



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# ANALÝZA NÁKLADŮ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI POMOCÍ METODY ACTIVITY BASED COSTING

COST ANALYSIS OF THE COMPANY BY USING THE METHOD OF ACTIVITY BASED COSTING

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Vendula Stojaspalová

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

BRNO 2021

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	<b>Ing. Vendula Stojaspalová</b>
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	<b>prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2020/21

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

## **Analýza nákladů vybrané společnosti pomocí metody Activity Based Costing**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

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

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem diplomové práce je návrh procesní analýzy nákladů společnosti za pomoci metody Activity Based Costing. Tato metoda bude využita na pomoc společnosti lépe určit, jaké náklady a v jaké míře jsou na dané procesy či aktivity spotřebovávány. Dílčím cílem práce je analyzovat všechny procesy vybrané společnosti a její aktivity, které vedou k naplnění cíle hlavního.

### **Základní literární prameny:**

POPESKO, B. a Š. PAPADAKI, 2016. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5773-5.

HRADECKY, M., J. LANČA a L. ŠIŠKA, 2008. Manažerské účetnictví. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2471-3.

SEDLÁČEK, Jaroslav. 2007. Finanční analýza podniku. Brno: Computer Press, 154 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6.

VOCHOZKA, M., P. MULAČ a kol., 2012. Podniková ekonomika. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4372-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Cílem diplomové práce Analýza nákladů vybrané společnosti pomocí metody Activity Based Costing je navrhnout podobu implementace moderní metody kalkulace pro vybranou společnost CIREX CZ, s.r.o., která má za cíl určit, jaké náklady a v jaké míře jsou na dané aktivity nebo procesy ve společnosti spotřebovávány. Analytická část je věnována představení společnosti a nabízeným výrobkům. Návrhová část bude zpracována na základě výstupů, které vyplynou ze strategické analýzy. Implementace modelu kalkulace je tvořena pomocí pěti etap, každá etapa bude zvlášť probrána a zanalyzována. V diplomové práci jsou stanoveny strategické iniciativy, které vedou ke splnění stanovených cílů. Závěr obsahuje doporučení a přínosy, které jsou spojeny s implementací modelu ve společnosti.

## **Abstract**

The aim of the diploma thesis Analysis of costs of a selected company using Activity Based Costing methods is to design a form of implementation of modern calculation methods for a selected company CIREX CZ, s.r.o. The analytical part is devoted to the introduction of the company and the products offered. The design part will be processed on the basis of outputs that result from strategic analyzes. The implementation of the calculation model consists of five stages, each stage will be discussed and analyzed separately. The diploma thesis sets out strategic initiatives that lead to meeting the objectives of the goal. The conclusion contains recommendations and benefits that are associated with the implementation of the model in society.

## **Klíčová slova**

Activity Basec Costing, ABC, náklady, činnosti, aktivity, režijní náklady, nepřímé náklady, kalkulace, nákladové objekty

## **Key words**

Activity Basec Costing, ABC, costs, activities, activities, overheads, indirect costs, calculations, cost objects

### **Bibliografické citace**

STOJASPALOVÁ, Vendula. *Analýza nákladů vybrané společnosti pomocí metody Activity Based Costing* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-08-20]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/131375>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Alena Kocmanová.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 20. srpna 2021

---

podpis studenta

## **Poděkování**

Poděkování patří mém vedoucí práce paní prof. Ing. Aleně Kocmanové, Ph. D., za její odborné konzultace a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za podporu a také bych chtěla poděkovat společnosti CIREX CZ, s.r.o. za poskytnutí podkladů pro zpracování práce a ochotnou spolupráci.

# OBSAH

Úvod.....	11
1 Cíl a metodika práce .....	13
1.1 Cíle práce .....	13
1.2 Použité modely.....	13
2 Teoretická východiska práce .....	15
2.1 Faktory ovlivňující efektivnost společnosti .....	15
2.1.1 Snížení nákladů.....	15
2.2 Zdroje informací.....	16
2.2.1 Účetnictví.....	16
2.3 Náklady společnosti .....	18
2.3.1 Pojetí nákladů z hlediska finančního účetnictví .....	18
2.3.2 Pojetí nákladů z hlediska manažerského účetnictví.....	19
2.3.3 Členění nákladů .....	19
2.3.4 Řízení nákladů – rozpočtování .....	23
2.4 Finanční analýza.....	24
2.4.1 Analýza stavových ukazatelů.....	25
2.4.2 Analýza rozdílových a tokových ukazatelů .....	26
2.4.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	27
2.5 Kalkulace.....	32
2.5.1 Kalkulační systém.....	33
2.5.2 Kalkulační metody .....	35
2.6 Moderní řízení nákladů – Activity Based Costing.....	37
2.6.1 Tvorba ABC.....	38
2.6.2 Úroveň implementace modelu ABC.....	42
2.6.3 Problémy a důvody neimplementace modelu ABC.....	44



2.6.4	Analýza ziskovosti zákazníků.....	44
2.6.5	Zhodnocení metody ABC .....	44
3	Analýza současného stavu .....	46
3.1	Charakteristika společnosti .....	46
3.1.1	Stručný popis společnosti .....	46
3.1.2	Rejstříková specifikace .....	47
3.1.3	Výrobní portfolio .....	47
3.1.4	Trhy a zákazníci.....	47
3.2	Situační analýza .....	48
3.2.1	Analýza oborového prostředí.....	49
3.2.2	SWOT analýza.....	50
3.3	Hodnocení společnosti .....	52
3.3.1	Analýza tržeb .....	52
3.3.2	Analýza vybraných finančních ukazatelů .....	53
3.4	Analýza nákladů společnosti.....	59
3.4.1	Druhové členění.....	59
3.4.2	Kalkulační členění .....	62
3.5	Zhodnocení analytické části .....	64
4	Implementace modelu do společnosti.....	65
4.1	Využití metody ABC v analyzované společnosti.....	65
4.2	Návrh modelu ABC.....	65
4.2.1	Úprava účetních dat .....	65
4.2.2	Identifikace aktivit .....	66
4.2.3	Ocenění aktivit.....	67
4.2.4	Stanovení nákladů na jednotku aktivity.....	71
4.2.5	Výpočet jednotkového nákladu .....	71

4.2.6	Nákladové objekty .....	72
4.2.7	Ocenění nákladových objektů.....	73
5	Vyhodnocení výsledků a návrhy.....	76
5.1	Spotřeba nepřímých nákladů na 1 tunu .....	76
5.2	Vlastní náklady výroby .....	76
5.3	Porovnání metody ABC s tradiční kalkulační metodou.....	77
5.4	Zhodnocení návrhové části .....	78
6	Závěrečná doporučení pro implementaci modelu do řízení společnosti.....	79
	Závěr .....	81
	Seznam použitých zdrojů.....	82
	Seznam použitých zkratk a symbolů.....	86
	Seznam obrázků.....	88
	Seznam vzorců.....	89
	Seznam tabulek .....	90
	Seznam grafů .....	91
	Seznam příloh .....	92

# ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá analýzou nákladů vybrané společnosti pomocí metody kalkulace Activity Based Costing. Pomocí této metody dojde k identifikaci režijních nákladů, vytyčení činností a rozřazení nepřímých nákladů. Koncept kalkulace Activity Based Costing patří k moderním instrumentům, které slouží ke stanovení kalkulační ceny. Tento model bude zpracován na datech z roku 2020. Předpoklad pro zavádění modelu do vybrané společnosti je dlouholeté zaměření na zvyšování zisku.

Pro diplomovou práci je vybrána společnost CIREX CZ, s.r.o. se sídlem v Kopřivnici. Společnost se zabývá výrobou odlitků pomocí metody přesného lití kovů. Analyzována bude situace společnosti za posledních pět let, tedy od roku 2016 do 2020.

Hodnocení společnosti bude realizováno jak z interního, tak externího hlediska. Jedním z použitých zdrojů dat jsou webové stránky společnosti a rozhovory se zaměstnanci vybrané společnosti. Dalším důležitým zdrojem dat jsou odborné publikace, výroční zprávy za sledované období, a to primárně rozvaha, výkaz zisku a ztráty, příloha k účetní závěrce.

Diplomová práce je rozdělena do pěti kapitol. V první části jsou vytyčeny cíle práce a využité metody, se kterými bude práce zpracována.

Ve druhé kapitole se nachází teoretická východiska práce, kde jsou vysvětleny pojmy, které souvisí s analýzou nákladů společnosti. Bude také vysvětleny metody kalkulací, strategická analýza a koncept moderní kalkulace ABC.

Třetí kapitola s názvem Analýza současného stavu vymezí představení společnosti, nabízené výrobky a analýzu konkurenčního prostředí. Další část je věnována analýze nákladů, a to z pohledu druhového členění a kalkulačního. V této kapitole se budeme také věnovat základní finanční analýze, abychom věděli, jak se společnosti ve sledovaném období dařilo.

Čtvrtá kapitola se již zabývá samotnou implementací moderního typu kalkulace Activity Based Costing. Tato metoda je analyzována pomocí pěti etap: úprava účetních dat, identifikace aktivit, ocenění aktivit a stanovení nákladů na nákladové objekty.

Pátá závěrečná kapitola se zaměřuje na přínosy a závěrečná doporučení do řízení společnosti. Dál se zde zabýváme zhodnocením metody a porovnání se stávajícím kalkulačním systémem ve společnosti. Na závěr si shrneme poznatky z celé diplomové práce, ke kterým jsme došli během jejího zpracování.

.

# 1 CÍL A METODIKA PRÁCE

## 1.1 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat náklady společnosti CIREX CZ, s. r. o. a vyhotovení návrhu na implementaci kalkulace Activity Based Costing. Vybraná společnost má sídlo v Kopřivnici a zabývá se výrobou odlitků pomocí metody přesného lití. V rámci návrhu modelu budou analyzovány náklady z pohledu druhového tak kalkulačního členění. V další části práce se budeme zabývat jednotlivými etapami, které je nutné projít pro ucelení modelu. Cílem práce je stanovení možného návrhu pro zavedení tohoto typu kalkulace do společnosti, pokud se vedení rozhodne.

Diplomová práce je členěna na několik kapitol. První se zabývá podpůrnými teoretickými východisky, která jsou zpracována z odborné literatury. Druhá část se již zabývá analýzou současného stavu, zde budou zahrnuty kapitoly, jako je charakteristika společnosti, strategická analýza a finanční analýza.

Čtvrtá část zahrnuje navržení konceptu kalkulace Activity Based Costing, která bude zpracována na základě dat z roku 2020, v rámci této kapitoly budou zpracovány jednotlivé etapy, které vedou k vytvoření konceptu modelu. Vybraný typ kalkulace může pozitivně ovlivnit fungování společnosti. V poslední páté části se již budeme zabývat konečným zhodnocením diplomové práce a přínosy modelu kalkulace pro společnost.

## 1.2 Použité modely

Vytyčené cíle v diplomové práci budou naplněny pomocí následujících metod analýza-syntéza, abstrakce-konkretizace a indukce-dedukce (Synek, Mikan, Vávrová, 2001 s. 22).

- Analýza – také rozkládání – při tomto typu analýzy dochází k myšlenkovému rozložení zkoumané situace na jednotlivé části, které jsou předmětem zkoumání (Synek, Mikan, Vávrová, 2001 s. 22).

- Syntéza – také skládání – jedná se o opačný typ metody, kdy jsou myšlenkové pochody sjednocovány v celek. Cílem je lépe a podrobněji poznat zkoumaný jev jako celek. Cílem této metody je objevit vnitřní zákonitosti a fungování (Synek, Mikan, Vávrová, 2001 s. 22).
- Abstrakce – také oprošťování od jednotlivého – cílem abstrakce je oddělit nepodstatné informace od těch podstatných, to umožní odhalit obecné vlastnosti a vztahy (Synek, Mikan, Vávrová, 2001 s. 22).
- Konkretizace – jedná se o metodu, která dává důraz na konkrétní důležité jevy (Synek, Mikan, Vávrová, 2001 s. 22).
- Indukce – pomáhá vymezit jednotlivé obecné závěry na základě poznatků. Tento typ metody, má za cíl vyjádřit podstatu jevu a jejich zákonitost. Tato metoda pracuje se statistickými soubory, ze kterých formuje obecné závěry pro danou oblast (Synek, Mikan, Vávrová, 2001 s. 22).
- Dedukce – jedná se o poslední metodu, která přechází od obecných závěrů nebo tvrzení k méně obecným (Synek, Mikan, Vávrová, 2001 s. 22).

Za účelem zpracování diplomové práce na toto téma, je za potřebí si nastudovat odbornou literaturu pro pochopení dané problematiky. Poté budou využity výše uvedené typy analýzy, které pomůžou vyhodnotit aktuální stav zvolené společnosti. Vypočítané hodnoty z jednotlivých analýz se dále budou zpracovávat pomocí metody indukce a dedukce. V poslední řadě bude aplikována metoda syntézy, která diplomovou práci spojí v celistvý komplex a dojde k vytvoření návrhu implementace metody kalkulace Activity Based Costing.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

V této části diplomové práce se zaměřím na vysvětlení pojmu nákladů, jak se náklady člení. V další části popíšeme finanční analýzu, nejpoužívanější ukazatele a k nim vysvětlené vzorce. Budou nás zajímat druhy kalkulace a metody řízení nákladů – jak moderní pojetí řízení nákladů, tak to starší. V poslední části se podrobněji zaměříme na metodu kalkulace Activity Based Costing, se zkratkou ABC.

### **2.1 Faktory ovlivňující efektivnost společnosti**

Z pohledu manažerského účetnictví je kladen důraz hlavně na měření výkonnosti, problém nastává v tom, že každá společnost výkonnost vnímá jinak – jde o dosažení co nejlepšího způsobu provádění dané činnosti, která povede k výkonnosti (Popesko, Papadaki, 2016, s. 17).

V rámci klasického pojetí finanční výkonnosti považujeme za efektivní společnost, které generuje vyšší hodnotu zisku. Známe tradiční ukazatele zisku, které poměří vygenerovaný zisk k objemu kapitálu (Popesko, Papadaki, 2016, s. 17).

Zvýšení efektivnosti ve společnosti se nabízí dvěma způsoby, a to snížením nákladů nebo zvýšením tržeb. Jelikož výsledek hospodaření zjišťujeme rozdílem výnosů a nákladů, které společnost vyprodukovala za určité sledované období (Popesko, Papadaki, 2016, s. 17-18).

#### **2.1.1 Snížení nákladů**

Ke snižování nákladů musí každá společnost, která se rozhodne o tento krok, přistupovat s přihlédnutím jaké bude mít snížení nákladů dopady na výstupy. Není pravidlem, že snížení nákladů vede ke zvýšení ekonomické účinnosti vynaložených nákladů. V případě redukce nákladů musíme redukovat výkony. Efektivní provádění snižování nákladů lze například ve výrobě, kdy se vydá směrnice o zamezení nadbytečné spotřeby režijního materiálu, mohou se upravit náklady na reprezentaci či telefonní hovory. Na druhou stranu omezení spotřeby například ochranných pomůcek, může negativně ovlivnit kvalitu produktu nebo pohodlí pracovníků

při výrobě. Snižování nákladů by ve společnosti mělo být prováděno na základě jednoduchého osekávání nákladů, kdy se jedná o nejlepší možný způsob, jak snížit náklady a dostat se k vyšší efektivnosti – při tomto osekávání nákladů, musíme podrobně znát vazby nákladů na výkony (Popesko, Papadaki, 2016, s. 18).

## **2.2 Zdroje informací**

Pro efektivní řízení společnosti musíme řídit procesy a náklady. Informace pro tyto činnosti nám poskytne zejména účetnictví společnosti. Účetnictví každé společnosti je hlavním podkladem pro veškeré analýzy a finanční výsledky. Ty slouží ke správnému rozhodování či řízení pracovníků.

### **2.2.1 Účetnictví**

První zmínky o účetnictví byly z období čtyři tisíciletí před počátkem našeho letopočtu. V této době se lidé vedly záznamy o majetku a jeho změnách stavu. Obdobu dnešního účetnictví nalezneme ve starověkém Římě, kdy v 1. století císař Caesar vydal právní normu, která požadovala systematické zápisy o příjmech a výdajích (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 44).

Hlavním úkolem účetnictví je věrně zobrazit ekonomickou společnost, tedy majetek, pohledávky, závazky, vlastní kapitál, náklady a výnosy. Z účetnictví primárně čerpají majitelé, banky, statistické úřady finanční úřady, zákazníci a veřejnost. Ekonom v účetnictví vidí určitý systém, které je založený na přesně stanovených a obecně uznávaných zásadách a umožňuje podat věrný obraz skutečnosti (Máče, 2013, s. 13).

Účetnictví se dělí na finanční účetnictví a účetnictví manažerské. Rozdílem těchto dvou pojetí je hlavně, kdo z informací čerpá. Z finančního účetnictví čerpá stát (úřady, banky) a manažerské účetnictví je primárně pro vedení dané společnosti (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 48, 41).

### **Finanční účetnictví**

Finanční účetnictví sleduje informace o společnosti, jako celku a jejich vztazích k okolí. Můžeme ho definovat jako množinu účtů, které zachycují finančně majetkovou



strukturu účetní jednotky, a to zejména aktiva a pasiva, umožňuje zjištění výsledku hospodaření a také slouží, jako podklad k sestavení účetních výkazů, které jsou překládány externím uživatelům (bankám, úřadům...). Hlavní cíl je poskytnout prostřednictvím účetních výkazů věrný a poctivý obraz o majetkové a finanční situaci společnosti (madati, 2021, online).

Z celosvětového pohledu na finanční účetnictví můžeme za nejvýznamnější standardey považovat:

- Mezinárodní standardy finančního výkaznictví (IFRS), které mají tzv. koncepční rámec, který má za úkol vymezit účel finančního účetnictví, základní termíny a postupy vykazování účetních údajů (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 48, 50).
- Druhým pohledem je americký US GAAP, který je využíván převážně ve Spojených státech amerických. I tento americký US GAAP má koncepční rámec, které vymezuje cíle finančního výkaznictví, definuje hlavní položky finančních výkazů a hlavní metody rozpoznávání kvantifikace a zveřejňování účetních výkazů (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 50).

### **Manažerské účetnictví**

Zrod manažerského účetnictví velmi úzce souvisí s průmyslovou revolucí. V této době vznikaly velké podniky, které začaly vlastníkům investic vyplácet, to mělo za důsledek podrobnější sledování nákladového účetnictví na hospodaření společnosti, ze které byly vypláceny dividendy. Do společností bylo zaváděno sledování skutečných nákladů, které umožnilo skutečné řízení společnosti (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 51-52).

### **Úkoly manažerského účetnictví**

Manažerské účetnictví může úkoly formulovat jen velmi obecně z toho důvodu, že data, které jsou z tohoto typu účetnictví získávána jsou produktem tří součástí manažerského účetnictví:

- kalkulací,
- rozpočetnictví,
- nákladového účetnictví (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 75).

Úkoly manažerského účetnictví můžeme vyjádřit jako výsledek zpracování informací metodami, které jsou vlastní všem třem výše zmíněným součástem manažerského účetnictví. Podrobné manažerské účetnictví by mělo poskytovat následující informace o:

- struktuře nákladů (druhové a účelové),
- výkonech,
- útvarech (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 75-76).

Další funkcí manažerského účetnictví je zabezpečit funkce:

- kalkulačního systému,
- útvarového odpovědnostního řízení,
- běžné kontroly nákladů,
- podnikových rozpočtů,
- rozpočet režie,
- rozpočet střediskových nákladů a výnosů,
- zabezpečit podklady a výpočty rozhodovacích úloh (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 75).

## **2.3 Náklady společnosti**

Tato kapitola se bude zabývat teoretickým rozdělením nákladů. Podle autorů Borise Popeska a Šárky Papadaki (2016) základem jakékoliv aktivity ve společnosti, která za cíl zvyšovat výkonnost se musí zaměřit na optimalizaci nákladů. K tomu musíme znát jejich vztahy k výkonům a celkovou aktivitu ve společnosti. V této kapitole se zaměříme na členění nákladů z hlediska pojetí finančního a manažerského účetnictví (Popesko, Papadaki, 2016, s. 27).

### **2.3.1 Pojetí nákladů z hlediska finančního účetnictví**

Náklady z pohledu finančního účetnictví se uplatňuje v účetnictví. Finanční účetnictví se na náklady dívá z toho pohledu, že se jedná o spotřebu externích vstupů, které jsou zaevidovány v účetním systému. Tyto náklady jsou vyčísleny v pořizovacích cenách,

do nákladů vstupuje cena v základu daně bez DPH. Z těchto informací těží externí uživatelé (Popesko, Papadaki, 2016, s. 27).

### **2.3.2 Pojetí nákladů z hlediska manažerského účetnictví**

Manažeři se obecně na náklady dívají z jiného úhlu pohledu. Manažeři se ve společnosti pokládají za náklady pouze ty, které byly vynaloženy v souvislosti s nějakou podnikovou aktivitou nebo vzniknou až v budoucnu. Charakteristika nákladů z pohledu manažerů je následující: hodnotové vyjádření, účelné vynaložení ekonomických zdrojů společnosti a musí účelově souviset s ekonomickou činností. Toto pojetí nákladů se ještě dělí na hodnotové a ekonomické pojetí nákladů. První z nich – hodnotové pojetí nákladů slouží k poskytování informací pro běžné řízení a kontrolu procesů, které jsou ve společnosti uskutečňovány. Ocenění nákladů zde je na úrovni cen, které odpovídají jejich současné reálné hodnotě. Druhé ekonomické pojetí nákladů souvisí s oportunitními náklady, odpovídá hodnotě, kterou mohl manažer získat, kdyby vybral efektivnější vynaložení finančních prostředků (Popesko, Papadaki, 2016, s. 28).

### **2.3.3 Členění nákladů**

Náklady vyjadřují peněžní částky, které společnost vynaložila na získání svých výnosů, jedná se o spotřebu materiálu, mzdové náklady, spotřeba energie – činitelé, kteří jsou nutní k výrobě. V praxi existuje spousta způsobů, jak se náklady mohou členit. V této práci se zaměříme na ta hlediska, která jsou podstatná pro řízení hospodárnosti a efektivnosti vybrané společnosti (Vochozka, Mulač, 2012, s. 74).

#### **Druhé členění nákladů**

Jedná se o náklady, které vstupují do výroby z vnějšího okolí, jsou také označovány, jako prvotní náklady. Rozlišujeme tyto nákladové duhy ve společnosti:

- spotřeba materiálu,
- spotřeba a použití externí prací a služeb,
- mzdové a ostatní náklady,
- odpisy hmotného a nehmotného majetku,
- finanční náklady (Vochozka, Mulač, 2012, s. 74).

Výše vyjmenované nákladové druhy mají určité společné znaky a to, že se jedná o náklady prvotní, časově rozlišitelné a externí. Nákladové druhy dále můžeme členit do tří základních skupin dle svého charakteru, toto rozdělení kopíruje strukturu výkazu zisku a ztráty:

- provozní náklady,
- finanční náklady,
- mimořádné náklady (Vochozka, Mulač, 2012, s. 74).

### **Účelové členění nákladů**

U účelového členění nákladů je cílem rozdělit celkové náklady společnosti na náklady podle účelu, na které jsou vynaloženy. Tyto náklady mají zpravidla dvojí podobu:

- podle místa vzniku – odpovědnostní členění,
- podle výkonu na který byly náklady vynaloženy – kalkulační členění (Vochozka, Mulač, 2012, s. 75).

U prvního typu odpovědnostní členění je základem vztah nákladů ke konkrétnímu vnitropodnikovému útvaru, ve kterém daná činnost probíhá – pracovníci tohoto útvaru mají odpovědnost za racionální vynakládání.

### **Kalkulační členění nákladů**

Základem kalkulačního členění nákladů je přiřadit náklady k výkonu či jeho části. Toto členění probíhá v několika úrovních. V první řadě jsou náklady rozčleněny na výrobní a nevýrobní, v rámci jich se náklady dále členění dle druhů činností, procesů nebo operací. V praxi se tyto náklady stanovují pomocí technickohospodářských norem (Vochozka, Mulač, 2012, s. 75).

Pro přiřazení jednotlivých nákladů k danému výkonu náklady členíme do dvou základních skupin a to na: přímé náklady a režijní náklady (nepřímé). Které jsou přiřazovány na jednotlivé kalkulační jednice (Vochozka, Mulač, 2012, s. 75).

### Přímé náklady

Tyto náklady přímo souvisí s daným výrobním výkonem. Ve výrobě jsou vynakládány pouze na produkci toho daného výrobku a žádným způsobem nesouvisí s produkcí jiného výrobku. Podělením jejich celkové hodnoty množstvím produkce získáme přímé jednicové náklady (na jeden produkt). Typickým představitelem přímých nákladů je spotřeba materiálu nebo přímé mzdové náklady (Vochozka, Mulač, 2012, s. 75).

### Režijní náklady

Oproti přímým nákladům, tyto náklady se neváží přímo k jednomu druhu výkonu, ale jsou vynakládány na produkci více druhů výrobků nebo na celý chod společnosti. Do těchto nákladů zařadíme všechny náklady kromě výše zmíněných dvou skupin přímých nákladů (Vochozka, Mulač, 2012, s. 76).

### **Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů**

Podle objemu výroby náklady dále členíme na náklady variabilní a fixní. Tyto náklady jsou závislé na celkovém objemu produkce (Vochozka, Mulač, 2012, s. 78).

### Variabilní náklady

Variabilní náklady ve společnosti rostou a klesají v závislosti na změnách objemu produkce, do této kategorie nákladů zahrnujeme spotřebu materiálu, mzdy dělníků nebo spotřebu energií. Podle průběhu, která závisí na velikosti produkce je členíme na:

- lineární (proporcionální) – tyto závisí přímo úměrně na počtu prováděných výkonů, podíl na jednici produkce se nemění,
- progresivní (nadproporcionální) – tyto náklady rostou rychleji než objem výroby,
- degresivní (podproporcionální) – rostou pomaleji než objem produkce (Vochozka, Mulač, 2012, s. 79).

### Fixní náklady

Oproti variabilním nákladům, tyto jsou v určitém intervalu velikosti výroby konstantní, je zde menší reakce na změny v objemu produkce. Typickým příkladem fixních nákladů

jsou odpisy dlouhodobého majetku, mzdy administrativních pracovníků ve společnosti nebo úroky. Výkyvy těchto složek nákladů, nejsou v závislosti na kolísání produkce možné. Fixní náklady můžeme také chápat jako omezení výrobní kapacity v krátkém období. V dlouhém období lze tyto náklady navyšovat skokově (například pořízení nové budovy, strojů nebo nový pracovník administrativy), těmito kroky navyšujeme výrobní kapacitu společnosti (Vochozka, Mulač, 2012, s. 79).

### **Další členění nákladů**

Nesmíme opomenout členění nákladů z hlediska manažerského rozhodování, které nevycházejí z reálných hodnot uvedených v účetnictví společnosti, ale z odhadovaných nákladů u zvažovaných variant. Náklady podle tohoto členění se vztahují k budoucnosti na základě manažerského rozhodování (Popesko, Papadaki, 2016, s. 47-48).

### **Relevantní a irelevantní náklady**

Relevantními náklady rozumíme ty, které se mění v závislosti na tom, zda je varianta přijata nebo nepřijata s každou změnou rozhodnutí se mění. Na druhé straně leží náklady irelevantní, které se nemění i když se rozhodnutí manažera změní nebo která varianta bude přijata. V této sekci máme také tzv. rozdílové náklady, které představují rozdíl mezi náklady před přijetím rozhodnutí a po kvantifikaci jeho dopadu (Popesko, Papadaki, 2016, s. 48).

### **Utopené náklady**

Další skupina nákladů v manažerském rozhodnutí jsou tzv. utopené náklady, jedná se o zvláštní skupinu irelevantních nákladů. Jde o náklady, které se v minulosti vytvořily a nemohou být změněny žádným rozhodnutím, které bude učiněno v budoucnosti (Popesko, Papadaki, 2016, s. 49).

### **Explicitní a implicitní náklady**

Explicitní náklady rozumíme, ty náklady, které jsou skutečně vynakládány na nákup potřebných výrobních faktorů, jedná se o mzdové, materiálové a dopravní náklady. Výši explicitních nákladů nalezneme zaznamenány v účetních dokladech. Implicitní náklady rozumíme náklady obětované příležitosti, které společnost nemusí nakupovat, jelikož

je již jejich vlastníkem. Tyto náklady reálně vynaloženy nejsou, jako příklad můžeme uvést nájem spojený s pronájmem výrobní haly, kterou společnost nemusí platit, jelikož je vlastníkem. Pro správné rozhodování o ekonomické činnosti společnosti je správné tyto implicitní náklady objektivně stanovit a zahrnout do celkových nákladů (Keřkovský, 2004, s. 75).

#### **2.3.4 Řízení nákladů – rozpočtování**

V uplynulých letech i oblast rozpočetnictví prošla významnými změnami. Tvorba, sestavování a vyhodnocování rozpočtů je v dnešní době základní předmět pracovníků, kteří pracují na ekonomickém oddělení ve společnosti. Rozpočty se sestavují v peněžních jednotkách, plní kontrolní funkci a poskytuje informace pro tvorbu předběžných kalkulací. Máme dvě základní metody, a to tradiční a moderní metody (Popesko, Papadaki, 2016, s. 219).

##### Tradiční metody rozpočtování

V tradičním pojetí rozpočtování se setkáváme se zdlouhavým a náročným procesem, který se periodicky opakuje a podléhá stereotypům ve společnosti. Pro budoucí funkci musí být rozpočet sestaven v souladu s co nejpřesnějšími odhady a za všech předpokladů vývoje faktorů, které ve společnosti ovlivňuje. Rozpočtový proces má následující 4 fáze:

- příprava rozpočtu,
- sestavení rozpočtu,
- kontrolu plnění rozpočtu a identifikace odchylek,
- odstranění odchylek (Popesko, Papadaki, 2016, s. 219-221).

Tato tradiční metoda rozpočtování se potýká s mnohými nedostatky, a to: neefektivní hospodaření s finančními zdroji, časové hledisko (již neaktuální informace, které již nejsou platné), neprovázanost rozpočtů, skryté náklady nebo rozpočty potlačují příležitosti (Popesko, Papadaki, 2016, s. 221-222).

## Moderní metody rozpočtování

Moderní přístup rozpočtování vzešlo z nedostatků, které má tradiční přístup rozpočtování. Nové metody jsou více pružné, umožňují decentralizované řízení a větší flexibilitu. Některé zahraniční společnosti přestaly úplně tvořit rozpočty podle tradičních metod. Mezi moderní metody řadíme tyto:

- Activity-Based Budgeting – rozpočtování podle aktivit,
- Beyond Budgeting – rozpočtový proces je zaměřen na řízení aktivit společnosti,
- Zero-Based Budgeting – rozpočtování s nulovým základem (Popesko, Papadaki, 2016, s. 223-225).

## **2.4 Finanční analýza**

Základem finanční analýzy jsou finanční ukazatele. Finančním ukazatelem rozumíme číselnou charakteristiku ekonomické činnosti společnosti (Růčková, 2008, s. 40). Finanční analýza obsahuje dvě navzájem propojené části (Sedláček, 2007, s. 7).

### a) Fundamentální analýza společnosti

Fundamentální analýza, tzv. kvalitativní, získává informace z rozsáhlých ekonomických i mimoekonomických jevů a jejich vzájemných souvislostí. Závislost je také na zkušenostech odborníků a jejich subjektivních odhadech a na předpokládaných trendech. Při zpracování finanční analýzy se pracuje s velkým množstvím kvantitativních informací (Sedláček, 2007, s. 7).

### b) Technická analýza společnosti

Technická analýza, tzv. kvantitativní, se informuje z matematických, statistických a jiných algoritmizovaných metod, které vedou ke kvantitativnímu zpracování ekonomických dat a jejich následnému vyhodnocení. Při analýze jsou využity následující kroky:

- 1) příprava dat, výběr srovnatelných společností,
- 2) výběr metody a výpočty ukazatelů,
- 3) pokročilé zpracování dat,



4) návrh na opatření a dosažení cílového stavu (Sedláček, 2007, s. 10–11).

Podle účelu použití a podle využitých dat rozlišujeme:

1. analýza absolutních dat,
  - analýza trendů (horizontální analýza),
  - procentní rozbor (vertikální analýza),
2. analýza rozdílových ukazatelů,
3. analýza poměrových ukazatelů,
  - rentability,
  - aktivity,
  - zadluženosti a finanční struktury,
  - likvidity,
  - kapitálového trhu,
  - provozní činnosti,
  - cash flow,
4. analýza soustav ukazatelů,
  - pyramidové rozklady,
  - komparativně analytické metody,
  - matematicko-statistické metody,
  - kombinace metod (Sedláček, 2007, s. 10).

#### **2.4.1 Analýza stavových ukazatelů**

Tuto analýzu můžeme považovat za výchozí bod finanční analýzy. V analýze je zkoumaná souvislost mezi absolutními údaji z účetních výkazů. Zde máme dva typy:

- horizontální analýza,
- vertikální analýza (Kislingerová, Hnilica, 2008, s 9).

## **Horizontální analýza**

Ke zpracování této analýzy využíváme data, která jsou získávána z účetních výkazů. Sledují se změny absolutních hodnot v rozvaze a výkazu zisku a ztráty v čase, vyjádření je také v relativních (procentuální) číslech (Sedláček, 2007, s. 13).

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

Rovnice 1: Absolutní změna horizontální analýzy (Zdroj: Knápková a Pavelková, 2013, s. 68)

## **Vertikální analýza**

Vertikální analýza spočívá v tom, že vypočítáme procentuální podíl jednotlivých položek majetku a kapitálu, tzv. strukturu aktiv a pasiv společnosti. Ze struktury aktiv a pasiv lze snadno vyčíst složení hospodářských prostředků pro výrobní a obchodní aktivity a z jakých zdrojů (cizích, vlastní) byly pořízeny (Sedláček, 2007, s. 17).

Pro výpočet vertikální analýzy se zvolí jedna základna, která je ve výpočtu položena 100 %. Při rozboru rozvahy je určenou základnou obvykle celková výše aktiv a pasiv a při rozboru výkazu zisku a ztráty velikost celkových výnosů a nákladů (Knápková a Pavelková, 2013, s. 68).

Zajímavé bývá srovnání v čase, jak se společnost vyvíjela hospodaření nebo také srovnání v prostoru s jinými společnostmi (Sedláček, 2007, s. 17).

### **2.4.2 Analýza rozdílových a tokových ukazatelů**

Rozdílové ukazatele jsou využívány k analýze a řízení finanční situace, také nazývány jako finanční fondy. V tomto případě jsou finanční fondy chápány jako agregace vybraných stavových ukazatelů aktiv a pasiv. Čistý pracovní kapitál je rozdíl mezi vybraným souhrnem krátkodobých aktiv a položek krátkodobých pasiv (Sedláček, 2007, s. 35).

Rozdílové ukazatele pro výpočet využívají data z účetního výkazu (rozvahy). Nejdůležitějším ukazatelem je čistý pracovní kapitál (Kislingerová, 2010, s. 93).

### 2.4.3 Analýza poměrových ukazatelů

Podle pana Jaroslava Sedláčka (2007, s. 55) se jedná o nejpoužívanější a zároveň nejobtížnější ukazatele. Vypočítávají se jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k položce jiné (Růčková, 2008, s. 47).

Tyto ukazatele určují vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí podílu. Data, která jsou přebírána z rozvahy mají podobu stavových ekonomických veličin, ty zachycují hodnoty k určitému datu (většinou k 31.12. daného roku). Na rozdíl hodnoty získané z výkazu zisku a ztráty vyjadřují činnosti za určité časové období (Sedláček, 2007, s. 55).

#### Ukazatele rentability

Ukazatele rentability, jsou také nazývány jako ukazatele výnosnosti, ziskovosti nebo profitality ratios. Při výpočtu se využívá poměr dosaženého zisku za jednotlivá účetní období s výší zdrojů společnosti, kterých bylo užito k jeho dosažení (Sedláček, 2007, s. 56).

#### Rentabilita celkových aktiv ROA

Tento ukazatel porovnává dosažený zisk s celkovými aktivy společnosti, jež byla investována k jeho dosažení. Vyjadřuje návratnost aktiv bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou aktiva financována (vlastní, cizí, krátkodobé, dlouhodobé). Do vzorce ROA můžeme na místo zisku dosazovat dvě hodnoty, a to:

- EBIT – výsledek hospodaření před odečtením nákladových úroků a daní, využívá se primárně tento výsledek hospodaření, jelikož se porovnávají při výpočtu společnosti s rozdílnými daňovými podmínkami (Wagner, 2009, s. 172).
- EBITAT – výsledek hospodaření po zdanění a před odečtením nákladových úroků, tzv. čistý výsledek hospodaření (Wagner, 2009, s. 172).

$$ROA = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{celková aktiva}}$$

Rovnice 2: Rentabilita aktivity (Zdroj: Wagner, 2009, s. 172)

### Rentabilita vloženého kapitálu ROI

Také nazývaný ukazatel míry zisku. Jestliže hodnotíme činnost společností patří k nejdůležitějším ukazatelům, který vyjadřuje, jak působí celkový kapitál, který byl vložen do společnosti. Tento ukazatel není závislý na zdroji financování (Sedláček, 2007, s. 56).

Do čitatele zlomku může dosazovat více variant zisku. Při výpočtech se můžeme setkat s těmito variantami:

- EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) – jedná se o zisk před úhradou daní a úroků,
- EBT (Earnings Before Taxes) – zisk před zdaněním,
- EAT (Earnings After Taxes) – zisk po zdanění, tzv. čistý zisk (Sedláček, 2007, s. 56).

$$ROI = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{celkový kapitál}}$$

Rovnice 3: Rentabilita vloženého kapitálu (Zdroj: Mrkvička a Kolář, 2006, s. 137)

### Rentabilita vlastního kapitálu ROE

Tento ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu, které do společnosti investovali akcionáři nebo vlastníci. Investoři díky tomuto ukazateli mohou zjistit, zda jejich vložený kapitál, je výnosný a zda odpovídá riziku své investice (Růčková, 2008, s. 53–54).

V čitateli se většinou využívá pro výpočet čistý zisk po zdanění (EAT), ve jmenovateli musíme zvážit, s jakými fondy budeme operovat. Aby investor investoval musí to být pro něj výhodné, tento ukazatel by měl být vyšší než úroky, které by obdržel z jiného investování (např. z investice do akcií) (Sedláček, 2007, s. 57).

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

Rovnice 4: Rentabilita vlastního kapitálu (Zdroj: Sedláček, 2007, s. 57)

### Rentabilita tržeb ROS

Tento ukazatel v praxi dostal název tzv. ziskové rozpětí. Rentabilita tržeb udává schopnost společnosti dosahovat zisku při určité úrovni tržeb. Kolik zisku dokáže posuzovaná společnost vyprodukovat na 1 Kč tržeb. Druhým pohledem na tento ukazatel je, že slouží k vyčíslení ziskové marže. V rámci výpočtu se využívají různé podoby hospodářského výsledku dle zaměření analýzy. Ve jmenovateli jsou tržby upravované potřeb v jednotlivých analýzách (Růčková, 2008, s. 56).

$$ROS = \frac{\text{hospodářský výsledek}}{\text{tržby}}$$

Rovnice 5: Rentabilita tržeb (Zdroj: Růčková, 2008, s. 26)

### Ukazatele likvidity

Likvidita ukazuje přeměnu určité složky majetku rychle a bez velké ztráty na peněžních prostředcích. Tento ukazatel vyjadřuje schopnost společnosti uhradit včas své platební závazky (Růčková, 2008, s. 47-48).

Likvidita je pro společnost jednou ze základní podmínka existence. Uvedeme definici, kterou napsala paní Dana Kovanicová a pan Pavel Kovanic (1995, s. 292) v knize Poklady skryté v účetnictví, jedná se o vzájemný vztah podmíněnosti likvidity a solventnosti: „*podmínkou solventnosti je, aby měla společnost část majetku vázanou ve formě, jíž může platit – tedy ve formě peněz. Jinými slovy – podmínkou solventnosti je likvidita, okamžitá platební schopnost*“.

Při výpočtu ukazatelů likvidity do čitatele dosazujeme majetkové složky s různou dobou likvidnosti, jinými slovy přeměnitelnosti na peníze. Nejznámějšími jsou následující tři druhy likvidity (Kovanicová a Kovanic, 1995, s. 293).

#### Běžná likvidita

Ukazuje, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky ve společnosti. U výpočtu musíme brát v potaz citlivost struktury zásob a jejich oceňování a také na strukturu pohledávek. U pohledávek si musíme uvědomit jejich neplacení, případně již nedobytné pohledávky do ukazatele neuvažovat (Sedláček, 2007, s. 66).

Doporučeného hodnoty jsou 2-3, kdy je společnost finančně zdravá. Výsledné hodnoty menší než 1 jsou z hlediska finančního zdraví společnosti nepřijatelná (Bartoš, 2016).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{běžné bankovní úvěry}}$$

Rovnice 6: Běžná likvidita (Zdroj: Růčková, 2008, s. 49)

### Pohotová likvidita

Pro výpočet tohoto ukazatele si musíme ve společnosti vymezit pohotové prostředky. V tomto směru jsou problematické pohledávky a zásoby, ty mají nižší stupeň likvidity. Doporučená hodnota ukazatele je od 1 do 1,5. Hodnoty, které jsou nižší než 1, jsou pro banky nepřijatelné. Označována také jako rychlý test likvidity (Vorbová, 1997, s. 95).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Rovnice 7: Pohotová likvidita (Zdroj: Bartoš, 2016)

### Okamžitá likvidita

Je nazývána také jako peněžní likvidita. Jde o nejprísnejší ukazatel likvidity, kdy se při výpočtu poměruje nejlikvidnější položky oběžných aktiv s krátkodobými závazky. Doporučené hodnoty ukazatele jsou 0,2–0,5, vyšší hodnoty jsou považovány za špatné hospodaření s majetkem (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 134–135).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{běžné bank. úvěry}}$$

Rovnice 8: Okamžitá likvidita (Zdroj: Růčková, 2008, s. 49)

### Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti se ukazují vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování společnosti. Udává rozsah využívání cizích zdrojů. Na zadluženost se nemůžeme dívat pouze jako na negativní ukazatel ve společnosti, přispívá totiž k rentabilitě a zvyšuje tržní hodnotu společnosti. Naopak ale může přispět k finanční nestabilitě (Sedláček, 2007, s. 63).

### Celková zadluženost

V praxi také nazývána jako ukazatel věřitelského rizika. Vyjadřuje poměr cizích zdrojů k celkovým aktivům společnosti. Výsledná vypočtená hodnota by neměla být vyšší než 50 %, respektování tzv. zlatého bilančního pravidla. Jestliže je zadluženost vyšší než 50 %, věřitelé váhají s poskytnutím dalšího úvěru (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 142–143).

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

Rovnice 9: Celková zadluženost (Zdroj: Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 142)

### Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity informují o tom, jak efektivně společnost hospodaří se svými aktivy. Jestliže má společnost aktiv velmi mnoho, vznikají jí zbytečné náklady a má-li jich málo, přichází o možné tržby z nedostatku zásob. Vyjadřují se ve dvou formách:

- ukazatel počtu obrátek, vyjadřuje, kolikrát se za stanovený časový interval obrátí určitý druh majetku ve společnosti,
- ukazatel doby obratu, vyjadřuje dobu (čas), po kterou je majetek vázán v určité podobě (Máče, 2006, s. 35).

### Obrat celkových aktiv

Výsledek dává informaci o intenzitě využití aktiv s cílem dosažení tržeb. Z výsledku můžeme vyčíslit produkční efektivnost. Čím je hodnota nižší, tím lépe (Sedláček, 2007, s. 61).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

Rovnice 10: Obrat celkových aktiv (Zdroj: Máče, 2006, s. 36)

### Obrat stálých aktiv

Tento ukazatel je odvozen z předchozího ukazatele. Je-li do stálých aktiv zahrnuta zůstatková cena majetku, ukazatel se počtem let zlepšuje z důvodu snižování ceny aktiv vlivem odpisů (Sedláček, 2007, s. 61).

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

Rovnice 11: Obrat stálých aktiv (Zdroj: Sedláček, 2007, s. 36)

### Obrat zásob

Ukazatel říká, kolikrát je položka zásob prodána a opět naskladněna. Výsledkem je počet dní, který uplyne mezi nákupem materiálu a prodejem hotového výrobku. Lepší výsledky jsou nižší, proto je tento ukazatel je dobré postupně snižovat v jednotlivých obdobích a porovnávat s oborovým průměrem (Máče, 2006, s. 36).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Rovnice 12: Obrat zásob (Zdroj: Sedláček, 2007, s. 62)

### Doba obratu zásob

Ukazatel vyjadřuje, jak dlouho trvá jeden obrat, to znamená dobu nutou k tomu, aby peněžní prostředky přešly přes výrobky a zboží opět do peněžních prostředků. Tento ukazatel je dobré porovnávat s hodnotami v odvětví, jelikož každé odvětví je jinak náročné na výrobu (Knápková, Pavelková, 2013, s. 104).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob} * 360}{\text{tržby}}$$

Rovnice 13: Doba obratu zásob (Zdroj: Knápková, Pavelková, 2013, s. 104)

## **2.5 Kalkulace**

Kalkulace má ve společnosti mnoho funkcí, jedná se především o poskytování základních informací pro řízení nákladů. Kalkulace slouží jako základ pro plánování a kontrolu v operativním řízení. Na základě kalkulací se ve společnostech rozhoduje o struktuře a sortimentu, které jsou produkovány. Jedná se o jeden z faktorů, který pomáhá při rozhodování o cenové politice výstupů a také stanovuje vnitropodnikové ceny (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 175).



Kalkulace obsahuje náklady na výkony, které jsou potřebné k výrobě. Každá kalkulace se skládá zpravidla pěti základních stejnorodých nákladových položek:

- spotřeba materiálu,
- spotřeba externích prací a služeb,
- mzdové a ostatní osobní náklady,
- odpisy dlouhodobého a hmotného majetku,
- finanční náklady (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 176).

U běžných kalkulací členění nákladů neobsahuje účel nákladů. Když se budeme na kalkulaci dívat s tím, že má za úkol řízení nákladů jednotlivých výkonů, musí kalkulace umožnit honodcení přiměřené spotřeby zdrojů při výrobě výkonů – členění nákladů podle účelu, na které byly spotřebovány (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 176).

### **2.5.1 Kalkulační systém**

Kalkulační systém lze definovat jako soubor kalkulací ve společnosti a jednotlivé vazby mezi nimi. Jedná se o hlavní nástroj řízení nákladů na jednotlivé výkony. V kalkulačním systému nalezneme více druhů kalkulací. Na druhu kalkulace a počtu závisí od dané společnosti, musíme brát v potaz druh podniku, velikost podniku, nároky na danou kalkulaci a potřebě jejich využití v časovém horizontu (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 182).

Druhy kalkulací máme následující:

- předběžná kalkulace,
  - propočtová,
  - operativní,
  - plánovaná,
- výsledná (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 182).

### **Předběžné kalkulace**

Tyto kalkulace se sestavují před vlastním výrobním procesem. Jak bylo zmíněno výše, zde se zahrnuje kalkulace propočtová, operativní a plánovaná (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 182).

### **Propočtová kalkulace**

Tento typ kalkulací je využíván u nových výrobků, a to v době, kdy se výrobek vyjasňuje není známa podrobná konstrukční a technologická dokumentace. Podkladem pro sestavení propočtové kalkulace jsou ceny, náčrtky, technické parametry, hmotnost apod. u stejných či podobných výrobků. Výsledná kvalita této kalkulace je závislá na dostupnosti a spolehlivosti dokumentace, která je při sestavení k dispozici (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 183).

### **Operativní kalkulace**

Podkladem pro správné sestavení operativní kalkulace jsou podrobné normy spotřeby materiálu a času, platné k datu sestavení kalkulace. Tuto kalkulaci převážně využívá výrobní útvar. Výše režijních nákladů se stanovuje pomocí přírážek či sazeb režijních nákladů. Dle praxe se udává, že tento typ kalkulace je nejpřesnější. Tuto kalkulaci můžeme také najít pod pojmem běžná či výrobní (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 183-184).

### **Plánovaná kalkulace**

Jedná se o poslední kalkulaci z předběžných kalkulací. Tento typ kalkulací je využíván u řízení nákladů v opakované, stabilizované sériové i hromadné výrobě. Podkladem pro sestavení plánované kalkulace jsou podrobné normy, vychází z kalkulace operativní. Kalkulace plánovaná platí po celé období, na které byla sestavena, jedná se o kalkulaci intervalovou a představuje průměrné náklady jednice po celé toto období (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 184).

### **Výsledná kalkulace**

Výsledná kalkulace je z časového hlediska poslední kalkulací celé kalkulační soustavy. Je sestavována až po dokončení daného výkonu a funguje jako kontrolní nástroj všech

předběžných kalkulací. Nejedná se o operativní nástroj řízení, jelikož informace do výsledné kalkulace se dostanou až po ukončení výkonu a není možné, aby reagovala operativně ve výrobě (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 187).

### **2.5.2 Kalkulační metody**

Metodami kalkulace se rozumí předem stanovený postup, jak se rozpočítává výše nákladů na jednotlivé kalkulační jednice. Metody kalkulace se liší tím, jak se přičítají náklady na jednici. Máme dva typy, jak se dají náklady v kalkulacích přičítat, a to přímo přičitatelné nebo nepřímé. Přímé přičitatelné náklady jsou ty, které přímo souvisí s výrobou, jedná se o tzv. přímé náklady (spotřeba materiálu) a nepřímé náklady tzv. režijní, které vznikají ve výrobě (správní režie – pronájem, odpisy, energie či pojištění administrativních budov). Vztah mezi přímými náklady zde nahrazují rozvrhové základy, pro výpočet na jednici se využívají následující metody:

- v nesdružené výrobě:
  - metoda kalkulace dělením,
  - metoda kalkulace dělením s poměrovými čísly,
  - metoda kalkulace přirážkové,
- ve sdružené výrobě,
  - metoda kalkulace odčítací,
  - metoda kalkulace rozčítací (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 188).

#### **Kalkulace dělením**

Jedná se o nejjednodušší metodu kalkulace. V první řadě určíme náklady na výkon a na jednotku výkonu se dostaneme prostým podílem celkových nákladů. Tento typ kalkulace je uplatnitelný ve společnostech se stejnorodou hromadnou výrobou. Musíme mít na paměti, že výsledný produkt může být homogenní, ale distribuce odlišná (Popesko, Papadaki, 2016, s. 82-83).

#### **Kalkulace dělením s poměrovými čísly**

Tento typ kalkulace využijeme u produktů, které nejsou zcela homogenní, liší se pouze určitou, ale měřitelnou veličinou (velikost, hmotnost, délka). Tato kalkulační metoda

přerozděluje náklady na základě přepočtu dle předem stanovených poměrových čísel, které charakterizují rozdíl mezi jednotlivými výrobky. Kalkulační postup je následující, v první řadě určíme ekvivalent nákladů, který je roven 1. Následně u ostatních výrobků stanovíme poměrové číslo dle typického zástupce poměrem k jejich zvolené vlastnosti. V dalším kroku vypočteme sumu poměrových čísel a podle ní se stanoví náklady na jedno poměrové číslo a v poslední řadě vynásobíme poměrovým číslem výrobku (Popesko, Papadaki, 2016, s. 83).

### **Přirážková kalkulace**

Tento typ kalkulace se využívá u nesterjnorodé výroby. Režijní náklady, které vznikají ve výrobě jsou rozpočítávány pomocí zvolených rozvrhových základů. V tomto případě nemůžeme využít kalkulaci prostého dělení, jelikož musíme přičíst kalkulačním jednicím výkonů v takové míře, v jaké byly výrobou vyprodukovány. Dále postupujeme dle principů přirážek režijních nákladů. Jednotlivé režie se rozpočítávají dle následujícího vzorce (Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 191).

$$\% \text{ režie (VR)} = \frac{\text{režijní náklady za období}}{\text{rozvrhová základna za období}}$$

Rovnice 14: Vzorec pro výpočet přirážky (Zdroj: Hradecký, Lanča, Šiška, 2008, s. 1891)

### **Rozčítací kalkulace**

Rozčítací metoda kalkulace se využívá v rámci sdruženého procesu, všechny vyráběné výrobky mají významnou prodejní hodnotu. Využití této metody najdeme ve společnostech, kdy lze jeden výrobek považovat za hlavní a ostatní za vedlejší. Výpočet realizujeme tak, že celkové náklady se rozpočtou pomocí poměrových čísel (technických koeficientů) na jednotlivé výrobky. Koeficienty se odvozují od poměru technických hodnot jednotlivých výrobků, které společnost vyrábí. V rámci této kalkulace využíváme stejného principu, jako u kalkulace dělením s poměrovými čísly (Popesko, Papadaki, 2016, s. 91).

### **Odčítací kalkulace**

Jestliže má vyráběný výrobek nižší prodejní hodnotu nebo nejsou z hlediska rozhodování významné, jedná se o tzv. vedlejší výrobu a využijeme odčítací metodu

kalkulace. Výpočetní je následující, od celkových nákladech se odečtou vedlejší výrobky oceněné prodejními cenami a zůstatek považujeme za náklady hlavního výrobku (Popesko, Papadaki, 2016, s. 90).

## **2.6 Moderní řízení nákladů – Activity Based Costing**

Tento model dává praktickou odpověď na vysoce aktuální a významnou problematiku s alokováním režijních nákladů, kterých ve společnostech přibývá. Model ABC říká, z jakých ekonomických důvodů je konkrétní náklad vynakládán a nesen – to je nová informace pro manažery a pojetí nákladů. Toto pojetí nákladů umožňuje efektivní kontrolu, plánování, řízení i věrohodné hodnocení výkonnosti (Petřík, 2009, s. 468).

Koncept modelu byl představen již v několika studiích pana Staubuse a Schilinglawa, jejich studie ale nevedli k šíření přístupu aktivit v obchodní praxi. Až na konci 80. let byly publikované studie, které dávaly určitý přínos. Když se model zaváděl neměl žádný název a byl známý jako „transakční náklady (“transaction costing”). Celkové náklady společnosti lze rozdělit do skupin nákladů – náklady jsou přímo úměrné k aktivitám (Moisello, 2012).

Tato kalkulační metoda byla vyvinuta za účelem překonání některých omezení tradičního nákladového účetnictví a zvýšení jeho užitečnosti pro strategické rozhodování. Systém kalkulace se pokouší přesně určit, jaká část každého zdroje je spotřebovává, tj. jakou aktivitu konkrétně produkt používá (Gupta, Galloway, 2003).

V posledních letech společnosti snížily svou závislost na tradiční účetní systémy řízení nákladů. Manažeři společností na model Activity Based Costing (ABC) pohlíží, jako na přesnější způsob výpočtů nákladů na produkt. Tento model se také ukázal, jako nesmírně důležitým průvodcem řízení ve společnosti, která se orientuje na dosažení vyšších zisků. Model ABC může být využit v celém spektru společností, nejedná se o model, který využívají pouze továrny (Cooper, Kaplan, 1991).

### **Základní principy**

Model ABC odhaluje vazby mezi konkrétními činnostmi a požadavky, které mají dané činnosti. Manažeři dostanou jasný obraz toho, jak produkty, značky, zákazníci, zařízení,

regiony nebo distribuční kanály generují ve společnosti příjmy. Díky tomuto modelu manažeři se soustředí na činnosti, které potřebují zlepšit, pro lepší budoucí výsledek (Cooper, Kaplan, 1991).

Jasnou nevýhodou kalkulace metodou ABC je, že manažeři musí stále sledovat a aktualizovat data jednotlivých činností, aby mohl tento model fungovat (Doležal, 2013).

Tab. 1: Metoda ABC – alokace nákladů (Zdroj: Doležal, 2013)

Nákladové položky				
↓		↓		↓
Přímé náklady		Primární aktivity	←	Podpůrné aktivity
↓		↓		↓
Konkrétní položky		Náklady alokovatelné pomocí aktivit		Nealokovatelné náklady
↓		↓		↓
Nákladové objekty				

Informace, které poskytuje systém kalkulace metodou ABC mohou pomoci určit, které produkty jsou ziskové, kteří zákazníci jsou nejcennější, zda procesy mají přidanou hodnotu či nikoli. Systém dává také odpověď na otázku, kde je třeba usilovat o zlepšení. Tento systém kalkulace ve světě začíná být více implementován než kdy dříve ve snaze získat spolehlivější náklady na produkt, zlepšit procesy a vyvinout vylepšené marketingové strategie. Vedly k mnoha vylepšením v oblasti designu výrobků, interních procesů a vztahů s dodavateli či ke spokojenosti zákazníků (Gupta, Galloway, 2003).

### 2.6.1 Tvorba ABC

V této části diplomové práce se již zaměříme na konkrétní tvorbu modelu ABC. Tvorba modelu obsahuje pět základních částí, které definujeme následovně:

- úprava účetních dat,
- definice aktivit a nákladových objektů,
- přiřazení nákladů k aktivitám,

- definice vztahových veličin, stanovení celkových nákladů,
- přiřazení nákladů nákladovým objektům (Popesko, Papadaki, 2016, s. 146).

### **Úprava účetních dat**

Jedná se o před etapu, která není součástí tvorby ABC kalkulace. Úpravy účetních dat jsou nezbytné pro efektivní realizaci modelu. Tradiční finanční účetnictví primárně slouží externím uživatelům, pro účely manažerského účetnictví nebývají vždy vhodné. Hlavním problémem je to, že specifické úpravy finančního účetnictví zkreslují podobu reálných veličin. Úprava účetních dat spočívá v hlavní řadě v eliminaci specifických nákladových položek finančního účetnictví – tyto položky nesouvisí se skutečně provedenými aktivitami a nebylo by možné k aktivitám přiřadit. Ponechání těchto položek nákladů má za následek zkreslení ABC kalkulace, v praxi se jedná o následující položky například:

- kurzové rozdíly,
- inventarizační rozdíly,
- cenové rozdíly,
- opravné položky,
- dary,
- přefakturace,
- smluvní pokuty a penále (Popesko, Papadaki, 2016, s. 147).

Po vyřazení těchto položek nákladů, je vhodné mezi náklady zahrnout ty, které ve finančním účetnictví nevidujeme, ale kvalifikace je možná na základě peněžního ocenění určitých spotřebovaných faktorů nebo obětovaných alternativ. Oportunitní náklady mají ekonomický dopad na společnost (Popesko, Papadaki, 2016, s. 147).

### **Identifikace aktivit**

V této fázi tvorby ABC je nutné definovat strukturu aktivit, které budeme sledovat v rámci systému kalkulace ABC. Struktura vybraných aktivit by měla kopírovat druhy výkonů, které společnost provádí a k tomu, jaké nákladové objekty budou v rámci tohoto modelu sledovány. Celková definice nákladových objektů by měla být provedena

neodkladně s definicí aktivit tak, aby mohla být vytvořena kompletní struktura ABC (Popesko, Papadaki, 2016, s. 148).

Počet aktivit není nijak definován, záleží na mnoha parametrech – hlavně na účelu, pro který je systém vytvořen. Platí, zde obecná zásada, že vyšší počet aktivit zpřesňuje a zkvalitňuje výstupy. Více charakterizovaných aktivit, dokáže lépe vystihnout složitost vazeb, které ve společnosti existují (Popesko, Papadaki, 2016, s. 150).

#### Cost drivers (nákladové faktory)

Nákladové faktory se využívají k identifikaci způsobu, jakým jsou produkty nebo služby spotřebovávány. Pro každou činnost by měl existovat vhodný nákladový faktor. Model ABC zahrnuje tři druhy nákladových faktorů:

- faktor transakce,
- faktor doby trvání,
- faktor intenzity (Chabbal, 2011).

Mezi faktory transakce zahrneme například počet objednávkových formulářů. Transakční faktory nejsou na implementaci nákladné, ale na druhou stranu nejsou přesné. Faktor doby trvání udává čas nezbytný k provedení každé činnosti – např. čas potřebný k přípravě objednávky, čas strávený kontrolou produktů nebo pracovní doba. Implementace těchto faktorů jsou nákladnější, ale více přesné. Poslední faktor intenzity je nejpřesnější, v praxi se jedná o stanovení počtů cost drivers na nepřímé náklady (Chabbal, 2011).

Tradiční nákladové účetnictví používá pro alokaci režijních nákladů rozvrhové základny (například strojní hodiny nebo přímou práci), což může být nepřesné a zavádějící, jelikož na jeden produkt může působit příliš mnoho nákladů a na druhý nikoliv. Systém ABC dosahuje větší přesnosti v odhadu alokace režijních nákladů pomocí více nákladových faktorů, které sledují všechny aktivity, které souvisí s výrobou daného produktu. Aby byl výsledek nejefektivnější musí účetní nebo manažer prozkoumat celý výrobní proces, aby určit jaké činnosti musí být při výrobě produktu využity. Jedná se o každou činnost, která má vliv na cenu konečného výrobku. V ideálním případě jsou identifikovány všechny nákladové faktory na produkt, ale v praxi je počet nákladových



faktorů obvykle omezen na ty, které mají nejvýznamnější dopad na náklady (Gupta, Galloway, 2003).

### **Ocenění aktivit**

V dalším kroku přiřazujeme jednotlivé náklady k definovaným aktivitám. Cílem tohoto kroku je kvantifikace nákladů, které jsou vyvolány výkonem jednotlivých aktivit. V první řadě si náklady rozdělíme na náklady přímé a nepřímé. Přímé můžeme přímo přiřadit k jednotlivým výkonům a není potřeba tyto náklady alokovat. Nepřímé náklady musíme alokovat pomocí zvolených aktivit – tyto náklady vstupují do systému kalkulace ABC. V poslední řadě máme náklady, které nelze alokovat pomocí aktivit, představují velmi malou skupinu a to cca 5 % nákladů společnosti, jedná se o náklady bez vazby na žádnou přímou aktivitu. V případě alokování těchto nákladů k aktivitám dojde ke zkreslení, a proto se s nimi v tomto bodě nepočítá. Tyto úpravy byly popsány v odstavci „Úprava účetních dat“, zde zahrnujeme například penále a pokuty, poplatky. Transformace se dělá pomocí matice nákladů aktivit, která zobrazuje všechny vazby mezi nákladovými druhy a aktivitami. Matice slouží, jako nástroj pro zpětnou analýzu nákladů jednotlivých vykonávaných aktivit (Popesko, Papadaki, 2016, s. 152-153).

### **Stanovení nákladů na jednotku aktivity**

V tomto kroku analyzujeme aktivity, které mají za cíl vyčíslit jednotkové náklady primárních aktivit. Analýza je prováděna pomocí třech kroků:

- stanovení vztahových veličin aktivit,
- stanovení míry výkonu aktivit,
- kalkulace jednotkových nákladů aktivit,
- přiřazení nákladů podpůrných aktivit primárním (Popesko, Papadaki, 2016, s. 156).

### **Stanovení vztahových veličin aktivit**

Již v tomto kroku víme, jako roli má v systému ABC vztahová veličina aktivit (aktivity cost driver) a jak by měla být stanovena. Activity cost driver představuje veličinu, kterou je výkon dané aktivity ve společnosti možné měřit. Musí být zvolena tak, aby vystihovala příčinný vztah nákladů k dané aktivitě. Musíme určit správné jednotky,

například počet objednávek, počet plánů, srojhodiny, počet pracovníků nebo čas potřebný k výkonu dané aktivity (Popesko, Papadaki, 2016, s. 156).

#### Stanovení míry výkonu aktivity

Další krok je stanovit míru výkonu aktivity. Jedná se o stanovení počtu vztahových veličin, pro které je daná aktivita hodnocena. Důležité je správnost zvolených počtů, kvůli konečnému výsledku celého systému kalkulace (Popesko, Papadaki, 2016, s. 158).

#### Kalkulace jednotkových nákladů aktivity

Nyní již můžeme přistoupit ke kalkulaci jednotkových nákladů aktivit, které se označují zkratkou JNA. Tyto náklady lze snadno vyčíslit a to, jako podíl celkových nákladů aktivit a míry výkonu aktivity (Popesko, Papadaki, 2016, s. 159).

#### Přiřazení nákladů podpůrných aktivity primárním

Charakter podpůrných nákladů v praxi neumožňuje přímé přiřazení k nákladovým objektům. Je nutné dodržet postup alokování nákladů podpůrných aktivit, dle toho, jak jsou k nim spotřebovávány (Popesko, Papadaki, 2016, s. 160).

#### **Přiřazení nákladů nákladovým objektům**

Již jsem se dostaly do závěrečné fáze metody kalkulace ABC, kterou je přiřazení nákladů k nákladovým objektům. V první řadě musíme kvantifikovat množství spotřebovaných jednotek výkonu jednotlivých aktivit definovanými nákladovými objekty. Cílem závěrečné etapy je určit objem jednotek aktivit spotřebovaných určitými nákladovými objekty. Prezentovaný způsob kalkulace ukazuje významný kvalitativní posun v přesnosti alokace režijních nákladů podle skutečné spotřeby (Popesko, Papadaki, 2016, s. 166).

### **2.6.2 Úroveň implementace modelu ABC**

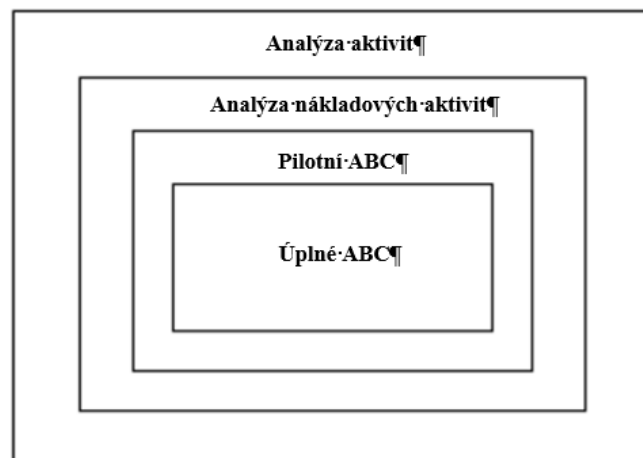
Úroveň implementace závisí na mnoha aspektech, cílem je jak propojit nákladové účetnictví ABC s řízením společnosti. Pan Gosselin (1997) zkoumal model ABC z jiné perspektivy. Na model ABC se díval, jako by byl součástí složitější inovace v oblasti řízení, kterou nazval „činnost řízení“ (AM). V rámci tohoto přístupu bylo řízení činností

považováno za efektivní a důslednou organizaci činností ve společnosti, které bylo za účelem využití co nejlepšího využití jeho zdrojů pro dosažení cílů (Gosselin, 1997).

Glosselin (1997) ve své studii uvádí, že aktivitu management (AM), lze rozdělit do čtyř úrovní složitosti:

- analýza aktivity (AA),
- analýza nákladových aktivit (ACA),
- pilotní ABC
- úplná ABC.

Na obrázku číslo 1 jsou zobrazeny všechny výše vyjmenované úrovně složitosti. AA je první úrovní, zatímco úplná ABC je nejsložitější (Glosselin, 1997).



Obr. 1: Čtyři úrovně činnosti řízení (Glosselin, 1997)

Z obrázku vyplývá, že pro dosažení úplného modelu ABC musíme absolvovat všechny předchozí úrovně (AA, ACA a pilotní ABC). Analýza činnosti (AA) přezkoumává činnosti a postupy. Zaměřuje se na zkrácení doby cyklu, zlepšení kvality a celkové řízení kvality. Analýza nákladových aktivit (ACA) spočívá v analýze nákladů a jejich minimalizaci, identifikuje náklady, které souvisí s činnostmi. Pilotní ABC je v mnoha společnostech posledním krokem, jedná se o první krok v implementaci modelu ABC. V tomto kroku je návrh a implementace. V poslední řadě je úplný model ABC, který je nejvyšší možnou úrovní implementace, zde je vytvořeno nákladové účetnictví

a všechny produkty a služby se oceňují pomocí naimplementovaného modelu ABC (Glosselin, 1997).

### **2.6.3 Problémy a důvody neimplementace modelu ABC**

Problémy, které souvisí s přijetím modelu ve společnosti je špatný výběr, návrh a udržování optimálního modelu. Manažeři a zaměstnanci jsou často lhostejní ke změnám. Díky povaze modelu je jeho implementace a používání časově a nákladově náročná. Ve společnosti je potřebný drahý IT, potíže s přístupem a vykazováním. Mezi další problém, díky kterému nemusí být implementace úspěšná je špatná identifikace a výběr činností. S dalšími problémy, se kterými se společností potýkají je nedostatek kvalifikované pracovní síly, čas a úsilí. Dalším důvode neuskutečnění implementace modelu je skutečnost, že společnosti trvá dlouho, než se vyhodnotí náklady a přínosy ABC modelu (Sartorius, Eitzen, Kamala, 2007).

### **2.6.4 Analýza ziskovosti zákazníků**

Tento typ analýzy patří k jednomu ze základních způsobu, při kterých se využívá kalkulace ABC. K nákladovým objektům (v tomto případě zákazníkům) jsme schopni přiřadit výnosy, tak jako náklady. Analýza ziskovosti v tomto případě spočívá v poměrovém srovnání nákladů a výnosů, které jsou přiřazeny určitému nákladovému objektu (zákazníkovi). Z výsledku můžeme v závěrečné fázi určit jejich rentabilitu či ziskovost. Výnosy na jednotlivé zákazníky není těžké přiřadit, k tomu nám pomůže finanční účetnictví, stanovuje se pomocí tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb (Popesko, Papadaki, 2016, s. 176).

### **2.6.5 Zhodnocení metody ABC**

Metoda kalkulace ABC nabízí významný pohled do rozhodování o zařízeních a procesech. Vyzývá výrobní a finanční týmy k identifikaci a analýze základních výrobních aktivit, které řídí režii (Gupta, Galloway, 2003).

Klasické účetní systémy se zaměřují na monitorování a kontrolu nákladů, které vznikly po procesu návrhu na produkt. Moderní metoda kalkulace ABC se ve výrobních

prostředcích, kde složitost produktu významně ovlivňuje náklady je jich část nákladů určena ve fázi návrhu. ABC analyzuje determinanty aktivit z hlediska návrhu produktu a procesu, který tím poskytuje cenné informace návrhářům výsledného produktu, že jim poskytuje cenové důsledky a alternativní možnosti designu. Chyběli ve společnosti tyto systémy, mají tendenci přidávat další funkce a navrhovat složitější produkty, protože se zdá, že výhody ceny a podílu na trhu převažují nad dodatečnými náklady na navrhování, výrobu a podporu složitých produktů (Gupta, Galloway, 2003).

I tato kalkulační metoda obsahuje řadu nedostatků a nevýhod, které jsou následující:

- vysoká pracnost v důsledku velkého rozsahu zjišťování a zpracování dat,
- existence pouze jediného řídicího faktoru,
- nepřesnosti vzniklé například odhadem (odhady spotřeby času jednotlivých aktivit),
- vysoké náklady na evidenci dat (Popesko, Papadaki, 2016, s. 185).

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této kapitole diplomové práce se budu věnovat popisu společnosti, v první řadě se bude jednat o rejstříkovou specifikaci, která bude převzata z obchodního rejstříku České republiky, včetně právní formy a základního kapitálu. Dále budu specifikovat výrobky a popis trhu na kterém společnost obchoduje.

#### 3.1 Charakteristika společnosti

Nyní bude popsána stručná charakteristika společnosti, její výrobní program a budou zde uvedeny základní údaje z justice.

##### 3.1.1 Stručný popis společnosti

<b>Obchodní firma:</b>	CIREX CZ, s. r. o.,
<b>Sídlo:</b>	Průmyslový park 301, Vlčovice, 742 21 Kopřivnice,
<b>Identifikační číslo:</b>	46580140,
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným,
<b>Statutární orgán:</b>	
<b>jednatel:</b>	JEROEN JOHANNES GERHARDUS SPOELDER, 7471AS Goor, Irisstraat 7 A, Nizozemské království, Den vzniku funkce: 3. července 2006,
<b>jednatel:</b>	Johannes Bernardus Franciscus Alferink, 7843 BR Haaksbergen, Tormentil 11, Nizozemské království, Den vzniku funkce: 1. května 2009,
<b>Prokura:</b>	Ing. LUMÍR BLAŽEK, Příbor, Gagarinova 220,
<b>Společník:</b>	CIREX Holdings B.V., 7601PB Almelo, Bornsestraat 365, Nizozemské království, Registrační číslo: 58922571 (Justice.cz, 2021, online).

### 3.1.2 Rejstříková specifikace

Společnost CIREX CZ, s.r.o. podniká ve slévárenském průmyslu, zabývá se odléváním přesných odlitků z vysoce legovaných a chrom manganových litin. Společnost byla založena 28. května roku 1992. Základní kapitál společnosti dle obchodního rejstříku činí 72 132 000 Kč. Společnost vlastní matka, která sídlí v Nizozemí. Společnost disponuje dvěma jednateli a jedním prokuristou (Justice.cz, 2021, online).

### 3.1.3 Výrobní portfolio

Zvolená společnost CIREX CZ na trhu exceluje výrobou odlitků pro automobilový průmysl, celková produkce pro tento druh zákazníků je 60 %. Menší polovina a to 40 % jsou výrobky pro potravinářský nebo chemický průmysl (Janek, M., 2021, ústní sdělení).



Obr. 2: Výrobní portfolio (Zdroj: Cirexfoundry.com, 2021, online)

### 3.1.4 Trhy a zákazníci

Odběratelem českého závodu společnosti CIREX CZ, s.r.o. je mateřská společnost. Společnost operuje na trhu B2B a Nizozemská matka dále zajišťuje distribuci výrobků konečným zákazníkům. Mezi významné společnosti, kterým jsou výrobky dodávány jsou automobilky Fiat, BMW DAF, Mercedes benz a další (Blažek, L., 2021, ústní sdělení).

Zákazníci mimo automobilový průmysl je například Class, která vyrábí zemědělskou techniku v ostatním chemickém průmyslu je to například společnost Neyfor, která vyrábí vrtací hlavice pro naftařské společnosti (Blažek, L., 2021, ústní sdělení).

## 3.2 Situační analýza

Situační analýza je důležitá pro každou společnost, jelikož udává současnou situaci a pomáhá si uvědomit, jaké jsou budoucí předpoklady k úspěchu.

Cíl, na který se vybraná společnost orientuje je poskytování komplexních služeb pro zákazníky. Dodávat výrobky v maximální kvalitě v krátkém čase s co možná nejnižšími náklady.

Mezi strategické cíle společnosti můžeme zahrnout využívání kvalitních technologií, které jsou využívány v oblasti plánování a logistiky. Mezi nejvyužívanější software zahrneme SAP.

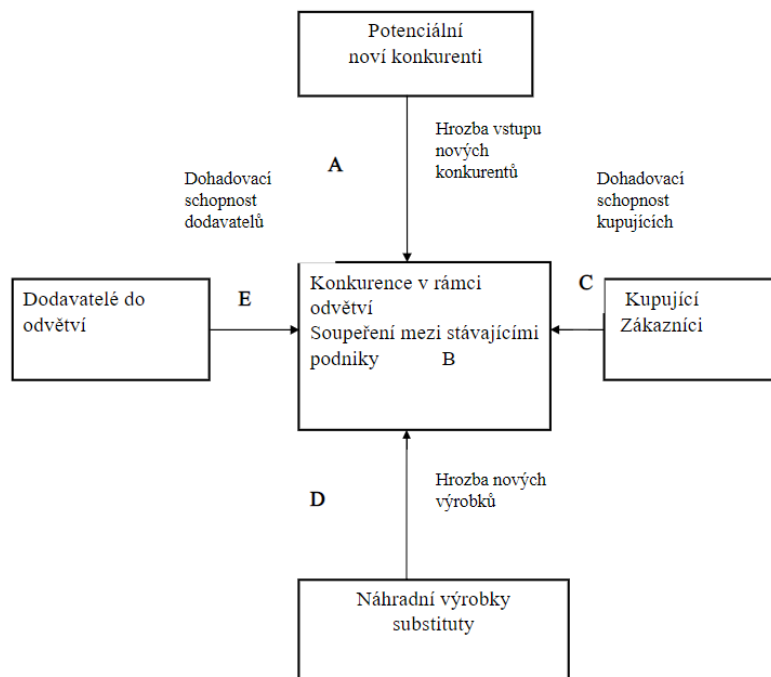
V oblasti zaměstnanosti a personalistiky se společnost zaměřuje na získání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců. Toto odvětví trpí velkým nedostatkem zkušených pracovníků, velké investice společnost směřuje do zvyšování kvalifikace a benefitů pro stávající zaměstnance.

Další velký strategický cíl, který společnost má je neustálé vylepšování, zrychlování a zjednodušování výrobních procesů – cílem je zajistit výrobní proces, ve kterém nejsou prostoje. V tomto společnost využívá tzv. matice zastupitelnosti, v této databázi jsou definované veškeré pozice a pracovníci společnosti, je zde zaznačeno, jaký pracovník může na dané pozici zastoupit pracovníka co vypadl například z dlouhodobé nemoci.

Informace pro analýzy byly získány z výroční zprávy, rozhovorů s vedením společnosti a zaměstnanci. Dalším zdrojem dat jsou výkazy, a to zejména rozvaha a výsledovka, která je sestavena na základě účetních dat. Výstup ze strategických analýz by měl sloužit managementu společnosti, jako náhled pro další vyhodnocení nákladů.



### 3.2.1 Analýza oborového prostředí



Obr. 3: Porterův model konkurenčního prostředí (Zdroj: Slideplayer, 2019)

#### **Potenciální noví konkurenti**

Vstup nového konkurenta na trh slévárenství je velmi náročný. V případě vstupu jakékoliv nové společnosti, která by ráda podnikala v tomto oboru musí nový potenciální konkurent vlastnit velký vlastní kapitál pro zakoupení zařízení, která jsou nutná pro výrobu. Tyto majetky jsou velmi finančně náročné. Další překážku pro nové konkurenty pocítujeme velmi přísné normy, kterými se musí všichni řídit a dodržovat.

#### **Konkurenti v rámci odvětví**

Mezi hlavní konkurenty vybrané společnosti můžeme zařadit společnost SPO Zlín s.r.o. a KDYNIUM a.s., kteří nabízejí substituční výrobky jako vybraná společnost CIREX CZ.

#### **Kupující**

Zákazníky u vybrané společnosti nemá cenu definovat, jelikož jediným odběratelem je mateřská společnost, se sídlem v Nizozemí, a to CIREX NL. Můžeme tedy konstatovat, že česká společnost má silnou smluvní sílu.

## **Dodavatelé do odvětví**

Hlavní výrobní materiály jsou definovány mateřskou společností. Vybraná společnost CIREX CZ, s. r. o. pro nákup materiálů využívá prostředníka, která má za úkol výběr podpůrných materiálů od zahraničních dodavatelů, a to převážně z Německa. Tento prostředník musí držet také potřebnou pohotovostní zásobu, aby případný výpadek materiálu byl vykryt a výroba byla bez prostojů.

## **Substituty**

V odvětví, ve kterém působí analyzovaná společnost můžeme říct, že substituty téměř neexistují, jelikož pro výroby jsou využívány specifické metody a technologie. Můžeme konstatovat, že se spíše jedná o zakázkovou výrobu, tedy je vytvářen přesný odlitek na několik tisícín milimetru, který je poptáván přímo zákazníkem.

### **3.2.2 SWOT analýza**

SWOT analýza je nejvyžívanější pro analyzování společnosti, slouží k zhodnocení jak vnitřních faktorů, tak vnějších, které ovlivňují fungování dané společnosti na trhu. Tato analýza obsahuje silné a slabé stránky a na druhé straně příležitosti a hrozby. SWOT analýza bude zpracována pomocí tabulky níže (Grasseová, Dubec, Řehák, 2012, s. 297).

Tab. 2: SWOT analýza – silné a slabé stránky (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Technologické vybavení</li><li>• Dlouholetá tradice</li><li>• Metoda přesného odlévání</li><li>• Kvalita výrobků na vysoké úrovni</li><li>• Odbornost a kvalifikace pracovníků</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Závislost na mateřské společnosti</li><li>• Malá konkurence</li><li>• Věrnost zaměstnanců a jejich kvalifikace</li><li>• Nízká motivace zaměstnanců (nových i stávajících)</li><li>• Nízký zájem o práci studentů v daném oboru</li></ul>

Tab. 3: SWOT analýza – příležitosti a hrozby (Zdroj: Vlastní zpracování)

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Navýšení kapacity výroby</li> <li>• Zvýšení kvalifikace a rekvalifikace zaměstnanců</li> <li>• Zlepšení produktivity (snížení zmetkovitosti)</li> <li>• Zvýšení skladové kapacity</li> <li>• Nové prostory – rozšíření výroby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snížení počtu zakázek</li> <li>• Ztráta odborně kvalifikovaných zaměstnanců</li> <li>• Omezení ze strany životního prostředí a zákonů</li> <li>• Ekonomická krize</li> <li>• Novelizace zákonů – daně, účetní standardy</li> <li>• Kurzové riziko</li> <li>• COVID 19</li> <li>• Zvyšování cen vstupních materiálů</li> </ul>

Silné stránky společnosti jsou postaveny na dlouholeté tradici s technologicky pokročilým vybavením. Jedná se o specifickou metodu přesného odlévání, to je silná stránka, jelikož společnost nemůže být jen tak nahrazena jako dodavatel. Výrobky jsou zpracovány na velmi vysoké úrovni a k tomu jsou potřeba kvalifikovaní zaměstnanci, kteří musí být schopni obsluhovat dané vybavení ve společnosti.

Společnost jako největší slabou stránku vnímá malý počet kvalifikovaných pracovníků. Studenti, kteří školu dokončí nechtějí vstupovat do těchto oborů a dále se vzdělávat, tuto slabou stránku může společnost otočit v příležitost, kdy studentům nabídne praxi při studiu a posléze nabídne pracovní poměr po dostudování. Další slabou stránkou společnosti vnímáme malou konkurenci v tomto odvětví, společnost nemá s kým sdílet zdravou rivalitu, a to jí může uškodit, tak jako jediný odběratel ve formě mateřské společnosti, na které je společnost v České republice závislá.

Největší hrozbu, kterou společnost ovlivní je případná ztráta kvalifikovaných zaměstnanců. Snížení počtu zakázek může být ovlivněno ekonomickou krizí a v dnešní současné době pandemií COVID 19, kdy jsou společnosti ovlivněny pandemickými opatřeními ze strany vlády a Evropské unie. Nízký počet zakázek může mít špatný vliv na chod společnosti, případné rozšíření onemocnění COVID 19 může zapříčinit kolaps

celého oddělení. Hrozby, které společnost ovlivňují omezení ze strany zákonů od ochránců životního prostředí. Reformy daňových a účetních zákonů se společností také dotknou a případná kurzová rizika, a to z důvodu, zahraničních odběratelů.

V případě rozšíření prostor se může společnost rozšířit své výrobní portfolio. Díky novým technologiím se společnost zaměřuje na snížení zmetkovitosti a tím zvýšení celkové produktivity. Pro zvýšení jakosti výrobků je důležité zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Poskytnutí benefitů a kvalifikačních kurzů si společnost zajistí, že zaměstnanci nebudou přecházet ke konkurenci

### **3.3 Hodnocení společnosti**

Na základě rozvahy a výkazu zisku a ztrát provedeme analýzu společnosti pomocí základních finančních ukazatelů. V první řadě provedeme analýzu tržeb, dále provedeme výpočet ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability a čistého pracovního kapitálu.

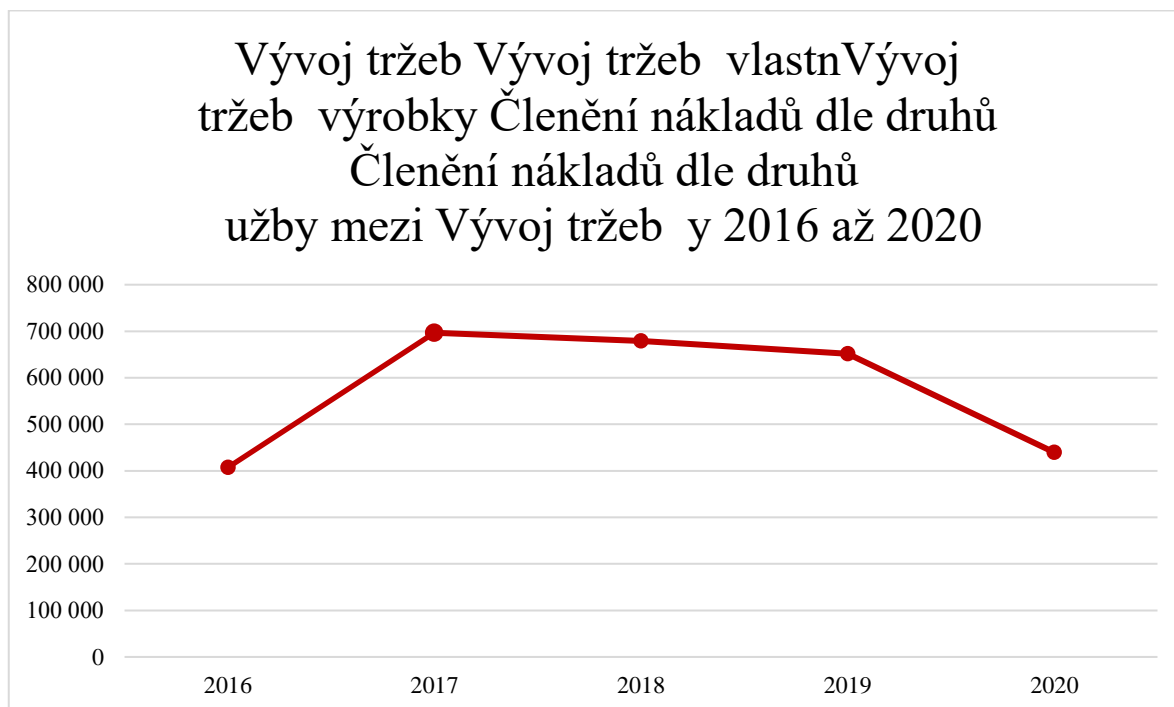
#### **3.3.1 Analýza tržeb**

CIREX CZ s.r.o. je společnost zabývající se výrobou. Většina jejich tržeb je za vlastní výrobky nebo služby. Ostatní tržby jsou k celku velmi zanedbatelnou položkou. Vývoj tržeb lze spatřit na grafu číslo 1.

Za sledované období společnost CIREX CZ zaznamenala nejnižší tržby v roce 2016 a to pouze 407 111 000 Kč, vrcholu dosáhla v roce 2017 a to 697 306 000 Kč. Od tohoto roku začal mírný klesající trend, kdy v roce 2020 společnost dosahovala 447 525 000 Kč. Tento pokles je zapříčiněn výskytem viru COVID 19, který se na českém území začal objevovat na jaře roku 2020.

Jelikož společnost CIREX CZ nedodává odlitky na český trh, tak pandemie a vládní opatření v této záležitosti ovlivnilo velmi. Tržní podíl na českém trhu je tedy nulový. Zaměření společnost směřuje na západoevropský trh. Tržní podíl na západoevropském trhu můžeme pouze odhadnout na cca 25 %.

Vybraná společnost také dodává na trhy jako je Rusko či spojené státy americké. Na těchto trzích můžeme mluvit o podílu jen pouze v jednotkách procent, kvůli velké aktivitě čínských a amerických slévárenských komplexech.



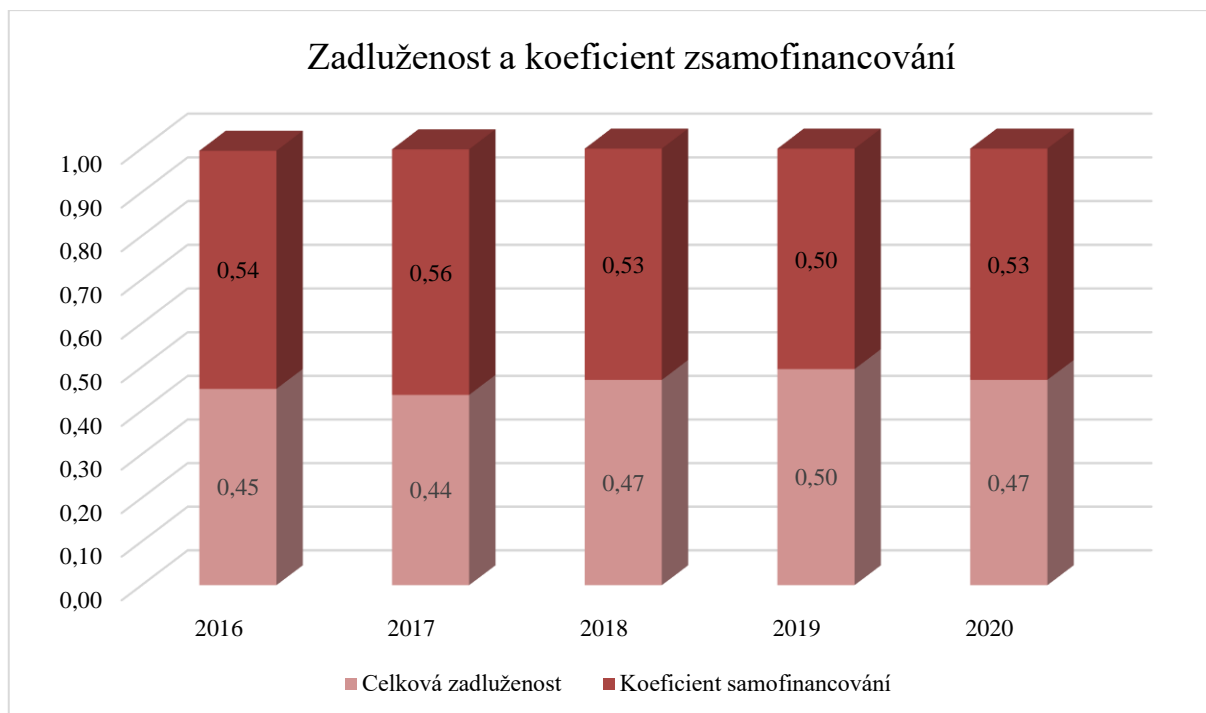
Graf 1: Vývoj tržeb za vlastní výroby a služby mezi lety 2016 až 2020 (Zpracováno dle: CIREX CZ, 2016-2020)

### 3.3.2 Analýza vybraných finančních ukazatelů

Analýza vybraných finančních ukazatelů zahrnuje poměrové ukazatele – analýzu rentability, aktivity, likvidity a finanční struktury. Jde o základní nástroj finanční analýzy.

#### Ukazatele zadluženosti

Zadluženost společnosti vyjadřuje určitou finanční úroveň, mělo by být dodrženo zlaté pravidlo financování to znamená 50 % vlastních zdrojů a 50 % cizích zdrojů.

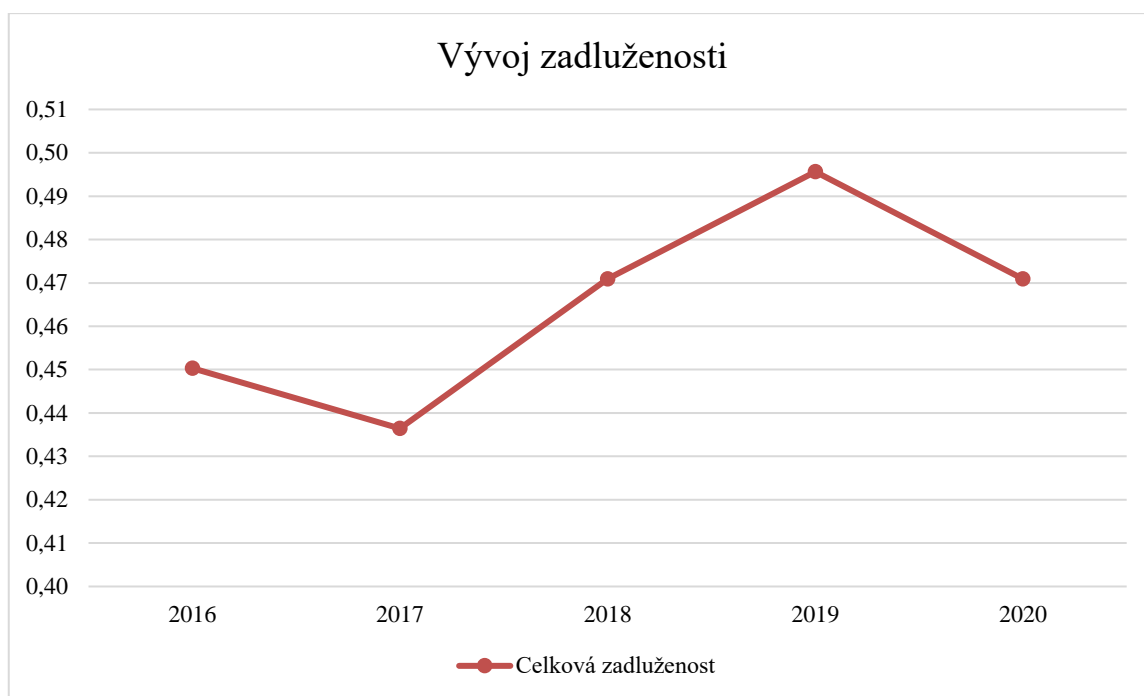


Graf 2: Poměr zadluženosti a samofinancování CIREX (Zpracováno dle: CIREX CZ, 2016-2020)

Celková zadluženost vybrané společnosti za sledované období se pohybuje od 44 % do 50 %, v těchto letech společnost se rozhodla pro velké nákupy dlouhodobého majetku, který financuje pomocí cizích zdrojů. Společnost CIREX dosahuje zlatého pravidla, které velmi věcně dodržuje (viz graf č. 2). Pro věřitele jsou tyto výsledky ne moc příznivé, budou převážně považovat vyšší úroky.

Koeficient samofinancování se ve sledovaném období společnosti CIREX pohybuje kolem hodnoty 0,5. Součty koeficientu samofinancování a celkové zadluženosti jsou rovny 1.

Graf číslo 3 udává vývoj zadluženosti vybrané společnosti můžeme vidět, že společnost CIREX CZ má kolísavý trend, v letech 2017 až 2019 bylo investováno do nových zařízení, což ukazuje nárůst dlouhodobého majetku v položce rozvahy v roce 2019 o 9 283 000 Kč.



Graf 3: Vývoj zadluženosti CIREX (Zpracováno dle: CIREX CZ, 2016-2020)

### Ukazatele likvidity

Tyto ukazatelé říkají, jak je společnost schopna hradit své krátkodobé závazky, a to buď svým dodavatelům či bankám a ostatním institucím. V následující tabulce č. 3 je srovnání likvidit za sledované období 2016 až 2020.

Tab. 4: Ukazatele likvidity (Zpracováno dle: CIREX CZ, 2016-2020)

Likvidita	2016	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita	2,28	2,22	2,92	4,01	4,26
Pohotová likvidita	0,35	0,88	0,31	0,46	1,75
Okamžitá likvidita	0,07	0,18	0,02	0,09	0,09

Ukazatel běžné likvidity vyjadřuje poměr krátkodobého oběžného majetku k celkovým krátkodobým závazkům. Výsledek ukazatele říká, kolik korun oběžného majetku připadá na jednu korunu krátkodobých závazků, které společnost eviduje v účetnictví. Dle literatury se udávají doporučené hodnoty 2-3, těchto hodnot společnost dosahuje v letech 2016-2018, v roce 2019 ukazatel stoupl na hodnotu 4 a v roce 2020 na hodnotu 4,26, a to z důvodu nesplacených dlouhodobých a krátkodobých pohledávek.

Pohotová likvidita je vypočítána pouze s krátkodobým finančním majetkem. Doporučené hodnoty dle literatury jsou od 1 do 1,5, těm se společnost přibližuje pouze v roce 2017 a 2020, jinak se nachází pod doporučenými hodnotami.

Posledním ukazatelem je okamžitá likvidita, která do výpočtu zahrnuje pouze finanční majetek, a to peníze na bankovních účtech a v pokladně. Literatura udává doporučené hodnoty od 0,2 do 0,5. Ve sledovaných letech je společnost pod doporučenými hodnotami, to vyjadřuje dobré hospodaření s finančním kapitálem.

### Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak společnost dokáže hospodařit se svými aktivy. Ukazují, jaká je vázanost finančních prostředků v aktivech (MÁČE, 2006).

Tab. 5: Ukazatele aktivity (Zpracováno dle: CIREX CZ, 2016-2020)

Aktivita	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat celkových aktiv	3,10	4,00	4,30	4,22	2,88
Obrat stálých aktiv	6,79	11,87	11,85	10,24	8,94
Obrat zásob	6,74	10,07	7,57	8,13	7,24
Obrat pohledávek	46,22	19,29	66,30	77,71	10,89
Obrat závazků	8,57	11,89	14,40	13,82	9,99
Doba obratu pohledávek (dny)	7,79	18,67	5,43	4,63	33,05
Doba obratu závazků (dny)	42,03	30,27	24,99	26,05	36,04
Doba obratu zásob (dny)	53,41	35,75	47,54	44,26	49,72

Obrat celkových aktiv má rostoucí trend do roku 2018 a poté začíná klesat, měří kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele jsou 1,6 – 3. Nejlepší hodnotu společnost vykazuje v roce 2018, kdy se aktiva obrátí více než 4krát.

Obrat stálých aktiv sleduje jejich využití, kopíruje trend předchozího ukazatele. Dle literatury by hodnoty tohoto ukazatele měli být vyšší než u obratu celkových aktiv. Toto kritérium společnost splňuje v každém sledovaném roce. Nejlepší hodnoty je dosahováno v roce 2017 a to 11,87.

Obrat zásob u vybrané společnosti je nejvyšší hodnota v roce 2017, a to 10,07. Nízký obrat zásob svědčí o jejich nízké likviditě. V případě sledované společnosti, která



má nízkou likviditu svých zásob, musí zásoby skladovat, a to souvisí s většími náklady na skladování.

U zásob, pohledávek a závazků se zpravidla využívá k hodnocení ukazatel doby obratu ve dnech. Obrat závazků, pohledávek a závazků slouží k výpočtů těchto ukazatelů.

Doba obratu zásob u společnosti CIREX má kolísavý trend. Snižování počtů tohoto ukazatele je pro společnost výhodné, protože se vykazuje snižování počtu dnů, po které jsou zásoby vázány v podnikání. V posledním roce jsme se dostali na 49,72 dní, to znamená, že jakmile společnost zásoby nakoupí tak za tuto dobu bude inkasovat peníze. Prodlužování společnost zaznamenala kvůli pandemii COVID 19.

Doba obratu pohledávek má kolísající trend. Společnost prodává své odlitky na obchodní úvěr, to znamená na faktury. Splatnost faktur je 30 dní to znamená, že odběratelé platí své závazky v roce 2020 převážně včas, v ostatních letech i dříve. Vybraná společnost si vede velmi dobře, to znamená, že peníze za své výrobky inkasuje dříve a má možnost dalšího růstu.

Doba obratu závazků má do roku 2018 klesající trend ukazuje, jaká doba uplyne mezi nákupem a úhradou dodavatelských faktur. Největší doby dosahuje společnost v roce 2020, kdy své závazky platí po 33 dnech. Většina faktur má splatnost 30 dní, to znamená, že společnost své závazky platí v termínu.

### **Ukazatele rentability**

Ukazatele rentability vyjadřují schopnost dosahovat zisku po investování do společnosti, za jak dlouho a do jaké míry se vyplatí. V tabulce 5 jsou výsledky vybraných rentabilit.

Tab. 6: Ukazatele rentability (Zpracováno dle: CIREX CZ, 2016-2020)

<b>Rentabilita</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
ROA	13,22	15,09	-9,11	-3,66	2,82
ROI	18,29	21,71	-7,66	-2,11	3,21
ROE	24,27	26,85	-17,21	-7,26	5,34
ROS	5,90	5,42	-1,78	-0,50	1,11

Rentabilita celkových aktiv (ROA) má spíše klesající trend. Nejnižší hodnota je dosahována v roce 2018 a to -9,11 %. V rámci tohoto ukazatele je využit čistý zisk (EAT) a celková aktiva společnosti, která byla proinvestována. Záporné výsledky rentability v letech 2018 a 2019 jsou zapříčiněny záporným výsledkem hospodaření, ten je z důsledku růstu osobních nákladů o 41 % mezi lety 2017 a 2018, a mezi lety 2018 a 2019 byl nárůst zmíněných nákladů o dalších 9 %.

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI) nachází své minimum v roce 2018, a to - 7,66 % od tohoto roku má rostoucí trend. Zlom v roce 2018 nastal díky vyšším osobním nákladům a tím dosažení ztrátového výsledku hospodaření. Tento kolísavý trend ukazatele je zapříčiněn tím, že kolísá výsledek hospodaření společnosti CIREX. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele jsou nad 15 %, toho společnost dosáhla v letech 2016 a 2017. Za příznivé se berou také hodnoty vyšší než 12 %.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) ukazuje, jak společnost využívá svůj vlastní kapitál, je důležitý především pro vlastníky či investory. Tento ukazatel má za sledované období rostoucí trend do roku 2018, ve kterém nastal obrat na zápornou hodnotu - 17,21 %. Od tohoto roku nastává opět trend rostoucí až na hodnotu 5,34 %.

### Ukazatel čistého pracovního kapitálu

Ukazatel čistého pracovního kapitálu patří do rozdílových ukazatelů, které jsou vázány na likviditu.

Tab. 7: Ukazatel čistého pracovního kapitálu v tis. Kč (Zpracováno dle: CIREX CZ, 2016-2020)

ČPK	2016	2017	2018	2019	2020
ČPK manažerský	40 166	63 126	66 018	67 981	80 384
ČPK investorský	11 500	56 157	43 159	26 976	54 999

Čistý pracovní kapitál vypočítaný podle manažerského přístupu ve sledovaných letech nabývá kladných hodnot a má rostoucí trend, to znamená, že krátkodobé závazky společnosti jsou nižší než oběžná aktiva, oběžná aktiva slouží ke splacení krátkodobých závazků, které společnost eviduje. CIREX CZ disponuje volnými finančními prostředky, vytvořila si tzv. „finanční polštář“.

Čistý pracovní kapitál dle investorského přístupu je důležitý pro vlastníky společnosti, a to z toho důvodu, že krátkodobými zdroji je částečně financován dlouhodobý majetek.

### **3.4 Analýza nákladů společnosti**

V této části diplomové práce bude provedena analýza nákladů vybrané společnosti. Pro správné analyzování nákladů je nutné je rozdělit do několika skupin. V první řadě provedeme rozdělení nákladů podle druhu a následně na přímé a nepřímé náklady.

#### **3.4.1 Druhovému členění**

Při druhovém členění nákladů bylo vycházeno z výkazu zisku a ztráty za poslední rok 2020. Jednotlivé nákladové účty byly rozděleny dle potřeb společnosti.

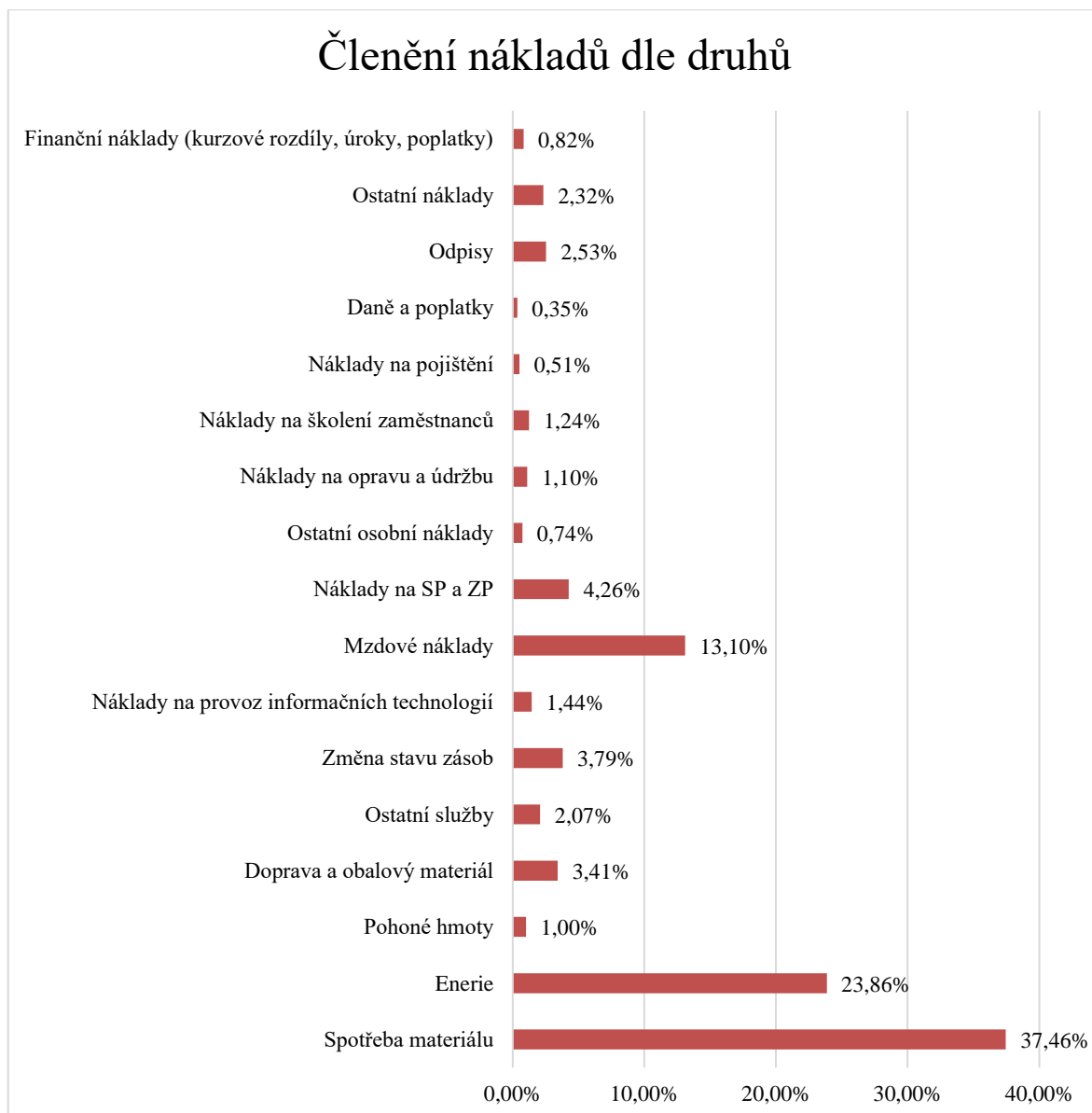
Jednotlivé skupiny nákladů jsou níže:

- Výkonová spotřeba – tato skupina obsahuje náklady vynaložené na prodané zboží, spotřebu materiálu.
- Spotřeba energií – eklektická energie, voda, teplo.
- Pohonné hmoty – jedná se o pohonné hmoty, které zaměstnanci využívají při služebních cestách.
- Doprava a obalový materiál – zde jsou zahrnuty náklady, které souvisí s přepravou výrobků.
- Ostatní služby – v této skupině nákladů se nachází právní služby, služby daňového poradce a účetní.
- Změna stavu zásob vlastní činnosti – nově do nákladů jsou zařazeny zásoby přeměněny vlastní činností ve výrobě.
- Náklady na provoz informačních technologií – jelikož společnost disponuje složitými operačními systémy, tvoří tato skupina nákladů důležitou část, zde zahrnujeme také telefony a internet.
- Osobní náklady – zde jsou zahrnuty mzdové náklady a druhou velkou skupinou jsou náklady na sociální a zdravotní zabezpečení, a nepatrnou skupinou jsou ostatní osobní náklady.

- Náklady na opravu a údržbu – kvůli drahým strojům na odlitky přesného lití je důležité dělat pravidelné údržby a případné opravy strojů.
- Náklady na školení zaměstnanců – jedná se o náklady na rekvalifikace a certifikace svých zaměstnanců.
- Náklady na pojištění – majetku a staveb.
- Daně a poplatky – jedná se o daně a poplatky, co společnost zaplatí státu, jako je daň z nemovitosti, silniční daň a další.
- Odpisy – odpisy hmotného majetku.
- Ostatní náklady – sem zahrneme zůstatkové ceny prodaného dlouhodobého hmotného majetku a ostatní provozní náklady.
- Finanční náklady – náklady, které vzniknou kurzovými rozdíly, úroky či poplatky bance za úkony.

Tab. 8: Druhové členění nákladů pro rok 2020 (Zpracováno dle: CIREX CZ, 2020)

Druh nákladů	Hodnota nákladů (v tis. Kč)	Podíl nákladů
Spotřeba materiálu	171 712	37,46%
Energie	109 354	23,86%
Pohonné hmoty	4 597	1,00%
Doprava a obalový materiál	15 645	3,41%
Ostatní služby	9 506	2,07%
Změna stavu zásob	17 375	3,79%
Náklady na provoz informačních technologií	6 602	1,44%
Mzdové náklady	60 038	13,10%
Náklady na SP a ZP	19 540	4,26%
Ostatní osobní náklady	3 375	0,74%
Náklady na opravu a údržbu	5 020	1,10%
Náklady na školení zaměstnanců	5 675	1,24%
Náklady na pojištění	2 341	0,51%
Daně a poplatky	1 604	0,35%
Odpisy	11 620	2,53%
Ostatní náklady	10 648	2,32%
Finanční náklady (kurzové rozdíly, úroky, poplatky)	3 750	0,82%
<b>Celkem</b>	<b>458 402</b>	<b>100,00%</b>



Graf 4: Druhové členění nákladů pro rok 2020 (Zpracováno dle: CIREX CZ, 2020)

Z grafu číslo 4 je patrné, že ve vybrané společnosti CIREX CZ jsou nejvíce zastoupeny náklady, které spadají do spotřeby materiálu a to 37,46 %, druhou největší skupinou jsou energie 23,86 %. Tento poměr nákladů je ve očekávaný, jelikož se jedná o výrobní podnik, který disponuje energeticky náročnými stroji. Další významnou skupinou jsou mzdové náklady, a to z toho důvodu, že společnost si potřebuje udržet kvalifikované pracovníky, a proto je nucena zvedat mzdové náklady pro své zaměstnance. Ostatní skupiny nákladů jsou v celkovém součtu nákladů zanedbatelnou položkou, jelikož

dohromady tvoří 25,6 %. Z těch méně zastoupených nákladů jsou pro společnost důležité náklady na sociální a zdravotní pojištění 4,26 %, které úzce souvisí se mzdovými náklady. 3,41 % nákladů tvoří obalový materiál a doprava výrobků k zákazníkům a 2,53 % nákladů tvoří odpisy, a ostatní výše vyčíslené náklady.

### 3.4.2 Kalkulační členění

V této části náklady rozdělíme dle základní kalkulace, a to na náklady, které lze přímo přiřadit k jednotlivým výrobkům a na ty, které se vztahují na celkovou výrobu a jsou brány jako náklady režijní. Rozdělení nákladů na přímé a nepřímé je důležitý pro další vývoj diplomové práce, jelikož z těchto dat se bude vycházet při sestavování metody kalkulace ABC.

Tab. 9: Kalkulační členění nákladů za rok 2020 (Zpracováno dle: CIREX CZ, 2020)

Druh nákladů	Hodnota nákladů v tis Kč	Podíl nákladů
Přímé náklady	221 989	48,43%
Nepřímé náklady	236 413	51,57%

Z tabulky číslo 9 je na první pohled jasné, že ve vybrané společnosti jsou náklady přímé i nepřímé téměř vyrovnány, a to v poměru 48,43 % přímé náklady a 51,57 % nepřímé náklady. Dále si jednotlivé náklady více rozčleníme, kvůli lepší identifikaci.

#### Přímé náklady

V následující tabulce číslo 10 jsou rozděleny jednotlivé přímé náklady ve společnosti za rok 2020.

Tab. 10: Přímé náklady za rok 2020 (Zpracováno dle: CIREX CZ, 2020)

Druh nákladů	Hodnota nákladů v tis Kč	Podíl nákladů
Spotřeba materiálu	171 712	77,35%
Obalový materiál a doprava	15 645	7,05%
Ostatní přímé náklady – spojené s výrobou	9 567	4,31%
Energie	25 065	11,29%
<b>Celkem</b>	<b>221 065</b>	<b>100,00%</b>

Hlavní položkou přímých nákladů ve společnosti je spotřeba materiálu, a to ve výši 171 712 tis. Kč v podílu 77,35 %, jelikož se jedná o výrobní společnost. Druhou největší položkou jsou energie a to z 11,29 %, jedná se o stroje energeticky náročné. Společnost dopravuje své výrobky ke svým zákazníkům a doprava a obalový materiál tvoří 7,05 % na přímých nákladech a ostatní přímé náklady spojené s výrobou jsou zastoupeny v podílu 4,31 %.

### **Nepřímé náklady**

Další kategorií jsou nepřímé náklady, které jsou zastoupeny z 51,57 % na celkových nákladech. Jedná se o tzv. režijní náklady, které se musí rozdělit na jednotlivé produkty.

Tab. 11: Nepřímé náklady (režie) za rok 2020 (Zpracováno dle: CIREX CZ, 2020)

<b>Režie</b>	<b>Hodnota režie v tis Kč</b>	<b>Podíl nákladů</b>
Provozní režie	196 239	83,01%
Správní režie	35 577	15,05%
Odbytová režie	4 597	1,94%
<b>Celkem</b>	<b>236 413</b>	<b>100,00%</b>

Nejvýznamnější položkou jsou prozí režie, ve které jsou obsaženy mzdové náklady, ostatní osobní náklady a provoz informačních technologií. Druhou největší skupinou je režie správní, která obsahuje veškeré ostatní služby, která společnost nakupuje, pojištění, náklady na školení zaměstnanců, odpisy majetku, ostatní náklady a finanční, jako jsou kurzové rozdíly, úroky a poplatky. Poslední a nejmenší režii je odbytová, která zahrnuje pohonné hmoty, které jsou potřebné na rozvoz výrobků či služební cesty obchodníků.

### 3.5 Zhodnocení analytické části

V analytické části diplomové práce byla v první řadě představena vybraná společnost, která je v rámci diplomové práce analyzována. Byla popsána rejstříková specifikace, výrobní portfolio a trh a zákazníci.

Dále byla provedena analýza pomocí Porterova modelu konkurenčního prostředí, které obsahuje analýzu zákazníků, dodavatelů a vlivu stávající konkurence, hrozby vstupu nové konkurence a substituční výrobky. Byla provedena SWOT analýza, kde se zanalyzovaly silné a slabé stránky společnosti a také příležitosti a hrozby, na které si musí dát vedení společnosti pozor. V další části byla provedena základní finanční analýza vybraných finančních ukazatelů. Výsledky finanční analýzy vycházely téměř vždy v doporučených hodnotách s výjimkou roků, kdy byla společnost ve ztrátě a počítalo se s výsledkem hospodaření, to bylo zapříčiněno hlavně díky pandemii COVID 19, která se v České republice objevila poprvé v březnu roku 2019. Díky tomu mají hodnoty rentability kolísavý trend. Doba obratu zásob, pohledávek a závazků ve společnosti vychází v doporučených hodnotách, ale i tam se vyskytovaly výkyvy, kdy zákazníci platili po delší době, a tak i vybraná společnost.

V poslední řadě byly analyzovány náklady společnosti, které měla za rok 2020. Náklady byly rozděleny podle různých kritérií, jako jsou například přímé a nepřímé náklady a dle druhu. Pro další část diplomové práce jsou důležité nepřímé náklady, které byly členěny podle kalkulačního vzorce. Tyto náklady ve společnosti tvoří 51,57 % z celkové sumy nákladů v roce 2020 a budou dále vstupovat do návrhové části implementace modelu Activity-Based Costing.



## **4 IMPLEMENTACE MODELU DO SPOLEČNOSTI**

V této části diplomové práce se zaměřím na implementaci modelu ABC do vybrané společnosti CIREX CZ s.r.o. V první řadě se podíváme na využití daného modelu ve společnosti, upravíme data, tak aby se dala využít pro implementaci. Tato kalkulační metoda je založená na činnostech, které vedou k výrobě konečného výrobku, tyto aktivity budou identifikovány a následně oceněny. V poslední řadě budou stanoveny náklady na jednotku výrobku a přiřazeny k objektům.

### **4.1 Využití metody ABC v analyzované společnosti**

Cílem této diplomové práce je implementovat model ABC do společnosti. Tato metoda přinese přesnější informace o tom, jaké náklady potřebuje jednotlivý výrobek. To společnosti přinese, informace, jak je daná činnost nákladná a může se zaměřit na to, jak se dá výroba zefektivnit.

### **4.2 Návrh modelu ABC**

Nyní se již budeme zabývat samotným návrhem metody kalkulace Activity-Based Costing pro vybranou společnost CIREX CZ s.r.o., to znamená rozpočtu nepřímých nákladů, které byly vyčíslené v minulé kapitole k jednotlivým aktivitám a posléze k přiřazením aktivit k jednotlivým výrobkům. Implementace této metody kalkulace se realizuje v následujících pěti etapách, pro zkoumaný rok 2020.

#### **4.2.1 Úprava účetních dat**

První etapou při implementaci metody ABC je úprava účetních dat, za účelem očištění nepřímých nákladů od těch, které jsou svým charakterem jednorázové, mimořádné nebo nestandardní. Tyto náklady budou vyloučeny a nebude se dále s nimi vůbec počítat z toho důvodu, aby byl model co nejpřesnější. V následující tabulce č. 11 jsou vyloučené náklady sepsány.

Tab. 12: Vyloučené mimořádné náklady za rok 2020 (Zpracováno dle: CIREX CZ, 2020)

Druh nákladů	Hodnota nákladů v tis. Kč
Změna stavu zásob	17 375
Náklady na opravu a údržbu	5 020
Daně a poplatky	1 604
Ostatní náklady	10 648
Finanční náklady (kurzové rozdíly, úroky, poplatky)	3 750
<b>Celkem</b>	<b>38 397</b>

Celkové vyloučené náklady jsou v hodnotě 38 397 tis. Kč. Náklady na opravu a údržbu jsou vyloučeny v celkové částce, jelikož v roce 2020 proběhli intervalové výměny dílů strojů a případné mimořádné opravy. Z nepřímých nákladů pro implementaci modelu zůstalo 198 016 tis. Kč.

Na základě rozhovoru s kompetentními zaměstnanci, byly stanoveny náklady na jednotlivá střediska, a to následovně v tabulce číslo 13.

Tab. 13: Náklady na střediska za rok 2020 (Zpracováno dle: CIREX CZ, 2020, Janek, M, 2021)

Středisko	Nepřímý náklad v tis. Kč
Voskovna	29 426
Keramika	12 457
Vysoké pece	89 483
Apretace	25 642
CNC obrábění	1 573
Expedice	26 714
Management a správa	7 516
Údržba	2 470
Sklad	2 735
<b>Celkem</b>	<b>198 016</b>

#### 4.2.2 Identifikace aktivit

Druhou etapou tvorby modelu je identifikace aktivit, které ve společnosti vedou k výrobě konečného výrobku. Podkladem pro správné stanovení aktivit byly dostupné informační zdroje, ale hlavní část byla využita z rozhovorů jednotlivých pracovníků společnosti, kteří výrobní proces znají nejlépe.

### **Navržené aktivity:**

- Nakupování materiálu – výběr a kontrola dodavatelů, plánování objednávek, objednávka.
- Skladování materiálu – příjem materiálu na sklad a manipulace, uskladnění.
- Výroba voskového modelu – výroba, začištění a lepení.
- Výroba keramického modelu – míchání keramiky, namáčení, sušení a zatuhnutí, vytavení vosku (pračka).
- Výroba odlitkové směsi – příprava vstupního materiálu, roztavení.
- Výroba odlitků – odlévání odlitků do keramického modelu.
- Apretace – opravení nedokonalostí na třech pracovištích.
- CNC obrábění – například k doděláním otvorů, které nebyly součástí keramického modelu.
- Tryskání a řezání.
- Balení – skládání a balení palety.
- Expedice – přesun zboží do skladu hotových výrobků, nakládání na kamion.
- Kontrola jakosti – výstupní kontrola kvality odlitků.
- Údržba – správa výrobních objektů.
- Administrativa výroby – výzkum a vývoj, ohodnocení mistrů, plánování výrobního procesu.
- Administrativa mimo výrobu – vedení účetnictví, fakturace, ekonomické analýzy.

#### **4.2.3 Ocenění aktivit**

Třetí částí implantace modelu je ocenění aktivit, které již byly definovány, jinými slovy, musíme určit kolik nákladů celkem připadá na každou aktivitu. Jedná se o nejdůležitější, ale také nejnáročnější krok celé implementace. Nepřímé náklady budou rozděleny pomocí procentuálního rozdělení k jednotlivým aktivitám. Tento krok nejsem sama schopná rozhodnout, a tak za pomoci ředitele společnosti, hlavního ekonoma, vedoucího výroby a kompetentních zaměstnanců bylo přiřazeno procento k jednotlivým aktivitám. Mezi další zdroje, ze kterých bylo při přiřazování procent čerpáno jsou například odpisový plán, servisní protokoly a technické specifikace

zařízení. Některé položky byly zřejmé, ale u některých musel být využit odhad pracovníků, kteří díky svým zkušenostem dokážou popsat relativně přesně.

Tab. 14: Procentuální spotřeba materiálu na jednotlivá střediska a aktivity (Zpracováno dle: CIREX CZ, 2020, Janek, M, 2021)

Aktivita/Středisko	Voskovna (%)	Keramika (%)	Vysoké pece (%)	Apretace (%)	CNC obrábění (%)	Expedice (%)	Management a správa (%)	Údržba (%)	Sklad (%)	Ocenění aktivit (tis. Kč)
Nakupování materiálu	3	3	-	-	-	2	6	-	-	-
Skladování	5	6	-	-	-	7	-	-	91	-
Výroba voskového modelu	83	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Míchání strusky + Výroba keramického formy	-	86	-	-	-	-	-	-	-	-
Míchání a rozbor litin	1,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Výroba odlitků	-	-	76	-	-	-	-	-	-	-
Apretace	-	-	-	75	-	-	-	-	-	-
CNC obrábění	-	-	-	-	97	-	-	-	-	-
Tryskání a řezání	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-
Balení a expedice	-	-	-	-	-	86	-	-	5	-
Kontrola jakosti	4	3	-	20,5	-	-	19	-	4	-
Údržba	-	-	19	-	-	-	-	91	-	-
Administrativa výroby	3,5	2	2	-	-	-	36	7	-	-
Administrativa mimo výrobu	-	-	-	4,5	3	5	39	2	-	-
<b>Celkem na středisko (v tis. Kč)</b>	<b>29 426</b>	<b>12 457</b>	<b>89 483</b>	<b>25 642</b>	<b>1 573</b>	<b>26 714</b>	<b>7 516</b>	<b>2 470</b>	<b>2 735</b>	<b>198 016</b>

Tab. 15: Spotřeba materiálu na jednotlivá střediska a aktivity (Zpracováno dle: CIREX CZ, 2020, Janek, M, 2021)

Aktivita/Středisko	Projektová výroba (v tis. Kč)	Přípravná materiálu (v tis. Kč)	Výroba (v tis. Kč)	Expedice (v tis. Kč)	Výzkum a vývoj (v tis. Kč)	Údržba (v tis. Kč)	Správa (v tis. Kč)	Údržba (v tis. Kč)	Sklad (v tis. Kč)	Ocenění aktivit (tis. Kč)
Nakupování materiálu	882,78	373,71	-	-	-	534,28	450,96	-	-	2 241,73
Skladování	1 471,30	747,42	-	-	-	1 869,98	-	-	2 488,85	6 577,55
Výroba voskového modelu	24 423,58	-	-	-	-	-	-	-	-	24 423,58
Míchání strusky + Výroba keramického formy	-	10 713,02	-	-	-	-	-	-	-	10 713,02
Míchání a rozbor litin	441,39	-	-	-	-	-	-	-	-	441,39
Výroba odlitků	-	-	68 007,08	-	-	-	-	-	-	68 007,08
Apretace	-	-	-	19 231,50	-	-	-	-	-	19 231,50
CNC obrábění	-	-	-	-	1 525,81	-	-	-	-	1 525,81
Tryskání a řezání	-	-	2 684,49	-	-	-	-	-	-	2 684,49
Balení a expedice	-	-	-	-	-	22 974,04	-	-	136,75	23 110,79
Kontrola jakosti	1 177,04	373,71	-	5 256,61	-	-	1 428,04	-	109,40	8 344,80
Údržba	-	-	17 001,77	-	-	-	-	2 247,70	-	19 249,47
Administrativa výroby	1 029,91	249,14	1 789,66	-	-	-	2 705,76	172,90	-	5 947,37
Administrativa mimo výrobu	-	-	-	1 153,89	47,19	1 335,70	2 931,24	49,40	-	5 517,42
<b>Celkem na středisko (v tis. Kč)</b>	<b>29 426,00</b>	<b>12 457,00</b>	<b>89 483,00</b>	<b>25 642,00</b>	<b>1 573,00</b>	<b>26 714,00</b>	<b>7 516,00</b>	<b>2 470,00</b>	<b>2 735,00</b>	<b>198 016,00</b>

#### 4.2.4 Stanovení nákladů na jednotku aktivity

Čtvrtou etapou, kterou se budeme zabývat v rámci implementace modelu ABC do vybrané společnosti je definování vztahových veličin ke stanoveným aktivitám ve druhé etapě. V tomto modelu se využívají veličiny typu počet objednávek, hodin času, který pracovník strávený na dané aktivitě k danému zákazníkovi nebo se může jednat o procentuální podíl.

#### 4.2.5 Výpočet jednotkového nákladu

V této části diplomové práce se budeme zabývat, kolik nákladů potřebují jednotlivé aktivity. V tomto kroku budeme přiřazovat vztahovou veličinu, která zapříčiňuje vznik nákladů u jednotlivého nákladového objektu. Jednotlivé příčiny byly navrženy na základě konzultací.

Tab. 16: Vztahové veličiny s počtem za rok 2020 (Zpracováno dle: Blažek, L., 2021, ústní sdělení)

Aktivita	Příčina spotřeby	Počet za rok 2020
Nakupování materiálu	počet objednávek	1 200
Skladování	počet objednávek	1 200
Výroba voskového modelu	tuny	130
Míchání strusky + Výroba keramického formy	tuny	540
Míchání a rozbor litin	tuny	600
Výroba odlitků	tuny	300
Apretace	hodiny	60 000
CNC obrábění	hodiny	27 000
Tryskání a řezání	tuny	600
Balení a expedice	počet palet	4400
Kontrola jakosti	počet palet	4400
Údržba	tuny	600
Administrativa výroby	tuny	600
Administrativa mimo výrobu	tuny	600

Po získání těchto důležitých informací se dostáváme k výpočtu jednotkového nákladu na danou aktivitu. Výpočet je proveden jako podíl celkového nákladu na aktivitu a počet jednotek příčin za rok 2020. Jednotlivé výsledky na dané aktivity jsou shrnuty v tabulce číslo 17, kde vidíme kolik společnost stojí daná aktivita.

Tab. 17: Jednotkový náklad aktivit (Zpracováno dle: CIREX CZ, 2020, Blažek, L, 2021)

<b>Aktivita/Středisko</b>	<b>Celkový náklad (v tis. Kč)</b>	<b>Počet jednotek</b>	<b>Příčina spotřeby</b>	<b>Jednotkový náklad aktivitu (v tis. Kč)</b>
Nakupování materiálu	2 241,73	1 200	počet objednávek	1,87
Skladování	6 577,55	1 200	počet objednávek	5,48
Výroba voskového modelu	24 423,58	130	tuny	187,87
Míchání strusky + Výroba keramického formy	10 713,02	540	tuny	19,84
Míchání a rozbor litin	441,39	600	tuny	0,74
Výroba odlitků	68 007,08	300	tuny	226,69
Apretace	19 231,50	60 000	hodiny	0,32
CNC obrábění	1 525,81	27 000	hodiny	0,06
Tryskání a řezání	2 684,49	600	tuny	4,47
Balení a expedice	23 110,79	4 400	počet palet	5,25
Kontrola jakosti	8 344,80	4 400	počet palet	1,90
Údržba	19 249,47	600	tuny	32,08
Administrativa výroby	5 947,37	600	tuny	9,91
Administrativa mimo výrobu	5 517,42	600	tuny	9,20
<b>Celkem</b>	<b>198 016,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

#### 4.2.6 Nákladové objekty

Cílem diplomové práce je aplikovat moderní metodu kalkulace ABC do vybrané společnosti CIREX CZ, s.r.o. Tato společnost vyrábí kolem 1500 různých produktů. Pro účel diplomové práce byly vybrány 4 výrobky, které se od sebe liší tvarem, hmotností či objemem výroby. Tato společnost vyrábí výrobky hlavně na zakázku, výrobky se liší, buď se jedná o nárazovou výrobu, která je 1-3x ročně a druhá skupina, která má celoroční odbyt, jedná se hlavně o výrobky pro automobilový průmysl.



Tab. 18: Vybrané výrobky a jejich parametry (Zpracováno dle: Blažek, L., 2021, ústní sdělení)

Parametry	Výrobky			
	A	B	C	D
Hmotnost (kg)	20	3,9	5	2
Objednávky (počet)	1	5	10	4
Vstupní suroviny (počet)	3	2	3	3
Vyrobené kusy (ks)	825	950	450	650
Kusy/paleta	100	320	284	360
Počet prodaných kusů za rok 2020	825	950	450	650

#### 4.2.7 Ocenění nákladových objektů

Poslední krok ke zjištění, kolik nákladů je přiřazeno k vybraným výrobkům, bude využito předchozích kapitol. Nepřímý náklad na daný vybraný produkt zjistíme tak, že jednotkový náklad každé aktivity vynásobíme počtem spotřebovaných příčin za rok 2020, které jsou shrnuty v tabulce číslo 18. Pro názornost jsem zvolila výpočet výrobku B, pro lepší pochopení způsobu přiřazení nepřímých nákladů níže.

##### Počet objednávek

Počet objednávek se vyskytuje u aktivity nakupování materiálu a skladování. Výrobek B se skládá ze dvou vstupních surovin a za rok 2020 byla evidováno pět objednávek. To znamená, že vybraná společnost musela provést 10 objednávek (2 vstupní suroviny x 5 objednávek).

##### Tuny

Výroba voskového modelu, míchání strusky a výroba keramické formy, míchání a rozbor litin a samotné lití odlitků, tryskání, administrativní výroba a administrativa mimo výrobu využívá jako cost drivers tuny. Počet příčin byl zvolen objem produkce v tunách, výpočet provedeme, jako součin počtu vyrobených kusů a hmotnosti daného výrobku (950 vyrobených kusů výrobků B x 3,9 kg jeden výrobek).

## Hodiny

Apřetace a CNC obrábění byla vybrána jako příčina počet hodin, časová náročnost u každé jedno objednávky je 2 hodiny. V případě výrobku B se jedná o výpočet 2 hodiny x 5 objednávek = 10 hodin.

## Počet palet

Balení a expedice, kontrola jakosti výpočet nepřímého nákladu na výrobek B, jako podíl vyrobených kusů s počtem kusů, které se vlezou na jednu paletu daného typu výrobku.

Výpočet pro vybraný typ výrobků je následující  $950/320 = 2,97$  jednotek.

Tab. 19: Nepřímý náklad na výrobek A a B (Zpracováno dle: CIREX CZ, 2020, Blažek, L, 2021)

Aktivita/Středisko	Jednotkový náklad aktivity	Počet spotřeb. příčin výrobek A	Cena spotřeb. činnosti výrobek A	Počet spotřeb. příčin výrobek B	Cena spotřeb. činnosti výrobek B
Nakupování materiálu	1,87	3,00	5,60	10,00	18,68
Skladování	5,48	3,00	16,44	10,00	54,81
Výroba voskového modelu	187,87	16,50	3 099,92	3,71	696,07
Míchání strusky + Výroba keramického formy	19,84	16,50	327,34	3,71	73,50
Míchání a rozbor litin	0,74	16,50	12,14	3,71	2,73
Výroba odlitků	226,69	16,50	3 740,39	3,71	839,89
Apřetace	0,32	2,00	0,64	10,00	3,21
CNC obrábění	0,06	2,00	0,11	10,00	0,57
Tryskání a řezání	4,47	16,50	73,82	3,71	16,58
Balení a expedice	5,25	8,25	43,33	2,97	15,59
Kontrola jakosti	1,90	8,25	15,65	2,97	5,63
Údržba	32,08	16,50	529,36	3,71	118,87
Administrativa výroby	9,91	16,50	163,55	3,71	36,73
Administrativa mimo výrobu	9,20	16,50	151,73	3,71	34,07
<b>Celkem nepřímé náklady na výrobek (v Kč)</b>	-	-	8 180 032,96	-	1 916 913,50
<b>Nepřímý náklad na 1 kus (v Kč)</b>	-	-	9 915,19	-	2 017,80

Tab. 20: Nepřímý náklad na výrobek C a D (Zpracováno dle: CIREX CZ, 2020, Blažek, L, 2021)

Aktivita/Středisko	Jednotkový náklad aktivity	Počet spotřeb. příčin výrobek C	Cena spotřeb. činnosti výrobek C	Počet spotřeb. příčin výrobek D	Cena spotřeb. činnosti výrobek D
Nakupování materiálu	1,87	30,00	56,04	12,00	22,42
Skladování	5,48	30,00	164,44	12,00	65,78
Výroba voskového modelu	187,87	2,25	422,72	1,30	244,24
Míchání strusky + Výroba keramického formy	19,84	2,25	44,64	1,30	25,79
Míchání a rozbor litin	0,74	2,25	1,66	1,30	0,96
Výroba odlitků	226,69	2,25	510,05	1,30	294,70
Apřetace	0,32	20,00	6,41	8,00	2,56
CNC obrábění	0,06	20,00	1,13	8,00	0,45
Tryskání a řezání	4,47	2,25	10,07	1,30	5,82
Balení a expedice	5,25	1,58	8,32	1,81	9,48
Kontrola jakosti	1,90	1,58	3,01	1,81	3,42
Údržba	32,08	2,25	72,19	1,30	41,71
Administrativa výroby	9,91	2,25	22,30	1,30	12,89
Administrativa mimo výrobu	9,20	2,25	20,69	1,30	11,95
<b>Celkem nepřímé náklady na výrobek (v Kč)</b>	-	-	1 343 657,38	-	742 161,06
<b>Nepřímý náklad na 1 kus (v Kč)</b>	-	-	2 985,91	-	1 141,79

## 5 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY

V této části diplomové práce se zaměříme na vyhodnocení výsledků a nalezneme návrhy do budoucnosti společnosti.

### 5.1 Spotřeba nepřímých nákladů na 1 tunu

Pomocí metody ABC, která byla zpracována v předchozí kapitole pro vybrané 4 výrobky označeny A, B, C a D, byl vypočten nepřímý náklad na jeden kus každého výrobku. Aktuálně využívaná metoda kalkulace ve společnosti CIREX CZ, s.r.o. je udávána na jednu tunu tavby. Pro lepší srovnání nepřímé náklady na výrobky přepočteme na 1 tunu.

Tab. 21: Nepřímé náklady na 1 tunu (Zpracováno dle: CIREX CZ, 2020, Blažek, L, 2021)

Výrobky				
Parametr	A	B	C	D
Nepřímý náklad na 1 kus	9 915,19	2 017,80	2 985,91	1 141,79
Hmotnost (kg)	20,00	3,90	5,00	2,00
Nepřímý náklad na 1 tunu	495 759,57	517 385,56	597 181,06	570 893,12

### 5.2 Vlastní náklady výroby

Pro celkové sestavení kalkulace, k již vypočteným nepřímým nákladům musíme přičíst náklady přímé z tabulky číslo 10. K rozdělení přímých nákladů na jednu tunu výrobků jsou využity vnitropodnikové normy a směrnice. Celkové náklady vlastní výroby jsou vyobrazeny v tabulce číslo 22.

Tab. 22: Vlastní náklady výrobků na 1 tunu (Zpracováno dle: CIREX CZ, 2020, Blažek, L, 2021)

Výrobky				
Parametry	A	B	C	D
Nepřímý náklad	495 759,57	517 385,56	597 181,06	570 893,12
Spotřeba přímého materiálu	7 154,67	36 690,60	28 618,67	71 546,67
Obalový materiál a doprava	651,88	3 342,95	2 607,50	6 518,75
Ostatní přímé náklady – spojené s výrobou	398,63	2 044,23	1 594,50	3 986,25
Přímé energie	1 044,38	5 355,77	4 177,50	10 443,75
<b>Celkem náklady na 1 tunu</b>	<b>505 009,11</b>	<b>564 819,11</b>	<b>634 179,23</b>	<b>663 388,54</b>

### 5.3 Porovnání metody ABC s tradiční kalkulační metodou

Tato část diplomové práce je zaměřena na porovnání nákladů vypočítané pomocí moderní kalkulační metody ABC s již metodou, která je aktuálně ve společnosti CIREX CZ, s.r.o. využívána. Spočítáme rozdíl mezi náklady podle metody ABC a kalkulace podle kalkulačního vzorce. Podle spočítaného rozdílu se můžeme zamyslet nad přínosy a případné návrhy pro zlepšení.

Tab. 23: Porovnání výpočet kalkulace ABC s podnikovou kalkulační metodou na 1 tunu (Zpracováno dle: CIREX CZ, 2020, Blažek, L, 2021)

Výrobky				
Parametry	A	B	C	D
Celkové náklady vypočteny metodou ABC	505 009,11	564 819,11	634 179,23	663 388,54
Celkové náklady podle kalkulace ve společnosti CIREX CZ	459 267,00	568 251,00	632 724,00	648 681,00
<b>Rozdíl metod</b>	<b>45 642,11</b>	<b>- 3 431,89</b>	<b>1 455,23</b>	<b>14 707,54</b>

Z rozdílu výpočtu metod kalkulací vyplývá, že u jednoho výrobku nám celkový náklad určený podle metody ABC vyšly méně než u původní hodnoty z tradiční kalkulace. Rozdíl je 3 432 Kč k celkovým nákladům není vůbec velký, v praxi tento výsledek znamená, že tento výrobek B můžeme prodávat levněji.

Druhý případ nastává u ostatních 3 vybraných výrobcích, kdy náklady spočítané pomocí metodou ABC vychází větší, tento rozdíl se pohybuje v řádech tisíců korun českých. Největší rozdíl máme u výrobku A, který je 45 642,11 Kč na jednu tunu výrobku. Jedná se o výrobek, který byl vyráběn v roce 2020 pouze nárazově, tedy pouze v jedné objednávce, jelikož se jednalo o kusy o váze 20 kg na jeden výrobek. Vyrobeno bylo 825 kusů. Z manažerského hlediska to vypadá, že zakázky, které jsou vyráběny nárazově například 1x ročně nejsou výhodné vyrábět, jelikož by je společnost prodávala pod výrobními náklady. Jedním z možných řešení je velké zvýšení prodejní ceny výrobků, které jsou objednávány párkrát ročně, v případě velkého zájmu a kapacity, doporučujeme tyto výrobky vyrábět, pokud by zákazník na vyšší cenu nepřistoupil tak bychom doporučily tyto výrobky nevyrábět.

Nemůžeme jednoznačně říct, která z kalkulačních metod má větší vypovídací hodnotu, ale díky rozdílům mezi celkovými náklady, které jsme spočítali, nám výsledky

naznačují, že by se manažer ve společnosti měl zamyslet nad kvalitou rozvrhování nepřímých nákladů.

#### **5.4 Zhodnocení návrhové části**

Tato část diplomové práce se zabývala analýzou nepřímých nákladů pomocí metody kalkulace Activity-Based Costing. Tyto nepřímé náklady byly následně přiřazeny k jednotlivým nákladovým objektům.

Implementace modelu má 5 etap. V první řadě byla provedena úprava účetních dat, které bylo nutné očistit o náklady, které jsou mimořádné, jelikož při výpočtu by zkreslovali výsledek a nebylo by možné správně kalkulaci do společnosti zavést. Druhou etapou byla identifikace aktivit, ke kterým byly přiřazovány nepřímé náklady. V dalším kroku byly tyto náklady vyčísleny a k aktivitám přiřazeny. Čtvrtá etapa zahrnovala výpočty nákladů na jednotlivé aktivity, k tomu byly využity znalosti zaměstnanců společnosti a náklady byly rozděleny dle procentuálního podílu.

V posledním kroku byly identifikovány nákladové objekty 4 výrobky, u kterých bylo vypočítáno pomocí spotřebovaných příčin nepřímé náklady na celou sadu výrobků daného typu vyrobeného za rok 2020 a následně na 1 kus. V další části bylo provedeno zhodnocení výpočtu nákladů pomocí metody ABC a tradiční kalkulační metody, která je aktuálně využívána ve společnosti CIREX CZ, s.r.o., z výsledků je patrné, že společnost se musí zamyslet nad rozvržením nepřímých nákladů ve společnosti.

## **6 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO IMPLEMENTACI MODELU DO ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI**

Závěrečné doporučení pro implementaci modelu do řízení společnosti CIREX CZ, s.r.o. jsou následující a vycházejí ze zpracované analýzy modelu.

V první řadě je nutné správné pochopení fungování modelu kalkulace ABC, jestliže bude pochopena špatným způsobem nebo vůbec – to by mělo za následek ukončení implementace do společnosti. Hlavní myšlenku modelu si musí vštípit hlavně implementační tým, který je sestaven z vrcholového managementu a středního, jako jsou mistři a vedoucí výroby. Z těchto pracovníků bude vybráno 10 členů z každého střediska odpovědný pracovník a celé to bude zaštitovat ředitel společnosti.

Vybraný implementační tým musí znát celý chod společnosti, jejím fungování a strategické cíle. Mají přehled o veškerém dění a mají kompletní informace. Celý zvolený implementační tým bude proškolen na zvolenou kalkulační metodu ABC pro lepší pochopení problematiky.

Pro správnou implementaci modelu do společnosti je nutná komunikace v rámci týmu na výborné úrovni. Zbylí zaměstnanci, kteří se implementace nebudou účastnit budou informováni. Tento kalkulační model má za úkol identifikovat jednotlivé činnosti, které se podílí na finálním výrobku a přesnější alokaci nepřímých (režijních) nákladů. Správné přidělení nákladů k činnostem, povede k lepší rentabilitě a ziskovosti. Vedení společnosti se může více soustředit na zakázky, které jsou tak ziskové a tím zlepšit celkový zisk společnosti.

Pracovníci, kteří se podílejí na zavádění modelu kalkulace do společnosti CIREX CZ musí také podílet na běžném chodu společnosti a splňovat své pravidelné pracovní úkoly. Tímto navrhuji, aby se celý implementační tým na začátku každého týdne stanovil úkoly, které je pro implementaci nutné splnit. Jednu část pracovního týdne je potřeba řešit běžné úkoly a druhou úkoly spojené s implementací modelu.

Tato diplomová práce bude sloužit jako možný vzor, pro případnou implementaci modelu kalkulace ABC do společnosti. Pomůže formulovat jednotlivé aktivity, které vedou ke konečnému výrobku. Vytvořený koncept této kalkulace za rok 2020

je na samém začátku. Jestliže se vedení vybrané společnosti rozhodne kalkulaci Activity-Based Costing do společnosti zavést, tato práce mu bude oporou a vodítkem.



## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat náklady společnosti pomocí metody Activity Based Costing ve vybrané společnosti CIREX CZ, s.r.o. V první řadě byly představeny moderní metody kalkulace nákladů, které mají za úkol přiřazovat nepřímé náklady k jednotlivým aktivitám a vybraným nákladovým objektům. V této práci byly za nákladové objekty vybrány 4 výrobky, které byly označeny jako výrobek A, B, C a D.

V první části práce byla popsána teoretická východiska, ze kterých se vycházelo při zpracování praktické části. Zde bylo rozepsáno, z jakých zdrojů se v analýzách vychází, byly popsány možnosti řízení a členění nákladů společnosti. Dále bylo věnováno informacím pro zpracování finanční analýzy a podkladům, ze kterých se následně čerpalo. Zbylé kapitoly teoretické části se věnovaly na metody kalkulací a jejich modernější přístupy, konkrétněji metodu Activity Based Costing. V první řadě byla metoda přestavena, byly zmíněny výhody a nevýhody oproti ostatním kalkulačním metodám. Dále byl popsán proces tvorby moderní kalkulace ABC a jednotlivé etapy.

Praktická část diplomové práce byla zaměřena na seznámení se s vybranou společností CIREX CZ, s. r. o. byly zde uvedeny základní rejstříková specifikace, výrokové portfolio a okolí společnosti. V práci byla zpracována Porterova analýza a také SWOT analýza. Tato práce se také zabývala zhodnocením finanční situace zvoleného podniku pomocí vybraných finančních ukazatelů. V závěru této části byla provedena analýza nákladů z hlediska přímých a nepřímých nákladů a také podle druhového členění. Tyto analýzy byly potřebné pro další zpracování praktické části práce.

V závěru praktické části bylo věnováno samotnému projektu zpracování metody Activity Based Costing, ke které byly zpracovány podklady v teoretické části této práce. Byly zpracovány jednotlivé etapy, které vedly ke zpracování analýzy nákladů pomocí této metody. Implementace modelu ABC má pět etap. V poslední fázi byly vybrány nákladové objekty 4 výrobky A, B, C a D a k nim byly přiřazeny nepřímé náklady pomocí stanovených příčin. V závěru práce byla moderní metoda kalkulace porovnávána s dosavadním tradičním kalkulačním zpracováním ve společnosti a navrženy doporučení, které plynou ze zpracování diplomové práce.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BARTOŠ, V. *Finanční analýza a plánování* (přednáška). Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016.

BLAŽEK, Lubomír. *ústní sdělení*. CIREX CZ, s.r.o. Kopřivnice. 2021.

BLAŽEK, Ondřej. *ústní sdělení*. CIREX CZ, s.r.o. Kopřivnice. 2021.

CIREX CZ, 2016-2020. *Rozvaha*. Kopřivnice: CIREX CZ, s. r. o.

CIREX CZ, 2016-2020. *Výkaz zisku a ztráty*. Kopřivnice: CIREX CZ, s. r. o.

*Cirexfoundry.com* [online]. Almelo: Cirex CZ, 2021 [cit. 2021-07-21]. Dostupné z: <http://cirexfoundry.com/>.

COOPER, R., KAPLAN R. S., 1991. Profit priority from activity-based costing. *Harvard business review* 69.3: 130-135. Dostupné z: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/44182487/Profit\\_priorities\\_from\\_activity-based\\_costing.pdf?1459220365=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DProfit\\_Priorities\\_from\\_Activity\\_Based\\_Co.pdf&Expires=1606571490&Signature=Iql-eC8tSEJH-W9BurJ3~wCjaoigmK5Y3dsR5JfdHm6gQ~DVMKMM91zCcrYpfWbGKuOh2naVyuVwqxtAGNzxM7seT25Ka30-fekagMgFcEFjLLI-Wdxi-ZJZrIQ3Y7QIWaJCHUDTp9zXfF-2ITHtbEE28zLbwIxM3UTWY7SEteQzWHyBEWTJctgcroQFRfgYdOfbT2geoDso1FL29uJNLdYba8KluDuc1YDPiIuWJARPF~BhlpF8ecvEHxUaS1i2WGwJVijJRGoH8J3I-tHIJKEHz2PPIwnHz9K3X3ZXi-yUXU4hWljK1rpsZFGmDV3LtjikLu00MXc3~56MjfJEPA\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/44182487/Profit_priorities_from_activity-based_costing.pdf?1459220365=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DProfit_Priorities_from_Activity_Based_Co.pdf&Expires=1606571490&Signature=Iql-eC8tSEJH-W9BurJ3~wCjaoigmK5Y3dsR5JfdHm6gQ~DVMKMM91zCcrYpfWbGKuOh2naVyuVwqxtAGNzxM7seT25Ka30-fekagMgFcEFjLLI-Wdxi-ZJZrIQ3Y7QIWaJCHUDTp9zXfF-2ITHtbEE28zLbwIxM3UTWY7SEteQzWHyBEWTJctgcroQFRfgYdOfbT2geoDso1FL29uJNLdYba8KluDuc1YDPiIuWJARPF~BhlpF8ecvEHxUaS1i2WGwJVijJRGoH8J3I-tHIJKEHz2PPIwnHz9K3X3ZXi-yUXU4hWljK1rpsZFGmDV3LtjikLu00MXc3~56MjfJEPA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA).

DOLEŽAL, P., 2013. Česká asociace pro finanční řízení. *Kalkulace nákladů a výkonů ve firmě Abner a.s. – část II.*, Praha. Dostupné z: <https://news.cafin.cz/clanek/kalkulace-nakladu-a-vykonu-ve-firme-abner-as---cast-ii>.

FINANČNÍ ÚČETNICTVÍ, 2021. Finanční účetnictví. *madati.cz* [online]. ©2021 [cit. 2021-01-15]. Dostupné z:

[https://www.madati.cz/info/delfinheslatxt.asp?cd=218&typ=r&levelid=FIN\\_UCET.HT](https://www.madati.cz/info/delfinheslatxt.asp?cd=218&typ=r&levelid=FIN_UCET.HT).

Gosselin, M. (1997). The effect of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity-based costing. *Accounting, Organizations and Society* 22, 105- 122.

GUPTA, M.; GALLOWAY, K., 2003. Activity-based costing/management and its implications for operations management. *Technovation*. Dostupné z: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497201000931?casa\\_token=WVi8XDHACKIAAAAA:EOIMzAMU6mmecUFh9hTag4VMlA3qLhkGZ\\_kJJI6Lk3eo2XFVdgDGz4uHRhkO1-yHIZpRIx2wFA](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497201000931?casa_token=WVi8XDHACKIAAAAA:EOIMzAMU6mmecUFh9hTag4VMlA3qLhkGZ_kJJI6Lk3eo2XFVdgDGz4uHRhkO1-yHIZpRIx2wFA).

GUPTA, M.; GALLOWAY, K., 2003. Activity-based costing/management and its implications for operations management. *Technovation*. Dostupné z: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497201000931?casa\\_token=WVi8XDHACKIAAAAA:EOIMzAMU6mmecUFh9hTag4VMlA3qLhkGZ\\_kJJI6Lk3eo2XFVdgDGz4uHRhkO1-yHIZpRIx2wFA](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497201000931?casa_token=WVi8XDHACKIAAAAA:EOIMzAMU6mmecUFh9hTag4VMlA3qLhkGZ_kJJI6Lk3eo2XFVdgDGz4uHRhkO1-yHIZpRIx2wFA).

HRADECKY, M., J. LANČA a L. ŠIŠKA, 2008. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2471-3.

CHABBAL, AY A LECTURER., 2011. Exploring the relevance of activity based costing (ABC) in today's business organisations. *FEDERAL POLYTECHNIC*. Dostupné z:

[https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:Nh\\_MJdgxUV8J:scholar.google.com/+EXPLORING+THE+RELAUVANCE+OF+ACTIVITY+BASED+COSTING+\(ABC\)+IN+TODAYS+BUSINESS+ORGANISATIONS&hl=cs&as\\_sdt=0,5](https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:Nh_MJdgxUV8J:scholar.google.com/+EXPLORING+THE+RELAUVANCE+OF+ACTIVITY+BASED+COSTING+(ABC)+IN+TODAYS+BUSINESS+ORGANISATIONS&hl=cs&as_sdt=0,5).

JANEK, Miroslav. *ústní sdělení*. CIREX CZ, s.r.o. Kopřivnice. 2021.

JUSTICE, 2021. Veřejný rejstřík a Sbírká listin. *justice.cz* [online]. © 2021 [cit. 2021-08-24]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=218277&typ=PLATNY>.

KEŘKOVSKÝ, M., 2004. *Ekonomie pro strategické řízení. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-885-1.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 135 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.

MÁČE, Miroslav. 2006. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Praha: Grada, 156 s. Finanční řízení. ISBN 80-247-1558-9.

MOISELLO, ANNA MARIA, 2012. ABC: Evolution, problems of implementation and organizational variables. *Department of Economics and Business Sciences*. Dostupné z: [https://www.scirp.org/html/5-2120026\\_18844.htm](https://www.scirp.org/html/5-2120026_18844.htm).

MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. 2006. *Finanční analýza*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 228 s. Vzdělávání a certifikace účetních. ISBN 80-735-7219-2.

PETŘÍK, T., 2009. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2. výrazně rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3024-0.

POPESKO, B. a Š. PAPADAKI, 2016. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5773-5.

RŮČKOVÁ, Petra. 2008. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 120 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2481-2.

SARTORIUS, K., C. EITZEN, KAMALA P., 2007. *The design and implementation of Activity Based Costing (ABC): a South African survey*. Meditari Accountancy

Research.

Dostupné

z:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10222529200700008/full/html>.

SEDLÁČEK, Jaroslav. 2007. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 154 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1830-6.

*Slideplayer.cz: Porterův model konkurenčního prostředí* [online]. 2021 [cit. 2021-07-03]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/3167324/>.

SYNEK, Miloslav, Pavel MIKAN a Hana VÁVROVÁ. 2011. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. Vyd. 3., přeprac. Praha: Oeconomica, 61 s. ISBN 978-80-245-1819-0.

VOCHOZKA, M., P. MULAČ a kol., 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4372-1.

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 256 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

AA	analýza činnosti
ABC	Activity-Based Costing
ACA	analýza nákladových aktivit
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DI.	Dlouhodobé
dl.	dlouhodobý
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	daň z přidané hodnoty
EAC	zisk určen pro akcionáře
EAT	zisk po zdanění
EBIT	provozní výsledek hospodaření
EBITDA	zisk před úroky, odpisy a zdaněním,
fin.	finanční
IT	informační technologie
JNA	kalkulace jednotkových nákladů aktivit
Kr.	krátkodobé
ROA	ukazatel rentability celkových vložených aktiv

ROE	ukazatel rentability vlastního kapitálu
ROI	ukazatel rentability vloženého kapitálu
ROS	ukazatel rentability tržeb
SP	sociální pojištění
tzv.	takzvaně
VH	výsledek hospodaření
vl.	vlastní
ZK	základní kapitál
ZP	zdravotní pojištění

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Čtyři úrovně činnosti řízení .....	43
Obr. 2: Výrobní portfolio .....	47
Obr. 3: Porterův model konkurenčního prostředí .....	49



## SEZNAM VZORCŮ

Rovnice 1: Absolutní změna horizontální analýzy .....	26
Rovnice 2: Rentabilita aktivity .....	27
Rovnice 3: Rentabilita vloženého kapitálu .....	28
Rovnice 4: Rentabilita vlastního kapitálu .....	28
Rovnice 5: Rentabilita tržeb .....	29
Rovnice 6: Běžná likvidita .....	30
Rovnice 7: Pohotová likvidita .....	30
Rovnice 8: Okamžitá likvidita .....	30
Rovnice 9: Celková zadluženost .....	31
Rovnice 10: Obrat celkových aktiv .....	31
Rovnice 11: Obrat stálých aktiv .....	32
Rovnice 12: Obrat zásob .....	32
Rovnice 13: Doba obratu zásob .....	32
Rovnice 14: Vzorec pro výpočet přírážky .....	36

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Metoda ABC – alokace nákladů .....	38
Tab. 2: SWOT analýza – silné a slabé stránky .....	50
Tab. 3: SWOT analýza – příležitosti a hrozby .....	51
Tab. 4: Ukazatele likvidity .....	55
Tab. 5: Ukazatele aktivity .....	56
Tab. 6: Ukazatele rentability .....	57
Tab. 7: Ukazatel čistého pracovního kapitálu v tis. Kč .....	58
Tab. 8: Druhové členění nákladů pro rok 2020 .....	60
Tab. 9: Kalkulační členění nákladů za rok 2020 .....	62
Tab. 10: Přímé náklady za rok 2020 .....	62
Tab. 11: Nepřímé náklady (režie) za rok 2020 .....	63
Tab. 12: Vyloučené mimořádné náklady za rok 2020 .....	66
Tab. 13: Náklady na střediska za rok 2020 .....	66
Tab. 14: Procentuální spotřeba materiálu na jednotlivá střediska a aktivity .....	66
Tab. 15: Spotřeba materiálu na jednotlivá střediska a aktivity .....	67
Tab. 16: Vztahové veličiny s počtem za rok 2020.....	71
Tab. 17: Jednotkový náklad aktivit .....	72
Tab. 18: Vybrané výrobky a jejich parametry .....	73
Tab. 19: Nepřímý náklad na výrobek A a B .....	74
Tab. 20: Nepřímý náklad na výrobek C a D .....	75
Tab. 21: Nepřímé náklady na 1 tunu .....	76
Tab. 22: Vlastní náklady výrobků na 1 tunu .....	76
Tab. 23: Porovnání výpočet kalkulace ABC s podnikovou kalkulační metodou na 1 tunu .....	77

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj tržeb za vlastní výrobky a služby mezi lety 2016 až 2020 .....	53
Graf 2: Poměr zadluženosti a samofinancování CIREX .....	54
Graf 3: Vývoj zadluženosti CIREX .....	55
Graf 4: Druhové členění nákladů pro rok 2020 .....	61

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha – Aktiva CIREX CZ s. r. o. v tis. Kč .....	i
Příloha 2: Rozvaha – Pasiva CIREX CZ s. r. o. v tis. Kč .....	ii
Příloha 3a: Výkaz zisku a ztráty CIREX CZ s. r. o. v tis. Kč .....	iii
Příloha 3b: Výkaz zisku a ztráty CIREX CZ s. r. o. v tis. Kč .....	iv

Příloha 1: Rozvaha – Aktiva CIREX CZ s. r. o. v tis. Kč (Zpracováno dle: CIREX CZ, 2016-2020)

AKTIVA		2016	2017	2018	2019	2020
	<b>Aktiva celkem</b>	<b>131 408</b>	<b>174 150</b>	<b>157 820</b>	<b>154 348</b>	<b>155 426</b>
A.	<b>Pohledávky za upsaný ZK</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B.	Stálá aktiva	59 948	58 755	57 296	63 608	50 049
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	283
B.I.5.2	Nedokončený DNM					283
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	59 948	58 755	57 296	63 608	49 765
B.II.1.	Pozemky	0	0	0	0	0
B.II.2.	Stavby	26 595	25 898	24 648	24 552	23 764
B.II.3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	32 714	30 063	29 751	39 034	26 001
B.II.5.1.	Poskytné zálohy na dlouhodobý majetek	639	452	0	0	0
B.II.5.2.	Nedokončený DHM	0	2 342	2 897	22	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>71 448</b>	<b>114 912</b>	<b>100 455</b>	<b>90 584</b>	<b>105 048</b>
C.I.	Zásoby	60 394	69 237	89 671	80 119	61 811
C.I.1.	Materiál	15 579	22 668	25 895	26 930	25 857
C.I.2.	Nedokončená výroba	40 985	34 328	52 713	43 892	33 906
C.I.3.	Výrobky	3 830	12 241	11 063	9 297	2 048
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	653	434	468	1 533	1 032
C.II.1.1.	Pohledávky z OZ	0	0	0	0	0
C.II.1.4	Odložená daňová pohledávka	653	434	468	1 533	1 032
C.II.2	Kr. pohledávky	8 156	35 722	9 774	6 852	40 049
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	111	30 605	2 877	137	36 328
C.II.2.4.3.	Stát-daňové pohledávky	7 722	4 806	6 442	5 995	2 606
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	323	311	455	720	1 115
C.IV.	Kr. finanční majetek	2 245	9 519	542	2 080	2 157
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	224	122	248	118	83
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	2 021	9 397	294	1 962	2 074
D.I.	<b>Časové rozlišení</b>	<b>12</b>	<b>483</b>	<b>69</b>	<b>156</b>	<b>329</b>
D.I.1.	Náklady příštích období	12	52	69	156	329
D.II.	Příjmy příštích období	0	431	0	0	0

Příloha 2: Rozvaha – Pasiva CIREX CZ s. r. o. v tis. Kč (Zpracováno dle: CIREX CZ, 2016-2020)

<b>PASIVA</b>		<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
	<b>Pasiva celkem</b>	131 408	174 150	157 820	154 347	155 426
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	71 592	97 873	83 503	77 847	82 235
<b>A.I.</b>	Základní kapitál	72 132	72 132	72 132	72 132	72 132
<b>A.I.1.</b>	Základní kapitál	72 132	72 132	72 132	72 132	72 132
<b>A.II.</b>	Kapitálové fondy	49 982	49 982	49 982	49 982	49 982
<b>A.III.</b>	Fondy ze zisku	0	0	0	0	0
<b>A.III.1.</b>	Rezervní fond	0	0	0	0	0
<b>A.IV.</b>	VH minulých let	-67 897	-50 522	-24 241	-38 611	-44 267
<b>A.IV.1.</b>	Nerozdělený zisk nebo ztráta minulých let	-67 897	-50 522	-24 241	-38 611	-44 267
<b>A.IV.2.</b>	Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0	0
<b>A.V.1.</b>	Výsledek hospodaření běžného účetního období	17 375	26 281	-14 370	-5 655	4 388
<b>B+C</b>	<b>Cizí zdroje</b>	59 180	76 005	74 317	76 500	73 191
<b>B</b>	Rezervy	1 959	2 765	12 041	13 749	13 358
<b>C</b>	Závazky	57 221	73 240	62 276	62 751	59 832
<b>C.I.</b>	Dl. závazky	25 939	21 454	27 839	40 148	35 168
<b>C.I.6.</b>	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	25 939	21 454	25 129	40 148	35 168
<b>C.I.9.</b>	Závazky - ostatní	0	0	2 710	0	0
<b>C.II.</b>	Krátkodobé závazky	31 282	51 786	34 437	22 603	24 664
<b>C.II.4.</b>	Závazky z obchodních vztahů	21 588	37 179	19 304	7 013	9 634
<b>C.II.6.</b>	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	3 242	3 065	3 087	6 098	6 299
<b>C.II.8.3.</b>	Závazky k zaměstnancům	2 950	3 747	5 283	4 356	3 855
<b>C.II.8.4.</b>	Závazky ze SP a ZP	1 587	2 096	2 985	2 425	2 097
<b>C.II.8.5.</b>	Stát - daňové závazky	1 561	5 163	2 429	610	1 014
<b>C.II.8.6.</b>	Dohadné účty pasivní	103	190	260	1 332	1 488
<b>C.II.8.7.</b>	Jiné závazky	251	346	1 089	768	277
<b>D</b>	<b>Časové rozlišení</b>	636	272	0	0	0
<b>D.II.</b>	Výnosy příštích období	636	272	0	0	0

Příloha 3a: Výkaz zisku a ztráty CIREX CZ s. r. o. v tis. Kč (Zpracováno dle: CIREX CZ, 2016-2020)

Název položky		2016	2017	2018	2019	2020
<b>I.</b>	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	407 111	696 697	679 055	651 299	439 526
<b>II.</b>	Tržby za prodej zboží	0	609	20	323	7 999
<b>A.</b>	Výkonová spotřeba	345 305	580 513	576 449	517 477	330 452
<b>A.1.</b>	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	610	46	290	8 000
<b>A.2.</b>	Spotřeba materiálu a energie	279 714	494 398	491 665	434 982	273 066
<b>A.3.</b>	Služby	65 591	85 505	84 738	82 204	49 386
<b>B.</b>	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-32 092	-3 127	-16 409	8 159	17 375
<b>C.</b>	Aktivace	0	0	0	0	0
<b>D.</b>	Osobní náklady	57 668	73 605	103 915	112 677	82 953
<b>D.1.</b>	Mzdové náklady	41 439	53 189	75 428	81 819	60 038
<b>D.2.</b>	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	16 229	20 416	28 487	30 858	22 915
<b>D.2.1.</b>	Sociální náklady	13 921	17 715	25 146	27 313	19 540
<b>D.2.2.</b>	Ostatní náklady	2 308	2 701	3 341	3 545	3 375
<b>E.</b>	Odpisy DHM a DNM	12 313	11 389	10 133	18 823	11 620
	Úpravy hodnot DNM a DHM – trvalé	10 083	11 364	10 894	13 990	13 625
	Úpravy hodnot zásob	2 230	25	-761	4 833	-2 006
<b>III.</b>	Ostatní provozní výnosy	5 767	12 759	14 568	14 641	10 518
<b>III.1.</b>	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	1 908	0	901	633
<b>III.2.</b>	Tržby z prodaného materiálu	4 582	7 953	12 648	9 889	9 688
<b>III.3.</b>	Jiné provozní výnosy	1 185	2 898	1 920	3 851	198
<b>F.</b>	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a mat.	5 650	9 879	31 638	12 377	10 660
<b>F.1.</b>	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	224	0	0	633
<b>F.2.</b>	Zůstatková cena prodaného materiálu	4 670	8 084	12 267	9 402	9 415
<b>F.3.</b>	Daně a poplatky v provozní oblasti	6	13	7	178	12
<b>F.4.</b>	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	340	805	9 277	1 708	-391
<b>F.5.</b>	Jiné provozní náklady	634	753	10 087	1 089	991
<b>*</b>	Provozní výsledek hospodaření	24 034	37 806	-12 083	-3 250	4 983

Příloha 3b: Výkaz zisku a ztráty CIREX CZ s. r. o. v tis. Kč (Zpracováno dle: CIREX CZ, 2016-2020)

Název položky		2016	2017	2018	2019	2020
<b>IV</b>	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0	0	0
<b>G.</b>	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0	0
<b>H.</b>	Náklady související s ostatním dlouhodobým fin. majetkem	0	0	0	0	0
<b>I.</b>	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
<b>J.</b>	Nákladové úroky a podobné náklady	1 248	1 119	940	1 693	1 624
<b>J.1</b>	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	1 248	1 119	933	1 480	1 624
<b>J.2.</b>	Ostatní nákladové a podobné náklady	0	0	7	213	0
<b>VII.</b>	Ostatní finanční výnosy	17	2 166	654	591	4 747
<b>K.</b>	Ostatní finanční náklady	1 224	6 025	1 242	2 263	2 126
<b>*</b>	Finanční výsledek hospodaření	-2 455	-4 978	-1 528	-3 364	997
<b>**</b>	Výsledek hospodaření před zdaněním	21 579	32 828	-13 611	-6 614	5 980
<b>L.</b>	Daň z příjmů za běžnou činnost	4 204	6 547	759	-959	1 592
<b>L.1.</b>	– splatná	3 811	6 328	793	106	1 091
<b>L.2.</b>	– odložená	393	219	-34	-1 065	501
<b>**</b>	Výsledek hospodaření po zdanění	17 375	26 281	-14 370	-5 655	4 388
<b>M.</b>	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
<b>***</b>	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	17 375	26 281	-14 370	-5 655	4 388
	Čistý obrat za účetní období	412 895	712 231	694 297	666 856	462 791