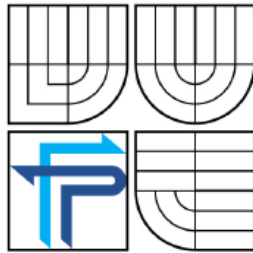


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ EKONOMICKÉ SITUACE
PODNIKU S VYUŽITÍM ANALÝZY BODU ZVRATU
IMPROVEMENT SUGGESTION OF ECONOMIC POSITION OF COMPANY WITH USAGE OF BEP

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. SOŇA NOVÁKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. STANISLAV ŠKAPA, Ph.D.

BRNO 2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Nováková Soňa, Bc.

Podnikové finance a obchod

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

Návrh na zlepšení ekonomické situace podniku s využitím analýzy bodu zvratu

v anglickém jazyce:

Improvement suggestion of economic position of company with usage of BEP

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Teoretická východiska
Návrh řešení a jeho zhodnocení
Závěr
Literatura



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.

Seznam odborné literatury:

KEŘKOVSKÝ, M. Mikroekonomie (Úvod do mikroekonomie se sbírkou řešených příkladů). 3.vyd. Brno : PC-DIR spol. s r.o., 1998. 170 s.

SOUKUPOVÁ, J. a Macáková, L. Mikroekonomie. 1.vyd. Praha : Management Press, 1996. 536 s. ISBN 80-85943-17-4.

SYNEK, M. a kolektiv. Manažerská ekonomika. 3.vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X.


FRANK, R. Mikroekonomie a chování. 1.vyd. Praha: Svoboda, 1995. 765 s. ISBN 80-205-0438-9.

HANUŠOVÁ, H. Manažerské účetnictví. 2.vyd. 2005. 119 s. ISBN 80-7355-039-3.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.




doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
Ředitel ústavu


doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

Anotace

Tato diplomová 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 Master's thesis 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:

Bod zvratu, analýza tržeb, analýza nákladů, Rentabilita vloženého kapitálu

Klíčová slova - anglicky:

Break Even Point, Analysis of Sales, Analysis of Costs, Return on Investments

NOVÁKOVÁ, S. *Návrh na zlepšení ekonomické situace podniku s využitím analýzy bodu zvratu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 82 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně, dne 4.května 2008

.....

Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala především jednateři společnosti a mému oponentovi panu Ing. Josefu Řezníčkovi za umožnění konání praxe ve své firmě a poskytnutí veškerých potřebných informací pro zpracování méj diplomové práce.

Velice ráda bych poděkovala také mému vedoucímu diplomové práce panu doktoru Škapovi, který mě vždy navedl na správnou cestu.

Dále bych ráda poděkovala účetní firmy paní Permedlové za nekonečnou trpělivost při zodpovídání všech mých dotazů a ochotě poskytnout mi veškeré potřebné informace.

OBSAH

Úvodem.....	9
1. Teoretická východiska práce	11
1.1. Náklady a jejich definice	11
1.1.1. Pojetí nákladů z různých hledisek	11
1.1.2. Klasifikace nákladů.....	13
1.1.3. Metody odhadu fixních nákladů (stanovení nákladových funkcí).....	19
1.2. Tržby.....	22
1.2.1. Definice tržeb.....	22
1.2.2. Členění tržeb	22
1.3. Zisk	23
1.3.1. Definice zisku	23
1.3.2. Členění zisku.....	24
1.3.3. Klasifikace zisku.....	24
1.4. Break Even Point Analysis – Analýza bodu zvratu.....	25
1.4.1. Vztah mezi ziskem, objemem výroby, cenou a náklady.....	25
1.4.2. Princip sestavování BEP	27
1.5. Poměrové ukazatele finanční analýzy sloužící jako podklad pro zjištění stávající ekonomické situace v podniku.....	29
1.5.1. Ukazatele likvidity	30
1.5.2. Ukazatele řízení aktiv (ukazatele aktivity)	31
1.5.3. Komplementární ukazatele	31
1.5.4. Ukazatele zadluženosti a finanční stability.....	32
1.5.5. Ukazatele výnosnosti (rentability, ziskovosti).....	33
2. Analýza problému a současné situace	35
2.1. Představení firmy	35
2.1.1. Historie a stručný popis analyzované firmy	35
2.1.2. Organizační struktura společnosti.....	36
2.1.3. Výrobní program firmy, hlavní trhy a zákazníci	37
2.1.4. Informační systém a informační toky ve firmě.....	39
2.1.5. Hlavní zdroje financování společnosti.....	41

2.1.6. Budoucí plány společnosti	41
2.2. Zhodnocení současné ekonomické situace podniku	42
2.2.1. Přehled poměrových ukazatelů finanční analýzy včetně komentářů a grafů	42
2.2.2. Posouzení ekonomické situace podniku	46
2.3. Sestavení grafů pro BEP analýzu.....	47
2.3.1. Graf z hlediska celkových nákladů	47
2.3.2. Graf z hlediska finančního účetnictví	47
2.3.3. Vliv daně z příjmů na umístění bodu zvratu.....	48
2.4. Srovnání grafů.....	51
3. Návrh řešení a jeho zhodnocení.....	52
3.1. Doporučení ke zvýšené pozornosti při výrobě vycházející z BEP analýzy.....	52
3.2. Doporučené hodnoty vybraných ekonomických veličin	54
3.3. Doporučení vycházející z finanční analýzy (ukazatel ROI)	56
3.3.1. Výpočet EBITu	56
3.3.2. Výpočet BEP s využitím doporučené výše EBITu	57
3.4. Výběr vhodných dodavatelů	60
3.5. Snížení zadluženosti firmy.....	62
3.6. Další doporučení	64
3.7. Přínos a možná realizace návrhu	65
Závěrem	66
Seznam použitých zdrojů.....	68
Seznam použitých zkratk	71
Seznam příloh	72

ÚVODEM

Podnik je základním prvkem ekonomiky, jež napomáhá jejímu zdárnému rozvoji. V odborné literatuře je možné nalézt mnoho definicí podniku, jako nejčastěji uváděnu lze označit tu, jež popisuje podnik jako plánovitě organizovanou jednotku, která zhotovuje a prodává věcné statky a služby. Takto definovaný podnik sleduje dosahování svých vymezených cílů, s čímž je spojeno množství podnikových činností. Mezi ně patří, v první řadě, nákup vstupů, které mohou mít podobu surovin, zboží nebo služeb. Tyto vstupy dále v podniku procházejí výrobními transformačními procesy, do kterých se řadí zejména technologické procesy, řízení a správa, a nakonec jsou prodávány jako podnikové výrobky či služby. Těmito jednotlivými činnostmi podnik dosahuje svých vytyčených cílů, jež je přirozeně třeba sledovat, kontrolovat jejich plnění, analyzovat je a na závěr hodnotit úspěšnost jejich splnění. Jedním z těchto cílů je, bezpochyby, zajištění vysoce ziskové výroby podniku, a právě cestami k dosažení tohoto cíle se budu zabývat ve své diplomové práci.

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

Další částí bude sestavení analýzy vybraných poměrových ukazatelů finanční analýzy podniku, jež nám poodhalí jak si firma skutečně stojí. Tato část bude sloužit jako podklad pro doložení skutečné finanční situace ve společnosti, a prostřednictvím ukazatele ROI k vytvoření nového přístupu k BEP analýze, který blíže popíšu v návrhové části mojí diplomové práce.

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

Cílem mé práce tedy je sestavení návrhu na zlepšení ekonomické situace v podniku, jehož dílčími částmi budou doporučení s popisy jejich realizace, která budou vycházet z BEP analýzy a analýzy poměrových ukazatelů finanční analýzy. Realizace

tohoto návrhu jako celku se projeví ve snížení zadluženosti, zvýšení zisků a prestiže firmy.

Společnost, pro kterou jsem zpracovala tuto diplomovou práci si nepřeje být jmenována, proto v souladu s ochranou osobních dat tuto skutečnost respektuji a v celé této práci vystupuje pod fiktivním názvem XY s.r.o.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1. Náklady a jejich definice

Vzhledem k faktu, že základním motivem pro podnikání je tvorba zisku a za tímto účelem je většina firem zakládána, pak můžeme náklady definovat jako spotřebu výrobních faktorů (včetně veřejných výdajů), tedy vstupů, vyjádřenou v peněžních jednotkách, jež je vyvolána tvorbou podnikových výstupů. Z výstupů společnost následně získává výnosy. Tedy základní motiv podnikání s náklady podniku úzce souvisí.

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 tedy významně ovlivňuje výši zisku, což má dopad na reprodukci 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.

1.1.1. Pojetí nákladů z různých hledisek

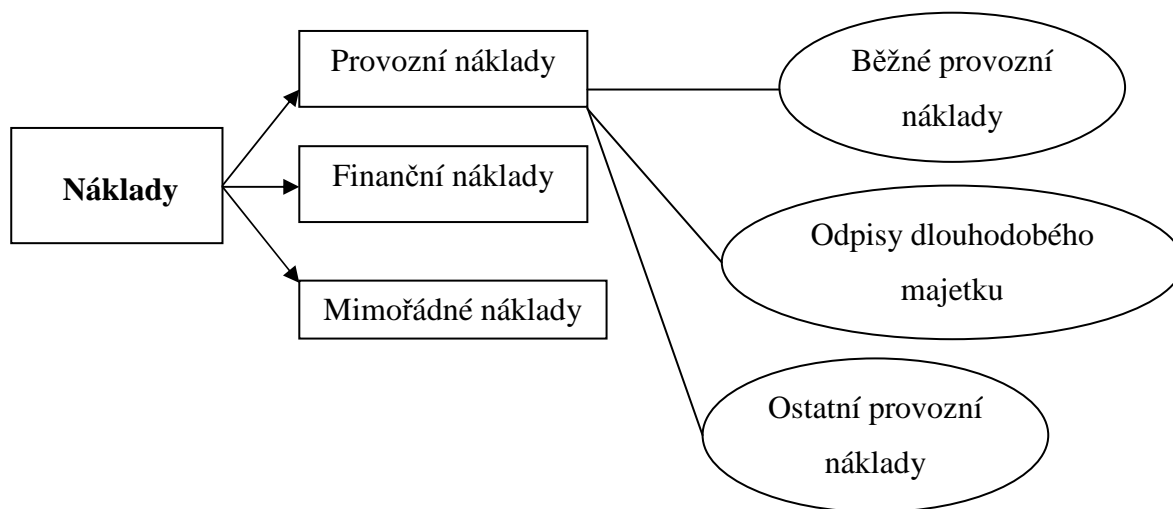
V této diplomové práci se zaměřím na pojetí nákladů z hlediska finančního účetnictví, ale zmíním zde i jiné pojetí nákladů a to manažerské pojetí nákladů.

1.1.1.1. Z hlediska finančního účetnictví

Náklady jsou peněžní částky, které podnik účelně vynaložil za získání výnosů.

[14, str. 67]

Finanční účetnictví sleduje informace za podnik jako celek, je standardizováno a 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

1.1.1.2. Manažerské pojetí nákladů

Velkou většinu manažerských rozhodnutí ovlivňuje vztah nákladů a výnosů, tj. každého manažera zajímá vzájemný vztah vynaložených nákladů na investici v porovnání s výnosy z ní plynoucími.

Toto pojetí nákladů vzniklo z důvodu nepostačující vypovídací schopnosti účetních nákladů pro manažerské rozhodování. V tomto pojetí nákladů uvažujeme se skutečnými (ekonomickými) náklady, jež zahrnují tzv. **oportunitní náklady** (alternativní), které můžeme definovat jako ušlý výdělek, jež nám vznikne, jestliže zdroje nejsou použity na nejlepší možnou (ušlou) alternativu. Dalším druhem nákladů, který ovlivňuje manažerské rozhodování jsou **relevantní náklady** (přírůstkové), jež jsou náklady, které se mění v závislosti na vydání určitého rozhodnutí. Opakem těchto nákladů jsou **irelevantní náklady** (utopené), které žádným rozhodnutím neovlivníme, tedy zůstávají neměnné.

Toto pojetí nákladů 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.

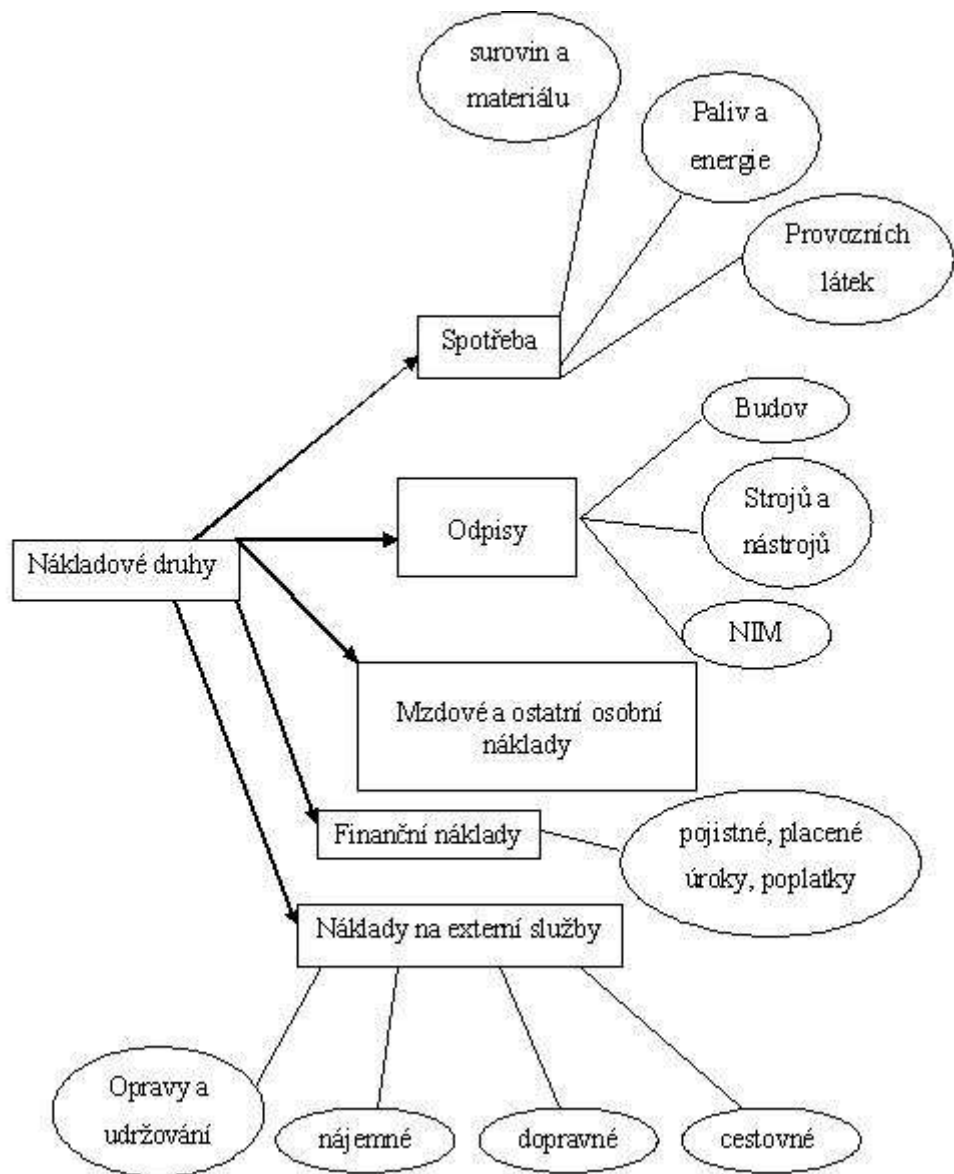
V dlouhém období jsou všechny výrobní činitele proměnné, tedy neexistují zde fixní náklady.

1.1.2. Klasifikace nákladů

1.1.2.1. Druhové třídění nákladů

V tomto třídění jsou náklady soustředěny do stejnorodých skupin spojených s činnostmi jednotlivých výrobních faktorů. Toto třídění nám vysvětluje co bylo spotřebováno. Je použito 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.

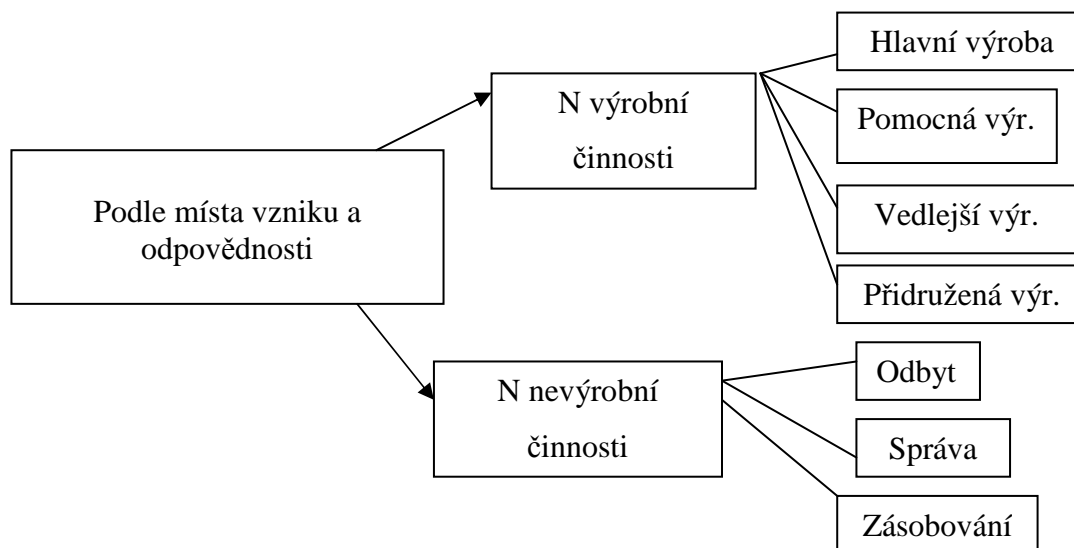


Obr.2 - Druhé třídění nákladů

1.1.2.2. Účelové třídění nákladů

Třídění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti

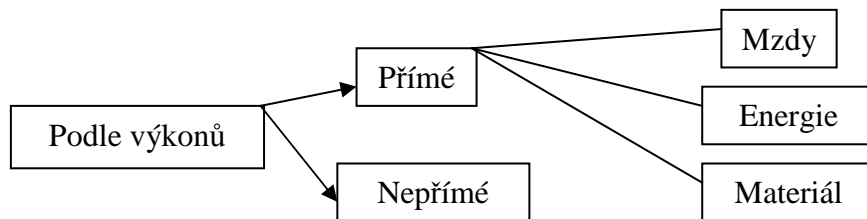
Je to v podstatě členění dle hospodářských a nákladových středisek.



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

Kalkulační členění nákladů

Umožňuje hodnotit, na které výrobky, služby či činnosti byly náklady vynaloženy. Umožňuje také zjistit rentabilitu jednotlivých výrobků (služeb) a řídit výrobovou strukturu – toto je důležité z toho důvodu, že jednotlivé výrobky přispívají různou měrou k tvorbě zisku společnosti. [7]



Obr.4 - Kalkulační členění nákladů

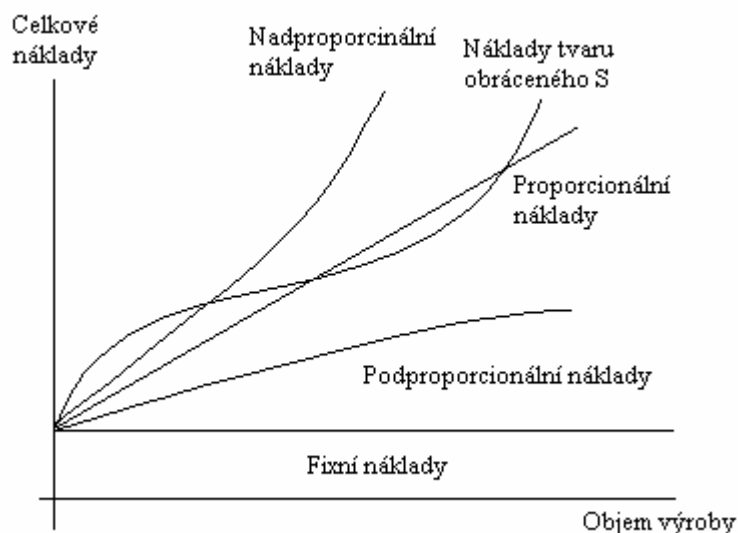
1.1.2.3. Členění nákladů dle závislosti na objemu prováděných výkonů (změnách objemu výroby)

Co je to objem výroby?

Objem výroby je suma vyrobených (kusů, či jiných jednotek) výrobků za určité sledované období. Fyzický objem výroby podniku je v krátkém období omezen jeho výrobní kapacitou a poptávkou po jeho výrobcích.

Variabilní náklady

Jsou to ty náklady, které se ruku v ruce mění se změnami objemu výroby. Členíme je na další tři poddruhy a to: Proporcionální náklady, Nadproporcionální (progresivní) náklady a Podproporcionální (degresivní) náklady. Proporcionální náklady se vyvíjejí stejně rychle jako objem produkce, Nadproporcionální se vyvíjejí rychleji než objem výroby (což je v praxi nežádoucí) a Podproporcionální se vyvíjí pomaleji než objem výroby. Do variabilních nákladů náleží jednicové a část režijních nákladů.



Obr.5 – Průběh celkových nákladů [14]

Fixní náklady (Pohotovostní, Kapacitní)

Tyto náklady se nemění s objemem výroby, jsou vyvolány nutností zabezpečit chod podniku, jsou tedy vynakládány i v případě, že objem výroby podniku je nulový. Vlastnost neměnnosti fixních nákladů je však relativní, protože i fixní náklady se mohou měnit a to v závislosti na změnách výrobní kapacity nebo změnách výrobního programu. Průběh takovéto změny však není plynulý, ale náklady se změni skokem. Do fixních nákladů patří velká část režii, např. odpisy, mzdy správních a technickohospodářských pracovníků, nájemné, úroky z půjček, leasingové poplatky, náklady na počítačové vybavení, náklady na školení a vzdělávání pracovníků atd.

Existence tohoto druhu nákladů má mimořádný vliv na vztahy mezi základnímu ekonomickými veličinami podniku (objem výroby, náklady a zisk). S růstem objemu výroby klesají průměrné fixní náklady na jednotku produkce, dochází k tzv. degeneraci 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 nevyužitím výrobní kapacity dochází i k nevyužití fixních nákladů, které se nazývají **nevyužitě**

(volné) fixní náklady. Toto teoretické rozdělení fixních nákladů na využitě a nevyužitě, které není v praxi možné, protože jsou fixní náklady 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.

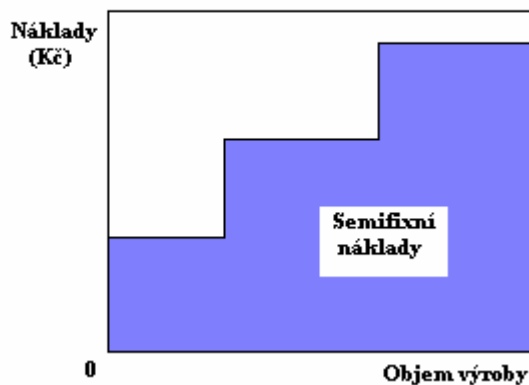
Fixní náklady	Variabilní náklady
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Odpisy budov a strojního zařízení ◆ Nájemné ◆ Pojistné ◆ Část nákladů na energii a palivo ◆ Část mezd (nevýrobní zaměstnanci-vedoucí) ◆ Náklady na vytápění a osvětlení budov ◆ Náklady na ostrahu ◆ Fixní údržba ◆ Úroky z úvěrů ◆ Leasingové 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 nákladů stávají variabilními.

Semifixní náklady (schodové fixní náklady)

Jsou to fixní náklady, které od určitého objemu výroby skokem vzrostou.



Obr. 6 – Semifixní náklady

Semivariabilní náklady

Jsou to náklady, které při dosažení určitého objemu výroby vzrostou skokem. Při dalším zvyšování objemu výroby se mění jako variabilní náklady.

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

1.1.3. Metody odhadu fixních nákladů (stanovení nákladových funkcí)

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

- ◆ Klasifikační analýza

- ◆ Metoda dvou období
- ◆ Sestrojením bodového diagramu
- ◆ Regresní a korelační analýza [14]

Pro její vysokou spolehlivost bych označila jako nejlepší metodu pro určení fixních nákladů Regresní a korelační analýzu. Je to nejspolehlivější metoda pro určení fixních nákladů a nákladové funkce. Umožňuje stanovit i nelineární nákladové funkce a ověřit spolehlivost zjištěných funkcí pomocí měř korelace.

Princip sestavení regresní a korelační analýzy

Nejdříve si zavedeme symboliku:

X nebo Q – objem výroby

Y nebo N – náklady

n – počet sledovaných období

a – fixní náklady

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

Obecná rovnice nákladové funkce má tvar: $N = a + b \times Q$, 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 pro ověření spolehlivosti zjištěných funkcí 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]

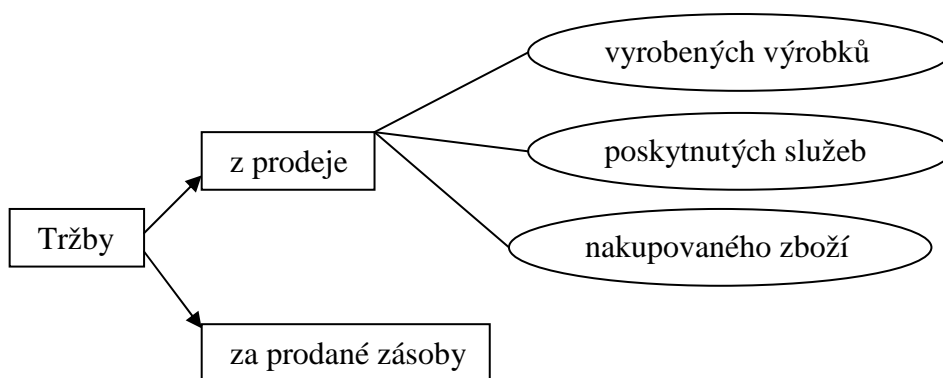
V praxi se však veškeré výpočty a grafická znázornění provádějí výhradně pomocí počítače. Samozřejmě i v mojí práci bude použito softwarového vybavení a to konkrétně MS Excel, s jehož pomocí znázorním průběh nákladů a tržeb v závislosti na objemu výroby. Z tohoto grafu poté vyjádřím hodnotu fixních nákladů pro různá hlediska pojetí nákladů.

1.2. Tržby

1.2.1. 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]

1.2.2. Členění tržeb



Obr.7 – Členění tržeb [14]

Největší podíl na celkových výnosech mají tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, které jsou ovlivněny objemem výroby a poskytnutých služeb, dosaženými cenami jednotlivých produktů, strukturou sortimentu prodeje, způsobem fakturace, lhůtou splatnosti faktur a jinými činiteli.

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]

1.3. Zisk

1.3.1. Definice zisku

Tvorba zisku je základním motivem podnikání každé společnosti, tedy vyjma neziskových organizací. Základní definice zisku zní, že zisk je rozdíl mezi celkovými příjmy a celkovými náklady. Tato definice je však značně nepřesná, protože ve skutečnosti je zisk odvozen od dosaženého hospodářského výsledku daného kalendářního roku. Hospodářský výsledek je rozdíl vynaložených nákladů a získaných výnosů podnikem. Může nabývat dvou podob a to zisku nebo ztráty. Zisk vzniká za situace, kdy výnosy převyšují náklady, u ztráty je tomu naopak.

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.

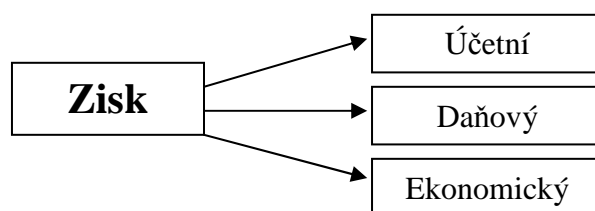
Neodmyslitelným kritériem pro rozhodování v podnikovém hospodaření je maximalizace zisku. Toto vyplývá z faktu, že zisk je hlavním zdrojem růstu podniku či zvětšování majetku vlastníků podniku. Máme na výběr dvě varianty jeho zvyšování a to snižováním nákladů (zvyšováním hospodárnosti) nebo zvyšováním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

Je zároveň považován za nejdynamičtější interní zdroj podniku a současně kritérium výnosnosti vloženého kapitálu a tedy efektivnosti činnosti podniku. Zisk je nejen důležitým zdrojem financování, ale i jedním z nejdůležitějších ukazatelů úspěšnosti a efektivnosti 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]

Zisk je také důležitou součástí poměrových ukazatelů, zejména ukazatelů rentability celkového kapitálu, ziskovosti vlastního kapitálu aj. Z toho usuzují, že nám umožňuje vyjádřit zhodnocení kapitálu.

1.3.2. Členění zisku



Obr.8 – Členění zisku

1.3.3. Klasifikace zisku

EBIT.....Zisk před úroky a daněmi
- nákladové úroky

EBT.....Zisk před zdaněním
- daně

EAT.....Zisk po zdanění [14]

1.4. Break Even Point Analysis – Analýza bodu zvratu

V operativním řízení, např. při analýze bodu zvratu se používá členění nákladů dle závislosti na objemu prováděných výkonů v krátkém období. Tedy rozdělení nákladů na fixní a variabilní. Dále zde použijeme tržby a zisk.

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

V ekonomické teorii můžeme nalézt základní vztahy pro vyjádření těchto veličin (při stejnorodé výrobě).

Zavedme si tuto symboliku:

q - množství vyrobených a prodaných výrobků

p - cena výrobku

T - celkové tržby

F - fixní náklady

b - variabilní náklady

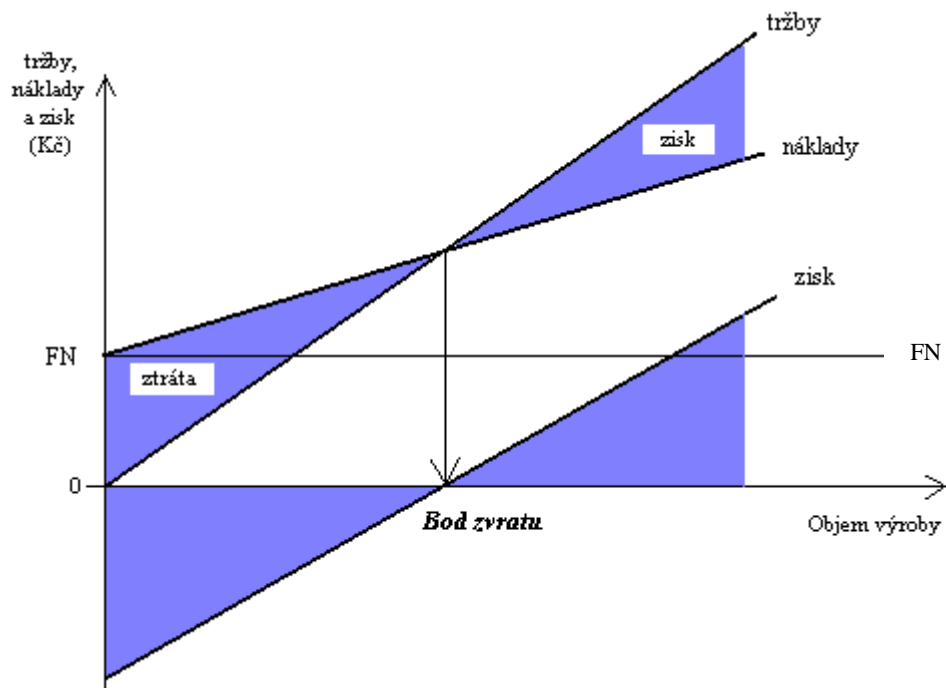
N - celkové náklady

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.9 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.9 - Průběh funkcí tržeb, nákladů a zisku, tzv. grafická analýza bodu zvratu [14]

1.4.1.1. Výpočet bodu zvratu

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

$$T = N$$

$$pq = F + bq$$

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

$$p = F / q + b$$

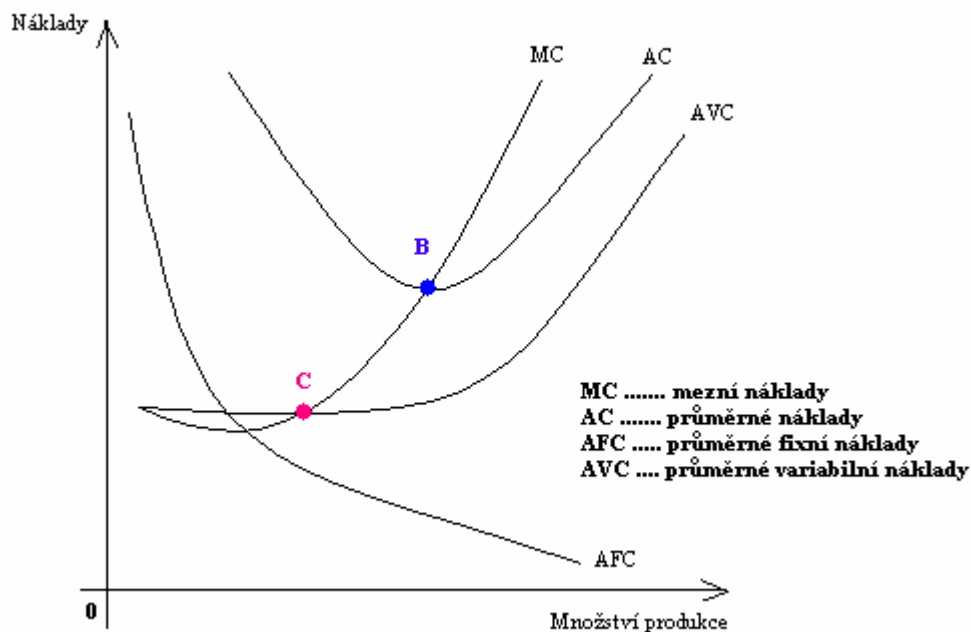
Z posledního vztahu nám vyplývá, že bodu zvratu dosáhneme také, jestliže se cena bude rovnat průměrným nákladům (na jednotku produkce). [14]

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

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

1.4.2. Princip sestavování BEP

1.4.2.1. Princip sestavování BEP z hlediska celkových nákladů



Obr.10 – 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

bodů 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]

1.4.2.2. 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.

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

Protože se moje diplomová práce zabývá otázkou zlepšení ekonomické situace v podniku, tak by bylo příhodné skutečnou ekonomickou situaci podniku nejdříve zhodnotit, a poté teprve navrhnout její možná zlepšení. K tomu v současné ekonomické praxi slouží finanční analýza, kterou ve své práci použiji jako podklad pro vyjádření skutečné ekonomické situace v podniku v mnou sledovaném období.

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 finanční analýzu provedu na základě poměrových ukazatelů. Bude se jednat o ukazatele, které budou náležet do 6 skupin, a to:

- ◆ Ukazatele likvidity
- ◆ Ukazatele řízení aktiv
- ◆ Komplementární ukazatele
- ◆ Ukazatele zadluženosti a finanční stability
- ◆ Ukazatele výnosnosti
- ◆ Ukazatele tržní hodnoty podniku, pomocí nichž se měří cena akcií a majetek podniku

Tyto skupiny ukazatelů se začali nejdříve používat v praxi amerických podniků, ovšem nyní jsou novým trendem používaným také v ČR.

Finanční analýzu podniku XY s.r.o. provedu jen pomocí prvních pěti skupin, protože šestá skupina obsahuje ukazatele zahrnující problematiku akcií, týká se tedy pouze akciových společností.

1.5.1. Ukazatele likvidity

Pomocí těchto ukazatelů se měří schopnost podniku uspokojit své běžné závazky, tzn. zda bude firma schopna vyrovnat své dluhy ve chvíli, kdy dosáhnou své splatnosti. Vyjadřují tedy schopnost podniku přeměnit aktiva v peněžní prostředky. Základní myšlenku likvidity vyjadřuje následující obecný vzorec:

$$\text{Likvidita} = \text{čím můžeme platit} / \text{co musíme zaplatit}$$

Obvykle se používá tři ukazatelů, jejichž výpočet se provádí pomocí vzorců viz níže.

$$\text{Běžná likvidita (likvidita 3. stupně)} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}^1$$

Jedná se o platební schopnost podniku z hlediska kratšího období a obvykle se počítá měsíčně, ale můžeme ji vyjádřit též ročně. Tento ukazatel se srovnává s odvětvovým průměrem a doporučenou hodnotou jež se pohybuje v intervalu 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 hodnoty oběžných aktiv, protože příliš vysoká hodnota oběžných aktiv snižuje výnosnost podniku.

$$\text{Rychlá (pohotová) likvidita (likvidita 2. stupně)} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} / \text{krátkodobé závazky}$$

Tento ukazatel vyjadřuje pohotovou platební schopnost, což způsobuje eliminace zásob z oběžných aktiv z důvodu menší likvidity zásob než mají ostatní

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.

oběžná aktiva. Srovnáváme je s odvětvovým průměrem a s doporučenou hodnotou, jež se pohybuje v rozmezí 1-1,5.

$$\text{Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)} = \frac{\text{Pohotové finanční prostředky (BÚ + pokladna)} / \text{krátkodobé závazky}}$$

Doporučná hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí 0,2 – 0,5.

1.5.2. Ukazatele řízení aktiv (ukazatele aktivity)

Pomocí ukazatelů z této skupiny budu zjišťovat schopnost podniku využívat svá aktiva, tedy jak efektivně společnost hospodaří se svým majetkem.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby za výrobky a služby}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Doporučené rozmezí hodnot ukazatele je 1,6 – 3, tedy tržby by měli být nejméně 1,6 krát větší než prostředky, které vlastníci do společnosti vložili. Pokud tato podmínka není splněna, pak je nejlepším řešením outsourcing.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby za výrobky a služby}}{\text{Zásoby celkem}}$$

Tento ukazatel vyjadřuje kolikrát tržby z prodeje výrobků a služeb převýší peníze vložené do zásob, ze kterých jsou výrobky vyrobeny. Hodnota ukazatele by měla být několikanásobně vyšší než 1, jinými slovy je žádoucí, aby hodnota tohoto ukazatele byla co nejvyšší. Pokud by byla rovna jedné, pak společnost drží zásoby potřebné na celý rok činnosti.

1.5.3. Komplementární ukazatele

Tyto ukazatele mají doplňující, leč velmi důležitou roli ve finanční analýze podniku. Na základě hodnot těchto ukazatelů je možné řídit dodavatelské podmínky a zásoby v podniku.

$$\text{Doba obratu pohledávek (Průměrná doba inkasa)} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky}}{\text{z obchodního styku} / \text{jednodenní tržby}^2}$$

Vyjadřuje nám průměrnou dobu obratu pohledávek, tj dobu, po kterou musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby za prodané výrobky či služby. Je žádoucí, aby hodnota tohoto ukazatele byla co nejnižší. Doporučenou hodnotou v tomto případě je 48 dní. Hodnotu tohoto ukazatele lze ovlivnit upravením dodavatelských podmínek v podniku, jinými slovy upravit dobu splatnosti pohledávek za odběrateli.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Jednodenní tržby}}$$

Tento ukazatel nám vyjadřuje za jak dlouho dojde k obrátce zásob na skladě v podniku. U tohoto ukazatele se také požaduje co možná nejnižší hodnota.

1.5.4. Ukazatele zadluženosti a finanční stability

Pomocí těchto ukazatelů se vyjadřuje v jakém rozsahu je podnik financován cizím kapitálem tedy dluhy.

$$\text{Zadluženost} = \frac{\text{celkový dluh}^3}{\text{celková aktiva}}$$

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.

² Jednodenní tržby se dají vyjádřit také jako roční tržby / 360.

³ Celkový dluh obsahuje jak dlouhodobé, tak krátkodobé dluhy a v rozvaze jej můžeme najít jako položku cizí zdroje.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \text{Vlastní kapitál} / \text{celková aktiva}$$

Ukazatel nám demonstruje procentní vyjádření samofinancování v podniku na celkovém financování. Jinými slovy vyjadřuje procento financování podniku vlastníky, tedy procento prostředků vložených do podniku vlastníky vzhledem k celkovým prostředkům do něj vložených.

Součet procent zadluženosti s procenty koeficientu samofinancování by měl být 100.

1.5.5. Ukazatele výnosnosti (rentability, ziskovosti)

Tyto ukazatele odhalí celkovou účinnost řízení podniku, také nám ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na zisk podniku (po zdanění).

Rentabilita vloženého kapitálu ROI (Základní výdělečná síla podniku) = zisk před úroky a zdaněním (EBIT⁴) / celkový vložený kapitál (aktiva celkem)

Charakterizuje celkovou výdělečnou schopnost podniku a není ovlivněn ani mírou zdanění zisku ani strukturou kapitálu. Používá se zejména pro srovnávání firem s rozdílnou daňovou situací a rozdílným stupněm zadlužení. Za dobrý výsledek se považuje již hodnota 12 – 15 %, ovšem čím vyšší bude hodnota tohoto ukazatele tím lépe.

Tento ukazatel je vyjádřen v procentech.

Rentabilita celkových aktiv ROA = HV po zdanění (HV za účetní období) / Aktiva celkem

⁴ Jako ekvivalent EBITu lze považovat Provozní hospodářský výsledek

ROA je ukazatelem výdělečné schopnosti podniku. Měří schopnost podnikových aktiv přinášet zisk, neboli zhodnocení celkového vloženého kapitálu. Je – li jeho hodnota nižší než odvětvový průměr, pak je podnik předlužen, což způsobuje snížení zisku. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu ROE} = \text{HV po zdanění} / \text{Vlastní kapitál}$$

Vyjadřuje ziskovost prostředků vložených do podniku vlastníky. Hodnota tohoto ukazatele by měla přesahovat úroky z alternativních bezrizikových investic. Například z uložení peněz na termínovaný účet nebo z nakoupení krátkodobých státních dluhopisů, jež jsou považovány za téměř bezrizikové.

$$\text{Rentabilita tržeb ROS} = \text{čistý zisk (HV po zdanění)} / \text{tržby}$$

Uvádí se v procentech a vyjadřuje míru zisku z tržeb. Je – li hodnota tohoto ukazatele nižší než odvětvový průměr, pak má podnik nižší ceny nebo vyšší náklady, nebo obojí. Je – li hodnota vyšší, pak je to naopak. [14],[9]

Závěrem finanční analýzy bude vyjádření ekonomické skutečnosti v podniku v mnou sledovaném období. Tento závěr bude sloužit jako podklad k návrhům na zlepšení ekonomické situace podniku do budoucna. Další důležitou analýzou navazující na finanční analýzu bude analýza vycházející z ROI podniku. Pomocí této analýzy bych chtěla vytvořit predikci budoucího EBIT, a tuto navázat na analýzu bodu zvratu, tímto chci dojít k formulaci doporučení v budoucím hospodaření podniku.

2. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

2.1. Představení firmy

2.1.1. Historie a stručný popis analyzované firmy

2.1.1.1. Historie společnosti

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

2.1.1.2. Popis firmy

Jedná se o společnost s ručením omezeným, která působí v dřevařském průmyslu. Má ve vlastnictví hlavní sídlo a jednu pobočku. Hlavní sídlo se nachází v Tišnově a pobočka v obci Borač. Tato pobočka byla odkoupena a připojena ke společnosti v roce 2003. Výroba zde probíhá obdobně jako v hlavním sídle, jen řezivo se zde nezpracovává. Z důvodu neekonomického hospodaření při pořezu dřeva na pobočce se společnost rozhodla, že se vyplatí dovážet nařezané řezivo z hlavního sídla na pobočku. Výroba na pobočce je zaměřená převážně na výrobu parket. V hlavním sídle i na pobočce se zpracovávají veškeré individuální klientské zakázky.

Charakteristika podniku

Tato firma se zabývá nákupem a zpracováním kulatiny a prodejem výrobků z ní vyrobených. Hlavní sídlo 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 v posledních letech pohybuje okolo 3000 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) 6 dní v týdnu (Po-So).

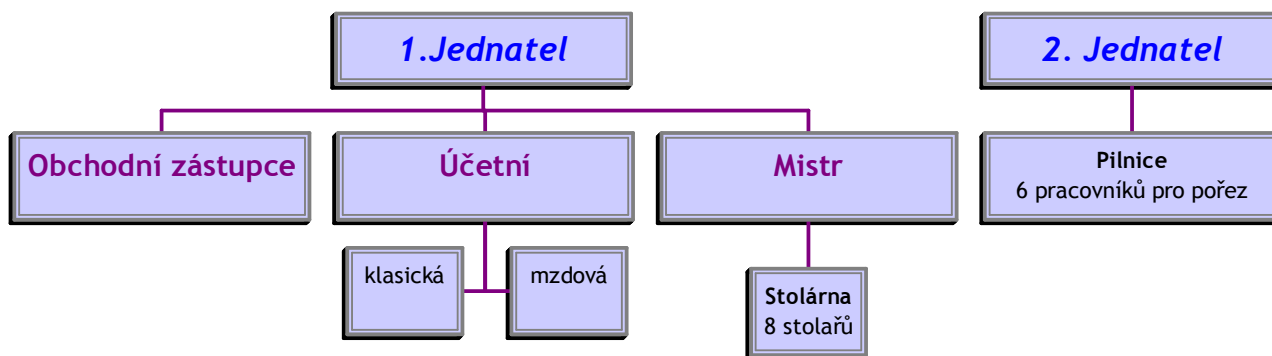
K řešení zásadních problémů v provozu firmy nedochází, avšak to neznamená, že se občas nevyskytne určitý problém. Jedním z občasných problémů je špatná disciplína zaměstnanců, především pracovníků pro pořez kulatiny, která je způsobena jejich nedostatečným vzděláním. Jako příklad špatné disciplíny zaměstnanců 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 posledních deseti 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 nezbyývají finanční prostředky na jejich opravu.

2.1.2. Organizační struktura společnosti

2.1.2.1. Sídlo v Tišnově

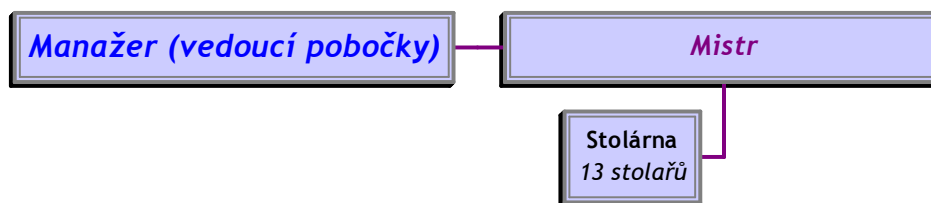


Obr. 11 – Organizační struktura sídla společnosti

Celkový počet zaměstnanců společnosti je 35. Strukturovaně: 2 jednatele, 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.

2.1.2.2. Pobočka v Borači



Obr. 12 – Organizační struktura pobočky společnosti

2.1.3. Výrobní program firmy, hlavní trhy a zákazníci

2.1.3.1. 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 (pokácení, odvoz i výkup kulatiny, zpracování)
- ◆ 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)

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.)

2.1.3.2. Hlavní trhy a významní partneři

Trhy

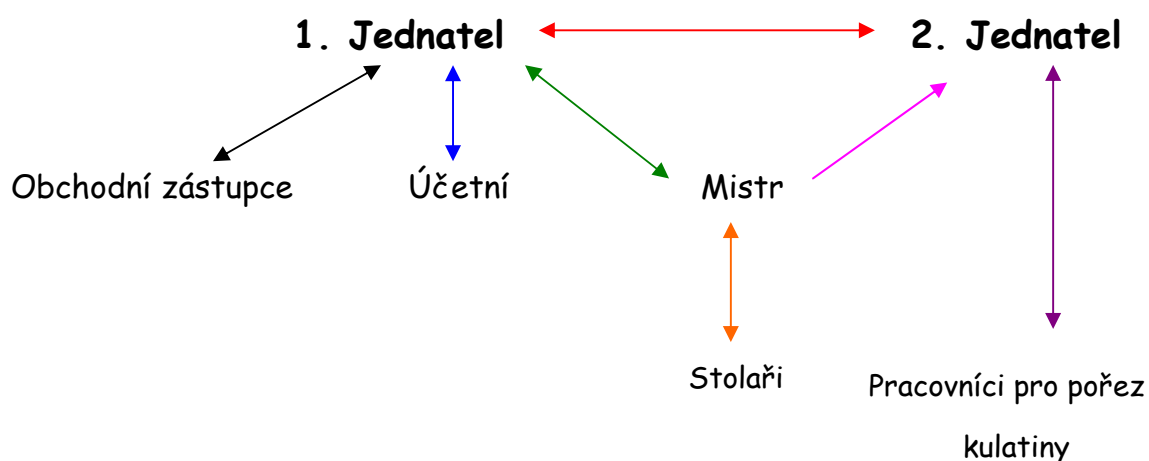
Společnost se pohybuje na trhu nábytku, stavebního řeziva a odpadového dřeva, a to převážně na místních trzích: Tišnovsko, Brno-venkov a Brno-město. V posledních letech se ovšem rozloha trhu zvětšuje a není výjimkou, že firma dodává také do středočeského kraje.

Významní partneři

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

2.1.4. Informační systém a informační toky ve firmě

2.1.4.1. Informační systém ve firmě



Obr. 13 – Schéma informačního systému ve firmě

2.1.4.2. 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. Jednatel 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. Jednatel 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. Jednatel (**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. 13 výše.

2.1.5. Hlavní zdroje financování společnosti

Hlavním zdrojem financování společnosti je zisk. Jako další prostředek financování této společnosti je finanční leasing či úvěr, 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.

2.1.6. 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 nebo českým firmám působícím na zahraničních trzích.
- ◆ Rozšíření pole působnosti na celou Českou republiku
- ◆ atd.

Těchto vytyčených plánů chce společnost dosáhnout podporou prodeje svých produktů a upevnováním jména a postavení na trhu.

2.2. Zhodnocení současné ekonomické situace podniku

2.2.1. Přehled poměrových ukazatelů finanční analýzy včetně komentářů a grafů

Čistý pracovní kapitál	ČPK=	2002	2003	2004	2005	2006
		-1867	-2475	-1543	-1585	-1148

Komentář

Hodnoty ČPK v jednotlivých letech značně kolísají, jsou ovšem záporné, 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. Pozitivní je, že záporné hodnoty ČPK se v posledních letech začínají snižovat.

POMĚROVÉ UKAZATELE

1) ukazatele likvidity

- a) okamžitá likvidita
- b) pohotová likvidita
- c) běžná likvidita

2002	2003	2004	2005	2006
0,071	0,095	0,092	0,077	0,090
0,391	0,430	0,622	0,646	0,583
0,542	0,471	0,674	0,712	0,810

Komentář

Všechny hodnoty se pohybují hluboko pod doporučenou hodnotou a vypovídají o tom, že podnik není schopen okamžitě splatit své krátkodobé závazky. Firma má tedy pravděpodobně málo nebo žádné volné peněžní prostředky nebo mnoho krátkodobých závazků, což způsobuje její nízkou likviditu.

2) ukazatele zadluženosti a finanční stability

- a) celková zadluženost

2002	2003	2004	2005	2006
0,431	0,543	0,432	0,447	0,466

Komentář

Ukazatel celkové zadluženosti naznačuje, že v roce 2003 byl podnik více zadlužen než v roce 2002. V roce 2004 podnik splatil téměř všechny dluhy na úroveň zadlužení v roce 2002. Od roku 2005 se podnik čím dál více zadlužuje. V roce 2006 je podíl zadlužení podniku na celkovém majetku podniku 46,6 %.

- b) koeficient samofinancování

0,569	0,456	0,567	0,553	0,533
-------	-------	-------	-------	-------

Komentář

Tento ukazatel je opozitem k ukazateli celkové zadluženosti, jinými slovy vyjadřuje podíl financování celkového majetku vlastními zdroji. V posledních dvou letech začíná procento samofinancování klesat. V roce 2006 byl podíl celkového majetku financovaný vlastními zdroji vlastníků roven přibližně 53,3 %.

3) ukazatele řízení aktiv

a) obrat celkových aktiv

2002	2003	2004	2005	2006
1,069	1,058	1,205	1,219	1,414

Komentář

Obrat celkových aktiv je pod doporučeným rozmezím hodnot ve všech letech, ale v posledních třech letech stoupá, což je jistě pozitivní vývoj. Tyto hodnoty vyjadřují fakt, že tržby neboli příjmy z podnikání společnosti jsou nízké v porovnání s prostředky, které vlastníci do společnosti vložili. Pokud dojde k této situaci, je vhodným řešením outsourcing nevýdělečných činností firmy.

b) obrat zásob

16,402	60,351	57,841	41,449	13,364
--------	--------	--------	--------	--------

Komentář

Ukazatel obratu zásob velmi kolísá. Nemá specifický trend, což může naznačit nevyrovnanou cenovou politiku firmy nebo dlouhodobé stagnování cen produktů firmy. Vzhledem k tomu, že v posledních letech hodnoty prudce poklesly, bude se zřejmě jednat spíše o ten druhý případ, kdy cenová politika ve firmě stagnuje. Ukazatel naznačuje kolikrát tržby z prodeje výrobků a služeb převyšují peníze vložené do zásob, ze kterých jsou výrobky vyrobeny. U obou ukazatelů řízení aktiv je žádoucí, aby hodnoty byly co nejvyšší.

4) komplementární ukazatele

a) doba obratu zásob

2002	2003	2004	2005	2006
21,950	5,965	6,224	8,685	26,938

Komentář

Doba obratu zásob za poslední tři roky roste, což je negativní vývoj. Je žádoucí, aby ukazatel dosahoval co nejnižších hodnot.

b) doba obratu pohledávek

45,783	48,846	63,049	75,059	58,103
--------	--------	--------	--------	--------

Komentář

Doba obratu pohledávek první čtyři roky rostla, což je negativní vývoj. Ale v roce 2006 poklesla, což může naznačovat budoucí pozitivní vývoj, ale je třeba aby pokles dále pokračoval nejlépe pod doporučenou hodnotu 48 dnů. V roce 2006 musel podnik čekat na platbu za výrobky a služby v průměru 59 dnů.

5) ukazatele výnosnosti (rentability)

a) rentabilita vloženého kapitálu

ROI =

2002	2003	2004	2005	2006
0,028	-0,031	0,153	0,012	0,008

Komentář

Ukazatel ROI v jednotlivých letech značně kolísá a hodnoty jsou značně podprůměrné. Pouze v roce 2004 byl vytvořen dostatečný zisk, aby byla výdělečná schopnost podniku v doporučeném rozmezí hodnot. Můžeme tedy říci, že nutnou podmínkou pro vytvoření dostatečné výdělečné schopnosti podniku je v nynějších podmínkách třeba vytvořit provozní zisk alespoň 2 miliony Kč.

b) rentabilita celkových aktiv

ROA =

0,021	-0,038	0,147	0,010	0,006
-------	--------	-------	-------	-------

Komentář

Ukazatel ROA vyjadřuje zhodnocení celkového vloženého kapitálu. Hodnota ukazatele je hluboko pod doporučenou hodnotou, což znamená, že je podnik předlužen a to vede k snižování jeho vyprodukovaného zisku.

c) rentabilita vlastního kapitálu

ROE =

0,037	-0,083	0,258	0,017	0,011
-------	--------	-------	-------	-------

Komentář

Ukazatel ROE vyjadřuje ziskovost vložených prostředků do podniku vlastníky. Hodnota ukazatele by měla přesáhnout úroky z alternativních bezrizikových investic. Pokud jako alternativní bezrizikovou investici vybereme úložku prostředků na termínovaný účet, jehož úročení je průměrně 3 % p.a., potom v posledních dvou letech (2005, 2006) byla hodnota ukazatele pod námi určenou hranicí. Toto značí, že ziskovost vložených prostředků do podniku vlastníky je velmi nízká.

d) rentabilita tržeb

ROS =

0,020	-0,036	0,122	0,008	0,004
-------	--------	-------	-------	-------

Komentář

Ukazatel ROS vyjadřuje míru zisku z tržeb. Ve společnosti došlo v posledních dvou letech k prudkému poklesu procenta zisku na tržbách, což bývá nejčastěji způsobeno stagnací cen produktů podniku. Doporučením je tedy přehodnocení cenové politiky firmy. V posledním roce sledovaného období byla míra zisku na tržbách pouze 0,4 %.

**SOUSTAVY
UKAZATELŮ**

a) Altmanův index finančního zdraví

2002	2003	2004	2005	2006
1,220	0,922	1,789	1,457	1,621

Komentář

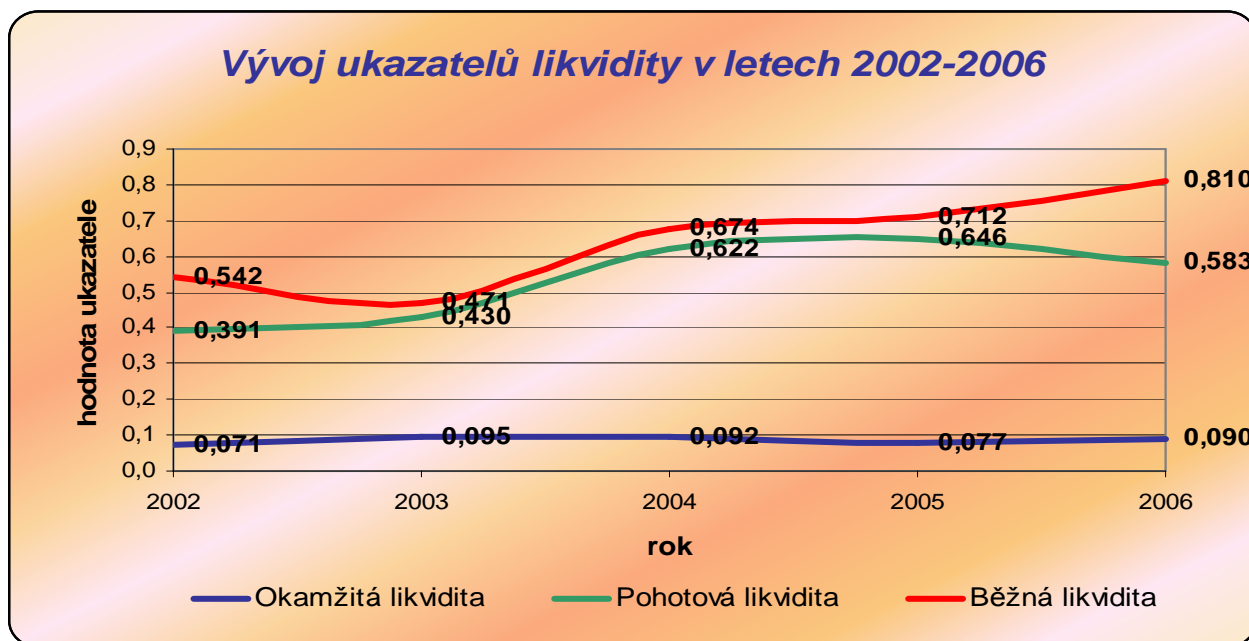
Na základě hodnoty indexu v roce 2002 lze usoudit, že se jedná o podnik s určitými finančními potížemi a jeho další vývoj je nejasný. Stejný závěr lze konstatovat i v dalších letech vyjma roku 2003, kdy došlo k poklesu hodnoty ukazatele a lze tedy usoudit, že byla firma přímým kandidátem bankrotu.

b) Index IN 01

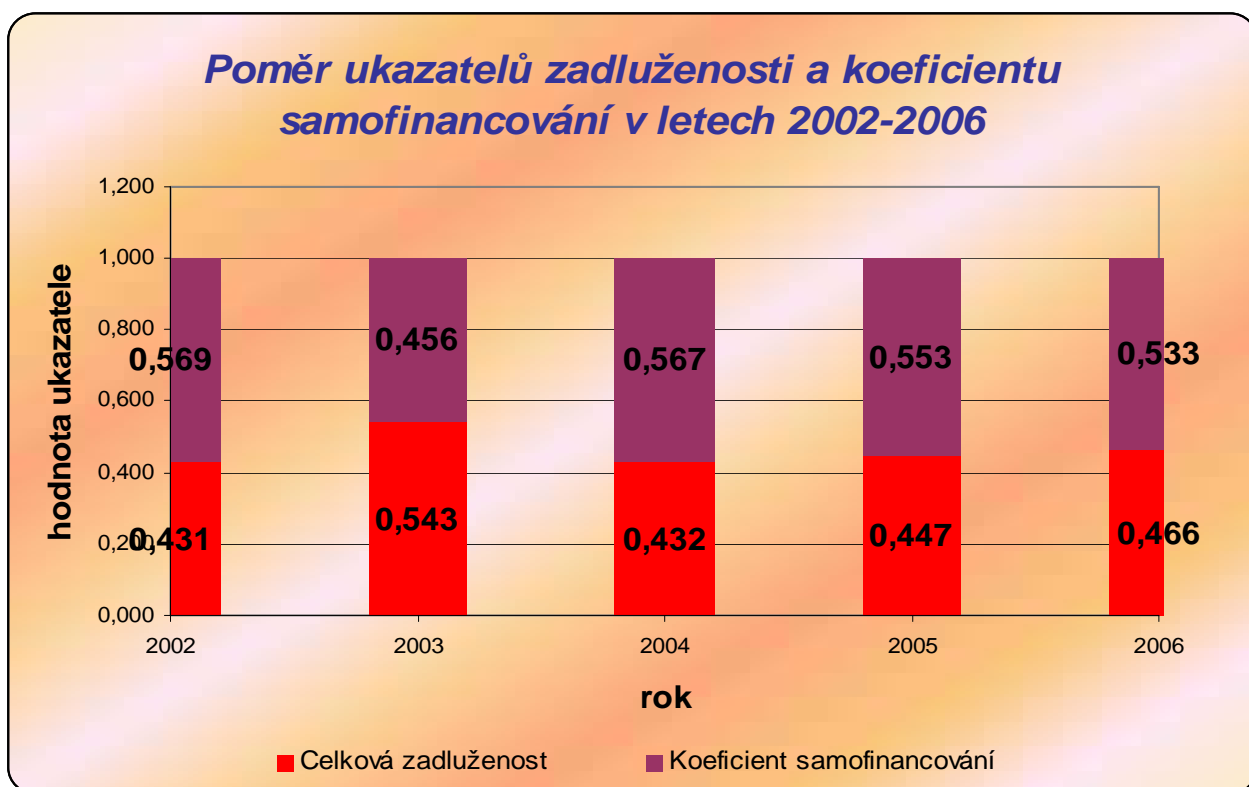
2002	2003	2004	2005	2006
0,680	0,108	2,354	1,634	4,648

Komentář

Hodnota indexu v letech 2002 a 2003 vypovídá o tom, že podnik spěl k bankrotu. Ovšem v dalších letech hodnota indexu vypovídá o tom, že podnik vytváří hodnotu. Jak lze vyvodit z vývoje v minulých letech, tak si podnik výrazně polepšil a už mu nehrozí bezprostřední nebezpečí bankrotu.



Obr. 14 - Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2002 – 2006



Obr. 15 - Poměr ukazatelů zadluženosti a koeficientu samofinancování v letech 2002-2006

2.2.2. 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.

K tomuto nám může pomoci právě závěr plynoucí z hodnot ukazatele ROI. Nutnou podmínkou pro vytvoření dostatečné výdělečné schopnosti podniku je v nynějších podmínkách dosažení provozního zisku alespoň 2 miliony Kč. Tuto skutečnost můžeme využít při tvorbě doporučení vycházejících z BEP analýzy.

2.3. 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, rozhodla jsem se, že BEP graf sestrojený 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 zvolila 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.

2.3.1. Graf z hlediska celkových nákladů

Po sestrojení grafu z hlediska celkových nákladů a důkladném rozboru tohoto grafu jsem zjistila, 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.

2.3.2. Graf z hlediska finančního účetnictví

Ze sesbíraných a utříděných dat z finančního účetnictví jsem si vypočítala průměrný počet zpracovaných kubíků v měsíci a vyšlo přibližně 241 kubíků dřeva

měsíčně. Tuto hodnotu jsem porovnávala s hodnotou, kterou jsem získala sestrojením grafu bodu zvratu z hlediska finančního účetnictví. Bod zvratu jsem vyčetla z grafu a je 114 kubíků dřeva v sezóně (viz Příloha 3) a 52 kubíků mimo sezónu (viz Příloha 4).

Na základě porovnání hodnot průměrného počtu zpracovaných kubíků v měsíci a bodu zvratu z hlediska finančního účetnictví jsem došla 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 nespada pod bod zvratu v sezóně či mimo ni. Pokud tak neučiní, tak se stane výroba ztrátovou.

2.3.3. 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 samé se stavím do nevýhodné situace, kdy jsem nucena 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 ráda pro ukázkou naznačila 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. Takovýto graf bude zobrazovat vývoj BEP z hlediska finančního účetnictví, kdy budou náklady navýšeny o odpovídající část daně daného období vypočtené dle daňových příznání, bude tedy naznačovat situaci takzvaně „po zdanění“.

Mnou zpracovaná BEP analýza je za období posledních 5-ti let, tedy od roku 2002 do roku 2006. Z důvodu zpracování účetní závěrky daňovým poradcem, kdy je termín odevzdání daňového příznání do 30.6.2008, nejsou k dispozici informace z uzávěrky roku 2007, včetně mnou požadovaného daňového příznání. Proto, ač by bylo přínosné tento rok do mé práce z hlediska aktuálnosti zahrnout, nebylo možno práci o něj rozšířit z důvodu nedostupnosti podkladů.

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

Data z tabulky jsem rozpočítala na měsíce a tyto hodnoty jsem připočetla k celkovým nákladům každého měsíce, tím jsem zohlednila daň z příjmů jako součást nákladů firmy. Výsledné hodnoty nákladů jsem společně s ostatními veličinami použila při sestavování BEP grafů.

Bod zvratu v sezóně vyšel 117 kubíků a mimo ni 56 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 odpovědní za plynulý chod výroby společnosti a jistě sami dohlédnou, aby se objem zpracovaného dřeva nepropadl pod doporučené meze.

<i>Výpočet reálné daňové povinnosti v letech 2002-2006</i>					
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	330 049
Sazba daně dle platné legislativy	31%	31%	28%	26%	24%
Výsledná daňová povinnost	65 964	0	497 529	42 432	79 212

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

2.4. Srovnání grafů

Tabulka přiložená níže přehledně vyobrazuje mnou zkoumaná hlediska pro sestavení BEP grafů. Celkem jsem zkoumala 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.4) 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 sestavení grafu BEP	
	Finanční účetnictví	Vliv daně z příjmů PO
v sezóně	114	117
mimo sezónu	52	56

Tab. 4 – Porovnání hodnot BEP z různých hledisek

3. NÁVRH ŘEŠENÍ A JEHO ZHODNOCENÍ

3.1. 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 plně zisková. Snad jen s výjimkou 5. měsíce roku 2002. Jde ovšem o ojedinělý úkaz, tak není důvod se znepokojovat.

Ovšem nic není tak růžové, jak se na první pohled jeví. Je důležité si dát pozor na období mimo sezónu, kdy je firma zranitelnější z důvodu snížení poptávky po dřevařských výrobcích.

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 dřevařského materiálu než na interiéry. Mimo sezónu však není vhodné počasí pro práci venku, proto se stavební firmy zaměřují na rekonstrukce interiéru. 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.

Souhrnné uspořádání zpracovaných kubíků dřeva za léta 2002-2006 dle měsíců v sezóně					
Měsíc	Rok				
	2002	2003	2004	2005	2006
4	200,13	163,35	207,53	320,73	250,00
5	109,12	192,82	410,13	264,00	320,42
6	134,55	167,54	258,22	303,18	455,00
7	260,14	375,64	182,94	140,57	354,26
8	265,32	384,02	229,52	231,42	455,63
9	338,28	408,73	414,17	335,90	412,36
10	117,38	115,25	251,6	292,03	458,65
11	163,18	217,71	210,54	249,38	298,97

Tab. 5 – Zpracování kubíků v jednotlivých měsících v sezóně

Souhrnné uspořádání zpracovaných kubíků dřeva za léta 2002-2006 dle měsíců mimo sezónu					
Měsíc	Rok				
	2002	2003	2004	2005	2006
1	129,89	123,34	27,201	202,14	85,82
2	197,85	275,38	130,87	160,37	102,36
3	151,10	204,97	195,35	282,53	278,30
12	95,88	208,23	179,51	267,21	253,00

Tab. 6 – Zpracování kubíků v jednotlivých měsících mimo sezónu

3.2. Doporučené hodnoty vybraných ekonomických veličin

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

Období	<i>Finanční účetnictví</i>			
	Celkové náklady	Odhad fixních nákladů	Tržby	BEP
v sezóně	800 000	690 000	800 000	114
mimo sezónu	680 000	650 000	680 000	52

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. Tyto hodnoty jsou vyčteny z odpovídajících grafů a jsou jen přibližné (zaokrouhlené na desetitisíce).

Tento požadavek bude splněn jen tehdy, jestliže společnost nevytlačí v sezóně více jak 800 000 Kč měsíčně a vydělá více než je tato hodnota. Mimo sezónu stačí společnosti vydělat více než 680 000 Kč měsíčně, 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	<i>Finanční účetnictví s vlivem daně z příjmů</i>			
	Celkové náklady	Odhad fixních nákladů	Tržby	BEP
v sezóně	840 000	680 000	840 000	117
mimo sezónu	700 000	660 000	700 000	56

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 840 000 Kč měsíčně, mimo sezónu 700 000 Kč měsíčně. Naopak tržby firmy by měly být o mnoho vyšší v obou obdobích než jsou doporučené hodnoty tržeb, protože jen tak bude společnost vytvářet zisk.

3.3. Doporučení vycházející z finanční analýzy (ukazatel ROI)

3.3.1. Výpočet EBITu

Vzorec pro výpočet ROI je následující:

Rentabilita vloženého kapitálu ROI (Základní výdělečná síla podniku) = zisk před úroky a zdaněním (EBIT⁵) / celkový vložený kapitál (aktiva celkem)

Charakterizuje celkovou výdělečnou schopnost podniku a není ovlivněn ani mírou zdanění zisku ani strukturou kapitálu. Používá se zejména pro srovnávání firem s rozdílnou daňovou situací a rozdílným stupněm zadlužení. Za dobrý výsledek se považuje již hodnota 12 – 15 %, ovšem čím vyšší bude hodnota tohoto ukazatele tím lépe.

Jestliže budeme chtít vypočítat zisk potřebný pro „dobře“ ohodnocenou celkovou výdělečnou schopnost podniku (nejméně 12%-tní ROI), pak je třeba z vzorce vyjádřit EBIT jako proměnou, kterou je třeba vypočítat.

Potom:

EBIT = Rentabilita vloženého kapitálu ROI * Aktiva celkem

$$EBIT_{2002} = 0,12 * 9\,468\,000 = 1\,136\,160 \text{ Kč}$$

$$EBIT_{2003} = 0,12 * 10\,893\,000 = 1\,307\,160 \text{ Kč}$$

$$EBIT_{2004} = 0,12 * 11\,812\,000 = 1\,417\,440 \text{ Kč}$$

$$EBIT_{2005} = 0,12 * 12\,338\,000 = 1\,480\,560 \text{ Kč}$$

$$EBIT_{2006} = 0,12 * 12\,948\,000 = 1\,553\,760 \text{ Kč}$$

⁵ Jako ekvivalent EBITu lze považovat Provozní hospodářský výsledek

Vypočtené hodnoty minimálního EBITu				
2002	2003	2004	2005	2006
1 136 160	1 307 160	1 417 440	1 480 560	1 553 760

Tab. 9 – Vypočtené minimální hodnoty EBIT pro dosažení „dobré“ výdělečné schopnosti podniku

K tabulkám bych chtěla podotknout, že obsažené hodnoty se týkají 12 %-tní ROI, jež je považována za minimální hranici pro situaci, kdy má podnik dobrou celkovou výdělečnou schopnost.

Prognózané hodnoty EBITu v letech 2007 - 2012				
2007	2008	2009	2010	2011
1 681 596	1 782 456	1 883 316	1 984 176	2 085 036

Tab.10 – Prognózané minimální hodnoty EBIT pro dosažení „dobré“ výdělečné schopnosti podniku

Prognózané hodnoty byly vypočteny pomocí programu MS Excel, kdy bylo použito funkce FORECAST.

V rámci mého doporučení a principu opatrnosti bych doporučila EBIT okolo 2 000 000 Kč ročně.

3.3.2. Výpočet BEP s využitím doporučené výše EBITu

Ze sesbíraných a seříděných dat z finančního účetnictví nejdříve vypočteme průměrnou roční cenu kubíku dřeva.

Dle vzorce: $p = F / q + b$

$$p = 7\,379\,222,40 / 2\,894,32 + 25\,427,26 = 27\,976,81 \text{ Kč}$$

Poté je možné přistoupit k výpočtu BEP se započítáním minimálního požadovaného zisku před zdaněním. Na základě výpočtů ROI byl minimální zisk pro „dobrou“ celkovou výdělečnou schopnost podniku stanoven na 2 miliony Kč.

Dle vzorce: $BEP = (F + Z_{min}) / (p - b)$

$$BEP Zmin /rok = (7\,379\,222,40 + 2\,000\,000) / (27\,976,81 - 25\,427,26) = 3\,678,77$$

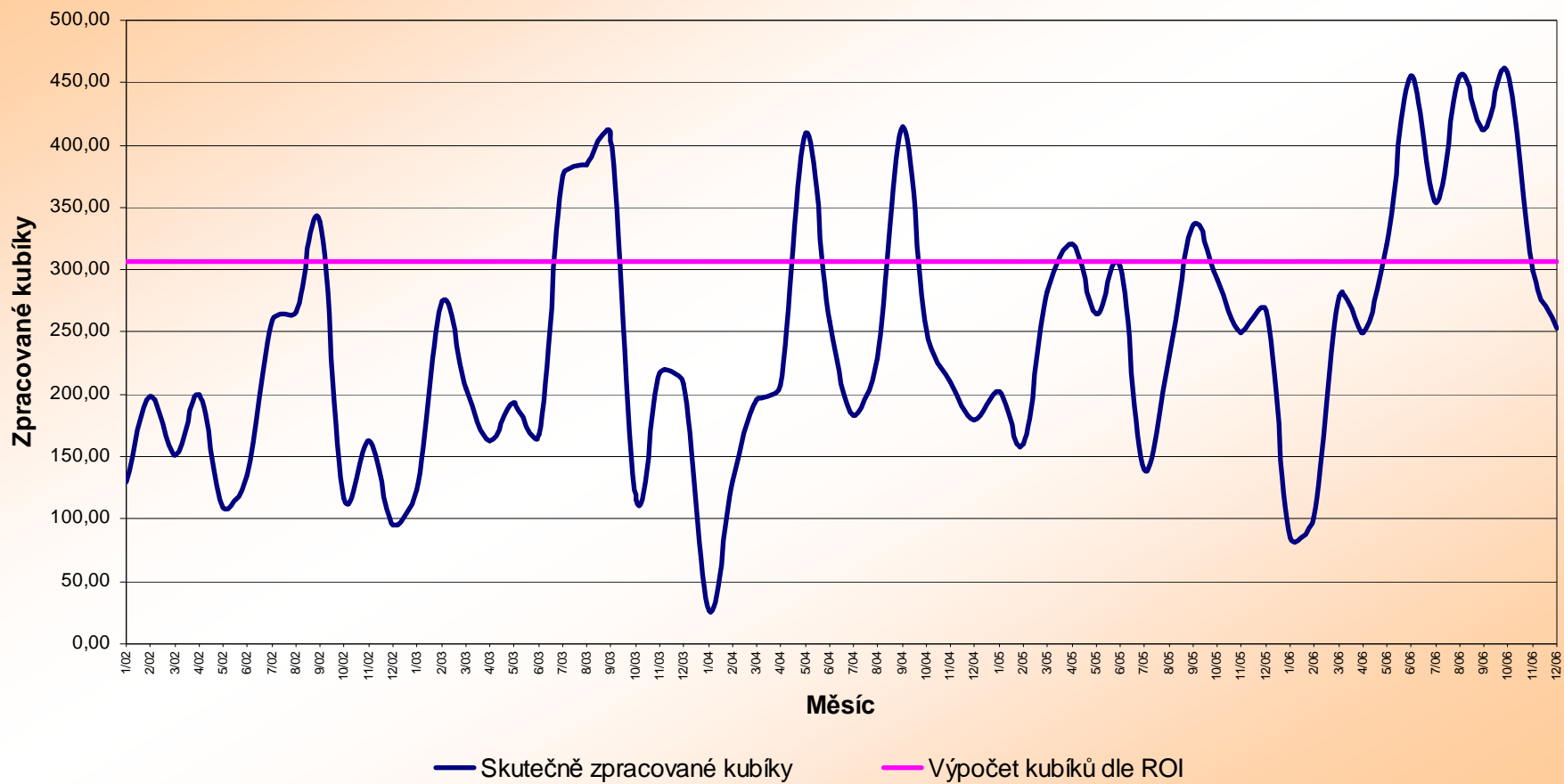
kubíků

$$BEP Zmin/měsíc = 3\,678,77 / 12 = 306,56 = 307 \text{ kubíků}$$

Shrňme nyní závěr z výpočtů výše. K tomu, aby byl roční zisk minimálně 2 miliony korun českých je třeba zpracovat přibližně 3 679 kubíků dřeva ročně. Měsíčně pak musí podnik zpracovat minimálně 307 kubíků dřeva.

Na následující stránce si můžete prohlédnout vývoj skutečně zpracovaných kubíků společností v období roku 2002 – 2006 v porovnání s doporučenou hodnotou kubíků dle výpočtů s ROI.

Vývoj kubíků v návaznosti na doporučení podle ROI



Obr. 16: Vývoj skutečně zpracovaných kubíků v návaznosti nedoporučení podle ROI

3.4. Výběr vhodných dodavatelů

Ve chvíli, kdy se rozhodujeme pro určitý obchod, a tento se už poněkolkáté 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 mohou vést k výběru nevhodného dodavatele, který je méně kvalitní než konkurence. Proto je nutné si každý obchod, před jeho uzavřením, důkladně promyslet.

Nákupčí, 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 vyselektovat 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, přirážky,
- 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 uvedla 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 doporučila, aby si vybírali z většího množství malých místních dodavatelů, protože bývají spolehlivější, pružnější a jednání s nimi je lepší. 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.

3.5. 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 volila 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.

3.6. 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 snažila vystihnout alespoň jejich základní vlivy na redukcí nákladů.

3.7. Přínos a možná realizace návrhu

Cílem zpracování méj diplomové práce je vytvořit ucelený návrh na zlepšení ekonomické situace podniku. V případě, že bude tento návrh splněn jednatelem 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. Nerada bych se zde rozepisovala o skutečnostech, které jsem už v této práci uvedla 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 nenavazují, avšak splnění celého návrhu přinese vznik téměř optimální ekonomické situace ve společnosti.

Doporučení, jež byla sepsána na základě BEP analýzy finančního účetnictví či finančního účetnictví s přihlédnutím k dani z příjmů, jsou velmi přínosná, ale opírají se pouze o vývojový trend ekonomických veličin podniku v minulosti. Nevypovídají tedy o momentální situaci, ale o hospodaření minulých let.

Do svých BEP analýz jsem ovšem zařadila i nový náhled na věc s přihlédnutím k aktuálnosti výsledků, jinými slovy jsem na základě finanční analýzy minulých let (ukazatel ROI) sestavila prognózu potřebného EBIT k udržení „dobré“ celkové výdělečné schopnosti podniku, ze kterého jsem následně vypočetla BEP, jež odpovídá současnosti. Zabývala jsem se tedy nejen minulostí, ale vnesla jsem do svých analýz též faktor přítomnosti.

ZÁVĚREM

Na výrobní činnost podniku lze nahlížet z různých pohledů. Dotýká se řady oblastí, z nichž každá může být hodnocena svými vlastními metodami, modely a kritérii. Záleží, proto, na výběru těchto hodnotících modelů či metod a jejich vhodnosti pro dané potřeby. Pro svoji diplomovou práci jsem si zvolila model BEP, prostřednictvím kterého jsem zhodnotila výrobní činnost podniku XY s.r.o.

Zaměřila jsem se na sestavení bodu zvratu z různých hledisek, a to z hlediska celkových nákladů, finančního účetnictví a finančního účetnictví s přihlédnutím k vlivu daně z příjmů. Tato hlediska byla vybrána s ohledem na reálnost výsledku BEP.

V části Teoretická východiska práce jsem se zabývala popsáním řešeného problému v teoretické rovině. Obecně jsem zde rozebrala náklady, jejich klasifikaci a pojetí nákladů z různých hledisek. Dále jsem zde definovala tržby, zisk, analýzu BEP a část finanční analýzy potřebné pro posouzení ekonomické situace podniku.

V části Analýza problému a současné situace jsem představila zkoumanou firmu a analýzu bodu zvratu vytvořenou z poskytnutých dat jednatelem společnosti. Také jsem zde posoudila stávající ekonomickou situaci firmy prostřednictvím vybraných ukazatelů finanční analýzy.

Na základě závěrů z BEP analýzy a finanční analýzy jsem vyhotovila návrh na zlepšení ekonomické situace podniku. Tento návrh obsahuje soubor doporučení s popisem jejich realizace, která po jejich splnění povedou ke skutečnému zlepšení ekonomické situace ve společnosti. Návrh bude sloužit statutárnímu orgánu společnosti jako přehledný soubor doporučených změn, jež mohou firmě skutečně pomoci zlepšit její finanční situaci.

Přestože se klasická BEP analýza zakládá na datech z minulosti, tak jsem do návrhové části zařadila také nový pohled na využití BEP analýzy, kdy jsem propojila

finanční analýzu (závěry z ROI) s BEP analýzou. Tím jsem vnesla do BEP analýzy nádech přítomnosti, kdy závěry z této části jsou aplikovatelné přímo za současných ekonomických podmínek.

Cílem mojí práce bylo sestavení právě tohoto reálného návrhu na zlepšení ekonomické situace v podniku, a tento cíl se mi podařilo zdárně splnit.

Přínos této práce spatřuji především v jasné formulaci doporučení, jež mohou jednatelům společnosti posloužit jako opěrný bod v případech, kdy skutečně projeví zájem změnit způsob hospodaření v jejich firmě. Dalším přínosem je bezesporu široká využitelnost této práce, a to především části návrhové, kdy je možné některé články s úspěchem aplikovat i na jiné firmy.

Proto si myslím, že moji práci mohou využít nejen subjekty inkriminované firmy, pro niž byla napsána, ale i ostatní zástupci podniků s obdobnými problémy v hospodaření.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

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. *Ekonometrie*. 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: 1.12.2007.
19. /online/ MIKAN, P. *Základní inženýrské výpočty - 4. cvičení*. Dostupné z: http://nb.vse.cz/~mikan/pe_10104b.htm. Poslední úprava: 4.1.2005. Převzato dne: 1.12.2007.
20. /online/ VALENČÍK, R. *Mikroekonomie - Jak ji chápat a k čemu je*. Dostupné z: <http://www.valencik.cz/marathon/04/mar040z00.htm>. Převzato dne: 1.12.2007.
21. /online/ *Break-Even Analysis*. Dostupné z: <http://connection.cwru.edu/mbac424/breakeven/BreakEven.html>. Převzato dne: 1.12.2007.
22. /online/ *Mikroekonomie 5 - Chování firmy na dokonale konkurenčním trhu*. Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/mikroekonomie05-konkurence.php>. Převzato dne: 1.12.2007.
23. /online/ Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/pismeno.aspx?pism=B>. Převzato dne: 1.12.2007.
24. /online/ Dostupné z: <http://www.ewizard.cz/slovník/logistika-strategie-racionalizace-b.html>. Převzato dne: 1.12.2007.
25. /online/ Dostupné z: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_break-even_point.html. Převzato dne: 1.12.2007.

Zákony a vládní vyhlášky:

26. **Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 5.9.2007.**

Firemní materiály:

27. *Příloha k účetní závěrce. XY s.r.o. 2002. Součást výroční zprávy.*
28. *Rozvaha k 31.12.2002. XY s.r.o. 2002. Součást výroční zprávy.*
29. *Výkaz zisků a ztrát za rok 2002. XY s.r.o. 2002. Součást výroční zprávy.*
30. *Příloha k účetní závěrce. XY s.r.o. 2003. Součást výroční zprávy.*
31. *Rozvaha k 31.12.2003. XY s.r.o. 2003. Součást výroční zprávy.*
32. *Výkaz zisků a ztrát za rok 2003. XY s.r.o. 2003. Součást výroční zprávy.*
33. *Příloha k účetní závěrce. XY s.r.o. 2004. Součást výroční zprávy.*
34. *Rozvaha k 31.12.2004. XY s.r.o. 2004. Součást výroční zprávy.*
35. *Výkaz zisků a ztrát za rok 2004. XY s.r.o. 2004. Součást výroční zprávy.*
36. *Příloha k účetní závěrce. XY s.r.o. 2005. Součást výroční zprávy.*
37. *Rozvaha k 31.12.2005. XY s.r.o. 2005. Součást výroční zprávy.*
38. *Výkaz zisků a ztrát za rok 2005. XY s.r.o. 2005. Součást výroční zprávy.*
39. *Příloha k účetní závěrce. XY s.r.o. 2006. Součást výroční zprávy.*
40. *Rozvaha k 31.12.2006. XY s.r.o. 2006. Součást výroční zprávy.*
41. *Výkaz zisků a ztrát za rok 2006. XY s.r.o. 2006. Součást výroční zprávy.*

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ROI - Rentabilita vloženého kapitálu

N – Náklady

VH – Výsledek hospodaření

PO – Právnícká osoba

BEP – Break Even Point (bod zvratu)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Plánek budov hlavního sídla v Tišnově

Příloha 2: Klíčová data k sestavení BEP analýzy

Příloha 3: Vývoj BEP v sezóně

Příloha 4: Vývoj BEP mimo sezónu

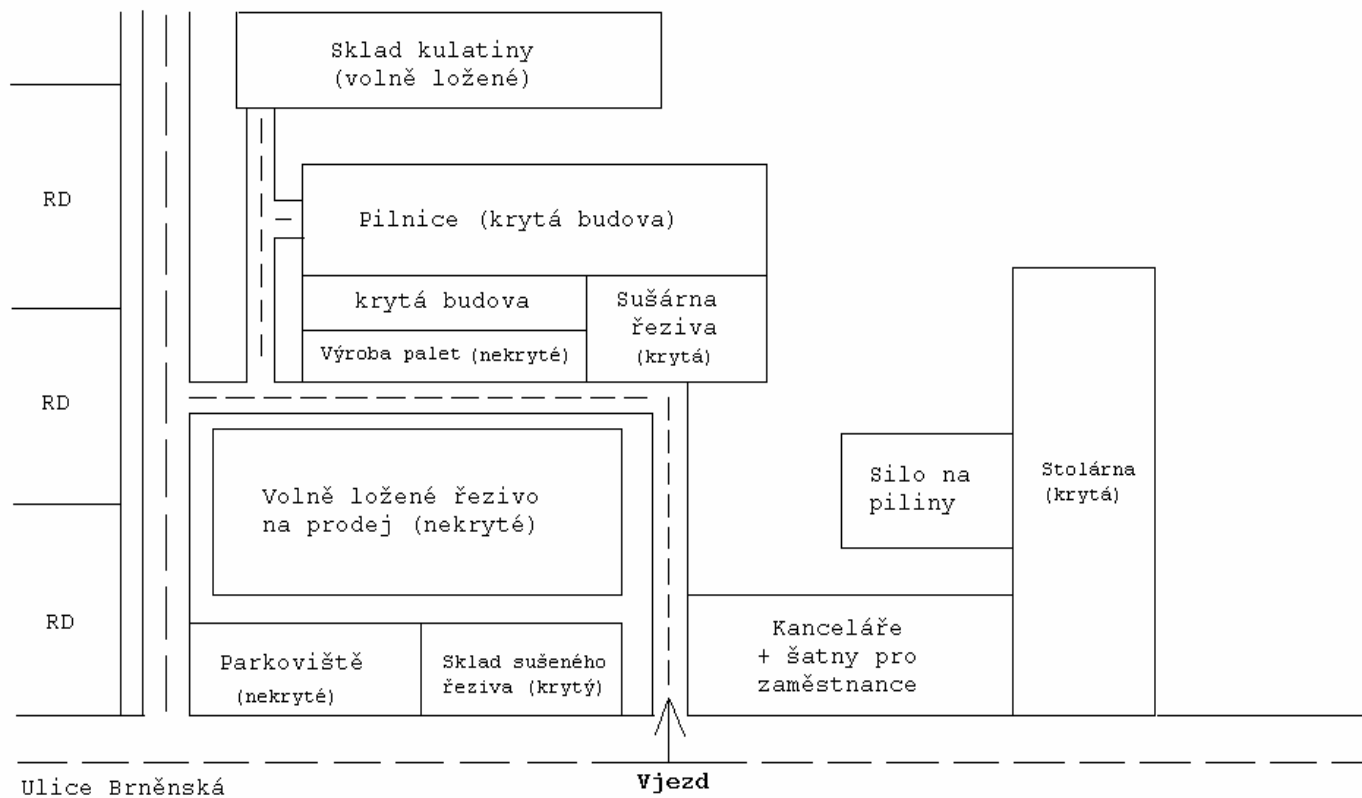
Příloha 5: Vliv daně z příjmů PO na zobrazení BEP v sezóně

Příloha 6: Vliv daně z příjmů PO na zobrazení BEP mimo sezónu

Příloha 7: Ukázka výrobků společnosti

Příloha 1

Plánek budov hlavního sídla v Tišnově



Příloha 2

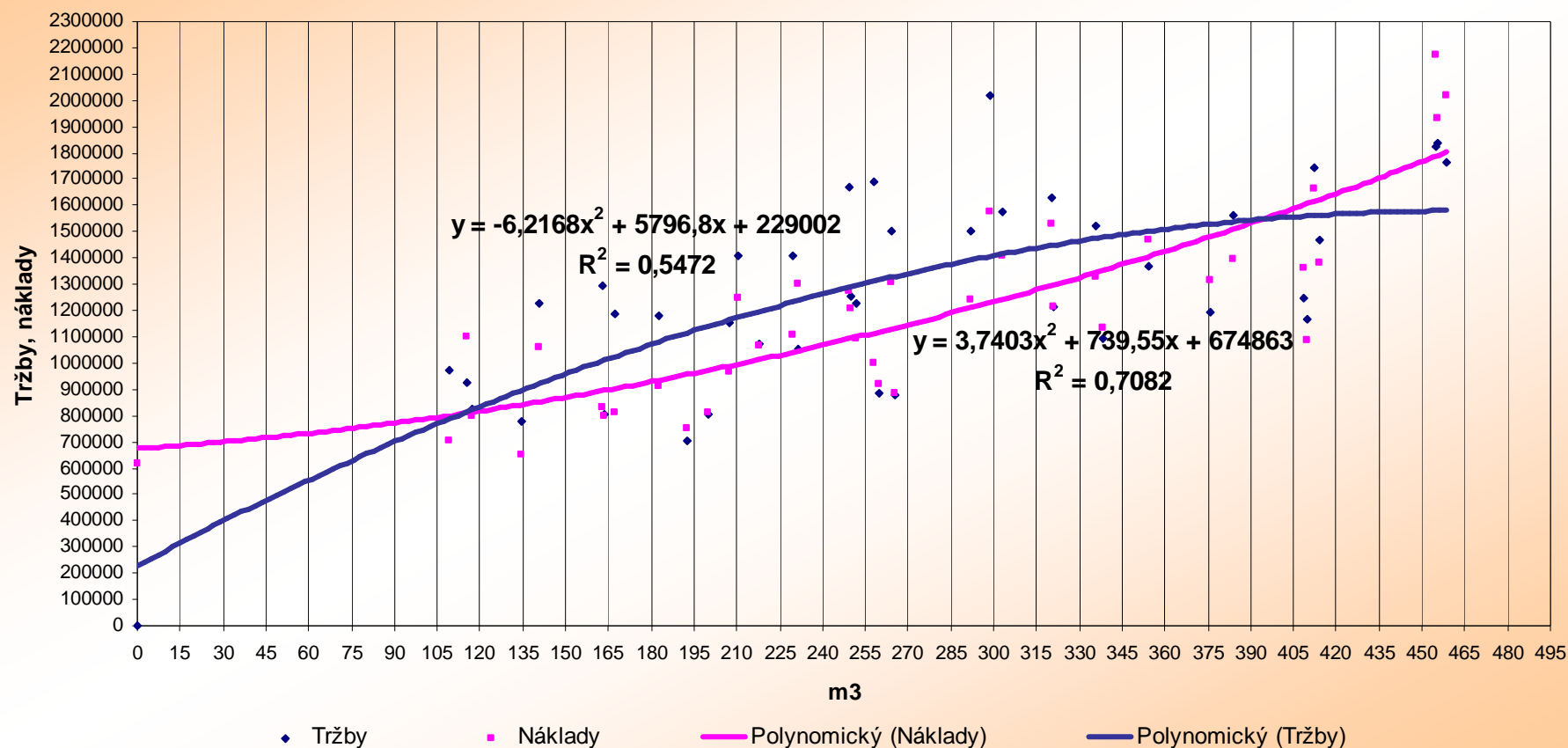
Klíčová data k sestavení BEP analýzy

Měsíc	Tržby	Výnosy	Náklady	Kubíky	Zisk	Rok
1	683 891,60	706 672,27	697 574,80	129,89	9 097,47	2002
2	831 631,90	904 596,73	834 112,27	197,85	70 484,46	
3	641 969,00	677 984,14	685 500,47	151,10	-7 516,33	
4	805 552,00	789 567,09	814 214,06	200,13	-24 646,97	
5	970 178,95	750 477,57	703 506,05	109,12	46 971,52	
6	777 952,90	692 275,73	647 179,02	134,55	45 096,71	
7	883 326,60	957 902,59	920 897,81	260,14	37 004,78	
8	877 537,00	924 584,86	883 002,31	265,32	41 582,55	
9	1 094 903,00	1 203 596,46	1 134 586,48	338,28	69 009,98	
10	823 124,50	653 336,80	798 350,06	117,38	-145 013,26	
11	1 291 263,40	1 036 590,15	831 602,96	163,18	204 987,19	
12	753 118,10	540 114,14	684 461,74	95,88	-144 347,60	
Suma	10 434 448,95	9 837 698,53	9 634 988,03	2 162,82	202 710,50	
1	572 310,90	576 060,93	697 074,69	123,34	-121 013,76	2003
2	743 673,40	936 214,92	937 390,21	275,38	-1 175,29	
3	683 640,80	765 496,29	796 925,12	204,97	-31 428,83	
4	806 242,50	823 266,97	795 078,15	163,35	28 188,82	
5	701 174,60	674 636,36	749 341,17	192,82	-74 704,81	
6	1 188 184,40	1 009 619,31	811 508,62	167,54	198 110,69	
7	1 191 076,10	1 245 070,38	1 311 547,27	375,64	-66 476,89	
8	1 563 522,80	1 480 841,14	1 397 755,06	384,02	83 086,08	
9	1 244 075,50	1 299 985,62	1 359 187,49	408,73	-59 201,87	
10	922 315,50	744 688,49	1 100 357,53	115,25	-355 669,04	
11	1 071 585,10	1 074 174,37	1 067 457,94	217,71	6 716,43	
12	1 134 876,60	1 079 514,52	1 044 352,62	208,23	35 161,90	
Suma	11 822 678,20	11 709 569,30	12 067 975,87	2 836,98	-358 406,57	
1	748 694,10	685 613,00	635 106,00	27,20	50 506,00	2004
2	1 063 665,10	1 096 496,00	832 073,00	130,87	264 423,00	
3	885 976,60	897 904,00	954 868,00	195,35	-56 964,00	
4	1 156 176,70	1 117 277,00	965 066,00	207,53	152 210,00	
5	1 168 282,70	1 315 661,00	1 083 779,00	410,13	231 882,00	
6	1 692 625,90	1 586 205,00	1 000 855,00	258,22	585 350,00	
7	1 180 361,00	1 141 452,00	911 871,00	182,94	229 581,00	
8	1 404 861,80	1 412 801,00	1 105 973,00	229,52	306 828,00	
9	1 466 645,60	1 662 246,00	1 378 485,00	414,17	283 761,00	
10	1 229 268,10	1 147 482,00	1 090 558,00	251,60	56 925,00	
11	1 408 805,30	1 270 892,00	1 249 714,00	210,54	21 178,00	
12	1 274 833,40	1 260 412,00	1 535 759,00	179,51	-275 347,00	
Suma	14 680 196,30	14 594 441,00	12 744 107,00	2 697,58	1 850 333,00	

1	1 051 664,30	1 166 226,00	1 082 919,00	202,14	93 307,00	2005
2	957 964,20	968 399,00	1 179 299,00	160,37	-210 899,00	
3	1 144 632,00	1 191 085,00	1 334 022,00	282,53	-142 937,00	
4	1 213 194,80	1 393 632,00	1 214 600,00	320,73	179 032,00	
5	1 503 853,60	1 478 137,00	1 305 222,00	264,00	172 914,00	
6	1 576 720,20	1 447 937,00	1 406 013,00	303,18	41 923,00	
7	1 228 450,50	1 133 355,00	1 060 391,00	140,57	72 963,00	
8	1 052 775,20	1 015 777,00	1 297 626,00	231,42	-281 849,00	
9	1 523 009,50	1 523 044,00	1 326 736,00	335,90	196 308,00	
10	1 503 102,80	1 365 819,00	1 238 039,00	292,03	127 779,00	
11	1 666 623,40	1 601 679,00	1 272 999,00	249,38	328 680,00	
12	1 045 409,50	1 372 777,00	1 845 959,00	267,21	-473 182,00	
Suma	15 467 400,00	15 657 867,00	15 563 825,00	3 049,46	104 039,00	
1	992 387,60	1 023 675,55	948 338,69	85,82	75 336,86	2006
2	1 120 671,30	1 111 292,58	1 011 414,47	102,36	99 878,11	
3	1 575 043,30	1 566 052,92	1 393 295,27	278,30	172 757,65	
4	1 250 930,40	1 196 018,58	1 207 425,54	250,00	-11 406,96	
5	1 632 137,70	1 649 994,89	1 525 617,60	320,42	124 377,29	
6	1 825 255,40	1 969 680,77	2 174 452,60	455,00	-204 771,83	
7	1 366 383,60	1 414 203,42	1 471 799,35	354,26	-57 595,93	
8	1 840 172,20	1 933 840,26	1 932 900,57	455,63	939,69	
9	1 746 248,70	1 732 965,04	1 663 515,70	412,36	69 449,34	
10	1 766 514,60	1 874 834,31	2 019 109,45	458,65	-144 275,14	
11	2 017 681,00	1 807 908,40	1 573 132,52	298,97	234 775,88	
12	1 436 104,40	1 690 166,25	1 946 367,75	253,00	-256 201,50	
Suma	18 569 530,20	18 970 632,97	18 867 369,51	3 724,77	103 263,46	

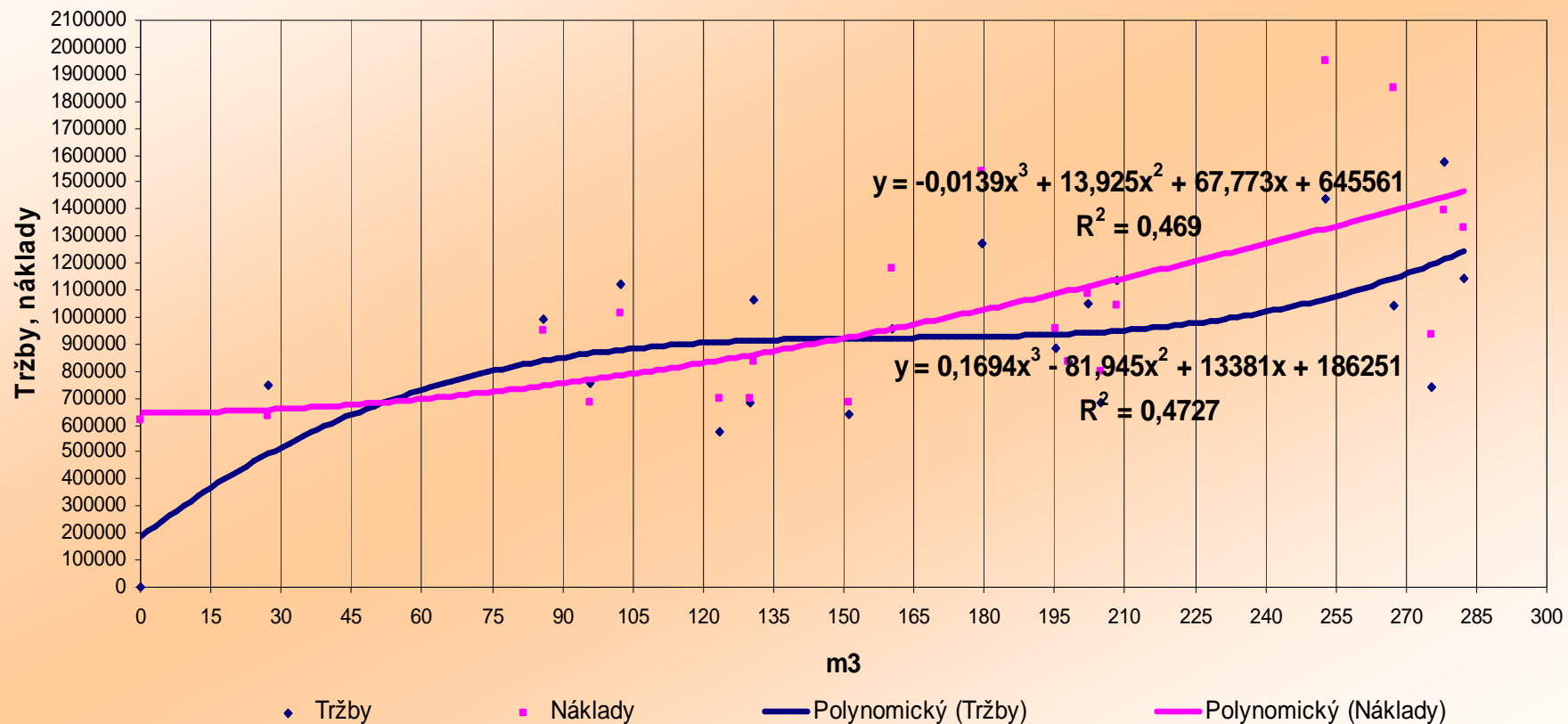
Příloha 3

Vývoj BEP v sezóně



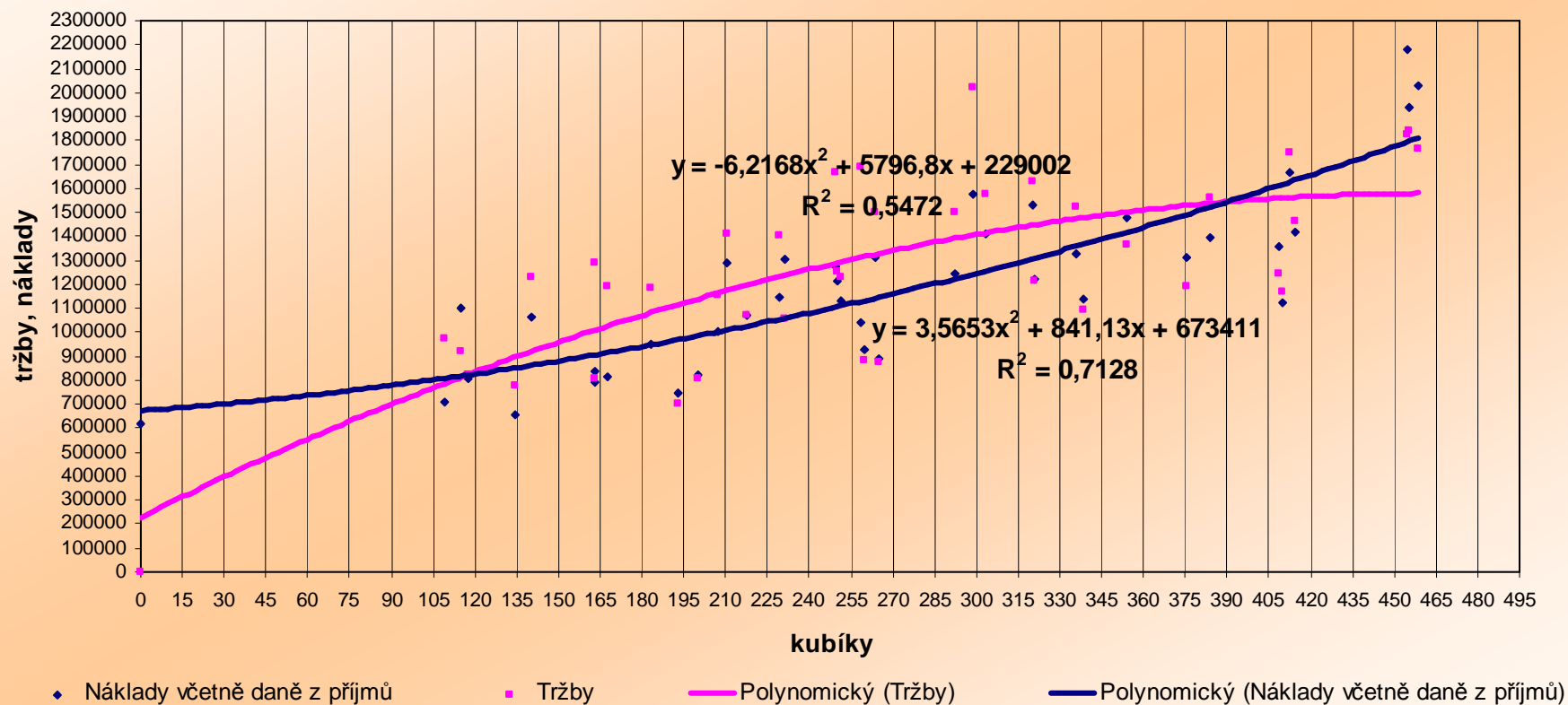
Příloha 4

Vývoj BEP mimo sezónu



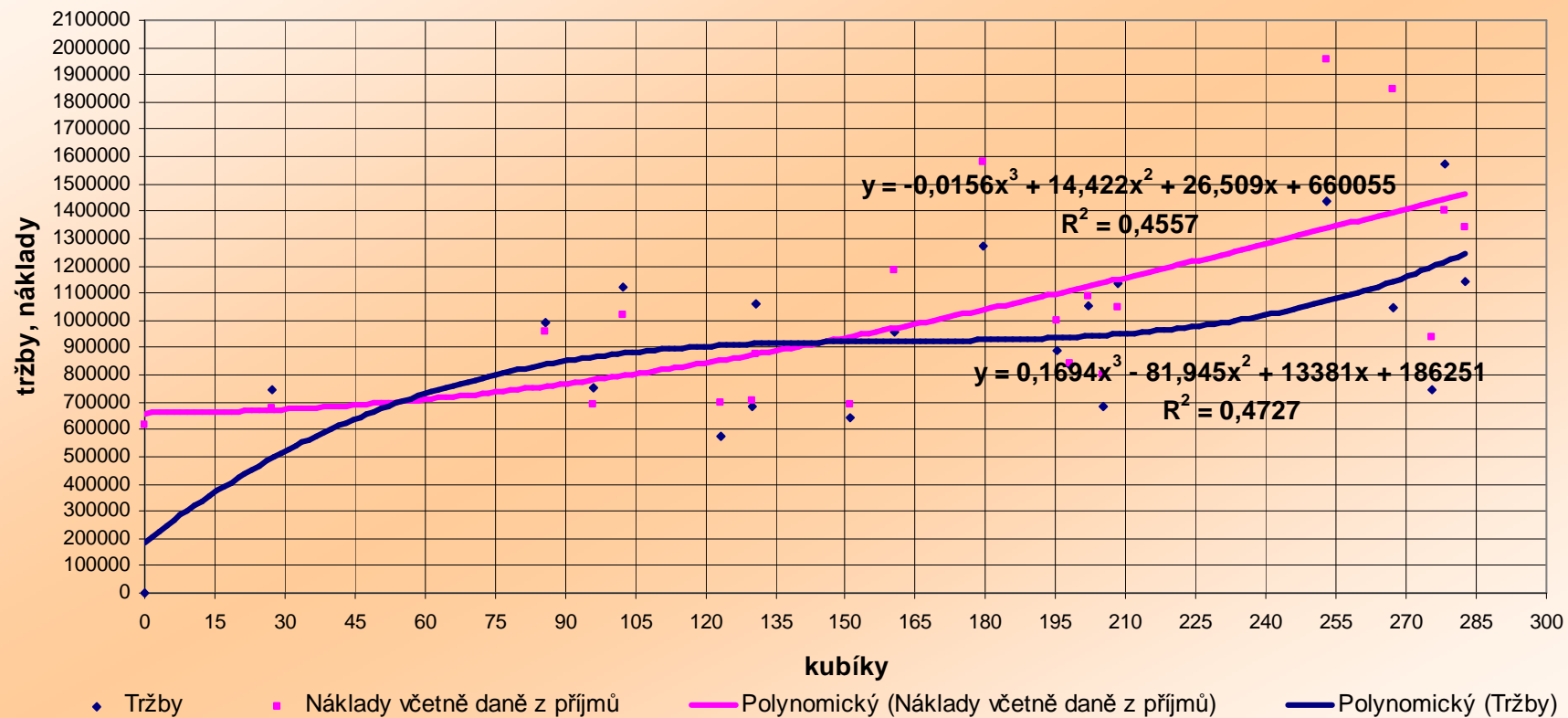
Příloha 5

Vliv daně z příjmů PO na zobrazení BEP v sezóně



Příloha 6

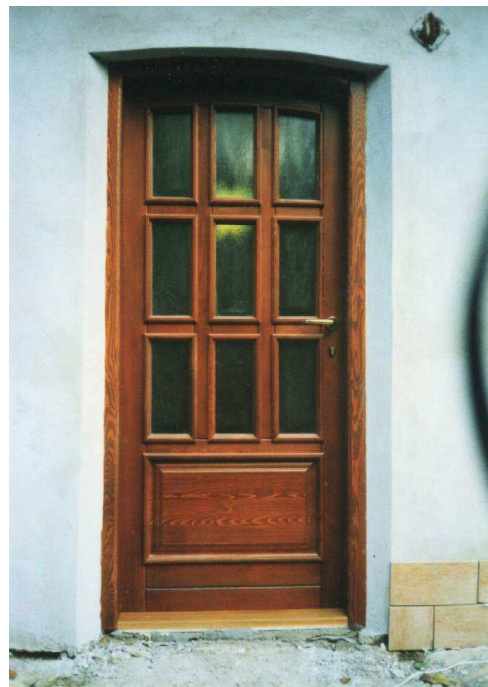
Vliv daně z příjmů PO na zobrazení BEP mimo sezónu



Příloha 7

Ukázka výrobků společnosti

Dveře



Okna



Vrata



Kuchyně



Komody



Schodiště



Zahradní altán



Prolézačky pro děti

