

Analýza nákladů a jejich řízení ve firmě ABF a. s.

Jana Mrázková

Bakalářská práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana MRÁZKOVÁ**
Osobní číslo: **M081647**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza nákladů a jejich řízení ve firmě ABF a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte kritický rozbor literárních pramenů pojednávající o nákladech a rozpočtnictví.

II. Praktická část

- Zpracujte analýzu nákladů, současného způsobu řízení nákladů a rozpočtnictví dané firmy.
- Zhodnoťte přednosti a nedostatky současného systému pro řízení nákladů.
- Zpracujte návrhy a doporučení pro zlepšení tohoto systému.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] FOTR, J. Strategické finanční plánování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1999. 152 s. ISBN 80-7169-694-3.
[2] HRADECKÝ, M., KRÁL, B. Řízení režijních nákladů. 1. vyd. Praha: Prospektum, 1995. 104 s. ISBN 80-7175-025-5.
[3] KRÁL, B. Manažerské účetnictví. 2. vyd. Praha: Management Press, 2006. 624 s. ISBN 978-80-7261-141-6.
[4] POPEŠKO, B. Moderní metody řízení nákladů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
[5] SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Boris Popesko, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: **6. dubna 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. května 2010**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka





prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 20. 5. 2010


.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou nákladů a jejich řízením ve firmě ABF a. s. Jejím cílem je detailní analýza nákladů z různých úhlů pohledu a zhodnocení současného systému řízení nákladů.

Práce se skládá ze dvou částí, kde v teoretické části byl proveden rozbor literárních pramenů pojednávajících o nákladech, jejich řízení a také o rozpočtnictví. Praktická část po úvodním představení společnosti je zaměřena na analýzu nákladů firmy, srovnání sledovaných veličin s odvětvím, využití výrobní kapacity a stručný popis postupu při tvorbě rozpočtu, zejména plánování nákladů.

Klíčová slova:

analýza nákladů, fixní, variabilní a semivariabilní náklady, objem výroby, rozpočet

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with cost analysis and their controlling in the ABF a. s. company. The main aim is a detailed cost analysis from different points of view and the evaluation of a current cost controlling system.

The thesis consists of two parts, where the analysis of literary sources treating of costs has been made, their controlling and also budgeting. After an opening introduction of the company, the practical part is aimed to the cost analysis of the company, comparison of the monitored data with the industrial sector, production capacity utilisation and the brief description of a budgeting process, especially cost planning.

Keywords:

Cost Analysis, Fixed, Variable and Semivariable Costs, Production Capacity, Budget

Úvodem této práce bych chtěla poděkovat svým spolupracovnícům ekonomického úseku společnosti za poskytnutí interních materiálů a informací k tomuto tématu, svému odbornému vedoucímu, ing. Borisi Popeskovi, PhD., za jeho připomínky a rady při zpracovávání této práce a v neposlední řadě také svým blízkým za jejich trpělivost a velkou podporu.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ ŘÍZENÍ NÁKLADŮ	12
1.1 VZTAH MEZI MANAŽERSKÝM A FINANČNÍM ÚČETNICTVÍM.....	12
2 MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ A NÁKLADY	14
2.1 MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ - HISTORIE.....	14
2.1.1 Úkoly a struktura manažerského účetnictví	14
2.2 KLASIFIKACE NÁKLADŮ A JEJÍ VÝZNAM.....	15
2.2.1 Druhové členění	15
2.2.2 Účelové členění.....	16
2.2.3 Kalkulační členění.....	17
2.2.4 Členění ve vztahu k objemu výroby.....	17
2.2.4.1 Bod zvratu, příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku, kritické využití výrobní kapacity.....	20
2.2.5 Členění nákladů z hlediska rozhodování = rozdílové náklady.....	21
2.2.6 Oportunitní náklady.....	22
2.2.7 Utopené náklady.....	22
2.2.8 Náklady vázané k rozhodnutí.....	22
2.3 KALKULACE JAKO NÁSTROJ ŘÍZENÍ NÁKLADŮ	23
2.3.1 Význam nákladových kalkulací	23
2.3.2 Členění kalkulací podle doby a svého uplatnění v podniku.....	24
2.3.3 Členění kalkulací podle úplnosti nákladů	24
3 ROZPOČTY A ROZPOČETNICTVÍ	26
3.1 TVORBA A ČLENĚNÍ ROZPOČTŮ.....	27
3.1.1 Členění rozpočtů	27
3.1.2 Nový pohled na rozpočetnictví.....	29
3.2 VÝZNAM ROZPOČTŮ Z HLEDISKA EKONOMICKÉHO ŘÍZENÍ.....	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ABF A. S.	32
4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	32
4.2 VÝVOJ SPOLEČNOSTI A PRODUKTOVÉ PORTFOLIO	32
4.2.1 Stručná charakteristika odvětví.....	34
4.3 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	35
4.4 PŘEHLED ZÁKLADNÍCH EKONOMICKÝCH VÝSLEDKŮ SPOLEČNOSTI ABF A. S.....	36
5 ANALÝZA NÁKLADŮ DLE DRUHU	38
6 ANALÝZA NÁKLADŮ A JEJICH ČLENĚNÍ PRO MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ	41

6.1	KALKULAČNÍ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ – PŘÍMÉ A NEPŘÍMÉ NÁKLADY	41
6.1.1	Přímé náklady – výroba.....	41
6.1.2	Přímé náklady – obchod.....	43
6.1.3	Nepřímé náklady – výrobní a obchodní činnost.....	45
6.2	ČLENĚNÍ NÁKLADŮ VE VZTAHU K OBJEMU VÝROBY	45
6.2.1	Analýza bodu zvratu.....	51
6.2.2	Modelování nákladů v závislosti na změnách objemu výroby.....	54
6.3	VYUŽITÍ KLASIFIKACE NÁKLADŮ V PRAXI.....	58
7	PLÁNOVÁNÍ NÁKLADŮ – ROZPOČETNICTVÍ.....	60
7.1	POSTUP PŘI TVORBĚ ROZPOČTU	60
7.2	PLÁNOVÁNÍ NÁKLADŮ V ROZPOČTU	61
8	DOPORUČENÍ.....	63
	ZÁVĚR	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ	69
	SEZNAM TABULEK.....	70
	SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

„Obchodník nebo výrobce musí být nadán schopnostmi pozorování a vynalézavosti a hlavně odhadováním budoucnosti, má-li vyhovět svému poslání tvořit hospodářské hodnoty.“

[1]

Současné tržní hospodářství vyznačující se především globalizací a vysokou konkurencí vyžaduje dobré strategické řízení podniků a správné vyhodnocování informací. Aby firmy byly konkurenceschopné musí kromě kvality a originalnosti svých výrobků nebo služeb dosahovat zhodnocování vložených prostředků, produkovat zisk s optimálními náklady a tyto náklady efektivně řídit. Dobré řízení nejen nákladů, ale i celé firmy vyžaduje neustálé odhadování budoucnosti - plánování - a tomu přizpůsobování podnikových aktivit. Jelikož v posledních dvou letech naše i světové hospodářství zasáhla hospodářská krize, je tato otázka snad ještě důležitější než v minulosti.

Cílem této bakalářské práce je analýza nákladů, jejich porovnání s odvětvím, podrobněji je řešeno kapacitní členění nákladů a výpočet bodu zvratu, popis tvorby rozpočtu a s tím související plánování nákladů a jejich řízení ve firmě ABF a. s., která se zabývá výrobou chemikálií na úpravu a čištění vod.

Teoretická část zahrnuje členění nákladů z různých úhlů pohledu a možné metody jejich řízení vč. jejich plánování, kterým se především zabývá manažerské účetnictví a rozpočetnictví. Z těchto teoretických poznatků vycházím ke zpracování praktické části. Tato obsahuje představení společnosti, jejích podnikatelských aktivit a srovnání vybraných ekonomických veličin s odvětvím. Dále budu zjišťovat náklady firmy a jejich členění, využití kapacity výroby, proces plánování a tvorby rozpočtu. Po vyhodnocení stávající situace navrhnou možné řešení řízení nákladů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ ŘÍZENÍ NÁKLADŮ

Hlavní podstatou podnikového hospodaření je zobrazení podnikatelských aktivit skrze informační ekonomické disciplíny, sloužící pro sběr, třídění, transformaci a poskytování informací podstatných pro jednotlivá rozhodování na všech úrovních řízení podniku. Do takového celku se zařazuje:

- finanční účetnictví, daňové účetnictví a výkazy účetní závěrky - rozvaha, výsledovka, cash flow;
- manažerské (vnitropodnikové účetnictví) a kalkulace;
- rozpočetnictví;
- podniková statistika a rozborů – vyhodnocuje dosažené skutečnosti a poskytují informační materiál pro rozhodování řídicích pracovníků.

Funkce účetnictví jsou naplňovány pro potřeby příjemců - **uživatelů informací (stakeholders)**, které z účetnictví plynou. Podle charakteru jejich informačních potřeb rozdělujeme uživatele informací na:

1. **Externí** - věřitelé podniku, zaměstnanci a zainteresovaná veřejnost, konkurence, finanční orgány státu;
2. **Interní** - vlastníci podniku, manažeři. [13]

Z výše uvedeného je patrné, že pro účely této práce se budu zabývat především manažerským účetnictvím, zahrnující členění nákladů z různých úhlů pohledu a jejich řízením a rozpočetnictvím, které manažerské účetnictví zahrnuje.

1.1 Vztah mezi manažerským a finančním účetnictvím

Každé rozhodnutí v lidském životě – zejména ekonomického charakteru – spočívá ve srovnání přínosů určitého alternativního rozhodnutí a vynaložených prostředků s tímto rozhodnutím související. V ekonomice se tyto vynaložené prostředky nazývají **náklady**. [9]

Ve finančním (pagatorním) účetnictví se náklady vymezují jako úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje úbytkem aktiv nebo přírůstkem dluhů, který v daném období vede ke snížení vlastního kapitálu. Tento účetní systém je primárně vytvořený pro potřeby externích uživatelů a je konstruován podle striktních pravidel.

V manažerském (vnitropodnikovém) účetnictví je nákladem hodnotové vyjádření účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností. Tento účetní systém je určen pro interní uživatele pro vnitřní řízení a hodnocení firmy. [9]

Níže uvádím přehled zásadních rozdílů mezi manažerským a finančním účetnictvím (tab. 1).

Tab. 1: Rozdíly mezi finančním a manažerským účetnictvím [9]

Č.	Ukazatel	Finanční účetnictví	Manažerské účetnictví
1.	Obsah účetnictví	výstupem jsou rozvaha, výsledovka, cash flow se zaměřením na podnik jako celek	výstupem jsou kalkulace, rozpočty, nákladové účetnictví se zaměřením na části podniku
2.	Uživatelé informací	externí uživatelé	interní uživatelé
3.	Míra regulace	regulace dána zákonem a účetními standardy, povinnost vést	neregulováno vnějšími orgány, ale dle potřeb manažerů, nemusí se vést
4.	Míra systémovosti	značná systémovost, dle zákona	systémovost v rámci podniku, dle potřeb manažerů, flexibilita
5.	Měrné jednotky	peníze	peněžní i další měrné jednotky vč. naturálních
6.	Periodicita vykazování informací	periodicky, zpravidla 1x ročně	nepřavidelně, dle interních potřeb manažerů
7.	Stupeň spolehlivosti	vysoce spolehlivé, regulované vnějšími předpisy státu	odhady do budoucna, vyšší stupeň nejistoty

2 MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ A NÁKLADY

Manažerské účetnictví slouží bezprostředně potřebám řídicích pracovníků firmy, protože je přizpůsobeno jejich požadavkům a způsobu podnikového strategického řízení. Manažerské účetnictví, jehož základní složkou je strategické řízení podniku a naplňování podnikových cílů, především umožňuje dlouhodobě ovlivňovat náklady, výnosy, zisk a další ukazatele hospodaření firmy. Pomocí něj lze stanovit očekávané náklady a porovnat je se skutečností, a tím tak podat informace o předpokládaném průběhu procesů a transakcí, možných alternativách nebo určit příčiny vzniku případných odchylek. [7, 13]

2.1 Manažerské účetnictví - historie

Manažerské účetnictví je relativně mladá disciplína, přestože jednotlivé součásti tohoto účetního systému se vyvíjely na našem území téměř sto let. Vyvíjelo se postupně podle požadavků technického rozvoje a organizace výroby, kterou bylo třeba řídit. Po obnovení samostatného státu po 1. světové válce bylo nazýváno provozním účetnictvím, po 2. světové válce vznikla např. metoda úplného střediskového účetnictví, po roce 1948 se začala zavádět tzv. metoda SPH (socialistické podnikové hospodářství), v letech 1952 až 1971 bylo účetnictví pojato jako tzv. národohospodářská evidence, jež měla za následek ztrátu kontroly nad hospodárností, od 70. let minulého století byla zavedena tzv. jednotná soustava sociálně-ekonomických informací a po roce 1989 přestalo být u nás nákladové účetnictví státně regulované a stalo se výhradně podnikovou záležitostí. Takto navázalo na tradici účetních postupů užívaných již za první republiky a tím nákladové účetnictví přerostlo v tzv. manažerské účetnictví a zastřešuje tak nákladové účetnictví, kalkulace i rozpočetnictví. [3]

2.1.1 Úkoly a struktura manažerského účetnictví

Údaje získané z manažerského účetnictví se užívají pro vnitřní řízení podniku a slouží především pro plánování činností, rozhodování a kontrolu těchto činností – je tedy zaměřeno na budoucnost a modelování možných variant budoucího vývoje podniku. Subsystémy manažerského účetnictví jsou:

- **nákladové účetnictví** – zaměřeno na minulost, evidence již vzniklých nákladů a jejich porovnání s plánem;
- **rozpočetnictví** – peněžní vyjádření úkolů stanovených do budoucnosti;
- **kalkulace** – nástroj pro stanovení nákladů a z nich vyplývající ceny výkonu. [3]

2.2 Klasifikace nákladů a její význam

Důvodem podrobného členění nákladů v manažerském účetnictví je pochopení podstaty jejich vzniku a struktury pro účinné řízení a optimalizaci nákladů.

2.2.1 Druhové členění

Je to nejběžnější členění nákladů, se kterým se setkáváme i ve finančním účetnictví, kde druhem je vynaložený ekonomický zdroj. Druhové náklady dělíme na:

- spotřeba materiálu vč. spotřeby energie;
- spotřeba a použití externích služeb;
- mzdové a ostatní osobní náklady;
- odpisy dlouhodobého nehmotného i hmotného majetku;
- finanční náklady. [3]

Nákladové druhy vstupující do podniku lze charakterizovat následně:

- **prvotní** náklady – zachycují se při vstupu do podniku;
- **externí** náklady – vznikají spotřebou výrobků, prací a služeb externích dodavatelů;
- **jednoduché** náklady – nelze členit dále.

Druhové členění nákladů je i základem pro členění ve finančním účetnictví, dle struktury výkazu zisku a ztrát, podává informace o spotřebě příslušných vstupních ekonomických zdrojů. Toto členění ale nevyjadřuje příčinu - věcného nositele - vynaložených nákladů. [3, 7]

2.2.2 Účelové členění

Jelikož druhové členění nevyjadřuje účel, na co daný náklad byl vynaložen a nedává tak možnost kontroly přiměřenosti spotřeby nákladů, je třeba tytéž náklady rozčlenit podle účelu, tzn. podle činností, které jejich vznik vyvolaly. Tyto náklady se mohou členit do dvou skupin:

1/ Technologické náklady a náklady na obsluhu a řízení

- **technologické náklady** vznikají pouze v daném technologickém procesu (např. spotřeba surovin na výrobu produktu);
- **náklady na obsluhu a řízení** slouží k zajištění doprovodných činností technologického procesu (osvětlení ve výrobě).

2/ Jednicové náklady a režijní náklady (též členěny dle hospodárnosti)

- **jednicové náklady** jsou částí technologických nákladů a souvisí s jednotkou prováděného výkonu (např. výrobní materiál) a základním hodnotovým informačním nástrojem jejich řízení je **kalkulace**;
- **režijní náklady** jsou ty, které souvisí s technologickým procesem, ale i s řízením, obsluhou výrobní činnosti jako celku, nelze je jednoduchým způsobem vztáhnout k určité konkrétní činnosti nebo výkonu (např. výrobní, zásobovací, správní nebo odbytová režie). Základním hodnotovým informačním nástrojem řízení těchto nákladů je jejich **rozpočet**. [3, 7, 9, 12]

Tab. 2: Rozdíly mezi rozpočtem a kalkulací [12]

Rozpočet	Kalkulace
- počítá se pro určité <i>období</i>	- počítá se pro určitý počet výrobků k danému okamžiku
- týká se <i>budoucnosti</i>	- vychází z <i>minulých dat</i>
- zaměřen na náklady a výnosy	- zaměřena na náklady
- u nákladů je na prvním místě odpovědnostní hledisko (tzn. organizačně místní)	- u nákladů je prvořadé hledisko účelu jejich vynaložení a místa vzniku
- detailnější v režijních nákladech	- režie pojímá globálně (tzn. nevypovídá, kolik režie výrobek vyvolal, ale ty jsou mu přiřazeny)
- týká se celého vnitropodnikového útvaru	- týká se výkonů (výrobků nebo služeb)

2.2.3 Kalkulační členění

Kalkulační členění nákladů je dalším typem účelového členění nákladů. Podstatou je přiřazení/alokace nákladů k určitému výkonu = nákladovému objektu a dělíme je na:

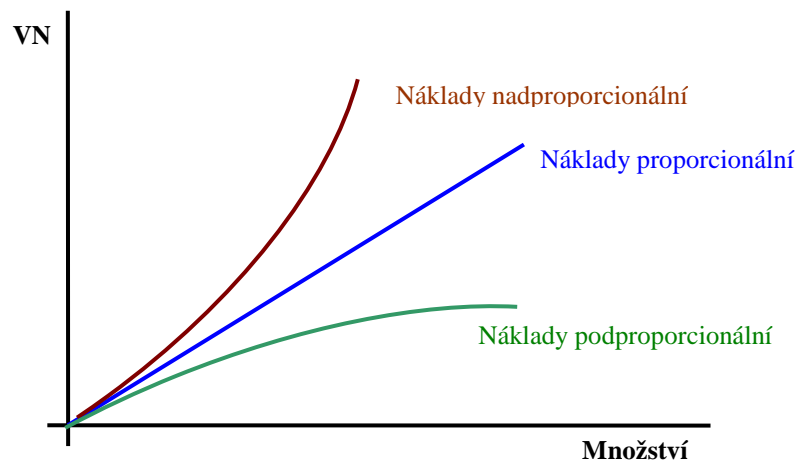
- **přímé náklady**, které bezprostředně souvisí s určitým výkonem, výrobkem (např. mzdové náklady výrobních pracovníků);
- **nepřímé náklady**, které nelze jednoznačně přiřadit k určitému druhu výkonu, ale dají se vztáhnout k podnikové činnosti jako celku (např. mzdové náklady administrativních pracovníků). [3, 7, 9]

2.2.4 Členění ve vztahu k objemu výroby

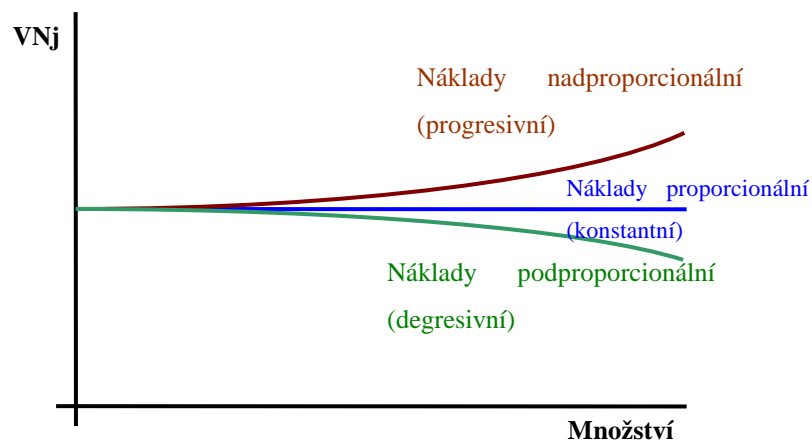
Toto členění vyjadřuje skutečnost, že různé náklady se chovají při změně objemu výkonů odlišně a zároveň cílem je jejich rozčlenění ve vztahu k různým objemům budoucích výkonů (např. počty kusů nebo tun vyrobeného produktu). Bohumil Král ve své publikaci Manažerské účetnictví píše: „*Jeho aplikace se často považuje za 'přerod' klasicky orientovaného nákladového účetnictví v účetnictví manažerské.*“ [7]

Náklady ve vztahu k objemu výroby dělíme na:

- **variabilní náklady**, které se mění v závislosti na objemu výkonů a tyto dále dělíme na:
 - a) **proporcionální** – jejich výše se mění přímo úměrně při změně objemu výkonů (např. všechny jednicové náklady a část režie, která je ovlivněna stupněm využití kapacity);
 - b) **podproporcionální** – jejich výše roste pomaleji než objem výkonů (např. při růstu objemu výkonů se nakoupí větší množství surovin, ale s množstevní slevou);
 - c) **nadproporcionální** – jejich výše roste rychleji než objem výkonů (např. mzdové náklady výrobních pracovníků při práci přesčas). [5, 7]

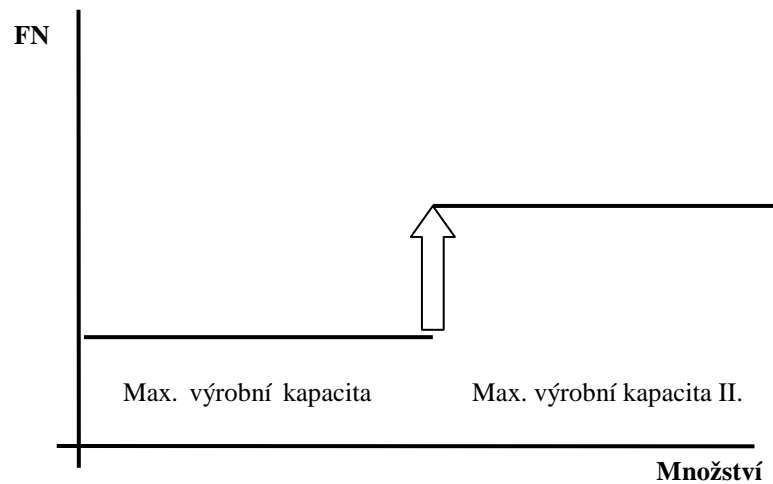


Obr. 1: Průběh celkových variabilních nákladů [12, 14]



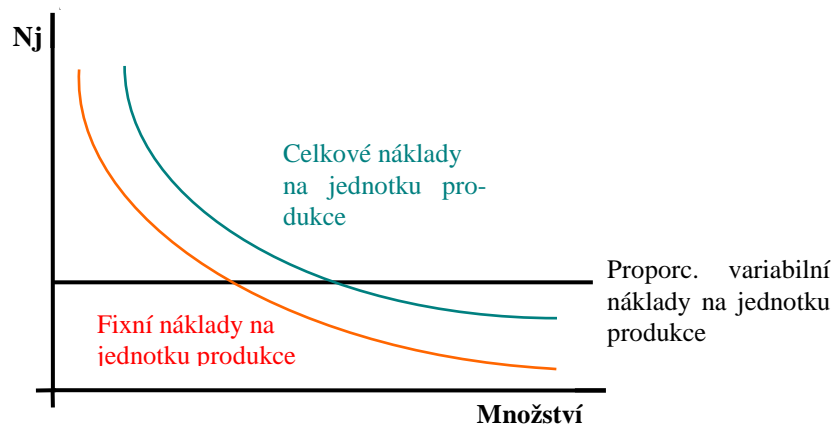
Obr. 2: Průběh jednotkových variabilních nákladů [12, 14]

- **fixní (kapacitní) náklady**, které se v určitém (kratším) časovém období a rozsahu prováděných výkonů nemění. Celkové fixní náklady se v daném období a určitém rozsahu prováděných výkonů nemění. Při zvýšení objemu výrobní kapacity, je třeba jednorázově vložit další výrobní faktor (např. pořízení další výrobní linky) a celkové fixní náklady se změjí skokem. Jednotkové fixní náklady se s růstem objemu výkonu snižují = **degrese fixních nákladů**.



Obr. 3: Průběh celkových fixních nákladů [12, 14]

Celkové fixní náklady při nevyužití výrobní kapacity se nazývají **nevyužitá (volná) fixní náklady**. Cílem podniku je tedy to, aby výrobní kapacita byla využita v maximální možné míře a tím byly celé fixní náklady využity, jelikož s jejich volnou/nevyužitou částí podnik musí počítat ve svých celkových nákladech. Při zvyšování objemu produkce při neměnných fixních nákladech dochází k **relativní úspoře fixních nákladů**.



Obr. 4: Průběh jednotkových fixních nákladů, proporcionálních variabilních nákladů a celkových jednotkových nákladů [12, 14]

- **smíšené (semivariabilní) náklady**, které obsahují složku jak variabilní, tak i fixní (např. spotřeba energie v podniku). [12, 14]

2.2.4.1 Bod zvratu, příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku, kritické využití výrobní kapacity

Toto členění nákladů z hlediska objemu výkonů je platné v krátkodobém horizontu. Z dlouhodobého pohledu jsou všechny náklady variabilní, jelikož se dá uvažovat o různých objemech/kapacitách výroby. Nejširší využití členění nákladů na fixní a variabilní je při řešení tzv. rozhodovacích úloh na existující kapacitě, tzn. jak změna v objemu produkce ovlivní výši nákladů, výnosů a zisku. Této skupině rozhodovacích úloh se říká **úlohy CVP** (Costs - náklady, Volume - objem, Profit - zisk). Tyto úlohy jsou základním podkladem pro kvantifikaci a analýzu bodu zvratu. **Bod zvratu** (také nazýván nulovým bodem, mrtvým bodem, kritickým bodem rentability, bodem krytí nákladů, bodem zisku, anj. break even point) je takový objem produkce, při kterém se celkové tržby rovnají celkovým nákladům a ještě není dosahováno zisku. [4, 7, 12, 14]

Legenda:	q	-	množství vyrobených a prodaných výrobků,
	p	-	cena výrobku,
	T	-	celkové tržby (předpoklad je co se vyrobí, to se i prodá),
	F	-	fixní náklady,
	b	-	variabilní náklady na jeden výrobek,
	N	-	celkové náklady,
	ú	-	příspěvek na úhradu nákladů a zisku,
	VK _{krit}	-	kritické využití výrobní kapacity,
	U	-	relativní úspora fixních nákladů,
	k	-	koeficient růstu objemu výroby (q_1 / q_0).

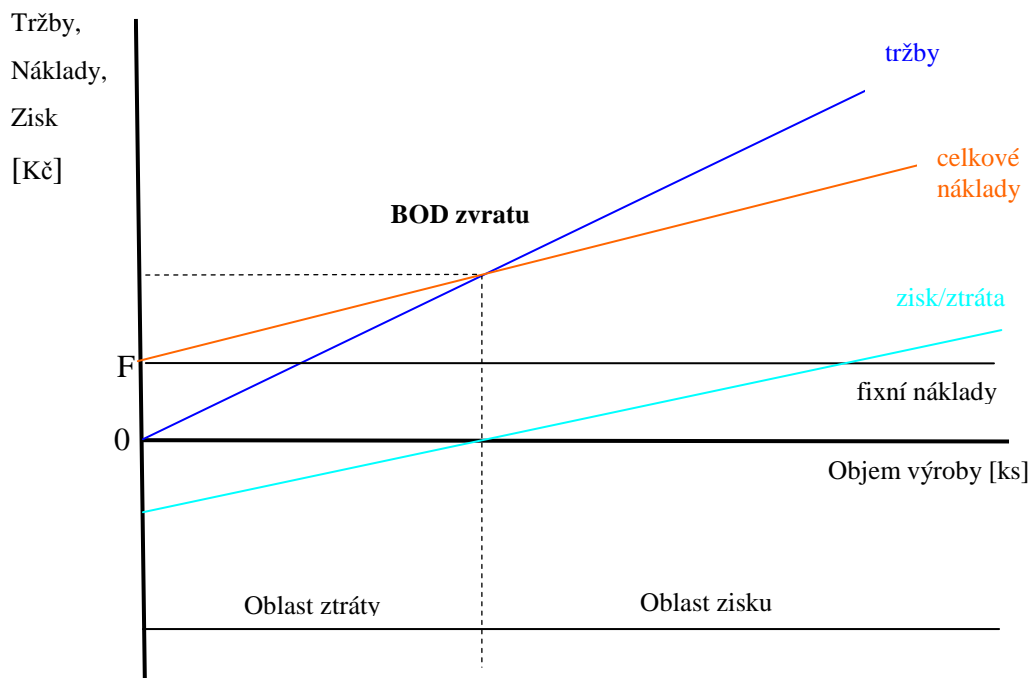
Bod zvratu se zjistí z následujícího vztahu:

$$T = N$$

$$pq = F + bq$$

$$q_{(BZ)} = F / (p-b) \text{ [naturální jednotka]} \quad BZ = F / (1 - b/p) \text{ [CZK]}$$

Bodu zvratu je dosaženo, když celkové tržby se rovnají celkovým nákladům, což znamená, že se cena rovná průměrným nákladům. [12, 14]



Obr. 5: Grafická analýza bodu zvratu [12, 14]

Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku je rozdíl mezi cenou výrobku (p) a jeho jednotkovými variabilními náklady (b): $ú = p - b$. Znamená to tedy, že bodu zvratu je dosaženo, když se příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku rovná fixním nákladům připadajícím na jednotku produkce. Poměr objemu výroby ve výši bodu zvratu a výrobní kapacity se nazývá **kritické využití výrobní kapacity** (VK_{krit}) a vyjadřuje se v %. Již při projektování výrobních kapacit podniku je tedy důležité znát kritické využití výrobní kapacity, jelikož v tomto bodě je podnik teprve v bodě zvratu a neprodukuje zisk. Cílem všech podniků je podnikání se ziskem - tzn., že musí vyrobit a prodat takový objem produkce, který přinese i určitý zisk. Znamená to, že po dosažení bodu zvratu vzniká zisk a při proporcionálně se vyvíjejících variabilních nákladech a při neměnné ceně je zisk vyšší, čím více se výrobků vyrobí a prodá. Při zvyšování objemu produkce a při neměnných fixních nákladech dochází k **relativní úspoře fixních nákladů**: $U = FN \times (k-1)$. [12, 14]

2.2.5 Členění nákladů z hlediska rozhodování = rozdílové náklady

U tohoto členění nákladů je důležité si uvědomit, že se **vychází z odhadu** budoucích nákladů a nelze jej provádět na základě minulých účetních dat. Jsou odhadovány v souvislosti

se zvažovanými variantami, které podnikové náklady budou určitým rozhodnutím ovlivněny a které ne. Dělíme je na:

- **relevantní náklady** jsou ve vztahu k manažerskému rozhodnutí důležité a v souvislosti s uskutečněním určitých variant se budou měnit. V souvislosti s těmito náklady existuje ještě pojem **rozdílové náklady**, které vyjadřují rozdíl nákladů před a po uvažované změně/realizaci určité varianty. Takto určené náklady bezprostředně souvisí s manažerským rozhodováním „vyrobit či koupit“;
- **irelevantní náklady** jsou neměnné bez ohledu na to, která varianta manažerského rozhodnutí bude přijata. [3, 4, 10]

2.2.6 Oportunitní náklady

Tyto náklady se také nazývají **náklady obětované příležitosti**. Jsou to takové náklady, které podnik nerealizuje, protože se rozhodl pro jinou alternativu a mají tudíž fiktivní charakter. Tyto náklady se vyjadřují **implicitními náklady**. Příkladem mohou být „ušlé“ výnosy z aktivity, kterou podnik nerealizoval, jelikož se rozhodl pro jinou variantu.

Náklady, které jsou evidovány v účetnictví se v tomto případě nazývají **explicitní náklady**. [4, 14]

2.2.7 Utopené náklady

Tímto termínem označujeme ty náklady, které byly v minulosti vynaloženy a již nemohou být v budoucnu ničím ovlivněny. Mohou to být např. náklady vynaložené před zahájením výroby. [9]

2.2.8 Náklady vázané k rozhodnutí

Jsou to náklady, které na základě současných rozhodnutí vzniknou v budoucnu. Týká se to především nákladů, které vznikají v souvislosti s technologickým řešením výrobků a jejich vývojem, a také předvýrobní fáze. [7]

2.3 Kalkulace jako nástroj řízení nákladů

Nákladová kalkulace zahrnuje přehled jednotlivých složek nákladů tzv. **předmět kalkula- ce** na **kalkulační jednici** (konkrétní výkon vymezený měrnou jednotkou a druhem, na který se stanovují náklady). **Kalkulovaným množstvím** lze vyjádřit množství kalkulač- ních jednic, pro které se zjišťují celkové náklady. Nákladová kalkulace je interní informací firmy a slouží jako nástroj manažerského řízení. Struktura nákladů, které se sledují v kalkulaci, se vyjadřuje **kalkulačním vzorcem**. [12]

Protože firmy využívají různé typy nákladových kalkulací k různým účelům, tvoří tyto cel- kový **kalkulační systém**. Jednotlivé prvky kalkulací se mohou lišit např. zobrazením úpl- ných nebo neúplných nákladů, dobou sestavení a vztahem k časovému horizontu jejich využití. Z tohoto pohledu je důležité vědět, zda jsou předmětem strategického, taktického nebo operativního řízení nebo následným ověřením průběhu provádění podnikových výko- nů. [7, 9]

2.3.1 Význam nákladových kalkulací

Jako informační nástroj mají nákladové kalkulace široké spektrum využití:

- slouží jako podklad pro **rozhodování o sortimentu** prodávaných výkonů a o způsobu jejich zhotovení provedení (vyrobit či koupit);
- jako nástroj **řízení hospodárnosti** při tvorbě jednicových a ostatních varia- bilních nákladech výkonu;
- jako nástroj pro výběr z různých **cenových variant**;
- jsou **podkladem pro zpracování rozpočtů nákladů, výnosů a zisku**;
- formou **vnitropodnikových cen** zobrazují vztahy mezi vnitropodnikovými útvary a pomocí ocenění **ovlivňovat chování pracovníků** těchto útvarů tak, aby jednali v souladu s podnikovými cíli. [7]

2.3.2 Členění kalkulací podle doby a svého uplatnění v podniku

1/ **Předběžná** kalkulace se zpracovává před zahájením výroby a je podkladem pro cenová vyjednávání s dodavateli; jedná se o odhad budoucích nákladů. Zde můžeme zahrnout ještě:

- **operativní kalkulace**, které se sestavují v průběhu výroby určité šarže/série výrobků, aby dokázala odrážet na změny ve výši přímých nákladů;
- **propočtové kalkulace** sloužící k rámcovému odhadu budoucích nákladů např. u nových výrobků;
- **plánové kalkulace** jež jsou detailnější než propočtové a vychází z přesného odhadu spotřeby vstupů.

2/ **Výsledná** kalkulace se sestavuje po ukončení realizace výroby daného výkonu a slouží ke zpětnému hodnocení hospodárnosti, vychází z reálných dat. [5, 6]

2.3.3 Členění kalkulací podle úplnosti nákladů

Některé druhy kalkulací nezohledňují všechny náklady, proto existují dva základní typy tohoto druhu kalkulací:

1/ **Absorpční kalkulace = kalkulace úplných nákladů** – sestavují se na delší časové období a hlavním úkolem je přiřadit konkrétnímu výkonu celkové náklady, které se k němu vztahují.

Tento druh kalkulací dále můžeme členit na:

- **prostá kalkulace** (dělením) – nejjednodušší metoda a používá se u stejnorodé hromadné výroby. Zde se ještě řadí kalkulace dělením s ekvivalenčními čísly, stupňová kalkulace a fázová kalkulace;
- **přirážková kalkulace** (zakázková) – nejrozšířenější metoda, která se používá u jednotlivých zakázek nebo malých sérií. Přímé náklady se přiřazují na kalkulační jednici a režie jsou stanoveny dle zvolených základů a zúčtovacích sazeb jako přirážka k přímým nákladům. Sem lze zařadit i dynamickou kalkulaci, která reaguje na různý stupeň využití kapacity a dle toho se mění režijní přirážka;

- **kalkulace sdružených výkonů** (odečítací nebo rozčítací metoda) – používá se tehdy, když v jednom technologickém postupu ze stejného materiálu vzniká několik různých druhů výrobků;
- **metoda standardních nákladů** (normová metoda) – netradiční kalkulační metoda, která má své uplatnění u hromadné nebo sériové výroby většinou v průmyslových podnicích. Nejdříve se stanoví standardy (normy) nákladů a poté se zjišťují rozdíly (odchylky) mezi skutečnými a standardními náklady. [5, 6]

2/ Neabsorpční kalkulace = kalkulace neúplných nákladů – sestavují se na kratší časové období, jsou operativnější a používají se tam, kde jsou častější změny ve výrobě.

Neabsorpční metody kalkulace jsou:

- **metoda kalkulace variabilních nákladů** (metoda krycího příspěvku) – její princip spočívá v tom, že fixní část nákladů se vůbec nepřizuje danému výkonu a tudíž vyžaduje důsledné členění nákladů na fixní a variabilní složku. Kalkulačním jedním se přiřazují pouze variabilní náklady. Při různých objemech výroby, ale při stejném druhu výrobků, vykazuje rozdílné náklady výkonu. **Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku (krycí příspěvek/marže)** je rozdíl mezi prodejní cenou produktu a jeho variabilními náklady. Ukazuje tedy, v jaké míře výrobek hradí část fixních nákladů a zisku, které se na něj nepřičítají.
- **metoda ABC** (Activity Based Costing) – odděleně řídí fixní a variabilní náklady. Principem je přiřazení jednotlivých nákladů výkonům skrz dílčí aktivity. Tato metoda odhaluje skutečné příčiny vzniku nákladů. Po stanovení klíčových aktivit se k nim přiřadí příslušné náklady za určité období, potom se stanoví jednotka aktivity a k té se přiřadí/alokují náklady daného nákladového objektu. Používá se při širokém sortimentu výrobků nebo při obhajobě cen. [9, 10]

3 ROZPOČTY A ROZPOČETNICTVÍ

Rozpočetnictví (budgeting) je součástí manažerského účetnictví a zároveň efektivním nástrojem řízení nákladů. Je hlavním nástrojem finančního a vnitropodnikového řízení se zaměřením na stanovení budoucích nákladů a výnosů a z toho vyplývajícího hospodářského výsledku a také stanovení příjmů a výdajů v určitém časovém období. **Rozpočet (budget)** se vyjadřuje v peněžních jednotkách a rozpočetnictví je proces formulování hodnotově vyjádřených cílů vnitropodnikovým útvarům. **Plány** vyjadřují své cíle a prostředky k jejich dosažení v naturálních jednotkách. [6, 7, 10, 12]

Hlavní úkoly rozpočetnictví jsou:

- **zefektivnění řídicího procesu** – rozpočty poskytují pro manažery informace důležité pro dosahování podnikových cílů;
- **koordinace podnikové činnosti** – díky simulaci budoucího vývoje podniku rozpočty napomáhají koordinaci a optimalizaci veškerých podnikových činností;
- **poskytování podkladů pro průběžnou kontrolu** – po schválení rozpočtu kompetentním orgánem podniku je rozpočet závazným podkladem pro realizaci podnikových cílů, jejichž naplňování se průběžně kontroluje a odhalují se odchylky;
- **motivace k dosažení cílů podniku** – bývá většinou finanční povahy u odpovědných pracovníků, kteří zároveň mají možnost tvorbu rozpočtu a také plnění rozpočtovaných položek ovlivňovat. [3]

Přestože výše vyjmenované úkoly jsou kladného charakteru, lze se na úkoly rozpočetnictví podívat i z druhé strany, která je spíše kritická:

- **strnulost rozpočtů** – nelze je v průběhu období přizpůsobovat neočekávaným změnám a nelze do nich po schválení kompetentním orgánem podniku zasahovat;
- **neprovázanost rozpočtů** – v jednom podniku mohou být různé typy rozpočtů týkající se různých hospodářských činností firmy a někdy netvoří celistvý celek;
- **přílišná orientace na výsledek** než na příčinu – tomuto vztahu chybí identifikace způsobů, jakým mají být cíle dosaženy;

- **omezení týmové spolupráce** – to je způsobeno především jakousi izolací jednotlivých podnikových úseků, které by jinak mohly využít synergie mezi sebou navzájem. [10]

3.1 Tvorba a členění rozpočtů

Tvorba rozpočtu je časově náročná činnost. Musí být sestaven dle nejpřesnějších odhadů vývoje makroekonomických i mikroekonomických faktorů, které mohou ovlivnit budoucí podnikové výnosy a náklady. Tuto činnost lze rozčlenit do následujících etap:

1. **Stanovení cílů** – rozpočtové cíle musí být v souladu se strategií firmy;
2. **Příprava rozpočtu** – zahrnuje odhad objemu a strukturu podnikových výkonů, plán odbytu, marketingový plán, plán výroby, plán tržeb a plán materiálu a práce;
3. **Sestavení rozpočtu** – zahrnuje samotný proces vypracování rozpočtu v písemné nebo elektronické podobě;
4. **Kontrola plnění rozpočtu a identifikace odchylek** – průběžné ověřování skutečnosti s rozpočtem a identifikace případných rozdílů;
5. **Odstranění odchylek** – přijetí opatření k jejich eliminaci. [10]

3.1.1 Členění rozpočtů

Dle níže uvedených kritérií lze rozpočty členit na:

1. Podle období:

- a) **dlouhodobé (strategické) rozpočty** – peněžně kvantifikují dopady strategických plánů podniku, navazují na podnikovou politiku a zpracovávají různá variantní řešení. Sestavují se na období delší než jeden rok, zpravidla zahrnují menší počet položek, v nichž se zhuštěně modelují plánované výsledky podnikové činnosti a sestavují se pro podnik jako celek. Tyto rozpočty můžeme ještě rozčlenit na:
 - rozpočty dlouhodobé ze své podstaty – zahrnují oblasti podniku, které ovlivňují jeho dlouhodobý vývoj (např. investiční nebo kapitálový rozpočet);

- dlouhodobý velitelský rozpočet (master budget) – je to rámcový rozpočet zaměřený na důsledky rozpočtovaného vývoje na financování podniku a zahrnuje rozpočetní rozvahu, rozpočetní výsledovku a rozpočetní cash-flow;
 - rozpočet vývoje nákladů – zaměřen na strategické řízení nákladů a jejich dlouhodobé ovlivňování;
- b) **krátkodobé rozpočty (taktické) a rozpočet cash flow** – navazují na strategické rozpočty a strategické cíle firmy. Je podrobnější, konkretizují se údaje jednotlivých měsíců a jednotlivých středisek. Obvykle se sestavují na období 1 roku a zahrnují rozpočetní rozvahu, rozpočetní výsledovku a rozpočetní cash-flow.

V tvorbě krátkodobých i dlouhodobých rozpočtů se může použít i systém tzv. **klouza-vých rozpočtů (rolling budgets)**, kde se vymezi základní rozpočtové období (např. 3 roky), pro první rok je sestaven podrobný rozpočet a na další dvě období se sestaví rámcový rozpočet. Po uplynutí prvního roku se sestaví na další tři roky, kde první rok bude mít opět podrobnější informace. U krátkodobých rozpočtů mohou být období čtyři čtvrtletí. Tímto se dosahuje užší vazby k ročnímu taktickému rozpočtování a zároveň se zajišťuje kontinuita celého rozpočtového cyklu. [2, 5, 12]

2. Podle stupně řízení:

- a) **základní** – zahrnují jednotlivá hospodářská střediska;
- b) **souhrnné** – vyšší stupeň řízení.

3. Podle rozsahu zachycovaných nákladů a výnosů:

- a) **rozpočty zachycující všechny náklady a výnosy;**
- b) **rozpočty zachycující část nákladů a výnosů** – rozpočet prodeje, rozpočet výroby... .

4. Podle počtu variant plánu:

- a) **pevné** – používá se v případě stabilního využití kapacity a v případě režijních fixních nákladů, které nejsou závislé na objemu výkonů střediska;
- b) **pohyblivé (flexibilní, variantní)** – respektuje závislost režijních nákladů na objemu prováděných výkonů střediska tím, že odděluje fixní a variabilní náklady vůči objemu výkonů. [3, 7, 9, 12, 14]

3.1.2 Nový pohled na rozpočetnictví

Aby byl rozpočet efektivním a motivujícím nástrojem řízení firmy a ne převážně byrokratickou záležitostí, existují pružnější a efektivnější systémy plánování a systémy hodnocení nákladů a výnosů. Firmy především:

- používají **systém klouzavých rozpočtů**, které jsou flexibilní a reagují na aktuální změny;
- **hodnotí své zaměstnance dle ukazatelů výkonnosti** (např. rentabilita);
- imputují **progresivní systémy odměňování** na základě ukazatelů, které mohou pracovníci svou činností ovlivnit;
- **mění proces plánování** směrem plnění strategického cíle firmy → maximalizace hodnot poskytovaných zákazníkům a majitelům firmy → taktické plánování. [10]

Metody, které tyto nové pohledy rozpočetnictví mají v sobě zakomponovány jsou:

- **Rozpočtování podle aktivit (Activity-Based Budgeting)** – zaměřeno na řízení aktivit podniku;
- **Beyond Budgeting** – podstatou je rychlá a pružná reakce na průběžně se měnící tržní podmínky s důrazem na zákazníka a decentralizaci týmů působící v sítích;
- **Rozpočtování s nulovým základem (Zero-Based Budgeting)** – tento druh tvorby rozpočtu nekopíruje minulé rozpočty, ale sestavuje se od nuly, od začátku. [3, 10]

3.2 Význam rozpočtů z hlediska ekonomického řízení

Jelikož podnikatelské prostředí ovlivňuje mnoho faktorů a shoda mezi odhadovanými a výslednými informacemi více či méně není možná, vyskytují se určité **odchyly**. Tyto jsou cenné pro manažery především proto, že určitá oblast řízeného procesu potřebuje vyšší pozornost a jaké přijmout opatření. Manažerské účetnictví, které je hlavním zdrojem ekonomického řízení, reprezentují především rozpočty a kalkulace, u kterých je třeba kontrola plnění. Tato kontrola může být zajištěna pomocí nákladového účetnictví, které průběžně sleduje vývoj nákladů a výnosů. Tyto informace jsou podkladem pro sestavení tzv. odpočtů režijních nákladů středisek a pro sestavení výsledných kalkulací výkonů. Porovnáním skutečnosti s plánem se zjistí odchylky.

Aby odchylky byly co nejmenšího charakteru, lze si vymezit například limity fixních režijních nákladů, normativy pro variabilní režijní náklady, stanovit odborný odhad, příp. se určí variátory nebo použijí matematicko-statistické metody fixních a variabilních nákladů u smíšených režijních nákladů. [3]

Účelem rozpočtů je tedy zefektivňovat proces řízení podniku, poskytovat podklady pro průběžnou kontrolu, napomáhat při koordinaci podnikových činností a plnit případně do určité míry i motivační efekt. Rozpočty jsou i **nástrojem hodnotového řízení celého podniku**, které bývá založeno na metodách standardních nákladů, kde se sestavený a schválený rozpočet stává závazným hodnotově vyjádřeným úkolem pro všechny útvary podniku. [3]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ABF A. S.

V této části představím firmu ABF a. s., její hlavní aktivity, seznámím s organizační strukturou a vývojem hospodaření za období 2006-2008 a srovnání s odvětvím. Hodnocené období za odvětví jsou roky 2006 a 2007, a to z důvodu rozdílných analytických materiálů a statistik zveřejněným Ministerstvem průmyslu a obchodu za období 2007/2008, kde rok 2007 nevykazuje shodné údaje s obdobím 2006/2007.

Společnost ABF a. s. v této práci vystupuje pod smyšlenou identifikací z důvodu ochrany před případným zneužitím dat.

4.1 Představení společnosti

Obchodní firma:	ABF a. s.
Sídlo:	Česká republika, Ostrava, U vodojemu 15
Právní forma:	akciová společnost
Zařazení C:	zpracovatelský průmysl
CZ-NACE:	C 20.13 – výroba jiných základních anorganických chemických látek
Dříve OKEČ:	<i>D 24.13 – výroba jiných základních anorganických chemických látek</i>

4.2 Vývoj společnosti a produktové portfolio

ABF a. s. je dceřinou společností norského holdingu AB, jednoho z největších výrobců a distributorů chemikálií pro úpravu a čištění vody na světě. Sídlo i výrobní jednotka se nacházejí v Ostravě a firma začala podnikat v říjnu 1995. Za dobu svého působení na trhu společnost významně přispěla k rozšíření aplikace chemického srážení v komunálních čistírnách odpadních vod, čímž se výrazně zvýšila efektivita používaných čistírenských procesů. Firma má jednu dceřinou společnost.

K hlavním aktivitám společnosti patří výroba a prodej síranu na bázi hliníku (obchodní název Alum) pro úpravu pitných a technologických vod a pro čištění odpadních komunál-

ních a průmyslových vod. Rovněž zprostředkovává prodej doplňkových chemikálií na úpravu a čištění vod. Mezi tyto doplňkové chemikálie, které ale nevyrábí, patří:

- chloridy,
- sírany,
- směsi,
- ostatní chemikálie (např. chemikálie na odstranění zápachu z kanalizací a další).

Dále se zabývá prodejem, popřípadě pronájmem skladovacích a dávkovacích systémů. V rámci aplikace chemikálií poskytuje ABF a. s. svým odběratelům poradenskou činnost, provádí analýzy použití jednotlivých produktů.

Společnost působí prostřednictvím svých smluvních zástupců rovněž na trzích Německa, Rakouska, Maďarska a Polska. K nejvýznamnějším zákazníkům společnosti patří úpravný pitných vod, komunální čistírny odpadních vod, průmyslové čistírny odpadních vod a průmyslové úpravný technologických vod.

Společnost ABF a. s. se stala jednou z prvních společností v České republice, které úspěšně zavedly systém managementu jakosti, systém environmentálního managementu i systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví. ABF a. s. je nositelem certifikátů potvrzujících úspěšné vybudování integrovaného systému řízení společnosti plně odpovídajícího požadavkům norem ISO 9001:2008, 14001:2004, OHSAS 18001:2007. Dále vlastní osvědčení, s nímž je spojeno právo užívat logo Responsible Care – odpovědná péče a podnikání v chemii, který vydává Svaz chemického průmyslu.

Strategický cíl společnosti ABF a. s. je stát se globální skupinou předních dodavatelů chemikálií s jedinečnou pozicí a vysokou mírou vzájemné spolupráce. Základními kameny strategie jsou:

- **zaměření na zákazníka** – chápání současných a budoucích potřeb zákazníků, vývoj nabídky;
- **pozice na trhu** – včasné pochopení tržních a obchodních trendů, expanze se zaměřením na řešení a rozvíjející se trhy;

- **dokonalý provoz** – cenově výhodný dodavatelský řetězec, alternativní suroviny, optimalizace nákladů, správa partnerských vztahů, bezpečnost práce a ochrana životního prostředí;
- **motivovaní a angažovaní lidé** – vnitřní komunikace, společné cíle a strategie, školení, strategie a zásady lidských zdrojů na podporu obchodní strategie. [15]

4.2.1 Stručná charakteristika odvětví

Výroba chemických výrobků – CZ NACE 20 (OKEČ 24)

Chemický a farmaceutický průmysl má v rámci zpracovatelského průmyslu výjimečné postavení, neboť svými výrobky zásobuje prakticky všechny sféry ekonomiky. V souladu s mezinárodní klasifikací NACE zahrnuje sedm výrobních oborů. Od roku 2009 začal ČSÚ používat nové členění a číslování CZ NACE, kterým se zavádí statistická klasifikace NACE. Odvětví tak má nové číslování CZ NACE 20 – Výroba chemických látek a chemických přípravků a nebude již zahrnovat farmaceutický průmysl.

Pro odvětví je charakteristické, že dominantní pozici mají kategorie velkých podniků s 250 a více zaměstnanci, jejichž podíl na celkových tržbách překračuje 71% a podíl na vytvořené účetní přidané hodnotě dosahuje cca 73 - 74 %, zatímco podíl zaměstnanců se pohybuje kolem 60 %. V žebříčku CZECH TOP 100 za rok 2008 se umístily čtyři chemické společnosti – na pátém místě to byl UNIPETROL a. s. (tržby 98,1 mld. CZK), na 35. místě Zentiva a. s. (tržby 18,4 mld. CZK) na 67. místě DEZA, a. s. (tržby 9,2 mld. CZK) a na 98. místě Linde Gas, a. s. (tržby 5,6 mld. CZK). O českém chemickém průmyslu obecně platí, že je rozmístěn nerovnoměrně a převážná část jeho produkce se koncentruje do čtyř krajů:

1. Ústecký kraj (podíl na celkových tržbách odvětví cca 29 %);
2. Středočeský kraj (podíl na celkových tržbách odvětví cca 17 %);
3. Moravskoslezský kraj (podíl na celkových tržbách odvětví cca 10 %);
4. hlavní město Praha (podíl na celkových tržbách odvětví rovněž cca 10 %).

[16]

Komentář k hlavním bodům ekonomické charakteristiky odvětví CZ NACE 20 (OKEČ 24)

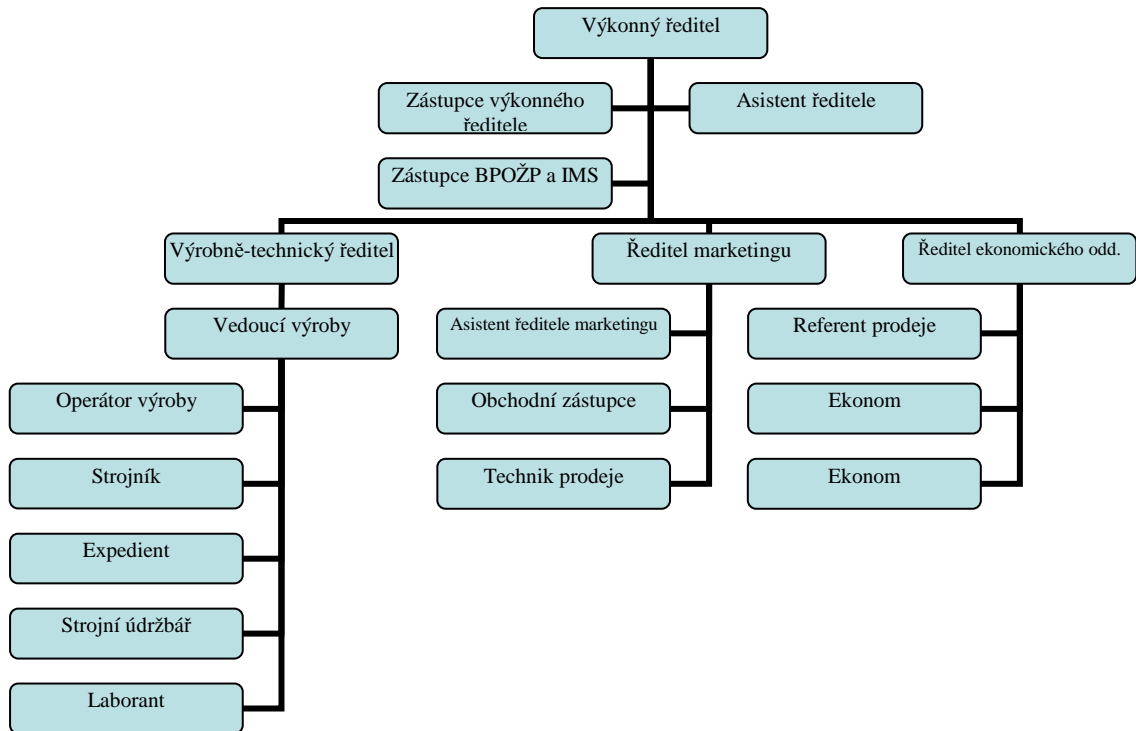
Vývoj tržeb v odvětví 20.1 za rok 2008 měl stoupající charakter, naopak účetní přidaná hodnota byla nižší, růst počtu zaměstnaných osob v odvětví byl zanedbatelný. Rok 2009 se pro toto odvětví z hlediska hospodářského vývoje jeví jako nepříznivý a naplno se zde začaly projevovat dopady globální hospodářské recese. Z předběžných výsledků ČSÚ vyplývá, že tržby se v roce 2009 oproti loňskému roku propadly o 27 %, dále je zaznamenán vysoký meziroční růst nákladů (také o cca 27 %). Tento vývoj byl ovlivněn jednak pokračující restrukturalizací v oborech, ale také vyššími cenami energií, dopravného a především růstem mezd a zároveň se zhoršil ukazatel produktivity práce. Vývoj zahraničního obchodu stagnoval. Hlavním obchodním partnerem pro chemickou výrobu jsou země EU-27 (export 83 % a import 78 %, z čehož první místo zaujímá Německo, následované Slovenskem a Polskem). Vývoj zahraničního obchodu s chemikáliemi v roce 2009 naznačuje, že se situace oproti předcházejícím létům zhoršuje a oživení v odvětví se očekává v roce 2010. Český chemický průmysl patří v rámci zemí EU-27 k méně významným a v roce 2007 se podílel na celkových tržbách unie jen cca 0,9 %. [17]

4.3 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti a organizační struktura

Společnost ABF a. s. v současné době zaměstnává 40 pracovníků, základní kapitál společnosti je tvořen 3 000 kusy akcií na jméno o nominální hodnotě jedné akcie 6 500,00 CZK.

Tab. 3: Vývoj počtu zaměstnanců firmy ABF a.s. [vlastní zpracování]

	2006	2007	2008
Celkem	39	39	40
* Administrativa	19	19	19
* Výroba	20	20	21



Obr. 6: Organizační struktura firmy ABF a.s.

[vlastní zpracování]

4.4 Přehled základních ekonomických výsledků společnosti ABF a. s.

V následujících tabulkách a grafu jsou uvedeny základní ukazatele hospodaření firmy, jež má rostoucí charakter.

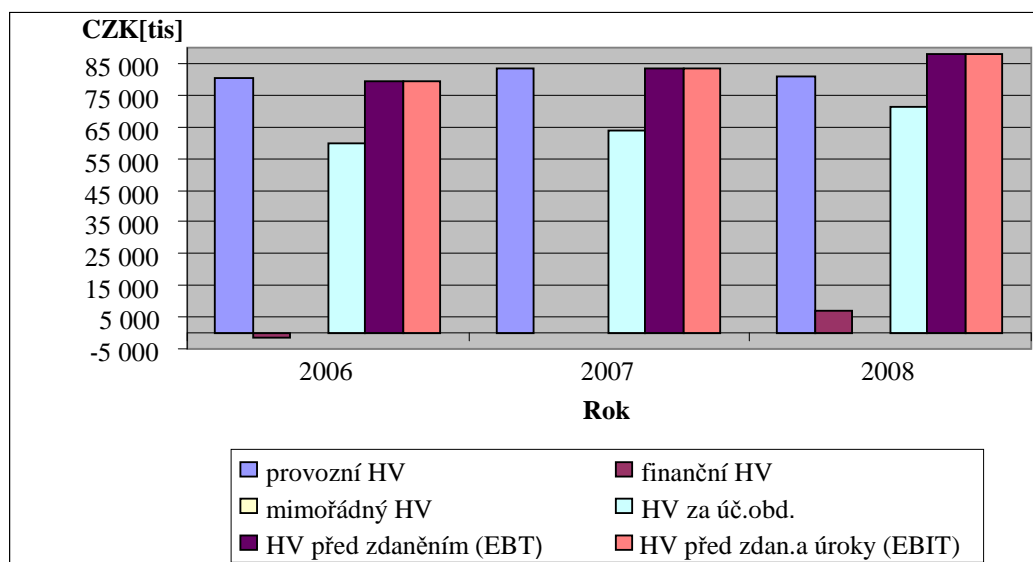
Tab. 4: Vývoj hospodářského výsledku v letech 2006-2008 firmy ABF a.s.

[vlastní zpracování]

(v tis. CZK)	2006	2007	2008
Výnosy celkem	286 673	309 898	340 898
Náklady celkem	226 801	246 187	269 541
Hospodářský výsledek za účetní období	59 872	63 711	71 357

Tab. 5: Vývoj hospodářského výsledku v letech 2006-2008 firmy ABF a.s.
a odvětví 2006-2007 [vlastní zpracování]

(v tis. CZK)	HV firmy ABF a.s.			ODVĚTVÍ	
HV	2006	2007	2008	2006	2007
provozní HV	80 630	83 435	80 992	12 412	11 451
finanční HV	-1 418	13	7 222	-364	-507
mimořádný HV	0	0	0	0	0
HV za úč.obd.	59 872	63 711	71 357	9 316	8 054
HV před zdaněním (EBT)	79 212	83 448	88 214	12 363	10 960
HV před zdan.a úroky (EBIT)	79 212	83 448	88 214	13 272	11 920



Obr. 7: Vývoj hospodářského výsledku v letech 2006-2008 firmy ABF a.s. [vlastní zpracování]

Velmi dobrou vizitkou firmy je to, že její vývoj zisku má rostoucí charakter. Pozitivem je zejména fakt, že je tvořen drtivou většinou provozním ziskem. Protože firma nemá žádné bankovní úvěry, je hodnota EBIT a EBT v každém sledovaném období stejná. Porovnáním stavu hospodářského výsledku podniku a odvětví jsem zjistila, že firma vykazuje téměř 8x vyšší hospodářský výsledek za účetní období než je běžné v tomto odvětví.

5 ANALÝZA NÁKLADŮ DLE DRUHU

Tato část poskytuje přehled vývoje hospodaření v období 2006-2008 společnosti ABF a. s. a srovnání vybraných ukazatelů s odvětvím za období 2006/2007.

Ke zhodnocení absolutních údajů jsem čerpala z účetních výkazů (výsledovka), kde jsem porovnávala absolutní ukazatele **horizontální analýzou** (zabývá se porovnáním změn položek v časové posloupnosti a vypočítává se zde absolutní výše změn a její % vyjádření k výchozímu roku) a **vertikální analýzou** (spočívá ve vyjádření jednotlivých položek jako % podíl k jediné zvolené základně položené jako 100 %. Pro rozbor výkazu zisku a ztrát je jako základna zvolena velikost celkových výnosů a celkových nákladů). [8]

Tab. 6: % rozbor výnosů a nákladů ABF a.s. - vertikální analýza [vlastní zpracování]

		2006		2007		2008	
(v tis. CZK)		CZK	%	CZK	%	CZK	%
I.	Tržby za prodej zboží	64 377	22,40%	77 090	24,90%	67 799	19,90%
II.	Výkony (05+06+07)	220 960	77,10%	227 201	73,30%	256 978	75,40%
II.1	* Tržby za prodej vl.výrob. a služeb	220 140	76,80%	227 034	73,20%	256 618	75,30%
II.2	* Změna stavu zásob vlastní činn.	-471	-0,15%	-76	-0,02%	360	0,11%
II.3	* Aktivace	1 291	0,45%	243	0,08%		
	Ostatní výnosy	1 336	0,50%	5 607	1,80%	16 121	4,70%
	VÝNOSY	286 673	100,00%	309 898	100,00%	340 898	100,00%
A.	Náklady na zboží	38 862	17,15%	48 554	19,70%	48 101	17,80%
B.	Výkonová spotřeba	144 804	63,80%	138 311	56,20%	162 009	60,10%
N.	Nákladové úroky						
E.	Odpisy DHM a DNM	10 321	4,55%	10 395	4,20%	9 563	3,50%
C.	Osobní náklady	21 952	9,70%	24 513	9,95%	24 197	9,00%
G.	Změna stavu rezerv a OP	-11 225	-4,95%	113	0,05%	275	0,10%
	Ostatní náklady	22 087	9,75%	24 301	9,90%	25 396	9,50%
	NÁKLADY	226 801	100,00%	246 187	100,00%	269 541	100,00%
	Zisk/Ztráta	59 872		63 711		71 357	

Tab. 7: % rozbor výnosů a nákladů ODVĚTVÍ - vertikální analýza [vlastní zpracování]

		2006		2007	
	(v tis. CZK)	CZK	%	CZK	%
I.	Tržby za prodej zboží	7 504	5,20	16 870	9,23
II.	Výkony (05+06+07)	122 949	85,57	144 884	79,28
II.1.	* Tržby za prodej vl.výrobků a služeb	121 612	84,64	142 890	78,19
II.2.	* Změna stavu zásob vlastní činností	999	0,70	1679	0,92
II.3.	* Aktivace	339	0,24	314	0,17
	Ostatní výnosy	13 231	9,21	20 672	11,49
	VÝNOSY	143 684	100,00	182 740	100,00
A.	Náklady na zboží	6 598	4,59	7 432	4,07
B.	Výkonová spotřeba	92 017	70,00	121 005	70,44
N.	Nákladové úroky	909	0,63	960	0,53
E.	Odpisy DHM a DNM	6 934	4,83	7 530	4,12
C.	Osobní náklady	10 655	7,42	10 994	6,02
	Ostatní náklady	14 208	12,53	23 859	14,82
	NÁKLADY	131 321	100,00	171 780	100,00

Tab. 8: Vývojové trendy položek výnosů a nákladů ABF a.s. - horizontální analýza [vlastní zpracování]

		2006	2007	2007/2006	2008	2008/2007	2008/2006
	(v tis. CZK)	CZK	CZK	%	CZK	%	%
I.	Tržby za prodej zboží	64 377	77 090	19,70	67 799	-12,00	5,30
II.	Výkony (05+06+07)	220 960	227 201	2,80	256 978	13,10	16,30
II.1.	* Tržby za prodej vl.výrobků a sl.	220 140	227 034	3,10	256 618	13,00	16,50
II.2.	* Změna stavu zásob vlastní činností	-471	-76	-83,90	360	-573,70	-176,40
II.3.	* Aktivace	1 291	243	-81,20	0	-100,00	-100,00
	Ostatní výnosy	1 336	5 607	320,00	16 121	187,50	1106,70
	VÝNOSY	286 673	309 898	8,10	340 898	10,00	18,90
A.	Náklady na zboží	38 862	48 554	25,00	48 101	-0,90	23,80
B.	Výkonová spotřeba	144 804	138 311	-4,50	162 009	17,10	11,90
N.	Nákladové úroky						
E.	Odpisy DHM a DNM	10 321	10 395	0,70	9 563	-8,00	-7,30
C.	Osobní náklady	21 952	24 513	11,70	24 197	-1,30	10,20
G.	Změna stavu rezerv a OP	-11 225	113	-101,00	275	143,30	-102,50
	Ostatní náklady	22 087	24 301	10,00	25 396	4,50	15,00
	NÁKLADY	226 801	246 187	8,50	269 541	9,50	18,84
	Zisk/Ztráta	59 872	63 711		71 357		

Tab. 9: Vývojové trendy položek výnosů a nákladů ODVĚTVÍ - horizontální analýza

[vlastní zpracování]

		2006	2007	2007/2006	2007/2006
	(v tis. CZK)	CZK	CZK	%	% rozdíl
I.	Tržby za prodej zboží	7 504	16 870	224,81	124,81
II.	Výkony (05+06+07)	122 949	144 884	117,84	17,84
II.1.	* Tržby za prodej vl.výrobnků a služeb	121 612	142 890	117,50	17,50
II.2.	* Změna stavu zásob vlastní činnosti	999	1679	168,18	68,18
II.3.	* Aktivace	339	314	92,51	7,49
	Ostatní výnosy	13 231	20 672	156,24	56,24
	VÝNOSY	143 684	182 740	127,18	27,18
A.	Náklady na zboží	6 598	7 432	112,64	12,64
B.	Výkonová spotřeba	92 017	121 005	131,50	31,50
N.	Nákladové úroky	909	960	105,57	5,57
E.	Odpisy DHM a DNM	6 934	7 530	108,59	8,59
C.	Osobní náklady	10 655	10 994	103,19	3,19
	Ostatní náklady	14 208	23 859	167,93	67,93
	NÁKLADY	131 321	171 780	130,81	30,81

Z těchto výkazů je patrné, že firma má převážně výrobní charakter, protože cca 75 % tržeb tvoří tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, a cca 22 % tržby za prodej zboží, které nakupuje a prodává dál svým obchodním partnerům. Nákladové straně výkazů dominuje položka výkonová spotřeba, což koresponduje s výrobním charakterem firmy. V roce 2006 je také výrazná položka změna stavu rezerv a opravných položek, kde byly čerpány rezervy tvořené na opravy dlouhodobého majetku v předchozích letech, což kladně ovlivnilo hospodářský výsledek. Každým rokem rostly výnosy rychleji než náklady, z čehož je patrná dobrá obchodní politika firmy a zvyšující se prodej.

Když jsem porovnávala výnosový a nákladový trend odvětví a firmy zjistila jsem, že firma vykazuje dvakrát vyšší hodnoty na rozdíl od odvětví, což dokazuje důležitost a významnost produktu, který vyrábí a také dobrý marketing a celkový tržní podíl firmy. Zastoupení úrokových nákladů oproti odvětví firma nemá, jelikož nečerpá žádné úvěry. Procentuelně má firma i odvětví obdobný charakter. Zvýšených hodnot vykazuje jak v tržbách, tak i nákladech.

6 ANALÝZA NÁKLADŮ A JEJICH ČLENĚNÍ PRO MANAŽERSKÉ ROZHODOVÁNÍ

V této kapitole se budu věnovat analýze nákladů dané firmy z hlediska kalkulačního členění na přímé a nepřímé, ale především na fixní a variabilní, podle jejich vztahu k objemu výroby.

6.1 Kalkulační členění nákladů – přímé a nepřímé náklady

V této části se pokusím rozlišit náklady na přímé a nepřímé, přestože společnost ABF a. s. tímto způsobem náklady nečlení, jelikož vyrábí pouze jeden produkt. Po přesnější znázornění jsem vypracovala dvě tabulky (tab. 10 a tab. 12) s členěním na část výroba a část obchod. Nejprve jsem si rozdělila hlavní činnost společnosti na dvě skupiny, a to na výrobu hlavního produktu „Alum“ a na nákup zboží, které firma prodává dál zákazníkům. Potom jsem náklady rozdělila do tří skupin:

- přímé náklady - výroba;
- přímé náklady - obchod;
- nepřímé náklady.

Dále jsem si stanovila poměr těchto nákladů 75:25 podle tržeb za vlastní výkony a služby a podle tržeb za prodej zboží. Tímto poměrem jsem nepřímé náklady rozdělila na 75 % výroba a 25 % nákup zboží (dále jsou nazvány „obchod“). Zároveň jsem tímto poměrem rozčlenila i některé přímé náklady.

6.1.1 Přímé náklady – výroba

Přímé náklady na výrobu hlavního produktu jsem stanovila v plné výši u spotřeby materiálu a energie, nákladů na externí a interní laboratorní analýzy, pohonné hmoty výrobních zařízení a nájem O₂. Další 75% podíl přímých nákladů na výrobu je okomentován níže, v tab. 11.

Tab. 10: Přímé a nepřímé náklady – VÝROBA - v tis. CZK
[vlastní zpracování]

Výroba (tis. CZK)	2008	% podíl
Přímé náklady	128 621	70,00%
Nepřímé náklady	56 194	30,00%
Celkové náklady – výroba	184 815	100,00%

Tab. 11: Přímé náklady – VÝROBA - v tis. CZK
[vlastní zpracování]

Přímé náklady (tis.CZK) - VÝROBA	2008	% podíl
Spotřeba materiálu a energie	73 875	57,44%
Mzdové náklady výrobních prac.	5 735	4,46%
Sociální a zdravotní pojištění	1 731	1,35%
Služby (přeprava a ostatní)	46 000	35,77%
Interní laboratorní analýzy	200	0,16%
Pracovní oděvy	154	0,12%
PHM výrobních strojů	288	0,22%
Likvidace odpadů	42	0,03%
Nájem O ₂	238	0,19%
Externí laboratorní analýzy	336	0,26%
Ostatní	6	0,00%
Celkem přímé náklady - VÝROBA	128 605	100,00%

Přímé náklady na výrobu hlavního produktu „Alum“, které jsou tvořeny 70 % z celkových nákladů na výrobu produktu (tab. 10), zahrnují:

- **spotřeba materiálu a energie** – veškeré tyto náklady lze přímo zahrnout do výroby;
- **mzdové náklady** – patří zde mzdové náklady výrobních pracovníků;
- **sociální a zdravotní pojištění** – tyto náklady se vztahují ke mzdám výrobních pracovníků;
- **služby** – tvoří je 75 % nákladů za přepravu výrobku a ostatní náklady, související s dopravou produktu k zákazníkům;
- **interní laboratorní analýzy** – veškeré náklady na laboratorní analýzy prováděné firmou ABF a. s.;
- **pracovní oděvy** – 75 % pracovních a bezpečnostních pomůcek určených pro pracovníky ve výrobě;

- **PHM** – zahrnují pouze pohonné hmoty do strojních zařízení vyrábějící hlavní produkt;
- **likvidace odpadů** – 75 % nákladové položky přímo související s obaly surovin a dalšími odpady vztahující se k výrobě;
- **nájem O₂** – pronájem zásobníku na kapalný kyslík lze v celé výši přiřadit do přímých výrobních nákladů;
- **externí laboratorní analýzy** – rovněž celková položka tvořící přímý výrobní náklad, jelikož některé náročnější chemické analýzy musí společnost zajišťovat dodavatelsky;
- **ostatní** – tyto náklady lze klasifikovat jako přímý náklad, neboť přímo souvisí s výrobou produktu. Tvoří jej spotřeba technického dusíku, plomby a samolepky na označení výrobku.

Nepřímé náklady, které tvoří 30 % výrobku, nelze jednoznačně přiřadit, proto jsou součástí celkových nepřímých nákladů, zahrnující i nepřímé náklady obchodní činnosti. Nepřímé náklady jsou okomentovány v kapitole 6.1.3.

6.1.2 Přímé náklady – obchod

Obchodní činnost v tomto pojetí znamená nákup zboží za účelem dalšího prodeje a zahrnuje nákup chemikálií pro úpravu a čištění vod na bázi chloridů, síranů a chemické směsi a také další zboží, související s podnikatelskými aktivitami podniku (např. chemikálie na odstraňování zápachu z kanalizací, chemikálie týkající se úpravy vodních ploch určené pro rekreační účely a další).

Tab. 12: Přímé a nepřímé náklady – OBCHOD - v tis. CZK

[vlastní zpracování]

Obchod (tis. CZK)	2008	% podíl
Přímé náklady	65 995	78,00%
Nepřímé náklady	18 731	22,00%
Celkové náklady – obchod	84 726	100,00%

Tab. 13: Přímé náklady – OBCHOD - v tis. CZK

[vlastní zpracování]

Přímé náklady (tis. CZK) - OBCHOD	2008	% podíl
Náklady na prodané zboží	48 101	72,89%
Mzdové náklady výr. a market. prac.	1 911	2,90%
Sociální a zdravotní pojištění	576	0,87%
Služby (přeprava a ostatní)	15 335	23,24%
Pracovní oděvy	51	0,08%
Likvidace odpadů	14	0,02%
Ostatní	2	0,00%
Celkem přímé náklady - OBCHOD	65 990	100,00%

Přímé náklady v tomto smyslu tvoří 78 % z celkových obchodních nákladů (tab. 12) a zahrnují:

- **náklady na prodané zboží** – veškeré náklady týkající se nákupu zboží určené k dalšímu prodeji;
- **mzdové náklady** – patří zde jak část mzdových nákladů marketingových pracovníků zajišťující tento prodej, tak i část mzdových nákladů výrobních pracovníků, kteří s tímto zbožím manipulují;
- **sociální a zdravotní pojištění** – tyto náklady se vztahují k části mezd marketingových pracovníků a k části mzdových nákladů výrobních pracovníků;
- **služby** – tvoří je 25 % nákladů za přepravu zboží a ostatní náklady, související s přepravou zboží;
- **pracovní oděvy** – 25 % pracovních a bezpečnostních pomůcek určených pro pracovníky ve výrobě, kteří manipulují s tímto zbožím;
- **likvidace odpadů** – 25 % nákladové položky přímo související s obaly od nakoupeného zboží a dalšími odpady vztahující se k manipulaci se zbožím určeným k dalšímu prodeji a k jeho balení;
- **ostatní** – mezi tyto náklady lze přiřadit nákup samolepek k označení obalů zboží a další.

6.1.3 Nepřímé náklady – výrobní a obchodní činnost

Nepřímé náklady tvoří u výrobní činnosti 30 % ze 184 815 tis. CZK výrobních nákladů a u obchodní činnosti 22 % z 84 726 tis. CZK obchodních nákladů. Pro lepší představu uvádím složení nepřímých nákladů, jejichž skladba je pro obě činnosti shodná a dělená poměrem 75% : 25%:

- **spotřeba materiálu a energie** – tuto položku tvoří náhradní díly, drobný dlouhodobý hmotný majetek, PHM pro firemní vozy, kancelářské potřeby, náklady spojené s reklamou a propagací, spotřeba vody a energie v administrativní části firmy, ostatní nepřímý materiál;
- **služby** – náklady související s marketingovou činností společnosti, údržba veškerého strojního a kancelářského zařízení, veškeré cestovné, právní služby, služby spojené s auditem a ISO, telekomunikační náklady a další;
- **mzdové náklady, sociální a zdravotní pojištění, sociální náklady** – vedoucích a administrativních pracovníků a většina osobních nákladů marketingových pracovníků;
- **odpisy** – tvoří je veškerý odepisovaný majetek společnosti;
- **další nepřímé náklady** jako jsou daně a poplatky, daň z příjmů za běžnou činnost, zůstatkové ceny prodaného materiálu, změna stavu rezerv a opravných položek, ostatní provozní a finanční náklady.

Jelikož členění nákladů na přímé a nepřímé je v oboru chemická výroba pracné s malou vypovídací hodnotou, více se využívá členění nákladů podle objemu výroby, o kterých podrobněji pojednává kapitola 6.2.

6.2 Členění nákladů ve vztahu k objemu výroby

Dle tohoto členění jsou známy tři skupiny nákladů, z pohledu krátkého období (v našem případě 3 roky) a to fixní, variabilní a semivariabilní a mají větší vypovídací hodnotu pro společnost ABF a. s. Podrobněji okomentuji fixní, variabilní a semivariabilní náklady roku 2008, protože se budu náklady v tomto období zabývat při jejich modelování v závislosti na změnách objemu výroby (podkapitola 6.2.2).

Společnost eviduje své náklady v hlavní knize z hlediska věcného a používá trojmístnou analytickou evidenci, kde některé účty jsou přizpůsobeny členění nákladů z hlediska objemu výroby. Proto jsem údaje pro toto členění nákladů čerpala jednak z těchto podkladů a také z informací obsažených v teorii. Pomocí klasifikační analýzy jsem roztřídila jednotlivé náklady na fixní, variabilní a semivariabilní, podle toho, zda se mění nebo nemění se změnou objemu produkce. Např. se stoupající výrobou stoupají náklady na spotřebu materiálu a energie přímo určenou pro výrobu, proto jsou klasifikovány jako variabilní. Náklady za spotřebu materiálu a energie v administrativní části jsou analyticky vedeny na odlišných účtech a jejich výše není odvozena od počtu vyrobených tun produktu, proto jsou zahrnuty do fixních nákladů. Semivariabilní náklady sice nejsou přímo úměrné stoupající výrobě, ale s výrobou souvisí, protože pokud by se nevyrábělo, tyto náklady by nevznikly. Jedná se např. o PHM a maziva výrobních zařízení, kterých by nebylo potřeba, kdyby se nevyrábělo. Podrobnější rozpis těchto nákladů uvádím níže.

Fixní náklady, které jsou neměnné v souvislosti s vyráběným množstvím hlavního produktu, tvoří okolo 30 % z celkových nákladů a mají postupně se snižující tendenci. Na těchto nákladech se podílí:

- **služby** – tvoří největší část fixních nákladů 25,9 % a skládají se z administrativních nákladů, nákladů na školení, nákladů na auditorské služby a služby spojené s ISO, telekomunikační náklady;
- **daně a poplatky** – druhá největší položka fixních nákladů o 22,2 %. Přestože velkou část těchto nákladů tvoří daň z příjmů, začlenila jsem ji do fixních nákladů. Předpokládám, že firma bude vyrábět se ziskem (historické údaje jsou toho důkazem) a tudíž vždy tuto daň v určité výši bude platit, proto jsem se rozhodla tuto položku přiřadit do této skupiny nákladů;
- **mzdové náklady (s nimi související náklady na sociální a zdravotní pojištění)** – třetí velká položka s 15,7 % a 4,7 %. Skládají se z mezd THP, kteří nemají vliv na velikost výroby a jsou odměňováni fixními mzdami. Do těchto nákladů patří také fixní část mezd výrobních pracovníků;
- **odpisy** – tato položka je také fixního charakteru a obsahuje jak odpisy dlouhodobého hmotného i dlouhodobého nehmotného majetku podniku;

- **změna stavu rezerv a opravných položek** – také tato položka nemá přímou souvislost s objemem výroby. Údaj v roce 2006 nabyl záporné hodnoty, protože se čerpala rezerva na opravu dlouhodobého majetku tvořená v minulých letech, což kladně ovlivnilo hospodářský výsledek a vysvětluje prudké snížení nákladů na opravy a udržování v letech 2007 a 2008;
- **ostatní finanční náklady** – tvoří je především kursově ztráty a bankovní poplatky. V průběhu sledovaného období má tato nákladová položka stoupající tendenci a růst byl způsoben jednak kolísáním kursu české koruny vůči EURu - především v roce 2008 a také zvýšeným prodejem do zahraničí. Podle podrobnějších informací v hlavní knize jsem zjistila, že kursová ztráta rostla ve všech obdobích rychleji než kursový výnos a společnost zde může nalézt prostor k minimalizaci těchto nákladů;
- **spotřeba materiálu a energií** – vznikají převážně při administrativní a marketingové činnosti a také nemají přímou souvislost s výrobní činností podniku a nezávisí na objemu vyrobených tun produktu.

Tab. 14: Rozdělení fixních nákladů v letech 2006-2008 [vlastní zpracování]

	2006	2007	2008	2008
Fixní náklady	tis. CZK	tis. CZK	tis. CZK	% podíl
Spotřeba materiálu a energie	6 952	5 721	5 680	7,4%
* náhradní díly	1 650	2 414	2 195	
* drobný dlouhod. hmot. majetek	2 155	986	980	
* PHM a oleje	1 066	738	848	
* kancelářské potřeby	279	387	320	
* reklama a propagace	336	487	444	
* spotřeba vody a elektřiny	624	568	579	
* ostatní	842	141	314	
Služby	34 651	21 288	19 788	25,9%
* prodej a marketing	2 274	2 359	2 222	
* údržba	18 892	5 451	4 158	
* pronájem zařízení	4 661	4 658	4 937	
* cestovné	2 346	2 219	2 282	
* ostatní (telef.,práv.služby, audit, ...)	6 478	6 601	6 189	
Mzdové náklady	10 499	11 714	11 975	15,7%
Sociální a zdravotní pojištění	3 659	4 098	3 614	4,7%
Sociální náklady	171	187	214	0,3%
Daně a poplatky	19 496	19 913	17 015	22,2%
Odpisy	10 321	10 395	9 563	12,5%
ZC prod. DNM a DHM	64	259	---	---
ZC prod.materiálu	45	80	795	1,0%
ZS rezerv a opr. položek	-11 225	113	275	0,4%
Ostatní provozní náklady	463	395	584	0,8%
Ostatní finanční náklady	2 019	3 654	7 002	9,1%
Fixní náklady CELKEM	77 115	77 817	76 505	100,0%

Variabilní náklady firmy ABF a. s. tvoří největší část z celkových nákladů, pohybující se kolem 65 %. Tuto skupinu nákladů tvoří:

- **spotřeba materiálu a energie** – tato položka zaujímá 38,5 % celkových variabilních nákladů podniku a tvoří ji náklady za nákup základní výrobní suroviny, nezbytné přídavné suroviny na produkt „Alum“ a energie přímo spotřebovávaná na výrobu produktu. Tyto náklady se s růstem produkce zvyšují a naopak. V roce 2008 je tato položka vyšší ve srovnání s předchozími dvěma lety, což bylo způsobeno prudkým nárůstem ceny vstupní suroviny;
- **služby** – tato položka je variabilního charakteru a obsahuje především dopravu produktu a zboží zákazníkům. Skládá se jak ze silniční, tak i železniční dopravy a je zajišťována externími firmami. Počet přeprav závisí od objemu prodaného výrobku a zboží a vzdáleností zákazníků od výrobního podniku;
- **náklady na prodané zboží** – zaujímají 25,1 % variabilních nákladů. Tyto náklady mají v průběhu sledovaného období stoupající charakter. Tyto náklady nejsou spojeny přímo s výrobou, ale s prodejem zboží, které rozšiřuje nabídkové portfolio firmy a posiluje prodej chemikálií. Jejich výše závisí na objemu nasmlouvaných odběrů v daném roce. Zde stojí za povšimnutí vysoký nárůst ostatních nákladů na prodané zboží v roce 2008 – 11 727 tis. CZK, což bylo způsobeno zvýšenou poptávkou po produktech ze skupiny odstraňování zápachu;
- **mzdové náklady (s nimi související náklady na sociální a zdravotní pojištění)** – tyto náklady jsou variabilní, neboť s růstem objemu výroby se musí zaměstnat více pracovníků nebo se stávajícím zvýší mzda, případně zákonem stanovené příplatky ke mzdám při práci v noci, o sobotách a nedělích, ve svátcích, atd.

Tab. 15: Rozdělení variabilních nákladů v letech 2006-2008 [vlastní zpracování]

	2006	2007	2008	2008
Variabilní náklady	tis. CZK	tis. CZK	tis. CZK	% podíl
Náklady na prodané zboží	38 862	48 554	48 101	25,1%
* chloridy	9 630	14 017	9 315	
* sírany	1 624	453	128	
* směsi	26 415	31 811	26 931	
* ostatní	1 193	2 273	11 727	
Spotř.materiálu a energie	56 739	59 818	73 875	38,5%
* základní surovina	41 930	44 253	46 387	
* přídatné suroviny	12 800	13 761	25 611	
* energie	2 009	1 804	1 877	
Služby	45 195	49 696	61 335	32,0%
* přeprava	41 462	46 526	54 972	
* ostatní souvis.s výrobou	3 733	3 170	6 363	
Mzdové náklady	5 653	6 307	6 448	3,4%
Sociální a zdravotní pojištění	1 970	2 207	1 946	1,0%
Variabilní náklady CELKEM	148 419	166 582	191 705	100,0%

Semivariabilní náklady zahrnují tu variabilní část nákladů, která není přímo úměrná velikosti výroby, ale s výrobou souvisí, protože kdyby se nevyrábělo, tyto náklady by nevznikly. Patří zde:

- **spotřeba materiálu** – skládá se z interních laboratorních analýz, nákladů na pracovní oděvy výrobních pracovníků, pohonné hmoty a maziva na pohon strojního zařízení;
- **služby** – zde patří náklady na likvidaci odpadů, kde v roce 2007 byl zaznamenán zvýšený nárůst. To bylo způsobeno odpadovou politikou firmy, protože odpady vzniklé při výrobní činnosti a při prodeji zboží jsou likvidovány ve dvouletém intervalu, který nastal právě v r. 2007. Dalšími položkami této části nákladů jsou externí laboratorní analýzy, pronájem zásobníku na kyslík a další.

Semivariabilní náklady tvoří zanedbatelnou položku pohybující se pod 1 % z celkových nákladů společnosti.

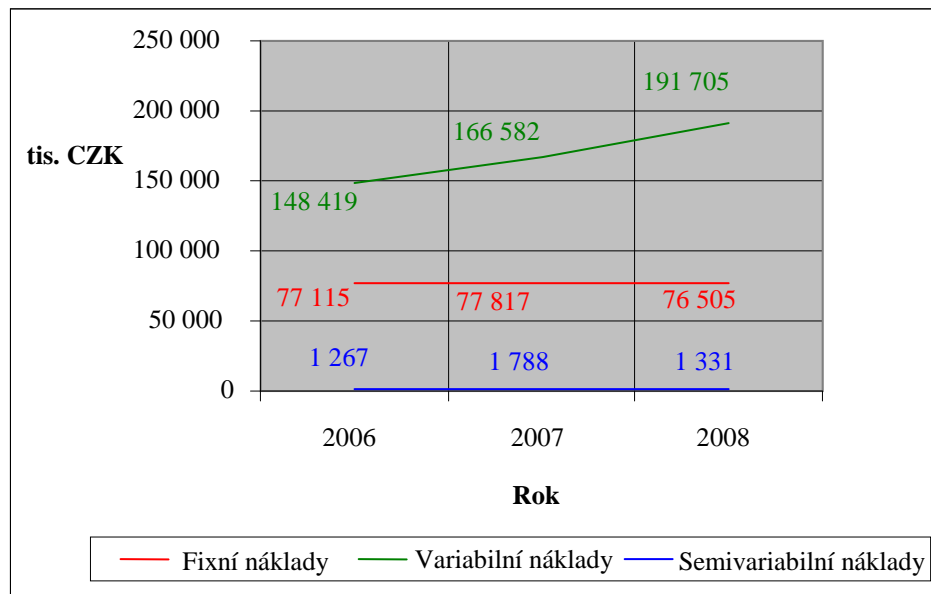
Tab. 16: Rozdělení semivariabilních nákladů v letech 2006-2008 [vlastní zpracování]

Semivariabilní náklady	2006	2007	2008	2008
	tis. CZK	tis. CZK	tis. CZK	% podíl
Spotřeba materiálu	658	598	693	52,0%
* laboratorní analýzy interní	151	173	200	
* pracovní oděvy	152	140	205	
* PHM výrobních zařízení	355	285	288	
Služby	609	1 190	638	48,0%
* likvidace odpadů	66	590	56	
* nájem O ₂	170	206	238	
* laboratorní analýzy externí	351	372	336	
* ostatní	22	22	8	
Semivariabilní náklady CELKEM	1 267	1 788	1 331	100,0%

Tab. 17: Podíl fixních, variabilních a semivariabilních nákladů na celkových nákladech společnosti v letech 2006-2008 [vlastní zpracování]

Členění nákladů dle objemu výkonů	2006		2007		2008	
	tis. CZK	%	tis. CZK	%	tis. CZK	%
Fixní náklady	77 115	34%	77 817	31,60%	76 505	28,40%
Variabilní náklady	148 419	65,50%	166 582	67,70%	191 705	71,10%
Semivariabilní náklady	1 267	0,50%	1 788	0,70%	1 331	0,50%
<i>Variabilní a semivariabilní nákl.</i>	<i>149 686</i>	<i>66,00%</i>	<i>168 370</i>	<i>68,40%</i>	<i>193 036</i>	<i>71,60%</i>
Náklady celkem	226 801	100%	246 187	100%	269 541	100%

Celkové náklady společnosti v letech 2006-2008 rostly úměrně s růstem produkce a zisku. Mezi fixními, variabilními a semivariabilními náklady nejsou v jednotlivých letech významné rozdíly, přesto je z tab. 17 patrný snižující se podíl fixních nákladů a zvyšující nárůst variabilních nákladů, což je dobré z hlediska podnikatelského rizika, jelikož variabilní náklady firma může snadněji ovlivňovat než náklady fixní.



Obr. 8: Podíl fixních, variabilních a semivariabilních nákladů za období 2006-2008
[vlastní zpracování]

Grafické znázornění podílu fixních, variabilních a semivariabilních nákladů je na obrázku 8, kde je vidět mírné snižování podílu fixních nákladů a zvyšování podílu variabilních nákladů s minimálním zastoupením semivariabilních nákladů.

6.2.1 Analýza bodu zvratu

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, bod zvratu nastává při objemu výroby (q), kdy tržby (T) se rovnají celkovým nákladům (N), ale firma ještě neprodukuje zisk (Z). V níže uvedené tabulce (tab. 18) je uvedený přehled základních údajů k výpočtu bodu zvratu, jeho vyjádření v tunách i korunách.

Bod zvratu jsem pro všechny tři sledovaná období spočítala podle vztahu:

$$q_{(BZ)} = F / (p-b) [t]$$

Poté jsem bod zvratu $q_{(BZ)}$ v tunách vynásobila cenou za tunu (p) a získala tak bod zvratu v CZK.

Dále jsem zjišťovala využití výrobní kapacity při bodu zvratu, které je nazýváno také **kritickým využitím výrobní kapacity** (VK_{krit}), kde se měří poměr objemu výroby ve výši bodu zvratu a celkové výrobní kapacity a spočítá se následně:

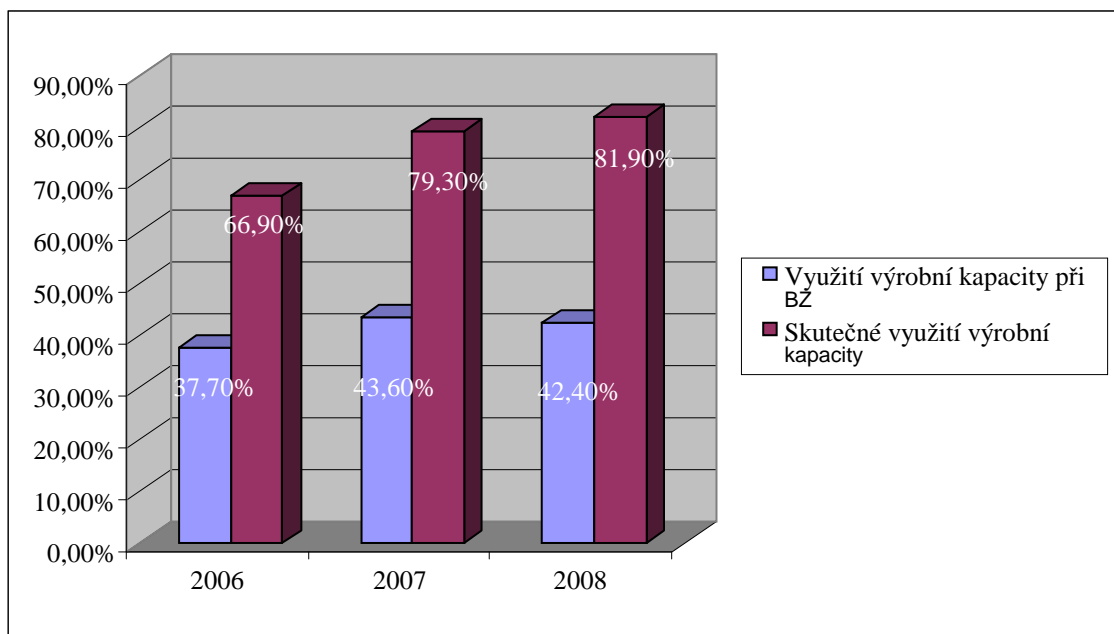
$$VK_{krit} = q_{(BZ)} \times 100 / \text{výrobní kapacita} [\%]$$

Tento údaj jsem rovněž ještě převedla na skutečné využití výrobní kapacity, kde jsem počítala se skutečně vyrobenou produkcí v poměru s celkovou výrobní kapacitou podniku.

Tab. 18: Číselné údaje pro výpočet bodu zvratu a stanovení VK_{krit}
v obd. 2006-2008 [vlastní zpracování]

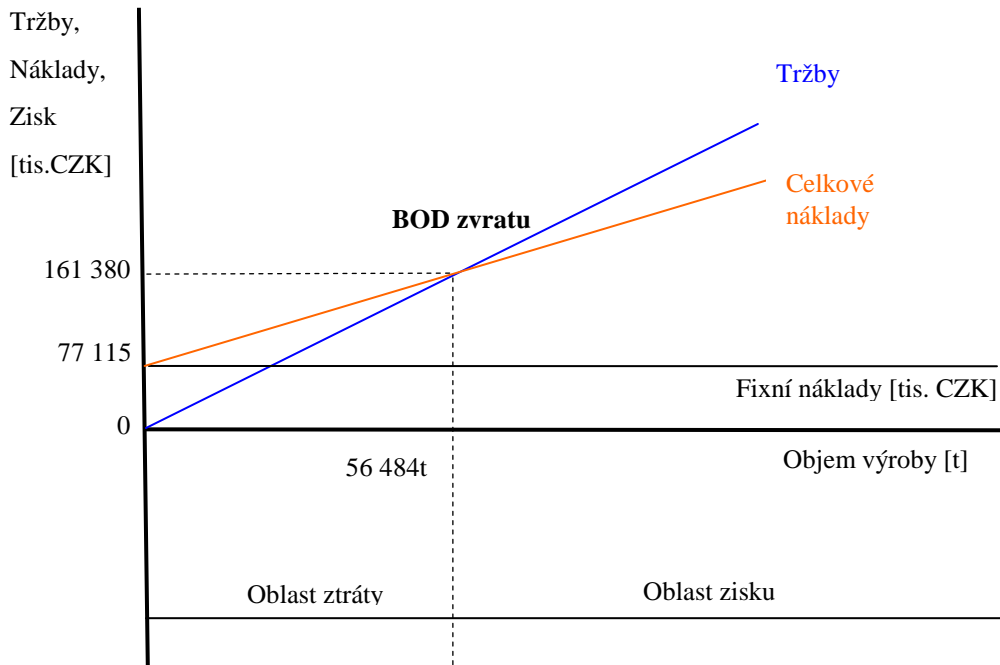
	2006	2007	2008
Tržby (tis. CZK)	286 673,00	309 898,00	340 898,00
Náklady (tis. CZK)	226 801,00	246 187,00	269 541,00
Zisk (tis. CZK)	59 872,00	63 711,00	71 357,00
p (tržby/skut.množství) – CZK/t	2 857,10	2 606,70	2 776,10
b (VN vč.semi/ skut.množ.) - CZK/t	1 491,85	1 416,23	1 572,00
q_(BZ)	56 484 t	65 367 t	63 537 t
BZ – tis. CZK	161 380,00	170 392,00	176 385,00
Využití výrobní kapacity při BZ	37,70%	43,60%	42,40%
Skutečné využití výrobní kapacity	66,90%	79,30%	81,90%

Z obr. 9 je vidět porovnání skutečné výroby vyjádřené v procentech v jednotlivých letech a minimální množství výroby při bodu zvratu, kdy firma ještě není zisková, tzn. **kritické využití výrobní kapacity**. Firma téměř dvojnásobně přesahuje minimální hodnoty, což svědčí o dobré obchodní politice. Přesto je zde téměř 20 % výrobní kapacity volné, což se projevuje nevyužitím fixních nákladů.

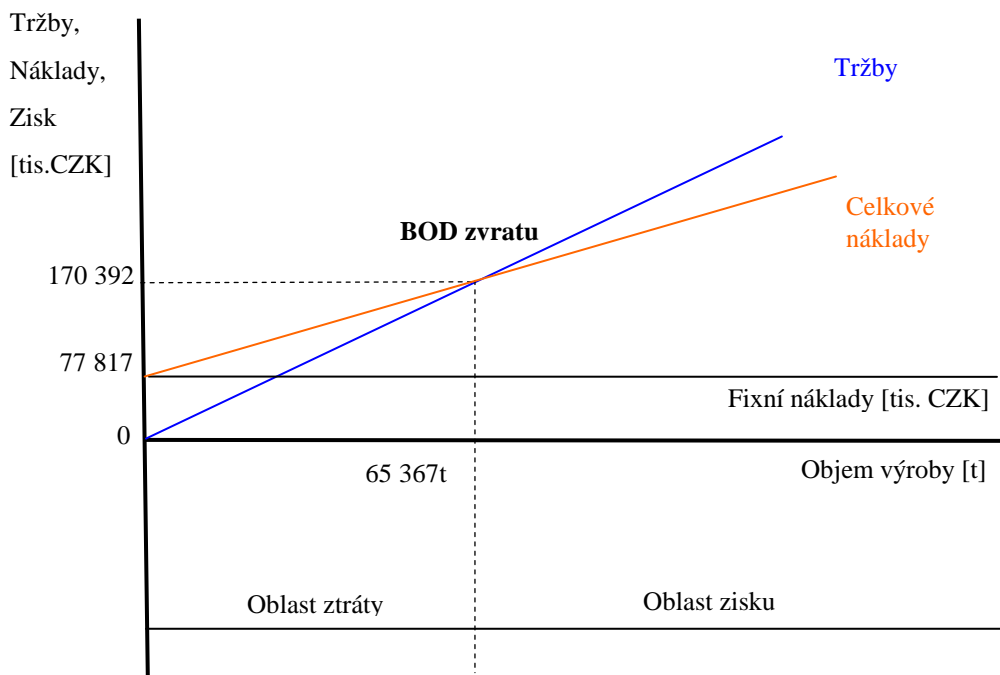


Obr. 9: Grafické porovnání využití výrobní kapacity při bodu zvratu a skutečném využití výrobní kapacity [vlastní zpracování]

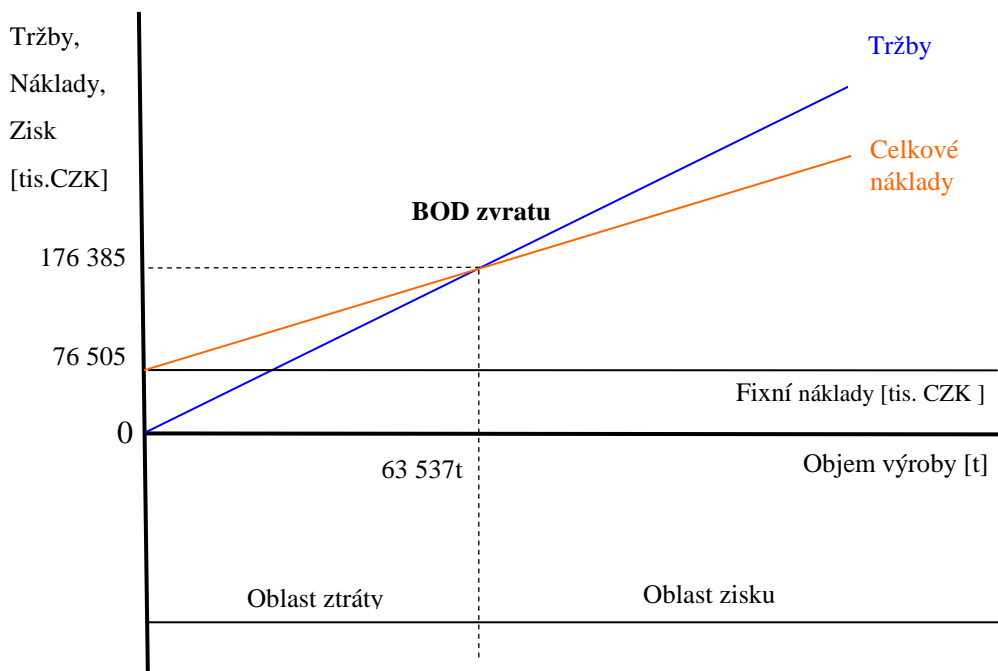
Grafické znázornění bodu zvratu firmy ABF a. s. v letech 2006-2008 je znázorněno na obr. 10, 11, 12.



Obr. 10: Grafická analýza bodu zvratu 2006 [vlastní zpracování]



Obr. 11: Grafická analýza bodu zvratu 2007 [vlastní zpracování]



Obr. 12: Grafická analýza bodu zvratu 2008 [vlastní zpracování]

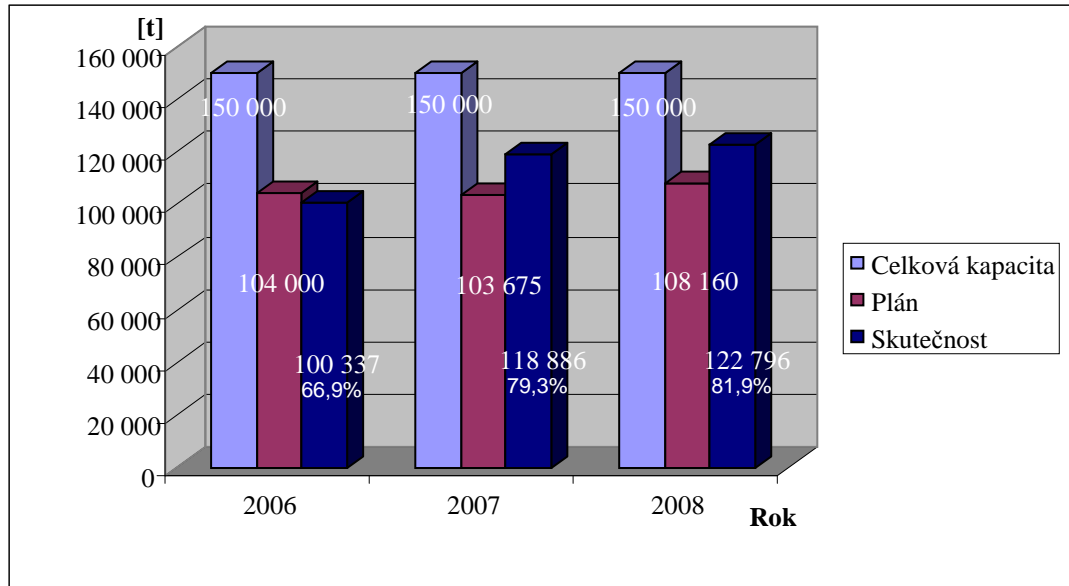
Bodu zvratu je dosahováno v jednotlivých letech při objemu produkce pohybující se v rozmezí 56 000 tunami až 63 000 tunami, což je 37 % - 42 % celkové výrobní kapacity – viz obr. 9 a 13. Firma tedy musí vyrobit více než toto minimální množství než začne být zisková. Skutečné využití výrobní kapacity je téměř dvojnásobek bodu zvratu v tunách a je to pozitivní ukazatel. Přesto ale nevypovídá nic o tom, jakým způsobem se v něm projevují fixní a variabilní náklady, a jak je může společnost ovlivňovat. V následující podkapitole se proto pokusím vysvětlit jak a za jakých podmínek může firma modelovat fixní náklady, variabilní náklady a zisk při plánované kapacitě výroby.

6.2.2 Modelování nákladů v závislosti na změnách objemu výroby

Společnost ABF a. s. své náklady musí plánovat. Prvotním údajem při tomto plánování jsou důležité informace o plánu prodeje, na který pak navazuje plán výroby a další, o kterých budu podrobněji psát v kapitole č. 7 Plánování nákladů - rozpočetnictví. V každém případě stěžejním údajem jsou předpokládané objemy prodejů na dané období - zpravidla jeden rok, na základě kterých lze naplánovat množství produkce v daném roce. Společnost vyrobenou produkci naplánovanou dle plánu prodeje prodá.

Tab. 19: Kapacita výroby [vlastní zpracování]

Výroba (t)	2006	2007	2008
Celková kapacita	150 000	150 000	150 000
Plán	104 000	103 675	108 160
Skutečnost	100 337	118 886	122 796



Obr. 13: Grafické znázornění kapacity výroby [vlastní zpracování]

Tabulka 19 i obr. 13 ukazují, jaká je maximální výrobní kapacita zařízení, kolik tun produkce se plánovalo v období 2006-2008 a jaká byla skutečnost na konci sledovaných let. Z uvedeného je patrné, že výroba víceméně odpovídala plánu a kolik ještě zbývalo nevyužitá kapacita výrobního zařízení. Jelikož jsem rozčlenila náklady na fixní, variabilní a semivariabilní, bude jednoduché modelovat tyto náklady v závislosti na změnách objemu produkce. Z důvodu zanedbatelného množství semivariabilních nákladů a jejich charakteru, zahrnuji je do variabilních nákladů, proto dále budu pracovat pouze s fixními a variabilními náklady.

Tab. 20: Modelování nákladů v závislosti na změnách objemu výroby – rok 2008 [vlastní zpracování]

Rok 2008	stav při bodu zvratu	skutečný stav	stav při výrobě 130 000tun	stav při výrobě 140 000tun	stav při plném využití kapacity
Množství vyrobených tun	63 537 t	122 796 t	130 000 t	140 000 t	150 000 t
Objem výroby v tis. CZK	176 385,00	340 898,00	360 893,00	388 654,00	416 415,00
FN v tis. CZK	76 505,00	76 505,00	76 505,00	76 505,00	76 505,00
VN+semi v tis. CZK	99 880,00	193 036,00	204 360,00	220 080,00	235 800,00
Celk.náklady v tis.CZK	176 385,00	269 541,00	280 865,00	296 585,00	312 305,00
Celk.zisk v CZK	0,00	71 357,00	80 028,00	92 069,00	104 110,00
Náklady na 1 t:					
* <i>fixní</i>	1 204,10	623,00	588,50	546,50	510,00
* <i>variabilní vč.semi (b)</i>	1 572,00	1 572,00	1 572,00	1 572,00	1 572,00
* <i>celkové nákl. na 1t</i>	2 776,10	2 195,00	2 160,50	2 118,50	2 082,00
Zisk na 1t v CZK	0,00	581,00	616,00	658,00	694,00
Haléř.ukazatel.nákladovosti	1,00	0,79	0,78	0,76	0,75
Nevyužité FN	44 099,00	13 875,00	10 201,00	5 100,00	0,00
Využití FN	32 406,00	62 630,00	66 304,00	71 405,00	76 505,00
Přísp.na úhr.FN a zisku (ú)	1 204,10	1 204,10	1 204,10	1 204,10	1 204,10

Pro modelování nákladů jsem jako výchozí údaje použila položky z roku 2008 a spočítala jsem změny v tržbách a nákladech v závislosti s rostoucím objemem výroby. Při bodu zvratu, který byl v daném roce 63 537 t produkce, nebo-li 176 385 tis. CZK (což lze nazvat jinými slovy tržby), neexistuje zisk, ale firma kompletně pokrývá své fixní a variabilní náklady. Zároveň jsem spočítala údaj o nevyužitých fixních nákladech (44 099 tis. CZK) při bodu zvratu, které zbytečně zatěžují produkci, jelikož tyto náklady společnost musí hradit bez ohledu na to, zda vyrábí či ne. **Haléřový ukazatel nákladovosti**, spočítaný podílem jednotkového nákladu a cenou za jednotku, je roven jedné, což znamená, že náklady při BZ na 1,00 CZK objemu výroby jsou stejné velikosti jako tržby. Z tabulky je patrné, že haléřový ukazatel nákladovosti má klesající tendenci, což znamená, že je zvyšování objemu produkce výhodnější z hlediska její ziskovosti.

Zajímalo mě, jak se změní tyto údaje při skutečné produkci v roce 2008, která činila 122 796 t a jak by trend pokračoval, pokud by výroba v daném roce byla 130 000 t, 140 000 t a jaký by byl při plném využití výrobní kapacity, což je 150 000 t.

Vycházela jsem z faktu, že s růstem produkce rostou i tržby, protože co se vyrobí, to se i prodá. Celkové variabilní náklady by s růstem produkce stoupaly, ale jednotkové variabilní náklady by byly neměnné. Zde se projevil **efekt degrese nákladů**, jelikož za období rostou celkové variabilní náklady s růstem objemu výkonů pomaleji než objem výkonů. Celkové fixní náklady by byly neměnné, protože nezávisí na změnách objemu výroby

v rámci existující výrobní kapacity, ale jsou závislé na souboru fixních činitelů a na délce časového období. Musí zabezpečit celkový chod podniku ve sledovaném období. Naopak jednotkové fixní náklady na 1 t by se snižovaly a projevil by se **efekt degrese nákladů**, protože s růstem objemu výroby klesají průměrné fixní náklady, a tím i celkové náklady na jednotku produkce. Z tab. 20 je zřejmé, že v důsledku existence fixních nákladů klesají jednotkové náklady na výrobek a haléřový ukazatel nákladovosti a roste zisk na 1 t produkce. Nejvyšší zisk je zajištěn při plném využití výrobní kapacity, při kterém je **objem nevyužitých (volných) fixních nákladů** na jednotku produkce nulový. Při skutečném využití výrobní kapacity (122 796 t) činí nevyužité fixní náklady 13 875 tis. CZK, při plném využití výrobní kapacity (150 000 t) neexistují nevyužité fixní náklady. Náklady na 1 t se snižují a výroba je ziskovější. Společnost musí také počítat s pokrýváním ročních výkyvů v prodeji a tyto jsou již zahrnuty v plánu výroby.

Dalším ukazatelem související s členěním na fixní a variabilní náklady je **relativní úspora fixních nákladů**, ke které dochází při zvyšování objemu produkce a při neměnných fixních nákladech. Podle vzorce: $U = FN \times (k-1)$ jsem zjistila, že pokud výroba ze stávajících 122 796 t bude rozšířena na hodnotu 130 000 t, bude relativní úspora činit 4 488 tis. CZK. Pokud by firma vyrobila a prodala 140 000 t, byla by relativní úspora fixních nákladů 10 719 tis. CZK a při plném využití výrobní kapacity by tato úspora činila 16 949 tis. CZK.

Přestože rozdělení fixních nákladů na využitých a nevyužitých je jen teoretické, protože v praxi dělit nejdou, jelikož jsou vyvolány nutností zabezpečit chod podniku jako celku, poskytuje důležitou informaci o efektivnosti vázání fixních nákladů. Jedním z důležitých úkolů manažerského řízení společnosti je tedy maximálně využít degressi nákladů k soustavnému snižování nákladovosti výrobku co nejvyšším využitím výrobní kapacity - tedy plánovat takovou výrobní kapacitu, která bude dostatečně využívána. Z dlouhodobého horizontu je nutno podotknout, že nynější nevyužitá kapacita, která zčásti pokrývá roční výkyvy v prodeji, by mohla být i nedostačující. Pokud bych hodnotila budoucí vývoj např. na dalších pět let s průměrným meziročním nárůstem prodeje o 5% zjistila bych, že tato kapacita by byla nedostačující a společnost by musela rozšířit kapacity svého výrobního zařízení. Je to sice jen teoretická úvaha, ale s přihlédnutím na dlouhodobý růstový trend prodeje, je nutno i toto brát v potaz.

6.3 Využití klasifikace nákladů v praxi

Společnost ABF a. s. eviduje své náklady ve výkazu zisků a ztrát a v hlavní knize. Jednotlivé účty jsou evidovány jak synteticky, tak především analyticky, což zpřehledňuje jednotlivé druhové náklady. Tato evidence umožňuje snadnou kontrolu výše uvedených druhových nákladů.

Porovnáním nákladů z hlediska horizontální a vertikální analýzy jsem zjistila, že rostoucí podíl nákladů ve sledovaném období 2006-2008 je následován rychlejším růstem výnosů a firma tak dosahuje vyššího zisku ve srovnání s předchozím obdobím. Rovněž zajímavým faktem je i skutečnost, že společnost nemá nákladové úroky, což znamená, že nečerpá žádné úvěry. Při porovnání těchto údajů s odvětvím za období 2006-2007 jsem zjistila, že firma dosahuje několikanásobně vyšších údajů, což svědčí o dobré strategii firmy, jejím marketingu, ale i důležitosti a významnosti produktu, který vyrábí. I z tohoto srovnání je patrné, že firma uplatňuje vhodný systém řízení nákladů.

Při členění nákladů na přímé a nepřímé z pohledu výroby a z pohledu obchodu je zřejmé, že tento způsob není vhodný pro řízení nákladů v dané firmě zabývající se především výrobou jednoho druhu výrobku. Důvodem je vysoká pracnost, časová náročnost a hlavně malá vypovídací schopnost. Nepřímé náklady lze pouze odhadovaným poměrem přiřadit k nákladům přímým a některé přímé náklady, které nešly jednoznačně přiřadit ke konkrétnímu výkonu, byly taktéž pouze poměrně vyjádřeny.

Naopak členění nákladů na fixní, variabilní a semivariabilní se dalo mnohem přesněji vyjádřit, neboť i některé analytické účty byly záměrně vytvořeny pro takovéto členění. Z pohledu firmy je tedy důležité členění nákladů dle druhu a následně dle objemu výroby. Ve sledovaném období měly fixní náklady klesající tendenci a variabilní náklady stoupaly, což je dobré z hlediska řízení nákladů a podnikatelského rizika, protože variabilní náklady lze lépe ovlivňovat v souvislosti s velikostí produkce.

Podle údajů výrobní kapacity podniku jsem zjistila, že vyráběný produkt zatěžují nevyužití fixní náklady, jelikož firma plně nevyužívá svou výrobní kapacitu. Zde lze kromě vyššího využití fixních nákladů také nalézt prostor pro zvyšování zisku firmy. Vyjádřením relativní úspory fixních nákladů, ke které dochází při zvyšování objemu produkce a při neměnných fixních nákladech jsem zjistila, že zvýšením o necelých osm tisíc tun, by firma „ušetřila“ téměř 4 500 tis. CZK fixních nákladů. Společnost by se měla tímto faktem zabývat,

aby získala vyššího zisku maximálním využitím svých výrobních kapacit s ohledem na roční výkyvy v prodeji.

7 PLÁNOVÁNÍ NÁKLADŮ – ROZPOČETNICTVÍ

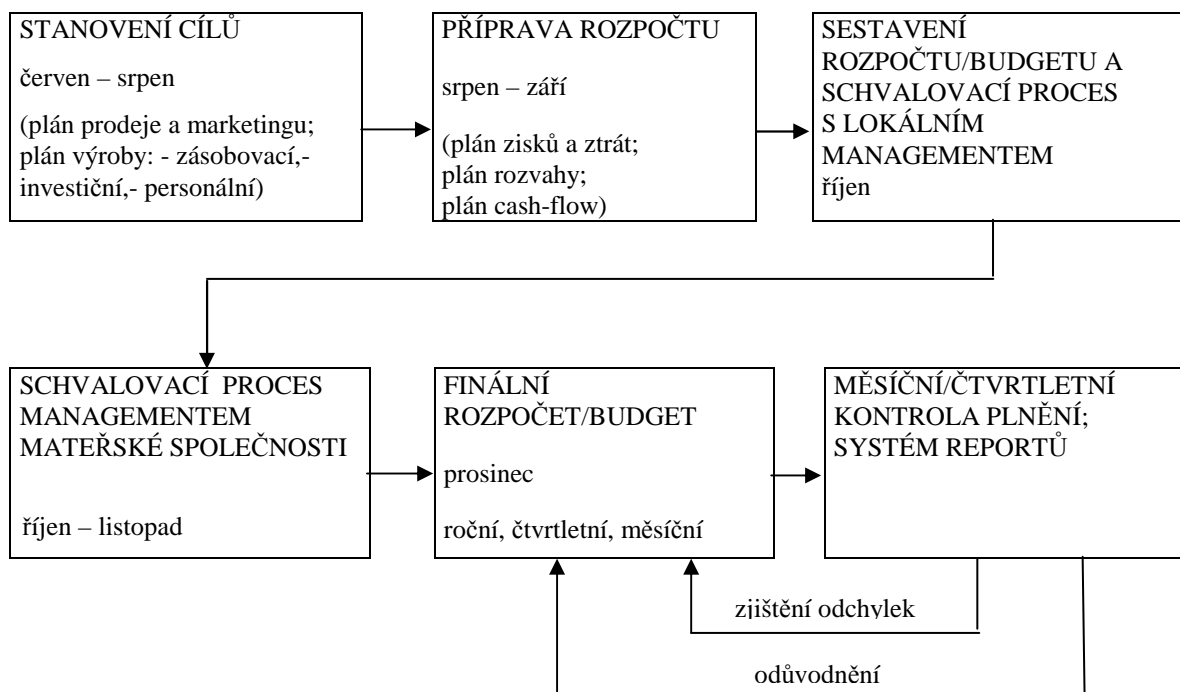
Obsahem rozpočetnictví jsou peněžité vyjádřené údaje o budoucnosti. Je hlavním nástrojem finančního a vnitropodnikového řízení společnosti. Rozpočet a plánování jako takové musí korespondovat se strategickými cíli společnosti ABF a. s., které jsem popsala v úvodu praktické části této práce. Je tedy nutné si stanovit strategický plán a dílčí plány mezi nimiž existují úzké a neoddělitelné vazby. Jelikož společnost ABF a. s. je součástí norského holdingu AB, musí veškeré tyto činnosti být v souladu s instrukcemi, které jsou platné nejen v naší firmě, ale i dalších joint-venture společnostech po celé Evropě.

7.1 Postup při tvorbě rozpočtu

Účetním obdobím ve společnosti ABF a. s. a celém norském holdingu je kalendářní rok, začínající 1. lednem a končícím 31. prosincem. Východiskem pro sestavení rozpočtu je **plán prodeje**. Tento plán se sestavuje v letním období stávajícího roku a zahrnuje předpokládané objemy prodeje na následující rok dle jednotlivých zákazníků, za předpokládané prodejní ceny (smluvně se podchycují až ke konci roku, kdy se obnovují staré smlouvy nebo uzavírají nové), distribuční cesty a základní aktivity na podporu prodeje. Takto se stanoví i předpokládaný objem tržeb, které mají přímou vazbu na finanční plán.

Plánovaný prodej musí být výrobně zabezpečen a z předchozích kapitol je zřejmé, že výrobní kapacita je dostatečná, proto plán předpokládaných prodejů poskytuje základní vstupní informaci pro **plán výroby**, podle kterého se určí i nákladová cena 1 t výrobku. Tento plán výroby zahrnuje:

- **plán zásobování (nákupní plán)**, který zajišťuje základní suroviny a materiály, energie a služby;
- **investiční plán**, podle kterého se plánuje modernizace stávajícího výrobního zařízení nebo i pořízení nového (např. zásobníky, pronajaté dávkovací zařízení u zákazníků, atp.), ale i investice do marketingového a administrativního vybavení (např. obnova vozového parku, investice do administrativních budov a kancelářského vybavení, atp.);
- **personální plán** zajišťuje zabezpečování lidských zdrojů z hlediska počtu a kvalifikace. Vzhledem k velikosti firmy ABF a. s. je toto plánování minimálního rozsahu, jelikož disponuje víceméně stálými pracovníky.



Obr. 14: Postup při tvorbě rozpočtu [vlastní zpracování]

7.2 Plánování nákladů v rozpočtu

Všechny tyto plány musí být zabezpečeny finančními prostředky nejen z hlediska cash-flow, ale i z hlediska plánování nákladů. V této fázi na základě předpokládané potřeby finančních prostředků se provádí korekce požadavků vycházející z jednotlivých dílčích plánů.

Zpravidla v srpnu a v září se sestavuje **finanční/ekonomický plán** nebo-li **rozpočet (budget)**, který se skládá z:

- **plánu zisku a ztrát**, kde jsou zobrazeny plánované výnosy, náklady, hospodářský výsledek za plánované období;
- **plánu rozvahy**, která je ovlivněna plánovaným vývojem struktury majetku podniku a zdrojů financování, kde zatím veškeré investice jsou pořizovány bez cizího kapitálu;
- **plánu peněžních toků (cash flow)**, kde jsou znázorněny předpokládané příjmy a výdaje pro plánované období.

Finanční plán/rozpočet musí projít schválením ze strany vedení společnosti ABF a. s. Tomuto schválení obvykle předchází dvě až tři schvalovací kola vedené ředitelem ekonomického úseku. Zpravidla v říjnu, po schválení rozpočtu výkonným ředitelem, se zasílá do mateřské společnosti AB. V průběhu měsíce listopadu jsou vedeny diskuze, připomínky k rozpočtu a na konci listopadu je schválený rozpočet na následující rok, nazvaný **budget**. Na celý tento plánovací proces má firma vypracované interní postupy a manuály, které jsou v souladu s instrukcemi norského holdingu AB.

Aby byla zajištěna zpětná vazba a možná variabilita tohoto rozpočtu/budgetu, je nutné sledovat jeho plnění. Toto zajišťuje mechanismus tzv. **reportů**, které jsou prováděny měsíčně a čtvrtletně. V případě měsíčních reportů se každý pátý den v měsíci, následující po uplynulém měsíci, zasílá zpráva o nákladech, výnosech a hospodářském výsledku vedení společnosti ABF a. s. a rovněž do mateřské společnosti. Tyto měsíční reporty jsou základem pro čtvrtletní zprávu, která je podkladem pro identifikaci změn v plánech a žádá si vysvětlení příčin těchto změn u svých holdingových společností.

8 DOPORUČENÍ

Tato práce je zaměřená na analýzu nákladů ve firmě ABF a. s., způsob jejího řízení nákladů a na rozpočetnictví. Nejprve jsem rozdělila náklady podle druhu a poté se zabývala vertikální a horizontální analýzou. Principem vertikální analýzy je vyjádření jednotlivých položek jako procentuální podíl k jediné zvolené základně položené jako 100 %. Horizontální analýza znázorňuje změny jednotlivých nákladových položek ve sledovaných obdobích. Rovněž jsem porovnávala tyto výsledky s odvětvím. Společnost každým rokem zvyšovala svůj zisk, který byl převážně tvořen provozním hospodářským výsledkem. Přesto bych zmínila i finanční hospodářský výsledek v roce 2008, který byl převážně tvořen výplatou dividend od své dceřiné společnosti. Vysokou položku ve finančním výsledku hospodaření tvoří kursové rozdíly – kursové ztráty, který v tomto roce vykázal téměř dvojnásobek oproti roku předchozímu. Společnost by měla zvážit, zda by bylo lepší si zafixovat devizový kurs budoucích transakcí u své banky.

Dále jsem se zabývala členěním nákladů pro manažerské rozhodování, kde jsem se zaměřila na dělení nákladů na přímé a nepřímé, a na dělení nákladů podle objemu výroby. Protože firma vyrábí pouze jeden produkt, je členění nákladů na přímé a nepřímé neefektivní, příliš pracné a s malou vypovídací hodnotou. Významnější a přesnější informace jsem získala rozdělením nákladů na fixní, variabilní a semivariabilní, kde fixní náklady měly mírně klesající tendenci oproti nákladům variabilním. Semivariabilní náklady nabývaly hodnot menší než 1 %, proto jsem s nimi dále pracovala jako s náklady variabilními. Zároveň lze variabilní náklady lépe ovlivňovat, protože s rostoucí výrobou, zvyšují se i tyto náklady. Největší položku variabilních nákladů tvoří spotřeba materiálu a energie, konkrétně položka na základní surovinu následovanou přídatnou surovinou. Společnost má pouze jednoho dodavatele těchto surovin a je závislá na tomto dodavateli, což je dosti rizikové. Firmě bych doporučila provést průzkum českého průmyslového trhu, ale i sousedních zahraničních trhů ohledně základní a přídatné suroviny a smluvně si zajistit alespoň dva dodavatele, u kterých se firma ABF a. s. zaváže k minimálním odběrům. Firma bude mít tak jistotu, že případě výpadku dodávek nebo v případě neúměrného zvyšování cen surovin od svého hlavního dodavatele, bude mít i náhradní zdroje, které pokryjí její poptávku. Tímto způsobem by mohla vyjednávat nižší ceny základních vstupních surovin a snižovat tak své variabilní náklady.

U fixních nákladů jsem zjistila, že téměř 20 % těchto nákladů zatěžuje stávající produkci (v minulosti to bylo i více než 30 %) aniž by byla maximálně využitá kapacita výroby. Při zvýšení produkce ze současných 122 796 t na 130 000 t by relativní úspora fixních nákladů činila 4 488 tis. CZK a při navýšení o dalších 10 000 t by tato úspora činila téměř 11 mil. CZK. Výrobní kapacita umožňuje těchto hodnot dosahovat. Z dlouhodobého horizontu je nutno podotknout, že nynější nevyužitá kapacita, která zčásti pokrývá roční výkyvy v prodejkách, by mohla být i nedostačující, ale to jen v případě neustále se zvyšující poptávky po produktu. Je to sice jen teoretická úvaha, ale s přihlédnutím na dlouhodobý růstový trend prodeje, je nutno i toto brát v potaz. Zde bych doporučila zaměřit prodej kromě českého trhu i na sousední zahraniční trhy a smluvně si zajistit odběry produktu minimálně na rok dopředu, přestože je to v současné hospodářské krizi velmi složité. Jelikož zákazníci společnosti jsou průmyslové firmy nebo komunální čistírny odpadních vod, bylo by vhodné zřízení dvou hlavních účetních středisek podle tohoto členění a zjistit, který segment je větší a zda některý přináší vyšší zisk a proč. Nejen podle tohoto, ale i podle makroekonomických předpovědí by se dal lépe předvídat vývoj odběrů produktu a tím zpřesnění plánování výroby, příp. její zvyšování, ale i celé plánování výnosů a nákladů.

Plánování a rozpočtování společnosti je podřízeno pravidlům mateřské společnosti, která udává cíle, kterých má být v následujícím období dosaženo, a aby naplňovaly hlavní strategii holdingu. Hodnocená společnost toto plánování nákladů a výroby dodržuje a pomocí měsíčních reportů neustále sleduje vývoj hospodaření se stanoveným plánem. V případě větších odchylek je třeba podat zdůvodnění a případně také návrh na opatření.

ZÁVĚR

Úkolem této bakalářské práce byla analýza nákladů firmy a jejich řízení. Pomocí základního rozdělení nákladů podle druhu jsem provedla horizontální a vertikální analýzu. Dále jsem detailněji analyzovala některé druhové náklady a zdůvodňovala některé výkyvy, které nastaly ve sledovaném období 2006-2008. Dalším úkolem bylo rozčlenění nákladů z manažerského pohledu řízení na přímé a nepřímé a dále dle objemu výroby na fixní, variabilní a semivariabilní, zjistit přednosti a nedostatky v systému řízení nákladů a navrhnout doporučení pro zlepšení tohoto systému. Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické.

Teoretická část byla zaměřena na rozbor literárních pramenů pojednávající o nákladech, jejich členění, jejich plánování a proces rozpočetnictví.

Úvodem praktické části byla základní charakteristika společnosti ABF a. s., představení jejích základních podnikatelských aktivit, strategie firmy a vývoj hospodaření za období 2006-2008. Po této úvodní části následovala analýza nákladů dle druhu, horizontální a vertikální analýza. Dále jsem se v této práci zabývala členěním nákladů z pohledu manažerského rozhodování na přímé a nepřímé, na fixní, variabilní a semivariabilní. Poté jsem nastínila možné modelování nákladů při vyšším využití výrobní kapacity. Jako poslední bod této práce jsem popsala současný stav plánování nákladů a tvorbu rozpočtu. Veškerá zjištění, která vyplynula z této analýzy jsem shrnula jednak v kapitole 6.3 Využití klasifikace nákladů v praxi a dále v kapitole 8 Doporučení. Cíle, které jsem si stanovila v úvodu mé práce, byly splněny.

Věřím, že zjištěné údaje, které mě obohatily o další poznatky z praxe, budou inspirací společnosti v jejích dalších aktivitách.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. 3. vyd. Praha : Institut řízení, 1990. 256 s. ISBN 80-7014-024-0.
- [2] FOTR, J. *Strategické finanční plánování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s r. o., 1999. 152 s. ISBN 80-7169-694-3.
- [3] HRADECKÝ, M.; LANČA, J.; ŠIŠKA, L. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
- [4] HRADECKÝ, M.; KRÁL, B. *Řízení režijních nákladů*. 1. vyd. Praha : Prospektrum, spol. s r. o., 1995. 104 s. ISBN 80-7175-025-5.
- [5] KOŽENÁ, M. *Manažerská ekonomika : II. díl*. 2. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2008. 103 s. ISBN 978-80-7395-051-4.
- [6] KOŽENÁ, M. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2009. 115 s. ISBN 978-80-7395-159-7.
- [7] KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2005. 475 s. ISBN 80-7261-131-3.
- [8] PAVELKOVÁ, D.; KNÁPKOVÁ, A. *Podnikové finance : Studijní pomůcka pro distanční studium*. 3. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 293 s. ISBN 978-80-7318-593-0.
- [9] POPEŠKO, B.; JIRČÍKOVÁ, E.; ŠKODÁKOVÁ, P. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 161 s. ISBN 978-80-7318-702-6.
- [10] POPEŠKO, B. *Moderní metody řízení nákladů : jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.

- [11] SOUKUPOVÁ, V.; STRACHOTOVÁ, D. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha : VŠCHT, 2005. 129 s. ISBN 80-7080-575-7.
- [12] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X.
- [13] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha : C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- [14] ZÁMEČNÍK, R.; TUČKOVÁ, Z.; HROMKOVÁ, L. *Podniková ekonomika II.* 1.vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 194 s. ISBN 978-80-7318-624-1.
- [15] Interní materiál firmy za období 2006-2008
- [16] Ministerstvo průmyslu a obchodu, Odbor ekonomických analýz. MPO : panorama | panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2008 [online]. Praha : MPO, 29.10.2009 [cit. 2010-03-29]. 257 s. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2008. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument65939.html>>.
- [17] Ministerstvo průmyslu a obchodu, Odbor 03100. MPO : finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví [online]. Praha: MPO, 25.2.2009 [cit. 2010-03-29]. Finanční analýza průmyslu a stavebnictví za rok 2007. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz/dokument43538.html>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CZ NACE Klasifikace ekonomických činností od 1. 1. 2008

ČSÚ Český statistický úřad

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Průběh celkových variabilních nákladů	18
Obr. 2: Průběh jednotkových variabilních nákladů	18
Obr. 3: Průběh celkových fixních nákladů.....	19
Obr. 4: Průběh jednotkových fixních nákladů, proporciónálních variabilních nákladů a celkových jednotkových nákladů	19
Obr. 5: Grafická analýza bodu zvratu	21
Obr. 6: Organizační struktura firmy ABF a.s.....	36
Obr. 7: Vývoj hospodářského výsledku v letech 2006-2008 firmy ABF a.s.	37
Obr. 8: Podíl fixních, variabilních a semivariabilních nákladů za období 2006-2008	51
Obr. 9: Grafické porovnání využití výrobní kapacity při bodu zvratu a skutečném využití výrobní kapacity	52
Obr. 10: Grafická analýza bodu zvratu 2006	53
Obr. 11: Grafická analýza bodu zvratu 2007	53
Obr. 12: Grafická analýza bodu zvratu 2008	54
Obr. 13: Grafické znázornění kapacity výroby	55
Obr. 14: Postup při tvorbě rozpočtu.....	61

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Rozdíly mezi finančním a manažerským účetnictvím.....	13
Tab. 2: Rozdíly mezi rozpočtem a kalkulací	16
Tab. 3: Vývoj počtu zaměstnanců firmy ABF a.s.	35
Tab. 4: Vývoj hospodářského výsledku v letech 2006-2008 firmy ABF a.s.	36
Tab. 5: Vývoj hospodářského výsledku v letech 2006-2008 firmy ABF a.s. a odvětví 2006-2007	37
Tab. 6: % rozbor výnosů a nákladů ABF a.s. - vertikální analýza.....	38
Tab. 7: % rozbor výnosů a nákladů ODVĚTVÍ - vertikální analýza	39
Tab. 8: Vývojové trendy položek výnosů a nákladů ABF a.s. - horizontální analýza.....	39
Tab. 9: Vývojové trendy položek výnosů a nákladů ODVĚTVÍ - horizontální analýza	40
Tab. 10: Přímé a nepřímé náklady – VÝROBA - v tis. CZK	42
Tab. 11: Přímé náklady – VÝROBA - v tis. CZK	42
Tab. 12: Přímé a nepřímé náklady – OBCHOD - v tis. CZK	43
Tab. 13: Přímé náklady – OBCHOD - v tis. CZK	44
Tab. 14: Rozdělení fixních nákladů v letech 2006-2008	47
Tab. 15: Rozdělení variabilních nákladů v letech 2006-2008	49
Tab. 16: Rozdělení semivariabilních nákladů v letech 2006-2008.....	50
Tab. 17: Podíl fixních, variabilních a semivariabilních nákladů na celkových nákladech společnosti v letech 2006-2008.....	50
Tab. 18: Číselné údaje pro výpočet bodu zvratu a stanovení VK_{krit} v obd. 2006-2008	52
Tab. 19: Kapacita výroby	55
Tab. 20: Modelování nákladů v závislosti na změnách objemu výroby – rok 2008.....	56

SEZNAM PŘÍLOH

PI Výkaz zisků a ztrát společnosti za období 2006-2008

**PŘÍLOHA P I: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT SPOLEČNOSTI ZA OBDOBÍ
2006-2008**

			2006	2007	2008
I.	Tržby za prodej zboží	1	64 377	77 090	67 799
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	38 862	48 554	48 101
	Obchodní marže (01-02)	3	25 515	28 536	19 698
II.	Výkony (05+06+07)	4	220 960	227 201	256 978
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	220 140	227 034	256 618
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	-471	-76	360
II.3.	Aktivace	7	1 291	243	
B.	Výkonová spotřeba (09+10)	8	144 804	138 311	162 009
B.1.	Spotř.materiálu a energie	9	64 349	66 137	80 248
B.2.	Služby	10	80 455	72 174	81 761
	Přidaná hodnota (03+04-08)	11	101 671	117 426	114 667
C.	Osobní náklady (13 až 16)	12	21 952	24 513	24 197
C.1.	Mzdové náklady	13	16 152	18 021	18 423
C.2.	Odměny členů orgánů společnosti a družstva	14			
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	5 629	6 305	5 560
C.4.	Sociální náklady	16	171	187	214
D.	Daně a poplatky	17	156	176	158
E.	Odpisy dlouhodobého nehmot.a hmot.majetku	18	10 321	10 395	9 563
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (20+21)	19	278	1 496	1 589
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	229	1 259	383
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	49	237	1 206
F.	Zůstatková cena prod.dlouh.maj.a materiálu (23+24)	22	109	339	795
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	64	259	
F.2.	Prodaný materiál	24	45	80	795
G.	Změna stavu rezerv a opr.pol.v prov.obl.a komplex.nákl.příšt.obd.	25	-11 225	113	275
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	457	444	308
H.	Ostatní provozní náklady	27	463	395	584
V.	Převod provozních výnosů	28			
I.	Převod provozních nákladů	29			
	Provozní výsl.hospodaření (11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	80 630	83 435	80 992
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31			
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32			
VII.	Výnosy z dlouh.fin.majetku (34+35+36)	33			6 842
VII.1.	Výnosy z podílů v ovl.a říz.os.a v úč. jedn. pod podst.vlivem	34			6 142
VII.2.	Výnosy z ost.dlouh.cenných papírů a podílů	35			700
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36			
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37			
K.	Náklady z finančního majetku	38			
IX.	Výnosy z přeceň.cenných papírů a derivátů	39			
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40			
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41			
X.	Výnosové úroky	42	271	427	827
N.	Nákladové úroky	43			
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	330	3 240	6 555
O.	Ostatní finanční náklady	45	2 019	3 654	7 002
XII.	Převod finančních výnosů	46			
P.	Převod finančních nákladů	47			

	Finanční výsl.hosp.(31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46+47)	48	-1 418	13	7 222
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (50+51)	49	19 340	19 737	16 857
Q.1.	Splatná	50	18 988	20 253	17 213
Q.2.	Odložená	51	352	-516	-356
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (38+48-49)	52	59 872	63 711	71 357
XIII.	Mimořádné výnosy	53			
R.	Mimořádné náklady	54			
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (56+57)	55			
S.1.	Splatná	56			
S.2.	Odložená	57			
	Mimořádný výsledek hospodaření (53-54-55)	58			
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59			
	Výsledek hospodaření za úč.obd (+/-) (52+58-59)	60	59 872	63 711	71 357
	Výsledek hospodaření před zdaněním (30+48+53-54)	61	79 212	83 448	88 214