

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra účetnictví a financí

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Obor: Účetnictví a finanční řízení podniku



DIPLOMOVÁ PRÁCE

Název diplomové práce:

Tvorba systému finančně ekonomického hodnocení podniku použitelného pro české i francouzské (česko-francouzské) subjekty

Vypracovala: Bc. Petra Špatenková
Vedoucí diplomové práce: Ing. Daniel Kopta, Ph.D.

2007

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Tvorba systému finančně ekonomického hodnocení podniku použitelného pro české i francouzské (česko-francouzské) subjekty vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Praze, dne 27. 4. 2007

.....

Petra Špatenková

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. Danielu Koptovi, Ph.D. za pomoc a cenné rady při zpracování diplomové práce.

Děkuji vedení podniku za poskytnutí informací potřebných pro vypracování finanční a výrobní analýzy.

Obsah

1	Úvod	9
2	Úloha finanční analýzy při finančním řízení	11
3	Uživatelé finanční analýzy	13
4	Zdroje finanční analýzy	15
4.1	Účetní výkazy v České republice a ve Francii	16
4.1.1	Rozvaha	18
4.1.2	Výkaz zisků a ztrát	20
4.1.3	Výkaz o peněžních tocích – Cash flow	22
5	Metody finanční analýzy	23
5.1	Horizontální analýza – analýza trendů	23
5.2	Poměrová analýza.....	23
5.2.1	Ukazatele rentability.....	24
5.2.2	Ukazatele aktivity.....	25
5.2.3	Ukazatele zadluženosti	26
5.2.4	Ukazatele likvidity.....	26
5.3	Du Pontova analýza.....	27
5.4	Altmanovo Z - skóre.....	28
6	Výrobní analýza.....	30
6.1	Metoda celkových nákladů.....	30
6.2	Metoda účelného přiřazení	33
6.3	Metoda částečných nákladů.....	35
6.3.1	Zjednodušený direct costing (DCS)	36
6.3.2	Rozvinutý Direct Costing (DCE)	37
6.4	Metoda ABC.....	39
7	Metodika.....	42
8	Výběr společnosti	43
9	Prezentace společnosti	44
10	Finanční analýza podniku.....	45
10.1	Horizontální analýza.....	45
10.2	Poměrové ukazatele.....	50
11	Výrobní analýza podniku	54
11.1	Metoda celkových nákladů (Les Coûts complets).....	57
11.2	Metoda ABC (La méthode ABC).....	60
11.3	Srovnání metod celkových nákladů a ABC.....	68
12	Finanční plán 2007	70
13	Závěr.....	78
	Summary	82
	Přehled použité literatury	83
	Přehled obrázků a tabulek.....	85

1 Úvod

Od roku 2000 se na českém trhu objevuje čím dál tím víc francouzských firem (Datum 2000 je značně orientační – francouzské firmy začaly vstupovat na český trh mnohem dříve, ale od roku 2000 se jejich počet stále zvyšuje). Tyto podniky operují v různých oblastech, jako hoteliérství (Accor), kosmetický průmysl (L'Oréal), počítačová technika a jiné technické vybavení (Vishay), výroby nábytku, zpracování skla, apod. Tyto firmy v České republice otvírají jak pobočky pouze obchodního rázu (již jmenovaný L'Oréal), tak výrobní jednotky, nebo obojí.

Všechny francouzské firmy mají jedno společné: hledají v České republice nové možnosti. Jedná se zejména o rozšíření své působnosti na novém trhu. Druhou motivací, a neméně významnou jsou mnohem nižší mzdové náklady než ve Francii. V roce 2002 francouzská vláda zavedla zákonnou pracovní dobu pouze 35 hodin týdně, odbory mají obrovskou váhu v rozhodování o pracovních i platových podmínkách a stávky probíhají velmi často. Francouzské firmy tedy v extrémních případech ruší celé provozovny a přesouvají je dále na východ. Jedná se obvykle o menší podniky, ty větší pouze otvírají nové pobočky a dceřiné společnosti.

Díky těmto novým subjektům na českém trhu se česká ekonomika může seznámit s ekonomickými praktikami běžně používanými ve Francii a dalších západních zemích, ale které se v naší zemi ještě plně neprosadily.

Jednou z těchto oblastí je finanční analýza, na kterou jsem se zaměřila ve své práci. Finanční analýza jako taková se v obou zemích obsahově shoduje. Francouzské i české firmy se snaží zjistit vývoj účetních výkazů v čase, vypočítávají a porovnávají různé ukazatele aktivity, likvidity, zadluženosti a dalších aspektů podnikání. Výpočty se sice mohou v drobnostech lišit, ale výsledky zůstávají stejné.

Ve Francii se ale navíc za součást finanční analýzy považuje analýza výrobní (Contrôle de gestion), v češtině obvykle nazývaná jako manažerské účetnictví, či kalkulace. Tento zdroj informací české firmy obvykle opomíjejí, nebo používají zastaralé a z dnešního pohledu již překonané postupy. Správně zpracovaná výrobní analýza však může být novým impulzem pro změnu skladby výroby, nebo pro její rozšíření. Takto podnik zjistí, který výrobek je pro něj nejrentabilnější, a který naopak ztrátový, pokud takový existuje.

Momentálně nepoužívanější metodou výrobní analýzy ve Francii je metoda ABC (Les Coûts à base d'activité – Activity Based Costing), kterou tam rozšířil ekonom Lorin.

Jedná se o metodu, která definuje veškeré aktivity podniku a k nim přiřazuje náklady. Tak se snaží o co nejpřesnější vyčíslení nákladů na každý výrobek.

Správné pojetí výrobní analýzy může vedení podniku nasměrovat k nové strategii, nové struktuře výroby, dá nové impulsy k vývoji podniku. Pokud se management opírá pouze o vlastní finanční analýzu, je možné, že některé závažné skutečnosti v rentabilitě jednotlivých výrobků opomine. Naopak zase není možné se spoléhat pouze na výsledky výrobní analýzy a zcela opomíjet ukazatele finanční analýzy.

Ve své práci se nejprve zaměřím na finanční analýzu, dále se pokusím uvést důvody pro využívání výrobní analýzy, jednotlivé způsoby jejího výpočtu. Kromě metody ABC se totiž stále ještě používá Metoda celkových nákladů (*Les coûts complets*), což je nejrozšířenější metoda v České republice, Metoda účelného přiřazení nákladů (*L'imputation rationnelle*) a metodu částečných nákladů (*Les coûts partiels*).

V praktické části se na konkrétním podniku po zpracování finanční analýzy uvedu rozdíly při používání dvou nejrozšířenějších metod – tedy kalkulace celkových nákladů a ABC a vliv jejich výsledků na rozhodování podniku. Poté se pokusím nastínit finanční plán, kde již budou brány v úvahu jak výsledky finanční analýzy, tak výsledky výrobní analýzy při použití metody ABC.

TEORETICKÁ ČÁST

2 Úloha finanční analýzy při finančním řízení

Finanční analýza tvoří významnou součást komplexu finančního řízení podniku. Představuje totiž zpětnou vazbu mezi předpokládanými výsledky rozhodnutí vedení podniku a skutečností. Finanční analýza z velké části vychází z finančního účetnictví. To poskytuje informace a data důležitá pro rozhodování prostřednictvím těchto tří výkazů: rozvahy, výkazu zisků a ztrát a cash flow (přehledu o peněžních tocích). Dalšími prameny pro finanční analýzu jsou vnitropodnikové účetnictví, ekonomické statistiky, peněžní a kapitálové trhy a další odvětví ekonomie [8. *Grünwald, R., Holečková, J.; 2004*]

Účetnictví a především účetní výkazy by tedy měly řádně shromažďovat, evidovat a třídit údaje o hospodaření podniku. Bohužel tyto informace jsou jen statické a obsahují údaje v podobě stavových absolutních veličin k určitému datu, resp. za určité období. Problémem účetních výkazů je tedy absence výhledu do budoucna a s tím spojená malá vypovídací schopnost. Na základě těchto údajů vedení podniku není schopno určit silné a slabé stránky podniku, zhodnotit finanční situaci, nové trendy a nebezpečí vyplývající z vývoje na trhu.

K překonání těchto nedostatků se proto používá finanční analýza jako formalizovaná metoda, která představuje ohodnocení minulosti, současnosti a zároveň poskytuje výhled do budoucna. [8. *Grünwald, R., Holečková, J.; 2004*]. Tyto možnosti získává z porovnávání údajů podniku mezi jednotlivými roky, porovnání s ostatními srovnatelnými podniky ve stejném odvětví podnikání a použití různých analytických metod. Finanční analýzy se tedy snaží v první řadě komplexně zhodnotit situaci celého podniku, popřípadě jeho složek a definovat tzv. finanční zdraví subjektu. Za finančně zdravý se považuje takový subjekt, který je schopen v současnosti i do budoucna naplňovat smysl své existence. Většinou tedy musí splňovat nároky na zhodnocení kapitálu akcionářů (vlastníků podniku), přičemž na trhu je schopnost zhodnocení kapitálu oceněna pomocí tržní ceny akcií, případně jiných cenných papírů emitovaných podnikem.

Základním nástrojem finanční analýzy jsou tzv. finanční poměrové ukazatele – obvykle podíl mezi některými položkami z účetních výkazů, které spolu věcně souvisejí. Výběr těchto položek a následně i ukazatelů záleží na tom, co chceme změřit. Důraz se samozřejmě neklade jen na množství vypočítaných ukazatelů, ale především na jejich

vypovídací schopnosti, vzájemné vazby mezi nimi, způsob jejich interpretace a hodnocení. Naopak zase nelze zhodnotit stav podniku na základě vypočtené hodnoty jediného ukazatele. Vlastně u žádného nelze posoudit, která hodnota je vhodná a která již neodpovídá požadovaným číslům. Velikost ukazatele musíme srovnávat s jinými podobnými podniky, s minulým obdobím, s hodnotami, které očekávají vlastníci apod.

Dále se ve finanční analýze používají ukazatele vytvořené jako kombinace základních ukazatelů. Jde o snahu zhodnotit podnik ve větší šíři, tedy spojit ukazatele různých vypovídacích schopností, nebo zhodnotit důsledek určité finanční situace. Jako příklad si můžeme uvést Du Pontův pyramidový rozklad či Altmanův model.

3 Uživatelé finanční analýzy

Informace týkající se finančního stavu podniku nezajímají pouze manažery a vlastníky, ale i spoustu dalších skupin, které přijdou různým způsobem s podnikem do kontaktu. Jedná se především o tyto subjekty:

1. Vlastníci

Velký zájem o finančně-účetní informace mají samozřejmě vlastníci (investoři), poskytující kapitál. Informace vyplývající z finanční analýzy potřebují ze dvou hledisek: investičního a kontrolního.

Investiční hledisko se využívá především ve výběru vhodného nákupu cenných papírů pro zvětšení již stávajícího portfolia, zhodnocení výnosnosti dividend, aj. Investora v této části zajímá především míra rizika a míra výnosnosti jím vloženého kapitálu.

Kontrolní hledisko se uplatňuje vůči manažerům podniku – zda dosáhli v podnikání požadovaných výsledků. Kontroluje se srovnání s plánovaným rozpočtem, stabilita výnosů, likvidita podniku, dosažení disponibilního zisku a celkové zajištění trvání a růstu podniku.

Vlastníci získané údaje mohou využít i při oceňování podniku v případech prodeje, likvidace, fúze apod.

2. Manažeri

Manažeri potřebují informace pro vedení podniku, zajištění jeho růstu a trvání (splnění požadavků vlastníků). Finanční analýza jim tedy poskytuje zpětnou vazbu, jak úspěšná byla jejich rozhodnutí a jak dalece se skutečné výsledky jednotlivých operací liší od těch plánovaných. Cílem manažerů je získávání finančních zdrojů, řízení optimální finanční struktury majetku, alokace volných finančních zdrojů, rozdělení disponibilního zisku a podobně. Manažeri by se měli také opírat o analýzy podobných podniků v odvětví (jejich silné a slabé stránky, konkurenceschopnost, hodnoty finančních ukazatelů, aj.).

3. Obchodní partneři

Zajímají se zejména o své obchodní podmínky. Dodavatelé tedy vyhledávají informace o solventnosti, schopnosti uhradit závazky řádně a včas a o likviditě. Dlouhodobí dodavatelé se soustřeďují také na dlouhodobou stabilitu s cílem zajistit si odbytu u stabilního zákazníka.

Odběratelé se zajímají o schopnost podniku dostát svým závazkům, potřebují mít jistotu o dobré finanční situaci dodavatele (v případě bankrotu dodavatele se mohou i oni dostat do potíží se zajištěním vlastní výroby).

4. Zaměstnanci

Zaměstnanci podniku mají přirozený zájem na prosperitě, hospodářské a finanční stabilitě podniku. Často bývají podobně jako řídící pracovníci motivováni dobrými hospodářskými výsledky. Především se ale zajímají o jistoty zaměstnání a o mzdové a sociální perspektivy.

5. Banky a jiní věřitelé

Věřitelé žádají co nejvíce informací o finančním stavu potenciálního dlužníka, aby se mohli správně rozhodnout, zda poskytnou úvěr, v jaké výši a za jakých podmínek. V poslední době banky velice často do smluv o úvěru zahrnují klauzule, kde si podnik stabilitu úvěrových podmínek udrží respektováním maximálních/minimálních hodnot vybraných finančních ukazatelů. Pokud podnik tyto hodnoty nedodrží, banka může zvýšit úrok úvěru.

Držitelé úvěrových cenných papírů se zajímají především o likviditu a finanční stabilitu podniku v době splatnosti cenného papíru. Jedná se obvykle o krátkodobou solventnost.

6. Stát a jeho orgány

Stát a jeho orgány sledují finančně-účetní data z mnoha důvodů. Jmenujme např. statistiku, kontrolu daňových povinností, kontrolu podniků se státní majetkovou účastí, rozdělování finanční výpomoci podnikům (přímá dotace, vládou zaručené úvěry, atd.), nebo získání přehledu o finančním stavu podniků se státní zakázkou. Informace vyplývající z finanční analýzy mohou být důležité i pro formulování hospodářské politiky státu.

7. Ostatní uživatelé

Uvedené zájmové skupiny samozřejmě nejsou úplné. Existuje ještě velká řada dalších zájemců o finanční analýzu podniku, jako analytici, daňoví poradci, burzovní makléři, odborové svazy, univerzity. Všechny tyto organizace se zajímají o finanční stav podniku z různých důvodů.

4 Zdroje finanční analýzy

Základním zdrojem finanční analýzy jsou účetní výkazy. Nicméně data pro finanční analýzu můžeme čerpat i z mnoha dalších zdrojů, které lze různě třídit dle aktuální potřeby. Základním rozdělením zdrojů je na *finanční* a *nefinanční* (je možné je vyjádřit v peněžní podobě?) a na *kvantifikovatelné* (data, která lze vyjádřit číselně, ale toto vyjádření nemusí být zároveň finanční) a *nekvantifikovatelné*. Jejich kombinací můžeme rozlišit tři hlavní skupiny informačních zdrojů.

1. Finanční zdroje informací

- Účetní výkazy (a výroční zprávy)
- Vnitropodnikové účetní výkazy
- Předpovědi finančních analytiků a managementu podniku
- Burzovní zpravodajství
- Kurzovní lístky, vývoj úrokových sazeb
- Ekonomické zpravodajství

2. Kvantifikovatelné nefinanční informace

- Podniková evidence (evidence zakázek, personální statistika, ...)
- Interní směrnice
- Oficiální ekonomická statistika

3. Nekvantifikovatelné informace

- Zprávy vedoucích pracovníků
- Zprávy auditorů
- Komentáře odborného tisku
- Nezávislá hodnocení
- Odhady různých analytiků

[11. Šůvová, H. a kol.; 2000]

Spolehlivost dat

Pro potřeby finanční analýzy je nutné čerpat z původních dat. V případě použití souhrnů či jinak zpracovaných dat může dojít ke zkreslení pohledu na skutečnou situaci

podniku. Skutečná analýza by tedy měla obsahovat jak vlastní výsledky, tak údaj o jejich spolehlivosti, případně interval možných výsledků místo jediného zkrslujícího.

Srovnatelnost dat

Výsledky finanční analýzy samy o sobě zdraví firmy neobjasní. Důležité je vždy teprve srovnání s minulými výsledky či s jiným podnikem (jinými podniky). Proto je nutná srovnatelnost vstupních dat a to:

- **časová** – v případě hodnocení jednoho podniku, většinou během jeho vývoje. Pro časovou srovnatelnost je důležitá neměnnost účetních postupů, způsobů oceňování, odpisování, stejné postupy řízení a stejná forma podnikání. [11. Šívová, H. a kol.; 2000.]
- **srovnatelnost subjektů** – používá se v případě srovnání více podniků. Srovnávají se subjekty se stejným oborem podnikání (zpracování podobných surovin, podobné výstupy, stejná úroveň mechanizace a obdobné technické postupy,), subjekty s podobnou geografickou situací (vzdálenost od zdrojů a odbytišť) , nebo subjekty se stejnými legislativními podmínkami (právní forma podnikání, obchodní, daňové a celní situace).

4.1 Účetní výkazy v České republice a ve Francii

Jak již bylo řečeno, účetní výkazy představují základní zdroj pro finanční analýzu. Díky jednotlivým účtům můžeme zpřehlednit aktivity i výsledek hospodaření podniku za minulé období.

V České republice se účetní závěrka vytváří na základě obchodního zákoníku a zákonu o účetnictví. Ve Francii jsou nejdůležitější tyto předpisy: Plan comptable général. (Účetní osnova – jednotná pro všechny subjekty), obchodní zákoník a zákon o účetnictví z roku 1966 příslušnými novelami [12. Toussaint, M.; 1999]

Pro správné pochopení údajů je dobré znát *obecně uznávané účetní zásady*. Tyto zásady se musí dodržovat při sestavování a předkládání účetních výkazů, ale nemusí být vždy ukotveny v legislativě. Dá se říct, že uvedené zásady platí mezinárodně.

- **Zásada účetní jednotky** – vymezení ekonomického celku, za nějž se účetnictví vede (fyzická osoba, obchodní společnost, státní organizace,). Ve Francii tento bod nejmenují, ale samozřejmě se akceptuje.

- **Zásada neomezeného trvání účetní jednotky (La continuité de l'exploitation)** - při měření a hodnocení ekonomických skutečností vycházíme z nekonečné existence podniku. Pouze subjekty, které již nemohou pokračovat ve svých aktivitách mohou ohodnotit svá aktiva a pasiva v likvidačních hodnotách.
- **Zásada pravidelného zjišťování hospodářského výsledku (La spécialisation des exercices)** – pro dobrou informovanost uživatelů účetnictví je důležité pravidelné vykazování hospodářského výsledku. Toto pravidlo vyplývá z přidělení nákladů a výnosů do správného účetního období.
- **Zásada historických cen (Le coût historique)** – účetní operace se provádějí v cenách pořízení majetku podniku – nezohledňuje se inflace.
- **Zásada opatrnosti (Le principe de prudence)** – v ČR se do této zásadou rozumí problémy s oceněním položek, které ovlivňují vlastní kapitál a hospodářský výsledek. Při možnosti alternativního ohodnocení je vhodnější použít nižší ocenění. Ve Francii naopak tato zásada říká, že o nákladech se má účtovat tehdy, kdy vzniknout mohou, o výnosech naopak až ve chvíli, kdy skutečně vzniknou.
- **Zásada srovnatelnosti mezi účetními obdobími (La permanence des méthodes)** – používané metody účtování, odpisování apod. nelze jakkoliv měnit, zvláště ne během účetního období. Veškeré změny by měly vést pouze k věrnějšímu zobrazení skutečnosti v účetnictví a měly by být uvedeny v příloze k účetním výkazům.
- **Zásada věrného zobrazení (L'obligation de bien informer)** – nejčastěji zmiňovaná a nejdůležitější zásada, která v podstatě shrnuje všechny ostatní.

[6. Doležal, J; Firem, B.; Míková. M; 1995 ; 12. Toussaint, M., 1999]

V obou zemích se navíc jmenují zásady, které v té druhé nemají ekvivalent. Jedná se především o pravidla obecná, doplňující.

Zásady v České republice:

- **Zásada objektivit účetních informací** – účetní operace by měly být doloženy doklady, které dokazují vznik dané skutečnosti.
- **Zásada okamžiku realizace** – účtuje se v okamžiku realizace úkonu, jako například nakoupení materiálu, ne dodání do skladu.

[6. Doležal, J; Firem, B.; Míková. M; 1995]

Ve Francii jsou uplatňovány ještě tyto zásady:

- **La non-compensation** („Zákaz vyrovnání“) - veškeré položky aktiv a pasiv v rozvaze, stejně jako položky nákladů a výnosů ve výsledovce se musí oceňovat odděleně. Žádné vyrovnání není přípustné.
- **L'intangibilité du bilan d'ouverture** (Nedotknutelnost počáteční rozvahy) - rozvaha na počátku účetního období se musí rovnat rozvaze na konci předcházejícího období. Toto pravidlo nutí k zařazení veškerých chyb, oprav a změn do minulého období

[12. Toussaint, M., 1999]

4.1.1 Rozvaha

Rozvaha představuje „fotografii“ podniku v daném okamžiku. Dává přehled o tom, co podnik vlastní (aktiva) a o zdrojích krytí tohoto majetku (pasiva), obojí v peněžním vyjádření. Rozvaha tedy zpřehledňuje stav majetku podniku a jeho vztahy k ostatním subjektům.

Základní pravidlo při sestavování rozvahy je:

$$\text{Aktiva} = \text{Pasiva}$$

(Majetek = Zdroje jeho krytí)

Aktiva

Aktiva se třídí podle jejich funkce a zároveň podle doby, po kterou jsou vázány v reprodukčním cyklu podniku (zjednodušeně řečeno – za jak dlouho se mohou přeměnit na peníze). Aktiva jsou tedy roztržena do dvou velkých skupin, ke kterým se připojují přechodné účty aktiv.

Tabulka 4.1 – Přehled aktiv

Dlouhodobá aktiva	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál Dlouhodobý majetek nehmotný Dlouhodobý majetek hmotný Dlouhodobý majetek finanční
Oběžná aktiva	Zásoby Pohledávky Finanční majetek
Přechodné účty aktiv	

Zdroj Autor, 2007

Z tabulky vyplývají i likvidity jednotlivých položek. Dlouhodobá aktiva jsou velmi těžko přeměnitelná na peníze, naopak zásoby i pohledávky jsou přeměnitelné obvykle do tří měsíců. Finanční majetek je likvidní sám o sobě. U ostatních aktiv se likvidita nesleduje – jsou to položky opravné a upřesňující.

Pasiva

Pasiva rozdělujeme dle původu kapitálu na vlastní a cizí. Celkové rozdělení pasiv by navíc mělo zobrazit časovou omezenost jednotlivých položek. Stejně jako u aktiv se navíc zohledňují přechodné účty pasiv.

Rozdělení pasiv je v české a francouzské rozvaze poměrně odlišné, proto budou zobrazeny na rozdíl od aktiv odděleně.

Tabulka 4.2 – Přehled pasiv v české rozvaze

Vlastní kapitál	Základní kapitál Kapitálové fondy Fondy ze zisku Hospodářský výsledek minulých let Hospodářský výsledek běžného období
Oběžná aktiva	Rezervy Dlouhodobé závazky Krátkodobé závazky Bankovní úvěry a výpomoci
Přechodné účty pasiv	

Zdroj: Autor, 2007

Tabulka 4.3 - Přehled pasiv ve francouzské rozvaze

Vlastní kapitál a stálé zdroje (Capitaux propres et ressources stables)	Základní kapitál (Capital social) Rezervy (Réserves) Hospodářský výsledek minulých let (Report à nouveau) Hospodářský výsledek (Résultat de l'exercise) ----- Investiční dotace (Subventions d'investissement) Zákonné rezervy (Provisions réglementées)
Rezervy (Provisions pour risques et charges)	Provisions pour risques Provisions pour charges

Dluhy – Cizí zdroje (Dettes)	Finanční závazky (Dettes financières) Provozná závazky (Dettes d'exploitation) Ostatní závazky (Dettes diverses)
Přechodné účty pasiv (Comptes de régularisation)	

Zdroj: Toussaint, M., 1999

Z tabulek je zřejmé, že strana pasiv se liší z hlediska struktury, obsahově ale jsou česká a francouzská pasiva velmi podobná.

4.1.2 Výkaz zisků a ztrát

Obecně nazývaný výsledovka shrnuje všechny operace, které zvyšují (výnosy), či snižují (náklady) majetek podniku. Rozdílem vypočítáme hospodářský výsledek. Při vytváření tohoto výkazu je nutné dbát na aktuální princip účetnictví (věcná a časová shoda nákladů a výnosů). V České republice i ve Francii se hospodářský výsledek eviduje odděleně za tyto činnosti:

- provozní
- finanční
- mimořádnou

Hospodářský výsledek z provozní činnosti

U většiny podniků je tvořen základními a stále se opakujícími činnostmi. Z velké části se tyto činnosti promítají stejně v české i francouzské výsledovce. Odlišné je pouze seřazení a seskupení položek, zásadní odchylky jsou pouze výjimečné.

Výnosy

U obchodních podniků hrají velkou roli tržby za prodej zboží (ventes de marchandises) a náklady vynaložené na prodané zboží (achats de marchandises).

U výrobní společností se v největší míře projeví tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb (production vendue – biens ou services), změna stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby (production stockée) a aktivace (production immobilisée).

Do provozních výnosů ve Francii započítávají provozní dotace (subventions d'exploitation - různé pomoci podnikům. Další významnou položkou v obou zemích jsou ostatní provozní výnosy (autres produits).

Náklady

V provozních nákladech obchodních společností se ve velké míře projevují náklady vynaložené na prodané zboží (achats de marchandises). Ve Francii se navíc účtuje o změně vnitropodnikových zásob zboží (variation de stock marchandises). U výrobních podniků naopak převažují spotřeba materiálu (achats de matières premières et autres approvisionnements). Veškeré služby, spotřeba energie a další položky se ve Francii shrnují do jedné – „další nákupy a externí náklady (autres achats et charges externes). Další náklady se shodují – tedy v obou výkazech se evidují mzdové náklady a odměny členům orgánů společnosti a družstva (salaires et traitements), náklady na sociální zabezpečení (charges sociales), daně a poplatky (impôts; taxes et versements assimilés), odpisy nehmotného a hmotného dlouhodobého majetku (dotations aux amortissements) a tvorby rezerv (dotations aux provisions). Poslední položku představují ostatní provozní náklady (autre charges).

Hospodářský výsledek z finanční činnosti

Tento hospodářský výsledek souvisí se způsobem financování podniku a s jeho finančními operacemi.

Výnosy

Jsou to tržby z prodeje cenných papírů a vkladů (produits net sur cession de valeurs mobilières de placement), a výnosy z cenných papírů a vkladů. Poslední dvě položky představují zúčtování rezerv a opravných položek do finančních výnosů (reprises sur provisions et transferts de charges) a výnosové úroky.

V českých výnosech se objevuje i položka ostatní finanční výnosy, tu ale ve Francii neuvádějí.

Náklady

V obou zemích se sledují stejné údaje, tedy prodané cenné papíry a vklady (charges nettes sur cession de valeurs mobilières de placement), tvorba rezerv a opravných položek do finančních nákladů (dotations financières aux amortissements et provisions), nákladové úroky (intérêts et charges assimilées) a ostatní finanční náklady.

Hospodářský výsledek z mimořádných operací

Tento výsledek je tvořen činnostmi, které se pravidelně neopakují a vyskytují se jen nahodile a nepravidelně.

4.1.3 Výkaz o peněžních tocích – Cash flow

Při sestavování výkazy zisku a ztrát dochází k nesouladu mezi skutečnými peněžními výdaji a evidovanými náklady, stejně se vyskytují rozdíly mezi příjmy a výnosy. Proto vznikla nutnost sledovat skutečný pohyb peněžních prostředků a jejich ekvivalentů. Tento pohyb nazýváme peněžní tok (cash flow). Při vytváření cash flow tedy musíme transformovat údaje o nákladech a výnosech na údaje o výdajích a příjmech. Tím získáme přehled o přírůstcích a úbytcích peněžních prostředků za dané období. K této transformaci je možné použít dvě metody – přímou a nepřímou.

Přímá metoda – cash flow se generuje jako celkový součet všech příjmů a výdajů. Tato metoda je poměrně dost nepraktická, protože evidovat veškeré pohyby na běžných bankovních účtech, v pokladnách, pohyby cenin může obzvláště ve velkých firmách představovat nadlidský úkol.

Nepřímá metoda – cash flow vychází z čistého zisku, který upravujeme o výnosy a náklady, které nejsou zároveň příjmy a výdaji (odpisy, zrušení vytvořených rezerv, manka a škody, nepeněžní dar,)

Cash flow se člení na peněžní tok z provozní, finanční a mimořádné činnosti.

5 Metody finanční analýzy

Základní metody finanční analýzy jsou v západních ekonomikách velmi blízké, či dokonce stejné. Jak už bylo řečeno, vychází ze základních účetních výkazů.

Ve finančních výkazech můžeme najít údaje z běžného účetního roku, ale i z předchozích období. Zvykem se stává i u nás, že výroční zpráva obsahuje data za předchozích pět let a více. Na základě těchto informací můžeme velmi dobře zjistit průběh změn v podniku a případně i odhadovat jeho vývoj.

5.1 Horizontální analýza – analýza trendů

Nejčastější a také nejjednodušší analýza spočívá ve srovnání dvou po sobě jdoucích období. Evidují se absolutní změny položek a jejich procentní vyjádření vztažené k předchozímu roku (srovnáváme-li tedy údaje mezi roky 2006 a 2007, vztahujeme procentní změnu k roku 2006).

Takovéto porovnání se provádí po řádcích, tedy horizontálně (odtud název analýzy). Zkoumáme změny jednotlivých položek rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Vhodné je nesrovnávat pouze dvě období, ale spíše řadu několika po sobě jdoucích let (alespoň tří), tak spíše odhalíme vývoj podniku, trendy a rizika, která podnik podstupuje.

Mylné je spoléhat se na analýzu trendů jako na hlavní bod finanční analýzy. Tento postup nám dává pouze zběžný přehled, nejde do hloubky problematiky podniku a nepodává přesné informace o jeho finančním zdraví. Navíc musíme brát v úvahu roli inflace, specifické podmínky jednotlivých odvětví, změny na kapitálovém trhu, mezinárodní vlivy, a další faktory ovlivňující budoucnost podniku.

5.2 Poměrová analýza

Přesnější způsob analýzy, který v dnešní době převládá. Existuje velké množství poměrových ukazatelů, ze kterých se vyčlenila skupina všeobecně akceptovaných a nejčastěji používaných.

Ukazatele se obvykle sdružují do skupin, přičemž každá skupina se váže k některému aspektu finančního stavu podniku. Zpravidla se uvádí dělení na 4 základní skupiny, podle posuzované vlastnosti objektu, resp. skutečnosti, na kterou se zaměřuje.

Zároveň je nutné upozornit, že ani počet skupin ani jejich vymezení není standardní

[8. Grünwald, R; Holečková, J.; 2004].

5.2.1 Ukazatele rentability

Ukazatele tohoto typu poměrují zisk s podnikovými zdroji, které se použily k jeho dosažení.

➤ Rentabilita úhrnných vložených prostředků (Return on Assets)

$$ROA = \text{zisk} / \text{celková aktiva}$$

ROA je považován za klíčový ukazatel rentability. Poměruje zisk podniku s veškerými aktivy bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly financovány.

➤ Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)

$$ROE = \text{zisk} / \text{vlastní kapitál}$$

Ukazatel ROE hodnotí výnosnost kapitálu vloženého do podniku vlastníky a akcionáři. Pro tyto zájmové skupiny je tedy samozřejmě jedním z nejdůležitějších ukazatelů. Dává jim informaci, zda je jejich vklad dostatečně ohodnocen (tedy přináší-li očekávaný výnos). [3. Blaha, Z.; Jindřichovská, I.; 2006]

➤ Rentabilita tržeb (Return on Sales)

$$ROS = \text{zisk} / \text{tržby}$$

Tento ukazatel měří efektivnost podniku. Výsledky by měly být během let vyrovnané. Ve chvíli, kdy nedochází k příliš velkým výkyvům se můžeme domnívat, že i ostatní vývoj podniku bude plynulý.

➤ Ukazatel nákladovosti

$$\text{Ukazatel nákladovosti} = 1 - ROS$$

Takto se kvantifikuje základní pojetí ukazatele nákladovosti – náklady jsou chápány jako rozdíl mezi celkovými tržbami a ziskem. Pro přesnější vyjádření musíme brát náklady přímo z výkazu zisků a ztrát. Potom můžeme vypočítat různě podskupiny nákladovosti (provozní, finanční a jiné).

5.2.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat vložené prostředky. Základním měřítkem je rychlost jejich obratu, nebo rychlost obratu jejich jednotlivých složek. Říkají, kolikrát se obrátí daný druh majetku za určitou dobu, tedy jinak řečeno jak dlouho je kapitál vázán v jednotlivých formách majetku.

➤ Relativní vázanost stálých aktiv (Asset turnover)

$$\text{Relativní vázanost stálých aktiv} = \text{stálá aktiva} / \text{roční tržby}$$

Tento ukazatel je měřítkem, jak efektivně firma využívá své budovy a zařízení. Využívá se když firma uvažuje o pořízení dalších dlouhodobých produkčních prostředků.

Nevýhodou tohoto ukazatele je jeho ovlivnění odpisovou politikou firmy a inflací.

➤ Doba obratu zásob (Stock-holding period)

$$\text{Doba obratu zásob} = 365 * (\text{zásoby} / \text{roční tržby})$$

Díky tomuto ukazateli můžeme vypočítat dobu, po jakou jsou zásoby (výrobky, zboží, suroviny) vázány v podniku. Obecně platí, že čím kratší dobu jsou zásoby v podniku vázány, tím lépe, ale jen do určité míry. Od jisté hranice může dojít k podkapitalizování podniku.

➤ Doba obratu pohledávek (Average collection period)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = 365 * (\text{pohledávky} / \text{roční tržby})$$

Takto si firma může zjistit průměrnou dobu mezi prodejem a uhrazením pohledávek od klientů. Cílem tohoto ukazatele je zjistit, zda odběratelé dodržují lhůty splatnosti.

➤ Doba obratu dluhů (Creditors payments period)

$$\text{Doba obratu dluhů} = 365 * (\text{závazky} / \text{roční tržby})$$

Ukazatel doby obratu dluhů je v podstatě protipólem doby obratu pohledávek. Nejčastěji se počítá u závazků z obchodního styku s cílem zjistit, jaká je doba mezi nákupem aktiv a jejich úhradou. Pro podnik je samozřejmě výhodné platit až ke konci lhůty splatnosti, protože tímto způsobem získává dodatečné finanční prostředky.

5.2.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti mapují vztah mezi cizími a vlastními zdroji. Pro podniky je přitažlivé používat cizí kapitál, protože většinou vychází levněji než vlastní kapitál. Navíc placením úroků si snižují základ daně.

Na druhé straně toto pravidlo platí jen do určité výše zadlužení, a pak může podnik přivést do finančních problémů. Z těchto důvodů se ukazatele zadluženosti řadí mezi ty nejvyhledávanější.

➤ Ukazatel zadluženosti (Debt ratio)

Ukazatel zadluženosti = dlouhodobé dluhy / vlastní kapitál

Představuje poměr celkových závazků k celkovým aktivům – procentní poměr finančních prostředků, které věřitelé poskytli společnosti. [3. Blaha, Z.; Jindřichovská, I.; 2006]

➤ Dluh na vlastní kapitál (Debt to equity)

Dluh na vlastní kapitál = Pasiva / Vlastní kapitál

Má stejnou vypovídací schopnost jako ukazatel zadluženosti.

➤ Úrokové krytí (Interest coverage)

Úrokové krytí = Zisk před odečtením úroků a daní (EBIT) / Nákladové úroky

Úrokové krytí měří, kolikrát je možné snížit zisk před tím, než se společnost dostane do problémů s placením svých úroků. Čím je výsledek nižší, tím je nebezpečí platební neschopnosti vyšší.

➤ Krytí fixních poplatků

Krytí fixních poplatků = (EBIT + Leasingové splátky) / (Nákladové úroky + Leasingové splátky)

Doplňuje ukazatel úrokové krytí. Leasing se v poslední době velmi rozšířil, proto je nutné ho zařadit mezi pravidelně placené poplatky.

5.2.4 Ukazatele likvidity

Pomocí ukazatelů likvidity můžeme zjistit, zda je podnik schopen včas splácet své krátkodobé závazky. V této oblasti zkoumáme vztah mezi nejlíkvinnějšími aktivy a závazky s nejkratší dobou splatnosti.

➤ Ukazatel běžné likvidity (Current ratio)

$$\text{Ukazatel běžné likvidity} = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$$

Ukazatel běžné likvidity ukazuje, kolikrát jsou krátkodobá závazky kryty oběžnými aktivy. Jinak řečeno kolikrát je firma schopna uspokojit své věřitele ve chvíli kdy prodá oběžná aktiva (přemění je na peníze).

Bohužel výši poměru ovlivňují i nedobytné pohledávky, neprodejné zásoby a další položky, které ve skutečnosti likvidní nejsou. Při výpočtu je tedy nutné brát v úvahu i strukturu zásob a pohledávek, případně i jiných položek.

➤ Ukazatel okamžité likvidity (Acid test)

$$\text{Ukazatel okamžité likvidity} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) / \text{Krátkodobé závazky}$$

Za nejméně likvidní položku oběžných aktiv se považují zásoby. Některé zásoby mohou být dokonce zastaralé a neprodejné. Proto se vylučují při výpočtu okamžité likvidity.

➤ Ukazatel hotovostní likvidity (Cash ratio)

$$\text{Ukazatel hotovostní likvidity} = (\text{Hotovost} + \text{Účty v bance} + \text{Obchodovatelné cenné papíry}) / \text{Krátkodobé závazky}$$

„Nejpřísnější“ ukazatel likvidity. Bere v úvahu pouze aktiva, která jsou k dispozici okamžitě (maximálně ve dvoudenní lhůtě) ve formě peněz.

5.3 Du Pontova analýza

Součástí analýzy pomocí poměrových ukazatelů by měla být i Du Pontova analýza (Du Pontův rozklad). Jedná se o rozklad syntetických ukazatelů na ukazatele dílčí. Výhodou této metody je, že můžeme sledovat vazby mezi dílčími ukazateli a vliv změny jejich hodnot na změnu hodnot syntetických ukazatelů.

V první fázi se rentabilita celkového vloženého kapitálu vyjadřuje jako funkce dvou ukazatelů:

- ukazatele *ziskovosti tržeb*, nebo-li *ziskové marže*
- ukazatele *obratu celkových aktiv*

Dostáváme tedy následující vztah:

$$RCK = (ZUD / T) / (T / CA)$$

RCK = Rentabilita celkového kapitálu, ZUD = Zisk před úroky a daněmi, T = Tržby, CA = Celková aktiva

Sledováním ziskové marže můžeme zjistit, jaký vliv na objem prodeje má zvyšování a snižování ceny, což je záležitostí spíše marketingových pracovníků. Účetní oddělení zase tuto stranu může ovlivnit správným řízením a hlavně snižováním nákladů.

Informace z obratu aktiv je možné využít při rozhodování, do jakých aktiv je vhodné investovat, případně která aktiva je naopak nutné snížit.

Strategie se budou samozřejmě lišit jak podle odvětví (těžký průmysl nemůže výši aktiv ovlivňovat stejně rychle a snadno jako obchodní společnost), tak i u jednotlivých podniků. Záleží pouze na finanční politice firmy, zda se bude hlavně soustředit na optimalizaci zásob, nebo naopak pro ni bude důležitá nákladovost a ziskovost tržeb.

5.4 Altmanovo Z - skóre

Dalším způsobem používaným pro zjištění finančního zdraví podniku je Altmanovo skóre Z. Jedná se o metodu, která se pomocí pěti finančních ukazatelů, ke kterým jsou přiřazeny různé váhy, snaží vyjádřit jedním číslem finanční zdraví zkoumaného subjektu.

K vypočítání vah použil Altman jak údaje firem, které prosperovaly, tak těch, které během pěti let zbankrotovaly. Snahou bylo odlišit firmy „zdravé“ od těch, které mají vyšší pravděpodobnost pozdějšího bankrotu.

Rovnice důvěryhodnosti vypadá následovně:

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

X_1 = pracovní kapitál / celková aktiva

X_2 = nerozdělené zisky / celková aktiva

X_3 = EBIT (provozní zisk) / celková aktiva

X_4 = tržní hodnota vlastního kapitálu / účetní hodnota dluhu

X_5 = tržby / celková aktiva

[3. Blaha, Z.; Jindřichovská, I.; 2006]

Výsledky můžeme interpretovat následovně:

$<2,99 - \infty$) - dobrá finanční situace

$<1,81 - 2,99$) – nevyhraněná situace (neexistuje přesná statisticky průkazná prognóza)

$<-\infty - 1,81$) – špatná finanční situace, většina podniků s těmito hodnotami zbankrotovala

Pro posouzení zdraví firmy slouží ještě mnoho dalších postupů. Pro úplnost jmenuji **Index IN**, obdobu Altmanova modelu, který je ale vhodnější pro podniky ve transformující se ekonomice.

6 Výrobní analýza

Finanční analýza jako taková sice může poskytnout dobrý obraz o finančním zdraví podniku, neinformuje nás ale o stavu jeho výroby, nebo výnosnosti jednotlivých služeb. Přesto přehled o výnosnosti patří k nejdůležitějším aspektům při rozhodování o podniku. Můžeme vyrábět několik druhů výrobků a poskytovat velké množství služeb, tím si ale nezajišťujeme, že všechny naše aktivity budou dosahovat stejné výnosnosti. Naopak se může stát, že výnosy podniku bude zaštiťovat pouze jedna činnost a ostatní budou financovány právě z jejích výsledků.

Ke zjištění těchto skutečností slouží výrobní analýza. Výrobní analýza je ve Francii zcela běžně používanou metodou i v menších podnicích s malou výrobou. Je to pochopitelné, protože výsledky zjištěné pomocí tohoto postupu pomáhají při rozhodování o vývoji a rozvoji podniku stejně jako finanční analýza.

V České republice se výrobní analýza používá v podobě kalkulací a manažerského účetnictví (metoda celkových nákladů), přestože tento postup je již delší dobu na okraji zájmu západních manažerů. Naopak ve Francii se běžně setkáváme s používáním metody ABC (Aktivity Based Costing) v dnešní době nejrozšířenější metodou určenou ke zpracování nákladů.

V následujícím textu budou uvedeny nejpoužívanější metody kalkulací, jejich výhody i nevýhody.

6.1 Metoda celkových nákladů

(Les Coûts Complets – Full Costing)

Jedná se o jednu z nejpoužívanějších metod, která se snaží vyčíslit celkové náklady na výrobu produktu se zahrnutím distribučních nákladů. Na základě takto zjištěných nákladů je možné určit konečnou prodejní cenu výrobku (služby). Poprvé se tato metoda objevila v období mezi světovými válkami, kdy docházelo k rozvoji masové produkce a tedy i ke změně struktury průmyslu – podrobně rozčleněná stadia výroby plnil velký počet dělníků s malou kvalifikací. Tyto nové pracovní postupy se velmi přesně časově rozměřovaly a dodržovaly s cílem zvýšit výnosnost a snížit náklady.

[5. *Choinel, A.; 2000*]

Postup

Celkové náklady vynaložené na produkt se dělí na:

- Přímé náklady – obvykle se jedná o přesně vymezený náklad snadno přiřazený k jednomu produktu.
- Nepřímé náklady – náklady společné pro několik produktů, před připočtením k jednotlivým produktům je nutné je mezi ně rozdělit.

Jak přímé, tak nepřímé náklady zahrnují ještě rozdělení na náklady fixní a variabilní. Rozdělení nákladů k produktu X by tedy mohlo vypadat následovně:

Tabulka 6.1 – Rozdělení nákladů na přímé a nepřímé

Přímé náklady na produkt X	Variabilní	suroviny a materiál přímo určené na výrobu X
		platy dělníků přiřazených pouze na výrobu X (jsou-li tito placeni od hodiny)
	Fixní	odpisy strojního zařízení přímo určeného na výrobu X
		plat výrobního mistra kontrolujícího výrobu X
Nepřímé náklady	Variabilní	materiál a energie spotřebované v ateliéru A. kde se vyrábí několik výrobků (včetně X)
	Fixní	plat vedoucího ateliéru A

Zdroj: Berthet. J., 2000

Přiřazení přímých nákladů k produktu tedy není nijak náročné (fixní náklady se započítají v celé výši a variabilní náklady vynásobí množstvím skutečné produkce). Problémem se ale stává rozdělení nepřímých nákladů. Podle nejpoužívanější „metody středisek“ (la méthode de centres d'analyse) se tyto náklady přidělí k hospodářským střediskům (nebo jiným sekcím podniku – různé stupně výroby, ateliéry, oddělení podniku, případně i různé pobočky - ve Francii se používá jednotný výraz centres d'analyse) podle poměru, v jakém jednotlivé středisko přispěje k výrobě daného produktu. Náklady obsažené v daném středisku by měly být natolik homogenní, aby bylo možné je vztáhnout ke společné kalkulační jednotce – ve Francii nazvané l'unité d'oeuvre. Touto jednotkou může být například počet odpracovaných hodin dělníků v ateliéru, počet vyrobených výrobků, počet prodaných výrobků apod.

Posledním problémem zůstává rozdělení nákladů středisek, která přímo nesouvisí s produkcí, ale do celkových nákladů výrobku se samozřejmě započítat musí. Jedná se zejména o režijní náklady (administrativa, provoz budov, finanční náklady, ...). Tyto položky se přiřazují k jednotlivým výrobním střediskům podle „rozdělovacího klíče“ (clef de répartition). Správnost rozdělení pak závisí na tom, jak vybraný klíč odpovídá povaze nákladu.

V následující tabulce jsou uvedeny nejčastější příklady režijních nákladů a přiřazených „klíčů“:

Tabulka 6.2 – Režijní náklady a rozdělovací klíče

Režijní náklad	Rozdělovací klíč	Korelace mezi nákladem a klíčem
Personální oddělení	Počet pracovníků ve středisku	Dobrá
Správa budov	Užitá rozloha	Průměrná
Náklady výrobního ateliéru	Počet hodin spotřebovaný při výrobě	Dobrá
Středisko vývoje	Náklady na produkci, tržby z produkce	Nejasná – výsledek se obvykle mírně upravuje
Finanční náklady	Tržby, hodnota dlouhodobého hmotného majetku,	Nejasná – výsledek se obvykle mírně upravuje
Administrativní náklady	Přidaná hodnota výroby, Náklady na produkci	Nejasná – výsledek se obvykle mírně upravuje

Zdroj: Berthet, J., 2000

Rozdělení nepřímých nákladů do jednotných celků záleží na několika faktorech:

- Na možnosti skloubit tři následující požadavky
 - Oddělit veškeré prvky mající vliv na náklady před vytvořením nákladů každého střediska
 - Určit kalkulační jednotku (l'unité d'oeuvre)
 - Znat předem přibližné množství kalkulačních jednotek (l'unités d'oeuvre)
- Záměr, který představuje toto rozdělení nákladů, pro výrobní analýzu

Cíl

Cílem této metody je vyčíslení celkových výrobních nákladů produktu. Následně zjistit výsledky (výnosy) jednotlivých výrobků/služeb vyráběných a prodávaných danou společností

Výhody

- Jedná se o časem prověřenou metodu
- Je přizpůsobená ekonomice výroby – zvyšuje její efektivitu ve velmi zautomatizovaných podnicích
- Používá se při dlouhodobém plánování – výrobní náklady se běžně používají pro základní vyčíslení prodejní ceny
- Velmi výhodná pro podniky vyrábějící na zakázku – musí vytvořit přesný rozpočet

[13. Tessier, S.; 2003]

Nevýhody

- V konkurenčním prostředí je nutné prodejní cenu přizpůsobit podmínkám na trhu
- Metoda se těžko přizpůsobuje nárůstu „nevýrobních“ nákladů (obchodní oddělení, náklady na marketing, personální oddělení,)
- Výpočty jsou zdouhavé – rozdělení středisek a nepřímých nákladů vyžaduje přesné odhady
- Často dochází k nepřesnému rozdělení nepřímých nákladů (špatná volba kalkulační jednotky či „rozdělovacího klíče“) což zkresluje vypočtené výsledky
- V málo rozlišené výrobě lze někdy velmi těžko najít skutečně homogenní jednotky pokud zároveň nechceme podnik příliš „rozkouskovat“ a zkomplikovat tím i samotný výpočet
- Konečné výsledky jsou často příliš zprůměrnované

[13. Tessier, S.; 2003]

6.2 Metoda účelného přiřazení

(L'Imputation Rationnelle – IR)

Jedná se o vylepšení metody celkových nákladů. V té se fixní náklady přidělovaly skutečné produkci. Jenže v případě zvyšování výroby zároveň automaticky klesaly celkové náklady vinou snížení fixních nákladů, které se rozpočítaly na více výrobků. Proto se začala používat metoda IR, která se snaží tento nedostatek zmírnit.

Postup

Nejprve je nutné odlišit variabilní a fixní náklady. Variabilní část nákladů se následně řeší podle postupu u předchozí metody, fixní část podléhá jiné úpravě.

Podnik by si měl zjistit potenciální (normální) úroveň aktivity (NA), tedy aktivity běžně dosažitelné při stávající úrovni vybavení. Při jejím určování musíme sledovat dvě skupiny faktorů:

- Faktory endogenní
 - technické – výrobní kapacita, infrastruktura podniku či hospodářského střediska, a další prostředky, které je možné použít při výrobě
 - strategické – produkční cíle podniku, momentální možnosti na trhu
 - sociální – výkonnost zaměstnanců, loajálnost k podniku, případné stávky
 - organizační – snížení výroby z důvodů oprav, údržby strojů, inventur, špatná organizace výroby
- Faktory exogenní – konkurence, stav celostátní (celosvětové) ekonomiky – stav konjunktury či regrese

[2. Berthet, J.; Guedj, N.; 2000]

Za skutečné období pro určení normální aktivity se může považovat:

- Průměrné úrovně výroby za několik minulých období
- Úroveň aktivity v období, které vedení určí za normální, či hlavní
- Vypočítá se dle průměrných úrovní kterým se přidělí koeficient větší či menší než jedna, podle záměrů podniku na trhu
- Plánovaná úroveň aktivity – velmi preferovaná metoda – zohledňuje dlouhodobé či krátkodobé plány na vývoj podniku

Na základě zjištěné NA je následně možné zjistit koeficient aktivity:

$$\text{Koeficient} = \frac{\text{Úroveň skutečné aktivity}}{\text{Úroveň normální (potenciální) aktivity}}$$

Pokud je koeficient: $\leq 1 \Rightarrow$ jedná se o nižší aktivitu než normální

$\geq 1 \Rightarrow$ jedná se o vyšší aktivitu než normální

Poté již není problém vypočítat skutečnou úroveň fixních nákladů (FN):

$$\text{Přepočtené FN} = \text{FN skutečné} \times \text{koeficient aktivity}$$

Je-li koeficient aktivity: $\leq 1 \Rightarrow$ přepočtené FN jsou nižší než skutečné FN

$\geq 1 \Rightarrow$ přepočtené FN jsou vyšší než skutečné FN

[I. Arcimoles, CH.-H. d'; Saulquin, J.-Y; 1998.]

Cíl

Snahou metody je přiblížení fixních nákladů realitě – tedy vyčíslit výnos při nadprodukcí a nebo naopak ztrátu při nižší produkci.

Zároveň se metoda IR snaží o lepší srovnání výsledků podniku v čase .

Výhody

- Možnost znovu propočítat náklady struktury podniku a přizpůsobit je výkyvům v produkci
- Přesná metoda, především pro podniky sezónní, nebo pro podniky s nevyrovnanými klimatickými, sociálními či technickými podmínkami
- Dovolí lokalizovat části podniku, kde dochází k nadprůměrné/podprůměrné produkci
- Zlepšuje výpočet průměrných nákladů – důležité pro firmy vyrábějící na zakázku

Nevýhody

- Často není jednoduché stanovit normální úroveň produkce – tento fakt představuje hlavní problém metody IR
- Nevyhnutelná subjektivita – úroveň NA si určuje podnik, může si tedy zvolit období pro něj nejvýhodnější
- Metoda IR částečně stírá rozdíly mezi variabilními a fixními náklady – obojí jsou započítávány na základě objemu produkce

6.3 Metoda částečných nákladů

(Les Coûts Partiels)

Velkou nevýhodou metody celkových nákladů je obtížnost rozdělení především fixních nákladů k jednotlivým střediskům. Proto byla vyvinuta nová metoda, která měla tento problém vyřešit. Jejím základem je oddělení variabilních a fixních nákladů. Jako

výrobní náklady se pak považuje pouze variabilní část nákladů, fixní část se považuje za náklady daného období a je nutné je pokrýt výsledky podnikání za toto dané období.

U metody částečných nákladů je možné použít dva postupy

- a) *Zjednodušený Direct Costing* (Direct Costing Simplifié – DCS) – za výrobní náklady se považují pouze přímé variabilní náklady
- b) *Rozvinutý Direct Costing* (Direct Costing Evolué – DCE) – za výrobní náklady se považují veškeré přímé náklady, tedy jak fixní, tak variabilní náklady

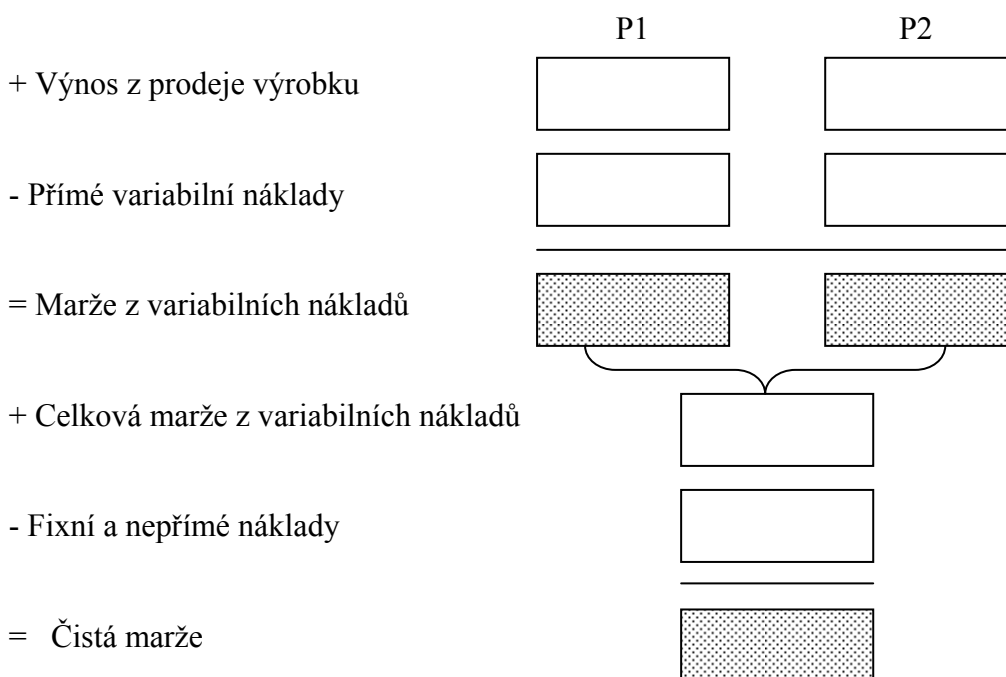
6.3.1 Zjednodušený direct costing (DCS)

Při použití metody DCS se od výnosu z každého produktu odečtou přímé variabilní náklady. Tím získáme *marži z variabilních nákladů* (marge sur coûts variables). Marže za jednotlivé výrobky sečteme. Fixní a nepřímé variabilní náklady (za předem určené období) se následně odečtou od takto získané marže a vypočítáme čistou marži.

Podle této koncepce je výnosnost výrobku vyjádřena hrubou marží z variabilních nákladů.

Postup při výpočtu je lépe pochopitelný ze schématu:

Schéma 6.1 – Zjednodušený direct costing



Zdroj: Berthet. J., 2000

Cíl

Zjistit, při jaké úrovni variabilních nákladů je výrobek výnosný. Marže variabilních nákladů tedy musí pokrýt nejen celkové fixní a nepřímé náklady, ale i očekávaný zisk

Výhody

- Jednoduchá aplikace a výpočet
- Velmi důležitá pro krátkodobé řízení – její pomocí je možné např. rychle změnit prodejní cenu výrobku, pokud podnik z jeho prodeje očekává vyšší zisky
- Použitelná pro výpočet bodu zvratu

[13. Tessier, S.; 2003]

Nevýhody

- Produkci můžeme směřovat pouze na výrobky s hrubou marží, přestože čistá marže bude velmi nízká
- Při jednotlivých zakázkách je nutné nejdřív zjistit, zda nám pokryjí fixní náklady
- Někdy je velmi obtížné určit hranici mezi variabilními a ostatními náklady (pořízení nového stroje, který sníží náklady na jeden výrobek, ale zároveň zvýší fixní náklady např. ve formě odpisů)

[13. Tessier, S.; 2003]

6.3.2 Rozvinutý Direct Costing (DCE)

Ve chvíli, kdy vypočítáme jednotlivé marže z variabilních nákladů, odečteme přímé fixní náklady připadající na výrobek. Získáme *marže z přímých nákladů* (marge semi-brut). Od jejich součtu odečteme celkové nepřímé náklady a opět získáme čistou marži.

Při použití této metody je výnosnost podniku dána marží z přímých nákladů . Je to ale možné pouze u výrobků, u kterých lze jasně určit přímé fixní náklady.

Postup je znázorněn následujícím schématem:

Schéma 6.2 – Rozvinutý direct costing

	P1	P2
+ Výnos z prodeje výrobku	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- Přímé variabilní náklady	<input type="text"/>	<input type="text"/>
= Marže z variabilních nákladů	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- Přímé fixní náklady	<input type="text"/>	<input type="text"/>
= Marže z přímých nákladů	<input type="text"/>	<input type="text"/>
+ Celková marže z variabilních nákladů	<input type="text"/>	
- Fixní a nepřímé náklady	<input type="text"/>	
= Čistá marže	<input type="text"/>	

Zdroj: Berthet. J., 2000

Cíl

Přehledně určit veškeré náklady, které přímo souvisí s výrobou daného produktu. Společné náklady pro několik produktů musí pokrýt marže z přímých nákladů.

Výhody

- Jednoduchá aplikace a výpočet
- Snadné řízení odpovědnosti – metoda dává informace o rozpočtu výrobních oddělení
- Metoda používaná hlavně v malých a středních podnicích se zjednodušeným systémem řízení.

Nevýhody

- Metoda není použitelná, pokud celkové nepřímé náklady velmi převyšují celkové přímé náklady
- Metoda není vhodná pro dlouhodobé plánování
- Výsledek nedává informace o celkové výnosnosti jednotlivých výrobků – není možné se tedy rozhodnout, zda ve výrobě daného produktu pokračovat či nikoliv

6.4 Metoda ABC

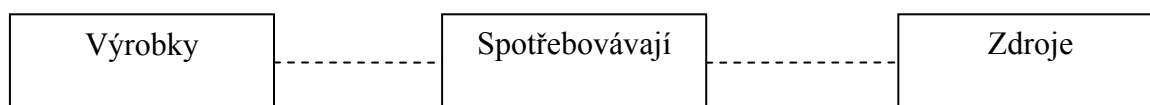
(Les Coûts à base d'activités – Activity Based Costing)

V dnešní době již není možné počítat se stabilitou vývoje podniku. Naopak musíme brát v úvahu neustálé změny či výjimky. Čím dál agresivnější konkurence nutí podniky neustále vymýšlet nové způsoby podpory prodeje svého produktu, zlepšovat se a přinášet klientům větší hodnoty, které se projevují především v rozšíření služeb spojených s produktem (tedy různé servisy, opravy, doplňující služby apod.). Tento vývoj ale zároveň naprosto vyvrátil dřívější pojetí produkce a tedy i strategie spojené s produktem.

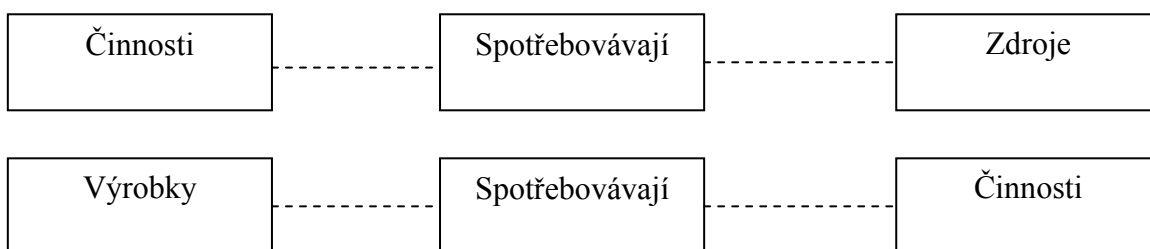
S novým vývojem dochází i ke změně pojetí výroby. Důraz se klade na předvýrobní procesy (zásobování, vývoj, studie, příprava, ...) a navazující procesy (distribuce, reklama, kontrola, ...). Tyto činnosti v současnosti obvykle předčí vlastní přímé náklady produkce, jako platy zaměstnanců a náklady na suroviny, což ale byly jednotky (unités d'oeuvre) díky kterým bylo možné rozdělit zbývající nepřímé náklady.

To ale znamená, že dříve používané modely využívající zásadu, že s rostoucím objemem produkce rostou i náklady nemusí být ty jediné správné. Proto došlo ke změně postupů a zavedení nové metody. V ní musíme nejdříve zjistit náklady jednotlivých činností, pak teprve přiřadíme činnosti a jejich náklady k jednotlivým produktům. Rozdíl je patrný ze schématu na následující straně:

Schéma 6.3 – Tradiční a nový postup při výpočtu nákladů



Tradiční postup výpočtu nákladů



Nový postup výpočtu nákladů

Zdroj: Berthet. J., 2000

Postup

Postup u metody ABC je rozdělen do několika fází:

1. Nejprve je nutné **určit základní činnosti** v podniku, které jsou základními kameny nákladů. Definice činnosti dle francouzského ekonoma Lorina (jeden z hlavních zastánců metody ABC ve Francii) je následující: *Činnost je souhrn základních úkolů vykonávaných jedinci nebo skupinou jedinců, využívajících znalost a postupů, s cílem vytvořit určitý výstup vyžádaný klientem.*
Jedno středisko může mít na starosti několik činností – např. v balárně se můžou výrobky čistit, opravovat a balit.
2. Ve druhé etapě se zjišťují jednotlivé **náklady a jejich zařazení mez náklady přímé, nepřímé, fixní a variabilní**. V této části je již možné některé náklady přímo přiřadit k aktivitám
3. V této části přidělíme zbylé náklady k aktivitám a **určíme „rozdělovací klíče“ (clefs de repartition)**. V češtině se obvykle používá výraz kalkulační jednotky.
4. Vypočteme náklad na jednu kalkulační jednotku. Tento náklad pak rozpočítáváme mezi jednotlivé produkty s cílem získat **celkový náklad na jeden výrobek**.

Výhody

- Pomáhá řídit příčiny nákladů, nekonstatuje pouze konečné důsledky
- Větší přesnost při výpočtu nákladů na jeden produkt
- Představuje nové možnosti při hledání kalkulačních jednic a „rozdělovacích klíčů“, které více zobrazují skutečnost a díky nimž je možné lépe pochopit změny jednotlivých nákladů, případně i pravidla těchto změn
- Zjednodušuje proces přerozdělování nákladů – nerozlišuje hlavní a vedlejší hospodářská střediska, ale staví je na stejnou úroveň
- Umožňuje lépe pochopit fungování procesů v podniku a tím i jejich modernizaci (metoda sleduje vývoj aktivit, ne pouze spotřebu zdrojů)

[2. Berthet, J.; Guedj, N.; 2000]

Nevýhody

- Nákladná a zdlouhavá metoda – při jejím zavádění v podniku je nutné vést rozhovory s velkou částí zaměstnanců, přesně zapisovat jejich činnosti a vést si velmi podrobnou dokumentaci
- Pro naprosto správné zhodnocení situace podniku musí analytik vědět přesný počet klientů, počet objednávek, množství účetních zápisů, jak často a na jakých úrovních se vykonává kontrola kvality, a veškeré další podrobnosti, které se odrážejí na úrovni nákladů. Pak teprve může vytvořit „rozdělovací klíče“ odpovídající skutečnému stavu v podniku
- Pokud jeden zaměstnanec vykonává několik úkolů, není jednoduché rozdělit jeho práci k různým aktivitám (problémem je hlavně určení kolik času věnuje té které činnosti)

[2. Berthet, J.; Guedj, N.; 2000]

Praktická část

7 Metodika

Cíl

Cílem mé práce je zjistit, jakým způsobem ovlivní informace získané pomocí metody ABC rozhodnutí vedení podniku o struktuře výroby, a jaký vliv bude mít tato změna na další vývoj podniku.

Postup řešení

1. Nejprve ohodnotím finanční zdraví podniku pomocí informací z finanční analýzy. Využiji přitom údaje z finančních výkazů (rozvaha, výkaz zisků a ztrát) za roky 2004, 2005 a 2006.
Tato fáze bude mít dvě části – horizontální analýza
– analýza poměrových ukazatelů
2. Ve druhé části se zaměřím na výrobní analýzu. Sledovaný podnik využívá ke kalkulaci nákladů metodu celkových nákladů. Já budu postupovat podle metody ABC.
Při použití obou metod by měly vyjít dva odlišné výsledky. Jednotlivé výrobky by měly dosahovat různé rentability, přičemž výsledky získané při použití metody ABC by měly být přesnější a lépe vypovídat o skutečném rozdělení nákladů.
3. Třetí částí je vytvoření finančního plánu na rok 2007 s přihlédnutím k výsledkům získaným v obou předchozích analýzách. Podnik by měl změnit strukturu vyráběných produktů na základě jejich ziskovosti prokázané při výrobní analýze (metoda ABC). Zároveň by se měla změnit struktura finančních výkazů na základě zjištěných údajů ve finanční analýze.

8 Výběr společnosti

Můj původní záměr v této práci byl zpracovat finanční a výrobní analýzu hotelu Dorint Novotel Don Giovanni v Praze, kde jsem od roku 2006 pracovala na pozici finanční kontrolor. V této firmě totiž jakákoliv výrobní analýza neexistovala, nicméně finanční analýza v podobě analytických rozborů se prováděla na konci každého měsíce. Kontrola nákladů spočívala pouze ve srovnání se stanoveným rozpočtem na jednotlivé měsíce (rozpočet byl zpracováván vedením v České republice a schvalován v centrále v Paříži).

Zajímavost výrobní analýzy hotelu je v jeho rozmanitých činnostech. Hlavní aktivitou samozřejmě je ubytování hostů a pořádání konferencí, další aktivity jsou ale neméně významné. Jedná se o gastronomické služby, informační služby, dopravu klientů, úklid prostor, technické zabezpečení, a další.

Bohužel od změny ve finančním vedení hotelu (v srpnu 2006) nebyl o tento rozbor zájem s tím, že tyto analýzy nejsou v hotelu potřeba a vedení společnosti Accor v České republice se zaváděním nových postupů nesouhlasí.

Proto jsem byla nucena hledat jiný podnik, který bude ochotný na zavedení nové metody spolupracovat a poskytnout mi veškeré potřebné informace nezbytné pro zpracování finanční a výrobní analýzy.

9 Prezentace společnosti

Společnost XY, s.r.o. (společnost si nepřeje být v této práci jmenována, vzhledem k uvádění citlivých výrobních informací) se sídlem v Praze 10 byla založena společenskou smlouvou ke dni 9.6.1997 jako společnost s ručením omezeným. Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Praze dne 20.6.1997.

V roce 2001 firmu XY odkoupila francouzská společnost zabývající se výrobou a zpracováním skla – skleněných obalů, skla pro farmaceutický a kosmetický průmysl a také různých druhů plochého skla.

Při koupi společnosti byl základní kapitál navýšen na stávajících 15 500 000Kč. Jediným vkladatelem kapitálu a zároveň společníkem je výše zmiňovaný francouzský vlastník.

Účetní období od roku 2001 trvá 12 měsíců, od 1.1 do 31.12.

Firma by měla být zařazena do **OKEČ** (odvětvová klasifikace ekonomických činností) ve skupině **DI** (výroba ostatních nekovových minerálních výrobků) pod číslem 26.13.1 (Výroba užitkového a ozdobného skla, kromě křišťálového).

V současné době představuje skupina DI 4,5% podíl na celkových tržbách v průmyslu. Počet pracovníků je vyjádřen 5,4% z celkového počtu 1 475 000. Počet firem podnikajících v tomto oboru je přibližně 6 800, jejich počet mírně klesá.

Předmětem podnikání společnosti je

- vytváření návrhů a design obalů,
- výroba obalového skla - flakony pro parfémy,
- distribuce vlastních výrobků

V roce 2007 se plánuje rozšíření výroby. Z tohoto důvodu byla v roce 2004 zahájena rekonstrukce stávajících prostor a v roce 2005 nakoupeny nové stroje. Tato investice je financována částečně z dlouhodobého bankovního úvěru, částečně z vlastních zdrojů.

10 Finanční analýza podniku

Finanční analýzu podniku jsem provedla za roky 2004, 2005 a 2006 – jedná se o analýzu horizontální a analýzu poměrových ukazatelů.

Pozn.: Veškeré číselné hodnoty v tabulkách jsou uváděny v tisících Kč (pokud není uvedeno jinak).

10.1 Horizontální analýza

Tabulka 10.1 – Procentuální rozbor položek rozvahy

Procentuální rozbor položek rozvahy						
	2004		2005		2006	
Aktiva celkem	29 197	100,00%	39 902	100,00%	43 744	100,00%
<i>Pohledávky za upsaný vlastní kapitál</i>		0,00%		0,00%		0,00%
<i>Stálá aktiva</i>	20 226	69,27%	28 615	71,71%	32 365	73,99%
NIM (DNM)	1 158	5,73%	1 158	2,90%	1 158	2,65%
HIM (DHM)	19 068	65,31%	27 457	68,81%	31 207	71,34%
Finanční investice (DFM)		0,00%		0,00%		0,00%
<i>Oběžná aktiva</i>	8 699	29,79%	11 209	28,09%	11 328	25,90%
Zásoby	3 271	11,20%	5 657	14,18%	5 489	12,55%
Dlouhodobé pohledávky	971	3,33%	869	2,18%	573	1,31%
Krátkodobé pohledávky	2 895	9,92%	3 763	9,43%	3 925	8,97%
-- Pohledávky z obchodního styku	2 150	74,27%	2 847	75,66%	3 203	81,61%
Finanční majetek	1 562	5,35%	920	2,31%	1 341	3,07%
<i>Ostatní aktiva</i>	272	0,93%	78	0,20%	51	0,12%
Pasiva celkem	29 197	100,00%	39 902	100,00%	43 744	100,00%
<i>Vlastní kapitál</i>	21 239	76,23%	21 943	59,26%	22 312	58,73%
Základní kapitál	15 500	55,64%	15 500	41,86%	15 500	40,80%
Kapitálové fondy		0,00%		0,00%		0,00%
Fondy ze zisku	1 550	5,56%	1 550	4,19%	1 550	4,08%
HV minulých let	706	2,53%	0	0,00%	800	2,11%
HV běžného období	3 483	12,50%	4 893	13,22%	4 462	11,75%
<i>Cizí zdroje</i>	7 920	28,43%	17 891	48,32%	21 380	56,28%
Rezervy	1 120	4,02%	0	0,00%	0	0,00%
Dlouhodobé závazky		0,00%		0,00%		0,00%
Krátkodobé závazky	4 052	14,54%	4 285	11,57%	6 580	17,32%
-- Závazky z obchodního styku	3 506	12,58%	3 005	8,12%	4 738	12,47%
Bankovní úvěry a výpomoci	2 748	9,86%	13 606	36,75%	13 568	35,71%
-- Bankovní úvěry dlouhodobé	2 157	7,74%	12 654	34,18%	11 852	31,20%
-- Běžné bankovní úvěry	591	2,12%	952	2,57%	1 716	4,52%
<i>Ostatní pasiva</i>	38	0,14%	68	0,18%	52	0,14%

Zdroj: Autor, podnik XY, 2007

Tabulka 10.2 – Vývojový rozbor položek rozvahy

Vývojový rozbor položek rozvahy					
	2004	04/05	2005	05/06	2006
Aktiva celkem	29 197	36,66%	39 902	9,63%	43 744
<i>Pohledávky za upsaný vlastní kapitál</i>					
<i>Stálá aktiva</i>	20 226	41,48%	28 615	13,11%	32 365
NIM (DNM)	1 158	0,00%	1 158	0,00%	1 158
HIM (DHM)	19 068	44,00%	27 457	13,66%	31 207
Finanční investice (DFM)					
<i>Oběžná aktiva</i>	8 699	28,85%	11 209	1,06%	11 328
Zásoby	3 271	72,94%	5 657	-2,97%	5 489
Dlouhodobé pohledávky	971	-10,50%	869	-34,06%	573
Krátkodobé pohledávky	2 895	29,98%	3 763	4,31%	3 925
-- Pohledávky z obchodního styku	2 150	32,42%	2 847	12,50%	3 203
Finanční majetek	1 562	-41,10%	920	45,76%	1 341
<i>Ostatní aktiva</i>	272	-71,32%	78	-34,62%	51
Pasiva celkem	29 197	36,66%	39 902	9,63%	43 744
<i>Vlastní kapitál</i>	21 239	3,31%	21 943	1,68%	22 312
Základní kapitál	15 500	0,00%	15 500	0,00%	15 500
Kapitálové fondy					
Fondy ze zisku	1 550	0,00%	1 550	0,00%	1 550
HV minulých let	706	-100,00%	0		800
HV běžného období	3 483	40,48%	4 893	-8,81%	4 462
<i>Cizí zdroje</i>	7 920	125,90%	17 891	19,50%	21 380
Rezervy	1 120	-100,00%	0	0,00%	0
Dlouhodobé závazky					
Krátkodobé závazky	4 052	5,75%	4 285	53,56%	6 580
-- Závazky z obchodního styku	3 506	-14,29%	3 005	57,67%	4 738
Bankovní úvěry a výpomoci	2 748	395,12%	13 606	-0,28%	13 568
-- Bankovní úvěry dlouhodobé	2 157	486,65%	12 654	-6,34%	11 852
-- Běžné bankovní úvěry	591	61,08%	952	80,25%	1 716
<i>Ostatní pasiva</i>	38	78,95%	68	-23,53%	52

Zdroj: Autor, podnik XY, 2007

Z předcházejících tabulek vyčteme následující skutečnosti. Ve struktuře aktiv tvoří velkou část stálá aktiva. Firma nevlastní mnoho licencí, takže většinu dlouhodobých aktiv představuje dlouhodobý hmotný majetek – pozemky, budovy, pece a stroje. V roce 2005 a 2006 došlo k navýšení DHM o 44%, respektive o 13,66% díky provedeným investicím v podobě rekonstrukce a rozšíření výrobní haly a nákupu nových výrobních zařízení. Z ostatních položek aktiv stojí za povšimnutí vývoj dlouhodobých pohledávek, které za dva roky klesly téměř na polovinu – podnik je tedy schopný vymáhat své pohledávky. Naopak krátkodobé pohledávky stoupají. Důvodem je zvyšování výroby především v roce 2005.

Z hlediska pasiv firma přes polovinu svých aktiv financuje z vlastních zdrojů – především základním kapitálem. Rezervy byly vyčerpány na rekonstrukci a od té doby nebyly žádné další vytvořeny. Cizí zdroje zaznamenaly nárůst hlavně díky otevření nového dlouhodobého úvěru. Zároveň se navyšují krátkodobé pohledávky – mezi roky 2005 a 2006 o 53%. Uvidíme v dalších analýzách, zda se jedná o platební neschopnost, nebo o prodloužení doby splatnosti od dodavatelů.

Tabulka 10.3 – Procentuální rozbor výnosů

Procentuální rozbor výnosů						
	2004		2005		2006	
Tržby za prodej zboží			0		0	
Výkony	24 536	99,39%	31 354	94,52%	32 994	99,53%
<i>Tržby za prodej vl. výrobků a služeb</i>	<i>22 958</i>	<i>93,00%</i>	<i>27 808</i>	<i>83,83%</i>	<i>28 122</i>	<i>84,83%</i>
<i>Změna stavu vnitropodn. zásob vl. výroby</i>	<i>1 578</i>	<i>6,39%</i>	<i>3 546</i>	<i>10,69%</i>	<i>4 872</i>	<i>14,70%</i>
Aktivace						
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu			576	1,74%		
Zúčt. rezerv a časového rozlišení provozních v.			1 120	3,38%		
Zúčt. opravných položek do provozních výnosů						
Ostatní provozní výnosy	68	0,28%	47	0,14%	53	0,16%
Převod provozních výnosů						
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů						
Výnosy z fin. Majetku						
Zúčtování rezerv do fin. výnosů						
Výnosové úroky						
Ostatní finanční výnosy	82	0,33%	75	0,23%	104	0,31%
Převod finančních výnosů						
Mimořádné výnosy						
Výnosy celkem	24 686	100,00%	33 172	100,00%	33 151	100,00%

Zdroj: Autor, podnik XY, 2007

Tabulka 10.4 – Procentuální rozbor nákladů

Procentuální rozbor nákladů						
	2004		2005		2006	
Náklady vynaložené na prodané zboží						
Výkonová spotřeba	14 084	66,42%	18 790	66,45%	19 260	67,13%
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>13 045</i>	<i>92,62%</i>	<i>16 907</i>	<i>89,98%</i>	<i>17 732</i>	<i>92,07%</i>
<i>Služby</i>	<i>1 039</i>	<i>7,38%</i>	<i>1 883</i>	<i>10,02%</i>	<i>1 528</i>	<i>7,93%</i>
Osobní náklady	5 147	24,27%	5 316	18,80%	5 478	19,09%
Daně a poplatky	35	0,17%	47	0,17%	52	0,18%
Odpisy dlouh. Nehmot. a hmotného majetku	377	1,78%	1 505	5,32%	1 465	5,11%
Zúst. cena prodaného inv. majetku a materiálu						
Tvorba rezerv a časového rozlišení provoz. N.						
Zúčtování opravných položek provozních n.						
Ostatní provozní náklady	24	0,11%	56	0,20%	58	0,20%
Tvorba rezerv na finanční náklady						
Nákladové úroky	437	2,06%	1 021	3,61%	968	3,37%
Ostatní finanční náklady						
Převod finančních nákladů						
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 099	5,18%	1 544	5,46%	1 408	4,91%
Mimořádné náklady						
Daň z příjmů z mimořádné činnosti						
Náklady celkem	21 203	100,00%	28 279	100,00%	28 689	100,00%

Zdroj: Autor, podnik XY, 2007

Z procentuálního rozboru výnosů a nákladů je zřejmé, že se jedná o výrobní podnik a jeho hlavní tržby pocházejí z prodeje vlastních výrobků a služeb – prodej flakonů pro parfém (82% z tržeb), jejich design (13%) a distribuce (5%). Ostatní výnosy jsou zanedbatelné vyjma dvou položek v roce 2005, kdy firma prodala část svého movitého majetku a zúčtovala vytvořenou rezervu na rekonstrukci. Nevýhodou podniku je, že se nesnaží získat výnosy v jiných oblastech, tedy například obchody s cennými papíry, nevytváří nové rezervy, ani se nepokouší prodávat zboží jako součásti prodávaných flakonů, náhradní zátky apod.

Z hlediska nákladů převládají náklady na výrobu – tedy spotřeba materiálu a spotřeba energií. Náklady na služby představují zejména náklady na reklamu, na školení zaměstnanců a pojištění. Další významnou položkou jsou osobní náklady, pohybující se kolem 20% z celkových nákladů. Účetní odpisy podniku se shodují s daňovými, podnik odpisuje svůj majetek zrychlenou metodou.

Tabulka 10.5 – Vývojový rozbor výnosů

Vývojový rozbor výnosů					
	2004		2005		2006
Tržby za prodej zboží			0		0
Výkony	24 536	27,79%	31 354	5,23%	32 994
<i>Tržby za prodej vl. výrobků a služeb</i>	22 958	21,13%	27 808	1,13%	28 122
<i>Změna stavu vnitropodn. zásob vl. Výroby</i>	1 578	124,71%	3 546	37,39%	4 872
<i>Aktivace</i>					
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu			576	-100,00%	
Zúčt. Rezerv a časového rozlišení provozních v.			1 120	-100,00%	
Zúčt. opravných položek do provozních výnosů					
Ostatní provozní výnosy	68	-30,88%	47	12,77%	53
Převod provozních výnosů					
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů					
Výnosy z fin. Majetku					
Zúčtování rezerv do fin. Výnosů					
Výnosové úroky					
Ostatní finanční výnosy	82	-8,54%	75	38,67%	104
Převod finančních výnosů					
Mimořádné výnosy					
Výnosy celkem	24 686	34,38%	33 172	-0,06%	33 151

Zdroj: Autor, podnik XY, 2007

Tabulka 10.6 – Vývojový rozbor nákladů

Vývojový rozbor nákladů					
	2004		2005		2006
Náklady vynaložené na prodané zboží					
Výkonová spotřeba	14 084	33,41%	18 790	2,50%	19 260
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	13 045	29,61%	16 907	4,88%	17 732
<i>Služby</i>	1 039	81,23%	1 883	-18,85%	1 528
Osobní náklady	5 147	3,28%	5 316	3,05%	5 478
Daně a poplatky	35	34,29%	47	10,64%	52
Odpisy dlouh.nehmotného a hmotného majetku	377	299,20%	1 505	-2,66%	1 465
Zúst. cena prodaného inv. majetku a materiálu					
Tvorba rezerv a časového rozlišení provoz. N.					
Zúčtování opravných položek pro provozních n.					
Ostatní provozní náklady	24	133,33%	56	3,57%	58
Tvorba rezerv na finanční náklady					
Nákladové úroky	437	133,64%	1 021	-5,19%	968
Ostatní finanční náklady					
Převod finančních nákladů					
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 099	40,49%	1 544	-8,81%	1 408
Mimořádné náklady					
Daň z příjmů z mimořádné činnosti					
Náklady celkem	21 203	33,37%	28 279	1,45%	28 689

Zdroj: Autor, podnik XY, 2007

Z hlediska vývoje výnosů a nákladů je zřejmé, že tržby rostly mezi lety 2004 a 2005 (celkově o 34%), pak ale došlo ke stagnaci. Tento stav byl především způsoben výměnou strojního zařízení. Za těchto podmínek firma nemohla přijímat nové zakázky a snažila se pouze o udržení stávajícího stavu výroby.

U položek nákladů je velmi znatelný nárůst odpisů mezi roky 2004 a 2005. Důvodem je zvýšení odpisů kvůli technickému zhodnocení budovy a nakoupení nového technického vybavení. Ve stejném období došlo ke zvýšení úrokových nákladů. V tomto případě je nárůst způsoben pořízením nového dlouhodobého úvěru.

Celkově se dá říct, že mezi roky 2004 a 2005 došlo k velkému nárůstu výroby, a tím i nákladů, naopak mezi lety 2005 a 2006 se situace urovnává a výroba s náklady zůstávají přibližně na stejné úrovni.

10.2 Poměrové ukazatele

U většiny poměrových ukazatelů firma XY preferuje použít k výpočtům čistý zisk. Při použití jiného vyjádření zisku, bude tato skutečnost uvedena v textu.

A. Ukazatele rentability

Rentabilita tržeb (ROS) = Čistý zisk / Tržby

Rentabilita výnosů = EBIT / Výnosy

Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA) = EBIT / Aktiva

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = Čistý zisk / Vlastní kapitál

Ukazatel nákladovosti = 1 – ROS

Tabulka 10.7 – Ukazatele rentability

Ukazatele rentability			
	2004	2005	2006
Rentabilita tržeb (ROS)	15,17%	17,60%	15,87%
Rentabilita výnosů	20,33%	22,48%	20,63%
Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA)	17,19%	18,69%	15,63%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	16,40%	22,30%	20,00%
Ukazatel nákladovosti	84,83%	82,40%	84,14%

Zdroj: Autor, 2007

U společnosti XY zůstávají ukazatele rentability za celé tři roky bez výrazných změn. Jediný znatelný vývoj nastal u rentability úhrnných vložených prostředků, kde došlo k mírnému poklesu (způsobenému nárůstem aktiva potažmo pořízením dlouhodobého

úvěru) a u rentability vlastního kapitálu, kde se naopak tento ukazatel zvýšil (hlavně v roce 2005 – vlivem nárůstu produkce). To svědčí o velmi dobrém hospodaření podniku, tedy o tom, že je schopen zajistit vlastníkům velmi dobrou návratnost jejich vloženého kapitálu.

Celkově jsou všechny ukazatele oproti odvětví nadprůměrné. Zatímco ukazatel ROS se v odvětví pohybuje okolo 8%, podnik XY dosáhl hodnot 15 – 17%. ROA v odvětví je 7,32% a ROE 13%. Všechny údaje svědčí o tom, že podnik je schopen uspokojit své vlastníky i potenciální investory.

B. Ukazatele aktivity

Obrat celkových aktiv = Tržby / Celková aktiva

Relativní vázanost stálých aktiv = Stálá aktiva / Tržby

Doba obratu zásob = (Zásoby / Tržby)*360

Doba obratu pohledávek = (Pohledávky / Tržby)*360

Doba obratu závazků = (Závazky / Tržby)*360

Tabulka 10.8 – Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity			
	2004	2005	2006
Obrat celkových aktiv	0,79	0,70	0,64
Relativní vázanost stálých aktiv	0,88	1,03	1,15
Doba obratu zásob	51,29	73,24	70,27
Doba obratu pohledávek	60,62	59,97	57,58
Doba obratu závazků	63,54	55,47	84,23

Zdroj: Autor, 2007

Obrat celkových aktiv je bohužel nižší než je požadovaná minimální hodnota 1 (z 1 Kč majetku by měla být dosažena alespoň 1 Kč tržeb, resp. výnosů), ovšem to je dáno odvětvím podnikání ve zpracovatelském průmyslu (OKEČ DI). Poukazuje to na neschopnost efektivně využívat celý majetek podniku.

V roce 2006 si firma zřejmě dojednala zlepšení dodavatelských podmínek a na splácení svých závazků má v roce 2006 84 dní. Tato situace je pro ni samozřejmě výhodnější, protože v předchozích letech musela splácet své závazky ve stejnou dobu, kdy očekávala platby od svých odběratelů. Tím ale mohly vznikat značné platební problémy.

C. Ukazatele zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti = Cizí zdroje/ Pasiva

Ukazatel zadluženosti = Dlouhodobé dluhy / Vlastní kapitál

$Míra\ zadluženosti = Cizí\ zdroje / Vlastní\ kapitál$

$Úrokové\ krytí = Zisk\ před\ odečtením\ úroků\ a\ daní(EBIT) / Nákladové\ úroky$

$Dluh\ na\ vlastní\ kapitál = Pasiva / Vlastní\ kapitál$

$Krytí\ stálých\ aktiv\ vlastním\ kapitálem = Vlastní\ kapitál / Stálá\ aktiva$

Tabulka 10.9 – Ukazatele zadluženosti a struktury majetku

Ukazatele zadluženosti a struktury majetku			
	2004	2005	2006
Ukazatel celkové zadluženosti	27,13%	44,84%	48,88%
Ukazatel zadluženosti	10,16%	57,67%	53,12%
Míra zadluženosti	37,29%	81,53%	95,82%
Úrokové krytí	11,49	7,30	7,06
Dluh na vlastní kapitál	1,37	1,82	1,96
Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem	1,05	0,77	0,69

Zdroj: Autor, 2007

U společnosti došlo k velkém u nárůstu zadluženosti mezi roky 2004 a 2005. Důvodem bylo pořízení nového bankovního úvěru což samozřejmě způsobilo nárůst nákladových úroků. Ovšem ukazatel úrokového krytí je velmi vysoký (zisk pokrývá úroky 7krát) – proto by se firma mohla mnohem víc snažit o financování svých aktivit cizími zdroj, které pro podnik vychází obvykle levněji. Naopak ve skutečnosti jsou k financování používány cizí i vlastní téměř ve stejné míře s tím, že financování vlastním kapitálem převažuje.

D. Ukazatele likvidity

$Ukazatel\ běžné\ likvidity\ (likvidita\ III.stupně) =$

$Oběžná\ aktiva / (Krátkodobé\ závazky + krátkodobé\ bankovní\ úvěry\ a\ výpomoci)$

$Ukazatel\ pohotové\ likvidity\ (likvidita\ II.stupně) =$

$(Krátkodobé\ pohledávky + finanční\ majetek) / (Krátkodobé\ závazky + krátkodobé\ bankovní\ úvěry\ a\ výpomoci)$

$Ukazatel\ okamžité\ likvidity\ (hotovostní\ likvidita, likvidita\ I.stupně)$

$Finanční\ majetek / (Krátkodobé\ závazky + krátkodobé\ bankovní\ úvěry\ a\ výpomoci)$

$Podíl\ čistého\ pracovního\ kapitálu\ na\ oběžných\ aktivech = \check{C}PK / Oběžná\ aktiva$

$Podíl\ čistého\ pracovního\ kapitálu\ na\ aktivech = \check{C}PK / Aktiva$

Tabulka 10.10 – Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity			
	2004	2005	2006
Ukazatel běžné likvidity	1,87	2,14	1,37
Ukazatel pohotové likvidity	0,96	0,89	0,63
Ukazatel okamžité likvidity	0,34	0,18	0,16
Podíl ČPK na oběžných aktivech	46,63%	53,28%	26,77%
Podíl ČPK na aktivech	13,89%	14,97%	6,93%

Zdroj: Autor, 2007

Jak vyplývá z tabulky, ukazatele likvidity mají klesající charakter, což svědčí o nepříliš dobré situaci. K lepší likviditě nepomohly ani delší doby splatnosti od dodavatelů. Ukazatel okamžité likvidity je velice nízký – hodnota 0,16 v roce 2006 ukazuje, že podnik se může velmi snadno ocitnout ve finanční tísní. Tato situace je velmi dobře pochopitelná z rozvahy. Zatímco krátkodobá pasiva rostou velmi rychle (běžné bankovní úvěry dokonce narostly mezi roky 2005 a 2006 o 80%), oběžná aktiva rostla velmi pomalu (finanční majetek v roce 2005 klesl, aby v roce 2006 narostl o téměř stejnou částku). Oblasti likvidity by měla být věnována zvýšená pozornost.

Z výsledků finanční analýzy je možné konstatovat, že podnik nevyužívá veškerých možností financování podniku. V dalších letech by se měl jednoznačně zaměřit na využívání cizího kapitálu, tzn. prodloužit s dodavatelem doby splatnosti, případně se pokusit získat i dlouhodobé dodavatelské úvěry, využít možnosti úvěrového financování pomocí běžných bankovních úvěrů a samozřejmě opět začít vytvářet rezervy.

V oblasti aktivity by se podnik měl soustředit na obrat celkových aktiv. Je sice nepravděpodobné, že by bylo možné během nejbližších let dosáhnout na vyrovnanou hodnotu 1, přesto by se vedení mělo pokusit tento ukazatel zvýšit.

A v neposlední řadě je nutné kontrolovat likviditu všech 3 stupňů, především ale okamžitou likviditu.

11 Výrobní analýza podniku

Jak již bylo zmíněno, společnost XY se zabývá výrobou flakonů pro parfémy. Flakony vyrábí pro větší módní domy, kosmetické a farmaceutické firmy, někdy i pro velmi specializované parfémy.

V dnešní době se v oblasti parfumerie na trhu objevuje stále více konkurentů, proto firmy hledají kompromis mezi odlišením svých produktů a snižováním nákladů, přičemž náklady parfémů mají tyto složky: obsah, flakon, obal a jméno (značka). Nejdražším komponentem parfému je stále flakon. Z tohoto důvodu se firma XY rozhodla klást větší důraz na sériovou výrobu „průmyslových flakonů“, k tomu ale ještě pokračuje s výrobou „malovýrobních flakonů“, která vyžaduje mnohem náročnější postupy a klade velký důraz na kontrolu kvality (malovýrobní flakony jsou vyráběny pouze na objednávku).

Firma XY ke kontrole řízení využívá finanční analýzu a náklady sleduje pomocí metody celkových nákladů. Francouzský partner ale stále více preferuje metodu ABC, proto je firma nucená na její používání v blízké době přejít.

Sériová výroba

Na výrobu skla pro flakony jsou třeba následující suroviny: kyselina křemičitá, vápno, hydroxid draselný (potaš) a soda. K těmto základním surovinám je možné přidat další speciální složky, které dodají sklu potřebný ráz (zabarvení, odrazy světla, čirost, ...). Směs základních a speciálních surovin se nazývá skleněná hmota, která se umístí do ohromné pece při teplotě přes 1 000 °C. Roztavená hmota je následně přemístěná na linku, kde se odlévají jednotlivé flakony. Odlitky jsou následně přemístěny na běžící pás, kde se postupně ochlazují až do úplného ztuhnutí. Před vyexpedováním se všechny flakony musí řádně vyleštit.

Malovýrobní flakony

U malovýrobních flakonů firma preferuje převahu řemeslnické výroby. Základní složení skleněné hmoty vyžaduje stejné komponenty, nicméně se dodává více speciálních surovin a míchání směsi je delší, hmota se připravuje v menších objemech, což umožňuje důkladnější promíchání surovin. Promíchaná hmota se rozlije do několika malých pecí. Z každé pak několik dělníků postupně odebírá malé množství roztavené hmoty a vylévá je do připravené formy. Po každém odlití jednoho flakonu se formy znovu čistí – odlitky nesmí obsahovat žádné hrbolky, škrábance, ani jiné vady. Odlitky flakonků se následně

chladí 3 hodiny. Následuje důkladná kontrola, kde se zkouší čírost skla, zmiňované hrbolky a v neposlední řadě i odolnost. Nakonec se flakony leští, u některých se ještě musí vyrýt (vylisovat) jméno či jiný znak dle objednávky. Flakony jsou následně odeslány ke klientům.

Firma vyrábí 4 základní druhy flakonů (druhy se rozpoznávají podle použití speciálních surovin, tvary flakonů a další úpravy se v tomto rozlišení neberou v úvahu). Množství u jednotlivých surovin firma z pochopitelných důvodů nechtěla prozradit, proto je tento údaj uveden v blíže nespecifikovaných jednotkách.

Spotřeba surovin a času u jednotlivých flakonů:

Tabulka 11.1 – Spotřeba surovin

	Sériové flakony		Malovýrobní flakony	
	Flakon 1	Flakon 2	Flakon 3	Flakon 4
<i>Základní suroviny</i>				
▪ Kysličník křemičitý	1 jednotka	1 jednotka	1 jednotka	1 jednotka
▪ Vápno	1 jednotka	1 jednotka	1 jednotka	1 jednotka
▪ Soda	1 jednotka	1 jednotka	1 jednotka	1 jednotka
<i>Speciální suroviny</i>				
▪ Selen	-	-	-	1 jednotka
▪ Křemičitan olovnatý	-	-	-	1 jednotka
▪ Oxid železa	-	-	1 jednotka	-
▪ Oxid mědi	-	1 jednotka	-	-
▪ Oxid kobaltu	-	-	1 jednotka	-
▪ Potaš	-	-	1 jednotka	1 jednotka
<i>Výrobky od subdodavatelů</i>				
▪ Zátka na flakon 1	1 jednotka	-	-	-
▪ Zátka na flakon 2	-	1 jednotka	-	-
▪ Formy na rytiny	-	-	-	1 jednotka
Doba odlévání do forem	4 min	5 min	8 min	18 min

Zdroj: Podnik XY, 2007

Výrobní náklady přímé v Kč:

Tabulka 11.2 – Přímé výrobní náklady

	Sériové flakony		Malovýrobní flakony	
	Flakon 1	Flakon 2	Flakon 3	Flakon 4
<i>Základní suroviny</i> (Kysličník křemičitý, vápno, soda)	5,00	5,00	5,00	5,00
<i>Speciální suroviny</i>				
▪ Selen	-	-	-	2,00
▪ Křemičitan olovnatý	-	-	-	8,00
▪ Oxid železa	-	-	1,50	-
▪ Oxid mědi	-	2,00	-	-
▪ Oxid kobaltu	-	-	2,50	-
▪ Potaš	-	-	2,00	2,00
<i>Výrobky od subdodavatelů</i>				
▪ Zátka na flakon 1	0,50	-	-	-
▪ Zátka na flakon 2	-	1,00	-	-
▪ Formy na rytiny	-	-	-	10,00
Celkové přímé náklady	5,50	8,00	10,00	27,00

Zdroj: Podnik XY, 2007

Zjištěné nepřímé náklady podle hospodářských středisek v Kč:

Tabulka 11.3 – Nepřímé náklady

Zásobování	1 872 000,00
Rozvoj, studie, výzkum	4 212 000,00
Tavení, odlévání	3 276 000,00
Leštění, dokončovací práce	1 872 000,00
Administrativní náklady, expedice	1 248 000,00
Celkové nepřímé náklady	12 480 000,00

Zdroj: Podnik XY, 2007

Prodejní cena výrobků v Kč:

Tabulka 11.4 – Prodejní ceny

	Flakon 1	Flakon 2	Flakon 3	Flakon 4
Prodejní cena	13,00	18,00	59,00	99,00

Zdroj: Podnik XY, 2007

Vyrobené množství flakonů v roce 2006:

Tabulka 11.5 – Vyrobené množství

Flakon 1		Flakon 2		Flakon 3		Flakon 4	
Počet sérií	Kusů v 1 sérii	Počet sérií	Kusů v 1 sérii	Počet sérií	Kusů v 1 sérii	Počet sérií	Kusů v 1 sérii
4	25 000	10	5 000	10	500	100	100
3	100 000	15	8 000	10	1 000	50	200
4	50 000	10	13 000	50	1 500	25	400
				5	2 000	2	500
						180	50

Zdroj: Podnik XY, 2007

11.1 Metoda celkových nákladů (Les Coûts complets)

Jak již bylo řečeno, firma využívá pro výpočet nákladů na jeden výrobek metodu celkových nákladů. Nepřímé náklady podniku jsou rozděleny a evidovány podle hospodářských středisek (centres d'analyse), viz tabulka 11.3. Zároveň bylo rozhodnuto, že společnou kalkulační jednotkou (l'unité d'oeuvre) pro všechna střediska bude představovat celkový čas na odlévání jednotlivých flakonů (počítaný v minutách). Údaje o potřebných časech jsou uvedeny v tabulce 11.1. Protože nepřímé náklady jsou společné pro všechny produkty, musíme tedy spočítat čas potřebný k odlití veškerých vyrobených flakonů za měsíc listopad.

Výpočet je uveden v tabulce na následující straně.

Sériově vyráběné flakony:

Tabulka 11.6 – Sériově vyráběné flakony

Flakon 1			Flakon 2		
Počet sérií	Počet flakonů v sérii	Počet flakonů celkem	Počet sérií	Počet flakonů v sérii	Počet flakonů celkem
4	25 000	100 000	10	5 000	50 000
3	100 000	300 000	15	8 000	120 000
4	50 000	200 000	10	13 000	130 000
11		600 000	35		300 000
		x 4 min			x 5 min
2 400 000 min			1 500 000 min		

Zdroj: Autor, Podnik XY, 2007

Na odlití sériově vyráběných flakonů je celkem třeba **3 900 000 min.**

Malovýrobní flakony:

Tabulka 11.7 – Malovýrobní flakony

Flakon 3			Flakon 4		
Počet sérií	Počet flakonů v sérii	Počet flakonů celkem	Počet sérií	Počet flakonů v sérii	Počet flakonů celkem
10	500	5 000	100	100	10 000
10	1 000	10 000	50	200	10 000
50	1 500	75 000	25	400	10 000
5	2 000	10 000	2	500	1 000
			180	50	9 000
75		100 000	357		40 000
		x 8 min			x 18 min
800 000 min			720 000 min		

Zdroj: Autor, Podnik XY, 2007

Na vytvoření odlitků malovýrobních flakonů je třeba **1 520 000 min.**

Celkem tedy za měsíc spotřebujeme **5 420 000 min.**

Nyní je možné spočítat náklady na jednu kalkulační jednici (Coût de l'unité d'oeuvre) jako vztah:

$$\text{celkové nepřímé náklady} / \text{počet minut}$$

tedy: $12\,480\,000 / 5\,420\,000 = 2,3026 \text{ Kč}$

Číslo 2,3026 vyjadřuje, kolik korun firmu stojí jedna minuta odlévání flakonu. Pokud máme vypočítané nepřímé náklady na jednotku, je možné spočítat celkové náklady na výrobu jednoho flakonu. Tento výpočet srozumitelně znázorňují následující tabulky:

Tabulka 11.8 – Výpočet zisku sériových flakonů

	Flakon 1			Flakon 2		
	KJ	JN	Celkem	KJ	JN	Celkem
Přímé N			5,50			8,00
Nepřímé N	4	2,3026	9,21	5	2,3026	11,51
Celkové N			14,71			19,51
Prodejní cena			13,00			18,00
Zisk na 1 flakon			- 1,71			- 1,51

Zdroj: Autor, Podnik XY, 2007

Tabulka 11.9 – Výpočet zisku malovýrobních flakonů

	Flakon 3			Flakon 4		
	KJ	JN	Celkem	KJ	JN	Celkem
Přímé N			10,00			27,00
Nepřímé N	8	2,3026	18,42	18	2,3026	41,45
Celkové N			28,42			68,45
Prodejní cena			59,00			99,00
Zisk na 1 flakon			30,58			30,55

Zdroj: Autor, Podnik XY, 2007

Podle výpočtů na základě metody celkových nákladů je výroba sériových flakonů ztrátová a tedy nerentabilní. Naproti tomu je dosahováno poměrně velkých zisků u flakonů pro malovýrobní parfémy. Důvod těchto výsledků je, že u sériových flakonů se podnik přizpůsobuje cenám na trhu, přičemž ale není schopný snížit své náklady (týká se především nepřímých nákladů). Naproti tomu u malovýrobních flakonů se ceny obvykle domlouvají přímo s klienty.

Podnik realizuje celkový obrát v hodnotě 23 060 000 Kč. Celkový zisk je ale 2 801 000 Kč, tedy pouze 12% z obrátu. Zisk na flakon 3 pak představuje 51,83% a na flakon 4 pouze 30,86%. Výrobky 3 a 4 jsou ziskové, zatímco flakony 1 (-13,15%) a 2 (-8,39%) pro firmu představují ztrátovou produkci. To je také důvod, proč společnost XY uvažuje o omezení sériové výroby (není možné ji opustit úplně z konkurenčních důvodů) a naopak zamýšlí rozšíření produkce malovýrobních flakonů na objednávku. Nejlepším řešením pro podnik by v tomto případě bylo zvýšení výroby flakonu 3.

Otázkou ale je, zda rozdělení nepřímých nákladů pouze na základě času potřebného na odlití tvarů je správné. Jakým způsobem například souvisí administrativní náklady s kalkulační jednotkou? Z tohoto důvodu by si měl podnik zjistit jakých výsledků dosáhne při používání metody ABC a teprve potom uvažovat o změnách ve výrobě.

11.2 Metoda ABC (La méthode ABC)

Jak již bylo řečeno v teoretické části této práce, metoda ABC se nesnaží přidělit náklady rovnou k výrobkům. Nejprve je nutné definovat jednotlivé aktivity, k nimž se přiřadí nepřímé náklady. Aktivity (jejich vypočítaná hodnota) se následně rozdělí mezi výrobky. Tento postup je sice mnohem náročnější na přípravu i výpočet, ale podle dosavadních zkušeností dává přesnější výsledky více odpovídající skutečnosti.

Ve firmě XY přiřazují k jednotlivým hospodářským střediskům následující aktivity. O přiřazení nákladů k těmto aktivitám rozhodlo vedení podniku.

Tabulka 11.10 – Náklady aktivit

	Aktivita	Náklady v Kč
Zásobování	Průzkum trhu	748 800
	Řízení subdodavatelů	561 600
	Příjem	561 600
Rozvoj, studie, výzkum	Koncepce, studie	2 320 000
	Výrobní plán	1 892 000
Tavení, odlévání	Tavení strojové	442 000
	Odlévání strojové	500 000
	Údržba strojová	150 000
	Tavení ruční	600 000
	Odlévání ruční	900 000
	Údržba ruční	684 000
Leštění, dokončovací práce	Leštění strojové	600 000
	Leštění ruční	424 000
	Ruční kontrola	424 000
	Rytí/lisování znaku	424 000
Administrativní náklady, expedice	Expedice	624 000
	Administrativa	624 000

Zdroj: Podnik XY, 2007

Pozn. 1: průzkumem trhu se rozumí sledování dodavatelů a subdodavatelů

Pozn. 2: Strojová údržba znamená kontrolu, opravu, čištění strojů, ruční údržba spočívá hlavně v čištění odlévacích forem, dozorem nad mícháním apod.

V dalším kroku je nutné k jednotlivým aktivitám přiřadit rozdělovací klíče (clefs de répartition) – v češtině se obvykle používá výraz kalkulační jednice. Ty by měly co nejlépe vystihovat podstatu aktivity, což umožní přesné rozdělení nepřímých nákladů.

U sledované firmy byly určeny následující klíče:

Tabulka 11.11 – Výpočet jednotkové ceny rozdělovacího klíče

Činnosti	Klíč	Náklad v Kč	Počet klíčů	Jednotková cena klíče
<i>Zásobování</i>				
Průzkum trhu	Počet surovin	748 800	12 ⁽¹⁾	62 400
Řízení subdodavatelů	Počet surovin	561 600	12	46 800
Příjem	Počet surovin	561 600	12	46 800
<i>Rozvoj, studie, výzkum</i>				
Koncepce, studie	Množství modelů	2 320 000	4 ⁽²⁾	580 000
Výrobní plán	Počet sérií	1 892 000	478 ⁽³⁾	3 958,159
<i>Tavení, odlévání</i>				
Tavení strojové	Počet sérií velkovýrobních	442 000	46 ⁽⁴⁾	9 608,70
Odlévání strojové	Počet sérií velkovýrobních	500 000	46	10 857,57
Údržba strojová	Počet sérií velkovýrobních	150 000	46	3 260,87
Tavení ruční	Počet flakonů malovýrobních	600 000	140 000 ⁽⁵⁾	4,286
Odlévání ruční	Počet flakonů malovýrobních	900 000	140 000	6,429
Údržba ruční	Počet flakonů malovýrobních	684 000	140 000	4,886
<i>Leštění, dokončování</i>				
Leštění strojové	Počet flakonů sériových	600 000	900 000 ⁽⁶⁾	0,667
Leštění ruční	Počet flakonů malovýrobních	424 000	140 000	3,028
Ruční kontrola	Počet flakonů malovýrobních	424 000	140 000	3,028
Rytí/lisování znaku	Počet flakonů malovýrobních	424 000	140 000	3,028
<i>Administrativa, rozvoz</i>				
Rozvoz	Přidaná hodnota	624 000	11 232 000 ⁽⁷⁾	0,056
Administrativa	Přidaná hodnota	624 000	11 232 000	0,056

Zdroj: Autor, Podnik XY, 2007

Vysvětlení počtu klíčů:

(1) Surovin je celkem 12 - kysličník křemičitý, vápno, soda, selen, křemičitan olovnatý, oxid železa, oxid mědi, oxid kobaltu, potaš, subdodavatelé navíc dodávají zátku na flakon 1, zátku na flakon 2 a formy na rytiny

(2) Vyrábějí se 4 základní druhy flakonů

(3) Údaje o počtu sérií jsou uvedeny v tabulkách 11.6 a 11.7. Sérií celkem je:
 $11+35+75+357 = 478$

(4) Sérií u velkovýroby je: $11 + 35 = 46$

(5) Počet malovýrobních flakonů je zřejmý z tabulky 11.7: $100\ 000 + 40\ 000 = 140\ 000$

(6) Počet sériově vyráběných flakonů je uveden v tabulce 11.6: $600\ 000 + 300\ 000 = 900\ 000$

(7) Přidanou hodnotou podnik rozumí veškeré nepřímé náklady, kromě nákladů na administrativu a expedici. Nepřímé náklady mají hodnotu 12 480 000Kč.

Přidaná hodnota = $12\ 480\ 000 - 1\ 248\ 000 = 11\ 232\ 000$

Přidělení klíčů k aktivitám:

- *Zásobování x Počet surovin* – všechny 3 aktivity v oblasti zásobování se týkají nákupu surovin, materiálu. Pokud tedy vydělíme náklady na zásobování počtem použitých surovin (materiálu), dostaneme hodnotu, která vyjadřuje kolik firmu stojí pořízení jedné suroviny.
- *Koncepce, studie x Množství modelů* – než se modely začnou vyrábět, je nutné nejdříve vymyslet kolik kterých surovin bude pro jeho výrobu potřeba, jaké má model splňovat požadavky ze strany zákazníka, nároky na odolnost, kvalitu skla, apod. Hodnota ukazatele udává, jaké jsou náklady na výzkum jednoho modelu flakonu.
- *Výrobní plán x Počet sérií* – při vytváření výrobního plánu se bere hlavně v úvahu, kolik sérií bylo vyrobeno. Samozřejmě je nutné uvažovat i o kombinaci s jednotlivými modely, ale rozpočítání na série je přesnější. V závěru příkladu totiž budeme propočítávat, kolik sérií bylo vyrobeno od jednotlivých druhů, zatímco pokud bychom za klíč zvolili množství modelů, náklady by se mezi ně rozdělily stejným dílem.
- *Tavení, odlévání, údržba – strojové x počet sérií velkovýrobních* – další sporný klíč. Je otázkou, zda je lepší použít počet sérií nebo přímo počet výrobků. V tomto příkladě se osobně přikláním k použitým sériím, protože stroje se nastavují podle dané série, ne na celkový počet výrobků. Možné a poměrně přesné jsou ale obě varianty.

- *Tavení, odlévání, údržba – ruční x počet flakonů malovýrobních* – stejný případ jako u předchozích odstavce. Nyní ale firma argumentuje, že výrobu určuje skutečný počet výrobků – série závisí na dohodě s klientem. Podle počtu výrobků se musí roztavit přesný objem hmoty, vyčistit potřebné množství forem. K vypočítání jednotlivých nákladů se ale dostaneme přes počet sérií.
- *Leštění a dokončovací práce x počet flakonů* – u strojového leštění opět existuje druhá varianta – počet sérií. U ručních prací je přesné rozdělení na flakony - každý flakon se totiž leští a kontroluje samostatně, rytí/lisování znaku také nezávisí na počtu sérií.
- *Administrativa, expedice x přidaná hodnota* – přidaná hodnota patří mezi doporučené rozdělovací klíče u administrativních nákladů.

Nyní je možné vypočítat náklady jednotlivých výrobků. V první fázi je nutné určit, jakou část nákladů na zásobování spotřebuje každý výrobek. Tyto náklady jsme původně rozdělili podle počtu použitých surovin. Získanou částku teď musíme rozdělit podle toho, kolik dané suroviny spotřeboval ten který výrobek. Výpočet je uveden v následující tabulce:

Tabulka 11.12 – Výpočet nákladů zásobování

Surovina	Spotřebované množství	Náklad na jednu surovinu	Náklad na 1 flakon			
			F1	F2	F3	F4
Kysličník křemičitý	1 040 000	$156\ 000/1\ 040\ 000 = 0,15$	0,15	0,15	0,15	0,15
Vápno	1 040 000	$156\ 000/1\ 040\ 000 = 0,15$	0,15	0,15	0,15	0,15
Soda	1 040 000	$156\ 000/1\ 040\ 000 = 0,15$	0,15	0,15	0,15	0,15
Selen	40 000	$156\ 000/40\ 000 = 3,90$				3,9
Křemičitan olovnatý	40 000	$156\ 000/40\ 000 = 3,90$				3,9
Oxid železa	100 000	$156\ 000/100\ 000 = 1,56$			1,56	
Oxid mědi	300 000	$156\ 000/300\ 000 = 0,52$		0,52		
Oxid kobaltu	100 000	$156\ 000/100\ 000 = 1,56$			1,56	
Potaš	140 000	$156\ 000/140\ 000 = 1,11$			1,114	1,114
Zátka na flakon 1	600 000	$156\ 000/600\ 000 = 0,26$	0,26			
Zátka na flakon 2	300 000	$156\ 000/300\ 000 = 0,52$		0,52		
Forma na rytí	400 000	$156\ 000/40\ 000 = 3,90$				3,9
Náklady na zásobování pro jeden flakon			0,71	1,49	4,68	13,26

Zdroj: Autor, Podnik XY, 2007

Nyní můžeme přejít ke konečnému výpočtu nákladů jednotlivých druhů flakonů. Výpočty velkovýrobních a malovýrobních produktů jsou uvedeny odděleně pro větší přehlednost. V tabulkách jsou uvedeny údaje o hodnotě nákladu na jeden rozdělovací klíč (NRK) podle tabulky 11.11 a pro každý typ flakonu množství rozdělovacích klíčů (Q), náklad na tento počet klíčů (N) a jednotkový náklad na jeden výrobek (JN).

Tabulka 11.13 – Výpočet celkových nákladů na sériové flakony

Náklady	NRK	F1			F2		
		Q	N	JN	Q	N	JN
Přímé náklady ⁽¹⁾				5,50			8,00
Zásobování ⁽²⁾				0,71			1,49
Koncepce, studie	580 000	1	580 000	0,97	1	580 000	1,93
Výrobní plán	3 958,16	11	45 539,76	0,07	35	138 535,60	0,46
Míchání, odlévání strojové ⁽³⁾	23 727,14	11	260 998,54	0,44	35	830 449,90	2,77
Leštění strojové ⁽⁴⁾	0,67	-	-	0,67	-	-	0,67
<i>Náklady přidané hodnoty</i> ⁽⁵⁾				2,86			7,32
Administrativa, rozvoz ⁽⁶⁾	0,112	2,86	0,32	0,32	7,32	0,82	0,82
Nepřímé náklady celkem ⁽⁷⁾				3,18			8,14
Náklad celkem ⁽⁸⁾				8,68			16,14

Zdroj: Autor, 2007

Vysvětlivky:

⁽¹⁾ Údaje viz tabulka 11.2

⁽²⁾ Výpočet viz tabulka 11.12

⁽³⁾ Míchání, odlévání strojové zahrnuje aktivity tavení, odlévání a údržbu. Všechny jmenované aktivity mají stejný rozdělovací klíč, proto je můžeme počítat dohromady

⁽⁴⁾ Rozdělovací klíč (RK) u této aktivity je celkový počet velkovýrobních flakonů – náklad na jeden RK tedy zároveň vyjadřuje jednotkový náklad

⁽⁵⁾ Náklady přidané hodnoty představují jednotkové nepřímé náklady plynoucí z aktivit zásobování, studie a výrobní plán, míchání, odlévání a letění. Tato problematika byla již vysvětlena na straně 9 – bod 7 ve vysvětlivkách k tabulce 11.11.

⁽⁶⁾ Aktivita administrativa a rozvoz mají přiřazený stejný rozdělovací klíč, proto je možné je počítat dohromady. NRK je vyjádřen na 1 korunu nepřímých nákladů, proto pro výpočet hodnoty nákladu k danému flakonu je nutné RNK vynásobit náklady přidané hodnoty stejného výrobku.

⁽⁷⁾ Nepřímé náklady celkem = náklady přidané hodnoty + administrativa, rozvoz

⁽⁸⁾ Náklady celkem = nepřímé náklady celkem + přímé náklady

Tabulka 11.14 – Výpočet celkových nákladů malovýrobních výrobků

Náklady	JCK	F3			F4		
		Q	N	JN	Q	N	JN
Přímé náklady ⁽¹⁾				10,00			27,00
Zásobování ⁽²⁾				4,68			13,26
Koncepce, studie	580 000	1	580 000	5,80	1	580 000	1,93
Výrobní plán	3 958,16	75	296 862,00	2,97	357	1 413 063,12	35,33
Míchání, odlévání ruční ⁽³⁾	15,60	75	1 170,00	0,01	357	5 569,20	0,14
Leštění ruční ⁽⁴⁾	9,08	-	-	9,08	-	-	9,08
<i>Náklady přidané hodnoty</i> ⁽⁵⁾				22,54			59,74
Administrativa, rozvoz ⁽⁶⁾	0,112	22,54	2,52	2,52	59,74	6,69	6,69
Nepřímé náklady celkem ⁽⁷⁾				25,06			66,43
Náklad celkem ⁽⁸⁾				35,06			93,43

Zdroj: Autor, 2007

Vysvětlivky 1 – 3 a 5-8 jsou stejné jako u tabulky 11.13

⁽⁴⁾ Leštění zároveň zahrnuje aktivity leštění, kontrola a rytí/lisování znaku, které mají stejný rozdělovací klíč.

Tabulka 11.15 – Výpočet zisku na 1 flakon

	Flakon 1	Flakon 2	Flakon 3	Flakon 4
Přímé N	5,50	8,00	10,00	27,00
Nepřímé N	3,18	8,14	25,06	66,43
Celkové N	8,68	16,14	35,06	93,43
Prodejní cena	13,00	18,00	59,00	99,00
Zisk na 1 flakon	4,32	1,86	23,94	5,57

Zdroj: Autor, 2007

Z výsledků metody ABC vyplývá, že firma dosahuje zisku při výrobě všech 4 modelů. Nejnižších zisků dosahuje u flakonu 2, flakony 1 a 4 dosahují téměř shodných výsledků. Nejvýraznějšího výnosu ale dosahuje flakon 3. Firma by se tedy měla snažit tento model upřednostňovat a pokusit se zvýšit jeho produkci.

K celkovému obratu 23 060 000 Kč dosahuje firma celkového zisku 5 766 800 Kč, tedy 25%. Přičemž zisk na jeden flakon 1 činí 33,23%, na flakon 2 10,33%, model 3 40,58% a na model 4 pouze 5,62%. Proto by měla firma uvažovat o zvýšení ceny tohoto výrobku, nebo o omezení, ne-li zrušení jeho výroby vzhledem k tomu, že jeho zisková marže není ani 10% a jedná se o velmi luxusní produkt vyráběný na objednávku.

Při výpočtu, kolik procent z celkového zisku představují jednotlivé modely získáme následující hodnoty: flakon 1 – 44,95%, flakon 2 – 9,68%, flakon 3 - 41,51% a flakon 4 – 3,86%. Podle těchto čísel přináší firmě největší prospěch výroba modelů 1 a 3, zatímco model 4 přináší pouze zanedbatelnou část zisku.

Flakon 2 je dobré si udržet, ale za předpokladu rozšíření jeho výroby. Jedná se o strategický výrobek z hlediska konkurence, podnik tedy nemůže uvažovat o jeho stáhnutí z výrobního plánu ani o zvýšení jeho ceny. Možnost představuje změna obchodních podmínek s dodavateli a dosažení nižších dodavatelských cen materiálu. Tím by se snížily přímé náklady, které u jmenovaného modelu představují necelých 50% celkových nákladů.

Navíc toto snížení cen materiálu by ovlivnilo výsledky i u ostatních výrobků, zejména pak flakonu 1, kde přímé náklady představují 63% z celkových nákladů.

11.3 Srovnání metod celkových nákladů a ABC

Zajímavé výsledky jistě přinese srovnání metod. Používaná metoda celkových nákladů (CN) přináší jednoznačně jiná data, než metoda ABC.

Tabulka 11.16 – Srovnání výsledků metod u sériových flakonů

	Flakon 1		Flakon 2	
	CN	ABC	CN	ABC
Přímé N	5,50	5,50	8,00	8,00
Nepřímé N	9,21	3,18	11,51	8,14
Celkové N	14,71	8,68	19,51	16,14
Prodejní cena	13,00	13,00	18,00	18,00
Zisk na 1 flakon	-1,71	4,32	-1,51	1,86
Zisk na 1 flakon v %	-13,15%	33,23%	-8,39%	10,33%
Zisk celkem	-1 026 000	2 592 000	-453 000	558 000
Podíl na zisku v % ⁽¹⁾	-36,63%	44,95%	-16,17%	9,68%

Zdroj: Autor, 2007

Tabulka 11.17 – Srovnání výsledků metod u malovýrobních flakonů

	Flakon 3		Flakon 4	
	CN	ABC	CN	ABC
Přímé N	10,00	10,00	27,00	27,00
Nepřímé N	18,42	25,06	41,45	66,43
Celkové N	28,42	35,06	68,45	93,43
Prodejní cena	59,00	59,00	99,00	99,00
Zisk na 1 flakon	30,58	23,94	30,55	5,57
Zisk na 1 flakon v %	51,83%	40,57%	30,85%	5,62%
Zisk celkem	3 058 000	2 394 000	1 222 000	222 800
Podíl na zisku v % ⁽¹⁾	109,18%	41,51%	43,63%	3,86%

Zdroj: Autor, 2007

Vysvětlivky:

⁽¹⁾ Zisk při použití metody celkových nákladů = 2 801 000 Kč

Zisk při použití metody ABC = 5 766 800 Kč

U metody celkových nákladů se vedení firmy rozhodovalo, zda pokračovat ve výrobě velkovýrobních modelů. Oba modely představovaly ztrátovou produkci, konkrétně 13,15% a 8,39% na jeden flakon. Naopak model 3 přinášel 50% zisk na jeden výrobek, model 4 téměř 31%. Z tohoto důvodu se podnik snažil zvýšit produkci těchto dvou modelů s vidinou většího zisku. V případě, že by firma zcela upustila od velkovýroby, může dosahovat zisku v hodnotě 4 280 000Kč, tedy o 52%.

Pokud se ale podíváme na údaje vyplývající z metody ABC, zjistíme, že ani jeden výrobek není ztrátový. Naopak model 1 dosahuje 33% ziskové marže a jeho podíl na celkovém zisku je největší – téměř 45% (vzhledem k množství prodaných výrobků). Skoro stejnou část zisku představuje model 3 – 41,51%, s jednotkovou marží přes 40%. Model 2 sice nedosahuje tak vysokých hodnot, ale jeho výrobu není možné omezit. 300 000 prodaných flakonů představuje téměř třetinu celkové výroby, tedy ze strategického hlediska podniku nezanedbatelnou část objemu produkce.

Neslabším výrobkem se stává model 4, s podílem na celkovém zisku pouhých 3,86% a jednotkovou marží 5,62%. Tento produkt tedy jistě neplní očekávání managementu, vzhledem k tomu, že se jedná o velmi technicky náročný model z hlediska výroby, spotřeby materiálu a z hlediska konzumace lidských zdrojů, navíc představuje pouze necelá 4% z celkového objemu výroby.

Firmě bych proto doporučila zvýšit výrobu flakonů 1 a 3, popřípadě i flakonu 2, naopak ukončit výrobu flakonu 4, který je téměř nerentabilní.

12 Finanční plán 2007

Na základě zjištěných skutečností ve finanční a výrobní analýze (při použití metody ABC) firma může předložit následující finanční plán: celkovou výrobu je možné zvýšit o 13% v prvním roce po rekonstrukci. Toto číslo vychází jak z kapacitních omezení podniku, tak z možnosti své výrobky prodat na trhu. Zvýšení výroby se bude týkat především flakonu 3 (navýšení výroby o 130%) a výrobku 2 (navýšení o 16%). Naopak podnik upustí od výroby flakonu 4, který podle metody ABC vychází velmi nevýhodně. Tím zároveň podnik získá výhodu – nebude muset příliš zvyšovat celkové fixní náklady.

Tabulka 12.1 – Počet flakonů 2007

	Flakon 1	Flakon 2	Flakon 3
Počet ks	600 000	350 000	230 000
Přímé N	3 300 000	2 800 000	2 300 000
Prodejní cena	7 800 000	6 300 000	13 570 000

Zdroj: Autor, 2007

Původní celkové nepřímé náklady vypadaly následovně:

Tabulka 12.2 – Původní nepřímé náklady

Zásobování	1 872 000,00
Rozvoj, studie, výzkum	4 212 000,00
Tavení, odlévání	3 276 000,00
Leštění, dokončovací práce	1 872 000,00
Administrativní náklady, expedice	1 248 000,00
Celkové nepřímé náklady	12 480 000,00

Zdroj: Autor, 2007

Náklady na zásobování, rozvoj, studie a výzkum zůstanou beze změny. Tyto náklady se týkají především platů zaměstnanců, provozu prostor potřebných k těmto činnostem a dalších nákladů, které ale příliš nesouvisí se strukturou výroby.

Náklady na tavení a odlévání by se měly zvýšit. Je to způsobeno především uvedením do provozu nové linky, která sice vyrobí více flakonů, ale je náročnější na spotřebu energie. Podnik by tedy měl počítat s 15% nárůstem těchto výdajů (tedy 3 767 000Kč).

Oblast leštění a dokončovacích prací by se změnit neměla. Firma sice upustí od výroby flakon 4, který spotřeboval většinu těchto nákladů, ale zároveň dojde ke zvýšení výroby flakonu 3.

V administrativních nákladech by se mělo počítat zejména s nově vytvářenými rezervami. Náklady by se měly navýšit přibližně o 8%, tedy na hodnotu 1 348 000Kč.

Budeme-li předpokládat výše uvedené údaje, dostaneme následující finanční výkazy z konce roku 2007.

Tabulka 12.3. - Procentuální rozbor položek rozvahy

Procentuální rozbor položek rozvahy						
	2005		2006		2007	
Aktiva celkem	39 902	100,00%	43 744	100,00%	45 505	100,00%
<i>Pohledávky za upsaný vlastní kapitál</i>		0,00%		0,00%		0,00%
<i>Stálá aktiva</i>	28 615	71,71%	32 365	73,99%	31 212	68,88%
NIM (DNM)	1 158	2,90%	1 158	2,65%	1 158	2,56%
HIM (DHM)	27 457	68,81%	31 207	71,34%	30 054	66,33%
Finanční investice (DFM)		0,00%		0,00%		0,00%
<i>Oběžná aktiva</i>	11 209	28,09%	11 328	25,90%	14 228	31,40%
Zásoby	5 657	14,18%	5 489	12,55%	6 643	14,66%
Dlouhodobé pohledávky	869	2,18%	573	1,31%	385	0,85%
Krátkodobé pohledávky	3 763	9,43%	3 925	8,97%	4 582	10,11%
-- Pohledávky z obchodního styku	2 847	75,66%	3 203	81,61%	4 128	90,09%
Finanční majetek	920	2,31%	1 341	3,07%	2 618	5,78%
<i>Ostatní aktiva</i>	78	0,20%	51	0,12%	65	0,14%
Pasiva celkem	39 902	100,00%	43 744	100,00%	45 505	100,00%
<i>Vlastní kapitál</i>	21 943	59,26%	22 312	58,73%	21 602	56,86%
Základní kapitál	15 500	41,86%	15 500	40,80%	15 500	40,80%
Kapitálové fondy		0,00%		0,00%		0,00%
Fondy ze zisku	1 550	4,19%	1 550	4,08%	1 550	4,08%
HV minulých let	0	0,00%	800	2,11%	1 400	3,69%
HV běžného období	4 893	13,22%	4 462	11,75%	3 152	8,30%
<i>Cizí zdroje</i>	17 891	48,32%	21 380	56,28%	23 829	62,72%
Rezervy	0	0,00%	0	0,00%	1 362	3,59%
Dlouhodobé závazky		0,00%		0,00%		0,00%
Krátkodobé závazky	4 285	11,57%	6 580	17,32%	7 964	20,96%
-- Závazky z obchodního styku	3 005	8,12%	4 738	12,47%	6 187	16,29%
Bankovní úvěry a výpomoci	13 606	36,75%	13 568	35,71%	14 503	38,18%
-- Bankovní úvěry dlouhodobé	12 654	34,18%	11 852	31,20%	10 392	27,35%
-- Běžné bankovní úvěry	952	2,57%	1 716	4,52%	3 135	8,25%
<i>Ostatní pasiva</i>	68	0,18%	52	0,14%	74	0,19%

Zdroj: Autor, Podnik XY, 2007

Tabulka 12.4 - Vývojový rozbor položek rozvahy

Vývojový rozbor položek rozvahy					
	2005	06/05	2006	07/06	2007
Aktiva celkem	39 902	9,63%	43 744	4,03%	45 505
<i>Pohledávky za upsaný vlastní kapitál</i>					
<i>Stálá aktiva</i>	28 615	13,11%	32 365	-3,56%	31 212
NIM (DNM)	1 158	0,00%	1 158	0,00%	1 158
HIM (DHM)	27 457	13,66%	31 207	-3,69%	30 054
Finanční investice (DFM)					
<i>Oběžná aktiva</i>	11 209	1,06%	11 328	25,60%	14 228
Zásoby	5 657	-2,97%	5 489	21,02%	6 643
Dlouhodobé pohledávky	869	-34,06%	573	-32,81%	385
Krátkodobé pohledávky	3 763	4,31%	3 925	16,74%	4 582
-- Pohledávky z obchodního styku	2 847	12,50%	3 203	28,88%	4 128
Finanční majetek	920	45,76%	1 341	95,22%	2 618
<i>Ostatní aktiva</i>	78	-34,62%	51	27,45%	65
Pasiva celkem	39 902	9,63%	43 744	4,03%	45 505
<i>Vlastní kapitál</i>	21 943	1,68%	22 312	-3,18%	21 602
Základní kapitál	15 500	0,00%	15 500	0,00%	15 500
Kapitálové fondy					
Fondy ze zisku	1 550	0,00%	1 550	0,00%	1 550
HV minulých let	0		800	75,00%	1 400
HV běžného období	4 893	-8,81%	4 462	-29,36%	3 152
<i>Cizí zdroje</i>	17 891	19,50%	21 380	11,45%	23 829
Rezervy	0		0		1 362
Dlouhodobé závazky					
Krátkodobé závazky	4 285	53,56%	6 580	21,03%	7 964
-- Závazky z obchodního styku	3 005	57,67%	4 738	30,58%	6 187
Bankovní úvěry a výpomoci	13 606	-0,28%	13 568	6,89%	14 503
-- Bankovní úvěry dlouhodobé	12 654	-6,34%	11 852	-12,32%	10 392
-- Běžné bankovní úvěry	952	80,25%	1 716	82,69%	3 135
<i>Ostatní pasiva</i>	68	-23,53%	52	42,31%	74

Zdroj: Autor, Podnik XY, 2007

Z uvedených tabulek je zřejmé, že podnik by měl zvýšit svá oběžná aktiva, tedy především zásoby a pohledávky z obchodního styku (nárůst oproti roku 2006 je o 21% v případě zásob a o téměř 30% u pohledávek). V případě pohledávek je důvodem zvýšení celkového obratu, a tedy i zvýšení počtu klientů (restrukturalizací výroby se podnik snaží vylepšit svou dosavadní pozici na trhu). Ze stejného důvodu ale podnik bude zřejmě nucen prodloužit i doby splatnosti, což by se mohlo negativně zobrazit na jeho likviditě (tuto situaci lépe odhadneme při zkoumání poměrových ukazatelů likvidity).

V pasivech je vidět mírný pokles vlastních zdrojů. To si podnik může dovolit, vzhledem k tomu, že ukazatele rentability v roce 2006 vycházely velmi dobře (ROE =

20%). V cizích pasivech je naplánováno postupné vytváření rezerv a navyšování krátkodobých závazků. V závazcích z obchodního styku by se měly projevit prodloužené doby splatnosti od dodavatelů (které podnik získá zvýšením dodávek na výrobu většího množství flakonů). Navíc podnik plánuje vyšší poměr financování svých aktivit z bankovních úvěrů.

Tabulka 12.5. - Procentuální rozbor výnosů

Procentuální rozbor výnosů						
	2005		2006		2007	
Tržby za prodej zboží	0		0			
Výkony	31 354	94,52%	32 994	99,53%	35 521	99,29%
<i>Tržby za prodej vl. výrobků a služeb</i>	<i>27 808</i>	<i>83,83%</i>	<i>28 122</i>	<i>84,83%</i>	<i>30 357</i>	<i>84,85%</i>
<i>Změna stavu vnitropodn. zásob vl. výroby</i>	<i>3 546</i>	<i>10,69%</i>	<i>4 872</i>	<i>14,70%</i>	<i>5 164</i>	<i>14,43%</i>
<i>Aktivace</i>						
Tržby z prodeje dl. Majetku a materiálu	576	1,74%		0,00%		0,00%
Zúčt. rezerv a časového rozlišení provozních v.	1 120	3,38%		0,00%		0,00%
Zúčt. opravných položek do provozních výnosů						
Ostatní provozní výnosy	47	0,14%	53	0,16%	83	0,23%
Převod provozních výnosů						
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů						
Výnosy z fin. Majetku						
Zúčtování rezerv do fin. výnosů						
Výnosové úroky						
Ostatní finanční výnosy	75	0,23%	104	0,31%	172	0,48%
Převod finančních výnosů						
Mimořádné výnosy						
Výnosy celkem	33 172	100,00%	33 151	100,00%	35 776	100,00%

Zdroj: Autor, Podnik XY, 2007

Tabulka 12.6 - Procentuální rozbor nákladů

Procentuální rozbor nákladů						
	2005		2006		2007	
Náklady vynaložené na prodané zboží						
Výkonová spotřeba	18 790	66,45%	19 260	67,13%	19 619	68,39%
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>16 907</i>	<i>89,98%</i>	<i>17 732</i>	<i>92,07%</i>	<i>17 971</i>	<i>91,60%</i>
<i>Služby</i>	<i>1 883</i>	<i>10,02%</i>	<i>1 528</i>	<i>7,93%</i>	<i>1 648</i>	<i>8,40%</i>
Osobní náklady	5 316	18,80%	5 478	19,09%	7 354	25,63%
Daně a poplatky	47	0,17%	52	0,18%	68	0,24%
Odpisy dlouh.nehmotného a hmotného majetku	1 505	5,32%	1 465	5,11%	1 387	4,83%
Zúst. cena prodaného inv. majetku a materiálu						
Tvorba rezerv a časového rozlišení provoz. N.					1 362	
Zúčtování opravných položek pro provozních n.						
Ostatní provozní náklady	56	0,20%	58	0,20%	71	0,25%
Tvorba rezerv na finanční náklady						
Nákladové úroky	1 021	3,61%	968	3,37%	1 768	6,16%
Ostatní finanční náklady						
Převod finančních nákladů						
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 544	5,46%	1 408	4,91%	995	3,47%
Mimořádné náklady						
Daň z příjmů z mimořádné činnosti						
Náklady celkem	28 279	100,00%	28 689	100,00%	32 624	100,00%

Zdroj: Autor, Podnik XY, 2007

Tabulka 12.7 - Vývojový rozbor výnosů

Vývojový rozbor výnosů					
	2005		2006		2007
Tržby za prodej zboží	0		0		
Výkony	31 354	5,23%	32 994	7,66%	35 521
<i>Tržby za prodej vl. výrobků a služeb</i>	<i>27 808</i>	<i>1,13%</i>	<i>28 122</i>	<i>7,95%</i>	<i>30 357</i>
<i>Změna stavu vnitropodn. zásob vl. výroby</i>	<i>3 546</i>	<i>37,39%</i>	<i>4 872</i>	<i>5,99%</i>	<i>5 164</i>
<i>Aktivace</i>					
Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	576	-100,00%		0,00%	
Zúčt. rezerv a časového rozlišení provozních v.	1 120	-100,00%		0,00%	
Zúčt. opravných položek do provozních výnosů					
Ostatní provozní výnosy	47	12,77%	53	56,60%	83
Převod provozních výnosů					
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů					
Výnosy z fin. majetku					
Zúčtování rezerv do fin. výnosů					
Výnosové úroky					
Ostatní finanční výnosy	75	38,67%	104	65,38%	172
Převod finančních výnosů					
Mimořádné výnosy					
Výnosy celkem	33 172	-0,06%	33 151	7,92%	35 776

Zdroj: Autor, Podnik XY, 2007

Tabulka 12.8 - Vývojový rozbor nákladů

Vývojový rozbor nákladů					
	2005		2006		2007
Náklady vynaložené na prodané zboží					
Výkonová spotřeba	18 790	2,50%	19 260	1,86%	19 619
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>16 907</i>	<i>4,88%</i>	<i>17 732</i>	<i>1,35%</i>	<i>17 971</i>
<i>Služby</i>	<i>1 883</i>	<i>-18,85%</i>	<i>1 528</i>	<i>7,85%</i>	<i>1 648</i>
Osobní náklady	5 316	3,05%	5 478	34,25%	7 354
Daně a poplatky	47	10,64%	52	30,77%	68
Odpisy dlouh.nehmotného a hmotného majetku	1 505	-2,66%	1 465	-5,32%	1 387
Zúst. cena prodaného inv. majetku a materiálu					
Tvorba rezerv a časového rozlišení provoz. N.					1 362
Zúčtování opravných položek pro provozních n.					
Ostatní provozní náklady	56	3,57%	58	22,41%	71
Tvorba rezerv na finanční náklady					
Nákladové úroky	1 021	-5,19%	968	82,64%	1 768
Ostatní finanční náklady					
Převod finančních nákladů					
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 544	-8,81%	1 408	-29,33%	995
Mimořádné náklady					
Daň z příjmů z mimořádné činnosti					
Náklady celkem	28 279	1,45%	28 689	13,72%	32 624

Zatímco ve výnosech podnik očekává mírný nárůst u všech položek, který celkově ale nepřesáhne 8%, náklady porostou o necelých 14%. Důvodem není výkonová spotřeba jak by sedalo očekávat (ta vzroste jen nepatrně – o 1,86%), ale nárůst osobních nákladů (podnik počítá s přijetím nových zaměstnanců), tvorba rezerv a velký nárůst nákladových úroků. Velmi malý nárůst nákladů na spotřebu materiálu je zdůvodněn tím, že dodavatelé slíbily poskytnout podniku XY slevy na dodání většího množství surovin, nebo mu umožnili nákup na splátky. Naopak důvod pro zvýšení nákladových úroků (a potažmo i úvěrů) je zlepšení struktury financování podniku ale také optimalizace daňového zatížení.

Poměrové ukazatele

A. Ukazatele rentability

Tabulka 12.9 – Ukazatele rentability

Ukazatele rentability			
	2005	2006	2007
Rentabilita tržeb (ROS)	17,60%	15,87%	10,38%
Rentabilita výnosů	22,48%	20,63%	16,53%
Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA)	18,69%	15,63%	13,00%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	22,30%	20,00%	14,59%
Ukazatel nákladovosti	82,40%	84,14%	89,62%

Zdroj: Autor, 2007

V roce 2007 je plánovaný velký pokles rentability. Pokud ale například ukazatel ROA spočítáme na základě zisku před zdaněním a úroky (EBIT), získáme pro rok 2006 hodnotu 30,64% a pro rok 2007 27,38% - tedy pokles nebude tak výrazný. Na celkový pokles rentability tedy bude mít vliv v první řadě zvýšení zadluženosti podniku, nárůst osobních nákladů a také tvorba rezerv. Osobní náklady souvisí se zvýšením výroby. Naopak úroky a rezervy rostou díky nově plánované struktuře financování. Vzhledem k velmi vysoké rentabilitě v předchozích letech si podnik tento pokles může dovolit.

B. Ukazatele aktivity

Tabulka 12.10 - Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity			
	2005	2006	2007
Obrat celkových aktiv	0,70	0,64	0,67
Relativná vázanost stálých aktiv	1,03	1,15	1,03
Doba obratu zásob	73,24	70,27	78,78
Doba obratu pohledávek	59,97	57,58	58,90
Doba obratu závazků	55,47	84,23	94,44

Zdroj: Autor, 2007

Ani v roce 2007 podnik neplánuje dosažení ideální hodnoty obratu celkových aktiv, přesto tento ukazatel mírně poroste. Díky zvýšení produkce poroste doba obratu zásob o 8 dní. Tento nárůst není příliš velký a svědčí o dobrém řízení zásob. Doba obratu závazků je plánovaná na 94 dní, což je o 10 dní více než v roce 2006, naopak doba obratu pohledávek zůstává téměř stejná. Tím si podnik zajistí velmi dobré podmínky pro řízení svých peněžních prostředků.

C. Ukazatele zadluženosti a struktury majetku

Tabulka 12.11 – Ukazatele zadluženosti a struktury majetku

Ukazatele zadluženosti a struktury majetku			
	2005	2006	2007
Ukazatel celkové zadluženosti	44,84%	48,88%	52,37%
Ukazatel zadluženosti	57,67%	53,12%	48,11%
Míra zadluženosti	81,53%	95,82%	110,31%
Úrokové krytí	7,30	7,06	3,35
Dluh na vlastní kapitál	1,82	1,96	2,11
Krytí stálých aktiv vlastním kapitálem	0,77	0,69	0,69

Zdroj: Autor, 2007

V roce 2007 cizí kapitál převyší vlastní zdroje o 10%. Tato skutečnost způsobí značný nárůst všech ukazatelů zadluženosti. Na rozdíl od předchozích let ale největší část dluhů nebudou představovat dlouhodobé zdroje, nýbrž ty krátkodobé (ukazatel zadluženosti klesl o 5%). Vzhledem k tomu, že úrokové krytí dosahuje hodnoty 3,35, podnik je stále ještě schopen dostát svým závazkům a pokud si bude hlídat likviditu, neměl by se dostat do finanční tísně.

D. Ukazatele likvidity

Tabulka 12.12 – Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity			
	2005	2006	2007
Ukazatel běžné likvidity	2,14	1,37	1,28
Ukazatel pohotové likvidity	0,89	0,63	0,65
Ukazatel okamžité likvidity	0,18	0,16	0,24
Podíl ČPK na oběžných aktivech	53,28%	26,77%	22,00%
Podíl ČPK na aktivech	14,97%	6,93%	6,87%

Zdroj: Autor, 2007

Ukazatele likvidity tentokrát nevykazují stejný vývoj. Zatímco běžná likvidita mírně klesá, okamžitá likvidita představuje nárůst o jednu třetinu. Tento stav je velmi příznivý, zvláště když vezmeme v úvahu, že podnik se rozhodl používat k financování svých aktiv krátkodobé bankovní úvěry.

13 Závěr

V roce 2007 podnik plánuje rozšíření stávající výroby. Z tohoto důvodu v roce 2004 zahájil rekonstrukci stávajících prostor a v roce 2005 nakoupil nové stroje. Toto plánované rozšíření výroby bylo hlavním impulsem pro vytvoření nové kalkulace nákladů vyráběných výrobků. Zatímco v minulých letech byla pro kalkulace využívána pouze metoda celkových nákladů, na základě požadavku francouzské vlastnické firmy v roce 2006 podnik využil i na kalkulaci pomocí metody ABC.

Obě metody přinesly velmi odlišné výsledky, zejména u ziskovosti sériových flakonů.

U MCN je při obrátu 23 060 000Kč dosahováno 12% zisku v hodnotě 2 801 000Kč, pouze výsledkem výroby malovýrobních flakonů. Falkon 1 i 2 představují pro podnik ztrátovou produkci. V prvním případě se jedná o ztrátu 13,15% na jeden výrobek, ve druhém případě 8,39%. Pokud vezmeme v úvahu, že tyto produkty dohromady představují 86% celkové produkce, je pro podnik zjevně nepříjemnější jejich výrobu ukončit a pokračovat pouze s produkcí malovýrobních flakonů se ziskem v hodnotě 4 280 000.

Nevýhodou výpočtů pomocí MCN je velké zkreslení výsledků. Podnik jako kalkulační jednotku (clef de répartition) použil pro všechny nepřímé náklady dobu odlévání jednoho flakonu v minutách. Tato jednotka je sice jistě vhodná u nákladů na tavení, ale již méně u nákladů na zásobování, rozvoj či administrativní náklady. Proto získané rentability a ztráty zřejmě nebudou správně popisovat skutečnost.

Tento argument je jedním z těch, které podnik přesvědčují k přechodu na metodu ABC. Z jejích výsledků vyplývá, že firma dosahuje zisku při výrobě všech 4 modelů. Přesto je možné určit, které výrobky jsou pro podnik nevýnosnější a které naopak nejsou tak rentabilní, jak by se dalo očekávat.

Nejnižších zisků podnik dosahuje při výrobě flakonu 2, pouze 10% z prodejní ceny. Přesto je jeho výroba pro podnik důležitá – vyrobené množství představuje téměř třetinu produkce. Naopak flakon 4 se stává velmi nevýhodným. Při nejnáročnějším postupu a konzumaci největší části nákladů dosahuje zisku pouhých 5,62% z prodejní ceny. Nejlépe podle metody ABC vychází výroba flakonu 3 s rentabilitou 40,58%.

V případě, že firma bude svá rozhodnutí zakládat na výsledcích získaných metodou ABC, měla by se rozhodnout pro rozšíření výroby flakonu 3. Stejně tak se vyplatí i rozšíření výroby flakonu 2. Ten sice nevyhází z hodnocení úplně nejlépe, ale ve složení jeho nákladů jsou přímé i nepřímé náklady zastoupeny téměř ve stejné míře. V případě, že

firma zvýší počet vyráběných flakonů 2, nepřímé náklady na jeden produkt se začnou snižovat a tím poroste rentabilita výrobku. Dále je důležité připomenout, že se jedná o strategický výrobek – podnik by ztratil poměrně velký podíl na trhu, pokud by jej přestal vyrábět

Naopak není vhodné pokračovat ve výrobě flakonu 4. Jeho rentabilita je velice nízká a vyráběné množství představuje pouze 3% z celkové produkce. Navíc vzhledem k tomu, že se jedná o velmi luxusní výrobek nemůže vedení společnosti v blízké budoucnosti očekávat přílišný nárůst v poptávce.

Z hlediska finanční analýzy můžeme usoudit, že podnik nemá žádné závažné problémy. Ukazatele rentability ukazují na velmi dobré a stabilní výsledky hospodaření, kdy podnik je schopen zajistit svým vlastníkům velmi dobrou návratnost jejich vloženého kapitálu (například hodnoty ukazatele rentability vlastního kapitálu se pohybují okolo 20%).

Z hlediska aktivity podnik zápasí s dobou splatnosti od dodavatelů, ale z analýzy OKEČ vyplývá, že ve skupině DI je tento jev velmi častý. Podnik by měl také usilovat o dosažení vyššího obratu celkových aktiv, kdy na jednu korunu aktiv podnik v roce 2006 získává pouze 0,64Kč tržeb.

Ukazatele nákladovosti jasně říkají, že vedení podniku nevyhledává riziko a většinu svých aktivit se snaží hradit z vlastních prostředků. Vlastní kapitál tedy převažuje cizí zdroje, přestože hodnota úrokového rytí se pohybuje okolo hodnoty 7 a podnik by si tedy mohl dovolit větší míru zadlužení.

V oblasti likvidity se podnik potýká se závažnějšími problémy. Likvidita má od roku 2004 klesající charakter a to zejména v případě hotovostní likvidity. Tato část řízení podniku by si jistě zasloužila větší pozornost.

Na základě finanční analýzy je možné konstatovat, že podnik nevyužívá veškerých možností financování podniku. V dalších letech by se měl jednoznačně zaměřit na využívání cizího kapitálu, tzn. prodloužit s dodavateli doby splatnosti, případně se pokusit získat i dlouhodobé dodavatelské úvěry, využít možnosti úvěrového financování pomocí běžných bankovních úvěrů a samozřejmě opět začít vytvářet rezervy.

V oblasti aktivity by se podnik měl soustředit na obrat celkových aktiv. Je sice nepravděpodobné, že by bylo možné během nejbližších let dosáhnout na vyrovnanou hodnotu 1, přesto by se vedení mělo pokusit tento ukazatel zvýšit.

A v neposlední řadě je nutné kontrolovat likviditu všech 3 stupňů, především ale okamžitou likviditu.

Na základě uvedených skutečností ve finanční a výrobní analýze byl předložen finanční plán pro rok 2007. Podnik je schopný v tomto roce zvýšit svou produkci o 13%. Toto číslo vychází jak z kapacitních omezení podniku, tak z možnosti prodat své výrobky na trhu. Zvýšení výroby se bude týkat především flakonu 3 (navýšení výroby o 130%) a výrobku 2 (navýšení o 16%). Naopak podnik upustí od výroby flakonu 4, který podle metody ABC vychází velmi nevýhodně. Tím zároveň podnik získá výhodu – nebude muset příliš zvyšovat celkové fixní náklady.

Zároveň podnik plánuje vytvoření nových rezerv a zvýšit podíl financování pomocí cizích zdrojů. K tomuto účelu chce využít jednak prodloužení dob splatnosti od dodavatelů, jednak krátkodobé bankovní úvěry. Pak musí ale počítat se značným nárůstem nákladových úroků, které budou snižovat zisk.

Z těchto důvodů podniku klesne rentabilita. Zatímco celkové výnosy narostou o 8%, nákladové položky zaznamenají nárůst o 14%. To je způsobeno zmiňovanými úroky, ale i vytvořením nových rezerv a nárůstem osobních nákladů (důvodem je rozšíření produkce, která nutí podnik přijmout nové zaměstnance). Naopak díky novým úvěrům podnik zlepší svou likviditu a dokonce i obrat celkových aktiv.

Vzhledem k tomu, že podnik nemůže řídit svá rozhodnutí pouze na základě údajů z výrobní analýzy, není možné očekávat jednoznačné zlepšení finanční situace. Podnik sice získá informace o nejrentabilnějších výrobcích, ale záleží na dalších okolnostech, jak bude schopen tyto informace využít. Tyto okolnosti mohou být: omezená kapacity výroby, omezení možností na trhu (různé kvóty, omezení dovozu, apod.), špatná finanční situace podniku (podnik nebude mít prostředky na investování), a další.

Další překážkou se může stát celková restrukturalizace podniku. Tak jako je tomu v případě firmy XY, je možné že zavedením nové výroby klesne rentabilita. Důvodem této reakce je především nutnost změnit strukturu financování s větším použitím cizího kapitálu, případně upravit jiné nedostatky (nízká likvidita, vysoká doba obratu pohledávek, apod.). Pak je zřejmé, že podniku nutně klesne rentabilita vinou nižšího zisku. Pokud je ale vedení schopné, toto snížení by mělo být pouze dočasné a v budoucnu by se rentabilita měla dostat na původní, ne-li vyšší úroveň.

Výrobní analýza (a zejména metoda ABC) by se tedy měla stát nedílnou součástí procesu rozhodování podniku. Její výsledky mohou ovlivnit vývoj podnikové situace stejně jako údaje získané pomocí finanční analýzy a s touto analýzou se navíc velmi dobře doplňují. V podniku je totiž výrobní stránka stejně důležitá jako finanční a neměla by být v plánování opomíjena.

Do budoucna je nutné počítat se zaváděním nových metod – dnes je například diskutovaná metoda cílených nákladů (Les Coût cibles). Tato metoda je zatím preferovaná hlavně japonskými podniky, ale je možné, že si získá příznivce i v evropských státech.

Summary

Key words:

Financial analysis; Cost price analysis; Activity Based Costs; Full Costing

Annotation

The objective of this project is to build up a method of analysis used both in Czech and French (Czech-French) enterprises, using financial and cost price analyses. While the financial analysis in both countries is nearly the same (meaning the results, the processes how to get them may differ), the cost price analysis varies.

In the Czech Republic, usually Full costing is used, even though this method is already outdated in other western countries. In French, the Activity Based Costs method is the most extended.

The difference between these two methods is in the procedure of calculation of the costs. Full costing disposes the costs among all products in accordance to chosen calculation unit (hours of work, numbers of products, etc.). This method is quite easy to use but results obtained are not especially accurate.

Activity Based Costs split the charges among executed activities. First then the cost of each activity is attached to the products. Nowadays when the most part of charges present prefabrication charges as market research, advertisement, human resources, distribution, etc, it is very difficult (and even inexact) to use only one calculation unit bounded with producing. There for Activity Based Costs assign to activities calculation units as added value, number of clients or number of suppliers. For the different procedure of calculations, ABC method is estimated as the more correct and more exact.

The use of both financial and cost price analyses permits to the management of establishments to take the more accurate decision, helps to achieve better results and choose a new, better strategy.

Přehled použité literatury

1. Arcimoles, Ch.-H. d', Saulquin, J.-Y.; *Finance appliquée*; Paris; Librairie Vuibert; 1998; ISBN 2-7117-9568-3
2. Berthet, J., Guedj, N.; *Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise*; Paris; Editions d'Organisation; 2000; ISBN 2-7081-2418-8
3. Blaha, Z., Jindřichovská, I; *Jak posoudit finanční zdraví firmy*; Praha; Management Press; 2006; ISBN 80-7261-145-3
4. Brealey, R., Myers, S.C.; *Teorie a praxe firemních financí*; Victoria Publishing; 1993; ISBN 80-85605-24-4
5. Choinel, A.; *Introduction a l'ingénierie financiere*; Paris; La Revue Banque éditeur; 2000; ISBN 2.86325-287.9
6. Doležal, J., Firem, B., Míková, M.; *Finanční účetnictví*; Praha; Grada; 1995; ISBN 80-85623-10-2
7. Grünwald, R., Holečková, J.; *Finanční analýza a plánování podniku*; Praha; Oeconomica; 2004; ISBN 80-245-0684-X
8. Hindls, R., Kaňoková, J., Novák, I.; *Metody statistické analýzy pro ekonomy*; Praha, Management Press; 1997; ISBN 80-85943-44-1
9. Král, B. a kol.; *Manažerské účetnictví*; Praha; Management Press; 2006; ISBN 80-7261-141-0
10. Macík, K.; *Jak kalkulovat podnikové náklady?*; Ostrava; Montanex; 1994; ISBN 80-85 780-16-X

11. Sůvová, H. a kol.; *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*; Praha; Bankovní institut; 2000; ISBN 80-7265-027-0
12. Toussaint, M.; *Comprendre la comptabilité de l'entreprise*; Lyon; Aleas editeur; 1999; ISBN 2-84301-018-7
13. Tessier, S.; *Přednášky z předmětu Contrôle de gestion*; Vannes; 2003
14. Valach, J.; *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 1. část*; Praha; Vysoká škola ekonomická, 1994; ISBN 80-7079-520-4
15. Valach, J. a kol.; *Finanční řízení a rozhodování podniku*; Praha; Ekopress; 1999; ISBN 80-86119-21-1

Přehled obrázků a tabulek

Tabulka 4.1 – Přehled aktiv	18
Tabulka 4.2 – Přehled pasiv v české rozvaze	19
Tabulka 4.3 – Přehled pasiv ve francouzské rozvaze	19
Tabulka 6.1 – Rozdělení nákladů na přímé a nepřímé	31
Tabulka 6.2 – Režijní náklady a „rozdělovací klíče“	32
Schéma 6.1 - Zjednodušený direct costing	36
Schéma 6.2 – Rozvinutý direct costing	38
Schéma 6.3 – Tradiční a nový postup při výpočtu nákladů	40
Tabulka 10.1 – Procentuální rozbor položek rozvahy	45
Tabulka 10.2 – Vývojový rozbor položek rozvahy	46
Tabulka 10.3 – Procentuální rozbor výnosů	47
Tabulka 10.4 – Procentuální rozbor nákladů	48
Tabulka 10.5 – Vývojový rozbor výnosů	49
Tabulka 10.6 – Vývojový rozbor nákladů	49
Tabulka 10.7 – Ukazatele rentability	50
Tabulka 10.8 – Ukazatele aktivity	51
Tabulka 10.9 – Ukazatele zadluženosti a struktury majetku	52
Tabulka 10.10 – Ukazatele likvidity	53
Tabulka 11.1 – Spotřeba surovin	55
Tabulka 11.2 – Přímé výrobní náklady	56
Tabulka 11.3 – Nepřímé náklady	56
Tabulka 11.4 – Prodejní ceny	57
Tabulka 11.5 – Vyrobené množství	57
Tabulka 11.6 – Sériově vyráběné flakony	58
Tabulka 11.7 – Malovýrobní flakony	58
Tabulka 11.8 – Výpočet zisku sériových flakonů	59
Tabulka 11.9 – Výpočet zisku malovýrobních flakonů	59
Tabulka 11.10 – Náklady aktivit	61
Tabulka 11.11 – Výpočet jednotkové ceny rozdělovacího klíče	62
Tabulka 11.12 – Výpočet nákladů zásobování	64
Tabulka 11.13 – Výpočet celkových nákladů na sériové flakony	65
Tabulka 11.14 – Výpočet celkových nákladů malovýrobních výrobků	66
Tabulka 11.15 – Výpočet zisku na 1 flakon	67
Tabulka 11.16 – Srovnání výsledků metod u sériových flakonů	68
Tabulka 11.17 – Srovnání výsledků metod u malovýrobních flakonů	68
Tabulka 12.1 – Počet flakonů 2007	70
Tabulka 12.2 – Původní nepřímé náklady	70
Tabulka 12.3 - Procentuální rozbor položek rozvahy	71
Tabulka 12.4 - Vývojový rozbor položek rozvahy	72
Tabulka 12.5 - Procentuální rozbor výnosů	73
Tabulka 12.6 - Procentuální rozbor nákladů	74
Tabulka 12.7 – Vývojový rozbor výnosů	74
Tabulka 12.8 – Vývojový rozbor nákladů	75
Tabulka 12.9 – Ukazatele rentability	76
Tabulka 12.10 – Ukazatele aktivity	76
Tabulka 12.11 – Ukazatele zadluženosti a struktury majetku	77
Tabulka 12.12 – Ukazatele likvidity	77