268 %. V tomto případě má tedy větší vypovídací schopnost absolutní vyjádření rozdílu.

Tabulka 10 Horizontální analýza výsledku hospodaření

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Absolutní změna										
Provozní VH	-8119	4956	3667	-690	-1027	134	1796	-3685	-2876	5996
Finanční VH	-1209	132	937	-1178	733	-1537	976	828	-523	640
VH po zdanění	-9328	5088	4604	-1868	-294	-1403	2772	-2857	-3399	6636
Procentní změna										
Provozní VH	-411%	(81%)	(309%)	-28%	-57%	18%	200%	-137%	(290%)	(155%)
Finanční VH	(3268%)	(11%)	(84%)	(666%)	(54%)	(247%)	(45%)	(70%)	(147%)	(73%)
VH po zdanění	-481%	(69%)	(200%)	-81%	-67%	-988%	(220%)	-189%	(253%)	(140%)

zdroj: vlastní zpracování

Při vertikální analýze se zkoumá struktura finančních výkazů. Při analýze výkazu zisku a ztráty není jednoznačná vztažná veličina, kterou v případě rozvahy představuje bilanční suma, případně suma vybraných položek. V první fázi vertikální analýzy bude zkoumána struktura výsledku hospodaření, tedy podíl provozního a finančního výsledku na celkovém výsledku. Konkrétní hodnoty jsou uvedeny v tabulce 11. Na první pohled je zřejmé, že se tento podíl v průběhu let značně mění. I zde je potřeba věnovat pozornost znaménkům, neboť v několika případech je provozní výsledek kladný a finanční výsledek záporný, což vede k tomu, že provozní výsledek představuje více než 100 % celkového výsledku, zatímco procentní podíl finančního výsledku je záporný. Zároveň pouze z tabulky s procentními podíly nelze vyčíst, zda byl podnik v daném roce v zisku nebo ve ztrátě. Lepší představu o vývoji proto přináší grafické znázornění (graf 2).

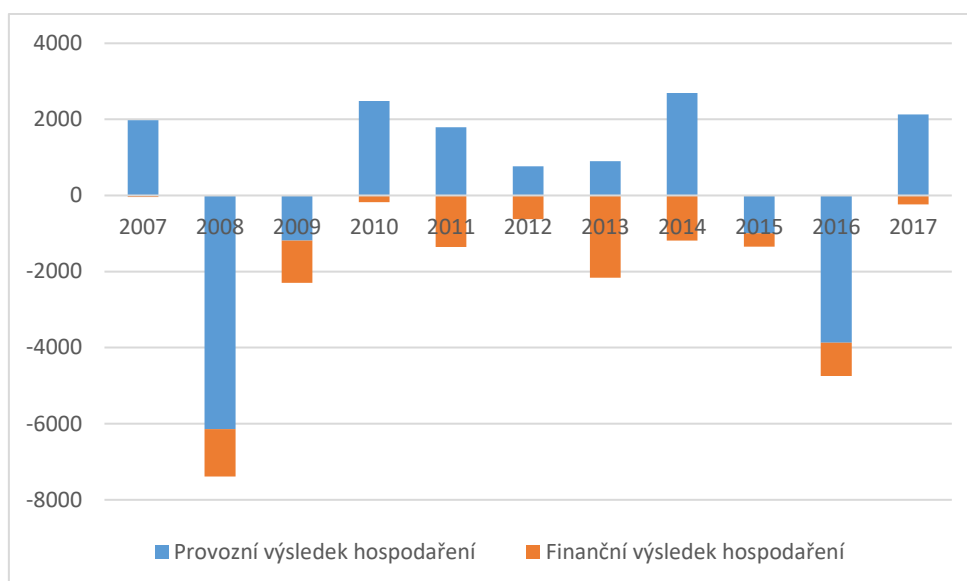
Tabulka 11 Vertikální analýza výsledku hospodaření

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Provozní VH	102%	83%	52%	108%	411%	538%	-71%	178%	74%	81%	113%
Finanční VH	-2%	17%	48%	-8%	-311%	-438%	171%	-78%	26%	19%	-13%
VH po zdanění	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

zdroj: vlastní zpracování

Ačkoliv ve struktuře výsledku hospodaření docházelo v uplynulých letech ke značným výkyvům, podíl provozního výsledku ve většině případů alespoň mírně převažoval nad finančním. Výjimkou je rok 2013, kdy finanční výsledek hospodaření činil - 2 159 tisíc Kč, zatímco provozní výsledek pouze 898 tisíc Kč.

Graf 2 Struktura výsledku hospodaření



zdroj: vlastní zpracování

8.5.1 Finanční výsledek hospodaření

Ačkoliv se finanční výsledek hospodaření nevztahuje přímo hlavní činnosti podniku, tvoří nedílnou součást celkového výsledku hospodaření. Ve společnosti Microtherm CZ s.r.o. na základě výše uvedené vertikální analýzy zejména v některých letech významně ovlivnil celkový výsledek hospodaření, proto se vyplatí ho podrobněji analyzovat.

Podnik se ve finanční oblasti dlouhodobě pohybuje ve ztrátě. V tabulce 12 jsou zahrnuty položky výkazu zisku a ztráty, jež během let 2007 až 2017 ovlivnily finanční výsledek hospodaření, ostatní vykazované složky byly ve sledovaných letech nulové. Finanční výnosy podniku představovaly zejména ostatní finanční výnosy, pouze v letech 2008 až 2012 se k nim připojily výnosové úroky, které se však ve všech uvedených letech pohybovaly pouze okolo jednoho tisíce korun. Finanční náklady podniku se skládaly z ostatních finančních nákladů a od roku 2008 také nákladových úroků. Finanční výnosy od roku 2007 do roku 2010 postupně rostly až na 1 675 tisíc Kč. Poté došlo k jejich výraznému poklesu na 657 tisíc Kč, v roce 2012 opět vzrostly na 961 tisíc Kč. Do roku 2014 následoval pokles až na 282 tisíc Kč. Mezi lety 2015 a 2017 je patrný značný výkyv, z 675 tisíc Kč v roce 2015 poklesly na 70 tisíc Kč v roce 2016 a následně jejich výše vzrostla na 1 056 tisíc Kč. Co se týká finančních nákladů, nákladové úroky se poprvé objevují v roce 2008, kdy jejich výše činí 426 tisíc Kč, v roce 2009 jsou oproti předchozímu roku více než dvojnásobné. Následuje pokles na 791 tisíc Kč v roce 2010, od kterého je možné sledovat poměrně stabilní vývoj. Méně stabilní je vývoj ostatních finančních nákladů. Z grafu jsou zjevné zejména jejich výrazné výkyvy v roce 2008 a poté v roce 2013, kdy byl jejich úhrn nejvyšší za sledované období, konkrétně 2 231 tisíc Kč. V roce 2014 se snížily dokonce pod úroveň roku 2012, na 534 tisíc Kč.

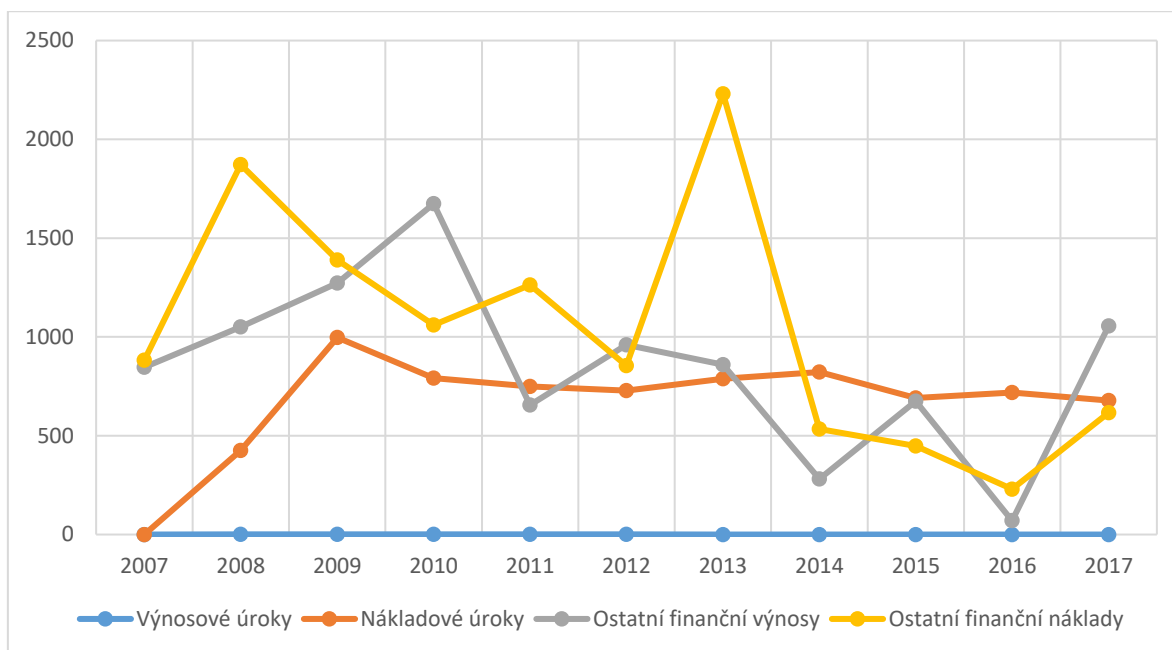
Tabulka 12 Finanční výnosy a náklady

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Změna stavu rezerv a oprav. položek								109	-109		
Výnosové úroky	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
Nákladové úroky	0	426	997	791	749	728	788	822	691	718	678
Ostatní fin. výnosy	846	1051	1272	1674	656	960	860	282	675	70	1056
Ostatní fin. náklady	883	1872	1390	1061	1263	855	2231	534	448	230	616
Finanční VH	-37	-1246	-1114	-177	-1355	-622	-2159	-1183	-355	-878	-238

zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Microtherm CZ s.r.o.

Představu o vývoji finančních výnosů přináší také graf 3. Snad kromě nákladových úroků nelze u žádných položek sledovat stabilnější vývoj. U ostatních finančních výnosů i nákladů se vyskytují značné výkyvy, na grafu je dobře patrné například jednorázové navýšení ostatních finančních nákladů v roce 2013.

Graf 3 Vývoj finančních výnosů a nákladů



zdroj: vlastní zpracování

8.5.2 Provozní výsledek hospodaření

Provozní výsledek hospodaření představuje tu část hospodářského výsledku, jež dává firmě smysl její existence. Zjistí se jako rozdíl mezi provozními výnosy a náklady. Tabulka 13 obsahuje přehled o vývoji provozních nákladů a výnosů včetně absolutních a procentních změn. V roce 2008, kdy podnik skončil v nejvyšší ztrátě za sledované období, sice došlo k nárůstu výnosů o 1 % proti předchozímu roku, zároveň však vzrostly náklady o 13 %. V následujícím roce došlo v reakci na ekonomickou krizi k propadu výnosů (-28 %) i nákladů (-32 %), ztráta se snížila o 81 %. V roce 2010 se podniku podařilo opět dosáhnout v provozní oblasti zisku, výnosy oproti minulému roku vzrostly o 30 %, náklady pouze o 22 %. V následujících třech letech vývoj nákladů téměř kopíroval vývoj výnosů. V roce 2011 a 2012 došlo k jejich poklesu, v roce 2013

pak nárůstu o 10 %. Rok 2014, ve kterém podnik dosáhl nejvyššího provozního výsledku hospodaření za sledované období, s sebou sice přinesl pokles výnosů o 4 %, snížení nákladů však bylo vyšší, - 7 %. Roky 2015 a 2016 byly pro podnik v provozní oblasti ztrátové. V roce 2017 pak došlo ke zlepšení, provozní výnosy vzrostly o 3 % a zároveň o 10 % poklesly provozní náklady, díky tomu se hospodářský výsledek oproti předchozímu roku zvýšil o 5 996 tisíc Kč a podnik se tak dostal v provozní oblasti opět do zisku.

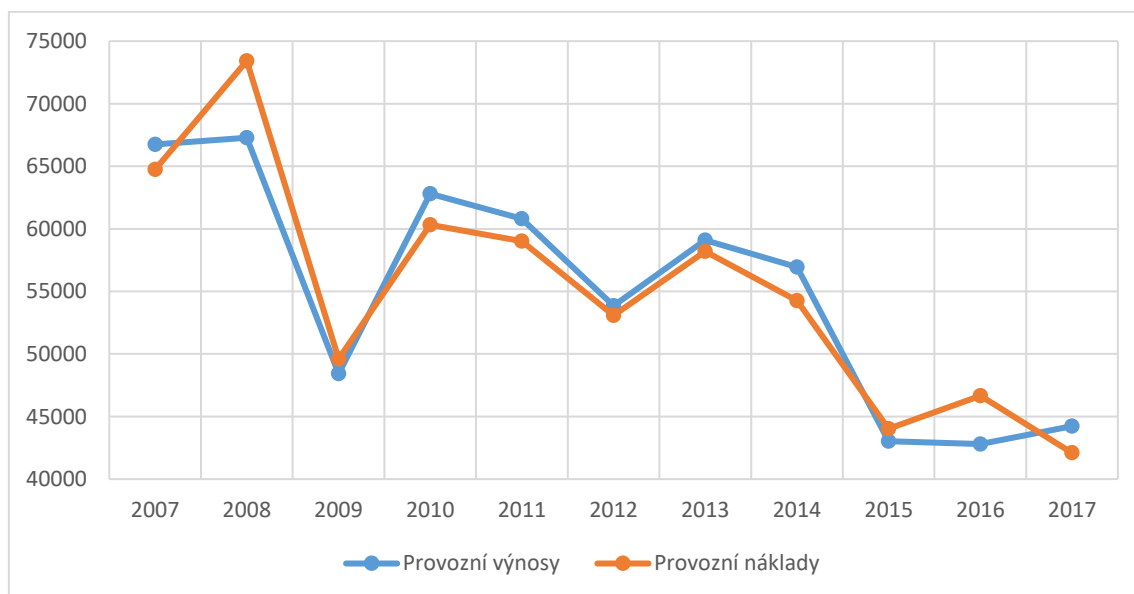
Tabulka 13 Horizontální analýza provozního výsledku hospodaření

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Provozní výnosy	66730	67280	48413	62799	60805	53838	59101	56947	43027	42803	44226
Provozní náklady	64753	73422	49599	60318	59014	53074	58203	54253	44018	46670	42097
Provozní VH	1977	-6142	-1186	2481	1791	764	898	2694	-991	-3867	2129
Absolutní změna											
Provozní výnosy		550	-18867	14386	-1994	-6967	5263	-2154	-13920	-224	1423
Provozní náklady		8669	-23823	10719	-1304	-5940	5129	-3950	-10235	2652	-4573
Provozní VH		-8119	4956	3667	-690	-1027	134	1796	-3685	-2876	5996
Procentní změna											
Provozní výnosy		1%	-28%	30%	-3%	-11%	10%	-4%	-24%	-1%	3%
Provozní náklady		13%	-32%	22%	-2%	-10%	10%	-7%	-19%	6%	-10%
Provozní VH		-411%	(81%)	(309%)	-28%	-57%	18%	200%	-137%	(290%)	(155%)

zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Microtherm CZ s.r.o.

Vývoj provozních výnosů a nákladů mezi lety 2007 a 2017 přehledně zobrazuje graf 4.

Graf 4 Vývoj provozních výnosů a nákladů



zdroj: vlastní zpracování

8.5.3 Provozní výnosy

Ve výkazu zisku a ztráty je možné sledovat výnosy v základním dělení. Tři nejjobecnější skupiny výnosů používané od roku 2016 jsou zachyceny v tabulce 14. Jedná se o tržby za prodej výrobků a služeb, tržby za prodej zboží a ostatní provozní výnosy, které zahrnují tržby z prodaného dlouhodobého majetku, tržby z prodaného materiálu a jiné provozní výnosy.

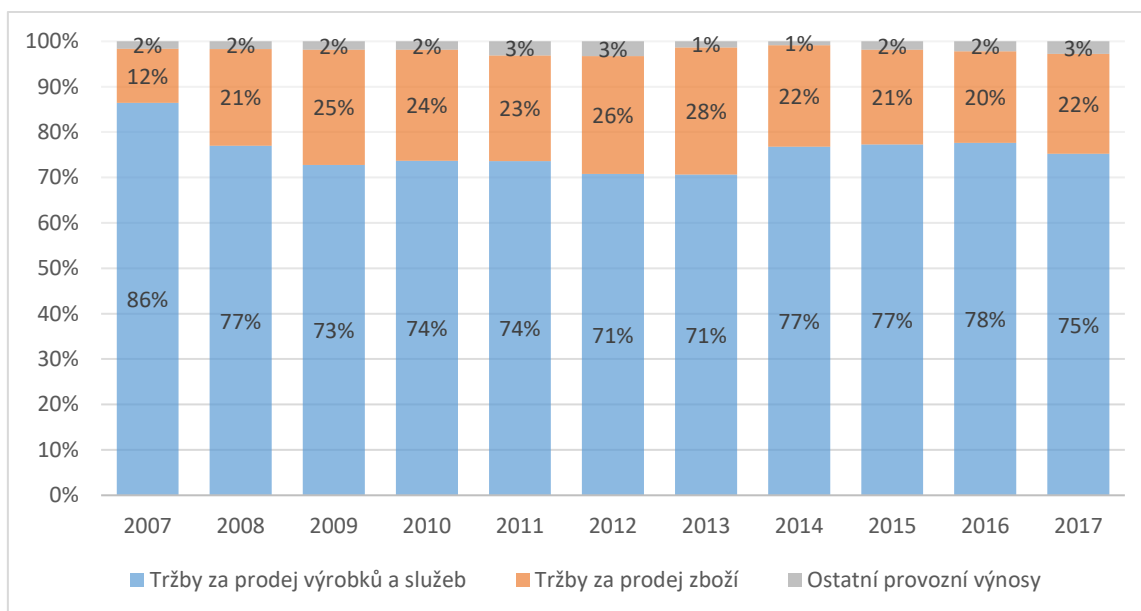
Tabulka 14 Horizontální analýza provozních výnosů

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej výrobků a služeb	57685	51809	35238	46259	44756	38130	41737	43722	33264	33224	33266
Tržby za prodej zboží	7972	14321	12279	15364	14162	13943	16581	12737	8978	8650	9741
Ostatní provozní výnosy	1073	1150	896	1176	1887	1765	783	488	785	929	1219
Absolutní změna											
Tržby za prodej výrobků a služeb		-5876	-16571	11021	-1503	-6626	3607	1985	-10458	-40	42
Tržby za prodej zboží		6349	-2042	3085	-1202	-219	2638	-3844	-3759	-328	1091
Ostatní provozní výnosy		77	-254	280	711	-122	-982	-295	297	144	290
Procentní změna											
Tržby za prodej výrobků a služeb		-10%	-32%	31%	-3%	-15%	10%	5%	-24%	-0%	0%
Tržby za prodej zboží		80%	-14%	25%	-8%	-2%	19%	-23%	-30%	-4%	13%
Ostatní provozní výnosy		7%	-22%	31%	61%	-7%	-56%	-38%	61%	18%	31%

zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Microtherm CZ s.r.o.

Pro zjištění, na které výnosy je třeba zaměřit pozornost, byla nejprve provedena vertikální analýza, jejímž cílem bylo zjistit, jak se jednotlivé skupiny provozních výnosů podílely na celkových provozních výnosech. Její výsledky zobrazuje graf 5. Z něho lze vyčíst, že největší podíl ve sledovaném období představovaly tržby za prodej výrobků a služeb. V roce 2007 tvořily dokonce 86 % celkových provozních výnosů, v dalších letech se jejich podíl pohyboval mezi 71 a 78 %. Druhou nejvýznamnější součástí provozních výnosů pak byly tržby za prodej zboží, které kromě roku 2007 tvořily přes 20 %. Ostatní provozní výnosy tvořící 2 až 3 % z celku představují zanedbatelnou položku.

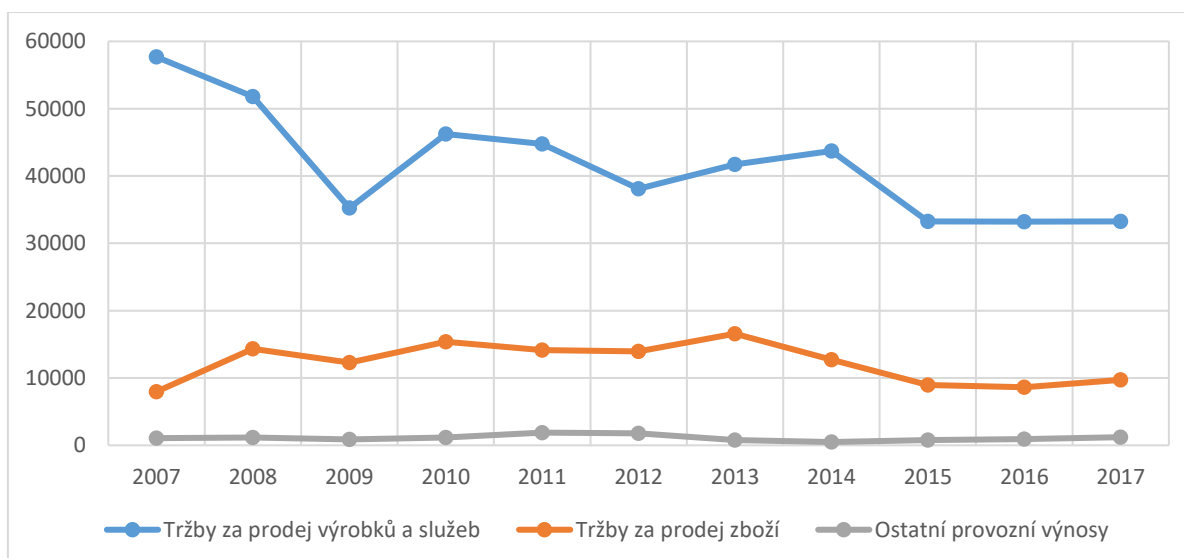
Graf 5 Vertikální analýza výnosů



zdroj: vlastní zpracování

Při sledování vývoje výnosů v čase na grafu 6 je zřetelný pokles tržeb za prodej výrobků a služeb. K nejvýraznějšímu snížení došlo mezi lety 2007 a 2009. Mezi lety 2008 a 2009 se jednalo o meziroční pokles ve výši 32 %. V tomto případě šlo o důsledky ekonomické krize. V roce 2010 tržby opět vzrostly, konkrétně o 31 % oproti předchozímu roku. Na úroveň, které dosahovaly před krizí, však již nedosáhly. V následujících letech sledujeme opět pokles tržeb, nejprve o 3 %, poté o 15 %. Situace se změnila v roce 2013, kdy tržby oproti předchozímu roku vzrostly, a to o 10 %, v následujícím roce pak o dalších 5 %. Rok 2015 přinesl pokles tržeb o 24 %. V dalších letech pak již ve výši tržeb za prodej výrobků a služeb nedocházelo k výrazným změnám.

Graf 6 Vývoj výnosů



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výsledků provedené vertikální analýzy bude pozornost zaměřena zejména na tržby za prodej výrobků a služeb a tržby za prodej zboží. Jejich podrobnější členění je převzato z výročních zpráv 2007 až 2017. Hodnoty v tabulce 15 jsou uvedeny v tisících Kč.

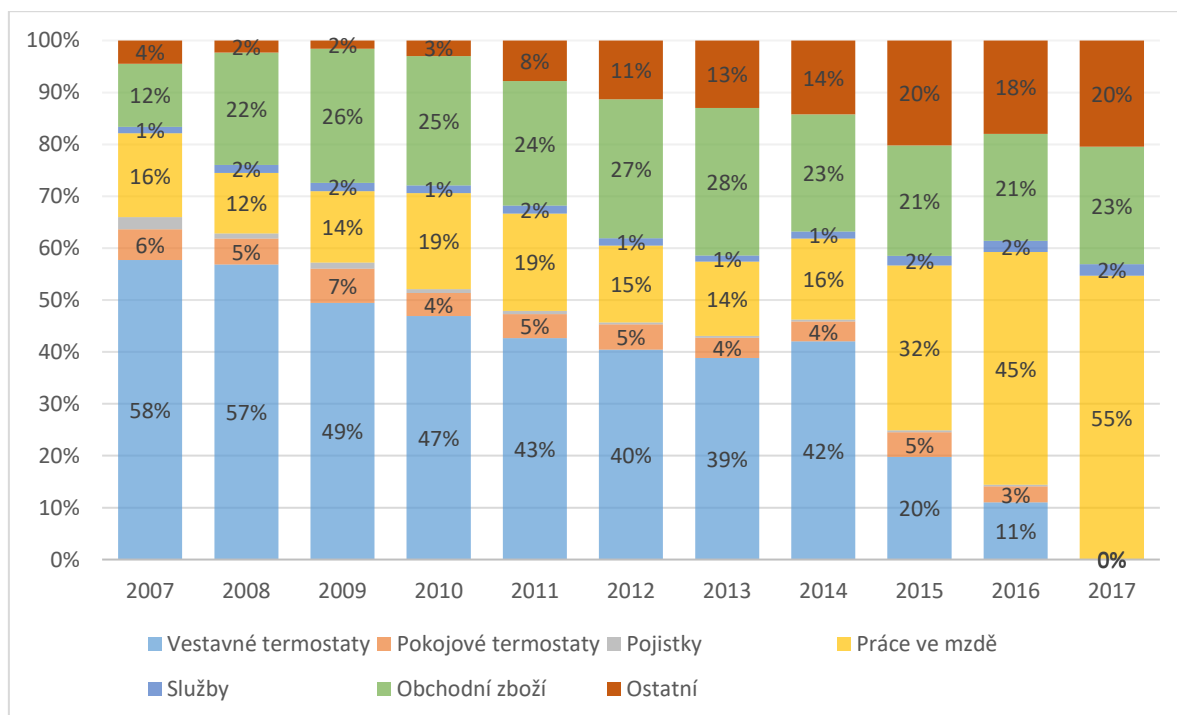
Tabulka 15 Vývoj tržeb

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Vestavné termostaty	37 911	37 580	23 509	28 907	25 132	21 050	22 638	23 755	8 363	4 619	47
Pokojevé termostaty	3 878	3 301	3 119	2 757	2 712	2 546	2 273	2 145	2 005	1 297	0
Pojistky	1 509	665	565	444	395	185	213	200	141	120	0
Práce ve mzdě	10 641	7 732	6 525	11 404	11 036	7 711	8 344	8 833	13 436	18 781	23 466
Služby	810	993	769	917	897	753	703	746	774	885	956
Obchodní zboží	7 972	14 321	12 280	15 364	14 162	13 944	16 581	12 737	8 977	8 650	9 740
Ostatní	2 936	1 538	751	1 830	4 584	5 884	7 565	8 043	8 546	7 521	8 798

zdroj: zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Microtherm CZ s.r.o.

Je zajímavé sledovat, jak se v průběhu let měnila struktura tržeb za prodej výrobků, služeb a zboží. Z grafu 7 lze vyčíst, že zatímco postupně klesal podíl tržeb za vestavné termostaty, zejména v posledních třech letech naopak významně vzrostl podíl práce ve mzdě, která v roce 2017 představovala více než 50 % celkových tržeb. Jak již bylo zmíněno výše, v roce 2016 došlo k prodeji části výroby – vestavných a pokojových termostatů, který lze považovat za hlavní příčinu těchto změn.

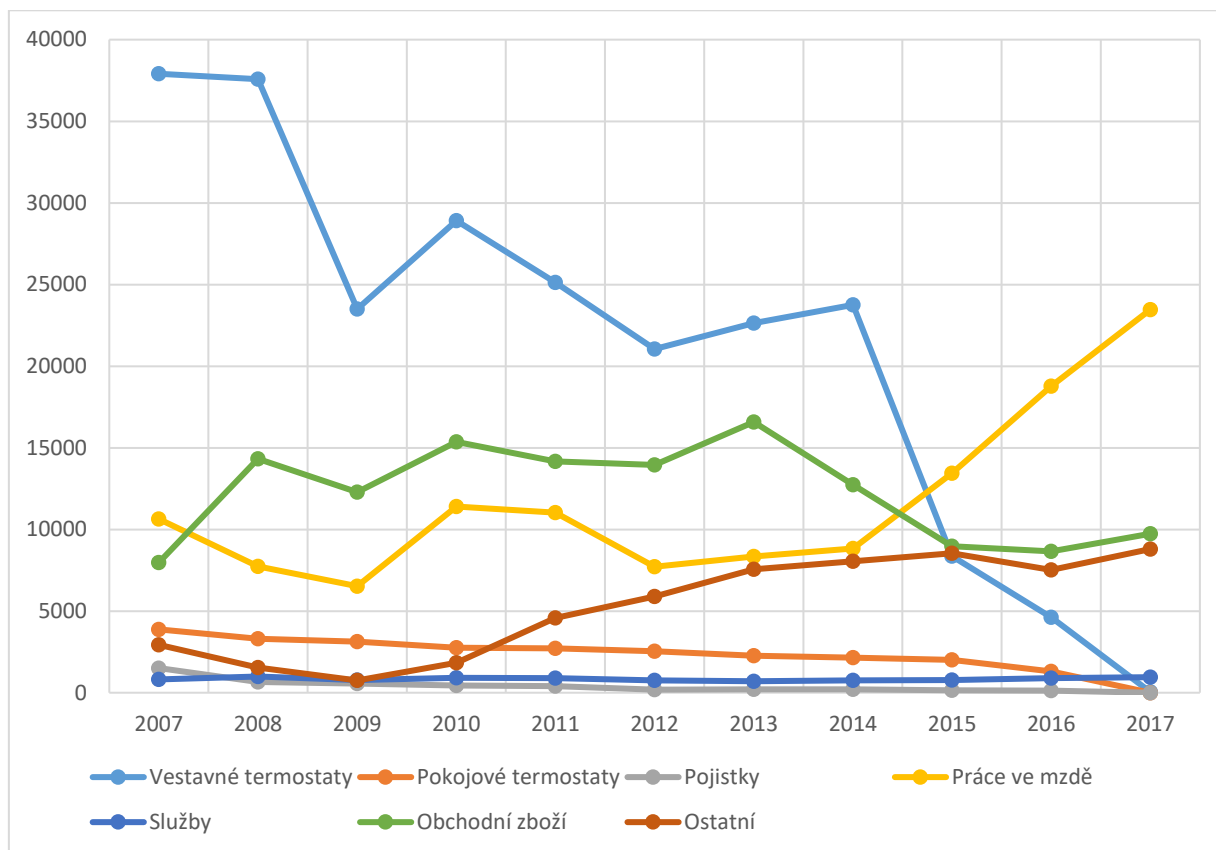
Graf 7 Vertikální analýza tržeb



zdroj: vlastní zpracování

Vývoj tržeb v absolutních hodnotách (horizontální analýza) zachycuje graf 8. I zde je patrný prudký pokles tržeb za vestavné termostaty, a to zejména mezi lety 2008 a 2009 a poté 2015 až 2017. Ve výši tržeb v podobě práce ve mzdě nedocházelo k tak výrazným změnám, od roku 2015 je pak možné sledovat jejich stabilní růst. Zároveň od roku 2011 rostou ostatní tržby, a mezi lety 2013 a 2015 poměrně výrazně klesají tržby za obchodní zboží.

Graf 8 Vývoj tržeb v čase



zdroj: vlastní zpracování

9 Analýza nákladů

Následující kapitola se věnuje samotné analýze nákladů. Data pro analýzu budou převzata především z finančního účetnictví podniku. Firma Microtherm CZ s.r.o. využívá druhové členění nákladů, proto i analýza nákladů bude vycházet z tohoto členění. Vzhledem k velikosti podniku je pochopitelné, že uplatňuje jednookruhovou účetní soustavu a pro případné detailnější informační potřeby se požívají mimoúčetně provedené analýzy. Vedení finančního účetnictví je podpořeno informačním systémem K2, k podrobnějšímu členění nákladů pro potřeby rozhodování jsou využívány nejčastěji tabulky vytvořené v tabulkovém editoru Excel.

9.1 Nákladovost

Schopnost podniku efektivně řídit náklady lze vyjádřit pomocí ukazatelů nákladovosti. Nákladová náročnost v procentech se obecně vypočítá jako podíl nákladů a tržeb vynásobený stem. Celkovou nákladovost lze určit jako podíl celkových nákladů a celkových výnosů. Nákladovost je však možné sledovat i pro různé druhy nákladů. Často se v podnicích sleduje materiálová a energetická náročnost produkce, náročnost produkce na externí služby nebo náročnost produkce na osobní náklady [19]. Ukazatele nákladovosti mají větší vypovídací schopnost než samotné sledování vývoje nákladů v absolutních číslech, protože berou v úvahu vývoj výnosů. V tabulce 16 jsou uvedeny celkové výnosy a celkové náklady v tisících Kč a ukazatele nákladovosti v procentech pro nejdůležitější druhy nákladů.

Tabulka 16 Nákladovost

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Celkové výnosy	67576	68332	49686	64474	61462	54799	59961	57229	43702	42873	45282
Celkové náklady	65636	75720	51986	62170	61026	54657	61222	55718	45048	47618	43391
Nákladovost	97,1%	110,8%	104,6%	96,4%	99,3%	99,7%	102,1%	97,4%	103,1%	111,1%	95,8%
Provozní nákladovost	95,8%	107,4%	99,8%	93,6%	96,0%	96,9%	97,1%	94,8%	100,7%	108,9%	93,0%
Výkonová spotřeba	54,4%	53,0%	50,9%	51,5%	52,8%	57,0%	55,2%	52,0%	49,4%	40,1%	40,6%
Osobní náklady	44,3%	46,2%	43,1%	38,7%	42,6%	39,7%	37,6%	39,6%	51,8%	49,2%	49,1%
Úpravy hodnot v provoz. obl.	2,3%	2,1%	3,2%	2,2%	2,1%	0,8%	0,7%	0,6%	-0,8%	1,6%	1,3%
Ostatní provozní náklady	1,3%	2,3%	1,3%	1,2%	0,9%	0,8%	1,4%	0,9%	2,7%	10,8%	1,5%
Finanční náklady	1,3%	3,4%	4,8%	2,9%	3,3%	2,9%	5,0%	2,6%	2,4%	2,2%	2,9%

zdroj: vlastní zpracování

Celková nákladovost spočtená jako podíl celkových nákladů a výnosů je ve firmě Microtherm CZ s.r.o. velmi vysoká, za celé sledované období neklesla pod 95 %. V letech 2008, 2009, 2013, 2015 a 2016 přesahuje 100 %. Takto vysoká nákladovost se pojí s velmi nízkou ziskovostí, v letech, kdy překračuje 100 %, se ztrátou. Nákladovosti jednotlivých druhů nákladů bude věnována pozornost v následujících kapitolách.

9.2 Provozní náklady

Tabulka 17 obsahuje přehled o provozních nákladech společnosti Microtherm CZ s.r.o. v tisících Kč v letech 2007 až 2017 v členění používaném od roku 2016. Důležitou změnou, kterou přinesl rok 2016, bylo vykazování změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace jako nákladů, v předchozích letech byly tyto položky vykazovány s opačným znaménkem jako výnosy.

V posledním řádku tabulky se nachází ukazatel nákladovosti, v tomto případě v provozní oblasti. Byl určen jako podíl provozních nákladů k celkovým výnosům násobený stem, vyjadřuje tedy, jaký procentní podíl mají provozní náklady na celkových výnosech společnosti. Výhodou tohoto ukazatele je jeho vazba k výnosům, která při pouhém sledování nákladů v absolutních hodnotách schází. Je zřejmé, že nákladovost je dlouhodobě velmi vysoká, ve všech sledovaných letech přesahuje 90 %, v některých letech dokonce 100 %. Z tohoto důvodu podnik s přihlédnutím k jeho výnosům vytváří velmi malý zisk, případně v některých letech ztrátu. Za pozitivní lze považovat pokles nákladovosti v provozní oblasti v roce 2017.

Tabulka 17 Provozní náklady

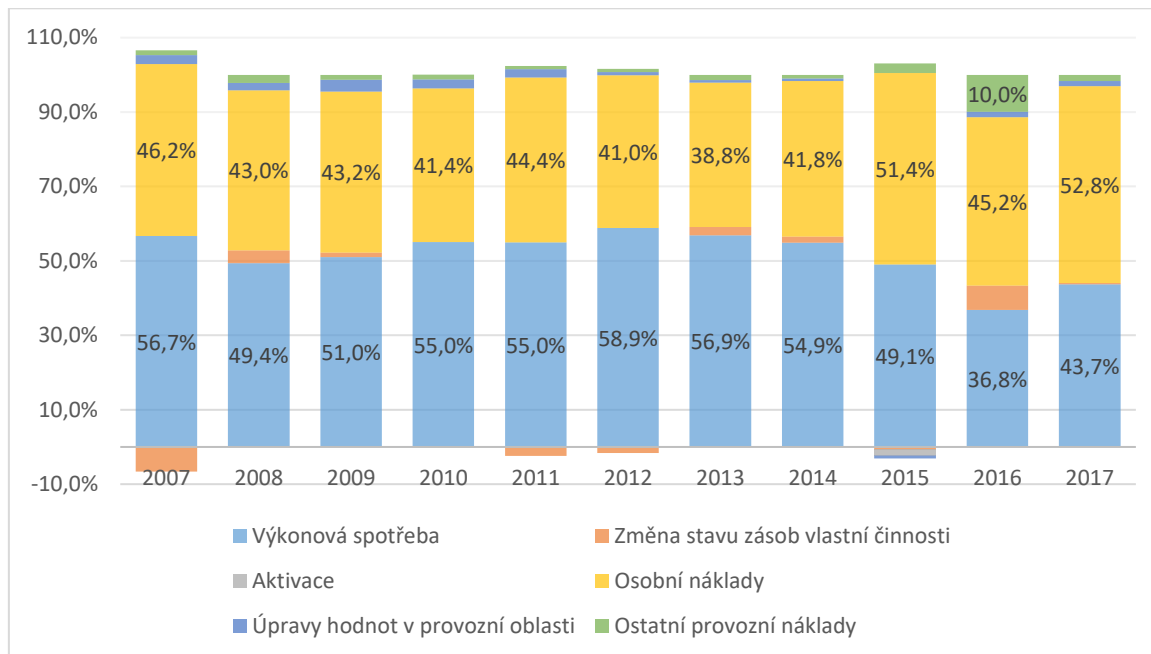
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Výkonová spotřeba	36731	36240	25308	33191	32437	31241	33126	29783	21593	17174	18399
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-4300	2578	601	-39	-1415	-858	1288	903	-308	3065	164
Aktivace	0	0	0	0	0	0	0	0	-696	0	0
Osobní náklady	29921	31565	21439	24951	26173	21771	22560	22687	22627	21105	22246
Úpravy hodnot v provoz. obl.	1525	1446	1590	1441	1280	460	399	346	-368	680	598
Ostatní provozní náklady	876	1593	661	774	539	460	830	534	1170	4646	690
Provozní náklady	64753	73422	49599	60318	59014	53074	58203	54253	44018	46670	42097
Provozní nákladovost	95,8%	107,4%	99,8%	93,6%	96,0%	96,9%	97,1%	94,8%	100,7%	108,9%	93,0%

zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Microtherm CZ s.r.o.

Pomocí vertikální analýzy byla zkoumána struktura provozních nákladů, jejím výsledkem je graf 9. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní firmu, není překvapivé, že většinu provozních nákladů tvoří osobní náklady a výkonová spotřeba. V roce 2016 krátkodobě vzrostl podíl ostatních provozních nákladů. Výkonová spotřeba do roku 2014 tvořila více než polovinu provozních nákladů, jedinou výjimkou byl rok 2008, kdy její podíl klesl mírně pod 50 %. Největší část provozních nákladů tvořila výkonová spotřeba v roce 2012, konkrétně se jednalo o 58,9 %, od té doby její podíl každoročně klesal až na 36,8 % v roce 2016. Je však nutné přihlédnout k tomu, že ve stejném roce došlo k jednorázovému navýšení ostatních provozních nákladů, což mohlo výsledky mírně zkreslit. V následujícím roce podíl výkonové spotřeby oproti předchozímu roku opět vzrostl, avšak již třetím rokem se držel pod hranicí 50 %. Naproti tomu v roce 2015 poprvé nadpoloviční většinu provozních nákladů tvořily osobní náklady.

V roce 2016 sice jejich podíl poklesl, avšak ani v tomto případě nelze opomenout vliv jednorázového nárůstu ostatních provozních nákladů, ačkoliv osobní náklady poklesly i v absolutní hodnotě. Hned následující rok jejich podíl znovu překročil hranici 50 %, tentokrát o 2,8 %.

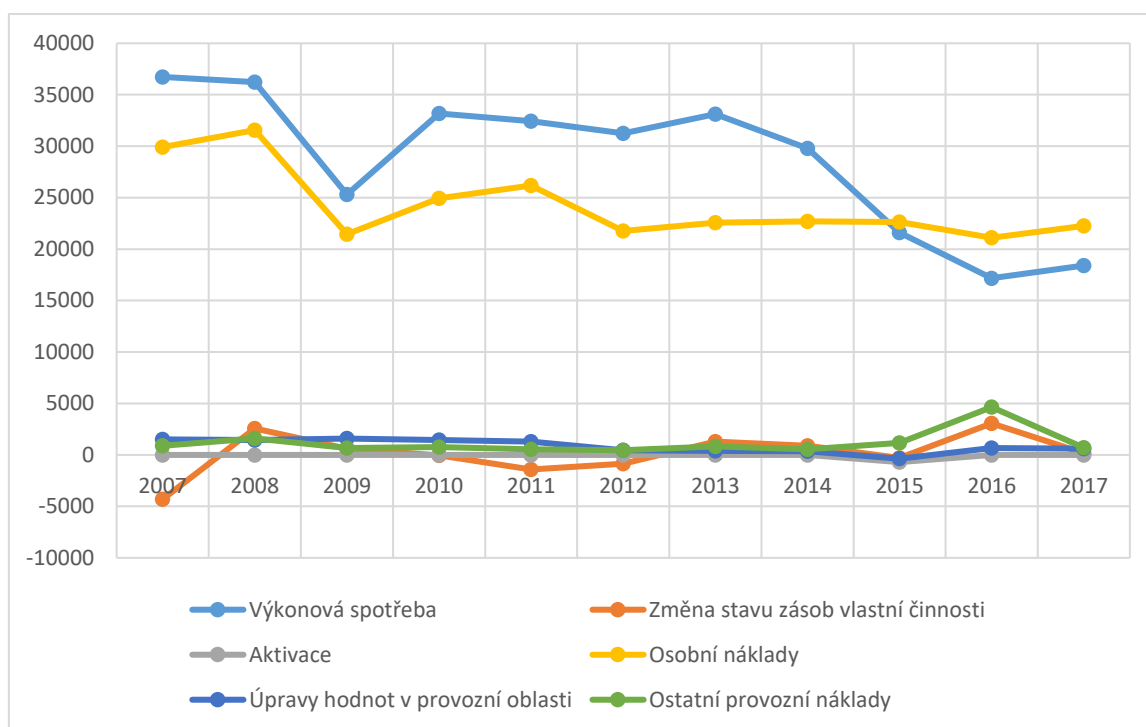
Graf 9 Struktura provozních nákladů



zdroj: vlastní zpracování

Při sledování vývoje provozních nákladů v čase je od roku 2014 patrný pokles výkonové spotřeby, zatímco výše osobních nákladů se od roku 2012 mění pouze minimálně. V roce 2015 dokonce osobní náklady převýšily výkonovou spotřebu. V roce 2016, kdy se podnik propadl do poměrně velké ztráty, je vidět nárůst ostatních provozních nákladů a nákladů vykázaných jako změna stavu zásob vlastní činnosti.

Graf 10 Vývoj provozních nákladů



zdroj: vlastní zpracování

9.2.1 Výkonová spotřeba

Součástí výkonové spotřeby jsou náklady vynaložené na prodané zboží, spotřeba materiálu, energie a služby. Hodnoty těchto položek jsou v tisících Kč uvedeny v tabulce 18. Kromě toho tabulka 18 obsahuje absolutní změny jednotlivých položek výkonové spotřeby v tisících Kč, dále procentní změny a nákladovost.

Zajímavé je sledovat meziroční procentní změny v hodnotách jednotlivých položek ve srovnání se změnou nákladovosti. Například v roce 2009 výkonová spotřeba poklesla o 30 %, když se však podíváme na nákladovost, došlo k jejímu snížení o pouhých 2 %. To znamená, že náklady na výkonovou spotřebu se sice v roce 2009 výrazně snížily, což by bylo možné považovat za pozitivní, na druhou stranu ale došlo i ke snížení výnosů, což se projevilo právě na ukazateli nákladovosti. Zároveň hned v dalším roce náklady na výkonovou spotřebu opět o 31 % vzrostly, ale díky tomu, že vzrostly i výnosy, nákladovost se nezměnila. K dalším výraznějším změnám ve výši výkonové spotřeby dochází v letech 2014 až 2016, kdy klesá nejprve o 10 %, poté o 27 % a nakonec o dalších 20 %. Tentokrát se změny projevují i na ukazateli nákladovosti, který během zmíněného období poklesl o 12 %. V tomto případě tedy došlo ke snížení nákladů na výkonovou spotřebu i ve vztahu k celkovým výnosům. Při podrobnějším zkoumání je patrné, že za tímto poklesem stojí především náklady na spotřebovaný materiál, jež poklesly v roce 2015 o 37 %, v roce 2016 o 23 % a v roce 2017 o 12 %, jejich nákladovost se od roku 2014 snížila o 11 %.

Mezi lety 2014 a 2016 výrazně klesaly i náklady na prodané zboží, jejich nákladovost však poklesla pouze o 2 %. Ve stejném období klesaly i náklady vynaložené na energie, protože však jejich hodnoty nebyly příliš vysoké, poklesla jejich nákladovost pouze o 1 %. V roce 2016 klesají také náklady na služby, a to o 36 %, v následujícím roce však

o 40 % rostou. Na nákladovosti se to projevilo poklesem o čtyři procentní body v roce 2016 a nárůstem o dva procentní body v roce 2017.

Tabulka 18 Výkonová spotřeba

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Výkonová spotřeba	36731	36240	25308	33191	32437	31241	33126	29783	21593	17174	18399
Prodané zboží	5818	11295	8877	11590	10756	10691	12736	9559	6649	6536	7206
Materiál	19990	15746	8768	14192	14296	13127	13574	13526	8494	6569	5757
Energie	1970	1966	1714	1899	1810	1927	1967	1582	1320	800	861
Služby	8953	7233	5950	5509	5575	5496	4849	5116	5130	3269	4575
Absolutní změna											
Výkonová spotřeba		-491	-10931	7881	-753	-1196	1885	-3343	-8190	-4419	1225
Prodané zboží		5477	-2418	2713	-834	-65	2045	-3177	-2910	-113	670
Materiál		-4244	-6978	5424	104	-1169	447	-48	-5032	-1925	-812
Energie		-4	-252	185	-89	117	40	-385	-262	-520	61
Služby		-1720	-1283	-441	66	-79	-647	267	14	-1861	1306
Procentní změna											
Výkonová spotřeba		-1%	-30%	31%	-2%	-4%	6%	-10%	-27%	-20%	7%
Prodané zboží		94%	-21%	31%	-7%	-1%	19%	-25%	-30%	-2%	10%
Materiál		-21%	-44%	62%	1%	-8%	3%	0%	-37%	-23%	-12%
Energie		0%	-13%	11%	-5%	6%	2%	-20%	-17%	-39%	8%
Služby		-19%	-18%	-7%	1%	-1%	-12%	6%	0%	-36%	40%
Nákladovost											
Výkonová spotřeba	54%	53%	51%	51%	53%	57%	55%	52%	49%	40%	41%
Prodané zboží	9%	17%	18%	18%	18%	20%	21%	17%	15%	15%	16%
Materiál	30%	23%	18%	22%	23%	24%	23%	24%	19%	15%	13%
Energie	3%	3%	3%	3%	3%	4%	3%	3%	3%	2%	2%
Služby	13%	11%	12%	9%	9%	10%	8%	9%	12%	8%	10%

zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Microtherm CZ s.r.o.

Graf 11 zobrazuje strukturu výkonové spotřeby v jednotlivých letech. Největší podíl dlouhodobě tvoří náklady na spotřebovaný materiál a náklady vynaložené na prodané zboží. Výraznou změnu ve struktuře výkonové spotřeby lze pozorovat mezi lety 2007 a 2008, kdy podíl materiálových nákladů poklesl z 54 % na 43 %, tedy o 11 %. Zároveň o 15 % vzrostl podíl nákladů vynaložených na prodané zboží, a o 4 % poklesly náklady na služby. Potenciální příčinu těchto změn je možné hledat ve struktuře výnosů, mezi lety 2007 a 2008 totiž vzrostl podíl obchodního zboží o 10 %. V dalších letech již k tak velkým změnám ve struktuře výkonové spotřeby nedocházelo. Podíl nákladů na prodané zboží se od roku 2008 pohybuje mezi 31 a 39 %, v posledních třech letech je možné sledovat jejich nárůst. Náklady na materiál kromě roku 2009 tvoří více než 40 % výkonové spotřeby, a to až do roku 2015. V posledních čtyřech letech jejich podíl klesá, ještě v roce 2014 tvořily 45 %, zatímco v roce 2017 již pouhých 31 %. I v tomto případě lze příčinu hledat ve struktuře výnosů, konkrétně v růstu podílu práce ve mzdě.

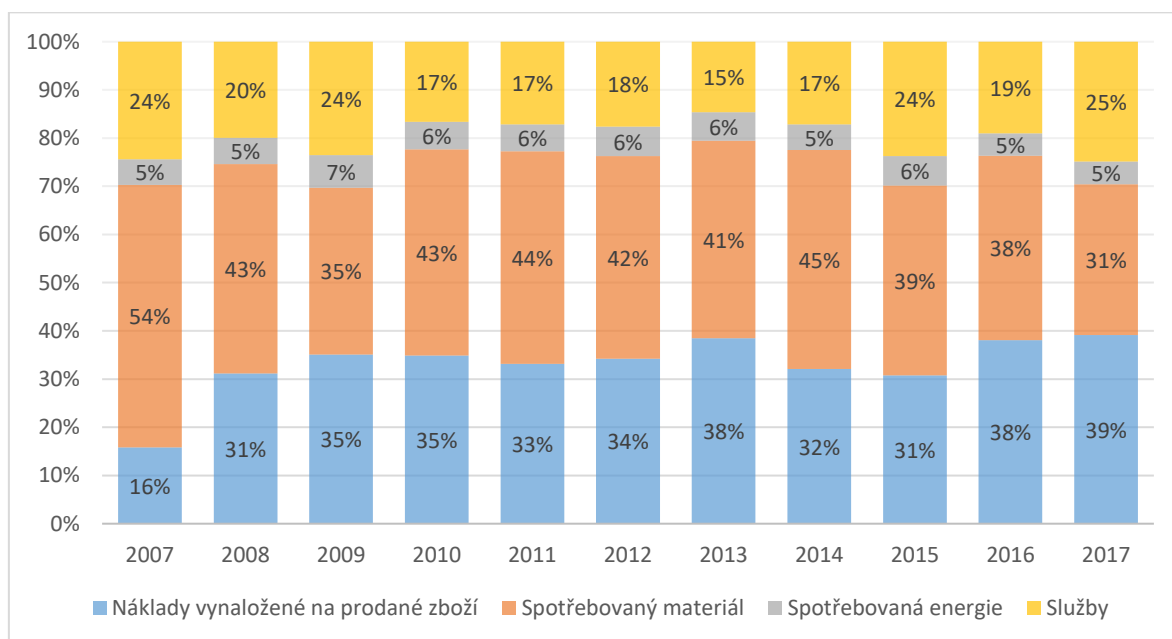
K výnosům z práce ve mzdě se totiž neváží téměř žádné materiálové náklady. Materiál je dodáván přímo mateřskou společností, v dceřiném podniku jsou z něho vytvořeny hotové výrobky, které jsou následně zaslány zpět do Německa. Mateřská společnost poté platí podniku za odvedenou práci ve formě práce ve mzdě.

Významnou část výkonové spotřeby tvořily také náklady na služby, které se ve sledovaném období pohybovaly mezi 15 a 25 %. Menší část výkonové spotřeby pak představovaly náklady na energii, jejichž podíl se pohyboval mezi 5 a 7 %.

Co se týká nákladovosti z pohledu výkonové spotřeby, od roku 2012, kdy dosáhla svého maxima (57 %), se každoročně snižuje. Největší pokles byl zaznamenán v roce 2016, kdy se oproti předchozímu roku snížila o 9 %. V roce 2017 pak došlo k mírnému zvýšení ze 40 % na 41 %. Z tabulky 18 lze vyčíst vliv jednotlivých druhů nákladů výkonové spotřeby.

Nákladovost služeb se ve sledovaném období pohybuje mezi 8 a 13 %, v posledních čtyřech letech se objevují značné výkyvy.

Graf 11 Výkonová spotřeba



zdroj: vlastní zpracování

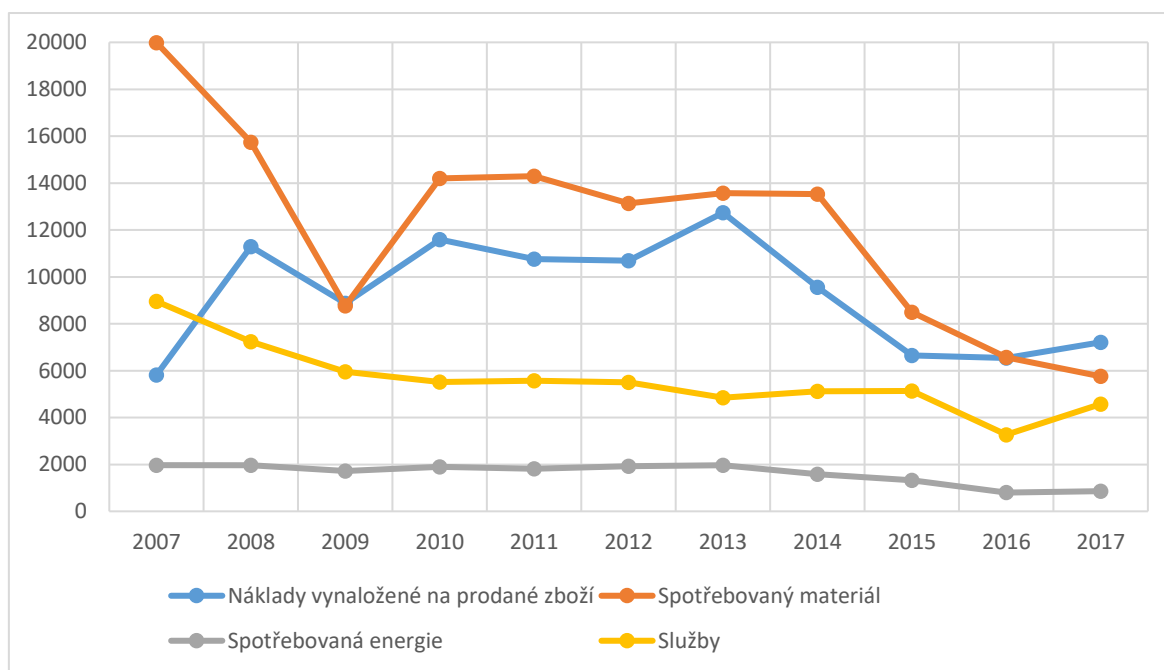
Graf 12 zachycuje vývoj výše jednotlivých druhů nákladů výkonové spotřeby v čase. Zajímavý je zejména vývoj nákladů na spotřebovaný materiál. Mezi lety 2007 až 2009 došlo v souvislosti s ekonomickou krizí k jejich výraznému poklesu. Zde je možné dobře sledovat citlivost materiálových nákladů na velikost výroby, která se vlivem krize značně snížila. V roce 2011 materiálové náklady opět vzrostly na 14 192 tisíc Kč. V letech 2010 až 2014 k žádným velkým výkyvům nedocházelo, jejich výše se v těchto letech udržovala na podobné úrovni. Od roku 2015 je pak možné sledovat jejich výrazné snižování. V roce 2017 dokonce poprvé od roku 2009 poklesly pod úroveň nákladů vynaložených na prodané zboží.

U hodnoty materiálové nákladovosti došlo k výraznější změně mezi lety 2007 a 2008, poklesla tehdy z 30 % na 23 %, v dalším roce pak na 18 %. Mezi lety 2010 až 2014 se pohybovala mezi 22 a 24 %. Od roku 2015 pak dochází k jejímu poklesu, nejprve na 19 %, poté na 15 % a nakonec až na 13 %. Lze tedy říci, že materiálové náklady v posledních třech letech klesají nejen v absolutní hodnotě, ale také ve vztahu k celkovým výnosům.

Náklady vynaložené na spotřebovanou energii se až do roku 2013 vyvíjely poměrně stabilně. Od roku 2014 je patrný jejich pokles. Výrazné snížení lze pozorovat zejména v roce 2016, kdy došlo k přestěhování firmy do vlastní budovy. Tuto změnu lze tedy z pohledu nákladů považovat za pozitivní.

Vývoj nákladovosti na energie nevykazuje žádné větší výkyvy, do roku 2015 činí 3 % s jedinou výjimkou, rokem 2012, ve kterém činila 4 %. I zde je vidět pozitivní dopad přestěhování firmy do vlastní budovy, neboť od roku 2016 odpovídají náklady na spotřebovanou energii pouze 2 % celkových výnosů.

Graf 12 Vývoj nákladů na výkonovou spotřebu



zdroj: vlastní zpracování

Náklady vynaložené na prodané zboží nesouvisí s výrobní činností podniku, proto je třeba je sledovat ve vztahu k tržbám za prodané zboží, tento vztah zachycuje tabulka 19 a graf 13. Rozdíl mezi náklady a výnosy vztahujícími se k prodanému zboží se označuje jako obchodní marže. Je zřejmé, že tržby za prodej zboží dlouhodobě převyšují náklady vynaložené na toto prodané zboží, proto lze říci, že obchodní činnost pozitivně přispívá ke konečnému výsledku hospodaření podniku.

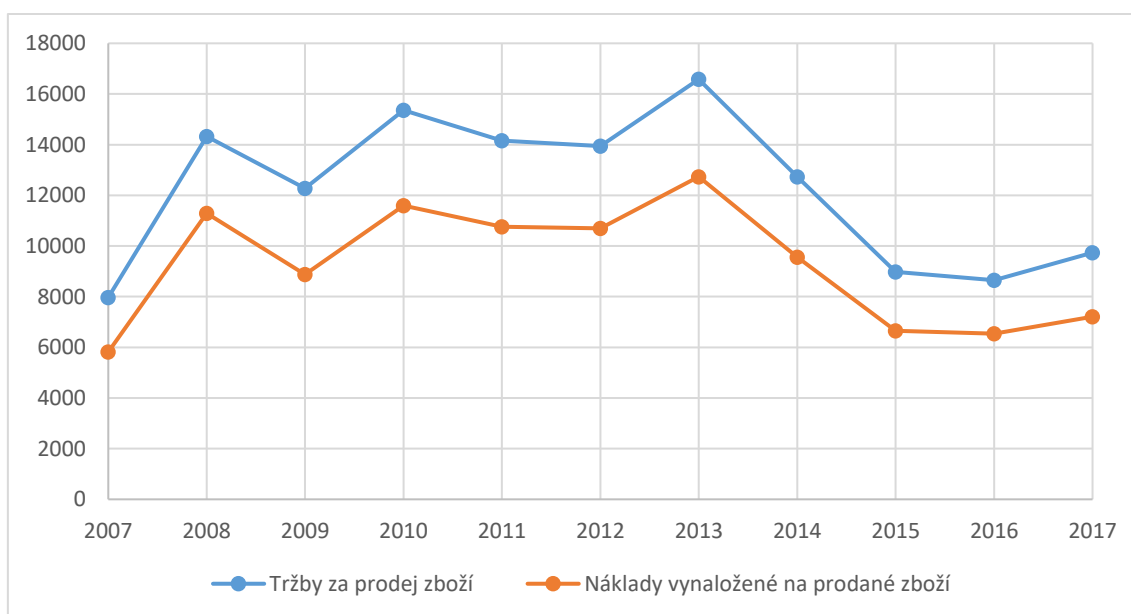
Tabulka 19 Prodané zboží

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej zboží	7972	14321	12279	15364	14162	13943	16581	12737	8978	8650	9741
Náklady vynaložené na prodané zboží	5818	11295	8877	11590	10756	10691	12736	9559	6649	6536	7206
Obchodní marže	2154	3026	3402	3774	3406	3252	3845	3178	2329	2114	2535
Obchodní marže (%)	27,0%	21,1%	27,7%	24,6%	24,1%	23,3%	23,2%	25,0%	25,9%	24,4%	26,0%

zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Microtherm CZ s.r.o.

V posledním řádku tabulky je možné sledovat vývoj procentního podílu obchodní marže na tržbách z prodeje zboží. K jednorázovému výkyvu došlo v roce 2008, kdy procento obchodní marže pokleslo z původních 27,0 % na 21,1 %, načež v následujícím roce opět vzrostlo na 27,7 %. Až do roku 2013 obchodní marže vyjádřená v procentech postupně klesá, a to až na 23,2 %, poté opět následoval růst v roce 2014 na 25,0 % a v roce 2015 na 25,9 %. Rok 2016 pak přinesl pokles o 1,5 %, avšak hned v následujícím roce hodnota opět vzrostla na 26,0 %.

Graf 13 Prodané zboží



zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Microtherm CZ s.r.o.

Nákladovost prodaného zboží se od roku 2008 pohybovala mezi 15 a 21 %. Do roku 2013 každoročně mírně narůstala, nejvíce v roce 2008, kdy se oproti předchozímu roku téměř zdvojnásobila, v dalších letech pak již rostla pouze o jeden až dva procentní body. Ke zlomu došlo v roce 2014, kdy poklesla na 17 %, v dalších dvou letech se držela na 15 % a v roce 2017 mírně stoupla. V tomto případě má však větší vypovídací schopnost obchodní marže, protože s náklady vynaloženými na prodané zboží srovnává pouze výnosy z tohoto prodaného zboží, nikoliv celkové výnosy jako nákladovost v obecném pojetí.

9.2.2 Osobní náklady

Osobní náklady se skládají ze mzdových nákladů, nákladů na sociální zabezpečení a ostatních nákladů. V České republice zaměstnavatelé za své zaměstnance odvádí sociální a zdravotní pojištění. Zdravotní pojištění činí 9 % z vyměřovacího základu, sociální pojištění činilo do konce roku 2008 26 %, v roce 2009 pak došlo k jeho snížení na 25 % z vyměřovacího základu. V současné době tedy zaměstnavatelé odvádí celkové pojistné ve výši 34 % z hrubé mzdy zaměstnance.

Tabulka 20 obsahuje přehled o osobních nákladech společnosti Microtherm CZ s.r.o. v tisících Kč v letech 2007 až 2017. V tabulce 20 je uvedena také nákladovost, která byla stanovena jako podíl celkových osobních nákladů k celkovým výnosům v daném roce, dále absolutní a procentní meziroční změna u jednotlivých položek osobních nákladů.

Tabulka 20 Osobní náklady

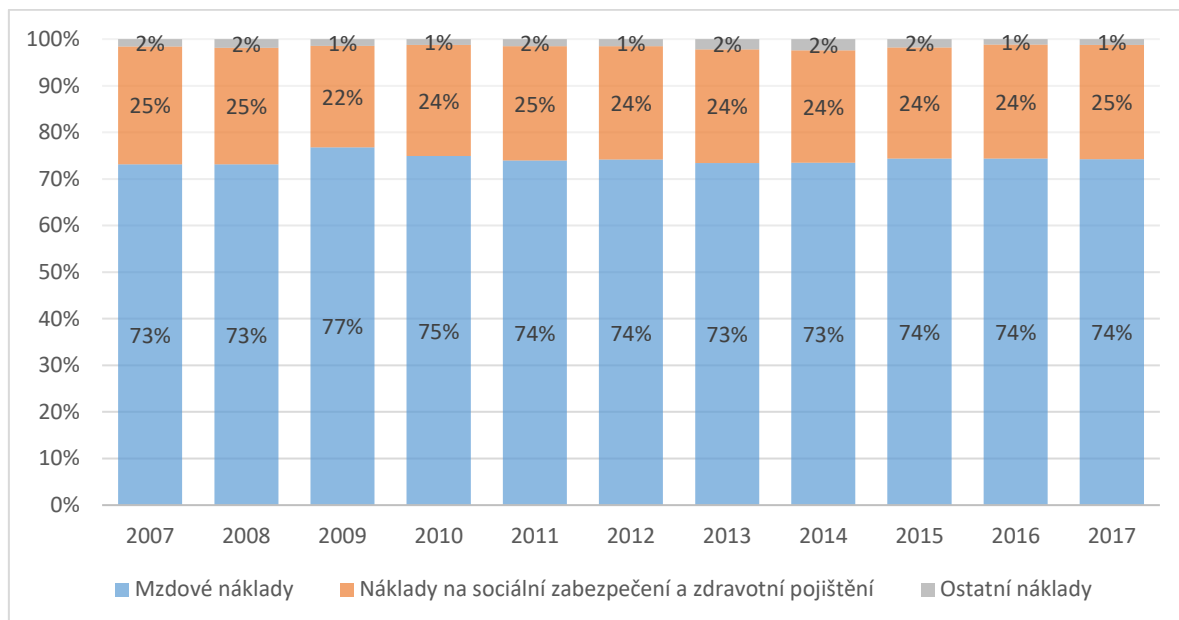
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Osobní náklady	29921	31565	21439	24951	26173	21771	22560	22687	22627	21105	22246
Mzdové náklady	21886	23083	16458	18693	19352	16144	16562	16673	16825	15696	16513
SZ a ZP	7568	7903	4676	5951	6417	5301	5499	5466	5402	5157	5453
Ostatní náklady	467	579	305	307	404	326	499	548	400	252	280
Nákladovost	44,3%	46,2%	43,1%	38,7%	42,6%	39,7%	37,6%	39,6%	51,8%	49,2%	49,1%
Absolutní změna											
Osobní náklady		1644	-10126	3512	1222	-4402	789	127	-60	-1522	1141
Mzdové náklady		1197	-6625	2235	659	-3208	418	111	152	-1129	817
SZ a ZP		335	-3227	1275	466	-1116	198	-33	-64	-245	296
Ostatní náklady		112	-274	2	97	-78	173	49	-148	-148	28
Procentní změna											
Osobní náklady		5%	-32%	16%	5%	-17%	4%	1%	0%	-7%	5%
Mzdové náklady		5%	-29%	14%	4%	-17%	3%	1%	1%	-7%	5%
SZ a ZP		4%	-41%	27%	8%	-17%	4%	-1%	-1%	-5%	6%
Ostatní náklady		24%	-47%	1%	32%	-19%	53%	10%	-27%	-37%	11%

zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Microtherm CZ s.r.o.

Pomocí ukazatele nákladovosti lze pozorovat, jak se měnila výše osobních nákladů ve vztahu k výnosům. Nákladovost se ve sledovaném období pohybovala mezi 37,6 % a 51,8 %. Největší změna nastala mezi lety 2014 a 2015, kdy její hodnota vzrostla z původních 39,6 % na 51,8 %. V následujících dvou letech sice již hodnotu 50 % nepřekročila, ale ve srovnání s předchozími lety zůstala vysoká. Příčinou této změny je s největší pravděpodobností změna ve struktuře tržeb společnosti. V roce 2015 totiž došlo k výraznému poklesu tržeb z vestavných termostatů, a naopak nárůstu tržeb v podobě práce ve mzdě. Náklady, které přísluší k výnosům v podobě práce ve mzdě, jsou tvořeny především osobními náklady. V souvislosti s nárůstem těchto výnosů tedy došlo ke zvětšení podílu osobních nákladů na celkových nákladech, zatímco podíl materiálových nákladů klesl.

Jak je možné vidět na grafu 14, struktura osobních nákladů se v čase nijak zásadně nemění, to je dáno především zákonem stanovenou výší sociálního a zdravotního pojištění.

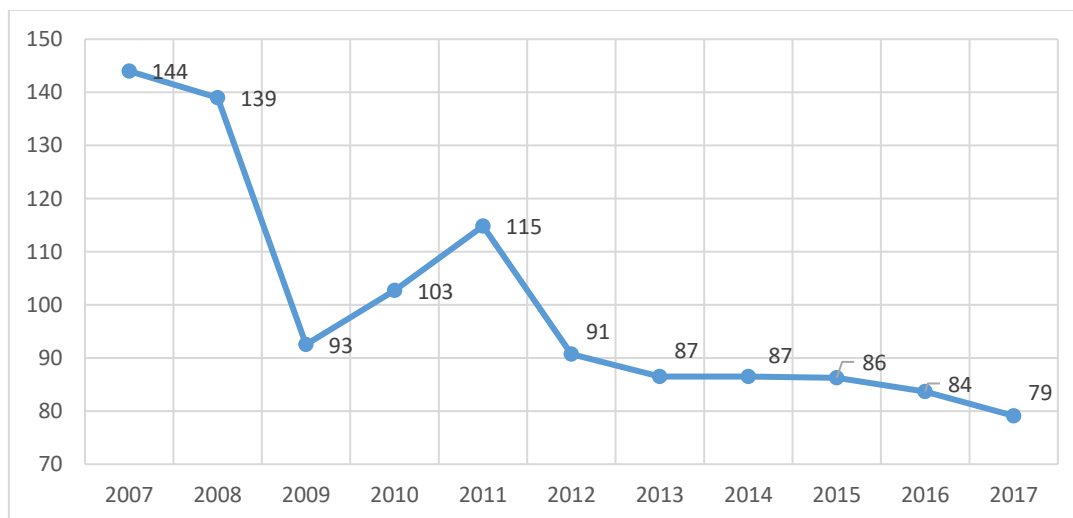
Graf 14 Struktura osobních nákladů



zdroj: vlastní zpracování

Osobní náklady je nutné sledovat ve vztahu k počtu zaměstnanců. Ačkoliv ve výši osobních nákladů dochází v posledních letech pouze k nepatrným změnám, jak je vidět z grafu 15, průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců klesá. Tato skutečnost souvisí mimo jiné s legislativními změnami v oblasti minimálních mezd. Vzhledem k tomu, že výše mezd dělníků ve firmě je dlouhodobě na úrovni zákonem stanovené minimální mzdy, která v posledních letech výrazně vzrostla, neprojevuje se pokles počtu zaměstnanců snížením osobních nákladů.

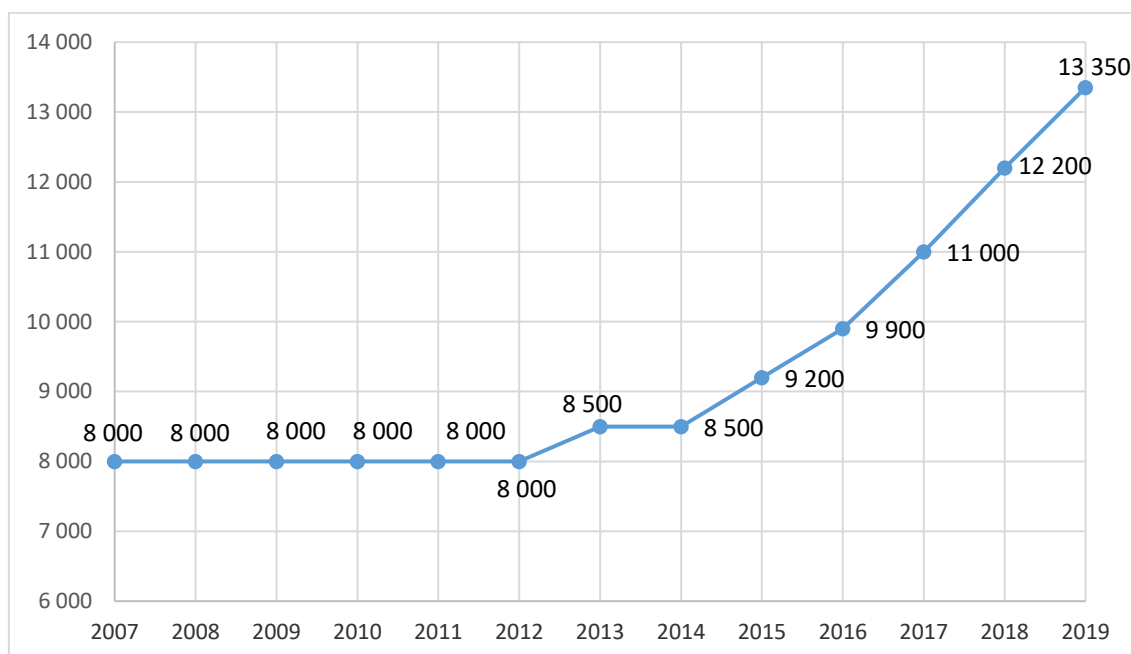
Graf 15 Průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců



zdroj: vlastní zpracování

Graf 16 zachycuje vývoj zákonem stanovené minimální mzdy od roku 2007. Až do srpna roku 2013 byla zákonná minimální mzda stanovena na 8000 Kč, od té doby každoročně narůstá. Je nutné přihlídnout také k tomu, že s růstem minimální mzdy narůstají nejen mzdové náklady, ale také náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Graf 16 Vývoj měsíční minimální mzdy



zdroj: vlastní zpracování dle [24]

V tabulce 21 jsou obsaženy další důležité informace potřebné pro analýzu osobních nákladů. Jedná se o průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců, procentní podíl řídicích pracovníků na celkovém počtu zaměstnanců, výše osobních nákladů na řídicí pracovníky a ostatní zaměstnance v tisících Kč. V posledním řádku tabulky jsou vypočtené průměrné roční osobní náklady na jednoho zaměstnance, jejich hodnota je uvedena také v tisících Kč. Protože mzdy řídicích pracovníků značně převyšují mzdy ostatních zaměstnanců, nebyly řídicí pracovníci do výpočtu těchto průměrných osobních nákladů zahrnuti.

Nejvíce řídicích pracovníků ve vztahu k celkovému počtu zaměstnanců bylo v roce 2008, kdy tvořili 7 %. V tomto roce byly také nejvyšší náklady na řídicí pracovníky, a to ve výši 5 093 tisíc Kč. Až do roku 2012 podíl řídicích pracovníků klesal, v letech 2013 až 2016 se ustálil na 4 %. Jak je vidět, v posledním roce jejich podíl klesl na 3,25 %. Ani v osobních nákladech na řídicí pracovníky nedocházelo v posledních pěti letech k výraznějším změnám, mírně klesly v roce 2015 a v dalších třech letech se jejich výše pohybovala mezi 3 442 tisíci Kč a 3 564 tisíci Kč.

Tabulka 21 Další údaje potřebné pro analýzu osobních nákladů

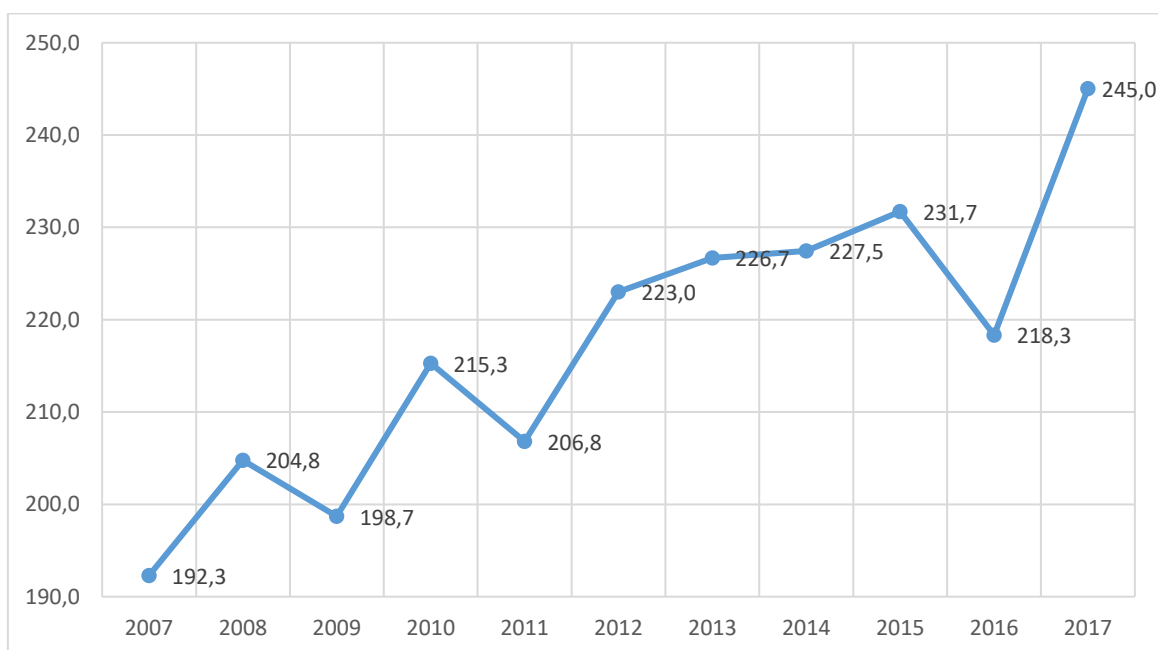
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Počet zaměstnanců	144	139	93	103	115	91	87	87	86	84	79
% řídicích pracovníků	5,75%	7%	6,30%	3%	3%	2,25%	4%	4%	4%	4%	3,25%
Řídicí pracovníci	3 822	5 093	4 216	3 504	3 144	1 998	3 735	3 796	3 442	3 564	3 492
Ostatní zaměstnanci	26099	26472	17222	21446	23030	19773	18825	18891	19185	17541	18754
Průměrné náklady ostatní zam.	192,3	204,8	198,7	215,3	206,8	223,0	226,7	227,5	231,7	218,3	245,0

zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv a interních údajů společnosti Microtherm CZ s.r.o.

Zajímavé je v souvislosti s růstem minimální mzdy sledovat hodnoty průměrných osobních nákladů na jednoho zaměstnance. Z důvodu velkých rozdílů mezi osobními náklady na řídicí pracovníky a na zbývající zaměstnance, nejsou řídicí pracovníci do průměru zahrnuti. Graf 17 zachycuje průměrné roční náklady na jednoho zaměstnance v tisících Kč, které byly stanoveny jako podíl osobních nákladů na ostatní zaměstnance a počtu ostatních zaměstnanců.

Z grafu 17 je zřejmý dlouhodobý růst těchto průměrných nákladů. K jednorázovým propadům došlo v letech 2009, 2011 a 2016.

Graf 17 Průměrné roční náklady na jednoho pracovníka v tisících Kč



zdroj: vlastní zpracování

Pro zjištění příčin poklesu průměrných osobních nákladů na jednoho zaměstnance v roce 2016 je potřeba náklady zkoumat v podrobnějším členění. Pro roky 2013 až 2018 jsou dostupné údaje v členění na osobní náklady vztahující se k dělníkům, a režijní osobní náklady, jež zahrnují osobní náklady na řídicí pracovníky, THP pracovníky a ostatní zaměstnance, jejichž osobní náklady nelze přiřadit konkrétní

jednotce výkonu. Tyto údaje jsou v Kč uvedeny v tabulce 22 včetně absolutních a procentních meziročních změn.

Tabulka 22 Osobní náklady 2013 - 2018

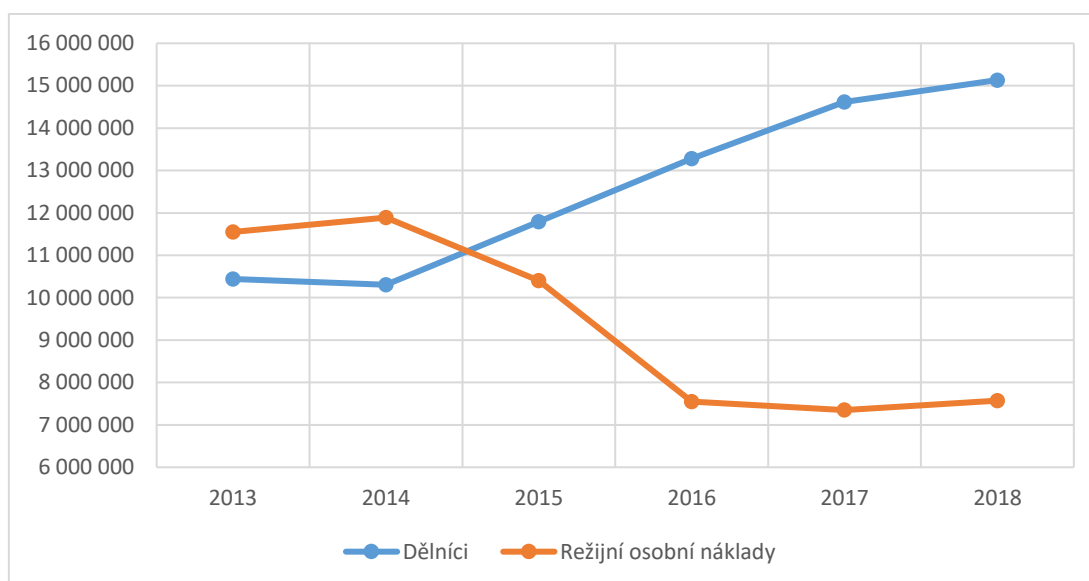
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Dělníci	10 443 058	10 305 084	11 795 302	13 283 023	14 617 427	15 133 148
Režijní osobní náklady	11 551 113	11 889 170	10 400 840	7 550 754	7 349 098	7 574 117
Absolutní změna						
Dělníci		-137 974	1 490 218	1 487 721	1 334 404	515 721
Režijní osobní náklady		338 057	-1 488 330	-2 850 086	-201 656	225 019
Procentní změna						
Dělníci		-1,3%	14,5%	12,6%	10,0%	3,5%
Režijní osobní náklady		2,9%	-12,5%	-27,4%	-2,7%	3,1%

zdroj: vlastní zpracování dle údajů poskytnutých podnikem

Vývoj jednotlivých nákladů v čase je nejlépe patrný ve vizuální podobě na grafu 18. Osobní náklady vztahující se k dělníkům podle očekávání od roku 2014 výrazně rostou. Je potřeba zmínit, že nárůst osobních nákladů vztažených k dělníkům v roce 2015 byl způsoben nejen zvýšením minimální mzdy, ale také připočtením nákladů na pracovníky, kteří se podíleli na opravě nového sídla firmy. Výše těchto nákladů činila přibližně 400 tisíc korun.

Velmi zajímavý je vývoj režijních osobních nákladů, které až do roku 2014 dokonce převyšovaly osobní náklady na přímé dělníky. Mezi lety 2014 a 2016 pak tyto náklady výrazně klesají, v roce 2015 se jedná o pokles téměř o 1,5 milionu korun (12,5 %) v roce 2016 o dalších 2 850 tisíc Kč (27,4 %). V dalších letech již dochází pouze ke změnám v řádu jednotek procent. Z těchto údajů je příčina poklesu průměrných nákladů na jednoho zaměstnance v roce 2016 zřejmá – ačkoliv osobní náklady na dělníky v tomto roce v souvislosti se zvýšením zákonné minimální vztrostly téměř o 1,5 milionu Kč, v oblasti režijních osobních nákladů došlo k poklesu o 2 850 tisíc Kč.

Graf 18 Vývoj osobních nákladů na dělníky a režijní zaměstnance 2013 – 2018



zdroj: vlastní zpracování

Pro hospodaření podniku je důležitá skutečnost, že významnou část výnosů tvoří práce ve mzdě vyplácená mateřskou společností v Německu, a to zejména v posledních třech letech, kdy se stala hlavním zdrojem příjmů. Nejdůležitějšími přímými náklady vztahujícími se k jednotce výkonu, kterou je v tomto případě jedna odpracovaná normohodina, jsou mzdové náklady dělníků. Hodinová sazba vyplácená mateřskou společností by proto měla odpovídajícím způsobem reagovat na vývoj zákonné minimální mzdy v České republice, to se však neděje. Zároveň je třeba brát ohled na vývoj měnového kurzu, neboť hodinová sazba vyplácená za odvedenou práci mateřskou společností je vyplácena v EUR. Další část analýzy se zaměřuje na vztah osobních nákladů, měnového kurzu a sazby práce ve mzdě. Srovnání bude provedeno na základě bazického indexu vztaženého k roku 2007.

V tabulce 23 jsou uvedeny hodnoty zákonné minimální hodinové mzdy v České republice [24], dále hodinová sazba vyplácená mateřskou společností v EUR, měsíční kumulovaný průměr měnového kurzu za leden až prosinec daného roku zjištěný z údajů ČNB [23], následně pomocí uvedeného kurzu přepočtená hodinová sazba na CZK. Poslední dva sloupce tabulky zachycují procentní změny minimální mzdy a hodinové sazby přepočtené na CZK, stanovené pomocí bazických indexů vztažených k roku 2007. Protože ke změně minimální hodinové mzdy došlo v roce 2013 až v srpnu, to znamená, že prvních sedm měsíců byla stejná jako v roce 2012, je v tabulce pro tento rok uvedena průměrná hodnota.

Ačkoliv je nutné přihlídnout i k dalším vlivům, je zjevné, že ve vztahu k růstu zákonné minimální mzdy a vývoji měnového kurzu se hodinová sazba stanovená mateřskou společností nevyvíjí odpovídajícím způsobem. Zatímco zákonná minimální mzda vzrostla oproti roku 2007 o 52,2 %, hodinová sazba práce ve mzdě přepočtená na českou měnu se zvýšila pouze o 13,6 %.

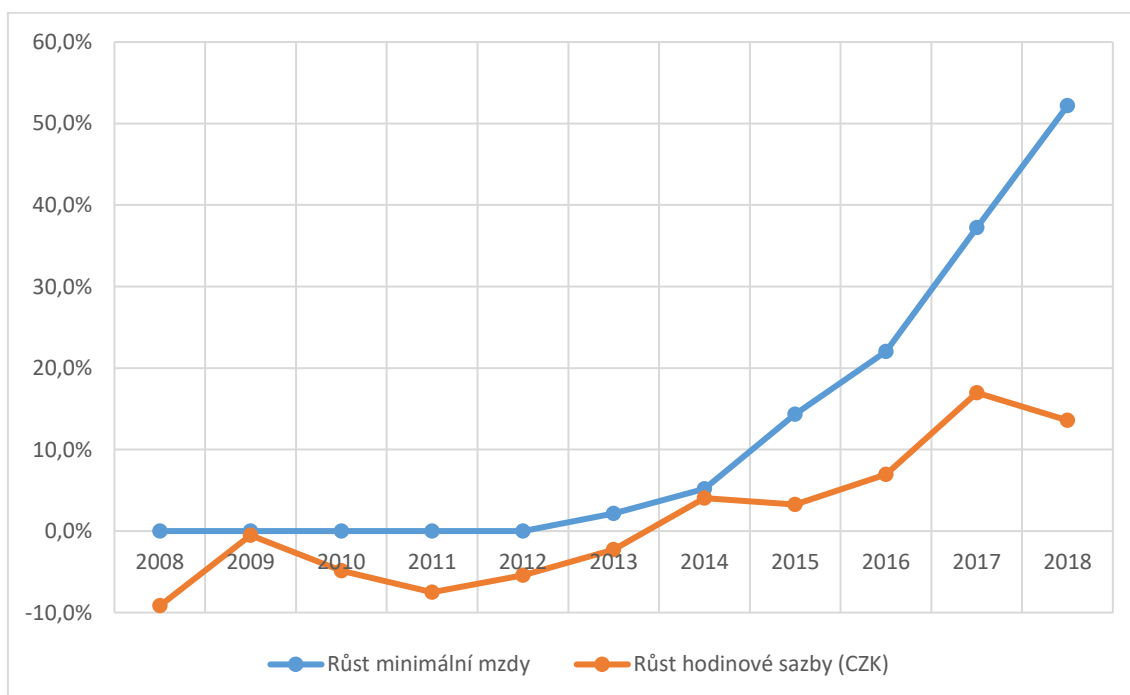
Tabulka 23 Vývoj hodinové sazby práce ve mzdě

Rok	Minimální mzda	Hodinová sazba EUR	Měnový kurz	Hodinová sazba CZK	Růst minimální mzdy	Růst hodinové sazby (CZK)
2007	48,10	6,3	27,76	174,90		
2008	48,10	6,37	24,94	158,88	0%	-9,2%
2009	48,10	6,58	26,45	174,01	0%	-0,5%
2010	48,10	6,58	25,29	166,41	0%	-4,9%
2011	48,10	6,58	24,59	161,78	0%	-7,5%
2012	48,10	6,58	25,14	165,44	0%	-5,4%
2013	49,14	6,58	25,97	170,91	2,2%	-2,3%
2014	50,60	6,61	27,53	181,99	5,2%	4,1%
2015	55,00	6,62	27,28	180,61	14,3%	3,3%
2016	58,70	6,92	27,03	187,07	22,0%	7,0%
2017	66,00	7,77	26,33	204,58	37,2%	17,0%
2018	73,20	7,77	25,57	198,68	52,2%	13,6%

zdroj: vlastní zpracování dle údajů poskytnutých podnikem

Výsledky přehledně zobrazuje graf 19. Vzhledem k tomu, že v posledních letech je práce ve mzdě hlavním zdrojem příjmů společnosti, má tento vývoj významné dopady na její hospodaření a je dlouhodobě neudržitelný.

Graf 19 Procentní nárůst hodinové sazby a minimální mzdy proti roku 2007



zdroj: vlastní zpracování

9.2.3 Úpravy hodnot v provozní oblasti

Řádek „Úpravy hodnot v provozní oblasti“ se ve výkazu zisku a ztráty objevuje poprvé v roce 2016, do té doby se vykazoval v řádcích „Odpisy dlouhodobého majetku“ a „Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období“. Tato změna tedy přinesla možnost přímo ve výkazu zisku a ztráty podrobněji sledovat odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, úpravy hodnot zásob a pohledávek.

Při sledování těchto nákladů je důležité znát způsob sestavení odpisových plánů pro dlouhodobý majetek a použité odpisové metody při stanovení účetních odpisů v podniku. Tyto informace jsou uvedeny ve výročních zprávách podniku. Účetní jednotka zahajuje odpisování v kalendářním měsíci zařazení majetku do užívání. Drobný dlouhodobý nehmotný majetek do 60 000 Kč se nevykazuje v rozvaze a účtuje se při pořízení jednorázově do nákladů.

Dlouhodobý nehmotný majetek se odepisuje do nákladů na základě předpokládané životnosti příslušného majetku, jejíž aktuální hodnoty jsou uvedeny v tabulce 24. V průběhu sledovaného období došlo ke dvěma změnám, do roku 2008 byla předpokládaná životnost informačního systému 5 let, a do roku 2007 byla předpokládaná životnost ostatního softwaru 3-5 let.

Tabulka 24 Předpokládaná životnost dlouhodobého nehmotného majetku

Druh majetku	Počet let (od – do)
Informační systém	3
Ostatní software	3
Zřizovací výdaje	4
Ocenitelná práva	5
Ostatní majetek	3 - 5

zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Microtherm CZ s.r.o.

Dlouhodobý hmotný majetek nad 40 000 Kč se odepisuje do nákladů na základě předpokládané doby životnosti příslušného majetku, která je uvedena v tabulce 25. Jedinou změnou, která ve sledovaném období nastala, bylo zvýšení předpokládané životnosti dopravních prostředků v roce 2013 ze 4 let na 5 let.

Tabulka 25 Předpokládaná životnost dlouhodobého hmotného majetku

Druh majetku	Počet let (od – do)
Budovy	30 - 35
Stroje, přístroje a zařízení	3 - 10
Dopravní prostředky	5
Inventář	3 - 6

zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Microtherm CZ s.r.o.

Daňové odpisy jsou ve smyslu příslušných ustanovení zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, maximální. Používají se tyto propočty: lineární nebo zrychlené.

Dále je důležitý způsob stanovení opravných položek k majetku. Opravné položky vytvořené na vrub nákladů (bez členění na daňové a nedaňové) se vytváří na základě následujících pravidel:

- Zásoby – opravné položky zohledňují individuální ocenění další použitelnosti a prodejnosti zásob.
- Pohledávky – opravné položky respektují faktor času – k pohledávkám po lhůtě splatnosti déle jak 360 dnů se vytváří 100% opravná položka, k pohledávkám po lhůtě splatnosti 180-360 dnů se vytváří 50% opravná položka.

V tabulce 26 jsou zaznamenány hodnoty jednotlivých položek úprav hodnot v provozní oblasti v tisících Kč a nákladovost celé kategorie nákladů v procentech.

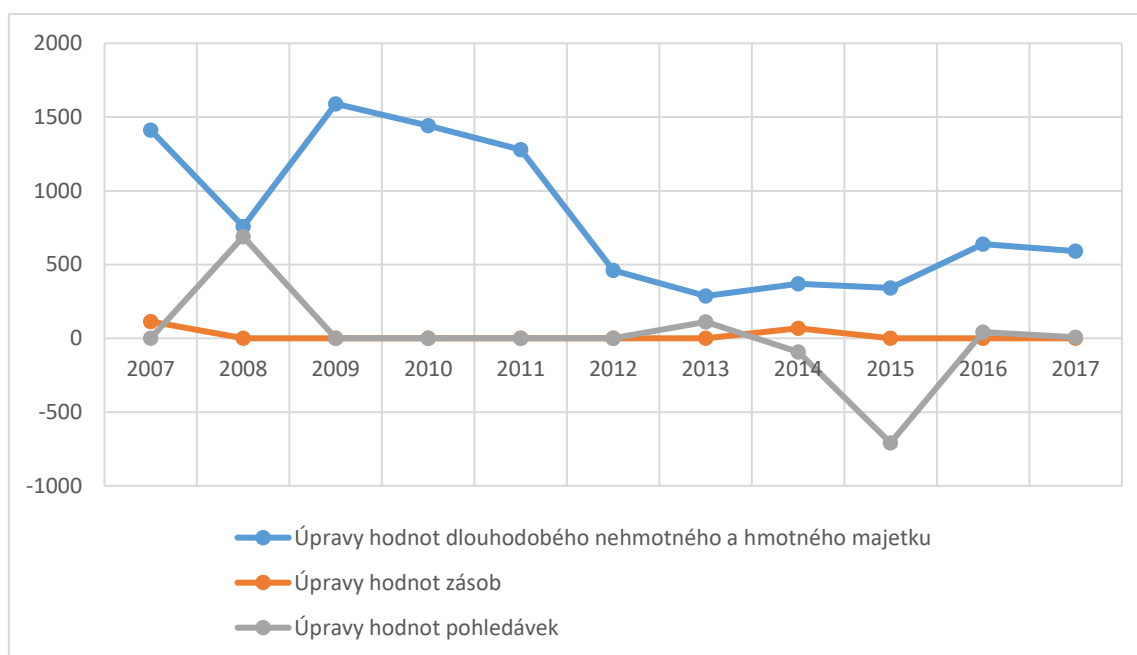
Tabulka 26 Úpravy hodnot v provozní oblasti

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 525	1 446	1 590	1 441	1 280	460	399	346	-368	680	598
Úpravy hodnot dlouhod. majetku	1 411	757	1 590	1 441	1 280	460	287	370	341	639	590
Úpravy hodnot zásob	114	0	0	0	0	0	0	68	0	0	0
Úpravy hodnot pohledávek	0	689	0	0	0	0	112	-92	-709	41	8
Nákladovost	2,3%	2,1%	3,2%	2,2%	2,1%	0,8%	0,7%	0,6%	-0,8%	1,6%	1,3%

zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Microtherm CZ s.r.o.

Vývoj nákladů zařazených do kategorie úprav hodnot v provozní oblasti zachycuje graf 20. Podstatnou část těchto nákladů tvoří úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku. Ty se skládají z odpisů a opravných položek ke dlouhodobému nehmotnému a hmotnému majetku. Jak je vidět z grafu, došlo v roce 2008 k jejich výraznému snížení, načež v roce 2009 jejich hodnota výrazně vzrostla. Pokles v roce 2008 se na nákladovosti nijak výrazně neprojevil, poklesla jen o 0,2 %, a to hlavně díky vytvoření zákonné opravné položky k pohledávce vůči firmě TEWO s.r.o., která navýšila hodnotu nákladů o 689 000 Kč. Naopak nárůst v roce 2009 se již projevil i na nákladovosti, která vzrostla na 3,2 %. V letech 2010 a 2011 nákladovost mírně přesahovala 2 %, mezi lety 2012 a 2015 došlo k jejímu poklesu. V roce 2015 byla dokonce záporná, a to z důvodu zrušení opravné položky k pohledávkám vůči firmě TEWO s.r.o. z roku 2008 a vůči firmě Eurotrend s.r.o. vytvořené v roce 2013. V roce 2016 byla nákladovost 1,6 % a v roce 2017 1,3 %. V letech 2007 a 2014 byly vytvořeny opravné položky také k zásobám, a to ve výši 114 000 Kč a 68 000 Kč.

Graf 20 Úpravy hodnot v provozní oblasti



zdroj: vlastní zpracování

9.2.4 Ostatní provozní náklady

Ostatní provozní náklady tvoří tak významný podíl celkových provozních nákladů jako výkonová spotřeba nebo osobní náklady, ale zejména v roce 2016 nelze jejich význam zanedbat. Skládají se ze zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého majetku, zůstatkové ceny prodaného materiálu, daní a poplatků, rezerv v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období a jiných provozních nákladů. Přehled o jejich výši v jednotlivých letech ve společnosti Microtherm CZ s.r.o. v tisících Kč je uveden v tabulce 27. V posledním řádku tabulky je zaznamenána nákladovost.

Tabulka 27 Ostatní provozní náklady

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ostatní provozní náklady	876	1 593	661	774	539	460	830	534	1 170	4 646	690
Zůstatková cena prodaného DM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	203	0
Zůstatková cena prodaného materiálu	275	69	8	136	28	43	1	34	0	3 891	341
Daně a poplatky	26	20	23	16	13	16	20	18	25	52	58
Rezervy v provozní oblasti a komplex. náklady příštích obd.	-228	0	0	0	0	0	0	0	0	128	7
Jiné provozní náklady	803	1 504	630	622	498	401	809	482	1 145	372	284
Nákladovost	1,3%	2,3%	1,3%	1,2%	0,9%	0,8%	1,4%	0,9%	2,7%	10,8%	1,5%

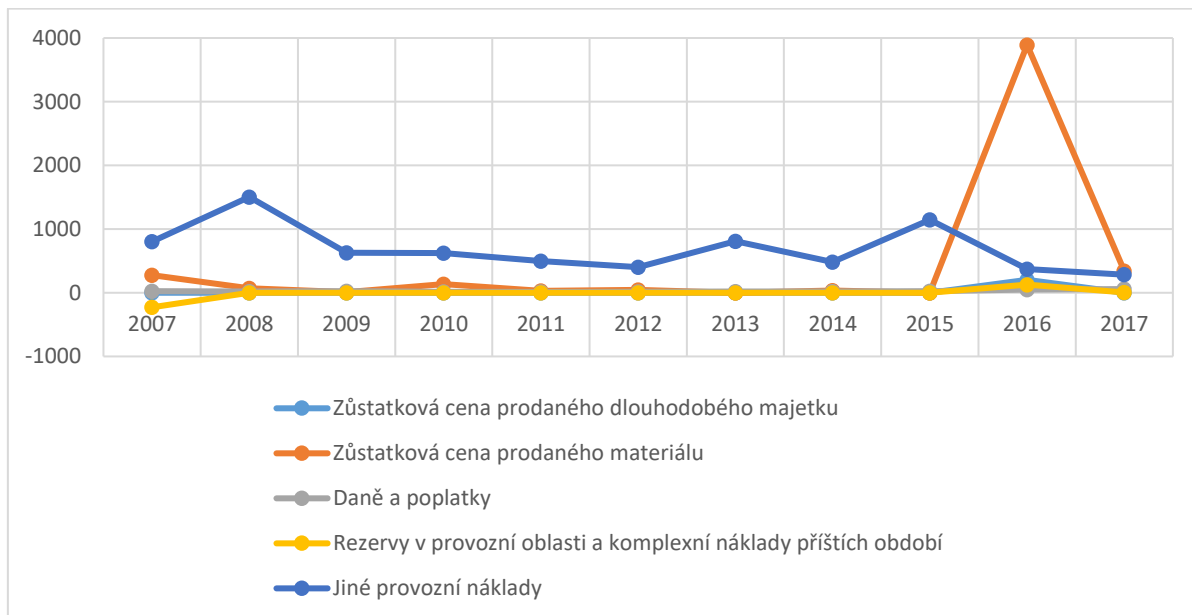
zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti Microtherm CZ s.r.o.

Z grafu 21 zobrazujícího jejich vývoj je patrné, že prudký nárůst v roce 2016 byl způsoben vysokou zůstatkovou cenou prodaného materiálu. Konkrétně se jednalo o částku 3 891 000 Kč. Pokud se vrátíme k výnosům, tržby z prodeje materiálu v roce 2016 činily pouze 364 000 Kč, z čehož vyplývá, že podnik prodal materiál se značnou

ztrátou. Příčinou byl prodej části výroby z důvodu ztráty významného zákazníka v Microtherm DE.

Výkyv v roce 2016 se projevil také na nákladovosti, jež v tomto roce stoupla na 10,8 %. Ve zbylých letech se pohybovala mezi 0,8 % a 2,7 %.

Graf 21 Ostatní provozní náklady



zdroj: vlastní zpracování

10 Návrh minimální hodinové sazby

Protože z provedené analýzy vyplynulo, že vývoj hodinové sazby vyplácené mateřskou společností ve formě práce ve mzdě neodpovídá vývoji nákladů, jejichž výše je závislá na mzdách dělníků, bude nutné její hodnotu odpovídajícím způsobem navýšit. Na základě rozpočtu pro rok 2019 bude proto navržena její minimální hodnota, která by měla pokrýt náklady na hodinu odvedené práce ve firmě Microtherm CZ s.r.o.

V současné době lze činnost podniku rozdělit na dvě základní oblasti, první oblastí je kooperace a druhou vlastní výroba a obchodní zboží. V tabulce 28 je shrnutí rozpočtu pro rok 2019 v rozdělení podle těchto dvou oblastí, a to v případě, že by hodinová sazba činila 8,20 EUR, počet pracovníků zůstal na současných 55, a měnový kurz by se pohyboval kolem průměrné hodnoty 25,50 CZK/EUR. Podíl režijních nákladů byl rozdělen podle odhadu vedení společnosti.

Je zřejmé, že v oblasti vlastní výroby a obchodního zboží je firma zisková, zatímco kooperace je za této situace ve značné ztrátě, proto bude pozornost zaměřena pouze na tuto oblast.

Tabulka 28 Finanční plán 2019

	Kooperace	Vlastní výroba, obchodní zboží	Celkem
Tržby	18 195 970	18 901 249	37 097 219
Výkonová spotřeba	3 754 433	13 787 086	17 541 519
Náklady budova	2 505 313	226 203	2 731 515
Osobní náklady THP	5 544 331	2 120 303	7 664 634
Osobní náklady dělníci	12 927 915	470 106	13 398 021
Celkové tržby	18 195 970	18 901 249	37 097 219
Celkové náklady	24 731 992	16 603 697	41 335 689
Výsledek hospodaření	-6 536 022	2 297 552	-4 238 470

zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů poskytnutých společností Microtherm CZ s.r.o.

Tržby pro kooperaci jsou vypočteny jako násobek hodinové sazby, měnového kurzu a počtu odpracovaných hodin a dále je k nim přičtena část tržeb nezávislá na počtu odpracovaných hodin ve výši 1 428 241 Kč.

Výkonová spotřeba je z pohledu kooperace nezávislá na počtu odpracovaných hodin, proto bude hodnota tohoto druhu nákladů pro další výpočty považována za fixní. Podrobnější členění výkonové spotřeby je obsaženo v tabulce 29. Je vidět, že ke kooperaci se nevztahují žádné materiálové náklady, které by byly závislé na velikosti výroby.

Tabulka 29 Plán výkonové spotřeby 2019

	Kooperace	Vlastní výroba, obchodní zboží	Celkem
Materiál	0	12 416 803	12 416 803
Spotřební materiál	485 219	173 262	658 480
Energie	1 034 680	49 028	1 083 709
Služby	2 150 057	1 070 947	3 221 004
Ostatní	84 477	77 046	161 523
Výkonová spotřeba	3 754 433	13 787 086	17 541 519

zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů poskytnutých společností Microtherm CZ s.r.o.

Na počtu odpracovaných hodin dělníků jsou nezávislé také náklady na budovu a osobní náklady na THP pracovníky.

Při hledání optimální hodnoty hodinové sazby jsou klíčové osobní náklady na dělníky. V tabulce 30 jsou shrnuty údaje potřebné pro další výpočty vztahující se k dělníkům. Počet dělníků pracujících pro kooperaci je 55, vlastní výrobu zajišťují pouze dva pracovníci. Ne všichni dělníci odvedou množství práce stanovené normami, pro výpočty se proto odhaduje průměrné plnění norem 90 %. Fond pracovní doby pro rok 2019 je 1 620 hodin. Počet odpracovaných hodin, za které mateřská společnost zaplatí ve formě práce ve mzdě, se zjistí vynásobením počtu dělníků a fondem pracovní doby sníženým na 90 %. Tyto údaje jsou důležité pro výpočet tržeb ve formě práce ve mzdě. Celkové osobní náklady na dělníky se pak zjistí snadno vynásobením součtu mzdových nákladů a sociálního a zdravotního pojištění na jednoho dělníka počtem dělníků.

Tabulka 30 Údaje o dělnících 2019

	Kooperace	Vlastní výroba, obchodní zboží
Počet dělníků	55	2
Plnění	90%	90%
Fond pracovní doby	1 620	1 620
Odpracované hodiny	80 190	2 916
Mzda dělník/rok	175 413	175 413
SOC+ZD dělník/rok	59 640	59 640
Mzdy dělníků	9 647 715	350 826
SOC+ZD dělníci	3 280 200	119 280
Dělníci celkem	12 927 915	470 106

zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů poskytnutých společností Microtherm CZ s.r.o.

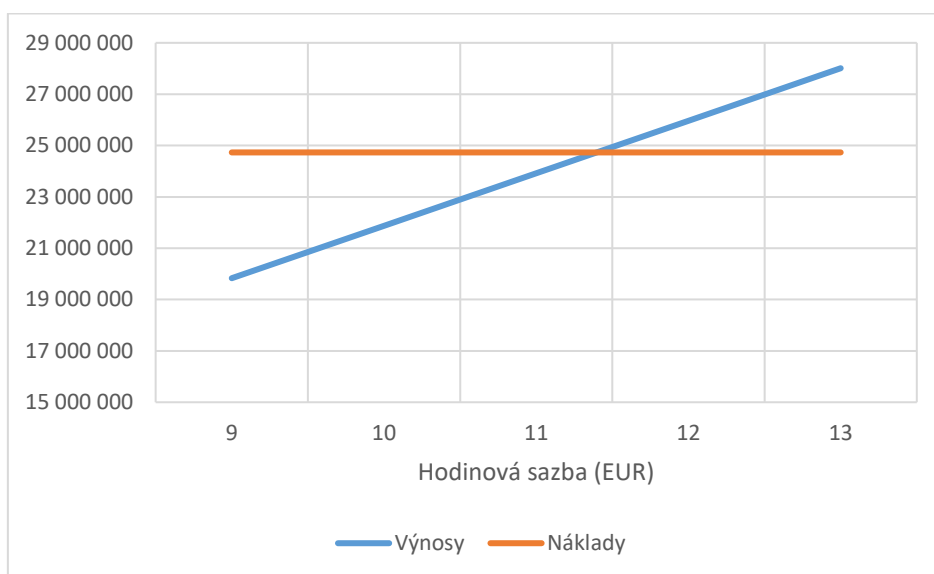
Minimální hodinová sazba práce ve mzdě musí být taková, aby pokryla náklady vynaložené v souvislosti s kooperací, cílem je tedy najít cenu za hodinu práce v bodě zvratu při daném počtu pracovníků. Aby byl výsledek hospodaření v oblasti kooperace nulový, musí tržby z této oblasti činit minimálně 24 731 992 Kč. Tržby kooperace se určí vynásobením hodinové sazby, měnového kurzu a počtu odpracovaných hodin a dále je k nim přičtena část tržeb nezávislá na počtu odpracovaných hodin ve

výši 1 428 241 Kč. Označíme-li hodinovou sazbu jako x , můžeme tento vztah vyjádřit jednoduchou lineární rovnicí:

$$80190 \cdot 25,50 x + 1\,428\,241 = 24\,731\,992.$$

Po jejím vyřešení a zaokrouhlení na dvě desetinná místa získáme hodnotu 11,40 EUR. Grafické vyjádření vztahu nákladů, výnosů a hodinové sazby je na grafu 22. Protože jsou všechny náklady nezávislé na výši hodinové sazby, představují přímkou rovnoběžnou s osou x . Pokud by se měnil počet dělníků, byla by část nákladů závislých na počtu odpracovaných hodin variabilní. Mezi fixními náklady by ale zůstaly náklady na elektřinu, vytápění, vodné a stočné, náklady na opravy a údržbu, transport, pohonné hmoty, kalibraci, software, služby, náklady na budovu a osobní náklady na THP pracovníky.

Graf 22 Minimální hodinová sazba



zdroj: vlastní zpracování

Pokud se nezmění počet pracovníků ani plánovaný rozpočet, musí hodinová sazba práce ve mzdě v roce 2019 činit minimálně 11,40 EUR, jinak bude podnik v oblasti kooperace ztrátový. Aby však měla firma z kooperace přínos v podobě zisku, musí hodinová sazba hodnotu 11,40 EUR převyšovat.

11 Shrnutí výsledků

V podniku Microtherm CZ s.r.o. došlo od roku 2007 k mnoha změnám, které měly dopad na jeho hospodaření. Významnou změnu přinesl hned rok 2007, kdy podnik přešel na nový informační systém K2. V dalších dvou letech pak firma musela čelit dopadům světové ekonomické krize. Za zmínku stojí také rok 2015, kdy se podnik přesunul do vlastní výrobní budovy v Polici nad Metují. Velké změny přinesl i rok 2016, kdy došlo ke jmenování nového jednatele společnosti. Další zásadní změnou byl prodej části výroby – vestavných a pokojových termostatů. Hlavním důvodem tohoto kroku byla ztráta velmi významného zákazníka v Microthermu DE.

Při zkoumání rozvahy podniku v časovém úseku 2007 až 2017 bylo zjištěno hned několik zajímavých informací. Bilanční suma se ve sledovaném období pohybovala v poměrně širokém rozpětí, mezi 18 076 tisíci Kč a 29 418 tisíci Kč. Nejvýraznější výkyv nastal v roce 2015, kdy podnik koupil vlastní budovu, což se projevilo nárůstem hodnoty dlouhodobého hmotného majetku. V průběhu let se značně změnila struktura aktiv. Až do roku 2015 tvořila jejich převážnou část oběžná aktiva, mezi lety 2011 až 2014 dokonce přes 90 %, zatímco od roku 2016 začal mírně převažovat dlouhodobý majetek. K hlavním příčinám těchto změn patřilo výrazné snížení hodnoty zásob, které souviselo s prodejem části výroby, a dále nákup vlastní budovy. U pasiv podniku byla zjištěna výrazná převaha cizích zdrojů nad vlastním kapitálem. V letech 2009 a 2016 byl vlastní kapitál dokonce záporný. Nízká hodnota vlastního kapitálu byla způsobena především nahromaděnou ztrátou z minulých let, která byla financována úvěrem od mateřské společnosti. Za zmínku stojí také prudký nárůst krátkodobých závazků v roce 2015, ve kterém firma začala čerpat bankovní úvěr.

Výše zmíněná specifika v majetkové struktuře podniku se projevila také na vypočtených finančních ukazatelích. Rentabilita vlastního kapitálu dosahovala velmi vysokých hodnot, a to jak v kladných, tak v záporných číslech. Tuto skutečnost lze přičíst zmíněným nízkým hodnotám vlastního kapitálu. Ukazatele rentability celkových aktiv a rentability tržeb již tak extrémních hodnot nedosahují, avšak ani v jejich vývoji v čase nelze sledovat žádný dlouhodobější trend, hodnoty jsou velmi proměnlivé. Rentabilita celkových aktiv se pohybuje mezi -35 % (rok 2008) a 11 % (rok 2010), rentabilita tržeb dosahuje hodnot od -11% (roky 2008 a 2016) do 4 % (roky 2010 a 2017). Za pozitivní lze považovat zlepšení všech uvedených ukazatelů rentability v roce 2017.

Platební schopnost podniku byla posouzena pomocí tří základních typů ukazatelů – solventnosti, čistého pracovního kapitálu a likvidity. Ukazatel krytí dlouhodobých aktiv dlouhodobými zdroji dosahoval velmi vysokých hodnot, zejména v období do roku 2014. V letech 2012 a 2014 dokonce přesáhl 1000 %. Tato skutečnost je dána především poměrně nízkou hodnotou dlouhodobého majetku a naopak vysokou hodnotou dlouhodobých závazků. Výrazné snížení v roce 2015 bylo způsobeno poklesem dlouhodobých závazků z důvodu kapitalizace a zároveň nárůstem dlouhodobého majetku souvisejícího s nákupem vlastní budovy. Rok 2015 přinesl velké změny také v hodnotě ukazatele čistého pracovního kapitálu, která byla v následujících třech sledovaných letech záporná. Zde se projevil prodej části výroby,

který s sebou přinesl výrazné snížení zásob, tím pádem také oběžných aktiv. Zároveň vzrostla hodnota krátkodobých závazků, a to z důvodu čerpání úvěru na zakoupenou budovu. Ukazatele likvidy až do roku 2014 kromě let ekonomické krize dosahovaly poměrně příznivých hodnot. V roce 2015 se opět nepříznivě projevil nárůst krátkodobých závazků.

Zadluženost podniku je dle vypočtených ukazatelů velmi vysoká, za celé sledované období neklesla pod 82 %, v roce 2009 dokonce přesáhla 100 %.

Pozitivnější výsledky byly zjištěny u ukazatelů aktivity. Počet obrátek celkových aktiv podniku se pohyboval od 1,5 do 3,2. Doba obratu zásob přesáhla 90 dní pouze v roce 2015, zároveň v letech 2016 a 2017 došlo k výraznému zlepšení, doba obratu zásob klesla pod 40 dní. Doba obratu pohledávek kromě let 2013, 2015 a 2016 nepřesáhla 30 dní, v roce 2017 se zlepšila.

Při zkoumání hospodářského výsledku mezi lety 2007 a 2017 byly zjištěny značné výkyvy. V letech 2008, 2009, 2013, 2015 a 2016 byl podnik ve ztrátě. Vzhledem k vysoké hodnotě ztráty z minulých let v pasivech společnosti lze usuzovat, že ani v minulých letech podnik nedosahoval příliš dobrých výsledků. Nejvyššího výsledku hospodaření dosáhl v roce 2010, konkrétně se jednalo o 2 304 tisíc Kč. Finanční výsledek hospodaření je dlouhodobě záporný, zatímco v provozní oblasti dosahoval podnik, kromě období krize v letech 2008 a 2009 a dále let 2015 a 2016, zisku.

Další část práce se zabývala analýzou provozních výnosů. Provozní výnosy byly ve sledovaném období z více než 70 % tvořeny tržbami za prodej výrobků a služeb, v roce 2007 dokonce z 86 %. Od roku 2008 se z více než 20 % na celkových tržbách podílely tržby za prodej zboží. Podíl ostatních provozních výnosů se pohyboval mezi 1 a 3 %. Při podrobnější analýze tržeb byl dobře patrný prodej části výroby. Do roku 2014 převažovaly tržby z vestavných termostatů, v roce 2015 již tvořily pouze 20 %, zatímco podíl práce ve mzdě vzrostl na 32 %. V roce 2017 již podnik vykazoval pouze tržby ve formě práce ve mzdě (55 %), z obchodního zboží (23 %), ze služeb (2 %) a ostatní blíže nespecifikované tržby (20 %).

První část analýzy nákladů se věnovala ukazatelům nákladovosti pro obecné kategorie nákladů v druhovém členění. Bylo zjištěno, že nákladovost je ve firmě velmi vysoká, ve sledovaném období činila její nejnižší hodnota 95,8 %, které bylo dosaženo v roce 2017. Takto vysoká nákladovost se pojí s nízkou ziskovostí, v letech, kdy přesahuje 100 %, se ztrátou. Nákladovost byla vysoká zejména pro provozní náklady, její hodnota neklesla pod 93 %, nákladovost z pohledu finančních nákladů nepřesáhla 5 %.

Již z ukazatelů nákladovosti bylo patrné, že nejvyšší náklady byly vynaloženy na výkonovou spotřebu a osobní náklady. Nákladovost výkonové spotřeby byla až do roku 2014 vyšší než 50 %, v roce 2015 poklesla na 49,4 % a v letech 2016 a 2017 již pouze mírně překračovala 40 %. Ukazatel nákladovosti pro osobní náklady se do roku 2014 pohyboval mezi 37,6 % a 46,2 %, v roce 2015 výrazně vzrostl a v letech 2016 a 2017 přesáhl 49 %.

Význam výkonové spotřeby a osobních nákladů se potvrdil i při vertikální analýze, proto je těmto dvěma druhům nákladům věnována největší pozornost.

Pomocí vertikální analýzy bylo dále zjištěno, že do roku 2014 největší část provozních nákladů tvořila výkonová spotřeba, jejíž podíl kromě roku 2008 každoročně přesahoval 50 %. V roce 2015 poprvé hranici 50 % překročily osobní náklady, v dalším roce jejich podíl sice poklesl na 45,2 %, znovu však představovaly větší část provozních nákladů než výkonová spotřeba, jejíž podíl v roce 2015 činil 36,8 %. Ve stejném roce také jednorázově vzrostl podíl ostatních provozních nákladů na 10 %, což bylo způsobeno vysokou zůstatkovou cenou prodaného materiálu. V roce 2017 podíl osobních nákladů dosáhl 52,8 % celkových provozních nákladů, výkonová spotřeba tvořila v roce 2017 43,7 %. Z těchto údajů lze usuzovat, že v posledních třech letech roste význam osobních nákladů na úkor výkonové spotřeby.

Při podrobnějším zkoumání nákladů na výkonovou spotřebu bylo zjištěno, že mezi lety 2014 a 2017 výrazně klesly náklady na materiál, které až do roku 2015 představovaly největší část výkonové spotřeby, v roce 2016 se jim svým podílem na výkonové spotřebě vyrovnaly náklady vynaložené na prodané zboží, a v roce 2017 již náklady vynaložené na prodané zboží převažovaly. Třetím nejvýznamnějším druhem nákladů výkonové spotřeby byly služby, jejichž podíl se ve sledovaném období pohyboval mezi 15 % a 25 %. Spotřeba energie tvořila pět až sedm procent. Pozitivně se na nákladech na energie projevilo přestěhování firmy do nové budovy.

Značná pozornost byla věnována také analýze osobních nákladů. V souvislosti s jejich vývojem byl sledován počet zaměstnanců v jednotlivých letech. Nejvíce zaměstnanců měla firma v roce 2007, v té době zaměstnávala 144 pracovníků. V období krize jejich počet klesl na 93. Do roku 2011 se počet zaměstnanců opět zvýšil, hodnoty před krizí však nedosáhl. Od roku 2012 docházelo k ubývání zaměstnanců až na 79 v roce 2017. Aby zkoumání osobních nákladů zohlednilo vývoj počtu zaměstnanců, byly v jednotlivých letech vypočteny průměrné osobní náklady na jednoho zaměstnance. Zatímco v období do roku 2011 nelze ve vývoji těchto průměrných nákladů sledovat žádný stabilnější trend, v následujících letech každoročně rostou, a to s jedinou výjimkou, rokem 2016, kdy došlo k poměrně výraznému poklesu.

Významný dopad má na osobní náklady podniku vývoj zákonné minimální mzdy, jež se od roku 2013 pravidelně navyšuje. Aby bylo možné posoudit význam této skutečnosti, byly osobní náklady dále zkoumány v dělení na náklady na dělníky a režijní osobní náklady. Osobní náklady na dělníky podle očekávání od roku 2014 rostly. Zajímavý je vývoj režijních osobních nákladů, které v letech 2013 a 2014 dokonce převyšovaly náklady na dělníky. Mezi lety 2014 a 2016 došlo k jejich výrazným úsporám, což se projevilo poklesem průměrných nákladů na jednoho zaměstnance v roce 2016.

Protože v posledních letech roste v podniku význam práce ve mzdě, byl sledován vývoj hodinové sazby, která je vyplácena mateřskou společností za odvedenou práci, a to ve vztahu k vývoji zákonné minimální mzdy a měnového kurzu. Pomocí této analýzy bylo zjištěno, že zatímco zákonná minimální hodinová mzda se od roku 2007 zvýšila o 52,2 %, hodinová sazba práce ve mzdě přepočtená na českou měnu stoupla pouze o 13,6 %.

Vzhledem k těmto výsledkům byla poslední část práce věnována návrhu minimální hodinové sazby práce ve mzdě, která by pokryla příslušné náklady. Aby byla

spolupráce pro českou firmu výhodná, musí být hodinová sazba práce ve mzdě za předpokladu, že se bude situace vyvíjet v souladu s rozpočtem pro rok 2019, vyšší než 11,40 EUR.

12 Závěr

Diplomová práce se zabývala analýzou vývoje nákladů společnosti Microtherm CZ s.r.o. v časovém období od roku 2007. Náplní teoretické části práce byly základní poznatky z oblasti finanční analýzy, finančního a manažerského účetnictví, dále byla popsána podstata, členění a řízení nákladů, a na závěr také úloha informačních technologií ve finančním řízení podniku. Po teoretickém přehledu následovala praktická část, v jejímž úvodu byl stručně představen podnik, na který byla analýza aplikována. Před samotnou analýzou nákladů byla pozornost věnována také celkové finanční situaci podniku a vývoji výnosů ve sledovaném období. Hospodaření podniku ovlivnila řada událostí, mezi které patřila ekonomická krize, jejíž dopady bylo možné sledovat zejména v letech 2008 a 2009. Na výsledcích analýzy se výrazně projevil také nákup vlastní budovy v roce 2015, nebo prodej části výroby – vestavných a pokojových termostatů v roce 2016.

Na celkovou finanční situaci podniku měl významný vliv velmi nízký vlastní kapitál způsobený nahromaděnou ztrátou z minulých let. Byl příčinou nezvykle vysokých hodnot rentability vlastního kapitálu, a to jak v kladných, tak záporných číslech. Dále je pro podnik typická vysoká zadluženost. Velká část závazků je tvořena závazky k mateřské společnosti Microtherm DE, jimiž jsou financovány ztráty z minulých let. Na druhou stranu podnik dosahuje poměrně příznivých hodnot ukazatelů aktivity. Ani v oblasti platební schopnosti si podnik do roku 2014 nevedl špatně, v roce 2015 však došlo k výraznému zhoršení, čistý pracovní kapitál je od roku 2015 dokonce záporný. Toto zhoršení souvisí zejména s úvěrem na nákup nové budovy.

Při zkoumání hospodářského výsledku mezi lety 2007 a 2017 byly zjištěny značné výkyvy. Roky 2008, 2009, 2013, 2015 a 2016 byly pro podnik ztrátové. Na základě analýzy výnosů byly provozní výnosy ve sledovaném období z více než 70 % tvořeny tržbami za prodej výrobků a služeb. Od roku 2008 se z více než 20 % na celkových tržbách podílely tržby za prodej zboží, ostatní provozní výnosy představovaly 1 až 3 %. Při podrobnější analýze byl dobře patrný prodej části výroby, který se projevil postupným snižováním tržeb z vestavných termostatů až na nulu, a nárůstem tržeb ve formě práce ve mzdě, které v roce 2017 tvořily 55 % výnosů.

Pro samotnou analýzu nákladů byly využity tři základní metody, horizontální analýza, vertikální analýza a poměrové ukazatele nákladovosti, které zohledňují vývoj výnosů. Z hlediska druhového členění měly největší význam osobní náklady a výkonová spotřeba. Od roku 2015 je možné sledovat růst nákladovosti osobních nákladů a naopak pokles nákladovosti výkonové spotřeby. Růst významu osobních nákladů na úkor výkonové spotřeby se potvrdil i při vertikální analýze. V roce 2017 tvořily osobní náklady 52,8 % celkových provozních nákladů. Tento vývoj lze přičíst změnám ve struktuře výnosů způsobeným prodejem části výroby. S růstem podílu tržeb ve formě práce ve mzdě rostou osobní náklady a zároveň klesají náklady na materiál, které jsou součástí výkonové spotřeby. Součástí výkonové spotřeby jsou také náklady na energie, u kterých došlo k úsporám díky přestěhování do vlastní budovy.

Na růst osobních nákladů má vliv také zvyšování zákonné minimální mzdy, což bylo ověřeno sledováním vývoje osobních nákladů rozdělených na osobní náklady na

dělníky a režijní osobní náklady. Zajímavým zjištěním byly výrazné úspory v oblasti režijních osobních nákladů mezi lety 2014 a 2016.

Součástí analýzy osobních nákladů bylo také srovnání vývoje zákonné minimální mzdy, jež představuje přímé náklady na hodinu práce, s vývojem hodinové sazby práce ve mzdě za jednu odvedenou normohodinu. Na základě této analýzy se potvrdila hypotéza, že hodinová sazba práce ve mzdě vyplácená mateřskou společností se nevyvíjí v souladu s vývojem zákonné minimální mzdy v České republice. Zatímco hodinová minimální mzda vzrostla od roku 2007 o 52,2 %, hodinová sazba práce ve mzdě přepočtená na českou měnu stoupla pouze o 13,6 %. Z tohoto důvodu je poslední část práce zaměřena na návrh odpovídající výše minimální hodinové sazby práce ve mzdě. Pokud by se náklady v roce 2019 vyvíjely v souladu s rozpočtem, neměnil by se počet zaměstnanců a měnový kurz se udržoval kolem hodnoty 25,50 CZK/EUR, měla by hodinová sazba práce ve mzdě činit minimálně 11,40 EUR.

Má-li tedy být kooperace s mateřskou společností výhodná, musí vedení společnosti Microtherm CZ s.r.o. vyjednávat o navýšení hodinové sazby práce ve mzdě. Protože se však dá očekávat další zvyšování zákonné minimální mzdy, je otázkou, jak dlouho bude tato kooperace výhodná pro mateřskou společnost. Z tohoto důvodu lze doporučit také navýšení podílu vlastní výroby a obchodního zboží.

Seznam použitých zdrojů

- [1] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 5. aktualizované vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [2] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1830-6.
- [3] KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. ISBN 978-80-7380-591-3.
- [4] ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2011. ISBN 978-80-251-2831-2.
- [5] KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2006. ISBN 978-80-7261-141-6.
- [6] VOŠOBA, Pavel. *Řízení firemních financí: aktivní využívání firemních zdrojů*. Praha: Ekopress, 1998. ISBN 80-86119-05-X.
- [7] TAIPALEENMÄKI, Jani a Seppo IKÄHEIMO. On the convergence of management accounting and financial accounting – the role of information technology in accounting change. *International Journal of Accounting Information Systems* [online]. 2013, (14), 321–348. Dostupné z: doi:10.1016/j.accinf.2013.09.003
- [8] SOCEA, Alexandra-Daniela. Managerial Decision-Making and Financial Accounting Information. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. 2012, (58), 47–55. Dostupné z: doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.977
- [9] FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-299-0.
- [10] HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2471-3.
- [11] LANDA, Martin a Michal POLÁK. *Ekonomické řízení podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-1996-9.
- [12] LANG, Helmut. *Theory and practice of cost analysis*. 3. přepracované vydání. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1409-3.
- [13] DOYLE, David P. *Strategické řízení nákladů: Cost Control - a strategic guide*. 1. české vydání. Přel. Michal MENŠÍK. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-189-7.
- [14] POLLAK, Harry. *Jak odstranit neopodstatněné náklady: hodnotová analýza v praxi*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1047-1.
- [15] APPELBAUM, Deniz, Alexander KOGAN, Miklos VASARHELYI a Yan ZHAOKAI. Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems* [online]. 2017, (25), 29–44. Dostupné z: doi:10.1016/j.accinf.2017.03.003

- [16] GHASEMI, Mazyar, Vahid SHAFEIEPOUR, Mohammad ASLANI a Elham BARVAYEH. The impact of Information Technology (IT) on modern accounting systems. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online] [online]. 2011, (28), 112–116. ISSN 18770428. Dostupné z: doi:10.1016/j.sbspro.2011.11.023
- [17] BELFO, Fernando a António TRIGO. Accounting Information Systems: Tradition and Future Directions. *Procedia Technology* [online]. 2013, 2013(9), 536–546. ISSN 22120173. Dostupné z: doi:10.1016/j.protcy.2013.12.060
- [18] TRIGO, António, Fernando BELFO a Raquel Pérez ESTÉBANEZ. Accounting Information Systems: The Challenge of the Real-time Reporting. *Procedia Technology* [online]. 2014, 2014(16), 987–994. ISSN 22120173. Dostupné z: doi:10.1016/j.protcy.2014.10.075
- [19] LANDA, Martin. *Jak číst finanční výkazy: [analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic: případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému]*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1994-5.
- [20] KISLINGEROVÁ, Eva. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3.

Internetové zdroje

- [21] Účetní osnova 2019. Účtování.net - Účetnictví jasně a srozumitelně [online]. [cit. 28. 1. 2019]. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/ucetni-osnova.php>
- [22] Účtová osnova a postupy účtování pro podnikatele - Příloha č. 1 - Účtová osnova pro podnikatele. BusinessCenter [online]. [cit. 28. 1. 2019]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/finance/ucetnictvi/postupy/priloha1.aspx>
- [23] Kurzy devizového trhu – měsíční průměry - Česká národní banka. [online]. ČNB 2019. [cit. 3. 5. 2019]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financi-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/prumerne_mena.html?mena=EUR
- [24] MPSV.CZ: Přehled o vývoji částek minimální mzdy. [online]. [cit. 3. 5. 2019]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/871>
- [25] Webové stránky společnosti Microtherm CZ s.r.o. [online]. [cit. 20. 4. 2019]. Dostupné z: <https://www.microtherm-cz.com/>

Ostatní zdroje

- Výroční zprávy společnosti Microtherm CZ s.r.o. 2007 – 2017, dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=114847>
- Interní údaje poskytnuté společností Microtherm CZ s.r.o.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vývoj aktiv.....	35
Tabulka 2 Vývoj pasiv	36
Tabulka 3 Rentabilita	38
Tabulka 4 Solventnost.....	39
Tabulka 5 Čistý pracovní kapitál	39
Tabulka 6 Likvidita.....	40
Tabulka 7 Zadluženost a finanční stabilita	41
Tabulka 8 Aktivita	42
Tabulka 9 Výsledek hospodaření	43
Tabulka 10 Horizontální analýza výsledku hospodaření.....	45
Tabulka 11 Vertikální analýza výsledku hospodaření	45
Tabulka 12 Finanční výnosy a náklady	47
Tabulka 13 Horizontální analýza provozního výsledku hospodaření	48
Tabulka 14 Horizontální analýza provozních výnosů	49
Tabulka 15 Vývoj tržeb.....	51
Tabulka 16 Nákladovost	53
Tabulka 17 Provozní náklady	54
Tabulka 18 Výkonová spotřeba.....	57
Tabulka 19 Prodané zboží.....	60
Tabulka 20 Osobní náklady	61
Tabulka 21 Další údaje potřebné pro analýzu osobních nákladů	64
Tabulka 22 Osobní náklady 2013 - 2018.....	65
Tabulka 23 Vývoj hodinové sazby práce ve mzdě	67
Tabulka 24 Předpokládaná životnost dlouhodobého nehmotného majetku	68
Tabulka 25 Předpokládaná životnost dlouhodobého hmotného majetku	68
Tabulka 26 Úpravy hodnot v provozní oblasti	69
Tabulka 27 Ostatní provozní náklady.....	70
Tabulka 28 Finanční plán 2019.....	72
Tabulka 29 Plán výkonové spotřeby 2019	73
Tabulka 30 Údaje o dělnících 2019.....	73

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj výsledku hospodaření v čase.....	44
Graf 2 Struktura výsledku hospodaření.....	46
Graf 3 Vývoj finančních výnosů a nákladů	47
Graf 4 Vývoj provozních výnosů a nákladů	48
Graf 5 Vertikální analýza výnosů	50
Graf 6 Vývoj výnosů	50
Graf 7 Vertikální analýza tržeb	51
Graf 8 Vývoj tržeb v čase	52
Graf 9 Struktura provozních nákladů	55
Graf 10 Vývoj provozních nákladů.....	56
Graf 11 Výkonová spotřeba	58

Graf 12 Vývoj nákladů na výkonovou spotřebu.....	59
Graf 13 Prodané zboží.....	60
Graf 14 Struktura osobních nákladů	62
Graf 15 Průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců	62
Graf 16 Vývoj měsíční minimální mzdy	63
Graf 17 Průměrné roční náklady na jednoho pracovníka v tisících Kč.....	64
Graf 18 Vývoj osobních nákladů na dělníky a režijní zaměstnance 2013 – 2018.....	66
Graf 19 Procentní nárůst hodinové sazby a minimální mzdy proti roku 2007	67
Graf 20 Úpravy hodnot v provozní oblasti.....	70
Graf 21 Ostatní provozní náklady.....	71
Graf 22 Minimální hodinová sazba	74

Seznam obrázků

Obrázek 1 Bod zvratu.....	21
---------------------------	----

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Akademický rok: 2018/2019

Studijní program: Systémové inženýrství a informatika
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Informační management (im2-p)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. Michelová Veronika	Žďár nad Metují 83, Žďár nad Metují	I1700345

TÉMA ČESKY:

Finanční analýza

TÉMA ANGLICKY:

Financial Analysis

VEDOUcí PRÁCE:

Ing. Pavel Jedlička, CSc. - KE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cílem práce je analyzovat vývoj nákladů společnosti Microtherm CZ s.r.o. ve vybraném období.

Osnova:

1. Úvod
2. Náklady a jejich členění
3. Představení společnosti
4. Analýza vývoje nákladů společnosti ve vybraném období
5. Zhodnocení výsledků a závěr

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Podpis studenta:

Michelová

Datum: 10.10.2018

Podpis vedoucího práce:

Pavel Jedlička

Datum: 10.10.18