

Abstrakt

Bakalářská práce je rozdělena do třech částí. Nejdříve jsou představena teoretická východiska z oblasti nákladů a jejich efektivního řízení, která jsou podkladem pro praktickou část. V té jsou teoretické poznatky aplikovány na problematiku v konkrétním podniku. V poslední části bude uvedeno shrnutí praktické části spolu s návrhem, jak v dané společnosti minimalizovat náklady.

Abstract

This bachelor's thesis is divided into three parts. Firstly, it is introduced theory of costs and efficient cost management which are the basis for the practical part. Theoretical knowledge is applied to the issue in the specific company. In the last part it is shown the summary of practical part containing several suggestions to minimize costs in the company.

Klíčová slova

Náklady, členění nákladů, řízení nákladů, výnosy, výsledek hospodaření, metody finanční analýzy

Keywords

Costs, cost classification, cost management, revenue, profit, financial analysis methods

Bibliografická citace

KOSTLÁNOVÁ, Lucie. *Řízení nákladů v podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. s. 56. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D..

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 1. 6. 2015

.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní doc. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. za odborné vedení, ochotu a věnovaný čas. Dále bych chtěla poděkovat společnosti GIGA CZ s.r.o. za poskytnutí podkladů a pomoc při zpracování.

Obsah

1	Cíle práce, metody a postupy zpracování	10
2	Teoretická východiska	11
2.1	Účetnictví	11
2.2	Vztah finančního a manažerského účetnictví.....	11
2.2.1	Finanční účetnictví.....	11
2.2.2	Manažerské účetnictví	12
2.3	Náklady podniku a jejich členění.....	12
2.3.1	Druhové členění nákladů	13
2.3.2	Účelové členění nákladů.....	14
2.3.3	Kalkulační členění nákladů.....	14
2.3.4	Členění nákladů dle závislosti na objemu prováděných výkonů.....	14
2.4	Vztah mezi náklady, výnosy a výsledkem hospodaření.....	15
2.5	Kalkulace nákladů.....	16
2.5.1	Předmět kalkulace.....	16
2.5.2	Druhy nákladových kalkulací	16
2.5.3	Kalkulační vzorec	17
2.5.4	Základní typy nákladových kalkulací	18
2.6	Bod zvratu	20
2.7	Metody finanční analýzy.....	20
2.7.1	Analýza absolutních ukazatelů	20
2.7.2	Analýza rozdílových ukazatelů.....	21
2.7.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	21
3	Praktická část.....	22
3.1	Základní údaje.....	22
3.2	Historie společnosti.....	22
3.3	Struktura firmy	23
3.4	Sortiment firmy	25
3.5	SWOT analýza	26
3.5.1	Silné stránky	26
3.5.2	Slabé stránky.....	28

3.5.3	Příležitosti	29
3.5.4	Hrozby	30
3.6	Analýza současné situace podniku	30
3.6.1	Rentabilita podniku	30
3.6.2	Ukazatele aktivity	34
3.6.1	Vývoj nákladů, výnosů a výsledku hospodaření	35
3.6.2	Analýza výkazu zisku a ztráty	43
3.7	Souhrnné zhodnocení analytické části	45
4	Návrhy na zlepšení současné situace	48
4.1	Snížení provozních nákladů a zvýšení tržeb	48
4.2	Řízení provozu firemních automobilů	49
4.3	Snížení nákladových úroků pomocí zvýšení vlastního kapitálu	50
4.4	Průběžné sledování vývoje ukazatelů	51
5	Závěr	52
6	Seznam použité literatury	53
7	Seznam obrázků, tabulek a grafů	55

Úvod

Problematika řízení nákladů ovlivňuje téměř všechny procesy ve firmě. Primárním cílem každého podniku je dosažení zisku, který se počítá jako rozdíl celkových výnosů a nákladů. Pokud je tedy cílem maximalizovat zisk, mělo by docházet k minimalizaci nákladů, protože jiné nástroje, jak dosáhnout zisku, jako je zvyšování ceny nebo výrobní kapacity, nejsou tak účinné.

Každý podnik, který chce být ziskovým, musí mít konkurenceschopné výrobky, cenu, kterou je zákazník ochoten zaplatit a musí umět efektivně řídit náklady, protože pokud firma zná své skutečné náklady, dokáže stanovit odpovídající cenu produktu a pokud dokáže tyto náklady snižovat, zvládne lépe konkurovat jiným společnostem.

Bakalářská práce je zpracována na základě podkladů poskytnutých společností GIGA CZ s.r.o. a zkoumá systém řízení nákladů v období 2010 – 2014 jednak pro firmu jako celek a návazně na to pro jednotlivé obchodní pobočky. Zaměřuje se především na data zobrazená v rozvaze a výkazu zisku a ztráty, přičemž využívá metod finanční analýzy a porovnání výnosů, nákladů a výsledku hospodaření.

1 Cíle práce, metody a postupy zpracování

Hlavním cílem práce je zanalyzovat současný systém řízení nákladů v konkrétní firmě a předložit návrh na zlepšení.

Díličními cíli jsou:

- Získat potřebné teoretické znalosti z oboru řízení nákladů
- Popsat vybranou firmu
- Analyzovat současný systém řízení nákladů a to pro podnik jako celek a následně i pro jednotlivé obchodní pobočky
- Navrhnout opatření, která by vedla ke snížení nákladů

Pro dosažení stanovených cílů bude využito metod finanční analýzy a podkladů získaných od vedoucích pracovníků společnosti.

2 Teoretická východiska

V této části práce budou vysvětleny všechny teoretické poznatky, které jsou nutným podkladem pro praktickou část.

2.1 Účetnictví

Účetnictví lze charakterizovat jako ucelený systém informací o činnosti podniku, jehož hlavním cílem je věrně a pravdivě zobrazit ekonomickou realitu podniku pro potřeby finančního řízení a zabezpečit srovnatelnost výstupních účetních dat. Předmětem účetnictví je zobrazovat majetkovou strukturu podniku (aktiva) a zdroje krytí tohoto majetku (pasiva), sledovat náklady, výnosy a zjišťovat výsledek hospodaření (1).

2.2 Vztah finančního a manažerského účetnictví

Potřeba členit systém účetních informací vznikla v souvislosti s odlišnými požadavky uživatelů účetních informací. Je tedy potřeba způsob zobrazení podnikatelského procesu stanovit podle toho, kdo je uživatelem těchto informací a jaké rozhodovací úkoly řeší. Díky tomu je možné obsahově oddělit informace finančního účetnictví od manažerského (2, 3).

2.2.1 Finanční účetnictví

Tento subsystem poskytuje informace tzv. externím uživatelům. To jsou takoví uživatelé, kteří stojí mimo podnik, ač s ním mohou být spjati budoucím prospěchem nebo budoucími riziky. Externími uživateli účetních informací jsou například banky, současní i budoucí věřitelé, obchodní partneři, zaměstnanci a podobně. Důležité je, že finanční účetnictví je vázáno právními předpisy a účetními zásadami a informace, které poskytuje, vypovídají o dosaženém výsledku v minulosti, jsou jednotné, průkazné, přesné (4).

2.2.2 Manažerské účetnictví

Pro manažerské účetnictví je charakteristická individuálnost, protože na rozdíl od finančního, není nijak vázáno právními předpisy ani standardizováno. Slouží tzv. interním uživatelům, což je vrcholové vedení společnosti, které si jeho strukturu stanoví samo, podle toho, jaké informace požaduje. Tento subsystém je orientovaný na budoucí vývoj podniku a slouží managementu ke kontrole a plánování výsledků firmy.

Obrázek 1 - Rozdíl mezi manažerským a finančním účetnictvím

ÚČETNICTVÍ:	MANAŽERSKÉ	FINANČNÍ
určení:	interní	externí
zájem:	maximalizace zisku	minimalizace daní
obsah:	vnitropodnikové a analytické účty	syntetické a analytické účty
pravdivost:	maximální	účelový princip opatrnosti
Časová orientace:	do budoucna	do minulosti
úprava:	šité na míru organizaci	regulované státem
charakter:	důvěrné	veřejné
jednotky:	hodnotové i naturální	finanční

(Zdroj: 5)

2.3 Náklady podniku a jejich členění

Jak již bylo v předchozích odstavcích vysvětleno, finanční i manažerské účetnictví poskytuje informace rozdílným uživatelům, proto i pohled na náklady musí být rozdílný.

V podstatě rozlišujeme dvě základní pojetí nákladů: finanční a manažerské.

Z pohledu finančního pojetí se náklady vymezují jako „úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje poklesem aktiv nebo přírůstkem dluhů a který v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu jiným způsobem, než je výběr kapitálu vlastníky (3, s. 36)“.

Dalším charakteristickým znakem pro finanční pojetí nákladů je fakt, že náklady jsou vyjádřeny v cenách, za které byla spotřebovaná aktiva pořízena. Toto pojetí vyhovuje požadavkům externích uživatelů, nikoliv však interních, protože z pohledu vedení společnosti jsou náklady jen ty vynaložené prostředky, které přímo souvisejí s nějakou podnikovou aktivitou nebo které vzniknou až v budoucnosti (6).

Proto jsou v manažerském pojetí náklady chápány jako „*hodnotové vyjádření účelného vynaložení ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností* (2, s. 37)“.

Aby bylo možné v podniku analyzovat a řídit vývoj nákladů, je nutné rozčlenit jednotlivé nákladové položky do určitých skupin podle společných charakteristik. Základní rozdělení na provozní, finanční a mimořádné náklady stanovuje výkaz zisku a ztráty. Mezi další způsoby členění nákladů patří:

2.3.1 Druhové členění nákladů

Druhové členění nákladů je nejběžnějším přístupem ke klasifikaci nákladů. V rámci této klasifikace jsou náklady členěny dle druhu spotřebovaného externího vstupu do podnikového transformačního procesu. Toto členění je výchozí pro finanční účetnictví a odpovídá tedy požadavkům externích uživatelů, proto se používá i při tvorbě standardních účetních výkazů např. výkazu zisku a ztráty. K základním druhovým nákladům patří (6):

- Spotřeba materiálu a energie
- Spotřeba a použití externích prací a služeb
- Mzdové a ostatní osobní náklady
- Odpisy hmotného a nehmotného majetku
- Finanční náklady

Značnou nevýhodou druhového členění nákladů je fakt, že z takto rozčleněných nákladů není poznat, jak a k jakému účelu byly vynaloženy. Nelze zjistit, k jakým činnostem a aktivitám se tyto náklady vztahují a jaká je jejich vazba na podnikové výkony.

2.3.2 Účelové členění nákladů

Jedná se o třídění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti. Při účelovém členění nákladů tedy lze určit vztah jednotlivých nákladových položek k podnikovým výkonům. Tyto náklady se dále dělí na (3):

- Technologické – jsou vynaloženy na tvorbu výkonů a jsou vyvolané technologií dané činnosti
- Na obsluhu a řízení – jsou vynaloženy za účelem vytvoření, zajištění a udržení podmínek racionálního průběhu dané činnosti

Pro rozhodovací proces je nezbytné vyjádřit náklady ve vztahu ke konkrétnímu výkonu či jednici, proto se z tohoto pohledu náklady dělí na (6):

- Jednicové – část technologických nákladů přímo souvisejících s jednotkou prováděného výkonu
- Režijní – zahrnují náklady na obsluhu a řízení a část technologických nákladů, které přímo nesouvisí s jednotkou prováděného výkonu, ale s technologickým procesem jako celkem

2.3.3 Kalkulační členění nákladů

Kalkulační členění je zvláštním typem účelového členění nákladu. Podle způsobu přiřazení nákladů na kalkulační jednici rozdělujeme:

- Přímé – souvisejí s konkrétním druhem výkonu
- Nepřímé – nevážou se k jednomu druhu výkonu, ale vznikají při činnostech týkajících se všech druhů výkonů za určité období

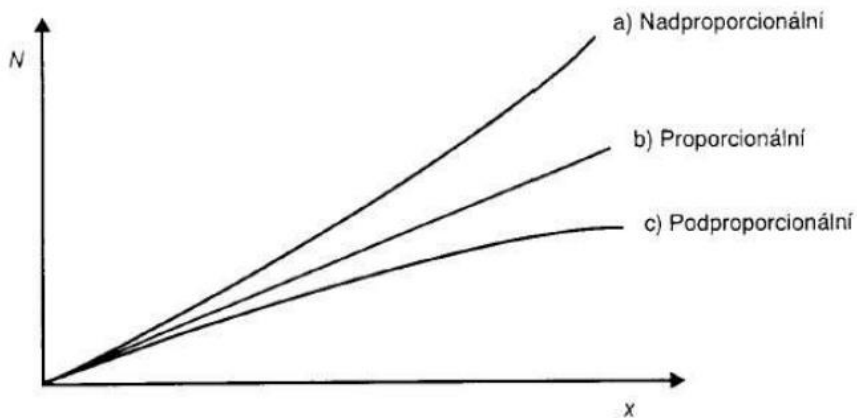
2.3.4 Členění nákladů dle závislosti na objemu prováděných výkonů

Členění nákladů ve vztahu k objemu prováděných výkonů bývá považováno za jeden z nejvýznamnějších nástrojů pro řízení nákladů, protože na rozdíl od výše uvedených způsobů členění nákladů, která se zaměřují na již spotřebované náklady, tato klasifikace se zaměřuje na zkoumání reakcí nákladů na změnu objemu budoucích výkonů. Toto členění vyjadřuje skutečnost, že různé náklady se chovají při změně objemu výroby

různě. Pokud se tedy náklady v určitém období při různých úrovních aktivity nemění, ale zůstávají ve stejné výši, jde o náklady **fixní**. Tyto náklady vznikají, i když nedochází k žádným výrobním aktivitám. Náklady, které se za určité období mění v závislosti na změně objemu produkce, se nazývají **variabilní**.

Variabilní náklady se mohou vyvíjet buď stejně rychle jako objem výroby – pak jde o proporcionální náklady, rychleji než objem výroby – nadproporcionální náklady nebo pomaleji než objem výroby – jedná se o podproporcionální náklady. Tato závislost je zobrazena v grafu níže (6).

Obrázek 2 - Průběh nákladů



(Zdroj: 2)

2.4 Vztah mezi náklady, výnosy a výsledkem hospodaření

Výnosy lze definovat jako „peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za dané účetní období bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu (7, s. 37)“.

Náklady představují peněžní částky, které podnik účelně vynaložil na získání těchto výnosů.

Výsledek hospodaření je rozdíl mezi výnosy a náklady. Pokud byly v daném období výnosy větší než náklady, hovoří se o zisku, pokud náklady přesáhly výnosy, hovoří se o ztrátě.

Náklady, výnosy a výsledek hospodaření společně tvoří strukturu výkazu zisku a ztráty. Tento výkaz může být sestaven v druhovém nebo účelovém členění, přičemž (7):

- **Druhové členění** sleduje povahu nákladů, tzn. jaké druhy nákladů byly vynaloženy. Během účetního období se do výsledovky promítají v okamžiku, kdy byly vynaloženy bez ohledu na účel jejich vynaložení.
- **Účelové členění** naopak sleduje příčinu vzniku nákladů, tzn. účel, se kterým byly vynaloženy.

Struktura výkazu zisku a ztráty je tvořena provozními, finančními a mimořádnými výnosy a na druhé straně provozními, finančními a mimořádnými náklady. Pokud se od sebe jednotlivé druhy výnosů a nákladů odečtou, vyjde provozní VH a finanční VH (jejich součet tvoří výsledek hospodaření za běžnou činnost) a mimořádný VH. Po odečtení daně od výsledku hospodaření před zdaněním vyjde VH za účetní období.

2.5 Kalkulace nákladů

Kalkulaci lze definovat jako „*přiřazení nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny k výrobku, službě, činnosti, operaci nebo jinak naturálně vyjádřené jednotce výkonu firmy, tj. kalkulační jednotci či nákladovému množství (7, s. 55)*“.

2.5.1 Předmět kalkulace

Předmětem kalkulace mohou být všechny druhy dílčích i finálních výkonů, které podnik vyrábí nebo provádí. Vymezuje se kalkulační jednoticí nebo kalkulovaným množstvím, kdy kalkulační jednoticí je myšlen konkrétní výkon, který je vymezený měřitelnou jednotkou např. 1ks. Kalkulovaným množstvím je určitý počet kalkulačních jednic, pro něž se zjišťují celkové náklady.

2.5.2 Druhy nákladových kalkulací

Podle účelu, ke kterému bude kalkulace ve společnosti využita, se dělí na předběžné, výsledné a operativní.

K sestavování předběžných kalkulací dochází ještě před zahájením jakýchkoliv činností na výrobku či službě, protože podnik často potřebuje znát náklady výkonu předem. Lze říci, že se jedná o odhad budoucích nákladů na nákladový objekt. Podle přesnosti tohoto odhadu je možné rozdělit předběžné kalkulace na propočtové a plánové. Propočtová

kalkulace bývá pouze rámcovým odhadem budoucích nákladů a používá se např. u nových výrobků. Naproti tomu plánová kalkulace je detailnější, vychází z relativně přesného odhadu spotřeby vstupů a používá se pro přesné plánování operací, např. výroby.

Kalkulace sestavované až po ukončení realizace výkonu se nazývají výsledné a slouží pro zpětné vyhodnocení hospodárnosti, tzn. pro posouzení, zda skutečná spotřeba vstupů odpovídá odhadu provedenému ještě před zahájením veškerých činností.

Operativní kalkulace jsou charakteristické pro vysoce automatizovaný průmysl, přičemž k sestavování dochází v průběhu výrobního procesu z důvodu průběžného zachycení změny ve výši přímých nákladů (7).

2.5.3 Kalkulační vzorec

Kalkulační vzorec představuje soupis jednotlivých druhů nákladů v rámci kalkulace. Struktura jednotlivých nákladových položek není přesně definována, každý podnik si ji vytvoří samostatně dle svých potřeb a požadavků.

Pojem kalkulační vzorec je často spojován s tzv. typovým kalkulačním vzorcem, přičemž „*tento typ kalkulačního vzorce představoval určitou standardizovanou variantu kalkulace, která byla před rokem 1990 podnikům nařízena vyhláškou ministerstva hospodářství, s cílem zajistit centrální dohled nadřízených orgánů nad tvorbou kalkulací a cen v tehdejší průmyslu* (6, s. 59)“. Tento typový kalkulační vzorec se následně, díky postupnému vývoji, stal základem pro kalkulační vzorce používané v mnoha podnicích.

Cena výkonu však nemusí být tvořena pouze jako přírážka k celkovým nákladům, ale je ovlivňována konkurenčním prostředím. Firma je nucena přijmout tržní cenu výkonu a tato cena se pak stává východiskem pro stanovení nákladů tohoto výkonu. V tom případě jsou náklady výkonu kalkulovány jako rozdíl mezi cenou výkonu a očekávaným ziskem. Takováto kalkulace je pak označována jako rozdílová nebo retrogradní, přičemž tomuto charakteru odpovídá i použitý retrogradní kalkulační vzorec (6).

Obrázek 3 – Typový a retrográdní kalkulační vzorec

Typový kalkulační vzorec	Retrográdní kalkulační vzorec
1. Přímý materiál	Základní cena výkonu:
2. Přímé mzdy	– Dočasné cenové zvýhodnění
3. Ostatní přímý materiál	– Slevy zákazníkům:
4. Výrobní (provozní) režie	– sezónní
–	– množstevní
Vlastní náklady výroby (provozu):	Cena po úpravách:
5. Správní režie	– Náklady
Vlastní náklady výkonu:	Zisk
6. Odbytové náklady	
Úplné vlastní náklady výkonu:	
7. Zisk (ztráta)	
Cena výkonu (základní)	

(Zdroj: 6)

2.5.4 Základní typy nákladových kalkulací

Obecným cílem kalkulačních metod je podat co nepřesnější a nejuvěrohodnější informace o výši a struktuře nákladů výkonů. Tyto metody se od sebe liší relativně velkým množstvím různých parametrů jako např. způsobem využití, principem alokace režijních nákladů, rozsahem alokovaných nákladů, atd.

Obrázek 4 - Typy nákladových kalkulací



(zdroj: 8)

Z hlediska zahrnutých nákladů se dělí na kalkulace úplných nákladů nebo také absorpční a kalkulace neúplných nákladů, tzv. neabsorpční. U absorpční kalkulace jsou předmětu kalkulace přičítány všechny náklady podniku, neabsorpční kalkulace rozpočítávají pouze část nákladů podniku – variabilní náklady.

Kalkulace úplných nákladů se dále dělí podle způsobu přiřazení nepřímých nákladů na přírážkovou kalkulaci a kalkulaci podle aktivit (8).

Přírážková kalkulace používá objemové přiřazení režijních nákladů a je nejvyužívanějším druhem kalkulací v praxi. Tato kalkulace je založena na přiřazování nepřímých nákladů pomocí zvolené, hodnotově nebo naturálně vyjádřené rozvrhové základny, na jejímž základě je poté vypočtena hodnota koeficientu režie či režijní přírážka, která vyjadřuje podíl nepřímých nákladů připadajících na jednotku rozvrhové základny. Čím vyšší bude hodnota zvolené rozvrhové základny u konkrétního výkonu, tím vyšší podíl režijních nákladů bude tomuto výkonu přiřazen (8).

Kalkulace podle aktivit, zvaná také jako ABC kalkulace podle anglického názvu activity-based costing, pro přiřazování nákladů objektů používá měření skutečných fyzických výkonů jednotlivých prováděných činností a aktivit (8).

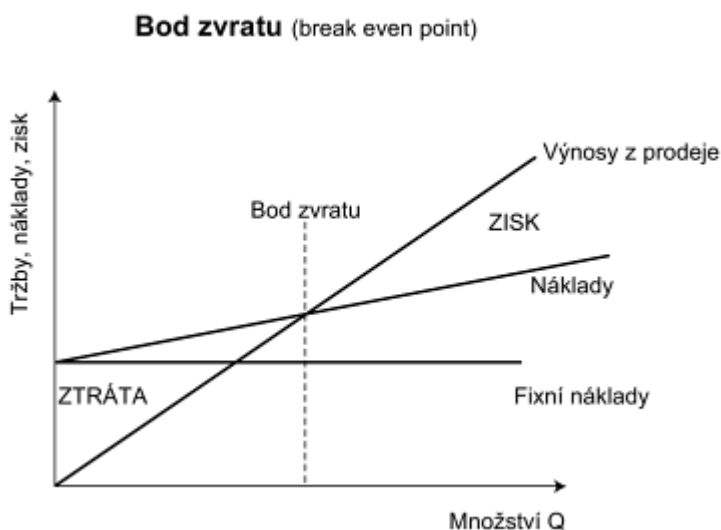
Kalkulace variabilních nákladů vznikla pro doplnění nedostatků přírážkové kalkulace. Vychází z předpokladu, že přiřazování fixních nákladů deformuje tradiční kalkulační postupy, protože s produkcí výkonu de facto nesouvisí. Tato kalkulace tedy zjišťuje místo zisku a režijních nákladů tzv. příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku, který se zjišťuje jako rozdíl mezi cenou a variabilními náklady (9).

Kalkulace dělením je nejjednodušší nákladovou kalkulací. Rozděluje se na prostou kalkulaci dělením, kde jsou náklady na jednotku výkonu počítány jako podíl celkových nákladů podniku a počet jednotek výkonu, a kalkulaci dělením s poměrovými čísly. Prostou kalkulaci dělením lze použít v případě, že výkony v podniku jsou stejnorodé, tzn. Spotřeba přímých i nepřímých nákladů je stejná. Pokud výkony v podniku stejnorodé nejsou, ale liší se jen v určitém měřitelném parametru, použije se kalkulace dělením s poměrovými čísly.

2.6 Bod zvratu

Objem výroby, při kterém se tržby rovnají celkovým nákladům, se nazývá bod zvratu. Pomocí analýzy bodu zvratu lze zjistit minimální množství, které je potřeba vyrobit nebo prodat, aby podnik dosáhl zisku.

Obrázek 5 - Bod zvratu



(Zdroj: 10)

2.7 Metody finanční analýzy

Finanční analýza jako nástroj pro finanční řízení zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládanou a skutečnou situací v podniku.

„Účelem a smyslem finanční analýzy je provést diagnózu finančního hospodaření podniku, podchytit všechny jeho složky, případně při podrobnější analýze zhodnotit blíže některou ze složek finančního hospodaření (11, s. 91).

Metody finanční analýzy lze rozdělit na analýzu absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů.

2.7.1 Analýza absolutních ukazatelů

Do této skupiny patří analýza trendů (horizontální) a procentní analýza (vertikální). Horizontální analýza se zabývá porovnáním změn jednotlivých položek výkazů v určitém časovém horizontu (měsíc, čtvrtletí, rok, aj.) Porovnání se obvykle provádí

v procentním nebo absolutním vyjádření. Vertikální analýza zkoumá procentní podíly položek výkazu vůči zvolené základně (12).

2.7.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílovými ukazateli jsou (13):

- Čistý pracovní kapitál – informuje o platební schopnosti podniku a vypočítá se jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky
- Čisté pohotové prostředky – vyjadřuje vztah okamžitého stavu mezi penězi a závazky, vypočítá se jako rozdíl mezi peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky
- Čisté peněžně pohledávkové finanční fondy – vypočítá se jako rozdíl mezi oběžnými aktivy, očištěnými od zásob a těžko vymahatelných pohledávek, a krátkodobými závazky.

2.7.3 Analýza poměrových ukazatelů

Tyto ukazatele jsou nejpoužívanější metodou finanční analýzy. Vyjadřují poměry mezi různými zvolenými veličinami, přičemž čerpají informace z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Do této skupiny metod patří ukazatele zjišťující platební schopnost podniku, jeho finanční stabilitu, aktivitu podniku a jeho rentabilitu.

- **Ukazatele rentability** – poměří zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů, které byly využity na jeho dosažení
- **Ukazatele aktivity** – měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy
- **Ukazatele zadluženosti** – udávají vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování podniku a měří rozsah, v jakém podnik používá ke svému financování dluhy, přičemž celková zadluženost se vypočte jako podíl cizího kapitálu a celkových aktiv a koeficient samofinancování jako podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech (13).

3 Praktická část

Další část práce se zabývá popisem vybrané společnosti a následně pak analýzou současného stavu této firmy. Je zpracována na základě podkladů, které poskytla GIGA CZ s.r.o. Tato obchodní společnost se zabývá prodejem, opravou a servisem výpočetní techniky. Sídlo firmy je v Táboře – jižní Čechy, ačkoliv vedení společnosti má svou centrálu z části v Českých Budějovicích a z části v Praze, což je dáno především geografickým rozmístěním dalších prodejních poboček firmy.

3.1 Základní údaje

Obchodní firma: GIGA CZ s.r.o.

Sídlo: Nám. F. Křížíka 2840, 390 01 Tábor

IČ: 28080289

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

3.2 Historie společnosti

Firma byla založena 10. 3. 2008 pod názvem GIGACOMPUTER CZECH s.r.o. jako součást franchisové¹ sítě značky Gigacomputer. K přejmenování na GIGA CZ s.r.o. došlo v roce 2009. První prodejní pobočka byla v Táboře, kde dodnes zůstává sídlo firmy. V průběhu let 2008 – 2014 se společnost postupně rozrostla, takže kromě tábořské prodejny má v dnešní době ještě dalších 6. Jmenovitě se jedná o pobočky v Českých Budějovicích, Plzni, Písku, Hradci Králové, Jihlavě a Praze. Celkem zaměstnává 25 pracovníků.

¹ Franchisingem se rozumí dlouhodobá smluvní spolupráce mezi nezávislými podnikateli, franchisorem (poskytovatelem franchisingu) a franchisantem (odběratelem franchisingu), na základě které franchisor předává franchisantovi znalosti o vedení firmy a propůjčuje mu svou obchodní značku (14).

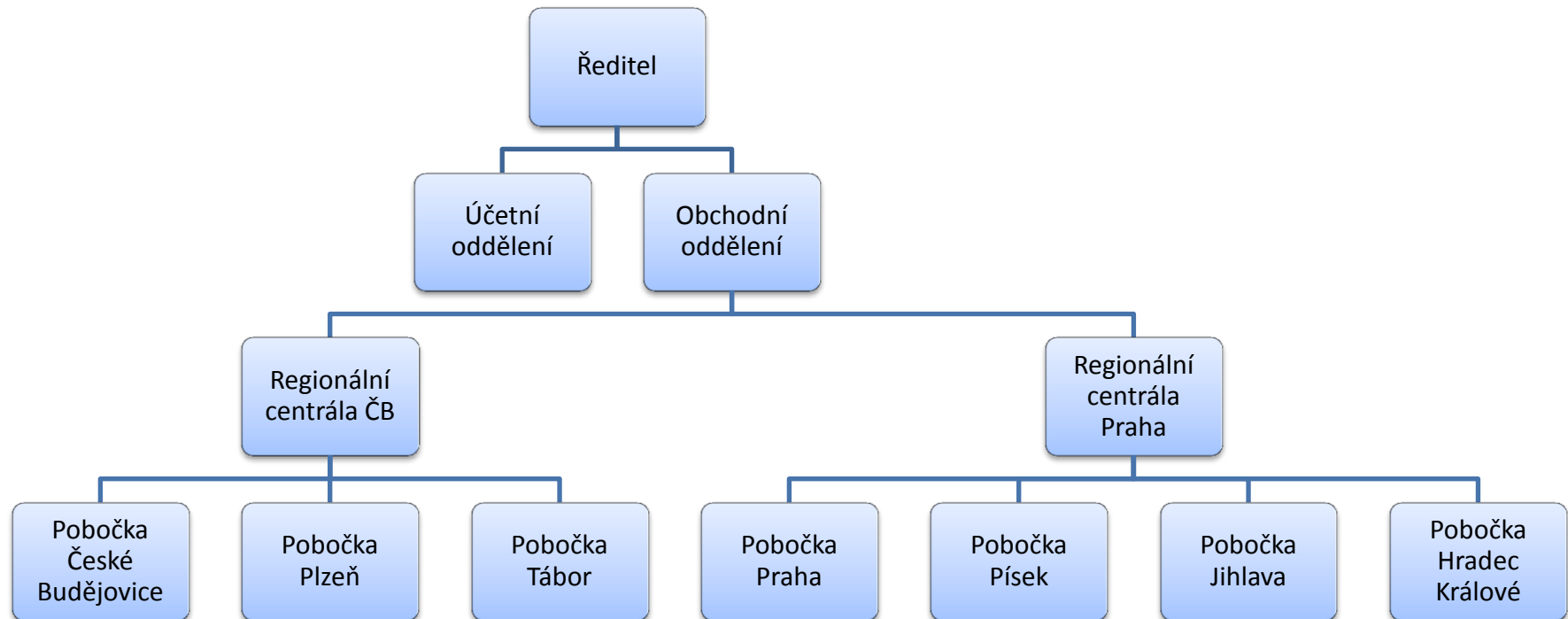
3.3 Struktura firmy

Organizační struktura společnosti je pevně daná a lze říci, že je centralizovaná, protože veškeré hlavní rozhodovací procesy řeší vrcholové vedení.

Na obrázku č. 6 je zobrazena organizační struktura společnosti a jsou zde vidět všechny pobočky společnosti. Každá z nich se skládá z pozice „hlavní obchodník“ a „servisní technik“. Jak je zřejmé z názvů pozic, obchodník se stará především o komunikaci se zákazníky, to znamená prodej zboží a nabírání servisních výkonů, zatímco servisní technik provádí kompletní údržbu, opravy a servis zařízení. Všichni obchodníci jsou řízeni regionálními obchodními manažery, v čele servisních techniků stojí regionální techničtí manažeři. Pozice regionálních obchodních a technických manažerů dohromady tvoří regionální centrálu, obě centrály tvoří obchodní oddělení a jsou řízeny obchodními manažery.

Dále se ve společnosti nachází účetní oddělení, které má odpovědnost za vedení účetnictví a problematiku daní. V čele celé společnosti stojí ředitel – jednatel.

Obrázek 6 - Organizační struktura společnosti



(zdroj: vlastní zpracování)

3.4 Sortiment firmy

Jak již bylo zmíněno výše, společnost se zabývá prodejem, opravou a servisem výpočetní techniky. Od konkurence se odlišuje tím, že kromě nové výpočetní techniky nabízí také krátce použitou, renew a profesionálně repasovanou.

Za renew techniku se považují kusy, které byly použity v rámci marketingu – např. na předváděcích akcích nebo jsou to nevyprodané skladové zásoby výrobce.

Profesionálně repasovanou výpočetní technikou se rozumí takové počítače, notebooky atd., které byly používány ve velkých společnostech po celém světě před tím, než se je tyto firmy rozhodly hromadně obměnit (cyklus obměny probíhá 1x za cca 2 roky z důvodů skončení leasingu, záruky a podobně). Výrobce tuto použitou techniku odkoupí zpět, diagnostikuje a opraví případné závady, rozebere a vyčistí každý kus, případně také vymění některé poškozené či více opotřebované díly za nové a techniku opět pošle do oběhu.

Společnost svým zákazníkům nabízí široký sortiment z IT oblasti, hardware i software. Kromě počítačů, notebooků a jejich komponentů a příslušenství má v nabídce LCD monitory, tablety, tiskárny, kamery, herní konzole a mobilní telefony. Co se software týče, společnost nabízí především různé druhy antivirové ochrany.

3.5 SWOT analýza

Tabulka 1 - SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY		SLABÉ STRÁNKY	
leader na trhu ve svém oboru		jednotná propagace v rámci celé republiky	
prodej specifického zboží		absence novinek v oboru	
nízká cena zboží		značka - prodejce použité techniky	
prodej kvalitních značkových výrobků		omezená nabídka příslušenství	
nízká poruchovost repasů		absence elektronických plateb	
orientace na zákazníka		závislost na dodavatelích, franchisorovi	
sofistikovaný informační systém			
e-shop			
zavedená značka			
další nabízené služby - servis			
součást franchisové sítě			
PŘÍLEŽITOSTI		HROZBY	
rozšíření sortimentu		konkurence	
zvýšení podílu na trhu		kurzové změny	

(zdroj: vlastní zpracování)

3.5.1 Silné stránky

Leader na trhu ve svém oboru

Lze říci, že společnost je největším dovozcem repasované a renew výpočetní techniky v ČR.

Prodej specifického zboží

Jak již bylo řečeno výše, hlavní silná stránka společnosti spočívá v druhu zboží, které prodává. S tím přímo souvisí i další body tabulky – nízká cena, protože jde v podstatě o „použité“ zboží a prodej kvalitních značkových výrobků – společnost se zaměřuje především na prodej silných značek jako je Dell, HP, IBM, Toshiba, Lenovo atd.

Nízká poruchovost repasovaného zboží - systém dvojí kontroly

Z objemu reklamovaného zboží jasně vyplývá, že poruchovost repasovaných strojů je nízká². To je dáno vysokou kvalitou nabízeného zboží, ale také systémem prováděných kontrol. Ve společnosti totiž dochází ke dvojí kontrole repasovaných výrobků již při

² Za rok 2014 se objem reklamovaných repasovaných kusů v poměru k prodaným repasovaným kusům pohybuje pod 10%.

nákupu, to znamená ještě před tím, než se zboží dostane na trh potažmo k zákazníkovi. Zjednodušeně tedy systém funguje tak, že po nákupu od dodavatele (výrobce zařízení) se provede první kontrola výrobku na centrálním skladě – vyzkouší se funkčnost výrobku, následně se zboží přepraví na konkrétní pobočku a znovu se provede kontrola funkčnosti v servisním středisku pobočky. Díky tomuto systému dvojí kontroly se minimalizuje riziko selhání lidského faktoru a zákazníkovi je tedy nabídnut naprosto funkční a spolehlivý přístroj.

Sofistikovaný informační systém

Společnost již téměř od svého založení používá informační systém I6 vyvinutý firmou CyberSoft, s.r.o. Hlavním důvodem, proč se v minulosti GIGA CZ rozhodlo právě pro tento systém je především jeho všestrannost. Nabízí velké množství modulů a tak dokáže řídit např. skladové operace, obchod, finanční toky, účetnictví, ale i vztah se zákazníky – obsahuje tzv. CRM³.

Orientace na zákazníka

Osobní přístup k zákazníkům a snaha o 100% porozumění jejich potřebám je klíčovým krokem, jak se odlišit od konkurenčních, především řetězcových, prodejců techniky.

E-shop

Další silnou stránkou společnosti je internetový prodejní kanál, který je stabilní a mezi zákazníky velmi využívaný. Díky centrálně řízenému systému rozdělování objednávek, má zákazník k dispozici velký výběr zboží z celé franchisové sítě.

Zavedená značka

Vzhledem k tomu, že značka Gigacomputer existuje již téměř 10 let a její webové stránky navštíví v průměru více než 140 000⁴ uživatelů měsíčně (navíc jde o rostoucí vývoj) lze říci, že se jedná o značku, která je v povědomí velkého množství reálných i potenciálních zákazníků.

Další nabízené služby

Odběratelé mohou využít také mnoho dalších služeb, které společnost nabízí. V první řadě se jedná o profesionální servis veškeré IT techniky, dále lze nakupovat na splátky

³ Customer relationship management – systém, který umožňuje shromažďovat a analyzovat informace o zákaznících, díky čemuž lze řídit vztah mezi společností a odběrateli

⁴ Statistický údaj uváděný marketingovým oddělením společnosti.

s úvěrovou společností Essox, s.r.o. – to se týká i při nákupu přes internet, a na všech pobočkách jsou akceptovány platební karty.

Součást franchisové sítě

Díky velikosti franchisové sítě společnost na zákazníka navenek působí „stabilněji a důvěryhodněji“.

3.5.2 Slabé stránky

Jednotná propagace v rámci celé společnosti

U tohoto bodu není jednoznačné, zda ho zařadit mezi silné nebo slabé stránky, protože v širším pohledu má své výhody i nevýhody. Marketing je řízen centrálně pro celou franchisovou síť, výhodou je tedy široký dopad marketingových nástrojů, snížení nákladů oproti situaci, kdy by měl každý z franchisantů své marketingové oddělení. Jako značnou nevýhodu lze chápat nemožnost ovlivnit podobu a cílení reklamy.

Absence novinek v oboru

Jak již bylo vysvětleno výše, společnost prodává specifický druh zboží, který s sebou nese řadu konkurenčních výhod, ale samozřejmě také nevýhod. Jako jednu z předních lze uvést fakt, že ani u nového zboží, které společnost nabízí, se nejedná o naprosté novinky v oboru – dodávají se se zpožděním.

Značka zavedená jako prodejce použité techniky

Jak i společnost sama uvádí na svých internetových stránkách, je předním prodejcem krátce použité výpočetní techniky. Tento fakt by mohl na potenciálního zákazníka působit negativně v případě, že zákazník nemá o takovýto druh zboží zájem (hledá nové nebo luxusní zboží).

Omezená nabídka příslušenství

Vzhledem k tomu, že společnost nemá sklady s příslušenstvím (např. brašny na notebooky, myši, flash disky, web kamery atd.), nabízí zákazníkům pouze omezené množství tohoto zboží, které je vystavené přímo v každé z prodejen. Prodej příslušenství je tedy relativně zanedbatelnou částkou v rámci tržeb za prodané zboží.

Absence elektronických plateb v e - shopu

Tato slabá stránka je brána z pohledu společnosti jako součást franchisové sítě, protože ji není firma schopna samostatně ovlivnit. E-shop je řízen centrálně franchisorem, jakož i služby, které zákazníkům poskytuje. V dnešní době, kdy neustále roste poměr zákazníků preferujících nákupy přes internet, je fakt, že nejsou nabízeny možnosti platby

za zboží pomocí platební karty nebo převodem na bankovní účet, ale pouze na dobírku nebo na splátky, velkým minusem pro společnost.

Závislost na franchisorovi a dodavatelích

Jako v každé franchisové síti, je i zde určitá vzájemná závislost. Mezi všemi členy sítě se sdílí úspěch, ale i neúspěch. Pokud by tedy došlo k nějaké chybě (nevhodně zvolená marketingová strategie, špatná pověst mezi zákazníky atd.) ať už na straně franchisora nebo ostatních franchisantů, může to mít na firmu GIGA CZ fatální dopad. Tato závislost platí i v případě franchisora jako předního dodavatele zboží GIGA CZ.

3.5.3 Příležitosti

Rozšíření sortimentu

Jako první příležitost pro společnost se nabízí neustálé rozšiřování sortimentu zboží i nabízených služeb. Nemuselo by tedy jít pouze o prodej hardware a software, ale firma by se mohla zaměřit například i na tzv. serverová řešení pro společnosti.

Zvýšení podílu na trhu

Z následujícího obrázku je jasně vidět geografické rozložení poboček franchisové sítě Gigacomputer v rámci ČR, pobočky GIGA CZ jsou vyznačeny červeně. Nabízí se tedy možnost rozšířit síť prodejen například do Karlovarského, Ústeckého, Libereckého nebo Pardubického kraje, kde zatím společnost nemá žádné zastoupení.

Obrázek 7 - Geografické rozmístění poboček sítě Gigacomputer v ČR



(zdroj: vlastní zpracování)

3.5.4 Hrozby

Konkurence

Pokud by se na trhu objevila společnost zaměřující se na stejný nebo podobný sortiment zboží jako prodává GIGA CZ, mohlo by to znamenat „odliv“ zákazníků ke konkurenci a ztrátu konkurenční výhody.

Kurzové změny

Vzhledem k tomu, že společnost nakupuje zboží ze zahraničí, mají na cenu tohoto zboží vliv kurzové změny. Pokud bude koruna nadále oslabovat (jak je tomu od roku 2013 vlivem intervencí ČNB) vůči dolaru a euru, dojde k předpokládanému zdražení elektroniky a komponent. Pro firmu to znamená zvýšení nákladů na prodané zboží a snížení obchodní marže, bude-li chtít konkurovat ostatním společnostem na trhu.

3.6 Analýza současné situace podniku

Analýza finanční situace podniku se provádí pomocí vybraných ukazatelů, díky nimž lze zjistit historický vývoj, současný stav a předpokládaný budoucí vývoj společnosti. Hlavními podklady, ze kterých se v této práci vychází, jsou výkazy zisku a ztráty a rozvahy za roky 2011 - 2014.

3.6.1 Rentabilita podniku

Tento ukazatel poměruje dosažený výnos (zisk) k vloženému kapitálu a vyjadřuje tak schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu (15).

Pokud není uvedeno jinak, hodnoty ve všech následujících tabulkách jsou v tis. Kč. Jako zisk se v tomto případě bere výsledek hospodaření za účetní období.

$$rentabilita = \frac{zisk}{vložený\ kapitál}$$

Rentabilita celkových aktiv

Tímto ukazatelem je vyjádřena celková výnosnost kapitálu, bez ohledu na to, odkud byly podnikatelské činnosti financovány (12).

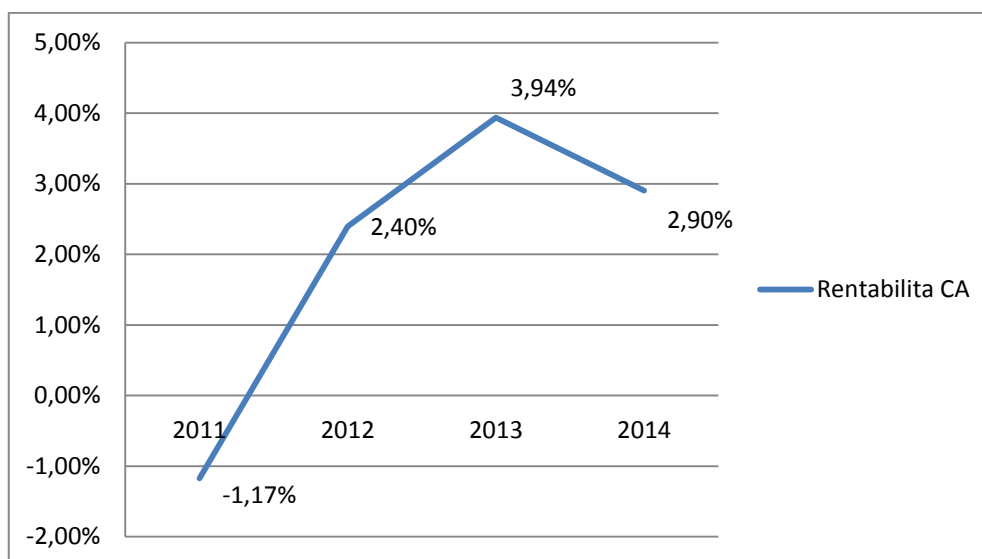
$$\text{rentabilita celkových aktiv} = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}}$$

Tabulka 2- Hodnoty pro výpočet rentability celkových aktiv

Rok	2011	2012	2013	2014
Zisk	-162	371	758	629
Celková aktiva	13809	15483	19255	21660
Rentabilita CA	-1,17%	2,40%	3,94%	2,90%

(zdroj: vlastní zpracování)

Graf 1 - Rentabilita celkových aktiv



(zdroj: vlastní zpracování)

Jak je vidět z předchozího grafu, v roce 2011 měla rentabilita celkových aktiv zápornou hodnotu, následoval rostoucí trend, ale v roce 2014 došlo opět k poklesu. Tento vývoj je viditelný i při pohledu na ostatní ukazatele rentability.

Rentabilita vlastního kapitálu

Pojem vlastní kapitál znamená všechny majetek společnosti, který do ní byl vložen nebo který svou činností vytvořila. Rentabilita vlastního kapitálu tedy vyjadřuje výnosnost těchto poskytnutých prostředků.

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

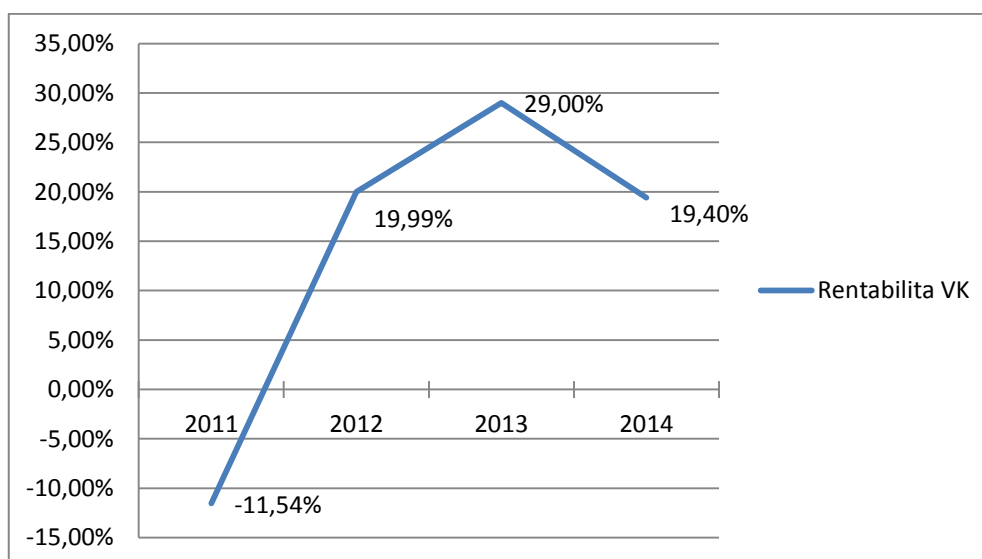
Tabulka 3 - Hodnoty pro výpočet rentability VK

Rok	2011	2012	2013	2014
Zisk	-162	371	758	629
Vlastní kapitál	1404	1856	2614	3242
Rentabilita VK	-11,54%	19,99%	29,00%	19,40%

(zdroj: vlastní zpracování)

Jak je vidět z tabulky nebo z grafu níže, ukazatel rentability vlastního kapitálu byl v roce 2011 záporný. V roce 2012 a 2013 následoval růst zisku, vlastního kapitálu i rentability VK. Přesto, že se v roce 2014 zvýšila hodnota vlastního kapitálu o více než 600 tis. Kč, pokles zisku zapříčinil i pokles sledovaného ukazatele rentability na hodnotu 19,40%. I přesto se ale tento ukazatel drží vysoko nad doporučovanou minimální hranicí 10%.

Graf 2 - Rentabilita vlastního kapitálu



(zdroj: vlastní zpracování)

Rentabilita tržeb

Tento ukazatel vyjadřuje, kolik procent zisku připadá na 1 Kč tržeb.

$$\text{rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

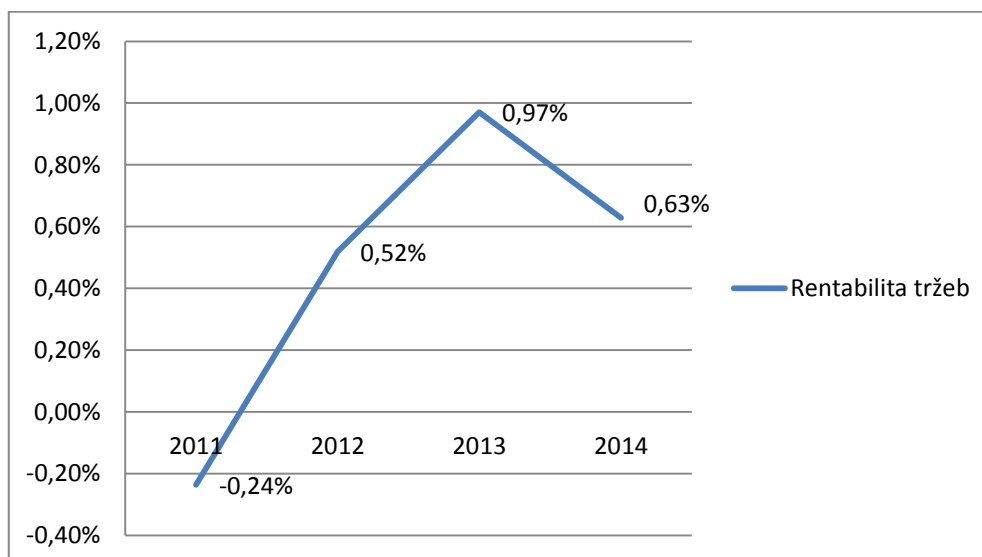
Tabulka 4 - Hodnoty pro výpočet rentability tržeb

Rok	2011	2012	2013	2014
Zisk	-162	371	758	629
Tržby za prodej zboží, výrobků a služeb	68743	71369	78101	100140
Rentabilita tržeb	-0,24%	0,52%	0,97%	0,63%

(zdroj: vlastní zpracování)

I u posledního ze sledovaných ukazatelů rentability je viditelný stejný průběh vývoje jako u předchozích. Rentabilita tržeb byla v roce 2011 záporná, stejně jako VH společnosti. V dalších dvou letech následoval růst všech hodnot zaznamenaných v tabulce. Přestože v roce 2014 tržby vzrostly o více než 22 000 tis. Kč, výsledek hospodaření i rentabilita tržeb klesla.

Graf 3 - Rentabilita tržeb



(zdroj: vlastní zpracování)

3.6.2 Ukazatele aktivity

Tabulka 5 - Ukazatele aktivity

Rok	2011	2012	2013	2014
Obrat celkových aktiv	4,98	4,61	4,06	4,62
Obrat stálých aktiv	15,72	18,68	14,78	17,25
Doba obratu zásob	37,33	27,85	30,50	39,23
Doba obratu krátkodobých pohledávek	20,20	16,88	17,53	11,73
Doba obratu krátkodobých závazků	55,41	43,12	48,17	43,32

(zdroj: vlastní zpracování)

Obrat celkových aktiv

Tento ukazatel zachycuje počet obrátů aktiv za rok. Doporučené minimální hodnoty se pohybují v rozmezí 1,6 – 3. Z tabulky je vidět, že hodnoty společnosti vyšly vysoko nad minimálními hodnotami.

Obrat stálých aktiv

Obratem stálých aktiv zjišťuje, zda je majetek společnosti efektivně využit. Obecně by se měly hodnoty tohoto ukazatele držet nad hodnotami obratu celkových aktiv, což se společnosti po všechny sledované roky dařilo.

Doba obratu zásob

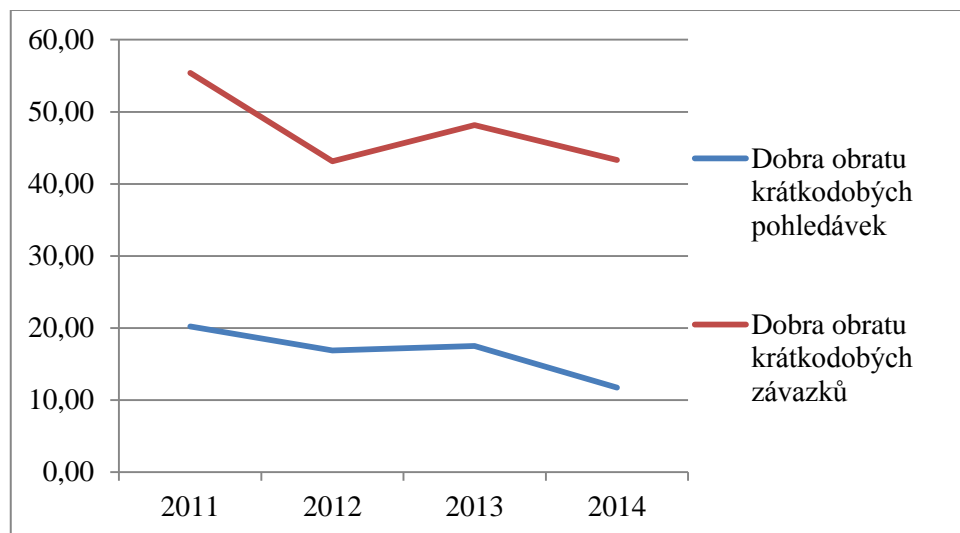
V IT odvětví stárne zboží velmi rychle, proto má společnost nastaveno několik mezních hranic, kdy už se ze stárnocího skladu stává problém. První hranicí je 90 dní od data naskladnění, která má pouze upozornit, že by se obchodníci měli zaměřit především na prodej těchto „preferovaných“ produktů. Další je hranice 180 dnů, kdy zboží „ležící“ na skladě začíná být zlevňováno, aby se nestalo neprodejným. Co se tedy týče doby obratu zásob, která vyšla pod hranicí 40 dní za všechny sledované roky, jedná se o dobrý výsledek.

Doba obratu krátkodobých pohledávek a závazků

Hodnoty v tabulce ukazují, že doba obratu krátkodobých pohledávek je kratší než doba obratu krátkodobých závazků. Oba ukazatele navíc v posledním sledovaném roce klesají, což je pozitivní vývoj. Takto nízká hodnota doby obratu pohledávek je dána tím, že hlavními odběrateli jsou koncoví zákazníci na kamenných pobočkách, kdy úhrada

probíhá v hotovosti nebo platební kartou. S delší dobou splatnosti (ale zpravidla ne delší než 30 dnů) jsou faktury vystavovány pouze v rámci veřejných zakázek a projektů.

Graf 4 - Doba obratu krátkodobých pohledávek a závazků



(zdroj: vlastní zpracování)

3.6.1 Vývoj nákladů, výnosů a výsledku hospodaření

V první části této podkapitoly je vývoj nákladů, výnosů a VH zpracován z pohledu firmy jako celku. Ve druhé části jsou tyto položky rozděleny dle jednotlivých poboček a vývoj je sledován samostatně. Díky tomu je možné zjistit, jak vysoké jsou náklady a výnosy na každé pobočce a zda je tato pobočka ve výsledku zisková či nikoliv.

1) Vývoj nákladů, výnosů a VH - celkově

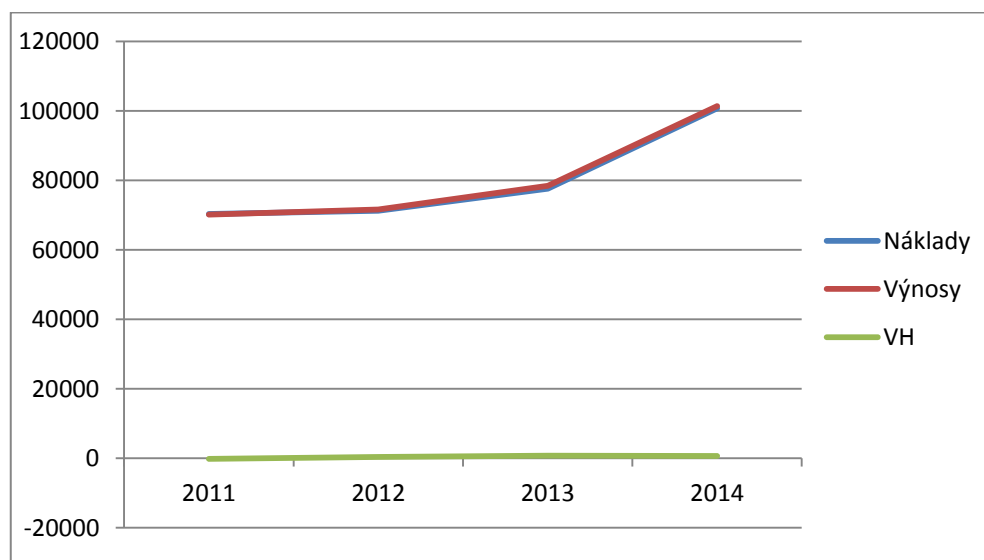
Tabulka 6 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - celkově

Rok	2011	2012	2013	2014
Náklady	70339	71253	77641	100733
Výnosy	70177	71624	78399	101362
VH	-162	371	758	629

(zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky je patrné, že v roce 2011 náklady převyšovaly výnosy, proto společnost vykázala ztrátu. V letech 2012 a 2013 již výnosy rostly rychleji než náklady a společnost začala být zisková. V roce 2014 je zaznamenán stále rostoucí trend nákladů i výnosů, avšak u VH došlo k mírnému poklesu, který byl způsoben zpomalením růstu výnosů oproti nákladům. Celý tento vývoj kopíruje následující graf.

Graf 5 - Vývoj nákladů, výnosů a VH – celkově



(zdroj: vlastní zpracování)

2) Vývoj nákladů, výnosů a VH – jednotlivě dle poboček

Jak již bylo uvedeno výše, v této části je zpracován vývoj vybraných položek výkazu zisku a ztráty za jednotlivé roky, jejichž hodnoty jsou rozděleny na jednotlivé pobočky. Díky velmi přehlednému systému evidence nákladů a výnosů, ke kterému ve společnosti dochází pomocí informačního systému I6, bylo možné použitím různých „filtrů“ nad výkazem zisku a ztráty zjistit výši výnosů a nákladů za sledované roky na všech pobočkách samostatně.

a) *Pobočka České Budějovice*

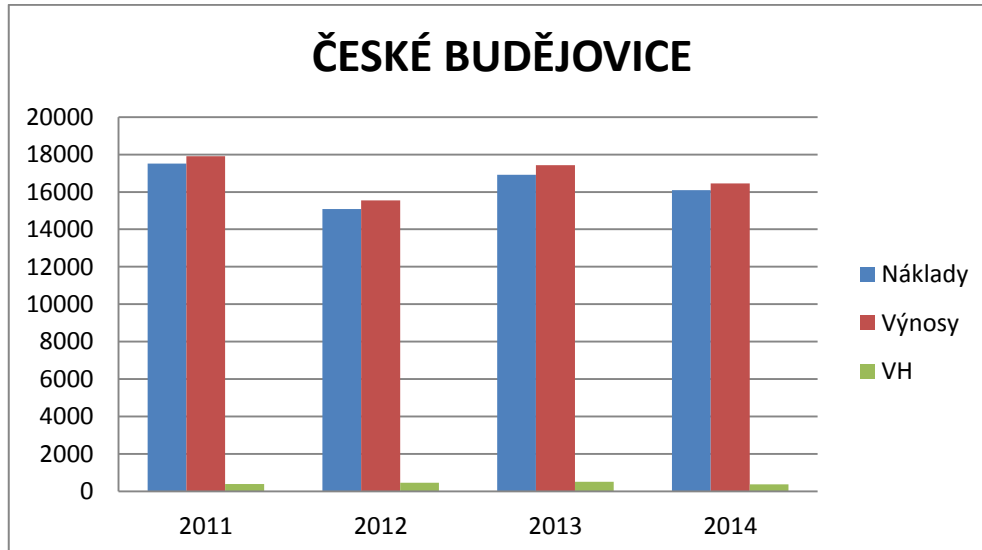
Tabulka 7 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - pobočka ČB

ČESKÉ BUDĚJOVICE				
Rok	2011	2012	2013	2014
Náklady	17518	15089	16910	16087
Výnosy	17904	15550	17421	16461
VH	386	461	511	374

(zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky je patrné, že pobočka v Českých Budějovicích je ve všech sledovaných letech v zisku. V roce 2012 byl zaznamenán mírný propad u položek nákladů i výnosů, i přesto však byla v letech 2011 – 2013 tendence VH rostoucí. Naproti tomu v roce 2014 byl zaznamenán mírný pokles všech veličin.

Graf 6 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - pobočka ČB



(zdroj: vlastní zpracování)

b) Pobočka Tábor

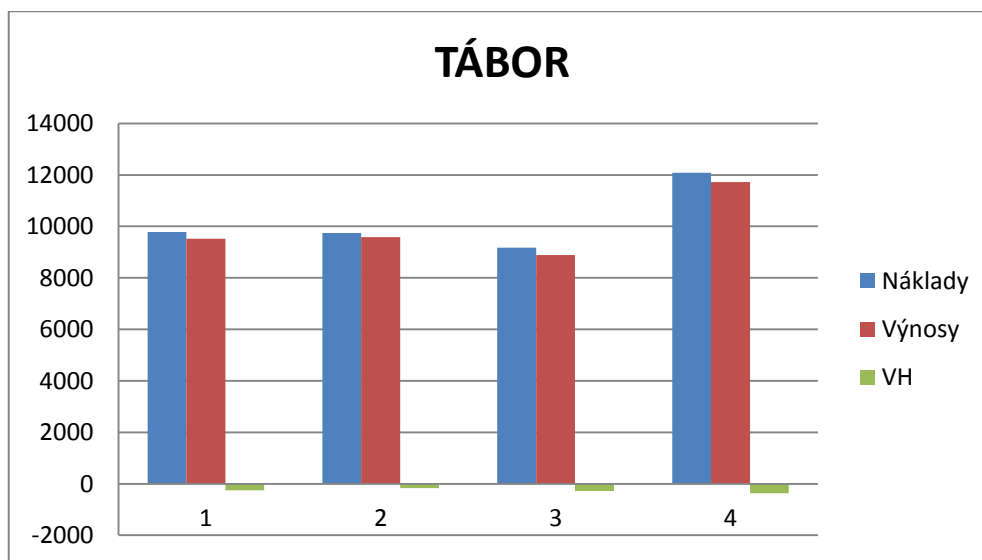
Tabulka 8 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - pobočka TA

TÁBOR				
Rok	2011	2012	2013	2014
Náklady	9778	9747	9165	12085
Výnosy	9520	9581	8887	11715
VH	-259	-166	-278	-370

(zdroj: vlastní zpracování)

Tato pobočka ani v jednom sledovaném roce nevykázala zisk, protože náklady rostly po všechny sledované roky rychleji než výnosy. Jak je vidět v grafu níže, vlivem skokového vzrůstu nákladů i výnosů v roce 2014 se ztráta za tento rok ještě více prohloubila. V letech 2011 – 2014 má tato pobočka nejhorší výsledky v porovnání se všemi ostatními pobočkami společnosti.

Graf 7 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - pobočka TA



(zdroj: vlastní zpracování)

c) Pobočka Plzeň

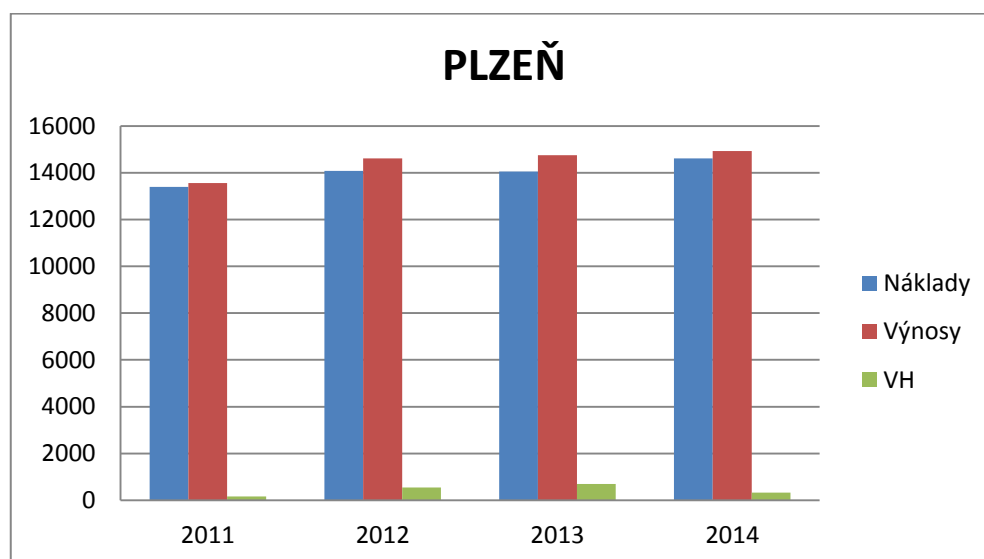
Tabulka 9 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - pobočka PZ

PLZEŇ				
Rok	2011	2012	2013	2014
Náklady	13395	14074	14050	14609
Výnosy	13563	14619	14746	14934
VH	168	545	696	325

(zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky je vidět, že po všechny 4 roky se výnosy držely stejné tendence, mírného růstu. Náklady v roce 2013 dokonce klesly v porovnání s předchozím rokem. Co se týče výsledku hospodaření, nejvyšší hodnoty dosáhl v roce 2013. I přesto, že v roce 2014 došlo k poklesu VH, tato pobočka vykázala zisk, stejně jako ve všech přechozích sledovaných letech.

Graf 8 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - pobočka PZ



(zdroj: vlastní zpracování)

d) Pobočka Písek

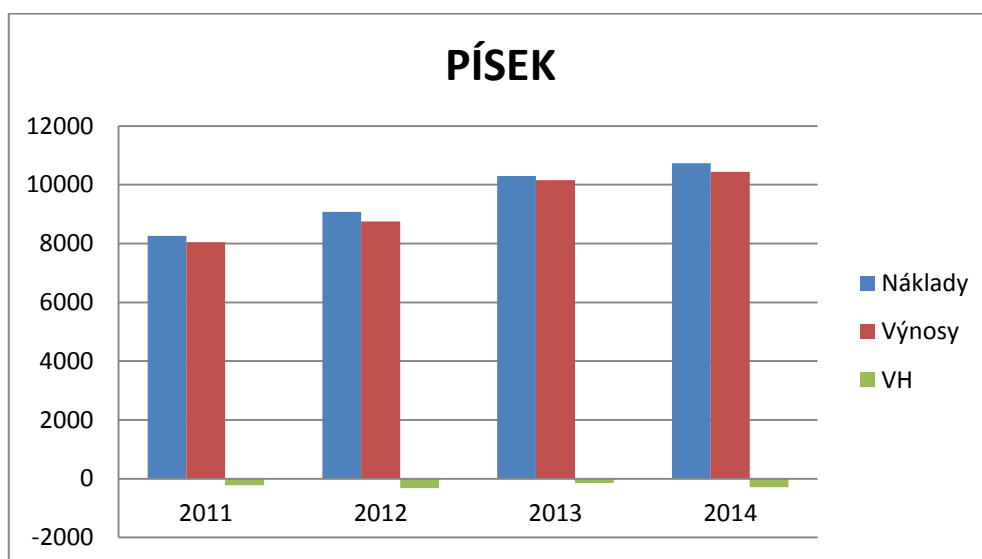
Tabulka 10 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - pobočka PI

PÍSEK				
Rok	2011	2012	2013	2014
Náklady	8257	9080	10294	10732
Výnosy	8039	8754	10153	10439
VH	-219	-326	-141	-293

(zdroj: vlastní zpracování)

Náklady i výnosy na písecké pobočce v letech 2011 - 2014 rostly, ovšem náklady rychleji než výnosy, proto byl provoz této pobočky ve všech sledovaných letech ztrátový. Svými výsledky tak dosahuje na předposlední příčku v pomyslném hodnocení všech poboček společnosti, horší výsledky tedy má už jen tábořská pobočka.

Graf 9 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - pobočka PI



(zdroj: vlastní zpracování)

e) *Pobočka Jihlava*

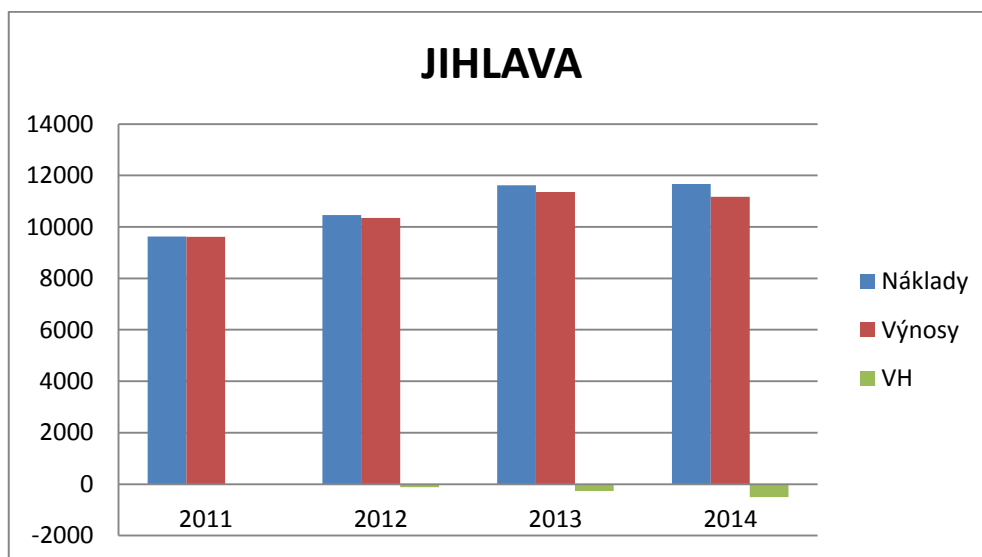
Tabulka 11 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - pobočka JI

JIHLAVA				
Rok	2011	2012	2013	2014
Náklady	9632	10463	11622	11671
Výnosy	9614	10347	11357	11172
VH	-19	-116	-265	-499

(zdroj: vlastní zpracování)

Pobočka v Jihlavě měla třetí nejhorší výsledky za sledované roky - před Pískem a Tábořem, a stejně jako tyto pobočky, za sledované období vykázala ztrátu, která se navíc v roce 2014 ještě téměř zdvojnásobila. Náklady měly po všechny 4 roky rostoucí tendenci, dokonce rychlejší než výnosy, které navíc v roce 2014 klesly oproti předchozímu roku. Tento pokles výnosů mohl být zapříčiněn personálními změnami, ke kterým došlo v posledním čtvrtletí, tzn. před nejsilnějším obdobím v roce.

Graf 10 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - pobočka JI



(zdroj: vlastní zpracování)

f) Pobočka Hradec Králové

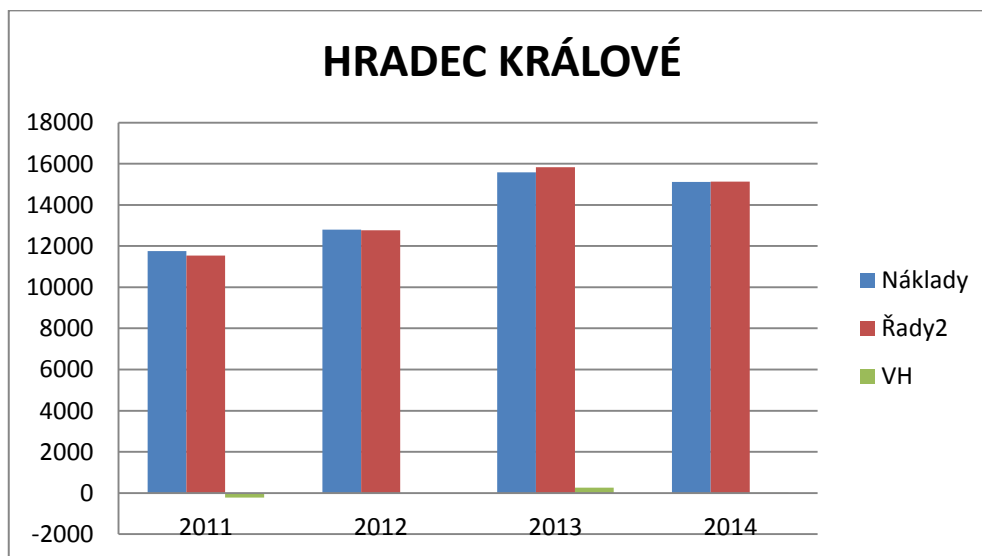
Tabulka 12 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - pobočka HK

HRADEC KRÁLOVÉ				
Rok	2011	2012	2013	2014
Náklady	11757	12803	15582	15115
Výnosy	11538	12774	15835	15127
VH	-220	-29	253	12

(zdroj: vlastní zpracování)

I když byla pobočka v letech 2011 a 2012 ztrátová, lze říci, že docházelo k pozitivnímu vývoji ukazatelů, protože výnosy rostly rychleji než náklady, což se v roce 2013 projevilo kladným výsledkem hospodaření nad úrovní 200 tis. Kč. V roce 2014 došlo k poklesu výnosů i nákladů. Pozitivní je, že VH se i v tomto roce držel v kladných hodnotách, i když jen nepatrně oproti roku předchozímu.

Graf 11 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - pobočka HK



(zdroj: vlastní zpracování)

g) Pobočka Praha

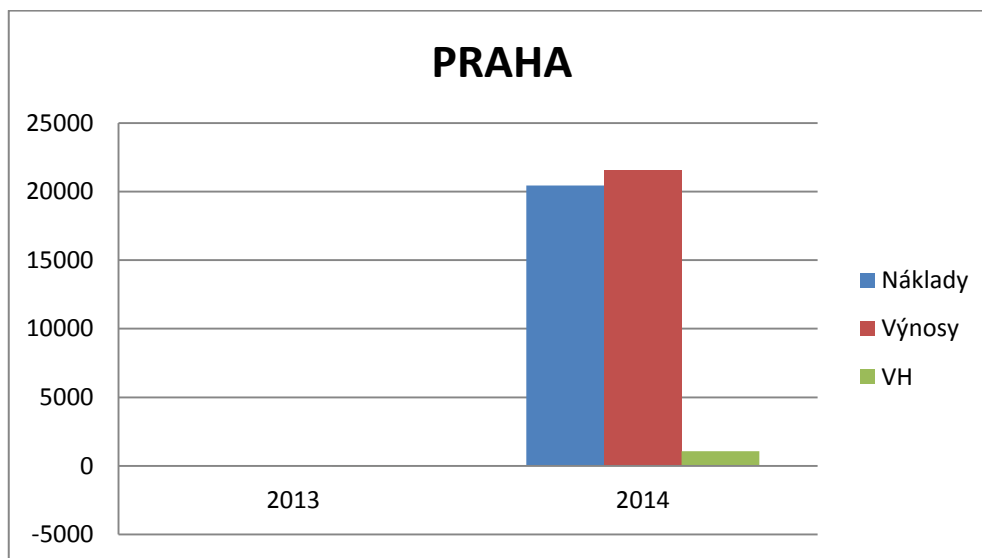
Tabulka 13 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - pobočka PHA

PRAHA				
Rok	2011	2012	2013	2014
Náklady			17	20435
Výnosy			0	21514
VH			-17	1079

(zdroj: vlastní zpracování)

Tato pobočka byla otevřena 2. 1. 2014, proto nejsou v letech 2011 a 2012 zaznamenány žádné hodnoty. Náklady uvedené v roce 2013 souvisí se zařizováním prodejny. V roce 2014 pobočka vykázala nejvyšší hodnoty sledovaných ukazatelů v porovnání s ostatními. Otevření této pobočky významně dopomohlo ke kladným „číslům“, které společnost za rok 2014 vykázala.

Graf 12 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - pobočka PHA



(zdroj: vlastní zpracování)

3.6.2 Analýza výkazu zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty podává informace o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření za celé sledované období. K jeho rozboru je použita horizontální analýza.

Tabulka 14 - Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	2011 - 2012	2012 - 2013	2013 - 2014
Tržby za prodej zboží	3,41%	8,62%	29,30%
Náklady vynaložené na prodané zboží	-0,22%	8,45%	25,23%
Obchodní marže	29,25%	9,57%	51,41%
Výkony	11,93%	24,21%	11,02%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	11,93%	24,21%	11,02%
Výkonová spotřeba	11,68%	12,93%	53,68%
Spotřeba materiálu a energie	-4,83%	22,19%	-8,57%
Služby	14,95%	11,42%	64,87%
Přidaná hodnota	55,77%	14,28%	15,07%
Osobní náklady	17,43%	2,28%	17,14%
Mzdové náklady	14,94%	1,75%	17,15%
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	22,34%	3,58%	17,74%
Daně a poplatky	-6,67%	64,29%	-65,22%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	41,32%	33,22%	54,94%
Ostatní provozní výnosy	-59,90%	25,32%	105,48%
Ostatní provozní náklady	-76,68%	35,14%	128,00%
Provozní výsledek hospodaření	947,57%	39,20%	-0,93%
Nákladové úroky	34,45%	-27,40%	50,00%
Ostatní finanční výnosy	-92,95%	0%	0%
Ostatní finanční náklady	7,74%	-3,16%	11,57%
Finanční výsledek hospodaření	175,45%	-11,55%	26,87%
Daň z příjmů za běžnou činnost	0%	104,90%	-14,35%
- splatná	0%	104,90%	-14,35%
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	329,01%	104,31%	-17,02%
Mimořádný výsledek hospodaření	0%	0%	0%
Výsledek hospodaření za účetní období	329,01%	104,31%	-17,02%
Výsledek hospodaření před zdaněním	504,27%	104,23%	-16,36%

(zdroj: vlastní zpracování)

Principem horizontální analýzy je meziroční porovnání jednotlivých položek výkazu zisku a ztráty. V jednotlivých sloupcích tabulky č. 14 jsou tedy procentuálně vyjádřené změny hodnot sledovaného roku a předchozího roku.

Jak je vidět již z prvního řádku tabulky – tržby za prodej zboží, došlo ve společnosti mezi lety 2013 a 2014 k velkému nárůstu této položky. Z vývoje za celé sledované období lze předpokládat, že tento trend bude pokračovat i v budoucnu. Protože se jedná o obchodní společnost, nejvyššími nákladovými položkami jsou náklady vynaložené na prodané zboží. Ve sledovaném období je viditelný růst této položky výsledovky, ovšem pomalejší než tržeb za prodané zboží, což je pro společnost pozitivní vývoj. Obchodní marže zaznamenala v roce 2014 oproti roku 2013 nárůst o více než 50% i přesto, že rychlost růstu tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb klesla. Z této skutečnosti je jasně vidět, že podíl tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb na celkových tržbách je malý (mírně nad 5% za rok 2014). Položka služeb zaznamenala nejvyšší meziroční nárůst 2013/2014, kdy se zvýšila o téměř 65%. Bylo to způsobeno především zvýšením nákladů spojených s nově otevřenou pobočkou v Praze. Další dopady, které mělo otevření nové prodejny na zvýšení nákladů, byly na mzdové náklady, kdy pro zajištění chodu bylo nutné zaměstnat 2 nové zaměstnance a na výkonovou spotřebu. K velké změně došlo také mezi roky 2011 a 2012, kdy se zvýšil výsledek hospodaření za běžnou činnost o 329,01% a výsledek hospodaření před zdaněním o 504,27%, což bylo způsobeno tím, že podnik vykázal v roce 2011 ztrátu 162 tis. Kč a zisk 371 tis. Kč v roce 2012.

3.7 Souhrnné zhodnocení analytické části

Společnost GIGA CZ působí na trhu od roku 2008 jako součást franchisové sítě značky Gigacomputer. Jedná se o obchodní společnost zabývající se prodejem výpočetní techniky a to jak nové, tak i repasované a renew. V současné době má 7 obchodních poboček a zaměstnává 25 pracovníků.

Provedenou analýzou současného stavu situace bylo zjištěno, že ukazatele rentability měli od roku 2011 do 2013 rostoucí trend, výsledky ovšem v roce 2014 mírně poklesly. Konkrétně tedy rentabilita celkových aktiv měla v roce 2011 zápornou hodnotu -1,17%,

vlivem zmíněného růstu došlo ke změně této hodnoty v roce 2012 na 2,40% a v roce 2013 na 3,94%. V posledním sledovaném roce vyšla hodnota rentability celkových aktiv na hranici 2,90%.

Rentabilita vlastního kapitálu měla stejný průběh jako rentabilita celkových aktiv. V roce 2011 vyšla záporně, -11,54%, v dalších letech následoval růst, v 2012 dosáhl tento ukazatel hodnoty 19,99% a v roce 2013 29%. V roce 2014 opět došlo k poklesu hodnoty na 19,40%.

Rentabilita tržeb byla v roce 2011 také záporná a výsledek byl -0,24%. Vlivem růstu v letech 2012 a 2013 dosáhl tento ukazatel téměř hodnoty 1%, přesně tedy 0,97%. V posledním sledovaném růstu došlo k poklesu rentability tržeb na 0,63%.

Ukazatele aktivity pro společnost vycházely po všechny sledované roky pozitivně a dlouhodobě nad doporučovými hodnotami. Konkrétně obrat celkových aktiv se držel po celé sledované období nad hranicí 4 obrátů za rok, přičemž doporučené hodnoty jsou v rozmezí 1,6 – 3. S tím souvisí i obrat stálých aktiv, protože tento ukazatel by podle doporučení měl vycházet vyšší než obrat celkových aktiv. Společnost díky hodnotám 15,72 v roce 2011, 18,68 ve 2012, 14,78 ve 2013 a 17,25 v roce 2014 toto doporučení bez problému splnila. Doba obratu zásob se za sledované roky držela hodnot 37,33; 27,85; 30,50; 39,23. Všechny hodnoty doby obratu krátkodobých závazků se v rozmezí let 2011 – 2014 držely vysoko nad hodnotami doby obratu krátkodobých pohledávek. Tento rozdíl se pohyboval v rozmezí 20 – 30 dní.

Co se týče vývoje nákladů, výnosů a výsledku hospodaření, společnost se od roku 2012 drží v kladných číslech. Po celé sledované období výnosy rostly rychleji než náklady, i když v posledním roce tento růst výnosů mírně zpomalil.

Dále bylo zjištěno, že pobočky v Českých Budějovicích, Praze, Plzni a Hradci Králové jsou dlouhodobě v zisku, další 3 pobočky - v Táboře, Písku a Jihlavě vykazují dlouhodobě ztrátu.

Z horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty bylo zjištěno, že výnosy i náklady společnosti meziročně rostou, což vypovídá o neustálém rozvoji podniku. I když měl výsledek hospodaření velmi strmý nárůst, mezi roky 2011 a 2012 se hodnota změnila o 504,27%, v následujících letech začal zpomalovat.

Ze zjištěných výsledků lze vyvodit závěr, že společnost si vede dobře, protože většina ukazatelů vyšla v doporučených hodnotách, některé dokonce nad těmito hodnotami. Navíc společnost od roku 2012 vykázala zisk. Klesající hodnoty rentability i VH v minulém roce mohou znamenat nepříznivý vývoj pro společnost do budoucnosti, proto je žádoucí na základě těchto výsledků podniknout určitá opatření, která by vedla ke zlepšení celkové situace v podniku.

4 Návrhy na zlepšení současné situace

4.1 Snížení provozních nákladů a zvýšení tržeb

Návrhem, jak dostat pobočky z „červených čísel“ a snížit náklady celé společnosti, je snížení nákladů na provoz. Je tedy nutné provést průzkum trhu, zda lze najít levnější dodavatele služeb, levnější nebo lukrativnější prostory pro pobočku, atd.

Ke snížení provozních nákladů může dojít například změnou tarifu u telefonních služeb. Současným telefonním operátorem, který společnost využívá již od 1. 5. 2011, je Vodafone. Při příchodu k tomuto poskytovateli služeb byl společnosti GIGA CZ nabídnut firemní tarif, díky kterému bylo volání v rámci firemní sítě zdarma, veškerá ostatní volání mimo firemní síť byla zpoplatněna a účtována násobkem sazby za provolanou minutu a počtem provolaných minut. Tento tarif je ve společnosti beze změny využíván dosud.

Průměrná měsíční hodnota účtovaných služeb za rok 2014 byla 15 336,30,-Kč, z toho lze tedy vypočítat průměrné měsíční náklady na 1 telefonní číslo, které činí 613,50,-Kč. Vodafone nyní nabízí dlouhodobým firemním zákazníkům tzv. FLAT tarif. V rámci tohoto FLAT tarifu je neomezené volání a SMS do všech sítí zcela zdarma za měsíční paušální poplatek 321,-Kč.

Tabulka 15 - Snížení nákladů při změně tarifu

	Průměrné měsíční náklady na 1 tel. číslo	Průměrné měsíční náklady na všechna tel. čísla	Měsíční úspora [Kč]	Měsíční úspora [%]
Stávající tarif	613,50 Kč	15 337,50 Kč	7 312,50	48
Nový tarif	321,00 Kč	8 025,00 Kč		

(Zdroj: vlastní zpracování)

Jak je vidět z předchozí tabulky, pokud by došlo ke změně tarifu na nový FLAT tarif u všech 25 telefonních čísel, měsíční úspora by byla 7312,50 Kč, což je téměř polovina současných vynaložených nákladů. Ročně by tato částka vzrostla na 87 750 Kč.

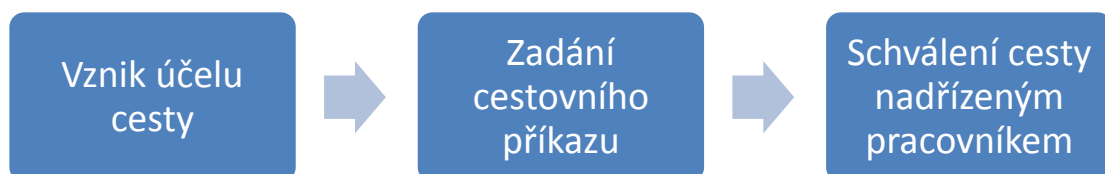
Naproti tomu dosáhnout zvýšení tržeb lze například rozšířením sortimentu nabízeného zboží a služeb. Jak již bylo zmíněno ve SWOT analýze, společnost nenabízí platby kartou při nákupu na internetu, proto by bylo vhodné zavedení této možnosti prodiskutovat s franchisorem. Další možnou nabízenou službou je např. prodloužení záruky u repasovaného zboží, čímž by se u zákazníků vzbudila větší důvěra v kvalitu tohoto typu produktů. Společnost by se také mohla více zaměřit na oblast serverových řešení a nabízet ostatním firmám dodávku serverů a jejich komplexní správu. Díky tomu by rozšířila své portfolio korporátní klientely a tyto kontakty by mohla využít i pro prodej SW a HW.

4.2 Řízení provozu firemních automobilů

Společnost v současné době vlastní 3 služební automobily a další 3 financuje leasingem. Tyto vozy používá jednak vedení společnosti a jednak slouží pro skladové přesuny mezi pobočkami, dodávání zboží odběratelům a k dopravě v rámci servisních úkonů (v případě velkých zakázek a projektů) a v případě nutnosti zastupitelnosti zaměstnanců. Provoz těchto vozů je monitorován pouze knihami jízd, které společnost vede. Nedochozí však k žádnému řízení výdajů, které by vedlo ke snížení nákladů na provoz vozidel.

Vzhledem k tomu, že informační systém, který firma používá, nabízí i možnost zadávání cestovních příkazů a tím i monitoring nákladů s těmito cestami spojených, navrhuji více využívat tento modul v IS. Celý proces by tak fungoval dle následujícího postupu.

Obrázek 8 - Proces řízení cestovních výdajů



(zdroj: vlastní zpracování)

V rámci zadávání cestovního procesu je možnost kromě jména zaměstnance, účelu cesty a trasy také vyplnit provázaně vztah k zakázce nebo projektu a tím se automaticky přičtou náklady za cestu k ceně zakázky. Díky tomuto systému tak odpadnou nepřesné odhady dopravních nákladů a společnost tak bude přesně vědět, kolik cest se v rámci jednotlivých zakázek provedlo a jaká je přesná velikost nákladů. Protože cestovní příkaz bude muset projít schválením od nadřízených pracovníků, eliminují se zbytečné cesty, které by zaměstnanci jinak podnikaly.

4.3 Snížení nákladových úroků pomocí zvýšení vlastního kapitálu

Přesto, že společnost od roku 2012 vykázala zisk, pokles výsledku hospodaření v loňském roce, zapříčiněný snížením rychlosti růstu výnosů, by mohl být startem pro nepříznivý vývoj finanční situace podniku. Aby se předešlo finanční nestabilitě podniku, bylo by dobré zvýšit podíl vlastního kapitálu navýšením základního kapitálu, díky čemuž by firma docílila i snížení nákladových úroků, které v roce 2014 vzrostly o 50% oproti roku předchozímu.

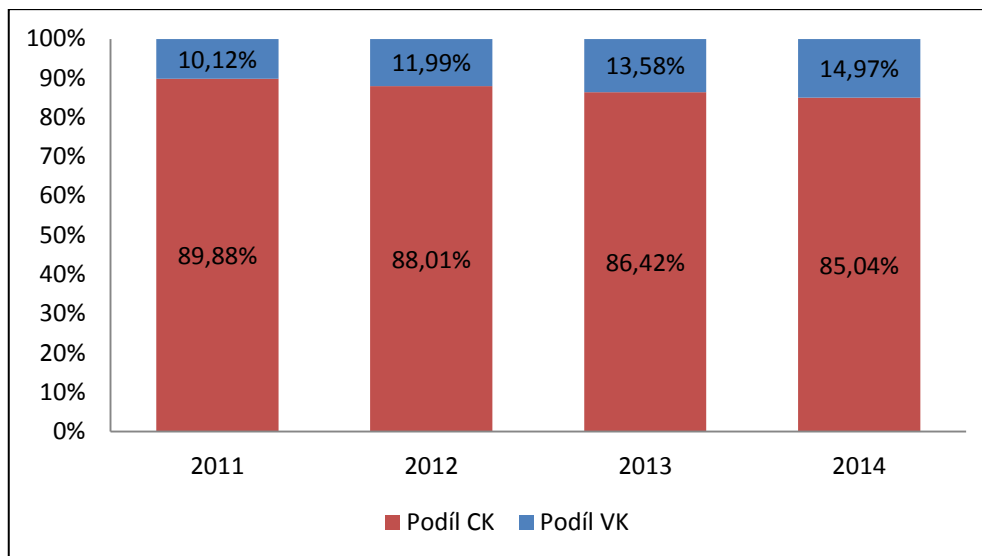
Jak je vidět z následující tabulky, celková zadluženost firmy se pohybuje těsně pod hranicí 90%. Přesto, že v průběhu sledovaných let klesá, je to velmi vysoká hodnota.

Tabulka 16 - Celková zadluženost

	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	89,88%	88,01%	86,42%	85,04%

(zdroj: vlastní zpracování)

Graf 13 - Podíl CK a VK na celkových aktivech



(zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu výše je vidět podíl cizích zdrojů financování a vlastního kapitálu na celkových aktivech. Na první pohled je jasné, že enormně převládá podíl cizího kapitálu.

Pokud by došlo k navýšení základního kapitálu o 4800 tis. Kč, celková zadluženost by výrazně klesla a pohybovala by se kolem úrovně 70%. Díky tomuto opatření lze předpokládat pokles výše nákladových úroků cca o 20%.

4.4 Průběžné sledování vývoje ukazatelů

Společnost by měla průběžně sledovat vybrané ukazatele finanční analýzy – doporučuji ve čtvrtletním horizontu a provádět kontrolu hodnot nákladů, výnosů a výsledku hospodaření – doporučuji měsíčně. Díky časté kontrole lze pružně reagovat na vývoj těchto ukazatelů a je tedy možné provést včasná opatření v případě jejich nepříznivého vývoje.

5 Závěr

Cílem práce bylo zanalyzovat systém řízení nákladů nejen pro podnik jako celek, ale také pro jednotlivé pobočky společnosti. Nakonec měl být předložen návrh na opatření, která by vedla ke zlepšení současné situace a k efektivnějšímu řízení nákladů.

Na základě teoretických poznatků z oblasti řízení nákladů a finanční analýzy byla vypracována praktická část práce, kdy provedenou analýzou současného stavu situace bylo zjištěno, že si podnik vede poměrně dobře. Hodnoty jednotlivých ukazatelů jsou většinou v mezích doporučovaných hodnot, některé vycházejí i nad tyto doporučované hodnoty. Jediným potenciálním problémem do budoucna může být pokles VH a rentability v posledním sledovaném roce a prohlubování ztráty na pobočkách v Táboře, Písku a Jihlavě.

V poslední části práce jsou uvedeny návrhy na zlepšení situace podniku a na efektivnější řízení nákladů. V první řadě je nutné, zaměřit se na snížení provozních nákladů, což by pomohlo zlepšit výsledky nejen ztrátovým pobočkám, ale celé společnosti. Konkrétním předloženým návrhem je změnit tarif mobilních služeb, což by vedlo k úspoře 48% oproti stávající situaci. Pro zvýšení tržeb lze podniknout rozšíření sortimentu nabízeného zboží a služeb např. nabízet prodlouženou záruku u repasovaného zboží, zvýšit komfort zákazníků při nákupu přes internet přidáním možnosti platit za zboží a služby platební kartou nebo se zaměřit na rozšíření portfolia korporátní klientely díky nabídce serverových řešení. Dalším návrhem pro efektivnější řízení nákladů je aplikovat systém řízení provozu služebních automobilů s pomocí informačního systému společnosti. Docílit snížení nákladů je možné také snížením nákladových úroků pomocí zvýšení základního kapitálu, což by vedlo i k pozitivnějším výsledkům celkové zadluženosti podniku. Posledním návrhem je průběžné sledování ukazatelů finanční analýzy a vývoje nákladů, výnosů a výsledku hospodaření na měsíční a čtvrtletní úrovni.

6 Seznam použité literatury

- (1) ŠTEKER, K. a M. OTRUSINOVÁ. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. Praha: Grada publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4702-6.
- (2) KRÁL, B. a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-062-7.
- (3) FIBÍROVÁ, J., L. ŠOLJAKOVÁ a J.WAGNER. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-712-4.
- (4) HRADECKÝ, M., J. LANČA a L. ŠIŠKA. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2471-3.
- (5) HUNČOVÁ, M. *Manažerské účetnictví: základy*. Ostrava: Mirago, 1999. ISBN 80-85922-68-1.
- (6) POPEŠKO, B. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.
- (7) KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Grada publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.
- (8) WOLTERS KLUWER. Jak zvolit správnou kalkulační metodu. *Ucetnikavarna.cz* [online]. Vydáno: 14. 6. 2011 [cit. 2015-25-05]. Dostupné z: [http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d34243v43733-jak-zvolit-spravnu-kalkulacni-metodu/?search_query=\\$index=2077](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d34243v43733-jak-zvolit-spravnu-kalkulacni-metodu/?search_query=$index=2077)
- (9) MARTINOVIČOVÁ, D., M. KONEČNÝ a J. VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5316-4.
- (10) ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1844-6.

- (11) VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. aktual. a rozšíř. vyd. Praha: EKOPRESS, 1999. ISBN 80-86119-21-1.
- (12) ČECHOVÁ, A. *Manažerské účetnictví*. 2. aktual. a rozšíř. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2831-2.
- (13) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2481-2.
- (14) PROFIT SYSTÉM FRANCHISE SERVICES. Definice franchisingu. *Franchising.cz* [online]. Vydáno: 6. 3. 2008 [cit. 2015-10-05]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/4/definice-franchisingu/>
- (15) GRÜNWARD, R. a J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.

7 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1 - Rozdíl mezi manažerským a finančním účetnictvím	12
Obrázek 2 - Průběh nákladů.....	15
Obrázek 3 – Typový a retrogradní kalkulační vzorec.....	18
Obrázek 4 - Typy nákladových kalkulací	18
Obrázek 5 - Bod zvratu	20
Obrázek 6 - Organizační struktura společnosti.....	24
Obrázek 7 - Geografické rozmístění poboček sítě Gigacomputer v ČR.....	29
Obrázek 8 - Proces řízení cestovních výdajů.....	49
Tabulka 1 - SWOT analýza	26
Tabulka 2- Hodnoty pro výpočet rentability celkových aktiv	31
Tabulka 3 - Hodnoty pro výpočet rentability VK.....	32
Tabulka 4 - Hodnoty pro výpočet rentability tržeb.....	33
Tabulka 5 - Ukazatele aktivity.....	34
Tabulka 6 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - celkově	35
Tabulka 7 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - pobočka ČB.....	37
Tabulka 8 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - pobočka TA.....	38
Tabulka 9 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - pobočka PZ.....	39
Tabulka 10 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - pobočka PI.....	40
Tabulka 11 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - pobočka JI	41
Tabulka 12 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - pobočka HK.....	42
Tabulka 13 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - pobočka PHA	43
Tabulka 14 - Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty.....	44
Tabulka 15 - Snížení nákladů při změně tarifu.....	48
Tabulka 16 - Celková zadluženost.....	50
Graf 1 - Rentabilita celkových aktiv	31
Graf 2 - Rentabilita vlastního kapitálu.....	32
Graf 3 - Rentabilita tržeb	33
Graf 4 - Doba obratu krátkodobých pohledávek a závazků.....	35

Graf 5 - Vývoj nákladů, výnosů a VH – celkově.....	36
Graf 6 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - pobočka ČB.....	37
Graf 7 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - pobočka TA.....	38
Graf 8 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - pobočka PZ	39
Graf 9 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - pobočka PI.....	40
Graf 10 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - pobočka JI	41
Graf 11 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - pobočka HK	42
Graf 12 - Vývoj nákladů, výnosů a VH - pobočka PHA	43
Graf 13 - Podíl CK a VK na celkových aktivech	51