



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

ANALÝZA ZISKU POMOCÍ MATEMATICKÉHO MODELOVÁNÍ PRO NÁVRH STRATEGIE PODNIKU

ANALYSIS OF THE PROFIT BY USING SIMULATIONS FOR PROPOSAL OF BUSINESS
STRATEGY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

DAVID HODAČ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

RNDr. ZUZANA CHVÁTALOVÁ, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hodač David

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Analýza zisku užitím matematického modelování pro návrh strategie podniku

v anglickém jazyce:

Profit Analysis Using Mathematical Simulation of the Business Strategy Proposal

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

CHVÁTALOVÁ, Zuzana. Maple manuál [online]. Dostupný z http://www.maplesoft.cz/wp-content/uploads/2014/05/manual_chvatalova.pdf.

KONEČNÝ, Miloš. Finanční analýza a plánování. 9. vydání. Brno: Polygra, 2004. ISBN 80-214-2564-4.

ZINECKER, Marek. Základy financí podniku. Brno: Cerm, 2008. ISBN 978-80-214-3704-3.

Vedoucí bakalářské práce: RNDr. Zuzana Chvátalová, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce „Analýza zisku pomocí matematického modelování pro návrh strategie podniku“ je zhodnocení současné situace podniku a návrh na její zlepšení pro návrh strategie podniku. V první části mé práce definuji strategické cíle podniku, použité metody měření a použité metody vedoucí k návrhu strategie podniku. Druhá část obsahuje analýzu zisku firmy z hlediska nákladů, tržeb a bodu zvratu. V části poslední se zaměřím na zhodnocení zjištěných výsledků a návrhů pro další činnost podniku.

ABSTRACT

The aim of the bachelor thesis „Analysis of the profit by using simulations for proposal of business strategy“ is to analyze current state of a company and submit a proposal for improvement of business strategy. In the first part of the bachelor thesis defines strategic objectives of company, used measuring methods and methods leading to proposal of business strategy. The second part includes analysis of the company profit through costs, sales and break event point. In the last part I focused on the review of outcomes and new business proposals.

KLÍČOVÁ SLOVA

Analýza, zisk, strategie, výkaz zisků a ztrát, náklady, tržby

KEYWORDS

Analysis, profit, strategy, profit and loss account, costs, sales

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

HODAČ, D. *Analýza zisku pomocí matematického modelování pro návrh strategie podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 49 s. Vedoucí bakalářské práce RNDr. Zuzana Chvátalová, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2015

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval za pomoc při zpracování mé bakalářské práce mé vedoucí RNDr. Zuzaně Chvátalové, Ph.D. a za poskytnuté informace Ing. Věře Davidové ze společnosti Gebr. Ostendorf. OSMA zpracování plastů, s.r.o.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	11
1.1 Cíle práce.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	12
2.1 Finanční analýza	12
2.1.1 Finanční cíle podniku	12
2.1.2 Zdroje finanční analýzy.....	13
2.2 Tržby	16
2.3 Náklady.....	17
2.3.1 Členění nákladů	17
2.3.2 Druhé členění nákladů.....	18
2.3.3 Účelové členění nákladů.....	19
2.3.4 Kalkulační členění nákladů	19
2.3.5 Členění nákladů podle závislosti na změně objemu výroby.....	19
2.3.6 Kalkulace nákladů.....	20
2.4 Zisk.....	21
2.5 Strategické plánování	22
2.5.1 Formulace strategických cílů.....	23
2.5.2 Druhy strategií	23
2.5.3 Strategický management	24
2.5.4 Hodnocení strategie.....	25
2.5.5 Postup při zpracování strategického plánu	25
2.5.6 Členění plánů	26
3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	28

3.1	Představení společnosti	28
3.1.1	Historický vývoj.....	28
3.1.2	Současná situace	29
3.2	Analýza nákladů.....	30
3.2.1	Analýza přímých nákladů.....	30
3.2.2	Analýza nepřímých nákladů	31
3.2.3	Analýza celkových nákladů.....	34
3.3	Analýza tržeb	35
3.4	Analýza zisku.....	36
3.4.1	Zisk z jednotlivých produktových řad.....	38
3.5	Bod zvratu.....	39
3.5.1	Bod zvratu produktové řady KG Systém	40
3.5.2	Bod zvratu produktové řady HT Systém.....	41
3.5.3	Bod zvratu pro zboží	42
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	44
	ZÁVĚR.....	46
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	47
	SEZNAM TABULEK.....	48
	SEZNAM GRAFŮ	49

ÚVOD

Tématem mé bakalářské práce je analýza jednotlivých složek zisku a následné zhodnocení zjištěných výsledků pro další činnost podniku . Tato práce byla zpracována pro firmu Gebr. Ostendorf. OSMA zpracování plastů, s.r.o., která má sídlo v obci Komorovice. Svou činnost podnik zahájil již v roce 1994 a během následujících 15 let se podnik stal největším výrobcem kanalizačních a odpadních trubek na území České republiky.

Analýza zisku je provedena za období 2011 – 2013, kdy se ve stavebnictví objevila finanční krize, která se negativně projevila na výši zisku společnosti, ale zároveň přinutila vedení firmy k hospodárným opatřením.

Analýza zisku společnosti Gebr. Ostendorf. OSMA zpracování plastů, s.r.o. byla provedena na základě účetních výkazů, které firma poskytla ve formě výkazu zisků a ztrát a datům z vnitropodnikového účetnictví. Výsledky mé práce by měly vést k tomu, že podnik bude schopen lépe kontrolovat své náklady a tržby a v příštích obdobích se pokusí navýšit svůj zisk.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza zisku společnosti Gebr. Ostendorf. OSMA zpracování plastů, s.r.o. v letech 2011 – 2013 a návrh na zlepšení finanční situace podniku, díky které by svůj zisk navýšila. Toho bude dosaženo buď snížením jednotlivých složek nákladů nebo zvyšováním tržeb z prodaných výrobků a zboží. Návrh vychází z analýzy nákladů a analýzy tržeb za zmiňované období a z určení bodu zvratu jednotlivých produktových řad.

Práce je rozdělena na dvě stěžejní části, a to teoretickou a praktickou. V první, teoretické části se zabývám rozborem možných postupů analyzování nákladů, tržeb a zisku z pohledu několika autorů. Jedná se hlavně o rozdělení nákladů, jejich přiřazování jednotlivým výkonům a rozdělení tržeb. Druhá, praktická část navazuje na teoretickou a je v ní provedena analýza nákladů, tržeb a nakonec celého zisku. Z dat získaných v druhé části práce je sestaven bod zvratu pro jednotlivé výrobky. Z analýzy tržeb a nákladů a z bodu zvratu pro jednotlivé výrobky je následně odvozen nový návrh strategického řízení, který bude firmou využit pro zlepšení její situace a k maximalizaci zisku, a to pokud možno z dlouhodobého hlediska.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato část práce se zabývá teoretickým uvedením do problematiky analýzy nákladů, tržeb a zisku, objasněním metod použitých pro měření zisku a nalezení problémů, které budou v dalších částech práce řešeny.

2.1 Finanční analýza

Významnou součástí finančního řízení podniku je finanční analýza, protože poskytuje managementu zpětnou vazbu a umožňuje odhalit na první pohled neviditelné poruchy ve finančním hospodaření. Finanční analýzu lze chápat ve dvou pojetích, a to v užším a širším pojetí. Pokud se jedná o hodnocení současného stavu a minulého vývoje financí podniku, mluvíme o užším pojetí, zatímco širší pojetí se snaží předpovědět jejich budoucí vývoj. Nejobecnější definice finanční analýzy je soubor činností, jejichž cílem je zjištění a komplexní vyhodnocení finanční situace podniku. Finanční situací rozumíme finanční výkonnost zaměřenou hlavně na ziskovost (rentabilitu). (1, s. 118)

„Finanční plán vychází ze strategických cílů podnikatele, ale i z dosavadního vývoje a z dosažené úrovně podniku hodnocené finanční analýzou, z prognózovaného vývoje prodeje a z prognózovaného vývoje ekonomického prostředí.“ (2, s. 6)

To, jak je finanční plán plněn, se kontroluje nejčastěji jednou měsíčně pomocí účetních výkazů a pomocí finanční analýzy. (2, s. 6)

2.1.1 Finanční cíle podniku

Hlavním a základním cílem podnikové činnosti je dlouhodobá maximalizace tržní hodnoty podniku z hlediska dlouhého časového období. Finanční cíle podnikání jsou hlavním faktorem určujícím další podnikové cíle, jejichž stanovení záleží na oboru v jakém firma podniká, umístění podniku, zvolené formě podnikání, potřebném kapitálu, a na dalších faktorech, které musí podnik respektovat. Jako dobrý způsob se jeví stanovení postupných kroků a dílčích cílů, které vedou k základnímu cíli podnikové činnosti. Během stanovování cílů je potřebné mít neustále na paměti, že podnikání probíhá v čase a je spojeno s rizikem. V oblasti finančního hospodaření jsou rozhodujícími dílčími cíli podniku trvalý, pro majitele podniku dostatečně vysoký výsledek hospodaření a rentabilita vlastního kapitálu. Dalším dílčím rozhodujícím cílem

podniku je trvalá platební schopnost a perspektiva dlouhodobé likvidity, hovoříme tedy především o dostatku peněz s co nejlepší finanční strukturou k dané činnosti podniku. (2, s. 6.)

Z pohledu vlastníka můžeme cíle tradičně rozdělit na monetární (kvantitativní, měřitelné) a nemonetární (kvalitativní, nelze je vyjádřit v peněžních jednotkách). V tabulce 1 je uveden přehled možných cílových kritérií z oblasti podnikových financí.

Tabulka 1: Cílová kritéria v oblasti podnikových financí (Zdroj: 8, s. 18)

Cílové kritérium	Příklad definování cílového kritéria
Kvantitativní cíle Kvalitativní cíle	Výsledek hospodaření, rentabilita, likvidita, náklady... Postavení na trhu, renomé, bonita, jistota...
Výkonové cíle Finanční cíle Cíle vyjadřující úspěšnost	Struktura výrobního programu, tržní podíl, umístění... Platební schopnost, finanční struktura... Objem obratu, přidaná hodnota, rentabilita...
Komplementární cíle Konkurující si cíle Indiferentní cíle	Zisk a podíly na zisku, vysoká rentabilita a dobrá bonita... Spokojenost zákazníků a snížení materiálových nákladů... Odbytové kanály a platební schopnost...

2.1.2 Zdroje finanční analýzy

Zdroje vstupních dat finanční analýzy lze rozdělit do tří velkých skupin dat: (2, s. 15)

1. **Účetní data** podniku, čerpaná z účetních výkazů finančního účetnictví, vnitropodnikového účetnictví (popřípadě jiných činností controllingu) a výročních zpráv.
2. **Ostatní data** podniku, čerpaná buď z podnikové statistiky nebo vnitřních směrnic, předpovědí a zpráv vedoucích pracovníků podniku.
3. **Externí data**, jimiž jsou například zprávy z odborného tisku, údaje státní statistiky, ministerstev, odhady analytiků různých institucí a nezávislé prognózy a hodnocení ekonomických poradců, agentur a firem.

Jaké zdroje informací budou použity, záleží na konkrétním účelu finanční analýzy a vybrané metodě, kterou bude prováděna. (2, s. 15)

Účetní výkazy tvořící roční účetní závěrku jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha včetně přehledu o peněžních tocích (Cash-flow) a přehledu o změnách vlastního kapitálu.

Rozvaha zachycuje majetek (aktiva) podniku k určitému okamžiku a zdroje (pasiva), ze kterých byl tento majetek financován.

V rozvaze jsou aktiva tříděna podle likvidnosti (rychlosti přeměny na peněžní hotovost) jednotlivých složek majetku a pasiva se třídí podle původu zdrojů vynaložených k jejich pořízení, jak můžeme vidět v tabulce 2. (2, s. 17)

Stranu aktiv rozdělujeme na:

- Stálá aktiva (dlouhodobý nehmotný, hmotný a finanční majetek)
- Oběžný majetek (zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek)

Na straně pasiv jsou:

- Vlastní kapitál (základní kapitál, kapitálový a rezervní fond, výsledek hospodaření minulých let a běžného účetního období)
- Cizí zdroje (rezervy, krátkodobé a dlouhodobé závazky, bankovní úvěry a půjčky)

Tabulka 2: Rozvaha podniku (Zdroj: 3)

AKTIVA /MAJATEK/	PASIVA /ZDROJE KRYTÍ/
složení majetku	zdroje financování (krytí)
<u>1. Stálá aktiva</u>	<u>1. Vlastní zdroje stalých a oběžných aktiv</u>
a) dlouhodobý nehmotný majetek b) dlouhodobý hmotný majetek c) dlouhodobý finanční majetek	a) majetkové fondy (FDM, FOA, FHC) b) finanční fondy (FO, FKSP, RF, FRM) c) peněžní a zvláštní fondy d) zdroje krytí prostředků RH e) hospodářský výsledek
<u>2. Oběžný majetek</u>	<u>2. Cizí zdroje</u>
a) zásoby - materiál - zásoby vlastní výroby - zboží b) pohledávky c) finanční majetek d) prostředky rozpočtového hospodaření e) přechodné účty aktivní	a) rezervy b) dlouhodobé závazky c) krátkodobé závazky d) bankovní úvěry a půjčky e) přechodné účty pasivní
AKTIVA = PASIVA	
V jaké podobě je majetek	Z jakých zdrojů byl pořízen

Výkaz zisku a ztráty obsahuje výnosy, náklady a výsledek hospodaření provozní, finanční a mimořádné činnosti za běžné období. (2, s. 19)

Výnosu podniku jsou tvořeny:

- Provozními výnosy
- Finančními výnosy
- Mimořádnými výnosy

Náklady vyjadřují účelově zaměřenou spotřebu vstupních faktorů v peněžních jednotkách, zaměřenou na získání určitých výstupů činnosti podniku za určité období.

Výsledek hospodaření za účetní období vyjadřuje rozdíl mezi výnosy a náklady. (2, s. 19)

Přehled o peněžních tocích (Cash-flow) podává informace o peněžních tocích v průběhu účetního období a obsahuje:

- Stav peněžních prostředků a jejich ekvivalentů na začátku období

- Peněžní toky z provozní činnosti
- Peněžní toky vtahující se k investiční činnosti
- Peněžní toky vztahující se k finanční činnosti
- Stav peněžních prostředků a jejich ekvivalentů na konci období (2, s. 19)

2.2 Tržby

Tržby bývají většinou hlavní složkou výnosů v podnicích. Je to součet peněžních částek, které v daném účetním období podnik získal prodejem svých výrobků, zboží a poskytováním služeb. Bývají klasifikovány jako rozhodující finanční zdroj podniku, jenž slouží k zaplacení jeho nákladů a daní, k výplatě dividend a jeho rozšířené reprodukci. (4, s. 34)

Tržby jsou tvořeny:

- Tržbami za prodej zboží
- Tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb
- Tržbami za prodej dlouhodobého majetku a materiálu
- Tržbami za prodej cenných papírů a vkladů (4, s. 34)

Jako rozhodující pro velikost celkových tržeb se jeví tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, které jsou ovlivněny objemem výroby a služeb, nastavenými cenami jednotlivých výrobků a služeb, rozpětím sortimentu prodeje, lhůtou splatnosti faktur a jejich způsobem fakturace atd. Celkový objem výroby je z krátkodobého pohledu omezen poptávkou po výrobcích a výrobní kapacitou podniku. (4, s. 34)

Možnými způsoby, jak může podnik své tržby zvyšovat, jsou:

- Zvyšování kvality stávajících výrobků
- Zavádění nových výrobků
- Zlepšování servisu a doprovodných služeb
- Lepší, účinnější reklama
- Zvyšování cen svých výrobků (pokud to podmínky na trhu dovolí). (4, s. 34)

Posouzení struktury tržeb a vývoje jejich strukturních částí je možné provádět:

- Dle hlavních činností podniku (členěno na tuzemsko a zahraničí)
- Dle strukturních jednotek podniku

- Dle způsobu placení a platebních podmínek (popřípadě jejich dodržování)
- Dle sortimentu výrobků (jednotlivých výrobků, fází životního cyklu výrobku, příspěvku ke krytí fixních nákladů a tvorbě zisku)
- Dle zákazníků
- Dle procentní analýzy komponent výkazu zisku a ztráty (za 100 % se považují celkové tržby) (2, s. 34)

„Analýza struktury tržeb podle sortimentu výrobků poskytuje informační základnu pro rozhodování o rozšíření nebo omezení sortimentu výrobků.“ (2, s. 34)

2.3 Náklady

Při průchodu podnikem se spotřebovávají aktiva tak, aby vznikala nová. Postupně dochází k přeměně aktiv v žádoucí formu peněžních prostředků. Peníze, které podnik používá za účelem pořízení aktiv a jejich přeměnu na produkt, jsou označovány jako náklady podniku. Představují tak určitou kategorii vstupů hospodářských prostředků do produkčního procesu. (5, s. 28)

Ekonomická teorie vysvětluje náklady podniku jako spotřebu výrobních faktorů včetně veřejných výdajů oceněnou v peněžních jednotkách, jež je způsobena tvorbou podnikových výnosů. (4, s. 28)

Účetní pojetí nákladů říká, že za účetní náklady se považuje spotřeba (snížení) hodnot v daném účetním období, která je zachycena ve finančním účetnictví.

Je velmi důležité odlišit náklady od peněžních výdajů, které představují úbytek peněz podniku (hotovost, peníze na účtu v bance) bez ohledu na jejich účel použití. Jako příklad můžeme uvést nákup dopravního prostředku, který je peněžním výdajem, ale není nákladem, tím jsou až následné odpisy. (4, s. 28)

2.3.1 Členění nákladů

Předpokladem pro účinné řízení nákladů je jejich podrobnější rozdělení do stejnorodých skupin. Náklady rozdělujeme do skupin na:

- **Druhové**
- **Účelové**
- **Kalkulační**

- **Podle závislosti na změně objemu výroby** (6, s. 58)

2.3.2 Druhov \acute{e} člen \acute{e} n \acute{i} náklad \acute{u}

Základním pohledem na člen \acute{e} n \acute{i} náklad \acute{u} je člen \acute{e} n \acute{i} náklad \acute{u} podle druh \acute{u} , které dáva odpov \acute{e} ď na otázku, co bylo v podniku spotřebováno. Jednotlivé druhy náklad \acute{u} jsou vzájemně odlišeny svým původem a tím, jestli se podílejí na tvorbě nové hodnoty. Z hlediska původu se náklady rozlišují na výrobní a nevýrobní, z okolí podniku a přímo z podniku. Z hlediska účasti na tvorbě hodnoty mohou náklady přispívat k tvorbě nové hodnoty nebo znamenají jen přenesenou hodnotu vytvořenou v jiných podnicích. Jak se náklady rozdělují podle druh \acute{u} , můžeme vid \acute{e} t níže, a to na:

- **Provozní náklady** (spotřeba materiálu a surovin, služby, osobní náklady, daně a poplatky, odpisy a podobně)
- **Finanční náklady** (prodané cenné papíry, úroky a podobně)
- **Mimořádné náklady** (manka, škody a podobně) (7, s. 11)

1) Provozní náklady:

Spotřeba materiálu, spotřeba energie

Služby (opravy a udržování, přepravné, cestovné)

Osobní náklady (mzdové náklady, sociální pojištění, sociální náklady)

Daně a poplatky (daň z nemovitostí, daň silniční, ostatní nepřímé daně a poplatky)

Odpisy nehmotného a hmotného dlouhodobého majetku a materiálu

Rezervy a opravné položky k provozním nákladům

Ostatní provozní náklady

2) Finanční náklady:

Prodané cenné papíry a vklady

Úroky

Tvorba rezerv na finanční náklady

Daň z příjmů za běžnou činnost

3) Mimořádné náklady

Manka a škody

Tvorba rezervy

Ostatní mimořádné náklady

Tvorba opravných položek

4) Daně z příjmů z mimořádné činnosti

Celkové náklady (7, s. 11)

2.3.3 Účelové členění nákladů

Náklady se podle účelového třídění nákladů člení z těchto dvou hledisek:

- Místo vzniku v podniku (vnitropodnikový útvar nebo středisko)
- Na co byly náklady vynaloženy (kalkulační členění nákladů)

Třídění nákladů podle místa vzniku znamená členění podle hospodářských a nákladových středisek, která se vytvářejí zpravidla podle charakteru činnosti. Náklady dělíme na:

- Náklady na obsluhu a řízení
- Technologické náklady (dále členěné na jednicové a režijní) (4, s. 31)

2.3.4 Kalkulační členění nákladů

Kalkulační členění nákladů umožňuje hodnotit, na jaké výrobky, služby nebo činnosti byly jednotlivé náklady vynaloženy. Z tohoto důvodu můžeme zjistit ziskovost jednotlivých výrobků nebo služeb a řídit strukturu výrobků, protože jednotlivé výrobky přispívají různou mírou k tvorbě podnikového zisku. Každý výkon je vymezený kalkulační jednicí, což je určitý výkon (výrobek, služba), jenž je vymezen měřitelnou jednotkou (kilogram, hodina, kus a podobně). Podle toho, jak přiřazujeme náklady na kalkulační jednici, rozlišujeme dvě hlavní skupiny nákladů, a to:

- **Přímé náklady**, které můžeme přiřadit přímo konkrétním výkonům okamžitě při jejich vzniku (například spotřeba materiálu na jeden kus výrobku).
- **Nepřímé náklady**, které není možné přiřadit konkrétním výkonům hned při jejich vzniku. Tyto náklady vznikají odděleně při činnostech, které se týkají více nebo všech druhů výkonů za určité období (například odpisy správních budov, mzdové náklady zaměstnanců z oblasti správy). (4, s. 31)

2.3.5 Členění nákladů podle závislosti na změně objemu výroby

Další důležité členění nákladů souvisí s objemem výroby a její změnou, protože část nákladů se mění se změnou objemu výroby a část jich zůstává nezměněna, popřípadě se mění skokem v určitých intervalech změn objemu výroby. Základem tohoto členění nákladů jsou dvě základní skupiny nákladů:

- **Fixní náklady**, které se nemění v závislosti na změně objemu výroby a jsou pevné. Jejich změna nastává pouze při rozsáhlých změnách výrobního programu. Patří sem zejména nájemné, odpisy, mzdy správních zaměstnanců a

podobně. Při růstu objemu produkce průměrné fixní náklady na jednotku produkce klesají, zatímco při nevyužívání plné výrobní kapacity stoupají.

- **Variabilní náklady** se v závislosti na objemu výroby mění a mohou se vyvíjet buď stejně rychle jako objem výroby (proporciální náklady), pomaleji než objem výroby (podproporciální náklady) nebo rychleji než objem výroby (nadproporciální náklady). (4, s. 31)

2.3.6 Kalkulace nákladů

Kalkulace je určení předem nebo následné zjištění vlastních nákladů a zisku (ztráty) na jednotku výkonu (kalkulační jednici). Principem kalkulace je rozdělení nákladů na náklady přímé a nepřímé. Přímými náklady jsou nazývány ty nákladové složky, které lze na kalkulační jednici určit. Náklady, které jsou společné několika kalkulačním jednicím a nelze je k nim přiřadit přímo, jsou nazývány náklady nepřímými nebo také režijními. Tyto náklady jsou pak na jednotlivé výkony rozvrhovány pomocí takzvaných rozvrhových základů. Rozvrhová základna představuje určitou měřitelnou jednotku, která je evidována v rámci kalkulace a podle které jsou poté rozvrhovány společné nepřímé náklady. Mezi klasické rozvrhové základny patří především přímý materiál, přímé mzdy, hodiny práce, celkové přímé náklady a podobně.

Konkrétní uspořádání přímých a nepřímých nákladů se nazývá kalkulačním vzorcem a jeho příklad můžete vidět níže. (7, s. 12)

Příklad kalkulačního vzorce

- 1) Přímý materiál
- 2) Přímé mzdy
- 3) Ostatní přímé náklady
- 4) Výrobní režie technologická
- 5) Všeobecná výrobní režie
- 6) Vlastní náklady výroby
- 7) Správní a zásobovací režie
- 8) Vlastní náklady výkonu
- 9) Odbytové náklady
- 10) Úplné vlastní náklady výkonu (7, s. 12)

2.4 Zisk

Zisk je chápán jako rozdíl mezi náklady a výnosy a odrážejí se v něm všechny faktory úspěšného podnikání. Jeho velikost bezprostředně navazuje na míru a schopnost jeho rozšířené reprodukce a na zvýšení hodnoty podniku. Tyto funkce zisku jsou v podmínkách tržní ekonomiky chápány jako nejdůležitější a jsou nazývány jako kritériální a reprodukční funkce.

Další dvě podstatné funkce zisku jsou stimulační a distribuční funkce. Stimulační funkce je spjata s využitím zisku jako nástroje angažovanosti pracovníků podniku na souhrnných hodnotových výsledcích. Distribuční funkce ukazuje zisk jako zdroj rozdělení hlavně ve vztahu k vlastníkům a daňovým povinnostem.

Ve vztahu k různým rozhodovacím úlohám jsou rozlišovány i různé stupně zisku. Jako nejdůležitější z těchto úrovní se jeví:

- **Zisk z hlavní výdělečné činnosti** (provoní, operační zisk), který je charakterizován jako rozdíl mezi výnosy z prodeje výkonů, které jsou předmětem činnosti podniku, a náklady, které souvisejí s hlavní podnikatelskou činností podniku. Obecně tento stupeň zisku hodnotí schopnost managementu podniku efektivně zhodnotit ekonomické zdroje, které mu byly poskytnuty k uskutečňování hlavní podnikatelské činnosti.
- **Zisk z běžné činnosti**, který zahrnuje provozní zisk upravený o hospodářský výsledek vycházející z finančních a investičních aktivit (prodej cenných papírů, úroky z přijatých a poskytnutých úvěrů a podobně). Tato úroveň zisku vyjadřuje schopnost podnikového managementu a vlastníků podniku zhodnotit vložené ekonomické zdroje v daném období.
- **Mimořádný zisk**, jehož předmětem je rozdíl nákladů a výnosů, které ovlivnily celkový zisk takovým náhodným způsobem, s jehož opakováním v budoucnu nelze počítat. Jako příklad můžeme uvést následky živelných pohrom kompenzované pojistným plněním.
- **Čistý zisk**, jenž zůstává vlastníkům k dispozici na rozvoj podniku a uspokojování vlastních potřeb. Počítá se jako součet zisku z běžné činnosti a mimořádného zisku snížený o celkovou daň z příjmů. (6, s. 43)

Samotná analýza zisku vychází ze strategických cílů podniku. Jejím úkolem je srovnání dosahovaného zisku s těmito cíli. Zjišťuje, zda se zisk vyvíjí v souladu s plány podnikatele a zda má uspokojivou úroveň. Analýza zisku navazuje na analýzu nákladů a analýzu tržeb a využívá výsledků z nich.

Výše zisku je ovlivněna všemi faktory, jež působí na výši nákladů a na výši tržeb. Následující faktory nejvíce působí na navýšení zisku:

- Spokojenost zákazníků vedoucí k nárůstu prodeje a výroby
- Kvalita nutných činností a výkonů
- Změny ve struktuře prodáváných výrobků
- Zavedení prodeje nových vysoce konkurenčně schopných výrobků na trh
- Snížení fixních nákladů za běžné období
- Snížení variabilních nákladů na jednotlivé výstupy (2, s. 50)

2.5 Strategické plánování

Pojem strategie je slovo odvozené původem z řečtiny a jeho volný překlad zní „válečné umění, umění velitele“. Dříve byla strategie chápána jako věda o plánování vojenských operací a vymezení jejich směru. V nevojenských oblastech, zejména podnicích, se strategie začala aplikovat na začátku šedesátých let dvacátého století. V obecném smyslu je strategie chápána jako posloupnost činností a kroků, které směřují k dosažení předem stanovených cílů. Přitom tuto posloupnost volíme s vědomím, že nemůžeme znát všechny budoucí možné souvislosti a okolnosti a ani všechny možné alternativy. Hlavním účelem celkové strategie je spojení dílčích cílů jednotlivých částí podniku za účelem splnění celkových cílů podniku. Strategie sděluje základní představy o tom, jakými způsoby budou cíle podniku dosaženy. Budoucí činnosti podniku, jejichž prováděním dojde podnik k naplnění svých cílů, předurčuje právě strategie. (4, s. 105)

Vize podniku vyjadřují, jak chce podnik po jejich naplnění v průběhu strategického období vypadat. Formulují hlavně:

- Co podnik poskytne svým majitelům (zisk, růst ceny akcií, dividendy a podobně).
- Co chce podnik poskytnout svým zaměstnancům ve strategickém období (růst mezd, sociální záruky a podobně).

- Co by podnik chtěl poskytnout svým zákazníkům (služby poskytnuté zákazníkům, poskytnuté produkty a podobně). (4, s. 109)

2.5.1 Formulace strategických cílů

Strategický cíl je takový stav, kterého má být v budoucnu dosaženo a který je měřitelný určitými kvalitativními nebo kvantitativními ukazateli. Určení cílů je náročná činnost, která ovlivňuje celou budoucí činnost podniku, jeho vývoj a efektivnost. Je nezbytné věnovat strategickým cílům podniku velkou pozornost, neboť tyto cíle sjednocují a orientují všechny činnosti podniku a jejich určení patří v procesu zpracování strategie mezi nejdůležitější kroky. Od takto určených strategických cílů se dále odvíjejí operace, které směřují k jejich zajištění.

Strategické cíle musejí být „SMART“, což znamená, že musejí splňovat následující kritéria:

- Specifický
- Měřitelný
- Akceptovatelný
- Reálný
- Termínovaný v čase

Čtyři skupiny vrcholových strategických cílů se člení na:

- Ekonomické cíle, které se vztahují k vytvoření ekonomických efektů.
- Cíle na trhu, jež vedou k uspokojení poptávky odběratelů.
- Majetkové cíle vedoucí k rozvíjení hmotného i nehmotného majetku podniku.
- Cíle sociální, v oblasti kvalifikace a motivace určené pracovnímu kolektivu, jeho stimulaci a kvalifikaci a sociálnímu programu. (4, s. 110)

2.5.2 Druhy strategií

Části podnikové strategie, které se týkají jednotlivých funkčních oblastí podniku, představují způsoby dosahování strategických cílů, které byly stanoveny podnikem. Je známo několik typologií podnikových strategií a nejznámější z nich, vycházející z Porterova modelu chování firmy, je **strategie založená na základní orientaci firmy na trhu**. Je tvořena těmito třemi základními strategiemi:

- **Strategie nízkých nákladů**, která je orientována na hospodárnost a efektivnost. Jejím cílem je dosahování úspor v oblasti nákladů, a to nejen celkových, ale

hlavně dílčích. Tohoto se snaží dosáhnout specializací výroby, jejím shromažďováním a zvyšováním sériovosti. Pokud dojde k snížení nákladů na jednotku výkonu dosažený růstem velikosti produkce, umožní to snížení ceny (při zachování stejné míry zisku) pod úroveň konkurenčních cen, a získáme tak větší podíl na trhu.

- **Strategie tržního koutu**, která je založena na segmentaci trhu a nalezení určité části trhu, která je tvořena přesně určeným okruhem zákazníků. Na tuto část se poté podnik obrací se svými produkty (službami).
- **Strategie diferenciacce**, která je založena na odlišení produktu v rámci oboru. Snaží se získat výhodu na trhu odlišením od konkurence. Toho dosahuje tím, že nabízí produkt se speciálními vlastnostmi (kvalita, servisní služby a podobně).

Další rozdělení podnikových strategií vychází z **chování podniku na trhu a jeho vztahu k inovacím** a rozlišuje tyto čtyři druhy strategií:

- **Ofenzivní strategie**, někdy také nazývaná jako útočná, založená na rychlé inovační politice a zvýšení prodejního úsilí. Je orientována na co nerychlejší zavádění nových výrobků a z hlediska času hodně obměňovaných výrobků na trh. Cílem této strategie je být na trhu první a dosáhnout co nejlepší konkurenční pozice.
- **Defenzivní strategie** nazývaná také jako obranná, při které se podnik snaží udržet dosavadní tržní podíl. Střetu s konkurencí se podnik při uplatňování této strategie vyhýbá a snaží se spíše o spolupráci s ní a vytvoření koalic.
- **Strategie druhého nejlepšího**, která dovoluje vstup na daný trh konkurenci, ale silou své pozice oproti konkurenci zabezpečuje velké ovlivnění a následné ovládnutí trhu.
- **Zůstatková strategie** je určena pro podnik, který se nachází v určitých odbytových a ekonomických potížích. Tato strategie navrhuje podniku uplatnění v takových částech trhu, na které konkurence nesoustředí svou pozornost nebo ho přímo opouští, a tím mu umožňuje přežití v těchto tržních segmentech.

(9, s. 19)

2.5.3 Strategický management

V současné literatuře není jednoznačná definice strategického managementu, ale převládá názor, že strategický management je soubor činností, rozhodnutí a instrukcí,

kteřé jsou pro firmu nezbytné k dosažení nadprůměrného zisku a pro dosažení strategické konkurenční výhody. Další autoři definici dále rozšřirují o personální rozměr, protože strategický management by měla být činnost všech zúčastněných (jak vedení společnosti, tak i řadoví zaměstnanci mají společný cíl být úspěšný). Musíme zdůraznit i tvůrčí úroveň strategického managementu, protože je věda i umění dát dohromady znalosti a intuici potřebnou pro tvorbu a udržení hlavních částí podniku. (10, s. 25)

2.5.4 Hodnocení strategie

Současné pojetí hodnocení strategie uvažuje jeho uplatnění v průběhu celého strategického řízení. Strategické postupy používané podnikem nemohou být konstantní, protože prostředí, ve kterém se strategie uplatňuje, se mění. Z tohoto důvodu je potřeba reagovat na nastalé skutečnosti tím, že strategický management sleduje interní i externí faktory, které mají vliv na aplikovanou strategii, vyhodnocuje zjištěné výsledky, které porovnává se strategickým plánem, a navrhuje potřebné změny v strategickém postupu. Postupy hodnocení strategie mají dva směry, a to:

- Korekce probíhajících procesů
- Hodnocení naplnění strategických cílů a celé zvolené strategie jako celku po ukončení realizace procesů

K hodnocení strategie se využívají dva standardní hodnotící ukazatele, a to „tvrdé“, které mohou být jednoznačně číselně ohodnoceny, a „měkké“, které se zaměřují na kvalitativní stránku plnění strategie. (10, s. 29)

„Fáze hodnocení strategie přispívá v konečném důsledku k růstu kompetencí firmy a získané zkušenosti se pozitivně uplatňují při jejím znalostním rozvoji.“ (10, s. 29)

2.5.5 Postup při zpracování strategického plánu

Každá strategie musí mít svůj podrobný plán a postup jeho sestavování lze rozdělit na těchto pět fází:

- **Získání informací** o podniku, které jasně určí kompetence pro uplatnění strategického záměru.
- **Analýza** současných a minulých **výsledků**, v důsledku kterých můžeme zjistit podnikatelské postavení podniku.
- **Určení hlavních částí vize.**

- **Stanovení** detailních dlouhodobých strategických **cílů**, které vycházejí z předchozí vize a jejího přesného vyčíslení.
- **Zpracování strategie** pro dosažení předešlých strategických cílů. (10, s. 37)

2.5.6 Členění plánů

Je nezbytné členit podnikové plány podle určitých hledisek z důvodu lepší orientace v podnikovém plánování. Plány se člení z hlediska:

- Časového
- Věcné náplně
- Úrovně rozhodovacího procesu
- Účelu

Členění podnikového plánování podle **časového hlediska** má obvykle kaskádovitou podobu. To znamená, že podnikové plánování vychází z dlouhodobých plánů, na které navazují střednědobé plány a nakonec plány krátkodobé. Stejný význam má členění plánů na strategické (dlouhodobé), taktické (střednědobé) a operativní (krátkodobé). Základem efektivního systému plánování je konzistence jednotlivých typů plánů, to znamená, že strategické plány se stávají východiskem pro podřízené taktické a operativní plány. Stejně důležité je také zajistit, aby plány taktické a operativní nebyly v rozporu s podnikovým strategickým plánem. Podle časového hlediska dělíme plány tedy na:

- **Dlouhodobé strategické plány** jsou zpracovávány na dobu pěti až deseti let (běžná průmyslová výroba) ale nejsou výjimkou ani plány přesahující dvacet let (chemický a těžební průmysl).
- **Střednědobé strategické plány** jsou ovlivňovány všemi významnými stakeholders a obvykle jsou zpracovány na dobu tři až pěti let.
- **Taktické roční plány** jsou základním řídicím dokumentem pro manažery a je podle nich posuzována schopnost podniku plnit rozvojový program. Taktické roční plány jsou upřesněním a rozpracováním střednědobých strategických plánů pro zvolené období.
- **Operativní plány** jsou upřesněním strategických a taktických plánů na detailnější celky. Mohou se vztahovat k čtvrtletnímu, měsíčnímu, ale i týdennímu časovému období.

Rozdělení plánů podle **věcné náplně** se shoduje s funkčním členěním plánů, které bývají většinou shodné s plány jednotlivých útvarů podniku. Rozdělení nejdůležitějších funkčních plánů zahrnuje:

- Marketingové a obchodní plány
- Plány výroby
- Plány zásobování a logistiky
- Investiční plány
- Finanční plány

Členění plánů podle **úrovně rozhodovacího procesu** koresponduje s rozdělením firmy podle její hierarchie a formuluje plány podle jednotlivých pravomocí a odpovědností. Nižší odpovědnostní úroveň vypracovává plán podle přesného zadání vyšší odpovědnostní úrovně. Rozdělení plánů podle úrovně rozhodovacího procesu má následující podobu:

- **Plány na úrovni podniku** jsou zpracovávány bez ohledu na nižší členění firmy (funkční, divizionální nebo procesní) a podávají konečné zobrazení o strategii firmy, její případné finanční výkonnosti a naplňování představ hlavních stakeholders.
- **Plány na úrovni divizí** se používají v případě, že podnik je rozdělen na divizionální organizace. Tato struktura organizace je typická pro podniky s rozdílnými výrobními podniky.
- **Plány na úrovni týmů a procesů** jsou rozpracováním strategických plánů na nejnižší úroveň organizačních jednotek a reálu tak vznikají výrobní plány, obchodní a marketingové plány, plány lidských zdrojů a podobně.

Podnikové plány členěné podle **účelu** jsou zaměřeny na uspokojování informačních potřeb různých zájmových skupin (stakeholders), které tyto plány potřebují pro určité účely. Tyto poskytnuté plány se rozlišují podle členění a mírou detailů podle toho, která zájmová skupina si plán vyžádala. Možnými účely jsou:

- Informace o budoucím vývoji pro potencionální investory
- Informace pro auditory
- Informace pro alianční partnery
- Informace pro financující banku a podobně (10, s. 84)

3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

3.1 Představení společnosti

V analytické části mé bakalářské práce se zabývám analýzou společnosti Gebr. Ostendorf - OSMA zpracování plastů, s.r.o., která se zabývá výrobou a prodejem plastových potrubních systémů. V současné době firma zaměstnává 70 zaměstnanců, z nichž většina pracuje ve výrobě a skladu. Sídlo společnosti se nachází v malé obci Komorovice asi tři kilometry od města Humpolec.

Název: Gebr. Ostendorf - OSMA zpracování plastů, s.r.o.

Sídlo: Komorovice, č. p. 1

Okres Pelhřimov

PSČ 39601

IČO: 606 47 001

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Datum zápisu: 7. září 1994

Statutární orgán: Thorsten Sturm

Základní kapitál: 38 000 000 Kč

Předmět podnikání:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

3.1.1 Historický vývoj

Společnost vznikla v září 1994 a v roce 1995 se rozjela výroba KG Systému z PVC, v roce 1998 se přidala i výroba HT Systému z PP. V té době se společnost zaměřovala na prodej svých výrobků na českém trhu a v roce 2001 začala expandovat i na trh slovenský. V roce 2003 do svého produktového portfolia zahrnula i zboží z řady Skolan, KG 2000 a RV Systém. V roce 2005 došlo ke změně vlastníka a společnost se stala členem skupiny OSTENDORF Germany. V této souvislosti došlo i ke změně v pojmenování firmy na současný název Gebr. Ostendorf – OSMA zpracování plastů, s.r.o. V roce 2007 se s ohledem na životní prostředí změnila receptura výroby KG Systému, a to používáním bezolovnatých stabilizátorů. V roce 2009 se k nabízenému zboží přidaly produkty řady Magnacor.

3.1.2 Současná situace

V současné době společnost zaměstnává 70 zaměstnanců. Ve vedení společnosti stojí Thorsten Sturm jako generální ředitel a Ing. Věra Davidová na pozici obchodního ředitele. Na správních pozicích firma zaměstnává 12 zaměstnanců od ekonomického, přes obchodní, k produktovému oddělení. Skladovou a vychystávající činnost obstarává 17 zaměstnanců ve dvousměnném osmihodinovém provozu v čele se Zdeňkem Sedmíkem jako vedoucím skladu. Výrobní hale KG Systému šéfuje Marcel Sidorenko a řídí třísměnný nepřetržitý provoz s 16 zaměstnanci. Výroba KG Systému probíhá v nové výrobní hale, kde probíhá míchání surovin (PVC, křída, barviva, stabilizátory a podobně) a poté i samotná výroba potrubních systémů. Druhá výrobní hala slouží k výrobě HT Systému a pracuje zde 25 zaměstnanců ve třísměnném provozu v pětidenním pracovním týdnu. O bezchybný pracovní chod HT haly se stará její vedoucí Rudolf Krejčí. Firma Gebr. Ostendorf – OSMA zpracování plastů, s.r.o. v současné době prodává kromě již zmiňovaných výrobků KG Systém, které slouží především jako kanalizační systémy do země, a HT Systém, které je používáno jako odpadní, svodové a větrací potrubí uvnitř budov, i zboží dalších produktových řad. Mezi ně patří odpadní trubky a tvarovky zvané Skolan. Mají schopnost snižovat intenzitu hluku používané ve všech oblastech pozemního stavitelství s požadavkem na tichý provoz (rodinné domy, kulturní a sportovní objekty, hotely a podobně). Dále prodává kanalizační trubky a tvarovky KG 2000 odolávající světlu a vařící vodě. Jsou vhodné i k uložení v zemi v místech s možností vyššího tlaku (dálnice, větší hloubka uložení a podobně). Další produktovou řadou je RV systém, což jsou dna šachet a uličních vpustí. Jako poslední firma prodává systém Magnacor, který slouží pro odvodnění silnic a dálnic a pro běžný domovní odpad a má dvojitou stěnu z polypropylenu.

3.2 Analýza nákladů

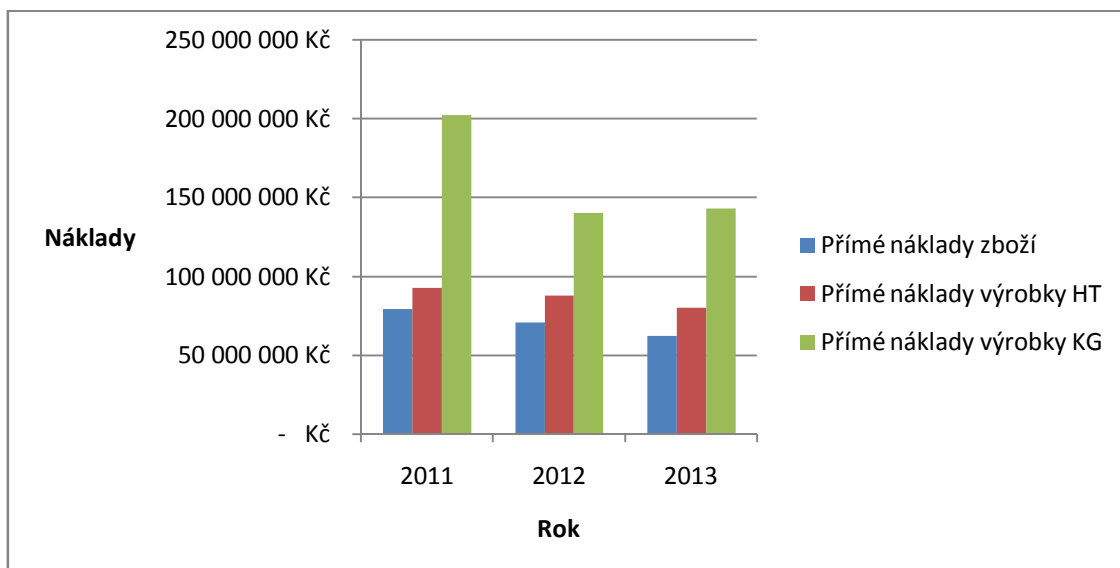
3.2.1 Analýza přímých nákladů

Firma Gebr. Ostendorf. OSMA zpracování plastů, s.r.o. eviduje své náklady prostřednictvím finančního účetnictví a pomocí svého vnitropodnikového účetnictví. Jak bylo řečeno v předchozí části práce, firma sama vyrábí produkty řady HT Systém a KG Systém a obchoduje se zbožím čtyř produktových řad Skolan, KG 2000, RV Systém a Magnacor, které budou v dalším průběhu práce označovány jednotně jako zboží.

Tabulka 3: Rozdělení přímých nákladů (Zdroj: vlastní zpracování dle poskytnutých dat firmou)

Ukazatel/Rok	2011	2012	2013
Přímé náklady zboží	78 998 000 Kč	70 519 000 Kč	62 041 000 Kč
Přímé náklady výrobky HT	92 656 000 Kč	87 464 000 Kč	80 069 000 Kč
Přímé náklady výrobky KG	202 271 000 Kč	140 143 000 Kč	142 858 000 Kč

V tabulce 3 můžeme vidět rozdělení přímých nákladů na jednotlivé produkty. Přímé náklady na zboží vychází z hodnot získaných z výkazu zisků a ztráty pod položkou náklady vynaložené na vlastní zboží. Přímé náklady na výrobky HT a KG jsou součtem nákladů na materiál a energie a mzdových nákladů na jednotlivých výrobních pracovištích. Jak můžeme vidět, přímé náklady na zboží i vlastní výrobky každým rokem klesají, což je zapříčiněno zmenšováním objemu nakupovaného zboží a vyráběné produkce. Jedinou výjimku tvoří přímé náklady na výrobky KG v roce 2013, které stouply meziročně o více než 2,5 milionu Kč, to bylo zapříčiněno nárůstem cen materiálu používaného při výrobě a ne nárůstem objemu produkce. Grafické zobrazení vývoje přímých nákladů můžeme vidět v grafu 1.



Graf 1: Vývoj přímých nákladů v letech 2011-2013 (Zdroj: vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou)

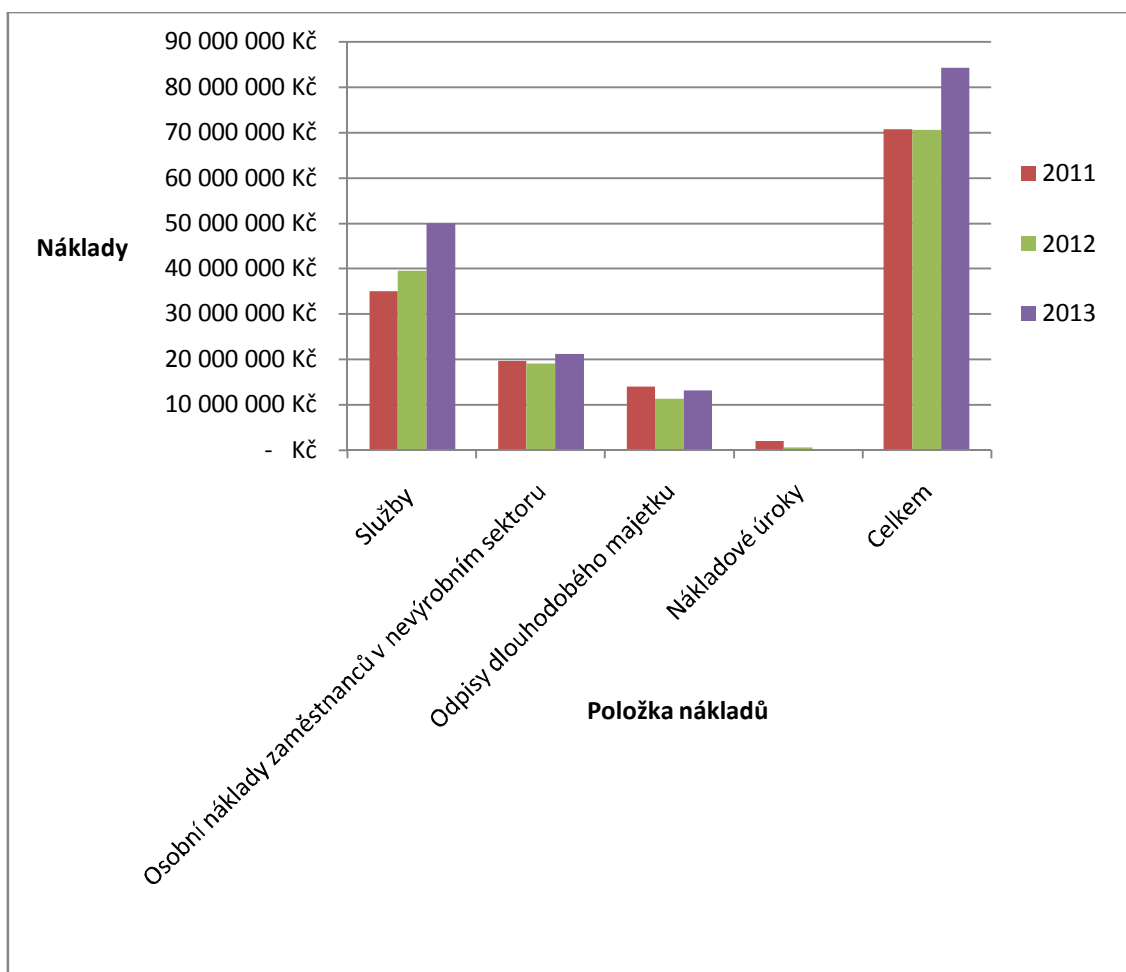
3.2.2 Analýza nepřímých nákladů

Nepřímé náklady společnosti vychází z výkazu zisků a ztráty a z údajů poskytnutých samotnou firmou. Mezi nepřímé náklady, které je potřeba rozdělit mezi jednotlivé produktové řady, patří služby, osobní náklady všech pracovníků, kteří se nepodílejí přímo na výrobě (zaměstnanci skladu, zaměstnanci ve správě podniku a vedení společnosti), odpisy dlouhodobého majetku a nákladové úroky (úroky z poskytnutých úvěrů). Jejich rozdělení na jednotlivé roky můžeme vidět v tabulce 4.

Tabulka 4: Složky nepřímých nákladů (Zdroj: vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou)

Položka/Rok	2011	2012	2013
Služby	34 942 000 Kč	39 542 000 Kč	49 983 000 Kč
Osobní náklady zaměstnanců v nevýrobním sektoru	19 656 000 Kč	19 080 000 Kč	21 222 000 Kč
Odpisy dlouhodobého majetku	14 024 000 Kč	11 252 000 Kč	13 062 000 Kč
Nákladové úroky	2 036 000 Kč	630 000 Kč	0 Kč
Celkem	70 658 000 Kč	70 504 000 Kč	84 267 000 Kč

V grafu 2 můžeme vidět, že náklady na služby mají každým rokem rostoucí trend a ostatní složky nepřímých nákladů se pohybují na přibližně stejné úrovni každý sledovaný rok. Celkové nepřímé náklady se v letech 2011 a 2012 pohybují na stejné úrovni, a to 70 milionů Kč. V roce 2013 celkové nepřímé náklady vzrostly o 14 milionů Kč hlavně v důsledku nárůstu nákladů na služby, které v tomto roce vzrostly o 10 milionů Kč oproti roku předchozímu.



Graf 2: Složky nepřímých nákladů (Zdroj: vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou)

Jako rozvrhová základna k rozdělení nepřímých nákladů posloužily přímé náklady, v tabulce 5 můžeme vidět jejich procentní rozdělení na jednotlivé produktové řady a také jejich celkové rozdělení na produktové řady. Největší podíl na krytí nepřímých nákladů má produktová řada výrobků KG Systém a to kolem 50 procent. Mezi 25 a 30 procenty se na krytí nepřímých nákladů podílí výrobky řady HT Systém a těsně nad hranicí 20 procent krytí nepřímých nákladů se pohybuje zboží.

Tabulka 5: Rozdělení nepřímých nákladů (Zdroj: vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou)

Ukazatel/Rok	2011	2012	2013
Podíl zboží na krytí nepřímých nákladů	21,1 %	23,7 %	21,8 %
Nepřímé náklady na zboží	14 908 838 Kč	16 709 448 Kč	18 370 206 Kč
Podíl výrobků HT na krytí nepřímých nákladů	24,8 %	29,3 %	28,1 %
Nepřímé náklady na výrobky HT	17 523 184 Kč	20 657 672 Kč	23 679 027 Kč
Podíl výrobků KG na krytí nepřímých nákladů	54,1 %	47 %	50,1 %
Nepřímé náklady na výrobky KG	38 225 978 Kč	33 136 880 Kč	42 217 767 Kč

3.2.3 Analýza celkových nákladů

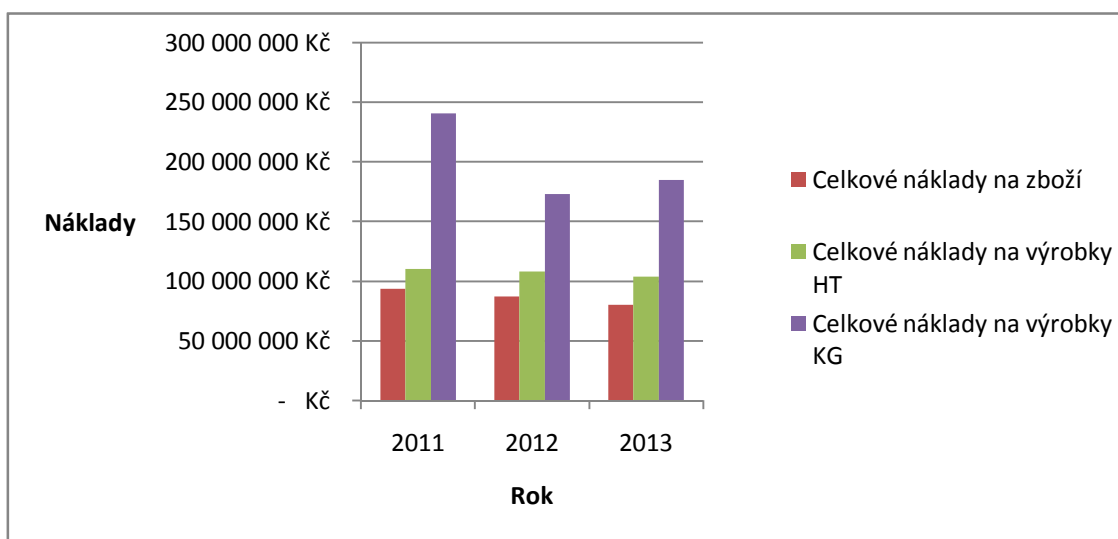
Celkové náklady na jednotlivé produktové řady tvoří součet přímých a nepřímých nákladů.

Tabulka 6: Celkové náklady (Zdroj: vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou)

Ukazatel/Rok	2011	2012	2013
Celkové náklady na zboží	93 906 838 Kč	87 228 448 Kč	80 411 206 Kč
Celkové náklady na výrobky HT	110 179 184 Kč	108 121 672 Kč	103 748 027 Kč
Celkové náklady na výrobky KG	240 496 978 Kč	173 279 880 Kč	185 075 767 Kč

Celkové náklady každý rok klesají a to hlavně vlivem snižování přímých nákladů na produkci jednotlivých produktových řad. Jedinou výjimkou jsou celkové náklady na

výrobky řady KG Systém v roce 2013, jejich nárůst oproti předchozímu roku je zapříčiněn růstem cen materiálu, jak zachycuje graf 3.



Graf 3: Celkové náklady (Zdroj: vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou)

3.3 Analýza tržeb

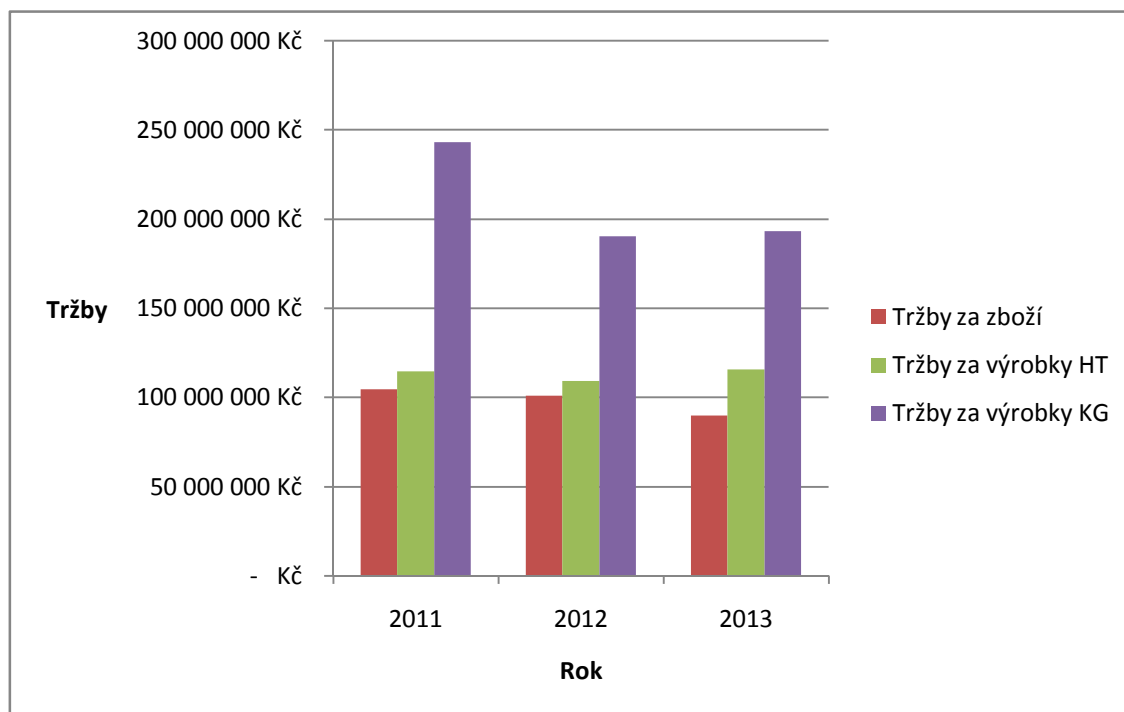
Data pro analýzu tržeb vycházejí z výkazu zisku a ztrát společnosti Gebr. Ostendorf. OSMA zpracování plastů, s.r.o., ze kterého jsou získané tržby za prodej zboží. Tržby za prodej vlastních výrobků produktových řad HT Systém a KG Systém byly získány z vnitropodnikového účetnictví společnosti.

Tabulka 7: Tržby (Zdroj: vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou)

Ukazatel/Rok	2011	2012	2013
Tržby za zboží	104 509 000 Kč	101 154 000 Kč	90 100 000 Kč
Tržby za výrobky HT	114 744 237 Kč	109 489 177 Kč	115 657 088 Kč
Tržby za výrobky KG	242 944 970 Kč	190 234 823 Kč	193 275 593 Kč

Tržby za prodej zboží každý rok klesají, jak ukazuje tabulka 7, a to z důvodu zmenšování objemu prodáváného zboží. Tržby za vlastní výrobky produktových řad HT Systém a KG Systém v roce 2012 klesly oproti tržbám z předchozího roku a v roce

2013 opět stouply, i když objem prodaných výrobků obou řad v každém roce oproti předchozímu roku klesal. Nárůst tržeb za vlastní výrobky v roce 2013 je zapříčiněn změnou cen, které podnik v tomto roce provedl.



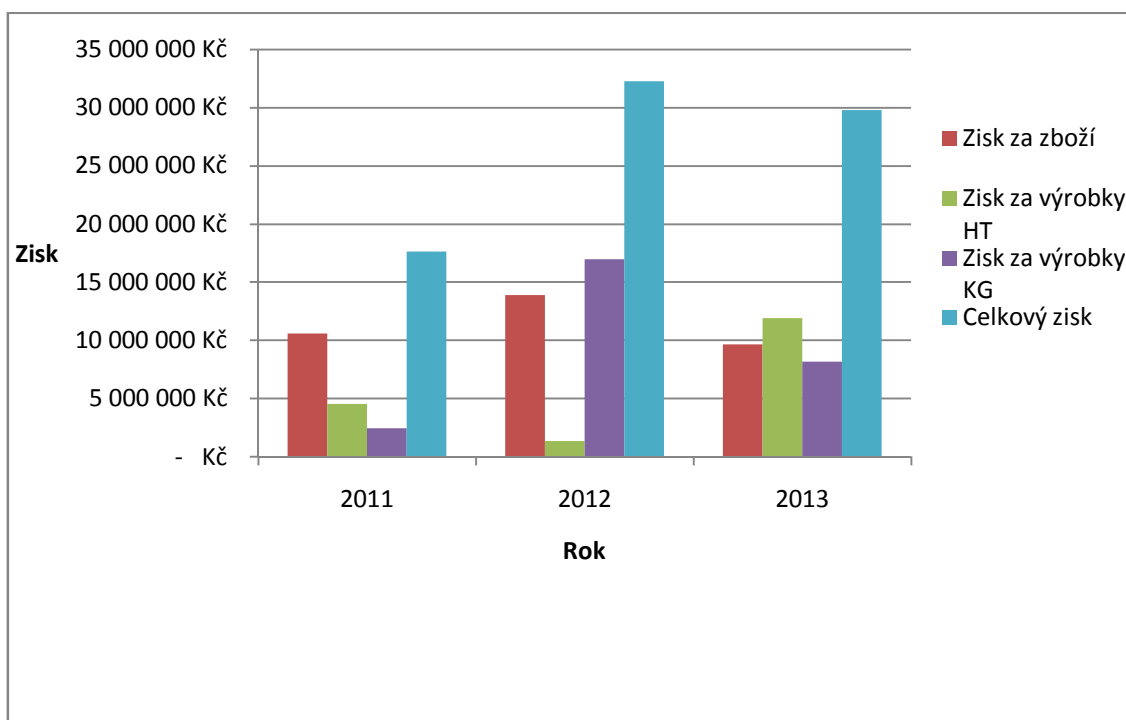
Graf 4: Tržby (Zdroj: vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou)

3.4 Analýza zisku

Zisk z jednotlivých produktových řad tvoří rozdíl mezi tržbami a celkovými náklady vynaloženými na tyto produktové řady.

Tabulka 8: Zisk (Zdroj: vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou)

Ukazatel/Rok	2011	2012	2013
Zisk za zboží	10 602 162 Kč	13 925 552 Kč	9 688 794 Kč
Zisk za výrobky HT	4 565 053 Kč	1 367 505 Kč	11 909 061 Kč
Zisk za výrobky KG	2 447 992 Kč	16 954 943 Kč	8 199 826 Kč
Celkový zisk	17 615 207 Kč	32 248 000 Kč	29 797 681 Kč



Graf 5: Zisk (Zdroj: vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou)

Vývoj zisku z jednotlivých produktů má ve sledovaných letech kolísavý charakter. V roce 2011 má největší podíl na celkovém zisku 17,5 milionu Kč zisk za prodané zboží, a to více než 10,5 milionu Kč, zisk z prodeje výrobků produktové řady HT Systém je 4,5 milionu Kč a nejmenší měrou se na celkovém zisku podílí zisk z prodeje výrobků produktové řady KG Systém a to necelých 2,5 milionu Kč.

V roce 2012 se situace mění, celkový zisk se téměř zdvojnásobuje na 32 milionů Kč a největší podíl na něm má zisk z prodeje výrobků produktové řady KG Systém, a to téměř 17 milionů Kč, což je téměř sedminásobně více než v roce předchozím. Zisk z prodaného zboží také vzrostl, a to na necelých 14 milionů Kč. Zisk z prodeje výrobků produktové řady HT Systém se zmenšil více než třikrát na 1,3 milionu Kč.

Rok 2013 přináší další změny, když se celkový zisk zmenšil na necelých 30 milionů Kč a největší podíl na něm mají výrobky produktové řady HT Systém, a to téměř 12 milionů Kč, což je osminásobně více než v roce 2012 a téměř dvakrát více než v roce 2011. Zisk z prodeje zboží se snížil o více než 4 miliony Kč oproti předchozímu roku na 9,5 milionu Kč. Zisk z prodeje výrobků produktové řady KG Systém se snížil na 8 milionů Kč, což je dvakrát méně než v roce 2012.

3.4.1 Zisk z jednotlivých produktových řad

Celkové množství produkce výrobků produktové řady HT Systém se v každém sledovaném roce snížila o přibližně 20 tun, jak ukazuje tabulka 9. Jelikož se celkový zisk z prodeje výrobků HT každým rokem skokově mění, mění se i zisk z 1 tuny těchto produktů. V roce 2011 dosahuje 2326,5 Kč za tunu, v roce 2012 klesá na 711 Kč za tunu a v roce 2013 skokově roste na 6329 Kč za tunu, což je způsobeno hlavně poklesem cen materiálu používaného na výrobu produktů HT.

Tabulka 9: Zisk z výrobků HT (Zdroj: vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou)

Položka/Rok	2011	2012	2013
Prodané množství produktů HT (t)	1962,2	1923,4	1881,7
Celkový zisk z produktů HT (Kč)	4 565 053	1 367 505	11 909 061
Zisk z 1 tuny produktů HT (Kč)	2 326,50	710,98	6 328,88

Množství vyrobených produktů řady KG systém je nejvyšší ze všech tří zkoumaných produktových řad, což je patrné z tabulky 10. V roce 2011 bylo vyrobeno 8260 tun, v dalším roce produkce klesla na 6468 tun a v roce 2013 byl zaznamenán také pokles produkce, a to na 6211 tun. Nejmenší zisk na 1 tunu výrobků byl v roce 2011, kdy se pohyboval pod hranicí 300 Kč za tunu. Naopak v roce následujícím se zisk zvýšil na 2621 Kč za tunu, což je téměř devětkrát více než v roce 2011. Rok 2013 ukazuje pokles zisku, a to na 1320 Kč na 1 tunu výrobků produktové řady KG Systém.

Tabulka 10: Zisk z výrobků KG (Zdroj: vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou)

Položka/Rok	2011	2012	2013
Prodané množství produktů KG (t)	8259,9	6468,4	6211
Celkový zisk z produktů KG (Kč)	2 447 992	16 954 943	8 199 826
Zisk z 1 tuny produktů KG (Kč)	296	2 621	1 320

I přes to, že prodané zboží se skládá ze čtyř produktových řad, je jeho celkové prodané množství nejmenší ze všech zkoumaných produktů, jak ukazuje tabulka 11. Má opět klesající tendenci, a to 1 321 tun v roce 2011, 1 175 tun v roce 2012 a v roce 2013 prodané množství zboží kleslo na 1 059 tun. Zisk z 1 tuny prodaného zboží vykazuje nejvyšší hodnoty ze zkoumaných produktových řad. Zisk na 1 tunu prodaného zboží v roce 2011 je 8 024 Kč, což je nejméně z pozorovaných let, přesto je to více než nejvyšší hodnoty zisku z 1 tuny u předchozích vlastních výrobků. V roce 2012 se zisk zvýšil o téměř polovinu na 11 853 Kč. Rok 2013 přináší pokles zisku na 1 tunu zboží na 9 150 Kč.

Tabulka 11: Zisk z prodaného zboží (Zdroj: vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou)

Položka/Rok	2011	2012	2013
Prodané množství zboží (t)	1321,3	1174,9	1058,9
Celkový zisk ze zboží (Kč)	10 602 162	13 925 552	9 688 794
Zisk z 1 tuny zboží (Kč)	8 024	11 853	9 150

3.5 Bod zvratu

V následující části bude nejdříve propočítán bod zvratu pro produktové řady, které společnost Gebr. Ostendorf. OSMA zpracování plastů, s.r.o. sama vyrábí, a to KG

System a HT System. Jako poslední bude spočítán bod zvratu pro zboží, a to vše pro rok 2013.

3.5.1 Bod zvratu produktové řady KG System

Bod zvratu produktové řady KG System bude počítán pro nejaktuálnější hodnoty, kterými jsou náklady a tržby v roce 2013, zachycené v tabulce 12.

Tabulka 12: Hodnoty pro rok 2013 (Zdroj: vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou)

Objem výroby KG	6 211 t
Fixní náklady	42 217 767 Kč
Průměrné variabilní náklady na 1 t	23 000 Kč
Průměrné tržby z 1 t	31 118 Kč

Výpočet bodu zvratu bude proveden pomocí následujícího vzorce:

$$Q = \frac{FN}{P - VN}$$

Q – objem výroby odpovídající bodu zvratu

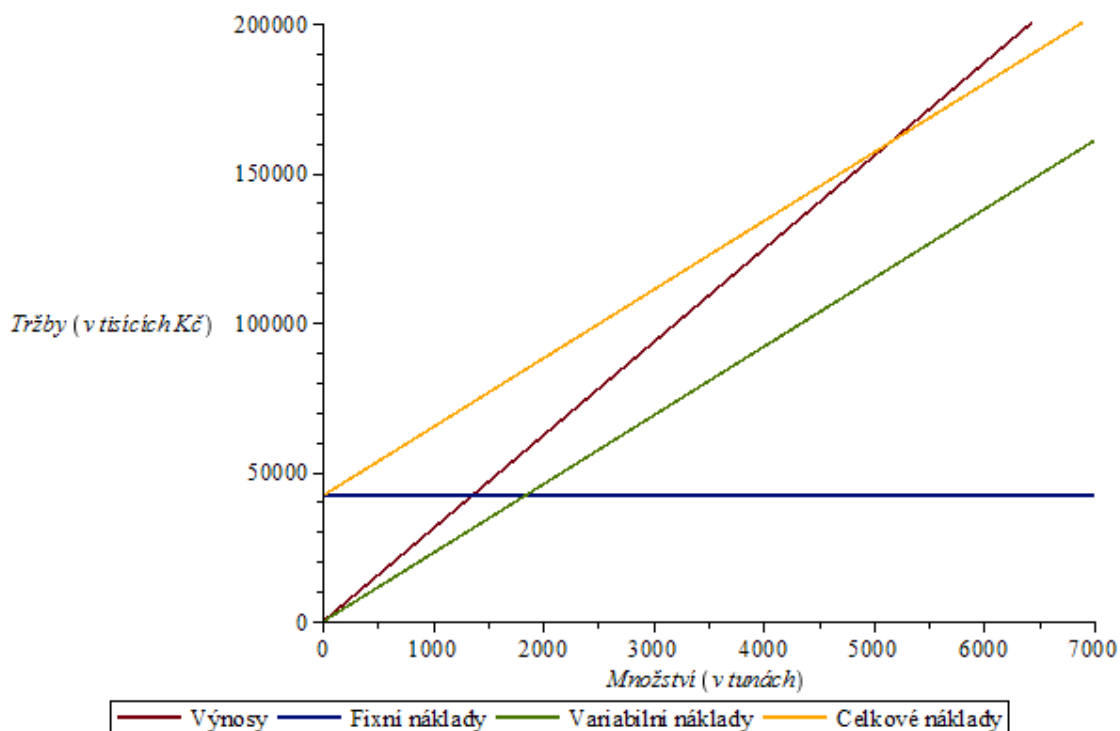
FN – fixní náklady na výrobu (v roce 2013 jsou 42 217 767 Kč)

P – cena 1 tuny výrobků (v roce 2013 je 31 118 Kč)

VN – průměrné variabilní náklady na 1 tunu výrobků (v roce 2013 jsou 23 000 Kč)

$$Q = \frac{42\,217\,767}{31\,118 - 23\,000} = 5\,200,5$$

Z výpočtu je vidět, že v roce 2013 nastal bod zvratu při výrobě 5 200,5 tuny výrobků produktové řady KG System.



Graf 6: Grafické zobrazení bodu zvratu pro výrobky KG (Zdroj: Vlastní zpracování dle dat poskytnutých podnikem)

3.5.2 Bod zvratu produktové řady HT Systém

Bod zvratu produktové řady je opět počítán pro nejaktuálnější hodnoty, a to z roku 2013, zachycené v tabulce 13.

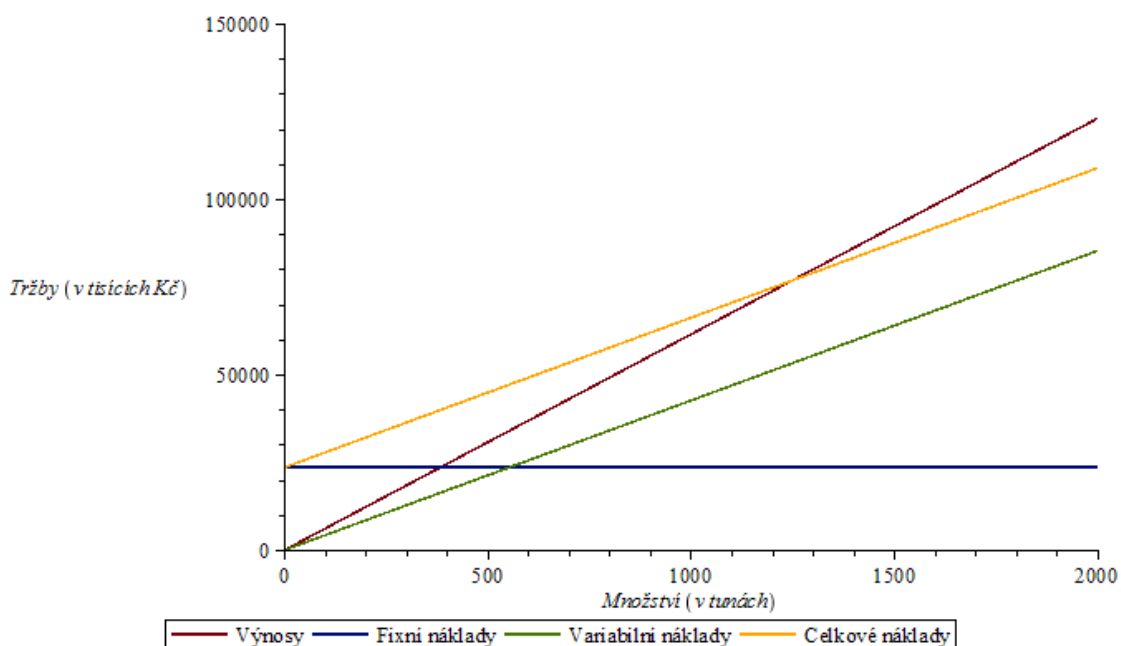
Tabulka 13: Hodnoty pro rok 2013 (Zdroj: vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou)

Objem výroby HT	1 881 t
Fixní náklady	23 679 027 Kč
Průměrné variabilní náklady na 1 t	42 550 Kč
Průměrné tržby z 1 t	61 463 Kč

V tomto roce byly fixní náklady na výrobu produktové řady HT Systém 23 629 027 Kč, průměrné variabilní náklady na 1 tunu výrobků 42 550 Kč a cena 1 tuny výrobků 61 463 Kč.

$$Q = \frac{23\,679\,027}{61\,463 - 42\,550} = 1\,252$$

Pro výroby řady HT Systém nastal v roce 2013 bod zvratu při výrobě 1 252 tun. Jeho grafické znázornění můžeme vidět na grafu 7.



Graf 7: Grafické zobrazení bodu zvratu výrobků HT (Zdroj: vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou)

3.5.3 Bod zvratu pro zboží

Bod zvratu pro zboží je počítán pro aktuální hodnoty z roku 2013 uvedených v tabulce 14.

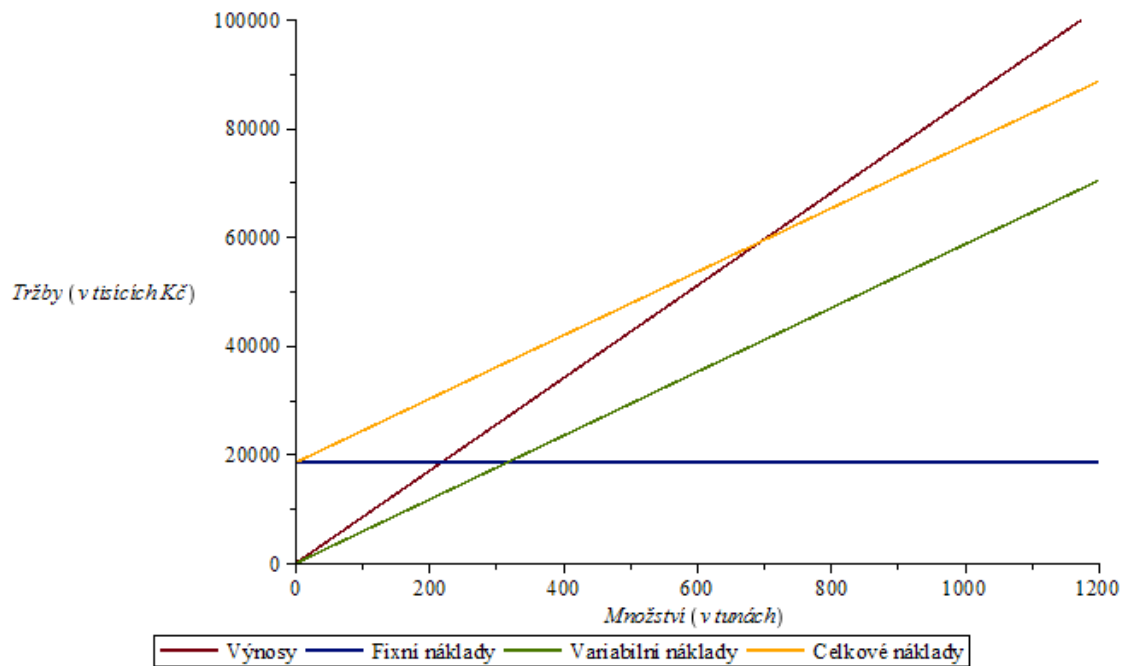
Tabulka 14: Hodnoty zboží pro rok 2013 (Zdroj: vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou)

Objem prodaného zboží	1 059 t
Fixní náklady	18 370 206 Kč
Průměrné variabilní náklady na 1 t	58 590 Kč
Průměrné tržby z 1 t	85 088 Kč

Fixní náklady na prodej zboží v roce 2013 byly 18 370 206 Kč, variabilní náklady na 1 tunu zboží byly 58 590 Kč a cena za 1 tunu zboží byla 85 590 Kč.

$$Q = \frac{18\,370\,206}{85\,088 - 58\,590} = 693$$

Z výpočtu je vidět, že v roce 2013 nastal bod zvratu pro zboží při prodeji 693 tun.



Graf 8: Grafické znázornění bodu zvratu pro zboží (Zdroj: vlastní zpracování dle dat poskytnutých firmou)

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část práce navazuje na předchozí analýzu nákladů, tržeb a zisku a na stanovené body zvratu z jednotlivých produktových řad, z kterých budou vyvozeny závěry a návrhy, jak zlepšit ekonomickou situaci podniku a zvýšit zisk.

Jako možnost ke zvýšení zisku se jeví snížení nákladů, a to buďto přímých nákladů na výrobu nebo nákladů nepřímých.

Nepřímé náklady tvoří tři složky: služby, osobní náklady a odpisy. První možností, jak snížit nepřímé náklady, by bylo snížení osobních nákladů na zaměstnance snížením jejich počtu, což se v současné chvíli jeví jako nemožné vzhledem k jejich potřebě ve výrobě i ve správním sektoru. Další možností by bylo snížení mezd zaměstnanců, ale to by mohlo mít za následek zhoršení pracovní morálky a také zhoršení kvality jimi odváděných služeb společnosti. Další možností je snížení nákladů na služby, které ovšem nemohou být nijak výrazně sníženy, protože se z největší části jedná o opravy současných výrobních strojů, bez kterých se firma, pokud chce vyrábět své produkty, neobejde. Snížení odpisů by bylo možné pouze při prodeji odepisovaného majetku, což opět nelze, protože se jedná zejména o výrobní stroje.

U přímých nákladů spojených s výrobou už se možnosti ke snížení ukazují reálnější. Možností, jak snížit náklady na energie, by byla změna dodavatele energie, z kterých je v současné době na trhu velký výběr. Druhou část přímých nákladů tvoří náklady na materiál, které, jak jsme mohli vidět v předchozí části práce, se každým rokem mění. Jistou možností ke stabilizaci velikosti těchto nákladů by bylo zajištění dlouhodobé smlouvy s nejvhodnějším dodavatelem materiálu, ve které by byla dohodnuta pevná cena tohoto materiálu.

Jinou alternativou ke zvýšení zisku je zvýšení tržeb za prodané výrobky a zboží. To by bylo možné zvýšením cen výrobků a zboží, což by ovšem znamenalo odchod zákazníků ke konkurenci, která by měla ceny za stejné produkty nižší, a v konečném důsledku by se tržby mohly ještě snížit. Takže tuto cestu ke zvýšení zisku nelze doporučit.

Výpočtem bodu zvratu pro jednotlivé produktové řady je možné firmě doporučit její minimální velikost prodeje, aby ani jedna produktová řada nebyla ztrátová. Toto platí při zachování současných cen, fixních nákladů a průměrných variabilních nákladů. Víme, že firma Gebr. Ostendorf. OSMA zpracování plastů, s.r.o. musí prodat

minimálně 5 200 tun výrobků produktové řady KG Systém, 1 252 tun výrobků produktové řady HT Systém a 693 tun zboží, aby dosáhla u každého z nich bodu zvratu. S ohledem na výpočet zisku na jednu tunu produktové řady bych doporučil, aby se firma zaměřila pomocí svých obchodních zástupců na zvýšení prodeje zboží, u kterého se zisk pohybuje kolem hranice 10 000 Kč za tunu, což je rozhodně nejvíce ze všech produktových řad.

Zisk z 1 tuny výrobků produktové řady HT Systém v posledním roce sledování zaznamenal velký nárůst na 6 328 Kč za 1 tunu. Této produktové řady se prodá každý rok téměř 2 000 tun, proto bych vzhledem ke klesající tendenci prodáváného množství doporučil udržet prodávané množství alespoň na hodnotě z posledního sledovaného roku, a to 1 881 tun.

Produktová řada KG Systém sice vykazuje nejmenší zisk z 1 tuny výrobků, ale celkový objem je několikanásobně vyšší než u ostatních produktových řad, proto je její podíl na zisku také velký. Doporučil bych udržet prodávané množství alespoň na hodnotě z roku 2013, a to 6 211 tun.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla analýza zisku společnosti Gebr. Ostendorf. OSMA zpracování plastů, s.r.o. v letech 2011 – 2013 vycházející z analýzy nákladů a tržeb za zmiňované období, určení bodů zvratu a návrh na zvýšení zisku.

Výsledkem práce je přiřazení nákladů, tržeb a zisku jednotlivým produktovým řadám. Rozdělení nákladů může být firmě nápomocno při redukci jednotlivých složek nákladů, jak bylo uvedeno ve vlastních návrhách. Díky této práci byl zjištěn bod zvratu vlastních výrobků a zboží, proto firma může řídit a kontrolovat velikost své produkce tak, aby nebyla ztrátová.

Rozdělením zisku na 1 tunu produktových řad společnosti jsme mohli porovnat, jak jsou jednotlivé produktové řady ziskové. Pomocí tohoto je firma schopna zaměřit na velikost prodeje svých výrobků a zboží, aby mohla svůj zisk co nejvíce navýšit.

Během řešení této práce jsem mohl hlouběji proniknout do problematiky analýzy nákladů, tržeb a určování bodu zvratu, což mi může být nápomocno v budoucím studiu i v profesním životě.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) HRDÝ, Milan a Michaela HOROVÁ. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5
- 2) KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza a plánování*. 9. Vydání. Brno: Polygra, 2004. ISBN 80-214-2564-4
- 3) WOLTERS KLUWER. *Účetní kavárna*. [online]. ©2015 [cit. 2015-13-04]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d8915v11731-dlouhodoby-nehmotny-a-hmotny-majetek-a-jeho-vedeni-v-ucetnict>
- 4) MELUZÍN, Tomáš a Václav MELUZÍN. *Základy ekonomiky podniku*. 2. Vydání. Brno: Cerm, 2007. ISBN 978-80-214-3472-1
- 5) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetnictví pro manažery*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1195-8
- 6) KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-062-7
- 7) MACÍK, Karel. *Kalkulace a rozpočetnictví*. Praha: ČVUT, 2008. ISBN 978-80-01-03926-7
- 8) ZINECKER, Marek. *Základy financí podniku*. Brno: Cerm, 2008. ISBN 978-80-214-3704-3
- 9) FOTR, Jiří. *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-694-3
- 10) FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Cílová kritéria v oblasti podnikových financí	13
Tabulka 2: Rozvaha podniku	15
Tabulka 3: Rozdělení přímých nákladů	30
Tabulka 4: Složky nepřímých nákladů	32
Tabulka 5: Rozdělení nepřímých nákladů	34
Tabulka 6: Celkové náklady	34
Tabulka 7: Tržby	35
Tabulka 8: Zisk	36
Tabulka 9: Zisk z výrobků HT	38
Tabulka 10: Zisk z výrobků KG	39
Tabulka 11: Zisk z prodaného zboží	39
Tabulka 12: Hodnoty pro rok 2013	40
Tabulka 13: Hodnoty pro rok 2013	41
Tabulka 14: Hodnoty zboží pro rok 2013	42

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj přímých nákladů v letech 2011-2013	31
Graf 2: Složky nepřímých nákladů	33
Graf 3: Celkové náklady	35
Graf 4: Tržby	36
Graf 5: Zisk	37
Graf 6: Grafické zobrazení bodu zvratu pro výrobky KG	41
Graf 7: Grafické zobrazení bodu zvratu výrobků HT	42
Graf 8: Grafické znázornění bodu zvratu pro zboží	43