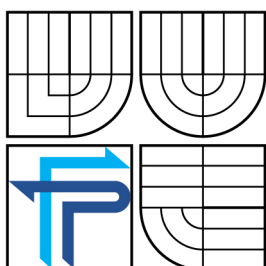




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUT OF FINANCES

ANALÝZA BODU ZVRATU FIRMY

BREAK EVEN POINT ANALYSE OF THE FIRM

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

JAROSLAV ŘEZNÍČEK

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

ING. STANISLAV ŠKAPA, PH.D.

BRNO 2007

Vysoká škola: Vysoké učení technické v Brně

Akademický rok: 2006/2007

Fakulta: podnikatelská

Ústav: financí

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jaroslav Řezníček

6202R006 - Daňové poradenství

Ředitel ústavu 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 Vám zadává bakalářskou práci s názvem:

Analýza bodu zvratu firmy

Break Even Point Analyse of the Firm

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrh řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy



Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah původní zprávy: cca 40 stran

Seznam odborné literatury:


- SYNEK, M. a kolektiv. Manažerská ekonomika. 3.vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X.
PREISLEROVÁ, D. Ekonomika. Brno: MC nakladatelství, 1998. 200 s.
MELUZÍN, T. a MELUZÍN, V. Základy ekonomiky podniku. 1.vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný, 2003. 72 s. ISBN 80-214-2449-4.
KONEČNÝ, M. Finance podniku. 5.vyd. 2003. 86 s. ISBN 80-214-2405-2.
KEŘKOVSKÝ, M. Mikroekonomie (Úvod do mikroekonomie se sbírkou řešených příkladů). 3.vyd. Brno : PC-DIR spol. s r.o., 1998. 170 s.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

Datum zahájení bakalářské práce: 31. října 2006

Datum odevzdání bakalářské práce: 31. května 2007




Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu


Doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan

V Brně dne: 23. května 2007

LICENČNÍ SMLOUVA POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Jaroslav Řezníček

Bytem: Dlouhá 37, Veverská Bítýška

Narozen/a (datum a místo): 29.04.1982, v Brně

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

Ing. Pavel Svirák, Dr., ředitel Ústavu financí

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1 Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

- disertační práce
- diplomová práce
- bakalářská práce
- jiná práce, jejíž druh je specifikován jako

.....
(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Analýza bodu zvratu firmy

Vedoucí/ školitel VŠKP: Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

Ústav: Ústav financí

Datum obhajoby VŠKP: Červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v * :

- | | | | |
|--|---|-----------------|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> tištěné formě | – | počet exemplářů | 1 |
| <input checked="" type="checkbox"/> elektronické formě | – | počet exemplářů | 1 |

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ihned po uzavření této smlouvy
 - 1 rok po uzavření této smlouvy
 - 3 roky po uzavření této smlouvy
 - 5 let po uzavření této smlouvy
 - 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou bodu zvratu ve firmě XY s.r.o. Na základě analýzy bodu zvratu ve spojení s hodnocením ekonomické situace prostřednictvím finanční analýzy sestavím návrh na zlepšení ekonomické situace v podniku. Realizace návrhu jako celku se projeví ve snížení zadluženosti, zvýšení zisků a prestiže firmy.

Annotation

This bachelor work is concerned with analysis of Break Even Point in the company called XY s.r.o. On the basis of BEP analysis in relation to evaluation of economic situation by financial analysis I will compose the improvement suggestion of economic situation in the company. Implementation of whole the improvement suggestion will take effect in reduction of company indebtedness, expansion of surplus and prestige of the company.

Klíčová slova: Analýza bodu zvratu
 Finanční analýza
 Fixní náklady
 Variabilní náklady
 Tržby
 Zisk

Key words: Break Even Point
 Financial analysis
 Fixed costs
 Variable costs
 Sales
 Surplus

Bibliografická citace mé práce:

ŘEZNÍČEK, J. *Analýza bodu zvratu firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2006. 72 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Stanislav Škapa, 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 v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 16. května 2007

.....

Podpis

Poděkování

Rád bych poděkoval jednateři společnosti Ladislavu Křížovi, za poskytnutí pilotních informací pro mojí bakalářskou práci.

Velice rád bych také poděkoval mému vedoucímu bakalářské práce panu doktoru Škapovi, který mi v mnohém pomohl.

V neposlední řadě bych chtěl poděkovat mé oponentce inženýrce Gabriele Novákové, za ochotu poskytnutí oponentury.

OBSAH

1. Úvod.....	10
2. Teoretická východiska práce	12
2.1. Náklady a jejich definice	12
2.2. Tržby	23
2.3. Zisk	24
2.4. Break Even Point Analysis – Analýza bodu zvratu	25
2.5. Poměrové ukazatele finanční analýzy sloužící jako podklad pro zjištění stávající ekonomické situace v podniku.....	29
3. Analýza problému a současné situace	31
3.1. Představení firmy	31
3.2. Sestavení grafů pro BEP analýzu.....	37
3.3. Srovnání grafů.....	41
3.4. Popis stávající ekonomické situace společnosti pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy	42
4. Vlastní návrh řešení	45
4.1. Doporučení ke zvýšené pozornosti při výrobě vycházející z BEP analýzy.....	45
4.2. Doporučené hodnoty vybraných ekonomických veličin	46
4.3. Výběr vhodných dodavatelů	48
4.4. Snížení zadluženosti firmy.....	50
4.5. Další doporučení	51
4.6. Přínos a možná realizace návrhu	52
5. Závěr.....	54
6. Seznam literatury	56
7. Seznam zkratk	59
8. Seznam příloh	60

1. ÚVOD

Podnik můžeme obecně definovat jako funkčně a právně samostatný subjekt, zpravidla zakládaný a provozovaný podnikatelem za účelem dosahování podnikatelského zisku, což jsou hlavní cíle a motivy k podnikání. Dle obchodního zákoníku můžeme podnik definovat jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání, která je samostatnou právní, organizační a finanční jednotkou, jež zhotovuje a prodává věcné statky a služby.

Každá účetní jednotka se snaží dosáhnout svých předem stanovených cílů. Prvním z nich je výhodný nákup vstupů v podobě surovin, zboží nebo služeb, na něž navazuje výrobně transformační proces (technologický proces, řízení a správa), a na konci celé řady těchto procesů jsou prodávány zhotovené podnikové výrobky či služby. Tyto procesy je přirozeně třeba sledovat, kontrolovat plnění plánů, analyzovat je a na závěr hodnotit úspěšnost jejich splnění.

Prioritní částí mojí bakalářské práce je analýza bodu zvratu, prostřednictvím které vytvořím ekonomická doporučení vztahující se především k výrobě. Tato doporučení se následně budou týkat oblasti kontroly výroby.

Podpůrným kamenem analýzy BEP bude sestavení analýzy vybraných poměrových ukazatelů finanční analýzy podniku, jež nám ukáže jak firma prosperuje. Podkapitoly týkající se finanční analýzy jsem do této práce zařadil jen z toho důvodu, abych na základě prověřených výpočtů dokázal, jak si firma vede po finanční stránce. *Tato analýza tedy slouží výhradně jako podklad pro doložení skutečné finanční situace ve společnosti.*

Tyto dvě analýzy budou základem pro sestavení konečného návrhu, který sestavím ze závěrů obou těchto analýz.

Cílem práce je tedy sestavení návrhu na zlepšení ekonomické situace v podniku. Hlavním bodem následně bude zajištění vysoce ziskové výroby tím, že se budeme snažit tuto výrobu více zefektivnit. Jak ale tato opatření provést se postupně dozvíte v dílčích částech této práce, kde najdete doporučení a popisy jejich realizace, které budou vycházet z BEP analýzy a analýzy poměrových ukazatelů finanční analýzy. Realizace

těchto návrhů jako celku se projeví ve snížení zadluženosti, zvýšení zisků a prestiže firmy. Jedním z cílů podniku je, bezpochyby, zajištění vysoce ziskové výroby, a právě cestami k dosažení tohoto cíle se budu zabývat ve své bakalářské práci.

Společnost, pro kterou jsem zpracoval tuto bakalářskou práci si nepřeje abych uváděl její název, proto v souladu s ochranou osobních dat tuto skutečnost respektuji a v celé této práci vystupuje pod fiktivním názvem XY s.r.o.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Náklady a jejich definice

Vzhledem k tomu, že základem podnikání je především tvorba zisku a za tímto účelem je většina firem zakládána, pak můžeme náklady definovat jako peněžní vyjádření spotřeby hospodářských prostředků a práce vynaložené na výkony podniku.

Hlavními složkami nákladů jsou cena spotřebovaného materiálu, odpisy, mzda vyplacena pracovníkům a cena ostatních služeb. Svoje výkony podnik prodává za tržní cenu, která zahrnuje vynaložené náklady na činnost podniku a zisk.

Peníze, které podnik získá za prodané výkony, cizí příjmy (tržby), jsou nejdůležitější částí výnosů podniku. Výnosy jsou oceněním výkonů, které podnik v určitém období vytvořil. Jsou nedílnou součástí nákladů v podniku, proto je nemůžeme od sebe odlučovat. Rozdíl mezi výnosy a náklady podniku je jeho výsledek hospodaření. Pokud výnosy převyšují náklady, podnik dosáhl zisku. Ale pokud je to naopak, podnik vykázal ztrátu.

Musíme zajistit věcnou a časovou shodu nákladů a výnosů s vykazovaným obdobím, jen tak dosáhneme věrného vyobrazení hospodářského výsledku na konci vykazovaného období, a tím i výpočtu zisku, který si můžeme porovnat s náklady s ním souvisejícími.

Výše nákladů v podniku významně ovlivňuje výši zisku, což má dopad na obnovu výrobního potenciálu firmy a na bohatství vlastníků podniku. Z tohoto důvodu je nákladům ve společnosti věnována zvláštní pozornost.

Celkové náklady podniku lze stanovit jako sumu součinů jednotlivých množství spotřebovaných výrobních faktorů a jejich jednotkových cen.

Výnosy, náklady a především hospodářský výsledek patří k nejdůležitějším charakteristikám hospodaření každého podniku. Jsou proto předmětem každodenního zájmu manažerů.

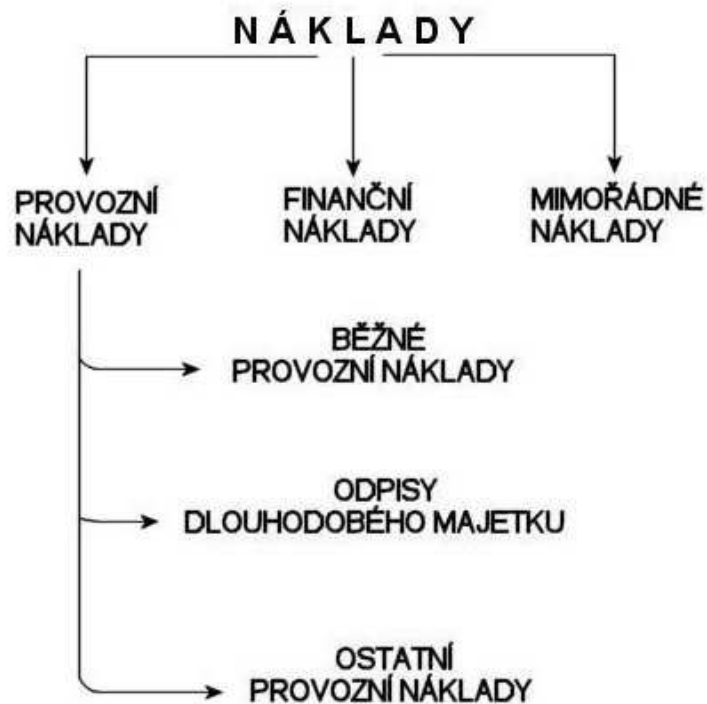
[14, str. 67]

2.1.3. Pojetí nákladů z různých hledisek

Zde se zaměřím na pojetí nákladů, které jsou dvojího hlediska a to z finančního účetnictví a z vnitropodnikového (manažerského) účetnictví.

2.1.1.1. Z hlediska finančního účetnictví

Finanční účetnictví je určeno především pro externí uživatele. V České republice je regulováno Zákonem o účetnictví, účtovou osnovou a pokyny Ministerstva financí, které nemají závazný charakter, jsou formou doporučení. Jeho výstupem jsou dva hlavní výkazy podniku – rozvaha a výkaz zisků a ztrát..



Obr.1 – Členění nákladů z hlediska finančního účetnictví

2.1.1.2. Manažerské pojetí nákladů

Náklady hrají v podnikové ekonomice velkou roli, neboť téměř každé manažerské rozhodnutí vychází ze srovnání nákladů (kolik něco stojí) s výnosy (kolik z toho získáme).

Manažerské pojetí nákladů vzniklo z důvodu, že vypovídací schopnosti účetních nákladů nebyly dostačující pro manažerské rozhodování. Proto v tomto pojetí nákladů uvažujeme s ekonomickými (skutečnými, relevantními) náklady, jež zahrnují i tzv. **oportunitní** (alternativní) **náklady**, které můžeme označit jako částku peněz (ušlý výnos), která je ztracena, jestliže zdroje (práce, kapitál) nejsou použity na nejlepší ušlou alternativu. Dalším druhem nákladů, který ovlivňuje manažerské rozhodování jsou **relevantní náklady** (přírůstkové), jež jsou náklady, které ovlivňují vydání určitého rozhodnutí, protože se v závislosti na něm změní. Ostatní náklady jsou pro dané rozhodnutí **irelevantní náklady** (utopené), které žádným rozhodnutím neovlivníme, tedy zůstává neměnná jejich výše.

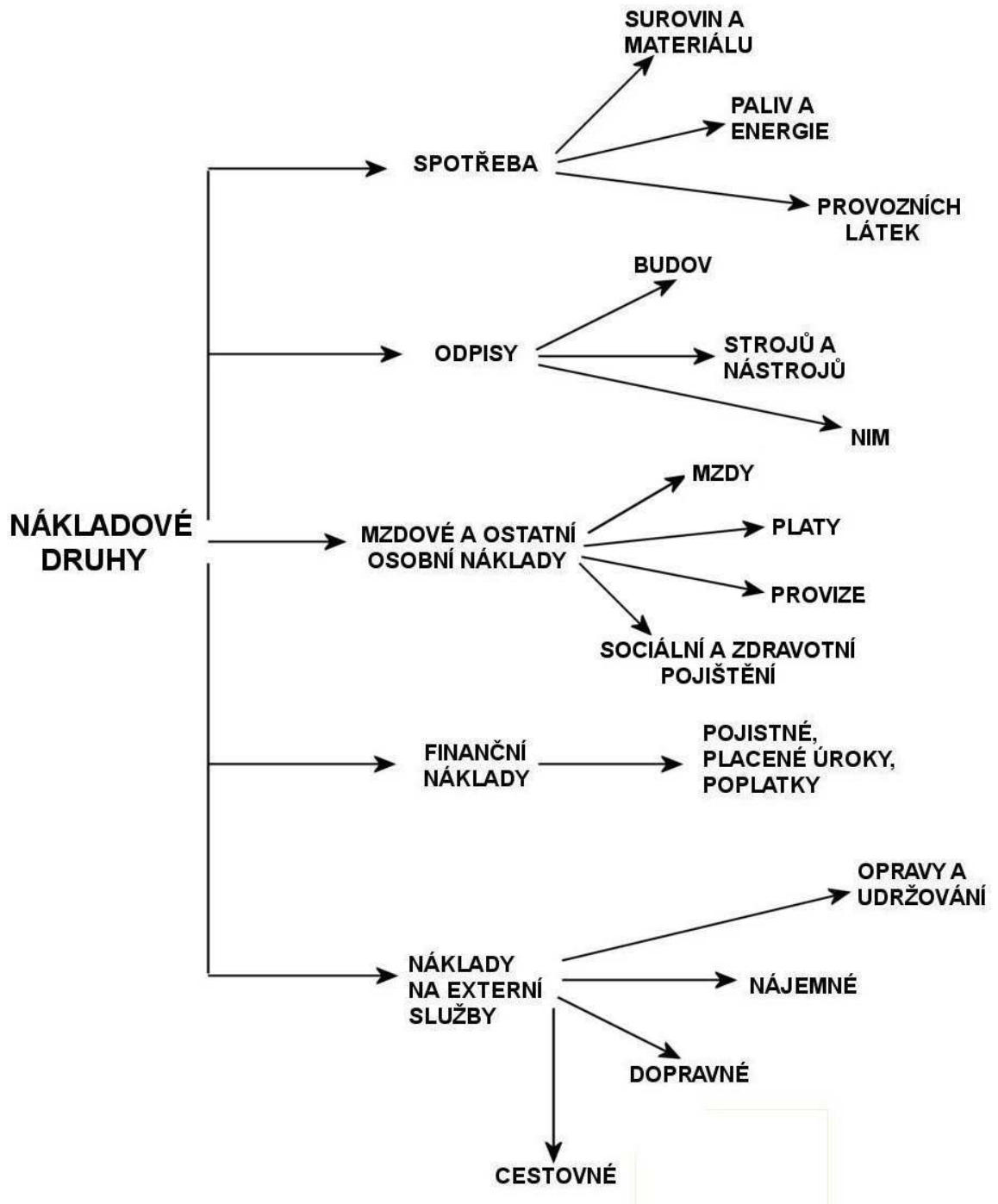
Manažerské pojetí nákladů dále také rozlišuje krátkodobý a dlouhodobý pohled na náklady a jejich vývoj.[14] V krátkém období jsou některé výrobní činitele neměnné (**fixní**) a jiné se mění s objemem vyráběné produkce, jsou **variabilní**. Fixní činitele vyvolávají fixní náklady, proměnné činitele náklady variabilní. V dlouhém období jsou všechny výrobní činitele proměnné, tedy neexistují zde fixní náklady.

2.1.3. Klasifikace nákladů

2.1.2.1. Druhové třídění nákladů

Druhové třídění nákladů je jejich soustředování do stejnorodých skupin spojených s činností jednotlivých výrobních faktorů (materiál, práce, investiční majetek). Toto třídění nám ukazuje co bylo spotřebováno. Podrobněji můžeme zjistit např. ve výkazu zisků a ztrát nebo v účtové osnově, týká se tedy finančního účetnictví. Nákladové druhy představují externí náklady (prvotní, jednoduché), které vznikají stykem podniku s jeho okolím nebo zaměstnanci. [14]

Toto třídění je důležité nejen pro finanční účetnictví, ale i pro finanční a jiné analýzy.

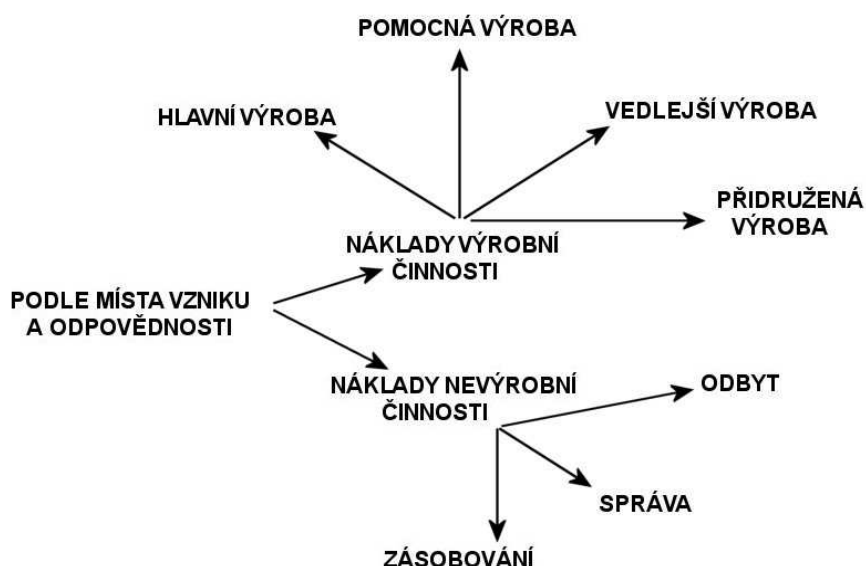


Obr.2 - Druhové třídění nákladů

2.1.2.2. Účelové třídění nákladů

Třídění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti

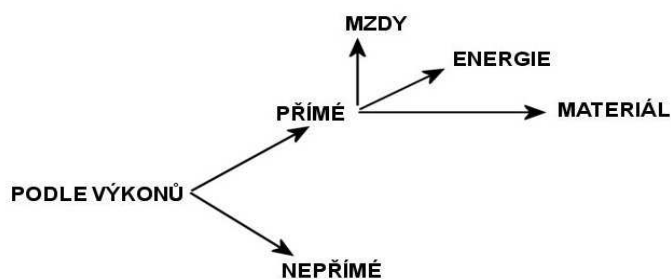
Je to v podstatě členění dle hospodářských a nákladových středisek.



Obr.3 - Účelové třídění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti

Kalkulační členění nákladů

Toto členění nákladů nám umožňuje vidět, na které výrobky, služby či činnosti byly náklady vynaloženy. Umožňuje také zjistit rentabilitu (zisk) jednotlivých výrobků (služeb) a řídit výrobovou strukturu, neboť jednotlivé výrobky přispívají různou měrou k tvorbě zisku společnosti. [7]



Obr.4 - Kalkulační členění nákladů

2.1.2.3. Členění nákladů dle závislosti na objemu prováděných výkonů (změnách objemu výroby)

Při hledání optimálního objemu produkce musíme poznat vývoj nákladů a určit velikost závislosti změny nákladů od změny objemu produkce.

Z hlediska závislosti nákladů od objemu produkce rozeznáváme:

- **Variabilní náklady**- jejich absolutní výška se mění se změnou objemu výroby.
- **Fixní náklady**- při měnícím se objemu produkce zůstávají náklady stále stejně ve své absolutní výšce a nebo se změní pouze částečně.

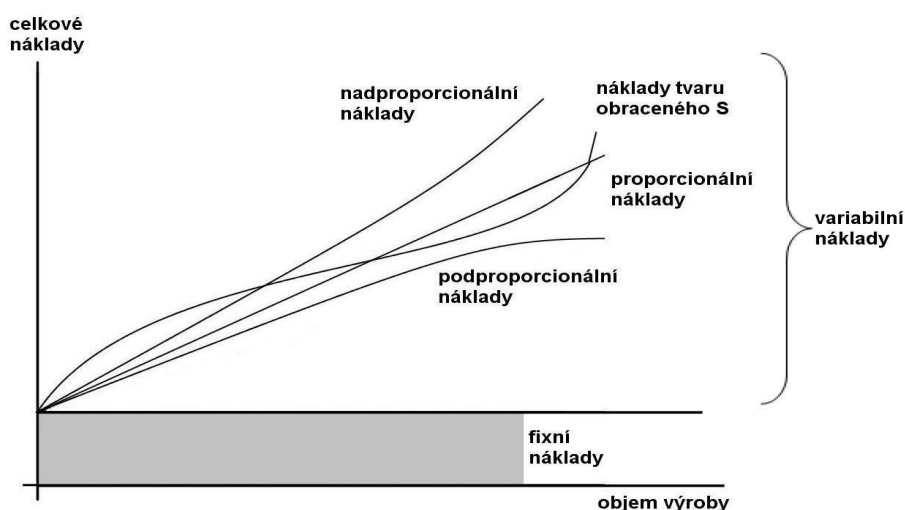
Variabilní náklady

Stupeň proměnlivosti nákladů je rozdílný: na základě toho variabilní náklady rozdělujeme:

- *proporcionální*- vyvíjí se ve stejném poměru jako produkce, přepočítané na jednotku výroby, jsou při nezměněných podmínkách výroby stále stejné.
- *neproporcionální*- dělíme na *progresivní*, *degresivní*, *regresivní*

Progresivní (nadproporcionální) jsou takové náklady, u kterých celková výška roste rychleji jak objem výroby a při klesajícím objemu výroby klesá pomaleji.

Degresivní (podproporcionální) náklady se mění s objemem výkonu tak, že růst jejich celkové výše je pomalejší než růst objemu produkce.



Obr.5 – Průběh celkových nákladů [14]

Fixní náklady (Pohotovostní, Kapacitní)

Fixní náklady jsou vyvolané potřebou globálního a jednorázového vytvoření technických, organizačních a pracovních podmínek na zabezpečení určitého objemu výkonu. Při změnách objemu produkce v rámci existující kapacity se fixní náklady vůbec nemění, a nebo jen nepatrně. Váží se k celkovému objemu výkonu, avšak v přepočtu na jednotku produkce charakter stálosti těchto nákladů zaniká.

Členění fixních nákladů:

- podle reakce jednotlivých položek při změně objemu výkonu
 - celková výška za stejné období se nemění i když se mění objem výkonu- *absolutně fixní*
 - dále můžeme členit na jednorázové a průběžné, jednorázové jsou spojené s rozjetím nové výroby, průběžné jsou závislé od času
- podle stupně využití výrobní kapacity, nemění se jen v rámci určitého objemu produkce - *relativně fixní*

Fixní náklady mají mimořádný vliv na vztahy mezi základními ekonomickými veličinami podniku (objem výroby, náklady a zisk). S růstem objemu výroby klesají průměrné fixní náklady na jednotku produkce, dochází k tzv. *degesi nákladů*, jež má za následek pokles celkových nákladů. Využití tohoto jevu je proto jedním z úkolů řízení podniku, kdy se podnik soustavně snaží snížit nákladovost výrobku co nejvyšším využíváním výrobních kapacit. Z tohoto vyplývá, že pokud budou nevyužity výrobní kapacity, poté dochází i k nevyužití fixních nákladů, které se nazývají **nevyužité** (volné) **fixní náklady**. I když jde o teoretické rozdělení fixních nákladů, ve skutečnosti nejsou fixní náklady dělitelné, protože jsou vyvolány nutností zabezpečit chod podniku jako celku, nám dává informaci o efektivnosti vázání fixních nákladů. Pro řízení podniku z toho vyplývá, že je nutné budovat takové výrobní kapacity, které budou dostatečně využívány. [14]

Nebezpečným jevem pro podnik, jež by měl upozornit management na hrozící nebezpečí, je růst fixních nákladů a jejich podílu na celkových nákladech. Tento jev způsobuje růst provozního rizika, jež zvyšuje celkové podnikatelské riziko a ohrožuje tedy i samotnou existenci podniku.

Tento druh nákladů je použit jen v případě krátkého období, kdy je zachována neměnnost určitých výrobních činitelů, jako např. množství výrobních zařízení, budov

či strojů a mění se jen některé výrobní činitele, jako např. množství vynakládané práce a spotřebované suroviny.

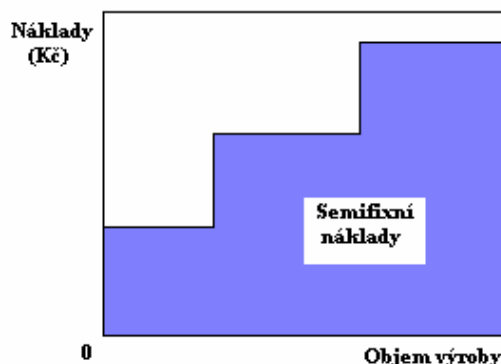
FIXNÍ NÁKLADY	VARIABILNÍ NÁKLADY
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Odpisy budov a strojního zařízení ◆ Nájemné ◆ Pojistné ◆ Část nákladů na energii a palivo ◆ Část mezd (nevýrobní zaměstnanci-vedoucí) ◆ Náklady na vytápění a osvětlení budov ◆ Náklady na ostrahu ◆ Fixní údržba ◆ Úroky z úvěrů ◆ Leasingové poplatky atd. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Spotřeba materiálu ◆ Přímé mzdy ◆ Ostatní přímé náklady ◆ Část nákladů na energii a palivo ◆ Náklady na opravy a údržbu ◆ Spotřeba PHM atd.

Tab.1 – Struktura fixních a variabilních nákladů

Tohoto třídění se používá jen pro krátké období, protože v dlouhém období se již všechny druhy fixních nákladů stávají variabilními.

Semifixní náklady (schodové fixní náklady)

Jsou typem fixních nákladů, pro které je charakteristický nárůst při dosažení určité výše objemu výroby, např. nákup či pronájem nové technologie.



Obr. 6 – Semifixní náklady

Semivariabilní náklady

Semivariabilní rovněž jako semifixní skokově rostou při dosažení určitého stupně výstupu, ale po tomto nárůstu se dále chovají jako variabilní náklady. Jako příklad lze uvést nově uzavřenou smlouvu o zvýšení příkonu elektrické energie z důvodu zvýšení dvousměnného provozu na třísměnný.

SEMIFIXNÍ NÁKLADY	SEMIVARIABILNÍ NÁKLADY
◆ Náklady na nájem (leasing) další výrobní linky	◆ Výrobní, správní a obchodní režie
	◆ Daně a poplatky
	◆ Telefonní poplatky

Tab.2 – Struktura semifixních a semivariabilních nákladů

2.1.3. Metody odhadu fixních nákladů (stanovení nákladových funkcí)

Fixní náklady můžeme odhadnout, a též sestrojít nákladovou funkci pomocí těchto metod:

- Klasifikační analýza
- Metoda dvou období
- Bodový diagram
- Regresní a korelační analýza [14]

Mezi nejspolehlivější metody patří především metoda regresní a korelační, která umožňuje stanovit i nelineární nákladové funkce a ověřit spolehlivost zjištěných funkcí pomocí měr korelace. Kromě regresní a korelační analýzy zde dále ukážu i metodu bodového diagramu, která pomůže odhalit extrémní hodnoty, ke kterým dochází např. rozšířením výrobní kapacity.

Sestavení regresní a korelační analýzy

Nejdříve si zavedeme symboliku:

X nebo Q – objem výroby

Y nebo N – celkové náklady

n – počet sledovaných období

a – fixní náklady

b – variabilní náklady připadající na jednotku produkce, tj. marginální náklady

Obecná rovnice nákladové funkce má tvar: $N = a + b \cdot X$, tuto obecnou nákladovou funkci dostaneme závěrem metody.

K ručnímu výpočtu metody použijeme, tedy výpočtu parametrů lineární funkce, těchto vzorců:

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

Korelační koeficient vypočteme podle vzorce:

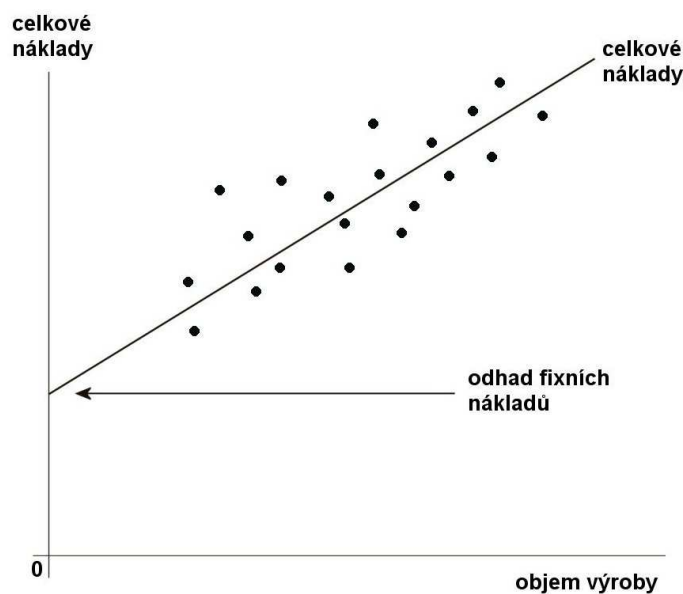
$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2] \times [n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Čím více se hodnota r blíží k jedné, tím lépe vystihuje stanovená přímka vývoj nákladů. [14]

V dnešní době se již tyto výpočty provádějí rychlejším způsobem za pomoci výpočetní techniky. K výpočtům budu rovněž využívat výpočetní techniku a software MS Excel, s jehož pomocí znázorním průběh nákladů a tržeb v závislosti na objemu výroby.

Sestavení bodového diagramu

Tato metoda není výpočetní, ale grafická. Znázorňuje fixní náklady za pomocí bodů, které nanášíme do grafu a následně sestrojíme lineární přímkou mezi vnesenými body. Na osu x se nanáší objemy výroby a na osu y nanášíme nákladové hodnoty. Pokud jsou body roztroušeny v těsné blízkosti zakreslené lineární přímkou, potom můžeme říct že je zde určitá závislost nákladů na objemu produkce.



Obr. 7 – Bodový diagram

Odhad fixních nákladů můžeme provést tak, že zjistíme hodnoty ze zakreslené lineární přímkou s osou y . Nakonec provedeme výpočet pro parametr b z hodnot kteréhokoli bodu, který se nachází na přímkou.

2.2. Tržby

2.2.1. Definice tržeb

Tržby jsou peněžní částkou, kterou podnik získal prodejem výrobků, zboží a služeb v daném účetním období (měsíci, roku). Jsou rozhodující složkou výnosů a hlavním finančním zdrojem podniku, který slouží k úhradě jeho nákladů a daní, výplatě dividend a jeho rozšířené reprodukci. [14, str. 69]

2.2.2. Členění tržeb



Obr.8 – Členění tržeb [14]

Největší podíl získaných tržeb v podniku je z prodeje výrobků a z poskytovaných služeb. Ty jsou především ovlivňovány objemem výroby, sortimentem nabízeného zboží a služeb, cenovým horizontem jednotlivých výrobků. Ale i dále ostatními službami, které podnik nabízí ke svým výrobkům, jako bezplatnou službu navíc, která není poskytována konkurencí.

Podnik může své tržby zvyšovat prostřednictvím různých opatření, a to např.:

- Zvyšováním kvality svých výrobků či služeb
- Zaváděním nových produktů
- Zlepšováním servisu provázejícího produkty podniku
- Účinnou reklamou
- Zvyšováním cen svých produktů, jestliže to podniku trh umožní [7]

2.3. Zisk

2.3.1. Definice zisku

Hlavním cílem proč jsou zakládány skoro veškeré podnikatelské subjekty je tvorba zisku, kromě společností, které nazýváme jako neziskové. Zisk tedy můžeme definovat jako rozdíl dvou složek a to mezi celkovými náklady a celkovými příjmy. Ve skutečnosti je zisk odvozen od dosaženého hospodářského výsledku daného účetního období (kalendářního roku). Hospodářský výsledek je rozdíl vynaložených nákladů a získaných výnosů podnikem. Mohou nastat dvě varianty a to zisk nebo ztráta. Zisk vzniká tehdy, kdy výnosy převyšují náklady, u ztráty náklady převyšují výnosy.

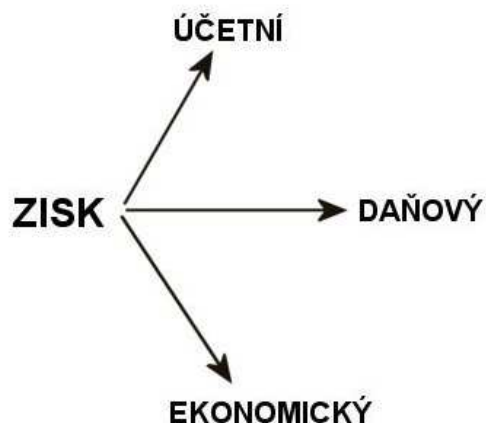
Tento hospodářský výsledek (kladný) si potom povýšíme / ponížíme o tzv. +/- položky a vyjádříme si tak základ daně, ze kterého vypočítáme daň a odečteme ji od základu daně. Tím získáme zisk po zdanění.

Podstatným kritériem rozhodování v podnikovém hospodaření je maximalizace zisku. Toto vyplývá z faktu, že zisk je hlavním zdrojem růstu podniku či zvětšování objemu majetku vlastníků podniku. Existují však dvě varianty jeho zvyšování a to snižováním nákladů (zvyšováním hospodárnosti) nebo zvyšováním výnosů.

Je zároveň považován za nejdynamičtější interní zdroj podniku a současně kritérium výnosnosti vloženého kapitálu a tedy efektivity činnosti podniku. Zisk je nejen důležitým zdrojem financování, ale i jedním z nejdůležitějších ukazatelů úspěšnosti a efektivity podnikání. Výrazně ovlivňuje tržní hodnotu společnosti, jejíž růst je považován za hlavní cíl finančního řízení firmy.

Do tvorby zisku se promítá na jedné straně prostřednictvím tržeb uspokojování poptávky na trhu zboží, na druhé straně úroveň využití výrobních činitelů v návaznosti na poměry na trhu zboží, trhu práce a trhu finančním. [5, str. 56]

2.3.2. Členění zisku



Obr.9 – Členění zisku

2.3.3. Klasifikace zisku

EBIT.....	Zisk před úroky a daněmi
	- nákladové úroky
<hr/>	
EBT.....	Zisk před zdaněním
	- daně
<hr/>	
EAT.....	Zisk po zdanění [14]

2.4. Break Even Point Analysis – Analýza bodu zvratu

Analýzu kterou v podniku provádíme, můžeme použít na základě toku peněz (cash flow). Dále vycházíme z použitých fixních i variabilních nákladů a získaných tržeb a následně zisku, kde při této analýze bereme v potaz krátkodobé období.

2.4.1. Vztah mezi ziskem, objemem výroby, cenou a náklady

V ekonomické teorii můžeme nalézt základní vztahy pro vyjádření těchto veličin, budu je zkoumat při výrobě výrobků stejného druhu.

Zavedme si tuto symboliku:

q - množství vyrobených a prodaných výrobků

p - cena výrobku

T - celkové tržby

F - fixní náklady

b - variabilní náklady

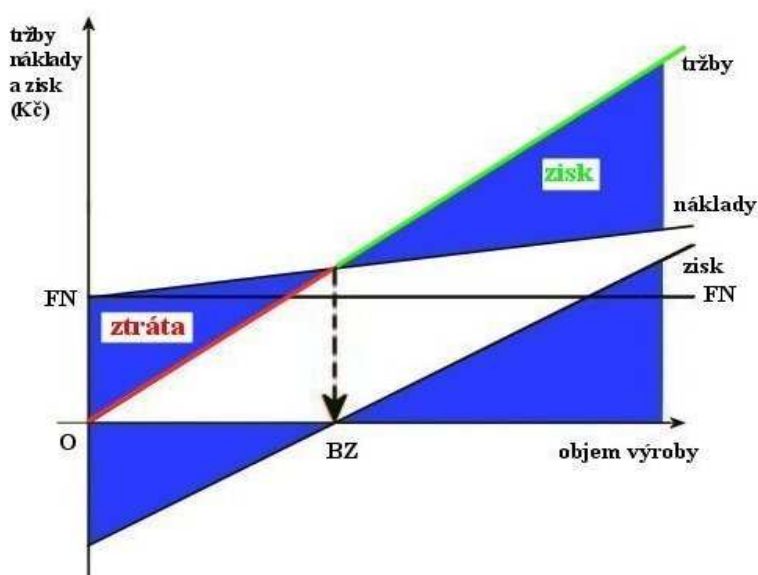
N - celkové náklady

Při neměnné ceně můžeme tržby vyjádřit podle vztahu: $T = pq$

Celkové náklady potom budou mít tento průběh: $N = F + bq$ [14]

Z grafu na Obr.10 můžeme vyčíst, že při nulovém objemu výroby nám vznikne ztráta ve výši fixních nákladů, což nám znázorňuje bod FN na ose y. Tento bod považujeme za odhad fixních nákladů.

Se zvyšováním objemu výroby se nám snižuje ztráta, která v určitém bodě zanikne a dále už se vytváří pouze zisk. Tento bod je průsečíkem nákladové křivky a křivky tržeb, tedy $T = N$, a byl nazván **bodem zvratu** (angl. Break Even Point nebo zkratkou BEP). Postup pomocí něhož si BEP určíme se nazývá **analýza bodu zvratu**.



Obr.10 - Průběh funkcí tržeb, nákladů a zisku, tzv. grafická analýza bodu zvratu [14]

2.4.1.1. Výpočet bodu zvratu

Bod zvratu si odvodíme ze vztahu $T = N$ takto:

$$T = N$$

$$pq = F + bq$$

$$q \text{ (BEP)} = F / p - b$$

$$p = F / q + b$$

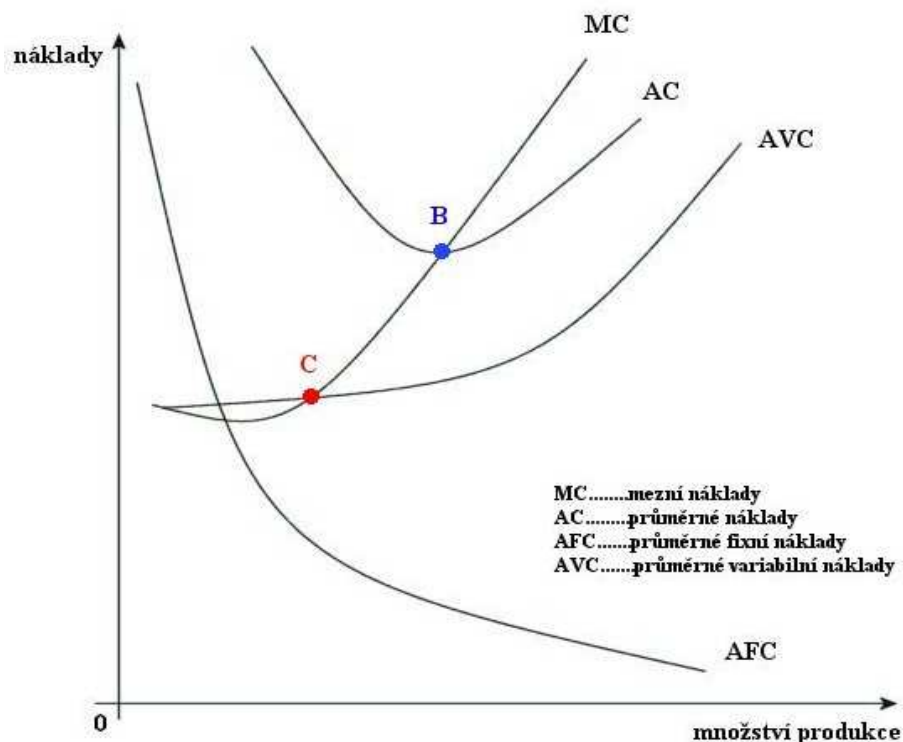
Z posledního vztahu nám vyplývá, že bodu zvratu dosáhneme také, jestliže se cena bude rovnat průměrným nákladům (na jednotku produkce). [14]

Jestliže budeme dále uvažovat ještě určitý minimální požadovaný zisk firmou Z_{\min} , pak vzorec pro vypočítání BEP bude vypadat takto:

$$\text{BEP} = F + Z_{\min} / p - b$$

2.4.2. Princip sestavování BEP

2.4.2.1. Princip sestavování BEP z hlediska celkových nákladů



Obr.11 – Struktura a grafické zobrazení celkových nákladů [4]

Mezní náklady

Představují změnu celkových nákladů, která byla vyvolána tím, že firma zvětšila (resp. zmenšila) objem produkce o jednotku.

Průměrné náklady

Jsou to průměrné náklady připadající na jednotku produkce. Jsou dány podílem celkových nákladů a objemu produkce.

Při postupném zvyšování objemu produkce od nuly do bodu B platí, že náklady na každou další jednotku jsou nižší než náklady na jednotku předcházející. Po dosažení bodu B se situace obrátí, tedy náklady na každou další jednotku budou vyšší než náklady na jednotku předcházející.

Bod B nám vyjadřuje **bod zvratu**. Tento bod vzniká ve chvíli, kdy se mezní náklady rovnají průměrným nákladům. Tedy $MC = AC$. Vymezuje nám minimální objem produkce, při němž firma začíná vytvářet zisk.

Klesne – li objem produkce pod **bod C**, měla by firma ukončit svoji činnost. [4]

2.4.2.2. Princip sestavení BEP analýzy z hlediska finančního účetnictví

Údaje jež použiji pro sestavení BEP analýzy budou vycházet z finančního účetnictví, především z výkazu zisku a ztrát (sestaveném měsíčně). Ze sesbíraných dat si sestrojím graf BEP, který mi bude vyjadřovat vývoj nákladů a tržeb v závislosti na změnách objemu výroby. Z tohoto grafu vyčtu výši fixních nákladů a minimálního objemu výroby, od kterého začne firma produkovat zisk. Tento minimální objem výroby se nazývá bod zvratu.

2.5. Poměrové ukazatele finanční analýzy sloužící jako podklad pro zjištění stávající ekonomické situace v podniku

Finanční analýzu můžeme chápat jako mnohotvárnou a různorodou činnost. Analýza je především nástrojem zkoumání a hodnocení procesů odehrávaných v podniku. Uplatnění analýzy v podniku zahrnuje oblast technickou i ekonomickou, které tvoří kompaktní celek. Účinný způsob činnosti analýzy proto předpokládá iniciativní a diferencovaný přístup, vycházející z konkrétních podmínek a sledovaných cílů.

Cílem finanční analýzy je zvýšení výkonnosti firmy a přispění tak ke zvýšení její hodnoty. Jejím hlavním úkolem je poskytovat informace o finančním zdraví podniku. Zaměřuje se především na srovnání skutečnosti s plánem, se skutečností minulých období, na stanovení trendů vývoje, srovnání s podniky ve stejném odvětví či srovnání skutečnosti se standardními hodnotami. [14]

Tuto analýzu se pokusím nastínit díky poměrových ukazatelů. Bude se jednat pouze o ukazatele, které budou náležet do těchto skupin:

- Ukazatele likvidity
- Ukazatele zadluženosti a finanční stability

Ukazatele likvidity

Díky těmto ukazatelům můžeme měřit platební schopnost podniku uspokojit své běžné závazky, to je v době, kdy závazky dosáhnou stanovené doby splatnosti. Pro tento způsob se používají dva ukazatelé. Jejich výpočet můžeme vyjádřit vzorcem.

$$\text{běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}^1$$

¹ Do krátkodobých závazků patří závazky splatné do 1 roku, tj. závazky z obchodního styku, závazky k zaměstnancům, splatné daně, splatné směnky, krátkodobé úvěry aj.

Likviditu můžeme chápat jako schopnost podniku za určitý časový horizont (většinou měsíčně, ale i ročně) uspokojovat své závazky. Výsledná hodnota se porovnává s průměrem pro dané odvětví, kde rozmezí je mezi hodnotami 1,5 – 2,5. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je menší riziko platební neschopnosti vyvolané realizačním rizikem (neprodejnost výrobků) nebo inkasním rizikem (odběratelé nezaplatí všechny pohledávky). Platí to však jen pro dosažení optima, příliš vysoká hodnota oběžných aktiv snižuje výnosnost podniku.

$$\text{rychlá likvidita} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} / \text{krátkodobé závazky}$$

Tento ukazatel vyjadřuje okamžitou platební schopnost, což způsobuje eliminace zásob z oběžných aktiv z důvodu menší likvidity zásob než mají ostatní oběžná aktiva. Srovnáváme jej s odvětvovým průměrem a s doporučenou hodnotou, jež se pohybuje v rozmezí 1-1,5.

Ukazatele zadluženosti a finanční stability

Díky těmto ukazatelům můžeme vyjádřit v jakém rozsahu je podnik financován cizím kapitálem neboli dluhy.

$$\text{Zadluženost} = \text{celkový dluh}^2 / \text{celková aktiva}$$

Obecně je více žádoucí když je hodnota tohoto ukazatele nižší, což požadují věřitelé, naopak z pohledu vlastníků je vyhovující naopak hodnota vyšší.

Za předlužený podnik lze považovat ten, jehož dluhy jsou větší než hodnota jeho majetku.

Tento ukazatel je vyjádřen v procentech. [14]

² Celkový dluh obsahuje jak dlouhodobé, tak krátkodobé dluhy a v rozvaze jej můžeme najít jako položku cizí zdroje.

3. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

3.1. Představení firmy

Historie a stručný popis analyzované firmy

3.1.1.1. Historie společnosti

Společnost byla založena v roce 1892. V roce 1945 byla zestátněna a vrácena až v roce 1990 v restituci vnukovi bývalého majitele, který ji založil. Nový majitel společnost v roce 1993 znovu uvedl do provozu. V roce 1998 byla společnost dána do konkurzního řízení a odkoupili ji nynější majitelé, kteří ji uvedli do provozu v květnu roku 1999.

3.1.1.2. Popis firmy

Jedná se o společnost s ručením omezeným, která působí v dřevařském odvětví průmyslu. Tato společnost má hlavní sídlo a jednu pobočku. Hlavní sídlo se nachází v Tišnově a pobočka v Borači, 8 km severozápadně od hlavního sídla společnosti. Tato pobočka byla odkoupena a připojena ke společnosti v roce 2003. Výroba zde probíhá obdobně jako v hlavním sídle, jen řezivo se zde neřeže. Z důvodu neekonomického hospodaření při pořezu dřeva na pobočce se společnost rozhodla, že se vyplatí dovážet nařezané řezivo z hlavního sídla na pobočku. Výroba je zaměřená převážně na výrobu parket a na výrobu zakázkového nábytku. V hlavním sídle se vyrábí veškeré individuální klientské zakázky.

Charakteristika podniku

Tato firma se zabývá nákupem a zpracováním kulatiny a prodejem výrobků z ní vyrobených. Má tři samostatná oddělení – oddělení zpracování kulatiny, oddělení zpracování řeziva (stolařství) a obchodní oddělení. Z kulatiny je vyráběno stavební řezivo, stolařské polotovary, truhlářské výrobky aj. Roční zpracování kulatiny se pohybuje okolo 2400 m³ dřeva. Firma zaměstnává celkem 35 zaměstnanců, z nichž 5

tvoří administrativní složku firmy, zbytek tvoří výrobní proces a údržbu. Pracuje se v jedné směně (8,5 hodiny) 5 dní v týdnu (Po-Pá).

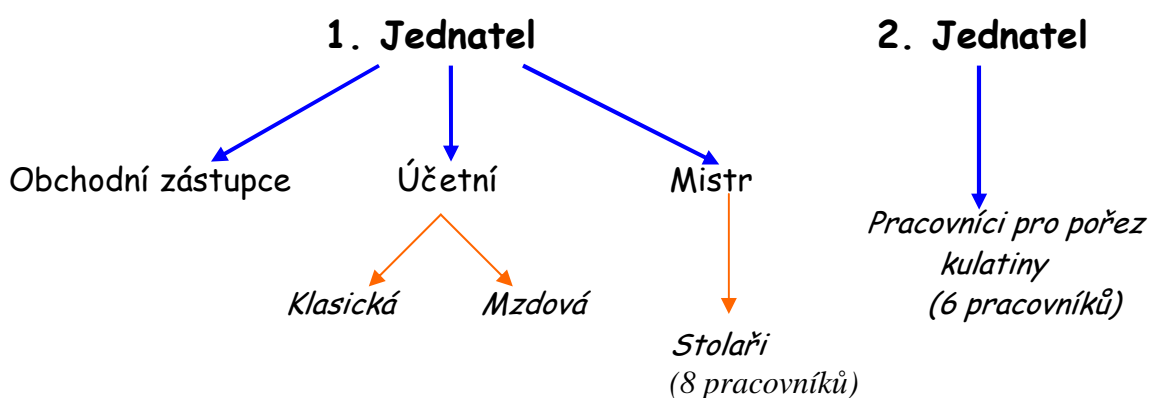
K řešení zásadních problémů v provozu firmy nedochází, avšak to neznamená, že se občas nevyskytne určitý problém. Jedním z občasných problémů je špatná disciplína zaměstnanců, především pracovníků pro pořez kulatiny, která je způsobena jejich nedostatečným vzděláním. Jako příklad špatné disciplíny zaměstnanců jsou absence v práci. Jinak k problémům v provozu nedochází, neboť firma má už určitou zaběhnutou praxi a té se drží.

Silnou stránkou firmy je její dobré postavení na trhu, které si firma vybuodovala během sedmi let své existence pod novými majiteli.

Slabou stránkou jak firmy, tak i celého dřevařského odvětví je nutnost neustálého investování do nových technologií. Firma do nich investuje, protože se snaží udržet krok s velmi silnou konkurencí. Důsledkem toho postupem času dochází k chátrání budov společnosti, protože už nezbyvají finanční prostředky na jejich opravu.

3.1.2. Organizační struktura společnosti

3.1.2.1. Sídlo v Tišnově

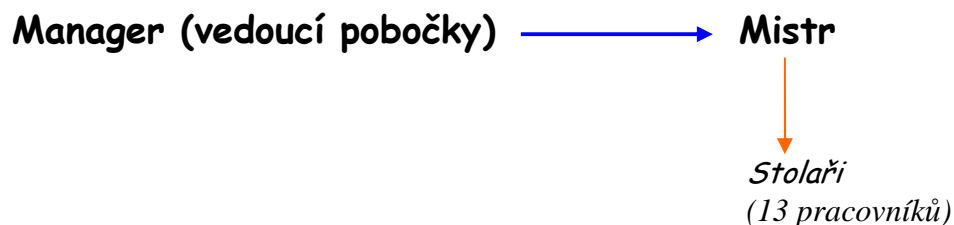


Obr. 12 – Organizační struktura sídla společnosti

Celkový počet zaměstnanců společnosti je 35. Strukturovaně: 2 jednatelé, 1 manažer, 2 mistrové, 1 obchodní zástupce, 2 účetní, 21 stolařů a 6 pracovníků pro pořez kulatiny.

V organizační struktuře hlavního sídla jsou nejvyšším článkem struktury 2 jednatele, kteří jsou zároveň i majiteli společnosti. První jednatel se stará o ekonomickou a obchodní sféru podniku, druhý jednatel je opravářem zemědělských strojů, opravuje strojní zařízení společnosti a mistruje 6 pracovníkům pro pořez kulatiny. Dalším článkem je obchodní zástupce, který kontaktuje nové odběratele a stará se o stávající zákazníky. Ve společnosti jsou zaměstnány také 2 účetní, jedna je klasickou účetní, která připravuje podklady pro účetní firmu, druhá se specializuje na mzdy. Dále je zde zaměstnán mistr, který řídí stolárnu s 8 stolaři.

3.1.2.2. Pobočka v Borači



Obr. 13 – Organizační struktura pobočky společnosti

3.1.3. Výrobní program firmy, hlavní trhy a zákazníci

3.1.3.1. Výrobní program firmy

Společnost se zabývá zpracováním dřeva do různých podob – pilařské a truhlářské výrobky. Neprovozuje hromadnou výrobu, ale zpracovává individuální zakázky, s nimiž klienti přijdou.

Produkty firmy

- Výkup kulatiny (včetně pokácení a odvozu)
- Pilařské výrobky
 - řezivo stavební - trámy, hranoly, fošny, střešní latě, desky, překližky, OSB desky a další
 - řezivo truhlářské - fošny, desky
- Prodej palivového dřeva (měkkého i tvrdého)
- Broušení pil

Činnost společnosti

Servisní - služby

- montáž truhlářských a stolařských výrobků u zákazníka
- broušení pil
- pořez vlastního řeziva, které si zákazník donese
- sušení řeziva
- dovoz zboží zákazníkům

Výrobní

- výroba produktů (nábytek, palety, parkety, palivové dřevo, stavební a truhlářské výrobky, atd.)

Obchodní

- prodej vlastních produktů

Certifikace společnosti

Společnost vyrábí dle stanovených norem EU. Má certifikace na téměř každý výrobek (Eurookna, Eurohranoly, Europalety, atd.) a nově získaný certifikát pro teplotní ošetřování dřeva.

3.1.3.2. Hlavní trhy a významní partneři

Trhy

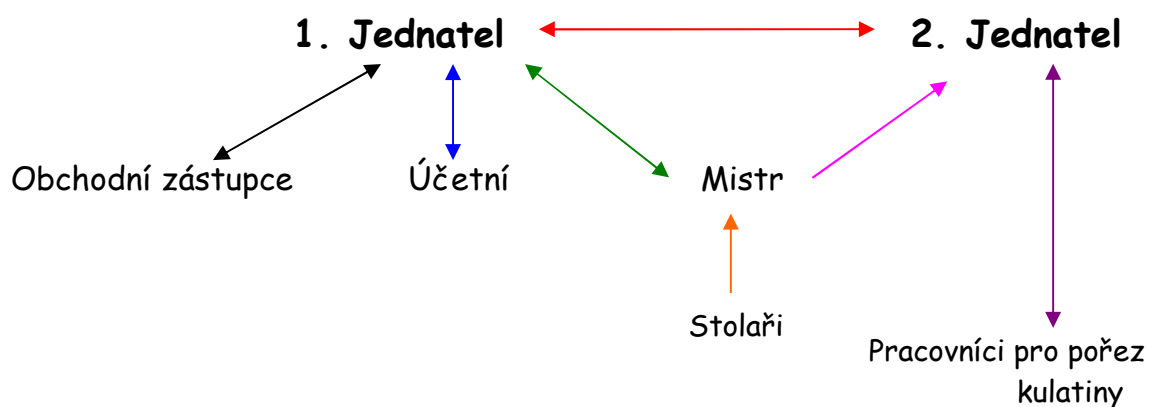
Společnost se pohybuje na trhu nábytku, stavebního řeziva a odpadového dřeva, a to převážně na místních trzích: Tišnovsko, Brno-venkov a Brno-město.

Významní partneři

Bomar Brno, LAC Hrušovany u Brna, Kronospan Jihlava, Mertastav Předklášteří, RIGI Hradčany u Tišnova, SOMATI Brno

3.1.4. Informační systém a informační toky ve firmě

3.1.4.1. Informační systém ve firmě



Obr. 14 – Schéma informačního systému ve firmě

3.1.4.2. Informační toky ve firmě

Hlavní informační jednotkou informačního systému je 1. Jednatel, který zajišťuje tok informací mezi všemi ostatními články systému.

Prvním tokem informací je tok mezi 1.Jednatelem a Obchodním zástupcem, kde dochází k předávání informací ohledně zvýšení či udržení stávajícího odbytu výrobků. Podle povahy informací obchodní zástupce, buď pokračuje v hledání nových odběratelů nebo přestane hledat nové zákazníky a stará se jen o ty stávající. Tento tok je oboustranný. Ekonomické informace ohledně podniku má pan jednatel a podle nich také rozhoduje zda zvýšit odbyt či ne, naopak obchodní zástupce předává jednatelem informace o kontaktovaných firmách, statistických šetřeních v oblasti zájmu odběratelů, spokojenosti zákazníků atd.. Ve schématu je tento tok vyznačen **černou šipkou**.

Dalším informačním tokem je tok mezi 1.Jednatelem a účetními. Pan inženýr jim diktuje náležitosti účetních dokladů (dodacích listů, paragonů, atd.) a určuje termíny zpracování podkladů pro účetní firmu. Tento tok je oboustranný, protože ve velké většině případů je prvním příjemcem objednávky právě účetní, která o ní předává informace panu inženýrovi. Ve schématu je tento tok vyznačen **modrou šipkou**.

Na tento tok dále navazují dva další toky mezi panem inženýrem a mistrem (**zelená šipka** ve schématu), a mezi panem inženýrem a 2.Jednatelem (**červená šipka** ve schématu), které jsou oboustranné. V těchto tocích 1.Jednatel předá informace o objednavce mistrovi či 2.jednateli, a ti mu potom podávají informace o stavu zpracování objednávky jejich podřízenými.

Na tyto toky navazují další dva toky: tok od mistra ke stolařům (**oranžová šipka** ve schématu), a od 2.Jednatele k pracovníkům pro pořez kulatiny (**fialová šipka** ve schématu). V těchto tocích pan mistr a 2.Jednatel předávají informace o objednavce poslednímu článku systému, který objednávku fyzicky zpracuje. Toky jsou oboustranné, protože stolaři/ pracovníci pro pořez kulatiny průběžně informují mistra/ 2.Jednatele o stavu zpracování objednávky, a ti ji průběžně kontrolují dle požadavků odběratele.

Posledním tokem je tok od pana mistra k 2.Jednateli (**růžová šipka** ve schématu), který zajistí fyzický odbyt výrobků k odběrateli, ať už naložení na vlastní vozidlo zákazníka či přímo dopravu k odběrateli. Tento tok je pouze jednostranný, protože k předání informací dochází jen ze strany pana mistra, který 2.Jednateli předá informaci o dokončení objednávky a 2.Jednatel zajistí odbyt hotových výrobků.

Celé schéma informačních toků můžete shlédnout na Obr. 14 výše.

3.1.5. Hlavní zdroje financování společnosti

Hlavním zdrojem financování společnosti je zisk. Jako další prostředek financování této společnosti je finanční leasing, např. na dopravní prostředky, strojní zařízení aj.

V prvních letech fungování byla společnost ve ztrátě, protože musely být spláceny dluhy dřívějších majitelů, kteří společnost dovedli ke konkurzu, a tak musela firma financovat zařízení především pomocí leasingu. Posledních pár let firma vytváří zisk, a tak financování prostřednictvím leasingu ustupuje do pozadí a k financování se využívá především zisku.

3.1.6. Budoucí plány společnosti

- Každoroční zvyšování zisku nejméně o 5%
- Zmodernizovat zařízení společnosti (nákup strojů) a rekonstrukce nemovitého majetku společnosti
- Získání významnějšího podílu na trhu nábytku
- Snaha lépe konkurovat evropským firmám působícím na našem trhu
- atd.

3.2. Sestavení grafů pro BEP analýzu

Výpočet BEP slouží k určení hranice množství vyráběné produkce, od které firma začíná produkovat zisk. Tedy ve výsledku bude BEP analýza sloužit jako určitá forma doporučení pro společnost, kolik vyrobit, aby se nedostala do ztráty. V tomto doporučení bude také zohledněn vliv různých činitelů na BEP analýzu, jako např. vliv daně z příjmů PO. Na základě srovnání grafů z různých hledisek sepsí doporučení, která předám jednateli společnosti.

Jelikož na společnost v oblasti tržeb, nákladů, zisku a množství zpracovaných kubíků působí sezónní vlivy, rozhodl jsem se, že BEP graf sestavený podle různých

hledisek bude vždy rozdělen ve dva. Jeden graf bude pojat za období v sezóně (4.-11.měsíc roku), druhý za období mimo sezónu (12.-3. měsíc roku). Toto rozdělení jsem zvolil z důvodu větší přesnosti a přehlednosti získaných výsledků. K posouzení sezónnosti a přesnému rozdělení na měsíce mi jako vodítko posloužily informace získané od jednatele společnosti.

3.2.1. Graf z hlediska celkových nákladů

Po sestrojení grafu z hlediska celkových nákladů a důkladném rozboru tohoto grafu jsem zjistil, že v marginálních veličinách dochází k obrovským výkyvům. Tento jev má za následek zkreslené vyobrazení jednotlivých funkcí, z čehož posléze vyplyne nepřesné zobrazení bodu zvratu, které není v praxi využitelné. Z tohoto důvodu se nebudu již dále detailněji zabývat popisem problému z tohoto hlediska a graf jako přílohu ke své práci nepřikládám.

3.2.2. Graf z hlediska finančního účetnictví

Ze sesbíraných a utříděných dat z finančního účetnictví jsem si vypočítal průměrný počet zpracovaných kubíků v měsíci a vyšlo přibližně 231 kubíků dřeva měsíčně. Tuto hodnotu jsem porovnal s hodnotou, kterou jsem získal sestrojením grafu bodu zvratu z hlediska finančního účetnictví. Bod zvratu jsem vyčetl z grafu a je 88,5 kubíků dřeva v sezóně (viz Příloha 3) a 34 kubíků mimo sezónu (viz Příloha 4).

Na základě porovnání hodnot průměrného počtu zpracovaných kubíků v měsíci a bodu zvratu z hlediska finančního účetnictví jsem došel k závěru, že firma zpracovává dostatečné množství kubíků dřeva měsíčně a tudíž je její výrobní činnost zisková. Zbývá mi tedy jen doporučit managementu, aby si pohlídal hodnotu zpracovaných kubíků tak, aby nespadla pod bod zvratu v sezóně či mimo ni. Pokud tak neučiní, tak se stane výroba ztrátovou.

3.2.3. Vliv daně z příjmů na umístění bodu zvratu

V době kdy si nynější společníci firmu pořídili, byla dána do konkurzu, procházela bankrotem a byla vysoce zadlužená. Proto, i když firma vyprodukovala slušný roční zisk, tak si na základě platné legislativy uplatnila odečet ztrát z minulých let a daň z příjmů neplatila. Z tohoto důvodu není možné zohlednit vliv daně z příjmů právnických osob této společnosti v námi sledovaném období let 2002-2006 v grafu bodu zvratu, protože by výsledný graf nekorespondoval s platnou legislativou a neodpovídal skutečné situaci ve firmě.

Položme si však otázku, jak je toto legislativní opatření důležité. V zákoně o daních z příjmů si můžeme přečíst, že je možné uplatnit si ztrátu z minulých let v letech následujících, tedy snížit si základ daně pro výpočet daně z příjmů o tuto ztrátu. Ovšem v žádné z částí tohoto zákona se nedočteme o tom, že je toto povinností, tudíž je na místě považovat tuto možnost jako formu doporučení a projev dobré vůle zákonodárce vykompenzovat společnosti ztrátu z neúspěšného podnikání. Shrňme dané do jedné věty. *Ztrátu si mohu uplatnit, ale pokud tak neučiním, tak se z pohledu správce daně nic nestane.* Avšak z pohledu mě samého se stavím do nevýhodné situace, kdy jsem nucen vypočítanou daň ze základu daně odvést, proto všechny ztrátové společnosti tohoto ustanovení využívají okamžitě jak k tomu nastane příležitost.

Pokud tedy pomineme počáteční vysokou zadluženost společnosti, tak dojdeme k závěru, že vliv daně z příjmů na graf BEP zde skutečně existuje, a není v tomto případě vůbec zanedbatelný. Proto bych rád pro ukázkou naznačil vliv daně z příjmů na změnu BEP grafu z hlediska finančního účetnictví. I přesto, že nebude tento graf vypovídat o skutečné situaci ve firmě, tak jistě poslouží jednatelům jako cenná informace o tom, kolik by museli vyrábět, aby byla výroba zisková, v případě, že by firma nebyla v době pořízení zadlužená.

Jelikož výše daně není v daňových přiznáních uvedena, tak je třeba si ji vypočítat. Tento výpočet jsem provedl dle platné legislativy jednotlivých let a získané výsledky jsem umístil do přehledné tabulky (Tab. 3 pod textem).

Z důvodu zpracování účetní závěrky daňovým poradcem, kdy je termín odevzdání daňového přiznání do 30.6.2007, nejsou k dispozici informace z uzávěrky roku 2006, včetně mnou požadovaného daňového přiznání. Poslední sloupec tabulky se právě týká

výpočtu daňové povinnosti za rok 2006. Hodnoty v tomto sloupci jsou vypočítány průměrem z dat z minulých let.

Protože mnou zpracovaná BEP analýza je v období 2.poloviny roku 2002 až 1.poloviny roku 2006, tak použitá data za léta 2002 a 2006 budou poloviční než uvádím v Tab.3.

Data z tabulky jsem rozpočítal na měsíce a tyto hodnoty jsem připočetl k celkovým nákladům každého měsíce, tím jsem zohlednil daň z příjmů jako součást nákladů firmy, čímž bezesporu je. Výsledné hodnoty nákladů jsem společně s ostatními veličinami použil při sestavování BEP grafů.

Bod zvratu v sezóně vyšel 92 kubíků a mimo ni 61 kubíků (viz Příloha 5 a 6). Jelikož se firma ve zpracování dřeva, ve velké většině případů, nepropadá pod hraniční hodnoty, slouží tato čísla jako forma doporučení pro jednatele. Tito jsou jako právoplatný statutární orgán společnosti odpovědni za plynulý chod výroby společnosti a jistě sami dohlédnou, aby se objem zpracovaného dřeva nepropadl pod doporučené meze.

<i>Výpočet daňové povinnosti v letech 2002-2006</i>					
Výpočet reálné daňové povinnosti v letech					Výpočet daňové povinnosti (průměrem z dat z minulých let)
2002-2005					
Rok	2002	2003	2004	2005	2006
Základ daně (upravený o položky snižující a zvyšující základ daně)	212 786	-406 651	1 776 891	163 201	436 556
Sazba daně dle platné legislativy	31%	31%	28%	26%	24%
Výsledná daňová povinnost	65 964	0	497 529	42 432	104 773

Tab. 3 – Výpočet daňové povinnosti v letech 2002-2006

3.3. Srovnání grafů

Tabulka přiložená níže přehledně vyobrazuje mnou zkoumaná hlediska pro sestrojení BEP grafů. Celkem jsem zkoumal bod zvratu ze tří hledisek, a to z hlediska finančního účetnictví, z hlediska celkových nákladů a z hlediska finančního účetnictví se zahrnutím vlivu potenciální daňové povinnosti ve zkoumaných letech. Dvě ze zmíněných hledisek naleznete v tabulce, třetí nebylo možno použít z důvodu zkreslených výsledků – jak již bylo popsáno v předešlých odstavcích.

Z tabulky je zřetelné, že daň z příjmů byla zahrnuta a pojata jako součást nákladů. Z logiky věci lze usoudit, že zvýšením nákladů dojde ke změně polohy bodu zvratu a to k posunu směrem doprava po ose objemu výroby. Predikovaná změna polohy BEP je způsobena tím, že při zvýšených nákladech bude třeba zpracovat větší množství kubíků dřeva k tomu, aby bylo dosaženo zisku. Tento jev přiložená tabulka (Tab.3) zřetelně vyjadřuje.

Dosažené hodnoty v tabulce budou sloužit jako doporučení majitelům společnosti, aby si udělali přehled, kolik kubíků dřeva stačí zpracovat k tomu, aby výroba nebyla ztrátová. Tyto hodnoty jsou hraničními mezemi. Pokud budou tyto meze na kubík přesně splněny, tak nebude výroba ani zisková ani ztrátová. Firma se bude nacházet v situaci, kdy jsou celkové náklady plně pokryty výnosy z výroby, avšak není ještě tvořen zisk. K tomu, aby firma začala vytvářet zisk musí tyto hodnoty přesáhnout a zpracovat více kubíků než jsou doporučené meze. Pokud však zpracované množství kubíků poklesne pod vytyčené meze, musí majitelé firmy počítat s neodvratným vznikem ztráty z nedostatečného množství vyrobených produktů, jejichž prodej nestačí na pokrytí nákladů firmy na výrobu a chod společnosti jako takové.

<i>Porovnání výsledných hodnot BEP z různých hledisek</i>		
Období	Hledisko sestrojení grafu BEP	
	Finanční účetnictví	Vliv daně z příjmů PO
v sezóně	88,5	92
mimo sezónu	34	61

Tab. 4 – Porovnání hodnot BEP z různých hledisek

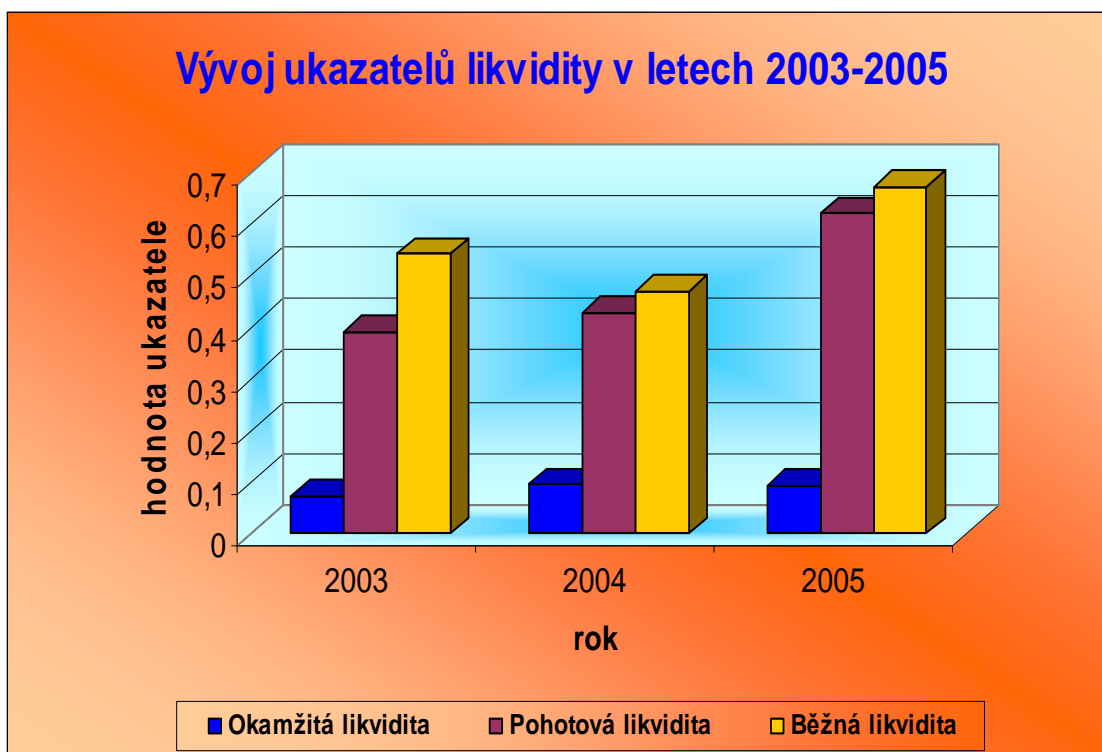
3.4. Popis stávající ekonomické situace společnosti pomocí poměrových ukazatelů finanční analýzy

Čistý pracovní kapitál

Tato hodnota je dlouhodobě záporná, což znamená že trvale vázaná část oběžných aktiv je kryta krátkodobými dluhy, a dokonce i část dlouhodobého majetku je kryta krátkodobými zdroji, což je z hlediska likvidity kritický stav.

Likvidita

Všechny hodnoty se pohybují hluboko pod doporučenou hodnotou, avšak při detailnějším pohledu zjistíme, že se zde jedná o vzrůstající trend, tedy, že se situace rok od roku pomalu zlepšuje. Přes to tyto hodnoty vypovídají o tom, že podnik není finančně zdravým podnikem a není schopen okamžitě splatit své krátkodobé závazky.

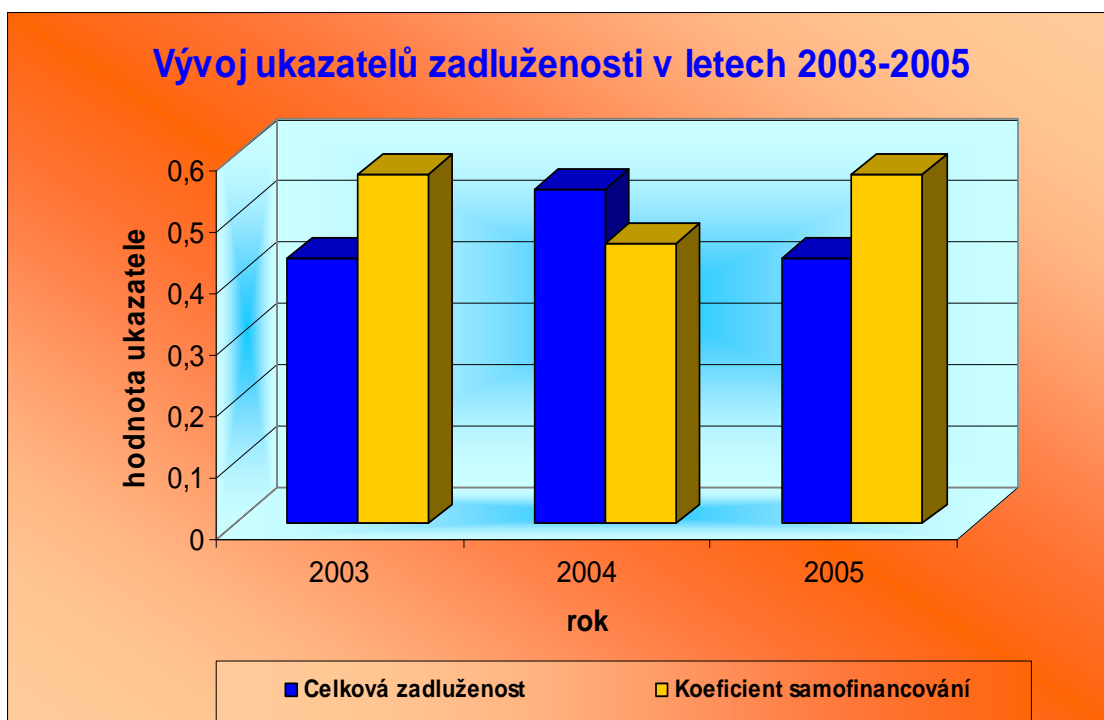


Obr. 15 – Vývoj likvidity společnosti

Zadluženost

Z výsledných hodnot a vývoje ukazatele celkové zadluženosti můžeme říci, že námi sledovaná společnost XY s.r.o. je průměrně zadluženým podnikem.

Koeficient samofinancování nám vyjadřuje procento aktiv financovaných vlastními zdroji (vlastním kapitálem společnosti), tedy vyjadřuje nám finanční nezávislost firmy, která je rovněž průměrná.



Obr. 16 – Vývoj zadluženosti společnosti

3.4.1. Posouzení ekonomické situace podniku

Z výsledků finanční analýzy lze vyvodit, že se společnost potýká s dlouhodobými finančními potížemi. Společnost se ocitla v tomto stavu již před odkoupením nynějšími majiteli, kdy bývalí majitelé firmu dovedli téměř k bankrotu. Nynější majitelé se snaží napravit kritickou situaci, což se jim, i když velmi pomalu, daří. Je jen otázkou času kdy se společnosti podaří plně vykompenzovat velké ztráty a začne vytvářet dostatečně vysoký zisk na to, aby z něj mohla být financována nejen běžná činnost podniku, ale i nutná kompletní rekonstrukce nemovitého majetku firmy a modernizace majetku movitého.

Na základě závěru vycházejícího z finanční analýzy lze usoudit, že již popsaná BEP analýza bude pro společnost velmi přínosnou na úrovni primárních ekonomických doporučení, kterými by bylo dobré se řídit, aby společnost opět nesklouzla do kritické finanční situace.

4. VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

4.1. Doporučení ke zvýšené pozornosti při výrobě vycházející z BEP analýzy

Při pozorném prostudování přiložených tabulek (Tab. 5 a 6) a pečlivém srovnání s tabulkou doporučených mezí – bodů zvratu (Tab. 4) si jistě povšimnete, že téměř všechny hodnoty zpracovaného množství dřeva jsou nad body zvratu, z čehož vyplývá, že výroba je zcela zisková.

Ovšem nic není tak, jak se na první pohled zdá. Ve chvíli, kdy se zaměříme na období mimo sezónu, zjistíme, že zde je situace úplně jiná.

Důležitými odběrateli firmy jsou stavební společnosti, které v sezóně více poptávají v důsledku vhodných podmínek pro stavbu a rekonstrukci exteriérů, na které se spotřebuje více dřevašského materiálu než na interiéry. Mimo sezónu však není vhodné počasí pro stavební práce, proto se firmy více zaměřují na rekonstrukce interiérů. Počet zakázek tedy rapidně klesá, což samozřejmě vede k poklesu množství zpracovaných kubíků. Pomalu, ale jistě začíná hrozit nebezpečí ztráty z nedostatečné poptávky po výrobcích.

Po důkladné analýze Tab. 6 zjistíme, že v lednu roku 2004 došlo ke zpracování velmi malého množství kubíků dřeva, a tak došlo ke vzniku ztráty z výroby v tomto měsíci. Jelikož se tato situace již neopakovala, tak bych jednatelům společnosti doporučil, aby se zaměřili na měsíc leden každého roku a pečlivě kontrolovali množství zpracovaných kubíků v tomto měsíci, které nesmí spadnout pod hraniční hodnoty BEP, aby již nenastala tato nežádoucí situace.

Souhrnné uspořádání zpracovaných kubíků dřeva za léta 2003-2006 dle měsíců v sezóně				
Měsíc	Rok			
	2003	2004	2005	2006
4		207,53	320,73	250
5		410,13	264	320,42
6		258,22	303,18	455
7	375,64	182,94	140,57	
8	384,02	229,52	231,42	
9	408,73	414,17	335,9	
10	115,25	251,6	292,03	
11	217,71	210,54	249,38	

Tab. 5 – Zpracování kubíků v jednotlivých měsících v sezóně

Souhrnné uspořádání zpracovaných kubíků dřeva za léta 2003-2006 dle měsíců mimo sezónu				
Měsíc	Rok			
	2003	2004	2005	2006
1		27,201	202,14	85,82
2		130,87	160,37	102,36
3		195,35	282,53	278,3
12	208,23	179,51	267,21	

Tab. 6 – Zpracování kubíků v jednotlivých měsících mimo sezónu

4.2. Doporučené hodnoty vybraných ekonomických veličin

V příložených tabulkách jsou doporučené hodnoty vybraných ekonomických veličin, které jsou vyčteny z odpovídajících grafů BEP analýzy. Tyto hodnoty určité poslouží jednatelům firmy jako vodítko pro správné hospodaření v jednotlivých obdobích roku.

Období	Finanční účetnictví			
	Celkové náklady	Odhad fixních nákladů	Tržby	BEP
v sezóně	720 000	400 000	720 000	88,5
mimo sezónu	550 000	360 000	550 000	34

Tab. 7 – Přehled doporučených hodnot ekonomických veličin z hlediska finančního účetnictví

Z hlediska finančního účetnictví je zpracována tabulka 7, která nám představuje hodnoty jednotlivých veličin v doporučené výši, s ohledem na splnění požadavku ziskovosti výroby.

Tento požadavek bude splněn jen tehdy, jestliže společnost nevynechá v sezóně více jak 720 000 Kč měsíčně a vydělá více než je tato hodnota. Mimo sezónu stačí společnosti vydělat více než 550 000 Kč, avšak za předpokladu, že neutratí více než je tato hodnota. Potom bude také splněna podmínka množství zpracovaných kubíků a společnost začne produkovat zisk. Je logické, že čím více dřeva společnost zpracuje, tím více utrží peněz za své produkty a tím vyšší bude zisk ke konci účetního období. Vyšší zisk bude, samozřejmě, kladně působit jak na majitele společnosti, tak zaměstnance, věřitele a jiné, kteří mají zájem na tom, aby společnost prosperovala.

Období	Finanční účetnictví s vlivem daně z příjmů			
	Celkové náklady	Odhad fixních nákladů	Tržby	BEP
v sezóně	740 000	395 000	740 000	92
mimo sezónu	710 000	370 000	710 000	61

Tab. 8 – Přehled doporučených hodnot ekonomických veličin z hlediska finančního účetnictví s vlivem daně z příjmů

V tabulce 8 v porovnání s tabulkou 7 je jasně vidět nárůst celkových nákladů v důsledku započítání daně z příjmů do nákladů.

Společnost by se dle této tabulky (Tab.8) měla vyvíjet následovně: v sezóně by neměla utratit více než 740 000 Kč, mimo sezónu 710 000 Kč. Naopak tržby firmy by

měli být o mnoho vyšší v obou obdobích než jsou doporučené hodnoty tržeb, protože jen tak bude společnost vytvářet zisk.

4.3. Výběr vhodných dodavatelů

Ve chvíli, kdy se rozhodujeme pro určitý obchod, a tento se už poněkolkrát opakuje, se může stát, že si vybudujeme určité návyky. Ať už jde o přílišné spoléhání na dodavatele z titulu neformálního přátelského vztahu, nebo se rozhodujeme ukvapeně a uzavíráme obchod příliš brzy, a nebo opomíjíme zdánlivě „nedůležité“ parametry atd. Tyto a mnoho jiných nebezpečných návyků může vést k výběru nevhodného dodavatele, který je méně kvalitní než konkurence. Proto je nutné si každý obchod, před jeho uzavřením, důkladně promyslet.

Nákupce, v našem případě jednatel společnosti, by měl posoudit všechny potenciální dodavatele a stanovená kritéria pro obchod. Při větším rozsahu potenciálních dodavatelů je třeba zúžit tuto množinu na ty, kteří přicházejí v úvahu. Dále z těchto dodavatelů vygenerovat místně dostupné dodavatele, tyto potom podrobíme analýze a vybereme z nich jen ty, kteří splňují veškerá kritéria a uzavření obchodu s nimi přináší firmě určité výhody. Tuto konečnou množinu dodavatelů podrobněji posoudíme a s využitím zvolené rozhodovací metody vybereme konečného dodavatele, s kterým inkriminovaný obchod uzavřeme.

Při samotném rozhodování, respektive výběru dodavatele, je třeba zvažovat následující základní znaky:

- 1) schopnost dodání co do množství a provedení,
- 2) kvalita, spolehlivost, preciznost,
- 3) cena, slevy, přírážky,
- 4) úroveň služeb, servisu,
- 5) poradenství a technická pomoc,
- 6) systém kontroly kvality,
- 7) pověst firmy, goodwill, image,
- 8) finanční situace,
- 9) postoj ke kupujícím,

- 10) pomoc při odborné přípravě užití produktu
- 11) kvalita balení
- 12) dodržování morálních a právních aspektů obchodování
- 13) lokalizace firmy [14]

Samozřejmě, že těchto znaků existuje celá řada. Já jsem zde uvedl jen ty, které považuji za základní a dle mého názoru za nepostradatelné při rozhodování. Tento výčet lze chápat jako základní soubor znaků a lze jej rozšířit o další specifické znaky, které se budou týkat určitého výrobku či konkrétní tržní situace.

Rozhodování je složitý proces posuzování a hodnocení kritérií, který je završen samotným rozhodnutím. Dle závažnosti rozhodnutí bychom měli jeho řešení věnovat dostatečný čas. Existují rozhodnutí, která jsou vratná, ale jsou i taková, která se již vrátit nedají. Proto je důležité, abychom si nejdříve vše pečlivě promysleli než vydáme konečný verdikt.

Osobně bych jednatelům společnosti doporučil, aby si vybírali z většího množství malých místních dodavatelů, protože bývají spolehlivější, pružnější a jednání z jejich strany je individuální ke každému klientovi. Tito dodavatelé úzkostlivě dbají o svoji dobrou místní pověst a jsou pro ně důležité i drobné dodávky. Velmi dobře si uvědomují, že sebemenší kolaps z jejich strany k odběrateli by mohl vyvolat poškození jejich jména, na kterém si velmi zakládají.

Při náročném rozhodování je lepší dát přednost nákupu z více zdrojů, tímto eliminujeme závislost pouze na jediném dodavateli, otevřeme si tím možnost srovnávat a případně upravit argumentaci při případném jednání o změně podmínek nákupu.

Dalším mým doporučením je provedení analýzy stávajících dodavatelů a posouzení obchodů s nimi dle přiložených základních znaků pro výběr dodavatele. Na základě této analýzy posoudit, zda by nebylo rozumné provést změnu některých nevhodných dodavatelů. Poté, co se jednatel rozhodne změnit určité dodavatele za jiné prospěšnější dodavatele pro firmu, by měl postupovat při výběru dodavatelů dle druhého odstavce tohoto článku, posoudit základní znaky pro výběr vhodného dodavatele a vydat konečné rozhodnutí.

4.4. Snížení zadluženosti firmy

Ke snížení zadluženosti podniku můžeme dojít různými cestami. Jednou z nich je redukce nepodstatných výdajů, zvýšení tržeb nebo přednostní splacení všech již vzniklých dluhů z vyprodukovaných zisků firmou.

Redukce nepodstatných výdajů

Bylo by vhodné posoudit nákladovou situaci ve firmě. Zhodnotit důležitost a výši jednotlivých nákladových položek a nepodstatné náklady plně odbourat nebo je alespoň snížit na minimum.

Zvýšení tržeb

Zvýšit tržby můžeme několika způsoby, např. zvýšením cen prodávaných produktů či poskytovaných služeb, zvýšením odbytu výrobků či služeb a rozšířením výroby či spektra poskytovaných služeb o dosud nevykonávanou činnost (výrobek).

Navýšení cen produktů za účelem zvýšení tržeb je nejméně oblíbenou možností u odběratelů, proto bych tuto možnost volil až v krajním případě. Mimo to má tento způsob zvýšení tržeb společnosti za následek postupné zatlačení společnosti, konkurencí s nižšími cenami, do pozadí, což může mít daleko drastičtější důsledky na vývoj tržeb společnosti než ty které jsme chtěli řešit před započítáním této změny.

K tomu abychom dosáhli zvýšení odbytu bude zapotřebí určitých marketingových opatření. Může se jednat například o akce, slevy, výhodné dodavatelské podmínky (prodloužení doby poskytnutí dodavatelských úvěrů) nebo alespoň o dobře zacílenou reklamu na určitý segment zákazníků, která by měla vyvolat nárůst poptávky právě klientů z tohoto segmentu. Tato opatření by se týkala především doby mimo sezónu, ve 12. až 3. měsíci, kdy dochází k výraznému poklesu poptávky, proto je třeba zákazníky vhodně stimulovat k novým nákupům i mimo sezónu.

Rozšíření výroby či sortimentu poskytovaných služeb je druhou nejlepší možností zvýšení tržeb, avšak z důvodu souvisejících nákladů na vybudování nové

výroby se zvýšení tržeb projeví až po uplynutí určité doby, kdy se námi vynaložené náklady plně uhradí ze zisků z nové produkce.

Toto rozšíření sortimentu poskytovaných služeb je, pro námi sledovanou firmu XY s.r.o., opravdu reálné. Jednou z možností firmy je provozování, mimo jiných živností, obchodní živnosti -koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Tuto živnost firma využívá jen z části a mohla by ji využívat plně. Firma využívá tuto živnost pouze pro prodej vlastních výrobků a služeb. Možností pro firmu by mohla být koupě určitého zboží z daného odvětví a jeho další prodej, např. vybavení pro dřevařské podniky. V dnešní době existuje velké množství velkoobchodů, kde mohou firmy nakupovat zboží za velkoobchodní ceny, a toto zboží mohou následně prodat za vyšší ceny, čímž naplní účel živnosti Obchodní živnost-koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

Toto rozšíření bude samozřejmě spojené s jistými náklady, bude se především jednat o náklady na skladovací prostory (pronájem, opravy a udržování, energie, úklid aj.), náklady na novou pracovní sílu, náklady na dodávku zboží a na expedici zboží ke konečnému zákazníkovi.

Před započítáním této změny je, proto, třeba sestavit podrobnou kalkulaci nákladů a porovnat ji s předpokládanými výnosy ze změny. Tyto výnosy odhadneme pomocí důkladné analýzy trhu, na němž se chceme pohybovat. Kalkulace by měla odhalit, zda se rozšíření sortimentu služeb skutečně vyplatí či ne.

Přednostní splacení dluhů, myslím, není třeba detailně rozebírat.

4.5. Další doporučení

Dalším doporučením, které by mohlo vést k určitým úsporám ve firmě nepochybně patří vytváření norem pracovních postupů pro vyrobení určitých druhů výrobků (technickohospodářské normy), které spadají do skupiny stále se opakujících zakázek. Tyto normy je dobré si vytvořit z důvodu přesného stanovení času, množství spotřebovaného materiálu na jeden kus výrobku a kalkulaci nákladů na jeden výrobek.

V normách stanovíme nejúspornější možnost výroby určitého výrobku. Náležitosti v nich obsažené bude nutné dodržovat ze strany zaměstnanců společnosti, kteří by pod jejich působnost spadali.

Pokud se budou normy striktně dodržovat dojde k úspoře času při zpracování zakázek a v ušetřeném čase již bude moci být zpracovávána další zakázka. Dřívější zpracování zakázky povede k větší spokojenosti zákazníků, kteří se budou rádi vracet a na základě jejich doporučení může dojít k přílivu zákazníků nových. Další výhodou ušetřeného času bude také úspora mzdových nákladů, které by musely být vynaloženy v případě, že by nebyla vytvořena norma.

Použití norem přináší i jiné výhody, např. velice přesnou prognózu množství potřebného materiálu pro zpracování určité zakázky, kterou si na základě normy sami vypočteme. Tato prognóza nám přináší přesné podklady pro dokonalejší řízení zásob, což opět vede k úspoře nákladů, které by musely být vynaloženy v případě, že by nebyla použita norma.

Jistě existují i další pozitivní vlivy na hospodaření podniku vyvolané použitím norem, já jsem se ovšem snažil vystihnout alespoň jejich základní vlivy na redukci nákladů.

4.6. Přínos a možná realizace návrhu

Cílem zpracování méj bakalářské práce je vytvořit ucelený návrh na zlepšení ekonomické situace podniku. V případě, že bude tento návrh splněn jednateli společnosti, dojde ke zlepšení stávající ekonomické situace v podniku, což považuji za hlavní přínos, který mnou navržené změny umožní. Toto zlepšení se bude vyznačovat především zvýšením zisků podniku, snížením zadluženosti a vyzdvižením prestiže firmy.

Veškeré dílčí realizace k jednotlivým částem návrhu jsou popsány v příslušných odstavcích týkajících se těchto částí návrhu. Nerad bych se zde rozepisoval o skutečnostech, které jsem už v této práci uvedl na předešlých stránkách.

Ovšem chci upozornit na jednu věc; není třeba realizovat všechny mnou navržené změny, které jsou obsaženy v návrhu, protože na sebe věcně nenasazují, avšak splnění celého návrhu přinese vznik téměř optimální ekonomické situace ve společnosti.

5. ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo stanovit bod zvratu ve firmě. S ohledem na aplikovatelnost bodu zvratu ve firmě byl bod zvratu určen z hlediska celkových nákladů, finančního účetnictví a finančního účetnictví s přihlédnutím k vlivu daně z příjmů.

V první části bakalářské práce jsem teoretickou cestou nastínil veškeré potřebné aspekty pro vytvoření BEP. Obecně jsem zde rozebral náklady, jejich klasifikaci a pojetí nákladů z různých hledisek. Dále jsem zde definoval tržby, zisk, analýzu BEP a část finanční analýzy potřebné pro posouzení ekonomické situace podniku.

Ve druhé části, části analytické jsem již použil jmenovanou firmu XY s.r.o., na kterou jsem se zaměřil a provedl analýzu bodu zvratu z hodnot získaných od jednatele společnosti. Také jsem zde posoudil stávající ekonomickou situaci firmy prostřednictvím vybraných ukazatelů finanční analýzy.

Za pomocí výsledků z BEP analýzy a finanční analýzy jsem zhotovil návrh, který vedl pro zlepšení ekonomické stránky v podniku. Tento návrh je souborem doporučení s popisem jejich realizace, která po jejich naplnění povedou ke skutečnému zlepšení ekonomické situace ve společnosti. Návrh má sloužit statutárnímu orgánu společnosti jako přehledný soubor doporučených změn, jež mohou firmě skutečně pomoci ke zlepšení její finanční stránky.

Dílním cílem bakalářské práce bylo sestavení reálného návrhu na zlepšení ekonomické situace v podniku, a tento daný cíl se mi podařilo úspěšně vyplnit.

Přínosem této práce shledávám především v jasném obsahu doporučení, které mohou jednatele společnosti využít jako opěrný bod v případech, kdy skutečně budou chtít změnit způsob hospodaření v jejich firmě. Dalším přínosem je bezesporu široká využitelnost této práce, a to především v části návrhové.

Závěrem mohu podotknout, že moje bakalářská práce je zcela jistě využitelná i pro jiné podnikatelské subjekty, které mají obdobné problémy v hospodaření jako firma, pro kterou byla tato práce zpracována.

6. SEZNAM LITERATURY

Knihy:

1. FRANK, R. *Mikroekonomie a chování*. 1.vyd. Praha: Svoboda, 1995. 765 s.
ISBN 80-205-0438-9.
2. HANUŠOVÁ, H. *Manažerské účetnictví*. 2.vyd. 2005. 119 s. ISBN 80-7355-039-3.
3. KEŘKOVSKÝ, M. *Mikroekonomie (Studijní příručka pro bakalářské studium Daňové poradenství)*. 1.vyd. Brno : PC-DIR spol. s r.o., 1995. 75 s.
ISBN 80-214-0594-5.
4. **KEŘKOVSKÝ, M. *Mikroekonomie (Úvod do mikroekonomie se sbírkou řešených příkladů)*. 3.vyd. Brno : PC-DIR spol. s r.o., 1998. 170 s.**
5. KONEČNÝ, M. *Finance podniku*. 5.vyd. 2003. 86 s. ISBN 80-214-2405-2.
6. MACÁKOVÁ, L. a kol. *Mikroekonomie – základní kurs*. 5. vyd. Slaný: Melandrium, 2000. 261 s. ISBN 80-86175-09-X.
7. MELUZÍN, T. a MELUZÍN, V. *Základy ekonomiky podniku*. 1.vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný, 2003. 72 s. ISBN 80-214-2449-4.
8. MEZNÍK, I. *Ekometrie*. 1. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný, 2002. 101 s.
ISBN 80-214-2144-4.
9. PREISLEROVÁ, D. *Ekonomika*. Brno: MC nakladatelství, 1998. 200 s.
10. SAMUELSON, P. a NORDHAUS, W. *Microeconomics*. 14.vyd. 1992. 507 s.
ISBN 0-07-054890-0.
11. **SOUKUPOVÁ, J. a Macáková, L. *Mikroekonomie*. 1.vyd. Praha : Management Press, 1996. 536 s. ISBN 80-85943-17-4.**
12. SYNEK, M. a kol. *Diplomová práce a státní zkoušky na VŠE v Praze*. 1.vyd. Praha : VŠE, 1996. 62 s. ISBN 80-7079-547-6.
13. SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika (Vybrané kapitoly s příklady)*. 1.vyd. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1990. 225 s. ISBN 80-7079-133-0.
14. **SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 3.vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X.**
15. SYNEK, M. a kol. *Nauka o podniku (učební texty pro bakalářské studium)*. 3.vyd. Praha : VŠE, 1997. 383 s. ISBN 80-7079-776-2.
16. SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika (učebnice)*. 1.vyd. Praha : Aleko, 1992. 452 s. ISBN 80-85341-37-9.
17. ŠKAPA, S. *Mikroekonomie*. 1.vyd. 2004. 90 s. ISBN 80-214-2566-0.

Internetové zdroje:

18. /online/ JONÁŠ, R. *Rozšířený výpočet bodu zvratu.* Dostupné z: <http://www.strateg.cz/bep.html>. Převzato dne: 7.1.2007.
19. /online/ MIKAN, P. *Základní inženýrské výpočty - 4. cvičení.* Dostupné z: http://nb.vse.cz/~mikan/pe_10104b.htm. Poslední úprava: 2.10.2006. Převzato dne: 7.1.2007.
20. /online/ VALENČÍK, R. *Mikroekonomie - Jak ji chápat a k čemu je.* Dostupné z: <http://www.valencik.cz/marathon/04/mar040z00.htm>. Převzato dne: 7.1.2007.
21. /online/ *Break-Even Analysis.* Dostupné z: <http://connection.cwru.edu/mbac424/breakeven/BreakEven.html>. Převzato dne: 7.1.2007.
22. /online/ *Mikroekonomie 5 - Chování firmy na dokonale konkurenčním trhu.* Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/mikroekonomie05-konkurence.php>. Převzato dne: 7.1.2007.
23. /online/ Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/pismeno.aspx?pism=B>. Převzato dne: 7.1.2007.
24. /online/ Dostupné z: <http://www.ewizard.cz/slovník/logistika-strategie-racionalizace-b.html>. Převzato dne: 7.1.2007.
25. /online/ Dostupné z: <http://www.royaloak.cz/slovník.htm>. Převzato dne: 7.1.2007.
26. /online/ Dostupné z: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_break-even_point.html. Převzato dne: 7.1.2007.

Zákony a vládní vyhlášky:

27. **Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 1.ledna 2007.**

Firemní materiály:

28. *Příloha k účetní závěrce. XY s.r.o. 2000. Součást výroční zprávy.*
29. *Rozvaha k 31.12.1999. XY s.r.o. 2000. Součást výroční zprávy.*
30. *Výkaz zisků a ztrát za rok 2000. XY s.r.o. 2000. Součást výroční zprávy.*
31. *Příloha k účetní závěrce. XY s.r.o. 2001. Součást výroční zprávy.*
32. *Rozvaha k 31.12.2001. XY s.r.o. 2001. Součást výroční zprávy.*
33. *Výkaz zisků a ztrát za rok 2001. XY s.r.o. 2001. Součást výroční zprávy.*
34. *Příloha k účetní závěrce. XY s.r.o. 2002. Součást výroční zprávy.*
35. *Rozvaha k 31.12.2002. XY s.r.o. 2002. Součást výroční zprávy.*
36. *Výkaz zisků a ztrát za rok 2002. XY s.r.o. 2002. Součást výroční zprávy.*
37. *Příloha k účetní závěrce. XY s.r.o. 2003. Součást výroční zprávy.*
38. *Rozvaha k 31.12.2003. XY s.r.o. 2003. Součást výroční zprávy.*
39. *Výkaz zisků a ztrát za rok 2003. XY s.r.o. 2003. Součást výroční zprávy.*
40. *Příloha k účetní závěrce. XY s.r.o. 2004. Součást výroční zprávy.*
41. *Rozvaha k 31.12.2004. XY s.r.o. 2004. Součást výroční zprávy.*
42. *Výkaz zisků a ztrát za rok 2004. XY s.r.o. 2004. Součást výroční zprávy.*
43. *Příloha k účetní závěrce. XY s.r.o. 2005. Součást výroční zprávy.*
44. *Rozvaha k 31.12.2005. XY s.r.o. 2005. Součást výroční zprávy.*
45. *Výkaz zisků a ztrát za rok 2005. XY s.r.o. 2005. Součást výroční zprávy.*

7. SEZNAM ZKRATEK

BEP – Break Even Point (bod zvratu)

N – Náklady

VH – Výsledek hospodaření

PO – Právnická osoba

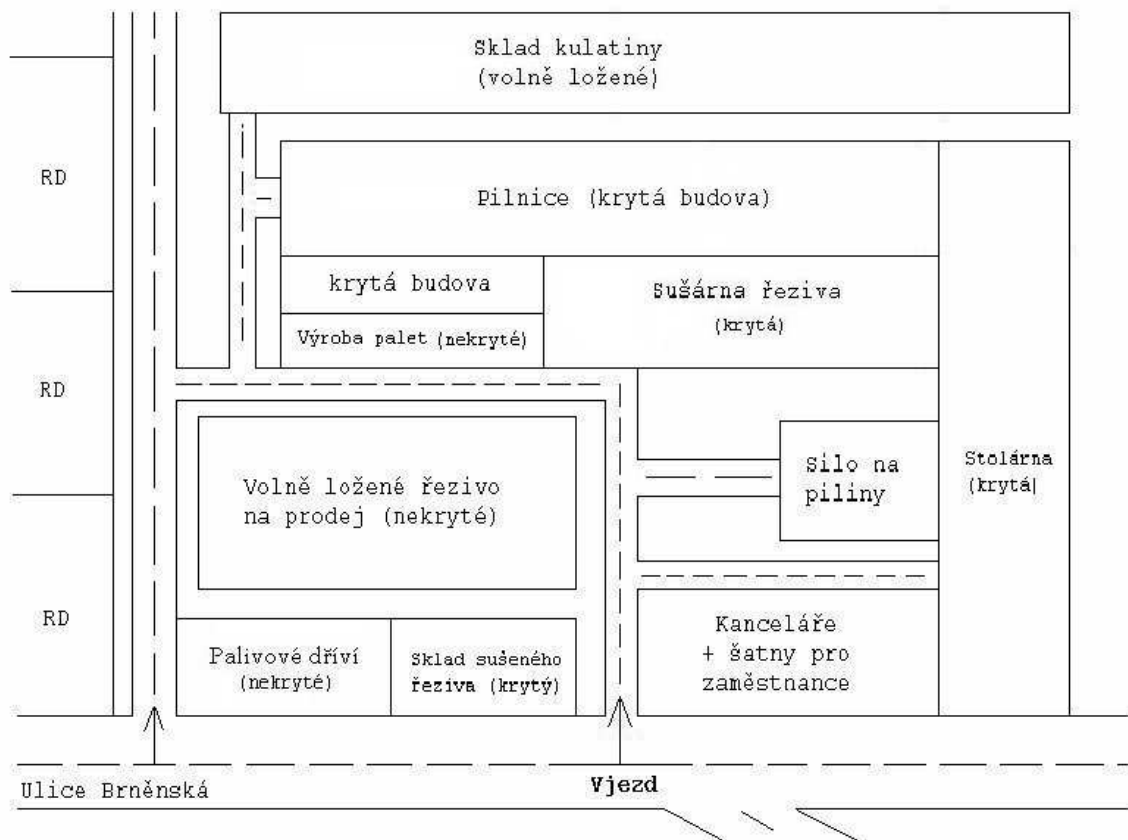
9. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Plánek budov hlavního sídla v Tišnově.....	62
Příloha 2: Klíčová data k sestavení BEP analýzy.....	63
Příloha 3: Zobrazení BEP v sezóně.....	65
Příloha 4: Zobrazení BEP mimo sezónu.....	66
Příloha 5: Vliv daně z příjmů PO na zobrazení BEP v sezóně.....	67
Příloha 6: Vliv daně z příjmů PO na zobrazení BEP mimo sezónu.....	68
Příloha 7: Ukázka výrobků společnosti.....	69
Obr.1 – Členění nákladů z hlediska finančního účetnictví.....	13
Obr.2 - Druhové třídění nákladů.....	15
Obr.3 - Účelové třídění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti.....	16
Obr.4 - Kalkulační členění nákladů.....	16
Obr.5 – Průběh celkových nákladů.....	17
Tab.1 – Struktura fixních a variabilních nákladů.....	19
Obr. 6 – Semifixní náklady.....	19
Tab.2 – Struktura semifixních a semivariabilních nákladů.....	20
Obr.7 – Bodový diagram.....	22
Obr.8 – Členění tržeb.....	23
Obr.9 – Členění zisku.....	25
Obr.10 - Průběh funkcí tržeb, nákladů a zisku, tzv. grafická analýza bodu zvratu.....	26
Obr.11 – Struktura a grafické zobrazení celkových nákladů.....	27
Obr. 12 – Organizační struktura sídla společnosti.....	32
Obr. 13 – Organizační struktura pobočky společnosti.....	33
Obr. 14 – Schéma informačního systému ve firmě.....	35
Tab. 3 – Výpočet daňové povinnosti v letech 2002-2006.....	40
Tab. 4 – Porovnání hodnot BEP z různých hledisek.....	42
Obr. 15 – Vývoj likvidity společnosti.....	43
Obr. 16 – Vývoj zadluženosti společnosti.....	44
Tab. 5 – Zpracování kubíků v jednotlivých měsících v sezóně.....	46
Tab. 6 – Zpracování kubíků v jednotlivých měsících mimo sezónu.....	46

Tab. 7 – Přehled doporučených hodnot ekonomických veličin z hlediska finančního účetnictví.....	47
Tab. 8 – Přehled doporučených hodnot ekonomických veličin z hlediska finančního účetnictví s vlivem daně z příjmů	47

Příloha 1

Plánek budov hlavního sídla v Tišnově



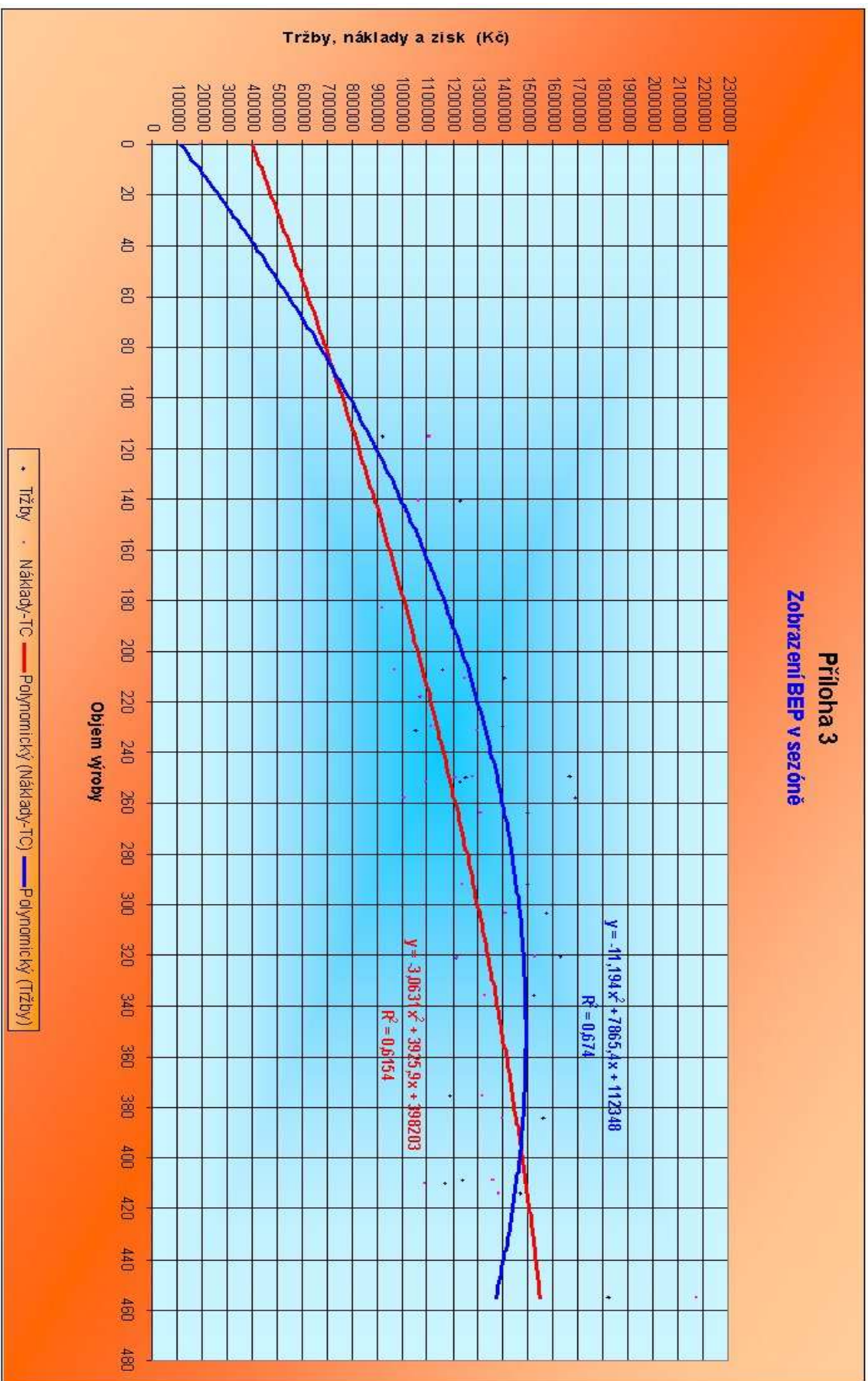
Příloha 2

Klíčová data k sestavení BEP analýzy

Měsíc	Tržby	Výnosy	Náklady	Kubíky	Zisk	Rok
Suma	9168241,8	10728129,57	11074109,43	2073,36	-345979,86	
1	582303,9	333168	639194,68	167,57	-306026,68	2000
2	582485,4	552766,41	695491,2	220,02	-142724,79	
3	801195,9	1111465,1	896283,57	216,59	215181,53	
4	694244,7	602851,55	634360,12	130,07	-31508,57	
5	840880,6	995598,18	941228,24	200,09	54369,94	
6	892195,8	793525,31	844565,65	173,86	-51040,34	
7	695412,2	740083,99	798968,29	171,18	-58884,3	
8	745494,6	605615,6	853040,73	191,57	-247425,13	
9	1111478,4	1009103,81	1036036,32	285,67	-26932,51	
10	1195831	995999,98	975281,76	245,68	20718,22	
11	607829,3	797940,72	790781,9	200,05	7158,82	
12	647823	634169,93	989427,05	220,13	-355257,12	
Suma	9397174,8	9172288,58	10094659,51	2422,48	-922370,93	
1	1017351,5	951422,89	977029,64	249,71	-25606,75	2001
2	750634,5	1019958,07	931590,91	291,99	88367,16	
3	882931,1	886897,22	870703,7	146,6	16193,52	
4	637619,8	489530,9	607323,28	100	-117792,38	
5	821590	795065,19	884605,93	215,16	-89540,74	
6	967668,3	761067,39	800279,81	64,7	-39212,42	
7	1001289,9	1037096,75	913581,44	229,14	123515,31	
8	695037,8	958434,16	955104,4	270,02	3329,76	
9	1011856	970615,85	893927,33	96,01	76688,52	
10	941808,3	970530,42	903083,89	232,56	67446,53	
11	1062399,6	1128334,36	895311,39	202,33	233022,97	
12	436952,4	402120	797186	85,37	-395066	
Suma	10227139	10371073,2	10429727,72	2183,59	-58654,52	
1	683891,6	706672,27	697574,8	129,89	9097,47	2002
2	831631,9	904596,73	834112,27	197,852	70484,46	
3	641969	677984,14	685500,47	151,1	-7516,33	
4	805552	789567,09	814214,06	200,13	-24646,97	
5	970178,95	750477,57	703506,05	109,12	46971,52	
6	777952,9	692275,73	647179,02	134,55	45096,71	
7	883326,6	957902,59	920897,81	260,14	37004,78	
8	877537	924584,86	883002,31	265,32	41582,55	
9	1094903	1203596,46	1134586,48	338,28	69009,98	
10	823124,5	653336,8	798350,06	117,38	-145013,26	
11	1291263,4	1036590,15	831602,96	163,18	204987,19	
12	753118,1	540114,14	684461,74	95,88	-144347,6	
Suma	10434448,95	9837698,53	9634988,03	2162,822	202710,5	

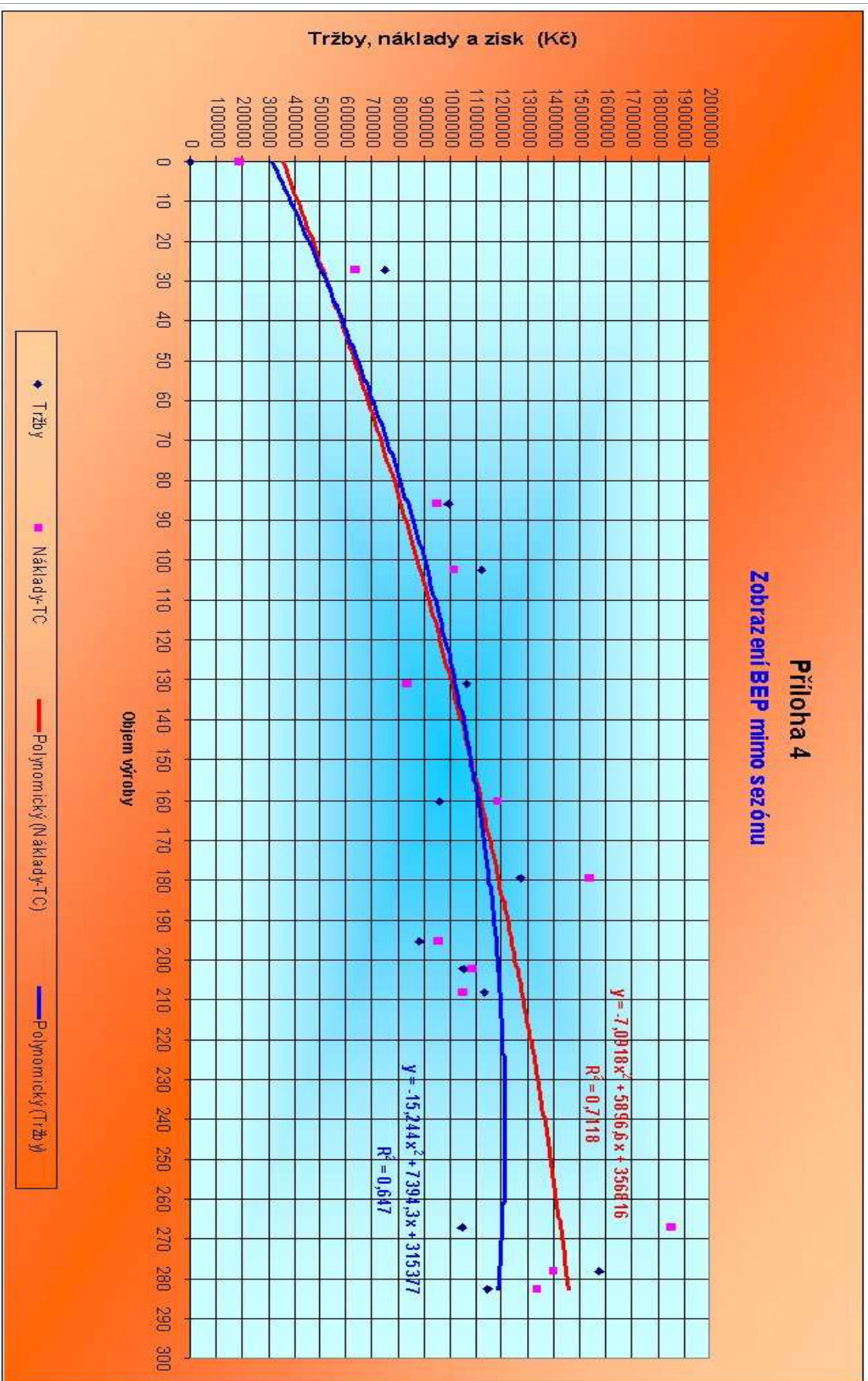
1	572310,9	576060,93	697074,69	123,34	-121013,76	2003
2	743673,4	936214,92	937390,21	275,38	-1175,29	
3	683640,8	765496,29	796925,12	204,97	-31428,83	
4	806242,5	823266,97	795078,15	163,35	28188,82	
5	701174,6	674636,36	749341,17	192,82	-74704,81	
6	1188184,4	1009619,31	811508,62	167,54	198110,69	
7	1191076,1	1245070,38	1311547,27	375,64	-66476,89	
8	1563522,8	1480841,14	1397755,06	384,02	83086,08	
9	1244075,5	1299985,62	1359187,49	408,73	-59201,87	
10	922315,5	744688,49	1100357,53	115,25	-355669,04	
11	1071585,1	1074174,37	1067457,94	217,71	6716,43	
12	1134876,6	1079514,52	1044352,62	208,23	35161,9	
Suma	11822678,2	11709569,3	12067975,87	2836,98	-358406,57	
1	748694,1	685613	635106	27,201	50506	2004
2	1063665,1	1096496	832073	130,87	264423	
3	885976,6	897904	954868	195,35	-56964	
4	1156176,7	1117277	965066	207,53	152210	
5	1168282,7	1315661	1083779	410,13	231882	
6	1692625,9	1586205	1000855	258,22	585350	
7	1180361	1141452	911871	182,94	229581	
8	1404861,8	1412801	1105973	229,52	306828	
9	1466645,6	1662246	1378485	414,17	283761	
10	1229268,1	1147482	1090558	251,6	56925	
11	1408805,3	1270892	1249714	210,54	21178	
12	1274833,4	1260412	1535759	179,51	-275347	
Suma	14680196,3	14594441	12744107	2697,581	1850333	
1	1051664,3	1166226	1082919	202,14	93307	2005
2	957964,2	968399	1179299	160,37	-210899	
3	1144632	1191085	1334022	282,53	-142937	
4	1213194,8	1393632	1214600	320,73	179032	
5	1503853,6	1478137	1305222	264	172914	
6	1576720,2	1447937	1406013	303,18	41923	
7	1228450,5	1133355	1060391	140,57	72963	
8	1052775,2	1015777	1297626	231,42	-281849	
9	1523009,5	1523044	1326736	335,9	196308	
10	1503102,8	1365819	1238039	292,03	127779	
11	1666623,4	1601679	1272999	249,38	328680	
12	1045409,5	1372777	1845959	267,21	-473182	
Suma	15467400	15657867	15563825	3049,46	104039	
1	992421,5	1023675	948338	85,82	75336	2006
2	1120671,3	1111292	1011414	102,36	99878	
3	1575043,3	1566052	1393295	278,3	172757	
4	1250930,4	1196018	1207425	250	-11406	
5	1632137,7	1649994	1525617	320,42	124377	
6	1825255,4	1969680	2174452	455	-204771	
Suma	8396459,6	8516711	8260541	1491,9	256171	

Príloha 3 Zobrazení BEP v sezóně



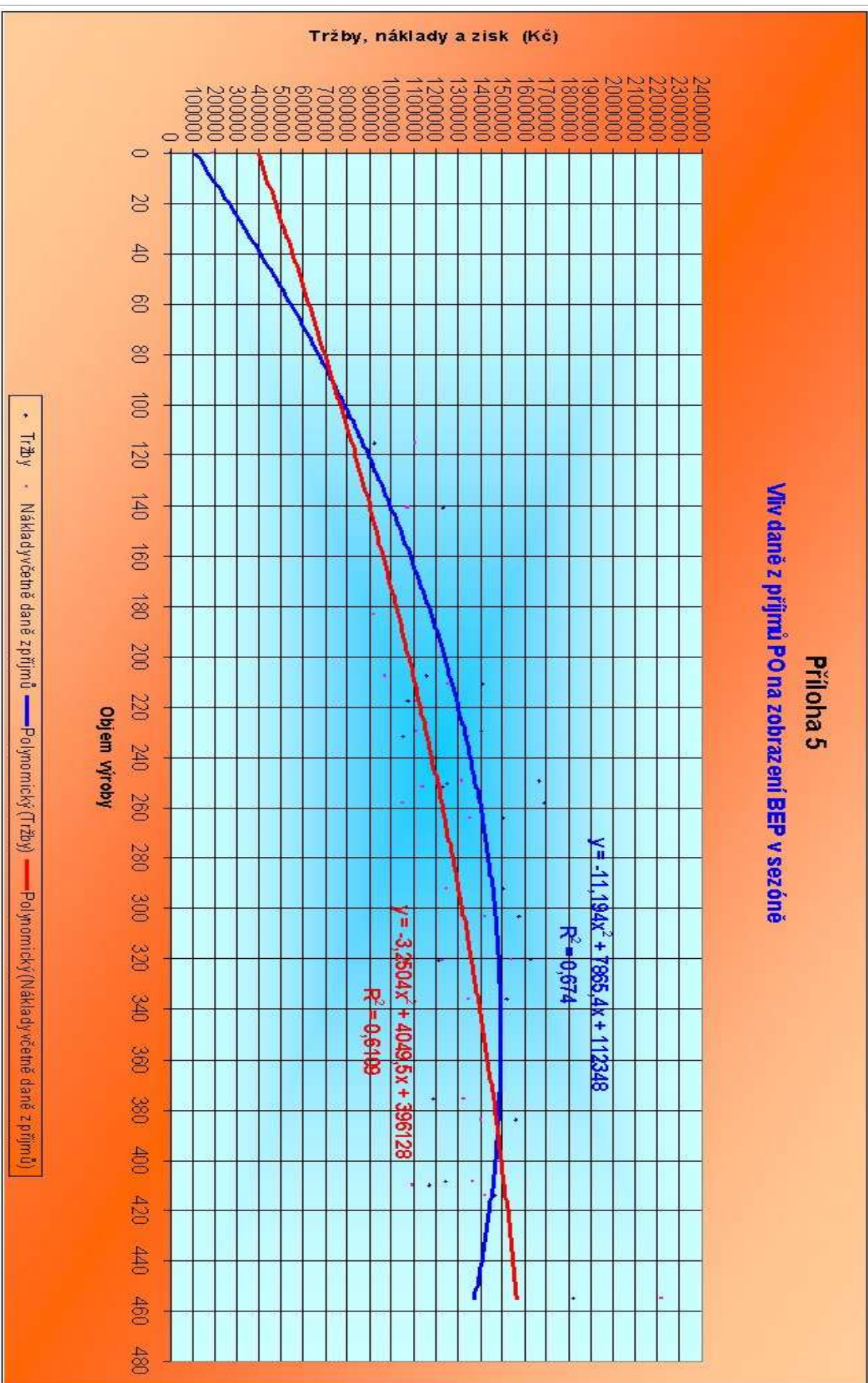
Příloha 4

Zobrazení BEP mimo sezónu



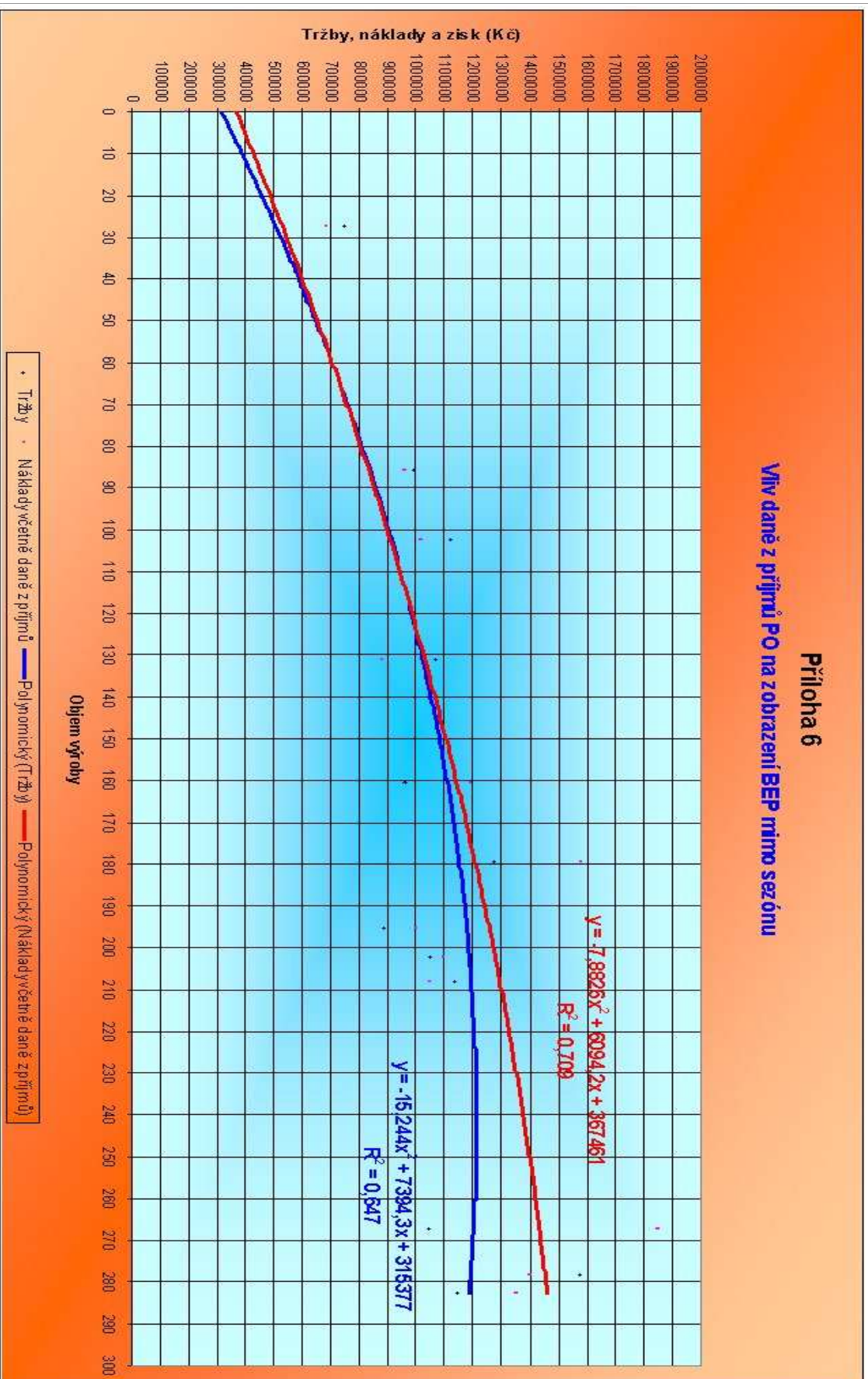
Příloha 5

Vliv daně z příjmů PO na zobrazení BEP v sezóně



Příloha 6

Vliv daně z příjmů PO na zobrazení BEP mimo sezónu



Příloha 7

Ukázka výrobků společnosti

Vchodové dveře



Kuchyně



Schodiště



Zahradní nábytek



Zahradní altány

