

Optimalizace nákladů na oběh zboží v obchodní organizaci

Bc. Daniel Jurášek

Diplomová práce
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

nascannované zadání s. 1

nascannované zadání s. 2

ABSTRAKT

Diplomová práce je rozdělena do dvou rovin. V teoretické části je objasněna problematika finanční analýzy a analýzy nákladů podniku. Na úvod praktické části je představena firma J+H s.r.o. a poté je věnována pozornost analýze její finanční situace a nákladů. Tato část slouží jako podklad pro navržení vhodných projektových opatření k odstranění jejích slabých míst. Mezi hlavní problematické oblasti patří ve firmě J+H s.r.o. rentabilita, proto jsou navržená opatření zaměřena na zvyšování zisku resp. optimalizaci nákladů. Na závěr práce je prokázán pozitivní dopad navržených opatření na vybrané finanční ukazatele, jež jsou porovnány s ukazateli před zavedením změn.

Klíčová slova: finanční analýza, rentabilita, likvidita, aktivita, zadluženost, absolutní ukazatele, poměrové ukazatele, rozdílové ukazatele, rozvaha, výkaz zisku a ztráty, náklady, kalkulace nákladů, bod zvratu, variabilní náklady, fixní náklady,

ABSTRACT

This graduation theses consists of two parts - theoretic section and the analytic one. In the theoretic part there is illustrated an area of a financial and also a costs analysis of a company. The practical part begins with an introduction of J&H nábytek company which is followed by the financial and costs analysis. This section is the base for project suggestions and arrangements which should cut down costs and eliminate weaknesses of the company. One of the problematic area of the company is profitability, so that the adequate arrangements are suggested and these should lead to the profit rise. And at the end of this theses is illustrated the effect of the advised suggestions regarding selected financial indicators before and after the arrangements.

Keywords: financial analysis, profitability, liquidity, activity, insolvency, absolute indicators, ratio indicator, difference indicator, balance, statement of profit and loss, costs, costs calculation, twist point, variable costs, fixed costs.

Poděkování, motto

Děkuji vedoucímu práce, prof. Ing. Miroslavu Nejezchlebovi, CSc., za odborné vedení a čas věnovaný konzultacím při zpracování diplomové práce.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.

V Holešově 25.4.2008

.....

Vedení organizace, pro kterou se zpracovávala diplomová práce, jejíž název je uveden v práci a jejíž data byla v práci využita, nesouhlasí se zapůjčením práce třetí straně.

.....

Josef Jurášek

OBSAH

ÚVOD	9
1 TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PŘEDMĚT A ÚČEL FINANČNÍ ANALÝZY	11
2 ZDROJE INFORMACÍ PRO FINANČNÍ ANALÝZU	13
2.1 ROZVAHA	13
2.2 VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY – VÝSLEDOVKA	14
2.3 VÝKAZ PENĚŽNÍCH TOKŮ	14
3 POSTUP PŘI FINANČNÍ ANALÝZE	15
4 METODY FINANČNÍ ANALÝZY	16
4.1 ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	16
4.2 ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ	17
4.2.1 Čistý pracovní kapitál.....	17
4.2.2 Čisté pohotové prostředky.....	18
4.2.3 Čisté peněžně pohledávkové prostředky	18
4.3 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	19
4.3.1 Ukazatelé likvidity	19
4.3.1.1 Ukazatel běžné likvidity	20
4.3.1.2 Ukazatel pohotové likvidity.....	21
4.3.1.3 Ukazatel okamžité likvidity	21
4.3.2 Ukazatelé rentability.....	21
4.3.2.1 Rentabilita tržeb	23
4.3.2.2 Rentabilita celkového kapitálu.....	23
4.3.2.3 Rentabilita vlastního kapitálu	23
4.3.3 Ukazatelé zadluženosti.....	24
4.3.3.1 Celková zadluženost	25
4.3.3.2 Míra zadluženosti.....	25
4.3.3.3 Úrokové krytí	25
4.3.3.4 Doba splácení dluhů.....	26
4.3.3.5 Krytí stálých aktiv	26
4.3.4 Ukazatelé aktivity.....	26
4.3.4.1 Obrat aktiv	26
4.3.4.2 Obrat zásob	27
4.3.4.3 Doba obratu zásob	27
4.3.4.4 Doba obratu (splatnosti) pohledávek	27
4.3.4.5 Doba obratu (splatnosti) závazků	28
4.3.4.6 Další ukazatele	28
4.4 ANALÝZA SOUHRNNÝCH UKAZATELŮ.....	28
4.4.1 Z-skóre (Altmanův model).....	29
4.4.2 EVA (Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota)	30
5 ZPŮSOBY VYHODNOCENÍ UKAZATELŮ	32
6 NÁKLADY A JEJICH ČLENĚNÍ	33

6.1	KLASIFIKACE NÁKLADŮ.....	34
6.1.1	Druhové třídění	34
6.1.2	Účelové třídění	34
6.1.3	Členění nákladů v manažerském rozhodování.....	35
6.2	KALKULACE	36
6.2.1	Metody kalkulace	36
6.2.1.1	Kalkulace dělením	37
6.2.1.2	Obchodní rozpětí a přírážková kalkulace v obchodní organizaci	38
6.2.1.3	Kalkulace ve sdružené výrobě	40
6.2.1.4	Rozdílové metody	40
6.2.1.5	Metoda ABC	41
6.2.1.6	Metoda variabilních nákladů.....	41
6.2.1.7	Analýza bodu zvratu	43
II	PRAKTICKÁ ČÁST	45
7	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	46
7.1.1.1	Dodavatelé	47
7.1.1.2	Odběratelé	47
7.1.1.3	Zaměstnanci	47
7.1.1.4	Silné stránky a příležitosti společnosti.....	48
7.1.1.5	Slabé stránky a hrozby společnosti	48
8	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	49
8.1	ABSOLUTNÍ UKAZATELE	49
8.2	ROZDÍLOVÉ UKAZATELE	52
8.3	POMĚROVÉ UKAZATELE.....	52
8.3.1	Analýza likvidity	52
8.3.2	Analýza rentability	53
8.3.3	Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury.....	54
8.3.4	Analýza aktivity	54
8.4	SOUHRNNÉ UKAZATELE.....	56
8.4.1	Z - skóre (Altmanův model).....	56
8.4.2	Ukazatel EVA (Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota).....	56
8.4.3	Multiplikátor vlastního kapitálu	57
8.5	SOUSTAVY POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	57
9	ANALÝZA NÁKLADŮ PODNIKU	59
9.1	NÁKLADY ČLENĚNÉ PODLE VÝKAZŮ ZISKU A ZTRÁTY	59
9.2	NÁKLADY ČLENĚNÉ PODLE ÚČTOVÉ OSNOVY	59
9.3	NÁKLADY ČLENĚNÉ PODLE MÍSTA JEJICH VZNIKU	61
9.4	NÁKLADY ČLENĚNÉ PODLE JEJICH ZÁVISLOSTI NA ZMĚNÁCH OBJEMU PRODEJE	62
10	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ FINANČNÍ ANALÝZY A NÁVRH DOPORUČENÍ.....	64

11	NÁVRH PROJEKTOVÝCH OPATŘENÍ K OPTIMALIZACI NÁKLADŮ	67
11.1	PROJEKT OPTIMALIZACE NÁKLADŮ NA DOPRAVU	67
11.2	PROJEKT OPTIMALIZACE PROCESU DOPRAVY	71
11.3	PROJEKT EFEKTIVNÍHO VYUŽITÍ PROSTŘEDKŮ VYNAKLÁDANÝCH NA NÁJEM	73
11.4	PROJEKT OPTIMALIZACE NÁKLADŮ VYNALOŽENÝCH NA TELEFONNÍ SLUŽBY	76
11.5	PROJEKT MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	78
12	ZHODNOCENÍ DOPADU PROJEKTOVÝCH OPATŘENÍ NA VYBRANÉ FINANČNÍ UKAZATELE	88
	ZÁVĚR	92
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	94
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	95
	SEZNAM OBRÁZKŮ	97
	SEZNAM TABULEK	98
	SEZNAM PŘÍLOH	100

ÚVOD

Cílem diplomové práce je provést finanční analýzu a analýzu nákladů podniku J&H s.r.o. V projektové části navrhnout vhodná opatření zaměřená na snižování nákladů a na závěr práce pak prokázat pozitivní vliv projektu na vybrané finanční ukazatele.

Teoretická část se zabývá charakteristikou finanční analýzy, jež představuje soubor metod, umožňujících zobrazit relativní postavení společnosti na základě analýzy její ekonomické situace. Dále jsou uvedeny zdroje informací finanční analýzy se zaměřením na účetní výkazy. V následujících kapitolách je popsán postup, metody finanční analýzy a také způsoby vyhodnocení ukazatelů. Na závěr teoretické části práce je věnována pozornost nákladům, jejich členění a kalkulaci.

Úvodní kapitola analytické části obsahuje stručnou charakteristiku společnosti J&H, spol. s r. o. Holešov, její silné a slabé stránky včetně stručného výčtu jejich dodavatelů a odběratelů. Poté je věnována pozornost analýze finančních ukazatelů z let 2005 až 2007, které jsou rozděleny do čtyř skupin podle metody jejich výpočtu (absolutní, rozdílové, poměrové a souhrnné ukazatele). Následně se práce zabývá členěním a podrobnou analýzou nákladů podniku. Na konci analytické části jsou vymezena doporučení a stanoviska vycházející z výsledků finanční a nákladové analýzy.

Finanční analýza provedena ve firmě J&H s.r.o. odhaluje nedostatek především v nízkých ziscích, jež mají přímý vliv na ukazatele rentability, proto projektová část práce zahrnuje opatření směřující ke snížení nákladů, resp. zvýšení zisku pozitivně ovlivňující rentabilitu. Za vhodná opatření jsou zvoleny projekty optimalizace nákladů na dopravu, optimalizace procesu dopravy, efektivnějšího využití prostředků vynakládaných na nájem a motivačního systému odměňování zaměstnanců.

Závěr diplomové práce je věnován zhodnocení dopadu projektových opatření na vybrané finanční ukazatele a jejich srovnání s výsledky ukazatelů před zavedením změn.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PŘEDMĚT A ÚČEL FINANČNÍ ANALÝZY

Finanční analýza představuje zhodnocení minulosti, současnosti a doporučení vhodných řešení do předpokládané budoucnosti finančního hospodaření firmy. Jejím cílem je poznat finanční zdraví podniku, identifikovat slabiny, které by mohly vést k problémům a determinovat silné stránky.

Účelem finanční analýzy je zejména vyjádřit pokud možno komplexně majetkovou a finanční situaci podniku, tzn. podchytit všechny její složky, případně při podrobnější analýze zhodnotit některou z jejích složek (rozbor výnosnosti majetku, rozbor zadluženosti, rozbor rizik platební neschopnosti atd.) a také připravit podklady i pro interní rozhodování managementu podniku. Základním požadavkem kladeným na analýzu je komplexnost, zvážení všech vzájemně spjatých vlastností hospodářského procesu. Prvotním zájmem podniku a investorů bude jistě dostatečně vysoká výnosnost vloženého kapitálu, nízké zadlužení, které zvyšuje finanční důvěryhodnost podniku z hlediska investorů a věřitelů, jeho spolehlivost a finanční stabilitu, dostatek vhodných a likvidních prostředků, který umožňuje operativnost a pružnost rozhodování. Na druhé straně např. nízká zadluženost může znamenat nedostatečné využití cizího kapitálu, ne plně využitý podnikatelský potenciál. Vyšší obrátka jednotlivých položek majetku umožňuje rychlejší splácení závazků, zároveň však může znamenat nedostatečné rezervy, na druhé straně udržování zásob vyšších než je nezbytně nutné může snižovat efektivnost využití kapitálu apod.

Úkolem finanční analýzy je stanovit pomocí vhodných nástrojů diagnózu finančního „zdraví“ podniku. Nejobecněji za finančně zdravý podnik je možné považovat takový podnik, který je v danou chvíli i perspektivně schopen naplňovat smysl své existence. Můžeme se setkat se stručnou, ale výstižnou tezí, která definuje finanční zdraví: je to likvidita plus rentabilita. V podmínkách tržní ekonomiky to prakticky znamená, že je schopen dosahovat trvale takové míry zhodnocení vloženého kapitálu (míry zisku, ziskovosti), která je požadována investory (akcionáři) vzhledem k výši rizika, jakým je příslušný druh podnikání spojen. Finanční zdraví záleží především na výnosnosti (rentabilitě), ale také s přihlédnutím k riziku. Finančně zdravý podnik musí být schopen vytvářet svou činností dostatečný přebytek výnosů nad náklady – zisk. Zisk má největší význam jako součást poměrového ukazatele, jímž měříme rentabilitu podniku (poměrem zisku ke kapitálovým vstupům). Čím větší rentabilita čili výnosnost vloženého kapitálu, tím lépe pro finanční

zdraví podniku. Na kapitálovém trhu je míra perspektivní schopnosti zhodnocovat vložený kapitál „ohodnocena“ investory prostřednictvím tržní ceny akcií, případně cenami jiných cenných papírů emitovaných podnikem.

Zároveň musí být firma schopna uhrazovat závazky, nesmí mít potíže s likviditou. Z tohoto hlediska je důležitý i předpoklad dlouhodobé likvidity, kterou významně ovlivňuje poměr cizích finančních zdrojů k vloženému vlastnímu kapitálu (čím je menší, tím méně zranitelný je podnik při dočasně horším výsledku hospodaření, protože menší podíl cizích zdrojů znamená menší zatížení fixními platbami úroků v budoucnu).

Pevné finanční zdraví firmy vytváří předpoklady k získání externích finančních zdrojů pro další rozvoj firmy, neboť zisk je zdrojem splácení úvěrů, zároveň však firma musí být schopna zabezpečit svůj efektivní rozvoj i z interních finančních zdrojů.

Opačným stavem je finanční tíseň, kdy nastávají velmi vážné problémy v peněžních tocích, likvidita je ohrožena a situace není řešitelná bez zásadních změn v činnosti firmy a ve způsobu financování.

Historické kořeny finanční analýzy jsou v USA, kde se finanční analýzou zabývaly nejen teoretické práce, ale našla i své praktické uplatnění. Původně se nejprve zaměřovala na prosté znázorňování změn v absolutních účetních ukazatelích, později sloužila k zjišťování a prokazování úvěrové schopnosti podniků. Po světové hospodářské krizi v 30. letech přistoupil zájem o likviditu a schopnost přežití. Později se obrátila pozornost také na rentabilitu a v této souvislosti na otázky hospodárnosti. USA jsou také kolébkou zpracování odvětvových přehledů, s nimiž se pak srovnávaly údaje za jednotlivé podniky. V Německu se pro finanční analýzu užívá spíše termín bilanční analýza nebo i bilanční kritika. Zahrnuje analýzu a hodnocení všech dokumentů: rozvahy, výkazu zisku a ztrát, přílohy a výroční zprávy.

2 ZDROJE INFORMACÍ PRO FINANČNÍ ANALÝZU

Údaje pro finanční analýzu lze čerpat z různých informačních zdrojů, které lze dělit na tři hlavní skupiny:

1. Zdroje finančních informací – čerpají zejména z účetních výkazů finančního a vnitropodnikového účetnictví, informace finančních analytiků a manažerů podniku, výroční zprávy. Vedle těchto interních zdrojů sem patří i externí finanční informace jako roční zprávy emitentů veřejně obchodovatelných cenných papírů, prospekty cenných papírů, burzovní zpravodajství apod.
2. Kvantifikované nefinanční informace – jde především o oficiální ekonomickou a podnikovou statistiku, podnikové plány, cenové a nákladové kalkulaci, další podnikové evidence (produkce, poptávka a dobyt, zaměstnanost), rozborů budoucího vývoje techniky a technologie.
3. Nekvalifikované informace – zprávy vedoucích pracovníků, auditorů, komentáře manažerů, odborný tisk, nezávislé hodnocení a prognózy.

Převážnou většinu údajů pro potřeby finanční analýzy poskytuje finanční účetnictví. Účetnictví prostřednictvím základních finančních výkazů tvoří základní datovou bázi. Finanční účetní výkazy zachycují pohyb podnikových financí a majetku ve všech jejich formách a ve všech fázích podnikové činnosti, jsou rozhodující součástí účetní závěrky, kterou tvoří: [4]

- rozvaha
- výkaz zisku a ztráty
- příloha

2.1 Rozvaha

Ukazuje finanční situaci firmy – stav jejího majetku a závazků k určitému datu, většinou k poslednímu dni finančního roku. Levá strana ukazuje aktiva společnosti, uvádí přehled toho, co podnik vlastní a co mu dluží další ekonomické subjekty. Pravá strana ukazuje, jakým způsobem jsou aktiva firmy financována. Jedná se o pasiva společnosti, která tvoří vlastní kapitál a cizí zdroje neboli finanční zdroje, jež firma dluží jiným finančním subjektům.

Základním nedostatkem rozvahy je skutečnost, že neodráží přesně současnou hodnotu podniku. Všeobecně používanou praxí při ohodnocování dlouhodobých, stálých aktiv je ohodnocení v historických cenách a postupné snižování jejich hodnoty odepisováním, které však většinou nepostihuje dostatečně přesně reálný proces stárnutí aktiv. Zhodnocování aktiv se na druhou stranu téměř nebere v úvahu.

2.2 Výkaz zisku a ztráty – výsledovka

Výsledovka představuje informaci o tvorbě zisku, uvádí přehled nákladů (tj. kolik peněz firma vydala během určitého období) a výnosů (kolik peněz firma získala během určitého období z prodeje svých výrobků a služeb) firmy. Dále podává informace o rozdělení zisku, ukazuje, jak byl čistý zisk vytvořený za minulé období rozdělen mezi společnost – nerozdělený zisk – a její akcionáře – dividendy. Nerozdělený zisk z běžného roku (zisk po odečtení dividend) je přičten do rozvahy k předchozímu zůstatku nerozděleného zisku z minulých let.

Jedná se o zachycení souvislosti mezi výnosy podniku dosaženými v určitém období a náklady spojenými s jejich vytvářením. Ovšem tyto náklady nejsou téměř nikdy vynaloženy ve stejném období. Nákladové a výnosové položky se neopírají o skutečné hotovostní toky. Některé náklady zahrnuté v účtu zisků a ztrát vůbec nejsou hotovostním výdajem. Například odpisy nepředstavují odliv hotovosti z firmy, přesto se při výpočtu čistého zisku odečítají.

2.3 Výkaz peněžních toků

Cash flow je rozdílem mezi skutečnými vydáními a příjmy podniku. Podstata výkazu peněžních toků spočívá ve zjištění, zdali firma byla schopna řídit své peněžní toky tak, aby měla vždy v každém okamžiku dostatek pohotových peněžních prostředků k zabezpečení optimálního chodu podniku.

Zdrojem disponibilních peněz je jakýkoliv růst závazkové položky nebo položky vlastního jmění. Jakýkoliv pokles aktivních účtů je rovněž zdrojem peněžního toku. Naproti tomu jakýkoliv pokles na účtu závazků nebo vlastního kapitálu či růst aktivních rozvahových položek je odlivem hotovosti. [1]

3 POSTUP PŘI FINANČNÍ ANALÝZE

Při analýze je vždy primární analýza účetních výkazů, tzn. rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow. Následuje zhodnocení všech složek finanční rovnováhy: zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity. To předpokládá výběr vhodných finančních kritérií (ukazatelů), jejich správné naplnění z finančních výkazů a porovnání jejich hodnot v čase a se situací v odvětví, do kterého analyzovaný podnik patří. Potom je třeba zabývat se vztahy uvnitř jednotlivých skupin ukazatelů a mezi skupinami paralelní ukazatelové soustavy nebo pomocí pyramidových rozkladů. Vyvrcholením je interpretace výsledků, tzn. analýza situace (finanční pozice) a problémů podniku (stanovení diagnózy). [12]

4 METODY FINANČNÍ ANALÝZY

4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Tyto ukazatele lze zjistit přímo z účetních výkazů a pro potřebu finanční analýzy je nemusíme nijak upravovat. Rozvaha uvádí údaje o stavu majetku a zdrojů financování k určitému okamžiku (stavové ukazatele), výkaz zisku a ztráty, sestavený na základě porovnání výnosů a nákladů, poskytuje údaje za určité období (tokové ukazatele). Absolutní ukazatele používáme zejména k analýze vývojových trendů – horizontální analýze a k analýze komponent – vertikální analýze.

Horizontální analýza (též analýza vývojových trendů) zkoumá změny absolutních ukazatelů a jejich procentní změny v čase. Účetní výkazy obsahují jak údaje týkající se běžného roku, tak údaje z předcházejících let nebo alespoň z minulého roku. Je nutné mít k dispozici účetní data za minimálně dvě po sobě jdoucí období. Srovnávání jednotlivých položek výkazů v čase se provádí po řádcích, horizontálně, proto tedy hovoříme o horizontální analýze absolutních ukazatelů. Technika rozboru je jednoduchá:

- 1) vypočte se rozdíl hodnot z obou po sobě jdoucích let (absolutní výše změny)

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

- 2) vyjádří se procentem k hodnotě výchozího roku

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{Absolutní změna}}{\text{Hodnota}_{t-1}} \times 100(\%)$$

Kromě procentní změny lze změnu vyjádřit indexem a to buď řetězovým, nebo bazickým. Bazické indexy porovnávají hodnoty určitého ukazatele v jednotlivých obdobích s hodnotou téhož ukazatele ve zvoleném stále stejném období, které je vzato za základ pro srovnání. Řetězové indexy srovnávají hodnoty určitého ukazatele v jednotlivých obdobích s hodnotou téhož ukazatele v předcházejícím období. [5]

Vertikální analýza (též procentní rozbor komponent nebo strukturální analýza) zjišťuje podíl jednotlivých položek výkazů na zvoleném základu. Při analýze rozvahy bývají položky výkazu vyjádřeny jako procento z celkových aktiv, resp. z celkových pasiv. Ve výkazu zisku a ztráty se jako základ pro procentní vyjádření určité položky bere obvykle velikost celkových výnosů nebo tržeb. Tato technika umožní zkoumat relativní strukturu aktiv a pasiv a roli jednotlivých činitelů na tvorbě zisku. Pracuje s účetními výkazy v jednotlivých letech odshora dolů, nikoli napříč jednotlivými lety, proto se označují jako vertikální analýza. Máme-li navíc vedle sebe údaje za dva roky či za více let, můžeme identifikovat trendy nebo nejzávažnější časové změny komponent. Nevýhodou procentní analýzy je hlavně to, že změny pouze konstatuje, neukazuje však jejich příčiny, je vý-

chozím krokem v orientaci v konkrétním podniku a může upozornit na problémové oblasti, jež bude třeba podrobit hlubšímu rozboru. [5]

4.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Výpočtem rozdílu absolutních ukazatelů získáme rozdílové ukazatele. [5]

Mezi nejčastěji používané rozdílové ukazatele patří:

- čistý pracovní kapitál
- čisté pohotové prostředky
- čisté peněžně pohledávkové finanční prostředky

4.2.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál také označovaný jako provozní patří k nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům, který se vypočítá jako rozdíl mezi oběžnými aktivy (bez dlouhodobých pohledávek) a krátkodobými závazky.

Obsah kategorie pracovní kapitál představuje oběžná aktiva očištěná o ty závazky podniku, které bude nutno v nejbližší době (do jednoho roku) uhradit nebo jej lze charakterizovat jako část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji (dlouhodobé závazky, dlouhodobé bankovní úvěry a vlastní kapitál podniku).

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky (dluhy)}$$

Velikost čistého pracovního kapitálu je významným indikátorem platební schopnosti podniku. Čím vyšší je čistý pracovní kapitál, tím větší by měla být při dostatečné likvidnosti jeho složek schopnost podniku hradit své finanční závazky. Nabývá-li tento ukazatel záporných hodnot, jedná se o tzv. nekrytý dluh. S ukazatelem čistého pracovního kapitálu jako mírou likvidity je třeba zacházet velmi obezřetně, protože může zahrnovat málo likvidní nebo dokonce dlouhodobě či trvale nelikvidní položky, jako např. nevymahatelné pohledávky, zastaralé neprodejné zásoby, neprodejné výrobky apod. Jeho výše může být také silně ovlivněna použitými způsoby oceňování jeho jednotlivých složek, hlavně majetku. Ne vždy tedy musí růst pracovního kapitálu znamenat i růst likvidity. [5]

AKTIVA	PASIVA
Dlouhodobý majetek	Vlastní kapitál
Čistý pracovní kapitál	Cizí kapitál dlouhodobý
Oběžná aktiva	Cizí kapitál krátkodobý

Obr. 1. Vymezení čistého pracovního kapitálu

4.2.2 Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky jsou tvrdším ukazatelem než čistý pracovní kapitál, protože vycházejí pouze z nejlikvidnějších aktiv – pohotových peněžních prostředků. Na druhé straně ukazatel zohledňuje pouze okamžitě splatné závazky, kterými se rozumějí závazky splatné k aktuálnímu datu a starší.

$$\text{Čisté pohotové prostředky} = \text{pohotové finanční prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

Pojem „pohotové finanční prostředky“ chápeme ve dvou úrovních:

- a) peníze v pokladně (hotovost)
- b) peníze v pokladně (hotovost), peníze na běžných účtech, šeky, směnky, cenné papíry s krátkodobou splatností, krátkodobé vklady rychle přeměnitelné na peníze, zůstatky nevyčerpaných neúčelových úvěrů. [11]

4.2.3 Čisté peněžně pohledávkové prostředky

Čisté peněžně pohledávkové prostředky jsou určitým kompromisem mezi předchozími rozdílovými ukazateli a můžeme je vypočítat takto:

$$\text{Čisté peněžně pohledávkové prostředky} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobé závazky}$$

4.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele představují základní metodický nástroj, jádro metodiky finanční analýzy. Jsou formou číselného vztahu, do kterého jsou uváděny finančně-účetní informace. Poměrové finanční ukazatele se běžně vypočítávají vydělením jedné položky (skupiny položek) jinou položkou (skupinou položek) uvedenou ve výkazech, mezi nimiž existují co do obsahu určité souvislosti. Existuje mnoho smysluplných závislostí, které lze vyjádřit poměrem dvou položek účetních výkazů. Konstrukce a výběr ukazatelů je podřízen hlavně tomu, co chceme změřit. Zaměření rozboru musí být relevantní zkoumanému problému či prováděnému rozhodnutí.

Poměrových finančních ukazatelů se postupem času vyvinulo značné množství, a proto se třídí do skupin podle jednotlivých oblastí finanční analýzy. Jsou to ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity a ukazatele kapitálového trhu, případně ostatní ukazatele.

4.3.1 Ukazatelé likvidity

Trvalá platební schopnost je jednou ze základních podmínek úspěšné existence podniku v podmínkách trhu. Pravděpodobnost jejího zachování je proto logicky součástí globální charakteristiky finanční situace podniku. Finanční situaci podniku, zejména jeho platební schopnost, analyzujeme při rozboru rozvahy pomocí poměrových ukazatelů likvidity, s jejichž pomocí zjišťujeme schopnost podniku hradit své závazky, dostát včas svým finančním povinnostem. Ukazatelé likvidity v podstatě poměřují to, s čím je možno platit (čítatel) s tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel). Podle toho, jakou míru jistoty požadujeme od tohoto měření, dosazujeme do čitatele majetkové složky s různou dobou likvidnosti. Nejlikvidnější jsou peníze v hotovosti a na běžných účtech, nejméně likvidní je investiční majetek, proto se s ním vůbec neuvažuje. Základní ukazatele likvidity se tedy odvozují od oběžných aktiv.

V souvislosti s platební schopností se můžeme setkat s pojmy jako je likvidita, likvidnost a solventnost.

Solventnost představuje bezprostřední platební schopnost podniku, tj. schopnost hradit v určeném termínu, v daném objemu, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny své splatné závazky.

Likvidita je obvykle chápána jako schopnost podniku přeměnit svůj majetek na prostředky, které je možné použít k úhradě závazků. Likvidita je míra schopnosti a připravenosti podniku uhradit stávající krátkodobé peněžní závazky včas a v plné výši, až nastane jejich splatnost. Spočívá v pravděpodobnosti, že platební neschopnost během nastávajícího roku nenastane. [5]

Likvidnost je naproti tomu vlastností majetku, resp. Aktiv podniku. Lze jí definovat jako míru snadnosti převést majetek do peněžní podoby, jinými slovy – jak rychle a s jakou jistotou lze jednotlivé druhy aktiv podniku transformovat na hotovost. Čím snáze lze majetek převést na peníze, tím je likvidnější. [11]

Rozlišují se tři úrovně likvidity:

- ukazatel běžné likvidity
- ukazatel pohotové likvidity
- ukazatel okamžité likvidity

4.3.1.1 Ukazatel běžné likvidity

Ukazatel běžné likvidity vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. To znamená, kolikrát by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby naráz proměnil všechna svá oběžná aktiva na hotovost.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci} + \text{anuity dlouhodobých závazků a bankovních úvěrů}}$$

Na první pohled by se mohlo zdát, že čím vyšší hodnota ukazatele, tím jistější likvidita. Jenomže ne všechna běžná aktiva jsou stejně likvidní a některá jsou dokonce na peníze nepřeměnitelná (nikdo je od podniku z různých důvodů neodkoupí, např. pro jejich zastaralost, pro jejich nepoužitelnost v jiném podniku apod.) U některých zásob může trvat poměrně dlouho, než se přemění v peníze, protože musí být nejdříve spotřebovány při výrobě výrobků, pak už jako výrobky prodány a pak se čeká na úhradu odběratele. [9]

Hodnota tohoto ukazatele by měla nabývat hodnotu v rozmezí 1,5 - 2,5.

4.3.1.2 Ukazatel pohotové likvidity

$$\text{Pohot. likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci} + \text{anuity dlouhodobých závazků a bankovních úvěrů}}$$

Ve snaze odstranit nevýhody vypovídací schopnosti ukazatele běžné likvidity se konstruuje ukazatel, který z oběžných aktiv vylučuje zásoby a nechává v čitateli jen peněžní prostředky (v hotovosti a na běžných účtech), krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky (ty raději očištěné od těžko vymahatelných a pochybných, protože by neoprávněně zlepšovaly hodnotu ukazatele).

Ukazatel pohotové likvidity je ve finanční analýze považován za tvrdší kritérium platební schopnosti než ukazatel běžné likvidity. Často se porovnává výše obou ukazatelů; podstatně méně příznivá hodnota ukazatele pohotové likvidity signalizuje nadměrný podíl zásob ve struktuře oběžných aktiv podniku. [4]

Ukazatel pohotové likvidity by měl nabývat hodnot v rozmezí od 1 do 1,5. Při poměru menším než 1 musí podnik spoléhat na případný prodej zásob.

4.3.1.3 Ukazatel okamžité likvidity

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci} + \text{anuity dlouhodobých závazků a bankovních úvěrů}}$$

Do čitatele se dosazují peníze (v hotovosti a na běžných účtech), a obvykle i jejich ekvivalenty, tj. volně obchodovatelné (krátkodobé) cenné papíry a šeky.

Ukazatel by měl nabývat hodnot od 0,2 do 0,5. Vysoké hodnoty ukazatele svědčí o neefektivním využití finančních prostředků.

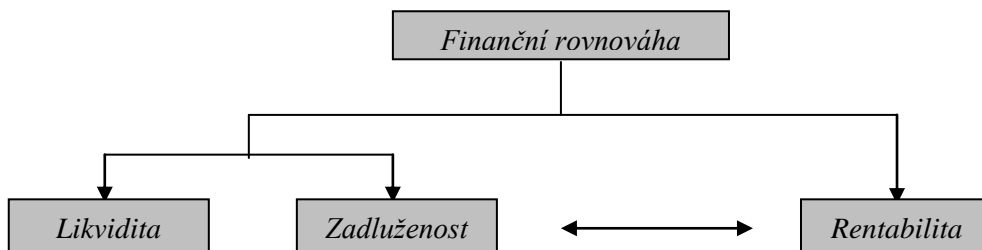
4.3.2 Ukazatelé rentability

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Je formou vyjádření míry zisku, ziskovosti, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu. [5]

Obecně se rentabilita vyjadřuje pomocí jednoduchého vzorce, v němž se dosažený výnos (zisk) poměří k částce vloženého kapitálu:

$$\frac{\text{Zisk}}{\text{Vložený kapitál}}$$

Ukazatele rentability ukazují kombinovaný vliv likvidity, řízení aktiv a řízení dluhu (složek finanční rovnováhy – viz obr. 2) na výsledky hospodaření.



Obr. 2. Složky finanční rovnováhy [7]

Ukazatele rentability měří úspěšnost podniků srovnáváním hospodářského výsledku s jinými veličinami, přičemž:

- v čitateli zlomku může být použitý:
 - hospodářský výsledek před zdaněním a nákladovými úroky
 - hospodářský výsledek před zdaněním
 - hospodářský výsledek po zdanění
 - hospodářský výsledek po zdanění + nákladové úroky
 - hospodářský výsledek před zdaněním + „zdaněné“ úroky aj.
- ve jmenovateli zlomku může být:
 - vlastní kapitál
 - celkový vložený kapitál
 - dlouhodobý kapitál
 - tržby
 - náklady
 - přidaná hodnota aj. [8]

K nejpoužívanějším ukazatelům patří:

4.3.2.1 Rentabilita tržeb

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Hospodářský výsledek}}{\text{Tržby}}$$

Ukazatel vyjadřuje schopnost podniku transformovat zásoby na hotové peníze. Ve vývojové řadě by tento ukazatel měl mít stoupající tendenci.

4.3.2.2 Rentabilita celkového kapitálu

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}}$$

Někdy se ROA uvádí v této podobě:

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT} (1 - T)}{\text{Aktiva}} = \frac{\text{Zisk po zdanění} + \text{"zdaněné" úroky}}{\text{Aktiva}}$$

Kde: T = daňová sazba

EBIT = zisk před zdaněním a úroky

Jedná se o důležitý ukazatel, který měří výkonnost neboli produkční sílu podniku. Pokud chceme měřit výkonnost podniku bez vlivu zadluženosti a daňového zatížení, je potřeba definovat výnos jako zisk před platbou úroků a před zdaněním. [13]

Rentabilita celkového kapitálu hodnotí všeobecnou efektivnost vloženého kapitálu bez ohledu na zdroj, odkud tento kapitál pochází (vlastníci, věřitelé, banky, apod.). Kromě vedení podniku je zejména předmětem zájmu externích subjektů, kteří chtějí znát rentabilitu svého potenciálního partnera před uzavřením smluv. Měl by dosahovat maximálních hodnot.

4.3.2.3 Rentabilita vlastního kapitálu

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{Hospodářský výsledek po zdanění}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Měřením rentability vlastního kapitálu vyjadřujeme výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Výsledek ukazatele by se měl pohybovat nad dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých vkladů. Kladný rozdíl mezi úročením vkladů a rentabilitou se nazývá prémie za riziko. Je odměnou vlastníkům, kteří podstupují riziko. Je-li tato prémie dlouhodobě záporná, nabízí se otázka, proč s rizikem podnikat, když uložení peněz v bance je možné dosáhnout vyšších zisků bez rizika. Také platí, že výnosnost vlastního kapitálu by měla být vyšší než výnosnost celkového kapitálu.

4.3.3 Ukazatelé zadluženosti

Podniková aktiva jsou financována finančními zdroji, a to buď vlastním kapitálem, nebo závazky. Podíl využití cizích pasiv se nazývá finanční páka, která ovlivňuje jak riziko, tak výnosnost firmy.

Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika, jež firma podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů. Zadluženost však nemusí vždy být negativní charakteristikou. Určitá výše zadlužení je obvykle pro firmu užitečná. Každá firma by měla usilovat o optimální finanční strukturu, o nejvhodnější poměr vlastních a cizích zdrojů, protože ten rozhoduje o tom, „za kolik“ firma celkový kapitál pořídí. V konkrétních podmínkách teprve hlubší a komplexnější rozbor napoví, zda je struktura kapitálu vůči struktuře majetku optimální, či zda je podnik podkapitalizován nebo překapitalizován. [12]

Podíl, ve kterém podnik používá jako zdroj svého financování dluhy, má tři významné efekty:

- Zvyšováním finančních zdrojů pomocí dluhu mohou vlastníci udržet kontrolu nad podnikem s relativně nízkou investicí
- Jestliže firma vydělává s vypůjčenými penězi více, než činí úrok za vypůjčené zdroje, výnosnost vlastního kapitálu se zvyšuje
- Věřitelé chápou vlastní kapitál jako bezpečnostní polštář. Pokud vlastníci zajišťují malou proporcii celkového investovaného kapitálu, riziko nesou především věřitelé.

4.3.3.1 Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Na základě tohoto ukazatele lze posoudit finanční strukturu podniku z dlouhodobého hlediska. Lze jej použít pro posouzení schopnosti podniku zvýšit své zisky využitím cizího kapitálu. Ve zdravém, finančně stabilním podniku může zadluženost přispívat k rentabilitě vlastního jmění a působením finanční páky zvyšovat tržní hodnotu podniku. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 30 a 60 %, ovšem závisí na odvětví, ve kterém společnost podniká. [12]

4.3.3.2 Míra zadluženosti

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Tento ukazatel je velice důležitý např. pro banku v případě, že od ní společnost žádá úvěr. Banka se na základě míry zadluženosti rozhoduje, zda tento úvěr poskytne či nikoliv. Velice důležitý je časový vývoj, jestli se podíl cizích zdrojů zvyšuje, či snižuje. Při výsledku a vývoji tohoto ukazatele nad 100 % bude nejspíš pro banku takovýto klient značně rizikový.

4.3.3.3 Úrokové krytí

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$$

Úrokové krytí charakterizuje výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky. Tento ukazatel je v případě financování cizími úročenými zdroji velmi významný, zejména je potřebné věnovat zvýšenou pozornost jeho vývoji v případě nerovnoměrného vývoje zisku před zdaněním z hlediska času. Pokud má ukazatel hodnotu 1, znamená to, že podnik je schopen splácet úroky i když má nulový zisk. Doporučená hodnota ukazatele – vyšší než 5. [12]

4.3.3.4 Doba splácení dluhů

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{Provozní cash flow}}$$

Ukazatel vyjadřuje dobu, za kterou by byl podnik schopen vlastními silami splatit své dluhy. Optimální je klesající trend ukazatele.

4.3.3.5 Krytí stálých aktiv

$$\text{Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

Výsledek a vývoj poměru vlastních zdrojů na investičním majetku vyšší než 1 znamená, že podnik používá vlastní (dlouhodobé) zdroje i ke krytí oběžných (krátkodobých) aktiv. Podnik tak dává přednost stabilitě před výnosem. [12]

$$\text{Krytí stálých aktiv dlouhodobými zdroji} = \frac{\text{Vlastní kapitál} + \text{dlouhodobý dluh}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

Při výsledku nižším než 1 musí podnik krýt část svého dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji a podnik může mít problémy s úhradou svých závazků. Podnik je podkapitalizovaný. [12]

V případě vysokého poměru by byl podnik sice finančně stabilní, ale drahými dlouhodobými zdroji by financoval příliš velkou část krátkodobého majetku. Podnik by byl překapitalizován.

4.3.4 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity umožňují vyjádřit, kvantifikovat a tedy i analyzovat, jak účinně, intenzivně a rychle podnik využívá svůj majetek. Aktivita je charakterizována hlavně rychlostí obratu celkového kapitálu, resp. obratem celkových aktiv. Vyjadřuje se poměrem tržeb k celkovým aktivům. [5]

4.3.4.1 Obrat aktiv

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

Všeobecně platí, čím větší hodnota ukazatele, tím lépe. Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1, hodnotu však ovlivňuje i příslušnost k odvětví. Nízká hodnota ukazatele znamená neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využití. [9]

4.3.4.2 *Obrat zásob*

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Průměrný stav zásob}}$$

Výsledkem výpočtu je absolutní číslo, které znamená počet obrátek, jinak řečeno, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opětný nákup zásob. Je tím větší, čím kratší doba uplyne mezi pořízením zásob a prodejem. Nízký počet obrátek představuje nebezpečí pro platební schopnost podniku, může být důsledkem špatné nákupní politiky, nahromaděním nepotřebných nebo neprodejných zásob. [12]

4.3.4.3 *Doba obratu zásob*

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Ukazatel doby obratu zásob se považuje za ukazatel intenzity využití zásob, říká nám, jak dlouho (ve dnech) jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob, neboli kolik dní trvá jedna obrátka.

Pro posouzení ukazatele je rozhodující jeho vývoj v časové řadě.

4.3.4.4 *Doba obratu (splatnosti) pohledávek*

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Uvedený ukazatel vyjadřuje, jak dlouho, kolik dní se majetek podniku vyskytuje ve formě pohledávek, resp. za jak dlouhé období jsou pohledávky v průměru spláceny. Ukazatel vypovídá o platební disciplíně odběratelů, slouží k vyhodnocení inkasní politiky podniku. Z hodnoty ukazatele můžeme vyvodit, jestli se podniku daří dodržovat stanovenou obchodně úvěrovou politiku. Je-li v platební podmínce stanovena lhůta splatnosti např. do 30

dnů nebo 45 dnů, můžeme z hodnoty tohoto ukazatele usoudit, zda inkaso probíhá v souladu s touto stanovenou platební podmínkou nebo je lepší či horší.

4.3.4.5 Doba obratu (splatnosti) závazků

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} \times 360$$

Tento ukazatel by měl dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek. Ukazatele doby splatnosti pohledávek a doby splatnosti závazků jsou důležité pro posouzení časového nesouladu od vzniku pohledávky do doby jejího inkasa a od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Tento nesoulad přímo ovlivňuje likviditu podniku. Pokud je doba splatnosti závazků větší než součet obratu zásob a pohledávek, dodavatelé nám odfinancují pohledávky i zásoby (může to však znamenat špatnou likviditu). Mezi výši likvidity a aktivity je úzká vazba a je třeba hledat určitý kompromis. [13]

4.3.4.6 Další ukazatele

Personální:

- Podíl personálních nákladů na obratu,
- Podíl personálních nákladů na celkových nákladech
- Průměrné personální náklady na pracovníka a hodinu
- Dosažený obrat na 1 pracovníka
- Průměrná mzda na pracovníka

Ukazatel využití prodejních ploch:

- obrat dosažený v určitých prodejních jednotkách / prodejní plocha v m² [6]

4.4 Analýza souhrnných ukazatelů

Souhrnné ukazatele vyjadřují finanční situaci podniku pomocí jednoho absolutního čísla, jež se porovnává s danou optimální hodnotou. Srovnáním těchto dvou čísel zjistíme, zda je podnik finančně „zdravý“ či „nemocný“. Ovšem výsledek může být zkreslený, protože podnik je příliš složitý systém a vyjádření pomocí jednoho čísla je problematické.

4.4.1 Z-skóre (Altmanův model)

Je jedním z jednodušších systémů, jak hodnotit zdraví podniku. Vznikl s cílem předvídat špatnou finanční situaci dané firmy.

Podle původní verze z roku 1968 se hodnota Z počítá jako lineární funkce:

$$Z = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 1,0 \times X_5$$

Kde: X_1 = pracovní kapitál / aktiva

X_2 = nerozdělený zisk / aktiva

X_3 = zisk před zdaněním / aktiva

X_4 = tržní hodnota vlastního kapitálu / cizí zdroje

X_5 = tržby / aktiva

Vypočtená hodnota se obvykle pohybuje mezi -4 a +8. Výsledná hodnota, pohybující se od -4 do 1,8, informuje o vážných finančních potížích podniku. Pohybuje-li se výsledek v intervalu $1.81 \leq Z < 2.99$, má firma určité finanční problémy, nikoli však vážné. Při výsledné hodnotě vyšší než 3 lze firmu označit za silnou. [3]

Roku 1983 provedl autor revizi tohoto ukazatele na základě nových zkušeností a stanovil nové váhy jednotlivých ukazatelů při zachování jejich konstrukce: [8]

$$Z = 0,717 \times X_1 + 0,847 \times X_2 + 3,107 \times X_3 + 0,420 \times X_4 + 0,998 \times X_5$$

Skóre $Z > 2,9$ označuje silný podnik, při intervalu $1,2 < Z < 2,9$ se podnik potýká s určitými problémy, podnik s výslednou hodnotou nižší než 1,2 směřuje k bankrotu.

Použití tohoto ukazatele v podmínkách české ekonomiky je problematické a to z těchto důvodů: [12]

- Malá vypovídací schopnost jednotlivých ukazatelů, zejména určení tržní hodnoty vlastního kapitálu (ceny na BCPP ve velké většině nevyjadřují jejich skutečnou hodnotu). Problémy nastávají i u podniků, které nejsou veřejně obchodovány. V tomto případě je vhodné přidršet se pro určování tržní hodnoty vlastního kapitálu konzervativního odhadu, který bere tržní hodnotu jako pětinašobek ročního cash flow podniku.

- V indexu není obsažena problematika vysoké platební neschopnosti, která je v současnosti velkým problémem naší ekonomiky. To je možné řešit dodáním další proměnné do Altmanova indexu:

$$Z = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 1,0 \times X_5 - 1,0 \times X_6$$

Kde: X_6 = závazky po lhůtě splatnosti / výnosy. Kritéria vyhodnocení se nemění.

4.4.2 EVA (Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota)

EVA lze považovat za konkrétní a podrobné rozpracování myšlenky staré téměř jedno století. Jedná se o myšlenku tzv. ekonomického zisku nebo též nadzisku, kterého je dosaženo za situace, kdy účetní zisk převyšuje náklady příležitosti resp., když jsou uhrazeny nejen všechny běžné náklady, ale i náklady na kapitál, a bude pak dosaženo kladného výsledku hospodaření. Ekonomický zisk se pak rovná nule za situace, kdy provozní výsledek hospodaření je roven očekávané výnosnosti při odhadnutém riziku (očekávaný příjem musí totiž pokrýt nejen náklady na cizí kapitál, ale i náklady na vlastní kapitál). [5]

Náklady na vlastní kapitál jsou zde chápány z pohledu vlastníka (investora) jako náklady příležitosti, alternativní náklady kapitálu, nikoliv jako finanční náklady, které musí podnik odvádět formou přímé platby peněz akcionářům. Neznamená to, že pokud podnik neplatí dividendy, nelze s náklady vlastního kapitálu počítat.

Základní výpočet ukazatele EVA

Podnik vytváří pro jeho majitele hodnotu, pokud výnosnost vlastníky investovaného kapitálu převyšuje očekávanou výnosnost, tzn. výnosnost alternativní – stejně rizikové – investice (tzv. alternativní náklad vlastního kapitálu resp. míru tržní kapitalizace, r_e).

$$\text{Musí platit: } \check{C}Z / VK > r_e$$

Rozdíl $ROE - r_e$ by měl být co největší. Pokud tento rozdíl vynásobíme vlastníky vloženým kapitálem, dostaneme ekonomickou přidanou hodnotu EVA. Platí:

$$EVA = (ROE - r_e) * VK$$

Kde:

ROE = rentabilita vlastního kapitálu

VK = Vlastní kapitál

r_e = náklad vlastního kapitálu (výpočet viz příloha P I)

Alternativní způsob výpočtu ekonomické přidané hodnoty:

$$EVA = EBIT (1 - T) - (WACC \times C)$$

Kde: WACC = vážený průměr nákladů kapitálu

C = velikost kapitálu (nesoucího náklad) vázaného v podniku

T = daňová sazba

Jestliže EVA vyjde jako kladné číslo, dochází k tvorbě hodnoty. Vyjde-li naopak výsledek záporný, dochází k ubývání hodnoty. EVA se zvyšuje v případech, kdy rostou zisky bez adekvátního zvýšení investovaného kapitálu, nebo v případech, kdy projekty přináší „nadzisk“ resp. V případech, kdy se mění kapitálová struktura a výše nákladů na cizí kapitál.

5 ZPŮSOBY VYHODNOCENÍ UKAZATELŮ

Máme-li hodnotit výsledky analýzy, musíme být schopni rozpoznat, co je dobré a co lepší nebo horší. Musíme tudíž srovnávat s jinými výsledky, s jinými hodnotami. Při srovnávání je však také nutné dbát na to, aby se jednalo o stejný věcný obsah i rozsah. [12]

- Srovnávání v čase
- Srovnávání s jinými podniky v odvětví
- Srovnávání s žádoucí veličinou – normou nebo plánem
- Srovnání na základě zkušeností

Srovnání v čase – znamená porovnání zjištěných hodnot ukazatelů s hodnotami týchž ukazatelů vypočtených v témže podniku v minulosti. Podstatou tohoto způsobu je zjištění vývoje jednotlivých ukazatelů. Tento dynamický prvek je velmi užitečný, neboť často důležitější než samotná hodnota ukazatele a její vztah k hodnotám téhož ukazatele v jiných podnicích je jeho trend.

Srovnávání s jinými podniky v odvětví – jedná se o srovnání ukazatelů vypočtených za stejný časový úsek mezi různými podniky stejného zaměření nebo alespoň téhož odvětví. Relativní nevýhodou je, že každý podnik je svým způsobem jedinečný. Kromě různých podmínek činnosti bývá často obtížné přesně zjistit rozdíly v účetní metodice mezi dvěma podniky. Identifikace těchto rozdílů je přitom velmi důležitá, neboť v případě, že si je analytik neuvědomuje, mohou způsobit chybnou interpretaci rozdílných hodnot ukazatelů.

Srovnání s žádoucí veličinou (plánem) – Při tomto typu srovnání se porovnávají skutečně dosažené hodnoty ukazatelů s hodnotami vypočtenými na základě plánovaných vstupních údajů. Zde je zejména nutné vzít v úvahu skutečný vývoj externích podmínek a jeho vztah k předpokladům ohledně těchto podmínek, jež byly učiněny při sestavování plánu. Srovnání s plánem je velmi dobrý způsob analýzy, neboť naplňuje původní cíl finanční analýzy, tj. zjištění a rozbor případných disproporcí mezi předpokládaným a skutečným efektem řídicích rozhodnutí.

Srovnání na základě zkušeností – subjektivní představa analytika o tom, jaké by měly být optimální hodnoty ukazatelů v daném podniku, je často velmi dobrým vodítkem, zejména pokud se jedná o zkušeného experta.

6 NÁKLADY A JEJICH ČLENĚNÍ

Cílem kalkulace nákladů ve firmě je zjistit a vyhodnotit náklady, které obchodní podnik musí vynaložit na uskutečnění svých výkonů. Na rozdíl od výrobní firmy dominují v obchodě režijní náklady, které je velmi složité rozpočítávat na jednotlivé výkony obchodní firmy. Tím jsou ztíženy i úkoly, které má kalkulace nákladů v obchodě plnit. Patří mezi ně: [6]

- Stanovení cen, především dolní hranice ceny,
- Kontrola hospodárnosti jednotlivých provozů firmy,
- Sestavení podkladů pro rozhodování o optimální kombinaci faktorů (prostor, personál, zboží),
- Sestavení podkladů pro plánování.

Pravý význam pojmu nákladů souvisí s procesem uskutečňování výkonů a lze je stručně vysvětlit v souvislosti s předpokladem nepřetržitosti činnosti firmy.

Finanční pojetí nákladů vyjadřuje úroveň účelně investovaných peněz. Ve finančním účetnictví se takto vynaložené náklady projevují při vykazování složek majetku a jejich ocenění na úrovni historických nákladů.

U nákladů ve výsledovce hodnota jednotlivých složek majetku definitivně opouští koloběh – realizované výkony, odprodané cenné papíry, prodaný stroj. Náklady výsledovky se tak definují jako snížení vlastního jmění převoditelné na peníze, které spotřebovává, odčerpává související výnosy.

Náklady výsledovky související se základní činností představují takové náklady, které jsou vynakládány při uskutečňování příslušných výkonů, které byly spotřebovány v procesu zajišťování a realizace výnosů. [6]

Náklad je možno vymezit jako spotřebu aktiv firmy. Ne všechny náklady jsou spojeny s výdaji. Typickým příkladem nákladů, které nevyvolávají úbytek finančních prostředků, jsou odpisy majetku, zůstatkové ceny prodaných fixních aktiv, popř. skladové ceny prodaných zásob. [6]

6.1 Klasifikace nákladů

Náklady jsou důležitým syntetickým ukazatelem kvality činnosti podniku. Úkolem managementu proto je usměrňovat je a řídit. Řízení nákladů vyžaduje jejich podrobné třídění. [14]

6.1.1 Druhové třídění

Druhové třídění nákladů je jejich soustředování do stejnorodých skupin spojených s činnostmi jednotlivých výrobních faktorů (materiál, práce, investiční majetek). Toto třídění odpovídá na otázku, co bylo spotřebováno. Základními nákladovými druhy jsou:

- Spotřeba surovin a materiálu, paliv a energie, provozních látek
- Odpisy budov, strojů, nehmotného majetku, nástrojů, vyr. zařízení
- Mzdové a ostatní osobní náklady (mzdy, platy, provize, soc. a zdr. pojištění)
- Finanční náklady (pojistné, placené úroky, poplatky, aj.)
- Náklady na externí služby (opravy a udržování, nájemné, dopravné, cestovné)

Podrobnější druhové třídění je uplatňováno např. ve výkazu zisků a ztrát nebo v účtové osnově. Je důležité pro finanční účetnictví a pro finanční analýzy. Nákladové druhy představují externí náklady. Jsou to náklady prvotní, jež vznikají stykem podniku s jeho okolím (např. spotřeba materiálu) nebo s jeho zaměstnanci (mzdové náklady). Jsou to náklady jednoduché, protože je nelze dále členit.

Druhotné náklady vznikají spotřebou vnitropodnikových výkonů (např. výroba nářadí, výroba elektrické energie pro vlastní spotřebu apod.) Jsou to interní náklady, které mají komplexní charakter (dají se rozložit na původní nákladové druhy).

6.1.2 Účelové třídění

Je založeno na jednom ze dvou základních hledisek:

- a) Náklady třídíme podle místa vzniku a odpovědnosti, tj. podle vnitropodnikových útvarů (středisek)**

Toto třídění odpovídá na otázku, kde náklady vznikly a kdo je odpovědný za jejich vznik. Je to v podstatě třídění nákladů podle vnitropodnikových útvarů. Náklady v obchodní společnosti můžeme podle účelu členit např. na náklady na odbyt, správu, zásobování apod.

b) Náklady třídíme podle výkonů, tj. kalkulační členění nákladů.

Kalkulační členění nákladů nám odpovídá na otázku, na co byly náklady vynaloženy (na které výrobky nebo služby). Toto hledisko je pro podnik velmi důležité, umožňuje zjistit rentabilitu jednotlivých výrobků nebo služeb a řídit výrobovou strukturu, neboť jednotlivé výrobky přispívají různou měrou k tvorbě zisku podniku. Je podkladem pro řadu dalších manažerských rozhodování, např. zda určitou činnost zajistit vlastními silami nebo zajistit dodavatelsky (outsourcing), pomáhá určit minimální „ztrátovou“ cenu atd. Přesně vymezený výkon je kalkulační jednicí.

Podle způsobu přiřazení nákladů na kalkulační jednici rozeznáváme dvě hlavní skupiny nákladů – přímé, které přímo souvisí s určitým druhem výkonu, a nepřímé, které souvisí s více druhy výkonů a zabezpečují výrobu jako celek. Do přímých nákladů patří náklady jednicové a ty náklady režijní, které s určitým výrobkem přímo souvisí. Do nepřímých nákladů patří ty režijní náklady, které jsou společné více druhům výrobků, i ty však musí být na konkrétní výrobky dovedeny. [14]

V posledních letech se náklady začaly sledovat a řídit podle jednotlivých činností, resp. procesů. Kalkulace nákladů podle dílčích činností se nazývá kalkulace ABC (Aktivity Based Costing)

6.1.3 Členění nákladů v manažerském rozhodování

Pro manažerské rozhodování je důležité členění nákladů podle jejich závislosti na změnách objemu výroby. Podle tohoto kritéria rozlišujeme náklady na variabilní a fixní.

Variabilní náklady se mění s objemem výroby, mezi ně patří jednicové (přímé) náklady a část nákladů režijních, které jsou přímo závislé na objemu výroby.

Fixní náklady jsou nezávislé na objemu výroby, mění se nárazově, např. při rozšíření výrobní kapacity. Jejich existence má mimořádný vliv na výši zisku (např. nájem).

Rozdíl mezi prodejní cenou produktu a jeho variabilními náklady se nazývá hrubé rozpětí. Naše účetní výkazy nesledují hrubé rozpětí, ale vykazují výkonovou spotřebu, která sleduje objem externích nákladů, a to bez ohledu na jejich vztah ke změně objemu výroby.

Podnik produkuje zisk, pokud jeho tržby uhradí variabilní a fixní náklady. Ekonomická teorie nazývá tento objem tržeb bodem zvratu (tržby se rovnají celkovým nákladům).

6.2 Kalkulace

Kalkulace je výpočet nákladů, zisku, ceny případně jiné finanční veličiny na jednotku výkonu – výrobek, jednotku práce, službu apod., jednoduše řečeno na naturálně vyjádřený výkon.

Předmětem kalkulace mohou být veškeré výkony, a to ať konečné nebo dílčí, které jsou v podniku prováděny. Jedná se například o výrobek vyjádřený ve fyzických jednotkách nebo o poskytovanou službu. Předmět kalkulace je vymezen kalkulačními jednotkami a kalkulovaným množstvím. Kalkulační jednotka je konkrétní výkon, jenž je vymezen měrnou jednotkou, na kterou jsou stanovovány nebo zjišťovány náklady. Kalkulační množství pak tvoří určitý počet kalkulačních jednotek, pro které se určují nebo zjišťují celkové náklady. [2]

Podle vytvoření kalkulace před nebo po výkonu rozdělujeme kalkulace na předběžné a výsledné. Předběžná kalkulace vychází z technickohospodářských norem spotřeby a výkonu. Podle přesnosti těchto norem se rozlišuje kalkulace plánová, propočtová, nabídková a operativní. Z jiného pohledu můžeme kalkulace rozlišit na statické a dynamické. Statická kalkulace nepřihlíží ke stupni využití kapacity, náklady na jednotku jsou stejné při různém objemu výkonů. Opakem je dynamická kalkulace, při které se mění kalkulovaná výše s objemem výroby. Čím vyšší je objem výkonů, tím nižší jsou náklady na jednotku výkonu. Do kalkulace můžeme zahrnout všechny složky nákladů, potom se jedná o absorpční kalkulaci, neabsorpční kalkulace je kalkulací neúplných nákladů. [10]

6.2.1 Metody kalkulace

Metodou kalkulace rozumíme způsob stanovení jednotlivých složek nákladů na kalkulační jednotku. Metody kalkulace závisí na předmětu kalkulace, tj. na tom, co se kalku-

luje (jednoduchý, složitý výrobek), na způsobu přičítání nákladů výkonům (jak se přiřazují náklady na kalkulační jednici), na požadavcích kladených na strukturu a podrobnost členění nákladů. [14]

Tradičně se kalkulační metody člení takto: [14]

1. Kalkulace dělením
 - Prostá kalkulace dělením
 - Stupňovitá kalkulace dělením
 - Kalkulace dělením s poměrovými čísly
2. Kalkulace přírážkové
3. Kalkulace ve sdružené výrobě
 - Zůstatková (odečítací) metoda
 - Rozčítací metoda
 - Metoda kvantitativní výtěže
4. Kalkulace rozdílové
5. Metoda ABC
6. Metoda variabilních nákladů

6.2.1.1 Kalkulace dělením

Prostá kalkulace dělením

Náklady na kalkulační jednici n se zjišťují podle položek kalkulačního vzorce dělením úhrnných nákladů N za období počtem kalkulačních jednic q vyrobených v období.

$$n = \frac{N}{q}$$

Používá se nejčastěji v hromadné výrobě nebo v obchodních organizacích, které prodávají pouze jeden druh výrobku.

Stupňovitá kalkulace dělením

Nejjednodušší případ použití stupňovité kalkulace je při oddělení výrobních, správních nebo odbytových nákladů, když se liší počet vyrobených a prodaných výrobků. Tím se zabezpečí, aby výrobky, které v daném období nebyly prodány, nebyly zatěžovány odbytovými, resp. správními náklady. Hlavní uplatnění má tato metoda ve fázové výrobě, kdy výrobek prochází několika výrobními stupni. Sestavujeme kalkulaci pro jednotlivé stupně. To předpokládá měření objemu produkce a zjišťování nákladů zvláště pro každý výrobní stupeň, který je nákladovým střediskem.

Kalkulace dělením s poměrovými čísly

Této kalkulace se používá při výrobě výrobků lišících se pouze velikostí, tvarem, hmotností, pracností nebo jakostí (např. dřevařské výrobky), u nichž by zjišťování výrobních nákladů bylo obtížné. Poměrová čísla zvolíme podle poměru spotřeby času na výrobu, hmotnosti, přímých mezd, velkoobchodní ceny výrobku, popř. podle více ukazatelů. Objem výroby v poměrových jednotkách vypočteme pronásobením poměrových čísel a příslušného objemu výroby a jejich sečtením. Celkové náklady dělíme součtem poměrových jednotek, čímž dostaneme náklady na 1 jednotku základního výrobku. Náklady ostatních výrobků zjistíme vynásobením nákladů základního výrobku poměrovými čísly. [14]

6.2.1.2 Obchodní rozpětí a přírážková kalkulace v obchodní organizaci

Pro kalkulaci je výchozí cenou cena pořizovací, jež zahrnuje cenu pořízení, náklady spojené s pořízením, které nese dodavatel a odečtou se případná skonta a bonusy. Obchodní rozpětí je pak rozdíl mezi pořizovací cenou a cenou prodejní. Může být vyjádřena buď v procentech z prodejní ceny, nebo absolutně na jednotku prodeje, odtud tedy propočet kalkulační přírážky a obchodního rozpětí:

$$\text{Kalkulační přírážka} = \text{obchodní rozpětí} \times 100/100 - \text{obchodní rozpětí}$$

$$\text{Obchodní rozpětí} = \text{kalkulační přírážka} \times 100/100 + \text{kalkulační přírážka}$$

Obě veličiny lze počítat buď včetně, nebo bez daně z přidané hodnoty.

Příklad přírážkové kalkulace: [6]

Cena pořízení
+ náklady spojené s pořízením
= pořizovací cena
+ provozní náklady obchodu (přímé, nepřímé)
= vlastní náklady zboží
+ zisk
= cena zboží netto
+ DPH
= cena zboží brutto

Mnoho firem pracuje s jedinou stanovenou přírážkou, která má pokrýt náklady a zisk. Jako základ slouží provozní náklady z loňského roku. Ovšem je nutné tyto náklady přizpůsobit budoucím podmínkám, aby je bylo možné použít jako základ přírážky. Vyjeme tedy z dosavadních nákladů a jejich poměru k obrátu, k tomu připočteme žádoucí rentabilitu obrátu a odečteme očekávané procento slev a ztrát. Do přírážky zakalkulujeme vliv inflace na obnovu investičního majetku a obrátku zboží a pohledávek. Nakonec přičteme daň z přidané hodnoty (u plátců DPH)

Je nutné, aby ceny byly prioritně určovány s ohledem na poměry na trhu. Cílem obchodníka by také neměl být zisk za každou cenu za každé prodané zboží, ale měla by platit zásada, že ztrátové zboží často podpoří prodej jako celek.

Vysoký zisk lze dosáhnout jen pomocí kalkulačního vyrovnání. Znamená to tedy, aby obchodník prodával některé položky s podprůměrným nebo i negativním rozpětím. Jejich ztráty jsou vyrovnány jinými položkami. Bylo by však nesprávné považovat položky s podprůměrným rozpětím automaticky za ztrátové. Ztrátové je pak zboží, které buď nekryje celkové náklady nebo náklady přímé. Důvod, proč vést ztrátové položky jsou buď konkurenční nebo mohou vzniknout i v důsledku špatného nákupu (móda). Významným okruhem ztrátového zboží jsou i výprodeje. Pochopitelně zájmem každého obchodníka je vytvoření takových položek v obchodě, které živí ostatní sortimenty. Jedná se o zboží těžko srovnatelné, které lze prodávat ve velkých množstvích. [6]

6.2.1.3 Kalkulace ve sdružené výrobě

Ve sdružené výrobě vzniká v jednom technologickém postupu několik druhů výrobků (např. při výrobě plynu z uhlí vzniká také koks, dehet atd.); vzniklé „sdružené“ náklady proto musíme rozdělit na jednotlivé výrobky. K tomu se používá odečítací nebo rozčítací metody kalkulace.

- Odečítací metoda – používá se, můžeme-li jeden z výrobků považovat za hlavní a ostatní za vedlejší. Metoda spočívá v tom, že od celkových nákladů za zúčtovací období se odečtou vedlejší výrobky oceněné prodejními cenami a zůstatek se považuje za náklady hlavního výrobku. Náklady na kalkulační jednici hlavního výrobku zjistíme dělením těchto zbývajících nákladů počtem kalkulačních jednic hlavního výrobku.
- Rozčítací metoda a metoda kvantitativní výtěže – této metody použijeme, nemůžeme-li sdružené výrobky rozdělit na hlavní a vedlejší (např. ve mlýně různé druhy mouky). Celkové náklady se rozčítají na jednotlivé výrobky podle poměrových čísel vypočtených z množství získaných výrobků nebo podle množství suroviny vstupující do jednotlivých výrobků nebo podle poměru technických vlastností či cen jednotlivých výrobků. Vznikají-li sdružené výrobky ve stupňové výrobě, lze použít metodu kvantitativní výtěže, která rozvrhuje náklady podle množství výrobků získaných z výchozí suroviny. [14]

6.2.1.4 Rozdílové metody

Pro běžnou, operativní kontrolu se používají rozdílové metody, které stanovují výši nákladů předem jako úkol (normu, standard) a zjišťují rozdíly skutečných nákladů s tímto úkolem (normou). Představitelem rozdílových metod je metoda standardních nákladů. Metoda eviduje náklady ve dvou složkách – náklady předem určené (standardní, normované) a rozdíly mezi předem trčenými a skutečnými náklady (odchylky od standardních, normovaných nákladů). Odchylky se analyzují podle příčin vzniku a odpovědnosti nebo i z hlediska využití výrobních činitelů. Rozdílové metody se používají převážně pro řízení přímých nákladů, a to v opakované (např. hromadné, sériové) výrobě s montážní technologií; méně v řízení režijních nákladů vůbec a jednicových nákladů v ostatních (např. chemických) výrobcích. [14]

6.2.1.5 Metoda ABC

Jejím cílem je dosáhnout rozvržení režijních nákladů podle skutečné příčinnosti jejich vzniku. Tyto kalkulace zjišťují a přiřazují náklady dílčím aktivitám (činnostem). Začíná se rozložením podnikových činností do dílčích aktivit (takovými jsou např. objednávání materiálu, příjem a výdej materiálu, doprava a skladování materiálu, balení výrobků atd.) přičemž se zaměřuje především na oblasti, ve kterých vznikají režijní náklady. Zkoumá se, jaké náklady aktivity vyvolávají a testuje se jejich nezbytnost. Ty vztahy, které vyvolávají vznik nákladů, jsou označeny jako cost drivers (např. počet objednávek nebo faktur, počet dodavatelů atd.) Náklady zjištěné na aktivitu se alokují na výkony (výrobky, služby) jako jednotkové náklady. Tyto kalkulace vycházejí tedy ze vztahu, že procesy spotřebovávají zdroje a výkony spotřebovávají procesy. [14]

6.2.1.6 Metoda variabilních nákladů

Základní kalkulace variabilních nákladů přiřazuje kalkulovaným výkonům pouze variabilní náklady, tj. jednicové náklady a variabilní složku režie. U těchto nákladů se předpokládá, že jsou příčině vyvolány jednicí konkrétního výkonu. Na fixní náklady se pohlíží jako na nedělitelný celek, který je třeba uhradit z rozdílu mezi výnosy z prodeje a variabilními náklady prodaných výrobků bez ohledu na objem prodeje. Do kalkulace výkonů se tedy nezahrnují. V neabsorpčních kalkulacích se nezjišťuje zisk z prodeje jednotlivých výrobků, ale zisk celého podniku.

Jednostupňová metoda variabilních nákladů

Tato metoda vychází ze znalostí průměrných variabilních nákladů k-té skupiny výrobků a jejich ceny. Řeší se zde úloha, v jaké míře může výrobek k-té skupiny výrobků uhradit tu část fixních nákladů a zisku, kterou na něj nelze přímo přičíst, tedy ty fixní náklady, které jsou všem výkonům společné a jejichž úhrada je rovněž společná. Zavádí se zde pojem příspěvek na úhradu (krycí příspěvek), který představuje rozdíl mezi prodejní cenou a variabilními náklady výrobku. Příspěvek na úhradu je částka, kterou výrobek nebo služba přispívá k úhradě fixních nákladů a zisku. [10]

$$PÚ_k = C_k - PVN_k$$

Kde: $P\dot{U}_K$ = příspěvek na úhradu k-té skupiny výrobků

C_K = prodejní cena výrobku

PVN_K = průměrné variabilní náklady výrobku k-té skupiny výrobků

Schéma jednostupňové metody variabilních nákladů [6]

Výnosy

- Variabilní náklady

= Příspěvek na úhradu

- Fixní náklady

= Hospodářský výsledek

Způsob rozvrhování lze nahradit tím, že vyjádříme u každého výrobku podíl příspěvku na úhradu na celkových výnosech, neboli hrubou rentabilitu. Čím je relativní příspěvek na úhradu vyšší, tím je daný výrobek z hlediska tvorby zisku pro podnik prospěšnější.

Vícestupňová metoda variabilních nákladů

U jednostupňové metody variabilních nákladů se soustřeďují všechny fixní náklady do jednoho bloku, zatímco u vícestupňové se dají fixní náklady rozdělit do několika vrstev a přiřadit různým objektům.

V praxi se často používá dvoustupňová metoda, která není tak náročná a vyhovuje potřebám malých a středních podniků. Tato metoda předpokládá rozdělení fixních nákladů na specifické fixní náklady, jež se dají přímo přiřadit určitým výrobkům (např. náklady marketingu, odbytu a materiálového hospodářství) a všeobecné fixní náklady, které nemají přímý vztah k výrobkům (např. správní režie, finanční náklady, sponzorské příspěvky apod.). Dvoustupňová metoda rozlišuje dva příspěvky na úhradu. Nejprve se od výnosů odečtou variabilní náklady, čímž vznikne příspěvek na úhradu I. V jednotlivých skupinách se odečtou specifické fixní náklady a vznikne příspěvek na úhradu II. Po odečtení všeobecných fixních nákladů dostaneme hospodářský výsledek podniku.

Schéma dvoustupňové metody variabilních nákladů [6]

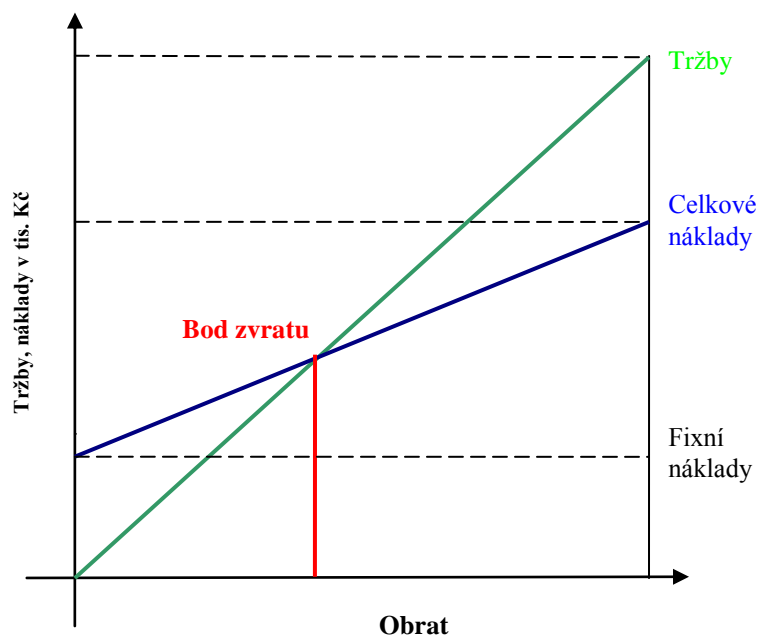
Výnosy

- Variabilní náklady
- = Příspěvek na úhradu I.
- Speciální fixní náklady
- = Příspěvek na úhradu II.
- Všeobecné fixní náklady
- = Hospodářský výsledek

6.2.1.7 Analýza bodu zvratu

Bod zvratu vyjadřuje, při jakém objemu výkonů pokryjí výnosy, resp. tržby celkové náklady. Neboli ve kterém bodě se dostává výroba (prodej – u obchodní organizace) z oblasti ztráty do oblasti zisku. Výsledky mohou být zjišťovány matematicky nebo graficky.

$$\text{Bod zvratu} = \frac{\text{fixní náklady}}{1 - \frac{\text{variabilní náklady}}{\text{obrat}}}$$



Obr. 3. Bod zvratu

Bezpečnostní míra zisku ukazuje, o kolik je možné snížit tržby, abychom se nedostali do ztráty. O tuto částku může klesnout obrat na úroveň kritického bodu. Při dalším poklesu by firma zaznamenala ztrátu.

$$\textit{bezpečná míra zisku} = \textit{čistý obrat} - \textit{kritický obrat}$$

PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Obchodní jméno :	J&H, spol. s r.o. Holešov
Právní forma :	společnost s ručením omezeným
Sídlo :	Nám. Dr. E. Beneše 6, 769 01 Holešov
Den zápisu:	30. 12. 1991
IČO :	18 18 92 29
Předmět podnikání:	velkoobchodní a maloobchodní činnost v oblasti nákupu a prodeje nábytku a bytových doplňků, poradenská činnost v oblasti stavebnictví a truhlářství, dříve také výroba a opravy truhlářských výrobků.

Firma J&H spol. s r. o. Holešov vznikla dnem zápisu do obchodního rejstříku 30.12.1991. Svoji první prodejnu nábytku otevřela 1.1.1992 na náměstí Dr. E. Beneše v Holešově. Postupně se firma rozšířila o další prodejny ve Zlíně s podstatně většími výstavními a skladovacími prostory a v Napajedlech, kterou pro ztrátové hospodaření uzavřela po poměrně krátké době v roce 1999.

V Holešově je objekt výhodně umístěn přímo na náměstí. V této budově, kde se také nachází sídlo firmy je využíváno 500 m² prodejní plochy, 400 m² skladovacích prostor a dvě kanceláře pro administrativní činnosti.

Ve Zlíně je objekt situován v ulici Tř. 2. května. Prodejní plochy jsou 800 m² a skladovací 1200 m². Firma se při svém vzniku rovněž zabývala výrobou masivních kuchyňských stolů a židlí, jež vyvážela především do zahraničí. Tuto činnost ovšem ukončila již v roce 1994.

Po celou dobu své existence má firma dva společníky, jež jsou zároveň jednateli společnosti se shodným obchodním podílem ve výši 50 % základního jmění činící 206.000 Kč a je zcela splaceno.

7.1.1.1 Dodavatelé

Hlavními dodavateli firmy J&H, s r. o. Holešov jsou největší výrobci nábytku v ČR:

- JITONA Soběslav, a. s.
- Tusculum, a. s. Rousínov
- K+V Interiér Praha, spol. s r. o.

JITONA Soběslav, a. s. je největší tuzemský výrobce čalouněných souprav a sektorových obývacích stěn dýhovaných a z masivu.

Tusculum Rousínov má hlavní výrobní program v masivních a dýhovaných ložnicích včetně samostatných skříní.

K+V Interiér Praha, spol. s r. o. je výrobcem kancelářského nábytku, studentských pokojů a kuchyňských stolů.

Kromě výše uvedených hlavních dodavatelů má firma dalších asi 100 menších dodavatelů z ČR i zahraničí. Objem nákupů v zahraničních měnách je téměř nulový, proto kurzová rizika neohrožují hospodaření podniku.

7.1.1.2 Odběratelé

Klientela společnosti je velmi různorodá, od velkých firem a úřadů po fyzické osoby prostřednictvím prodejen ve Zlíně, Holešově, dříve také v Napajedlech či v současné době internetu.

Mezi největší odběratele patří – Městský úřad Holešov, Magistrát města Zlína, Justiční škola Kroměříž, Grado Zlín, a. s., Baťova krajská nemocnice Zlín, Fair play Liberec, Barum Continental, spol. s r. o.

Tržby z prodeje výrobků a služeb jsou realizovány v tuzemské měně, proto nehrozí ztráty z kurzových rizik. Firma má mnoho odběratelů, z nichž žádný není natolik významný, aby byly zásadněji ohroženy tržby v případě přerušení obchodních vztahů s ním.

7.1.1.3 Zaměstnanci

- společnost zaměstnává 10 zaměstnanců včetně společníků (údaj k 31.12.2007)

- rozdělení podle pracovního zařazení: vedení společnosti, skladníci, účetní, prodáváči

Externí pracovníci

- Pro společnost dále pracují montážníci na vlastní živnostenský list

7.1.1.4 Silné stránky a příležitosti společnosti

- dobré jméno
- poskytování kvalitních služeb (objednávky, reklamace, doprava, montáže...)
- rozsáhlý sortiment nabízeného zboží
- kvalifikovaní zaměstnanci
- firma si dokáže udržet zaměstnance
- vytvořena průmyslová zóna u Holešova
- rozvoj dopravní infrastruktury a tím i možný příchod firem do regionu
- internetový prodej

7.1.1.5 Slabé stránky a hrozby společnosti

- diktát obchodních řetězců
- lobování
- vstup nové konkurence
- reklama a podpora prodeje
- drahé parkovací místa
- nízká rentabilita
- firma má dva společníky s rozdílným pohledem na vedení podniku

Bylo by velmi zajímavé a prospěšné srovnat výsledky finanční analýzy s konkurencí, bohužel konkurenční firmy si své interní informace pečlivě střeží, aby nedošlo k jejich zneužití, proto jsem se omezil pouze na srovnání firemních výsledků v čase a s danými optimálními hodnotami.

8 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

8.1 Absolutní ukazatele

Jedná se o ukazatele, které lze z účetních výkazů použít přímo. Můžeme je využít k analýze vývojových trendů a k procentnímu rozboru komponent. V příloze P II jsou uvedeny vývojové trendy jednotlivých položek rozvahy a v příloze P III jejich procentuální rozbor. Vývojové trendy položek výkazů zisku a ztráty obsahuje příloha P IV. Procentuální rozbor výnosů je znázorněn v příloze P V a nákladů v příloze P VI.

Z přílohy P II je zřejmé, že rok 2006 se oproti roku 2005 příliš nezměnil, to značí, že v období roku 2006 nedošlo k žádné významnější události. Výjimku tvoří pouze oběžná aktiva, kde došlo k výraznějšímu úbytku zásob a ke zvýšení krátkodobých pohledávek a finančního majetku. Stav dlouhodobého majetku je v roce 2006 shodný s předchozím rokem, jelikož firma nenakoupila ani neprodala žádný dlouhodobý majetek a také proto, že byly v uvedeném roce přerušeny odpisy, aby podnik nevykázal příliš vysokou ztrátu. Dlouhodobý nehmotný a dlouhodobý finanční majetek firma nevlastní a nemá ani dlouhodobé pohledávky. V oblasti pasiv byl v uvedeném roce zaznamenán pouze nárůst krátkodobých závazků o 3 %. V roce 2007 již významnější změny nastaly. Z důvodu opětovného zahájení odpisování budov se dlouhodobý majetek snížil o 9 % oproti roku předchozímu. K poklesu došlo i u oběžných aktiv a to díky snížení finančního majetku o 20 % a také vlivem krátkodobých pohledávek, jež poklesly o 60 %, vlivem odepsání nedobytných pohledávek ve výši 778.871 Kč. Na druhou stranu došlo v roce 2007 k patnáctiprocentnímu nárůstu zásob. Odpisy nedobytných pohledávek a budov silně ovlivnily také pasiva, resp. hospodářský výsledek, jež zejména díky tomu zaznamenal pokles o 2244 % a dostal se tím do ztráty ve výši 686.000 Kč. Obdobný vývoj nastal i u krátkodobých závazků, jež se snížily o 10 %. Celkově se tak pasiva v roce 2007 propadla o 13 % oproti období předchozímu.

Příloha P III vyjadřuje podíl jednotlivých dílčích položek aktiv resp. pasiv na celkových aktivech resp. pasivech. Dlouhodobý majetek tvoří přibližně 28 % a oběžná aktiva 71 % z celkových aktiv. Z dlouhodobého majetku firma vlastní pouze hmotný majetek, z oběžného majetku činí zásoby z celkových aktiv průměrně 47 %, krátkodobé pohledávky 18 % a finanční majetek 5,5 %. Z přílohy je dále patrné, že jednotlivé podíly dílčích aktiv na celkových aktivech jsou ve všech sledovaných letech na přibližně stejné úrovni. Za vý-

jimku lze považovat zásoby, které v roce 2007 tvořily 54 % z celkových aktiv, zatímco v předchozích letech byl jejich podíl průměrně 43 % a také krátkodobé pohledávky podílející se v témže roce na aktivech pouze 11 %, když v předchozích letech to bylo přibližně 22 %. Jak bylo již uvedeno, ke snížení podílu pohledávek došlo zejména důsledkem odpisu nedobytných pohledávek. Základní kapitál se podílí na pasivech průměrně z 2,8 %, 37 % tvoří fondy ze zisku a 11 % HV minulých let. Z cizích zdrojů firma disponuje pouze krátkodobými závazky tvořící přibližně 49 % podíl. V oblasti pasiv je možné sledovat analogový vývoj jako u aktiv. Roky 2005 a 2006 jsou bez výraznějších změn, pouze v roce 2007 se díky vysoké ztrátě snižující celkový objem pasiv o více než 10 %, zvýšil podíl fondů ze zisku. To je také důsledkem odpisu nedobytných pohledávek a opětovném pokračování v odpisování budov, jež bylo v minulých letech účetní jednotkou přerušeno.

Příloha P IV zobrazuje vývoj jednotlivých položek výkazu zisků a ztráty v období roku 2005 až 2007. Tržby za prodej zboží se v roce 2006 zvýšily o 19 % oproti roku předchozímu, ale v roce 2007 byl další nárůst již pouhé 4 %. Náklady vynaložené na prodej zboží se v roce 2006 také zvýšily, nicméně v roce 2007 zaznamenaly pokles téměř o půl procenta a to je také příčinou nárůstu obchodní marže v roce 2006 o necelých 11 % a v roce 2007 dokonce o téměř 21 %, vždy vzhledem k danému předchozímu roku. Další významnou položkou jsou výkony (nájmy, montáže apod.), u nichž dochází ve sledovaném období ke kolísání. V roce 2006 se jejich hodnota zvýšila o 7,4 %, zatímco v následujícím roce se naopak o 15,1 % snížila. Podobný vývoj platí také pro výkonovou spotřebu. Osobní náklady se v roce 2006 zvýšily o 8 % a v roce 2007 o dalších 21 %. Tento skok je v největší míře způsoben přijetím dalšího zaměstnance do provozovny Zlín v únoru 2007. Odpisy dlouhodobého majetku byly v roce 2005 a 2006 přerušeny. Účetní jednotka pokračovala v dříve započatém odepisování až v roce 2007, v němž dosáhly celkové výše 196.000 Kč. Položka ostatní provozní náklady vykazala v roce 2007 značný nárůst oproti předchozím obdobím z důvodu odpisu nedobytných pohledávek nepatřící mezi náklady daňově uznatelné, a proto neovlivňuje základ daně pro výpočet daně z příjmů. Právě odpisy měly největší podíl na záporném provozním výsledku hospodaření, který skončil v posledním sledovaném období ve ztrátě -522.000 Kč, což je pokles o 700 % oproti roku 2006. Celkový hospodářský výsledek po zdanění v roce 2005 činil 13.000 Kč, v roce 2006 -32.000 Kč a v roce 2007 vykázal ztrátu ve výši - 686.000 Kč.

V příloze P V jsou uvedeny procentuální podíly jednotlivých dílčích položek výnosů na celkových výnosech. Jak je patrné, jedná se o obchodní firmu, proto jsou výnosy zastoupeny z 95 % v podobě tržeb z prodeje zboží a z 5 % v podobě výkonů (nájemné, montáže apod.). Ve všech sledovaných letech se uvedené poměry příliš neliší.

V následující příloze P VI je znázorněn procentuální rozbor položek nákladů. Náklady vynaložené na prodané zboží tvořily v roce 2005 na celkových nákladech podíl ve výši 74 %, v roce 2006 to bylo téměř 76 % a v dalším roce poklesl na 71 %. Podíl výkonové spotřeby v jednotlivých letech postupně mírně klesal z 15,4 % v roce 2005 až na 13,1 % v období roku 2007. Další významnou položkou jsou osobní náklady tvořící průměrně 10 % z celkových nákladů, tento poměr je ve všech sledovaných letech přibližně stejný. Odpisy dlouhodobého hmotného majetku a ostatní provozní náklady tvoří významnější podíl na celkových nákladech pouze v roce 2007, ve kterém, jak již bylo několikrát zmíněno, firma odepsala nedobytné pohledávky a pokračovala v odepisování budov, jež v předchozích letech přerušila. Ostatní položky jsou spíše zanedbatelné.

V níže uvedené tabulce 1 je zobrazen přehled vývoje hospodářského výsledku v letech 2005 až 2007. Tabulka vyjadřuje, že v roce 2005 a 2006 byl provozní hospodářský výsledek kladný a téměř stejný, zatímco v roce 2007 se propadl do ztráty ve výši -522.000 Kč. Kdyby firma v roce 2005 a 2006 odpisování nepřerušila, byl by provozní výsledek hospodaření v těchto letech také záporný.

Ztráta z finančního hospodaření se postupně ve všech letech mírně prohlubuje a mimořádný hospodářský výsledek je nulový.

Celkový hospodářský výsledek se pohybuje kolem nuly, pouze v roce 2007 byl silně ovlivněn již zmíněnými odpisy, a proto zaznamenal propad hluboko do ztráty.

		2005	2006	2007
*	Provozní výsledek hospodaření	85	87	-522
*	Finanční výsledek hospodaření	-72	-110	-140
*	Mimořádný hospodářský výsledek	0	0	0
	HV před zdaněním	13	-23	-662
***	HV za účetní období	4	-32	-686

Tab. 1 - Vývoj hospodářského výsledku (v tisících Kč)

8.2 Rozdílové ukazatele

Mezi významné rozdílové ukazatele patří čistý pracovní kapitál, proto v následující tabulce 2 je uveden přehled vývoje čistého pracovního kapitálu v jednotlivých letech. Jeho hodnota je ve všech sledovaných letech kladná, protože oběžný majetek převyšuje krátkodobé závazky. V letech 2005 a 2006 je přibližně na stejné úrovni, zatímco v roce 2007 se jeho hodnota snížila, zejména díky odpisu nedobytných pohledávek. Podle tohoto ukazatele by nemělo dojít v nejbližší době k platební neschopnosti. K ověření platební schopnosti podniku je kromě čistého pracovního kapitálu také nutné analyzovat ukazatele likvidity, jimiž se podrobněji zabývá další kapitola.

	2005	2006	2007
Čistý pracovní kapitál	1733	1748	1365

Tab. 2 - Vývoj čistého pracovního kapitálu (v tisících Kč)

8.3 Poměrové ukazatele

8.3.1 Analýza likvidity

Ukazatelé likvidity jsou uvedeny v tab. 3 a vývoj ukazatelů likvidity je též znázorněn v grafu 2.

	2005	2006	2007
Běžná likvidita	1,47	1,45	1,39
Pohotová likvidita	0,52	0,62	0,33
Okamžitá likvidita	0,09	0,13	0,11
ČPK/OA	31,75%	31,27%	28,19%
Čistý pracovní kapitál / Aktiva	22,59%	22,44%	20,11%

Tab. 3 - Ukazatele likvidity

Optimální hodnota běžné likvidity je v rozmezí 1,5 – 2,5, pohotové likvidity 1,0 – 1,5 a okamžité likvidity 0,2 – 0,5.

Z tabulky 3 vyplývá, že ukazatel běžné likvidity se pohybuje v letech 2005 a 2006 kolem hodnoty 1,46, což je přibližně na hranici optimálních hodnot, nicméně je třeba podotknout, že běžná likvidita je v obou letech zatížena nedobytnými pohledávkami a zejména proto je vyšší než v roce 2007, ve kterém byly tyto pohledávky odepsány.

Pohotová likvidita je ve všech letech vysoce podprůměrná a také ovlivněna nedobytnými pohledávkami. Nízké hodnoty dosáhla i okamžitá likvidita, na kterou již pohledávky nemají vliv. Rozdíl mezi běžnou a pohotovou likviditou ukazuje buďto nadměrný podíl zásob ve struktuře oběžných aktiv podniku anebo velmi nízký podíl peněžních prostředků a pohledávek. Drtivou většinu zásob podniku tvoří vystavené zboží na prodejně, které si zákazník při koupi objednává přímo od dodavatele. Je to z toho důvodu, aby ve skladech bylo pouze zboží, po němž je vysoká poptávka, drobné zboží, nebo které bylo nakoupeno za výhodných podmínek (různé akce se slevou apod.). Z toho plyne, že podnik nemá nadměrné zásoby, ale spíše nízké peněžní prostředky a pohledávky, což ukazují rovněž účetní výkazy. Pozitivně je možné hodnotit skutečnost, že firmě nevážnou v pohledávkách nadměrné prostředky. Většina zákazníků totiž platí v hotovosti. Na druhou stranu se z důvodu nízkého finančního majetku může stát, že firma bude přinucena prodávat své zásoby pod cenou, aby včas dostála svým krátkodobým závazkům. To by znamenalo ztrátu možnosti využívat různých slev a příležitostných akčních nabídek od dodavatelů.

8.3.2 Analýza rentability

Tabulka 4 znázorňuje, že ve firmě J+H mají odpisy stěžejní vliv i na ukazatele rentability. V roce 2005 a 2006 se hodnoty pohybovaly na přibližně stejné úrovni, zatímco v roce 2007 je díky odpisům zaznamenán výraznější pokles. Rentabilita tržeb by měla mít stoupající tendenci, ovšem v analyzované firmě se pohybuje pouze okolo nuly. Rentabilita vlastního kapitálu je nižší než dlouhodobý průměr úroků z dlouhodobých vkladů. V takovém případě by bylo lepší investovat vložený kapitál jinam (např. uložení peněz v bance by přineslo vyšší výnosnost při nižším riziku). Rentabilita celkového kapitálu by měla dosahovat maximálních hodnot, zatímco ve firmě J+H se pohybuje také okolo nuly. Tento ukazatel je předmětem zájmu zejména externích subjektů, kteří chtějí znát rentabilitu svého potenciálního partnera před uzavřením smluv.

	2005	2006	2007
Rentabilita tržeb (%) (HV po zdanění/Tržby)	0,02%	-0,16%	-3,32%
Rentabilita výnosů (%) (EBIT/Výnosy)	0,08%	-0,11%	-3,17%
Rentabilita celk. kapitálu (%) (EBIT/Aktiva)	0,17%	-0,30%	-9,65%
Rentabilita vlast. kapitálu (%) (HV po zd./Vl.kapitál)	0,11%	-0,85%	-22,21%

Tab. 4 – Ukazatele rentability

8.3.3 Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury

Ukazatelé zadluženosti jsou vymezeny v tabulce 5 z níž vyplývá, že celková zadluženost se pohybuje průměrně okolo 50%. Jedná se v celku o pozitivní vývoj, neboť doporučená hodnota je v rozmezí 30-60%. Ve firmě J+H jsou cizí zdroje zastoupeny výhradně v podobě krátkodobých závazků (obchodní úvěry od dodavatelů).

Ukazatel míry zadluženosti se pohybuje okolo hodnoty 1, což znamená, že podnik je financován vlastním a cizím kapitálem přibližně ve stejném poměru. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je zadluženost podniku.

Vlastní kapitál tvoří protipól stálých aktiv, neboť se jedná o dlouhodobé finanční zdroje. Doporučuje se proto, aby dlouhodobý majetek byl financován převážně z vlastních zdrojů (tzv. zlaté pari pravidlo). Poměr vlastního kapitálu a dlouhodobého majetku je ve firmě J+H vyšší než 1, tzn., že podnik používá vlastní (dlouhodobé) zdroje i ke krytí oběžných (krátkodobých) aktiv. Podnik tak dává přednost stabilitě před výnosem.

Zlaté bilanční pravidlo uvádí, že dlouhodobý majetek by měl být financován z dlouhodobých zdrojů vlastních nebo z dlouhodobých zdrojů cizích. Výsledek posledního ukazatele je vyšší než 1 a to znamená, že podnik dlouhodobými zdroji kryje kromě dlouhodobého majetku i část oběžného majetku.

Jelikož firma nemá žádné dlouhodobé cizí zdroje ani nákladové úroky, nejsou zde uvedeny ukazatele, které je obsahují (např. úrokové krytí).

	2005	2006	2007
Celková zadluženost (Cizí zdroje/Aktiva)	48,58%	49,33%	51,22%
Míra zadluženosti (Cizí zdroje/Vl.kapitál)	0,98	1,02	1,13
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	1,78	1,77	1,59
Dlouhod. Zdroje / Dlouhodobý majetek	1,78	1,77	1,59

Tab. 5 – Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury

8.3.4 Analýza aktivity

Obrat celkových aktiv

Z analýzy vývoje tohoto ukazatele (tab. 6) je možné konstatovat, že firma J+H, s.r.o. Holešov svůj majetek využívá poměrně efektivně (tzn., že není neúměrně vybavená majetkem). Aktiva jsou zastoupena především ve formě zásob, které firma udržuje na co nejnižší úrovni s ohledem na nutné minimum pro zabezpečení plynulého chodu podniku. Stav

dlouhodobého majetku se díky oprávkám také postupně snižuje. Další dlouhodobá aktiva firma ve sledovaném období nepořídila a ani to v blízké době nemá v úmyslu.

Doba obratu zásob a rychlost obratu zásob

Doba obratu zásob (tab. 6) za sledované období kolísá. Nejkratší byla v roce 2006 (58 dnů) a nejdelší v roce 2005 (75 dnů). Průměrná doba obratu zásob v období roku 2005 až 2007 je 66 dnů. Z toho plyne, že obrat zásob ve firmě J+H je průměrně 5 krát za rok (tab. 6).

Doba obratu pohledávek

V podniku J+H byla doba obratu pohledávek (tab. 6) za roky 2005 a 2006 okolo 34 dnů, zatímco v roce 2007 tato doba klesla na pouhých 13 dnů. Tento skok byl způsoben již několikrát zmiňovaným odpisem nedobytných pohledávek.

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků by měla být kratší než doba obratu pohledávek, což firma J+H, s. r. o. Holešov bez problémů splňuje (tab.6). Průměrná doba inkasa činí přibližně 34 dnů a v roce 2007 dokonce jen 13 dnů, tzn. více než 2x kratší než splatnost faktur. Podnik tedy může rychleji nejenom použít peníze na další nákup vstupů, ale peníze mohou být uvolňovány i na jinou činnost nebo na úhradu faktur. Dále pak se díky kratší době obratu pohledávek snižují náklady, které by jinak vznikly, pokud by podnik byl nucen při nedostatku finančních prostředků používat úvěry. Firma dokáže své pohledávky dostat zaplacený v průměru za 34, resp. 13 dnů, po očištění od nedobytných pohledávek, ale sama splácí závazky průměrně po 70 dnech. Nicméně doba obratu závazků se postupně snížila ze 79 dnů v roce 2005 až na 61 v roce posledním.

Ukazatele aktivity počítané z tržeb a z výnosů (tab. 6) se u firmy J+H příliš neliší, protože firma dosahuje výnosy téměř výhradně z prodeje zboží a služeb. Organizace nemá ani žádný dlouhodobý finanční majetek, který by ji přinášel výnosy. Z toho důvodu jsou také ukazatele aktivity založené na výnosech vynechány.

	2005	2006	2007
Obrat celkových aktiv (tržby/aktiva)	2,22	2,58	3,05
Obrat zásob (tržby/zásoby)	4,81	6,26	5,59
Doba obratu zásob (dny) (zásoby/tržby*360)	75	58	64
Doba obratu pohledávek (dny) pohled./tržby*360	33	34	13
Doba obratu závazků (dny) krátk.závazky/tržby*360	79	69	61

Tab. 6 – Ukazatelé aktivity počítané z tržeb

8.4 Souhrnné ukazatele

8.4.1 Z - skóre (Altmanův model)

Tabulka 7 vyjadřuje, že firma J+H dosáhla v roce 2005 hodnotu Z-skóre 2,8109, což ukazuje na nevyhraněnou finanční situaci. Příčinou této situace jsou zejména nižší tržby oproti následujícím obdobím. V roce 2006 již Z-skóre dosáhlo hodnoty 3,1367, což představuje uspokojivou finanční situaci a to platí i pro rok 2007, kdy hodnota Z-skóre se vyšplhala na číslo 3,1724, přestože v obou letech podnik vykázal záporný hospodářský výsledek. Na základě aritmetického průměru všech tří let (3,04) je možné tvrdit, že podle Altmanova modelu má firma J+H uspokojivou finanční situaci.

	2005	2006	2007
0,717 x ČPK/A	0,1620	0,1609	0,1442
0,847 x HV/A	0,0004	-0,0035	-0,0856
3,107 x EBIT/A	0,0053	-0,0092	-0,2998
0,420 x VK/CZ	0,4281	0,4127	0,3731
0,998 x T/A	2,2151	2,5757	3,0405
Z-skóre	2,8109	3,1367	3,1724

Tab. 7 - Výpočet Altmanova Z-skóre

8.4.2 Ukazatel EVA (Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota)

Jak ukazuje tabulka 8, ve všech sledovaných letech je hodnota EVA záporná tzn., že dochází k ubývání hodnoty. Firma svou činností hodnotu vložených prostředků vlastníků nezvyšovala. Výnosnost těchto prostředků by byla vyšší v jiné investici při stejném riziku. Nízké hodnoty jsou především důsledkem nízkých zisků ve srovnání s investovaným kapitálem.

Od roku 2005 se ukazatel EVA pohybuje v záporných číslech a tento stav se každoročně prohlubuje vždy téměř na dvojnásobek předchozího roku. V roce 2006 byl propad

EVA způsoben především přesunem z nízkého zisku v roce 2005 do ztráty v následujícím roce, přestože rozdíl v HV je mezi oběma lety minimální. Uvedený přesun ze zisku do ztráty ovlivnil rizikovou přírážku za podnikatelské riziko, která je součástí Re a zejména z toho důvodu se hodnota Re zvýšila z 8,34 % v roce 2005 na 14,81% následujícího roku. V roce 2007 byl příčinou dalšího snížení ekonomické přidané hodnoty zejména propad rentability vlastního kapitálu, způsoben hlubokou ztrátou.

	2005	2006	2007
ROE	0,11%	-0,85%	-22,21%
Re	8,34%	14,81%	16,42%
Rf	3,53%	3,77%	4,06%
ROE-Re	-8,23%	-15,66%	-38,63%
VK	3798	3775	3089
EVA	-312,753	-591,078	-1193,21

Tab. 8 – Výpočet ukazatele EVA

8.4.3 Multiplikátor vlastního kapitálu

Úroková redukce zisku a finanční páka společně vyjadřují vliv zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu (viz tab. 9), přičemž tyto faktory působí opačně. Společný vliv lze vyjádřit jejich součinem, který se nazývá multiplikátor vlastního kapitálu. Pokud je jeho hodnota vyšší než 1, pak zvyšování podílu cizích zdrojů ve finanční struktuře podniku má pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu.

Ukazatel	2005	2006	2007
Úroková redukce zisku (EBT/EBIT)	1	1	1
Finanční páka (A/VK)	2,0195	2,0630	2,1978
Multiplikátor vlastního kapitálu	2,0195	2,0630	2,1978

Tab. 9 – Vliv zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu

Z tabulky 9 vyplývá, že hodnota multiplikátoru je ve všech sledovaných letech větší než 1 a to znamená, že zvyšování podílu cizích zdrojů v kapitálové struktuře bude mít pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu.

8.5 Soustavy poměrových ukazatelů

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) je jedním z nejdůležitějších poměrových ukazatelů finanční analýzy, proto je v příloze P VII zpracována pyramidová soustava, jejímž vrcholem je právě ROE. Pyramidová soustava spočívá v postupném rozkladu vrcho-

lového ukazatele na dílčí poměrové ukazatele. Slouží k tomu, abychom získali přehlednou strukturu faktorů, jež ovlivňují nadřazené ukazatele stojící v pyramidě výše a potažmo i její vrchol.

V příloze P VII je uveden rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu za roky 2005 až 2007. V celém sledovaném období je rentabilita vlastního kapitálu na velmi nízké úrovni, přičemž v roce 2006 a 2007 vykazuje záporné hodnoty. Tento stav je způsoben zejména velmi nízkou rentabilitou tržeb a to díky nízkým ziskům resp. vykázaným ztrátám v roce 2006 a 2007. Nejnižší je rentabilita tržeb v roce 2007 (-0,0332), příčinou toho je vysoký podíl ostatních nákladů, odpisů a osobních nákladů na tržbách. V roce 2006 je oproti ostatním obdobím zaznamenán nejvyšší podíl nákladů na prodané zboží (0,7574) také vzhledem k tržbám. Obrat aktiv je v celém sledovaném období na dobré úrovni a od roku 2005 se postupně zvyšuje. Finanční páka ve všech letech přesahuje hodnotu 2,01, což není špatné, nicméně zvýšením podílu cizích zdrojů je možné tuto hodnotu ještě zvýšit, jak naznačil multiplikátor vlastního kapitálu.

9 ANALÝZA NÁKLADŮ PODNIKU

Následující kapitola se věnuje analýze nákladů podniku, členěných podle výkazu zisku a ztráty, účtové osnovy, místa jejich vzniku a podle závislosti na změnách objemu zboží. Tato analýza slouží jako základní podklad pro návrhy opatření v projektové části práce. Z toho důvodu je třeba získat, co možná nejpodrobnější přehled všech nákladových položek a jejich vývoje z různých úhlů pohledu.

9.1 Náklady členěné podle výkazů zisku a ztráty

Jak již předesílá název podkapitoly tyto náklady lze zjistit z účetních výkazů, které firma J+H sestavuje k rozvahovému dni jednou ročně. Náklady podle výkazu zisku a ztráty jsou již podrobně analyzovány v předchozích kapitolách, proto je zde uveden pouze jejich výčet. Největší podíl na celkových nákladech firmy mají náklady vynaložené na prodané zboží (přibližně 73 %), další v pořadí je výkonová spotřeba s 14 % podílem, osobní náklady s 10 % podílem a zbytek tvoří ostatní náklady (daně a poplatky, odpisy, ostatní finanční náklady atd.)

9.2 Náklady členěné podle účtové osnovy

Tyto náklady lze sledovat v páté třídě hlavní knihy, ve které jsou členěny do jednotlivých skupin obsahující syntetické účty. Účetní program samozřejmě umožňuje také analytickou evidenci nákladů jednotlivých středisek, která je využita pro přesnější identifikaci významnějších nákladů. Příloha P VIII obsahuje nákladové druhy získané z hlavní knihy firmy J+H.

V uvedené příloze jsou náklady rozčleněny podle toho, jak jsou vymezeny v syntetické evidenci hlavní knihy. Každý náklad, který ve firmě vznikne, je přiřazen k určitému účtu, pod nímž je v účetnictví veden. Z tabulky 15 je patrné, že největší nákladovou položku tvoří účet 504 – prodané zboží, následuje účet 518 ostatní služby, 521 – mzdové náklady, 524 – zákonné sociální pojištění, 522 – příjmy společníků ze závislé činnosti atd. Účty, jež vykazují nulovou hodnotu ve všech sledovaných letech, jsou pro bezvýznamnost vynechány. Uvedená příloha P VIII poskytuje v podstatě stejné informace, jež jsou vymezeny v předchozích kapitolách, proto následující část práce je zaměřena pouze na její podrobnější analytickou evidenci.

Příloha P IX obsahuje analytickou evidenci nákladů k syntetickým účtům uvedeným v příloze P VIII poskytující podrobnější informace o vývoji jednotlivých položek nákladů ve sledovaném období. Z uvedené přílohy je zřejmé, které konkrétní náklady jsou pro firmu zásadní a naopak, které jsou spíše bezvýznamné. Poskytuje také zajímavé informace o nákladech vzniklých nahodile pouze v jednom období, s nimiž se nemá smysl do budoucna zabývat a zase naopak o nákladech, se kterými firma musí počítat i v dalších obdobích. Na tyto náklady je třeba se zaměřit a snažit se o jejich optimalizaci.

Z uvedené přílohy P IX je zřejmé, že náklady, jež by bylo možné podrobit optimalizaci, jsou 501.4 - pohonné hmoty, zatěžující hospodářský výsledek částkou ve výši přibližně 50.000 Kč (firma vlastní jeden nákladní automobil, jež slouží na rozvozy zboží obou středisek), tyto náklady lze snížit např. zavedením plánu rozvožů. Další významnější položku tvoří 501.5 - drobné vybavení, u něhož dochází k velkému kolísání hodnoty v jednotlivých letech, z důvodu měnících se potřeb firmy na vybavenost jejich pracovišť a potřeby obměňování zastaralého nebo poškozeného majetku. V roce 2006 byla hodnota uvedeného analytického účtu 175.780 Kč, díky rekonstrukci prodejny v Holešově a také nákupu výpočetní techniky, zatímco v následujícím roce jen 72.224 Kč. Také ostatní náklady vedeny pod účtem 501 se týkají drobných nákupů spotřebního zboží, jež by bylo možné optimalizovat např. vhodnou nákupní politikou, nicméně celková výše těchto nákladů není pro firmu nikterak významná. Dalším v pořadí je účet 502, jež zastřešuje elektrickou energii, plyn a vodu. Tyto náklady mohou být sníženy zavedením vhodných opatření vedoucích k úspoře energií. Jejich celková výše v roce 2005 byla přibližně 200.000 Kč, zatímco v roce 2007 již 300.000 Kč, bylo by tedy nanejvýš vhodné se jimi začít také zabývat. Nejvýznamnější položky obsahuje účet 504 – prodané zboží tvořící přibližně 73 % všech nákladů, proto je třeba se na jejich optimalizaci zaměřit apriori. Účet 511 sdružuje náklady na opravy a udržování, jejichž celková výše činila přibližně 180.000 Kč v roce 2005, ale v roce 2007 to bylo již pouze 73.000 Kč. Důvodem vyšších nákladů v roce 2005 byla investice do opravy budovy ve výši 113.592 Kč. Tyto náklady lze snižovat prostřednictvím preventivních opatření či obměnou zastaralé techniky vyznačující se vyššími náklady na údržbu a opravy za novou a bezporuchovou (příkladem může být výměna automobilu, kopírovacího stroje apod., jejichž opravy i provoz jsou neúměrně drahé). Mezi další významné položky patří náklady pod společným účtem 518 – ostatní služby. Konkrétně se jedná o náklady na telefony (pevné linky) činící přibližně 70.000 Kč a které lze

úspěšně optimalizovat, což je prokázáno v projektové části práce. Dále se jedná o nájemné za prodejní a skladovací prostory placené pravidelně ve stejných částkách v celkové výši 1.220.000 Kč/rok, jejichž výše se mění nárazově po delších časových intervalech. Tyto náklady lze nepřímo optimalizovat prostřednictvím efektivnějšího využívání pronajatých prostor. Účet 518.6 zahrnuje náklady za vedení účetnictví, kde není příliš mnoho prostoru k manévrování. Účet 518.9 obsahuje převážně náklady na reklamu zvyšující se každým rokem o více než třetinu, proto by bylo dobré těmto nákladům také věnovat pozornost a snažit se o jejich efektivní vynakládání (tzn. zaměřit se na poměr efektivita/cena). Položky 518.13 a 518.14 obsahují cizí služby a služby na zakázku, které firma neumí nebo nemůže sama poskytnout (např. z kapacitních důvodů). Další významnou položkou jsou osobní náklady (účet 521 až 528). Tyto náklady lze nepřímo optimalizovat zavedením motivačního systému odměňování pracovníků, čímž je možné zvyšovat produktivitu práce nebo snižovat náklady na neefektivní pracovní sílu. V roce 2007 patřil mezi významné i účet 546 – odpis nedobytné pohledávky. Jednalo se o nedobytné pohledávky z devadesátých let, které účetní jednotka v daném roce hromadně odepsala. Nyní firma J+H již téměř žádné nedobytné pohledávky nevlastní. Účet 568.1 – poplatky bance je posledním významnějším účtem, jehož hodnota se od roku 2005 prudce zvyšuje. To by měl být důvod pro zpracování bližší analýzy příčin tohoto růstu a zavedení možných opatření pro stabilizaci výše bankovních poplatků.

9.3 Náklady členěné podle místa jejich vzniku

Firma J+H nábytek Holešov se skládá ze dvou středisek (prodejny v Holešově a Zlíně). Následující část práce se zaměřuje na rozčlenění nákladů mezi obě střediska k získání přehledného obrazu o struktuře nákladů v každém středisku a jejich výši. Tyto informace pak lze použít pro vzájemné srovnávání obou středisek a vyhodnocení jejich nákladové politiky.

Příloha P X obsahuje pouze takové náklady, které lze přímo přiřadit jednotlivým střediskům.

Zajímavá je hned první položka (el. energie) vypovídající o tom, že ač je holešovská prodejna podstatně menší než zlínská, spotřebuje mnohem více el. energie. Je tedy nasnadě zjistit příčinu tohoto rozdílu.

Z uvedené přílohy je dále patrné, že náklady vynaložené na spotřebu plynu byly ve zlínské provozovně v počátečním sledovaném roce pouze ve výši 43.990 Kč, v roce 2006 ve výši 78.570 Kč a v následujícím roce již dokonce 109.576 Kč, zatímco v Holešově činily náklady na spotřebu plynu v roce 2005 až 2007 průměrně 80.000 Kč.

Ve zlínské prodejně je obrat zboží přibližně dvakrát vyšší než v Holešově, což je také příčinou dvakrát vyšších nákladů na prodané zboží. Osobní náklady nejsou přímo úměrné výši obratu zboží, protože na rozdíl od něj jsou ve Zlíně pouze o 13 % vyšší než v Holešově.

Nájemné ve zlínské provozovně činí 900.000 Kč (plocha o výměře 2000 m²), zatímco v Holešově 350.150 Kč (900 m²) včetně částky 30.150 Kč za pronájem vjezdu do skladu. Tento rozdíl je dán velikostí provozní plochy a odlišnou lokalitou.

Zajímavou položkou jsou rovněž náklady vynaložené na telefony (pevná linka). Můžeme vidět, že za rok 2007 činí v Holešově přibližně 50.000 Kč a jsou tedy téměř dvakrát vyšší než ve Zlíně.

9.4 Náklady členěné podle jejich závislosti na změnách objemu prodeje

Členění nákladů z hlediska jejich závislosti na změnách objemu prodeje je velmi důležité k identifikaci nákladů měnících se spolu se změnou prodeje (variabilní náklady) a takových, na které změna nemá vliv (fixní náklady - nájemné, odpisy, fixní část mezd, energie apod.).

V Příloze P XI jsou náklady firmy J+H členěny na náklady variabilní, specifické fixní a všeobecné fixní. Mezi variabilní náklady, které tvoří přibližně 75 % podíl na celkových nákladech podniku, patří převážně náklady vynaložené na prodané zboží (98 %) a část mzdových nákladů (2 %). Všeobecné fixní náklady nelze přiřadit na konkrétní výrobek, nýbrž na podnik jako celek (např. mzdy v účetním oddělení), zatímco specifické fixní náklady je možné přiřadit danému výrobku nebo skupině výrobků (např. reklama na konkrétní výrobek), protože je známo, kterých výrobků se daný náklad týká. Specifické fixní náklady jsou zastoupeny pouze v podobě nákladů na reklamu, zatímco všechny zbývající patří do skupiny všeobecných fixních nákladů. Z uvedené tabulky je možné vyvodit zajímavou informaci o tom, že mzdy zaměstnanců se skládají převážně z pevné (fixní) části

(82 %), zatímco pohyblivá část závislá na jejich výkonu (tržbách) tvoří průměrně jen 18 % podíl.

10 SHRnutí VÝSLEDKŮ FINANČNÍ ANALÝZY A NÁVRH DOPORUČENÍ

Firma J&H spol. s r. o. Holešov byla založena v roce 1991, jako jedna z prvních firem zabývajících se nákupem a prodejem nábytku. V době jejího vzniku neexistovala téměř žádná konkurence a trh byl po změně režimu velmi hladový. To se také odráželo v ziscích společnosti, jež dosahovaly s pohledu velikosti firmy závratných výšek. Postupem času se konkurence začala vyvíjet a tržby pomalu klesaly až na úroveň současnosti. Jistě by bylo velmi zajímavé porovnat účetní data za celou dobu existence firmy, ale pro účely této diplomové práce postačují podklady za poslední tři roky.

Ze všech vypočítaných ukazatelů a dostupných informací vyplývá, že celková finanční situace podniku je poměrně vyvážená. Za uplynulé tři roky nedošlo k vážnějším potížím s platební schopností, spíše dochází k mírnému zlepšování situace (pokud nepočítám snížení čistého pracovního kapitálu v posledním roce, vlivem odpisu nedobytných pohledávek). Hodnota běžné likvidity se pohybuje na sklonku žádoucích mezí s tím, že v posledním roce vykázala pokles rovněž díky odpisu nedobytných pohledávek. Pouze pohotová a okamžitá likvidita je na velmi nízké úrovni, což může vyvolat problém splatit vzniklou pohledávku v daném okamžiku nebo se může stát, že firma nebude moci využívat různých slevových akcí nabízených výrobcí či dodavateli. Nicméně podobných hodnot dosahují podniky v celém odvětví (Okeč 52.44 - maloobchod s nábytkem, svítidly a výrobky převážně). Rovněž i zadluženost vykazuje pozitivní hodnoty, což je dobrou výchozí pozicí k získání úvěru, jež by kladně ovlivnilo rentabilitu vlastního kapitálu, vzhledem k výsledkům multiplikátoru vlastního kapitálu (kap. 8.4.3). Nízká zadluženost ukazuje, že firma upřednostňuje stabilitu před výnosy. Největším problémem společnosti z finančního hlediska je rentabilita. Vyhodnocením ukazatelů rentability je možno konstatovat, že efektivnost, jak vloženého kapitálu, tak celkového kapitálu i tržeb je velmi nízká, což je samozřejmě způsobeno v největší míře nízkým ziskem. To je také důvod, proč je projektová část zaměřena právě na možnosti zvýšení zisku resp. optimalizaci nákladů. V oblasti hospodaření se zásobami by měla firma snížit dobu obratu zásob, která je díky nízkým tržbám dosti vysoká. Pohledávky jsou v průměru více než 2x rychleji splaceny než závazky a to je pro společnost příznivá zpráva. Podle Altmanova souhrnného ukazatele Z-skóre má firma uspokojivou finanční situaci. Nicméně další ukazatel EVA vychází v záporných hodnotách,

což nasvědčuje tomu, že firma svou činností nezvyšuje hodnotu vložených prostředků vlastníků.

Podle výsledků uvedených ukazatelů lze podnik označit spíše za průměrný. Je jisté, že problémy firmy vycházejí převážně z nízkých zisků, které jsou v roce 2007 z velké části ovlivněny odpisy nedobytných pohledávek. Za dobré lze označit pokrytí dlouhodobých aktiv vlastním kapitálem, tedy dobrou stabilitu a relativně nízkou zadluženost. Naopak za nejhorší je možné označit rentabilitu, právě díky nízkým ziskům.

Vzhledem k tomu, že firma není příliš zadlužená, může problém s nízkou rentabilitou vlastního kapitálu řešit využitím finanční páky, tzn. zvýšením cizích zdrojů na úkor vlastního kapitálu. Pokud si tedy firma zajistí dlouhodobé cizí zdroje (např. úvěr od banky), může se tím zvýšit rentabilita vlastního kapitálu. Na druhou stranu ale firmě vznikají náklady ve formě úroků, které ovšem vlivem daňového štítu snižují zisk a tím i daň z příjmů právnických osob. Placením úroků se naopak rentabilita vlastního kapitálu snižuje. Z toho vyplývá, že pokud chce firma zvýšit ROE, musí podnik přírůstek cizího kapitálu zhodnotit více, než činí úroková sazba dluhu upravená o daň z příjmů. Firma může např. investovat do přestavby svých nevyužitých skladových prostor a připravit je k pronájmu.

Jestliže podnik dokáže zvýšit krátkodobé cizí zdroje může to vést rovněž ke zvýšení rentability vlastního kapitálu za podmínek uvedených v předchozím odstavci. Pokud by ale firma získanými prostředky financovala dlouhodobý majetek, což se nedoporučuje s důvodu rizika platební neschopnosti, současně by se snížila likvidita, která je již nyní na dosti nízké úrovni. Z těchto důvodů je dobré krátkodobými zdroji financovat pouze oběžný majetek. Pro zlepšení ostatních hodnot ukazatelů rentability je nutné usilovat o vyšší zisk.

Problém s platební schopností, který v budoucnu firmě může vzniknout, lze úspěšně řešit využíváním kontokorentního úvěru u banky. Nyní má firma možnost čerpat úvěr na běžném účtu do výše 100.000 Kč, což je bezesporu málo. Tato částka by měla být minimálně ve výši 500.000 Kč, aby v případě nutnosti dostačovala k pokrytí okamžitě splatných závazků. Nevýhodou kontokorentního úvěru je však úrok, který je třeba hradit po dobu čerpání úvěru. Na druhou stranu, pokud by se firma dostala do platební neschopnosti, nemusela by hned prodávat zásoby. Rovněž díky možnosti okamžitého čerpání úvěru se firma nemusí dostat do situace, kdy nebude mít k dispozici potřebné finanční prostředky na ná-

kup nového zboží. Riziko platební neschopnosti lze také částečně řešit hlídáním hotovosti pomocí krátkodobého platebního kalendáře.

Jak bylo již dříve uvedeno, firma J+H má největší problémy s rentabilitou, jejíž základ tvoří zisk, který se nachází vždy v čitateli ukazatele tzn., že nejefektivnější cestou ke zvýšení rentability je zvýšení zisku. Toho lze docílit rozevíráním nůžek mezi tržbami a náklady. Tržby je možné zvyšovat např. změnou marketingové politiky, změnou prodávaného sortimentu, poskytováním dodatečných služeb apod. Tato práce se ovšem zabývá tržbami jen okrajově, pozornost je zaměřena především na náklady, jejichž výši lze v mnoha případech efektivně optimalizovat. Pro nalezení vhodných a efektivních opatření k optimalizaci nákladů, je třeba vycházet z důkladné a podrobné analýzy nákladů. V analytické části práce je provedena základní analýza nákladů z různých perspektiv, která tvoří podklad pro návrhy projektových opatření vedoucích ke snižování nákladů. Z analýzy vyplývá, že největší podíl na celkových nákladech mají náklady na prodané zboží, osobní náklady a ostatní služby (nájemné, telefony, vedení účetnictví, reklama atd.) na které je zaměřena projektová část práce. Nicméně jsou zde i další náklady, jež pro firmu nejsou tak významné, ale jejich optimalizací je možné ušetřit nemalé peněžní prostředky. Jedná se např. o náklady na dopravu a montáž u zákazníků, které se skrývají pod nákladovými položkami spotřeba materiálu, mzdové náklady, odpisy, opravy a ostatní finanční náklady. Z dalšího pohledu na náklady podniku je patrné, že ve zlínské prodejně jsou osobní náklady vyšší než v holešovské pouze o 14 %, přestože tržby tam dosahují průměrně dvojnásobné výše. Je tedy nasnadě srovnat produktivitu práce v jednotlivých střediscích a na základě toho navrhnout možná úsporná opatření. Náklady na telefony jsou v holešovské prodejně o více než 70 % vyšší než ve zlínské, proto by měla být odhalena příčina i tohoto stavu. Z analýzy nákladů je rovněž patrné, že variabilní náklady ve firmě tvoří zejména náklady na prodané zboží a část osobních nákladů, speciální fixní náklady tvoří reklama a zbytek jsou všeobecné fixní náklady společné pro celý podnik.

11 NÁVRH PROJEKTOVÝCH OPATŘENÍ K OPTIMALIZACI NÁKLADŮ

Z finanční analýzy vyplývá, že firma J+H má největší problémy s ukazateli rentability. V předchozí kapitole jsou proto navržena doporučení ke zvýšení rentability vlastního kapitálu využitím finanční páky. Ovšem jak bylo již dříve uvedeno, základem všech ukazatelů rentability je zisk, proto nejefektivnější cestou ke zvýšení rentability je zajistit co největší rozdíl mezi výnosy a náklady. Výnosy jsou v podniku J+H zastoupeny téměř výhradně ve formě tržeb, možnostmi jejich zvyšování se tato práce zabývá jen nepřímo, jako vedlejším efektem vzniklým v důsledku zavádění opatření zaměřených na optimalizaci nákladů. Navržená projektová opatření vycházejí primárně z finanční analýzy a analýzy nákladů, zpracovaných v předchozích kapitolách. Analýza nákladů poskytuje pouze základní rozbor jejich struktury, obsahu a členění, proto jsou tyto informace v projektové části práce průběžně doplňovány o hlubší analýzu nákladů popř. procesů na základě účetních dokladů, výkazů a jiných materiálů poskytnutých firmou.

V další části práce jsou tedy uvedena taková opatření, jež povedou ke snížení konkrétních nákladů ve firmě J+H nábytek Holešov. Jednotlivé projekty jsou zaměřeny pouze na významnější náklady, které lze relativně snadným způsobem optimalizovat nebo zefektivnit jejich vynakládání. Nejdříve je navržen projekt optimalizace nákladů na dopravu, poté opatření vedoucí k efektivnějšímu využívání prostředků vynakládaných na nájem, dále následuje projekt optimalizace nákladů na telefonní služby a na konec návrh efektivního a motivačního systému odměňování pracovníků.

V závěru práce je prokázáno, že relativně jednoduchá opatření vycházející z odlišného přístupu k jednotlivým nákladům, mohou zajímavým způsobem ovlivnit výsledek hospodaření podniku a potažmo i finanční ukazatele, které z hospodářského výsledku vycházejí nebo s ním jinak souvisejí.

11.1 Projekt optimalizace nákladů na dopravu

Firma J+H nábytek poskytuje kromě prodeje zboží také další služby, které jsou v rámci obchodování s nábytkem nezbytné. Jedná se např. o dopravu zboží z prodejny k zákazníkům. Následující část práce je proto věnována nákladům, jež firma vynaloží právě na dopravu zboží.

Firma J+H kalkulaci nákladů na dopravu neprovádí, pro dané období cenu stanovuje pouze odhadem na základě předpokládané spotřeby pohonných hmot a připočtením marže, která by měla, podle slov majitele podniku, pokrýt zbývající náklady. Firma J+H si účtuje cenu za dopravu ve výši 12 Kč na 1 km (cena se počítá na základě počtu ujetých km k zákazníkovi a zpět), ovšem tato sazba není striktně dodržována, nýbrž je upravována podle situace (např. doprava po Holešově je obvykle zdarma, poskytování slev stálým zákazníkům apod.)

V tabulce 10 je uveden přehled tržeb za dopravu a vytiženost nákladního automobilu v roce 2007. Z tabulky vyplývá, že firma J+H dosáhla tržeb za dopravu z obou provozoven pouze ve výši 42.121 Kč. Zejména v holešovské prodejně jsou dosažené tržby na velmi nízké úrovni. Celkově bylo najeto 17.760 km, z toho připadlo na potřeby firmy 8.461 km, 8.899 km na dopravu zboží zákazníkům, kteří si ji hradili sami, a zbývajících 400 km připadlo na dopravu zboží zákazníkům v rámci města Holešova, která je zdarma.

Provozovna	Tržby	Vytižení nákladního automobilu v roce 2007 v km			
		Ujeto celkem	Za firmu	Zákazníci	Zák. zdarma
Zlín	38268				
Holešov	3853				
Celkem	42121	17760	8461	8899	400

Tab. 10 – Skutečně dosažené tržby za dopravu a vytižení automobilu v km

V následující tabulce 11 jsou vypočítány tržby (106.788 Kč) za dopravu zboží zákazníkům, kterých by bylo dosaženo v roce 2007 při sazbě 12Kč/km, pokud by ji firma striktně dodržovala a tržby (4800 Kč), které by firma obdržela, kdyby rozvoz zboží po Holešově nebyl zdarma. Celková potenciální výše tržeb při sazbě 12 Kč/km tedy v roce 2007 činila 111.588 Kč. Dále je v tabulce 11 uvedena skutečná průměrná sazba, která připadá na 1 km dopravy zboží zákazníkům. Tato sazba byla v uvedeném roce ve výši pouhých 4,73 Kč/km, z důvodu poskytování různých slev některým zákazníkům či rozvozů zboží zdarma v rámci Holešova apod. Její výše vychází ze skutečných tržeb dosažených v roce 2007 za dopravu a počtu ujetých kilometrů vynaložených na rozvoz zboží zákazníkům. Z následující tabulky (tab. 11) je zřejmé, že firma J+H vlivem poskytování slev a jiných úlev zákazníkům z ceny dopravy, přišla o necelých 70.000 Kč příjmů z dopravy zboží.

	Sazba Kč/km	Rozvoz zboží (km)	Tržby (Kč)	Počet km při sazbě 0 Kč	Tržby (Kč)	celkem (Kč)
Při sazbě 12 Kč/km	12,00	8 899	106 788	400	4800	111 588
Skutečnost	4,73	8 899	42 121	400	0	42 121
rozdíl	7,27	0	64 667	0	4800	69 467

Tab. 11 – srovnání skutečně dosažených výsledků s potencionálními

V níže uvedených tabulkách (tab. 12 až 15) je provedena kalkulace nákladů na 1 km provozu automobilu. V tabulce 12 jsou vypočítány náklady na spotřebu pohonných hmot na 1 km ujetý nákladním automobilem LUBLIN (2,5 Kč/km). Tato cena vychází ze spotřeby pohonných hmot na celkem ujetých 11.760 km (tyto informace byly pořízeny z výkazu knihy jízd), V následující tabulce 13 jsou vymezeny náklady na 1 km provozu auta (ve výši 3,83 Kč) obsahující amortizaci (29.000 Kč/rok) stanovenou na základě pořizovací ceny automobilu rozpočítané na předpokládanou dobu jeho životnosti, dále roční povinné ručení, silniční daň, opravy a údržbu. V tabulce 14 jsou uvedeny mzdové náklady na řidiče a závozníka. Řidič vynaloží průměrně 50 % své pracovní doby na rozvoz zboží, zatímco závozník pouze 25 %. Celkové mzdové náklady na dopravu za rok 2007 tedy činily přibližně 172.686 Kč (9,72 Kč/km). Poslední tabulka obsahuje souhrnné náklady vynaložené na 1 km provozu automobilu.

Náklady na spotřebu nafty 2007					
Spotřeba v Kč	Spotřeba litrů	Ujeto Km	l/100 km	Kč/l	Kč/km
44 939	1 853,34	17 760	10,44	24,25	2,53

Tab. 12 – Náklady na spotřebu pohonných hmot

Provozní náklady 2007 - automobil (v Kč)					
Amortizace	Povinné ruč.	Opravy,údržba	Silniční daň	Celkem	Kč/km
29 000	7 142	28 273	3 600	68 015	3,83

Tab. 13 – Provozní náklady na automobil LUBLIN

Mzdové náklady řidičů 2007			
	1.zaměstnanec	2.zaměstnanec	Celkem
Mzdy	229 595	231 553	461 148
Z toho % podíl na dopravě	50%	25%	-
Mzdové náklady na dopravu	114 798	57 888	172 686
Mzdové náklady v Kč/km	6,46	3,26	9,72

Tab. 14 – Mzdové náklady řidičů

Celkové náklady vynaložené na ujetý 1 km			
Spotřeba	Provozní náklady	Mzdové náklady	Náklady celkem
2,53	3,83	9,72	16,08

Tab. 15 – Celkové náklady na 1 km ujetý automobilem LUBLIN

Průzkum trhu ukázal, že průměrná cena dopravy u konkurenčních podniků se v loňském roce pohybovala okolo 23 Kč/km a ve většině firem tato sazba platí i nadále. Největší konkurent firma ASKO Zlín si účtuje minimální částku 23,- Kč/km, která se v případě objemnějšího zboží nebo v případě většího množství zboží zvyšuje. Firma J+H si tedy účtuje jen přibližně poloviční částku této sumy. Nejnižší cena účtovaná konkurencí je ve výši 18 Kč/km. Ve firmě J+H skutečná cena za dopravu činila v roce 2007 pouhých 4,73 Kč/km, i když účtovaná sazba zákazníkům činila 12 Kč/km. Tento rozdíl je způsoben poskytováním slev, různých úlev apod. v rámci podpory prodeje. Jedná se zejména o nahodilé a nesystémové slevy zákazníkům, jež nakupují větší množství zboží, dražší anebo jde o loajální zákazníky. Domnívám se, že taková podpora prodeje není příliš efektivní, jelikož zákazníci nenakupují nábytek každý den, ale jen zřídka, a proto při dalším nákupu po letech uplynulých od předešlého si již většinou nepamatují na slevy, ale nakupují tam, kde dostanou nejnižší cenu za daný výrobek, nebo u firmy nabízející něco jiného než konkurence. S podporou prodeje ve formě slev na dopravu potenciální zákazník nepočítá, proto nemá vliv na jeho rozhodování, kde dané zboží nakoupí. Tuto formu podpory prodeje je vhodné využít pouze v případě loajálních zákazníků, kteří nakupují často a které je třeba si hýčkat.

Navrhuji tedy zvýšit cenu za dopravu z původních 12 Kč/km na 18 Kč/km, což zaručí pokrytí vynaložených nákladů a stále levnější službu než jakou nabízí většina konkurenčních firem. Tuto cenu je třeba striktně dodržovat u všech zákazníků s výjimkou těch opravdu loajálních, kterých není mnoho.

Následující tabulka obsahuje srovnání skutečně dosažených tržeb za dopravu zboží v roce 2007 s tržbami po navržené změně sazby.

Počet ujetých km (rozvoz zboží)	Navržená sazba Kč/km	tržba v roce 2007 po změně (Kč)	Skutečná tržba v roce 2007 (Kč)	tržby (rozdíl v Kč)
9 299	18	167 382	42 121	125 261

Tab. 16 – Srovnání skutečně dosažené tržby v roce 2007 s tržbou po návrhu změny sazby

Tabulka 16 ukazuje, že po změně sazby z 12 na 18 Kč/km a při striktním dodržování této sazby by firma dosáhla zvýšení zisku v roce 2007 o 125.261 Kč, a podobné výsledky lze předpokládat i pro následující období. Jelikož navržená sazba je nižší než jakou nabízí konkurence a z důvodů výše uvedených, lze předpokládat, že vlivem zvýšené sazby za dopravu nedojde ke snížení tržeb z prodeje zboží. S částkou 125.261 Kč je třeba počítat i při odhadu dopadů navržených opatření na vybrané finanční ukazatele v závěru práce.

11.2 Projekt optimalizace procesu dopravy

V předešlém příspěvku je uvedeno, že firma vynakládá na dopravu poměrně vysoké peněžní částky a jak by bylo možné dopravu zboží k zákazníkům efektivněji využít ke zvýšení zisku. V této kapitole je zaměřena pozornost na optimalizaci procesu dopravy, jež povede ke snížení nákladů na dopravu. V příloze P XII je představen proces dopravy, tak jak probíhá v podniku J+H nábytek Holešov v současné době.

Stávající proces „doprava“ ve společnosti J+H začíná vznesením dotazu, zda zákazník využije firmou nabízené placené služby k převozu zboží na místo určení za stanovenou cenu. Pokud klient nabídku přijme, pracovník na základě získaných údajů od zákazníka vypíše průvodní list, do kterého zaznamená jméno, příjmení, datum, čas doručení zboží a místo předání zboží zákazníkovi. Poté pracovník založí vyplněný průvodní list do knihy „Nevyřízená doprava“. Rozvoz zboží probíhá pouze ve stanovené dny (úterý a čtvrtek ve zlínské prodejně a pondělí, středa, pátek v holešovské). V den rozvozu vybere příslušný pracovník průvodní listy z knihy „Nevyřízená doprava“ vztahující se k danému dni a rozřídí je chronologicky podle dohodnutého času a místa doručení uvedeného v průvodních listech, tak aby doba doručení byla dodržena a zároveň trasa byla co nejkratší. Poté probíhá rozvoz zboží podle předem připraveného harmonogramu. V místě převzetí zboží pracovník předá zboží zákazníkovi a ten uvedenou skutečnost stvrdí svým podpisem do průvodního listu.

Nedostatek v současném procesu dopravy vidím především v absenci souhrnného dokumentu, do kterého by se zapisovali údaje z průvodních listů. Hlavní problém v současném systému je ve výběru průvodních listů připadajících na daný den rozvozu z knihy „Nevyřízená doprava“. Pracovník je nucen se přehrabovat ve stohu papírů a pracně hledat příslušné dokumenty, přičemž se často stává, že některý z průvodních listů přehléd-

ne nebo někde založí. Díky tomu také dochází ke špatně naplánovaným trasám, z čehož vznikají nepříjemnosti a zvyšují se náklady na dopravu.

Navrhuji proto zavést jednoduchý elektronický formulář, do něhož by se vkládaly údaje z průvodních listů. Každý pracovník by měl formulář k dispozici na počítači, takže při sjednávání dopravy se zákazníkem by měl přehled o tom, které dny jsou již obsazeny a naopak které jsou ještě volné. Tento formulář by obsahoval číslo každého průvodního listu pro snazší hledání průvodky v knize „Nevyřízená doprava“, dále dobu doručení zboží, adresu, jméno zákazníka, druh zboží a poznámku (např. telefon). Tím by odpadlo zdlouhavé hledání a třídění hromady průvodních listů v den rozvozů a nedocházelo by např. k jejich přehlédnutí. Firma by tímto jednoduchým krokem zefektivnila celý proces dopravy, snížila by náklady spojené se špatnou organizací rozvozů a vyhnula by se také nepříjemnostem vzniklým v důsledku nedodržování sjednané doby pro doručení zboží. Také by odpadlo časté vysvětlování zákazníkům, proč zboží nebylo vůbec dodáno, k čemuž docházelo díky přehlédnutí průvodního listu. Příloha P XIII představuje ukázkou jednoduchého formuláře, který by pro potřeby firmy postačoval.

V příloze P XIV je zobrazen reengineering procesu „doprava“ po zavedení navrženého opatření. Přijme-li zákazník od firmy nabídku na odvoz zboží za sjednanou cenu, pracovník vypíše průvodní list a údaje z něj přenesení do elektronického formuláře. Poté založí průvodní list do knihy „Nevyřízená doprava“. V den plánovaných rozvozů zboží, pracovník v počítači vyhledá el. formulář připadající na daný den rozvozů a na základě čísel dokladů v něm uvedených vyhledá příslušné průvodní listy. V el. formuláři jsou jednotlivé rozvozy setříděny chronologicky podle sjednané doby doručení. Převzatce tedy vyhledané průvodní listy uspořádá na základě tohoto formuláře a poté postupně rozveze zboží k zákazníkům, kteří jeho převzetí stvrdí svým podpisem do průvodního listu

Zavedení elektronického formuláře pomůže firmě snížit náklady na dopravu. Výši možné úspory ovšem nelze dopředu vyčíslit, proto s ní nelze uvažovat při hodnocení dopadu navržených opatření na finanční ukazatele v závěrečné fázi této práce.

11.3 Projekt efektivního využití prostředků vynakládaných na nájem

Firma J+H vynakládá každoročně částku 1.220.000 Kč na úhradu nájemného, což je poměrně vysoká suma. Následující část práce je proto zaměřena na možnosti její optimalizace či zefektivnění takto vynaložených prostředků.

Z analýzy nákladů v kapitole 9.2.1 je zřejmé, že výše nájemného v holešovské prodejně včetně skladů činí 320.000 Kč ročně a ve zlínské 900.000 Kč. Jak již bylo uvedeno v kapitole 7 v Holešově je objekt výhodně umístěn přímo na náměstí. V této budově, kde se nachází také sídlo firmy je využíváno 500 m² prodejní plochy, 400 m² skladovacích prostor a kancelář pro administrativní činnosti. Ve Zlíně je objekt umístěn v ulici Tř. 2 května a skládá se z 800 m² prodejní plochy a 1 200 m² skladovacích prostor.

Prakticky existují dvě možnosti, jak optimalizovat peněžní prostředky vynaložené na úhradu nájemného. První možností je vyjednat nižší cenu s majiteli objektů a druhou je zefektivnění vynaložených prostředků při nezměněné výši nájemného. První možností se zabývat nebudu, protože závisí čistě na vyjednávacích schopnostech majitelů firmy a ochotě majitelů objektů vzdát se části svých zisků, přičemž ze strany majitelů objektů je spíše opačná tendence. Tato práce se tedy věnuje pouze možností, jak zefektivnit využívání stávajících ploch.

Z průzkumu objektů firmy J+H jsem dospěl k závěru, že v holešovské provozovně je 255 m² naprosto nevyužité plochy. Jedná se o skladovací prostory navazující na prodejní plochy, z nichž 187,5 m² je situováno v prvním patře a 67,5 m² navazuje na prodejnu v přízemí. Ve zlínské provozovně jsou plochy využívány přibližně z 95 %, přičemž zbývajících 5 % tvoří rezervu na období zvýšených obrátů, ovšem ani tady není prostor využit efektivně. Přibližně 30 % prodejní plochy zabírají tzv. ležáci (tímto termínem se označuje zboží, které se nedaří delší dobu prodat). Jedná se především o komisní zboží z let 2003 až 2005.

Obchodování s nábytkem je velmi specifické, platí, že čím větší jsou prodejní plochy tím lépe, samozřejmě jen do určité míry. Drtivá většina zákazníků chce zboží, předtím než ho koupí, vidět. Nestací jim nahlédnout do katalogu, ze kterého vyčtou maximálně tvar a barvu výrobku, ale chtějí si na vlastní oči prohlédnout materiál, z něhož je daný produkt vyroben, ohmatat použité tkaniny, vyzkoušet, zda je výrobek pohodlný apod. Největším konkurentem, jak zlínské, tak holešovské prodejny je firma ASKO Zlín, jejíž hlavní konku-

renční výhodou je právě rozměrná prodejní plocha. Navrhuji proto nevyužitou plochu skladovacích prostor v holešovské provozovně přeměnit na prodejní plochy. Tento zásah je finančně naprosto nenáročný, tkví především ve vyprázdnění nevyužitých skladů, tzn. odvozu odpadu do sběrného dvora a přesun skladovaného zboží do zbývajících skladů, který je třeba pro zvýšení jeho kapacity přeskládat. Nové prodejní plochy je pak nutné vyčistit, vymalovat stěny a poté zaplnit zbožím. K tomu je možné využít část skladovacích zásob z holešovské i zlínské prodejny a zbytek dodávat postupně. Tyto nové prodejní plochy se nacházejí daleko od prodejního pultu, proto by bylo dobré vybavit je zbožím, u něhož není nutná asistence prodavače. V příloze P XV je uveden přehled tržeb dosažených za jednotlivé skupiny zboží a vypočítán příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku (PÚ1 a PÚ2) sloužící k určení optimální skladby a rozmístění zboží. Na základě této přílohy (P XV) je třeba vyčlenit zboží, na jehož prodej by se měla firma zaměřit a naopak také zboží, kterého by bylo lepší se zbavit.

V příloze P XV je přehledně zobrazeno, jak se konkrétně jednotlivé skupiny zboží podílejí na úhradě fixních nákladů a tvorbě zisku. Ke splnění účelu postačuje rozbor s dvoustupňovým příspěvkem na úhradu, kde jsou fixní náklady rozděleny na specifické a všeobecné. Všeobecné fixní náklady příloha neobsahuje, jelikož jsou pro tuto část práce irelevantní. V uvedené příloze P XV je zboží rozčleněno do skupin seřazených sestupně podle jejich podílu na tržbách daného střediska. Z přehledu vyplývá, že v obou provozovnách patří mezi nejprodávanější skupiny zboží obývací stěny, čalouněné soupravy, matrace a ložnice, zatímco na opačném konci stojí spíše drobné zboží. V holešovské provozovně se oproti zlínské dále hojně prodává proutí, koberce a ratan. Ve zlínské zase naopak rošty, sektory a křesla. Příspěvek na úhradu ukazuje, že všechny skupiny zboží se podílejí na úhradě fixních nákladů a tvorbě zisku přibližně stejným poměrem. Ve zlínské prodejně lehce vynikají pouze matrace a s tím související rošty, dále pak dveře, zrcadla, taburety a proutí patřící mezi méně prodávané zboží. V Holešově jsou to zase taburety, látky, dveře a polštáře patřící spíše mezi okrajové zboží. Z výše uvedeného vyplývá, že v obou provozovnách neexistuje žádná významnější skupina zboží výrazněji přispívající na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku než ostatní, výjimku tvoří pouze některé doplňkové zboží, jejichž podíl na celkových tržbách je spíše zanedbatelný.

Jak již bylo výše popsáno, vyklizením málo využívaných skladů a vhodným uspořádáním skladovaného zboží v holešovské provozovně, firma získá navíc 255 m² prodejní

plochy, kterou není třeba nijak významně upravovat. Objekt v Holešově se skládá z přízemí a prvního patra. V přízemí se nachází prodejní pult, kolem něhož je umístěno drobné zboží. Dále se zde prodává nábytek do obývacích pokojů, proutí, ratanový nábytek, koberce a jsou zde také k dispozici vzorky matrací. Ostatní nábytek je situován v prvním patře. Jedná se o kancelářský nábytek, ložnice, kuchyně, dětské pokoje, ale také kočárky, postýlky apod. Matrace na rozdíl od zlínské provozovny v holešovské prodejně nenajdeme. Na základě poznatků získaných z přehledu dosažených tržeb za jednotlivé skupiny zboží a příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku navrhuji, aby do uvolněného prostoru v přízemí byly přesunuty koberce a válendy. Dále navrhuji, aby do přízemí byly přemístěny také ložnice z prvního patra a na jednotlivých letištích byly k dispozici matrace, které by si zákazníci mohli vyzkoušet, tak jak je tomu ve zlínské provozovně. Při nákupu matrací zákazníci vyžadují odborný výklad, proto by měly být umístěny blízko prodejního pultu, aby personál nemusel neustále odbíhat. V prvním patře zůstane kancelářský nábytek, nábytek do dětských pokojů a kuchyně, tak jako doposud. Ratanové zboží a nábytek do obývacích pokojů navrhuji přesunout z přízemí na místo původního skladu v prvním patře, kde se nachází nákladní výtah. Manipulace s objemným nábytkem, k němuž sedací soupravy bezesporu patří, tak nebude obtížná. Navíc tento druh nábytku je velmi žádaný, proto zákazníci při jeho nákupu budou muset projít kolem méně prodávaného zboží, které je může také zaujmout. Holešovská provozovna má plochu o výměře celkem 900 m², z nichž 255 m² je v současné době nevyužitých, což při ceně ročního nájemného 320.000 Kč znamená, že firma každoročně přichází o 90.000 Kč. Prodejem nábytku v původních nevyužitých skladech firma získá další peněžní prostředky na úhradu nájemného a jiných fixních nákladů. Ostatní změny v rozmístění zboží ve stávajících prostorách, by měly přinést také vyšší tržby a tudíž lepší využití vynaložených prostředků. Kromě rozšíření prodejních ploch existují i jiné možnosti, jak využít prázdné sklady (např. firma může tyto plochy připravit k pronájmu, jako kancelářské prostory nebo může zahájit prodej nábytku po Internetu, k jehož plynulému provozu by jistě tyto nevyužité prostory potřebovala).

Pro efektivnější využití prostoru ve zlínské provozovně, navrhuji odprodat za snížené ceny neprodejné zboží zabírající plochy v prodejně a nahradit jej zbožím, které přinese očekávaný zisk. V současné době je zboží v prodejně uspořádáno velmi chaoticky. V přízemí je možné najít sedací soupravy, obývací stěny, konferenční stolky sloučené do kóji představující obývací pokoje, dále pak kancelářské židle a stoly, kuchyně, ložnice,

matrace a doplňkové zboží s tím, že stejné zboží můžeme najít na více místech a také v patře, kde se nachází spíše zboží neprodejné. Průzkum v prodejně také ukázal, že mnoho lidí ani neví o prodeji nábytku v prvním patře objektu, což je způsobeno jednak špatným označením schodů vedoucích do patra, ale také tím, že lidé všechno co potřebují najdou v přízemí a ani je nenapadne hledat stejný druh zboží ještě na jiném místě. Tomu nasvědčuje také fakt, že se první patro podílí na celkových tržbách zlínské prodejny pouhými 5 – 10 %, což mi potvrdil i majitel obchodu. Z tohoto důvodu navrhuji kromě uvedeného odprodeje „ležáků“ za snížené ceny a jeho nahrazení lukrativním zbožím také sloučit podobné či příbuzné zboží do jednoho místa. V přízemí navrhuji nadále využívat kóje s tím, že všechny ostatní nábytek určený do obývacích pokojů roztroušený různě po prodejně bude pohromadě na jednom místě vedle těchto kójí. Vzhledem k tomu, že při prodeji matrací je třeba asistence prodáváče schopného poskytnout zákazníkům odborný výklad a tyto matrace jsou součástí letišť a postelí, je třeba, aby ložnice, letiště a postele byly pohromadě blízko prodejního pultu. Navrhuji proto seskupit a umístit uvedený nábytek do přízemí. Doplňkové zboží je většinou objemově menší a proto by mělo být umístěno také v přízemí blízko prodejního pultu z důvodu ochrany proti jeho případnému odcizení. Všechny ostatní nábytek navrhuji situovat do prvního patra, tzn. vytvořit kuchyňské kouty, seskupit kancelářský nábytek, nábytek do dětských pokojů atd. Dále navrhuji lépe informovat zákazníky o možnosti nákupu v prvním patře, např. vytvořit ceduli a umístit ji na dobře viditelné místo v prodejně, aby upoutala pozornost (pestré barvy apod.), umístit nápis na výlohu atd. Takto uspořádaná prodejna bude jistě dosahovat vyšších zisků, zvláště pak první patro, které je momentálně spíše přítěží.

Opatření navržená v této kapitole povedou k růstu tržeb jejichž výši ovšem nelze věrohodně odhadnout, proto v závěrečném srovnání dopadu projektových opatření na finanční ukazatele je zahrnuta pouze částka ve výši 90.000 Kč, kterou firma získá zpět v každém případě (tzn. buď prodejem zboží v nevyužitých prostorách holešovské provozny nebo jejich pronájemem či využitím např. k internetovému prodeji).

11.4 Projekt optimalizace nákladů vynaložených na telefonní služby

Firma J+H využívá ke svým potřebám mobilní telefony od firmy T-Mobile Czech Republic a.s. a pevné linky od společnosti Telekom Austria Czech Republic, a.s (Volny),

přičemž paušál včetně internetu hradí firmě Telefónica O2 Czech Republic, a.s. Mobilní telefony mají k dispozici majitelé podniku a po jednom každá z prodejen. Částka vynakládaná na jejich provoz je relativně nízká, proto zde není příliš prostor k její optimalizaci. Práce je tedy zaměřena na možnosti snižování nákladů na provoz pevných linek. V roce 2007 firma J+H vynaložila na provoz pevných linek částku 76.896 Kč, z toho na zlínskou provozovnu připadalo 28.329 Kč a na holešovskou 48 567 Kč. Z účetních dokladů podniku vyplývá, že přibližně 70 % nákladů připadá na vzájemné hovory mezi pevnými linkami obou provozoven firmy, 28 % připadá na pevné linky mimo firmu a zbývající 2 % na hovory do mobilních sítí. Pro uskutečnění hovorů do mobilních sítí firma využívá převážně mobilních přístrojů, které jsou k dispozici v obou prodejnách.

Významné snížení nákladů na telefonní hovory lze úspěšně dosáhnout prostřednictvím tzv. internetové telefonie. Navrhují proto zavedení nejrozšířenějšího programu pro internetové volání v ČR i ve světě s názvem Skype. Jedná se o software sloužící k telefonování, posílání zpráv a souborů. Hlavní funkcí je však zmíněné telefonování, které je mezi uživateli Skype (oba volající musí mít nainstalován Skype) zdarma, šifrováno a to kdekoliv na světě a neomezeně na délce hovoru. Prostřednictvím Skype lze telefonovat i do mobilních sítí a pevných linek, což je již samozřejmě zpoplatněno. Zřízení uvedené služby je zdarma a kromě již zmíněných telefonních hovorů mimo síť Skype se žádné poplatky neodvádí. K zavedení Skype není třeba pořizovat ani zvláštní hardware, stačí mít pouze průměrný počítač s mikrofonom a reproduktory (otázka několika stokorun) a samozřejmě připojení k Internetu, což je v dnešní době nezbytné. V následující tabulce 17 je uveden ceník hovorného při telefonování prostřednictvím pevných linek a internetové telefonie (Skype) do mobilních sítí a pevných linek v ČR. Z tabulky je patrné, že hovory uskutečněné mezi středisky by byly prostřednictvím internetového volání zdarma, zatímco při provozování pevné linky firma platila částku 0,82 Kč/min. Také volání do pevných linek mimo firmu by prostřednictvím internetového volání bylo levnější než využitím pevných linek a odpadl by i paušál, který firma jinak musí platit. Pouze telefonování do mobilních sítí vychází levněji z pevných linek než prostřednictvím Skype.

Tarify pro pevnou linku (Volny) a internetové volání (Skype) v roce 2007			
Poskytovatel služby	Hovory mezi provozovny (Kč/min)	Tarif - pevné linky v ČR (Kč/min)	Tarif – mobilní sítě (Kč/min)
Volny	0,82	0,82	3,89
Skype	0	0,4675	4,125

Tab. 17 – Tarify pro pevnou linku a internetové volání

Tabulky 18 a 19 obsahují výpočet nákladů na hovory uskutečněné prostřednictvím pevné linky a internetového volání ve firmě J+H. Z uvedených tabulek je zřejmé, že celkové náklady na pevné linky se v roce 2007 vyšplhaly na 76.896 Kč, zatímco kdyby firma již v loni namísto pevných linek využívala internet resp. Skype náklady by činily pouze 10.645 Kč, ušetřila by tedy 66.251 Kč. Nicméně firma musí udržovat i pevné linky, z důvodu nutnosti přijímání hovorů od zákazníků, dodavatelů apod., proto je třeba i nadále odvádět paušální poplatek za pronájem těchto linek. Celková ušetřená částka bez paušálních poplatků by tedy za rok 2007 činila 54.371 Kč, což také stojí za úvahu.

Hovory z pevné linky v roce 2007 - 2008				
Paušál	Pevná linka mezi provozovny	Pevné linky mimo firmu	Do mobilních sítí	Celkem
11 880 Kč/rok	45 511 Kč/rok	18 204 Kč/rok	1 301 Kč/rok	76 896 Kč/rok
-	55 501 min.	19 822 min.	334 min.	75 657 min.

Tab. 18 – Náklady na provoz pevné linky a počet provolaných minut v roce 2007 a 2008

Hovory přes Skype v roce 2007				
Paušál	Hovory mezi provozovny	Do pevných linek mimo firmu	Do mobilních sítí	Celkem
0	0	9 267 Kč/rok	1 378 Kč/rok	10 645 Kč/rok
-	55 501 min	19 822 min.	334 min.	75 657 min.

Tab. 19 – Náklady internetové volání a počet provolaných minut v roce 2007 a 2008

11.5 Projekt motivačního systému odměňování zaměstnanců

Poslední oblastí, kterou se práce zabývá, jsou mzdy zaměstnanců firmy J+H spol. s r. o. Holešov. V následující části je provedena analýza současného systému odměňování, jeho zhodnocení a navržena opatření vedoucí k optimalizaci nákladů na mzdy popř. ke zvýšení produktivity práce.

V tabulce 20 je uveden rozbor mezd zaměstnanců firmy J+H za minulý rok (neobsahuje platy majitelů). Z uvedené tabulky lze vyčíst, že v holešovské provozovně je průměrná hodinová mzda 97 Kč, zatímco ve zlínské jen 90 Kč a také to, že fixní složka mzdy tvoří v obou provozovnách přibližně 80 % z celkové mzdy. Jak ukázal rozhovor s majitelem podniku, ve firmě neexistuje systémové odměňování zaměstnanců z důvodu jejich nízkého počtu. U každého pracovníka je pevně dána pouze fixní část platu. Variabilní složku určuje majitel odhadem individuálně každému zaměstnanci podle odvedené práce, výše celkových tržeb apod. Domnívám se, že takový systém ne-systém odměňování může mít spíše demotivační charakter. Zaměstnanci se obvykle v takové situaci snaží za každou cenu zalíbit majiteli, jenž si rychle najde svého oblíbence, kterého bude ať už vědomě či nevědomě zvýhodňovat. To může vést k závisti a pocitům křivdy ze strany ostatních pracovníků. Ne-systémové odměňování často bývá také nespravedlivé, majitel neví a nevidí vše, co se ve firmě děje anebo může mít informace zkreslené. V takovém případě mají zaměstnanci tendenci pracovat pouze na oko, tzn. snaží se dělat jen to, co je vidět a ne to, co je potřeba. Současný systém odměňování proto není vhodný ani při tak nízkém počtu zaměstnanců, jaký je ve firmě J+H a je tedy třeba vypracovat zcela nový skutečně motivační systém vedoucí k vyšší produktivitě práce. Takový systém ušetří také spoustu času majiteli firmy, který tak nebude muset každý měsíc dlouze přemýšlet nad tím, jak vysokou mzdu si zaslouží ten či onen zaměstnanec.

Z výše uvedených důvodů navrhuji zavést nový motivačně zaměřený a spravedlivý systém odměňování umožňující každému zaměstnanci vypočítat si samostatně výši své mzdy, který bude objektivní, motivační a spravedlivý. Na majitele firmy zbude pouze přidělování mimořádných odměn ve výjimečných situacích např. při zvláště dobře vykonané práci a poskytování nepeněžních odměn či výhod.

Mzdy v roce 2007							
	Zaměstnanci (Holešov)			Zaměstnanci (Zlín)			
	1	2	3	4	5	6	7
Smluvní mzda (měsíc)	7600	9200	7500	8000	13500	10000	7000
Základní mzda	83990	109333	88788	86929	151456	110232	68128
prémie	23000	12000	13000	22630	41528	35243	23969
mzda zadovo.a svátky	13564	11031	13229	11386	12916	11110	5524
Osobní ohodnocení	400	0	0	3443	8000	4000	2400
Odměna	32000	10000	7500	300	2000	2500	300
Dohoda	17116	8596	9829	7794	20510	8436	5244
penzijní připojištění	3600	3600	3600	3600	6000	4800	2400
Hrubá mzda+penzijní	173670	154560	135946	136082	242410	176321	107965
Odpracováno hod.	1912	1600	1308	1920	1960	1960	1427
Hrubá mzda	170070	150 960	132346	132482	236410	171521	105565
Mzda/hod	90,83	96,60	103,93	70,88	123,68	89,96	75,66
Fixní složka mzdy	355 476			499 665			
Variab. Složka	97 900			146 313			
Mzdové N. celkem	453 376			645 978			
Fixní / celkové	78,41%			77,35%			
Odprac.hod.celkem	4820			7267			

Tab. 20 – Mzdy zaměstnanců firmy J+H spol. s r.o. Holešov v roce 2007 (v Kč)

Nejdříve je třeba zhodnotit hospodaření jednotlivých provozoven. K tomu je nutné zjistit, jakou měrou se každé z nich podílí na úhradě fixních nákladů a tvorbě zisku. V následující tabulce 21 je uveden rozbor s třístupňovým příspěvkem na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku. Náklady jsou zde členěny na variabilní, specifické fixní (reklama) a fixní náklady středisek (náklady, které lze přiřadit danému středisku např. nájemné za prodejny). Z tabulky je patrné, že holešovská prodejna v roce 2007 k úhradě společných fixních nákladů a tvorbě zisku nepřispěla a navíc ani nebyla schopna pokrýt vlastní fixní náklady. Naproti tomu zlínská provozovna vykázala kladný PÚ3 ve výši 847.627 Kč, kterým pokryla vlastní náklady i fixní náklady připadající na holešovskou prodejnu a přispěla také k úhradě společných fixních nákladů. V holešovské prodejně mají přítomní zaměstnanci průměrně vyšší mzdy než jejich kolegové ve zlínské provozovně.

	Holešov	Zlín
Tržby	6 206 998	13 582 124
Variabilní náklady (včetně mezd + SZ)	5 232 444	10 282 763
PU1	974 554	3 299 361
Specifické fix.náklady (reklama)	61 100	108 797
PÚ2	913 454	3 190 564
Fix.náklady středisek	1 660 070	2 342 938
PÚ3	-746 616	847 626

Tab. 21 – Třístupňový příspěvek na úhradu a tvorbu zisku v roce 2007 (v Kč)

Úkolem je tedy vytvořit takový mzdový systém, který bude vycházet ze zisků dané provozovny (tzn. rozdělit mzdy mezi obě střediska podle toho, jak se dané prodejně daří). V tabulce 20 je vymezen měsíční smluvní základ mzdy u jednotlivých zaměstnanců, který musí být zachován z důvodu smluvní dohody mezi firmou a zaměstnanci. Projekt je tedy zaměřen na variabilní složku mzdy. Nejdříve je vypočítán bod zvratu jednotlivých provozoven (bez variabilní složky mzdy, protože v tomto bodě variabilní mzdu zaměstnanci ještě neobdrží) vyjadřující, v jakém bodě tržeb se daná provozovna dostává z oblasti zisku do oblasti ztráty (tzn. bod označující výši tržeb, ve kterém zisk je roven nule). Podle bodu zvratu je stanovena hranice, od které budou mít zaměstnanci nárok na variabilní složku mzdy. Fixní složka mzdy bude i nadále zachována ve stejné výši jako doposud, proto při výpočtu bodu zvratu zůstanou fixní náklady nezměněny. Fixní náklady pro každé středisko jsou vypočítány součtem specifických fixních nákladů, fixních nákladů na střediska a fixních nákladů společných pro obě provozovny (společné náklady jsou mezi provozovny rozděleny).

$$\text{Bod zvratu (Holešov)} = \frac{1771842}{1 - \left(\frac{5095841}{6206998}\right)} = 9897631 \text{ Kč bez DPH}$$

$$\text{Bod zvratu (Zlín)} = \frac{2953080}{1 - \left(\frac{10079900}{13582124}\right)} = 11452464 \text{ Kč bez DPH}$$

Ve zlínské provozovně tedy výše ročních tržeb činí 11.452.464 Kč bez DPH (954.372 Kč/měsíc), při níž podnik nedosahuje ani zisku ani ztráty. Holešovská provozov-

na dosahuje bodu zvratu v hodnotě 9.897.631 Kč (824.803 Kč/měsíc). V holešovské provozovně je hodnota bodu zvratu poměrně vysoká z důvodu vyšších variabilních nákladů (náklady na prodej zboží), resp. díky nízké obchodní marži. Z výpočtu kritického bodu tedy vyplývá, že zaměstnanci budou mít na variabilní složku mzdy nárok po překročení měsíční tržby ve výši 1.000.000 Kč resp. 850.000 Kč. Následující tabulky 22 a 23 obsahují jednotlivé procentuální podíly na měsíčních tržbách tvořící variabilní složku mzdy. Jednotlivé podíly na tržbách jsou stanoveny pomocí výpočtů bodu zvratu, tak aby výše celkových mezd v jednotlivých provozovnách byly adekvátní k výši zisku firmy (tzn. aby zaměstnanci byli dostatečně motivováni ke zvyšování tržeb) a současně, aby se tržby nedostaly pod bod zvratu (tzn. aby firma díky vysokým mzdám nevykázala záporný hospodářský výsledek). Podíl na tržbách však může dosáhnout maximálně 3 % ve zlínské a 2,48 % v holešovské provozovně, přičemž jsou stanoveny tak, aby po přepočtu na jednoho zaměstnance dané provozovny byly přibližně stejné, jako u provozovny druhé.

Tržby (měsíc) Kč	1 000 000	1 100 000	1 200 000	1 300 000	1 400 000	1 500 000	1 600 000
podíl ke mzdě	0,60%	1,00%	1,40%	1,80%	2,20%	2,60%	3,00%
Podíl v Kč	6000	11000	16800	23400	30800	39000	48000

Tab. 22 – Podíl variab. složky mzdy na jednotlivých měsíčních tržbách ve zlínské provoz.

Tržby (měsíc) Kč	850 000	950 000	1 050 000	1 150 000	1 250 000	1 350 000	1 450 000
Podíl ke mzdě	0,53%	0,87%	1,20%	1,53%	1,85%	2,17%	2,48%
Podíl v Kč	4500	8250	12600	17550	23100	29250	36000

Tab. 23 – Podíl variab. složky mzdy na jednotlivých měsíčních tržbách v holešovské prov.

Navrhují tedy, aby mzda zaměstnanců se skládala pouze z fixní a variabilní složky popř. z mimořádných odměn, které bude přidělovat pouze majitel firmy podle svého uvážení a spíše ve výjimečných případech. Výše fixní mzdy je smluvně vázaná mezi majitelem a jednotlivými zaměstnanci, proto zůstane nadále ve stejné výši. Variabilní složka mzdy se bude měnit podle stanoveného procentuálního podílu na dosažené výši měsíčních tržeb (tab. 22 a 23). Pokud tedy bude např. ve Zlíně dosažena měsíční tržba ve výši 1.250.000 Kč, zaměstnanci si mezi sebe rozdělí, kromě pevně stanovené fixní části, ještě částku 12.500 Kč a to na základě procentuálního podílu fixní části mzdy jednotlivých zaměstnanců na celkové fixní části mezd dané provozovny (tab. 26 a 27).

V následující části projektu je srovnáván vliv nového systému odměňování na příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku v roce 2007 s původním systémem odměňování v jednotlivých střediscích .

Tabulka 24 a 25 uvádí, jak vysokých měsíčních tržeb bylo dosaženo v roce 2007 a jak velký podíl by připadl na variabilní složku mzdy zaměstnanců dané provozovny.

Provozovna Holešov						
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
Tržby v Kč	221 580	389 221	447 892	410 025	508 556	552 648
Podíl v %	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Podíl v Kč	0	0	0	0	0	0
Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
392 014	604 895	482 168	723 586	609 824	864 589	6 206 998
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,53%	
0	0	0	0	0	4577	4 577

Tab. 24 – Podíl variab. složky mzdy na jednotlivých měsíčních tržbách dosažených v roce 2007 v holešovské provozovně

Provozovna Zlín						
	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
Tržby v Kč	571 429	815 126	924 520	858 125	1 057 983	1 150 420
Podíl v %	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,60%	1,00%
Podíl v Kč	0	0	0	0	6348	11504
Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Celkem
1 034 454	1 241 176	1 283 193	1 357 143	1 602 000	1 686 555	13 582 124
0,60%	1,40%	1,40%	1,80%	3,00%	3,00%	12,80%
6207	17376	17965	24429	48060	50597	182485

Tab. 25 – Podíl variab. složky mzdy na jednotlivých měsíčních tržbách dosažených v roce 2007 ve zlínské provozovně

Z tabulek 24 a 25 vyplývá, že v holešovské provozovně jsou měsíční tržby na velmi nízké úrovni. Nejnižší tržba byla zaznamenána v lednu ve výši 221.580 Kč bez DPH a nejvyšší v prosinci v částce 864.589 Kč. Zaměstnanci by tedy v roce 2007 měli nárok pouze na podíl ve výši 4.577 Kč z prosincové tržby, která jako jediná překročila hranici potřebnou k přidělení variabilní mzdy (850.000 Kč). Ve zlínské prodejně je situace mnohem lepší, v osmi případech by měsíční tržby překročili stanovenou hranici (1.000.000). Nejvyšší trž-

ba byla dosažena v prosinci v částce 1.686.555 Kč, za niž by zaměstnanci získaly k výplatě 50.597 Kč. Naopak nejnižších tržeb bylo dosahováno v prvních čtyřech měsících daného roku, za které by zaměstnancům nepříslušela žádná variabilní složka mzdy. Celkově by si zaměstnanci zlínské provozovny díky podílu na tržbách rozdělili v roce 2007 částku 182.485 Kč v podobě variabilní složky mzdy.

V tabulce 26 a 27 je vypočítána poměrná část průměrné měsíční variabilní mzdy připadající na jednotlivé zaměstnance v roce 2007 po zavedení nového mzdového systému.

Provozovna Holešov				
	Smluvní mzda Kč/měs.	Podíl v %	Variab. Mzda Kč/měs.	Variab.mzda Kč/rok
Zaměstnanec č. 1	7600	31% z 24300	118 (31% z 381)	1418
Zaměstnanec č. 2	9200	38% z 24300	145 (38% z 381)	1741
Zaměstnanec č. 3	7500	31% z 24300	118 (31% z 381)	1418
Celkem	24300	100%	381	4577

Tab. 26 – Variabilní mzda v roce 2007 v holešovské provozovně (po zavedení navrhovaného mzdového systému)

Provozovna Zlín				
	Smluvní mzda Kč/měs	Podíl v %	Variab. mzda Kč/měs	Variab.mzda Kč/rok
Zaměstnanec č. 4	8 000	21% z 38500	3 193	38 322
Zaměstnanec č. 5	13 500	35% z 38500	5 322	63 870
Zaměstnanec č. 6	10 000	26% z 38500	3 954	47 446
Zaměstnanec č. 7	7 000	18% z 38500	2 737	32 847
Celkem	38 500	100%	15 207	182 485

Tab. 27 – Variabilní mzda v roce 2007 ve zlínské provozovně (po zavedení navrhovaného mzdového systému)

Z tabulky 26 je zřejmé, že v minulém roce by průměrná měsíční variabilní mzda byla v holešovské provozovně na velmi nízké úrovni. To je samozřejmě dáno výší dosažených tržeb, které byly v daném roce většinou pod úrovní bodu zvratu. Zaměstnanci holešovské prodejny by si tedy každý měsíc mezi sebou rozdělili pouhých 381 Kč v poměru určeném smluvními mzdami jednotlivých pracovníků (tab. 26). Naproti tomu zaměstnanci zlínské prodejny by si průměrně každý měsíc rozdělili částku 15.207 Kč (tab. 27).

V tabulkách 28 a 29 je uveden přehledný rozbor ročních mezd zaměstnanců obou provozoven za minulé období podle návrhu mzdového systému a v tabulkách 30 a 31 jejich průměrné měsíční vyjádření. V roce 2007 činila fixní mzda zaměstnanců v holešovské provozovně 355.475 Kč, která zůstává nezměněna i po zavedení nového mzdového systému, zatímco variabilní složka by se zavedením mzdového systému snížila v loňském roce z původních 97.900 Kč na 4.577 Kč. Zaměstnanci by měli nárok na variabilní složku pouze za měsíc prosinec. Po zavedení mzdového systému by se v holešovské prodejně původní celková mzda ve výši 453.376 Kč snížila na 360.052 Kč (tzn. z průměrných 97 Kč/hod na 75 Kč/hod), která odpovídá hospodářským výsledkům dané provozovny. Ve zlínském středisku činila v minulém roce celková fixní mzda všech zaměstnanců 499.665 Kč. Variabilní mzda by se díky novému systému zvýšila z původních 146.313 Kč na 182.485 Kč. Celková mzda by se tedy ve Zlíně vyšplhala z 645.978 Kč na částku 682.150 Kč (tzn. z průměrných 90 Kč/hod na 94 Kč/hod) odpovídající výsledkům hospodaření. V tabulkách 30 a 31 je ještě pro úplnost uvedeno, jaký by měl nový systém dopad na průměrné měsíční mzdy zaměstnanců.

Provozovna Holešov							
	Základní mzda	Dohoda, dov ol., svátky	Fixní mzda celkem	Variab. Složka	Celková mzda	počet odp. hodin	Mzda/hod
Zaměst. 1	83 990	30 680	114 670	1 418	116 088	1 912	61
Zaměst. 2	109 333	19 627	128 960	1 741	130 701	1 600	82
Zaměst. 3	88 788	23 057	111 845	1 418	113 263	1 300	87
Celkem	282 111	73 364	355 475	4 577	360 052	4 812	75

Tab. 28 – Roční mzdy zaměstnanců v holešovské provozovně podle návrhu (rok 2007)

Provozovna Zlín							
	Základní mzda	Dohoda, do vol., svátky	Fixní mzda celkem	Variab. Složka	Celková mzda	počet odp. hodin	Mzda/hod
Zaměst. 4	86 929	19 180	106 109	38 322	144 431	1 920	75
Zaměst. 5	151 456	33 426	184 882	63 870	248 752	1 960	127
Zaměst. 6	110 232	19 546	129 778	47 446	177 224	1 960	90
Zaměst. 7	68 128	10 768	78 896	32 847	111 743	1 427	78
Celkem	416 745	82 920	499 665	182 485	682 150	7 267	94

Tab. 29 – Roční mzdy zaměstnanců ve zlínské provozovně podle návrhu (rok 2007)

Provozovna Holešov			
	Fixní slož- ka	Variab. Složka	Celková mzda
Zaměst. 1	9 556	118	9 674
Zaměst. 2	10 746	145	10 891
Zaměst. 3	9 320	118	9 438
Celkem	29 622	381	30 003

Tab. 30 – Průměrné měsíční mzdy zaměstnanců v holešovské provozovně podle návrhu (rok 2007)

Provozovna Zlín			
	Fixní slož- ka	Variab. Složka	Celková mzda
Zaměst. 4	8 842	3193	12 035
Zaměst. 5	15 407	5322	20 729
Zaměst. 6	10 815	3954	14 769
Zaměst. 7	6 575	2737	9 312
Celkem	41 639	15206	56 845

Tab. 31 – Průměrné měsíční mzdy zaměst. ve zlínské provozovně podle návrhu (rok 2007)

	Holešov	Zlín
Tržby	6 206 998	13 582 124
Variabilní náklady (včetně mezd + SZ)	5 102 020	10 326 255
PÚ1	1 104 978	3 255 869
Specifické fix.náklady (reklama)	61 100	108 797
PÚ2	1 043 878	3 147 072
Fix.náklady středisek	1 660 070	2 342 938
PÚ3	-616 192	804 134

Tab. 32 – Dopad navrhovaného mzdového systému na výši příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku v roce 2007

Výše uvedená tabulka 32 vyjadřuje dopad navrhovaného mzdového systému na příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku (dále jen PÚ3) v roce 2007. Ze srovnání tabulky 32 s tabulkou 21, ve které je uveden PÚ3 před zavedením nového systému vyplývá, že PÚ3 v holešovské prodejně by se díky změně systému zvýšil z původních -746.616 Kč na -616.192 Kč (tzn. o více než 130.000 Kč). Naopak ve zlínské prodejně by se PÚ3 snížil z původních 847.626 Kč na 804.134 Kč (tzn. o 43.492 Kč), což je dáno přerozdělením mezd mezi jednotlivé provozovny na základě jejich výsledků hospodaření. Příčiny tak

rozdílného hospodaření jednotlivých středisek vidím zejména ve výši obchodních marží dosahující v holešovské provozovně průměrně 16 %, zatímco ve zlínské 24,5 %, dále pak v nízkých tržbách a nedostatečném využívání prostorů v holešovské provozovně. Jednou z možných příčin rozdílných tržeb jednotlivých středisek je možné spatřit v přístupu jejich zaměstnanců k práci. Ve zlínském středisku je vidět mnohem větší snaha dosáhnout lepších výsledků (podpora prodeje, marketingové průzkumy, využívání prostorů apod.) než v holešovském středisku, kde se prakticky nic neděje. Ke zlepšení ekonomické situace v holešovské prodejně může přispět změna cenové politiky (zvýšení obchodních marží), dále zavedení opatření navržených v této práci a také pozitivní a tvůrčí přístup zaměstnanců ke své práci, k čemuž může přispět i mzdový systém motivující pracovníky dosahovat lepších výsledků. Pokud zavedená opatření nepovedou v holešovské provozovně k výraznému zlepšení situace a příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku 3 se bude i nadále pohybovat v záporných hodnotách bylo by nasnadě uvažovat raději o uzavření prodejny.

Projektová opatření z předchozích kapitol vedoucí ke zvýšení tržeb budou mít za následek také růst mezd. Mzdy by se ovšem zvýšily bez ohledu na mzdový systém, jelikož majitel podniku vyplácel mzdy zejména na základě dosažených tržeb. Proto uspořena částka nákladů ve výši 77.155 Kč (včetně soc.a zdrav. pojištění), které by bylo dosaženo zavedením mzdového systému v roce 2007 je uvedena i při hodnocení dopadů projektových opatření na finanční ukazatele v následující kapitole.

12 ZHODNOCENÍ DOPADU PROJEKTOVÝCH OPATŘENÍ NA VYBRANÉ FINANČNÍ UKAZATELE

Finanční analýza v osmé kapitole poskytla informace o vývoji jednotlivých finančních ukazatelů. Mezi problematické patří ve firmě J+H ukazatele rentability a likvidity, zejména pak likvidita okamžitá a pohotová. Jak již bylo uvedeno, příčinou nízké úrovně rentability byly především nízké zisky resp. ztráty na něž má přímý vliv výše tržeb a nákladů. V projektové části práce byla proto navržena řada opatření vedoucí ke snížení nákladů podniku popř. zvýšení tržeb. Následující kapitola je věnována zhodnocení vlivu projektových opatření na finanční ukazatele z roku 2007 (tzn. rentabilitu, likviditu a souhrnné ukazatele) pokud by již v té době byla zavedena. Pro analýzu dopadu opatření na uvedené ukazatele jsou použity pouze ty projekty, u nichž lze s určitostí odhadnout, jakou měrou by se podílely na úspoře nákladů v roce 2007 a se kterými lze počítat i do budoucna. Projekty vedoucí pouze ke zvýšení tržeb nebudu brát v potaz, jelikož dopad takových opatření není možné z krátkodobého hlediska přesně odhadnout.

Prvním opatřením pozitivně ovlivňujícím finanční ukazatele je projekt optimalizace nákladů na dopravu. V projektové fázi práce bylo uvedeno, že zvýšení ceny dopravy na úroveň přibližující se konkurenci by nemělo mít vliv na úbytek tržeb z prodeje zboží, nýbrž by znamenalo zvýšení tržeb o 125.261 Kč, resp. zisku, jelikož náklady by zůstaly na stejné úrovni. Ve výsledovce se změna projeví zvýšením výkonů (resp. výnosů) o uvedenou částku a samozřejmě také hospodářského výsledku. V rozvaze se změna projeví na straně pasiv zvýšením běžného hospodářského výsledku a na straně aktiv zvýšením majetku. Pokud firma zanechá obdržené prostředky v peněžní formě, pozitivně tím ovlivní likviditu. Zvýšení zisku zase přispěje k růstu rentability.

Další projektové opatření bylo zaměřeno na efektivní využívání prostorů holešovské provozovny. Nevyužité plochy znamenají zbytečné náklady na nájemné ve výši 90.000 Kč. Bylo tedy navrženo rozšířit prodejní plochy na místo původních skladů, jenž s nimi sousedí. Tímto jednoduchým a nenáročným zásahem se zvýší tržby, které přispějí k úhradě fixních nákladů (resp. nájemného z nevyužitých prostorů). Existují i jiné možnosti využití těchto ploch, o nichž se zmiňuje projektová část práce, proto pokud by tržby nestačily na pokrytí svých nákladů, může firma zvolit jiné řešení. V každém případě minimálně náklady

na nájemné firma získá zpět v podobě tržeb. Předpokládám tedy, že se zisk firmy zvýší o zmíněných 90.000 Kč. Ve výkazu zisku a ztráty se opatření projeví zvýšením tržeb a také zvýšením zisku, což bude mít pozitivní vliv na rentabilitu. V rozvaze to povede k růstu majetku na straně aktiv a běžného hospodářského výsledku na straně pasiv. Pokud by firma zanechala získané prostředky v peněžní formě, mělo by to také pozitivní dopad na likviditu.

Projekt optimalizace nákladů vynaložených na telefonní služby by přinesl firmě J+H v roce 2007 snížení nákladů o 54.371 Kč. Tato úspora by se ve výkazu zisku a ztráty projevila snížením výkonové spotřeby (nákladů) a také zvýšením zisku. V rozvaze by přispěla k růstu majetku na straně jedné a vlastního kapitálu na straně druhé, což by se opět pozitivně odrazilo na rentabilitě i likviditě.

Poslední projektové opatření, které bylo navrženo a u něhož lze odhadnout minimální výši uspořené nákladů je motivační systém odměňování zaměstnanců. Pokud by systém nevedl k vyšší produktivitě práce a holešovská prodejna by i nadále vykazovala ztrátu, ušetřila by firma na mzdách ve ztrátovém středisku 77.155 Kč. Ovšem pokud by díky zvýšené produktivitě, invenci a inovaci pracovníků rostly tržby, znamenalo by to pro firmu ještě významnější dopad na hospodářský výsledek. Ve výsledovce by se úspora 77.155 Kč projevila snížením osobních nákladů a samozřejmě zvýšením zisku. V rozvaze by opět došlo ke zvýšení majetku a vlastního kapitálu.

V následujících tabulkách 33 a 34 jsou srovnávány dosažené výsledky ukazatelů rentability a likvidity v roce 2007 s výsledky, kterých by firma J+H dosáhla zavedením projektových opatření.

	2007	
	Před	Po
Běžná likvidita	1,39	1,47
Pohotová likvidita	0,33	0,41
Okamžitá likvidita	0,11	0,19

Tab. 33 - Ukazatele likvidity před a po zavedení opatření v roce 2007

Celková částka, která je zahrnuta do výpočtu ukazatele likvidity z navržených opatření činí 346.787 Kč, ovšem tuto částku je třeba ještě očistit o daň z příjmů právnických osob (24 %). Firma sice v roce 2007 vykazovala ztrátu ve výši 662.000 před zdaněním,

ovšem ta byla způsobena jednorázovým odpisem pohledávek, jež není uznatelný jako náklad vynaložený na dosažení, zajištění a udržení příjmů, proto není součástí daňového základu a tudíž z daňového hlediska firma vykázala zisk, který je třeba zdanit.

Z výše uvedené tabulky 33 vyplývá, že realizace projektů, u nichž lze vyčíslit dopad na ukazatele likvidity, by přinesla očekávaný efekt. Pokud by firma získané prostředky udržela v peněžní formě, pozitivně by tím ovlivnila všechny tři stupně likvidity. Okamžitá likvidita by se dostala na hranici intervalu optimálních hodnot (0,2 – 0,5). Pohotová likvidita by byla i nadále podprůměrná, ovšem zaznamenala by zvýšení z 0,33 na 0,43 (optimální je interval 1,0 – 1,5) a konečně běžná likvidita by se také hodnotou 1,47 přiblížila optimální hranici (1,5 – 2,5). Z uvedeného je zřejmé, že zavedení relativně jednoduchých opatření může mít na ukazatele likvidity zajímavý vliv.

Tabulka 44 informuje o dopadu projektových opatření na ukazatele rentability. Tak jako u likvidity i tady je do výpočtu zahrnuta částka 346.787 Kč. Projektová opatření ovlivňují výši tržeb, HV, EBIT, výnosy, aktiva a vlastní kapitál. Z výsledků je možné konstatovat, že se rentabilita ve všech svých formách zvýšila, nicméně i přes navržená opatření zůstala v záporných hodnotách.

	2007	
	Před	Po
Rentabilita tržeb (%) (HV po zdanění/Tržby)	-3,32%	-2,06%
Rentabilita výnosů (%) (EBIT/Výnosy)	-3,17%	-1,44%
Rentabilita celk. kapitálu (%) (EBIT/Aktiva)	-9,65%	-4,37%
Rentabilita vlast. kapitálu (%) (HV po zd./Vl.kapitál)	-22,21%	-12,59%

Tab. 34 – Ukazatele rentability před a po zavedení opatření v roce 2007

Tabulky 35 a 36 vyjadřují, do jaké míry by navržená opatření ovlivnila souhrnné ukazatele. V uvedených tabulkách jsou vyobrazeny základní souhrnné ukazatele před a po zavedení změn z nichž je patrné, že projektová opatření by se pozitivně promítla i zde. Ukazatel Z-skóre by se zvýšil jen minimálně, nicméně i před změnami se pohyboval v žádoucích mezích (Skóre $Z > 2,9$ označuje silný podnik), zatímco ukazatel EVA by dostal významnější změně, ale i přesto by vykazoval zápornou hodnotu.

2007		
	Před	Po
0,717 x ČPK/A	0,1442	0,1649
0,847 x HV/A	-0,0856	-0,0507
3,107 x EBIT/A	-0,2998	-0,1357
0,420 x VK/CZ	0,3731	0,4050
0,998 x T/A	3,0405	2,8000
Z-skóre	3,1724	3,1836

Tab. 35 - Výpočet Altmanova Z-skóre

2007		
	Před	Po
ROE	-22,21%	-12,59%
Re	16,42%	16,42%
Rf	4,06%	4,06%
ROE-Re	-38,63%	-29,01%
VK	3089	3353
EVA	-1193,214	-972,705

Tab. 36 – Výpočet ukazatele EVA

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo provést optimalizaci nákladů ve firmě J+H s.r.o. Holešov a prokázat pozitivní vliv projektových opatření na vybrané finanční ukazatele.

Na základě literárních pramenů a teoretických poznatků z oblasti finanční a nákladové analýzy byla provedena dílčí analýza skutečného stavu ve firmě J+H s.r.o. z níž vyplynulo, že mezi problémové ukazatele podniku patří rentabilita a likvidita. V analytické části bylo tedy doporučeno, aby problém s platební schopností, který v budoucnu může firmu potkat, řešila např. využíváním kontokorentního úvěru nebo platebního kalendáře. Vzhledem k tomu, že firma není příliš zadlužená mohla by potíže s nízkou rentabilitou vlastního kapitálu řešit využitím finanční páky. Nicméně základem všech modifikací ukazatele rentability je zisk, proto nejefektivnější cestou ke zvýšení ziskovosti je zajistit jeho růst.

Právě touto problematikou se zabývá projektová část práce jejíž počátek je věnován projektu optimalizace nákladů na dopravu. Na základě kalkulace nákladů vyplynulo, že doposud si firma účtovala cenu za dopravu výrazně nižší, než činily náklady s dopravou spojené a také mnohem nižší než konkurence. Taková podpora prodeje není příliš efektivní a proto bylo navrženo cenu za dopravu zvýšit tak, aby pokryla náklady podniku a současně byla stále konkurenční. To je také důvod, proč se není třeba obávat negativního vlivu ceny na výši tržeb. V rámci optimalizace nákladů na dopravu bylo dále doporučeno zavést jednoduchý elektronický formulář, který by zajistil lepší organizaci rozvozů a tím zefektivnil celý proces „doprava“. Tento formulář by obsahoval údaje o všech rozvozech vztahujících se k danému dni určenému k přepravě zboží a sloužil přepravci jako harmonogram rozvozů.

Další projektové opatření se zabývá efektivnějším využitím prostředků vynakládaných na nájem. Z analýzy nákladů v 9. kapitole a z šetření provedeného v objektech firmy vyšlo najevo, že 255 m² (tzn. 90.000 Kč) z celkové plochy holešovské provozovny je naprosto nevyužito. Přitom se jedná o plochy, které jsou situovány ve výhodných částech provozovny a lze je snadno upravit k dalšímu využití. Výsledkem analýzy byl návrh, aby se prostory navazující na prodejnu vyklidily a sloužily jako výstavní plochy. Konkrétně u prodeje nábytku je totiž zvlášť důležité, aby prodejní plochy byly co největší. Tímto zásahem by se zvýšily tržby podílející se na úhradě fixních nákladů (tj. nájemného z nevyužitých prostor). Existují i další možnosti pro efektivní využití prázdných ploch, např. připravit

prostory k pronájmu nebo je využít k internetovému obchodu. Proto je jisté, že se podaří získat zpět minimálně částku připadající na nájem nevyužité plochy v podobě tržeb. Pro další zvýšení výnosů bylo s využitím výpočtu příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku společně s marketingovými technikami navrženo uspořádat zboží v prodejnách tak, aby se zvýšil jejich obrat.

Analýza nákladů ukázala, že firma vynakládá na telefonní služby (pouze pevné linky) poměrně vysokou částku, proto bylo předloženo jednoduché opatření, jež by vedlo k jejímu výraznému snížení. Jedná se o nahrazení pevných linek tzv. internetovou telefoníí prostřednictvím programu Skype. Pokud by tedy firma J+H s.r.o. využívala ke svým hovorům internet, resp. Skype, a pevnou linku zachovala jen k příchozím hovorům, její náklady by v loňském roce klesly o 54.371 Kč.

Poslední oblastí, na níž je tato práce zaměřena, jsou mzdy. V současné době neexistuje ve firmě žádný systém pro odměňování zaměstnanců. Každý pracovník má pevně stanovenou fixní složku mzdy, zatímco variabilní část určuje majitel na základě svých pocitů a domněnek. Na základě třístupňového příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku jednotlivých středisek vyplynulo, že holešovská provozovna se pohybuje hluboko ve ztrátě, zatímco zlínská je úspěšná, ale mzdy tomuto stavu rozhodně neodpovídají. S využitím bodu zvratu byl vypracován motivační systém odměňování, který je založen na výsledcích hospodaření každého střediska, je spravedlivý a motivační. Pokud by holešovská prodejna i po zavedení uvedených opatření vykazovala ztrátu, bylo by lépe uvažovat o jejím zrušení.

Na závěr diplomové práce byl prokázán pozitivní vliv projektových opatření na vybrané finanční ukazatele. Na základě výsledků lze tedy říci, že cíl diplomové práce byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 2.vyd., Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-62-4
- [2] ČECHOVÁ, A. *Manažerské účetnictví*. 1.vyd., Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1124-5
- [3] DOUCHA, R. *Bilanční analýza*. 1.vyd., Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-85623-89-7
- [4] GRÜNWARD, R. *Finanční analýza a plánování*. Praha: Nad zlato, 1992. ISBN 80-900383-8-7
- [5] GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: VŠE Praha, 2004. ISBN 80-245-0684-x
- [6] HOTOVÁ, R. *Ekonomika obchodu v teorii a praxi*. 1.vyd., Bratislava: MIKA-Consult, 2007. ISBN 978-80-968504-4-0
- [7] KISLINGEROVÁ, E., NEUMAIEROVÁ, I. *Vybrané příklady firemní výkonnosti podniku*. Praha: VŠE Praha, 1998. ISBN 80-7079-641-3
- [8] KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 8.vyd., Brno: Zdeněk Novotný, 2003. ISBN 80-86510-65-4
- [9] KOVANICOVÁ, D., KOVANIC, P. *Finanční analýza účetních výkazů. POKLADY SKRYTÉ V ÚČETNICTVÍ, Díl II*, Praha: Polygon, 1995. ISBN 80-901778-4-0
- [10] MACÍK, K. *Jak kalkulovat podnikové náklady*. Praha: PressConsult, 1994. ISBN 80-85780-16-X
- [11] MRKVIČKA, J. *Finanční analýza*. Praha, Bilance, 1997. bez ISBN
- [12] PAVELKOVÁ, D. *Řízení podnikových financí*. 2.vyd., Brno: VUT v Brně FaME ve Zlíně, 2000. ISBN 80-214-1659-9
- [13] PIVRNEC, J. *Finanční management*. 1.vyd., Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-85623-92-7
- [14] SYNEK, M. A KOL. *Manažerská ekonomika*. 3.vyd., Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0515-X

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
C	Velikost kapitálu (nesoucího náklad) vázaného v podniku
C_K	Prodejní cena výrobku
CZ	Cizí zdroje
ČZ	Čistý zisk
ČPK	Čistý pracovní kapitál
EBT	Zisk před zdaněním
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
FM	Finanční majetek
HV	Hospodářský výsledek
KZ	Krátkodobé závazky
N	Náklady
NZ	Náklady na prodané zboží
OA	Oběžná aktiva
Os.N	Osobní náklady
Ost.N	Ostatní náklady
PU	Příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku
$PÚ_K$	Příspěvek na úhradu k-té skupiny výrobků
PVN_K	Průměrné variabilní náklady výrobku k-té skupiny výrobků
r_e	Náklad vlastního kapitálu
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
T	Daňová sazba

T	Tržby
VK	Vlastní kapitál
VS	Výkonová spotřeba
WACC	Vážený průměr nákladů kapitálu
Zás	Zásoby

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vymezení čistého pracovního kapitálu.....	18
Obr. 2. Složky finanční rovnováhy [7]	22
Obr. 3. Bod zvratu.....	43

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vývoj hospodářského výsledku (v tisících Kč).....	51
Tab. 2. Vývoj čistého pracovního kapitálu (v tisících Kč) Tab. 3 - Ukazatele likvidity.....	52
Tab. 3. Ukazatele likvidity.....	52
Tab. 4. Ukazatele rentability.....	53
Tab. 5. Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury.....	54
Tab. 6. Ukazatelé aktivity počítané z tržeb.....	56
Tab. 7. Výpočet Altmanova Z-skóre.....	56
Tab. 8. Výpočet ukazatele EVA.....	57
Tab. 9. Vliv zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu.....	57
Tab. 10. Skutečně dosažené tržby za dopravu a vytížení automobilu v km.....	68
Tab. 11. Srovnání skutečně dosažených výsledků s potencionálními.....	69
Tab. 12. Náklady na spotřebu pohonných hmot.....	69
Tab. 13. Provozní náklady na automobil LUBLIN.....	69
Tab. 14. Mzdové náklady řidičů.....	69
Tab. 15. Celkové náklady na 1 km ujetý automobilem LUBLIN.....	70
Tab. 16. Srovnání skutečně dosažené tržby v roce 2007 s tržbou po návrhu změny sazby.....	70
Tab. 17. Tarify pro pevnou linku a internetové volání.....	78
Tab. 18. Náklady na provoz pevné linky a počet provolaných minut v roce 2007 a 2008.....	78
Tab. 19. Náklady internetové volání a počet provolaných minut v roce 2007 a 2008.....	78
Tab. 20. Mzdy zaměstnanců firmy J+H spol. s r.o. Holešov v roce 2007 (v Kč).....	80
Tab. 21. Třístupňový příspěvek na úhradu a tvorbu zisku v roce 2007 (v Kč).....	81
Tab. 22. Podíl variab. složky mzdy na jednotlivých měsíčních tržbách ve zlínské prov.....	82
Tab. 23. Podíl variab. složky mzdy na jednotlivých měsíčních tržbách v holešovské prov.....	82

Tab. 24. Podíl variab. složky mzdy na jednotlivých měsíčních tržbách dosažených v r. 2007 v holešovské provozovně.....	83
Tab. 25. Podíl variab. složky mzdy na jednotlivých měsíčních tržbách dosažených v roce 2007 ve zlínské provozovně.....	83
Tab. 26. Variabilní mzda v roce 2007 v holešovské provozovně (po zavedení navrhovaného mzdového systému.....	84
Tab. 27. Variabilní mzda v roce 2007 ve zlínské provozovně (po zavedení navrhovaného mzdového systému.....	84
Tab. 28. Roční mzdy zaměstnanců v holešovské provozovně podle návrhu (rok 2007)....	85
Tab. 29. Roční mzdy zaměstnanců ve zlínské provozovně podle návrhu (rok 2007).....	85
Tab. 30. Průměrné měsíční mzdy zaměstnanců v holešovské provozovně podle návrhu (rok 2007).....	85
Tab. 31. Průměrné měsíční mzdy zaměst. ve zlínské provozovně podle návrhu (rok 2007).....	86
Tab. 32. Dopad navrhovaného mzdového systému na výši příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku v roce 2007.....	86
Tab. 33. Ukazatele likvidity před a po zavedení opatření v roce 2007.....	89
Tab. 34. Ukazatele rentability před a po zavedení opatření v roce 2007.....	90
Tab. 35. Výpočet Altmanova Z-skóre.....	91
Tab. 36. Výpočet ukazatele EVA.....	91

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Výpočet Re
- P II Vývojové trendy položek rozvahy (v tisících Kč)
- P III Procentuální rozbor položek rozvahy (v tisících Kč)
- P IV Vývojové trendy položek výkazu zisku a ztráty (v tisících Kč)
- P V Procentuální rozbor položek výnosů (v tisících Kč)
- P VI Procentuální rozbor položek nákladů (v tisících Kč)
- P VII Rozklad poměrového ukazatele ROE
- P VIII Druhové třídění nákladů
- P IX Analytická evidence nákladů
- P X Náklady členěné podle místa jejich vzniku
- P XI Členění nákladů podle jejich závislosti na změnách objemu prodeje
- P XII Formulář evidence plánovaných rozvozů zboží
- P XIII Výpočet příspěvku na úhradu fix. nákladů a tvorbu zisku

PŘÍLOHA P I: VÝPOČET RE.

$$r_e = r_f + r_{LA} + r_{pod.} + r_{FinStab} + r_{FinStr}$$

r_f = bezriziková sazba

r_{LA} = riziková přírážka za likvidnost prodeje podniku

$r_{pod.}$ = riziková přírážka za podnikatelské riziko

$r_{FinStab}$ = riziková přírážka za finanční stabilitu

r_{FinStr} = riziková přírážka za finanční strukturu

r_{LA} : $VK > 3$ mld. Kč $\rightarrow r_{LA} = 0,00$ %

$VK < 100$ mil. Kč $\rightarrow r_{LA} = 5,00$ %

$r_{podnikatelské}$: při stanovení $r_{podnikatelské}$ jsem použil vzorce $\frac{EBIT}{A} \geq \frac{(VK + BU + O)}{A} \times \frac{U}{BU + O}$

$$\text{Položím } X1 = \frac{(VK + BU + O)}{A} \times \frac{U}{BU + O}$$

Pokud $\frac{EBIT}{A} > X1 \Rightarrow r_{podnikatelské} = 0,00$ %

Pokud $\frac{EBIT}{A} < 0 \Rightarrow r_{podnikatelské} = 10,00$ %

$r_{FinStab}$: celková likvidita $> XL \rightarrow r_{FinStab} = 0,00$ %

celková likvidita $< 1 \rightarrow r_{FinStab} = 10,00$ %

$XL = \max(\text{průměr průmyslu} - 1,2)$

A = aktiva celkem

VK = vlastní kapitál

BU = bankovní úvěry

O = dluhopisy

PŘÍLOHA P II: VÝVOJOVÉ TRENDY POLOŽEK ROZVAHY (V TISÍCÍCH KČ).

	2005	2006	06/05	2007	07/06
AKTIVACELKEM	7670	7788	1,5%	6789	-12,8%
Pohledávky za upsané vl. jmění	0	0	0,0%	0	0,0%
Dlouhodobý majetek	2134	2134	0,0%	1938	-9,2%
Dlouhodobí nehmotný majetek	0	0	0,0%	0	0,0%
Dlouhodobí hmotný majetek	2134	2134	0,0%	1938	-9,2%
Finanční investice	0	0	0,0%	0	0,0%
Oběžná aktiva	5459	5590	2,4%	4842	-13,4%
Zásoby	3539	3213	-9,2%	3702	15,2%
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0,0%	0	0,0%
Krátkodobé pohledávky	1577	1896	20,2%	755	-60,2%
Finanční majetek	343	481	40,2%	385	-20,0%
Časové rozlišení	77	64	-16,9%	9	-85,9%
PASIVACELKEM	7670	7788	1,5%	6789	-12,8%
Vlastní kapitál	3798	3775	-0,6%	3089	-18,2%
Základní kapitál	206	206	0,0%	206	0,0%
Kapitálové fondy	0	0	0,0%	0	0,0%
Fondy ze zisku	2741	2741	0,0%	2741	0,0%
Hosp. výsledek minulých let	847	860	1,5%	828	-3,7%
Hosp. výsledek účetního období	4	-32	-900,0%	-686	-2243,8%
Cizí zdroje	3726	3842	3,1%	3477	-9,5%
Rezervy	0	0	0,0%	0	0,0%
Dlouhodobé závazky	0	0	0,0%	0	0,0%
Krátkodobé závazky	3726	3842	3,1%	3477	-9,5%
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0,0%	0	0,0%
z toho: dlouhod. bankovní úvěry	0	0	0,0%	0	0,0%
Časové rozlišení	146	171	17,1%	223	30,4%

PŘÍLOHA P III: PROCENTUÁLNÍ ROZBOR POLOŽEK ROZVAHY (V TISÍCÍCH KČ).

	2005		2006		2007	
AKTIVACELKEM	7670	100,0%	7788	100,0%	6789	100,0%
Pohledávky za upsané vl. jmění	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Dlouhodobý majetek	2134	27,8%	2134	27,4%	1938	28,5%
Dlouhodobí nehmotný majetek	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Dlouhodobí hmotný majetek	2134	27,8%	2134	27,4%	1938	28,5%
Finanční investice	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Oběžná aktiva	5459	71,2%	5590	71,8%	4842	71,3%
Zásoby	3539	46,1%	3213	41,3%	3702	54,5%
Dlouhodobé pohledávky	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Krátkodobé pohledávky	1577	20,6%	1896	24,3%	755	11,1%
Finanční majetek	343	4,5%	481	6,2%	385	5,7%
Ostatní aktiva	77	1,0%	64	0,8%	9	0,1%
PASIVACELKEM	7670	100,0%	7788	100,0%	6789	100,0%
Vlastní kapitál	3798	49,5%	3775	48,5%	3089	45,5%
Základní kapitál	206	2,7%	206	2,6%	206	3,0%
Kapitálové fondy	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Fondy ze zisku	2741	35,7%	2741	35,2%	2741	40,4%
Hosp.výsledek minulých let	847	11,0%	860	11,0%	828	12,2%
Hosp. výsledek účetního období	4	0,1%	-32	-0,4%	-686	-10,1%
Cizí zdroje	3726	48,6%	3842	49,3%	3477	51,2%
Rezervy	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Dlouhodobé závazky	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Krátkodobé závazky	3726	48,6%	3842	49,3%	3477	51,2%
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
z toho: dlouhod.. bankovní úvěry	0	0,0%	0	0,0%	0	0,00%
Ostatní pasiva	146	1,9%	171	2,2%	223	3,28%

PŘÍLOHA P IV: VÝVOJOVÉ TRENDY POLOŽEK VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY (V TISÍCÍCH KČ).

	2005	2006	06/05	2007	07/06
Tržby za prodej zboží (Holešov)	5520	7304	18,7%	6207	3,9%
Tržby za prodej zboží (Zlín)	10524	11743		13582	
Náklady vynaložené na prodané zboží	12598	15229	20,9%	15186	-0,3%
+Obchodní marže	3446	3818	10,8%	4603	20,6%
Výkony	980	1053	7,4%	894	-15,1%
Výkonová spotřeba	2615	2908	11,2%	2805	-3,5%
+Přidaná hodnota	1811	1963	8,4%	2692	37,1%
Osobní náklady	1699	1835	8,0%	2213	20,6%
Daně a poplatky	8	45	462,5%	17	-62,2%
Odpisy dlouh. nehmot. a hmot. majetku	0	0	0,0%	196	
Tržby z prodeje dlouh. Majetku a materiálu	0	0	0,0%	0	0,0%
Zůstatková cena prodaného dl.majetku	0	0	0,0%	0	0,0%
Změna stavu rezerv a opr. položek	0	0	0,0%	0	0,0%
Ostatní provozní výnosy	0	7		0	-100,0%
Ostatní provozní náklady	19	3	-84,2%	788	26166,7%
Převod provozních výnosů	0	0	0,0%	0	0,0%
Převod provozních nákladů	0	0	0,0%	0	0,0%
*Provozní výsledek hospodaření	85	87	2,4%	-14104	-16311,5%
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0,0%	0	0,0%
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0,0%	0	0,0%
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0,0%	0	0,0%
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0,0%	0	0,0%
Náklady z finančního majetku	0	0	0,0%	0	0,0%
Výnosy z přecenění cenných papírů a der.	0	0	0,0%	0	0,0%
Náklady z přecenění cenných papírů a der.	0	0	0,0%	0	0,0%
Změna stavu rezerv a opr. položek	0	0	0,0%	0	0,0%
Výnosové úroky	0	0	0,0%	0	0,0%
Nákladové úroky	0	0	0,0%	7	
Ostatní finanční výnosy	0	0	0,0%	0	0,0%
Ostatní finanční náklady	72	110	52,8%	133	20,9%
Převod finančních výnosů	0	0	0,0%	0	0,0%
Převod finančních nákladů	0	0	0,0%	0	0,0%
* Finanční výsledek hospodaření	-72	-110	52,8%	-140	27,3%
Daň z příjmů za běžnou činnost	9	9	0,0%	24	166,7%
** Výsledek hosp. za běžnou činnost	4	-32	-900,0%	-686	2043,8%
Mimořádné výnosy	0	0	0,0%	0	0,0%
Mimořádné náklady	0	0	0,0%	0	0,0%
Daň z příjmů z mimoř. Činnosti	0	0	0,0%	0	0,0%
* MIMORÁDNÝ HV	0	0	0,0%	0	0,0%
Převod podílu na HV společníkům	0	0	0,0%	0	0,0%
*** HV ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	4	-32	-900,0%	-686	2043,8%
HV PŘED ZDANĚNÍM	13	-23	-276,9%	-662	2778,3%
Výnosy celkem	17024	20107	18,1%	20683	2,9%
Náklady celkem	17020	20139	18,3%	21369	6,1%
EBIT	13	-23	-276,9%	-655	2747,8%

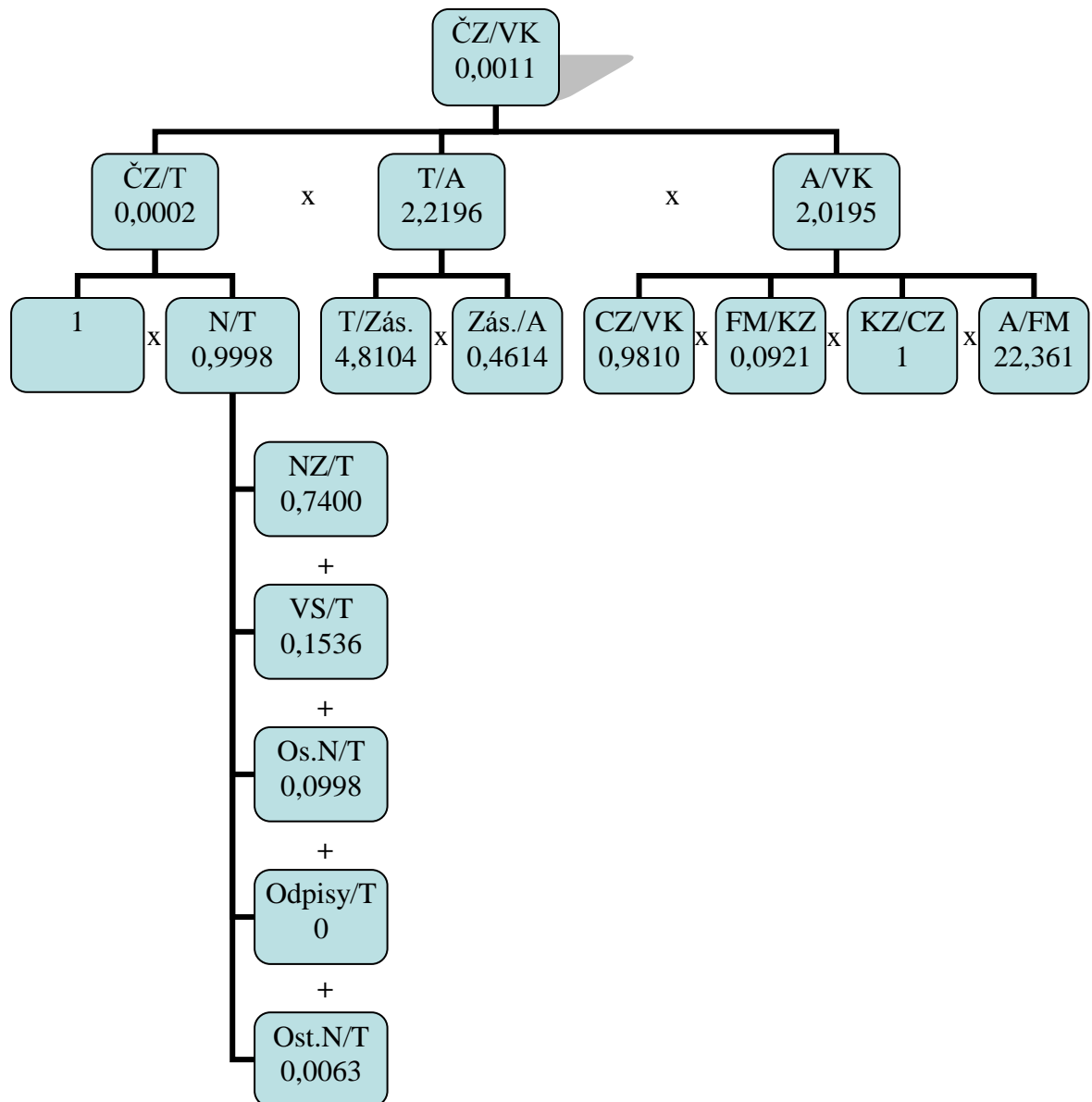
PŘÍLOHA P V: PROCENTUÁLNÍ ROZBOR POLOŽEK VÝNOSŮ (V TISÍCÍCH KČ).

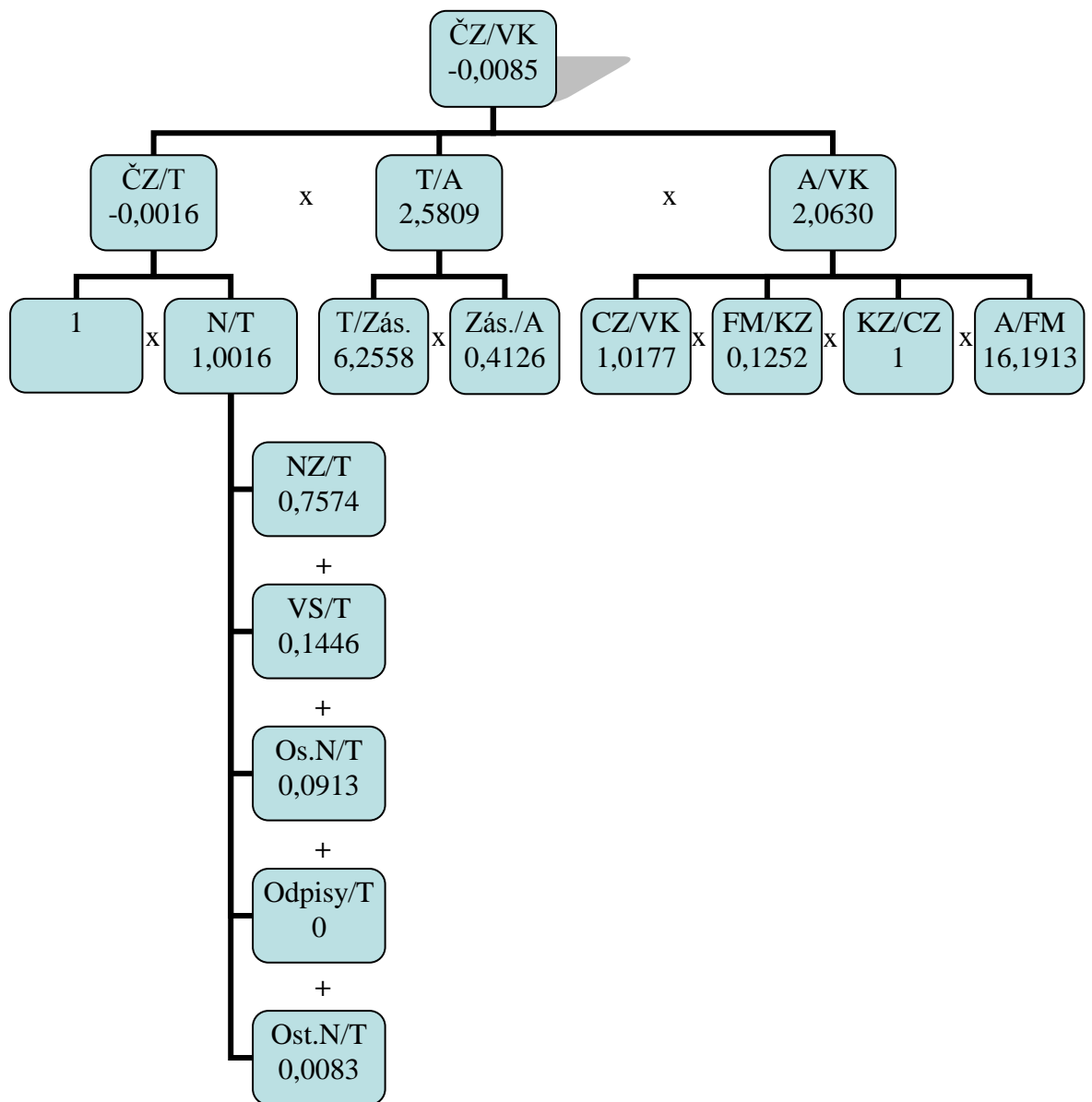
	2005		2006		2007	
Tržby za prodej zboží	16044	94,2%	19047	94,7%	19789	95,7%
Výkony	980	5,8%	1053	5,2%	894	4,3%
Tržby z prodeje dlouh majetku a závazků	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ostatní provozní výnosy	0	0,0%	7	0,0%	0	0,0%
Převod provozních výnosů	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Tržby z prodej cenných papírů a podílů	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Výnosy z dlouh. Finančního majetku	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Výnosy z krátk. finančního majetku	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Výnosy z přecenění cenných papírů	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Výnosové úroky	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ostatní finanční výnosy	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Převod finančních výnosů	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Mimořádné výnosy	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Výnosy celkem	17024	100,0%	20107	100,0%	20683	100,0%

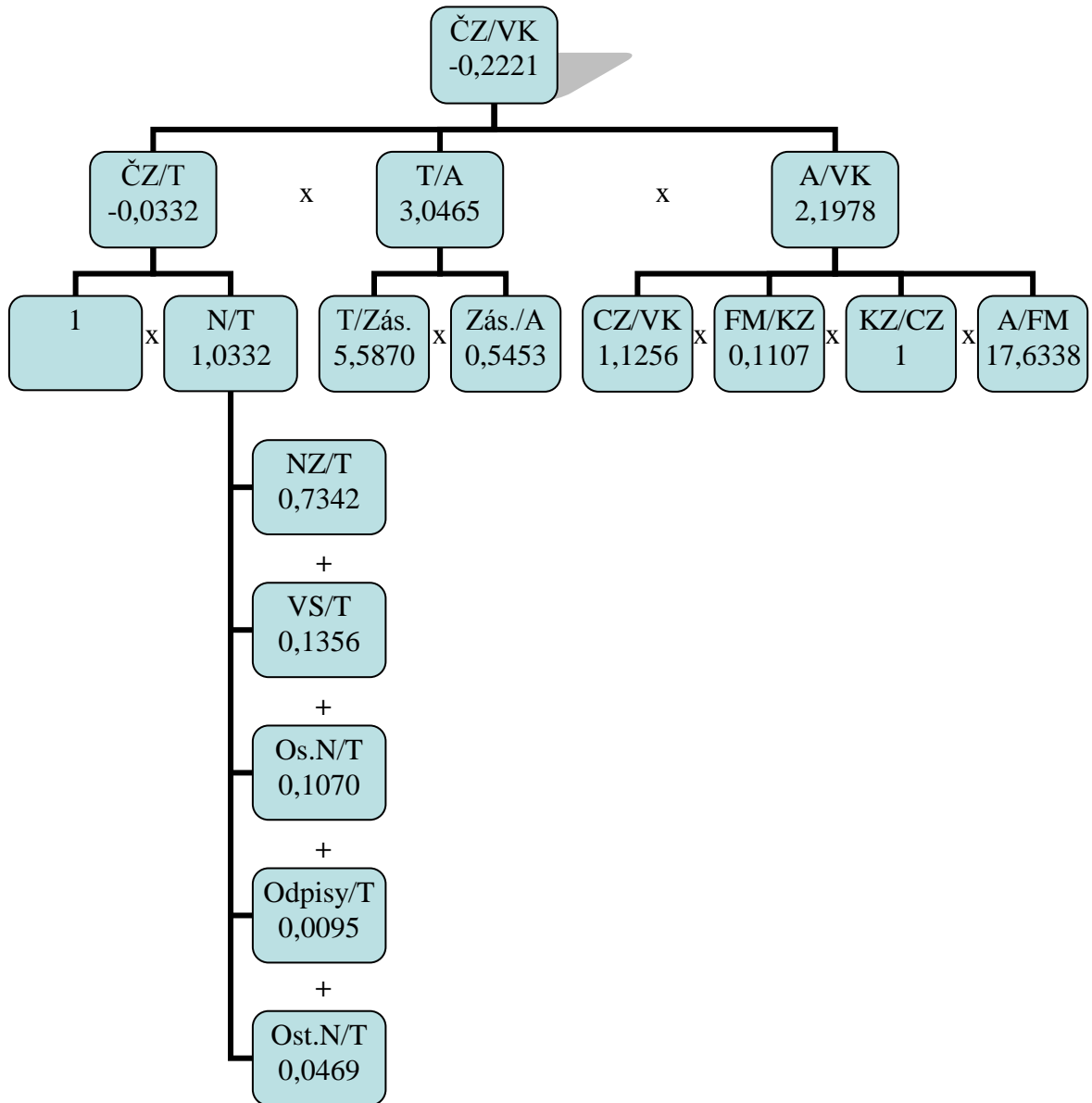
PŘÍLOHA P VI: PROCENTUÁLNÍ ROZBOR POLOŽEK NÁKLADŮ (V TISÍCÍCH KČ).

	2005		2006		2007	
Náklady vynaložené na prodané zboží	12598	74,0%	15229	75,6%	15186	71,1%
Výkonová spotřeba	2615	15,4%	2908	14,4%	2805	13,1%
Osobní náklady	1699	10,0%	1835	9,1%	2213	10,4%
Daně a poplatky	8	0,0%	45	0,2%	17	0,1%
Odpisy dlouh. nehmot. a hmot. majetku	0	0,0%	0	0,0%	196	0,9%
Zůstatková cena prodaného dl. Majetku	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Změna stavu rezerv a opr. Položek	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ostatní provozní náklady	19	0,1%	3	0,0%	788	3,7%
Převod provozních nákladů	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Prodané cenné papíry a podíly	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Náklady z finančního majetku	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Náklady z přecenění cenných papírů	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Změna stavu rezerv a opr. položek	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Nákladové úroky	0	0,0%	0	0,0%	7	0,0%
Ostatní finanční náklady	72	0,4%	110	0,5%	133	0,6%
Převod finančních nákladů	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Daň z příjmů za běžnou činnost	9	0,1%	9	0,0%	24	0,1%
Mimořádné náklady	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Daň z příjmů z mimoř. činnosti	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Převod podílu na hosp. výsl. společníkům	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Náklady celkem	17020	100,0%	20139	100,0%	21369	100,0%

PŘÍLOHA P VII: ROZKLAD POMĚROVÉHO UKAZATELE ROE.







Kde:

ČZ = čistý zisk

KZ = krátkodobé závazky

VK = vlastní kapitál

FM = finanční majetek

N = náklady

NZ = náklady na prodané zboží

VS = výkonová spotřeba

Os. N = osobní náklady

Ost. N = ostatní náklady

CZ = cizí zdroje

T = tržby

A = aktiva

Zás = zásoby

PŘÍLOHA P VIII: DRUHOVÉ TRŽIDĚNÍ NÁKLADŮ.

účet	Druh	2005	2006	2007
501	Spotřeba materiálu	264 109 Kč	367 508 Kč	224 273 Kč
502	Spotřeba energie	211 507 Kč	250 940 Kč	307 974 Kč
504	Prodané zboží	12 597 776 Kč	15 229 458 Kč	15 186 914 Kč
511	Opravy a udržování	181 378 Kč	76 903 Kč	99 762 Kč
512	Cestovné	197 703 Kč	254 903 Kč	247 149 Kč
518	Ostatní služby	1 760 363 Kč	1 958 069 Kč	1 925 179 Kč
521	Mzdové náklady	848 459 Kč	919 130 Kč	1 132 283 Kč
522	Příjmy společníků ze záv.činn.	400 652 Kč	413 352 Kč	463 701 Kč
524	Zákonné sociální pojištění	421 442 Kč	452 759 Kč	547 079 Kč
527	Zákonné sociální náklady	27 953 Kč	22 323 Kč	29 922 Kč
528	Ostatní sociální náklady	0 Kč	27 900 Kč	39 600 Kč
531	Daň silniční	3 600 Kč	3 675 Kč	4 200 Kč
532	Daň z nemovitosti	3 990 Kč	3 990 Kč	3 990 Kč
538	Ost. nepřímé daně a poplatky	644 Kč	36 918 Kč	8 336 Kč
543	Dary	18 370 Kč	2 600 Kč	4 050 Kč
544	Smluvní pokuty a penále	0 Kč	0 Kč	4 900 Kč
546	Odpis pohledávky	0 Kč	0 Kč	778 871 Kč
551	Odpisy dlouhodobého NM a HM	0 Kč	0 Kč	195 528 Kč
568	Ostatní finanční náklady	69 482 Kč	105 109 Kč	132 147 Kč

T

PŘÍLOHA P IX: ANALYTICKÁ EVIDENCE NÁKLADŮ.

Účet	Název účtu	Částka v Kč		
		2005	2006	2 007
501	Spotřeba materiálu			
1	Tiskoviny	4 739	3 767	7 218
2	Kancelářské potřeby	20 810	26 255	19 496
3	Čistící a hygien. Potřeby	3 516	3 675	2 601
4	PHM / nafta Lublin	50 419	53 829	44 939
5	Drobné vybavení (DKP do 40 tis.)	119 992	175 780	72 224
6	Ostatní spotřební materiál	25 595	25 940	28 705
7	Materiál na zakázky	25 849	31 696	22 082
8	PO, lékárnička	6 727	4 770	10 226
9	Software, CD	6 549	41 794	16 780
502	Spotřeba energie			
1	El. energie Holešov	40 956	50 571	60 262
2	El. energie Zlín	41 402	41 646	46 612
3	Plyn Holešov	79 669	70 775	84 466
4	Plyn Zlín	43 990	78 570	109 576
5	Voda Holešov	3 120	4 855	2 885
6	Voda Zlín	2 369	4 522	4 170
504	Prodané zboží			
1	Prodané zboží Holešov (poř. cena)	2 975 902	5 765 420	5 095 841
2	Prodané zboží Zlín (pořizovací cena)	8 232 908	9 466 092	10 079 900
3	Prodané zboží sklad 2 Hradil	1 380 703	0	0
511	Opravy a udržování			
1	Opravy, údržba prodejna Holešov	12 789	48 256	11 502
2	Opravy, údržba prodejna Zlín	850	2 300	13 702
3	Opravy, údržba kopírovací stroj	15 781	0	0
4	Opravy, udržování kancelářská technika	9 749	7 538	19 579
5	Opravy, údržba dům čp. 5	113 592		
6	Opravy, údržba auto Lublin	27 992	18 290	28 273
512	Cestovné			
1	Cestovné zaměstnanci	0	13 666	0
2	Kilometrovné p. Hradil	89 915	126 168	98 598
3	Kilometrovné p. Jurášek	107 787	115 069	148 191

Učet	Název účtu	Částka v Kč		
		2005	2006	2 007
518	Ostatní služby			
1	Výkony spojů (telefon Holešov)	40 246	43 289	48 567
2	Výkony spojů (telefon Zlín)	24 016	25 329	28 329
3	Nájemné prodejna Zlín	810 000	900 000	900 000
4	Nájemné prodejna Holešov	320 000	320 000	320 000
5	Pronájem průjezdu VOTO	30 151	30 151	30 150
6	Účetnictví, poradenství, právník	184 800	182 900	185 300
7	Poštovné, známky	5 182	5 823	5 460
8	Stočné	35 726	36 117	37 230
9	Reklama, inzerce, plakáty, prodej	75 580	118 975	169 897
10	Odvoz odpadu, kontajner	4 622	4 556	5 163
11	Ostraha objektu	18 600	19 600	18 600
12	Mobilní telefony, internet	72 713	72 750	73 213
13	Cizí služby	4 306	31 386	14 315
14	Služby na zakázku	133 929	166 185	88 494
521	Mzdové náklady			
1	Mzdové náklady Holešov	355 860	403 982	453 376
2	Mzdové náklady Zlín	447 589	476 239	645 978
3	Mzdové náklady dohody	35 000	30 000	20 000
4	Odměna učňům	10 010	8 909	12 929
522	Příjmy společníků ze závis. činn.	400 652	413 352	463 701
524	Zákonné sociální pojištění			
1	Sociální pojištění	313 072	336 336	406 402
2	VZP	108 370	116 423	140 677
527	Příspěvek firmy na stravné	27 952	22 323	29 922
528	Příspěvek firmy na penzijní připojištění		27 900	39 600
531	Daň silniční	3 600	3 600	4 200
532	Daň z nemovitostí	3 990	3 990	3 990
538	Daň z převodu nemovitostí	0	34 960	0
543	Dary	18 370	2 600	4 049
546	Odpis nedobytné pohledávky	0	0	778 871
551	Odpisy HM sk. 5	0	0	195 928
568	Ostatní finanční náklady			
1	Poplatky bance	21 196	58 517	77 023
2	Auto - povinné ručení	7 430	7 298	7 142
3	Zákonné pojištění odpovědnosti	6 124	7 236	8 045
4	Pojištění majetku	34 731	32 058	39 937
591	Daň z příjmů	0	8 960	0

PŘÍLOHA P X: NÁKLADY ČLENĚNÉ PODLE MÍSTA JEJICH VZNIKU.

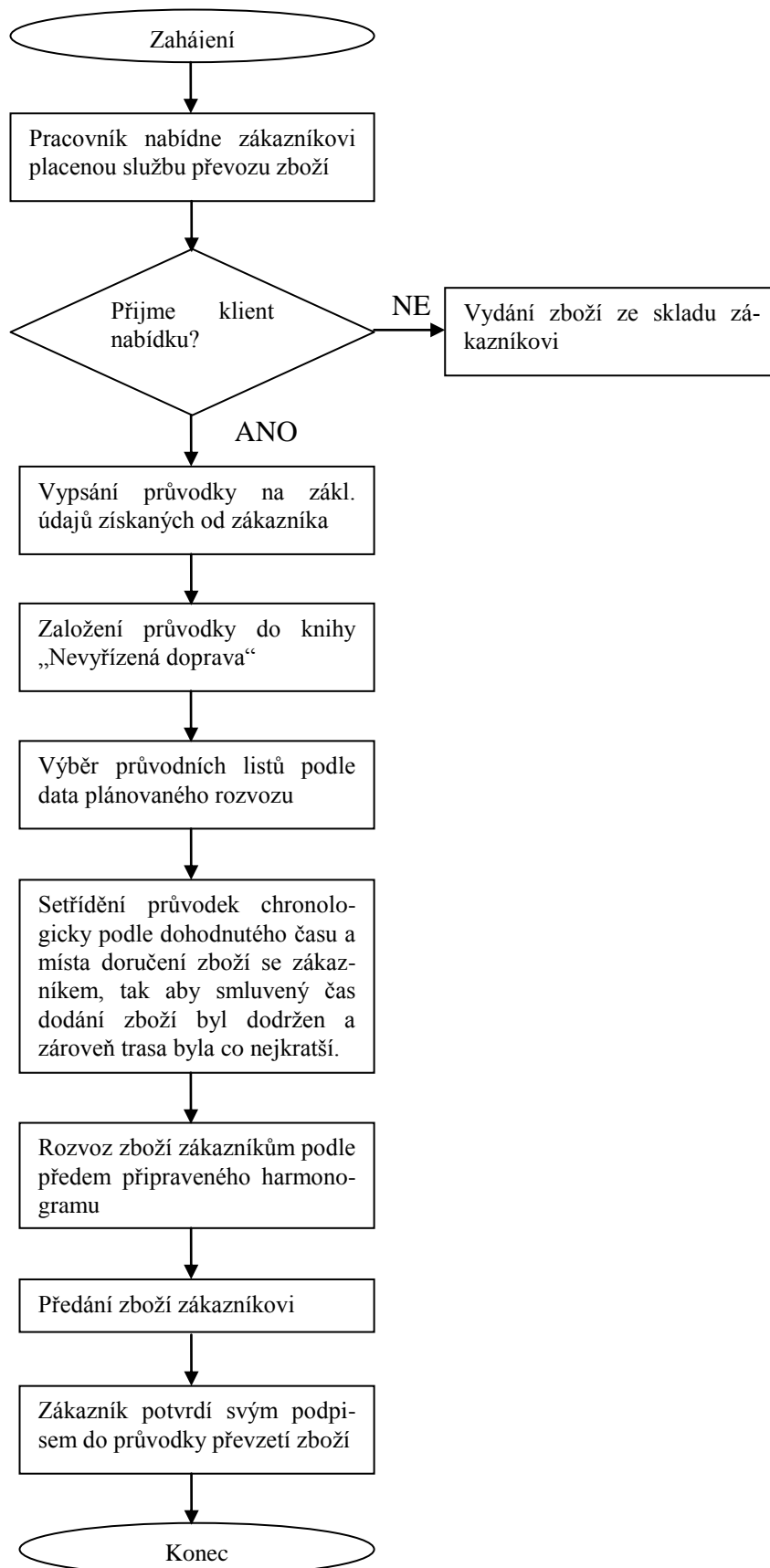
Název účtu	Holešov			Zlín		
	2005	2006	2 007	2005	2006	2007
El. Energie	40 956	50 571	60 262	41 402	41 646	46 612
Plyn	79 669	70 775	84 466	43 990	78 570	109 576
Voda	3 120	4 855	2 885	2 369	4 522	4 170
Reklama	27 209	42 831	61 100	48 371	76 144	108 797
Prodané zboží (poř. cena)	4 356 605	5 765 420	5 095 841	8 232 908	9 466 092	10079900
Opravy, údržba	12 789	48 256	11 502	850	2 300	13 702
Cestovné zaměstnanci	0	0	0	0	13 666	0
Kilometrovné Hradil-Jurášek	89 915	126 168	98 598	107 787	115 069	148 191
Výkony spojů	40 246	43 289	48 567	24 016	25 329	28 329
Mzdové náklady	355 860	403 982	453 376	447 589	476 239	645 978
Příjmy společníků ze záv.činn.	201433	219 153	231 715	199219	194199	231 986
Sociální pojištění	144 898	162 017	178 128	168 174	174 319	228 274
VZP	50 156	56 082	61 659	58 214	60 341	79 018
Příspěvek firmy na stravné	13 973	11 162	12 815	13 979	11 162	17 107
Příspěvek na penz.přip.		13 950	17 600		13 950	22 000
Nájemné	320 000	320 000	320 000	810 000	900 000	900 000
Pronájem průjezdu VOTO	30 151	30 151	30 150	0	0	0
Ostraha objektu	10200	11200	10 200	8400	8400	8400
Stočné	15222	15075	15 871	20504	21042	21360
Dary	18 370	2 600	4 049			
Odpisy budov			154 830			41098
Celkem	5 810 772	7 397 537	6 953 614	10227772	11682990	12734498

**PŘÍLOHA P XI: ČLENĚNÍ NÁKLADŮ PODLE JEJICH ZÁVISLOSTI
NA ZMĚNÁCH OBJEMU PRODEJE.**

Účet	Nákladový druh	Náklady v roce 2005 (Kč)			
		Celkové N	Variab. N	Spec. FN	Všeob. FN
501	Spotřeba materiálu	264 200			264 200
502	Spotřeba energie	211 507			211 507
504	Prodané zboží	12 597 776	12 597 776		
511	Opravy a udržování	181 378			181 378
512	Cestovné	197 703			197 703
518	Ostatní služby				
1	Výkony spojů (telefon Holešov)	40 246			40 246
2	Výkony spojů (telefon Zlín)	24 016			24 016
3	Nájemné prodejna Zlín	810 000			810 000
4	Nájemné prodejna Holešov	320 000			320 000
5	Pronájem průjezdu VOTO	30 151			30 151
6	Účetnictví, poradenství, právník	184 800			184 800
7	Poštovné, známky	5 182			5 182
8	Stočné	35 726			35 726
9	Reklama, inzerce, plakáty, prodej	75 580		75 580	
10	Odvoz odpadu, kontajner	4 622			4 622
11	Ostraha objektu	18 600			18 600
12	Mobilní telefony, internet	72 713			72 713
13	Cizí služby	4 306			4 306
14	Služby na zakázku	133 929			133 929
15	Parkovné, ubytování, vstupné veletrh	489			489
521	Mzdové náklady				
1	Mzdové náklady Holešov	355 860	63 500		292 360
2	Mzdové náklady Zlín	447 589	78 807		368 782
3	Mzdové náklady dohody	35 000			35 000
4	Odměna učňům	10 010			10 010
522	Příjmy společníků ze závislé činnosti	400 652			400 652
524	Zákonné sociální pojištění				
1	Sociální pojištění	313 072	37 000		276 072
2	VZP	108 370	12 808		95 562
527	Příspěvek firmy na stravné	27 952			27 952
531	Daň silniční	3 600			3 600
532	Daň z nemovitostí	3 990			3 990
543	Dary	18 370			18 370
545	Ostatní náklady (účet 545 - 582)	72 944			72 944
	Souhrn	17 010 337	12 789 891	75 580	4 144 866

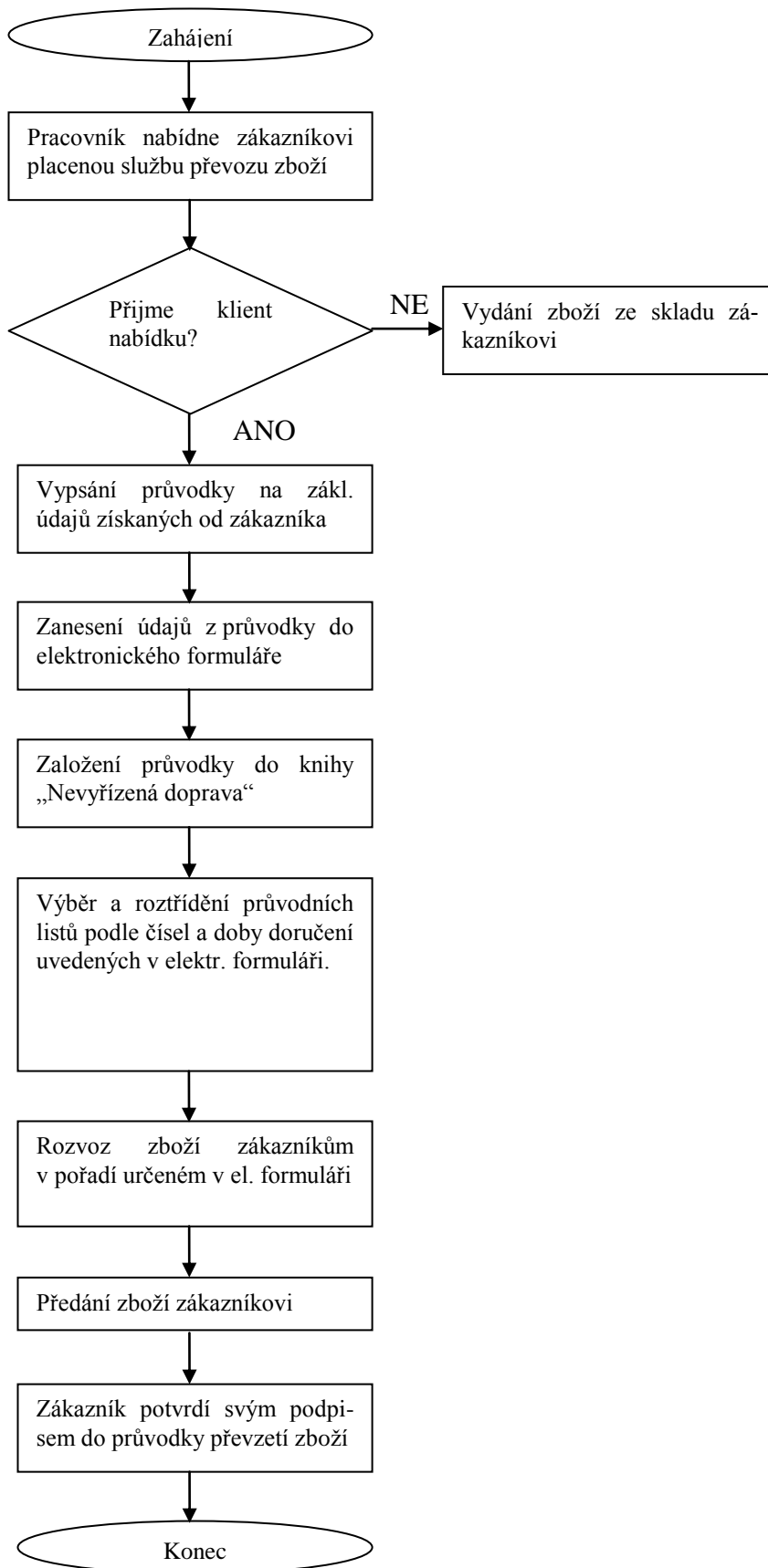
Účet	Nákladový druh	Náklady v roce 2006 (Kč)			
		Celkové N	Variab. N	Spec. FN	Všeob. FN
501	Spotřeba materiálu	367 509			367 509
502	Spotřeba energie	250 940			250 940
504	Prodané zboží	15 229 458	15 229 458		
511	Opravy a udržování	76 904			76 904
512	Cestovné	254903			254903
518	Ostatní služby				
1	Výkony spojů (telefon Holešov)	43 289			43 289
2	Výkony spojů (telefon Zlín)	25 329			25 329
3	Nájemné prodejna Zlín	900 000			900 000
4	Nájemné prodejna Holešov	320 000			320 000
5	Pronájem průjezdu VOTO	30 151			30 151
6	Účetnictví, poradenství, právník	182 900			182 900
7	Poštovné, známky	5 823			5 823
8	Stočné	36 117			36 117
9	Reklama, inzerce, plakáty, prodej	118 975		118 975	
10	Odvoz odpadu, kontajner	4 556			4 556
11	Ostraha objektu	19 600			19 600
12	Mobilní telefony, internet	72 750			72 750
13	Cizí služby	31 386			31 386
14	Služby na zakázku	166 185			166 185
15	Parkovné, ubytování, vstupné veletrh	84			84
16	Školení, semináře	924			924
521	Mzdové náklady				
1	Mzdové náklady Holešov	403 982	77 850		326 132
2	Mzdové náklady Zlín	476 239	113 410		362 829
3	Mzdové náklady dohody	30 000			30 000
4	Odměna učňům	8 909			8 909
522	Příjmy společníků ze závislé činnosti	413 352			413 352
524	Zákonné sociální pojištění				
1	Sociální pojištění	336 336	49 732		286 604
2	VZP	116 423	17 213		99 210
527	Příspěvek firmy na stravné	22 323			22 323
528	Příspěvek firmy na penzijní připojištění	27 900			27 900
531	Daň silniční	3 675			3 675
532	Daň z nemovitostí	3 990			3 990
538	Ostatní nepřímé daně a poplatky	36 918			36 918
543	Dary	2 600			2 600
545	Ostatní náklady (účet 545 - 582)	110 190			110 190
591	Daň z příjmů - splatná	8 960			8 960
	Souhrn	20 139 580	15 487 663	118 975	4 532 942

Účet	Nákladový druh	Náklady v roce 2007 (Kč)			
		Celkové N	Variab. N	Spec. FN	Všeob. FN
501	Spotřeba materiálu	224 273			224 273
502	Spotřeba energie	307 975			307 975
504	Prodané zboží	15 186 416	15 186 416		
511	Opravy a udržování	99 762			99 762
512	Cestovné	247 149			247 149
513	Náklady na reprezentaci	640			640
518	Ostatní služby				
1	Výkony spojů (telefon Holešov)	48 567			48 567
2	Výkony spojů (telefon Zlín)	28 329			28 329
3	Nájemné prodejna Zlín	900 000			900 000
4	Nájemné prodejna Holešov	320 000			320 000
5	Pronájem průjezdu VOTO	30 150			30 150
6	Účetnictví, poradenství, právník	185 300			185 300
7	Poštovné, známky	5 460			5 460
8	Stočné	37 230			37 230
9	Reklama, inzerce, plakáty, prodej	169 897		169 897	
10	Odvoz odpadu, kontajner	5 163			5 163
11	Ostraha objektu	18 600			18 600
12	Mobilní telefony, internet	73 213			73 213
13	Cizí služby	14 315			14 315
14	Služby na zakázku	88 494			88 494
15	Školení	462			462
521	Mzdové náklady				
1	Mzdové náklady Holešov	453 376	97 900		355 476
2	Mzdové náklady Zlín	645 978	146 313		499 665
3	Mzdové náklady dohody	20 000			20 000
4	Odměna učňům	12 929			12 929
522	Příjmy společníků ze závislé činnosti	463 701			463 701
524	Zákonné sociální pojištění				
1	Sociální pojištění	406 402	63 497		342 905
2	VZP	140 677	21 980		118 697
527	Příspěvek firmy na stravné	29 922			29 922
528	Příspěvek firmy na penzijní připojištění	39 600			39 600
531	Daň silniční	4 200			4 200
532	Daň z nemovitostí	3 990			3 990
538	Ostatní nepřímé daně a poplatky	8 336			8 336
543	Dary	4 049			4 049
544	Pokuty a penále	5 387			5 387
546	Odpis nedobytné pohledávky	778 871			778 871
551	Odpisy HM sk. 5	195 928			195 928
562	Ostatní náklady (účet 562 - 595)	163 159			163 159
	Souhrn	21 367 900	15 516 106	169 897	5 681 897

PŘÍLOHA P XII: ANALÝZA PROCESU „DOPRAVA“.

**PŘÍLOHA P XIII: FORMULÁŘ EVIDENCE PLÁNOVANÝCH
ROZVOZŮ ZBOŽÍ.**

ROZVOZY					DATUM:
Doba	Číslo d.	Adresa	Jméno	Zboží	Pozn./telefon
09-10:00					
10-11:00					
11-12:00					
12-13:00					
13-14:00					
14-15:00					
15-16:00					
16-17:00					
17-18:00					

PŘÍLOHA P XIV: REENGINEERING PROCESU „DOPRAVA“

**PŘÍLOHA P XV: VÝPOČET PŘÍSPĚVKU NA ÚHRADU FIX.
NÁKLADŮ A TVORBU ZISKU .**

Příspěvek na úhradu - Zlín 2007(v tisících Kč)										
Výrobek	obrat		Variabil.nákl.		PÚ1		Spec.Fix.Nákl.		PÚ2	
	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%
OBÝV.STĚNY	3 143 158	100	2 459 251	78,24	683 907	21,76	24359	0,77	659 548	20,98
LOŽNICE	2 881 143	100	2 083 349	72,31	797 794	27,69	12036	0,42	785 758	27,27
MATRACE	1 884 628	100	1 415 827	75,13	468 801	24,87	16895	0,90	451 906	23,98
ČAL.SOUPRAVY	755 977	100	567 031	75,01	188 946	24,99	5326	0,70	183 620	24,29
OT.ŽIDLE	693 813	100	537 667	77,49	156 146	22,51	12045	1,74	144 101	20,77
SKŘÍNĚ	680 864	100	530 677	77,94	150 187	22,06	21586	3,17	128 601	18,89
VÁLENDY	657 871	100	497 998	75,70	159 873	24,30	4895	0,74	154 978	23,56
ŽIDLE	599 703	100	468 164	78,07	131 539	21,93	6895	1,15	124 644	20,78
ROŠTY	409 493	100	293 456	71,66	116 037	28,34	0	0,00	116 037	28,34
SEKTORY	292 786	100	228 590	78,07	64 196	21,93	943	0,32	63 253	21,60
KŘESLA	268 721	100	206 138	76,71	62 583	23,29	1985	0,74	60 598	22,55
JÍDELNÍ STOLY	176 154	100	133 462	75,76	42 692	24,24	0	0,00	42 692	24,24
STOLKY	174 717	100	135 693	77,66	39 024	22,34	0	0,00	39 024	22,34
KUCHYNĚ	173 409	100	137 833	79,48	35 577	20,52	0	0,00	35 577	20,52
KONF.STOLY	169 216	100	126 671	74,86	42 545	25,14	0	0,00	42 545	25,14
VĚŠÁKY	114 365	100	83 966	73,42	30 399	26,58	0	0,00	30 399	26,58
PC+PSACÍ STOLY	104 683	100	78 585	75,07	26 098	24,93	1832	1,75	24 266	23,18
POLŠTÁŘE	92 825	100	78 192	84,24	14 632	15,76	0	0,00	14 632	15,76
RATAN	90 079	100	69 610	77,28	20 469	22,72	0	0,00	20 469	22,72
PROUTÍ	84 567	100	60 857	71,96	23 709	28,04	0	0,00	23 709	28,04
OSTATNÍ	33 212	100	14 582	43,91	18 630	56,09	0	0,00	18 630	56,09
TABURETY	31 292	100	22 402	71,59	8 890	28,41	0	0,00	8 890	28,41
GARNÝŽE	16 456	100	12 024	73,07	4 432	26,93	0	0,00	4 432	26,93
LÁTKA	16 101	100	12 539	77,88	3 562	22,12	0	0,00	3 562	22,12
POLICE	11 900	100	9 062	76,15	2 838	23,85	0	0,00	2 838	23,85
DVEŘE	11 757	100	7 966	67,76	3 791	32,24	0	0,00	3 791	32,24
ZRCADLA	11 716	100	8 210	70,08	3 505	29,92	0	0,00	3 505	29,92
PŘIKRÝVKY	1 518	100	2 959	194,9	-1 441	-94,9	0	0,00	-1 441	-94,9
KOBERCE	0	100	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
PLAST	0	100	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Celkem	13582124	100	10282763	75,71	3299361	24,29	108797	0,80	3190564	23,49

Příspěvek na úhradu - Holešov 2007 (v tisících Kč)										
Výrobek	obrat		Variabil.nákl.		PÚ1		Spec.Fix.Nákl.		PÚ2	
	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%	Kč	%
OBYV. STĚNY	1297040	100	1123403	86,61	173 638	13,39	13268	1,02	160 370	12,36
ČAL.SOUPRAVY	783266	100	693674	88,56	89 592	11,44	11268	1,44	78 324	10,00
LOŽNICE	739825	100	617862	83,51	121 963	16,49	10632	1,44	111 331	15,05
VÁLENDY	592546	100	483051	81,52	109 495	18,48	7982	1,35	101 513	17,13
MATRACE	461545	100	395691	85,73	65 854	14,27	1985	0,43	63 869	13,84
KOBERCE	391278	100	325475	83,18	65 803	16,82	0	0,00	65 803	16,82
SKŘÍNĚ	367480	100	291181	79,24	76 299	20,76	6922	1,88	69 377	18,88
PROUTÍ	253729	100	203473	80,19	50 256	19,81	0	0,00	50 256	19,81
KUCHYNĚ	219355	100	193276	88,11	26 078	11,89	0	0,00	26 078	11,89
OT.ŽIDLE	143247	100	114064	79,63	29 183	20,37	832	0,58	28 351	19,79
ŽIDLE	140044	100	114780	81,96	25 263	18,04	1005	0,72	24 258	17,32
RATAN	139108	100	118179	84,95	20 929	15,05	0	0,00	20 929	15,05
KONF.STOLY	94235	100	75786	80,42	18 450	19,58	1562	1,66	16 888	17,92
GARNÝŽE	84627	100	70408	83,20	14 219	16,80	0	0,00	14 219	16,80
KŘESLA	77167	100	64478	83,56	12 689	16,44	1698	2,20	10 991	14,24
ROSTY	73949	100	59069	79,88	14 880	20,12	0	0,00	14 880	20,12
PC+PSACI	67775	100	60504	89,27	7 270	10,73	2567	3,79	4 703	6,94
JÍDELNÍ STOLY	48553	100	42488	87,51	6 065	12,49	1379	2,84	4 686	9,65
VĚŠÁKY	43073	100	34403	79,87	8 670	20,13	0	0,00	8 670	20,13
PŘIKRÝVKY	41964	100	35743	85,18	6 221	14,82	0	0,00	6 221	14,82
STOLKY	37267	100	30240	81,15	7 026	18,85	0	0,00	7 026	18,85
SEKTORY	34179	100	27679	80,98	6 500	19,02	0	0,00	6 500	19,02
KOČÁRKY	25544	100	22126	86,62	3 417	13,38	0	0,00	3 417	13,38
LÁTKY	15062	100	7797	51,76	7 265	48,24	0	0,00	7 265	48,24
DVEŘE	14139	100	10678	75,52	3 461	24,48	0	0,00	3 461	24,48
POLŠTÁŘE	4789	100	3757	78,45	1 032	21,55	0	0,00	1 032	21,55
TABURETY	4561	100	2923	64,09	1 638	35,91	0	0,00	1 638	35,91
KERAMIKA	4481	100	3697	82,49	785	17,51	0	0,00	785	17,51
PLAST	2946	100	2478	84,12	468	15,88	0	0,00	468	15,88
POLICE	2251	100	1813	80,51	439	19,49	0	0,00	439	19,49
ZRCADLA	1437	100	1500	104,40	-63	-4,40	0	0,00	-63	-4,40
OSTATNÍ	536	100	765	142,86	-230	-42,86	0	0,00	-230	-42,86
Celkem	6206998	100	5232444	84,30	974555	15,70	61100	0,98	913 455	14,72