

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání
Pracoviště: Ekonomická fakulta, katedra řízení

Strategie podniku

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jan Leština, CSc.

Autor:

Martin Rek

2009

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: **2007/2008**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin REK**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Strategie podniku**

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

Cíl:

Cílem bakalářské práce je posouzení strategie podniku a návrh na její případnou změnu.

Metodický postup:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíle bakalářské práce.
3. Analýza současného naplňování strategických cílů vybraného podniku a návrh a zdůvodnění potřeby změny strategie podle změněných podmínek vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Vlastní zpracování. 5. Závěry. 6. Seznam použité literatury. 7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle možností**
Rozsah průvodní zprávy: **40 – 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- DĚDINA, J., ODCÁZEL, J.: Management a moderní organizování firmy. Grada Publishing a.s. Praha, 2008, 288 str., ISBN 978-80-247-2149-1**
JOHNSON, G., SCHOLLES, K.: Cesty k úspěšnému podniku. Computer Press Praha, 2000, 803 str., ISBN 80-7226-220-3
KOTLER, P.: Marketing Management. Victoria Publishing s r.o. Praha, 1998, dotisk 2000, 710 str., ISBN 80-7169-600-5
PORTER, M., E.: Konkurenční strategie. Victoria Publishing s r.o. Praha, 1994, 403 str. ISBN 80-85605-11-2
SMEJKAL, V., RAIS, K.: Řízení rizik. Grada Publishing a.s. Praha, 2003, 270 str., ISBN 80-247-0198-7
SYNEK, M. a kol: Podniková ekonomika. Grada Publishing a.s. Praha, 2007, 460 str., ISBN 80-247-1992
SOUČEK, Z., MAREK, J.: Strategie úspěšného podniku. Ostrava, Montanex a.s., 1998, ISBN 80-85780-93-3
ŘEPA, V.: Podnikové procesy. Grada Publishing a.s. Praha, 2008, 288 str., ISBN 978-80-47-2252-8

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jan Leština, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **27. března 2008**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2009**

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

L.S.

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 27. března 2008

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Strategie podniku“ vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a nastudování materiálů uvedených v přehledu literatury.

V Českých Budějovicích dne 15. dubna 2009

.....
Martin Rek

Poděkování:

Děkuji Ing. Janu Leštinovi, CSc. za profesionální vedení , jeho ochotu, odborné rady a připomínky při zpracování této bakalářské práce.

Obsah

1. Úvod.....	1
1.1 Vývoj české ekonomiky.....	1
2. Literární přehled.....	2
2.1 Úkoly a funkce dnešního podniku.....	2
2.2 Poslání podniku.....	2
2.3 Vize.....	3
2.4 Cíle.....	3
2.5 Strategie.....	3
2.5.1 Strategie.....	3
2.5.2 Finanční strategie.....	4
2.5.3 Formulace dílčích strategií podniku.....	4
2.5.4 Strategie cenová.....	5
2.5.5 Strategie materiálové a energetické náročnosti a nákladovosti produkce.....	5
2.5.6 Strategie hospodaření s hmotným majetkem.....	5
2.5.7 Strategie finanční.....	6
2.5.8 Strategie rozdělení zisku a použití zdrojů.....	6
2.5.9 Strategie úvěrů.....	6
2.6 Finanční analýza.....	7
2.6.1 Finanční analýza.....	7
2.6.2 Finanční analýza jako nástroj hodnocení finanční výkonnosti podniku.....	7
2.6.3 Úloha finanční analýzy.....	8
2.6.4 Uživatelé výsledků finanční analýzy – očekávání zájmových skupin.....	9
2.6.4.1 Krátkodobí věřitelé.....	9
2.6.4.2 Dlouhodobí věřitelé.....	9
2.6.4.3 Akcionáři.....	9
2.6.4.4 Management.....	9
2.7 Zdroje údajů pro finanční analýzu.....	10
2.7.1 Zdroje údajů pro finanční analýzu.....	10
2.7.2 Úprava účetních výkazů pro analýzu.....	10
2.7.3 Rozvaha (balance).....	10
2.7.4 Výkaz zisku a ztráty.....	11
2.7.5 Horizontální analýza.....	11
2.7.6 Vertikální analýza.....	12
2.8 Náklady, výnosy, hospodářský výsledek.....	12
2.8.1 Výnosy.....	12
2.8.2 Tržby.....	12
2.8.3 Náklady.....	13
2.8.3.1 Druhové třídění nákladů.....	13
2.8.3.2 Účelové třídění nákladů.....	13
2.8.3.3 Třídění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti.....	13
2.8.3.4 Kalkulační třídění nákladů.....	14
2.8.3.5 Členění nákladů v manažerském rozhodování.....	14
2.8.3.6 Variabilní a fixní náklady.....	15
2.8.3.6.1 Variabilní náklady.....	15
2.8.3.6.2 Fixní náklady.....	16
2.8.3.6.3 Celkové náklady.....	16
2.8.3.6.4 Nákladové funkce.....	16
2.8.3.6.5 Metody odhadu fixních nákladů, stanovení nákladových funkcí.....	17
2.8.4 Zisk.....	18

2.8.5 Hospodářský výsledek.....	19
2.8.6 Analýza bodu zvratu, vztahy mezi ziskem, objemem výroby, cenou a náklady...	19
2.9 Prognózy budoucího vývoje.....	21
2.9.1 Vize podniku.....	21
2.9.2 Základní představa o budoucí podobě podniku.....	21
2.9.3 Základní hypotézy a scénáře budoucího vývoje.....	21
2.9.4 Cíle na trhu, ekonomické, majetkové, lidské zdroje.....	22
2.9.5 Formulace strategických cílů.....	22
2.9.5.1 Cíle na trhu.....	22
2.9.5.2 Cíle ekonomické.....	23
2.9.5.3 Cíle majetkové.....	23
2.9.5.4 Cíle v oblasti kvalifikace, motivace a sociální.....	23
2.9.6 Hlavní strategické operace.....	23
2.9.7 Ekonomické důsledky jednotlivých variant strategie.....	24
2.9.8 Návrh první varianty plánu.....	24
2.9.8.1 Analýza likvidity a platební schopnosti.....	24
2.9.8.2 Analýza nákladů a rentability.....	24
2.9.8.3 Analýza zásob a pohledávek.....	25
2.9.8.4 Požadavky na majetek.....	25
2.9.8.5 Potřeba finančních zdrojů.....	25
2.9.8.6 Lidské zdroje.....	26
3. Metodika.....	27
3.1 Cíl práce.....	27
3.2 Zdroje vstupních informací.....	27
3.3 Období šetření.....	27
3.4 Postup práce.....	27
3.5 Postup výpočtů.....	27
3.6 Použité zkratky.....	29
4. Vlastní zpracování.....	30
4.1 Analýza výkazů nákladů a výnosů divizí A a B vybraného podniku	30
4.1.1 Výpočet variabilních, fixních nákladů a tržeb divizí A a B.....	30
4.1.1.1 Poměr PVNM divize A za roky 2005 až 2007.....	30
4.1.1.2 Poměr PVNM divize B za roky 2005 až 2007.....	30
4.1.1.3 Výpočet variabilních a fixních nákladů, divize A.....	31
4.1.1.4 Výpočet tržeb, divize A.....	32
4.1.1.5 Výpočet variabilních a fixních nákladů, divize B.....	32
4.1.1.6 Výpočet tržeb, divize B.....	33
4.2 Analýza bodu zvratu.....	33
4.2.1 Analýza bodu zvratu, divize A.....	33
4.2.1.1 Stanovení průměrné ceny výrobků divize A.....	33
4.2.1.2 Stanovení bodu zvratu divize A.....	33
4.2.1.3 Stanovení kapacity výrobního zařízení divize A.....	35
4.2.1.4 Využití kapacit výrobních zařízení divize A.....	36
4.2.2 Analýza bodu zvratu, divize B.....	37
4.2.2.1 Stanovení průměrné ceny výrobků divize B.....	37
4.2.2.2 Stanovení bodu zvratu divize B.....	37
4.2.2.3 Stanovení kapacity výrobního zařízení divize B.....	40
4.2.2.4 Využití kapacit výrobních zařízení divize B.....	40
4.3 Velikost příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku.....	41

4.3.1 Absolutní velikost příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku, divize A.....	41
4.3.2 Relativní velikost příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku, divize A.....	41
4.3.3 Absolutní velikost příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku, divize B.....	42
4.3.4 Relativní velikost příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku, divize B.....	42
4.3.5 Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku – porovnání divizí A a B.....	43
4.4 Rozhodování o budoucích variantách.....	44
4.4.1 Návrhy variant pro další období, divize A.....	44
4.4.1.1 Návrhy realistické varianty pro další období, divize A.....	44
4.4.1.2 Návrhy pesimistické varianty pro další období, divize A.....	46
4.4.1.3 Návrhy kritické varianty pro další období, divize A.....	47
4.4.2 Návrhy variant pro další období, divize B.....	48
4.4.2.1 Návrhy realistické varianty pro další období, divize B.....	48
4.4.2.2 Návrhy pesimistické varianty pro další období, divize B.....	50
4.4.2.3 Návrhy kritické varianty pro další období, divize B.....	50
5. Závěry.....	52
6. Seznam použité literatury.....	54
7. Summary.....	55
8. Přílohy.....	56

1. Úvod

1.1 Vývoj české ekonomiky.

Před rokem 1989 bylo posláním podniku uspokojování potřeb národního hospodářství v oblasti, která byla podniku direktivně stanovena.

Důraz byl kladen na naturální ukazatele a naturální výsledky. Podniky podléhaly státnímu plánu. Jejich zisky byly odváděny do státního rozpočtu. Ten byl zdrojem schválení a úhrady jejich investic a zárukou za rizika plynoucí z hospodaření.

Ekonomickými reformami, které nastaly v posledních letech minulého století, byla podstatně změněna úloha a myšlení hospodářských organizací. České podniky se dostaly do podmínek tržního hospodářství. Byly postaveny před základní otázky: co vyrábět, kdy vyrábět, pro koho vyrábět a jak vyrábět. Tato rozhodnutí jsou dána výlučně jejich schopnostmi a možnostmi. Od nich pak byl nastíněn další osud těchto firem. Zda budou prosperovat, přežívat nebo zda zaniknou.

Od jejich podnikových manažerů jsou vyžadována neustálá rozhodnutí, která jsou řešením vznikajících problémů a přizpůsobením neustále se měnícím podmínkám ve světě změn, zvrátů a nejistoty.

V tomto prostředí se již stalo pravidlem, že přežijí ti, kteří se s touto nejistotou naučí žít, neřeší problémy ze dne na den, ale vidí „za hranice zítřka“.

Vznikajícím rizikům, které nám budoucnost přináší a jimž je podnikatelská činnost vystavena, je nutné čelit a to v dostatečném předstihu. Nutností pak je mít dobře zpracovanou strategii. Ta ve svých variantách postihuje všechna předpokládaná nebezpečí a vede ke stanovenému cíli. Na základě této strategie jsou podnikem stanoveny cesty – plány, které jsou vyjádřeny v kvantitativních - číselných ukazatelích. Číselně vyjádřené ukazatele mají na základě jejich analýzy vysokou vypovídací schopnost a jsou dobrým pomocníkem k odhalení budoucích problémů a těžkostí.

Tato analýza se dnes stala součástí všech dobře řízených podniků. Pokud jsou její výsledky dobře zhodnoceny a přijímána správná opatření, je toto dobrým krokem a klíčovým předpokladem k budoucímu úspěšnému rozvoji podniku.

2. Literární přehled

2.1 Úkoly a funkce dnešního podniku

Základním úkolem každého podniku je uspokojování potřeb jeho majitelů. Tím se rozumí především trvalé zvyšování jeho tržní hodnoty. Výsledky hospodaření již zůstávají podnikům plně k dispozici a jen podniky rozhodují o jejich dalším použití.

Ti, kdo vložili do tohoto podniku své prostředky, budou chtít určitě svůj vklad zpátky, ale nejen původní vklad, také i očekávanou odměnu závisící na výši podstoupeného rizika. (SOUČEK; MAREK, 1998).

Funkcí podniku je přetvořit vstupy na výstupy. To musí být řízeno a koordinováno. Řízení je skloubení všech činností, aby bylo dosaženo všech vytýčených cílů. Řídí buď vlastníci, nebo jimi pověřené osoby – manažeři, zvláště vrcholové.

Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholové manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení strategických cílů v souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím, k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Je základem řízení celého podniku, východiskem všech podnikových plánů a projektů a prvkem sjednocujícím činnost všech pracovníků podniku. Je zaměřeno na to, jak pružně reagovat na dramatické změny okolí. Produktem strategického řízení je konkurenční výhoda: jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií (SYNEK, 2006).

2.2 Poslání podniku

Poslání je smysl existence podniku (SYNEK, 2006).

Poslání může být vyjádřeno velmi obecně, např. "maximalizovat tržní hodnotu podniku, při co nejnižších výrobních nákladech", nebo ještě konkrétněji.

(Zdroj: <http://www.aisezlin.cz/index.php?id=3>).

Má vztah k očekávání stakeholderů (SYNEK, 2006).

Můžeme rozlišovat mezi třemi různými typy finančních očekávání, která ovlivní náhled na kvalifikaci a jednání organizace a na druh informací užité nebo potřebný pro takové stanovení:

- investoři mají důležité slovo ve stanovení kvality svých investic a vyplácení podílů, které mohou očekávat jednak ve formě dividend a jednak ve formě růstu kapitálu (který se odrazí v hodnotě akcií). Proto se zajímají především o výnosy na jednu akcii, o poměr cen k výnosům a o výnosy z dividend. Srovnání mezi jednotlivými organizacemi je klíčovým měřítkem atraktivity pro investory a základem pro jejich posuzování celkové kvalifikace organizace,
- bankéři a ostatní poskytovatelé úročených půjček se zajímají o riziko, které jim takovéto půjčky přinášejí, a o kompetenci zúčastněných stran. Může být brán zřetel na důsledně vedené záznamy (jako takové), jakožto na měřítko kvalifikace organizace a důvod, proč investovat další prostředky do určitých organizací a ne do jiných. To může být stanoveno pomocí pohledu na kapitálovou strukturu organizace – poměr půjček ke jmění organizace (ztráta až zisk), indukující citlivost solventnosti organizace na změny úrovně zisku,

- dodavatelé a zaměstnanci se pravděpodobně budou zajímat o likviditu společnosti, která je měřítkem její schopnosti vypořádat se s krátkodobými závazky k věřitelům a s výplatou mezd. Tento zájem bude pro bankéře společný, protože zhoršující se likvidita může vyžadovat úpravy pomocí půjček a zvýšení rizik. A zase – důsledně vedené záznamy zde mohou být měřítkem kvalifikace organizace, například ve zlepšování vztahů mezi dodavateli, vedoucím ke slevám nebo vyššímu kreditu. (Zdroj: <http://www.aisezlin.cz/index.php?id=3>).

2.3 Vize

Vize má dlouhodobější charakter (proti poslání), je obrazem podniku v budoucnosti.

2.4 Cíle

Cíle jsou očekávané budoucí výsledky. Formulace se odvíjí od poslání a vize podniku. Jsou konečný stav, ke kterému by měly směřovat veškeré aktivity. Hierarchické soustavě cílů odpovídá hierarchická soustava plánů.

2.5 Strategie

2.5.1 Strategie

Strategie je stanovení cesty, jak dosáhnout naplnění poslání, vize a cílů. Určuje nezbytné činnosti a alokaci nezbytných zdrojů pro dosažení zamýšlených záměrů.

Záměry jsou:

- co vyrábět,
- v jakém množství a kvalitě,
- kdy,
- pro koho,
- za kolik.

(SYNEK, 2006).

Strategie dává odpověď na otázku, jakých dlouhodobých cílů bychom mohli dosáhnout za předpokladu, že se okolí podniku bude vyvíjet určitým způsobem. Každý podnik, který chce být tedy úspěšný, má vypracovanou svou strategii. Pokud ji nemá, případně pokud ji nerealizuje, nejpravděpodobněji směřuje k bankrotu.

Podnik si svou strategií vytváří předpoklady dlouhodobého růstu. Součástí strategie je proto soustava strategických operací. Strategické operace podrobně specifikují jednotlivé kroky, které je nezbytné učinit, aby byly splněny strategické cíle podniku a současně se udržel trvale rovnovážný stav ekonomiky podniku. Jejich postupnou realizací podnik dosahuje potřebných krátkodobých efektů nutných pro okamžité přežití, a současně buduje základní předpoklady dlouhodobé prosperity a dalšího rozvoje.

Jsou jmenováni správci jednotlivých strategických operací. Ti odpovídají za splnění termínů strategických operací a dosažení vytyčených cílů. Ze seznamu strategických operací se vyberou všechny strategické činnosti, jejichž termín splnění je již prošlý. Hodnotí se, zda byly činnosti splněny v daném termínu. Dále se hodnotí, zda jednotlivé strategické činnosti přinesly očekávané a předpokládané efekty. Jednou za šest měsíců se komplexně ověřuje, zda skutečný vývoj okolí odpovídá hypotézám, na kterých byla strategie založena. Jsou

navrhovány a schvalovány potřebné úpravy či změny strategie, doplňují se další strategické operace a strategické činnosti. V případě potřeby se rozhodne o přechodu na jinou variantu strategie, eventuálně se rozhodne o zpracování strategie nové, pokud dosavadní vývoj nepotvrzuje platnost základních hypotéz strategie současně.

V praxi se strategie zpracovává u zpracovatelského podniku na 3 až 5 let.

Pracuje se vždy s prognózami minimálně dvou variant. „Realistická varianta“ vyjadřuje naše reálná očekávání, „pesimistická varianta“ bere v úvahu, že některá naše očekávání s vyšší mírou nejistoty se nemusí splnit.

Na schopnosti správně odhadnout vývoj poptávky a rychle reagovat na odchylky od tohoto odhadu závisí úspěšnost strategie.

Nedílnou součástí celkové strategie je i strategie finanční a k ní příslušný finanční plán (SOUČEK; MAREK, 1998).

2.5.2 Finanční strategie

V atmosféře odpovědnosti za přežití svého podniku v tržní ekonomice začínají manažeři nově se formujících podniků pociťovat přirozenou potřebu tvorby strategie rozvoje podniku, tvorby finančního plánu. Prostor k tomu vytváří i výkonná výpočetní technika (Zdroj: http://nb.vse.cz/~kubalek/odborne/ostatni_publicace/modely_financni_analyzy.html).

Všichni pracovníci podniku musí být doslova posedlí finančním a ziskovým myšlením. Efektivnost českých podniků je velmi nízká. Nejenom vrcholový management, ale i střední management a celý pracovní kolektiv až pořadové pracovníky musí proto neustále usilovat o všechna opatření, která vedou ke zvýšení tržní hodnoty podniku. V podstatě jde o:

- opatření směřující ke zvýšení tržeb („útok na trhy“),
- opatření ke snížení nákladů („útok na náklady“).

(SOUČEK; MAREK, 1998).

2.5.3 Formulace dílčích strategií podniku

Dílčí strategie podniku tvoří:

- strategie cenová,
- strategie materiálové a energetické náročnosti a nákladovosti produkce,
- strategie hospodaření s hmotným a nehmotným majetkem,
- strategie finanční,
- strategie rozdělení zisku a použití zdrojů,
- strategie úvěrů.

Jejich společnou charakteristikou je, že se jedná o kvantifikovatelné, číselně vyjádřené záměry vedení podniku, zásadně ovlivňující výslednou ekonomiku podniku v průběhu strategického období. Výsledným vyjádřením těchto dílčích strategií tedy je stanovení nebo odhadnutí předpokládaných hodnot jednotlivých ekonomických veličin, charakteristických pro jednotlivé strategie. Při stanovení hodnot ekonomických veličin se vychází z jednoznačně slovně formulovaných záměrů ekonomického vývoje v jednotlivých oblastech.

Při stanovení hodnot jednotlivých veličin se použije buď absolutní objem potřebných prostředků, které mají být vynaloženy (například na pořízení investic, na výplatu dividend), nebo meziročního indexu růstu (poklesu) příslušného ukazatele (například růstu průměrné mzdy, růstu měrné spotřeby materiálů, růstu doby obrátky zásob nebo pohledávek).

2.5.4 Strategie cenová

Nejvýznamnější rozhodnutí v této oblasti již bylo provedeno zásadním strategickým rozhodnutím o tempu tržeb i určení sortimentní struktury tržeb. Dílčí cenová strategie pak stanovuje záměry podniku z oblasti teritoriálního rozložení tržeb a vývoje cen produkce v jednotlivých teritoriích, zejména s ohledem na vývoj inflace a cenovou politiku konkurence (SOUČEK; MAREK, 1998).

2.5.5 Strategie materiálové a energetické náročnosti a nákladovosti produkce

Obsahem této strategie je především stanovení vývoje jednotlivých druhů jednicových a režijních nákladů, vývoje zásob, pohledávek a závazků. U všech nákladových položek musí podnik v průběhu strategického období dosáhnout jejich podstatného snížení. Vzhledem k obvyklým rezervám, které se v podnicích vyskytují, je podle zkušenosti možné dosáhnout snížení nákladů o 20 až 40 %. U pohledávek za odběrateli musí strategie určovat dosažení lhůt splatnosti obvyklých ve vyspělých zemích, což ve většině případů znamená též jejich podstatné snížení. Závazky podniku pak musí být hrazeny tak, aby vytvářely dobré vztahy s dodavateli. V časovém vývoji je nutné udržovat rovnováhu mezi pohledávkami a závazky tak, aby nebyl ohrožen vývoj hotových prostředků, cash-flow a likvidity.

Vývoj cen nakupovaných materiálů, energií a služeb je nutné odhadovat s přihlédnutím ke specifice jednotlivých odvětví, nesmí se však vycházet z pokračování přežívajících monopolistických tendencí českých dodavatelů. U všech nákladových položek je nutné hledat další možnosti úspor, nákup od jiných dodavatelů, snížení spotřeby a jiné.

Při stanovení vývoje počtu pracovníků je třeba vycházet z nezbytnosti výrazného růstu produktivity práce. Strukturu pracovníků bude nutné změnit, v některých oblastech činnosti podniku (průzkum trhu, prodej, konstrukce, technologie) je nutné počty pracovníků zvýšit.

Obrat zásob (vývoj obrátky v dnech) se musí ve většině podniků výrazně zrychlit. Jako vodítko pro určení cílových hodnot je možné použít údaje z německých, amerických nebo japonských podniků. Změnu je však nutné provést i ve struktuře zásob. Snížení stavu zásob se týká především zásob materiálových, u zásob hotových produktů bude potřebné v řadě podniků jejich objem zvýšit (SOUČEK; MAREK, 1998).

2.5.6 Strategie hospodaření s hmotným majetkem

Tato strategie vychází z zásady, že majetek musí přinášet požadovaný zisk. Proto strategie pořizování majetku, jeho uvádění do provozu, vyřazování a prodeje i nájmu a pronájmu musí být formulovány tak, aby majetek přinášel zisk obvyklý v daném oboru podnikání.

Dosažení optimální relace mezi očekávanými tržbami, náklady, ziskem a majetkem je jedním z klíčových prvků úspěchu a prosperity podniku. Ukazatele aktivity a výnosnosti majetku se musí v průběhu strategického období zvyšovat.

Zvláštní část této strategie tvoří strategie odepisování majetku. Strategie odpisů musí být formulována tak, aby odpisy tvořily podstatný zdroj umožňující modernizaci podniku a umožnily jeho přežití i v době, kdy eventuálně nerealizuje žádný zisk. Strategie odpisů musí být v úzké vazbě se strategií cenovou. I takový produkt, který nevytváří zisk, může být pro podnik alespoň krátkodobě výhodný, pokud umožňuje v rámci prodejní ceny uhradit celé odpisy. Podniky při zpracování strategie odpisů musí využívat možností, které jim pro tvorbu

zdrojů poskytuje progresivní, nebo degresivní odepisování a vhodně využívat rozdíly mezi daňovými a účetními odpisy (SOUČEK; MAREK, 1998).

2.5.7 Strategie finanční

Operace na trhu cenných papírů, operace se směnkami, využívání nákupu či prodeje podílů v jiných podnicích teprve postupně pronikají do ekonomiky podniků. V průběhu strategického období již nepochybně budou ovlivňovat rozvoj podniků a jeho efektivnost. Jde vesměs o operace s určitou mírou rizika, které mohou vést jak rychlému a podstatnému zbohatnutí, tak i k rychlému pádu podniku (SOUČEK; MAREK, 1998).

2.5.8 Strategie rozdělení zisku a použití zdrojů

Tato strategie je těsně spjata jak se strategií nákladovosti, finanční, tak se strategií hospodaření s hmotným majetkem a strategií finanční. Podíl zdrojů ze zisku, použitých k rozdělení (přídělům do fondů, výplatě dividend a tantiém) na straně jedné a podíl zdrojů určených ke zvýšení obchodního jmění (investování) na straně druhé výrazně ovlivňují rozvoj podniku. O způsobu a proporcích rozdělení rozhoduje management.

Při stanovení poměru mezi ziskem rozdělovaným a použitým pro investování je třeba respektovat základní poslání podniku, trvalé zvyšování jeho tržní hodnoty. Vždy se musí počítat s dostatečným použitím zisku pro investiční účely. Nejistota současného období se musí projevit i ve vytváření dostatečně velkých rezervních fondů, umožňujících překlenutí krátkodobých ekonomických problémů.

Na druhé straně stanovení výše tantiém a odměn musí respektovat požadavek dostatečného stimulování pracovníků, vedoucího k dalšímu rozvoji podniku. Šetřit na odměnách šampiónů podniku i jeho vrcholového vedení by mohlo být klíčovou chybou. V každém případě však odměny musí být striktně vázány na dosažení špičkových výkonů a výsledků jednotlivých pracovníků.

Rozvrhování, kterých zdrojů (ze zvyšování kapitálu, z odpisů a zisku nebo z úvěrů a půjček) bude použito na investování rozvojových záměrů, tvoří klíčový problém finančního hospodaření podniku. Jde opět o problematiku, se kterou se vedení podniku v dřívější době nesetkávalo. Otázky investování byly převážně chápány jako otázky technického projektování. Ekonomická stránka byla zatlačována do pozadí, finanční krytí investic se „vždycky nějak našlo“. Dnes je finanční stránka úzce spjata s provozem podniku (BLAHA; JINDŘICHOVSKÁ, 2006).

2.5.9 Strategie úvěrů

Ve firmě se z hlediska jejich původu vlastně pohybují dva druhy peněžních fondů: je to pohyb peněz generovaných vlastní činností podniku – výrobou, prodejem zboží, služeb a pohyb peněz zapůjčených z cizích zdrojů – bankami, kapitálovým trhem apod. (BLAHA; JINDŘICHOVSKÁ, 2006).

Jestliže výroba vzroste na takovou úroveň, že dochází k nedostatku peněz plynoucích z vlastní činnosti, musí se nalézt zdroj peněz k financování potřeb a rozvoje – cizí zdroj.

V současné době rozhodnutí o správném financování hraje klíčovou roli pro dlouhodobou prosperitu podniku. Volba správné investiční strategie, pořízení vhodného majetku ve vhodné době a správné finanční krytí této strategie z dostupných a pro podnik

„nejlevnějších“ zdrojů je základním kamenem pro prosperitu podniku v budoucích letech (SOUČEK; MAREK, 1998).

Důležité je včasné zajištění potřebných zdrojů a jejich soustavný přísun v souladu se zdůvodněnými potřebami zdrojů na realizaci strategických operací. Bez potřebných zdrojů zůstane strategie souborem zbožných přání. Množství zdrojů však musí být velmi racionálně určeno. V českých podnicích se stále setkáváme s případy vyžadování nadměrných zdrojů, zejména na investice. To vede k nízkému zhodnocování a návratnosti vložených prostředků. K určení potřebných zdrojů a k jejich účelné alokaci slouží simulace důsledků jednotlivých variant strategie.

Nejklasičtější způsobem získání vnějších zdrojů jsou bankovní úvěry. V takovém případě má podnikatel nebo podnikový management na předem určenou dobu zapůjčený cizí kapitál, který mu dovolí další rozvoj. Firma musí za určitou dobu zapůjčený kapitál vrátit a za jeho zapůjčení zaplatit úrok.

Podobným způsobem je možné načerpat finanční prostředky na kapitálovém trhu, a to dvěma základními způsoby:

- emisí obligací (dluhopisů), jejichž režim je v podstatě podobný jako u bankovní půjčky. Po uplynutí doby splatnosti musí firma vykoupit obligace – „dlužní úpisy“ – a vrátit vypůjčené peníze jejich majitelům. Firma platí za zapůjčený kapitál úrok – obyčejně ve formě kuponu,
- vydáním akcií neboli prodáním (upsáním) „podílů na majetku a rozhodování“ společnosti. Společnost nemá povinnost vrátit takto načerpané peníze, avšak vydání (kmenových) akcií a jejich umístění na kapitálovém trhu jsou vždy podmíněny tvrdými investorskými kritérii. Akcie musejí být pro investory atraktivní, musejí nést přiměřeně vysoké dividendy – resp. U nich musí existovat vysoká míra pravděpodobnosti budoucího růstu a jejich rizikovost musí být přiměřená tomuto výnosu nebo míře růstu (BLAHA; JINDŘICHOVSKÁ, 2006).

Použití cizích zdrojů, zejména úvěrů, a jeho výhodnost závisí na vhodné volbě druhu úvěru, úvěrových podmínkách, formách a způsobech splácení i výběru vhodné bankovní instituce.

Strategie úvěrů výrazně ovlivňuje časové rozložení ekonomických efektů, dokáže potlačit důsledky krátkodobého negativního vývoje tržeb, i zvýraznit efekty, byť krátkodobé, prosperity. Patří proto k rozhodujícím nástrojům finančního řízení podniku.

2.6 Finanční analýza

2.6.1 Finanční analýza

Základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady. Pro jakékoli podnikání je charakteristické, že na jeho počátku vkládá podnikatel do svého podniku kapitál. Snaha podnikatele směřuje ke zhodnocení kapitálu, který byl do podnikání vložen a to především kapitálu vlastního. Výrazem zhodnocování kapitálu je zvyšování hodnoty firmy (SYNEK, 2006).

2.6.2 Finanční analýza jako nástroj hodnocení finanční výkonnosti podniku

Jakékoli finanční rozhodování musí být podloženo finanční analýzou, na jejíchž výsledcích je založeno řízení majetkové i finanční struktury podniku, investiční i cenová

politika, řízení zásob atd. Tuto finanční analýzu, co by součást řízení podniku provádí finanční manažeři a často celé vrcholové vedení podniku. Můžeme ji nazvat interní analýza. Vychází z interních údajů a ukazatelů, které nejsou běžně dostupné (údaje z finančního a manažerského účetnictví, vnitropodnikové evidence, kalkulací).

Interní analýza se zaměřuje na srovnávání skutečnosti s plánem a se skutečností minulých období, s podniky téhož odvětví a konkurenčními podniky, srovnání skutečnosti se standardními hodnotami. Často je tato činnost součástí controllingu (SYNEK, 2000).

Controlling (z anglického *to control* - regulovat, usměrňovat) je rozsáhlý koordinační koncept, který má za úkol pomáhat vedení a odpovědným osobám usměrňovat chod podniku. Controlling provádějí specializovaní pracovníci firmy nebo externí firma. Tito kontrolují podnik jako celek na strategickém stupni. Zabývají se nejen vnitřní situací podniku, jeho koncepcí a financemi ale i vztahy s věřiteli a konkurencí. Na základě poskytnutých informací je pak schopno vedení reagovat odpovídajícím způsobem (Zdroj: <http://encyklopedie.seznam.cz/heslo/126295-controllikg>).

Externí analýza je prováděna zvnějšku – bankami, investory, obchodními partnery, konkurenčními podniky. Pramenem údajů jsou běžně dostupné údaje, které poskytují finanční výkazy jako je rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz o cash flow, výroční zpráva, výroky auditora, popř. další údaje z účetnictví jak finančního, tak manažerského nebo i z různých statistických šetření (SYNEK, 2000)

2.6.3 Úloha finanční analýzy

Úkolem finanční analýzy je poskytovat informace pro rozhodování vrcholového vedení podniku, který je podmínkách tržní ekonomiky existenčně závislý na tvorbě vlastních finančních zdrojů (Zdroj: http://nb.vse.cz/~kubalek/odborne/ostatni_publicace/modely_financni_analyzy.html).

Je obrazem finančního zdraví firmy a podkladem pro přijímání správných rozhodnutí, ale slouží i pro kontrolu úspěšnosti rozhodnutí již přijatých.

Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření firmy. Identifikuje slabiny, které by mohly v budoucnosti vést k problémům, a determinovat silné stránky, na kterých by firma mohla stavět (BLAHA; JINDŘICHOVSKÁ, 2006).

Pomocí analýzy mohou být odhaleny trendy, které jinak nemusí být vůbec zřetelné. Vrcholovým vedením je využívána pro operativní, taktická i strategická rozhodnutí. Kvalifikovaná a pravidelně prováděná diagnóza umožňuje odhalit případné poruchy finančního "zdraví" v době, kdy je ještě možné různými řídicími zásahy tyto poruchy napravit.

Postupně dochází k posunu chápání finanční analýzy podniku od jejího chápání jako pasivního odrazu dané reality s hlavním akcentem na splnění odvodových povinností vůči státu a nadřízenému orgánu do polohy chápání aktivní funkce finanční analýzy, jejíž výsledky a poznatky slouží především pro tvorbu koncepce rozvoje, volbu strategie a její realizaci pro plánování samotné finanční situace, tj. pro plánování peněžních příjmů a výdajů (peněžních toků) v různých časových horizontech.

Jako nástroj ohodnocení finančního zdraví firmy finanční analýzu používá mnoho různých ekonomických subjektů, které mají zájem dozvědět se více o jejím hospodaření.

Vnitřní finanční analýza – analýza pro potřeby podniku – je zaměřena na zjištění likvidity firmy nebo na zevrubné zhodnocení jejích minulých výsledků. Management firmy a firemní finanční analytik, potřebuje např. vědět, jestli si podnik může dovolit půjčku na plánovanou výrobní expanzi a jestli zatížení dodatečnými finančními náklady bude přiměřené (BLAHA; JINDŘICHOVSKÁ, 2006).

2.6.4 Uživatelé výsledků finanční analýzy – očekávání zájmových skupin

O finanční situaci firmy a o jejím hospodaření mají zájem se dozvědět podrobněji čtyři hlavní zájmové skupiny: krátkodobí věřitelé, dlouhodobí věřitelé, akcionáři a management. Hledisko a cíl finanční analýzy jsou u každé skupiny odlišné, protože se liší finanční vztah k analyzovanému podniku. Abychom mohli porozumět perspektivě každé skupiny a rozeznat směr analýzy, který každou z nich zajímá, přiblížíme si nejprve jejich rozdílný přístup. Zvláštní roli v této věci má management firmy, protože ten musí porozumět všem třem ostatním externím pohledům (BLAHA; JINDŘICHOVSKÁ, 2006).

2.6.4.1 Krátkodobí věřitelé

Krátkodobí věřitelé, jako komerční banky, dodavatelé či obchodníci, se zajímají především o likviditu, schopnost firmy generovat peníze a splácet včas své závazky. Jestliže analýza likvidity vyvolá pochybnosti o tom, zda je společnost schopna generovat dostatek hotovosti, krátkodobý věřitel se začne zajímat o solventnost firmy. Solventnost je relativní přebytek hodnoty aktiv nad hodnotou závazků (pasiv).

2.6.4.2 Dlouhodobí věřitelé

Skupina dlouhodobých věřitelů se obvykle více zajímá o dlouhodobou solventnost. Uvědomují si, že má-li daná firma splnit své povinnosti a splatit úroky a jistinu, musí být zisková v dostatečně dlouhém časovém období. Dlouhodobí věřitelé proto provádějí analýzu očekávané finanční budoucnosti firmy a hodnotí stabilitu jejích peněžních toků a jejích budoucích příjmů do doby splatnosti dlouhodobých závazků.

2.6.4.3 Akcionáři

Akcionáři se zajímají o likviditu, solventnost a o vztah mezi budoucími zisky a cash flow k dlouhodobým závazkům (dluhům). Dividendy představují poslední platbu ze zisku, která se uskuteční až po uhrazení veškerých předchozích povinností (úrok, daně) – akcionáři jsou v pozici tzv. reziduálních beneficentů (oprávněných) na zisku firmy. Hodnota akcií je přímo závislá na očekávaných budoucích ziscích (výnosech) na akcii nebo přesněji na budoucích hotovostních tocích a na riziku, jemuž je investovaný kapitál vystaven. Analýza z pohledu akcionářů se zaměřuje na odhad budoucích očekávaných výnosů na vlastní kapitál. Akcionáři přistupují ke krátkodobé likviditě a schopnosti obsloužit a splatit dlouhodobý dluh z pohledu jejího vlivu na akcionářské riziko.

2.6.4.4 Management

Management si je vědom své primární úlohy – maximalizovat hodnotu akcií. Vycházejí z této úlohy, měl by mít v podstatě stejné hledisko jako akcionáři. Ale akcionáři pověřili management rovněž zodpovědností za udržení dostatečné likvidity, uspokojení závazků věřitelů a získání dostatku kapitálu z obou zdrojů jak prostřednictvím půjček, tak prostřednictvím nových akcionářských investic. A tak manažery musí zajímat finanční analýza také z pohledu dlouhodobého i krátkodobého věřitele – musejí rozumět pohledu věřitele „z druhé strany“.

2.7 Zdroje údajů pro finanční analýzu

2.7.1 Zdroje údajů pro finanční analýzu

Údaje pro finanční analýzu jsou čerpány především z finančního účetnictví. Finanční účetnictví poskytuje ucelený soubor hodnotových informací o aktivech a pasivech, vlastním jmění, nákladech, výnosech a hospodářském výsledku podniku.

Zdrojem údajů pro finanční analýzu jsou nejen interní finanční výkazy (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz o cash flow), výroční zprávy, různá statistická šetření, údaje manažerského účetnictví aj., ale i externí údaje o jiných podnicích (např. údaje ze Statistické ročenky ČSÚ, Obchodního věstníku, z Prospektu eminenta cenných papírů SCP aj.); ty slouží především pro srovnávání s ostatními, hlavně konkurenčními podniky. Protože jde většinou o účetní údaje, musíme mít na paměti, že to jsou údaje historické a že jsou účtovány podle tzv. aktuálního (narostlého od určitého data) účetního principu a že neberou v úvahu inflaci (SYNEK, 2006).

Analýza pracuje s rizikem, že stav zachycený ve výkazech a aplikovaný na dnešní ohodnocení nemusí být již aktuální. Analýza a srovnání výsledků ze dvou nebo více období vypovídají o finanční struktuře podniku více než statický obrázek - analýza výkazů z jednoho časového období.

Nejběžněji dostupné finanční informace o podniku jsou ve výroční zprávě společnosti (účetní závěrce). Na základě finančních informací ve výročních zprávách si bankéři, investoři a další zainteresované osoby mohou vytvořit obrázek o pravděpodobném budoucím hospodaření a výnosech firmy, o jejích očekávaných dividendách a o její rizikovosti.

Ve výroční zprávě se také objevuje výkaz o peněžních tocích (cash flow) anebo o změnách ve struktuře a objemu pracovního kapitálu.

Podle platné české zákonné úpravy musí účetní závěrka zahrnovat rozvahu (bilanci), výkaz zisku a ztráty (výsledovku) a přílohu (BLAHA; JINDŘICHOVSKÁ, 2006).

2.7.2 Úprava účetních výkazů pro analýzu

Finanční analytik se nejprve snaží získat informace v podobě, která je pro daný analytický cíl nejsmysluplnější. Druhá fáze finanční analýzy zahrnuje poměrování údajů mezi sebou (BLAHA; JINDŘICHOVSKÁ, 2006).

2.7.3 Rozvaha (balance)

Rozvaha je statickým přehledem o majetku podniku a jeho finančním krytí k určitému datu. Odpovídá na otázku „Jaká je současná (k datu sestavení) situace?“ Stavební prvky rozvahy mají přímý vztah k měření finančního postavení podniku. Porovnáním dvou rozvah za dva po sobě jdoucí roky (období) umožňuje zjistit, jak se finanční situace vyvíjí, a učinit potřebná dlouhodobá i krátkodobá opatření k efektivnímu rozvoji podniku (SYNEK, 2006).

Levá strana ukazuje aktiva společnosti, uvádí přehled toho, co podnik vlastní (např. hotovost, zásoby) a co mu dluží další ekonomické subjekty.

Pravá strana rozvahy ukazuje, jakým způsobem jsou aktiva firmy financována (BLAHA; JINDŘICHOVSKÁ, 2006).

Slabé stránky rozvahy

Rozvaha nereflektuje přesně současnou hodnotu podniku. Účetní standardy často používají jako základ pro ohodnocení aktiv a pasiv historickou hodnotou – někdejší

pořizovací cenu, která – přestože je pravidelně upravována odpisy – nevyjadřuje zcela přesně současnou hodnotu aktiv a pasiv. Odpisy a metody odpisování jsou jen modelem a pouhým odhadem skutečného stárnutí aktiva.

Všeobecně používanou praxí při ohodnocování dlouhodobých (stálých) aktiv je postupné snižování jejich hodnoty, tj. odpisování. Skutečná životnost aktiva je však jen zřídka vázána na jeho odepsanost. Na druhé straně zhodnocování aktiv není bráno v úvahu téměř nikdy. Tento prvek bývá důležitý zejména u těch firem, jež mají hodně majetku ve zhodnocujících se aktivech (např. stavební pozemky, orná půda, lesy, doly apod.), která se neodepisují.

V účetních výkazech nejsou zahrnuty mnohé položky, které mají tzv. vnitřní finanční hodnotu, kupříkladu lidské zdroje firmy, zkušenosti a kvalifikace zaměstnanců nebo podpora společností ze strany významného hospodářského nebo politického subjektu. Důvodem jsou objektivní potíže s jejich oceněním.

2.7.4 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je výkaz o pohybu peněz za určité období a podává přehled o:

- nákladech, tj. kolik peněz firma vydala během určitého období,
- výnosech, tj. kolik peněz firma získala z prodeje svých výrobků a služeb.

Rozdíl mezi náklady a výnosy vytváří zisk, resp. ztrátu za běžné finanční období.

Zisk, oficiálně výsledek hospodaření za účetní období – výsledná položka tohoto účetního výkazu – není roven čisté hotovosti vytvořené firmou za dané účetní období a nevyčísluje skutečný hotovostní příjem.

Výkaz zisku a ztráty informuje o minulosti, snaží se odpovědět na otázku „Co se stalo?“ Porovnává celkové výnosy (tržby) se spotřebovanými náklady za určité období, zpravidla jeden rok.

Takto uspořádaný výkaz rovněž odděluje mimořádnou činnost, která nepředstavuje pravidelný zdroj finančních prostředků. Výsledky mimořádné činnosti nejsou zpravidla analytiky a investory při analýzách považovány za stabilní zdroj peněžních prostředků pro financování činnosti firmy. Finanční informace obsažené ve výkazech je třeba pro analýzu upravit (BLAHA; JINDŘICHOVSKÁ, 2006).

Úprava výkazu zisku a ztráty

Ve výkazu zisku a ztráty, připraveném pro analýzu, budou nejprve seřazeny náklady a výnosy vztahující se k prodejní a výrobní činnosti, poté položky související s finančními a investičními aktivitami a nakonec mimořádné položky – pokud existují. Následuje zdanění hrubého zisku a vypočtený čistý zisk - výsledek hospodaření za účetní období.

Na konci upraveného výkazu je rekapitulace rozdělení čistého zisku mezi akcionáře – ve formě dividend, a společnost – ve formě nerozděleného zisku.

Takto upravený výkaz zisku a ztráty umožní investorům a analytikům na první pohled poznat „váhu“ jednotlivých činností, kterým se firma v daném období věnovala – výrobní versus finanční versus mimořádné. Bude také snadnější porovnat a ohodnotit případné změny orientace firmy ve srovnání s minulým obdobím (BLAHA; JINDŘICHOVSKÁ, 2006).

2.7.5 Horizontální analýza

Účetní výkazy obsahují data jak z období běžného tak i z období minulého. Následným porovnáním těchto údajů v čase lze určit velikost změn a dlouhodobý vývoj

finančních ukazatelů. V potaz je ovšem nutné brát inflaci, která výsledky zkresluje a jiné vnější vlivy, např. daně.

Změna absolutní = ukazatel_t - ukazatel_{t-1}

Změna relativní = $\frac{\text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}}{\text{ukazatel}_{t-1}} * 100 [\%]$

Ukazatel t zde udává běžný rok.

2.7.6 Vertikální analýza

Vertikální analýza nám usnadňuje srovnatelnost účetních výkazů s výkazy z minulých období, slouží ale i k porovnání podniků o různé velikosti. Odpovídá na otázku, jaký mají podíl dílčí veličiny na veličině celkové. Touto metodou lze zkoumat např. strukturu aktiv a pasiv, nebo např. dílčí položky výkazu zisku a ztráty na celkovém zisku nebo ztrátě.

2.8 Náklady, výnosy, hospodářský výsledek

Náklady, výnosy a hospodářský výsledek jsou neodmyslitelně spojeny s hospodářskou situací podniku. Jsou předmětem neustálého zájmu podnikových manažerů. Přehled o nákladech, výnosech a hospodářském výsledku je zobrazen ve výkaze zisků a ztrát.

2.8.1 Výnosy

Výnosy podniku jsou peněžní částky, které jsou podnikem získány z veškerých svých činností za určité účetní období bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu. Hlavní výnosy u výrobního podniku jsou dány tržbami za vlastní výrobky a u obchodního podniku obchodním rozpětím, kterým je myšlen rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou.

Výnosy podniku tvoří:

- provozní výnosy,
- finanční výnosy,
- mimořádné výnosy.

2.8.2 Tržby

Tržby jsou hlavní složkou výnosů a hlavním finančním zdrojem podniku. Jsou jimi hrazeny náklady, daně, výplaty dividend, a rozšířená reprodukce. Jsou tvořeny tržbami z prodeje vyrobených výrobků, poskytnutých služeb, prodeje nakupovaného zboží, prodeje zásob materiálu, nepotřebných strojů, patentů a licencí aj. Rozhodující jsou tržby za prodané vlastní výrobky nebo za poskytované služby. Ty jsou ovlivněny fyzickým objemem výroby, cenami výrobků, způsobem fakturace a dobou úhrady faktur. Fyzický objem výroby je dán kapacitou výrobních zařízení podniku a poptávkou po daných výrobcích. Cena je produktem trhu.

Tržby podniku mohou být zvyšovány růstem prodeje a cen dosavadních výrobků, růstem kvality a technické úrovně, zavedením nových výrobků, zkvalitňováním servisních služeb nebo například účinnou reklamou.

Plánem tržeb jsou stanoveny předpokládané objemy prodejů v naturálních jednotkách a předpokládané ceny. Celkové předpokládané tržby pak porovnáme s předpokladem nákladů a vypočteme, zda jsme překročili bod zvratu a dosáhli předpokládaného zisku. Velikost tržeb je dána vztahem

$$CT = p * Q$$

2.8.3 Náklady

Náklady podniku jsou peněžní částky, které jsou podnikem účelně vynaloženy na získání výnosů.

Náklady podniku tvoří:

- provozní náklady,
- finanční náklady,
- mimořádné náklady.

Jsou usměrňovány a řízeny managementem podniku. Jejich rozdělení však vyžaduje jejich podrobné třídění.

2.8.3.1 Druhové třídění nákladů

Jedná se o jejich shromažďování do stejnorodých skupin, což je spojeno s činností jednotlivých výrobních faktorů (materiál, práce, investiční majetek). Je zodpovězena otázka co bylo spotřebováno.

Základními nákladovými druhy jsou:

- spotřeba surovin, materiálů, paliv a energie, provozních látek,
- odpisy budov, strojů, nehmotného investičního majetku,
- mzdové a ostatní osobní náklady, sociální a zdravotní pojištění,
- finanční náklady, pojistné, placené úroky, poplatky,
- náklady na externí služby, opravy, udržování, nájemné.

Podrobnější druhové třídění je uplatněno například ve výkazu zisků a ztrát. Je důležité pro finanční účetnictví a finanční analýzy.

Nákladové druhy jsou náklady externí. Jsou jimi zachyceny náklady prvotní vznikající stykem podniku s vnějším okolím. Nejsou dále členěny, jsou to náklady jednoduché.

Druhotné náklady vznikají spotřebou vnitropodnikových výkonů. Projevují se při zaúčtování nákladů podle středisek.

2.8.3.2 Účelové třídění nákladů

Účelové třídění nákladů je založeno na dvou hlediscích:

- náklady jsou členěny podle místa vzniku a odpovědnosti - podle vnitropodnikových útvarů,
- podle výkonů – kalkulační třídění nákladů.

2.8.3.3 Tříděním nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti

Tříděním nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti je zodpovězena otázka kde náklady vznikly a kdo je za jejich vznik zodpovědný.

Jsou členěny dle několika hledisek:

- náklady výrobní činnosti - hlavní, pomocné, vedlejší a přidružené výroby,

- náklady nevýrobní činnosti – na odbyt, správu, zásobování.

Ve výrobě jsou členěny na:

- technologické náklady, jednicové náklady – souvisí přímo s určitým výkonem,
- náklady na obsluhu a řízení – režijní náklady.

Režijní náklady nevznikají na základě přímé spotřeby aktiv na jednotku výkonu, ale souvisí buď s technologickým procesem jako celkem, anebo s obsluhou, zajištěním a řízením podnikatelské činnosti. Podle fáze činnosti podniku, v níž tyto náklady vznikly, je dále můžeme členit na zásobovací, výrobní, správní a odbytové (MAREK, 2006).

Základními vnitropodnikovými útvary, ve kterých jsou sledovány náklady, výnosy a výsledek hospodaření jsou hospodářská střediska. Jsou vytvářena na úrovni hlavní činnosti, pomocných a obslužných činností, správy, zásobování a odbytu. Jsou zainteresována na rozdílu vnitropodnikových nákladů, výnosů – vnitropodnikovém výsledku hospodaření. Výkony předávané mezi středisky jsou oceněny vnitropodnikovými cenami, které jsou většinou stanoveny na úrovni vnitropodnikových nákladů.

2.8.3.4 Kalkulační třídění nákladů

U kalkulačního třídění nákladů je zodpovězena otázka, na co byly náklady vynaloženy. Toto třídění je pro podnik důležité, může z něj být zjištěna rentabilita jednotlivých výrobků a služeb. Je s ním řízena výrobní struktura, protože jednotlivé výrobky jsou různou měrou zúčastněny na tvorbě zisku podniku. Třídění je podkladem pro manažerská rozhodování, například zda výrobek vyrobit nebo raději koupit.

Přesně vymezený výkon je kalkulační jednicí. Podle způsobu jakým jsou náklady přiřazeny na kalkulační jednici jsou rozlišeny náklady na:

- přímé – náklady přímo přiřazeny k určitému výkonu, jednicové, ale i režijní náklady, které s výkonem přímo souvisí. Jejich podíl na jednici může být zjištěn pomocí metody prostého dělení (MAREK, 2006),
- nepřímé – náklady přiřazeny k více druhům výkonů, jimi je výroba zabezpečena jako celek.

2.8.3.5 Členění nákladů v manažerském rozhodování

Členění nákladů v manažerském rozhodování je dáno dle závislosti na změnách objemu výroby. Je používáno především pro účely analýzy bodu zvratu.

Základními skupinami nákladů jsou:

- fixní náklady,
- variabilní náklady.

V manažerském pojetí nákladů jsou oproti nákladům zahrnovaným v účetnictví zahrnovány i náklady skutečné, pod něž patří i náklady oportunitní (alternativní).

Oportunitní náklady je částka peněz, která je ztracena, pokud zdroje (práce, kapitál) nejsou využity na nejlepší ušlou alternativu.

Další druhy nákladů:

- explicitní náklady jsou náklady za nakoupené výrobní zdroje, nájemné, za použití cizího kapitálu,
- implicitní náklady jsou ty, které nejsou zachycovány finančním účetnictvím. K jejich měření jsou používány oportunitní náklady. Jsou to například úroky, pokud by byl kapitál investován do jiné akce,
- relevantní náklady jsou náklady, které ovlivňují určité rozhodnutí, protože se v závislosti na něm změní,
- přírůstkovými náklady jsou pouze přímé výrobní náklady,
- utopené náklady budou vznikat, i když vůbec vyrábět nebudeme, zastoupeny jsou například odpisy,
- semivariabilní náklady souvisí s fixními náklady. Neměnnost se projevuje v určitých mezích objemu výroby, po překročení hranic tohoto objemu jsou změněny.

Na náklady jsou dva druhy pohledu:

- krátkodobý pohled, kdy jsou některé vstupy – fixní náklady neměnné a variabilní náklady jsou měněny podle rozsahu produkce,
- dlouhodobý pohled, kdy jsou veškeré výrobní činitele – vstupy proměnné.

Chování nákladů je zachycováno nákladovými funkcemi, které jsou jako krátkodobé používány při řízení a dlouhodobé jsou používány při plánování.

2.8.3.6 Variabilní a fixní náklady

2.8.3.6.1 Variabilní náklady

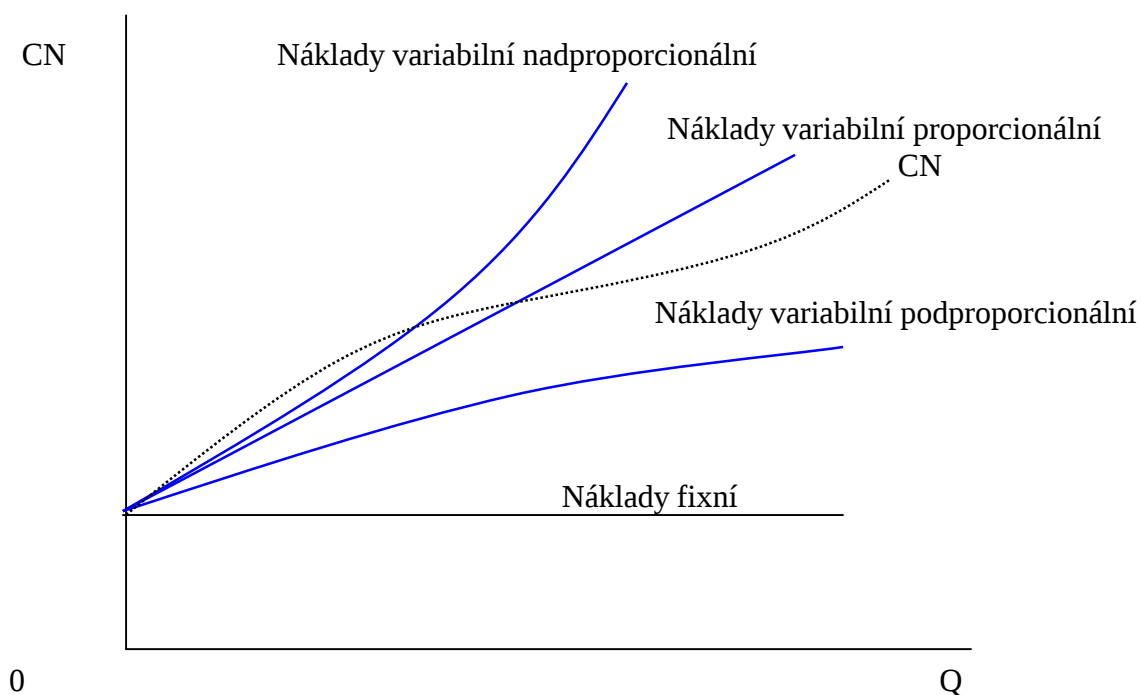
V závislosti na rozsahu výroby je část celkových nákladů měněna – jedná se o variabilní náklady. Jsou v nich obsaženy i náklady jednicové a část režijních nákladů. Mohou být:

- proporcionální, které se mění stejně, jako rozsah výroby,
- nadproporcionální, které se mění rychleji než rozsah výroby,
- podproporcionální, které se mění pomaleji než rozsah výroby.

Pokud se jedná o náklady nadproporcionální, musí být přijata taková opatření, aby byl změněn tento nepříznivý vývoj.

Při manažerských výpočtech je zpravidla uvažováno, že se náklady vyvíjejí lineárně.

Graf 1: Znázornění průběhu variabilních, fixních a celkových nákladů



Zdroj: (SYNEK, 2000)

2.8.3.6.2 Fixní náklady

Fixní náklady jsou nezávislé na rozsahu výroby. Jsou však měněny při změně kapacity, nebo změně výrobního programu. Měněny jsou najednou a změna je skoková. Průměrné fixní náklady jsou při růstu rozsahu výroby klesají, jedná se o degresi nákladů. Při řízení podniku musí být maximálně využita degrese nákladů a soustavně snižována nákladovost výrobku co nejvyšším využíváním výrobních kapacit.

Nevyužitím výrobní kapacity není dosaženo využití fixních nákladů. Proto je nutno budovat takové výrobní kapacity, kterých bude dostatečně využíváno.

2.8.3.6.3 Celkové náklady

Celkové náklady jsou dány vztahem

$$CN = NF + NV(1ks) * Q$$

2.8.3.6.4 Nákladové funkce

Krátkodobé nákladové funkce

Krátkodobé nákladové funkce – pomocí nich je charakterizován průběh nákladů v krátkém období. Objem výroby je omezen vybudovanou výrobní kapacitou, která je určena fixními výrobními činiteli. Jsou využívány v běžném, operativním řízení, například v analýze bodu zvratu, při hodnocení racionalizačních opatření, při optimalizaci objemu výroby.

Dlouhodobé nákladové funkce

Dlouhodobé nákladové funkce – pomocí nich jsou charakterizovány náklady v delším období, ve kterém se mění všechny výrobní činitele. Jsou složeny z krátkodobých nákladových funkcí, ve kterých jsou vyjádřeny náklady vždy pro určitý rozsah objemu výroby.

Dlouhodobá nákladová funkce nejprve klesá na bod, kdy jsou dosaženy nejnižší náklady a výroba je nejefektivnější. Po překročení tohoto bodu je funkce charakterizována jako rostoucí. Je to způsobeno například obtížnou koordinací řízení nebo nadměrným počtem řídicích pracovníků.

2.8.3.6.5 Metody odhadu fixních nákladů, stanovení nákladových funkcí

Jsou-li známy fixní i variabilní náklady podniku, pak může být sestavena nákladová funkce. Ta zachycuje vztah mezi vstupy – náklady (výrobními činiteli) a výstupy – objemem výroby. Parametry nákladových funkcí mohou být vypočteny několika metodami:

- klasifikační analýzou,
- metodou dvou období,
- bodovým diagramem,
- regresní a korelační analýzou.

Klasifikační analýza – zde jsou rozděleny jednotlivé náklady dle toho, zda se mění či nemění se změnou objemu výroby na variabilní a fixní. Haléřový ukazatel nákladovosti je vypočten jako podíl celkových variabilních nákladů a finančně vyjádřeného objemu výroby.

$$CN = NF + h * Q, \text{ kde } h = \frac{NV}{Q}$$

Metoda dvou období – do dvou rovnic o dvou neznámých jsou dosazeny hodnoty dvou období s nejmenším a největším objemem výroby. Výsledky ovšem mohou být zkresleny, je dobré metodu kombinovat s metodou grafickou (dle bodového diagramu).

Metodou je většinou poprvé orientačně zjištěn vývoj nákladů.

$$N_1 = a + b * Q_1$$

$$N_2 = a + b * Q_2$$

Bodový diagram – na osu x je nanesen objem výroby a na osu y náklady. Poté je zakreslena přímka nebo křivka tak, aby byly body od ní co nejméně vzdáleny. Jsou-li body roztroušeny kolem této přímky nebo křivky, je z toho vyvozeno, že jsou náklady závislé na objemu výroby. Odhadem průsečíku zakreslené čáry s osou y jsou zjištěny fixní náklady.

Metoda regresní a korelační analýzy – je nejspolehlivější metodou pro stanovení nákladových funkcí. Její pomocí může být stanovena i nelineární nákladová funkce. V praxi jsou všechny výpočty prováděny pomocí počítačové techniky.

Plánování nákladů a kontrola

V našich podnicích je plán nákladů obsažen ve finančním plánu – rozpočtu. V rozpočtu jsou plánovány náklady, výnosy, zisk, rozdělení zisku a jiné plány.

Plánováním nákladů má být dosaženo jejich snížení ve všech oblastech podnikové činnosti.

Náklady mohou být plánovány pomocí dvou metod – metod globálních a podrobných.

Rentabilita výrobku

Rentabilita výrobku může být posuzována podle příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku. Od ceny je odečtena částka přímých nákladů a variabilní režie. Nejvýhodnější je pro podnik ten výrobek, kterým je přinášén nejvyšší příspěvek na úhradu připadající na 1 Kč prodejní ceny.

Přímé náklady	Variabilní režie	Fixní režie	Zisk
Variabilní náklady		Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku	

Zdroj: (SYNEK, 2000)

2.8.4 Zisk

Za nejdůležitější kritérium rozhodování v podnikovém hospodaření je považován zisk a jeho maximalizace. Výše zisku je však spojena s postoupeným rizikem investorů.

Funkce zisku:

- je kritériem pro rozhodování o všech základních otázkách ekonomiky podniku – o objemu výroby, nových výrobcích, investicích,
- je hlavním zdrojem akumulace, tj. tvorby finančních zdrojů pro další rozvoj podniku,
- je základem rozdělování důchodů mezi vlastníky, investory, stát,
- je základním motivem veškerého podnikání a může být základem hmotné zainteresovanosti pracovníků.

Zisk je rozdílem mezi výnosy a náklady. Je zvyšován dvěma způsoby:

- snižováním nákladů a zvyšováním hospodárnosti,
- zvyšováním výnosů.

V získávání zisku jsou ovšem zahrnuty kladné i záporné metody. Zápornou metodou je například bezpečnost práce, která je zanedbávána nebo pokud jsou využity mezery v legislativě, využito monopolní postavení. Zisk je zjišťován z výkazu zisků a ztrát.

2.8.5 Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření podniku je tvořen rozdílem mezi výnosy a náklady. Jsou –li náklady převýšeny výnosy, vzniká zisk. Pokud však jsou výnosy převýšeny náklady, vzniká ztráta.

Celkový hospodářský výsledek je tvořen součtem provozního, finančního a mimořádného výsledku hospodaření. Pokud jsou odečteny od celkového hospodářského výsledku daně z příjmů, je získán hospodářský výsledek po zdanění. Ten je poté upraven o částky čerpání nebo tvorby rezervních fondů a o částky zisku nebo ztráty z minulého roku. Výsledkem je bilanční zisk nebo bilanční ztráta.

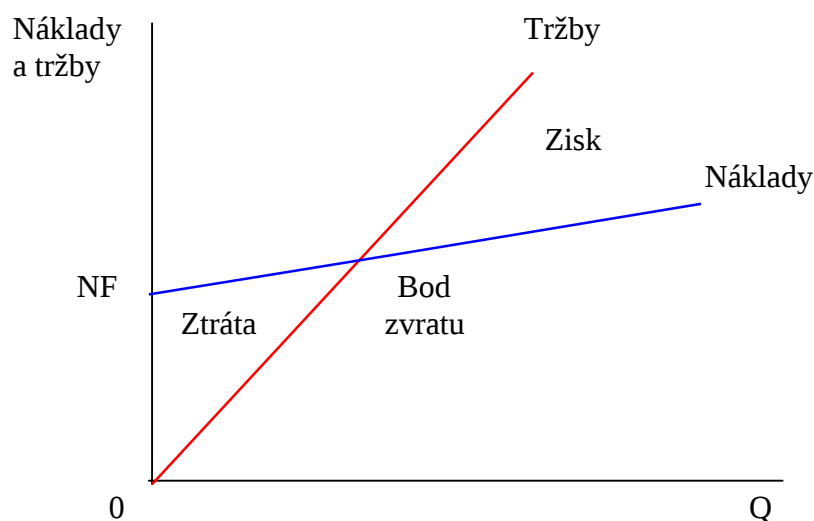
2.8.6 Analýza bodu zvratu, vztahy mezi ziskem, objemem výroby, cenou a náklady

Analýzu bodu zvratu by si měl provést každý podnikatel před tím, než se rozhodne, zda má či nemá pro něj smysl se pustit do výroby nebo do jiného podnikání. Analýza bodu zvratu nám odpoví na otázku, kolik výrobků musí podnik minimálně vyrobit, aby dosáhl zisku a jeho podnikání tak dávalo smysl (MAREK, 2006).

Část nákladů společnosti je tvořena náklady fixními, které bezprostředně nezávisí na objemu tržeb. Existuje určitý interval, kde nižší tržby nepostačí k plnění všech závazků a je zapříčiněna provozní ztráta. Analogicky existuje také určitý interval, v němž objemy tržeb povedou k pozitivnímu provoznímu zisku. Na rozhraní obou intervalů je položen tzv. bod obratu, v němž je provozní zisk nulový. Z účetně nákladového hlediska je dosažen obrat z provozní ztráty do provozního zisku při takové velikosti tržeb, která dovoluje při dané – konstantní prodejní ceně výrobku právě pokrýt všechny fixní a variabilní náklady výroby. Provozní zisk je v bodě obratu nulový (BLAHA; JINDŘICHOVSKÁ, 2006).

Tržby jsou při nulové výrobě rovny nule. Tam, kde je osa y protnuta přímkou nákladů, je vyznačena odhadnutá velikost fixních nákladů. Při nulovém objemu výroby je vykazována ztráta velikosti fixních nákladů. Ta je snižována s rostoucím objemem výroby. Objem výroby, kdy jsou si rovny náklady a tržby je dán průsečíkem křivky celkových tržeb a křivky celkových nákladů. Je nazýván bodem zvratu.

Graf 2: Znázornění průběhu nákladů, tržeb a dosažení bodu zvratu



Zdroj: (SYNEK, 2000)

Bod zvratu je dán vztahem:

$$CT = CN$$

$$p * Q = F + NV(1ks) * Q$$

Při různorodé produkci, kde je zjišťována závislost velikosti nákladů na objemu produkce, je použita globální nákladová funkce. Je to vztah mezi celkovou produkcí a celkovými náklady. Je předpokládán lineární průběh celkových nákladů. Globální nákladová funkce je poté dána vztahem:

$$CN = F + h * Q$$

Parametr h je představován podílem celkových variabilních nákladů na 1 Kč produkce (tržeb) a proměnná Q celkovou produkcí (tržby) vyjádřenou peněžně. Po dosažení bodu zvratu vzniká zisk. Ten, při neměnné ceně a při lineárním průběhu variabilních nákladů, je vykazován tím vyšší, čím více je vyráběno výrobků. Pro manažery je pak dán jasný cíl – aby bylo co nejvíce výrobků vyrobeno, ale i prodáno.

Pokud je v podniku usilováno o dosažení zisku, jsou možné čtyři cesty k tomuto cíli:

- zvýšení cen výrobků,
- zvýšení objemu produkce v naturálních jednotkách,
- snížení fixních nákladů,
- snížení variabilních nákladů.

Zvyšování cen výrobků není většinou uskutečněno z konkurenčních důvodů. Zvýšení objemu produkce v naturálních jednotkách je možné v případě, pokud není kapacita výrobních zařízení využívána na 100 %. Musí být ovšem zajištěn i odbyt pro výrobky. Snížení fixních a variabilních nákladů je pro podniky důležitým zdrojem zisku. V některých podnicích jsou značné rezervy ve fixních nákladech. Pokud je uspořena koruna fixních nebo variabilních nákladů, je ziskem daného podniku.

2.9 Prognózy budoucího vývoje

2.9.1 Vize podniku

Vize je nástinem, jaké by měly v podniku nastat změny. Tyto změny by se neměly být pouze v obecném vyjádření. Je třeba alespoň rámcově formulovat, kam se chceme dostat a sdělit to jednotně a srozumitelně všem pracovníkům. Osvědčuje se přitom přímé přehledné srovnání znaků nového podniku se znaky podniku tradičního.

Na základě výše uvedených úvah se formuluje vize podniku. Struktura této části strategie je tvořena následujícími částmi:

- základní představa o budoucí podobě podniku,
- základní hypotézy a scénáře budoucího vývoje,
- základní strategické rozhodnutí o tempu tržeb a jejich sortimentní struktura,
- formulace dílčích strategií podniku,
- ekonomické důsledky jednotlivých variant strategie,
- základní představy o organizaci podniku.

2.9.2 Základní představa o budoucí podobě podniku

Tato část strategie vyjadřuje, čím se podnik v průběhu strategického období chce stát. Formuluje se zde:

- co chce podnik ve strategickém období poskytnout svým majitelům (růst ceny akcií, dividendy, zisk),
- co podnik poskytne svým pracovníkům (vývoj mezd, osobní a kvalifikační růst, sociální záruky),
- co podnik poskytne svým zákazníkům (které segmenty a regiony chce podnik uspokojovat, jaké budou jeho produkty, jaké služby poskytne svým zákazníkům).

Při zpracování této části strategie se prakticky realizuje zásada „od ekonomiky k ekonomice“.

2.9.3 Základní hypotézy a scénáře budoucího vývoje

V souladu s principy strategického myšlení se tyto hypotézy a scénáře vypracují ve více variantách, minimálně ve variantě realistické a pesimistické.

Zásadní strategické rozhodnutí o tempu tržeb a jejich sortimentní struktura

Zásadní strategické rozhodnutí o tempu tržeb se vždy zpracovává ve více variantách. Doporučuje se zpracovat variantu

- realistickou, o niž bude podnik usilovat,
- pesimistickou, sníženou o nejriskantnější složky očekávaných tržeb,
- kritickou, charakterizující velmi nepříznivý vývoj všech faktorů ovlivňujících vývoj tržeb.

Tímto rozhodnutím určuje vedení podniku tempo rozvoje jeho tržeb v průběhu strategického období v členění na jeho jednotlivé roky a na jednotlivé produkty nebo jejich skupiny. Jde tedy o objem tržeb, který podnik v průběhu strategického období chce realizovat

na trhu a který zajistí podniku jednak odpovídající podíl na trhu, jednak potřebný objem zisku a finančních zdrojů, které je nutné vytvořit, aby v průběhu strategického období podnik mohl existovat.

V mnoha našich podnicích je až několikanásobné množství pracovníků, než je nezbytně nutný počet. Stejně i objem hmotného majetku, budov, zařízení a strojů, umožňuje vyšší výrobu. Objemem režijních nákladů by bylo možné obsloužit podstatně vyšší objemy tržeb. V zájmu radikálního snížení nákladů je proto vhodné volit taková tempa růstu tržeb, která by využila těchto rezerv. Předpokládá to podstatné zvýšení výnosů a radikální snížení nákladů. Nelze přitom ovšem zapomínat na to, že lze uvažovat pouze s takovým objemem tržeb, které přijme trh, představovaný solventními odběrateli (SOUČEK; MAREK, 1998).

2.9.4 Cíle na trhu, ekonomické, majetkové, lidské zdroje

Vrcholové vedení podniku musí zvládnout otázky financování a ekonomiky. O každém problému se musí přemýšlet způsobem „od ekonomiky k ekonomice.“ Řešení každého problému musí začínat ekonomickou úvahou „jakých ekonomických výsledků má být dosaženo a jaké zdroje jsou pro řešení k dispozici“ (SOUČEK; MAREK, 1998).

Další etapu představuje provedení výpočtu očekávaných ekonomických výsledků nalezeného řešení.

2.9.5 Formulace strategických cílů

- cíle na trhu - cíle vztahující se k uspokojení poptávky odběratelů, cíle na trhu,
- cíle ekonomické - cíle vztahující se k vytváření ekonomického efektu, cíle ekonomické,
- cíle majetkové - cíle vztahující se k rozvoji hmotného a nehmotného majetku podniku, cíle majetkové,
- cíle v oblasti kvalifikace, motivace a sociální - cíle vztahující se k pracovnímu kolektivu.

Cílem rozumíme žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvantitativními nebo kvalitativními ukazateli.

Počet cílů musí být velmi malý. Deset až dvanáct cílů představuje pro podnik maximum, které lze zvládnout a zajistit potřebnými prostředky. Snahy o vytyčení velkého počtu cílů vedou k třídění zdrojů. Proto je nutné je rozhodně potlačit.

Cíle musí být komplexní a konzistentní, musí na sebe navazovat a splnění jednoho z nich musí podporovat splnění ostatních tak, aby bylo dosaženo synergického efektu. Například dosažení vysoké kvalifikace pracovníků umožňuje uspokojovat i náročné odběratele, takže lze proniknout na zahraniční trhy a získat prostředky pro modernizaci podniku a zvýšený zisk, potřebný pro růst mezd a zajištění sociálního programu. Tím se opět stimulují pracovníci na dalším zvýšení kvalifikace. Narušení logické vazby mezi jednotlivými cíli znemožňuje splnění všech cílů.

2.9.5.1 Cíle na trhu

Tato ofenzivnost může být založena na vysokých tempech růstu, na značných změnách ve struktuře výrobního programu, na výrazném snížení nákladů (zejména materiálových a režijních), na radikálním zvýšení kvality výroby či úrovně servisu, Zavedení zcela nových metod přípravy výroby novém uspořádání distribučních sítí nebo podobně.

V každém případě se ofenzivnost musí projevit na výrazném růstu ekonomického efektu podniku. Strategické cíle musí být jasně formulovány.

2.9.5.2 Cíle ekonomické

Cíle nesmí být formulovány nijak schematicky musí vycházet z provedených analýz. Musí být brána v úvahu specifika podniku a jeho reálná situace. V některém podniku například lze počítat v počátečních obdobích jen s minimální mírou zisku, která může vyplynout z jeho přeinvestovanosti, nepřipravenosti na zahájení nových výrobních programů, špatné vnitřní organizace, nedostatku kapitálu, slabě vybudovaných prodejních cest a podobně. V tomto případě je však nutné zajistit vysokou dynamiku vývoje zisku v dalších etapách strategického období. Jiný podnik může naopak stanovit vyšší míru zisku již v počátečním období a může pak uvažovat s mírnějším růstem v dalším průběhu strategického období. Rovněž cíle vztahující se k dividendám mohou být v různých podnicích a různých časových etapách rozdílné. Výnos akcionářů totiž nevyplývá jen z bezprostřední výše dividendy, ale i ze zvýšení tržní ceny podniku. Čím je zájem akcionáře dlouhodobější, tím více preferuje zvýšení tržní ceny před bezprostředním získáním dividendy. Jakýkoliv schematismus (například zachování průměrných ročních temp přírůstků, známy z minulého období) je při formulaci strategických cílů nepřipustný. Vztahy mezi ekonomickými cíli jsou totiž složité a rozporné. V určitých situacích může podnik úspěšně přežít s minimálním ziskem nebo zcela bez zisku, pokud má zajištěnou svou likviditu. Jiný podnik, dosahující vysoký zisk, se však může dostat do značných potíží, nemá-li svou likviditu dostatečně zabezpečenou.

2.9.5.3 Cíle majetkové

Rovněž cíle vztahující se k majetku mohou být v různých podnicích rozdílné. V některém podniku může být hlavním cílem odprodej části nevyužitelného hmotného majetku, v jiném je klíčovým cílem modernizace strojního parku, další podnik může usilovat o efektivnější využití svých neprůmyslových zařízení například formou jejich odprodeje, některé podniky nakupují akcie jiných podniků nebo zakládají podniky nové apod.

2.9.5.4 Cíle v oblasti kvalifikace, motivace a sociální

V oblasti stimulace je nutné pamatovat na vybudování takových systémů, které umožní odpovídajícím způsobem odměňovat šampiony podniku a všechny ty, kteří se mimořádně zaslouží i rozvoj a vysokou efektivnost podniku. Všichni technici musí zvládnout i základy ekonomiky podniku.

2.9.6 Hlavní strategické operace

Strategické operace jsou činnostmi, směřující ke splnění strategických cílů. Jejich realizace uvádí strategii do života. Proto každá strategická operace musí obsahovat:

- popis, vymezující konkrétní obsah a očekávané výsledky,
- odpovědné pracovníky,
- termín provedení,
- náklady na provedení.

Je proto vhodné zpracovat různé varianty plánu a následně je vzájemným porovnáním vyhodnocovat (SOUČEK; MAREK, 1998).

2.9.7 Ekonomické důsledky jednotlivých variant strategie

Vhodné je simulovat důsledky mnoha variant a vybrat z nich tu, od níž lze očekávat, že nejlépe splní požadavky, kladené na podnik. Nezapomínejme, že hlavním cílem podniku je zvyšování jeho tržní hodnoty. Proto je třeba nalézt takové řešení, které uspokojí především vlastníky podniku.

Výstupem ze simulačních výpočtů jsou:

- rozvaha,
- výkaz zisků a ztrát,
- výkaz o toku hotovosti.

Dalším výstupem jsou základní poměrové ukazatele, charakterizující:

- likviditu,
- efektivnost a rentabilitu,
- úroveň financování,
- aktivitu,
- výnosnost majetku.

2.9.8 Návrh první varianty plánu

Varianta je založena na základní představě vyplývající ze strategie.

2.9.8.1 Analýza likvidity a platební schopnosti

Základním kritériem pro přijetí určité varianty plánu je zajištění likvidity a platební schopnosti podniku. Pro české podmínky pokládáme za rozhodující udržení platební schopnosti podniku, neboť struktura kapitálu v českých podnicích téměř ve všech případech ukazuje nízkou pohotovou likviditu (likviditu finančních prostředků) a naopak vysokou běžnou likviditu (likviditu oběžných aktiv).

Likvidita se stává potřebnou pro přežití podniku například v případě finančních problémů. Přechodně je udržení likvidity důležitější než dosahování přiměřeného zisku nebo dividend. K udržení likvidity a dosažení potřebné výše zisku je nutné zaměřit úsilí všech pracovníků podniku. Vrcholové vedení podniku se proto musí trvale zabývat finanční situací podniku (SOUČEK; MAREK, 1998).

2.9.8.2 Analýza nákladů a rentability

Ekonomickým cílem podniku v ekonomice je soustavné zvyšování jeho tržní hodnoty. Toho nelze dosáhnout bez zvyšování obchodního jmění, které se skládá ze základního kapitálu a akumulovaného nerozděleného zisku. Pro podnik je z dlouhodobého hlediska nezbytné vytvářet potřebný zisk. Potřebnou výši zisku je možné stanovit na základě jednoduché ekonomické úvahy.

Aby podnik přinášel svým vlastníkům přiměřené přínosy, musí vyprodukovat takový objem zisku, aby po rozdělení jeho části do povinných a statutárních fondů byl výnos v poměru k vloženému kapitálu nejméně roven obecné úrokové míře. Pro uplatnění akcií na

burze je třeba, aby očekávaný výnos rozděleného zisku převyšoval obecnou úrokovou míru o míru rizika investování do akcií, která je obecně vyšší než míra rizika při investování do státních dluhopisů. Pro dlouhodobý rozvoj podniku je nezbytné, aby podnik část vytvořeného zisku akumuloval do zvýšení obchodního jmění. Na základě této úvahy můžeme dospět k výsledné míře výnosnosti základního jmění. Současné české ekonomické podmínky, vycházející z vysoké míry zdanění zisku a z vysokých úrokových měr ukazují, že přijatelná míra výnosnosti k základnímu jmění by se měla podle uvedené teoretické úvahy pohybovat kolem 40 % vloženého kapitálu (což představuje neuvěřitelnou sumu 400 Kč hrubého zisku na každých 1 000 Kč základního jmění). V porovnání se stabilizovanými západoevropskými ekonomikami jde o hodnotu téměř čtyřikrát vyšší. Výnosnost vloženého kapitálu se pohybuje v západní Evropě kolem 10-15 %.

Zisk je tvořen jako rozdíl mezi získanými tržbami a vynaloženými náklady. Vynaložené náklady jsou dvojího charakteru: variabilní, související s objemem produkce a fixní, nezávislé na objemu produkce. Cílem vnitropodnikové ekonomiky je dosáhnout dostatečné výše celkového zisku, což znamená snížit náklady. V rámci struktury nákladů povede k vyššímu růstu zisků nižší podíl fixních nákladů a vyšší podíl nákladů variabilních.

2.9.8.3 Analýza zásob a pohledávek

Zásoby a pohledávky tvoří největší neproduktivní část aktiv. Je proto účelné, aby jejich podíl v oběžných aktivech klesal. Z hlediska financování to znamená i snížení celkového zatížení cizím jměním, neboť u oběžných aktiv se předpokládá principiálně financování z cizích zdrojů - úvěry (SOUČEK; MAREK, 1998).

Dalšími speciálními výstupy jsou:

- hodnocení možnosti úpadku podniku,
- očekávaná tržní cena akcií podniku.

Do budoucích výsledků hospodaření se promítají všechny plánované činnosti podniku, jako je zejména pořízení výrobních činitelů, technologie, výroba a její organizování, prodej výrobků a služeb.

2.9.8.4 Požadavky na majetek

Součástí plánu jsou uvažované kapitálové výdaje, a to především investice na pořízení hmotného investičního majetku:

- technické zhodnocení (rekonstrukce, modernizace),
- rozvoj podniku,
- inovace výrobků (výzkum a vývoj),
- ekologické požadavky.

2.9.8.5 Potřeba finančních zdrojů

Tuto potřebu řešíme jako podmínku dosažení stanovených plánovaných cílů podniku a zachování dlouhodobé finanční stability.

Rozhodujeme tyto otázky:

- kolik máme vlastního kapitálu,

- jaká je potřeba kapitálu na realizaci podnikových cílů, jaký výnos lze očekávat,
- kolik kapitálu musí být udržováno v pohotovosti pro vyrovnání nenadálého zvýšení potřeby volných platebních prostředků, v jaké formě budou rezervy udržovány a co to bude stát,
- kolik cizího kapitálu můžeme získat, v jaké formě a za jakých podmínek.

2.9.8.6 Lidské zdroje

Výrazně je nutné snížit vrcholových řídicí aparát a ponechat zde pouze minimální počet vysoce kvalifikovaných pracovníků (SOUČEK; MAREK, 1998).

3. Metodika

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je posouzení strategie podniku a návrh na její případnou změnu.

3.2 Zdroje vstupních informací

Jako podklady k vypracování bakalářské práce byly použity tyto informace:

- ekonomické podklady z vybraného podniku,
- kalkulace nákladů a výnosů vybraného podniku,
- informace z ČSÚ.

Informace k této bakalářské práci byly získány konzultacemi s pracovníky dotčeného podniku, který je pro účely této práce rozdělen na dvě části, divizi A a divizi B.

Pro tuto práci byla získána pouze některá interní data, proto byly stanoveny určité předpoklady:

- Všechny činnosti, které se podílejí na výkonech divizí, mají přímou souvislost k základnímu průměrnému výrobku. Nelze rozlišit, zda některá z těchto činností více či méně souvisí s tržbami průměrného výrobku divize A nebo divize B.
- Výroba může být zvyšována až na hranici maximální stanovené kapacity jednotlivých divizí při nezměněné výši fixních nákladů.
- Bod zvratu v roce 2005 je na hranici 80 % výrobní kapacity obou divizí.
- Maximální stanovené hranice kapacit divizí A i B jsou odvozeny z výpočtu bodu zvratu v roce 2005 a jsou platné pro všechna následující analyzovaná období.

3.3 Období šetření

V této bakalářské práci jsou sledována data z let 2005 až 2007.

3.4 Postup práce

Na základě analýzy poskytnutých dat o výrobních procesech divizí A i B podniku v daném období 2005-2007 je vyhodnocen jejich vývoj a navržena prognóza budoucího stavu.

3.5 Postup výpočtů

Náklady variabilní

$$NV = R_{01} + R_{04} + R_{05} + R_{11} + R_{14} + PVNM * (R_{16} + R_{17} + R_{18}) + R_{47} + R_{53}$$

Náklady fixní

$$NF = CN - NV$$

Celkové náklady

$$CN = NV + NF$$

Celkové mzdy

$$CM = R\ 14 + R\ 15$$

Poměr variabilních nákladů mezd

$$PVNM = \frac{R\ 14}{CM}$$

Celkové tržby

$$CT = R\ 62 + R\ 66 + R\ 70$$

Bod zvratu

$$BZ = \frac{NF}{p - \frac{NV}{Q}}$$

Průměrná cena výrobku

$$p = \frac{CT}{Q}$$

Využití kapacity výrobních zařízení

$$VK = \frac{Q}{VK(100\%)}$$

Příspěvek na úhradu nákladů fixních a zisku

$$PU = CT - VN$$

Relativní velikost příspěvku na úhradu celkových fixních nákladů a zisku

$$PUR = \frac{PU}{NF}$$

Rentabilita tržeb

$$RT = \frac{Z}{CT}$$

Globální nákladová funkce

$$N = F + h * Q = F + \frac{NV}{CT} * Q$$

Zisk / Ztráta

$$Z = CT - CN$$

kde

R – je řádek výkazu zisků a ztrát za minulá období

3.6 Použité zkratky

NV	náklady variabilní (Kč)
NF	náklady fixní (Kč)
CN	celkové náklady (Kč)
CM	celkové mzdy (Kč)
PVNM	poměr nákladů variabilních mezd
CT	celkové tržby (Kč)
Q	objem produkce (ks)
t	čas (rok)
p	průměrná cena výrobku (Kč)
BZ	bod zvratu
VK	využití kapacity výrobních zařízení (%)
PU	příspěvek na úhradu nákladů fixních a zisku (Kč)
PUR	relativní velikost příspěvku na úhradu celkových fixních nákladů a zisku (%)
Z	zisk / ztráta (Kč)
PZ	požadovaný zisk (Kč)
RT	rentabilita tržeb (%)
ČSÚ	Český statistický úřad
N	globální nákladová funkce

4. Vlastní zpracování

4.1 Analýza výkazů nákladů a výnosů divizí A a B vybraného podniku

4.1.1 Výpočet variabilních, fixních nákladů a tržeb divizí A a B

V rámci obou divizí byly rozděleny náklady na náklady fixní a na náklady variabilní. U mzdových nákladů byla připočtena poměrná část pojištění, náhrad a nákladů připadající na přímé mzdy.

Poměr variabilních nákladů mezd

$$PVNM = \frac{R_{14}}{CM}$$

4.1.1.1 Poměr PVNM divize A za roky 2005 až 2007

$$CM_{2005} = R_{14} + R_{15} = 3750759 + 24701284 = 28452043 \text{ Kč}$$

$$PNVM_{2005} = \frac{3750759}{28452043} = 0,1318$$

$$CM_{2006} = R_{14} + R_{15} = 4053170 + 26139548 = 30198718 \text{ Kč}$$

$$PVNM_{2006} = \frac{4053170}{30198718} = 0,1342$$

$$CM_{2007} = R_{14} + R_{15} = 4153632 + 27925867 = 32079499 \text{ Kč}$$

$$PVNM_{2007} = \frac{4153632}{32079499} = 0,1295$$

4.1.1.2 Poměr PVNM divize B za roky 2005 až 2007

$$CM_{2005} = R_{14} + R_{15} = 8330105 + 38011175 = 46341280 \text{ Kč}$$

$$PNVM_{2005} = \frac{8330105}{46341280} = 0,1798$$

$$CM_{2006} = R_{14} + R_{15} = 7712157 + 37976179 = 45688336 \text{ Kč}$$

$$PVNM_{2006} = \frac{7712157}{45688336} = 0,1688$$

$$CM_{2007} = R_{14} + R_{15} = 6738974 + 36200218 = 42939192 \text{ Kč}$$

$$PVNM_{2007} = \frac{6738974}{42939192} = 0,1569$$

4.1.1.3 Výpočet variabilních a fixních nákladů, divize A

$$NV = R01 + R 04 + R 05 + R 11 + R 14 + PVNM * (R 16 + R 17 + R 18) + R 47 + R 53$$

$$NF = CN - NV$$

$$NV_{2005} = 150438188 + 0,1318*(10179220) = 151779809 \text{ Kč}$$

$$NF_{2005} = 237829885 - 151779809 = 86050076 \text{ Kč}$$

$$NV_{2006} = 155709251 + 0,1342(10823621) = 157161780 \text{ Kč}$$

$$NF_{2006} = 247696776 - 157161780 = 90534996 \text{ Kč}$$

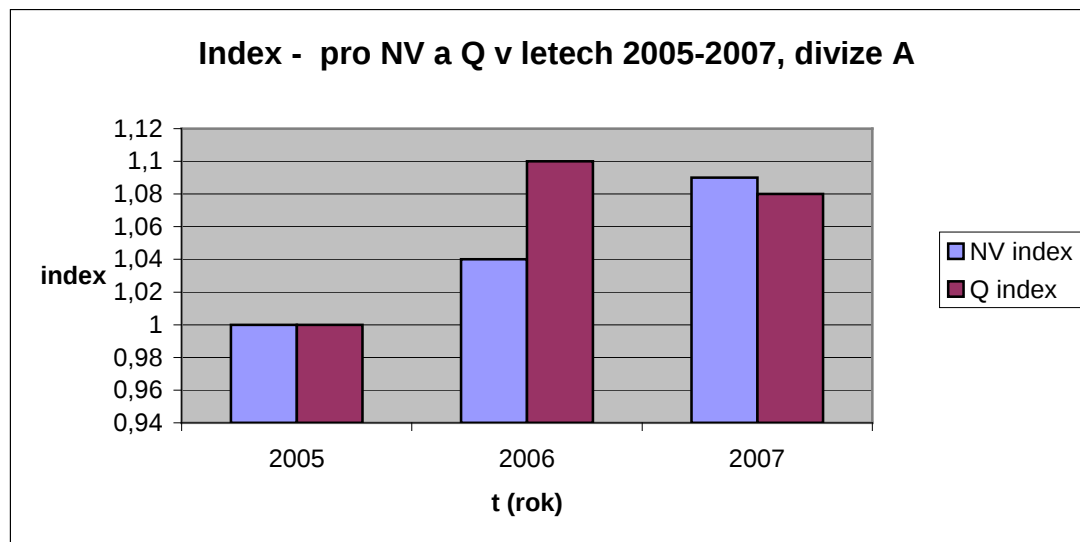
$$NV_{2007} = 163444039 + 0,1295(11492547) = 164932323 \text{ Kč}$$

$$NF_{2007} = 255845787 - 164932323 = 90913464 \text{ Kč}$$

Tabulka 1: Index - pro NV a Q v letech 2005-2007, divize A

Rok	2005	2006	2007
Náklady variabilní (NV), index	1	1,04	1,09
Objem produkce (Q), index	1	1,1	1,08

Graf 3



Variabilní náklady, které byly zjištěny v období 2005 – 2006 byly podproporcionální vzhledem k objemu výroby.

Variabilní náklady, které byly zjištěny v období 2006 – 2007 byly nadproporcionální vzhledem k objemu výroby.

4.1.1.4 Výpočet tržeb, divize A

$$CT = R\ 62 + R\ 66 + R\ 70$$

$$CT_{2005} = 199228929\text{ Kč}$$

$$CT_{2006} = 210715555\text{ Kč}$$

$$CT_{2007} = 230302406\text{ Kč}$$

4.1.1.5 Výpočet variabilních a fixních nákladů, divize B

$$NV = R01 + R\ 04 + R\ 05 + R\ 11 + R\ 14 + PVNM * (R\ 16 + R\ 17 + R\ 18) + R\ 47 + R\ 53$$

$$NF = CN - NV$$

$$NV_{2005} = 331931236 + 0,1798(16235812) = 334866617\text{ Kč}$$

$$NF_{2005} = 515593781 - 334866617 = 180727164\text{ Kč}$$

$$NV_{2006} = 417278169 + 0,1688(16060519) = 419989184\text{ Kč}$$

$$NF_{2006} = 601007111 - 419989184 = 181017927\text{ Kč}$$

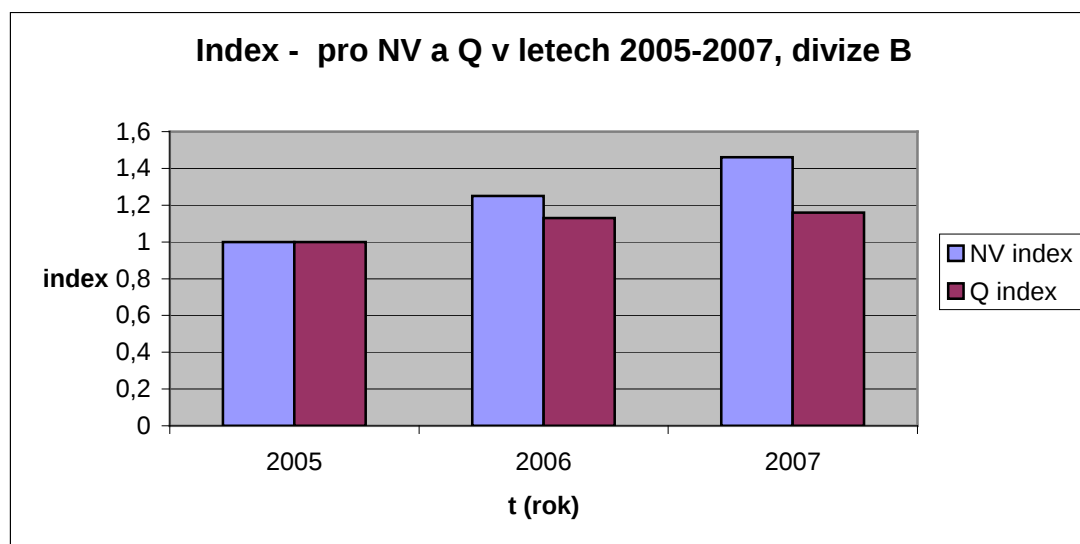
$$NV_{2007} = 485583547 + 0,1569(15155073) = 487961378\text{ Kč}$$

$$NF_{2007} = 651363454 - 487961378 = 163402076\text{ Kč}$$

Tabulka 2: Index - pro NV a Q v letech 2005-2007, divize B

Rok	2005	2006	2007
Náklady variabilní (NV), index	1	1,25	1,46
Objem produkce (Q), index	1	1,13	1,16

Graf 4



Variabilní náklady, které byly zjištěny v období 2005 - 2007 byly nadproporcionální vzhledem k objemu výroby.

4.1.1.6 Výpočet tržeb, divize B

$$CT = R_{62} + R_{66} + R_{70}$$

$$CT_{2005} = 526862228 \text{ Kč}$$

$$CT_{2006} = 591209487 \text{ Kč}$$

$$CT_{2007} = 635433467 \text{ Kč}$$

4.2 Analýza bodu zvratu

Bod zvratu je bod, kde se tržby rovnají celkovým nákladům a není vykazován zisk ani ztráta. Do tohoto bodu je výroba ztrátová a po překročení hranice tohoto bodu se stává výroba ziskovou.

Pomocí analýzy bodu zvratu lze stanovit:

- Minimální rozsah výroby, při které bude výroba rentabilní
- Při jakém rozsahu výroby dosáhne firma maximálního zisku

4.2.1 Analýza bodu zvratu, divize A

4.2.1.1 Stanovení průměrné ceny výrobků divize A

$$p = \frac{CT}{Q}$$

$$p_{2005} = \frac{199228929}{246} = 809874 \text{ Kč}$$

$$p_{2006} = \frac{210715555}{270} = 780427 \text{ Kč}$$

$$p_{2007} = \frac{230302406}{265} = 869065 \text{ Kč}$$

4.2.1.2 Stanovení bodu zvratu divize A

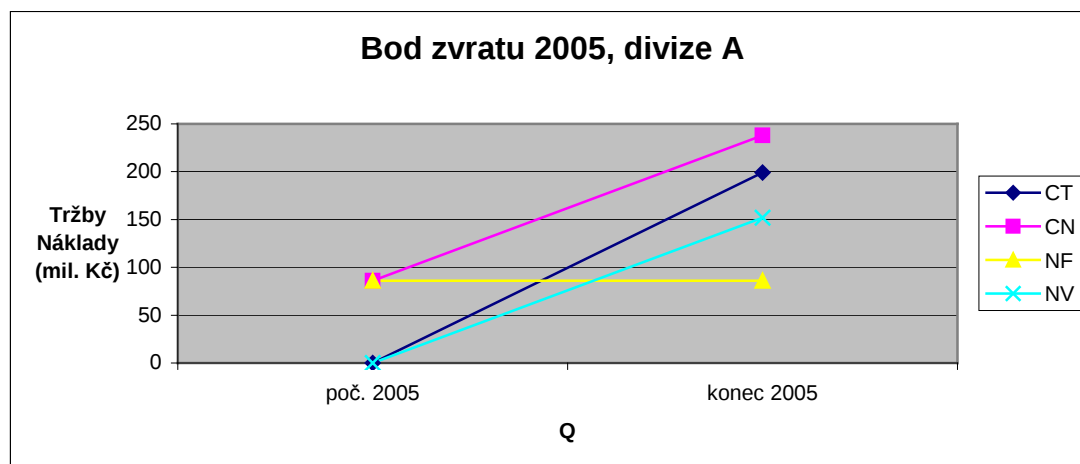
$$BZ = \frac{NF}{p - \frac{NV}{Q}}$$

Do tohoto bodu je výroba divize ztrátová.

Tabulka 3: Bod zvratu 2005, divize A

Rok	počátek 2005	konec 2005
Celkové tržby (CT)	0	199228929
Celkové náklady (CN)	86050076	237829885
Náklady fixní (NF)	86050076	86050076
Náklady variabilní (NV)	0	151779809

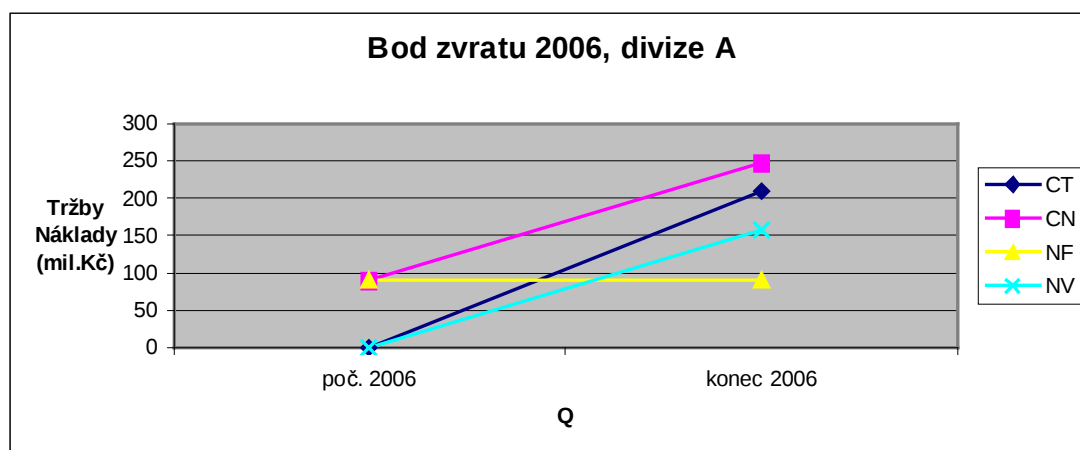
Graf 5



Tabulka 4: Bod zvratu 2006, divize A

Rok	počátek 2006	konec 2006
Celkové tržby (CT)	0	210715555
Celkové náklady (CN)	90534996	247696776
Náklady fixní (NF)	90534996	90534996
Náklady variabilní (NV)	0	157161780

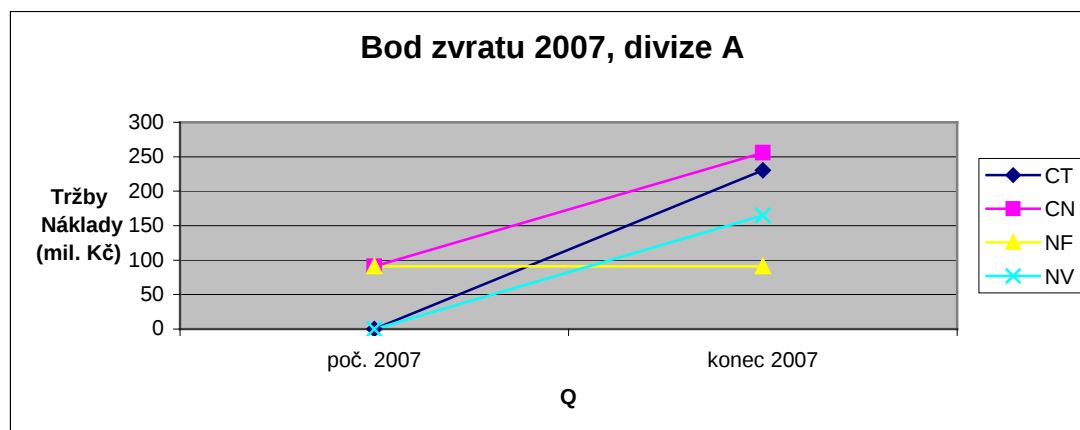
Graf 6



Tabulka 5: Bod zvratu 2007, divize A

Rok	počátek 2007	konec 2007
Celkové tržby (CT)	0	230302406
Celkové náklady (CN)	90913464	255845787
Náklady fixní (NF)	90913464	90913464
Náklady variabilní (NV)	0	164932323

Graf 7



$$BZ_{2005} = \frac{86050076}{809874 - \frac{151779809}{246}} = 446 \text{ ks}$$

$$BZ_{2006} = \frac{90534996}{780427 - \frac{157161780}{270}} = 456 \text{ ks}$$

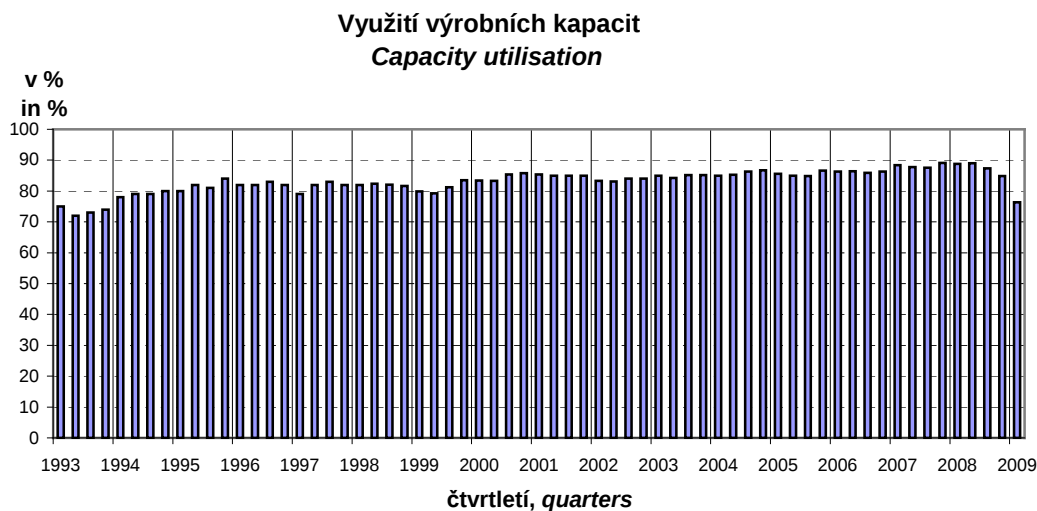
$$BZ_{2007} = \frac{90913464}{869065 - \frac{164932323}{265}} = 369 \text{ ks}$$

Objem produkce v divizi A je shledán hluboko pod bodem zvratu a výsledkem jejího hospodaření za všechna tři sledovaná období je ztráta.

4.2.1.3 Stanovení kapacity výrobního zařízení divize A

Na základě již uvedeného předpokladu, že bod zvratu v roce 2005 odpovídá 80 % kapacity výrobního zařízení divize A jsou zhodnoceny dosažené výsledky výroby divize A za roky 2005 až 2007.

Podkladem pro stanovení výše využití kapacity jsou údaje ČSÚ, kde je průměrná výše využití výrobních kapacit podniků za poslední sledovaná období mezi 80 až 90 %.



Zdroj: [http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/59003B7FBF/\\$File/12010901g1.doc](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/59003B7FBF/$File/12010901g1.doc)

Potřebný objem produkce, aby bylo dosaženo bodu zvratu v roce 2005 odpovídá 246 ks výrobků divize A.

$$Q_{2005} (80\%) = 446 \text{ ks}$$

$$Q_{2005} (100\%) = \frac{446}{0,8} = 558 \text{ ks}$$

Maximální kapacita výrobních zařízení divize A byla dle předpokladu stanovena na 558 ks.

4.2.1.4 Využití kapacit výrobních zařízení divize A

$$VK = \frac{Q}{VK(100\%)}$$

$$VK_{2005} = \frac{246}{558} = 0,44$$

Využití kapacity výrobních zařízení v roce 2005 je 44%.

$$VK_{2006} = \frac{270}{558} = 0,48$$

Využití kapacity výrobních zařízení v roce 2006 je 48%.

$$VK_{2007} = \frac{265}{558} = 0,47$$

Využití kapacity výrobních zařízení v roce 2007 je 47 %.

Výroba musí být za tato tři období zvýšena nad hranici bodu zvratu, aby byla v maximální míře využita kapacita výrobních zařízení divize A a bylo dosaženo zisku.

4.2.2 Analýza bodu zvratu, divize B

4.2.2.1 Stanovení průměrné ceny výrobků divize B

$$p = \frac{CT}{Q}$$

$$p_{2005} = \frac{526862228}{160702} = 3279 \text{ Kč}$$

$$p_{2006} = \frac{591209487}{181612} = 2355 \text{ Kč}$$

$$p_{2007} = \frac{635433467}{186120} = 3414 \text{ Kč}$$

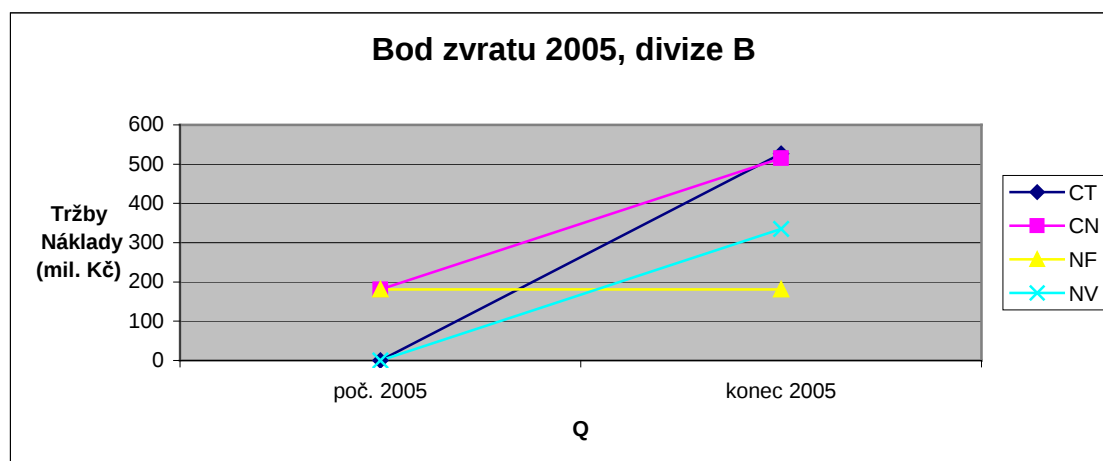
4.2.2.2 Stanovení bodu zvratu divize B

$$BZ = \frac{NF}{p - \frac{NV}{Q}}$$

Tabulka 6: Bod zvratu 2005, divize B

Rok	počátek 2005	konec 2005
Celkové tržby (CT)	0	526862228
Celkové náklady (CN)	180727164	515593781
Náklady fixní (NF)	180727164	180727164
Náklady variabilní (NV)	0	334866617

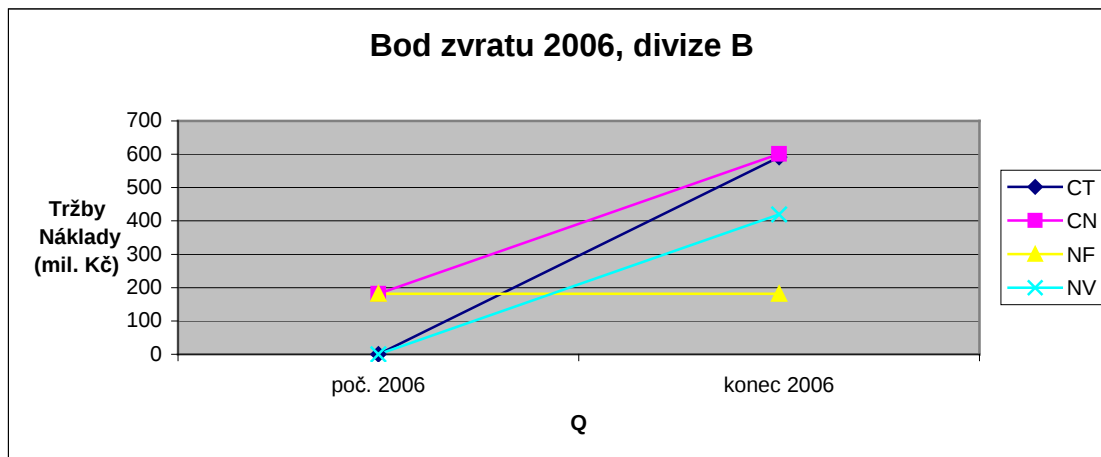
Graf 8



Tabulka 7: Bod zvratu 2006, divize B

Rok	počátek. 2006	konec 2006
Celkové tržby (CT)	0	591209487
Celkové náklady (CN)	181017927	601007111
Náklady fixní (NF)	181017927	181017927
Náklady variabilní (NV)	0	419989184

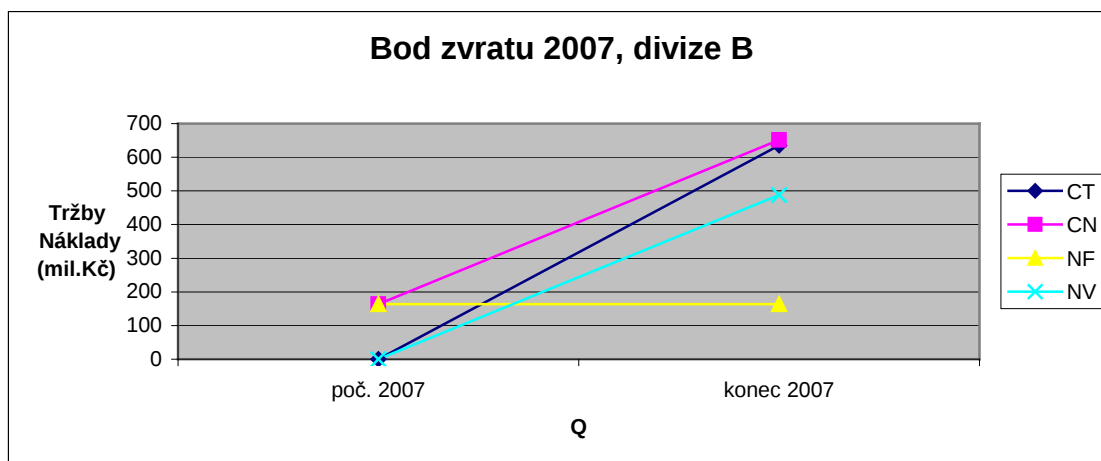
Graf 9



Tabulka 8: Bod zvratu 2007, divize B

Rok	počátek 2007	konec 2007
Celkové tržby (CT)	0	635433467
Celkové náklady (CN)	163402076	651363454
Náklady fixní (NF)	163402076	163402076
Náklady variabilní (NV)	0	487961378

Graf 10



$$BZ_{2005} = \frac{180727164}{3279 - \frac{334866617}{160702}} = 151236 \text{ ks}$$

$$BZ_{2006} = \frac{181017927}{3255 - \frac{419989184}{181612}} = 192163 \text{ ks}$$

$$BZ_{2007} = \frac{163402076}{3414 - \frac{487961378}{186120}} = 206315 \text{ ks}$$

Objem produkce divize B je v roce 2005 schopen pokrýt vytvořenými tržbami celkové náklady. V roce 2006 a 2007 musí být ovšem objem produkce, který je potřebný pro dosažení bodu zvratu, zvýšen. Je to způsobeno především nárůstem variabilních nákladů.

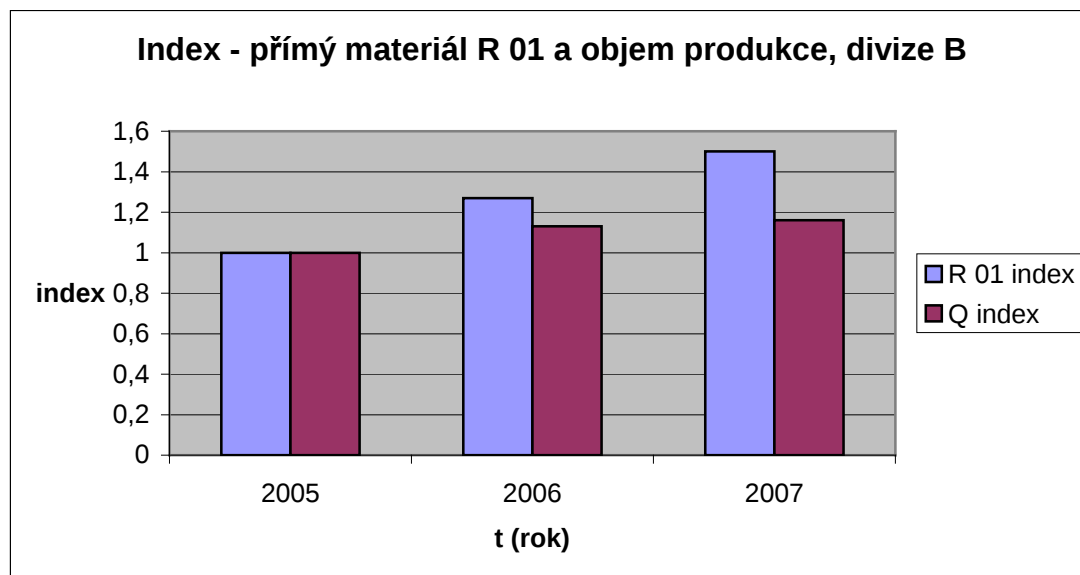
Významnou měrou na růstu variabilních nákladů se podílí především R 01 – přímý materiál. Jedná se o nadproporciální růst variabilních nákladů způsobený přímým materiálem vůči objemu produkce.

V divizi se začíná projevovat zákon klesajících výnosů. Zvyšuje se vstupní faktor a tím dochází k poklesu mezního produktu.

Tabulka 9: Index - přímý materiál R 01 a objem produkce, divize B

Rok	2005	2006	2007
Přímý materiál, R 01, index	1	1,27	1,5
Objem produkce (Q), index	1	1,13	1,16

Graf 11



Za sledovaná období 2005-2007 byl zjištěn nárůst nákladů na přímý materiál o rovných 50 %.

Přitom byl zaznamenán nárůst objemu produkce pouze o 16 %

Velikost fixních nákladů za sledované období je téměř neměnná. V roce 2007 je zaznamenán pokles.

Ani tyto úspory fixních nákladů však v roce 2007 nepomohly k vytvoření kladného hospodářského výsledku.

Pro další období bude potřeba, aby úsilí manažerů bylo směřováno ke snížení cen vstupních faktorů, zejména v oblasti nákupu přímého materiálu, snaze o co nejefektivnější zpracování materiálů a zamezení ztrát ve výrobě.

4.2.2.3 Stanovení kapacity výrobního zařízení divize B

Na základě již uvedeného předpokladu, že bod zvratu v roce 2005 odpovídá 80 % kapacity výrobního zařízení divize B jsou zhodnoceny dosažené výsledky výroby divize B za roky 2005 až 2007.

Objem produkce, aby bylo dosaženo bodu zvratu v roce 2005 odpovídá 246 ks výrobků divize A.

$$Q_{2005} (80 \%) = 151236 \text{ ks}$$

$$Q_{2005} (100 \%) = \frac{151236}{0,8} = 189045 \text{ ks}$$

Maximální kapacita výrobních zařízení divize B byla dle předpokladu stanovena na 189045 ks.

4.2.2.4 Využití kapacit výrobních zařízení divize B

$$VK = \frac{Q}{VK(100\%)}$$

$$VK_{2005} = \frac{160702}{189045} = 0,85$$

Využití kapacity výrobních zařízení v roce 2005 je 85 %.

$$VK_{2006} = \frac{181612}{189045} = 0,96$$

Využití kapacity výrobních zařízení v roce 2006 je 96 %.

$$VK_{2007} = \frac{186120}{189045} = 0,98$$

Využití kapacity výrobních zařízení v roce 2007 je 98 %.

Výroba musí být za tato tři období zvýšena nad hranici bodu zvratu, aby byla v maximální míře využita kapacita výrobních zařízení divize a bylo dosaženo zisku.

4.3 Velikost příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku

Uhradí-li příspěvek fixní náklady a další zvyšování objemu produkce nevyvolá přírůstek fixních nákladů a jeho cena je vyšší než variabilní náklady, pak, po překročení bodu zvratu, přinese tato produkce zisk.

4.3.1 Absolutní velikost příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku, divize A

$$PU = CT - VN$$

$$PU_{2005} = 199228929 - 151779809 = 47449120 \text{ Kč}$$

$$PU_{2006} = 210715555 - 157161780 = 53553775 \text{ Kč}$$

$$PU_{2007} = 230302406 - 164932323 = 65370083 \text{ Kč}$$

4.3.2 Relativní velikost příspěvku na úhradu celkových fixních nákladů a zisku, divize A

$$PUR = \frac{PU}{NF}$$

$$PUR_{2005} = \frac{47449120}{86050076} = 0,55$$

Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku v roce 2005 je hrazen pouze 55 %.

$$PUR_{2006} = \frac{53553775}{90534996} = 0,59$$

Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku v roce 2006 je hrazen pouze 59 %.

$$PUR_{2007} = \frac{65370083}{90913464} = 0,72$$

Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku v roce 2007 je hrazen pouze 72 %.

V divizi A je stále větší měrou hrazen celkový příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku. Příznivý vývoj tohoto trendu, který je zde nastíněn, by mohl vést v budoucnosti k situaci, kdy by mohly být celkové náklady divize A zcela pokryty tržbami a po překročení bodu zvratu by mohl být vykazován zisk.

4.3.3 Absolutní velikost příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku, divize B

$$PU = CT - VN$$

$$PU_{2005} = 526862228 - 334866617 = 191995611 \text{ Kč}$$

$$PU_{2006} = 591209487 - 419989184 = 171220303 \text{ Kč}$$

$$PU_{2007} = 635433467 - 487961378 = 147472089 \text{ Kč}$$

4.3.4 Relativní velikost příspěvku na úhradu celkových fixních nákladů a zisku, divize B

$$PUR = \frac{PU}{NF}$$

$$PUR_{2005} = \frac{191995611}{180727164} = 1,06$$

Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku je v roce 2005 zcela uhrazen, jeho výše o 6 % přesahuje celkovou požadovanou částku tohoto příspěvku.

$$PUR_{2006} = \frac{171220303}{181017927} = 0,95$$

Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku v roce 2006 je hrazen pouze 95 %.

$$PUR_{2007} = \frac{147472089}{163402076} = 0,90$$

Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku v roce 2007 je hrazen pouze 90 %.

Divize B má klesající tendenci příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku. Od manažerů příslušné divize by mělo být přijato opatření k eliminaci vzrůstajících nákladů. Opětovné dosažení plného krytí fixních nákladů a překročení hranice bodu zvratu je nezbytnou podmínkou pro dosažení zisku divize B.

4.3.5 Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku – porovnání divizí A, B

Tabulka 10: divize A - CT, náklady a PU

Rok	2005	2006	2007
Celkové tržby (CT)	199228929	210715555	230302406
Náklady variabilní (NV)	151779809	157161780	164932323
Příspěvek na úhradu nákladů fixních nákladů a zisku (PU)	47449120	53553775	65370083
Náklady fixní (NF)	86050076	90534996	90913464
Rozdíl PU - NF	-38600956	-36981221	-25543381

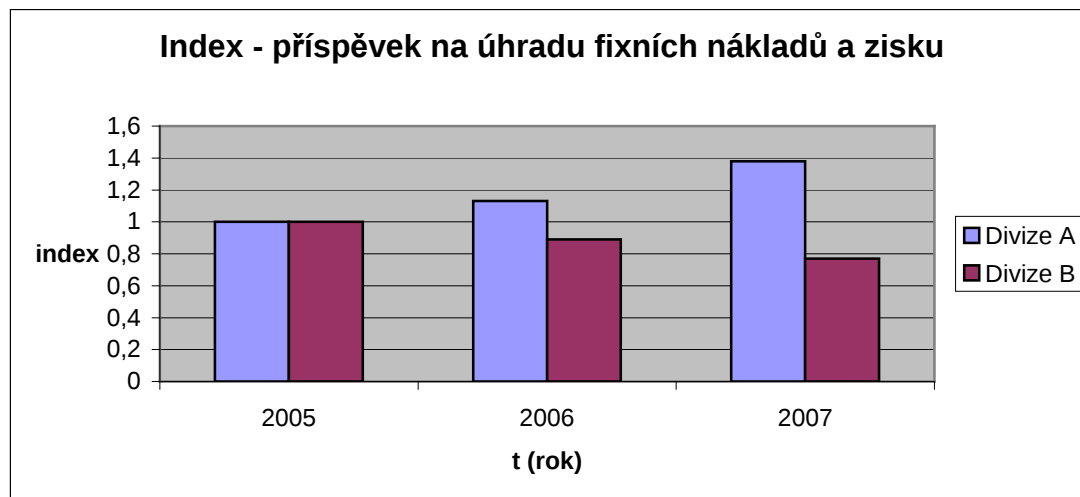
Tabulka 11: divize B - CT, náklady a PU

Rok	2005	2006	2007
Celkové tržby (CT)	526862228	591209487	635433467
Náklady variabilní (NV)	334866617	419989184	487961378
Příspěvek na úhradu nákladů fixních nákladů a zisku (PU)	191995611	171220303	147472089
Náklady fixní (NF)	180727164	181017927	163402076
Rozdíl PU - NF	11268447	-9797624	-15929987

Tabulka 12: index - příspěvek na úhradu nákladů fixních a zisku (PU)

Rok	2005	2006	2007
Divize A	1	1,13	1,38
Divize B	1	0,89	0,77

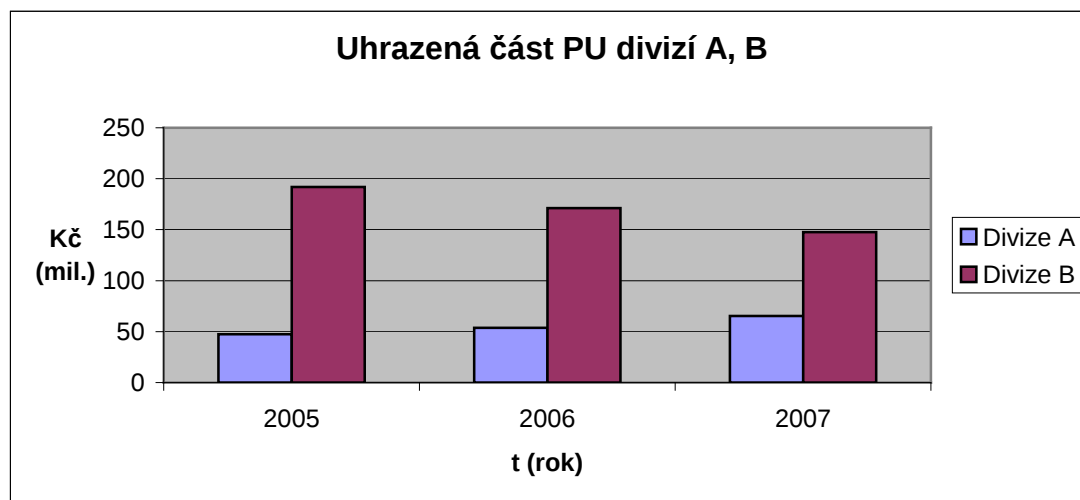
Graf 12



Tabulka 13: uhrazená část příspěvku na úhradu nákladů fixních a zisku (PU) divizí A, B

Rok	2005	2006	2007
Divize A	47449120	53553775	65370083
Divize B	191995611	171220303	147472089

Graf 13



Při porovnání jednotlivých divizí je jako lepší stanovena ta divize, která přináší vyšší příspěvek ke krytí fixních nákladů a zisku. I přes klesající trend příspěvku je tedy pro podnik přínosnější divize B.

I když velikostí produkce v divizích není uhrazen celý příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku a divize právě nedosahuje zisku, nemusí být tato výroba pro podnik vždy nevýhodná. Může jít například o případ, kdy:

- divize má v budoucnosti předpoklad zisku,
- divize může dočasně zaměstnávat pracovníky na méně ziskové výrobě, která může i jen částečně přispívat na úhradu příspěvku PU. V případě vyššího objemu zakázek ze strany odběratelů u ziskovější výroby mohou být tito pracovníci na tuto výrobu ihned převedeni,
- uzavření méně ziskové výroby by mělo za následek rozdělení určité části fixních nákladů na ostatní výroby.

4.4 Rozhodování o budoucích variantách

4.4.1 Návrhy variant pro další období, divize A

4.4.1.1 Návrhy realistické varianty pro další období, divize A

Předpoklady:

- Objem produkce zvýšen o 20 % proti roku 2007
- Růst prodejní ceny o míru předpokládané inflace, o 5 % proti roku 2007
- Nárůst fixních nákladů o míru předpokládané inflace, o 5 % proti roku 2007
- Variabilní náklady lze snížit o maximálně 10 %
- Podkladem pro stanovení globální nákladové funkce je rok 2007

Pro výpočet celkových nákladů v následujícím období byla použita globální nákladová funkce

$$N = F + h * Q = F + \frac{NV}{CT} * Q$$

$$N_{07} = 90913464 + \frac{164932323}{230302406} * Q$$

$$N_{07} = 90913464 + 0,716 * Q$$

Tato funkce byla použita pro výpočet celkových nákladů v následujícím období.

$$Q = Q_{07} * 1,2 = 265 * 1,2 = 318 \text{ ks}$$

$$p = p_{07} * 1,05 = 869065 * 1,05 = 912518 \text{ Kč}$$

$$CN = NF_{07} * 1,05 + 0,716 * Q = 90913464 * 1,05 + 0,716 * (318 * 912518) = 303228535 \text{ Kč}$$

$$NF = 95459137 \text{ Kč}$$

$$NV = 207769398 \text{ Kč}$$

$$CT = p * Q = 912518 * 318 = 290180724 \text{ Kč}$$

Celkové náklady nejsou překročeny celkovými tržbami. Aby byly u divize A za těchto podmínek pokryty celkové náklady, musela by být realizována produkce, kdy je dosažen bod zvratu.

$$BZ = \frac{NF}{p - \frac{NV}{Q}}$$

$$BZ = \frac{95459137}{912518 - \frac{207769398}{318}} = 368 \text{ ks}$$

Náklady realizované produkce by byly pokryty při zvýšení výroby na 368 ks.

Jednou z cest k dosažení bodu zvratu je při stanovené produkci 318 ks snižování nákladů.

$$Z = CT - CN$$

$$Z = 290180724 - 303228535 = -13047811 \text{ Kč}$$

Sníženy mohou být náklady fixní, variabilní nebo jejich kombinace.

Varianta snížení

- NF -3,5%: $95459137 - 3341070 = 92118067 \text{ Kč}$
- NV -4,67%: $207769398 - 9706741 = 198062657 \text{ Kč}$

U NV na jeden výrobek divize A nesmí být pro dosažení bodu zvratu překročena hranice 622838 Kč.

$$BZ = \frac{92118067}{912518 - \frac{198062657}{318}} = 318 \text{ ks}$$

Tento bod zvratu musí však být překročen, aby byl dosažen zisk. Pokud je dána maximální hranice produkce i maximální cena, nelze postupovat jinak, než dalším snižováním nákladů.

- NF byly sníženy o dalších 5 %: $92118067 * 0,95 = 87512164 \text{ Kč}$ (celkem o -8,32 % z ročního předpokladu NF)

- NV byly sníženy celkem o 10 % z ročního předpokladu NV: $207769398 * 0,9 = 186992458$ Kč
- NV na 1 ks nesmí být vyšší než 588026 Kč při vypočtené rentabilitě tržeb
- CN poklesly na $87512164 + 186992458 = 274504622$ Kč (-9,47 % z předpokládaných CN)

$$Z = CT - CN$$

$$Z = 290180724 - 274504622 = 15676102 \text{ Kč}$$

$$RT = \frac{Z}{CT} = \frac{15676102}{290180724} = 0,054$$

$$VK = \frac{Q}{VK(100\%)} = \frac{318}{558} = 0,57$$

Byla dosažena rentabilita k tržbám ve výši 5,4 % při využití výrobní kapacity 57 %.

Tento výnos nebude zřejmě akceptován z hlediska věřitelů – akcionářů, u kterých je požadováno za postoupené riziko investice vyšší zhodnocení vložených prostředků.

Řešením je stav, kdy bude zvyšováno množství vyrobené a prodané produkce až na hranici kapacity výrobního zařízení a maximálním úsilím eliminována výše nákladů potřebných k zajištění provozu divize A.

4.4.1.2 Návrhy pesimistické varianty pro další období, divize A

Předpoklady:

- Objem produkce zvýšen o 20 % proti roku 2007
- Prodejní cena je zvýšena o míru předpokládané inflace, o 5 % proti roku 2007
- Fixní náklady jsou zvýšeny o míru předpokládané inflace, o 5% proti roku 2007
- Variabilní náklady mohou být sníženy o maximálně 10 %
- Nákladová funkce: $CN = NF_{07} * 1,05 + 0,716 * Q = 90913464 * 1,05 + 0,716 * (318 * 912518) = 303228535$ Kč
- V následujícím období zatím postačuje, bude-li kryta celá výše příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku a v divizi A nebude vykazována ztráta

$$Q = Q_{07} * 1,2 = 265 * 1,2 = 318 \text{ ks}$$

$$p = p_{07} * 1,05 = 869065 * 1,05 = 912518 \text{ Kč}$$

$$NV = CN - NF = 290180724 - 90686180 = 199494544 \text{ Kč} (-3,98 \% \text{ z předpokládaných NV}),$$

NV na 1 ks výrobku nesmí být vyšší než 627341 Kč

$$NF = NF_{07} * 1,05 = 90913464 * 1,05 = 95459137 \text{ Kč},$$

$$NF -5 \%, \text{ po úsporách sníženy: } 95459137 * 0,95 = 90686180 \text{ Kč} (-5 \% \text{ z předpokládaných NF})$$

$$CN = CT - Z = 290180724 - 0 = 290180724 \text{ Kč} (-4,30 \% \text{ z předpokládaných CN})$$

$$CT = p * Q = 912518 * 318 = 290180724 \text{ Kč}$$

$$CT = CN$$

$$RT = 0 \%$$

$$BZ = \frac{90686180}{912518 - \frac{199494544}{318}} = 318 \text{ ks}$$

$$VK = \frac{Q}{VK(100\%)} = \frac{318}{558} = 0,57 (57 \%)$$

Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku bude pokryt při daném objemu výroby a vypočtené výši nákladů. Podnik nebude poté zatěžován náklady divize A. To však není cílem divize A, v budoucím období bude vyvíjena snaha k zajištění zisku a lepším využití kapacit výrobního zařízení divize A.

4.4.1.3 Návrhy kritické varianty pro další období, divize A

- Objem produkce zvýšen o 20 % proti roku 2007
- Prodejní cena – stagnace, není zvyšována v důsledku vlivu cen konkurenčních výrobků
- Fixní náklady jsou na úrovni roku 2007
- Variabilní náklady mohou být sníženy o maximálně 10 %
- Nákladová funkce: $CN = NF_{07} * 1,05 + 0,716 * Q = 90913464 * 1,05 + 0,716 * (318 * 912518) = 303228535 \text{ Kč}$

V následujícím období zatím postačuje, bude-li kryta celá výše příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku a v divizi A nebude vykazována ztráta

$$Q = Q_{07} * 1,2 = 265 * 1,2 = 318 \text{ ks}$$

$$p = p_{07} = 869065 \text{ Kč } (-4,76 \% \text{ z ročního předpokladu cen})$$

$NV = 186992458 \text{ Kč } (-10 \% \text{ z předpokládaných NV})$, NV na 1 ks výrobku nesmí být vyšší než 588026 Kč

$NF = NF_{07} = 90913464$, sníženy o 1543252 na částku 89370212 Kč (-6,38 % z předpokládaných NF)

$$CN = CT - Z = 276362670 - 0 = 276362670 \text{ Kč } (-8,86 \% \text{ z předpokládaných NF})$$

$$CT = p * Q = 318 * 869065 = 276362670 \text{ Kč}$$

$$CT = CN$$

$$RT = 0 \%$$

$$BZ = \frac{90913464}{869065 - \frac{185449206}{318}} = 318 \text{ ks}$$

$$VK = \frac{Q}{VK(100\%)} = \frac{318}{558} = 0,57$$

Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku bude pokryt při daném objemu výroby a vypočtené výši nákladů. Podnik nebude poté zatěžován náklady divize A. To však není cílem divize A, v budoucím období bude vyvíjena snaha k zajištění zisku a lepším využití kapacit výrobního zařízení divize A.

4.4.2 Návrhy variant pro další období, divize B

4.4.2.1 Návrhy realistické varianty pro další období, divize B

Předpoklady:

- Objem produkce zvýšen na maximální možnou kapacitu výrobního zařízení divize B
- Růst prodejní ceny o míru předpokládané inflace, o 5 % proti roku 2007
- Nárůst fixních nákladů o míru předpokládané inflace, o 5 % proti roku 2007
- Variabilní i fixní náklady lze snížit o maximálně 10 %
- Podkladem pro stanovení globální nákladové funkce je rok 2007

Pro výpočet celkových nákladů v následujícím období byla použita globální nákladová funkce

$$N = F + h * Q = F + \frac{NV}{CT} * Q$$
$$N_{07} = 163402076 + \frac{487961378}{635433467} * Q$$
$$N_{07} = 163402076 + 0,77 * Q$$

Tato funkce byla použita pro výpočet celkových nákladů v následujícím období.

$$Q = Q_{\max} = 189045 \text{ ks}$$

$$p = p_{07} * 1,05 = 3414 * 1,05 = 3585 \text{ Kč}$$

$$CN = NF_{07} * 1,05 + 0,77 * Q = 163402076 * 1,05 + 0,77 * (189045 * 3585) = 693421450 \text{ Kč}$$

$$NF = 171572180 \text{ Kč}$$

$$NV = 521849270 \text{ Kč}$$

$$CT = p * Q = 3585 * 189045 = 677726325 \text{ Kč}$$

Celkové náklady nejsou překročeny celkovými tržbami. Aby byly u divize B za těchto podmínek pokryty celkové náklady, musela by být realizována produkce, kdy je dosažen bod zvratu.

$$BZ = \frac{NF}{p - \frac{NV}{Q}}$$

$$BZ = \frac{171572180}{3585 - \frac{521849270}{189045}} = 208079 \text{ ks}$$

$$VK = \frac{Q}{VK(100\%)} = \frac{208079}{189045} = 1,10 \text{ (110 \%)}$$

Aby bylo za daných podmínek dosaženo bodu zvratu, bylo by nutné překročit o 10 % výrobní kapacitu zařízení divize B. To by bylo spojeno se skokovým růstem fixních nákladů.

Jednou z cest k dosažení bodu zvratu je při stanovené produkci 189045 ks snižování nákladů.

$$Z = CT - CN$$

$$Z = 677726325 - 693421450 = -15695125 \text{ Kč}$$

Sníženy mohou být náklady fixní, variabilní nebo jejich kombinace.

Varianta snížení

- NV -3,01 % (-3,01 % z ročního předpokladu NV): $521849270 - 15695125 = 506154145 \text{ Kč}$

U NV na jeden výrobek divize B nesmí být pro dosažení bodu zvratu překročena hranice 2677 Kč.

$$BZ = \frac{171572180}{3585 - \frac{506154145}{189045}} = 189045 \text{ ks}$$

$$VK = \frac{Q}{VK(100\%)} = \frac{189045}{189045} = 1,00 \text{ (100 \%)}$$

Aby byl v divizi B vytvářen zisk, musí být překročena hranice BZ ve vyrobených a prodaných výrobcích.

Pokud bude dosaženo maximálních možných úspor nákladů, budou výrobky divize B produkovány za následujících podmínek:

$$NF = 171572180 * 0,9 = 154414962 \text{ Kč (-10 \% z ročního předpokladu NF)}$$

$$NV = 521849270 * 0,9 = 469664343 \text{ Kč (-10 \% z ročního předpokladu NV)}$$

$$Q = 189045 \text{ ks}$$

$$p = 3585 \text{ Kč}$$

$$CN = 624079305 \text{ Kč (-10 \% z ročního předpokladu CN)}$$

$$CT = p * Q = 3585 * 189045 = 677726325 \text{ Kč}$$

$$RT = \frac{Z}{CT} = \frac{53647020}{677726325} = 0,079 \text{ (7,9 \%)}$$

$$VK = \frac{Q}{VK(100\%)} = \frac{189045}{189045} = 1,00 \text{ (100 \%)}$$

Tímto nebude zcela naplněno očekávání investorů na výnosnost vložených investic. V budoucnosti bude zcela jistě očekáván výnos vyšší. Řešením je zvyšování objemu výroby a důraz na neustálé sledování a eliminaci nákladů. Protože však bylo dosaženo maximální kapacity, pak růst objemu výroby bude spojen s investicí do dalšího výrobního zařízení a tím budou navýšeny fixní náklady.

4.4.2.2 Návrhy pesimistické varianty pro další období, divize B

Předpoklady:

- Objem produkce zvýšen na maximální možnou kapacitu výrobního zařízení divize B
- Prodejní cena – stagnace, není zvyšována v důsledku vlivu cen konkurenčních výrobků, cena na úrovni roku 2007
- Fixní náklady jsou na úrovni roku 2007
- Variabilní i fixní náklady lze snížit o maximálně 10 %
- Podkladem pro stanovení globální nákladové funkce je rok 2007
- V následujícím období zatím postačuje, bude-li kryta celá výše příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku a v divizi B nebude vykazována ztráta

$$Q = VK_{\max} = 189045 \text{ ks}$$

$$p = p_{07} = 3414 \text{ Kč (-4,76 \% z ročního předpokladu cen)}$$

$$NV = CN - NF = 645399630 - 163402076 = 481997554 \text{ Kč (-7,63 \% z předpokládaných NV), NV na 1 ks výrobku nesmí být vyšší než 2549 Kč}$$

$$NF = NF_{07} = 163402076 \text{ Kč (-4,76 \% z ročního předpokladu NF)}$$

$$CN = CT - Z = 645399630 \text{ Kč (-6,92 \% z ročního předpokladu CN)}$$

$$CT = p * Q = 3414 * 189045 = 645399630 \text{ Kč}$$

$$CT = CN$$

$$RT = 0 \%$$

$$BZ = \frac{163402076}{3414 - \frac{481997554}{189045}} = 189045 \text{ ks}$$

$$VK = \frac{Q}{VK(100\%)} = \frac{189045}{189045} = 1,00 \text{ (100 \%)}$$

Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku bude pokryt při daném objemu výroby a vypočtené výši nákladů. Další možností je nákup dalšího výrobního zařízení, aby byla zvýšena produkce. Výrobní zařízení je však využito na 100 %. Pokud bude zvýšena produkce, skokově budou zvýšeny i fixní náklady. Divizí je v tomto případě hrazena část fixních nákladů celého podniku. Divizemi s výnosnější výrobou je zajišťován zisk celého podniku.

4.4.2.3 Návrhy kritické varianty pro další období, divize B

Předpoklady:

- Objem produkce je shodný s rokem 2007
- Prodejní cena – stagnace, není zvyšována v důsledku silného vlivu cen konkurenčních výrobků, cena na úrovni roku 2007
- Fixní náklady jsou na úrovni roku 2007
- Variabilní i fixní náklady mohou být sníženy o maximálně 10 %
- Podkladem pro stanovení globální nákladové funkce je rok 2007
- V následujícím období zatím postačuje, bude-li kryta celá výše příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku a v divizi A nebude vykazována ztráta

$$Q = Q_{07} = 186120 \text{ ks } (-1,55 \% \text{ z ročního předpokladu } Q)$$

$$p = p_{07} = 3414 \text{ Kč } (-4,76 \% \text{ z ročního předpokladu cen})$$

$$NV = CN - FN = 635413680 - 163402076 = 472011604 \text{ Kč } (-9,55 \% \text{ z ročního předpokladu } NV), NV \text{ na 1 ks výrobku nesmí být vyšší než } 2536 \text{ Kč}$$

$$NF = NF_{07} = 163402076 \text{ Kč } (-4,76 \% \text{ z ročního předpokladu } NF)$$

$$CN = CT - Z = 635413680 - 0 = 635413680 \text{ Kč } (-8,36 \% \text{ z ročního předpokladu } CN)$$

$$CT = p * Q = 3414 * 186120 = 635413680 \text{ Kč}$$

$$CT = CN$$

$$RT = 0 \%$$

$$BZ = \frac{163402076}{3414 - \frac{472011604}{186120}} = 186120 \text{ ks}$$

$$VK = \frac{Q}{VK(100\%)} = \frac{186120}{189045} = 0,98 \text{ (98 \%)}$$

Pokud by došlo ke stagnaci cen z důvodu silné konkurence a nebyl by realizován vyšší objem prodeje, pak, aby byl pokryt příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku a nevznikla ztráta, by muselo být sníženo nákladové zatížení pro dosažení bodu zvratu.

5. Závěry

Cílem bakalářské práce bylo posouzení strategie podniku a návrh na její případnou změnu. Posouzení strategie bylo provedeno ve vybraném podniku, v jeho divizích. Využita byla jeho interní data z let 2005 až 2007, včetně interních dat z ČSÚ.

Posouzením výše uvedených dat byly vyvozeny tyto závěry:

- 1) V divizi A i v divizi B je nutno hledat cesty k dosažení zisku a pokrytí nákladů těchto divizí. Dosažení zisku lze uskutečnit prostřednictvím zvyšování prodejních cen výrobků, zvyšováním objemu vyrobené a prodané produkce nebo snižováním nákladů a to jak fixních, tak i variabilních. Tyto možnosti mohou divize dle svých možností kombinovat.
- 2) Zvyšování prodejní ceny výrobků divize A není dobrou cestou díky silné konkurenci. Pokud by byla cena zvyšována, musí být její nárůst podložen především nadstandardní užitnou hodnotou, dostupným a kvalitním servisem.
- 3) Růst ceny výrobků divize B je možný jen pokud bude zcela naplněna kapacita výrobních zařízení, poptávka po výrobcích bude převyšovat stávající výrobní možnosti a přírůstek ceny nevyvolá citelné snížení objemu prodané produkce. V opačném případě není zvyšování prodejních cen tou správnou cestou. Růst cen však může být též podpořen zvyšováním cen u obdobných konkurenčních výrobků, především ale rostoucí kvalitou výrobků a zajištěním servisem.
- 4) Další růst míry zisku by mohl být divizí A uskutečněn zvyšováním objemu vyrobené a především prodané produkce. Toto je umožněno nevyužitou kapacitou výrobních zařízení, například v roce 2007 byla tato kapacita využita ze 47 %. Úkolem managementu je hledání nových odbytišť, uplatňování výrobků a zajištění doprovodných služeb na těchto nových trzích.
- 5) Zvyšování tržeb divize B za účelem tvorby zisku nemůže být dosaženo zvyšováním objemu vyrobené a prodané produkce. Výroba divize je téměř na maximální hranici kapacity výrobních zařízení, například v roce 2007 byla tato kapacita využita z 98 %. Vyšší objem produkce by znamenal investice do nových výrobních zařízení a s tím související růst fixních nákladů. Investovat by však mělo smysl pouze do takového výrobního zařízení, u kterého by bylo zajištěno jeho využití.
- 6) Jedním z nejvýznamnějších způsobů zvyšování zisku v divizi A bude představovat soustavný tlak na snižování nákladů. Musí být zajištěna rostoucí efektivita výroby, maximální využití vstupů, hledání nových dodavatelů a tlak na odstraňování nadbytečných činností. Musí být též zhodnoceno, zda je účelné některé činnosti vykonávat vlastními silami, či zda nemůže být tato činnost vykonána efektivněji dodavatelsky cizími subjekty. S cílem následujícího období by měli být seznámeni pracovníci dané divize a být motivováni na dosažení tohoto cíle - snižování nákladů v divizi.
- 7) Cestou v divizi B bude zcela jistě důraz na snižování nákladů, monitorování jednotlivých nákladových položek a přijímání opatření při jejich případném vychýlení od normálních stavů. Zvláštní pozornost bude zasluhovat u divize B nákladová položka přímý materiál, kde byl zaznamenán podstatný nárůst (o 50 % vůči výchozímu stavu z roku 2005) oproti nárůstu objemu realizované produkce (o 16 % vůči výchozímu stavu z roku 2005). Tento nárůst může být eliminován např. tlakem na zamezení plýtvání ve výrobě, tlakem na snižování dodavatelských cen.
- 8) V obou divizích je nutno se zaměřit na analyzování důležitých ukazatelů a zabývat se jejich vypovídací schopností za několik po sobě jdoucích účetních období. V časové řadě je zcela patrný jejich růst, pokles, popřípadě stagnace. Dobrým pomocníkem je grafické znázornění. Pokud některý z ukazatelů začne vybočovat od průměru, měl by

se příslušný pracovník finančního úseku divize zabývat, co je příčinou této odchylky. Úlohou managementu je pak přijetí takových opatření, která povedou k nápravě těchto ukazatelů a to s ohledem na prospěch nejen divizí, ale i celého podniku.

6. Seznam použité literatury

- 1.Gerry, J., Kevan, S. Cesty k úspěšnému podniku. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.
- 2.Souček, Z., Marek, J. Strategie úspěšného podniku. Ostrava: Montanex, 1998. ISBN 80-85780-93-3.
- 3.Synek, M. a kol. Podniková ekonomika. 4. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.
- 4.Hindls, R., Holman, R., Hronová, S. a kol. Ekonomický slovník. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2003. ISBN 80-7179-819-3.
- 5.Blaha, Z.S., Jindřichovská, I. Jak posoudit finanční zdraví firmy. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-145-3.
- 6.Synek, M. a kol. Manažerská ekonomika. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7179-892-4.
- 7.Marek, P. a kol. Studijní průvodce financemi podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-37-8.
- 8.www.aisezlin.cz
- 9.<http://www.encyklopedie.seznam.cz>
- 10.<http://www.nb.vse.cz>
- 11.<http://www.czso.cz>

7. Summary

C1

Cílem bakalářské práce bylo posouzení strategie podniku a návrhy na její případné změny. V dotčeném podniku byly analyzovány dvě divize, divize A a divize B. Analýza obou divizí byla provedena v letech 2005 až 2007. Na jejím základě byly stanoveny určité předpoklady budoucího vývoje. Tyto předpoklady byly ovlivněny faktory jak z vnějšího, tak i z vnitřního prostředí podniku. Byly stanoveny tři varianty budoucího vývoje, a to varianty realistická, pesimistická popřípadě i kritická. Společným cílem těchto variant bylo dosažení zisku v divizích A i B nebo alespoň dosažení takového stavu, kdy realizované tržby jednotlivé divize jsou schopny pokrýt celkové náklady této divize.

Objective

The principal objective and purpose of the **thesis** is to evaluate the company's strategy and the suggestions of possible relevant adjustments and changes. Two separate divisions have been analysed in the company: division A and division B. The analysis of both divisions has been executed between 2005 and 2007. Certain anticipations of the future development have been determined on the analysis's base. The anticipations are nevertheless influenced by the exterior and interior of the company. Three possible alternatives of the future development have been set up: the realistic, pessimistic and critical ones. These three alternatives have however the same purpose – to achieve the profit in both divisions A and B, or to achieve at least the level of costs where the incomes of the individual divisions are able to cover the total costs of the individual divisions.

8. Přílohy

Příloha 1 – Výrobek divize A, skutečné náklady, výnosy, HV.

Příloha 2 – Výrobek divize B, skutečné náklady, výnosy, HV.

Příloha 1 – výrobek divize A, skutečné náklady, výnosy, HV.

Výrobek divize A skutečnost, náklady		2005	2006	2007
R01	Přímý materiál	135901178	142831936	149363854
R02	CO vstupní	3663651	3058699	4386843
R03	Režijní materiál	9790474	12404808	13279005
R04	Spotřeba energie	8735	13503	12032
R05	Prodané zboží	2502813	0	0
R06	Spotřebované nákupy	151866854	158308948	167041736
R07	Opravy a udržování	1803355	1558433	1774352
R08	Přímé cestovné	0	0	0
R09	Režijní cestovné	360491	466666	398652
R10	Reprezentace	79214	77953	88526
R11	Přímé služby	2588583	2924379	2884530
R12	Režijní služby	10945800	9912640	9619980
R13	Služby	15777445	14940073	14766042
R14	Přímé mzdy	3750759	4053170	4153632
R15	Režijní mzdy	24701284	26139548	27925867
R16	Zákonné sociální pojištění	10011528	10648226	11294356
R17	Zákonné sociální náhrady	68000	77095	85075
R18	Ostatní sociální náklady	99692	98300	113116
R19	Osobní náklady	38631264	41016340	43572048
R20	Daň silniční	29291	39500	39216
R21	Ostatní nepřímé daně a poplatky	51538	30940	34804
R22	Daně a poplatky	80829	70440	74020
R23	Prodaný materiál	498881	161319	1704978
R24	Dary	16784	0	1037
R25	Smluvní pokuty a penále	17163	0	15553
R26	Ostatní pokuty a penále	0	0	119
R27	Odpisy nedobytných pohledávek	0	12769	125673
R28	Ostatní provozní náklady	1121463	1256246	988985
R29	Jiné provozní náklady	1654293	1430336	2836345
R30	Odpisy NHIM	7453623	8037944	7875029
R31	Tvorba zákonných rezerv	-1776473	1568400	1568400
R32	Tvorba ostatních rezerv	0	0	0
R33	Zúčtování komplexních NPO	9174793	7982289	1589613
R34	Zúčtování zákonných opr. Položek	-21912	33267	-132718
R35	Odpisy, rezervy a opr.položky	14830032	17621902	10900324
R36	Provozní náklady	222840720	233388041	239190518
R37	Úroky	3371248	3371248	3371248
R38	Kurzové ztráty	615953	1036482	836735
R39	Ostatní finanční náklady	159600	144221	99615
R40	Finanční náklady	4146802	4551952	4307598
R41	Finanční náklady	4146802	4551952	4307598
R42	Manka a škody	111739	15146	97086
R43	Mimořádné náklady	111739	15146	97086
R44	Mimořádné náklady	111739	15146	97086
R45	Primární náklady	227099262	237955139	243595203
R46	Vnitropodnikový režijní materiál	165891	96810	183000
R47	Spotřeba energie vnitropodnikové	3844995	4184388	4767343
R48	Vnitropodniková spotřeba	4010886	4281198	4950343
R49	Vnitropodniková kooperace	0	957	-37715
R50	Vnitropodnikové opravy	2923	9312	1966
R51	Vnitropodnikové služby	4327288	3199893	4524941
R52	Vnitropodnikové převody	4330211	3210163	4489192
R53	Sekundární náklady z výkonů	1841125	1701875	2262648
R54	Sekundární náklady z výkonů	1841125	1701875	2262648
R55	Sekundární náklady z rozúčtování	548400	548400	548400
R56	Sekundární náklady z rozúčt.	548400	548400	548400
R57	Vnitropodnikové náklady	10730623	9741636	12250583
R58	Náklady	237829885	247696776	255845787

Výrobek divize A skutečnost, výnosy		2005	2006	2007
R59	Tržby za vlastní výrobky	-158195614	-197396033	-189340786
R60	Tržby z prodeje a služeb	-13556492	-16440096	-18618471
R61	Tržby za zboží	-2989155	0	0
R62	Tržby za vlastní výkony a zboží	-174741262	-213836129	-207959257
R63	Změna zásob	-5093095	2993050	157616
R64	Změna polotovarů	-2197117	1067194	-3880500
R65	Změna stavu výrobků	-5853147	12820459	-5227606
R66	Změna stavu zásob	-13143360	16880703	-8950490
R67	Aktivace materiálu a zboží	-7451932	-6917723	-8820577
R68	Aktivace vnitropodnikových služeb	-1847350	-2170337	-2055431
R69	Aktivace HIM	-2045024	-4672069	-2516651
R70	Aktivace	-11344307	-13760129	-13392659
R71	Tržby z prodeje materiálu	-590757	-355341	-2136129
R72	Smluvní pokuty a penále	-292	0	-16940
R73	Ostatní provozní výnosy	-1438229	-1297235	-1382599
R74	Jiné provozní výnosy	-2029280	-1652577	-3535669
R75	Provozní výnosy	-201258209	-212368132	-233838076
R76	Výnosy z kurzových ztrát	-827540	-776799	-698351
R77	Finanční výnosy	-827540	-776799	-698351
R78	Finanční výnosy	-827540	-776799	-698351
R79	Ostatní mimořádné výnosy	0	0	-37820
R80	Mimořádné výnosy	0	0	-37820
R81	Mimořádné výnosy	0	0	-37820
R82	Výnosy	-202085749	-213144931	-234574247

R83	HV před zdaněním	35744135	34551845	21271539
-----	-------------------------	-----------------	-----------------	-----------------

R84	Počet výrobků A	246	270	265
-----	------------------------	------------	------------	------------

Příloha 2 – výrobek divize B, skutečné náklady, výnosy, HV.

	Výrobek divize B skutečnost, náklady	2005	2006	2007
R01	Přímý materiál	312127259	397937722	466976899
R02	CO vstupní	-301077	1369471	1179162
R03	Režijní materiál	32598624	28064718	31422689
R04	Spotřeba energie	0	0	0
R05	Prodané zboží	0	0	0
R06	Spotřebované nákupy	344424807	427371913	499578751
R07	Opravy a udržování	6473915	6493016	8921224
R08	Přímé cestovné	0	0	0
R09	Režijní cestovné	537546	543949	363329
R10	Reprezentace	118587	129616	103132
R11	Přímé služby	0	0	0
R12	Režijní služby	29877975	28812121	26499739
R13	Služby	37008025	35978704	35887425
R14	Přímé mzdy	8330105	7712157	6738974
R15	Režijní mzdy	38011175	37976179	36200218
R16	Zákonné sociální pojištění	16210351	15934057	15030099
R17	Zákonné sociální náhrady	9000	3300	7200
R18	Ostatní sociální náklady	106461	123162	117774
R19	Osobní náklady	62667093	61748857	58094266
R20	Daň silniční	11990	12790	13615
R21	Ostatní nepřímé daně a poplatky	38041	18258	25317
R22	Daně a poplatky	50031	31048	38932
R23	Prodaný materiál	12308004	10110294	3057326
R24	Dary	69542	130508	55887
R25	Smluvní pokuty a penále	3963	9039	9905
R26	Ostatní pokuty a penále	0	0	0
R27	Odpisy nedobytných pohledávek	0	25220	0
R28	Ostatní provozní náklady	1794589	1769891	1873418
R29	Jiné provozní náklady	14176100	12044955	4996539
R30	Odpisy NHIM	17963562	17047783	15203165
R31	Tvorba zákonných rezerv	3601250	2001250	-6142500
R32	Tvorba ostatních rezerv	0	0	0
R33	Zúčtování komplexních NPO	-7345014	-715653	-1826929
R34	Zúčtování zákonných opr. položek	384148	-409176	159298
R35	Odpisy, rezervy a opr.položky	14603946	18914396	7393034
R36	Provozní náklady	472930004	556089876	605988949
R37	Úroky	4389412	4389412	4389412
R38	Kurzové ztráty	4776347	5794724	6584180
R39	Ostatní finanční náklady	570415	417860	391320
R40	Finanční náklady	9736174	10601997	11364913
R41	Finanční náklady	9736174	10601997	11364913
R42	Manka a škody	63204	101401	137072
R43	Mimořádné náklady	63204	101401	137072
R44	Mimořádné náklady	63204	101401	137072
R45	Primární náklady	482729383	566793274	617490935
R46	Vnitropodnikový režijní materiál	154598	153022	251440
R47	Spotřeba energie vnitropodnikové	9472427	9541009	9359363
R48	Vnitropodniková spotřeba	9627025	9694031	9610803
R49	Vnitropodnikové služby	6529080	7925044	6519357
R50	Vnitropodnikové převody	6529080	7925044	6519357
R51	Vnitropodnikové zmetky	-1348673	-1548041	-821473
R52	Zmetky	-1348673	-1548041	-821473
R53	Sekundární náklady z výkonů	2001445	2087281	2508311
R54	Sekundární náklady z výkonů	2001445	2087281	2508311
R55	Sekundární náklady z rozúčtování	16055520	16055520	16055520
R56	Sekundární náklady z rozúčt.	16055520	16055520	16055520
R57	Vnitropodnikové náklady	32864398	34213836	33872518
R58	Náklady	515593781	601007111	651363454

Výrobek divize B skutečnost, výnosy		2005	2006	2007
R59	Tržby za vlastní výrobky	-518810533	-587738229	-645700200
R60	Tržby z prodeje a služeb	-3558693	-3249641	-897986
R61	Tržby za zboží	0	0	0
R62	Tržby za vlastní výkony a zboží	-522369226	-590987870	-646598186
R63	Změna zásob	394701	315366	6571466
R64	Změna polotovarů	-2997766	1371011	427925
R65	Změna stavu výrobků	-1558336	-1907996	4183827
R66	Změna stavu zásob	-4161401	-221617	11183219
R67	Aktivace materiálu a zboží	0	0	-5300
R68	Aktivace vnitropodnikových služeb	-331601	0	-13200
R69	Aktivace HIM	0	0	0
R70	Aktivace	-331601	0	-18500
R71	Tržby z prodeje materiálu	-13933271	-15488757	-5681889
R72	Smluvní pokuty a penále	0	-13558	
R73	Ostatní provozní výnosy	-5444200	-3711978	-3980093
R74	Jiné provozní výnosy	-19377472	-19214293	-9661982
R75	Provozní výnosy	-546239702	-610423782	-645095450
R76	Výnosy z kurzových ztrát	-3829072	-2427187	-4646587
R77	Finanční výnosy	-3829072	-2427187	-4646587
R78	Finanční výnosy	-3829072	-2427187	-4646587
R79	Ostatní mimořádné výnosy	0	0	-1280
R80	Mimořádné výnosy	0	0	-1280
R81	Mimořádné výnosy	0	0	-1280
R82	Výnosy	-550068775	-612850969	-649743317

R83	HV před zdaněním	-34474993	-11843858	1620136
-----	-------------------------	------------------	------------------	----------------

R84	Počet výrobků B	160702	181612	186120
-----	------------------------	---------------	---------------	---------------