

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

*Analýza nákladů vybrané dopravní společnosti*

Zuzana Hertlová

Bakalářská práce  
2019

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2017/2018

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana Hertlová**  
Osobní číslo: **D15058**  
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**  
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**  
Název tématu: **Analýza nákladů vybrané dopravní společnosti**  
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Charakteristika nákladů dopravní společnosti
2. Analýza současných nákladů vybrané společnosti
3. Návrh na snížení nákladů ve vybrané společnosti

Závěr


Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:  
**dle pokynů vedoucí/ho práce**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jindřich Ježek, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2017**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2019**

  
doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.  
děkan

L.S.

  
doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 12. dubna 2019

### Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012 Pravidla pro zveřejňování závěrečných prací a jejich základní jednotnou formální úpravu, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 21. 5. 2019

Zuzana Hertlová

Děkuji především Ing. Jindřichu Ježkovi, Ph.D. za cenné rady a trpělivý přístup při konzultacích. Mé poděkování také patří majiteli společnosti, který mi poskytl podklady pro tuto práci.

## **ANOTACE**

Práce se zaměřuje na analýzu nákladů vybrané společnosti. První část je teoretická zabývající se teorií o nákladech a finanční analýze. Druhá část pak uvádí do praxe finanční analýzu vybrané společnosti zaměřenou na náklady. Ve třetí části se nachází návrhy na snížení nákladů vybrané společnosti. Cílem práce je finanční analýza jejímž výsledkem je navržení úspor v oblasti nákladů.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Náklady, finanční analýza, úspora, osobní náklady, poměrové ukazatele

## **TITLE**

Cost analysis of the select company

## **ANNOTATION**

The thesis concentrates on a cost analysis of the company concerned. The first section is theoretical, dealing with the cost theory and financial analysis theory. The second section then puts into practice a cost-oriented financial analysis of the company in question. The third section offers cost reduction proposals for the company concerned. The purpose of the thesis is a financial analysis with the aim of proposing cost savings.

## **KEYWORDS**

Costs, financial analysis, cost savings, personal costs, ratio indicators

# OBSAH

ÚVOD .....	9
1 CHARAKTERISTIKA NÁKLADŮ DOPRAVNÍ SPOLEČNOSTI .....	10
1.1 Definice nákladů .....	10
1.2 Vlastní náklady .....	11
1.3 Kategorie vlastních nákladů v dopravním podniku.....	12
1.3.1 Druhové členění vlastních nákladů .....	13
1.3.2 Účelové členění vlastních nákladů.....	13
1.3.3 Funkční členění vlastních nákladů, .....	13
1.3.4 Organizační členění vlastních nákladů.....	13
1.3.5 Kalkulační členění vlastních nákladů.....	14
1.3.6 Fixní a variabilní náklady.....	15
1.3.7 Oddělitelné a neoddělitelné náklady .....	16
1.4 Externí náklady v dopravě .....	16
1.5 Obecné nástroje pro řízení nákladů.....	16
1.5.1 Technickohospodářské normy.....	16
1.5.2 Kalkulace .....	17
1.5.3 Rozpočetnictví.....	20
1.6 Náklady ve finanční analýze .....	20
1.6.1 Metody elementární analýzy .....	20
1.6.2 Horizontální analýza .....	20
1.6.3 Vertikální analýza .....	21
1.6.4 Poměrové ukazatele .....	21
2 ANALÝZA SOUČASNÝCH NÁKLADŮ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	27
2.1 Představení společnosti .....	27
2.2 Veškerá data poskytnuté z vybrané společnosti.....	28
2.3 Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztrát za období 2011-2017.....	30
2.3.1 Osobní náklady.....	30
2.3.2 Náklady vynaložené na prodané zboží.....	31
2.3.3 Ostatní provozní náklady .....	32
2.3.4 Ostatní finanční náklady .....	33
2.3.5 Nákladové úroky .....	34
2.3.6 Výkonová spotřeba.....	34

2.4	Finanční analýza .....	35
2.4.1	Horizontální analýza .....	35
2.4.2	Vertikální analýza nákladů a tržeb .....	37
2.4.3	Poměrové ukazatele .....	40
2.5	Shrnutí analýzy .....	43
3	NÁVRH NA SNÍŽENÍ NÁKLADŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	44
3.1	Snížení osobních nákladů.....	44
3.2	Snížení výkonové spotřeby .....	45
3.3	Nákladové úroky .....	47
3.4	Přebytečný majetek .....	47
3.5	Přepočtení výsledku hospodaření s navrhovanými úsporami .....	48
	ZÁVĚR .....	51
	POUŽITÁ LITERATURA.....	52
	SEZNAM TABULEK.....	53
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	54
	SEZNAM ZKRATEK.....	55



# ÚVOD

Pro tuto práci jsem si vybrala téma Analýza nákladů vybrané dopravní společnosti. Cílem práce je na základě finanční analýzy navrhnout úsporná opatření v nákladech firmy. Pro celou dnešní společnost je zcela běžné, že se lidé snaží šetřit ať už je to v zaměstnání, či domácnostech. Úspora nákladů je v současné době aktuální téma i ve státních institucích a bankovním sektoru. Pro všechny společnosti je důležitá podrobná struktura nákladů, výše jednotlivých nákladů a jejich přesné odlišení. Obecně platí, že čím větší je daná položka nákladů, tím větší je zde potom prostor pro úsporná opatření. Pro přehled o výši jednotlivých položek nákladů a jejich struktuře se ve společnostech vytváří podrobně vedený výkaz zisku a ztrát.

Můj výběr tématu prameni z pracovní zkušenosti ve vybrané společnosti, kde jsem při studiu pracovala na pozici pomocného dispečera dopravy. Měla jsem tedy možnost pozorovat chod firmy i pracovní postupy, které jsou ve firmě běžně užívány.

Na základě těchto poznatků jsem dospěla k názoru, že by pro tuto společnost mohlo být prospěšné uspořít na některých nákladech. Tato přesvědčení plánuji podložit teoretickými poznatky z oblasti nákladů a finanční analýzy. V těchto teoretických poznatcích se zaměřím na rozdělení nákladů, jednotlivé postupy finanční analýzy i na možnosti řízení nákladů. Krátce představím vybranou dopravní společnost, zmíním její hlavní podnikatelské činnosti a tím nastíním aktuální dění v této společnosti. Pro finanční analýzu si nadefinuji rozdělení nákladů ve vybrané společnosti za několik posledních let a graficky zobrazím vývoj těchto nákladů. V analýze se budu věnovat jednotlivým postupům analýzy, které následně zhodnotím. Na základě analýzy pak navrhnou úsporná opatření v oblasti nákladů, které podložím potřebnými výpočty.

Výsledkem této bakalářské práce tedy bude návrh úsporných opatření pro vybranou dopravní společnost, které budou stanoveny na základě finanční analýzy. Tyto navrhovaná úsporná opatření posléze předložím majiteli společnosti, který bude mít možnost se rozhodnout, zda je využije v praxi.

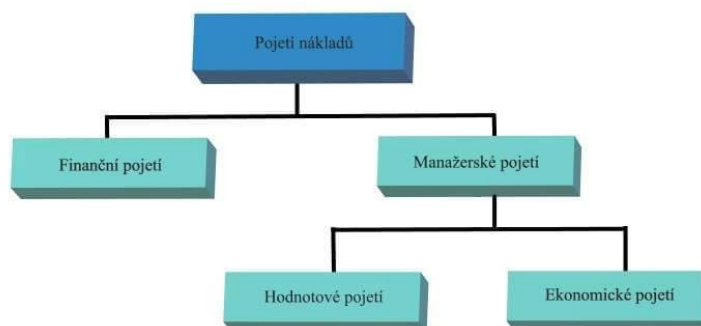
# 1 CHARAKTERISTIKA NÁKLADŮ DOPRAVNÍ SPOLEČNOSTI

V českém jazyce má slovo náklad nebo náklady tři nejruznější významy. První význam se používá v dopravě a tímto významem je označováno cokoliv hmotného, co je naloženo na vozidle a je to tedy potřeba určitým způsobem přepravit, například zboží. Druhý význam je využíván v oblasti vydávání knih, je tedy důležitý pro nakladatele a spisovatele, zde je náklad užíván, jako množství (počet) vydaných výtisků knihy. Třetí význam je důležitý zejména v oblasti ekonomiky, účetnictví a financí a zde je toto slovo vnímáno, jako finanční prostředek, který byl užit za určitým a přesně daným účelem.

## 1.1 Definice nákladů

Prvotní rozdělení nákladů je na finanční a manažerské náklady. V této práci budou nejdůležitější právě manažerské náklady. Pro lepší orientaci je nutné si tyto termíny nadefinovat.

Podle Popeska (2009) je finanční pojetí nákladů založeno na vnímání nákladů jako úbytku ekonomického prospěchu, který je viditelný úbytkem aktiv nebo přírůstkem dluhů a který v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu. Základní charakteristikou finančního pojetí nákladů je, že náklady zde jsou vyjadřovány v účetních cenách, tedy cenách, za které byla spotřebovaná aktiva pořízena, či v evidované hodnotě nárůstu pasiv. Toto pojetí nákladů samozřejmě vyhovuje potřebám externích uživatelů. Manažer považuje za náklady pouze ty vynaložené prostředky, které byly vynaloženy v souvislosti s nějakou podnikovou aktivitou nebo které vzniknou až v budoucnosti. V manažerském účetnictví se vychází z charakteristiky nákladů jako hotově vyjádřeného, účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností.



**Obrázek 1** Vztahy pojetí nákladů (Popesko, 2009, s.32)

Podle Melichara a Ježka (2006) lze náklady podniku obecně vymežit jako peněžně vyjádřené a účelové vynaložení zdrojů ekonomického růstu (surovin, materiálu, lidské práce apod.) související s uskutečňováním výroby určitých výrobků, zboží a služeb. V podnikové ekonomice mají rozhodující úlohu, neboť téměř každé manažerské rozhodnutí vychází ze srovnání nákladů a výnosů.

Melichar a Ježek (2004) říkají, že dopravní náklady zahrnují peněžní jednotky, ale i hodnotu času stráveného při cestování, ztrátu z neproduktivně vázaného kapitálu v hodnotě zboží během přepravy a dále také náklady vyplývající z nepohodlí, námahy a ztráty z cestování nebo přepravy za určitých podmínek. Tato mnohočetné pojetí nákladů je důvodem, proč v dopravní analýze náklady odpovídají generalizovaným nákladům.

## **1.2 Vlastní náklady**

Pro dopravní podnik je důležitá struktura a dynamika vlastních nákladů.

Dle Melichara a Ježka (2004) jsou vlastní náklady důležitou ekonomickou kategorií na nichž závisí hospodářská situace dopravního podniku, a aby bylo možné účelně využít informace o těchto nákladech, je nutné je důkladně analyzovat. Analýza usnadní sledovat nákladovou strukturu podle všech podstatných nákladových znaků jednotlivých nákladových položek.

Melichar a Ježek (2004) dále ve své publikaci uvádí, že nejčastěji uváděná struktura nákladů dopravního podniku se člení:

- podle druhu spotřebovaných výkonů,
- podle přičitatelnosti,
- podle druhu podnikových činností,
- podle organizačního hlediska,
- podle proměnlivosti,
- podle času,
- podle místa vzniku.

V Melicharově a Ježkově (2004) publikaci se dále uvádí, že dopravní náklady jsou proměnlivé, díky měnícímu se sektoru dopravy, proto analýza těchto nákladů musí zohledňovat vývoj nákladů dopravního podniku a na jejich chování odvozeně působí:

- rozdílné technicko-technologické a dále organizační podmínky specifické pro dopravní podnikání,
- rozdíly ve struktuře a výši aktiv dopravců,
- participace jiných subjektů na jejich investičních a provozních nákladech (případ železnice)
- možnost úspory nákladů spjatá s využíváním faktorů, které jako náklad vynaložil jiný subjekt (případ uživatelů silničních a dálničních sítí),
- některé náklady vyvolané jejich výkony nese jiný subjekt (případ kongescí, nehod, znečištění prostředí).

V této práci není podstatná část zabývající se železniční dopravou, avšak údaje jsou zde zanechané i o tomto tématu, protože se týkají obecných poznatků o nákladech dopravních společností. Tato práce se zabývá vybranou dopravní společností, která se zabývá silniční nákladní dopravou.

Podstatné je také zmínit se o analýze vlastních nákladů. Analýza vlastních nákladů by se měla věnovat napříč všemi strukturami vlastních nákladů. Je důležité, aby se v analýze jednotlivé členění objevilo a bylo tak transparentní, co je v jednotlivých kategoriích výsledkem. Tato strukturalizace v analýze poskytne přehlednost pro uživatele.

Melichar a Ježek (2004) uvádí, že výsledkem analýzy vlastních nákladů jsou podklady pro usměrnění vývoje nákladů tak, aby jejich úroveň byla odpovídající ceně, za kterou služby nabízí a taktéž ceně, která je předpokladem udržení provozu a zajištění přepravních potřeb uživatelů.

### **1.3 Kategorie vlastních nákladů v dopravním podniku**

Pro zlepšení orientace jsou náklady uskupené do různých kategorií podle kritérií, díky tomuto rozčlenění je pro manažery jednodušší rozhodování, protože je transparentnější vliv jejich rozhodnutí na jednotlivé kategorie.

### **1.3.1 Druhové členění vlastních nákladů**

Popesko (2009) píše, že je druhové členění nákladů nejběžnější ve finančním účetnictví, kde je využíváno k tvorbě standardních účetních výkazů (například: Výkaz zisků a ztrát). Pojednává o rozdělení nákladů, které odpovídá finančnímu pojetí nákladů. V účetnictví je k nalezení mnoho detailních členění nákladů, ale v zásadě existuje několik elementárních nákladových druhů, které nalezneme téměř v každém podniku. Mezi nákladové druhy se řadí:

- spotřeba materiálu, energie a externích služeb,
- osobní náklady (mzdy, sociální náklady a jiné),
- odpisy hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku,
- použití externích prací a služeb,
- finanční náklady.

### **1.3.2 Účelové členění vlastních nákladů**

Popesko (2009) tvrdí, že chceme-li, poznat vztah mezi náklady a efektivností prováděných operací je nutné rozdělit náklady podle účelu, ke kterému byly vynaloženy. Zde se používá několik členění nákladů. První členění je na technologické náklady a náklady na obsluhu a řízení. Druhé členění je pak na náklady jednicové (přímé) a režijní (nepřímé).

### **1.3.3 Funkční členění vlastních nákladů,**

Melichar a Ježek (2004) ve své publikaci píší, že funkční členění dělí náklady dle základních oblastí podnikové činnosti, což znamená na hlavní činnost, pomocné činnosti a správu podniku. Jak pánové dále ve své publikaci uvádí, toto členění je nejvíce využíváno v železniční dopravě (provozování osobní dopravy, provozování nákladní dopravy, provozování dráhy, ostatní podnikání).

Toto členění tudíž není pro tuto práci příliš důležité (kvůli faktu, že společnost se zabývá silniční nákladní dopravou) a proto je zde jen okrajová zmínka.

### **1.3.4 Organizační členění vlastních nákladů**

Organizační členění náklady uspořádává dle organizační struktury podniku, například podle vnitropodnikových útvarů, kterými mohou být závody, provozovny, výkonné a organizační jednotky, toto členění zpřístupňuje náhled na místo vzniku nákladů a odpovědnost za ně tyto fakta nalezneme v Melicharovi a Ježkovi (2004).

### 1.3.5 Kalkulační členění vlastních nákladů

Melichar a Ježek (2004) udávají ve své publikaci, že kalkulační členění nákladů uspořádává dle přičitatelnosti ke kalkulační jednotce na náklady přímé (přímo připočítatelné na danou kalkulační jednotku) a na náklady nepřímé (tyto náklady je nutno na kalkulační jednotku rozdělovat podle určité rozvrhové základny), toto členění má význam hlavně u dopravců, kteří provozují osobní a nákladní dopravu současně (železniční doprava).

**Tabulka 1** Kalkulační vzorec v dopravě

Ukazatel	Náklady		
	závislé na		nezávislé
	ujetých km	hodinách provozu	(Nf)
	(Nz <sub>1</sub> )	(Nz <sub>2</sub> )	
1. Pohonné hmoty	●	○	○
2. Pryžové obruče	●	○	○
3. Přímé mzdy	○	●	○
4. Odpisy dopravních prostředků	○	○	●
5. Opravy a udržování	●	○	○
6. Ostatní přímé náklady	○	○	○
sociální a zdravotní pojištění	○	●	○
cestovné	○	●	○
silniční daň	○	○	●
jiné přímé náklady	○	○	●
<b>PŘÍMÉ NÁKLADY CELKEM</b>	●	●	●
7. Provozní režie	○	○	●
8. Správní režie	○	○	●
<b>ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU (CN)</b>	●	●	●

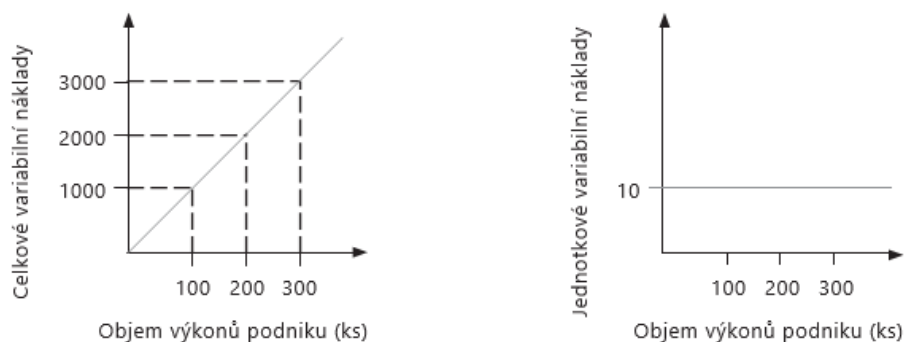
Zdroj: Eisler a Kosina, 2000, strana 77

Eisler a Kosina (2000) o kalkulaci píší, že pokud má být analýza podniku provozující silniční dopravu perspektivní, musí vycházet ze znalostí o:

- vývoji situace o provozních výkonech a na přepravním trhu, které budou nositeli požadavků na přemístění,
- rozdělení vlastních nákladů na variabilní (závislé) a fixní (nezávislé)
- nákladových a příjmových sazbách na jednotku naturálních ukazatelů pro přepravu a provoz.

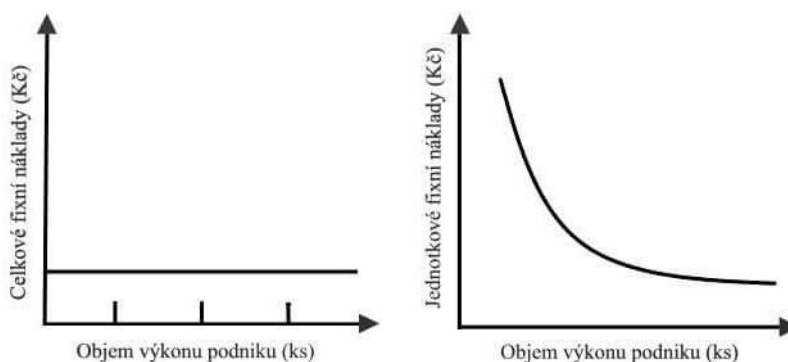
### 1.3.6 Fixní a variabilní náklady

Popesko (2009) definuje variabilní náklady, jako náklady, které mění svoji výši při změně objemu výkonu, nejdůležitější složkou jsou takzvané proporcionální náklady, které jsou lineárního charakteru a tudíž se výše těchto nákladů mění úměrně s aktivitou.



**Obrázek 2** Celkové a jednotkové variabilní náklady (Popesko, 2009, s. 40)

Dále Popesko (2009) definuje náklady fixní, které zůstávají při různých úrovních aktivit neměnné v určitém časovém období (např. odpisy budov, výše nájmu, leasing automobilů atd.).



**Obrázek 3** Celkové a jednotkové fixní náklady (Popesko, 2009, s.40)

Melichar a Ježek (2004) uvádí důležité rozdělení fixních a variabilních nákladů, které závisí na:

- rozsahu výkonů,
- na časovém období,
- úsporách (vznikající: z větších rozměrů a kapacit dopravních prostředků, s využitím konkrétní části sítě dopravní cesty, z velkého rozsahu dopravních prostředků),
- pružnosti nákladových položek.

### **1.3.7 Oddělitelné a neoddělitelné náklady**

Jak píše Melichar s Ježkem (2004) ve své publikaci, pro manažerské rozhodování je důležité vědět, které náklady jsou oddělitelné a neoddělitelné od činností, náklady, které se jednotlivým činnostem přiřadit nedají se nazývají neoddělitelné, činnosti přiřaditelné se nazývají oddělitelné, dále jsou náklady spojené, které se týkají více činností najednou a náklady společné, ty se liší tím, že vznikají pro více uživatelů jednou určitou činností.

### **1.4 Externí náklady v dopravě**

Melichar a Ježek (2004) definují externí náklady, jako náklady, které jsou spojené s dopravními i přepravními procesy, ale nejsou uhrazeny přímými účastníky dopravního a přepravního procesu. To znamená, že nejsou hrazeny těmi, co tyto náklady způsobují. Dále se zde uvádí, že externí náklady silniční dopravy jsou například náklady spojené s nehodami (náklady, které nehradí účastníci nehod nebo jejich pojišťovny), náklady ze znečištění vzduchu, hluku působícího do okolí nebo náklady velmi těžko určitelné, což jsou zdravotní náklady a náklady z klimatických změn.

### **1.5 Obecné nástroje pro řízení nákladů**

Podle Melichara a Ježka (2006) náklady ovlivňují hospodářský výsledek podniku a manažeři tak musí jejich výši ovlivňovat. Využívají převážně základní nástroje pro jejich ovlivňování, ke kterým patří

- technickohospodářské normy,
- kalkulace,
- rozpočetnictví.

#### **1.5.1 Technickohospodářské normy**

Podle Melichara a Ježka (2006) určují technickohospodářské normy nezbytně nutné množství výrobních činitelů vynakládaných na určitou jednoznačně vymezenou jednici výkonu (výrobku či služby), nebo nezbytně nutné množství určitého druhu zásob k zajištění správného průběhu hospodářské činnosti podniku. Toto množství se stanoví ve hmotných nebo časových jednotkách. Technickohospodářské normy se stanovují za konkrétních výrobních podmínek (technických, technologických či organizačních) při dodržení všech zásad bezpečnosti práce. Tyto normy se třídí podle předmětu normování (například: normy spotřeby materiálu, paliv a energie, normy spotřeby práce, normy odpisů a jiné), podle účelu, pro který jsou určeny (například: operativní nebo plánované normy) a podle předmětu spotřeby (například:



individuální, souhrnné a jiné normy). Pomocí norem se dají v rámci předběžné kalkulace určit položky přímých (jednicových) a nepřímých (režijních) nákladů a výdajů.

### 1.5.2 Kalkulace

Podle Popeska (2009) můžeme kalkulaci nadefinovat jako přiřazení nákladů, marže, zisku, ceny či jiné hodnotové veličiny k výrobku, službě, činnosti, operaci nebo jinak neutrálně vyjádřené jednotce výkonu firmy (například: kalkulační jednici nebo nákladovému objemu).

#### Typový kalkulační vzorec

1. Přímý materiál
  2. Přímé mzdy
  3. Ostatní přímý materiál
  4. Výrobní (provozní) režie
- 

Vlastní náklady výroby (provozu):

5. Správní režie
- 

Vlastní náklady výkonu:

6. Odbytové náklady
- 

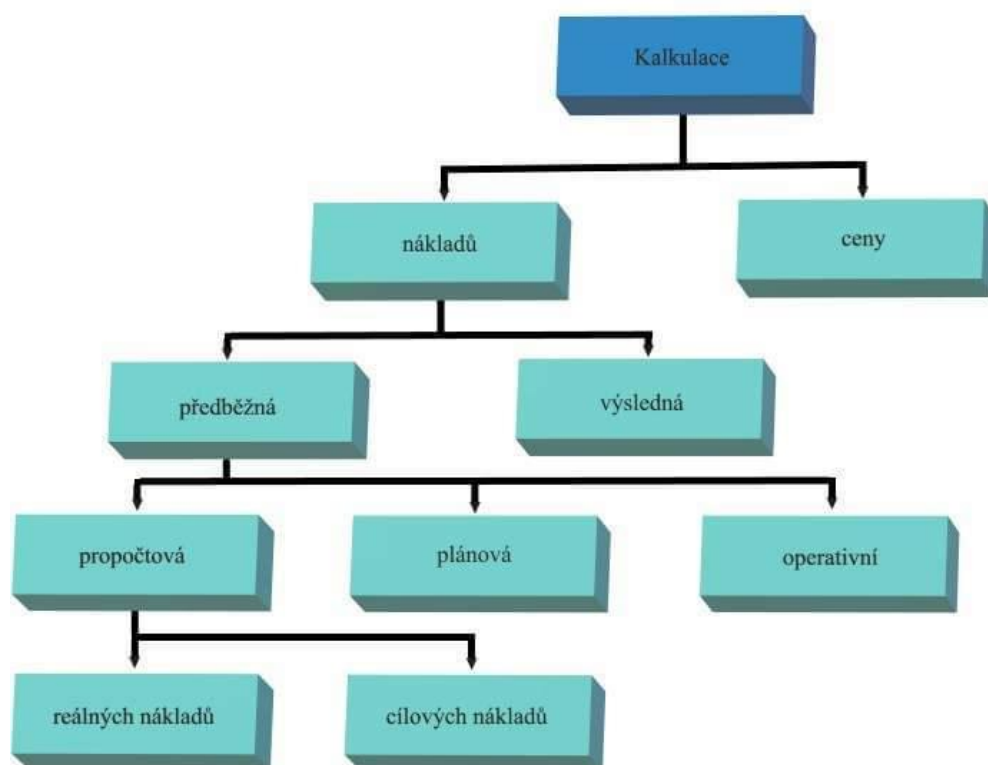
Úplné vlastní náklady výkonu:

7. Zisk (ztráta)
- 

Cena výkonu (základní)

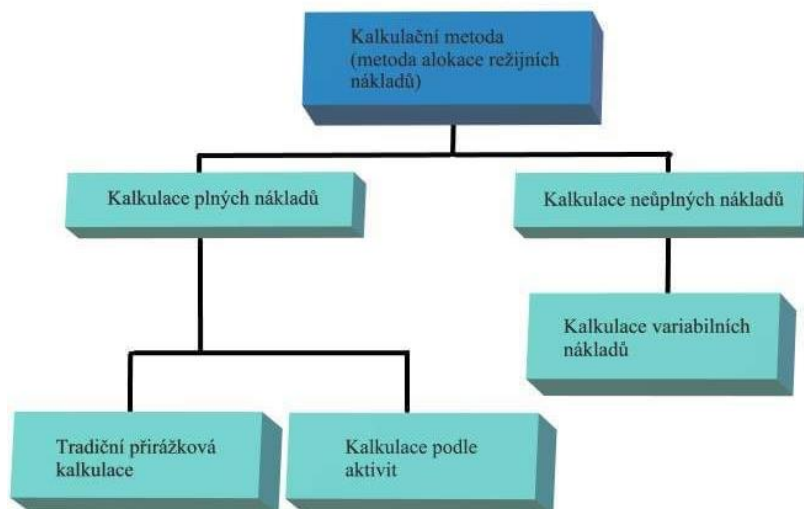
**Obrázek 4** Obecný kalkulační vzorec užívaný v České republice (Popesko, 2009, s.59)

Dle Synka a kol (1997) tvoří kalkulace celou soustavu. Podle doby sestavení se dá rozlišit kalkulace předběžná a výsledná. Předběžná je sestavena před zahájením výroby a proto slouží k limitování nákladů. Výsledná kalkulace je pak na rozdíl od předběžné sestavována po ukončení výroby, tudíž se v ní odráží skutečný stav, kterého jsme výrobou dosáhli. Předběžná kalkulace se sestavuje na základě norem nebo propočtů a je zde kladen důraz na snižování nákladů. Normovaná kalkulace je tvořena konkrétními normami a propočtová se využívá tam, kde ještě normy nemohly být stanoveny, protože neexistují (například: nové výrobky). Normované kalkulace se ještě dělí do dvou skupin a to podle druhu použitých norem na plánované a operativní.



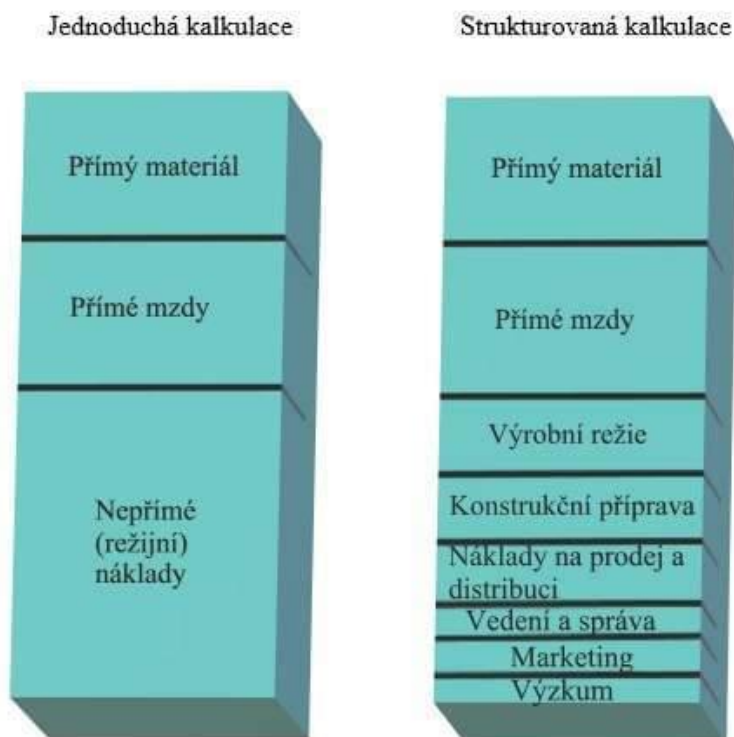
**Obrázek 5** Kalkulační soustava (Popesko, 2009, s. 57)

Dále dle Popeska (2009) vznikly v důsledku problémů způsobených alokací režijních nákladů různé kalkulační metody a alokační principy. Kalkulační metody užití pro nepřímé náklady vždy vychází z použité alokační metody těchto nákladů. Rozdíl těchto metod tedy spočívá právě v rozdílném způsobu užití alokace režijních nákladů.



**Obrázek 6** Základní typy nákladových kalkulací (Popesko, 2009, s. 61)

Popesko (2009) také píše o tom, že dobrá nákladová kalkulace by měla podávat informace nejen o celkové výši nákladů na výkon, ale také obraz o tom z čeho se tyto náklady výkonu skládají.



**Obrázek 7** Úrovně nákladů v rámci kalkulace (Popesko, 2009, s.58)

### 1.5.3 Rozpočetnictví

Dle Synka (1997) se rozpočetnictví zaměřuje na stanovení budoucích nákladů, výnosů a hospodářského výsledků podniku, jichž má být dosaženo v rozpočtovém období. Rozpočetnictví má velice blízko k předběžné kalkulaci, protože ta je pro něho nezbytná. Úkol rozpočetnictví je stanovení cílů hospodářské činnosti podniku (v peněžních jednotkách) a formou rozpočtů pro střediska tyto cíle dovést do vnitropodnikových útvarů. Velmi podstatný je zde rozpočet střediska, který je primárním nástrojem pro jeho řízení, sloužící ke stanovení celkové výše nákladů, výnosů a hospodářského výsledku, dále pak slouží k hodnocení efektivnosti jeho práce a pro výpočet plánované sazby režijních nákladů. V tomto rozpočtu se jednicové náklady stanovují pomocí technickohospodářských norem.

## 1.6 Náklady ve finanční analýze

Pro finanční analýzu nejsou důležité pouze nákladové položky, ale i ostatní položky ve výkazu zisku a ztrát či rozvaze.

### 1.6.1 Metody elementární analýzy

Růžičková (2008, s. 41-42) uvádí: „*Standardním členěním ukazatelů je členění na: Ukazatele absolutní, rozdílové a poměrové, respektive i ukazatele speciální. Absolutní ukazatele vycházejí přímo z posuzování hodnot jednotlivých položek základních účetních výkazů. Tento přístup je však poměrně omezený, neboť nezpracovává žádnou matematickou metodu. Rozdílové ukazatele se vypočítávají jako rozdíl určité položky aktiv s určitou položkou pasiv (tyto ukazatele mají své opodstatnění zejména v oblasti řízení oběžných aktiv, tím i řízení likvidity). Poměrové ukazatele tvoří nejpočetnější a zároveň také nejvyužívanější skupinu ukazatelů a jsou definovány jako podíl dvou položek nejčastěji ze základních účetních výkazů. Hodnota ukazatele pak vyjadřuje velikost ukazatele v čitateli na jednotku ukazatele ve jmenovateli. Pomocí poměrových ukazatelů se provádějí různá časová srovnání, průřezové a srovnávací analýzy.*“

### 1.6.2 Horizontální analýza

Podstatnou částí finanční analýzy je také vertikální a horizontální analýza, dle Sedláčka (2009, s. 13): „*Horizontální analýza přejímá přímo data, která jsou získávána nejčastěji z účetních výkazů (rozvahy podniku a výkazu zisku a ztrát). Vedle sledování změn absolutní hodnoty vykazovaných v čase se zjišťují také jejich relativní (procentní) změny (tzv. technika procentního rozboru).*“

Sedláček (2009) uvádí vzorec pro výpočet procentní (relativní) změny:

$$\text{změna v \%} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \times 100 \quad (1)$$

Tento vzorec je použitelný pro jakoukoliv položku v rozvaze nebo výkazu zisku a ztrát a ukazuje procentní změnu mezi obdobími běžným (současným) a předchozím. V rámci této procentní změny můžeme vidět vývoj kladný nebo záporný.

### 1.6.3 Vertikální analýza

Sedláček (2009, s. 17) uvádí, že: „*při vertikální analýze se posuzují jednotlivé komponenty majetku a kapitálu, tzv. struktura pasiv a aktiv podniku. Ze struktury aktiv a pasiv podniku je zřejmé, jaké je složení hospodářských prostředků potřebných pro výrobní a obchodní aktivity podniku a z jakých zdrojů (kapitálu) byly pořízeny. Na schopnosti vytvářet a udržovat rovnovážný stav majetku a kapitálu závisí ekonomická stabilita podniku.*“

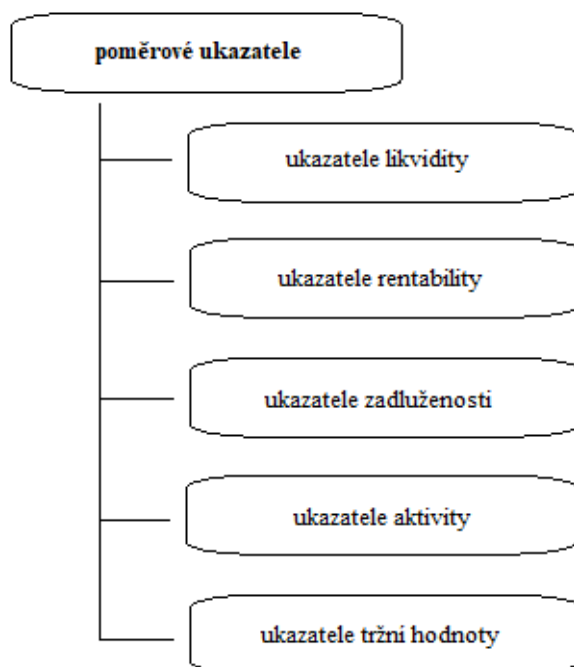
Dle mého názoru je nejprehlednější prezentace vertikální analýzy pomocí koláčových grafů. Vertikální analýza se provádí pouze v jednom období, avšak právě pomocí koláčových grafů je dobře viditelné, jak se proměňovala struktura pasiv a aktiv v různých obdobích. Vertikální analýza se provádí zvlášť pro aktiva a zvlášť pro pasiva.

### 1.6.4 Poměrové ukazatele

Jak uvádí Růžičková (2008, s. 47): „*Poměrové ukazatele jsou nejčastěji používaným rozborovým postupem k účetním výkazům z hlediska využitelnosti i z hlediska jiných úrovní analýz.*“

Náklady se nevyskytují ve všech poměrových ukazatelích, ale všechny skupiny ukazatelů jsou náklady ovlivněny. Přímo náklady se dotýkají dvou skupiny ukazatelů a to ukazatele rentability a provozní či výrobní ukazatele. Ve skupinách ukazatelů likvidity a zadluženosti se náklady nevyskytují přímo ve vzorcích, avšak přesto ukazatele ovlivňují. V případě zadluženosti se druhotně vyskytují náklady v úrocích, které zadlužeností společnosti vznikají. Pro likviditu jsou náklady spíše důsledkem (pokud je podnik nelikvidní), protože pokud nesplácí svoje závazky vznikají pak úroky z prodlení, či pokuty.

Uvedu ukazatele, které jsou pro finanční analýzu klíčové, avšak kvůli cíli práce, kterým je snížení nákladů bych chtěla upozornit hlavně na ukazatele: ROI, 1-ROS, mzdová produktivita, nákladovost výnosů (tržeb), materiálová náročnost výnosů a struktura nákladů.



**Obrázek 8** Členění poměrových ukazatelů (Růžičková, 2008, s. 48)

## Ukazatele likvidity

Pro vysvětlení významu ukazatelů likvidity, je důležité zmínit definici pojmu likvidita. Podle Sedláčka (2009, s. 66) je likvidita: „*Souhrn všech potenciálně likvidních prostředků, které má podnik k dispozici pro úhradu svých splatných závazků.*“

Sedláček (2009) uvádí také dělení ukazatelů likvidity:

- **Běžná likvidita**

- ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky,
- hodnota je dostačující, pokud je vyšší než 1,5,
- $běžná\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky}$ , (2)

- **Pohotová likvidita**

- ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva bez započítání zásob krátkodobé závazky,
- hodnota by neměla klesnout pod 1,
- $pohotová\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva - zásoby}{krátkodobé\ závazky}$ , (3)

Pokud se porovná hodnota běžné likvidity a likvidity pohotové, neměla by být hodnota příliš rozdílná, pokud je pohotová likvidita výrazně nižší ukazuje to na to, že podnik drží nadměrné množství zásob, které je uvedeno v rozvaze.

- **Okamžitá likvidita**

- ukazuje, schopnost podniku uhradit dluhy, které jsou momentálně splatné,
- hodnota by měla být alespoň 0,2 nebo vyšší,
- $okamžitá\ likvidita = \frac{peněžní\ prostředky + ekvivalenty}{okamžitě\ splatné\ závazky}$ , (4)

Ekvivalenty jsou volně obchodovatelné krátkodobé cenné papíry, splatné dluhy, směnečné dluhy a šeky. Peněžní prostředky jsou započítané jak v hotovosti, tak i na běžných účtech.

## Ukazatele rentability

Růžičková (2008) uvádí, že rentabilita ukazuje schopnost podniku vytvářet nové zdroje a schopnost podniku dosáhnout zisku pomocí užití investovaného kapitálu.

Sedláček (2009) uvádí dělení ukazatelů rentability:

- **ROI – ukazatel rentability vloženého kapitálu**
  - ukazuje, s jakou účinností působí kapitál vložený do podniku,
  - průměrný ukazatel v Evropě se pohybuje okolo 6% pro maloobchod a 10% pro velkoobchod,
  - $ROI = \frac{\text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}}{\text{celkový kapitál}} [\%],$  (5)

- **ROA – ukazatel rentability celkových vložených aktiv**
  - poměruje zisk podniku s celkovými aktivy bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financována,
  - $ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}} [\%],$  (6)

EBIT je zisk před zdaněním a úroky. Zdroje pro financování mohou být vlastní, cizí, krátkodobé a dlouhodobé).

- **ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu**
  - ukazuje, zda kapitál přináší dostatečný výnos s ohledem na investiční rizika,
  - $ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} [\%],$  (7)

- **ROS – ukazatel rentability tržeb**
  - ukazuje, zisk vztahující se k tržbám,
  - $ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} [\%],$  (8)

- **1-ROS – ukazatel nákladovosti**
  - ukazuje odhad celkových nákladů pomocí rozdílu tržeb a zisku,
  - $1 - ROS = 1 - \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} = 1 - \frac{\text{tržby} - \text{zisk}}{\text{tržby}} [\text{Kč}].$  (9)



## Ukazatele zadluženosti

Růžičková (2008) píše: „Pojmem zadluženost vyjadřujeme skutečnost, že podnik používá financování svých aktiv ve své činnosti cizí zdroje, tedy dluh. Použití výhradně vlastního kapitálu s sebou jednoznačně totiž přináší snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Naopak financování výhradně z cizích zdrojů by bylo pravděpodobně spojeno s obtížemi při jeho získávání. Faktem ovšem je, že tuto situaci zákon ani nepřipouští, neboť musí existovat určitá výše vlastního kapitálu – zákon ji vyžaduje.“

Sedláček (2009) uvádí dělení ukazatelů zadluženosti:

- **Celková zadluženost**

- ukazuje celkovou zadluženost podniku,
- pro věřitele je důležitý nízký ukazatel,
- $celková\ zadluženost = \frac{cizí\ kapitál}{celková\ aktiva} [\%],$  (10)

- **Kvóta vlastního kapitálu**

- ukazuje finanční nezávislost podniku,
- $kvóta\ vlastního\ kapitálu = \frac{vlastní\ kapitál}{celková\ aktiva} [\%],$  (11)

- **Koeficient zadluženosti**

- ukazuje stejně jako celková zadluženost celkovou zadluženost podniku, ale na rozdíl od celkové zadluženosti roste exponenciálně,
- $koeficient\ zadluženosti = \frac{cizí\ kapitál}{vlastní\ kapitál} [\%],$  (12)

- **Běžná zadluženost**

- ukazuje podíl krátkodobého cizího kapitálu vůči celkovým aktivům,
- $běžná\ zadluženost = \frac{krátkodobý\ cizí\ kapitál}{celková\ aktiva} [\%],$  (13)

- **Dlouhodobá zadluženost**

- ukazuje, jak velká část podniku je financovaná z dlouhodobého cizího kapitálu,
- $dlouhodobá\ zadluženost = \frac{dlouhodobý\ cizí\ kapitál}{celková\ aktiva} [\%],$  (14)

## Provozní (výrobní) ukazatele

Sedláček (2009, s. 71) uvádí, že provozní (výrobní) ukazatele: „Jsou zaměřeny dovnitř podniku a uplatňují se tedy ve vnitřním řízení. Napomáhají managementu sledovat a analyzovat vývoj základní aktivity podniku. Provozní ukazatele se opírají o tokové veličiny, především o náklady, jejichž řízení má za následek hospodárné vynakládání jednotlivých druhů nákladů, a tím dosažení vyššího konečného efektu.“

Sedláček (2009) dále uvádí, že se nejčastěji setkáváme s těmito ukazateli:

- **Mzdová produktivita**

- ukazuje kolik výnosů připadá na 1 Kč vyplacených mezd,

- *mzdová produktivita* =

$$\frac{\text{výnosy (bez mimořádných)}}{\text{mzdy}} \text{ nebo } \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{mzdy}}, \quad (15)$$

- **Produktivita dlouhodobého hmotného majetku (DHM)**

- ukazuje, jaké množství výnosů je vytvořeno jednou korunou vloženou do dlouhodobého hmotného majetku v pořizovacích cenách,

- hodnota by měla být co nejvyšší,

- *produktivita DHM* =  $\frac{\text{výnosy (bez mimořádných)}}{\text{DHM v původní ceně}}$ , (16)

- **Ukazatel stupně odepsanosti**

- ukazuje na kolik % je průměrně odepsaný DHM,

- *opotřebenost DHM* =  $\frac{\text{DHM v zůstatkových cenách}}{\text{DHM v pořizovacích cenách}}$  [%], (17)

- **Nákladovost výnosů (tržeb)**

- ukazuje, jak jsou zatížené výnosy podniku celkovými náklady,

- hodnota by postupem času měla mít klesající charakter,

- *nákladovost výnosů* =  $\frac{\text{náklady}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}}$ , (18)

- **Materiálová náročnost výnosů**

- ukazuje, jak jsou zatížené výnosy podniku spotřebovaným materiálem a energiemi,

- *materiálová náročnost výnosů* =  $\frac{\text{spotřeba materiálu a energie}}{\text{výnosy (bez mimořádných)}}$ , (19)

- **Struktura nákladů**

- ukazuje, jak jednotlivé druhy nákladů podílejí na celkových nákladech,

- *struktura nákladů* =  $\frac{\text{druh nákladů}}{\text{celkové náklady}} * 100$  [%]. (20)

## **2 ANALÝZA SOUČASNÝCH NÁKLADŮ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

Tato kapitola se zabývá analýzou současného stavu nákladů ve vybrané dopravní společnosti. Tato analýza bude podkladem pro kapitolu 3. Vybraná společnost zde bude krátce představena. Majitel si nepřeje, aby bylo v této práci užito jméno společnosti.

### **2.1 Představení společnosti**

Společnost se zabývá mezinárodní a vnitrostátní silniční nákladní dopravou a expedicí. Jako sekundární činnost provozuje společnost servis nákladních automobilů pro potřebu společnosti, ale i zákazníků. Dále je společnost autorizovaným prodejcem a servisem pro přívěsy Agados. V rámci Agados služeb provádí garanční prohlídky, záruční i pozáruční servis a prodej náhradních dílů.

Vozový park se momentálně (jaro 2019) skládá z jednoho plachtového kamionu (tahač a návěs), který má 13,6 ložných metrů na výšku MEGA (což znamená 3 ložné metry do výšky pod plachtou) a šest souprav s výškou MEGA a 15,4 ložnými metry. Jedna souprava je spolu s řidičem určená na vnitrostátní dopravu pro svoz a rozvoz mezinárodních zásilek nebo vnitrostátní přepravu, nebo je užívána jako náhradní vůz pro mezinárodní přepravu v případě poruch na ostatních vozech. Dále je jedna skříňová dodávka, která je používána jako servisní vozidlo, když je potřebný výjezd k poruše vlastního vozu nebo vozidla zákazníka a jedna plachtová dodávka do 3,5 tuny s vlekem stejných rozměrů.

Portfolio zaměstnanců činí aktuálně patnáct zaměstnanců. V dopravě je osm zaměstnanců, šest řidičů mezinárodní dopravy, jeden řidič vnitrostátní dopravy a dispečer, který spolupracuje s majitelem společnosti. V rámci servisu pracují dva mechanici, jeden z nich je vedoucí dílny a prodejny náhradních dílů. Dále společnost zaměstnává fakturantku, která vystavuje faktury a spravuje platby a uklízečku. Účetnictví nechává majitel zpracovávat externí účetní firmou. Majitel se do chodu společnosti aktivně zapojuje jako dispečer dopravy, prodejce náhradních dílů a plánuje zakázky pro servis. Společnost má jednoho brigádníka, který vypomáhá jako dispečer dopravy, zakládá dokumenty a pomáhá s prodejem náhradních dílů, tímto brigádníkem je autorka práce, která skrze tuto zkušenost nabrala poznatky z chodu společnosti.

Společnost si nepřeje, aby její jméno bylo v této práci použito a na poslední chvíli se rozhodla poskytnout pouze data z výkazů zisku a ztrát a rozvahy v letech 2011-2017. Rok 2018 je v tuto chvíli již také uzavřen, avšak nebyl společností pro tuto práci poskytnut.

## 2.2 Veškerá data poskytnuté z vybrané společnosti

Data jsou pouze autorkou přepsaná do přehledných tabulek. Zdroje jsou materiály ze společnosti.

**Tabulka 2** Výkazy zisku a ztrát 2011-2017

Výkaz zisku a ztrát	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej zboží	1274	1457	2257	1080	1456	1661	1534
Náklady vynaložené na prodané zboží	1247	1508	2089	1026	1324	1174	1482
Obchodní marže	27	-51	168	54	132	487	52
Výkony	14745	18204	19402	17696	18407	18692	21503
Výkonová spotřeba	12125	14713	14799	13155	13606	13758	15542
Přidaná hodnota	2647	3440	4771	4595	4933	5421	6013
Osobní náklady	1470	1873	2171	2431	2736	2525	2621
Daně a poplatky	70	83	69	68	83	74	93
Odpisy DHM a DNHM	1238	1688	2140	2153	2371	2732	3636
Tržby z dlouhodobého majetku a materiálu	212	809	630	0	631	198	1088
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	38	33	41	0	142	0	138
Ostatní provozní výnosy	22	117	135	75	29	25	29
Ostatní provozní náklady	44	142	26	21	22	27	70
Provozní výsledek hospodaření	21	547	1089	-3	239	286	572
Nákladové úroky	451	530	585	504	357	222	176
Ostatní finanční výnosy	62	21	102	78	97	134	57
Ostatní finanční náklady	139	118	146	157	96	105	172
Finanční výsledek hospodaření	-528	-627	-629	-583	-356	-193	-291
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-507	-80	40	-595	-142	93	33
Mimořádné výnosy	8	16	420	0	0	0	0
Mimořádné náklady	85	393	251	539	143	230	254
Mimořádný výsledek hospodaření	-77	-377	-251	-539	-143	-230	-254
Výsledek hospodaření za účetní období	-584	-457	169	-1134	-285	-137	-6
Výsledek hospodaření před zdaněním	-584	-457	209	-1125	-260	-137	27

Zdroj: Výkaz zisku a ztrát společnosti

Poznámka: všechna data jsou uvedené v tisících Kč

Položky, které jsou v tabulkách vynechány jsou ve všech letech nulové, a to jak ve výkazu zisku a ztrát, tak i v rozvaze, proto nejsou do tabulek zařazeny. Mezi nulové položky ve VZZ patří: změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti, převod provozních výnosů, převod provozních nákladů, tržby z prodeje cenných papírů a podílů, prodané cenné papíry a podíly, výnosy z dlouhodobého finančního majetku, výnosy z krátkodobého finančního majetku, náklady z finančního majetku, výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů, náklady z přecenění cenných papírů a derivátů, změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti, výnosové úroky, převod finančních výnosů, převod finančních nákladů, mimořádné výnosy, převod podílu na výsledku hospodaření společníkům. Vývoj vybraných položek v grafu naleznete v kapitole 2.3.

**Tabulka 3** Data rozvah z let 2011-2017

ROZVAHA	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>AKTIVA</b>							
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>16237</b>	<b>16951</b>	<b>18185</b>	<b>16764</b>	<b>19829</b>	<b>19360</b>	<b>23182</b>
Dlouhodobý majetek	10365	10309	10803	9280	11108	10432	13906
Dlouhodobý hmotný majetek	10365	10309	10803	9280	11108	10432	13906
Oběžná aktiva	5724	6619	7372	7484	8721	8928	9265
Zásoby	814	680	792	777	901	1063	1024
Krátkodobé pohledávky	4611	5435	5741	5862	6926	5591	7069
Krátkodobý finanční majetek	299	504	839	845	894	2274	1172
Časové rozlišení	148	23	10	0	0	0	11
<b>PASIVA</b>							
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>16237</b>	<b>16951</b>	<b>18185</b>	<b>16764</b>	<b>19829</b>	<b>19360</b>	<b>23182</b>
Vlastní kapitál	6481	7570	8429	9497	13093	13530	15839
Základní kapitál	7065	8027	8260	10631	13378	13667	15845
Výsledek hospodaření běžného období	-584	-427	169	-1134	-285	-137	-6
Cizí zdroje	9756	9341	9756	7202	6701	5796	7300
Dlouhodobé závazky	0	0	0	56	76	96	81
Krátkodobé závazky	2045	1673	1651	868	1495	1045	1182
Bankovní úvěry a výpomoci	7711	7668	8105	6278	5130	4655	6037
Časové rozlišení	0	40	0	33	35	34	43

Zdroj: dokumenty firmy, autorka

Poznámka: všechna data jsou uvedené v tisících Kč

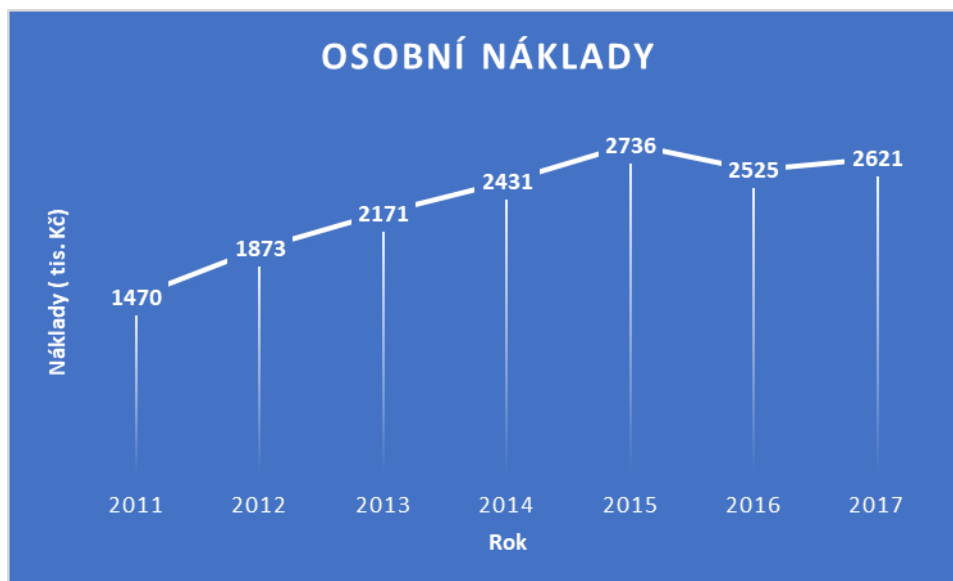
Mezi nulové položky v rozvaze patří do aktiv: pohledávky za upsaný kapitál, dlouhodobý nehmotný majetek, dlouhodobý finanční majetek, dlouhodobé pohledávky a do pasiv: kapitálové fondy, rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku, výsledek hospodaření minulých let, a rezervy.

## 2.3 Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztrát za období 2011-2017

Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztrát, jsou podstatné pro poskytnutí grafického náhledu na vývoj těchto položek. Křivky ukazují, jaké trendy tyto položky mají.

### 2.3.1 Osobní náklady

ČESKO (2002): „Položka „D. Osobní náklady“ obsahuje mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění zákonné i ostatní a sociální náklady zákonné i ostatní, včetně sociálních nákladů na fyzické osoby.“



**Obrázek 9** Osobní náklady 2011-2017 (Výkazy zisku a ztrát vybrané společnosti, autorka)

V průběhu let náklady vzrůstají z důvodu zvyšující se minimální mzdy dané zákonem a změnou počtu zaměstnanců. V roce 2011 firma měla 4 řidiče nákladních vozidel, dispečera, pouze jednoho mechanika, uklízečku a veškeré účetnictví a faktury zpracovávala externí společnost. Postupně v průběhu let zaměstnanci přibývali až na současný stav 15 zaměstnanců.

V průběhu let se také měnila minimální mzda daná zákonem. Tyto změny se na vývoji mezd ve společnosti také podepsaly. Minimální mzdu ve vybrané společnosti zpravidla pobírá uklízečka.

**Tabulka 4** Růst minimální mzdy (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018)

Rok	Kč/měsíc	Kč/hod
2007	8000	48,1
2013	8500	50,6
2015	9200	55
2016	9900	58,7
2017	11000	66

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018

### 2.3.2 Náklady vynaložené na prodané zboží

ČESKO (2002): „Položka „A.1 Náklady vynaložené na prodané zboží“ obsahuje náklady související s pořízením prodaného zboží v návaznosti na ocenění úbytku prodaného zboží.“



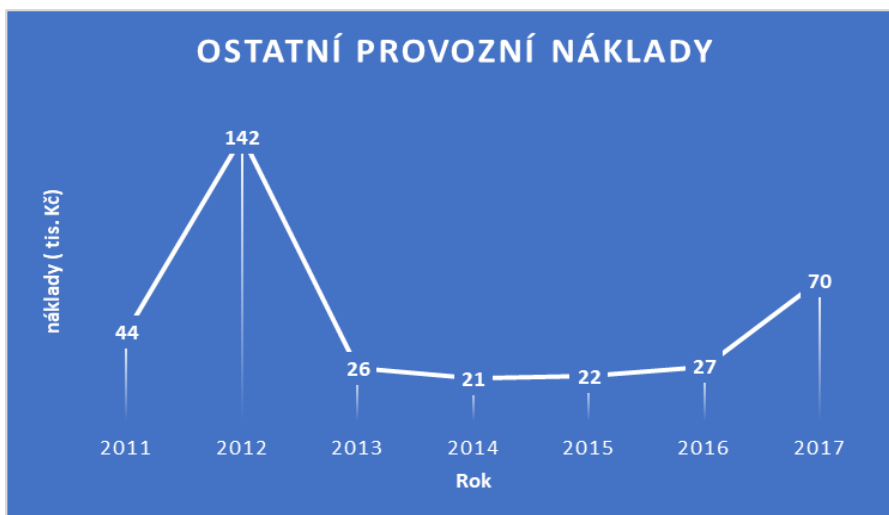
**Obrázek 10** Náklady vynaložené na prodané zboží 2011-2017 (Výkazy zisku a ztrát vybrané společnosti, autorka)

Náklady vynaložené na prodej zboží přímo souvisí s množstvím prodaného zboží. Tato křivka v ideálním případě kopíruje trend křivky tržeb za prodej zboží. Pokud ale křivky nejsou souběžné je potřeba změnit výši nákladů či nastavenou cenu zboží.

V roce 2014 společnost náklady snížila změnou dodavatele. Dodavatel nabídl výhodnější cenu, množstevní slevu při odběru, dopravu zdarma a bonusový systém při odběru zboží.

### 2.3.3 Ostatní provozní náklady

ČESKO (2002): „Položka „F.5. Jiné provozní náklady“ obsahuje zejména poskytnuté dary, smluvní pokuty a úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále, odpis pohledávek, pojistní vztahující se k provozní činnosti, inventarizační rozdíly a škody v provozní oblasti.“

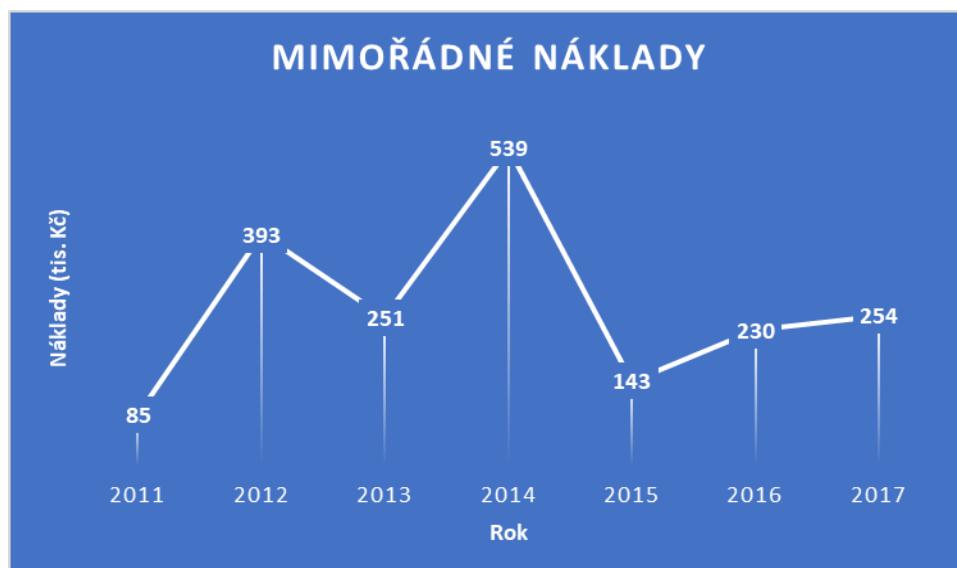


**Obrázek 11** Ostatní provozní náklady 2011-2017 (Výkazy zisku a ztrát vybrané společnosti, autorka)

Tyto náklady společnost v posledních letech udržovala pouze na pojištění vztahující se k provozní činnosti a pokutách, bez poskytování darů. V roce 2012 společnost poskytla dar v hodnotě 100 000 Kč, proto náklady v tomto roce razantně stouply. V roce 2017 byl větší růst pokut z prodlení a pokut.

**Mimořádné náklady** jsou v současné době zařazeny mezi „F.5. Jiné provozní náklady“, avšak společnost je pro svoje účely dále vede zvlášť, proto jsou údaje dostupné až pro rok 2017.

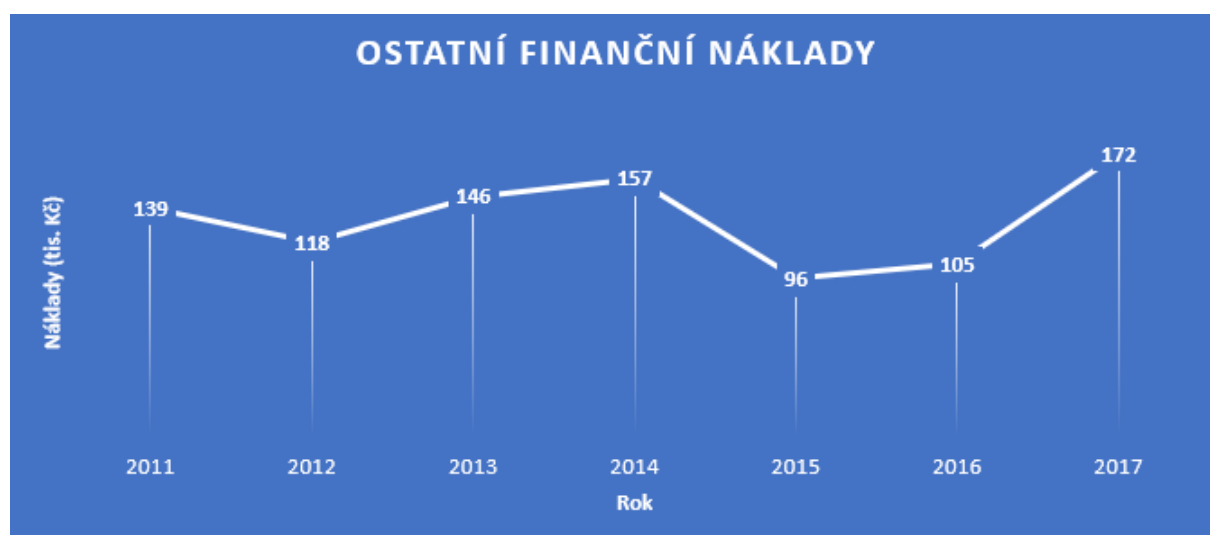




**Obrázek 12** Mimořádné náklady 2011-2017 (Výkazy zisku a ztrát vybrané společnosti, autorka)

### 2.3.4 Ostatní finanční náklady

ČESKO (2002): „Položka „**K. Ostatní finanční náklady**“ obsahují zejména náklady z prodeje krátkodobého finančního majetku, náklady z přecenění podílů a náklady z derivátových operací. Dále obsahuje i poskytnuté dary ve finanční oblasti, kursové ztráty, manka, schodky a škody na finančním majetku a poplatky související s vedením účtů zejména u bank nebo spořitelních a úvěrních družstev a mimořádné finanční náklady.“

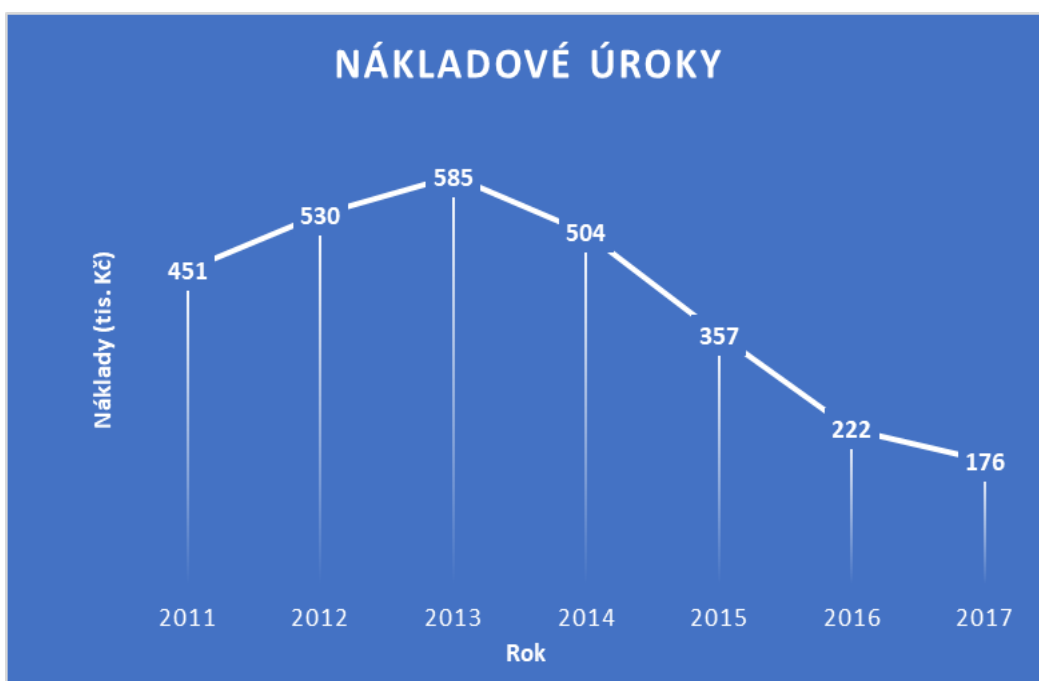


**Obrázek 13** Ostatní finanční náklady 2011-2017 (Výkazy zisku a ztrát vybrané společnosti, autorka)

Tyto náklady jsou ve společnosti z největší části způsobené kursovými ztrátami. Společnost v rámci mezinárodní kamionové dopravy přijímá i platby v eurech, tyto platby mají většinou devadesátidenní splatnost a v těchto devadesáti dnech se kurzy mění, někdy mohou být pro společnost výhodné, jindy způsobují společnosti náklady.

### 2.3.5 Nákladové úroky

ČESKO (2002): „Položka „**J. Nákladové úroky a podobné náklady**“ obsahuje všechny úroky, o kterých účetní jednotka účtuje a vykazuje je ve věcné a časné souvislosti.“



**Obrázek 14** Nákladové úroky 2011-2017 (Výkazy zisku a ztrát vybrané společnosti, autorka)

Tyto náklady jsou odvozené od výše cizího kapitálu, proto se jejich výše mění s výší úvěrů a půjček. Výše těchto nákladů je tedy spojena s hodnotou půjček a úvěrů společnosti.

### 2.3.6 Výkonová spotřeba

Výkonová spotřeba se ve většině výkazu zisku a ztrát skládá ze spotřeby energií a materiálu a služeb. Ve výkazech zisku a ztrát této společnosti je položka zahrnuta pouze pod výkonovou spotřebou. Bohužel data rozdělené na spotřebu energie a služby společnost neposkytl, protože se na poslední chvíli rozhodli, že nebudou poskytnuté jiné materiály než výkazy zisku a ztrát a rozvahy v letech 2011-2017.



**Obrázek 15** Výkonová spotřeba 2011-2017 (Výkazy zisku a ztrát vybrané společnosti, autorka)

V ideálním případě by se křivka výkonové spotřeby měla měnit procentuálně stejně, jako křivka výkonů. Kdyby tomu tak bylo, zůstávaly by náklady na energie a materiálu a služby stejné. Pokud se však náklady sníží a cena služeb zůstane stejná, docílí se vyšší marže na službách. Tyto náklady jde zmenšit buď změnou smlouvy s dodavatelem energií, či změnou tohoto dodavatele, nebo změnou dodavatele nebo výše odběru materiálu. V případě nákladů na služby je v případě dopravy možné zamyslet se nad cenou dodávaných pohonných hmot a možnostmi slevových či jinak výhodných karet na benzinové pumpy.

## 2.4 Finanční analýza

Finanční analýza v této práci nebude úplná, bude obsahovat pouze vybrané části analýzy. Vertikální a horizontální analýzu a zaměří se na poměrové ukazatele.

V této práci jsou čerpaná data z let 2011-2017. Data z roku 2018 jsou již zpracovaná kvůli podanému daňovému přiznání, avšak společnost je pro potřebu práce odmítla poskytnout.

### 2.4.1 Horizontální analýza

Absolutní horizontální změna byla provedena u některých položek v kapitole 2.2. Pro horizontální analýzu je důležité vypočítat procentní změnu napříč zaznamenanými roky. Tyto změny jsou vypočítány pro všechny položky rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Každá procentní změna pak poukazuje na změnu konkrétní položky v průběhu let.

Vzorec pro výpočet této změny je uveden v kapitole 1.6.2. Změna se vždy vztahuje k předchozímu období.

**Tabulka 5** Tabulka změn vypočítaných z výkazů zisku a ztrát

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej zboží	26%	14%	55%	-52%	35%	14%	-8%
Náklady vynaložené na prodané zboží	22%	21%	39%	-51%	29%	-11%	26%
Obchodní marže	-11%	-289%	-429%	-68%	144%	269%	-89%
Výkony	4%	23%	7%	-9%	4%	2%	15%
Výkonová spotřeba	-10%	21%	1%	-11%	3%	1%	13%
Přidaná hodnota	293%	30%	39%	-4%	7%	10%	11%
Osobní náklady	-16%	27%	16%	12%	13%	-8%	4%
Daně a poplatky	-7%	19%	-17%	-1%	22%	-11%	26%
Odpisy DHM a DNHM	91%	36%	27%	1%	10%	15%	33%
Tržby z dlouhodobého majetku a materiálu	-32%	282%	-22%	-100%	X	-69%	449%
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	192%	-13%	24%	-100%	X	-100%	X
Ostatní provozní výnosy	-90%	432%	15%	-44%	-61%	-14%	16%
Ostatní provozní náklady	450%	223%	-82%	-19%	5%	23%	159%
Provozní výsledek hospodaření	-102%	2505%	99%	-100%	-8067%	20%	100%
Nákladové úroky	1%	18%	10%	-14%	-29%	-38%	-21%
Ostatní finanční výnosy	-20%	-66%	386%	-24%	24%	38%	-57%
Ostatní finanční náklady	-20%	-15%	24%	8%	-39%	9%	64%
Finanční výsledek hospodaření	-3%	19%	0%	-7%	-39%	-46%	51%
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-72%	-84%	-150%	-1588%	-76%	-165%	-65%
Mimořádné výnosy	X	100%	2525%	-100%	X	X	X
Mimořádné náklady	68%	362%	-36%	115%	-73%	61%	10%
Mimořádný výsledek hospodaření	-71%	390%	-33%	115%	-73%	61%	10%
Výsledek hospodaření za účetní období	-72%	-22%	-137%	-771%	-75%	-52%	-96%
Výsledek hospodaření před zdaněním	-72%	-22%	-146%	-638%	-77%	-47%	-120%

Zdroj: VZZ, autorka

V rámci procentuálních změn ve VZZ je viditelné, že nejvíce prospěšným rokem pro společnost byl rok 2013, ve kterém proběhl největší nárůst tržeb. V tomto roce byl výsledek hospodaření kladný řádově ve statisících korunách, což je nejvíce ze sledovaných let.

Další rok, který vyčnívá z pomyslné křivky je rok 2014, ve kterém kromě ostatních finančních, mimořádných a osobních nákladů veškeré položky VZZ poklesly. Toto zapříčinilo větší propad výsledku hospodaření v důsledku zvýšení nákladů a zároveň snížení tržeb. Výsledek hospodaření byl tento rok více než milion korun českých pod nulou. Jedním z důvodů tohoto propadu výsledku hospodaření je nákup dvou nových nákladních vozidel do vozového parku společnosti.

Ostatní roky se držely v pomyslné křivce, avšak všechny až na rok 2017 mají výsledek hospodaření záporný v řádech statisíců korun českých. Rok 2017 svým výsledkem hospodaření přesáhl nulu o pouhých 27 tisíc korun. V tomto roce totiž významně vzrostly tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu.

**Tabulka 6** Tabulka procentních změn vypočítaných z rozvahy

ROZVAHA	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>AKTIVA</b>							
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>15%</b>	<b>4%</b>	<b>7%</b>	<b>-8%</b>	<b>18%</b>	<b>-2%</b>	<b>20%</b>
Dlouhodobý majetek	11%	-1%	5%	-14%	20%	-6%	33%
Dlouhodobý hmotný majetek	11%	-1%	5%	-14%	20%	-6%	33%
Oběžná aktiva	30%	16%	11%	2%	17%	2%	4%
Zásoby	11%	-16%	16%	-2%	16%	18%	-4%
Krátkodobé pohledávky	55%	18%	6%	2%	18%	-19%	26%
Krátkodobý finanční majetek	-56%	69%	66%	1%	6%	154%	-48%
Časové rozlišení	-58%	-84%	-57%	-100%	X	X	X
<b>PASIVA</b>							
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>15%</b>	<b>4%</b>	<b>7%</b>	<b>-8%</b>	<b>18%</b>	<b>-2%</b>	<b>20%</b>
Vlastní kapitál	17%	17%	11%	13%	38%	3%	17%
Základní kapitál	-7%	14%	3%	29%	26%	2%	16%
Výsledek hospodaření běžného období	-72%	-27%	-140%	-771%	-75%	-52%	-96%
Cizí zdroje	15%	-4%	4%	-26%	-7%	-14%	26%
Dlouhodobé závazky	X	X	X	X	36%	26%	-16%
Krátkodobé závazky	40%	-18%	-1%	-47%	72%	-30%	13%
Bankovní úvěry a výpomoci	10%	-1%	6%	-23%	-18%	-9%	30%
Časové rozlišení	X	X	-100%	X	6%	-3%	26%

Zdroj: VZZ, autorka

V rámci procentuálních změn v rozvaze je viditelné, že pasiva i aktiva ve společnosti mají kromě let 2014 a 2016 rostoucí charakter. V roce 2014 je zaznamenaný pokles dlouhodobého hmotného majetku, který byl zapříčiněn prodejem opotřebovaných nákladních aut, které byly posléze na přelomu roku 2014/2015 vyměněny za nové.

Rostoucí charakter ve všech letech má například vlastní kapitál nebo oběžná aktiva.

#### 2.4.2 Vertikální analýza nákladů a tržeb

Vertikální analýza se dělá pouze pro jeden rok a pak lze jednotlivé roky porovnávat. Analýza se dělá pro majetkovou a kapitálovou strukturu. Moje preference pro podání výsledků této analýzy je koláčový graf, který zřetelně ukazuje procenta jednotlivých skupin majetku či kapitálu.

## Náklady

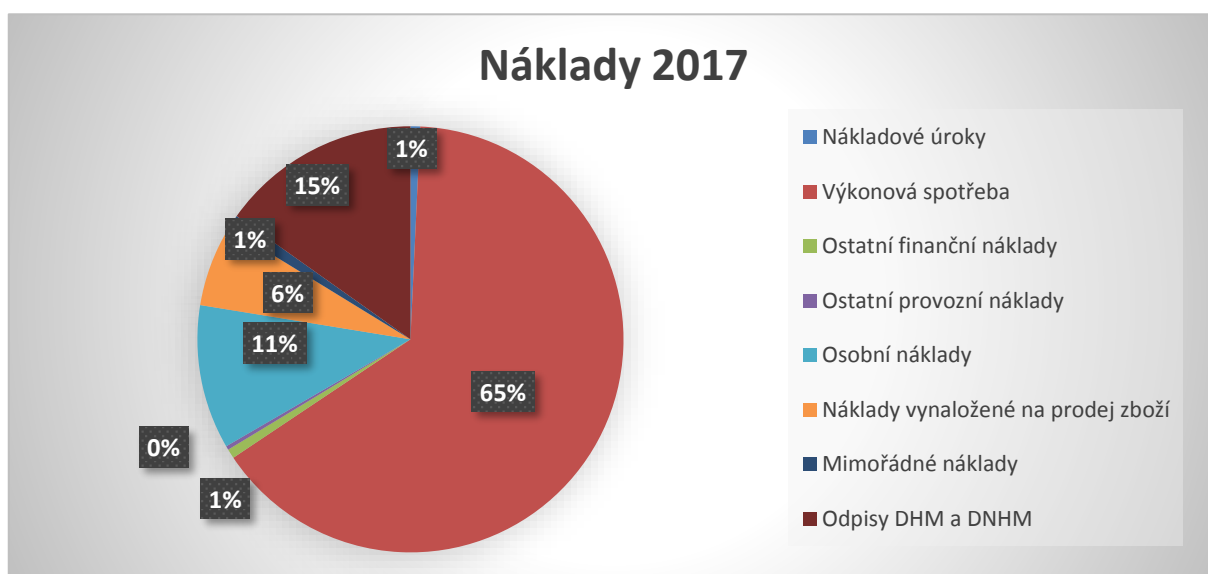
**Tabulka 7** Celkové náklady v jednotlivých letech

Náklady	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nákladové úroky	451	530	585	504	357	222	176
Výkonová spotřeba	12125	14713	14799	13155	13606	13758	15542
Ostatní finanční náklady	139	118	146	157	96	105	172
Ostatní provozní náklady	44	142	26	21	22	27	70
Osobní náklady	1470	1873	2171	2431	2736	2525	2621
Náklady vynaložené na prodej zboží	1247	1508	2089	1026	1324	1174	1482
Mimořádné náklady	85	393	251	539	143	230	254
Odpisy DHM a DNHM	1238	1688	2140	2153	2371	2732	3636
<b>CELKEM NÁKLADY</b>	<b>16799</b>	<b>20965</b>	<b>22207</b>	<b>19986</b>	<b>20655</b>	<b>20773</b>	<b>23953</b>

Zdroj: VZZ společnosti

Poznámka: čísla v tabulce jsou uvedené v celých tisících korun českých.

Pro ukázkou jsem zpracovala přehledný koláčový graf pro náklady v roce 2011, avšak vzhledem k potřebné velikosti na straně a omezenému počtu stran v této práci, jsem ostatní roky zpracovala pouze do tabulky, kde je vidět procentuální zastání jednotlivých nákladů v jednotlivých letech. Tento postup zvolím i pro ostatní položky, pro které zvolím vertikální analýzu.



**Obrázek 16** Náklady 2017 (VZZ, autorka)

Tento koláčový graf znázorňuje, že největší část nákladů v roce 2011 zabírala výkonová spotřeba. Mezi výkonovou spotřebu jsou řazeny náklady na služby a náklady na energie. Bohužel ve VZZ společnosti tyto dvě kategorie nákladů neuvádí zvlášť. Tyto náklady korespondují ale také s tím, že největší část tržeb pokrývají výkony. Z hlediska procentuálních poměrů jednotlivých složek ve výkazu pak můžeme pozorovat, zda náklady odpovídají svojí procentuální částí tržbám konkrétní části.

**Tabulka 8** Procentuální zastoupení jednotlivých nákladů

Nákladové úroky	2,7%	2,5%	2,6%	2,5%	1,7%	1,1%	0,7%
Výkonová spotřeba	72,2%	70,2%	66,6%	65,8%	65,9%	66,2%	64,9%
Ostatní finanční náklady	0,8%	0,6%	0,7%	0,8%	0,5%	0,5%	0,7%
Ostatní provozní náklady	0,3%	0,7%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,3%
Osobní náklady	8,8%	8,9%	9,8%	12,2%	13,2%	12,2%	10,9%
Náklady vynaložené na prodej zboží	7,4%	7,2%	9,4%	5,1%	6,4%	5,7%	6,2%
Mimořádné náklady	0,5%	1,9%	1,1%	2,7%	0,7%	1,1%	1,1%
Odpisy DHM a DNHM	7,4%	8,1%	9,6%	10,8%	11,5%	13,2%	15,2%
<b>CELKEM NÁKLADY</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Zdroj: VZZ, upraveno autorkou

## Tržby

**Tabulka 9** Přehled tržeb v jednotlivých letech

Tržby	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej zboží	1274	1457	2257	1080	1456	1661	1534
Tržby z provedených výkonů	14745	18204	19402	17696	18407	18692	21508
Tržby z dlouhodobého majetku a materiálu	212	809	630	0	631	198	1088
<b>TRŽBY CELKEM</b>	<b>16231</b>	<b>20470</b>	<b>22289</b>	<b>18776</b>	<b>20494</b>	<b>20551</b>	<b>24130</b>

Zdroj: VZZ společnosti

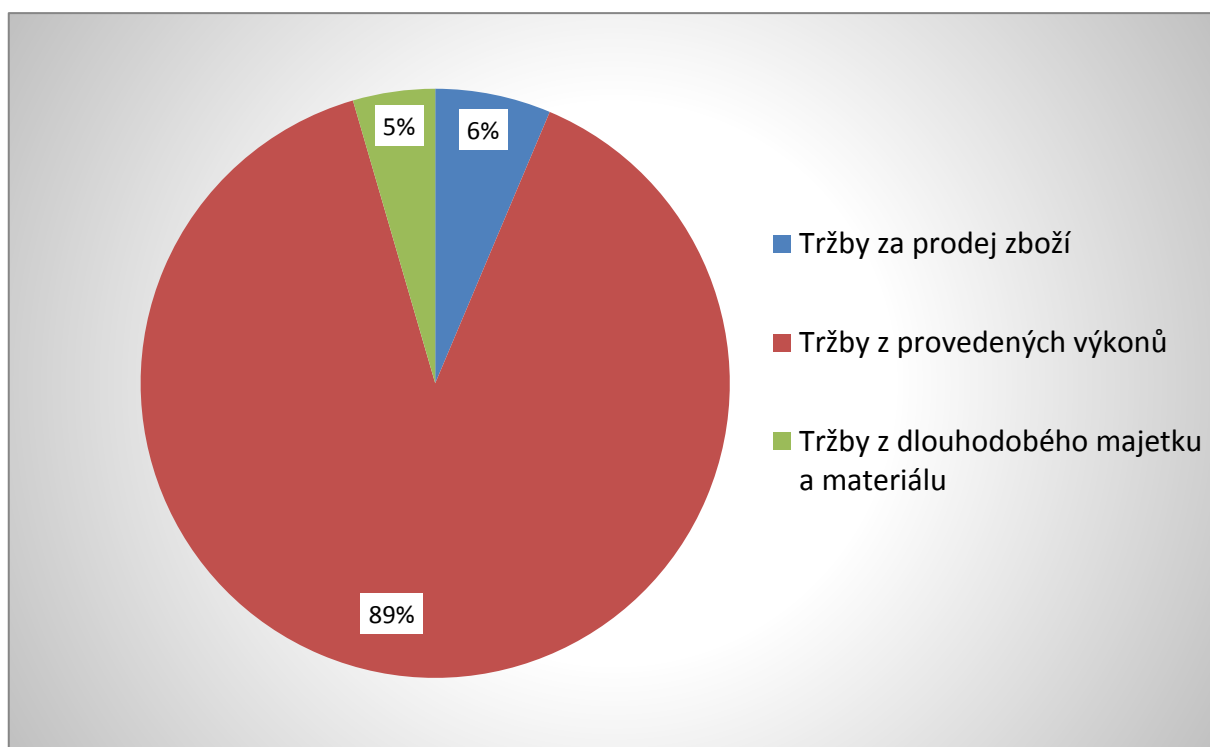
Pro přehlednou orientaci přikládám opět tabulku s procentuálním rozložením tržeb. Zde je viditelné, že náklady na prodej zboží a náklady na výkony kopírují procentuální rozložení nákladů. Hlavní náplní společnosti je provozování autodopravy, což je v tržbách zachyceno právě v kategorii výkonů. Sekundární je prodej zboží (náhradních dílů a přívěsných vozíků).

**Tabulka 10** Procentuální zastoupení jednotlivých tržeb

Tržby	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej zboží	7,8%	7,1%	10,1%	5,8%	7,1%	8,1%	6,4%
Tržby z provedených výkonů	90,8%	88,9%	87,0%	94,2%	89,8%	91,0%	89,1%
Tržby z dlouhodobého majetku a materiálu	1,3%	4,0%	2,8%	0,0%	3,1%	1,0%	4,5%
TRŽBY CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zdroj: VZZ společnosti

Pokud zde porovnáám čistě jen náklady a tržby, zjistím, že tržby převyšují náklady, což je pro společnost žádoucí. V širším měřítku po přičtení výnosů a započítání odpisu, ale již hospodářský výsledek za běžné období kromě roku 2013 vychází záporný.



**Obrázek 17** Tržby 2017 (VZZ společnosti, autorka)

### 2.4.3 Poměrové ukazatele

Tabulky ukazují vypočítané poměrové ukazatele podle vzorců z kapitoly 1.6.2. Všechny ukazatele nebylo možné vypočítat díky omezeným datům ze společnosti.



## Ukazatele likvidity

**Tabulka 11** Ukazatele likvidity v jednotlivých letech

Ukazatele likvidity	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
běžná likvidita	2,8	4,0	4,5	8,6	5,8	8,5	7,8
pohotová likvidita	2,4	3,5	4,0	7,7	5,2	7,5	7,0

Zdroj: Rozvahy společnosti, upraveno autorem dle vzorců (2) a (3)

Běžná likvidita má mít hodnotu větší než 1,5. Hodnoty společnosti tyto hodnoty běžné likvidity splňují ve všech letech 2011-2017, které jsou v této práci zkoumány a analyzovány. Z hlediska běžné likvidity je společnost zdravá.

Pohotová likvidita nesmí klesnout pod hodnotu 1. Hodnoty vypočítané splňují požadavek, že se ani jeden rok nedostaly pod hodnotu 1.

Z této tabulky vyplývá, že společnost má zdravou likviditu, což znamená, že společnost dokáže bez velkých ztrát rychle přeměnit část svého majetku na peněžní hotovost a tím pokrýt nenadálé události, pokud by byla potřeba.

## Ukazatel zadluženosti

**Tabulka 12** Ukazatele zadluženosti v jednotlivých letech

Ukazatele zadluženosti	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
celková zadluženost	107,6%	100,3%	98,2%	80,4%	59,7%	54,0%	57,5%
kvóta vlastního kapitálu	39,9%	44,7%	46,4%	56,7%	66,0%	69,9%	68,3%
koeficient zadluženosti	269,5%	224,7%	211,9%	141,9%	90,4%	77,2%	84,2%
běžná zadluženost	12,6%	9,9%	9,1%	5,2%	7,5%	5,4%	5,1%
dlouhodobá zadluženost	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%	0,4%	0,5%	0,3%

Zdroj: Rozvahy společnosti, upraveno autorkou dle vzorců (10)-(14)

Dle výpočtů má zadluženost společnosti postupem let klesající charakter, což je z důvodu splácení cizího kapitálu a půjček. Pokud by ovšem v letech velkou zadlužeností podnik chtěl další půjčku či úvěr, zadluženost by přestala klesat a úvěry by v této situaci byly nevýhodné, protože věřitelé by neměli důvěru k pokrytí splátek v budoucích letech právě díky velké zadluženosti. Aktuální klesající charakter zadluženosti zapříčiňuje, že má společnost větší finanční jistotu a podstupuje menší finanční riziko, avšak klesne-li zadluženost na velmi nízkou úroveň nepřispěje tak k celkové rentabilitě a nepřispěje k hodnotě podniku. Pokud je ale celková zadluženost nízká, stane se společnost atraktivní pro potenciální věřitele a ti mohou nabídnout výhodnou nabídku na poskytnutí cizího kapitálu.

Pro podnik je výhodnější mít cizí kapitál, avšak cizí kapitál nemůže pokrýt veškerý kapitál společnosti, to je v České republice nezákonné.

## Ukazatele rentability

**Tabulka 13** Ukazatele rentability v jednotlivých letech

Ukazatele rentability	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ROI	0,0%	0,0%	4,4%	-3,7%	0,0%	0,0%	0,0%
ROA	0,0%	0,0%	4,4%	-3,7%	0,0%	0,0%	0,0%
ROE	-9,0%	-6,0%	2,0%	-11,9%	-1,4%	-2,1%	0,0%
ROS	-3,5%	-2,2%	0,0%	-5,9%	-1,2%	0,0%	0,0%
1-ROS	1,03	1,02	1,00	1,06	1,01	1,00	1,00

Zdroj: Rozvaha + VZZ společnosti, upraveno autorkou dle vzorců z 1.6.2

Poznámka: Ukazatel 1-ROS je uveden v Kč.

Ukazatele ROI a ROA jsou nulové v důsledku velkého rozdílu celkového kapitálu a celkových aktiv k zisku, protože zisky v letech s nulovými ukazateli jsou kladné nebo záporné v rozmezí jednoho milionu korun. To způsobuje při výpočtu, že ukazatel nedosáhne ani do setin procent a tudíž je zaokrouhlen na nulu. Tento záporný výsledek hospodaření je způsobený velkými odpisy a náklady s tržbami, které nepřevyšují odpočtové položky ve VZZ. Rok 2013 byl na rozdíl od ostatních let v kladných číslech, co se týče výsledku hospodaření. Rok 2014 byl na rozdíl od ostatních let v mínusu přes milion, co se týče výsledku hospodaření a to z důvodu nákupu nových vozidel.

Ukazatel ROE ukazuje na to, že vlastní kapitál není dostatečně rentabilní, jinými slovy nepřináší společnosti žádný zisk. Toto je způsobeno opět zápornými čísly výsledku hospodaření.

Pokud by společnost chtěla vylepšit rentabilitu podniku, tak by musela docílit kladného výsledku hospodaření. Potom by se procenta začala pohybovat v kladných číslech a s ohledem na velikost i ve vyšších číslech.

## Ukazatele provozní (výrobní)

Struktura nákladů je již zachycena ve vertikální analýze, proto ji nebudu znovu uvádět mezi ukazateli.

V případě ukazatele materiálové náročnosti výnosů nemám dostatek dat pro výpočty, proto uvedu jen mzdovou produktivitu a nákladovost výnosů a tržeb.

Ukazatele v následující tabulce jsou vypočítány dle vzorců (15), (18) - (20).

**Tabulka 14** Provozní (výrobní) ukazatele

Provozní ukazatele	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mzdová produktivita	1,80	1,84	2,20	1,89	1,80	2,15	1,00
Nákladovost výnosů	1,03	1,02	0,99	1,06	1,00	1,00	0,99
Nákladovost tržeb	1,03	1,02	1,00	1,06	1,01	1,01	0,99

Zdroj: VZZ, autorka

## 2.5 Shrnutí analýzy

V rámci shrnutí analýzy bych ráda poukázala na největší problémy společnosti. Mezi tyto problémy patří velikost výkonové spotřeby, která činí největší podíl v nákladech vybrané společnosti.

V rámci horizontální analýzy jsem přišla na problém v roce 2014, který byl pro firmu velmi ztrátový. Zapříčinil to propad tržeb a vzrůst nákladů. Propad tržeb by šel snížit pomocí marketingových nástrojů a reklamy.

První tři největší položky mezi náklady jsou: výkonová spotřeba, odpisy z DHM a DNHM a osobní náklady. Pro skupinu odpisů nelze hledat úsporné opatření při zachování struktury majetku, možnou úsporu budu tedy hledat v osobních nákladech a výkonové spotřebě. V případě ukazatelů zadluženosti prokázala společnost klesající charakter zadluženosti, což může zapříčinit atraktivitu pro potencionální věřitele, avšak je důležité zároveň udržovat určitou zdravou hladinu cizího kapitálu ve společnosti, který je pro společnost výhodnější než vlastní, právě vysoká zadluženost ale zvyšuje úrokové náklady. Ukazatel rentability ukázal na neschopnost vlastního kapitálu tvořit zisk, díky záporným výsledkům hospodaření. Ukazatele provozní (výrobní) poukázaly na propad mzdové produktivity v roce 2017.

Výsledky finanční analýzy mi budou v následující kapitole podkladem pro návrhy na snížení nákladů vybrané společnosti.

### 3 NÁVRH NA SNÍŽENÍ NÁKLADŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Pro navrhování snížení nákladů a potřebné výpočty těchto údajů, jsem si vybrala rok 2017, protože je nejbližší aktuální situaci a je posledním rokem, ke kterému mi byly dány podklady. Dále jsem v roce 2017 již ve společnosti pracovala na dohodu o provedení práce a proto je pro mě jednodušší z pozorování chodu navrhnout nějaké řešení. Pro lepší orientaci na začátek této kapitoly opět vkládám tabulku s náklady v průběhu let 2011-2017 a červeně vyznačuji data, kterými se budu teď zabývat.

**Tabulka 15** Přehled nákladů v jednotlivých letech

Náklady	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nákladové úroky	451	530	585	504	357	222	176
Výkonová spotřeba	12125	14713	14799	13155	13606	13758	15542
Ostatní finanční náklady	139	118	146	157	96	105	172
Ostatní provozní náklady	44	142	26	21	22	27	70
Osobní náklady	1470	1873	2171	2431	2736	2525	2621
Náklady vynaložené na prodej zboží	1247	1508	2089	1026	1324	1174	1482
Mimořádné náklady	85	393	251	539	143	230	254
Odpisy DHM a DNHM	1238	1688	2140	2153	2371	2732	3636
<b>CELKEM NÁKLADY</b>	<b>16799</b>	<b>20965</b>	<b>22207</b>	<b>19986</b>	<b>20655</b>	<b>20773</b>	<b>23953</b>

Zdroj: VZZ

#### 3.1 Snížení osobních nákladů

Jako jedna z možností snížení nákladů se nabízí snížení mzdových nákladů. Vzhledem k tomu, že společnost má veškeré zaměstnance, kteří jsou dostatečně pracovní zatíženi, snižování stavu zaměstnanců není možností.

Pro snížení nákladů navrhuji snížit mzdy zaměstnanců na minimální mzdu navrženou zákonem. Tato mzda činí 11 000,- hrubého měsíčně, což pro zaměstnavatele činí náklad 14 800,- měsíčně. Společnost měla v roce 2017 dvanáct zaměstnanců a účetní období má taktéž dvanáct po sobě jdoucích měsíců, zpravidla kalendářní rok, jak je tomu i u této společnosti.

Náklady na mzdy při snížení mzdy zaměstnanců na minimální mzdu stanovenou zákonem pro rok 2017 výpočet:  $12 \times 12 \times 14\,800 = 2\,131\,200,-$ .

Osobní náklady v roce 2017 činily 2 621 000Kč.

Výpočet úspory v rámci nákladu:

$$\text{úspora} = \text{původní náklady} - \text{navrhované náklady} = 2\,621\,000 - 2\,131\,200 = 489\,800\text{Kč.}$$

Snížená nákladů tímto způsobem by v chodu společnosti zafungovalo, avšak k momentální situaci na trhu práce, když je nízká nezaměstnanost a zájemci o práci si vybírají z pracovních nabídek, by to s velkou pravděpodobností zapříčinilo odchod zaměstnanců ke konkurenční společnosti. Toto snížená nákladů tedy nemohu doporučit.

Případné další snížení nákladů by se dalo uvažovat při zvedání stavu zaměstnanců. Místo zaměstnance na hlavní pracovní poměr by mohla společnost na pozici mechanika přijmout studenta příslušné školy na praxi či dohodu o provedení práce. Při dohodě o provedení práce zaměstnavatel studentům platí pouze čistou mzdu, případně je tato mzda zdaněna, ale to jen nad výdělek vyšší než 10 000,- měsíčně, což je při studiu denního studia obtížné dosáhnout. Dále se dá takový brigádník či praktikant najmou na pozici pomocného dispečera/ky nákladní dopravy či skladníka. Případná další vhodná pozice pro poměr na dohodu o provedení práce je pozice uklízeče/ky. Dohoda o provedení práce se ale nejvíce zaměstnavateli vyplatí u studentů středních či vysokých škol.

### **3.2 Snížení výkonové spotřeby**

Výkonová spotřeba se skládá z více složek. Z nákladů na energie, udržování, nákladů na spotřebovaný materiál, cestovné, nájmy a z drobného majetku a z nákladů na služby.

#### **Náklady na energie**

V dnešní době si mohou majitelé objektů volit sami dodavatele elektřiny a plynu, dříve tyto možnosti nebyly a většina odebírala energie od společností, které poskytovaly své služby většině zákazníků v okolí. Momentálně se dodavatelé plynu a elektřiny rozšířili a je jich na trhu čím dál tím více. Toto umožňuje vybrat společnost, která nabídne nejvýhodnější nabídku.

Společnost odebírala elektřinu od jednoho dodavatele a plyn od jiného. Momentálně jsou ceny oproti jiným dodavatelům nadsazené, ale pro časovou náročnost převedení smluv a domluvy nebylo toto téma prozatím řešeno.

Elektřinu společnost využívá při chodu kanceláře a dílny, pro osvětlení parkoviště a k dalším běžným činnostem. Plyn je zde využíván na vytápění objektu.

V případě, že by se společnost rozhodla přejít k dodavateli energií, který pokrývá jak dodávání elektřiny, tak dodávání plynu, byla by nabídka přívětivější. Záleží však na uzavřené nové smlouvě a dohodě mezi obchodním zástupcem dodavatele a majitelem společnosti.

V současné době společnost platila zálohy na elektřinu 4500,-/měsíčně a za plyn 5600,-/měsíčně. Výše doplatků pak činila za elektřinu 12 000,- a za plyn 14 000Kč. Výsledkem toho je suma za náklady na energie 147 200Kč za rok 2017. V rámci této informace jsem zjistila, že se dá sloučením odběru energií za pomoci přechodu k jinému dodavateli řádově ušetřit částku kolem deseti tisíc korun českých.

Pro účel přepočtu započítám částku 10 000Kč za rok.

### **Internetové připojení a telefony**

Společnost odebírá tyto služby od jednoho z největších poskytovatelů telefonních služeb v České republice. Avšak smlouva, která je o poskytování služeb uzavřena je k dnešnímu dni zastaralá.

Majitel poskytuje všem řidičům, dispečerovi a fakturantce služební mobilní telefon. Dále vlastní mobilní telefon sám majitel a v kanceláři je pevná linka. Od tohoto samého poskytovatele služeb také společnost odebírá internetové připojení. V součtu to tak činí osm mobilních telefonů, 1 pevná linka a internetové připojení. Za tyto služby momentálně společnost platí 10 000,-/měsíc.

Nejvíce nevýhodnou položkou zde byly mobilní tarify pro řidiče společnosti, které byly navrženy v minulosti výhodně pro volání ze zahraničí. Telefony pro řidiče slouží jako jediné spojení s dispečerem a tudíž byl velmi často využíván roaming. V současné době byl v rámci Evropské unie zrušen příplatek za roamingové služby, a tudíž pro společnost tyto mobilní tarify přestaly být výhodné. Společnost se v mezinárodní kamionové dopravě soustředí na export a import ze zemí: Německo, Nizozemí, Belgie, Lucembursko a pohraniční část Francie (pouze pohraniční, které přímo sousedí s Belgií). Všechny tyto země, které společnost ve své mezinárodní dopravě navštěvuje jsou v Evropské unii. Proto je zlevnění mobilních tarifů na místě.

V nezávazné poptávce podněcené mojí iniciativou přes fakturantku společnosti, bylo nabídnuté snížení měsíčních plateb na 8 000Kč. Toto snížení bylo docíleno navržením jiných mobilních tarifů s nižší cenou.

Pro účel přepočtu tedy započítám částku 2 000Kč/měsíc, což činí 24 000Kč za rok.

V rámci snížení výkonové spotřeby jsem se tedy dostala ke snížení nákladů o 10 000,- za energie a 24 000,- za mobilní tarify. Celkově by tedy úspora na výkonové spotřebě činila 34 000Kč.

### **3.3 Nákladové úroky**

Vzhledem k velikosti bankovních úvěrů, které společnost od roku 2011 vlastní, se nabízí otázka o snížení úroků těchto úvěrů. Dle rozvahy má společnost na konci roku 2017 v kolonce bankovní úvěry a výpomoci částku 6 037 000Kč. Úvěr na tuto částku není jen jeden, úvěry byly poskytovány v průběhu let a tudíž má každý úvěr také svou vlastní úrokovou sazbu.

Zde se naskytuje možnost refinancování úvěrů, které by mohlo vést ke snížení výše úroků. Refinancování úvěrů dnes nabízí většina bankovních společností, protože je to mezi lidmi momentálně populární. Dle mého názoru popularita refinancování úvěrů v současné době souvisí s ekonomickou krizí, která proběhla v roce 2008.

Refinancování úvěrů je vlastně sloučení všech úvěrů do jednoho většího úvěru s cílem přizpůsobit výši splátek, zvýhodnit podmínky pro dlužníka a snížit úroky. Toto refinancování ovšem nemá jednotné podmínky pro všechny dlužníky a závisí na spoustě faktorů. Vhodné je nechat si zpracovat návrh ve více bankovních společnostech a rozhodnout se dle nabídek.

Pro tuto práci mi však nebyla společnost ochotná propůjčit podklady k již uzavřeným úvěrům a tudíž jsem si nemohla nechat zpracovat orientační návrh pro úsporu. Avšak tato úspora by se dle mého názoru stala přínosem a proto ji z návrhové části nevyřadím, ani vzhledem k nedostatku podkladů pro toto tvrzení.

### **3.4 Přebytečný majetek**

V rámci úspor nákladů je dobré se také zamyslet nad využíváním dlouhodobého majetku. Nevyužívaný majetek společností přináší náklady na údržbu, vytápění proti zamrznutí, odpisy z dlouhodobého hmotného majetku či daň. Nevyužívaným majetkem ve společnostech často bývají starší budovy, auta, počítače či softwary.

Například mnou vybraná společnost vlastní budovu, ve které dříve sídlila, tato budova je momentálně bez využití a je pro společnost pouze nákladem. Tyto náklady by šly pokrýt pronájmem budovy. Případně snížit náklady společnosti prodejem budovy a tím by odpadly náklady spojené s údržbou budovy, energiemi a odpisové částky, dále by společnost nemusela platit daň z nemovitosti.

### 3.5 Přepoččet výsledku hospodaření s navrhovanými úsporami

Abych úsporu nákladů mohla lépe prezentovat, ukážu výsledky na grafech. Jeden graf bude z reálných nákladů z roku 2017 a druhý bude z nákladů se započítanou úsporou. Dále jsem vytvořila tabulku pro přehlednost. A přepočítám zde výkaz zisku a ztrát, aby bylo viditelné, jak se úspora nákladů promítne do výsledku hospodaření.

**Tabulka 16** Porovnání nákladů 2017 a snížených nákladů

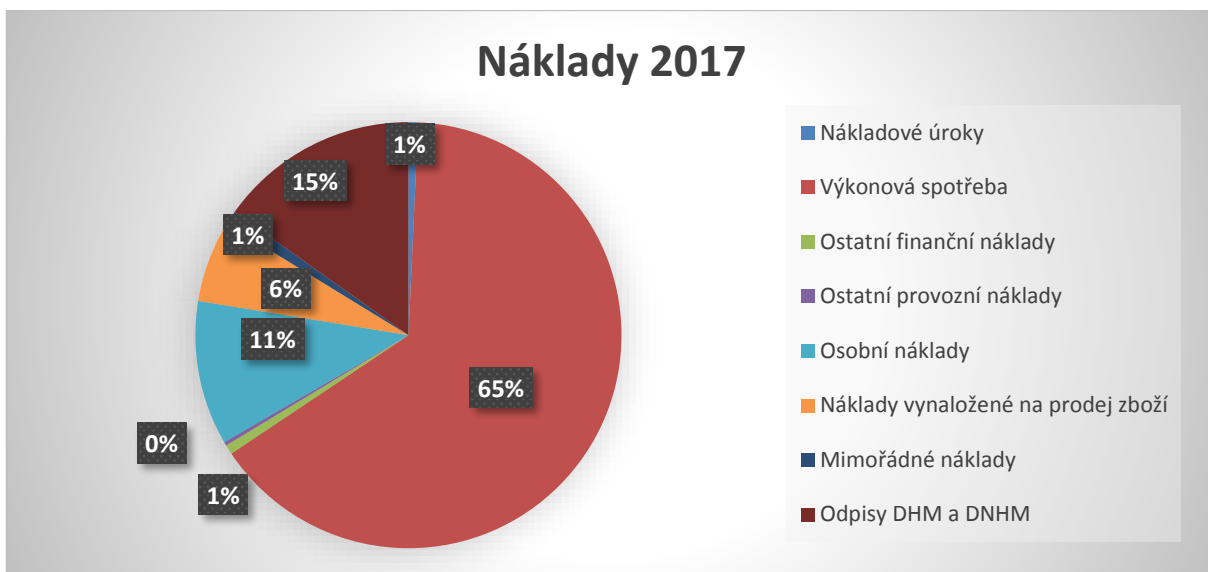
Náklady	2017	snížené	úspora
Nákladové úroky	176	176	0
Výkonová spotřeba	15542	15508	34
Ostatní finanční náklady	172	172	0
Ostatní provozní náklady	70	70	0
Osobní náklady	2621	2131	490
Náklady vynaložené na prodej zboží	1482	1482	0
Mimořádné náklady	254	254	0
Odpisy DHM a DNHM	3636	3636	0
<b>CELKEM NÁKLADY</b>	<b>23953</b>	<b>23429</b>	<b>524</b>

Zdroj: VZZ 2017, autorka

Poznámka: čísla v tabulce jsou uvedené v celých tisících korun českých.

Celková úspora nákladů dle mých návrhů činí 524 000Kč. Tato úspora je reprezentovaná ve dvou kategoriích nákladů.





**Obrázek 18** Náklady v roce 2017 (VZZ, 2017)

Hlavní složkou nákladů v roce 2017 byla výkonová spotřeba, osobní náklady byly třetí největší složkou. V rámci úspor výkonové spotřeby nepředpokládám změnu postavení ve struktuře. Pro nákladovou položku osobní náklady se již navržená úspora pohybuje v řádech sta tisíců korun českých. V následujícím grafu bude možno sledovat změnu.



**Obrázek 19** Upravené náklady 2017 (VZZ, autorka)

Při snížených nákladech si struktura nákladů zanechala stále stejné pořadí, co se týče velikosti jednotlivých kategorií. Nejvyššími náklady zůstala výkonová spotřeba, po ní sledují odpisy z DHM a DNHM a jako třetí v pořadí zůstávají osobní náklady. Změna v procentech proběhla právě u těchto tří kategorií nákladů, kdy se snížilo procento zastoupení osobních nákladů v důsledku snížení osobních nákladů v řádech statisíců korun a zvedlo se o jedno procento zastoupení výkonové spotřeby a odpisů.

Výkaz zisku a ztrát jsem přepočítala pro navrhované náklady a seskupila vedle sebe reálný rok 2017 a rok 2017 se sníženými náklady.

**Tabulka 17** Porovnání VZZ 2017 a VZZ se sníženými náklady

<b>Výkaz zisku a ztrát</b>	<b>2017</b>	snížené náklady
Tržby za prodej zboží	1534	1534
Náklady vynaložené na prodané zboží	1482	1482
Obchodní marže	52	52
Výkony	21503	21503
Výkonová spotřeba	15542	15508
Přidaná hodnota	6013	6047
Osobní náklady	2621	2131
Daně a poplatky	93	93
Odpisy DHM a DNHM	3636	3636
Tržby z dlouhodobého majetku a materiálu	1088	1088
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	138	138
Ostatní provozní výnosy	29	29
Ostatní provozní náklady	70	70
Provozní výsledek hospodaření	572	1096
Nákladové úroky	176	176
Ostatní finanční výnosy	57	57
Ostatní finanční náklady	172	172
Finanční výsledek hospodaření	-291	-291
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	248	772
Mimořádné výnosy	0	0
Mimořádné náklady	254	254
Mimořádný výsledek hospodaření	-254	-254
Výsledek hospodaření za účetní období	-6	518
Výsledek hospodaření před zdaněním	27	551

Zdroj: VZZ, autorka

Návrh úsporného opatření pro určité kategorie nákladů zajistili změnu výše výsledku hospodaření společnosti. Tato změna je do plusu a tudíž pro společnost přínosná. Výsledkem toho je vyšší zisk společnosti.

## ZÁVĚR

Tuto bakalářskou práci jsem zaměřila na analýzu nákladů vybrané dopravní společnosti. Cílem práce bylo na základě finanční analýzy navrhnout úsporná opatření v nákladech firmy. Pro výběr tématu a stanovení cíle mi napomohla pracovní zkušenost ve společnosti, která mi poskytla určitý vhled do postupů společnosti.

V rámci práce jsem poskytla teoretické poznatky z oblasti nákladů, jejich dělení, finanční analýzy i základních metod pro řízení nákladů. Tyto znalosti jsem po představení společnosti aplikovala ve finanční analýze společnosti, která se věnovala komplexní analýze s cílem dozvědět se co nejvíce v oblasti nákladů. Výsledkem analýzy pro mě byl podnět pro stanovení návrhů úsporného opatření pro náklady společnosti.

Úsporné opatření je každodenní otázkou ve všech společnostech světa. V době 21. století nikdo nechce přicházet o výdělek v důsledku neúměrných nákladů. Cílem každé společnosti je generování zisku, který s výší nákladů ve společnosti přímo souvisí.

Analýza společnosti mi ukázala některé problémy, které se ve společnosti nachází. V první řadě společnost trpí tím, že je nerentabilní. Její vlastní kapitál neprodukuje dostatečný zisk. Tato skutečnost je způsobena i dlouhodobě záporným výsledkem hospodaření. Tento fakt také ovlivňuje skutečnost, že výnosy a tržby podniku nepřesahují náklady společnosti. Díky konkurenčnímu prostředí na trhu je možnost zvýšení marže minimální, protože zákazníci by pak vyhledávali služby u levnější konkurence. Toto vede k tendenci podniku své náklady optimalizovat. Náklady ve vybrané společnosti jsou nevyšší u výkonové spotřeby, odpisů DHM a DNHM a osobních nákladů.

V rámci práce jsem navrhla snížení výkonové spotřeby v oblasti energií a telefonních služeb. Snížení nákladů za energie jsem docílila výměnou dodavatelů elektřiny a plynu za jednoho dodavatele poskytující obojí. Telefonní služby jsem snížila změnou telefonních tarifů, které byli zastaralé a výhodné pro roamingové hovory, které společnost po změnách v Evropské unii již nevyužívá a to díky tomu, že v rámci Evropské unie byly zrušeny poplatky za volání ze zemí Evropské unie. Největší snížení jsem navrhla v oblasti osobních nákladů a tím tedy snížením mezd zaměstnancům. Tento návrh, ale vzhledem k situaci na trhu práce a dlouhodobě nízké nezaměstnanosti může způsobit odchod zaměstnanců ke konkurenci, která jim nabídne vyšší mzdu. Dalším podnětem je refinancování půjček, které jsem sice nemohla podložit výpočty, ale myslím si, že by společnost mohla snížit své úrokové náklady pomocí refinancování úvěrů. Poslední myšlenkou v oblasti snížení nákladů jsem podala návrh redukce přebytečného majetku, který se je možné prodat nebo pronajímat.

## POUŽITÁ LITERATURA

- EISLER, Jan a KOSINA, Ivan, 2000. *Kalkulace nákladů v dopravě*. Pardubice: Univerzita Pardubice, ISBN 80-7194-246-4
- MELICHAR, Vlastimil a JEŽEK, Jindřich, 2006. *Ekonomika podniku: pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, ISBN 80-7194-916-7
- MELICHAR, Vlastimil a JEŽEK, Jindřich, 2004. *Ekonomika dopravního podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, ISBN 80-7194-711-3
- POPESKO, Boris, 2009. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2974-9
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2009. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, ISBN 978-80-251-1830-6
- SYNEK, Miloslav a kol., 1997. *Ekonomika a řízení podniku: učební texty pro inženýrské studium*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, ISBN 80-7079-496-8
- RŮŽIČKOVÁ, Petra, 2008. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2481-2
- ČESKO, 2002. Vyhláška č. 500/2002 Sb., *Vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví* [online]. [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=500/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=500/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: Odbor 62. *MPSV: Přehled o vývoji částek minimální mzdy* [online]. [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/871>

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1</b>	Kalkulační vzorec v dopravě.....	14
<b>Tabulka 2</b>	Výkazy zisku a ztrát 2011-2017.....	28
<b>Tabulka 3</b>	Data rozvah z let 2011-2017 .....	29
<b>Tabulka 4</b>	Růst minimální mzdy (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018).....	31
<b>Tabulka 5</b>	Tabulka změn vypočítaných z výkazů zisku a ztrát.....	36
<b>Tabulka 6</b>	Tabulka procentních změn vypočítaných z rozvahy .....	37
<b>Tabulka 7</b>	Celkové náklady v jednotlivých letech .....	38
<b>Tabulka 8</b>	Procentuální zastoupení jednotlivých nákladů.....	39
<b>Tabulka 9</b>	Přehled tržeb v jednotlivých letech.....	39
<b>Tabulka 10</b>	Procentuální zastoupení jednotlivých tržeb .....	40
<b>Tabulka 11</b>	Ukazatele likvidity v jednotlivých letech.....	41
<b>Tabulka 12</b>	Ukazatele zadluženosti v jednotlivých letech .....	41
<b>Tabulka 13</b>	Ukazatele rentability v jednotlivých letech.....	42
<b>Tabulka 14</b>	Provozní (výrobní) ukazatele .....	43
<b>Tabulka 15</b>	Přehled nákladů v jednotlivých letech .....	44
<b>Tabulka 16</b>	Porovnání nákladů 2017 a snížených nákladů .....	48
<b>Tabulka 17</b>	Porovnání VZZ 2017 a VZZ se sníženými náklady .....	50

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1</b>	Vztahy pojetí nákladů .....	10
<b>Obrázek 2</b>	Celkové a jednotkové variabilní náklady .....	15
<b>Obrázek 3</b>	Celkové a jednotkové fixní náklady .....	15
<b>Obrázek 4</b>	Obecný kalkulační vzorec užívaný v České republice .....	17
<b>Obrázek 5</b>	Kalkulační soustava .....	18
<b>Obrázek 6</b>	Základní typy nákladových kalkulací .....	19
<b>Obrázek 7</b>	Úrovně nákladů v rámci kalkulace .....	19
<b>Obrázek 8</b>	Členění poměrových ukazatelů .....	22
<b>Obrázek 9</b>	Osobní náklady 2011-2017 .....	30
<b>Obrázek 10</b>	Náklady vynaložené na prodané zboží 2011-2017 .....	31
<b>Obrázek 11</b>	Ostatní provozní náklady 2011-2017 .....	32
<b>Obrázek 12</b>	Mimořádné náklady 2011-2017 .....	33
<b>Obrázek 13</b>	Ostatní finanční náklady 2011-2017 .....	33
<b>Obrázek 14</b>	Nákladové úroky 2011-2017 .....	34
<b>Obrázek 15</b>	Výkonová spotřeba 2011-2017 .....	35
<b>Obrázek 16</b>	Náklady 2017 .....	38
<b>Obrázek 17</b>	Tržby 2017 .....	40
<b>Obrázek 18</b>	Náklady v roce 2017 .....	49
<b>Obrázek 19</b>	Upravené náklady 2017 .....	49

## SEZNAM ZKRATEK

DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNHM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EBIT	Earnings before Interest and Taxes Zisk před zdaněním a úroky Provozní výsledek hospodaření
ROA	Return on assets Ukazatel rentability celkových vložených aktiv (ukazatel míry výnosu na aktivitu)
ROCE	Return on capital employed Ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů (ukazatel míry výnosnosti dlouhodobě investovaného kapitálu)
ROE	Return on common equity Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ukazatel míry výnosnosti vlastního kapitálu)
ROI	Return on investment Ukazatel rentability vloženého kapitálu (ukazatel míry zisku)
VZZ	Výkaz zisku a ztrát