

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza řízení nákladů ve vybraném podniku

The analysis of cost management in the company

Tomáš Lauber

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza řízení nákladů ve vybraném podniku“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 8. 5. 2021

v. r. Tomáš Lauber

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za všechny její rady, připomínky a pomoc při zpracování této bakalářské práce. Současně děkuji panu Peřinovi za poskytnutí informací a materiálů, které mi pomohly tuto práci zpracovat.

Obsah

Úvod	9
1 Náklady, jejich význam a členění	10
1.1 Koncept nákladů.....	10
1.1.1 Finanční pojetí nákladů.....	11
1.1.2 Manažerské pojetí nákladů	11
1.2 Metody klasifikace nákladů	12
1.2.1 Druhové členění nákladů	12
1.2.2 Klasifikace nákladů podle závislosti na změně objemu výkonů	12
1.2.3 Účelové členění nákladů.....	16
1.3 Další kategorie nákladů.....	17
1.3.1 Kalkulační členění nákladů.....	18
2 Řízení nákladů.....	19
2.1 Kalkulace.....	19
2.1.1 Význam kalkulací	19
2.1.2 Všeobecný kalkulační vzorec	21
2.2 Druhy kalkulací.....	22
2.2.1 Kalkulace úplných nákladů.....	22
2.2.2 Kalkulace neúplných nákladů.....	24
2.3 ABC analýza	24
2.4 Analýza rentability, nákladovost.....	25
3 Metody a ukazatele finanční analýzy	27
3.1 Horizontální a vertikální analýza	27
3.2 Výkaz zisku a ztráty	28
4 Představení společnosti Surfaces Limited, organizační složka.....	29

4.1	Co je Parylene a jak vypadá?.....	30
4.2	Popis poskytované služby.....	31
4.2.1	Proces zapouzdření Parylenem.....	31
5	Analýza řízení nákladů	34
5.1	Analýza absolutních ukazatelů	35
5.1.1	Horizontální analýza	35
5.1.2	Vertikální analýza	40
5.2	Analýza materiálových nákladů	42
5.2.1	Vývoj materiálových nákladů v letech 2016–2019	42
5.3	Analýza osobních nákladů.....	43
5.3.1	Vývoj osobních nákladů v letech 2016–2019	43
5.4	Analýza vybraných poměrových ukazatelů.....	44
5.4.1	Rentabilita nákladů.....	44
5.4.2	Nákladovost výnosů	45
5.5	Řízení nákladů	46
5.5.1	Kalkulace chladících desek baterií do elektromobilů	46
5.5.2	Kalkulace větráků na auta	48
6	Zhodnocení řízení nákladů podniku a návrh doporučení	50
6.1	Zhodnocení	50
6.2	Návrh doporučení	51
6.2.1	Použití většího stroje a sloučení jednotlivých dávek	51
6.2.2	Zadávání výroby přípravků v České republice	52
6.2.3	Možnosti úspor osobních nákladů.....	52
6.2.4	Neaktuální sazba u kalkulací.....	53
	Závěr.....	54
	Seznam použitých zdrojů.....	56

Seznam tabulek	57
Seznam obrázků.....	58
Seznam použitých zkratek a značek.....	59
Seznam příloh.....	61
Přílohy	
Abstrakt	
Abstract	

Úvod

Analýza nákladů se považuje za podstatnou součást řízení podniku. Aby se daly náklady efektivně a účinně řídit, je zapotřebí je třídit a analyzovat. Tato bakalářská práce pojednává o analýze řízení nákladů ve společnosti Surfaces Limited, organizační složka, která se zabývá povlakováním výrobků Parylenem. Společnost takovou službu poskytuje jako jediná v České republice.

Cílem práce je zhodnocení řízení nákladů ve vybraném podniku. Nejprve byly provedeny analýzy nákladů. Poté na základě provedených analýz a metod řízení nákladů byly navrženy a doporučeny možné způsoby optimalizace nákladů. Vstupními daty byly výkazy zisků a ztrát a interní data podniku.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první části práce byla vymezena teoretická východiska týkající se nákladů a ve druhé části jsou pak tyto poznatky prakticky aplikovány. V teoretické části je popsán význam a členění nákladů. Dále je popsáno, jak se náklady řídí a jakých metod finanční analýzy lze využít včetně jejich ukazatelů.

Praktická část je rozdělena do tří kapitol. V první kapitole je nejprve představena vybraná společnost, kde je uveden celý její popis včetně toho, čím se společnost zabývá. Další kapitola se zabývá jednotlivými analýzami nákladů. V práci je provedena analýza vývojem nákladů za poslední čtyři roky. Dále jsou náklady analyzovány horizontální a vertikální analýzou. Poté se práce věnuje analýzám nejvýznamnějších nákladových položek, a to osobním a materiálovým nákladům. Ve druhé kapitole této části jsou náklady analyzovány i vybranými poměrovými ukazateli. Poslední kapitolou této části je zhodnocení řízení nákladů podniku a návrh doporučení.

Každý podnik chce dosahovat zisku a snaží se, aby jeho náklady byly co nejnižší. Správným řízením nákladů lze tohoto úsilí docílit. Proto se řízení nákladů pokládá za jeden z důležitých faktorů pro úspěch podniku. Rozumí se jím takové činnosti, které mají za cíl nejen snížit náklady, ale i zlepšit celkovou efektivitu a výkonost procesů v podniku, a tudíž je práce také zaměřena na kalkulace nákladů. Nákladové kalkulace jsou v současné době základem nákladového řízení. V práci jsou provedeny kalkulace na vybrané zakázky podniku. Pro správné a účinné řízení nákladů je důležité se zaměřit i na vznik, dopad a ovlivnitelnost nákladů.

1 Náklady, jejich význam a členění

Náklad můžeme charakterizovat jako účelně vynaložený prostředek ke tvoření výnosu podniku, který obvykle představuje peněžní vyjádření spotřebovaných vstupů při produkci výrobků nebo služeb. Jedná se o spotřebu hodnot v daném období. Pokud je tato spotřeba vyjádřena v penězích, hovoříme o nákladech. (Martinovičová, Konečný, & Vavřina, 2014, s. 46; Taušl Procházková & Jelínková, 2018, s. 18)

K výrobě dochází využitím výrobních faktorů, jejichž vzájemné propojení a kombinace přispívá k výrobě, z nichž některé jsou spotřebovány najednou, například materiál, některé jsou spotřebovány postupně, např. stroje a výrobní zařízení, které se opotřebovávají. Takováto peněžní spotřeba se nazývá náklady, jak již bylo zmíněno výše. (Synek, Kislingerová, & kolektiv, 2010, s. 38)

Když podnik správně hospodaří, tak za jeho činnost se mu vynaložené náklady vracejí ve formě výnosů. Při stejných neměnných podmínkách zvyšování absolutních celkových nákladů podniku za určitý časový úsek svědčí o jeho nehospodárnosti. Naopak snižování nákladů obvykle vysvětluje o lepším využívání výrobních i nevýrobních činitelů a poukazuje na hlavní zdroj podnikového zisku. Rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady podniku se nazývá výsledek hospodaření. K jeho zjišťování slouží především absolutní výše celkových nákladů. Když výnosy převyšují náklady, jedná se o zisk. Jestliže jsou náklady vyšší než výnosy, vzniká ztráta. (Martinovičová a kol., 2014, s. 46)

Náklady je třeba odlišovat od peněžních výdajů, které představují skutečnou ztrátu peněžních prostředků společnosti, bez ohledu na účel, pro který jsou použity. Např. zakoupení výrobního zařízení je peněžním výdajem, nákladem jsou až následné odpisy, kterými se převádí cena zařízení do nákladů. Účetnictví řeší, že náklady vždy musí záviset na výnosech příslušných období. Mezi náklady a výnosy ve vykazovaném období musí existovat věcná a časová shoda, kterou zajišťuje tzv. časové rozlišování nákladů a výnosů. (Synek & kolektiv, 2011, s. 80; Taušl Procházková, 2017, s. 95)

1.1 Koncept nákladů

Podle Popeska a Papadaki (2016, s. 27) je na náklady jednotlivými skupinami uživatelů často nahlíženo rozdílně. Externí a interní uživatelé účetních informací vnímají

do určité míry náklady různě, což se následně odráží v odlišném pojetí nákladů v těchto účetních systémech.

V podstatě rozlišujeme dvě základní pojetí nákladů, a to finanční pojetí nákladů, které je uplatňováno ve finančním účetnictví a manažerské pojetí nákladů, uplatňující se v účetnictví manažerském. Můžeme tedy říct, že ve finančním účetnictví se náklady vnímají jinak a v manažerském účetnictví jsou vnímány rovněž jinak. (Popesko & Papadaki, 2016, s. 27)

1.1.1 Finanční pojetí nákladů

„Finanční pojetí nákladů je založeno na vnímání nákladů jako úbytku ekonomického prospěchu, jenž se projevuje úbytkem aktiv nebo přírůstkem dluhů, který v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu.“ (Popesko & Papadaki, 2016, s. 27)

Toto pojetí je charakteristické tím, že náklady se zde vyjadřují v účetních cenách či evidované hodnotě nárůstu pasiv. Dále se zde sledují informace k nákladům za podnik jako celek. Tyto informace jsou využívány jak externími uživateli, tak i interními uživateli. Jejich využití spočívá v tom, že jsou základním zdrojem dat, který je nutné mít při řízení podniku. Výstupy těchto informací se dají najít v účetní závěrce (tedy rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash flow a příloha účetní závěrky). Právě toto pojetí zcela vyhovuje potřebám externím uživatelů, jako jsou banky, instituce veřejné zprávy apod., a proto tyto výstupy tyto uživatelé využívají. (Popesko & Papadaki, 2016, s. 27; Taušl Procházková & Jelínková, 2018, s. 18)

1.1.2 Manažerské pojetí nákladů

V manažerském účetnictví jsou náklady vnímány z pohledu interního účetnictví. V tomto konceptu náklady chápeme jako hodnotově vyjádřené účelné vynaložení finančních zdrojů podniku. Slouží k efektivnímu řízení podniku, pro které jsou určeny. A to především s využitím kalkulací, rozpočtů a různých statistických modelů. V manažerském účetnictví shledáváme takovou výhodu, že není regulováno žádnými předpisy a je tímto plně v gesci dané společnosti. V tomto případě je vhodné, aby tento systém odpovídal požadavkům konkrétního podniku. (Taušl Procházková & Jelínková, 2018, s. 18, 19)

Synek, Kislingerová a kolektiv (2010, s. 39) uvádějí, že ekonomické pojetí za náklad pokládá nejen to, co bylo penězi zapláceno, ale vše, co bylo skutečně obětováno.

1.2 Metody klasifikace nákladů

Pro efektivnější a účinné řízení nákladů, je potřeba náklady jednotlivě třídit podle několika hledisek. Na základě různých aspektů můžeme náklady rozdělit, na druhové členění nákladů, účelové členění nákladů, podle závislosti na změně objemu výkonů, na kalkulační členění nákladů. Předpokladem je jejich podrobné rozčlenění do homogenních skupin, které vede k pochopení a poznání dílčích nákladových položek vznikajících v podniku. (Popesko & Papadaki, 2016, s. 31)

1.2.1 Druhové členění nákladů

Nejpoužívanějším a nejběžnějším přístupem členění nákladů je právě členění druhové. Touto klasifikací třídíme náklady v závislosti na typu spotřebovaného externího vstupu, který vstupuje do podnikového transformačního procesu. Jde tedy proto o rozdělení nákladů odpovídajícímu finančnímu pojetí nákladů.

Mezi nákladové druhy patří:

- spotřeba materiálu, energie a externích služeb (např. cestovné, dopravné a školení),
- osobní náklady (mzdové náklady, náklady na sociální a zdravotní pojištění apod.),
- odpisy hmotného a nehmotného investičního majetku,
- spotřeba použití externích prací a služeb,
- finanční náklady. (Popesko & Papadaki, 2016, s. 31, 32; Taušl Procházková, 2017, s. 96)

Výhodou druhového členění nákladů je přímá vazba mezi účetními údaji o výši nákladů vzniklých ve výsledovce a peněžními výdaji souvisejícími s hlavní činností sledovaného období v rozvaze. Jejich další výhodou, kterou disponují, je jednoznačnost i průkaznost výše jednotlivých nákladových druhů, které byly v podniku vynaloženy. Slouží pro kontrolu úplnosti účetních informací v daném období, a proto je toto členění tak velmi důležité. (Fibírová, Šoljaková, Wagner, & Petera, 2015, s. 47)

1.2.2 Klasifikace nákladů podle závislosti na změně objemu výkonů

„Klasifikace nákladů podle závislosti na změně objemu výkonů rozděluje náklady do dvou skupin, a to na variabilní náklady (proměnné), jež jsou závislé na změnách objemu výkonů, a na fixní náklady (stále), jež jsou nezávislé na změnách objemu výkonů. Toto

členění se používá při krátkodobém pohledu na náklady. V dlouhodobém pohledu fixní náklady neexistují,“ (Martinovičová a kol., 2014, s. 53)

Variabilní náklady s ohledem na dělitelné ekonomické zdroje, s proměnnými výrobními faktory, lze také změnit v krátké době, i bez existujícího časového omezení (práce, materiály, energie atd.). Během období změny se náklady mění v závislosti na změně objemu výkonů. Do variabilních nákladů zahrnujeme tzv. jednicové náklady nákladů a variabilní část režijních nákladů, kam patří např.:

- spotřeba režijního materiálu bezprostředně spojená s objemem výkonu,
- spotřeba energie k technologickým účelům,
- režijní mzdy přímo spojené s objemem výkonů a s nimi spojené sociální a zdravotní pojištění,
- údržba bezprostředně spojená s objemem výkonů,
- licenční poplatky placené podle počtu vyrobených kusů,
- provize, skonta nebo rabaty. (Martinovičová a kol., 2014, s. 53, 54)

Rozlišují se tři základní druhy variabilních nákladů:

- a) Proporcionální – jedná se o nejdůležitější složku variabilních nákladů, kde se výše těchto nákladů mění přímo úměrně s úrovní aktivity. Celkové proporcionální variabilní náklady mají tedy lineární povahu, zatímco jednotkové variabilní náklady jsou konstantního charakteru. Konkrétním příkladem tohoto druhu nákladů je úkolová mzda dělníka, spotřeba přímého materiálu nebo spotřebovaná potřebná energie k provozu strojů.
- b) Nadproporcionální – hovoříme o nich v případě rychlejšího růstu nákladů, než objemu výkonů. V praxi jde např. o mzdy dělníků za předčasovou práci.
- c) Podproporcionální – těmito náklady označujeme pomaleji rostoucí náklady, než objem výkonů. Jejich příkladem mohou být náklady na opravu a údržbu. (Martinovičová a kol., 2014, s. 54; Popesko & Papadaki, 2016, s. 38)

Jak již bylo zmíněno výše, proporcionální náklady jsou nejdůležitější částí variabilních nákladů, o nichž se předpokládá, že jsou vyvolány jednotkou výkonu, kde jsou jednotkové náklady konstantní. V praxi je u nich snazší určit jejich množství a rovněž jejich návratnost je zajištěna, protože přímo závisí na prodaných jednotkách produkce. Vznik nadproporcionálních nákladů už tak častý není. Na první pohled vzbuzují tyto náklady pocit neohospodárnosti, která vede k celkové efektivitě společnosti. Navzdory

tomu rychlejší růst těchto nákladů však může zabránit větším ztrátám, ke kterým by mohlo dojít, kdyby se jim společnost chtěla za všech okolností vyhnout. Podproporcionální náklady se v praxi objevují poměrně často. Vyznačují se smíšeným charakterem, který má za následek, že množství prováděných výkonů roste rychleji než tyto náklady, a jejich průměrný podíl na jednotku produkce klesá. (Král & kolektiv, 2010, s. 79)

„Fixní náklady zůstávají na stejné úrovni bez ohledu na měnící se objem výroby (např. odpisy strojů prováděné podle času, nájemné, úroky z úvěrů); změní se – a to skokem – až při změně výrobní kapacity.“ (Synek, Kislingerová, & kolektiv, 2010, s. 43)

Vyznačují se skutečností, že zatímco celkové fixní náklady zůstávají při různých úrovních činnosti společnosti konstantní, jednotkové náklady se snižují se zvyšujícím se objemem výkonu podniku. (Popesko & Papadaki, 2016, s. 39)

Tento vztah mezi náklady a objemem produkce můžeme zachytit matematickými funkcemi, které nazýváme nákladové funkce, přičemž nejjednodušší způsob vyjádření je pomocí lineární funkce, která vypadá takto:

$$N = F + n * q,$$

kde N jsou celkové náklady v Kč,

q – objem výroby v naturálních jednotkách (např. kusech),

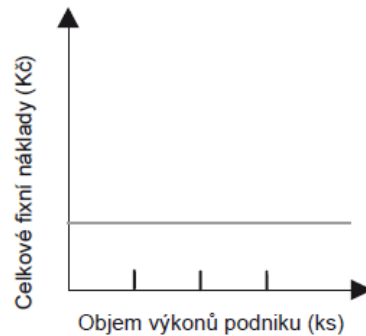
n – variabilní náklady na jednu jednotku (jeden kus),

F – fixní náklady.“ (Synek, Kislingerová, & kolektiv, 2010, s. 43)

Z uvedené funkce lze vypočítat zmiňovanou skutečnost, že s rostoucím objemem výroby se jednotkové náklady snižují, protože se fixní náklady rozpouštějí do stále většího objemu produkce.

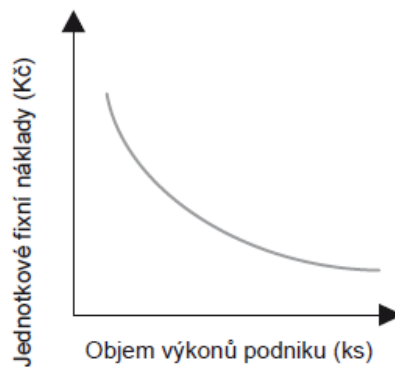
„Tomuto jevu říkáme degrese fixních nákladů. Je jedním z hlavních způsobů zvyšování hospodárnosti.“ (Synek, Kislingerová, & kolektiv, 2010, s. 43)

Obr. 1: Celkové fixní náklady (Kč)



Zdroj: (Popesko & Papadaki, 2016, s. 39)

Obr. 2: Jednotkové fixní náklady (Kč)



Zdroj: (Popesko & Papadaki, 2016, s. 39)

Pokud jde o ovlivnitelnost v případě jasného poklesu využití kapacity, existují dvě skupiny fixních nákladů:

- První skupina je charakteristická tím, že je vynaložena mnohdy ještě před samotným zahájením podnikatelského procesu, kdy je třeba např. opatřit budovu, strojní zařízení, informační systém nebo provést jiná investiční rozhodnutí. Podstatným rysem, důležitým pro vedení ekonomičnosti těchto tzv. umrtvených (utopených) fixních nákladů (Sunk Fixed Costs) je skutečnost, že jejich celková výše se již v průběhu podnikatelského procesu nedá ovlivnit ani tím, že zásadně snížíme jeho velikost. Jediná možnost, jak dosáhnout k jejich snížení, je obrácené investiční rozhodnutí (např. prodej strojního zařízení). Důležitým úkazem těchto nákladů je z hlediska potřeb jejich vyčíslení

např. v kalkulacích a rozpočtech jejich relativně dlouhé časové období mezi výdaji, nezbytnými k pořízení příslušného majetku, a projevu do časově vyjádřených nákladů.

- Druhá skupina fixních nákladů také souvisí se zajištěním kapacitních podmínek podnikatelského procesu. Nesouvisí však přímo s investičním rozhodnutím, ale s využitím vytvořené kapacity, tudíž je možno je omezit výrazným snížením kapacity. Jedná se o tzv. vyhnutelné fixní náklady jsou. Příkladem těchto nákladů jsou hodinové mzdy mistrů či náklady na vytápění hal. (Král & kolektiv, 2010, s. 80, 81)

Hlavní podstatou obou zmíněných skupin fixních nákladů je již výše uvedený fakt, že použité kapacity zůstávají v určitém rozmezí nezměněny. Tato skutečnost vede k požadavku vytěžit danou kapacitu na maximum. Čím větší bude množství uskutečněných výkonů na této kapacitě, tím rychleji se sníží podíl fixních nákladů na jednotku výkonu. (Král & kolektiv, 2010, s. 81)

1.2.3 Účelové členění nákladů

Účelové členění je zpravidla bráno buď z hlediska, zda náklady členíme podle místa vzniku a odpovědnosti, tj. podle vnitropodnikových útvarů (středisek) nebo z hlediska jejich členění podle výkonů, kterému říkáme kalkulační členění nákladů. V podnicích je využíváno právě těchto dvou klasifikací. Toto členění se používá k tomu, abychom určili vztah jednotlivých nákladových položek k podnikovým výkonům a jejich efektivnost. (Martinovičová a kol., 2014, s. 56; Synek & kolektiv, 2011, s. 81)

„Klasifikace nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti je základem pro třídění nákladů podle útvarů v podniku. Útvary, jimž se přiřazují náklady podle odpovědnosti, se označují střediska, resp. Nákladová střediska. Tato klasifikace odpovídá na otázku – kde náklady vznikly a kdo je odpovědný za jejich vznik.“ (Martinovičová a kol., 2014, s. 56)

Právě účelové členění nákladů umožňuje zjistit velikost nákladů na jednotlivé výkony (kalkulační jednici). (Taušl Procházková & Jelínková, 2018, s. 82)

Ve výrobním podniku se náklady obvykle člení na:

- technologické náklady
- náklady na obsluhu a řízení.

Technologické náklady, řízené technicko-hospodářskými normami, jsou okamžitě vyvolány použitou technologií transformačního procesu. Typickým příkladem je spotřeba dřeva na výrobu konkrétního kusu nábytku. Dalšími příklady těchto nákladů může být

náklad na osvětlení výrobní haly, mzdové náklady pracovníků na hale, odpisy stojů či pronájem výrobní haly. (Popesko & Papadaki, 2016, s. 34; Synek & kolektiv, 2011, s. 81)

Druhou skupinu nákladů tohoto členění tvoří náklady na obsluhu a řízení, kde se jejich položky řídí limity a normativy. Jak už lze vypožorovat z názvu, jedná se o skupinu nákladů sloužící k zajištění doprovodných činností technologického procesu, kterými jsou řízení, personalistika, ekonomika, IT apod. Zajišťují samotné podmínky a infrastrukturu pro výrobní proces. Příkladem těchto nákladům mohou být mzdy účetních, manažerů, personalistů, náklady na informační systém podniku. (Popesko & Papadaki, 2016, s. 34–35)

V praxi se toto členění příliš nevyužívá, proto účelové členění rozdělujeme ještě na:

- jednicové náklady
- režijní náklady.

Toto členění plně navazuje na předchozí nákladové členění a je jejím podrobenějším členěním. Náklady technologické, vztahující se přímo k určitému výkonu, označujeme jako náklady jednicové. Kdežto ostatní jednicové náklady a náklady na obsluhu se vždy řadí do nákladů režijních, kterými mohou být např. odpisy strojů, pronájem výrobní haly, náklady na informační systém nebo mzdy manažerů, účetních a personalistů. Režijními náklady nelze vyjádřit vztah ke konkrétní jednotce výkonu, který je nositelem nákladů. Jednicovými náklady mohou být náklady na jednicový materiál, mzdové náklady pracovníků či spotřeba technologické energie. (Fibířová a kol., 2015, s. 55; Popesko & Papadaki, 2016, s. 35–36, 41)

1.3 Další kategorie nákladů

Do další kategorie nákladů se zahrnují i přírůstkové a oportunitní náklady. Při vzniku přírůstku objemu výroby hovoříme o přírůstkových nákladech. Specifickou formou těchto nákladů jsou tzv. marginální neboli mezní či hraniční náklady, které vytváří přírůstek nákladů vyvolaný přírůstem produkce o jednu jednotku. Z ekonomické teorie víme, že dosažení maximálního zisku při takovém objemu výroby nastane v případě, když se marginální tržby budou rovnat marginálním nákladům, a to má smysl pouze při nelineárním vývoji tržeb a nákladů. (Synek, Kislingerová, & kolektiv, 2010, s. 45)

Oportunitní (alternativní) náklady, nazývané rovněž jako náklady ušlých příležitostí, představují obětovanou hodnotu, pokud zdroje práce a kapitál nejsou využity na nejvhodnější jinou možnost. Proto jsou často v literatuře označovány jako náklady obětované příležitosti. Tato kategorie se používá v manažerském rozhodování. Jsou charakterizovány jako „ušlé“ výnosy, o které se podnik okrádá právě tím, že nerealizuje nějakou alternativu dalšího vývoje. Jde tedy o ušlý zisk z rozhodnutí, které jsme nepřijali. Jsou uplatňovány při optimalizačních rozhodnutí zejména tehdy, kdy má podnik omezení ve zdrojích svého provozu (např. kapacitou strojního zařízení). Například když si zvolíme, že místo původně zamyšleného výrobku budeme vyrábět výrobek jiný, potom budou relevantní náklady tohoto výrobku obsahovat i zisk prvotního výrobku. (Král & kolektiv, 2010, s. 89; Popesko & Papadaki, 2016, s. 50; Synek, Kislíngerová, & kolektiv, 2010, s. 45)

1.3.1 Kalkulační členění nákladů

„Jednou z důležitých úloh manažerského účetnictví je zajištění či stanovení hodnotových veličin, zejména nákladů, ve vztahu k jednotce výkonu, tzv. kalkulace.“ (Fibírová a kol., 2015, s. 56)

Popesko a Papadaki (2016, s. 36) k tomuto členění uvádějí, že představuje takovou klasifikaci nákladů, která je hojně využívána v kalkulačním účetnictví. Jedná se v podstatě o klasifikaci podobnou účelovému členění nákladů a jeho dělení na jednicové a režijní náklady. Podle anglosaské literatury není rozdíl mezi režijními a nepřímými náklady. Tyto termíny jsou považovány za synonyma.

Z hlediska metody přiřazení nákladů lze rozlišovat dvě kategorie:

- náklady přímé
- náklady nepřímé

Zatímco nepřímé náklady souvisejí s více druhy výkonu, pro které zajišťují potřebné podmínky a celkově zabezpečují výrobu, přímými náklady jsou takové náklady, které se dají jednoznačně přiřadit konkrétnímu druhu výkonu, protože s tímto druhem přímo souvisí. (Fibírová a kol., 2015, s. 56; Synek & kolektiv, 2011, s. 82)

2 Řízení nákladů

Řízením nákladů se rozumí takové činnosti, které mají za cíl zlepšit efektivitu a výkonost procesů v podniku. Nejedná se jen o snižování nákladů, nýbrž také o jejich celkové vynakládání vedoucí k efektivitě společnosti. Není to žádná jednorázová aktivita, ale jde o trvalé úsilí k dosažení vysoké efektivitě. Každý podnikající subjekt se snaží dosáhnout odpovídajícího zisku a také maximalizovat tržní hodnotu svého podniku. Toho se dá dosáhnout buď zvyšováním výnosů nebo právě snižováním nákladů. Důležitou součástí pro správné řízení je rozeznání jednotlivých nákladů, proto je první kapitola práce věnována jejich charakteristice a členění. Nákladové kalkulace jsou v současné době základem nákladového řízení. (Popesko & Papadaki, 2016, s. 16–18, 59)

2.1 Kalkulace

Podle Taušl Procházkové a Jelínkové (2018, s. 81) kalkulace představuje písemný přehled jednotlivých nákladových položek. Kalkulace jsou pro podnik zásadní, bez jejich existence by společnost nebyla schopna efektivně fungovat. Jsou základem pro rozhodnutí podniku o tom, které produkty nebo služby má společnost nabízet, vyrábět a prodávat a v jakém cenovém rozpětí by tyto produkty nebo služby měly být, aby byla společnost zisková. Nyní, kdy je na trhu velmi vysoká konkurence, hlavně slouží jako nástroj pro kontrolu rentability. Podstatou kalkulací je vyčíslit jednotlivé nákladové položky na kalkulační jednici, kterou může být např. kus, kilogram, metr, jedna služba, jeden obchodní případ či třeba hodina.

2.1.1 Význam kalkulací

Primární význam kalkulací lze popsat následujícím způsobem:

- stanovit cenu výkonu, tzn. produktu nebo služby, která slouží pro vnitřní účely společnosti,
- vyčíslit cenu výkonu na základě které může podnik stanovit prodejní cenu produktu či služby,
- z hlediska ziskovosti stanovit výhodnosti daných produktů nebo služeb,
- jsou podkladem pro sestavování rozpočtů,
- umožňují kontrolu a rozbor hospodárnosti výroby nebo poskytování služeb,

- jsou základem pro omezování nákladů na základě analýzy nákladů, které se využívá.
(Taušl Procházková & Jelínková, 2018, s. 82)

2.1.2 Všeobecný kalkulační vzorec

Dává přehled o jednotlivých položkách nákladů. Není závazný, ale využívá ho většina organizací. V níže uvedené tabulce (Tab. 1) je uveden všeobecný kalkulační vzorec používaný v České republice se srovnáním kalkulačního schématu, které využívají v našem sousedním státu Rakousku.

Tab. 1: Všeobecný kalkulační vzorec používaný v ČR a schéma využívané v Rakousku

Všeobecný kalkulační vzorec používaný v České republice	Kalkulační schéma využívané v Rakousku
1. Přímý (jednicový) materiál	Výrobní materiálové náklady
	Materiálové režijní náklady
	Materiálové náklady
2. Přímé (jednicové) mzdy	Výrobní mzdové náklady
3. Ostatní přímé (jednicové) náklady	Vedlejší mzdové náklady
d) Výrobní (provozní) režie	Výrobní režie
Vlastní náklady výroby (1 až 4)	Zvláštní náklady výroby
	Náklady na výrobu
e) Správní režie	Výrobní náklady
Vlastní náklady výkonu (1 až 5)	Správní režie
f) Odbytové náklady	Odbytové režijní náklady
	Zvláštní náklady odbytu
Úplné vlastní náklady výkonu (1 až 6)	Správní a odbytové náklady
	Vlastní náklady
g) Zisk (ztráta)	Zisk
	Cena za hotové v hotovosti
Prodejní cena	Skonto
	Konečný cena netto
	Rabat
	Konečná cena brutto
	DPH
	Konečná cena brutto včetně DPH

Zdroj: (Synek, Kislingerová, & kolektiv, 2010, s. 41)

Uvedený vzorec, využívaný v ČR, je vzorcem kalkulací ceny, kde cena principu, kde se náklady společně se ziskem rovnají ceně. Jedná se o tzv. nákladovou cenu,

kteřá se používá tehdy, kdy cenu neurčí přímo trh (příkladem je např. zakázková výroba nebo trh dosud neexistujících výrobků/služeb). (Synek & kolektiv, 2011, s. 101)

2.2 Druhy kalkulací

Kalkulace můžeme členit pomocí několika kritérií. Dle Taušl Procházkové a Jelínkové (2018, s. 84) existují dva základní druhy členění, a to kalkulace z hlediska doby sestavování a kalkulace z hlediska úplnosti nákladů.

Martinovičová (2014, s. 72) uvádí, že se kalkulace z hlediska doby sestavování dále člení na kalkulace předběžné a výsledné. Předběžné kalkulace jsou definovány jako ukládání úkolů v oblasti plánovaných nákladů pro budoucí provádění výkonů. Sestavují se před provedením výkonu, nýbrž kalkulace výsledné jsou sestavovány až po provedení výkonu a mají význam hlavně pro následnou kontrolu hospodárnosti výroby jednotlivých výkonů. Kalkulace z hlediska úplnosti nákladů dále členíme na kalkulace úplných nákladů, které zahrnují veškeré náklady a na kalkulace neúplných nákladů, které počítají pouze přímé náklady a hrubé rozpětí nebo variabilní náklady a příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku.

2.2.1 Kalkulace úplných nákladů

Kalkulace úplných nákladů jsou nepřesné, protože zapřičiňují nedostatečně přesné přiřazení nepřímých nákladů na jednotku produkce. Jde o tzv. absorpční kalkulaci. Jsou především tvořeny nepřímými náklady, jejichž podstatnou část totiž tvoří fixní náklady a při každé změně počtu jednotek produkce se zároveň změní i velikost nepřímých nákladů připadající na jednotku produkce. Toto úskalí řeší tzv. kalkulace neúplných nákladů. (Martinovičová a kol., 2014, s. 72)

a) Kalkulace dělením

Kalkulace dělením je nejjednodušší metoda nákladové kalkulace. V základní formě určuje výši nákladů na jednotku výkonu jako prostý podíl celkových nákladů podniku a počtu jednotek výkonů. U výrobních společností se náklady na výrobek stanovují jako podíl celkových nákladů podniku a toho, kolik výrobků firma vyrobila. Tato metoda se nazývá prostá kalkulace dělením. (Popesko & Papadaki, 2016, s. 82)

b) Stupňovitá kalkulace dělením

Liší-li se počet vyrobených a prodaných výrobků lze využít tuto metodu kalkulace, která se podobá prosté kalkulaci dělením. Jediný rozdíl je v tom, že tato metoda odděluje výrobní, správní nebo odbytové náklady. Tzn. výrobky, které se v daném období neprodaly, nebudou zatěžovány správními, resp. odbytovými náklady a výrobní náklady se rozpočítají na počet výrobků, které byly v daném období vyrobeny. Tento typ kalkulace je převážně uplatňován v podniku, kde výrobek prochází fázovou výrobou několika výrobními fázemi. Pro jednotlivé fáze výroby je poté tvořena kalkulace. Jako příklad se uvádí chemické závody. (Synek & kolektiv, 2011, s. 105; Taušl Procházková & Jelínková, 2018, s. 89)

c) Kalkulace dělením s poměrovými čísly

V případě, že podnik vyrábí takové výrobky, které se zcela liší svou hmotností, gramáží, velikostí apod., potom je vhodné využít právě tento typ kalkulace. Zjistit velikost takovýchto nákladů by bylo složité. Základním předpokladem je, že např. podle hmotnosti, poměru spotřeby času na výrobu, přímých mezd, popř. podle více ukazatelů, zvolíme ona poměrová čísla. Objem výroby v poměrových jednotkách počítáme tak, že pronásobíme poměrová čísla a náležité množství výroby a poté jejich hodnoty sečteme. (Synek & kolektiv, 2011, s. 107)

d) Kalkulace přírážková

Přírážková kalkulace se dá využít v několika případech, třeba na rozpočítání režijních nákladů společnosti, která produkuje např. sériově diverzifikované výrobky. Za výhodu se dá považovat, že rozdělení nákladů na přímé a režijní je relativně snadné. Zatímco rozpočítat režijní náklady na jednu jednotku produkce už není vždy jednoduché. U této metody jde o rozpočítání nákladů pomocí režijní přírážky, kterou lze vyjádřit:

- Jako procentuální přírážka vůči rozvrhové základně. Její vztah jako podíl režijních nákladů na nákladovou kategorii, která je zvolena za rozvrhovou základnu.
- Jako sazba v Kč (podíl režijních nákladů na jednotku naturální rozvrhové základny). (Taušl Procházková & Jelínková, 2018, s. 91)

Je důležité, aby rozvrhová základna byla dostatečně velká a dala se lehce zjistit. Zvolit vyhovující rozvrhovou základnu je podstatné, protože podle ní se pak mohou v kalkulaci vyčíslit náklady související s daným výkonem. Obvykle je za základnu zvolena jedna

z položek přímých nákladů, a to buď přímé mzdy, nebo přímý materiál. (Taušl Procházková & Jelínková, 2018, s. 91)

e) Kalkulace ve sdružené výrobě

Ve sdružené (vázané) výrobě se vytváří v jediném technologickém procesu několik druhů výrobků. Například výrobou plynu z uhlí dochází i ke vzniku koksu, dehtu, čpavku a benzolu). Tyto „sdružené“ náklady se proto musí rozčlenit na jednotlivé výrobky za použití zůstatkové nebo rozčítací metody kalkulace. (Synek & kolektiv, Manažerská ekonomika, 2011, s. 110)

2.2.2 Kalkulace neúplných nákladů

Oproti kalkulaci s úplnými náklady tato kalkulační práce pracuje pouze s přímými náklady a hrubým rozpětím nebo variabilními náklady a příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku, jak již bylo zmíněno výše. Jedná se o tzv. neabsorpční kalkulaci. Místo zisku a režijních nákladů se zjišťuje tzv. hrubé rozpětí. Toto rozpětí se určí jako rozdíl mezi přímými náklady a tržní cenou. (Martinovičová a kol., 2014, s. 72)

Podle Konečného (1999) kalkulační neúplných nákladů napomáhají např. v určení:

- a) jak jednotlivé druhy výrobků přispívají k výsledku hospodaření podniku;
- b) jaké je pořadí výhodnosti výrobků a optimální výrobní sortiment (příkladem je, že rentabilitu výrobku můžeme posoudit jako podíl hrubého rozpětí a prodejní ceny);
- c) zda je výhodnější určitou součást nebo zařízení vyrobit nebo nakoupit;
- d) zda je výhodné určitý proces automatizovat;
- e) minimální hranice prodejní ceny;
- f) v jakém pořadí zařazovat výrobní kapacity do provozu;
- g) v jakém pořadí vyřazovat výrobní kapacity z provozu.

2.3 ABC analýza

Tato dobře známá metoda kalkulační založená na aktivitách (Activity Based Costing, ABC) přinášející bližší pohled na stěžejní faktory mající vliv na podnikové režie a také se pokouší o vysledování externích a interních sil, které náklady vyvolávají. Jsou to prakticky všechny všední činnosti podniku spojené s podporou výroby, marketingem a konečným dodáním zboží nebo služeb. Je známo, že přijetím účetního přístupu, který by byl založený na životním cyklu, by vedl k závěru, že všechny náklady spojené

s produktem, od vývoje až po marketing, by měly být podle jednotlivých produktů nebo skupin produktů odděleny a sledovány a také by měly být rozpoznány jako náklady produktu.

Optimální kalkulační systém by se měl odrazit na celém podniku, a to na provozu i administrativě, a rovněž by měl sledovat čas, úsilí a dovednosti, které jsou potřeba k výrobě a prodeji každého produktu. Takto by účetní mohli přispět ke zlepšení tvorby cen na základě skutečných nákladů. Takovou analýzou lze odhalit nevhodné aktivity a přepracovat klíčové postupy. (Doyle, 1994)

ABC analýza, vycházející z Paretova pravidla, se zakládá na rozdělení položek do tří kategorií (A, B, C) podle jejich procentuálního podílu na celkové hodnotě vybraného měřítko. Paretův princip je postaven na tvrzení, že 20 % všech činností by mělo přinést 80 % následků a naopak. Tento princip se také označuje jako pravidlo 80/20. ABC analýza pracuje na základě důkladnější kategorizaci dílčích položek. Významné výrobky jsou ty, které tvoří 75 % obrátu. Do této skupiny řadíme položky s největším podílem na obrátu. Méně „významné“ výrobky vytváří 15 % celkového obrátu. Sem se řadí položky se střední výší obrátu. Do poslední skupiny spadají „nevýznamné“ výrobky tvořící 10 % obrátu. Do této skupiny patří nízkoobrátkové položky.

Dále Doyle říká, že tato analýza usiluje o to, aby odhalila příčiny vzniku nákladů. Například, než aby společnost přerozdělovala poprodejní servisní náklady stejným podílem mezi všechny klienty, může firma odhalit, že skutečným faktorem, který je vyvolává, je určitá kategorie klientů, která vyžaduje více podpory než ostatní. ABC vymezuje, že pouze tito klienti, typicky reprezentují pouze 10 % celkového počtu klientů, jsou klíčovým faktorem vzniku nákladů. Poněvadž vyžadují více úsilí, měli by být logicky zatíženi větším podílem nákladů.

2.4 Analýza rentability, nákladovost

Rentabilita neboli ziskovost kapitálu, který jsme do podniku vložili, umožňuje společnosti vytvářet nové zdroje. Jedná se o formu vyjádření velikosti zisku sloužící v tržní ekonomice zejména pro alokaci kapitálu. Ukazatel rentability dostaneme, pokud použijeme za ukazatel výstupu zisk. Ten můžeme poměřovat buď s náklady, nebo vynaloženým kapitálem.

V prvním případě dostaneme ukazatel rentability nákladů:

$$\text{rentabilita nákladů} = \frac{\text{zisk}}{\text{náklady}}$$

Základním vztahem pro výpočet rentability je:

$$\frac{\text{zisk}}{\text{investovaný kapitál}}$$

V praxi je ukazatel rentability nákladů hodně využíván. Avšak příhodnější ukazatel se nazývá rentabilita výnosů, tj. poměr zisk/výnosy. (Knápková a kol., 2017, s. 100; Synek, Kislíngrová, & kolektiv, 2010, s. 53)

Podle Martinovičové (2014, s. 46, 47) celkovou efektivnost podniku ukazuje tzv. nákladovost. Vypočítá se jako poměr celkových nákladů a celkových výnosů. Jedním z ukazatelů rentability je nákladovost tržeb, jež značí, kolik na jednotku tržeb připadá nákladů. Vypočítá se jako:

$$\frac{\text{provozní náklady}}{\text{tržby}}$$

3 Metody a ukazatele finanční analýzy

„Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností.“ (Knápková, Pavelková, Remeš, & Šteker, 2017, s. 17)

Základním zdrojem informací pro zpracování finanční analýzy jsou vnitropodnikové účetní výkazy. Má význam jak interní, tak i externí. Nepotřebuje ji pouze samotný management podniku, ale i investoři, obchodní partneři, státní instituce atd., kterým slouží k dalšímu řízení a rozhodování. Těmito zjištěnými informacemi může společnost zjistit mnohé o svém podnikovém zdraví a finanční výkonnosti. (Knápková a kol., 2017, s. 18, 19; Taušl Procházková & Jelínková, 2018, s. 138)

3.1 Horizontální a vertikální analýza

K jedním ze základních postupů, které se dají při finanční analýze využít, patří analýza stavových (absolutních) ukazatelů, což jsou položky účetních výkazů, pomocí kterých se tyto analýzy provádí. Jde o analýzu majetkové a finanční struktury. Za užitečný nástroj je považována horizontální analýza a také procentní analýza jednotlivých položek rozvahy nazývaná vertikální analýza. Obě tyto analýzy jsou ve finanční analýze považovány za absolutní ukazatele. Ty mají využití hlavně ve srovnávání vývoje v časových řadách – horizontální analýza. A o procentuálním vyjádření jednotlivých položek výkazů nám dává pohled vertikální analýza. Horizontální i vertikální analýzu lze využít i při analýze tokových ukazatelů týkající se zejména analýzy nákladů, výnosů, zisku a cash flow. (Knápková a kol., 2017, s. 65, 71; Martinovičová a kol., 2014, s. 167)

Horizontální analýza se zabývá porovnáním změn ukazatelů v časové řadě. Jsou analyzovány klíčové údaje účetních výkazů za období 5–10 let. Počítá se absolutní výše změn a její procentní vyjádření k výchozímu roku. U vertikální analýzy jde o to vyjádřit jednotlivé položky účetních výkazů jako procentní podíl k jediné vybrané základně, která je dána jako 100 %. Velikost celkových nákladů nebo výnosů se obvykle volí pro rozbor výkazu zisku a ztráty. Jejím hlavním úkolem je rozbor struktury aktiv a pasiv podniku a také její majetkové a kapitálové struktury. (Knápková a kol., 2017, s. 71; Martinovičová a kol., 2014, s. 167)

3.2 Výkaz zisku a ztráty

Účetní výkaz zisku a ztráty neboli výsledovka, dává přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření. Spolu s rozvahou a výkazem peněžních toků tvoří základní finanční výkazy podniku. Může být sestavován jak ve druhovém, tak v účelovém členění. Druhové monitoruje povahu nákladů, tj. jaké druhy nákladů byly potřeba vynaložit (např. spotřeba materiálu, mzdové náklady, odpisy dlouhodobého majetku). Naopak účelové členění pohlíží na příčiny vzniku nákladů, tj. na co přesně byly vynaloženy (např. na výrobu, správu, odbyt apod.) (Knápková a kol., 2017, s. 41; Synek & kolektiv, 2011, s. 75, 76)

Výsledek hospodaření se zjistí jako rozdíl celkových výnosů a nákladů. V současné době už je zjišťován jen v provozních a finančních složkách. Za provozní náklady se považuje výkonová spotřeba, změna stavu zásob vlastní činnosti, aktivace, osobní náklady, úpravy hodnot v oblasti provozní a ostatní provozní náklady. Finančními náklady jsou náklady vynaložené na prodané podíly, náklady související s ostatním dlouhodobých finančním majetkem a úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti. Dále zahrnují nákladové úroky a podobné náklady a ostatní finanční náklady. (Knápková a kol., 2017, s. 46, 47)

4 Představení společnosti Surfaces Limited, organizační složka¹

Společnost Surfaces Limited, sídlící v Plzni na Borských polích, je v České republice jedinou společností mateřské firmy se sídlem v Indianapolis ve Spojených státech amerických. Společnost má umístění po celém světě a zabývá se povlakováním výrobků Parylenem. Na světovém trhu kromě USA dále působí v Japonsku, Singapuru, Číně, Thajsku, Velké Británii, Irsku, Německu, Brazílii a Kostarice. Poskytuje služby zejména elektrotechnickému, automobilovému a zdravotnickému průmyslu, také ale i leteckému, těžebnímu a kosmickému.

Středisko v Plzni, kde byla zpracována moje bakalářská práce, vzniklo 6. 1. 2010 a nyní zde pracuje 15 zaměstnanců. Jak již bylo uvedeno, je rovněž jediným takovým střediskem v České republice. Jeho právní formou je odštěpný závod zahraniční právnické osoby. Kořeny systému Surfaces sahají do sedmdesátých let, kdy byly konformní povlaky Parylene poprvé komercializovány díky práci Williama F. Gorhama v Union Carbide Corporation (UCC). Toto dědictví firmě poskytlo více než 40 let zkušeností s nanášením. Do roku 2016 firma Surfaces společně s COVER LIMITED.; Mezinárodní dodavatel vysoce kvalitních materiálů, produktů a služeb, byli dva výrobci, kteří se stali jedním společným. Právě roku 2016 japonský COVER LTD. získal Surfaces a stal se tak majitelem společnosti. (Kurzy.cz, 2021; or.justice.cz, 2021).

Sloučená organizace, která je oběma uznávanou značkou v průmyslu Parylene, působí na celém světě jako společnost Surfaces, společnost COVER. Staví na odkazech a silných stránkách, které si společnosti vybudovaly během svých kumulativních 63 let zkušeností s Parylene. Vize společnosti je být důvěryhodným světovým obchodním partnerem v oblasti povlakování, podílet se na zavádění novinek a pomoci tak zákazníkům být ještě úspěšnějšími.²

¹ Na žádost podniku byl upraven název společnosti i poskytnutá data, která byla upravena domluveným koeficientem. Poměrově všechna data odpovídají a odráží realitu, ale nejsou skutečná, a tudíž nejsou ve skutečné výši.

² Zdrojem jsou oficiální webové stránky podniku. Z důvodu úpravy názvu společnosti nelze uvést jejich odkaz.

4.1 Co je Parylene a jak vypadá?

Parylene je druhový název pro skupinu polymerů, které se používají k ochrannému zapouzdření výrobků. Surfaces Limited jsou světovým lídrem v oblasti konformních povlaků Parylene, což je ultratenká ochrana pro inovativní design výrobků. Jde o bílou látku v granulích nebo v prášku. Existuje více typů této suroviny, od největších granulí až po nejjemnější prášek, přičemž všechny tyto typy mají stejný vzhled. Parylene je lehká, extrémně tenká a opticky čistá látka nezatežující životní prostředí a mající schopnost zcela zapouzdřit výrobek. Je také odolný vůči mechanickému poškození.

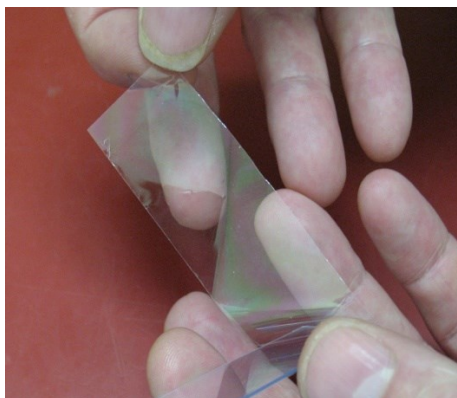
Parylenové konformní povlaky jsou ochranné polymerní povlaky bez děr, které poskytují řadu vysoce hodnotných vlastností povrchové úpravy, jako jsou vynikající vlhkost, chemické a dielektrické bariérové vlastnosti, tepelná a UV stabilita a kluznost za sucha. Unikátní je tedy v tom, že nepropouští žádné chemické látky ani vlhkost. Díky těmto vlastnostem jsou tyto parylenové povlaky ideální volbou pro řadu aplikací v lékařských zařízeních, elektronice, dopravě, obraně a leteckém a kosmickém průmyslu. Konečný produkt, vypadající pouhým okem stejně, je pokrytý velmi tenkým, opticky čistým polymerovým filmem o síle obvykle 5 až 25 μ (mikrometr). Jedná se o velmi zajímavý a neobvyklý technologický postup. (Interní data podniku, 2021)

Obr. 3: Jak Parylene vypadá?



Zdroj: Interní data podniku (2021)

Obr. 4: Ochranný povlak z Parylenu



Zdroj: Interní data podniku (2021)

4.2 Popis poskytované služby

Společnost poskytuje zejména službu. I když se jedná o prostředí výroby, na výstupu není žádný konečný prodejní produkt. Zákazníci předají podniku vyrobené výrobky či jejich části a úkol společnosti spočívá v jejich zapouzdření do velmi tenké vrstvy Parylenu. Díky poskytování této služby se společnost řadí mezi subdodavatele.

Společnost povlakuje různé elektronické výrobky, součástky do automobilů, letadel, zdravotnických zařízení, nebo i formulí zavodících ve Formuli 1. Podnik dělá i pro organizaci NASA, pro kterou povlakuje motůrky vozítek pohybující se např. na Marsu. Například pro švýcarského odběratele povlakuje magnety do vodních čerpadel a zcela novou zakázkou jsou nyní chladičí desky baterií do elektromobilů.

4.2.1 Proces zapouzdření Parylenem

Celý proces má jednotlivá stadia, kde na počátku je ona bílá surovina. Množství suroviny se na počátku procesu propočítá podle plochy výrobku, který má být zapouzdřen, a velikosti vakuové komory. Tím se určí nejen množství suroviny, která projde sublimačním procesem, ale i požadovaná síla výsledného filmu. Propočítané množství suroviny se zváží a vloží do stroje. Výrobky zákazníka jsou uloženy ve vakuové komoře, kde probíhá další fáze. Za působení tepla se granule/prášek mění v páru, tepelně se rozkládá a přechází do plynného skupenství. To se vhání do prostředí, kde dochází k zapouzdření výrobku. V posledním stadiu se plyn přivádí do vakuové komory, kde je ochlazován a pomalu a rovnoměrně vytváří průhlednou, tenkou a pevnou vrstvičku.

Společnost projektuje a staví stroje určené k procesu zapouzdření. Poslední vyvinuté stroje jsou plně řízeny počítačem, starší typy jsou ovládány ručně, avšak proces jako takový zůstává stejný.

Jednotlivé kroky procesu ve stroji jsou:

- naplnění surovinou
- vložení výrobku
- samotný proces (polo nebo plně automatizovaný)

Obr. 5: Plně automatizovaný počítačem řízený stroj



Zdroj: Interní data podniku (2021)

Všechny výrobky, které podnik od zákazníků přebírá, by měly být relativně čisté a zbavené všech hrubých nečistot. Špína, prach, mastnota a podobné znečištění nejsou dobré pro proces zapouzdření. Proto společnost přebírá odpovědnost za poslední fázi očištění výrobků. Čistí se jemným omytím pomocí isopropylalkoholu (IPA) a deionizovanou vodou (DI) v několika různě silných roztocích. Čisticí systémy jsou umístěny ve zcela uzavřeném prostředí vybaveném vhodným ochranným zařízením

a odsávání. Obsluha je plně zaškolená a vybavena vhodnými ochrannými pomůckami a oděvy. Pracovníci se po celé hale musí pohybovat v neprodyšných ochranných pláštích. Vzhledem k tomu, že výrobky jsou podrobeny „mokrému“ čištění, musí být usušeny. K tomu se používají vakuové nebo konvenční sušičky s nuceným oběhem vzduchu. Dále se podnik věnuje maskování, což je proces, který předchází celému procesu zapouzdření a jeho úkolem je zabránit tomu, aby určitá místa na výrobku byla pokryta filmem. Například se maskují kontakty, které potřebují dotek. Používá se celá škála pásek, zátek a tekutých tmelů. Zákazník si určí, které části nemají být pokryty filmem, avšak metodu maskování si určuje sama Surfaces Limited.

5 Analýza řízení nákladů

Tato kapitola se bude zabývat analyzováním veškerých nákladů spojených se společností Surfaces Limited. Aby mohla být situace v podniku posouzena, musela být provedena analýza nákladů na základě které budou doporučena a navrhována konkrétní řešení pro optimalizaci a celkové zlepšení těchto nákladů. Nejprve bude provedena vývojem nákladů za poslední 4 roky a horizontální a vertikální analýzou. Dále bude analýza provedena výpočtem poměrových ukazatelů a kalkulacemi nákladů na vybrané zakázky.

Z výkazu zisku a ztráty podniku za roky 2016–2019 jsou patrné tyto výnosy a náklady. Za ony roky měl podnik tyto celkové náklady, které ukazuje následující tabulka.

Tab. 2: Vývoj celkových nákladů a výnosů v letech 2016–2019 (v eurech)

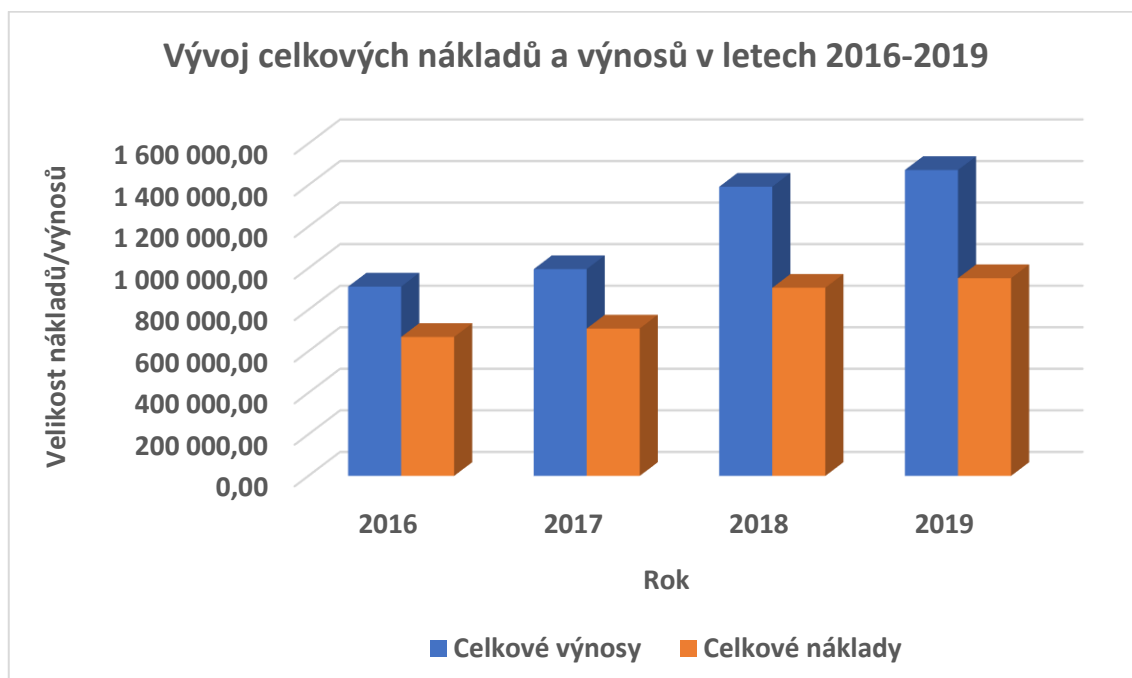
Náklady, výnosy, účetní VH	Rok			
	2019	2018	2017	2016
Celkové výnosy	1 472 567,04	1 392 063,12	995 217,72	911 279,04
Celkové náklady	951 672,14	905 718,20	709 410,39	668 828,60
Účetní Zisk/Ztráta	520 894,90	486 344,92	285 807,33	242 450,44

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2021)

Tato tabulka ukazuje vývoj celkových nákladů a výnosů v jednotlivých letech. Na základě jejich údajů lze říct, že všechny tři zkoumané složky mají během tohoto čtyřletého období vzestupnou tendenci a společnost nemá problém s tvorbou zisku.

Je zřejmé, že v roce 2018 podnik hlavně zaznamenal výrazné navýšení výnosů, ale došlo i k nemalému navýšení celkových nákladů. Za tento a následující rok celkové náklady přesáhly hranici 900 tis. euro a výnosy v roce 2019 dokonce atakovaly hranici 1 500 000 euro. Během zkoumaných let pokaždé výnosy překročili hranici 900 tis. euro a jsou rovněž na vzestupné tendenci.

Obr. 6: Vývoj celkových nákladů a výnosů v letech 2016–2019 (v eurech)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2021)

Uvedený graf znázorňuje v letech 2016–2019 soustavný růst jak celkových nákladů, tak i celkových výnosů. Ani v jednom zkoumaném roce nedošlo ke snížení těchto peněžních ukazatelů. Vysvětluje se to zvyšováním objemu produkce, více zakázkami i stále se zvyšujícím počtem odběratelů. Společnosti Surfaces Limited vzrosty počty odběratelů zejména v roce 2018, kdy začala poskytovat služby kosmickému průmyslu. Z tohoto hlediska se společnost stále nachází ve fázi růstu a dosud nezaznamenala žádný meziroční pokles zisku či nějakou výraznou krizi.

5.1 Analýza absolutních ukazatelů

5.1.1 Horizontální analýza

Horizontální analýzu, využívanou zejména pro srovnání vývoje v čase, lze provést rozdílovou či podílovou analýzou. Obě tyto analýzy nám dávají stejný výstup. Byla provedena horizontální analýza vybraných nákladových položek účetního výkazu zisku a ztráty, která se využívá právě k porovnání těchto položek v čase. Analýza byla provedena jak rozdílově, tak podílově (pomocí řetězového indexu). Index je zaokrouhlen na dvě desetinná místa. Kromě nákladových položek byla provedena i samotná horizontální analýza tohoto účetního výkazu. U této analýzy byl zvolen výpočet pomocí rozdílu.

Tab. 3: Rozdílově provedená horizontální analýza nákladových položek za roky 2016–2019 (v eurech)

Nákladová položka	Rozdílová analýza		
	2019-2018	2018-2017	2017-2016
Materiálové náklady	15 089,38	65 030,04	-8 531,16
Náklady na energie	225,12	4 707,36	287,28
Osobní náklady	17 714,86	49 696,77	11 888,77
Náklady na opravy a údržby	-6 596,13	20 341,30	-12 640,91
Všeobecné správní náklady	-5 434,93	11 032,47	35 526,78
Prodejní a marketingové náklady	27 401,11	9 286,25	4 325,58
Nájemné	1 513,98	1 758,42	1 039,52
Odpisy dlouhodobého majetku	1 681,94	6 197,85	-1 777,26
Ostatní daně a poplatky	2 019,29	584,58	279,17
Kurzová ztráta	8 453,00	4 183,43	-767,97
Ostatní náklady	-16 113,52	23 489,35	10 951,97
Celkové náklady	45 953,94	196 307,81	40 581,79

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2021)

Tab. 4: Podílově provedená horizontální analýza nákladových položek za roky 2016–2019 (v eurech)

Nákladová položka	Podílová analýza		
	2019/2018	2018/2017	2017/2016
Materiálové náklady	1,07	1,39	0,95
Náklady na energie	1,01	1,19	1,01
Osobní náklady	1,07	1,25	1,06
Náklady na opravy a údržby	0,79	2,77	0,48
Všeobecné správní náklady	0,94	1,13	1,75
Prodejní a marketingové náklady	2,15	1,64	1,42
Nájemné	1,02	1,03	1,02
Odpisy dlouhodobého majetku	1,02	1,08	0,98
Ostatní daně a poplatky	2,86	2,16	2,25
Kurzová ztráta	1,75	1,58	0,90
Ostatní náklady	0,79	1,44	1,26
Celkové náklady	1,05	1,28	1,06

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2021)

Tabulky č. 3 a č. 4 zobrazují rozdílově a podílově provedenou horizontální analýzu nákladových položek za roky 2016–2019. Vstupní data provedených analýz jsou uvedené v tabulce v příloze A. Z provedených analýz lze vyvodit, že ve všech sledovaných letech došlo u nákladů na materiál, energie a mzdy k jejich navýšení. U nákladů na prodej a marketing, nájemného a ostatních daní a poplatků tomu bylo taktéž.

Když porovnáme celkové náklady v roce 2017 s rokem 2018 je vidět, že došlo k jejich navýšení o 196 307,81 euro. Tento meziroční nárůst byl zapříčiněn růstem zakázek, zejména pak zcela novými zakázkami pro kosmický průmysl, ale i stále se zvyšujícím počtem odběratelů. Nejvýznamnější položkou se ukázaly být materiálové náklady, které za rok 2018 vykazaly výrazně vyšší hodnoty. Konkrétně se zvýšily o 65 030,04 euro. Pro podnik bylo potřebné zajistit dodání dostatečného množství vstupního materiálu a zcela nových plně automatizovaných strojů řízených počítačem ke zrealizování a vyhovění všem sjednaným zakázkám. Tyto nákupy zapříčinily i meziroční nárůst v opravách a údržbách strojů, kde v roce 2018 u této nákladové položky došlo oproti předchozímu období k výraznému nárůstu.

Rostoucí tendence nákladů zaznamenala i např. položka ostatních daní a poplatků a položka kurzových ztrát. Oproti roku 2018 bylo roku 2019 zaznamenáno zvýšení ostatních daní a poplatků, a to o více než 2 000 euro. Mezi těmito roky došlo také k nesouladu měnových kurzů, kde nárůst činil více než 8 400 euro. Vysvětluje se to tím, že v tomto období měla společnost více nákladů na celní a bankovní poplatky. Hlavně se tomu stalo v důsledku většího množství zásilek ze Spojených států amerických, odkud putovaly objednávky stále potřebnějšího maskovacího materiálu.

Na základě získaných dat a jejich vývoji se podniku doporučuje buď omezení své propagace natolik, aby neovlivnila poptávku nebo změnu této reklamní agentury, která každoročně za své služby požaduje vyšší ceny. Dle poznání situace v podniku lze tvrdit, že náklady na mzdy pracovníků rostou nedostatkem pracovníků, a to hlavně ve výrobě podniku. Také i v důsledku ekonomického růst dochází k navyšování těchto nákladů. Na růst mezd se podepsala asi i inflace. Průměrná roční míra inflace v České republice v roce 2019 činila 2,8 % a v prosinci tohoto roku dosahovala téměř 3 %. Dopadem restriktivních opatření se dá v příštím roce očekávat spíše stagnace růstu mezd. (Český statistický úřad, 2021)

Právě nedostatek zaměstnanců ve výrobě může být dle mého názoru zapříčiněn lepšími platovými podmínkami v závodě v Německu. Také ale i tím, že si lidé v dnešní době vybírají lepší, prestižnější a atraktivnější zaměstnání. Ve výrobním úseku se jedná o manuální práci, kterou si lidé v dnešní době tolik nevybírají a tato práce není dost atraktivní pro mladé lidi. Zaměstnávání nespolehlivými personálními agenturami podniku příliš nepomohlo. Dočasní pracovníci zde nevydrželi potřebnou dobu. Podle mě na tuto problematiku má vliv i celkový demografický a ekonomický vývoj společnosti. Kdyby se současní zaměstnanci výroby rozhodli přestat pro společnost pracovat, společnosti Surfaces Limited by tím okamžitě vznik obrovský problém s chodem výroby a včasným odbytem zakázek. Proto podnik zavedl tyto nástroje:

- vyplácení sezónních a věrnostních odměn,
- příspěvek pro zaměstnance, kteří doporučí práci svým známým a ti ji přijmou (po šesti měsících vzniká doporučiteli nárok na odměnu),

Podnik určitě ví, že zvedání mezd je nejvyšším fixním nákladem, ale můj názor je takový, že měli být pracovníci za danou práci lépe finančně ohodnoceni, aby nevznikly případné zmíněné problémy. To si podnik také uvědomil a v roce 2017 došlo k navýšení mezd. Samozřejmě to celé bylo odvozeno od nastavení mzdové politiky organizace, která právě až v roce 2017 doznala těchto změn, které se následně promítly v navýšení těchto mzdových nákladů s meziročním rozdílem nejdříve 11 888,77 euro a v dalším roce vlivem dočasných pracovníků a dalšímu zvyšování dokonce o 49 696,77 euro.

Tab. 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty za roky 2017–2019 (v eurech)

Výkaz zisku a ztráty v eurech	Rozdílová analýza	
	2019-2018	2018-2017
Tržby z prodeje služeb	80 503,74	396 845,40
Materiálové náklady	15 089,38	65 030,04
Výrobní režijní náklady	8 898,04	96 390,25
Prodejní a marketingové náklady	27 401,11	9 286,25
Všeobecné správní náklady	-5 434,93	11 032,47
Provozní zisk	34 550,14	215 106,39
Různé další příjmy	299,70	57,64
Kurzová ztráta	8 453,00	4 183,43
Zisk před zdaněním a poplatky	26 396,84	210 980,60
Poplatek za správu ve Velké Británii	-213 986,30	186 167,49
Zisk před zdaněním a úroky (EBIT)	240 383,14	24 813,11
Úrokový výnos	142,60	0,00
Zisk před zdaněním	240 525,74	24 813,11
Daň z příjmů	45 973,00	1 284,81
Čistý zisk	194 552,74	23 528,30

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2021)

Tato analýza zobrazuje, jak se mění jednotlivé položky, které se podílejí na tvorbě zisku. Vstupní data z výkazu zisku a ztráty jsou uvedené v tabulce v příloze B. Kladné rozdílové hodnoty dokazují, že vývoj tržeb můžeme považovat za velice pozitivní. Tržby už ale nerostou takovým tempem, jako tomu bylo mezi prvním a druhým sledovaným rokem. U vývoje nákladů lze u většiny položek pozorovat rostoucí tendenci, a to u materiálových nákladů, výrobních režijních nákladů i prodejních a marketingových nákladů. Významně mezi rokem 2017 a 2018 vzrostly zejména náklady na materiál a režijní náklady. Prodejní a marketingové náklady zaznamenaly významný nárůst mezi příštími dvěma lety.

Klesající tendence zaznamenaly pouze všeobecné správní náklady, kde se podařilo snížit náklady na administrativu. Větší rozdíly mezi lety 2018 a 2019 lze pozorovat i u dalších příjmů a kurzových ztrát. Lze vidět, že stabilní nezůstaly ani poplatky za správu ve Velké Británii, kde došlo mezi lety 2018 a 2019 k výraznému snížení těchto poplatků. Mezi těmito lety se podařilo dosáhnout mnohem vyššího hospodářského výsledku. Z toho je zákonitě také plynoucí významné navýšení daně z příjmů.

5.1.2 Vertikální analýza

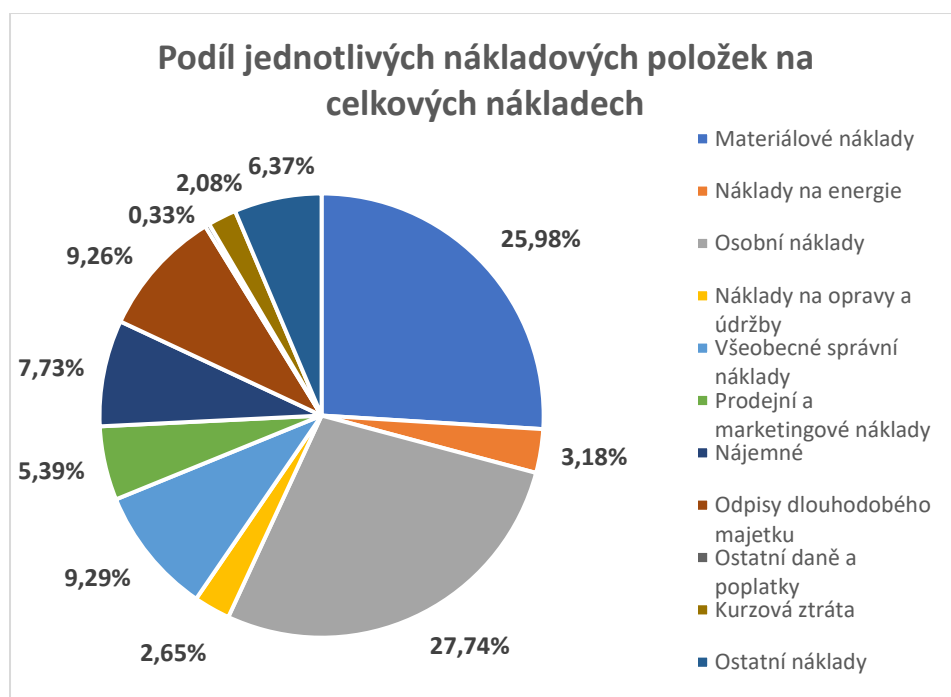
Byla provedena vertikální analýza nákladových položek za poslední tři roky podnikatelské činnosti společnosti.

Tab. 6: Vertikální analýza nákladových položek za roky 2017–2019 (v eurech)

Nákladová položka	Rok					
	2019		2018		2017	
Celkové náklady	951 672,14	100 %	905 718,20	100 %	709 410,39	100 %
Materiálové náklady	247 206,58	25,98 %	232 117,20	25,63 %	167 087,16	23,55 %
Náklady na energie	30 302,16	3,18 %	30 077,04	3,32 %	25 369,68	3,58 %
Osobní náklady	263 994,31	27,74 %	246 279,45	27,19 %	196 582,68	27,71 %
Náklady na opravy a údržby	25 261,32	2,65 %	31 857,45	3,52 %	11 516,16	1,62 %
Všeobecné správní náklady	88 365,43	9,29 %	93 800,36	10,36 %	82 767,89	11,67 %
Prodejní a marketingové náklady	51 256,48	5,39 %	23 855,37	2,63 %	14 569,12	2,05 %
Nájemné	73 608,83	7,73 %	72 094,85	7,96 %	70 336,43	9,91 %
Odpisy dlouhodobého majetku	88 163,88	9,26 %	86 481,94	9,55 %	80 284,09	11,32 %
Ostatní daně a poplatky	3 107,16	0,33 %	1 087,87	0,12 %	503,29	0,07 %
Kurzová ztráta	19 791,74	2,08 %	11 338,74	1,25 %	7 155,31	1,01 %
Ostatní náklady	60 614,41	6,37 %	76 727,93	8,47 %	53 238,58	7,50 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2021)

Obr. 7: Podíl jednotlivých nákladových položek na celkových nákladech



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2021)

Na základě provedené analýzy můžeme konstatovat, že se ve společnosti zvyšuje podíl materiálových, prodejních a marketingových nákladů vůči celkovým nákladům. U nákladů na energie a všeobecných správních nákladů, kde se postupem času hodnoty navyšují, je tomu přesně naopak.

Za výši všeobecných správních nákladů stojí zejména administrativní činnost, která z velké části tyto náklady tvoří. A to je dáno také náklady na služby externí účtárny, které do těchto nákladů také spadají. Společnost Surfaces Limited totiž ke zpracování účetnictví využívá služeb české externí účetní firmy Intras Consulting a. s., což pro řízení nákladů není úplně ideální. Pokud by si společnost vedla účetnictví sama, měla by o nákladech určitě větší přehled. Účtárna společnosti Surfaces Limited sídlí ve Velké Británii. Služby externí účtárny společnost vyjdou v průměru na 9363 euro ročně. Výše mzdy, kterou by podnik své vlastní účetní musel nabídnout a včetně všech odvodů, které by musel zaměstnavatel ze mzdy odvádět, by vedení účetnictví takovýmto způsobem vycházelo podnik nákladněji, a proto je pro něj jednodušší i levnější využívat služeb firmy Intras Consulting a. s.

Postupem času lze u kurzových ztrát i ostatních daní a poplatků vidět navyšující se hodnoty. Stabilní poměr si vůči celkovým nákladům zachovávají náklady osobní, které se na nich ve sledovaném období podílí vždy cca 27 %. Pokles zaznamenaly odpisy dlouhodobého majetku a nájemné.

Na počátku sledovaného období byl podíl nákladů na opravy a údržby a nákladů na prodej a marketing téměř vyrovnaný. Zatímco náklady na opravy a údržby významněji rostly jen v roce 2018 a následujícího roku se už na celkových nákladech podílely jen 2,65 %, tak u prodejních a marketingových nákladů jsme zaznamenali stále se zvyšující podíl, přičemž v roce 2019 došlo dokonce k výraznému navýšení těchto nákladů, které z celkových nákladů tvořily 5,39 %. V tomto roce tak tyto náklady dvojnásobně překonaly náklady potřebné na opravy a údržby strojů a zařízení.

Nejvyššími položkami jsou stále zvyšující se materiálové a osobní náklady. Za zmínku stojí i nemalá výše nákladů na administrativu a odpisů dlouhodobého majetku. Materiálu, strojů i pracovníků je v podniku potřeba stále více a více. Materiál je obrovskou nákladovou položkou. Důležitou součástí jsou také stroje, ve kterých celý proces probíhá.

5.2 Analýza materiálových nákladů

Jak již bylo zmíněno právě materiál tvoří obrovskou nákladovou položku. Parylene a maskovací materiál jsou nezbytnými surovinami k provedení zapouzdření výrobků. Následně bude detailněji rozebrána tato nákladová položka, která má bezesporu vysoký podíl na celkových nákladech. V následující tabulce č. 7 jsou vidět konkrétní druhy materiálu, které tuto položku nákladů tvoří.

Nejvyšší hodnoty představují náklady na chemikálie, kam patří základní materiál (Parylene), který tvoří převážnou část těchto nákladů. Dále sem patří isopropylalkohol, chemické látky pro zvýšení adheze, oleje do vakuových pump, dusík, mýdlo na údržbu strojů apod. Do nákladů na přípravky se řadí povlakovací a odmaskovací látky. Náklady na balicí materiál jsou tvořeny zejména smršťovací fólií, páskami a svorkami na balení palet. Za zastaralý materiál se považují většinou skladové zásoby, které se celý rok nezměnily a nejsou už potřeba. Ostatní materiál potřebný pro výrobu je zastoupen např. pinzetami, jehlami pro nanášení latexu, zásobníky pro latex, netkanou tkaninou na čištění atd.

5.2.1 Vývoj materiálových nákladů v letech 2016–2019

Tab. 7: Vývoj materiálových nákladů v eurech 2016–2019 (v eurech)

Druh materiálu	Rok			
	2019	2018	2017	2016
Náklady na chemikálie	189 031,92	188 843,99	148 076,61	161 831,88
Úprava skutečného stavu zásob	-306,60	0,00	0,00	0,00
Náklady na přípravky	847,39	4 676,37	3 739,50	1 016,40
Maskovací materiál	54918,2	34210,03	11 452,98	8 076,60
Balicí materiál	108,66	84,90	235,86	88,20
Ostatní materiál	3 336,97	3 818,30	4 421,15	3 345,72
Zastaralý materiál	-729,96	483,61	-838,94	1 259,16
Celkové materiálové náklady	247 206,58	232 117,20	167 087,16	175 617,96

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2021)

Oproti roku 2016 se v roce 2017 celkové náklady na materiál snížily o 8530,80 euro tím, že bylo zapotřebí méně základního materiálu. Je patrné, že od roku 2017 dochází k jejím růstům. Ještě výraznější růst zaznamenal maskovací materiál, který dosáhl za rok 2019 téměř sedminásobné hodnoty oproti hodnotě za rok 2016. U nákladů na přípravky je vidět

pokles, který zaznamenal i ostatní materiál, kterého bylo v letech 2018 a 2019 potřeba méně, než tomu bylo v roce 2017.

Společnost Surfaces Limited má jediného, specifického dodavatele základního materiálu, se kterým hodně spolupracují. Tohoto materiálu firma Lagartis dodává přes 75 %. Jejich dodávky jsou poměrně drahé a mají velký vliv na náklady společnosti. U dalšího materiálu jako je např. maskovací materiál, který je druhou nejvyšší materiálovou položkou, se ceny za kilogram pohybují také relativně vysoko. Jeden kilogram tohoto materiálu vyjde na 225,5 euro. Jak již bylo zmíněno v důsledku větších objednávek ze Spojených států amerických docházelo k nárůstu nákladů na tento druh materiálu.

5.3 Analýza osobních nákladů

Vůbec největší nákladovou položku tvoří osobní náklady, které se značně podílejí na celkových nákladech. Zaměstnanci jsou nezbytnou součástí každého podniku. Následující tabulka č. 8 ukazuje, jaké konkrétní položky se na mzdových nákladech podílejí a zobrazují jejich vývoj.

Do mezd zaměstnanců se řadí odměny zaměstnanců haly participujících na celém procesu zapouzdření výrobků. Mzdy dočasných pracovníků tvoří zejména brigádníci a agenturní pracovníci. Ostatní mzdy připadají kancelářským pracovníkům a manažerům.

5.3.1 Vývoj osobních nákladů v letech 2016–2019

Tab. 8: Vývoj mzdových nákladů v letech 2016–2019 (v eurech)

Položky osobních nákladů	Rok			
	2019	2018	2017	2016
Mzdy zaměstnanců	102 016,49	72 466,51	81 120,87	68 408,00
Mzdy za přesčas	6 620,95	7 524,57	2 848,78	934,46
Mzdy dočasných pracovníků	7 361,24	50 119,94	-327,31	13 307,56
Ostatní mzdy	80 480,39	65 989,82	59 849,40	56 013,66
Zákonné sociální a zdravotní pojištění	63 979,52	47 129,10	49 951,97	43 138,89
Příspěvky na penzijní připojištění	3 535,73	3 049,51	3 138,96	2 891,34
Celkové osobní náklady	263 994,31	246 279,45	196 582,68	184 693,91

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2021)

Z analýze je patrné výrazné meziroční navýšení mezd zaměstnanců podílejících se na celém procesu zapouzdření výrobků. Oproti roku 2018 se v roce 2019 náklady

na mzdy zaměstnanců zvýšily o 29 549,98 euro, zatímco za rok 2017 činily 81 120,87 euro. Do roku 2018 se náklady na přesčas stále navyšovaly, přičemž vůbec nejvyšší hodnotu zaznamenaly za rok 2018, kdy tato položka činila 7 524,57 euro. Je vidět, že v tomto roce společnost zaměstnávala nejvíce agenturních pracovníků a brigádníků, na které měl podnik rekordní náklady.

Během celého zkoumaného období se mzdy kancelářských pracovníků a manažerů jen navyšují. Zákonné sociální a zdravotní pojištění a příspěvky na penzijní připojištění vykazují stejný trend. Oproti roku 2016 došlo v následujícím roce k jejich navýšení, ale za následující rok obě tyto položky zaznamenaly mírný pokles a v dalším roce došlo k jejich opětovnému navýšení. Výraznější zvýšení lze vidět u nákladů na zákonné sociální a zdravotní pojištění, které se navýšily o více než 35 %.

5.4 Analýza vybraných poměrových ukazatelů

V této podkapitole budou analyzovány náklady vybranými ukazateli finanční analýzy, a to rentabilitou nákladů a nákladovostí. Tyto ukazatelé budou sledovány v letech 2017–2019. Vstupní data jsou využité z výkazů zisků a ztrát za období za toto období a z Tab. 2 pro vývoj celkových nákladů a výnosů v letech 2016–2019. Uvedené částky jsou v eurech.

5.4.1 Rentabilita nákladů

Rentabilita nákladů vyjadřuje, kolik Kč nákladů musíme v podniku vynaložit, abychom dosáhli 1 Kč zisku. Ukazuje, jaká část z 1 Kč „utopené“ v nákladech bude podniku vrácena ve formě zisku. Proto je potřeba, aby hodnota tohoto ukazatele dosahovala, co nejvyšších hodnot. Tento ukazatel získáme poměrem čistého zisku a celkových nákladů. Níže jsou provedeny výpočty tohoto ukazatele („ R_N “) v období 2017–2019.

Rok 2017:

$$R_N = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Celkové náklady}} = \frac{88\,929,34}{709\,410,39} = 0,125 = 12,5 \%$$

Rok 2018:

$$R_N = \frac{112\,457,64}{905\,718,20} = 0,124 = 12,4 \%$$

Rok 2019:

$$R_N = \frac{307\,010,38}{951\,672,14} = 0,323 = 32,3 \%$$

Za rok 2017 a 2018 se rentabilita nákladů držela na téměř totožných hodnotách, avšak za rok 2019 zaznamenal podnik významný rozdíl oproti předchozím dvěma sledovaným rokům. Vidíme, že nejlépe na tom byl podnik v roce 2019, protože v tomto období připadlo na jednu korunu nákladů 0,323 Kč zisku, což představuje dobrou hodnotu. Meziročně rentabilita vzrostla o 19,9 %. Z analýzy lze vyzpozorovat, že společnost nezaznamenává nízké hodnoty rentability, ale vykazuje v této oblasti poměrně dobré výsledky s narůstající tendencí.

5.4.2 Nákladovost výnosů

Tento ukazatel vyjadřuje, jaká část z 1 Kč výnosů připadá na celkové náklady. Nákladovost výnosů se určí poměrem celkových nákladů a celkových výnosů. U tohoto ukazatele se doporučuje klesající tendence hodnot. Níže jsou provedeny výpočty nákladovosti výnosů („ N_V “) za jednotlivé roky.

Rok 2017:

$$N_V = \frac{\text{celkové náklady}}{\text{celkové výnosy}} = \frac{709\,410,39}{995\,217,72} = 0,713 = 71,3 \%$$

Rok 2018:

$$N_V = \frac{905\,718,20}{1\,392\,063,12} = 0,651 = 65,1 \%$$

Rok 2019:

$$N_V = \frac{951\,672,14}{1\,472\,567,04} = 0,646 = 64,6 \%$$

Z provedené analýzy je patrné, že každým rokem na celkové výnosy připadá stále méně nákladů. Společnost naplňuje doporučený klesající trend. Roku 2018 se podniku, díky značnému navýšení výnosů, podařilo hodnoty nákladovosti snížit o více než šest

procentních bodů. V následujícím roce podnik zaznamenal ještě příznivější hodnotu. V roce 2019 se celkové náklady na 1 Kč výnosů podílely 64,6 %.

5.5 Řízení nákladů

Dle systému a řízení nákladů má podnik stanovené normy a sazbu, kterou určuje vedení v USA. Tuto sazbu podnik mění (např. vlivem inflace), ale až v horizontu 3–5 let. Ke kalkulaci má podnik připojené materiálové a osobní náklady včetně nákladů režijních. Režijními náklady jsou např. energie a nájemné. Kromě materiálových nákladů jsou všechny tyto náklady počítané na jednu hodinu. Do kalkulací zahrnují i administrativní práci a údržbu strojů. Ve společnosti jsou schopni normovat jak přímé, tak i nepřímé náklady. Podnik jiné kalkulace ani kalkulační metody nepoužívá.

Kalkulace má na starosti pan inženýr, který je velice rychle vypočítá díky využívanému systému, který mu usnadňuje práci. Kalkulace se většinou dělají ve chvíli, kdy má podnik k dispozici už jednotlivé kusy výrobků. Stačí malá série nebo pár kusů daného výrobku. Pan inženýr si vždy změří, jak dlouho trvají jednotlivé druhy práce a tyto hodnoty zadá do systému.

5.5.1 Kalkulace chladících desek baterií do elektromobilů

Jedná se o elektrickou ochranu výrobků, které musí zůstat nevodivé. U kalkulace na tuto zakázku se jako základní materiál používá Parylene typu C a výrobky jsou povlakovány na 20–30 μ . Tento typ Parylene patří mezi levnější a využívá se při vysokých teplotách nanášení. Zakázka je vykalkulovaná na 26 kusů chladících desek a je počítána následujícím způsobem.

Tab. 9: Materiálové náklady na zakázku

Druh materiálu	Množství [g]	Cena za gram [€]	Náklady [€]
Parylene	1000,00	0,28	280,00
Přípravky (rozpouštědla)			70,00
Maskovací materiál	2,50	0,80	2,00
Celkem	1002,50		352,00

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2021)

Na povlakování těchto 26 ks výrobků je potřeba 1 kg základního materiálu (Parylene), přípravky Adpro, izopropylalkohol a maskovací materiál, kterého je potřeba 2,50 g. Celkové materiálové náklady na tuto zakázku činí 352 euro.

Tab. 10: Osobní a režijní náklady na zakázku

Druh práce	Doba trvání [h]	Sazba [€]	Náklady [€]
Rozbalení	0,41	33,00	13,53
Čištění	1,17	33,00	38,61
Maskování	1,52	33,00	50,16
Kontrola	0,11	33,00	3,63
Vložení do povlakovacího přípravku	0,43	33,00	14,19
Režijní práce kolem celé výroby	1,00	33,00	33,00
Vyjmutí z povlakovacího přípravku	0,18	33,00	5,94
Odmaskování	0,87	33,00	28,71
Kontrola	0,11	33,00	3,63
Zabalení	0,48	33,00	15,84
Administrativa	0,50	33,00	16,50
Údržba povlakovacích strojů	2,00	33,00	66,00
Celkem	8,77		289,74

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2021)

Z této tabulky je patrné, jak dlouho trvají jednotlivé druhy práce. Následným pronásobením doby trvání a sazby podnik zjistí náklady na jednotlivé druhy práce.

Po rozbalení a vyčištění výrobků následuje jejich zamaskování, které se musí dělat, když výrobek obsahuje nějaké konektory či jiné části výrobků, které nesmí být napovlakovány. Proto se musí tyto části zamaskovat. Samotné maskování trvá 1,52 h a vychází na 50,16 euro. Po zamaskování je výrobek zkontrolován a vložen do povlakovacího přípravku, což také nějakou dobu trvá, protože každý kus se musí vzít do ruky a musí se buď pověsit nebo ho nějak upevnit do přípravku.

Prací kolem celé výroby je myšleno přinášení, přenášení a odvážení výrobků, materiálu apod. Poté následuje vyndání z povlakovacího přípravku, odmaskování, kontrola a zabalení. Z tabulky č. 10 je vidět, že sestavení této kalkulace panu inženýrovi zabere 30 minut. Po určitém množství cyklů se musí stroje vyčistit, než se může znovu vyrábět. Tato čištění si vyžádá nejvíce času a nejvyšší náklady, které zde dosahují 66 euro.

Celkem kalkulace na tuto zakázku činí 641,74 euro. Na jeden kus připadá cca 24,68 euro. Takto vytvořená kalkulace je podkladem pro stanovení ceny zákazníkovi. Protože chce společnost tvořit zisk, přidá se k takto stanovené ceně ještě přírážka. Konečnou cenu vytváří obchodník.

5.5.2 Kalkulace větráků na auta

Tato zakázka se týká větráků na auto. Jedná se o ochranu proti korozi. U kalkulace na tuto zakázku se jako základní materiál využívá Parylene typu A a výrobky jsou povlakovány na minimálně 15 μ . Tento typ Parylene je vůbec nejdražším používaným materiálem. Zakázka je vykalkulovaná na 396 kusů větráků a je počítána úplně stejným způsobem jako kalkulace předchozí.

Tab. 11: Materiálové náklady na zakázku

Druh materiálu	Množství [g]	Cena za gram [€]	Náklady [€]
Parylene	1200,00	1,12	1344,00
Přípravky (rozpouštědla)			85,00
Maskovací materiál	128,00	0,80	102,40
Celkem	1328,00		1531,40

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2021)

Na povlakování těchto 396 ks výrobků je potřeba 1,2 kg základního materiálu (Parylene), přípravky Adpro, IPA a DI a také maskovací materiál, kterého je potřeba 128 g. Vidíme, že náklady na tento typ základního materiálu jsou obrovské. Jeden gram tohoto materiálu stojí 1,12 euro. Celkové materiálové náklady na tuto zakázku činí 1531,40 euro.

Tab. 12: Osobní a režijní náklady na zakázku

Druh práce	Doba trvání [h]	Sazba [€]	Náklady [€]
Rozbalení	1,66	33,00	54,78
Čištění	2,00	33,00	66,00
Maskování	3,52	33,00	116,16
Kontrola	1,00	33,00	33,00
Vložení do povlakovacího přípravku	2,10	33,00	69,30
Režijní práce kolem celé výroby	1,00	33,00	33,00
Vyjmutí z povlakovacího přípravku	1,16	33,00	38,28
Odmaskování	1,82	33,00	60,06
Kontrola	0,32	33,00	10,56
Zabalení	1,30	33,00	42,90
Administrativa	1,00	33,00	33,00
Údržba povlakovacích strojů	1,50	33,00	49,50
Celkem	20,08		606,54

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat podniku (2021)

Z této tabulky si lze všimnout, že tato zakázka je více časově náročná. Celkový trvajíc čas je kalkulován na 20,08 h. Nejvíce času zabere maskování a vložení výrobku do povlakovacího přípravku. Na zamaskování částí výrobků podnik kalkuluje s 116,16 euro. To vše je dáno vysokým počtem kusů.

Z tabulky je naopak vidět, že kontrola před zabalením vychází jen na 10,56 euro a sestavení této kalkulace zabere panu inženýrovi 1 h. Tyto položky společně s režijní prací kolem celé výroby a kontroly před vložení do přípravku jsou nejnižšími kalkulovanými náklady této zakázky. Kalkulace na tuto zakázku vychází celkem na 2137,94 euro a na jeden kus připadá cca 5,40 euro.

6 Zhodnocení řízení nákladů podniku a návrh doporučení

Tato kapitola se bude nejprve zabývat zhodnocením řízení nákladů společnosti Surfaces Limited a v její druhé části budou navržena doporučení pro úsporu finančních prostředků podniku. Bude se jednat o použití většího stroje a sloučení jednotlivých dávek, zadávání výroby přípravků v České republice, možnosti úspor osobních nákladů a neaktuální sazbu u kalkulací.

6.1 Zhodnocení

Na základě provedených analýz lze říct, že celkové náklady i výnosy vykazovaly za zkoumané období vzestupnou tendenci a podnik neměl v žádném zkoumaném roce problém tvořit zisk. Zvyšující se náklady byly zapříčiněny hlavně zvyšujícím se počtem odběratelů, zakázek a změnou mzdové politiky společnosti.

Z horizontální analýzy vychází, že ve všech sledovaných letech se náklady na materiál, energie a mzdy zvýšily. U nákladů na prodej a marketing, nájemného a ostatních daní a poplatků tomu bylo taktéž. Z porovnání celkových nákladů za rok 2017 s následujícím rokem došlo k jejich navýšení o 196 307,81 euro. Tento meziroční nárůst byl zapříčiněn růstem zakázek, zejména pak zcela novými zakázkami pro kosmický průmysl, ale i stále se zvyšujícím počtem odběratelů. Podstatnou položkou se ukázaly být materiálové náklady, které za rok 2018 vykázaly výrazně vyšší hodnoty. Tyto náklady se zvýšily o více než 65 000 euro.

Z vertikální analýzy bylo zjištěno, že nejvyššími položkami jsou stále zvyšující se materiálové a osobní náklady. Je to dáno tím, že materiálu, strojů i pracovníků je v podniku potřeba stále více a více. Materiál je pro společnost obrovskou nákladovou položkou. Důležitou součástí jsou také právě již zmíněné stroje, které stále přibývají a ve kterých celý proces probíhá. Ukázalo se, že náklady na administrativu a odpisy dlouhodobého majetku tvoří nemalou část celkových nákladů. Společnost Surfaces Limited ke zpracování účetnictví využívá služeb české externí účetní firmy Intras Consulting a. s., což pro řízení nákladů není úplně ideální. Pokud by si společnost vedla účetnictví sama, měla by o nákladech určitě větší přehled. Avšak z hlediska nákladů se podniku vyplatí využívat služeb této externí účetní firmy.

Z analýz dalších nákladů bylo zjištěno, že osobní a materiálové náklady mají největší dopad na celkové náklady podniku. Je to způsobeno zejména dodávkami materiálu, kterých je potřeba více a které jsou poměrně drahé. Nejdražším typem základního materiálu je bezesporu Parylene typu A, který je hodně využíván. Během celého zkoumaného období docházelo u mezd kancelářských pracovníků a manažerů k jejím navyšování. Bylo to způsobeno tím, že mzdová politika společnosti doznala jistých změn a začala si uvědomovat problém nedostatku zaměstnanců včetně případných obrovských problémů s tím spojených. Tímto mají materiálové a osobní náklady velký vliv na celkové náklady společnosti.

Z analýzy rentability nákladů je patrné, že podnik v této oblasti vykazuje poměrně dobré výsledky s narůstající tendencí. Z provedené nákladovosti výnosů bylo zjištěno, že na celkové výnosy připadá stále méně nákladů. Společnosti se i v těchto oblastech daří.

6.2 Návrh doporučení

Z ekonomické teorie je jasné, že optimální náklady nebude mít podnik nikdy, ale racionalizovat je můžeme. Je potřeba se zaměřit na lepší využití materiálu za pomoci využití většího stroje a sloučení jednotlivých dávek. Dále na zadávání výroby přípravků v České republice a neaktuální sazbu u kalkulací.

Podnik říká, že neovlivní náklady na dodávky materiálu, které jsou víceméně stále stejné nebo se malinko zvyšují.

6.2.1 Použití většího stroje a sloučení jednotlivých dávek

Výpočet kalkulací je děláný na určitý počet dávek. Autor by podniku doporučil pořídit si větší stroj s větší komorou, kde vidí jednu z nejvýraznějších úspor. Použitím větších komor (většího stroje) a sloučením jednotlivých dávek by se daly ušetřit peníze na materiál. Když by podnik použil větší stroj s větší komorou a dal do něj dvě nebo tři dávky místo jedné, tak by tímto ušetřil na materiálu. Samozřejmě za předpokladu, že zákazník takovéto počty dávek zašle. Toto nemůže podnik nijak ovlivnit, protože zákazníci posílají své určité množství dávek. Často se ale stane, že jich podnik dostane ke zpracování více.

Kdyby společnost brala v potaz, že nejdražšího materiálu na jednu dávku použije např. 750 g a prošlo by to takto strojem čtyřikrát, tak by spotřeba tohoto materiálu činila 3 kg.

Do velké komory autor práce doporučuje dát tři nebo čtyři dávky, které by prošly strojem. Když by prošly právě čtyřikrát po 1,2 kg, tak by tento proces vycházel na celkových 4,8 kg na čtyři dávky v porovnání s tím, že na jednu dávku by stroj spotřeboval 3 kg materiálu. Zde je vidina velké úspory ve využívání materiálu. Tímto způsobem by se na materiálu dalo ušetřit docela hodně peněz.

6.2.2 Zadávání výroby přípravků v České republice

Jelikož mateřská společnost podniku zadává výrobu přípravků v USA, tak by další úsporou mohlo být neobjednávání a nedovážení těchto přípravků z USA, když jsou tolik nákladné (zejména doprava) a když se v tuzemsku tyto samé přípravky dají pořídit také a za cca poloviční cenu. Podnik může významně ovlivnit ceny tím, že nebude tyto přípravky objednávat z USA, když je může odebírat i z tuzemska. Tedy zadávat si výrobu přípravků v ČR je dalším doporučením pro podnik.

6.2.3 Možnosti úspor osobních nákladů

U tohoto druhu práce podnik neuspěje s nějakou mechanizací či automatizací, protože to je opravdu ruční práce spočívající např. v řezání skalpelem nebo nanášení. Proto nedocílí snížení osobních nákladů. Shledává to pouze ve využívání služeb externí účetní firmy. Služby externí účtárny podnik vychází na 780,25 euro měsíčně. Pro společnost je tato alternativa levnější než zaměstnávat vlastní účetní. Zatímco když by podnik zaměstnával zkušenou a kvalifikovanou účetní, tak náklady na ni by byly určitě vyšší. Pohybovaly by se kolem 40 000 Kč měsíčně. Proto je pro společnost výhodnější využívat těchto služeb.

Výhodou pro podnik by bylo, že by měl podnik veškerá data přímo k dispozici a mohl by efektivněji řídit své náklady. Společnost by se na ně potom mohla více zaměřit a snažit se je snadněji redukovat.

Například ale zavedení příspěvku na životní pojištění a dalších zaměstnaneckých benefitů, kterými jsou např. stravenky, by napomohlo mzdové náklady snížit. Společnost již zaměstnancům přispívá na penzijní připojištění. Těmito možnostmi dojde totiž k celkovému snížení základu mzdy. Dále by organizace měla zvážit možnost propuštění jedné ze sekretářek, kterých podnik zaměstnává až příliš.

6.2.4 Neaktuální sazba u kalkulací

V podniku neaktualizují sazbu pro kalkulace nákladů podle současného vývoje nákladů. Správně by se tato sazba měla aktualizovat. Tím, že ji přebírají a mají ji v systému danou jako sazbu, může docházet k tomu, že používají zastaralou sazbu. Podniku by autor doporučil alespoň jednou za rok tuto sazbu aktualizovat dle aktuálního vývoje nákladů a překontrolovat si, zda je tato sazba stanovena dobře.

Závěr

Cílem této práce bylo zhodnotit náklady ve společnosti Surfaces Limited. K tomu bylo využito několik analýz na jejichž základě byla podniku navržena doporučení k optimalizaci nákladů. Oblasti, kterých se analýzy týkaly, byly: absolutní ukazatelé nákladů, materiálové náklady a osobní náklady. Právě osobní a materiálové náklady mají největší dopad na celkové náklady podniku. Dále se analýzy týkaly vybraných poměrových ukazatelů a kalkulací nákladů. V obou těchto kapitolách byly tyto analýzy vyhodnoceny a popsány. Pro správné a účinné řízení nákladů je důležité se zaměřit i na vznik, dopad a ovlivnitelnost nákladů. Všechny tyto důležitosti byly v práci popsány a odůvodněny.

V první části bakalářské práce byly vymezeny základní teoretická východiska, které následně byly ve druhé části aplikovány. Důležitou součástí pro správné řízení je rozeznání jednotlivých nákladů. Proto byla první kapitola práce věnována jejich charakteristice a členění. Základem nákladového řízení jsou v současné době nákladové kalkulace, kterým se práce v první části také věnovala.

Druhá část práce se zaměřila na zpracování nákladových analýz veškerých nákladů spojených se společností Surfaces Limited. K posouzení situace v podniku musely být provedeny jednotlivé analýzy nákladů na základě kterých byly posléze doporučeny a navrženy konkrétní řešení pro optimalizaci a celkové zlepšení těchto nákladů.

Bylo zjištěno, že k dlouhodobé optimalizaci by bylo vhodné se zaměřit na lepší využití materiálu za pomoci většího stroje a sloučení jednotlivých dávek. Pokud by takové dávky zákazníci posílali, mohl by podnik tohoto způsobu optimalizace využít, čímž by na materiálu uspořil docela hodně peněz. Tento aspekt podnik nemůže ovlivnit, protože zákazníci posílají své určité množství dávek. Často se ale stává, že podnik dostává ke zpracování právě větší množství takových dávek. Proto by mohlo právě tímto způsobem docházet k lepšímu využívání materiálu. Dále by se podnik měl zaměřit na zadávání výroby přípravků v ČR, protože i v tuzemsku jsou tyto výrobky dostupné. Česká republika má vysokou úroveň strojního průmyslu a tyto výrobky tu jsou i cenově dostupnější.

Také by bylo potřeba se zaměřit na neaktuální sazbu u kalkulací, která se má častěji aktualizovat dle aktuálního vývoje nákladů, a ne až po nejdříve třech letech, jako tomu je

v podniku doposud. Právě tím, že ji přebírají z USA, mohou používat zastaralou. Z porovnání dvou alternativ osobních nákladů vyplynulo, že služby externí účtárny podnik vychází méně nákladněji než zaměstnávat vlastní účetní, které by muselo být nabídnuto vyšší finanční ohodnocení. Za služby externí účetní společnosti podnik vynakládá v průměru 780,25 euro měsíčně.

Bylo zjištěno, že se touto netradiční technologií dají chránit různé výrobky používané v tolika odvětví. Je zajímavé, že tato technologie vůbec existuje a že je takhle užitečná, jako např. ve vesmíru nebo v některých dopravních prostředcích. Jedná se o opravdu pozoruhodný a neobvyklý technologický postup.

Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje:

- Doyle, D. (1994). *Cost Control, a strategic guide*. Kogan Page.
- Fibířová, J., Šoljaková, L., Wagner, J., & Petera, P. (2015). *Manažerské účetnictví*. Praha, Česko: Wolters Kluwer.
- Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2017). *Finanční analýza*. Praha, Česko: Grada Publishing, a. s.
- Konečný, M. (1999). *Podniková ekonomika*. Brno, Česko: PC-DIR Real.
- Král, B., & kolektiv. (2010). *Manažerské účetnictví*. Praha, Česko: Management Press.
- Martinovičová, D., Konečný, M., & Vavřina, J. (2014). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha, Česko: Grada Publishing, a. s.
- Popesko, B., & Papadaki, Š. (2016). *Moderní metody řízení nákladů*. Praha, Česko: Grada Publishing, a. s.
- Synek, M., & kolektiv. (2011). *Manažerská ekonomika*. Praha, Česko: Grada Publishing, a. s.
- Synek, M., Kislingerová, E., & kolektiv. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha, Česko: Nakladatelství C. H. Beck.
- Taušl Procházková, P. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
- Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha, Česko: Grada Publishing, a. s.

Internetové zdroje:

- Český statistický úřad (2021). *Český statistický úřad*. Dostupné 11. 04. 2021 z <https://www.czso.cz/csu/xp/mira-inflace-v-ceske-republice>
- Kurzy.cz (2021) *Rejstrik-firem.kurzy.cz*. Dostupné 29. 04. 2021 z <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/>
- or.justice.cz (2021). *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. Dostupné 29. 04. 2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Oficiální webové stránky podniku (z důvodu úpravy názvu společnosti nelze uvést jejich odkaz)

Ostatní zdroje:

- Surfaces Limited, organizační složka (2021). *Auditorské zprávy za období 2016–2019*. Interní dokumenty společnosti Surfaces Limited, organizační složka se sídlem v Plzni
- Surfaces Limited, organizační složka (2021). *Zprávy o hospodaření za období 2016–2019*. Interní dokumenty společnosti Surfaces Limited, organizační složka se sídlem v Plzni
- Další interní data společnosti Surfaces Limited, organizační složka (kalkulační výpočty, informace a materiály o procesu a technologii apod.)

Seznam tabulek

Tab. 1: Všeobecný kalkulační vzorec používaný v ČR a schéma využívané v Rakousku	21
Tab. 2: Vývoj celkových nákladů a výnosů v letech 2016–2019 (v eurech).....	34
Tab. 3: Rozdílově provedená horizontální analýza nákladových položek za roky 2016–2019 (v eurech)	36
Tab. 4: Podílově provedená horizontální analýza nákladových položek za roky 2016–2019 (v eurech)	36
Tab. 5: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty za roky 2017–2019 (v eurech).....	39
Tab. 6: Vertikální analýza nákladových položek za roky 2017–2019 (v eurech)	40
Tab. 7: Vývoj materiálových nákladů v eurech 2016–2019 (v eurech).....	42
Tab. 8: Vývoj mzdových nákladů v letech 2016–2019 (v eurech).....	43
Tab. 9: Materiálové náklady na zakázku	46
Tab. 10: Osobní a režijní náklady na zakázku	47
Tab. 11: Materiálové náklady na zakázku	48
Tab. 12: Osobní a režijní náklady na zakázku	48

Seznam obrázků

Obr. 1: Celkové fixní náklady (Kč).....	15
Obr. 2: Jednotkové fixní náklady (Kč).....	15
Obr. 3: Jak Parylene vypadá?	30
Obr. 4: Ochranný povlak z Parylenu.....	31
Obr. 5: Plně automatizovaný počítačem řízený stroj	32
Obr. 6: Vývoj celkových nákladů a výnosů v letech 2016–2019 (v eurech)	35
Obr. 7: Podíl jednotlivých nákladových položek na celkových nákladech.....	40

Seznam použitých zkratk a značek

ABC – Activity Based Costing (název kalkulační metody)

apod. – a podobně

a. s. – akciová společnost

cca – cirka (přibližně)

CN – celkové náklady

č. – číslo

ČR – Česká republika

DI – deionizovaná voda

F – fixní náklady

g – gram

h – hodina

IPA – isopropylalkohol

Kč – Koruna česká

kg – kilogram

LTD. – Limited

n – variabilní náklady na jednu jednotku

N_V – nákladovost výnosů

např. – například

Obr. – obrázek

q – objem výroby v naturálních jednotkách

R_N – rentabilita nákladů

s. – strana

Tab. – tabulka

tis. – tisíc

tj. – to je

tzn. – to znamená

tzv. – tak zvaný

UCC – Union Carbide Corporation (chemická společnost v USA)

USA – Spojené státy americké

UV – ultrafialový

μ – mikrometr

€ – euro

* – krát

Seznam příloh

Příloha A: Vstupní data pro provedení analýz

Příloha B: Zdrojová data z výkazu zisku a ztráty

Příloha A: Vstupní data pro provedení analýz

Vstupní data pro provedení analýz:

Nákladová položka	Rok			
	2019	2018	2017	2016
Materiálové náklady	247 206,58	232 117,20	167 087,16	175 618,31
Náklady na energie	30 302,16	30 077,04	25 369,68	25 082,40
Mzdové náklady	263 994,31	246 279,45	196 582,68	184 693,91
Náklady na opravy a údržby	25 261,32	31 857,45	11 516,16	24 157,06
Všeobecné správní náklady	88 365,43	93 800,36	82 767,89	47 241,11
Prodejní a marketingové náklady	51 256,48	23 855,37	14 569,12	10 243,54
Nájemné	73 608,83	72 094,85	70 336,43	69 296,91
Odpisy dlouhodobého majetku	88 163,88	86 481,94	80 284,09	82 061,35
Ostatní daně a poplatky	3 107,16	1 087,87	503,29	224,11
Kurzová ztráta	19 791,74	11 338,74	7 155,31	7 923,28
Ostatní náklady	60 614,41	76 727,93	53 238,58	42 286,61
Celkové náklady	951 672,14	905 718,20	709 410,39	668 828,60

Příloha B: Zdrojová data z výkazu zisku a ztráty

Zdrojová data z výkazu zisku a ztráty:

Výkaz zisku a ztráty v eurech	Stav k 31. 12.		
	2019	2018	2017
Tržby z prodeje služeb	1 472 566,86	1 392 063,12	995 217,72
Materiálové náklady	247 206,58	232 117,20	167 087,16
Výrobní režijní náklady	564 843,64	555 945,60	459 555,35
Prodejní a marketingové náklady	51 256,48	23 855,37	14 569,12
Všeobecné správní náklady	88 365,43	93 800,36	82 767,89
Provozní zisk	520 894,73	486 344,59	271 238,20
Různé další příjmy	428,83	129,13	71,49
Kurzová ztráta	19 791,74	11 338,74	7 155,31
Zisk před zdaněním a poplatky	501 531,82	475 134,98	264 154,38
Poplatek za správu ve Velké Británii	122 649,26	336 635,56	150 468,07
Zisk před zdaněním a úroky (EBIT)	378 882,56	138 499,42	113 686,31
Úrokový výnos	142,60	0,00	0,00
Zisk před zdaněním	379 025,16	138 499,42	113 686,31
Daň z příjmů	72 014,78	26 041,78	24 756,97
Čistý zisk	307 010,38	112 457,64	88 929,34

Abstrakt

Lauber, T. (2021). *Analýza řízení nákladů ve vybraném podniku* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česká republika.

Klíčová slova: náklady, analýza, analýza řízení nákladů, kalkulace

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou řízení nákladů ve společnosti Surfaces Limited, organizační složka. Nejprve byla popsána teoretická východiska ohledně nákladů a řízení nákladů. Byla popsána jejich charakteristika, význam, koncept a jednotlivá členění nákladů. Dále se teoretická část zabývala řízením nákladů a vybranými metodami a ukazateli finanční analýzy. Poté následuje praktická část práce, jejíž úvod se věnuje představení vybrané společnosti, kde je uveden celý její popis včetně toho, čím se společnost zabývá. Další kapitola se zabývá jednotlivými analýzami nákladů včetně popisu vybraných nákladových kalkulací. Dále na základě provedených analýz a metod řízení nákladů byly navrženy a doporučeny možné způsoby optimalizace nákladů. Vstupními daty byly výkazy zisků a ztrát a interní data podniku.

Abstract

Lauber, T. (2021). *The analysis of cost management in the company* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: costs, analysis, cost management analysis, calculation

This bachelor's thesis is based on cost management analysis at Surfaces Limited, organisational unit. Firstly, the theoretical basis for costs and cost management are described, namely their characteristics, meaning, concept and individual cost breakdowns. Furthermore, the theoretical part deals with cost management and selected methods and indicators of financial analysis. This is followed by a practical part of the thesis, the introduction of which is devoted to the presentation of the said company, which gives its full description, including what the company is engaged in. The next chapter deals with individual cost analyses, including a description of chosen cost calculations. Additionally, on the basis of the analyses carried out and cost management methods, possible ways of optimizing costs have been proposed and recommended. The input data were profit and loss statements and internal company data.