

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Hospodářská fakulta

Okon. 62-68.1

Podniková ekonomika

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Analýza hospodářské činnosti společnosti IVO

Business Analysis of the Firm IVO

OP-32 - KPE - 29033

Jindra Nývltová

Vedoucí práce: Doc. Ing. Ivan Ječ, CSc., katedra podnikové ekonomiky

Kandidát: Bc. Zdoborová, firma IVO, Srovnice

Práce odevzána: 25

1999

datum odevzdání: Jindra Nývltová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Obor 62-68-7

Podniková ekonomika

Analýza hospodářského výsledku firmy IVO
Income Analysis of the Firm IVO

DP - PE - KPE - 99033

Jindra Nývltová

Vedoucí práce : Doc.Ing. Ivan Jáč, CSc., katedra podnikové ekonomiky
Konzultant : Ilona Záborcová, firma IVO, Stružnice

Počet stran 85

Počet příloh 0

datum odevzdání : 28. května 1999

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Školní rok 1998/99

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro

Jindru Nývtovou

obor č. 6268 - 8 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 172 / 1990 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisů určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Analýza hospodářského výsledku firmy IVO**

Zásady pro vypracování:

1. Charakteristika firmy IVO z ekonomického hlediska
2. Analýza nákladů a jejich rozdělení dle hospodářských středisek
3. Analýza výnosů a výpočet ekonomických ukazatelů
4. Návrhy řešení dané situace na základě zjištěných skutečností

KPE/POE

85 s.

1/50/99 H

ANOTACE

Cílem této práce je posouzení přínosu obchodní a výrobní činnosti k celkovému hospodářskému výsledku.

Nejdříve bylo nutné rozlišit výrobní a obchodní náklady. Poté jsem porovnáním výnosů a nákladů získala informace o výši dílčích zisků, které jsem využila při výpočtu rentability tržeb.

Následně jsem se zaměřila na dynamiku zisku, výnosů a nákladů. Základním kritériem pro posouzení správného vývoje zisku je požadavek rychlejšího růstu zisku před růstem výnosů a rychlejšího růstu výnosů než nákladů.

V další části mé práce jsem specifikovala jak by ukončení výroby ovlivnilo náklady a firemní zisk. Zabývala jsem se také právními aspekty propouštění zaměstnanců.

Na závěr jsem provedla analýzu zisku a bodu zvratu s přihlédnutím na možnost zvýšení rentability.

ANNOTATION

The aim of this work is to judge the contribution of trade and production activities to total business income.

At first it was necessary to differentiate between the production and trading costs. Through a comparison of both revenues and costs I was able to obtain information about profit heights, resulting in a calculation of the Return on sales ratio.

Then I concentrated on profit, revenue and cost dynamics. The fundamental criterion for judging correct development of profit is requirement that profit grows at a greater pace than revenue growth, in turn that the growth of revenues happens at a greater pace in comparison with cost growth.

In the next part of my work, I specified how both the costs and the total profit would be effected by ceasing of production. I also covered the legal aspects of laying off employees.

In the final section I made profit and break-even analysis and I take into account possibilities of rentability increase.

OBSAH

1. Úvod	10
2. Základní informace o firmě a odvětví.....	11
2.1. Historie firmy.....	11
2.2. Elektrotechnický průmysl České republiky.....	12
2.2.1. Struktura odvětví.....	12
2.2.2. Charakteristika výrobních organizací	13
2.2.3. Oblastní členění výrobní základny	14
2.2.4. Hlavní ekonomické ukazatele	14
2.2.5. Perspektivy odvětví	15
2.3. Současná situace firmy	16
2.3.1. Struktura firmy	16
2.3.2. Nabídka firmy	17
2.3.3. Výsledky finanční analýzy	18
2.3.4. Zhodnocení výsledků finanční analýzy	26
3. Analýza hospodářského výsledku	27
3.1. Přiřazení nákladů	27
3.2. Posouzení podnikových činností pomocí ukazatele rentability tržeb	33
3.3. Dynamika zisku, nákladů a výnosů	35
3.3.1. Dynamika vztahů celkové a obchodní činnosti	36
3.3.1.1. Zhodnocení vývoje pomocí tempa růstu	37
3.3.1.2. Zhodnocení prostřednictvím přírůstku	39
3.3.2. Dynamika vztahů výrobní činnosti	43
3.3.2.1. Zhodnocení vývoje pomocí tempa růstu	43
3.3.2.2. Zhodnocení vývoje pomocí přírůstku výroby	44
3.4. Celkové zhodnocení	47
4. Ukončení činnosti	48
5. Pokračování ve výrobní činnosti	53
5.1. Analýza zisku	53
5.2. Analýza bodu zvratu	57
5.2.1. Členění nákladů v závislosti na objemu výroby	58

5.2.2. Bod zvratu při neměnné ceně a lineárním vývoji nákladů	59
5.2.3. Analýza bodu zvratu různorodé produkce	61
5.2.4. Využití analýzy bodu zvratu ve firmě IVO	63
5.2.4.1. Výpočet bodu zvratu	64
5.2.4.2. Kritické využití výrobní kapacity	65
5.2.4.3. Limit variabilních nákladů	66
5.2.4.4. Limit fixních nákladů	67
5.2.4.5. Provozní páka	68
5.2.4.6. Bezpečnostní podnikatelský koeficient	69
5.2.4.7. Bezpečnostní podnikatelská rezerva	69
5.2.5. Shrnutí výsledků analýzy bodu zvratu	70
5.3. Zajištění požadované rentability	70
5.3.1. Zvýšení tržeb nebo objemu prodeje	71
5.3.2. Snížení nákladů	73
5.3.2.1. Analýza absolutní výše nákladů	74
5.3.2.2. Druhovú nákladovost	78
5.3.2.3. Analýza mzdových nákladů	80
6. Závěr	83
7. Seznam literatury	85

SEZNAM ZKRATEK

aj. - a jiné

akt. - aktivita

apod. - a podobně

a.s. - akciová společnost

atd. - a tak dále

atp. - a tak podobně

č. - číslo

fix. - fixní

hr. - hrubá

kč. - korun českých

mat. - materiál

mj. - mimo jiné

MPO - Ministerstvo průmyslu a obchodu

MTZ - materiálně - technické zabezpečení

obch. - obchodní

tab. - tabulka

tj. - to jest

tzn. - to znamená

tzv. - tak zvaný

var. - variabilní

vyd. - vydání

výr. - výrobní

1. ÚVOD

Cílem této diplomové práce je poskytnout podklady pro rozhodnutí, zda je ekonomicky výhodné výrobní činnost podniku zrušit či nikoli.

Majitel firmy zvažuje ukončení výroby z důvodů stále finančně náročnějších hygienických požadavků, zvýšených nároků na komunikaci s úřady, častějších kontrol (pokut) a v neposlední řadě z důvodu časově i psychicky náročného personálního řízení. To vše dohromady, s přesvědčením podnikatele o finanční výhodnosti obchodní činnosti, dovedlo majitele k zvažování ukončení výroby a zaměření se na obchod. Jelikož se však ve firmě nikdy nezkoumala finanční výhodnost jednotlivých oborů, požaduje pro své rozhodnutí potřebné podklady.

Výsledkem této diplomové práce by tedy mělo být posouzení míry přínosu obchodní a výrobní činnosti k celkovému výsledku hospodaření podniku a zvážení možnosti ukončení výrobní činnosti a jejího pokračování.

2. ZÁKLADNÍ INFORMACE O FIRMĚ A ODVĚTVÍ

2.1. HISTORIE FIRMY

Firma IVO byla založena v roce 1990. Zakladatelem je bývalý zaměstnanec státního podniku ZPA Nový Bor, Ivo Záborec, který tak vyřešil svou nespokojenost jak s platovým ohodnocením, tak i nespokojenost co se svého uplatnění týče. Sídlo firmy bylo zřízeno v místě bydliště pana Záborce, ve Stružnici, což je malá obec asi deset kilometrů vzdálená od okresního města Česká Lípa. Dobrá poloha firmy vyplývá nejen z její blízkosti téměř čtyřicetitisícového města, ale i z toho, že leží na silničním tahu spojujícího Českou Lípu s Děčínem a Ústím nad Labem. Dříve bylo sídlo umístěno přímo v domě obývaném rodinou podnikatele, v pozdější době však došlo k oddělení.

Firma se zabývá výrobou a prodejem přijímací techniky, dle svých slov od antén až po poslední konektor do televize.

Firma se od roku 1990, kdy v podniku pracoval pouze Ivo Záborec se svou manželkou, rozrostla do dnešního počtu jedenadvaceti zaměstnanců. Většinu pracovníků tvoří bývalé zaměstnankyně místního JZD, které byly po jeho rozpadu přeškoleny a přijaty do podniku.

Firma je od 1.1.1993 plátcem daně z přidané hodnoty a od 1.1.1995 je měsíčním plátcem této daně.

Motto firmy prezentované mj. v katalogu výrobků :

" Smyslem naší politiky není šokovat
nesmyslně nízkými cenami,
ale poskytovat perfektní služby. "

2.2. ELEKTROTECHNICKÝ PRŮMYSL ČESKÉ REPUBLIKY

Elektrotechnický průmysl, ačkoliv v té době nebyl považován za samostatné průmyslové odvětví v dnešním smyslu slova, se začal na území nynější České republiky rozvíjet již v minulém století.

Relativně vysoká průmyslová úroveň země umožnila v 1. polovině 20. století rozvoj elektrotechnických oborů, které se po 2. světové válce dále profilovaly a rozšířily o moderní obory elektroniky a výpočetní techniky.

2.2.1. STRUKTURA ODVĚTVÍ

Podle platné odvětvové klasifikace ekonomické činnosti je jako odvětví DL - výroba elektrických a optických přístrojů specifikována činnost klasifikovaná oddíly

- 30 Kancelářské stroje a výpočetní technika
- 31 Elektrické stroje a zařízení
- 32 Radiová, televizní a spojovací technika
- 33 Zdravotnická technika, měřicí přístroje a optika

Pro úzkou návaznost na produkci, vyplývající z výše uvedených výrobních činností je do pojmu elektrotechnický průmysl zahrnován i sektor služeb

- 72 Zpracování dat a související služby

Spojením oddílů 30, 32 a 72 vzniká subodvětví, uváděné někdy jako "Podpora informačních technologií", oddíl 31 se někdy uvádí jako subodvětví "Silnoproudá elektrotechnika" a oddíl 33 jako subodvětví "Přístroje a zařízení".

V subodvětví přístrojů a zařízení převažuje výroba elektrických a neelektrických měřicích přístrojů, zdravotnické techniky a prostředků pro regulaci a automatizaci.

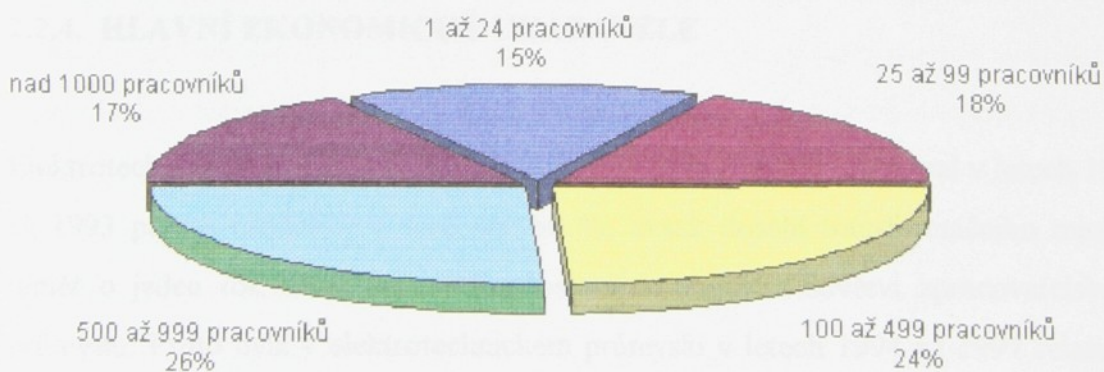
2.2.2. CHARAKTERISTIKA VÝROBNÍCH ORGANIZACÍ

Výrobní základna odvětví elektrotechnického průmyslu je v současné době prakticky odstátněna a pouze u několika málo organizací se ještě hledá optimální způsob privatizace. Cílem je úplný převod výrobních kapacit odvětví do soukromého vlastnictví.

Výrobní základna odvětví je tvořena cca 1600 organizacemi, u nichž převažuje elektrotechnická produkce. Z tohoto množství je více než 1000 organizací s méně než 25 pracovníky, což dokladuje vysokou diverzifikaci výrobních kapacit a vytvoření úplného spektra od zvláště malých výrobců až po organizace s více než 1000 pracovníků. Podíl drobných výrobců na produkci by dále narostl, pokud bychom připočítali i živnostníky a samostatně podnikající fyzické osoby.

Více než 1000 pracovníků má pouze 25 výrobních organizací převážně zaměřených na silnoproudou elektrotechniku a elektroniku.

Obrázek č.1 - Podíl jednotlivých velikostních skupin výrobních organizací v odvětví na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 1996

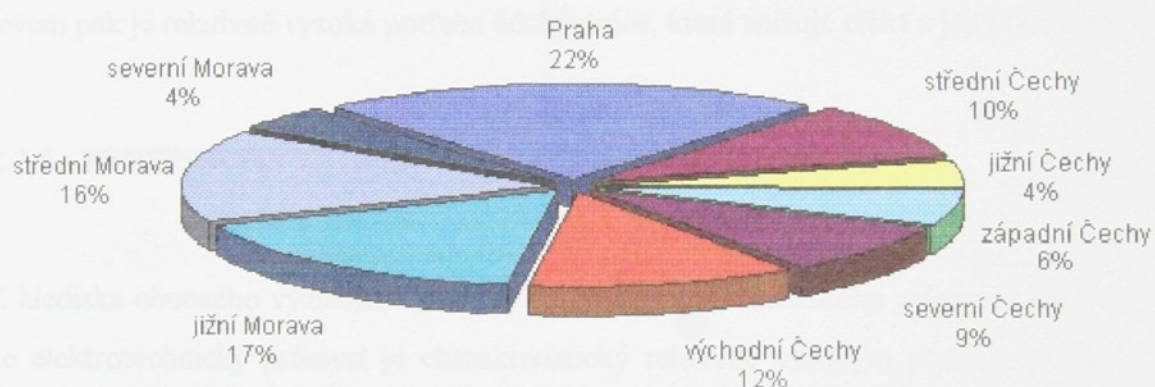


Zdroj : MPO

2.2.3. OBLASTNÍ ČLENĚNÍ VÝROBNÍ ZÁKLADNY

Významná část výrobních kapacit odvětví elektrotechnického průmyslu je soustředěna v pražské aglomeraci. Vedle toho lze za oblasti typické elektrotechnickou produkcí označit jižní a střední část Moravy a východní Čechy. V těchto čtyřech oblastech se vyrábějí prakticky dvě třetiny celkové elektrotechnické produkce ČR.

Obrázek č.2 - Podíly oblastí na prodeji vlastních výrobků a služeb odvětví



Zdroj : MPO

2.2.4. HLAVNÍ EKONOMICKÉ UKAZATELE

Elektrotechnický průmysl ve své výrobní části (odvětví DL) zaznamenal v letech 1990 až 1993 pokles produkce o více než 50 %, avšak dosáhl transformačního minima téměř o jeden rok dříve než většina ostatních oborů a odvětví zpracovatelského průmyslu. Proto byla v elektrotechnickém průmyslu v letech 1994 až 1997 relativně vysoká dynamika růstu produkce, podpořená i rozvojem sektoru zpracování dat a souvisejících služeb.

Počet pracovníků v elektrotechnickém průmyslu v roce 1989 (bez zpracování dat a souvisejících služeb) se odhaduje na cca 155 000 lidí. V roce 1996 pracovalo v odvětví pouze 127 500 lidí, avšak dalších cca 24 500 lidí pracovalo na zpracování dat

a poskytovalo související služby. Celkem tedy poskytoval elektrotechnický průmysl na počátku roku 1997 asi 152 000 pracovních příležitostí a meziroční přírůstek je cca 1 %. Vedle toho se odhaduje počet aktivně činných živnostníků a samostatně podnikajících fyzických osob na 8 až 10 tisíc, takže celkově se elektrotechnickou produkcí v ČR zabývá cca 160 tisíc lidí.

Hlavní používané technologie tuzemských výrobců, pokud nebyly vybudovány za přispění zahraničního investora, prozatím nevykazují tendence ke snižování technologického zaostávání za špičkovými světovými výrobci. Je to dáno zejména nízkou tvorbou investičních zdrojů v důsledku nízké rentability výroby. Doprovodným jevem pak je relativně vysoká potřeba lidské práce, která snižuje efekt z její nižší ceny.

2.2.5. PERSPEKTIVY ODVĚTVÍ

Z hlediska obecného významu odvětví ve spektru zpracovatelského průmyslu lze říci, že elektrotechnický průmysl je charakteristický relativně vysokým podílem přidané hodnoty na výrobě a proto by měl být z dlouhodobého hlediska považován za pozitivní součást české průmyslové výroby.

Perspektivní schopnost tuzemských výrobců obstát v konkurenci zahraničních firem, ať na tuzemském nebo zahraničním trhu, bude mj. určována schopností investovat do technického rozvoje, do inovace výrobků a také do lidského kapitálu. V krátkodobém horizontu je možnost investovat "do budoucnosti" podvázána ekonomickou nedostatečností převážné většiny výrobních organizací odvětví a relativně nízkou rentabilitou produkce. Pozitivní vliv se očekává od zahraničního transferu know-how spolu s investicemi do výrobní základny a z vývoje podnikatelského prostředí v ČR, které by technický rozvoj a inovace stimulovalo.

[MPO]

2.3. SOUČASNÁ SITUACE FIRMY

Jak již bylo výše uvedeno, firma v dnešní době zaměstnává jedenadvacet zaměstnanců. Ne všichni však pracují ve výrobě. Způsob odměňování vyplývá z pracovního zařazení. Patnáct pracovníků výroby je ohodnocováno pomocí kombinace úkolové a měsíční mzdy, zatímco jejich vedoucí a zbývajících pět pomocí hodinové mzdy nebo kombinací obou metod.

Ačkoli je firma Ivo jediným větším zaměstnavatelem ve Stružnici, vyplácí poměrně vysoké mzdy. Podnik se nyní dostává do situace, kdy vedoucí úseku bez středoškolského vzdělání je nespokojen se svým osmnáctitisícovým platem a žádá jeho zvýšení.

2.3.1. STRUKTURA FIRMY

V čele firmy stojí její majitel Ivo Záborec, který kontroluje její chod, jedná s dodavateli, úřady, finančními institucemi, inovuje výrobky, stanovuje výrobní program, řeší personální otázky a také napomáhá tam, kde to je zrovna potřeba, aby tak pomohl plynulému chodu organizace.

Firmu lze dále rozdělit na tři úseky.

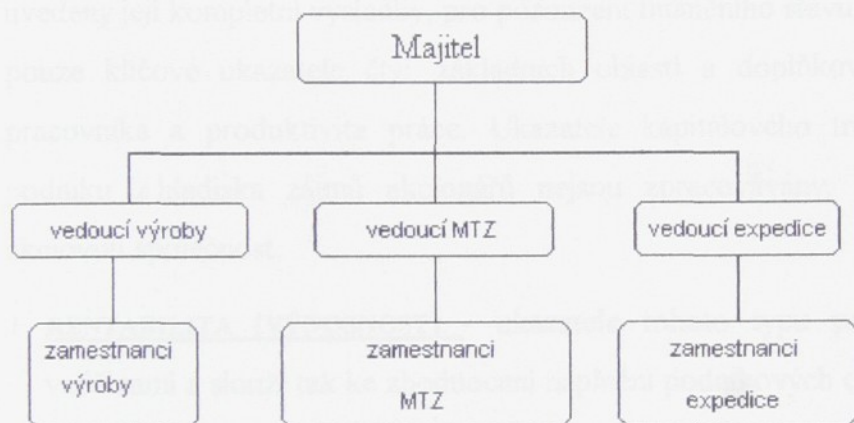
1. úsek výroby - vedoucí úseku a patnáct zaměstnanců
2. úsek technického zabezpečení - vedoucí úseku a jeden zaměstnanec
3. úsek expedice - vedoucí úseku a dva zaměstnanci

Vedoucí výrobního úseku spolupracuje s úsekem expedice a rozděluje práci svým podřízeným. Od nich také hotovou práci přebírá a předává ji úseku technického zabezpečení. Dále vede evidenci vykonané práce každého zaměstnance, která slouží

jako podklad pro finanční ohodnocení pracovníků, a stanovuje normativy spotřeby materiálu a pracovníků.

Hlavní činností úseku technického zabezpečení je kontrola kvality výrobků, balení, etiketování, jejich zanesení do skladové evidence a přeprava.

Obrázek č. 3 - Organogram firmy



Zdroj : vlastní

Úsek expedice má na starost příjem objednávek, fakturaci a kompletaci dodávek včetně administrativní činnosti spojené s odesláním dodávek. Dále pak přejímá dodávky materiálu a obalů a vede skladovou evidenci.

2.3.2. NABÍDKA FIRMY

Firma Ivo svým odběratelům nabízí ucelený sortiment výrobků pro anténní rozvody. První část nabídky firmy tvoří vlastní výrobky, druhou pak obchodní zboží, které vhodně doplňuje výrobu.

1. vlastní výroba - zesilovače, předzesilovače, rozbočovače, slučovače, účastnické zásuvky.

2. obchodní zboží - koaxiální kabely, konektory, antény, zdroje, nabíječky, páječky atd.

Pokud by si někdo z široké nabídky nevybral, nabízí firma výrobu na zakázku.

2.3.3. VÝSLEDKY FINANČNÍ ANALÝZY

Od roku 1994 má firma k dispozici výsledky finanční analýzy. Zde samozřejmě nejsou uvedeny její kompletní výsledky, pro posouzení finančního stavu podniku jsem vybrala pouze klíčové ukazatele čtyř základních oblastí a doplňkové ukazatele zisk na pracovníka a produktivita práce. Ukazatele kapitálového trhu hodnotící činnost podniku z hlediska zájmů akcionářů nejsou zpracovávány, neboť se nejedná o akciovou společnost.

1. **RENTABILITA (VÝNOSNOST)** - ukazatele tohoto typu poměří zisk s jinými veličinami a slouží tak ke zhodnocení naplnění podnikových cílů. Jako představitele této třídy jsem vybrala ukazatel rentability úhrnných vložených prostředků a rentabilitu tržeb.

- **Rentabilita úhrnných vložených prostředků (Return on Assets - ROA)**

Zisk

$$\text{ROA} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Celková aktiva}} \quad (1)$$

Celková aktiva

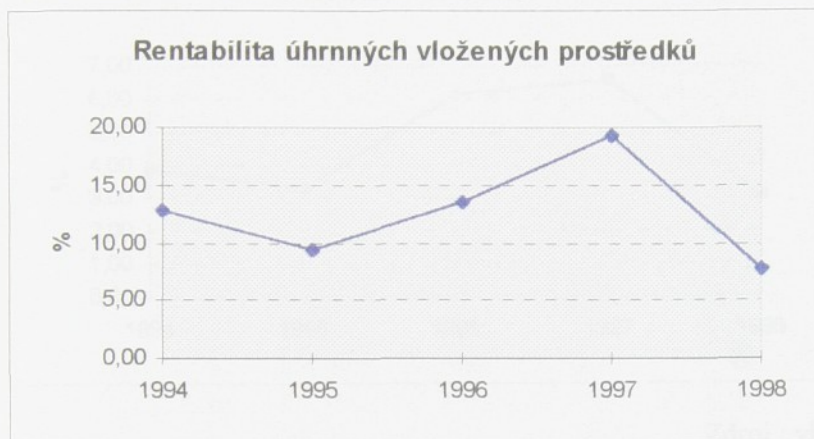
Tabulka č. 1- rentabilita úhrnných prostředků

	1994	1995	1996	1997	1998
zisk	571 373,31	511 384,07	1 061 071,47	1 293 171,54	549 876,43
celková aktiva	4 463 868,52	5 470 247,17	7 888 001,51	6 737 828,68	7 131 075,89
výnos na aktiva v %	12,80	9,35	13,45	19,19	7,71
trend (1994 = 100%)	100,00	73,04	105,09	205,30	57,32

Zdroj : vlastní

Hodnoty tohoto ukazatele jsou považovány za velmi dobré, překračují-li výši 15%. Je-li hodnota vyšší než 12%, můžeme ještě stále hovořit o dobrém stavu, klesne-li však pod úroveň 5%, dá se už hovořit o stavu špatném.

Obrázek č. 4 - Vývoj rentabilita úhrnných vložených prostředků



Zdroj : vlastní

- **rentabilita tržeb (Return on Sales - ROS)**

Měří výši dosahovaného zisku v procentech z tržeb.

Zisk

$$\text{ROS} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}} \quad (2)$$

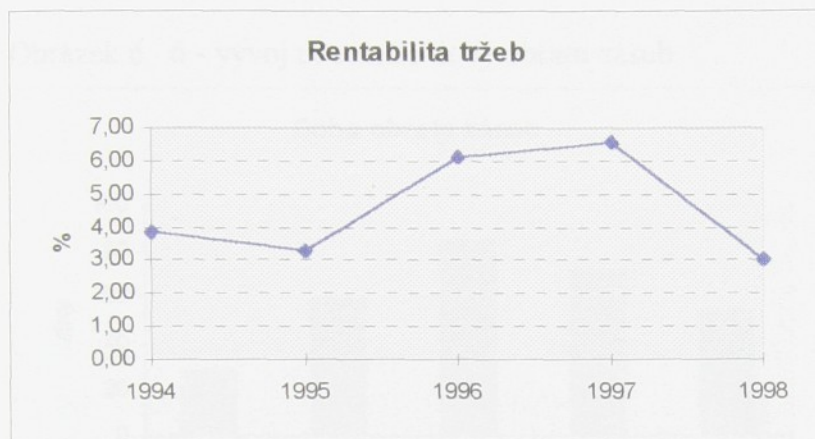
Tabulka č. 2- rentabilita tržeb

	1994	1995	1996	1997	1998
zisk	571 373,31	511 384,07	1 061 071,47	1 293 171,54	549 876,43
tržby	14 889 223,03	15 569 942,31	17 411 754,35	19 649 773,80	18 057 490,85
rentabilita tržeb %	3,84	3,28	6,09	6,58	3,05
trend (1994 = 100%)	100,00	85,59	158,80	200,37	49,97

Zdroj : vlastní

Čtyřprocentní zisk z obrátu se během let zlepšoval až na hodnotu sedmi procent. V roce 1998 však došlo k hlubokému propadu ukazatele na úroveň tři procent.

Obrázek č. 5 - Vývoj rentability tržeb



Zdroj : vlastní

2. **AKTIVITA** - tato skupina ukazatelů někdy bývá přiřazována ke skupině první. S jejich pomocí se měří efektivnost podnikatelské aktivity a schopnost využít vložených prostředků. Měří celkovou rychlost jejich obrátu nebo rychlost jejich jednotlivých složek a tím hodnotí vázanost kapitálu v určitých formách aktiv. Hodnota ukazatelů je vyjádřena v jednotkách času.

- **doba obrátu zásob** (Inventory turnover - IT)

$$IT = \text{průměrná zásoba} / \text{denní náklady} \quad (3)$$

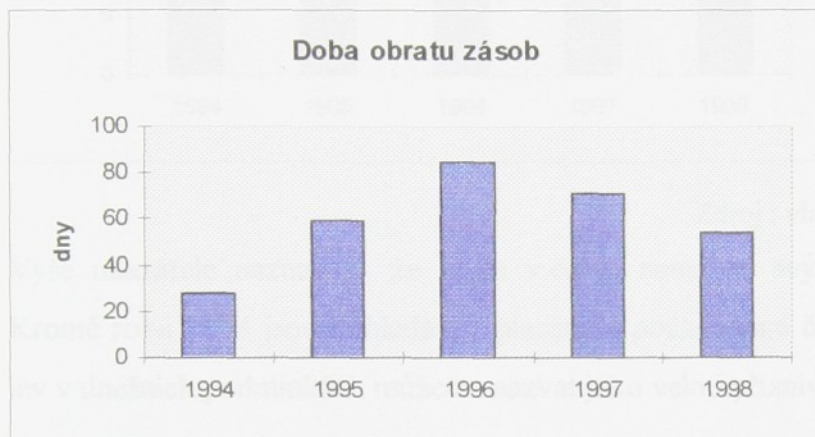
Tabulka č. 3- doba obrátu zásob

	1994	1995	1996	1997	1998
průměrné zásoby	1 065 483,70	2 437 745,30	3 649 681,10	3 459 270,58	2 581 654,53
celkové náklady / 365	38 627,84	40 750,71	43 292,15	48 474,56	47 453,50
doba obrátu zásob	27,58	59,82	84,30	71,36	54,40
trend (1994 = 100%)	100,00	216,87	305,63	119,29	64,53

Zdroj : vlastní

Na počátku sledovaného období došlo k nárůstu ukazatele. Ačkoli jeho maximální hodnota z roku 1996 stále ještě není hodnocena jako nadprůměrná, můžeme pokles hodnoty ukazatele v letech 1997 a 1998 považovat za žádoucí.

Obrázek č. 6 - vývoj ukazatele doby obratu zásob



Zdroj : vlastní

- **doba obratu pohledávek (Debtors collection period - DCP)**

$$DCP = \text{obchodní pohledávky} / \text{denní tržby} \quad (4)$$

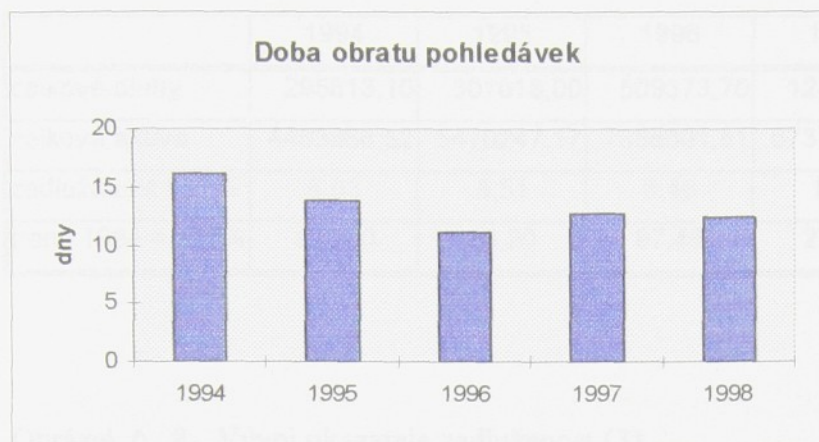
Z hodnoty ukazatele vyplývá, zda se podniku daří dodržovat stanovenou obchodně- úvěrovou politiku.

Tabulka č. 4- doba obratu pohledávek

	1994	1995	1996	1997	1998
pohledávky	661 824,95	592 148,87	534 778,34	690 160,17	616 487,93
tržby / 365	40 792,40	42 657,38	47 703,44	53 835,00	49 472,58
doba obratu pohledávek	16,22	13,88	11,21	12,82	12,46
trend (1994 = 100%)	100,00	85,56	69,10	92,35	111,16

Zdroj : vlastní

Obrázek č. 7 - Vývoj ukazatele doby obratu pohledávek



Zdroj : vlastní

Výše ukazatele naznačuje, že firma v celku nemá se svými odběrateli problémy. Kromě roku 1994 jsou pohledávky placeny v požadované čtrnáctidenní lhůtě. Tento jev v dnešních podmínkách můžeme nazvat jako velmi příznivý.

3. **ZADLUŽENOST** - tato skupina ukazatelů posuzuje finanční strukturu firmy. Ukazatele vyjadřují poměr mezi cizími a vlastními zdroji. Čím je ukazatel vyšší, tím je podnik zadluženější a vysoká míra zadluženosti může přivést podnik na mizinu. Podnik který je příliš zatížen splácením úroků se snadno může dostat do nepříznivé finanční situace.

- **zadluženost (3)**

$$Z(3) = \frac{\text{celkové dluhy}}{\text{celková aktiva}} \quad (5)$$

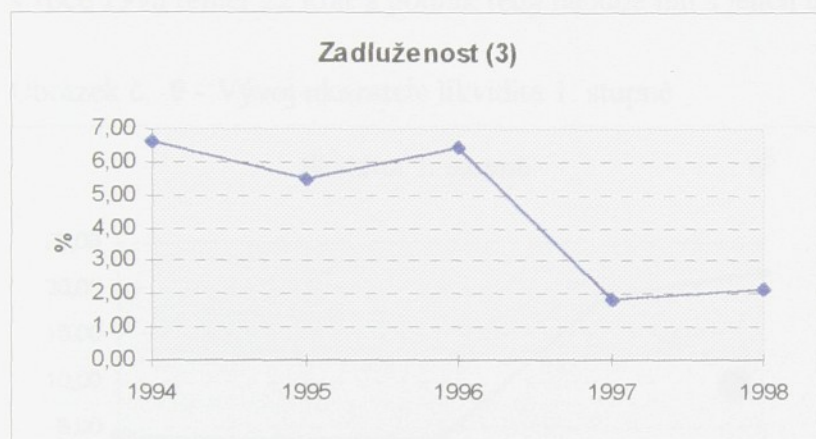
Tento ukazatel bývá nazýván ukazatelem věřitelského rizika, neboť s jeho růstem se zvyšuje riziko, že investor o svůj kapitál přijde, neboť podnik nebude solventní.

Tabulka č. 5- zadluženost (3)

	1994	1995	1996	1997	1998
celkové dluhy	295813,10	301618,00	509373,70	124017,05	152120,01
celková aktiva	4463868,52	5470247,17	7888001,51	6737828,68	7131075,89
zadluženost (3)%	6,63	5,51	6,46	1,84	2,13
trend 1994 = 100%	100,00	83,20	97,45	27,78	32,19

Zdroj : vlastní

Obrázek č. 8- Vývoj ukazatele zadluženost (3)



Zdroj : vlastní

Míra zadluženosti je velmi nízká. Firma je překapitalizovaná. Jedná se o nedostatečné využití cizích zdrojů z důvodu opatrnosti.

4. **LIKVIDITA** - ukazatele likvidity slouží k odhadům schopnosti firmy splácet své krátkodobé závazky.

- **likvidita 1. stupně (L1)**

$$L1 = \text{peněžní prostředky} / \text{krátkodobé dluhy} \quad (6)$$

Tabulka č. 6- likvidita 1. stupně

	1994	1995	1996	1997	1998
peněžní prostředky	1 208 897,20	1 073 038,60	1 945 139,47	2 350 308,16	3 336 867,53
krátkodobé dluhy	295 813,10	301 618,00	509 373,70	124 017,05	152 120,01
likvidita 1. Stupně	4,09	3,56	3,82	18,95	21,94
trend (1994 = 100%)	100,00	87,05	93,44	463,74	536,76

Zdroj : vlastní

Z hodnot ukazatelů lze vyčíst, že v blízké době splatné dluhy jsou hotovostí kryty v roce 1998 téměř 22 krát a podnik tedy nebude mít s jejich úhradou žádné problémy.

Obrázek č. 9 - Vývoj ukazatele likvidita 1. stupně



Zdroj : vlastní

5. DOPLŇKOVÉ UKAZATELE

- zisk na pracovníka (ZP)

$$ZP = \text{zisk} / \text{počet pracovníků} \quad (7)$$

Tabulka č. 7- zisk na pracovníka

	1994	1995	1996	1997	1998
zisk	571 373,31	511 384,07	1 061 071,47	1 293 171,54	549 876,43
počet pracovníků	19,17	20,58	20,25	21,25	20,58
zisk na pracovníka	29 805,60	24 848,59	52 398,59	60 855,13	26 718,97
trend (1994 = 100%)	100,00	83,37	175,80	204,17	89,64

Zdroj : vlastní

Obrázek č. 10 - Vývoj ukazatele zisk na pracovníka



Zdroj : vlastní

- produktivita práce (PP)

$$PP = \text{tržby} / \text{počet pracovníků}$$

(8)

Tabulka č. 8- produktivita práce

	1994	1995	1996	1997	1998
tržby	14 889 223,03	15 569 942,31	17 411 754,35	19 649 773,80	18 057 490,85
počet pracovníků	19,17	20,58	20,25	21,25	20,58
produktivita práce	776 693,95	756 556,96	859 839,72	924 695,24	877 429,10
trend (1994 = 100%)	100,00	97,41	110,71	119,06	112,97

Zdroj : vlastní

Obrázek č. 11 - Vývoj ukazatele produktivita práce



Zdroj : vlastní

Ačkoli hodnoty produktivity práce jsou uspokojivé, ukazatel zisku na pracovníka vykázal v roce 1998 značný pokles způsobený sníženou rentabilitou.

2.3.4. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ FINANČNÍ ANALÝZY

Přestože došlo v roce 1995 k poklesu hodnot většiny ukazatelů, lze vývoj do roku 1997, včetně, hodnotit jako kladný. V oblasti aktivity podnik vykazuje dobré výsledky i v roce 1998. Je důležité, že se firmě podařilo zareagovat na nežádoucí vývoj v oblasti obratu zásob a snížit jejich vázanost v podniku o třicet dní. Doba obratu pohledávek je výborná - firma nemá se svými odběrateli žádné vážnější problémy. Ukazatel zadluženosti (3) poukazuje na překapitalizování firmy. Podnik nedokáže vhodně využívat cizích zdrojů. Likvidita 1. stupně dosahuje velmi vysokých hodnot. Firma má mnohonásobnou rezervu peněžních prostředků na krytí svých krátkodobých dluhů. Avšak v klíčové oblasti rentability došlo v roce 1998 k velmi výraznému zhoršení výsledků a tento stav je hodnocen jako špatný. S tím souvisí i doplňkové ukazatele. Zatímco v produktivitě nebyl zaznamenán žádný dramatický vývoj, zisk na pracovníka v roce 1998 vlivem snížené rentability výrazně poklesl.

Tab. 19 - struktura tržeb

	1994	1995	1996	1997	1998
tržby celkem	14 895 273,03	15 589 042,31	17 411 754,35	19 649 773,80	18 057 467,10
tržby z výrobků	11 464 701,73	11 984 763,06	13 071 000,98	16 607 375,58	15 039 748,10
tržby z služeb	3 430 571,30	3 604 279,25	4 340 753,37	3 042 398,22	3 017 719,00

Zdroj: vlastní

Tab. 20 - poměr tržeb z výroby k celkovým tržbám

	0,77	0,76	0,75	0,84	0,83
--	------	------	------	------	------

Zdroj: vlastní

3. ANALÝZA HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU

3.1. PŘÍRAZENÍ NÁKLADŮ

Pro zjištění údajů o výši dílčích hospodářských výsledků je nezbytné přiřadit celkové náklady jednotlivým činnostem. Porovnáním přiřazených nákladů a rozdělených tržeb získáme údaje o výši zisku, které samy o sobě již vypovídají o přínosu obou oborů činnosti. Následně bude získaných údajů využito pro další doplňující ekonomické ukazatele a stejně tak pro sledování správného vývoje. Podkladem pro další práci jsou zjištěné celkové výnosy a náklady firmy, které vystihuje tabulka č. 9.

Tabulka č. 9 - celkové hodnoty výnosů a nákladů

	94	95	96	97	98
náklady	14 099 161,67	14 874 009,38	15 801 634,46	17 693 216,22	17 320 527,32
tržby	14 889 223,03	15 569 942,31	17 411 754,35	19 649 773,80	18 057 490,85
ost. výnosy	4 211,95	3 291,14	3 951,58	5 373,96	5 820,90
výnosy celkem	14 893 434,98	15 573 233,45	17 415 705,93	19 655 147,76	18 063 311,75
HV před zdaněním	794 273,31	699 224,07	1 614 071,47	1 961 931,54	742 784,43
daň	222 900,00	187 840,00	553 000,00	668 760,00	192 908,00
zisk po zdanění	571 373,31	511 384,07	1 061 071,47	1 293 171,54	549 876,43

Zdroj : vlastní

Pro stanovení dílčích hospodářských výsledků je nutné znát výši nákladů příslušejících jednotlivým činnostem a výši tržeb z prodeje výrobků a zboží. Tržby v podniku rozlišený jsou (tab. č. 10), ale rozdělení celkových nákladů (tab.č. 12) je teprve nutné provést.

Tabulka č. 10- struktura tržeb

	1994	1995	1996	1997	1998
tržby celkem	14 889 223,03	15 569 942,31	17 411 754,35	19 649 773,80	18 057 490,85
výroba	11 464 701,73	9 964 763,08	9 924 699,98	10 807 375,59	9 028 745,43
obchod	3 424 521,30	5 605 179,23	7 487 054,37	8 842 398,21	9 028 745,43

Zdroj : vlastní

Tabulka č. 11 - poměry tržeb z výrobní činnosti vzhledem k celkovým tržbám

poměr	0,77	0,64	0,57	0,55	0,5
--------------	------	------	------	------	-----

Zdroj : vlastní

Z tabulky je zřejmý stále klesající podíl výrobní činnosti na celkových tržbách. V roce 1994 bylo více jak tři čtvrtě tržeb uskutečněno prodejem vlastních výrobů, naproti tomu v roce 1998 připadalo na výrobní činnost pouhá polovina všech tržeb.

Tabulka č. 12- celkové náklady

druh nákladu	1994	1995	1996	1997	1998
cestovné	24 358,40	98 487,20	18 363,60	0,00	0,00
dkp	142 530,35	52 083,60	134 185,00	123 655,50	99 538,98
doprava	15 334,80	8 811,42	16 480,40	8 374,00	8 742,20
mzdové náklady	3 107 802,00	3 199 999,00	3 234 207,00	3 059 811,00	3 476 356,00
materiál	7 216 799,30	5 732 290,16	5 350 437,33	5 851 987,45	4 740 258,34
nájem	0,00	0,00	0,00	0,00	102 200,00
nákup zboží	2 637 500,17	4 228 493,65	5 259 141,66	6 044 996,48	7 025 832,74
odpisy	243 436,80	325 732,00	406 703,00	306 539,00	254 184,50
opravy	13 156,10	122 841,91	118 967,41	50 194,40	43 778,30
pohonné hmoty	20 513,16	37 281,84	37 281,84	43 160,87	36 281,32
soc. a zdrav. pojišť.	289 703,00	157 323,00	93 134,00	301 007,00	256 240,00
poštovné	42 358,00	73 949,00	78 364,00	128 356,00	143 914,00
štítky	83 071,35	124 188,93	112 227,79	108 357,41	101 543,84
obaly	44 328,67	96 967,87	81 066,39	93 548,52	63 653,00
pojištění	8 064,00	8 054,00	5 452,00	8 123,00	5 371,00
kanc. potřeby	14 183,36	8 828,69	18 304,34	25 368,59	21 816,50
účetnictví	58 000,00	70 000,00	88 000,00	93 000,00	101 500,00
telefon	12 836,35	42 606,76	60 437,36	102 894,54	110 233,14
elektřina	11 814,10	11 904,76	12 000,00	22 385,00	35 700,00
poplatky	5 752,72	27 806,49	31 390,36	36 986,05	39 755,42
čistící prostředky	1 386,39	2 223,85	1 597,21	3 951,28	1 962,20
uhlí	5 352,62	5 483,85	12 304,02	10 893,60	12 752,50
proti povodňové akt.	0,00	0,00	0,00	0,00	21 784,10
nástroje	10 444,18	38 578,93	12 231,72	43 832,67	15 487,63
silniční daň	4 800,00	8 200,00	800,00	23 500,00	9 000,00
pracovní prostředí	0,00	0,00	0,00	383 964,58	12 145,87
ostatní	85 635,84	391 872,46	618 558,02	818 329,28	580 495,74
celkem	14 099 161,67	14 874 009,38	15 801 634,46	17 693 216,22	17 320 527,32

Zdroj : vlastní

Způsob rozdělení nákladů

Nejčastěji se nákladové druhy týkají obou činností a proto jsou děleny v poměru, v jakém jsou uskutečněny tržby. Vezměme např. náklady na vedení účetnictví či na kancelářské potřeby. Cena za zpracování účetnictví se odvozuje od počtu položek. Zrušila-li by se výroba, zcela jistě by se to na počtu položek, a tudíž i na ceně, projevilo. Vystavilo by se méně faktur, dodacích listů atd. s menším počtem řádků na stránce, spotřebovalo by se méně šanonů, lepidla, pásek do tiskárny atd. a proto by také poklesly náklady na kancelářské potřeby. Na menší počet zboží by byla potřeba menšího počtu obalů, štítků, zaplatilo by se méně za poštovné...

Podíli-li se prodej zboží určitým poměrem na celkových tržbách, podílí se tímto poměrem i na zisku a odvozeně i na platbách sociálního a zdravotního pojištění podnikatele. Proto i tyto nákladové druhy jsou přiděleny oběma činnostem v poměru tržeb.

U některých druhů je možné z evidence vytrždit majetek sloužící pouze výrobě. Ten je pak v celé výši přiřazen pouze výrobní činnosti (např. počítače a tiskárny sloužící výrobnímu úseku a úseku technického zabezpečení). U majetku, používanému jak pro výrobu tak pro obchod, došlo k rozdělení v poměru tržeb. Poté se rozdělené náklady sečetly a vzhledem k celkovým nákladům se stanovil poměr. Stejný postup byl použit i v případě mzdových nákladů. Mzdy pracovníků ve výrobě celé k výrobní činnosti a mzdy technického zabezpečení a úseku expedice pak v poměru tržeb.

U čisticích prostředků a uhlí byla jako klíč k rozdělení zvolena velikost plochy. Výrobní plocha plus poměrná část ploch využívaných k obojímu (v poměru tržeb) je považována za výrobní, zbytek je pak logicky obchodní. V poměru těchto ploch jsou pak přiděleny náklady výše zmíněných druhů.

⇒ Náklady dělené v poměru tržeb

Cestovné, dopravné, pohonné hmoty, sociální pojištění podnikatele, zdravotní pojištění podnikatele, poštovné, štítky, obaly, pojištění, kancelářské potřeby,

účetnictví, telefon, poplatky, proti povodňové aktivity, silniční daň a dálniční známky a ostatní.

⇒ **Náklady rozdělené kombinací poměrného a jednotlivého přidělení**

Drobný hmotný majetek, odpisy, opravy, mzdové náklady.

⇒ **Obchodní náklady** - nákup zboží.

⇒ **Výrobní náklady** - materiál, nástroje, náklady na pracovní prostředí.

⇒ **Náklady dělené dle velikosti ploch** - čisticí prostředky, uhlí.

Tabulka č. 13- poměry pro dělení celkových nákladů

	1994	1995	1996	1997	1998
druh nákladu	poměr	poměr	poměr	poměr	poměr
cestovné	0,77	0,64	0,57	-	-
dkp	0,73	0,65	0,77	0,53	0,66
doprava	0,77	0,64	0,57	0,55	0,5
mzdové náklady	0,9	0,89	0,86	0,87	0,86
materiál	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
nájem	-	-	-	-	0,25
nákup zboží	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
odpisy	0,62	0,53	0,51	0,47	0,41
opravy	0,56	0,48	0,58	0,44	0,48
pohonné hmoty	0,77	0,64	0,57	0,55	0,50
soc. a zdrav. pojištění	0,77	0,64	0,57	0,55	0,50
poštovné	0,77	0,64	0,57	0,55	0,5
štítky	0,77	0,64	0,57	0,55	0,5
obaly	0,77	0,64	0,57	0,55	0,5
pojištění	0,77	0,64	0,57	0,55	0,5
kanc. potřeby	0,77	0,64	0,57	0,55	0,5
účetnictví	0,77	0,64	0,57	0,55	0,5
telefon	0,77	0,64	0,57	0,55	0,5
elektřina	0,85	0,8	0,85	0,85	0,83
poplatky	0,77	0,64	0,57	0,55	0,5
čisticí prostředky	0,6	0,53	0,65	0,65	0,55
uhlí	0,6	0,53	0,65	0,65	0,55
proti povodňové akt.	0,77	0,64	0,57	0,55	0,5
nástroje	1	1	1	1	1
silniční daň	0,77	0,64	0,57	0,55	0,5
pracovní prostředí	-	-	-	1	1
ostatní	0,77	0,64	0,57	0,55	0,5

Zdroj : vlastní

Takto stanovené poměry vyjadřují, jaká část celkových nákladů připadá na výrobní činnost. Např. při poměru 0,77 připadá sedmdesát sedm procent nákladů výrobě a třicet tři obchodní činnosti.

S pomocí určených poměrů a známých celkových nákladů je nyní jednoduché spočítat výši jednotlivých nákladových položek pro obě podnikové činnosti. Ty jsou uvedeny v tabulkách č. 14 a 15.

Tabulka č. 14- výrobní náklady

druh nákladu	1994	1995	1996	1997	1998
cestovné	18 755,97	63 031,81	10 467,25	0,00	0,00
dkp	104 047,16	33 854,34	103 322,45	65 537,42	65 695,73
doprava	11 807,80	5 639,31	9 393,83	4 605,70	4 371,10
mzdové náklady	2 797 021,80	2 847 999,11	2 781 418,02	2 662 035,57	2 989 666,16
materiál	7 216 799,30	5 732 290,16	5 350 437,33	5 851 987,45	4 740 258,34
nájem	0,00	0,00	0,00	0,00	102 200,00
nákup zboží	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
odpisy	150 930,82	172 637,96	207 418,53	144 073,33	104 215,65
opravy	7 367,42	58 964,12	69 001,10	22 085,54	21 013,58
pohonné hmoty	15 795,13	23 860,38	21 250,65	23 738,48	18 140,66
soc. a zdrav. pojišť.	223 071,31	100 686,72	53 086,38	165 553,85	128 120,00
poštovné	32 615,66	47 327,36	44 667,48	70 595,80	71 957,00
štítky	63 964,94	79 480,92	63 969,84	59 596,58	50 771,92
obaly	34 133,08	62 059,44	46 207,84	51 451,69	31 826,50
pojištění	6 209,28	5 154,56	3 107,64	4 467,65	2 685,50
kanc. potřeby	10 921,19	5 650,36	10 433,48	13 952,72	10 908,25
účetnictví	44 660,00	44 800,00	50 160,00	51 150,00	50 750,00
telefon	9 883,99	27 268,33	34 449,30	56 592,00	55 116,57
elektrina	10 041,98	9 523,81	10 200,00	19 027,25	29 631,00
poplatky	4 429,59	17 796,15	17 892,51	20 342,33	19 877,71
čistící prostředky	831,84	1 178,64	1 038,19	2 568,33	1 079,21
uhlí	3 211,57	2 906,44	7 997,61	7 080,84	7 013,88
proti povodň. akt.	0,00	0,00	0,00	0,00	10 892,05
nástroje	10 444,18	38 578,93	12 231,72	43 832,67	15 487,63
silniční daň	3 696,00	5 248,00	456,00	12 925,00	4 500,00
pracovní prostředí	0,00	0,00	0,00	383 964,58	12 145,87
ostatní	65 939,60	250 798,37	352 578,07	450 081,10	290 247,87
celkem	10 846 579,59	9 636 735,22	9 261 185,21	10 187 245,87	8 838 572,17

Zdroj : vlastní

Tabulka č. 15- náklady obchodní činnosti

druh nákladu	1994	1995	1996	1997	1998
cestovné	5 602,43	35 455,39	7 896,35	0,00	0,00
dkp	38 483,19	18 229,26	30 862,55	58 118,09	33 843,25
doprava	3 527,00	3 172,11	7 086,57	3 768,30	4 371,10
mzdové náklady	310 780,20	351 999,89	452 788,98	397 775,43	486 689,84
materiál	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
nájem	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
nákup zboží	2 637 500,17	4 228 493,65	5 259 141,66	6 044 996,48	7 025 832,74
odpisy	92 505,98	153 094,04	199 284,47	162 465,67	149 968,86
opravy	5 788,68	63 877,79	49 966,31	28 108,86	22 764,72
pohonné hmoty	4 718,03	13 421,46	16 031,19	19 422,39	18 140,66
soc. a zdrav. pojišť.	66 631,69	56 636,28	40 047,62	135 453,15	128 120,00
poštovné	9 742,34	26 621,64	33 696,52	57 760,20	71 957,00
štítky	19 106,41	44 708,02	48 257,95	48 760,83	50 771,92
obaly	10 195,59	34 908,43	34 858,55	42 096,83	31 826,50
pojištění	1 854,72	2 899,44	2 344,36	3 655,35	2 685,50
kanc. potřeby	3 262,17	3 178,33	7 870,87	11 415,87	10 908,25
účetnictví	13 340,00	25 200,00	37 840,00	41 850,00	50 750,00
telefon	2 952,36	15 338,43	25 988,07	46 302,54	55 116,57
elektřina	1 772,11	2 380,95	1 800,00	3 357,75	6 069,00
poplatky	1 323,13	10 010,34	13 497,85	16 643,72	19 877,71
čistící prostředky	554,56	1 045,21	559,02	1 382,95	882,99
uhlí	2 141,05	2 577,41	4 306,41	3 812,76	5 738,63
proti povodňové akt.	0,00	0,00	0,00	0,00	10 892,05
nástroje	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
silniční daň	1 104,00	2 952,00	344,00	10 575,00	4 500,00
pracovní prostředí	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ostatní	19 696,24	141 074,09	265 979,95	368 248,18	290 247,87
celkem	3 252 582,07	5 237 274,17	6 540 449,25	7 505 970,36	8 481 955,15

Zdroj : vlastní

V následující tabulce je celkové rozdělení nákladů a poměr v jakém jsou výrobní náklady vzhledem k celkovým. V posledním řádku je pak uvedena daň z příjmu, její poměrné části bude použito při výpočtu čistého zisku.

Tabulka č. 16- přehled rozložení nákladů

	1994	1995	1996	1997	1998
<i>náklady</i>	14 099 161,67	14 874 009,38	15 801 634,46	17 693 216,22	17 320 527,32
výroba	10 846 579,59	9 636 735,22	9 261 185,21	10 187 245,87	8 838 572,17
obchod	3 252 582,07	5 237 274,17	6 540 449,25	7 505 970,36	8 481 955,15
poměr	0,77	0,65	0,59	0,58	0,51
daně	222 900,00	187 840,00	553 000,00	668 760,00	192 908,00

Zdroj : vlastní

Ze zjištěných údajů je nyní možné spočítat výši obou dílčích zisků odečtením nákladů a poměrné části daně od dosažených tržeb.

Tabulka č. 17 - rozdělení zisku

zisk	1994	1995	1996	1997	1998
výroba	446 643,67	206 328,04	339 406,82	235 076,92	91 733,34
obchod	120 517,69	301 764,89	717 713,08	1 052 720,66	452 322,19

Zdroj : vlastní

A nyní jsou již k dispozici veškeré údaje nutné k výpočtu hodnot ukazatele rentability tržeb.

3.2. POSOUZENÍ PODNIKOVÝCH ČINNOSTÍ POMOCÍ UKAZATELE RENTABILITY TRŽEB

Pro zhodnocení ekonomického přínosu výrobní činnosti jsem zvolila ukazatel rentability tržeb patřícího do skupiny ukazatelů rentability. Měří výši dosahovaného zisku v procentech z tržeb. Ukazuje tedy výši ziskové přírážky, tzv. marže, což je pojem podnikatelům dobře známý a tudíž má pro ně dobrou vypovídací schopnost.

Pro potřeby našeho výpočtu je nezbytné rozlišit z celkového zisku tu část, která připadá na obchodní činnost a která na výrobu, což bylo provedeno v předcházející kapitole.

rentabilita tržeb (Return on Sales - ROS)

$$\text{ROS} = \text{zisk} / \text{tržby}$$

(2)

Tabulka č. 18 - rentabilita tržeb za prodané výrobky

výroba	1994	1995	1996	1997	1998
zisk	446 643,67	206 328,04	339 406,82	235 076,92	91 733,34
tržby	11 464 701,73	9 964 763,08	9 924 699,98	10 807 375,59	9 028 745,43
rentabilita	3,90	2,07	3,42	2,18	1,02
trend 1994=100%	100,00	53,15	87,78	55,83	26,08

Zdroj : vlastní

Tabulka č. 19 - rentabilita tržeb z prodeje zboží

obchod	1994	1995	1996	1997	1998
zisk	120 517,69	301 764,89	717 713,08	1 052 720,66	452 322,19
tržby	3 424 521,30	5 605 179,23	7 487 054,37	8 842 398,21	9 028 745,43
rentabilita	3,52	5,38	9,59	11,91	5,01
trend 1994=100%	100,00	152,98	272,39	338,29	142,35

Zdroj : vlastní

Rentabilita tržeb výroby vykazovala střídavý vývoj nízkých hodnot ukazatelů. Nikdy nedosáhla ustanovující hodnoty z roku 1994 a v roce 1998 došlo k propadu ukazatele až na hodnotu pouhého jednoho procenta. Naproti tomu vývoj ukazatele rentability tržeb obchodní činnosti byl do roku 1997 neustále stoupající. V tomto roce dosáhl podnik v této činnosti rentability téměř dvanáct procent, což je velmi dobrý výsledek. Ale i v této oblasti došlo v roce 1998 k propadu hodnoty ukazatele na zhruba poloviční hodnotu oproti roku 1997. Co se týče výše hodnot, rentabilita tržeb výroby předčila rentabilitu tržeb obchodní činnosti pouze v roce 1994. Je tedy zřejmé, že celková rentabilita tržeb za podnik jako celek, je tažena vzhůru mnohem lepšími obchodními výsledky.

3.3. DYNAMIKA ZISKU, NÁKLADŮ A VÝNOSŮ

Nejdříve se přesvědčíme, jestli podnik splňuje požadavek růstového vývoje vztahů sledovaných ukazatelů ve dvou po sobě jdoucích obdobích. Základním kritériem je rychlejší růst zisku před růstem objemu výroby a rychlejší růst výroby v porovnání s náklady.

[lit.5]

Tento základní vztah můžeme matematicky vyjádřit ve formě nerovnosti

$$\frac{Z_i}{Z_{i-1}} > \frac{V_i}{V_{i-1}} > \frac{N_i}{N_{i-1}}, \quad (9)$$

v indexové formě : $I_z > I_v > I_n$

kde Z_i, V_i, N_i jsou zisk, výnosy a náklady ve sledovaném období,

$Z_{i-1}, V_{i-1}, N_{i-1}$ jsou zisk, výnosy a náklady v předcházejícím období.

Jiným vyjádřením tohoto vztahu je nutnost stálého zvyšování zisku a snižování nákladů na jednotku, tj. pomocí relativních ukazatelů ziskovosti, nákladovosti a rentability.

$$\text{Ziskovost} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Výnosy}}, \quad (10)$$

$$\text{Nákladovost} = \frac{\text{Náklady}}{\text{Výnosy}}, \quad (11)$$

Zisk

$$\text{Rentabilita} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Náklady}}, \quad (12)$$

Náklady připadající na další jednotku výroby musí být menší, než náklady na dosavadní jednotku.

[lit.5]

$$\frac{\Delta N_i}{N_{i-1}} < \frac{\Delta Z_i}{Z_{i-1}}, \quad \frac{\Delta Z_i}{Z_{i-1}} < \frac{\Delta V_i}{V_{i-1}}, \quad (13)$$

kde $\Delta Z_i, \Delta N_i, \Delta V_i$ jsou přírůstky zisku, nákladů a výnosů v běžném období,

$Z_{i-1}, N_{i-1}, V_{i-1}$ jsou zisk, náklady a výnosy předchozího období.

Sledováním těchto vztahů získáváme informace o tom, zda jsou dodrženy relace vývoje zisku, nákladů a výnosů.

Pro větší přehlednost bude porovnání těchto vztahů provedeno nejprve celkově a za obchodní činnost, v další části se pak budu samostatně věnovat pouze výrobě.

3.3.1. DYNAMIKA VZTAHŮ CELKOVÉ A OBCHODNÍ ČINNOSTI

V následujících tabulkách číslo 20 a 21 jsou výsledné hodnoty dosažené podnikem za obě dvě činnosti a za obchod.

Hodnoty jsou do tabulek dosazovány z tabulek rozdělených tržeb a nákladů, použitých při výpočtu rentability obou činností.

Tabulka č. 20 - Výsledné hodnoty celkové činnosti podniku

	1994	1995	1996	1997	1998
Výnosy	14 889 223,03	15 569 942,31	17 411 754,35	19 649 773,80	18 057 490,85
Náklady	14 099 161,67	14 874 009,38	15 801 634,46	17 693 216,22	17 320 527,32
Zisk	790 061,36	695 932,93	1 610 119,89	1 956 557,58	736 963,53

Zdroj : vlastní

Tabulka č. 21- Výsledné hodnoty obchodní činnosti

	1994	1995	1996	1997	1998
Výnosy	3 424 521,30	5 605 179,23	7 487 054,37	8 842 398,21	9 028 745,43
Náklady	3 252 582,07	5 237 274,17	6 540 449,25	7 505 970,36	8 481 955,15
Zisk	171 939,22	367 905,07	946 605,12	1 336 427,85	546 790,28

Zdroj : vlastní

3.3.1.1. ZHODNOCENÍ VÝVOJE POMOCÍ TEMPA RŮSTU

Indexy výnosů, nákladů a ziskovosti jsme získali vzájemným podílem hodnot dvou po sobě jdoucích období. Pro procentní tvar jsme výsledek vynásobili stem.

Tabulka č. 22- Indexy výnosů, nákladů a zisku celkové činnosti

Index v %	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98
I_V	104,57	111,83	112,85	91,90
I_N	105,50	106,24	111,97	97,89
I_Z	88,09	231,36	121,52	37,67

Zdroj : vlastní

Tabulka č. 23 - Indexy výnosů, nákladů a zisku obchodní činnosti

index v %	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98
Výnosy	163,68	133,57	118,10	102,11
Náklady	161,02	124,88	114,76	113,00
Zisk	213,97	257,30	141,18	40,91

Zdroj : vlastní

V následujících tabulkách jsou indexy seřazeny tak, že v každém roce by hodnoty jednotlivých indexů měly být zleva do prava sestupné. Index ziskovosti by měl být větší než index výnosů a ten by zase měl být větší než index nákladů.

Tabulka č. 24 - Souhrnná tabulka indexů celkové činnosti

	I_Z	I_V	I_N
1994/95	88,09	104,57	105,50
1995/96	231,36	111,83	106,24
1996/97	121,52	112,85	111,97
1997/98	37,67	91,90	97,89

Zdroj : vlastní

Z tabulky vyplývá, že požadovaná dynamika zisku, nákladů a výnosů je splněna v letech 1995 až 1997. Naproti tomu v období 1994/95 a 1997/98 došlo k vývoji přesně opačnému. V roce 1995 rostly oproti minulému roku nejrychleji náklady, pak výnosy a zisk zaznamenal zhruba dvanáctiprocentní pokles. K ještě horšímu vývoji došlo v roce 1998. Došlo k mírnému propadu výnosů a k velmi výraznému snížení zisku.

Z porovnání jednotlivých let je zřejmé, že ačkoli v případě výnosů došlo k mírnému zhoršení situace až v posledním roce, v případě zisku je tento trend trvalý již od období 1996/97 a mnohem výraznější.

Tabulka č. 25 - Souhrnná tabulka indexů obch. činnosti

	I_Z	I_V	I_N
1994/95	213,97	163,68	161,02
1995/96	257,30	133,57	124,88
1996/97	141,18	118,10	114,76
1997/98	40,91	102,11	113,00

Zdroj : vlastní

Po celou dobu až do roku 1998 dosahovala obchodní činnost požadovaného vývoje. Zisk rostl rychleji než výnosy a ty rychleji než náklady. Tempo tohoto růstu ovšem klesalo. Výjimkou byl zisk v období 1995/96, který rostl rychleji než v předchozím období. To je způsobeno pomalejším zbržděním tempa růstu výnosů, než tomu bylo u nákladů. V roce 1998 došlo k naprosto opačnému vývoji, stejně jako u celkové činnosti, tzn. nejrychleji rostly náklady. To byl také důvod, proč došlo k poklesu zisku.

3.3.1.2. ZHODNOCENÍ PROSTŘEDNICTVÍM PŘÍRŮSTKU

Nyní se přesvědčíme jak je na tom podnik v případě zvyšování zisku a snižování nákladů na jednici. Náklady připadající na jednotku přírůstku výroby by měly být menší než náklady na jednici dosavadního objemu výroby.

Porovnáním absolutních hodnot vždy dvou po sobě jdoucích období, získáme tabulku absolutních rozdílů, kterou později využijeme při výpočtech rentability, ziskovosti a nákladovosti přírůstků.

Tabulka č. 26- Absolutní rozdíly hodnot celkové činnosti

absolutní rozdíl	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98
Výnosy	680 719,28	1 841 812,04	2 238 019,45	-1 592 282,95
Náklady	774 847,71	927 625,08	1 891 581,76	-372 688,90
Zisk	-94 128,43	914 186,96	346 437,69	-1 219 594,05

Zdroj : vlastní

Výnosy rostly pravidelně každý rok. Až v roce 1998 došlo k propadu zhruba o milion a půl. Náklady rostly každým rokem do roku 1998, kdy došlo k propadu o téměř tři sta osmdesát tisíc. Jelikož tento pokles nákladů byl mnohem mírnější než pokles výnosů, došlo v roce 1998 také k poklesu zisku. V případě zisku došlo k poklesu hned dvakrát. V roce 1995 oproti roku 1994 o necelých sto tisíc. V roce 1998 se jedná o pokles mnohem hlubší, více jak milionový.

Tabulka č. 27 - Absolutní rozdíly hodnot obchodní činnosti

absolutní rozdíl	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98
Výnosy	2 180 657,93	1 881 875,14	1 355 343,84	186 347,22
Náklady	1 984 692,09	1 303 175,08	965 521,11	975 984,79
Zisk	195 965,84	578 700,06	389 822,73	-789 637,58

Zdroj : vlastní

V oblasti obchodní činnosti docházelo k nárůstu hodnot výnosů a nákladů po celé sledované období. Ovšem vlivem mnohonásobně vyššího zvýšení nákladů v roce 1998, než bylo zvýšení výnosu, došlo k poklesu zisku o téměř 800 000 Kč.

Nyní si dosazením hodnot do vzorců (10), (11) a (12) spočítáme ukazatele rentability, ziskovosti a nákladovosti pro každé období.

Tabulka č. 28 - ukazatele celkové činnosti

	1994	1995	1996	1997	1998
rentabilita	0,06	0,05	0,10	0,11	0,04
ziskovost	0,05	0,04	0,09	0,10	0,04
nákladovost	0,95	0,96	0,91	0,90	0,96

Zdroj : vlastní

Z vývoje během jednotlivých let je patrný kladný vývoj rentability a ziskovosti až do roku 1997 (s výjimkou mírného poklesu v roce 1995) a pak hluboký propad v roce 1998. Nákladovost po celé sledované období zůstává nad hodnotou devadesáti haléřů na každou korunu tržeb.

Tabulka č. 29- ukazatele obchodní činnosti

	1994	1995	1996	1997	1998
rentabilita	0,05	0,07	0,14	0,18	0,06
ziskovost	0,05	0,07	0,13	0,15	0,06
nákladovost	0,95	0,93	0,87	0,85	0,94

Zdroj : vlastní

Rentabilita a ziskovost rostly až do roku 1997. Hodnoty ziskovosti z roku 1998 jsou téměř třetinové oproti předchozímu období. Vysoký nárůst hodnot v období 1996-1997 je způsoben poklesem nákladovosti pod hranici devadesáti haléřů na jednu korunu tržeb.

Následně je potřeba spočítat ukazatele rentability, ziskovosti a nákladovosti přírůstků. To znamená, že do vzorců pro výpočet jednotlivých ukazatelů se nedosazují hodnoty absolutní, ale hodnoty rozdílů mezi jednotlivými roky.

Tabulka č. 30- ukazatele přírůstku celkové činnosti

	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98
rent. přírůstku	-0,12	0,99	0,18	3,27
zisk. přírůstku	-0,14	0,50	0,15	0,77
nákl. přírůstku	1,14	0,50	0,85	0,23

Zdroj : vlastní

Tabulka č. 31 - ukazatele přírůstku obchodní činnosti

	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98
rent. Přírůstku	0,1	0,44	0,4	-0,81
zisk. Přírůstku	0,09	0,31	0,29	-4,24
nákl. přírůstku	0,91	0,69	0,71	5,24

Zdroj : vlastní

V následující tabulce jsou hodnoty ukazatelů opět seřazeny tak, aby vyhovovaly vztahům nerovnosti.

$$\frac{\Delta N_i}{\Delta V_i} < \frac{N_{i-1}}{V_{i-1}}, \quad \frac{\Delta Z_i}{\Delta N_i} < \frac{Z_{i-1}}{N_{i-1}}, \quad \frac{\Delta Z_i}{\Delta V_i} < \frac{Z_{i-1}}{V_{i-1}},$$

Levá hodnota by vždy měla být vyšší než ta pravá. Mezi sebou porovnávané hodnoty jsou od ostatních oddělené.

Tabulka č. 32 - tabulka ukazatelů celkové činnosti

	nákladovost	nákl. přírůstku	rent. řířrůstku	rentabilita	zisk.přrůstku	ziskovost
1994/95	0,95	1,14	-0,12	0,06	-0,14	0,05
1995/96	0,96	0,50	0,99	0,05	0,50	0,04
1996/97	0,91	0,85	0,18	0,10	0,15	0,09
1997/98	0,90	0,23	3,27	0,11	0,77	0,10

Zdroj : vlastní

Požadovaná nerovnost není splněna pouze v případě roku 1995. V tomto roce byl každý přírůstkový výrobek více nákladový než výrobek dosavadního objemu výroby. V důsledku toho došlo k poklesu rentability a ziskovosti přírůstků.

Tabulka č. 33- tabulka ukazatelů obchodní činnosti

	nákladovost	nákl. přírůstku	rent. přrůstku	rentabilita	zisk.přrůstku	ziskovost
1994/95	0,95	0,91	0,1	0,05	0,09	0,05
1995/96	0,93	0,69	0,44	0,07	0,31	0,07
1996/97	0,87	0,71	0,4	0,14	0,29	0,13
1997/98	0,85	5,24	-0,81	0,18	-4,24	0,15

Zdroj : vlastní

Opět platí, že vývoj této části podnikové činnosti je až do roku 1998 hodnocen jako správný. Nákladovost přírůstku byla nižší než nákladovost. V tomto roce byla zaznamenána vysoká nákladovost přírůstku, která měla přímý vliv na pokles rentability a ziskovosti přírůstků.

3.3.2. DYNAMIKA VZTAHŮ VÝROBNÍ ČINNOSTI

V další části je provedeno porovnání dynamiky vývoje pouze pro výrobní část. Postup zůstává samozřejmě nezměněn. Hodnoty jsou do tabulek dosazovány z tabulek rozdělených tržeb a nákladů, použitých při výpočtu rentability obou činností.

3.3.2.1. ZHODNOCENÍ VÝVOJE POMOCÍ TEMPA RŮSTU

Tabulka č. 34 - Výsledné hodnoty výrobní činnosti

	1994	1995	1996	1997	1998
Výnosy	11 464 701,73	9 964 763,08	9 924 699,98	10 807 375,59	9 028 745,43
Náklady	10 846 579,59	9 636 735,22	9 261 185,21	10 187 245,87	8 838 572,17
Zisk	618 122,14	328 027,86	663 514,77	620 129,72	190 173,25

Zdroj : vlastní

Indexy jsme získali vzájemným podílem hodnot dvou po sobě jdoucích období. Pro procentní tvar jsme výsledek vynásobili stem.

Tabulka č. 35 - Indexy výnosů, nákladů a zisku výrobní činnosti

index v %	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98
Výnosy	86,92	99,60	108,89	83,54
Náklady	88,85	96,10	110,00	86,76
Zisk	53,07	202,27	93,46	30,67

Zdroj : vlastní

V následující tabulce jsou indexy v jednotlivých letech opět pro větší přehlednost srovnány tak, že jejich pořadí vyhovuje nerovnosti $I_z > I_v > I_n$. Zleva do prava by hodnoty měly klesat.

Tabulka č. 36 - Souhrnná tabulka indexů výr. činnosti

	Iz	Iv	IN
1994/95	53,07	86,92	88,85
1995/96	202,27	99,60	96,10
1996/97	93,46	108,89	110,00
1997/98	30,67	83,54	86,76

Zdroj : vlastní

Do jisté míry vývoj dynamiky zisku, nákladů a výnosů ve výrobě kopíruje vývoj za celý podnik. Celkový vývoj byl v období 1994/95 a 1997/98 také přesně opačný než ní požadavek. V letech 1995/96 a 1996/97 však podnik dokázal tento vývoj zvrátit, než došlo v roce 1998 opět ke zhoršení situace. Naproti tomu výroba dokázala výsledek zlepšit pouze v období 1995/96 a od roku 1996 je trend trvale negativní.

Zatímco v případě celkové činnosti platilo, že v oblasti výnosů a nákladů docházelo k růstu každým rokem a až rok 1998 znamenal pokles, ve výrobě byl nárůst zaznamenán pouze za období 1996/97.

V oblasti zisku v letech 1996 a 1997 ve výrobě, na rozdíl od celkové činnosti, nedošlo k nárůstu. Situace se tak kromě roku 1996 neustále zhoršuje. Ačkoli nárůst zisku v roce 1996 o 202% vypadá impozantně, je nutné si uvědomit, že porovnání je provedeno s propadovým rokem 1995. V případě porovnání se základním rokem 1994 se jedná o sedmiprocentní nárůst.

3.3.2.2. ZHODNOCENÍ VÝVOJE POMOCÍ PŘÍRŮSTKU VÝROBY

Pro porovnání jak se výrobě daří zvyšovat zisk a snižovat náklady na každou další výrobní jednotku potřebujeme tabulku absolutních rozdílů.

Tabulka č. 37 - Absolutní rozdíly hodnot výrobní činnosti

absolutní rozdíl	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98
Výnosy	-1 499 938,65	-40 063,10	882 675,61	-1 778 630,17
Náklady	-1 209 844,38	-375 550,01	926 060,66	-1 348 673,70
Zisk	-290 094,28	335 486,91	-43 385,05	-429 956,47

Zdroj : vlastní

Zde vidíme negativní tendence v podstatě po dobu celého sledovaného období. Mezi roky 1994 a 1995 došlo k snížení nákladů, ale také k snížení výnosů a zisku. V období 1995/96 mírně poklesly tržby, pokles zaznamenaly i náklady. Ovšem zisk se zvýšil zhruba o 335 000 Kč. V porovnávaných letech 1996 a 1997 došlo k nárůstu výnosů i nákladů, zisk se mírně propadl. V roce 1998 oproti roku 1997 došlo k vysokému propadu tržeb, nákladů i zisku.

Tabulka č. 38 - ukazatele výrobní činnosti

	1994	1995	1996	1997	1998
rentabilita	0,06	0,03	0,07	0,06	0,02
ziskovost	0,05	0,03	0,07	0,06	0,02
nákladovost	0,95	0,97	0,93	0,94	0,98

Zdroj : vlastní

Dosazením hodnot z předešlé tabulky do vzorců pro rentabilitu, ziskovost a nákladovost přírůstku :

$$\text{Nákladovost přírůstku} = \frac{\Delta N_i}{\Delta V_i}, \quad (14)$$

$$\text{Rentabilita přírůstku} = \frac{\Delta Z_i}{\Delta V_i}, \quad (15)$$

$$\text{Ziskovost přírůstku} = \frac{\Delta Z_i}{\Delta N_i}, \quad (16)$$

získáme tabulku číslo 39

Tabulka č. 39 - Ukazatele přírůstku výrobní činnosti

	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98
rent. přírůstku	0,24	-0,89	-0,05	0,32
zisk. přírůstku	0,19	-8,37	-0,05	0,24
nákl. přírůstku	0,81	9,37	1,05	0,76

Zdroj : vlastní

V následující tabulce jsou hodnoty ukazatelů opět seřazeny tak, aby vyhovovaly vztahům nerovnosti.

$$\frac{\Delta N_i}{\Delta V_i} < \frac{N_{i-1}}{V_{i-1}}, \quad \frac{\Delta Z_i}{\Delta N_i} < \frac{Z_{i-1}}{N_{i-1}}, \quad \frac{\Delta Z_i}{\Delta V_i} < \frac{Z_{i-1}}{V_{i-1}},$$

Tabulka č. 40 - Souhrnná tabulka ukazatelů výrobní činnosti

	nákladovost	nákl. přírůstku	rent. přírůstku	rentabilita	zisk.přírůstku	ziskovost
1994/95	0,95	0,81	0,24	0,06	0,19	0,05
1995/96	0,97	9,37	-0,89	0,03	-8,37	0,03
1996/97	0,93	1,05	-0,05	0,07	-0,05	0,07
1997/98	0,94	0,76	0,32	0,06	0,24	0,06

Zdroj : vlastní

V období 1994/95 je žádaná nerovnost splněna ve všech třech případech, tzn. že s nárůstem výroby dojde k zvýšení zisku. V následujícím období došlo k výraznému zhoršení sledovaných ukazatelů. V případě nákladovosti přírůstku můžeme z hodnoty ukazatele vyčíst, že každá další koruna výnosů se sebou přináší nárůst nákladů o více než devět korun. Což znamená, že každá další koruna tržeb snižuje zisk o osm korun. Rentabilita přírůstku je záporná, čímž dochází k snížení celkové rentability. Ačkoli v následujícím období došlo ke zlepšení situace, podnik stále nedosáhl požadovaných hodnot, kdy nákladovost přírůstku by měla být nižší než nákladovost dosavadního objemu výroby. Stejně tak rentabilita a ziskovost přírůstků stále ještě nepřevýšily ukazatele rentability a ziskovosti. Z čehož vyplývá, že pokud by výše

výnosů a nákladů připadajících na jednotku zůstala stejná, bylo by pro podnik výhodnější omezit produkci.

Zajímavé je, že v období 1997/98 podnik dospěl k požadované nerovnosti, ačkoli v případě indexového posouzení vývoje je tento negativní. To znamená, že každá další jednotka výroby je ziskovější než ta dosavadní, tempo růstu ziskovosti, rentability a nákladovosti však není v pořádku.

3.4. CELKOVÉ ZHODNOCENÍ

Předpoklad majitele o větším ekonomickém přínosu obchodní činnosti se vyplnil. Výše zisku výroby předčila zisk obchodní činnosti pouze v roce 1994. V roce 1995 pak již byl obchodní zisk zhruba o polovinu vyšší a tento rozdíl se v čase zvyšoval. V následujícím roce to byl již dvojnásobný rozdíl a v roce 1997 čtyřnásobný. Tento stav zůstal zachován i v roce 1998, ačkoli v obou případech došlo k poklesu absolutní výše zisku. Lepších výsledků dosahuje obchodní činnost i v případě rentability tržeb. Výroba nikdy nepřekročila hranici 4 %, v obchodní sféře bylo dosaženo výsledku téměř 12 %. Pokles zisku zaznamenaný v roce 1998 byl doprovázen poklesem rentability tržeb. V případě výroby na hodnotu jednoho procenta, rentabilita tržeb zboží poklesla na úroveň 5 %. Co se týče vývoje zisku, výnosů a nákladů, byl vliv obchodní činnosti a výroby na celkové hodnoty různý. V období 1994/95 byl vliv výrobní činnosti tak silný, že se její špatné výsledky projeví i v celkovém hodnocení. Naproti tomu v období 1996/97 byly tyto výsledky překonány výsledky v obchodní činnosti a celková činnost splnila podmínku rychlejšího růstu zisku před výnosy, a výnosů před náklady. Z hodnocení nákladovosti a nákladovosti přírůstku je patrné, že výroba do roku 1997, opět kromě období 1994/95, působila negativně na růst celkového zisku. V roce 1998 ovšem dosáhla uspokojivého výsledku - dodatečný přírůstek výroby o 1 Kč má ziskový potenciál dvacet čtyři haléře. Naproti tomu výroba v tomto období 1997/98 zaznamenala vysokou nákladovost přírůstku způsobenou vysokým růstem nákladů a pomalým růstem výnosů. Na tuto situaci je možné reagovat buď ukončením výrobní činnosti, jak má majitel v úmyslu, nebo pokračováním a snahou o zlepšení výsledků.

4. UKONČENÍ ČINNOSTI

V případě ukončení činnosti a propouštění zaměstnanců musí majitel počítat s určitými souvisejícími náklady. Na druhé straně tyto náklady budou určitou měrou či zcela kompenzovány příjmy, kterých firma dosáhne v případě prodeje nadbytečného vybavení, nástrojů atd.

Při propouštění, které by ukončení činnosti doprovázelo, se podniky musí řídit zákonem č. 65/1965 Sb., Zákoníkem práce.

V následující části jsou citovány paragrafy související s konkrétní situací firmy IVO.

§ 42

(1) Pracovní poměr může být rozvázn :

- a) dohodou,
- b) výpovědí,
- c) okamžitým zrušením,
- d) zrušením ve zkušební době.

(2) Pracovní poměr sjednaný na určitou dobu končí též uplynutím sjednané doby.

§ 44

Výpověď

(1) Výpovědí může rozváznat pracovní poměr zaměstnavatel i zaměstnanec. Výpověď musí být dána písemně a doručena druhému účastníku, jinak je neplatná.

(2) Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď pouze z důvodů výslovně stanovených v § 46 odst. 1; výpovědní důvod musí ve výpovědi skutkově vymezit tak, aby jej nebylo možno zaměnit s jiným důvosem, jinak je výpověď neplatná. Důvod výpovědi nelze dodatečně měnit.

- (3) Výpověď, která byla doručena druhému účastníku, může být odvolána pouze s jeho souhlasem; odvolání výpovědi i souhlas s jejím odvoláním je třeba provést písemně.

§ 45

Výpovědní doby

- (1) Byla-li dána výpověď, skončí pracovní poměr uplynutím výpovědní doby. Výpovědní doba je stejná pro zaměstnavatele i zaměstnance a činí dva měsíce, pokud není dále stanoveno jinak. Při výpovědi podle § 46 odst. 1 písm. a) až c) činí výpovědní doba tři měsíce.
- (2) Výpovědní doba začíná prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi a končí uplynutím posledního dne příslušného kalendářního měsíce, s výjimkami vyplývajícími z § 47 odst. 2, § 48 odst. 2, § 49 písm. b) a § 70b odst. 1.

Výpověď daná zaměstnavatelem

§ 46

- (1) Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď pouze z těchto důvodů :
- a) ruší-li se nebo přemísťuje-li se zaměstnavatel nebo jeho část,

§ 47

- (1) Byla-li dána zaměstnanci výpověď z některého z důvodů uvedených v § 46 odst. 1 písm. a) až d), je zaměstnavatel povinen ve spolupráci s příslušným orgánem státní správy účinně mu pomáhat při získání nového vhodného zaměstnání.
- (3) Povinnost účinně pomáhat zaměstnanci k získání nového vhodného zaměstnání, popřípadě mu je zajistit, zaměstnavatel nemá, jestliže zaměstnanec nebyl ochoten přejít na jinou pro něho vhodnou práci, kterou mu zaměstnavatel před výpovědí nabídl. Tyto povinnosti zaměstnavatele zanikají, jestliže zaměstnanec odmítne bez vážného důvodu nové vhodné zaměstnání, do kterého mohl nastoupit.

Zákaz výpovědi

§ 48

- (1) Zaměstnavatel nesmí dát zaměstnanci výpověď v ochranné době, to je
- a) v době, kdy je zaměstnanec uznán dočasně neschopným práce pro nemoc nebo úraz, pokud si tuto neschopnost úmyslně nevyvolal nebo nezpůsobil v opilosti, a v době od podání návrhu na ústavní ošetřování nebo od povolení lázeňského léčení až do dne jejich ukončení; při onemocnění tuberkulózou se tato ochranná doba prodlužuje o šest měsíců po propuštění z ústavního ošetřování,
 - b) při povolání ke službě v ozbrojených silách ode dne, kdy byl zaměstnanci doručen povolávací rozkaz nebo kdy byla uveřejněna vyhláška obsahující hromadný povolávací rozkaz, až do uplynutí dvou týdnů od jeho propuštění z takové služby; to platí obdobně v případě civilní služby,
 - c) v době kdy je zaměstnanec dlouhodobě plně uvolněn pro výkon veřejné funkce,
 - d) v době kdy je zaměstnankyně těhotná, nebo kdy zaměstnankyně nebo osamělý zaměstnanec trvale pečuje alespoň o jedno dítě mladší než tři roky,
 - e) v době, kdy je zaměstnanec pracující v noci uznán na základě lékařského posudku dočasně nezpůsobilým pro noční práci.
- (2) Byla-li dána zaměstnanci výpověď před počátkem ochranné doby tak, že by výpovědní doba měla uplynout v této době, ochranná doba se do výpovědní doby nezapočítává; pracovní poměr skončí teprve uplynutím zbývající části výpovědní doby po skončení ochranné doby, ledaže zaměstnanec prohlásí, že na prodloužení pracovního poměru netrvá.

§ 49

Zákaz výpovědi se nevztahuje na výpověď danou zaměstnanci

- a) pro organizační změny uvedené v § 46 odst. 1 písm. a) a b)

§ 60a

- (1) Zaměstnanci u něhož dochází k rozvázání pracovního poměru výpovědí danou zaměstnavatelem z důvodů uvedených v § 46 odst. 1 písm. a) až c) nebo dohodou z týchž důvodů, náleží při skončení pracovního poměru odstupné ve výši dvojnásobku průměrného výdělku.
- (2) Pro účely odstupného se průměrným výdělkem rozumí průměrný měsíční výdělek.
- (3) Odstupné vyplácí zaměstnavatel po skončení pracovního poměru v nejbližším výplatním termínu určeném u zaměstnavatele pro výplatu mzdy, pokud se se zaměstnancem nedohodne na výplatě odstupného v den skončení pracovního poměru nebo na pozdějším termínu výplaty.

V případě podniku IVO by se situace řešila dáním výpovědi z důvodu rušení části zaměstnavatele. Výpovědní doba by tak činila tři měsíce. Z § 47 odst. 1 vyplývá, že v takovémto případě je zaměstnavatel povinen ve spolupráci s příslušným orgánem státní správy účinně zaměstnanci pomáhat při získání nového vhodného zaměstnání. Této povinnosti je zaměstnavatel zbaven v případě, že zaměstnanec odmítne bez vážného důvodu nastoupit do nového vhodného zaměstnání. Při skončení pracovního poměru po uplynutí výpovědní doby je zaměstnavatel povinen v nejbližším výplatním termínu vyplatit zaměstnanci dvojnásobek průměrného výdělku. Zjišťování průměrného výdělku pro pracovní právní účely upravuje § 17 zákona č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělkem, ve znění pozdějších předpisů, ze kterého vyplývá, že průměrný výdělek se zjišťuje z hrubé mzdy zaměstnance v předchozím kalendářním čtvrtletí. V případě propuštění všech pracovníků výroby by odstupné činilo 478 656 Kč. Na druhé straně firma by tuto částku mohla kompenzovat prodejem nadbytečného zařízení. Jednalo by se zejména o stoly, židle, počítač a tiskárnu, skříně, výrobní nástroje a stroje, regály, jeden užitkový automobil, vybavení jídelny včetně mikrovlnné trouby, kamen a kuchyňské linky atd. Odhad takto získané peněžní částky zatím nebyl proveden.

Je ovšem nutné uvědomit si, že po ukončení výrobní činnosti by podnikateli zisk z obchodní činnosti nezůstal v celé výši, nýbrž by se pokrátíl o část nákladů přiřazených výrobě. Jedná se o náklady, které by firma vynaložila i kdyby výrobní činnost ukončila. Bylo by to navýšení o náklady na opravy a rekonstrukce, proti povodňové aktivity, část z mzdových nákladů pracovníků pracujících v úseku technického zabezpečení a v úseku expedice (v úvahu se berou pouze mzdy dvou pracovníků, zbývající tři by byli také propuštěni) a odpisy přiřazené výrobě těch zařízení, která by nebyla při ukončení činnosti prodána.

ANALÝZA ZISKU

Tabulka č. 41 - upravená rentabilita tržeb obch. činnosti

upravená rentabilita tržeb zboží za rok 1998	
tržby	9 028 745,43
upravené náklady	8 723 606,10
nárůst nákladů	241 650,95
upravené daně	56 332
zisk	248 807,32
rentabilita v %	2,76

Zdroj : vlastní

Kdyby v roce 1998 výrobní činnost nebyla uskutečňována, firma by dosáhla čistého zisku 248 807 Kč. Jednalo by se o pokles ve výši 301 069 Kč. Dále existuje riziko poklesu tržeb za zboží z důvodů neúplné nabídky. Tomu by se dalo čelit nákupem dosud vyráběných výrobků. Ovšem za předpokladu, že podnik bude schopen nakoupit toto zboží levněji než ho dosud vyráběl.

5. POKRAČOVÁNÍ VE VÝROBNÍ ČINNOSTI

Pokud by se firmy zaměřila na pokračování ve výrobě a na zlepšování výsledků této činnosti, bylo by nutné nejprve provést analýzu zisku, která odhalí jaký vliv měla na změnu zisku změna prodaného množství výrobků, změna nákladů na jednici či změna sortimentu. Analýza ziskových faktorů nám tedy umožňuje určit, kam zaměřit naši snahu o zlepšení výsledků hospodaření.

5.1. ANALÝZA ZISKU

Zisk, popřípadě ztráta, výrobní činnosti je dán rozdílem výnosů z vyrobeného zboží a nákladů na ně spotřebovaných. Ačkoli zisk není jediným cílem podnikání, patří mezi nejdůležitější a s jeho dlouhodobou absencí není možné v podnikatelské činnosti pokračovat. Proto patří maximalizace zisku k rozhodujícímu kritériu v podnikovém hospodaření (Mezi další monetární cíle podnikání patří např. zajištění platební schopnosti, mezi nemonetární cíle patří dosažení samostatnosti a nezávislosti.)

Z definice zisku, který je kladným rozdílem mezi výnosy a náklady, vyplývají dva možné způsoby jeho zvyšování. Buď je možné dát se cestou snižování nákladů, v takovém případě hovoříme o zvyšování hospodárnosti, nebo cestou zvyšování výnosů, ať už formou zvyšování cen nebo objemu výroby. Jelikož zvyšování cen výrobků často není z konkurenčních důvodů možný, bývá obvyklejší pokusit se zvýšit výnosy pomocí většího objemu výroby. Toto samozřejmě funguje pouze v případě, že se nám podaří pro tuto dodatečnou produkci nalézt odbyt. V praxi se pak samozřejmě nepostupuje buď tou či onou z obou základních metod, nýbrž jejich vzájemnou kombinací.

Zisk plní důležité funkce, a to konkrétně :

- 1) je kritériem pro rozhodování o všech podstatných otázkách ekonomiky podniku (o objemu výroby, nových výrobcích, investicích...) - **kritériální funkce zisku**,

- 2) je hlavním zdrojem akumulace, tj. tvorby finančních zdrojů pro další rozvoj podniku - **rozvojová funkce zisku**,
- 3) je základem rozdělování důchodů mezi vlastníky (dividendy), investory (úroky) a stát (daně) - **funkce rozdělovací**,
- 4) je základním motivem veškerého podnikání a může být základem hmotné zainteresovanosti pracovníků - **motivační funkce**.

[lit. 8]

Pro určení vlivu na zvýšení, či snížení, zisku potřebujeme znát hodnoty :

- ⇒ q_0, q_1 ... množství výrobků v minulém a běžném období
- ⇒ p_0, p_1 ... ceny výrobků v minulém a běžném období
- ⇒ n_0, n_1 ... náklady výrobků v minulém a běžném období
- ⇒ z_0, z_1 ... zisk u jednotlivých výrobků v minulém a běžném období

Dále budeme potřebovat upravenou hodnotu zisku ($q_u z_0$), kterou vypočteme globálním přepočtem. To znamená, že celkovou výrobu běžného období (v cenách minulého období) vynásobíme celkovou ziskovostí minulého období.

$$\Sigma q_u z_0 = \Sigma q_1 p_0 \cdot (\Sigma q_0 z_0 / \Sigma q_0 p_0) \quad (17)$$

obdobně spočteme pro analýzu potřebné hodnoty $\Sigma q_u n_0$ a $\Sigma q_u p_0$.

$$\Sigma q_u n_0 = \Sigma q_1 p_0 \cdot (\Sigma q_0 n_0 / \Sigma q_0 p_0) \quad (18)$$

$$\Sigma q_u p_0 = \Sigma q_1 p_0 \cdot (\Sigma q_0 p_0 / \Sigma q_0 p_0) \quad (19)$$

Nyní již můžeme kvantifikovat vliv změny množství produkce, změny sortimentu, nákladu na jednici včetně změny cen materiálu a změnu cen výrobků, dosazením hodnot do následující tabulky.

výroba zboží	$\Sigma q_0 p_0$	$\Sigma q_u p_0$	$\Sigma q_1 p_0$	$\Sigma q_1 p_0$	$\Sigma q_1 p_1$
náklady na výr.zboží	$\Sigma q_0 n_0$	$\Sigma q_u n_0$	$\Sigma q_1 n_0$	$\Sigma q_1 n_1$	$\Sigma q_1 n_1$
zisk z výroby zboží	zisk ₁	zisk ₂	zisk ₃	zisk ₄	zisk ₅
vliv změny :	množství sortimentu nákladů na ceny				
	jednici				
					[lit.5]

Nyní následuje tabulka hodnot výrobní činnosti potřebných pro další výpočty.

Tabulka č. 42 - Výchozí informace

výrobek	q_0	q_1	Z_0	Z_1	p_0	p_1	n_0	n_1
zesilovače	8391	7295	19,8	6,3	462	456	442,2	449,7
rozbočovače	11518	9538	15,4	3,7	203,8	203,2	188,4	199,5
slučovače	19136	15463	8,5	4,8	130	135	121,5	130,2
předzesilovače	5084	3954	11,9	3,1	240	235,5	228,1	232,4
účastnické zásuvky	6485	5297	8,2	4,2	135	140,7	126,8	136,5
celkem	50614	41547						

Zdroj : vlastní

V následujících dvou tabulkách jsou provedeny výpočty potřebné pro zjištění hodnot dosazovaných do tabulky pro zjištění ovlivnění zisku.

Tabulka č. 43 - Tabulka výpočtů

výrobek	$q_0 p_0$	$q_0 n_0$	$q_0 Z_0$	$q_1 p_0$	$q_1 n_0$
zesilovače	3 876 642,00	3 710 500,20	166 141,80	3 370 290,00	3 225 849,00
rozbočovače	2 347 368,40	2 169 991,20	177 377,20	1 943 844,40	1 796 959,20
slučovače	2 487 680,00	2 325 024,00	162 656,00	2 010 190,00	1 878 754,50
předzesilovače	1 220 160,00	1 159 660,40	60 499,60	948 960,00	901 907,40
účastnické zásuvky	875 475,00	822 298,00	53 177,00	715 095,00	671 659,60
celkem	10 807 325,40	10 187 473,80	619 851,60	8 988 379,40	8 475 129,70

Zdroj : vlastní

V roce 1998 došlo k poklesu zisku výrobní činnosti celkem o 429 956,47 Kč, tj. pokles o 69,3 % při poklesu výroby o 17,9 %. Na poklesu zisku se výraznou měrou podílel pokles prodaných jednotek, ale největší příčinou poklesu bylo zvýšení celkových nákladů na jednici v souhrnné míře o více než tři sta šedesát tisíc korun. Proto se v dalších částech zaměříme právě na oblast nákladů. Minimálně se na změně zisku podílela změna sortimentu. Výše působení změny ceny byla vyšší a jako jediná působila tato změna na zisk kladně, tzn. že pokles zisku brzdila.

5.2. ANALÝZA BODU ZVRATU

V případě zachování výrobní činnosti je nutné zlepšit kontrolní činnost plnění požadovaných výnosů a nákladů. V případě neuspokojivých výsledků pak firma musí stanovit jak zasáhne v oblasti podpory prodeje pro zvýšení objemu, či o kolik je nutné redukovat náklady a v které oblasti.

Nejdříve je nutné stanovit si hranice, za které se firma nesmí dostat, k tomu slouží analýza bodu zvratu. Tuto analýzu by podnik měl provádět pravidelně, aby včas získával informace o mezních hranicích produkce.

Bod zvratu (**BEP - break even point**), neboli kritický bod výše výroby, nám dává informaci o tom, při jaké výši objemu výroby se výnosy rovnají nákladům a podnik tak nedosahuje ani zisku ani ztráty. Jedná se o minimální objem výroby, který uhradí jak fixní, tak i proměnné náklady. Jestliže podnik tento minimální objem výroby překročí, docílí zisku, naopak bude-li objem výroby nižší skončí podnik ve ztrátě.

Analýza bodu zvratu tak odpovídá na otázky typu :

- ⇒ jaké je minimální množství výroby, které zabezpečí rentabilní výrobu,
- ⇒ jaké jsou maximální výrobní náklady aniž dojde ke ztrátě,
- ⇒ při jakém objemu výroby dosahuje podnik maximálního zisku,
- ⇒ jaké je minimální využití výrobní kapacity, při které není výroba ztrátová aj.

Analýza vychází z těchto veličin :

⇒ počet výrobků q (množství výroby),

⇒ ceny výrobků p ,

⇒ variabilních nákladů výrobku b ,

⇒ a celkových fixních nákladů FC .

[lit. 8]

5.2.1. ČLENĚNÍ NÁKLADŮ V ZÁVISLOSTI NA OBJEMU VÝROBY

Růst nebo pokles výroby nepůsobí na všechny náklady stejně. Proto je z tohoto hlediska dělíme na náklady fixní a náklady variabilní.

Fixní náklady - náklady které se nemění v určitém rozpětí objemu výroby. Nejsou tedy absolutně stálé. Při výrazné změně výroby se jejich absolutní výše mění formou skoku na jinou úroveň. Z jejich relativní neměnnosti vyplývá, že v přepočtu na jednici jsou klesající při zvyšující se výrobě a stoupající pokud výroba klesá.

Základním rysem fixních nákladů je, že vyjadřují vytvoření určité výrobní kapacity. Při hodnocení hospodárnosti se potom rozlišují volné a využité fixní náklady. Volné odpovídají té části celkových fixních nákladů, která není využita objemem produkce. Ukazatel volných fixních nákladů tak vypovídá o možných rezervách výrobního procesu.

Variabilní náklady - jsou náklady které se ve své absolutní výši mění v závislosti na objemu výroby. Stupeň závislosti může být různý. Podle toho je dělíme na náklady proporcionální (jejich růst odpovídá růstu výroby), nadproporcionální (rostou rychleji než výroba) a podproporcionální (ve své absolutní výši rostou pomaleji).

Podnik s relativně vysokými fixními náklady a relativně nízkým podílem variabilních nákladů na jednici je velmi citlivý na změny v objemu výroby. Naopak má velké možnosti ve snižování nákladů při růstu objemu výroby. Nevyužívání výrobních kapacit znamená ekonomickou ztrátu ve formě volných fixních nákladů. Toto je typické pro podniky s vysoce automatizovanou výrobou.

Naproti tomu pro výrobu převážně rukodílnou je určující relativně nízká míra fixních nákladů a relativně vysoký podíl nákladů variabilních. Z toho vyplývá menší citlivost při změnách objemu výroby, menší možnosti při snižování nákladů při rostoucí výrobě a menší růst zisku při růstu výroby v oblasti nad bodem zvratu. Výhodou je, že nevyužívání výrobních kapacit nemá tak vážné důsledky pro ekonomiku podniku.

[lit 4]

Z praxe vyplývá, že v převážné většině případů lze průběh nákladů vyjádřit lineární závislostí jejímž znázorněním je přímka.

$$TC = FC + b \cdot q \quad (20)$$

kde TC ... celkové náklady

FC ... fixní náklady

b ... variabilní náklady na jednici

q ... množství výrobků (objem výroby).

5.2.2. BOD ZVRATU PŘI NEMĚNNÉ CENĚ A LINEÁRNÍM VÝVOJI NÁKLADŮ

Při neměnné ceně se tržby vyvíjejí podle vztahu :

$$TR = p \cdot q \quad (21)$$

Náklady pak podle výše uvedeného vztahu (20) :

$$TC = FC + b \cdot q$$

Bod zvratu nastane, když se výnosy rovnají nákladům, neboli $TR = TC$. Analyticky jej odvodíme dosazením do rovnice.

$$p \cdot q = FC + b \cdot q \quad (22)$$

Hledané množství q , nebo-li bod zvratu pak snadno odvodíme :

$$BEP = FC / (p - h) \quad (23)$$

Rozdíl mezi cenou a variabilními náklady ($p - b$) nazýváme příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku (PU).

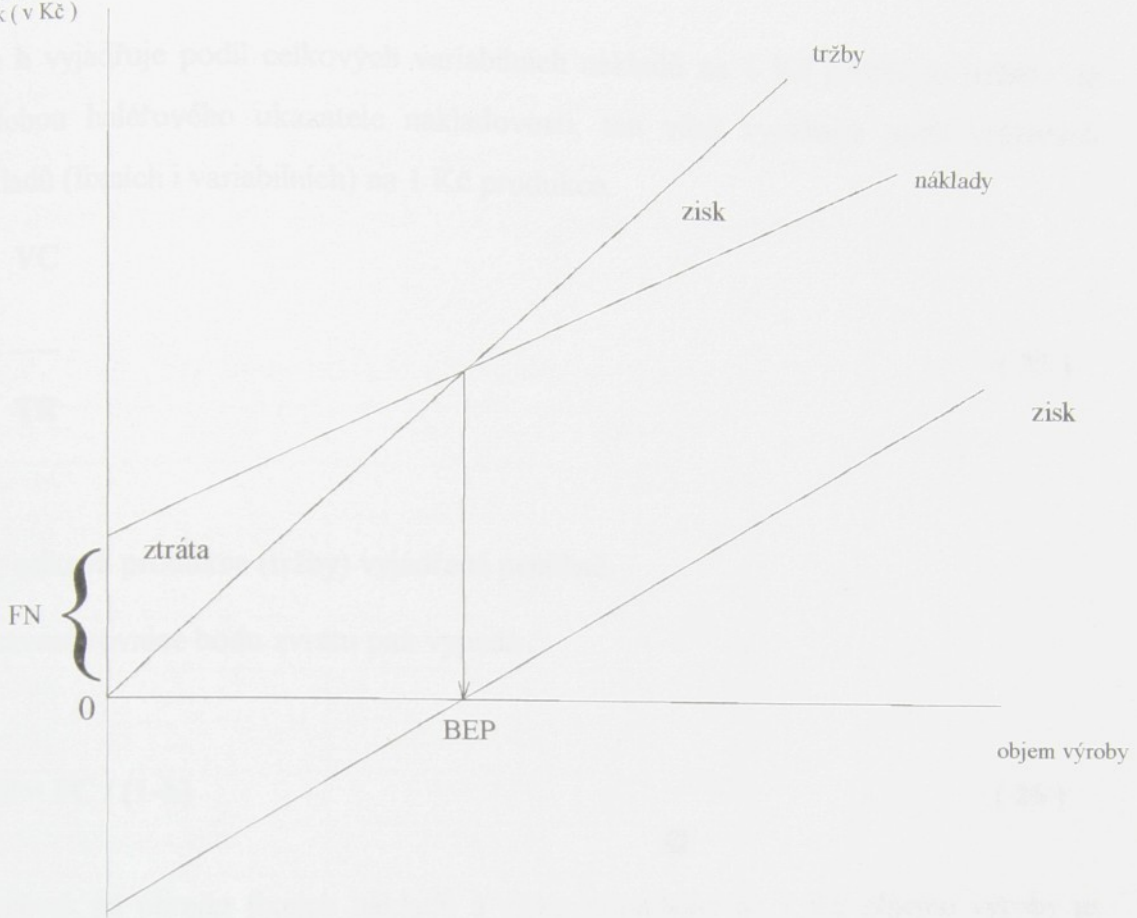
Po dosažení bodu zvratu dosahuje podnik při neměnné ceně a lineárních nákladech zisku, který je tím větší, čím více výrobků vyrobíme. Samozřejmě pokud jsme schopni toto vyrobené množství prodat.

[lit. 8]

Z následujícího grafu je patrné, že při nulovém objemu výroby dosáhne podnik ztráty ve výši fixních nákladů. Tato ztráta se s rostoucím objemem výroby snižuje. Při určitém objemu výroby dojde k protnutí přímek nákladů a výnosů. Právě v tomto bodě tržby z prodeje dokáží pokrýt jak fixní tak variabilní náklady, podnik dosáhl bodu zvratu. V tomto bodě se ztráta snížila až na nulovou hodnotu a při dalším zvyšování objemu výroby začne podnik dosahovat zisku.

Obrázek č. 12 - Grafické znázornění analýzy bodu zvratu.

tržby, náklady
a zisk (v Kč)



5.2.3. ANALÝZA BODU ZVRATU RŮZNORODÉ PRODUKCE

V praxi, kdy podniky často vyrábějí stovky různých druhů výrobků, bývá obtížné vyjádřit objem produkce naturálními jednotkami, např. kusy. Proto se na jeho vyjádření používá výše tržeb. Pak se jednotkou množství stává 1 Kč tržeb a cena je taktéž jedna koruna tržeb. Variabilní jednotkové náklady jsou pak v takovém případě haléře připadající na jednu korunu tržeb.

V případě různorodé produkce je nutno pro vyjádření závislosti nákladů a objemu výroby použít globální nákladovou funkci, která vyjadřuje vztah mezi celkovou produkcí a celkovými náklady. Opět předpokládáme lineární vývoj celkových nákladů.

$$TC = FC + hQ \quad (24)$$

kde h vyjadřuje podíl celkových variabilních nákladů na 1 Kč produkce (tržeb). Je obdobou haléřového ukazatele nákladovosti, ten však vyjadřuje podíl veškerých nákladů (fixních i variabilních) na 1 Kč produkce.

VC

$$h = \frac{VC}{TR} \quad (25)$$

Q = celková produkce (tržby) vyjádřená penězně.

Upravená rovnice bodu zvratu pak vypadá :

$$BEP = FC / (1-h) \quad (26)$$

Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku připadající na 1 Kč objemu výroby je vyjádřen rozdílem $1 - h$.

[lit. 8]

Další využití analýzy bodu zvratu

Pomocí analýzy bodu zvratu lze dále zjistit např.:

- ⇒ výši tržeb zabezpečující bezztrátovou výrobu,
- ⇒ limit variabilních a fixních nákladů.
- ⇒ minimální prodejní cenu produkce,
- ⇒ kritické využití kapacity,
- ⇒ vliv změny cen na objem prodeje a zisk podniku,
- ⇒ důsledky rozšíření výrobní kapacity zvyšující fixní náklady atd.

5.2.4. VYUŽITÍ ANALÝZY BODU ZVRATU VE FIRMĚ IVO

V následujících kapitolách bude provedena analýza bodu zvratu pro výrobní činnost firmy IVO za rok 1998. Základním předpokladem pro provedení analýzy bodu zvratu je rozdělení nákladů na fixní a variabilní. Rozčlenění je provedeno v tabulce č. 45.

Tabulka č. 45 - Rozdělení nákladů v závislosti na objemu výroby

náklad	fixní	variabilní
materiál	0	4 740 258,34
pohonné hmoty a doprava	0	22 511,76
obaly	0	31 826,50
štítky	0	50 771,92
poštovné	0	71 957,00
nástroje	15 487,63	0
energie	7 013,88	29 631,00
oprava a rekonstrukce	21 013,58	0
pracovní prostředí	12 145,87	0
proti povodň. aktivity	10 892,05	0
mzdové náklady	1 046 383,16	1 943 283,00
nájem	102 200,00	0
odpisy	104 215,65	0
sociální pojištění	91 257,50	0
zdravotní pojištění	36 862,50	0
silniční daň	4 500,00	
pojistné	2 685,50	0
účetnictví	12000	38 750,00
ostatní var. náklady	0	174 056,10
ostatní fix. náklady	268 869,24	0
celkem	1 735 526,55	7 103 045,63

Zdroj : vlastní

Při výpočtu bodu zvratu jsem objem výroby nestanovovala v naturálních jednotkách, použila jsem stanovení pomocí výše tržeb, tzn. přepočtem na peněžní jednotky.

Pro tento typ výpočtu je nutné základní vzorce používané při naturálním vyjádření upravit.

5.2.4.1. VÝPOČET BODU ZVRATU

$$\text{BEP} = \text{FC} / (1-h), \quad h = \text{VC} / \text{TR}$$

$$\Rightarrow \text{FC} = 1\,735\,526,55$$

$$\Rightarrow \text{VC} = 7\,103\,045,63$$

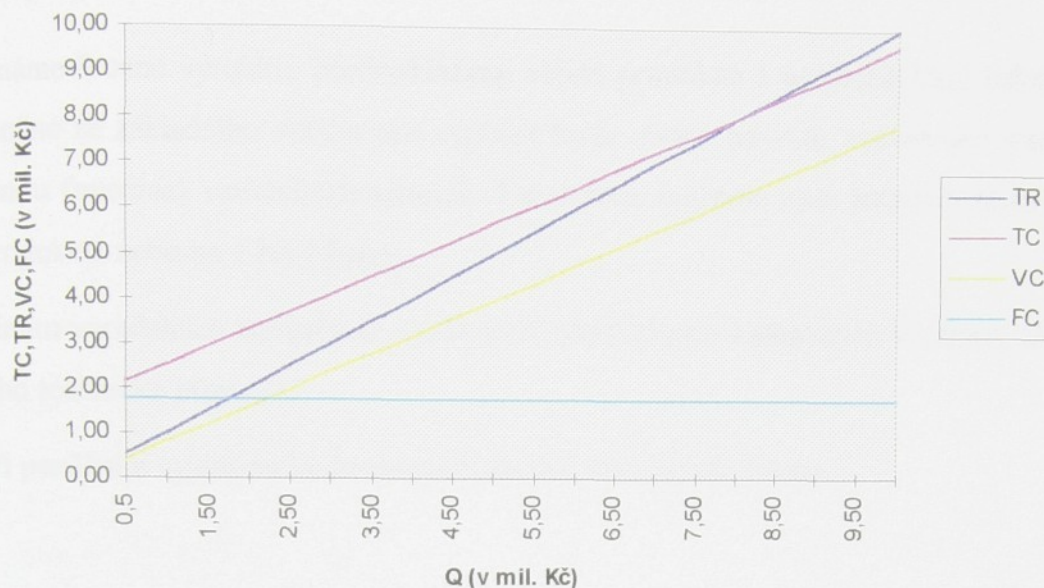
$$\Rightarrow \text{TR} = 9\,028\,745,43$$

$$h = 7\,103\,045,63 / 9\,028\,745,43 = \underline{0,79}$$

$$\text{BEP} = 1\,735\,526,55 / (1-0,79) = \underline{\underline{8\,137\,108,06 \text{ Kč}}}$$

Z vypočteného vyplývá, že bude-li roční hodnota produkce vyšší než 8 137 108,06 Kč, pak je výroba zisková.

Obrázek č. 13 - Grafické znázornění analýzy bodu zvratu firmy IVO



Zdroj : vlastní

5.2.4.2. KRITICKÉ VYUŽITÍ VÝROBNÍ KAPACITY

Kritickým využitím výrobní kapacity chápeme minimální stupeň jejího využití, při kterém výroba není ztrátová. Udává se v procentech. Výši tohoto ukazatele zjistíme jako poměr objemu produkce v bodě zvratu a výrobní kapacity. V případě peněžního vyjádření má vzorec tuto podobu :

$$VK_{\text{krit}} = (\text{výnosy v bodě zvratu} / \text{skutečně dosažené výnosy}) \cdot 100 \quad (27)$$

Pro výpočet potřebujeme znát hodnoty :

$$\Rightarrow TR_{\text{BEP}} = 8\,137\,108,06$$

$$\Rightarrow TR = 9\,028\,745,43$$

$$VK_{\text{krit}} = (8\,137\,108,06 / 9\,028\,745,43) \cdot 100 = \underline{\underline{90,12\%}}$$

Výroba firmy IVO nebude ztrátová, pokud využití výrobní kapacity neklesne pod hodnotu devadesáti procent.

5.2.4.3. LIMIT VARIABILNÍCH NÁKLADŮ

Známe-li cenu výrobku, předpokládaný objem produkce a neměnné fixní náklady, je možné ze základního vztahu pro výpočet bodu zvratu odvodit vzorec pro stanovení limitu (maxima) variabilních nákladů. Tento limit můžeme opět stanovit na jednotku produkce, nebo na 1 Kč výroby.

Limitu variabilních nákladů se využívá při předběžných kalkulacích výrobku, ale i při jeho technické přípravě.

Při peněžním vyjádření bodu zvratu bude mít vzorec tuto formu :

$$h_L = 1 - (FC / TR) \quad (28)$$

Hodnoty potřebné při výpočtu :

$$\Rightarrow FC = 1\,735\,526,55$$

$$\Rightarrow TR = 9\,028\,745,43$$

$$h_L = 1 - (1\,735\,526,55 / 9\,028\,745,43) = \underline{0,81 \text{ Kč}}$$

Pro zaručení neztrátovosti výroby nesmí variabilní jednotkové náklady, jako halěře připadající na 1 Kč tržeb, překročit hodnotu osmdesáti jednoho halěře.

Procentuální vyjádření (určení míry citlivosti) :

$$|h_L| = (h - h_L) / h \cdot 100 \quad (29)$$

$$\Rightarrow h = 0,79$$

$$\Rightarrow h_L = 0,81$$

$$|h_L| = (0,79 - 0,81) / 0,79 \cdot 100 = \underline{2,68 \%}$$

Při překročení variabilních jednotkových nákladů o více než 2,68 % ,bude výroby ztrátová.

5.2.4.4. LIMIT FIXNÍCH NÁKLADŮ

Neboť je značná část fixních nákladů spojená s fungováním výrobního zařízení, je tento ukazatel používán např. při výběru alternativ technologického postupu atd.

Modifikovaný vzorec pro výpočet limitu fixních nákladů má tvar :

$$FC_L = TR \cdot (1-h) \quad (30)$$

$$\Rightarrow TR = 9\,028\,745,43$$

$$\Rightarrow h = 0,79$$

$$FC_L = 9\,028\,745,43 \cdot (1 - 0,79) = \underline{\underline{1\,925\,699,8 \text{ Kč}}}$$

Procentuální vyjádření (určení míry citlivosti) :

$$|FC_L| = (FC - FC_L) / FC \cdot 100$$

$$\Rightarrow FC = 1\,735\,526,55$$

$$\Rightarrow FC_L = 1\,925\,699,8$$

$$|FC_L| = (1\,735\,526,55 - 1\,925\,699,8) / 1\,735\,526,55 \cdot 100 = \underline{\underline{10,98 \%}}$$

Aniž by to podnik ohrozilo ztrátovostí, mohou fixní náklady narůst až na hodnotu 1 925 699,8 Kč, což je nárůst oproti dosavadnímu stavu o téměř jedenáct procent.

5.2.4.5. PROVOZNÍ PÁKA

Určuje podíl fixních nákladů v celkových nákladech. Je-li tento podíl vysoký, dochází k tomu, že relativně malá změna tržeb vyvolává velkou změnu zisku. To označujeme jako stupeň provozní páky (degree of operating leverage) a vyjadřujeme jej v procentech. Tento stupeň úzce souvisí s mechanizací, automatizací a robotizací, jenž podíl fixních nákladů zvyšují. Vysoký stupeň provozní páky znamená, že podnik sice vlivem vysokých fixních nákladů dosáhne bodu zvratu pomaleji, po jeho překročení však rychle zvyšuje zisk. Negativem je však zvýšené podnikatelské riziko.

$$\text{Provozní páka} = \text{FC} / \text{TC} \cdot 100 \quad (31)$$

$$\text{Provozní páka} = 1\,735\,526,55 / 8\,838\,572,17 \cdot 100 = \underline{\underline{19,64\%}}$$

Stupeň provozní páky je definován jako procentní změna zisku vyvolaná jednoprocenní změnou prodaného zboží :

$$\text{stupeň provozní páky} = \frac{Z_1 - Z_0}{Z_0} / \frac{T_1 - T_0}{T_0} \quad (32)$$

Tabulka č. 46 - Vývoj nákladů, výnosů a zisku

produkce v Kč	tržby	náklady	zisk
5 000 000	5 000 000	5 669 099,42	-669 099,42
6 000 000	6 000 000	6 455 814,00	-455 814,00
7 000 000	7 000 000	7 242 528,57	-242 528,57
8 000 000	8 000 000	8 029 243,15	-29 243,15
9 000 000	9 000 000	8 815 957,73	184 042,27
9 090 000	9 090 000	8 886 762,04	203 237,96

Zdroj : vlastní

$$SPP = (203\,237,96 - 184\,042,27) / 184\,042,27 = 9\,900\,000 - 9\,000\,000 / 9\,000\,000$$

$$SPP = \underline{\underline{10,43\%}}$$

To znamená, že firma při zvýšení prodeje o 1% zvýší zisk o 10,43 %. Při desetiprocentním zvýšení objemu tržeb by došlo k stočtyřprocentnímu zvýšení zisku. Jedná se o poměrně vysoký stupeň provozní páky.

5.2.4.6. BEZPEČNOSTNÍ PODNIKATELSKÝ KOEFICIENT

Tento koeficient udává, o kolik procent mohou klesnout výnosy, aniž by se firma dostala do ztrátové oblasti. Tento ukazatel je ekvivalentem koeficientu jistoty bodu zvratu, který udává, o kolik může klesnout objem produkce. Rozdíl je v peněžním vyjádření objemu produkce.

$$BPK = (TR - TR_{BEP}) / TR \cdot 100 \quad (33)$$

$$\Rightarrow TR = 9\,028\,745,43$$

$$\Rightarrow TR_{BEP} = 8\,137\,108,06$$

$$BPK = (9\,028\,745,43 - 8\,137\,108,06) / 9\,028\,745,43 \cdot 100 = \underline{\underline{9,88\%}}$$

K stejnému výsledku avšak v absolutní výši dospějeme při výpočtu :

5.2.4.7. BEZPEČNOSTNÍ PODNIKATELSKÁ REZERVA

$$BPR = TR - TR_{BEP} \quad (34)$$

$$\Rightarrow TR = 9\,028\,745,43$$

$$\Rightarrow TR_{BEP} = 8\,137\,108,06$$

$$BPR = 9\,028\,745,43 - 8\,137\,108,06 = \underline{\underline{891\,637,37\text{ Kč}}}$$

Pokud výnosy výroby poklesnou o více než 9,88 procenta, neboli o více než 891637,37 korun, skončí výrobní činnost ztrátou.

5.2.5. SHRUTÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY BODU ZVRATU

Pro rok 1998 byla pomocí analýzy bodu zvratu výrobní činnosti podniku IVO stanovena mezní produkce ve výši 8 137 108,06 Kč v peněžním vyjádření. Za tento rok měla firma výnosy v hodnotě 9 028 745,43 Kč, z čehož vyplývá, že zde existuje pouze desetiprocentní rezerva. Pokud nemá být podnik ohrožen ztrátou, musí být jeho výrobní kapacita využívána alespoň z devadesáti procent. Variabilní náklady nesmí stoupnout o více než 2,68 %, tj. na hranici 0,81 haléřů na korunu tržeb. Fixní náklady by teoreticky neměly vzrůst nad hranici 1 925 699,8 Kč, což odpovídá zhruba jedenáctiprocentnímu nárůstu. Pokud by výnosy klesly o více než 891 637,37 Kč, tedy o 9,88 %, výroba by skončila ve ztrátě. Stupeň provozní páky je více než 10 %, tzn. že firma má dobré podmínky pro zvyšování zisku pomocí zvýšení objemu prodeje.

5.3. ZAJIŠTĚNÍ POŽADOVANÉ RENTABILITY

Jelikož firma IVO chce produkovat zisk, ne jen přežít v oblasti bodu zvratu, je nutné stanovit takový objem produkce, který přinese požadovaný zisk, či rentabilitu. Toho je možné docílit buď zvyšováním cen či objemu prodeje nebo snižováním nákladů.

5.3.1. ZVÝŠENÍ TRŽEB NEBO OBJEMU PRODEJE

1. Pomocí zvýšení cen

Minimální výši tržeb získanou zvýšením cen stanovíme opět s pomocí analýzy bodu zvratu. Nebudeme se však snažit zjistit bod, při kterém se výnosy rovnají nákladům, nýbrž bod kde je dosaženo požadovaného zisku, či rentability. Vzorec pro zjištění takového bodu pak vypadá takto :

$$TR_{BEP} = FC + Z_{min} / 1-h \quad (35)$$

V případě požadované rentability pak nutný objem tržeb získáme dosazením do tohoto vzorce :

$$TR_{min} = (FC + h \cdot TR) / 1-r \quad (36)$$

$$\Rightarrow FC = 1\,735\,526,55$$

$$\Rightarrow h = 0,79$$

$$\Rightarrow TR = 9\,028\,745,43$$

nyní zbývá zvolit požadovanou rentabilitu. Minimální objem bude spočítán pro dvě různé možnosti. Nejdříve pro výši rentability obchodní činnosti firmy IVO. V tomto případě vycházím z požadavku majitele firmy, aby výroba byla alespoň takovým přínosem jako obchodní činnost.

V druhém případě by měla rentabilita vyhovovat nárokům na „správně vysokou“ rentabilitu. Její výše je odvozena od hodnocení Československé obchodní banky, a.s., která považuje rentabilitu tržeb vyšší než šest procent jako dobrý výsledek.

a) rentabilita = 6%

$$TR_{\min} = (1\,735\,526,55 + 0,79 \cdot 9\,028\,745,43) / 1 - 0,06 = \underline{\underline{9\,402\,736,35\text{ Kč}}}$$

což je nárůst výnosů o 3,98 %.

b) rentabilita = rentabilitě obchodní činnosti, tj 5 %

$$TR_{\min} = (1\,735\,526,55 + 0,79 \cdot 9\,028\,745,43) / 1 - 0,05 = \underline{\underline{9\,304\,720,15\text{ Kč}}}$$

což odpovídá nárůstu výnosů o 2,97 %.

Znamená to, že pokud chce firma zvýšit rentabilitu své výrobní činnosti pomocí navýšených tržeb při stávajícím objemu prodeje, musí zvýšit ceny o zhruba čtyři procenta, tj. nárůst o 373 990 Kč, v případě šestiprocentní rentability tržeb. Toto opatření by zvýšilo výrobní zisk na 564 164 Kč, tj. o 196,7 %. Celkový zisk, včetně obchodní činnosti, by byl 1 110 954 Kč.

2. Pomocí zvýšení objemu prodeje

$$\Delta Q = \Delta Z / (1 - h) \quad (37)$$

kde

ΔQ je změna objemu prodeje,

ΔZ je navýšený zisk.

Pokud si stanovím za cíl dosáhnout stejného zisku jako v případě zvýšení cen, pak :

$$\Delta Q = (564\,164 - 190\,173) / (1 - 0,79) = 1\,753\,476\text{ Kč}$$

$$Q = 1\,753\,476 + 9\,028\,745 = \underline{\underline{10\,782\,221\text{ Kč}}}$$

Aby podnik dosáhl požadovaného zisku, musel by zvýšit objem prodeje na 10 782 221 korun, tj. o 19,4 %.

Zvýšení cen produkce je vždy nutné předem zvážit, neboť zde hrozí nebezpečí, že by se výrobky staly konkurence neschopnými. Z tohoto důvodu bych doporučovala spíše navýšení objemu produkce. Pokud ovšem tuto produkci máme komu prodat. Firma IVO vyrábí výrobky u kterých si spotřebitelé neuvědomují značku a tudíž ji ani nevyžadují. Z tohoto důvodu to nejsou oni kdo rozhodují o odběru výrobků od toho či onoho producenta. Klíčové postavení má v tomto případě prodejce. Proto bych podniku doporučila zaměřit se na obchodní podporu prodeje. Podnik by měl motivovat své odběratele ke zvýšení aktivit. Mezi možné formy patří soutěže mezi prodejci o největší objem prodeje, odměny za vystavené zboží, množstevní slevy atd.

5.3.2. SNÍŽENÍ NÁKLADŮ

V různorodé produkci zjistíme potřebné snížení nákladovosti ze vzorce :

$$\Delta h = \Delta Z / Q \quad (38)$$

kde ΔZ je zvýšený objem zisku. Pokud máme dán požadavek určité výše rentability, pak

$$\Delta Z = \text{rentabilita} \cdot \text{tržby} \quad (39)$$

$$\Delta Z = 0,06 \cdot 9\,028\,745,43 = 541\,724 \text{ Kč.}$$

$$\Delta h = 541\,724 - 190\,173 / 9\,028\,745,43 = 0,04 \text{ Kč}$$

Při daném objemu výroby by se v tomto případě jednalo o celkové snížení nákladů ve výši 351 551 Kč.

$$\Delta N = \Delta h \cdot Q \quad (40)$$

$$\Delta N = 0,04 \cdot 9\,028\,745,43 = \underline{\underline{351\,551 \text{ Kč}}}$$

Snížit celkové výrobní náklady o tuto částku se mi jeví jako reálně dosažitelné. Výrobní zisk by v takovém případě činil 541 724 korun, tj. nárůst o 184,86 %. Jako ideální považuji kombinované úsilí zaměřené na obě oblasti současně.

Možné praktiky pro zvýšení prodeje již byly řečeny, proto se nyní zaměříme na analýzu nákladů, která by nám měla dát podklady pro cílené snižování nákladů.

5.3.2.1. ANALÝZA ABSOLUTNÍ VÝŠE NÁKLADŮ

Cílem je zjistit, v jaké míře působily jednotlivé vlivy změny množství, sortimentu, nákladů na jednici na celkovou změnu nákladů mezi srovnávanými obdobími.

Pro stanovení těchto vlivů potřebujeme znát hodnoty :

q_0 ... množství výrobků minulého období

q_u ... upravené množství

q_1 ... množství běžného období

p_0 ... cena výrobku v minulém období

p_1 ... cena výrobku v běžném období

n_0 ... náklady výrobku v minulém období

n_1 ... náklady výrobku v běžném období

Jednotlivé vlivy pak kvantifikujeme dosazením do následující tabulky :

	$S q_0 n_0$	$S q_u n_0$	$S q_1 n_0$	$S q_1 n_1$
Vliv změny :	množství	sortimentu	nákladů na jednici	

[lit. 5]

V následující tabulce jsou základní informace nutné pro výpočty.

Tabulka č. 47- Výchozí informace

výrobek	q ₀	q ₁	p ₀	p ₁	n ₀	n ₁
zesilovače	8 391	7 295	462,00	456,00	442,20	449,70
rozbočovače	11 518	9 538	203,80	203,20	188,40	199,50
slučovače	19 136	15 463	130,00	135,00	121,50	130,20
předzesilovače	5 084	3 954	240,00	235,50	228,10	232,40
účastnické zásuvky	6 485	5 297	135,00	140,70	126,80	136,50
celkem	50 614	41 547				

Zdroj : vlastní

Upravené náklady, hodnotu $\Sigma q_1 n_0$ zjistíme pomocí tzv. globálního přepočtu. Celkovou výrobu běžného období vynásobíme celkovou nákladovostí minulého období.

$$\Sigma q_1 n_0 = \Sigma q_1 p_0 \cdot (\Sigma q_0 n_0 / \Sigma q_0 p_0) \quad (41)$$

Protože není znám údaj o změnách cen materiálu, dopravních nákladů atd., nemůžeme od sebe oddělit vliv změny fixních nákladů od vlivu změn cen materiálu. Nelze tedy odlišit vnitropodnikový vliv od vlivů vnějších.

Tabulka č. 48 - Tabulka výpočtů analýzy absolutní výše nákladů

výrobek	q ₀ n ₀	q ₀ p ₀	q ₁ p ₀	q ₁ n ₀	q ₁ n ₁
zesilovače	3 710 500,20	3 876 642,00	3 370 290,00	3 225 849,00	3 280 561,50
rozbočovače	2 169 991,20	2 347 368,40	1 943 844,40	1 796 959,20	1 902 831,00
slučovače	2 325 024,00	2 487 680,00	2 010 190,00	1 878 754,50	2 013 282,60
předzesilovače	1 159 660,40	1 220 160,00	948 960,00	901 907,40	918 909,60
účastnické zásuvky	822 298,00	875 475,00	715 095,00	671 659,60	723 040,50
celkem	10 187 473,80	10 807 325,40	8 988 379,40	8 475 129,70	8 838 625,20

Zdroj : vlastní

$$\Sigma q_u n_o = \Sigma q_1 p_o \cdot (\Sigma q_o n_o / \Sigma q_o p_o) = 8\,988\,379,40 \cdot (10\,187\,473,80 / 10\,807\,325,40)$$

$$\Sigma q_u n_o = 8\,472\,853,02$$

A nyní již máme potřebné údaje pro určení míry vlivu změn sortimentu, množství a nákladů na jednotku na celkovou změnu nákladů.

$\Sigma q_o n_o$	$\Sigma q_u n_o$	$\Sigma q_1 n_o$	$\Sigma q_1 n_1$
10 187 473,80	8 472 853,02	8 475 129,70	8 838 625,20

	- 1 714 620,78	2 276,68	363 495,50
--	----------------	----------	------------

Vliv změny :	množství	sortimentu	nákladů na jednici
---------------------	-----------------	-------------------	-------------------------------

Z výpočtů vyplývá, že náklady se oproti roku 1997 snížily o 1 348 673,70 Kč. Na tuto změnu měla vliv hlavně změna vyráběného množství, pokles však brzdil nárůst nákladů na jednici v celkové míře o 363 495,50 Kč. Změna sortimentu měla na celkovou změnu výše nákladů pouze nepatrný vliv.

Pro posouzení, zda na vzrůst celkových nákladů na jednotku měly vliv fixní či variabilní náklady, potřebujeme znát rozdělení nákladů za rok 1997.

Tabulka č. 49 - Členění nákladů v závislosti na objemu výroby za rok 1997

náklad	fixní	variabilní
materiál	0	5 851 987,45
pohonné hmoty a doprava	0	28 344,18
obaly	0	51 451,69
štítky	0	59 596,58
poštovné	0	70 595,80
nástroje	43 832,67	0
energie	7 080,84	19 027,25
oprava a rekonstrukce	22 085,54	0
pracovní prostředí	383 964,58	0
proti povodň. aktivity	0,00	0
mzdové náklady	931 712,45	1 730 323,12
nájem	0	0
odpisy	144 073,33	0
sociální pojištění	116 651,15	0
zdravotní pojištění	48 902,70	0
silniční daň	12 925,00	0
pojistné	4 467,65	0
účetnictví	12000	39 150,00
ostatní var. náklady	0	228 479,71
ostatní fix. náklady	380 594,19	0
celkem	2 108 290,09	8 078 955,77

Zdroj : vlastní

Z následující tabulky vyplývá, že výše fixních nákladů připadajících na jednici zůstala stejná. Ovšem variabilní náklady připadající na jednotku výroby vzrostly oproti roku 1997 o 11,34 Kč.

Tabulka č. 50 - Přepočet nákladů na jednici

	1997	1998
množství	50614	41547
fixní náklady	2 108 290,09	1 735 526,55
variabilní náklady	8 078 955,77	7 103 045,63
fixní náklady na jednici	41,65	41,77
variabilní náklady na jednici	159,62	170,96

Zdroj : vlastní

5.3.2.2. DRUHOVÁ NÁKLADOVOST

Roztříděním nákladů dle druhového hlediska získáme ekonomicky stejnorodé nákladové skupiny, které jsou nazývány nákladový druh. Základní členění je následující :

- * spotřeba materiálu a energie
- * služby od externích dodavatelů (opravy, nájemné, reklama, telefon...)
- * odpisy investičního majetku
- * osobní náklady (mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení...)
- * daně a poplatky (daně hrazené z nákladů, pokuty, penále...)
- * finanční náklady (úroky)
- * tvorba rezerv a opravných položek
- * mimořádné náklady (manka, škody).

[lit. 4]

Tabulka č. 51 - Druhové členění nákladů

nákladový druh	1994	1995	1996	1997	1998
spotřeba mat. a energie	7 328 150,87	5 886 260,76	5 478 812,62	5 989 143,80	4 859 501,64
služby	339 279,20	606 106,51	722 101,15	1 193 171,99	732 691,02
odpisy	150 930,82	172 637,96	207 418,53	144 073,33	104 215,65
osobní náklady	3 020 093,11	2 948 685,83	2 834 504,40	2 827 589,42	3 117 786,16
daně a poplatky	3 745,59	18 664,15	13 968,51	28 887,33	19 997,71
finanční náklady	4 380,00	4 380,00	4 380,00	4 380,00	4 380,00
celkem	10 846 579,59	9 636 735,22	9 261 185,21	10 187 245,87	8 838 572,17

Zdroj : vlastní

Nyní můžeme spočítat nákladovost jednotlivých nákladových druhů.

$$h = N / V \quad (42)$$

Tabulka č. 52- Nákladovost

nákladovost	1994	1995	1996	1997	1998
spotřeba mat. a energie	0,64	0,59	0,55	0,55	0,54
služby	0,03	0,06	0,07	0,11	0,08
odpisy	0,01	0,02	0,02	0,01	0,01
osobní náklady	0,26	0,30	0,29	0,26	0,35
daně a poplatky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
finanční náklady	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Zdroj : vlastní

Z tabulky je zřejmé, že nákladová náročnost výroby spočívá ve spotřebě materiálu a energie a v osobních nákladech. Vliv ostatních druhů je zanedbatelný. Pozitivní trend vidíme v případě spotřeby materiálu a energie, kde nákladovost stále mírně klesá. Oproti tomu trend v osobních nákladech je přesně opačný. Jejich význam v celkových nákladech roste. V roce 1998 připadalo 35 haléřů z jedné koruny tržeb právě na osobní náklady. Při snaze o snížení celkových nákladů bych doporučovala zaměřit se právě na tuto oblast, protože redukce bude mít na celkové náklady značný vliv. Naproti tomu i vysoké snížení nákladů v oblasti služeb se na celkových nákladech projeví pouze mírně. Tím ovšem nevylučuji snahu snížit jiné nákladové druhy. Úspěch

v oblasti materiálu a energie bude mít na celkové náklady velký vliv a proto by se firma měla neustále snažit hledat možnosti jejich levnějšího pořízení. Z tabulky vyplývá, že v tomto ohledu je podnik úspěšný.

5.3.2.3. ANALÝZA MZDOVÝCH NÁKLADŮ

V této části budou stanoveny hodnoty produktivity práce a průměrných mezd, trendy vývoje a jejich vzájemné srovnání.

$$\text{Produktivita práce} = \text{tržby} / \text{počet pracovníků} \quad (8)$$

Tabulka č. 53- Produktivita práce

produktivita	1994	1995	1996	1997	1998
tržby	11 464 701,73	9 964 763,08	9 924 699,98	10 807 375,59	9 028 745,43
počet pracovníků	18,25	18,78	18,1	18,55	18,08
produktivita práce	628 202,83	530 605,06	548 325,97	582 607,85	499 377,51
trend	100	84,46	87,28	92,74	79,49

Zdroj : vlastní

$$\text{Průměrná hrubá mzda} = \text{mzdové náklady} / \text{počet pracovníků} \quad (43)$$

Tabulka č. 54- Průměrná hrubá mzda

průměrná hr. mzda	1994	1995	1996	1997	1998
mzdové náklady	2 797 021,80	2 847 999,11	2 781 418,02	2 662 035,57	2 989 666,16
počet pracovníků	18,25	18,78	18,1	18,55	18,08
průměrná hr. mzda	12 771,79	12 637,55	12 805,79	11 958,83	13 779,80
trend	100	98,95	100,27	93,63	107,89

Zdroj : vlastní

Základním předpokladem mzdové politiky je, že produktivita práce roste rychleji než mzdové náklady. Matematicky vyjádřen vypadá tento vztah takto :

$$\frac{W_i}{W_{i-1}} > \frac{M_i}{M_{i-1}}, \quad (44)$$

nebo-li $I_w > I_M$

Dosadíme-li do jednotlivých částí nerovnosti hodnoty z tabulek č. 53 a 54, získáme indexy rentability a průměrných mezd.

Tabulka č. 55 - Indexy produktivity a mezd

	index produktivity	index mezd
1994/95	0,84	0,99
1995/96	1,03	1,01
1996/97	1,06	0,93
1997/98	0,86	1,15

Zdroj : vlastní

Z tabulky vyplývá, že od roku 1995 do roku 1997 se firmě dařilo základní požadavek rychlejšího růstu produktivity před mzdami dodržovat. V posledním období však růst mezd předčil růst rentability. Přesněji řečeno mzdy vzrostly o patnáct procent, zatímco produktivita klesla o procent čtrnáct.

Ačkoli má firma střídavé úspěchy co se týče vzájemného skloubení růstu produktivity a mezd, vyplácí nadprůměrné mzdy. Průměrná hrubá měsíční mzda v roce 1997 ve výrobě radiových, televizních a spojovacích zařízení a přístrojů byla odhadována na 9 992 Kč. (V roce 1996 to bylo 8 544 Kč). Průměrná měsíční mzda v prvním pololetí 1998 byla v Severních Čechách 10 466 Kč. V okrese Česká Lípa byla po Mostu druhá nejvyšší průměrná mzda, tj. 10 742 Kč.

Tabulka č. 56 - Průměrná hrubá mzda v odvětví

	1994	1995	1996	1997 ¹⁾
průměrná hrubá měsíční mzda	5 865	7 256	8 544	9 992

1) odhad

Zdroj : statistická ročenka 1998

V následující tabulce jsou uvedeny výše průměrných hrubých mezd dosažených v jednotlivých krajích České republiky, i za celou Českou republiku.

Tabulka č. 57- Průměrná hrubá mzda dle krajů

území	1994	1995	1996	1997 ¹⁾
Česká republika	6 869	8 166	9 679	10 696
Hl.m. Praha	8 731	10 520	12 540	14 073
Středočeský	6 778	8 042	9 495	10 522
Jihočeský	6 484	7 635	9 052	9 991
Západočeský	6 687	7 957	9 407	10 225
Severočeský	6 860	7 987	9 391	10 276
Východočeský	6 288	7 376	8 719	9 663
Jihomoravský	6 436	7 613	9 025	9 930
Severomoravský	6 763	8 034	9 479	10 372

1) odhad

Zdroj : statistická ročenka 1998

Ať už v případě průměrných hrubých mezd v oboru, nebo průměrných hrubých mezd v kraji, podnik vždy vyplácí vysoce nadprůměrné mzdy. Vzhledem k tomuto faktu a nesprávnému vztahu mezi růstem mezd a produktivity, považuji tuto oblast nákladů za obzvláště vhodnou ke snižování. Pokud bychom nebrali v úvahu možné ovlivnění výše zisku pomocí zvýšení objemu tržeb a redukcí ostatních nákladových druhů, bylo by nutné pro požadovanou rentabilitu 6 % snížit mzdy o 351 551 Kč. Při stávajícím počtu pracovníků by se jednalo o snížení průměrné mzdy o 1620 Kč na 12 159 Kč. Omezení mzdových nákladů je ovšem možné docílit i při zachování průměrných mezd omezením počtu pracovníků. K požadovaným úsporám by došlo propuštěním dvou zaměstnanců. Další možností může být i zkrácení pracovní doby některým zaměstnancům, zejména ženy s malými dětmi by tuto možnost mohly uvítat.

6. ZÁVĚR

Z první praktické části této diplomové práce vyplynulo, že kromě počátku sledovaného období to byla obchodní činnost, která vždy přispívala vyšším absolutním ziskem k celkovému zisku podniku. Výše rozdílu těchto příspěvků se neustále zvyšovala až zhruba na čtyřnásobek. Zisk obchodní činnosti narůstal neustále až do roku 1997. V tomto roce došlo k zpomalení tohoto nárůstu a v roce 1998 pak k poklesu na méně než polovinu předešlé hodnoty. V případě výrobní činnosti došlo k nárůstu zisku pouze mezi roky 1995 a 1996. Poté následoval mírný pokles v roce 1997 a více jak čtyřsettisícový propad v roce 1998.

Výpočtem ukazatele rentability tržeb bylo zjištěno, že i v tomto ohledu je obchodní činnost úspěšnější. V roce 1998 došlo sice k propadu na 5 %, ale podobný vývoj zaznamenala i výroba. Výsledná hodnota však byla pouze jednoprocenní.

V oblasti sledování dynamiky zisku, výnosů a nákladů. Vývoj byl uspokojivý opět až do roku 1997. Naproti tomu výroba splnila požadavek vztahu jejich správného vývoje pouze v období 1995/96. V roce 1998 došlo k poklesu nákladů i výnosů; zisk se snížil zhruba na třetinu hodnoty předchozího roku. V obchodní činnosti došlo v tomto roce k poklesu zisku o 60 % z důvodu rychlejšího růstu nákladů před výnosy.

Zajímavé jsou ovšem výsledky ukazatele nákladovosti přírůstku. V roce 1998 se výrobě konečně podařilo dosáhnout nižší hodnoty nákladovosti přírůstku než byla nákladovost dosavadního objemu výroby. Naproti tomu, obchodní činnost vůbec poprvé dosáhla vyšší nákladovosti přírůstku než byla dosavadní nákladovost a to hned výsledkem 5,24 Kč. To znamená, že prodejem každé další jednotky dochází ke snížení zisku o 4,24 Kč. Hodnota 0,76 Kč dosažená výrobou, dává naopak prostor pro nárůst zisku o 24 haléřů. Se zvýšením objemu prodeje dojde ke zvýšení zisku. Jak vyplynulo z další části této práce, stupeň provozní páky firmy je zhruba 10 %. Tento poměrně vysoký stupeň umožňuje rychlé zvyšování zisku pomocí nárůstu objemu prodeje. Tohoto potenciálu by firma měla využít.

Ačkoliv výroba byla vždy menším přínosem celkovému zisku, nikdy neskončila ztrátou a skýtá jisté možnosti zvýšení zisku. Nelze tedy jednoznačně doporučit její zrušení. Proto se kapitoly 4 a 5 zabývají možnostmi jak ukončení, tak pokračování.

Je nutné, aby si firma uvědomila, že v případě ukončení výroby, by jim obchodní zisk nezůstal v plné výši. Došlo by k jeho zkrácení v důsledku nárůstu nákladů o některé náklady přiřazené výrobě. V takové případě by došlo ke snížení zisku o více než tři sta tisíc korun.

Pro případné pokračování ve výrobě byla v kapitole 5.1. provedena analýza zisku. Z té je zřejmé, že pokles výrobního zisku byl způsoben poklesem produkce a nárůstem nákladů na jednici.

Z analýzy bodu zvratu pak vyplynulo, že pokud výroba klesne pod hranici 8 137 108,- korun by byla ztrátová. Variabilní náklady nesmí vzrůst o více než 2,7 %, na hranici 0,81 Kč na 1 Kč produkce. Fixní náklady by teoreticky neměly stoupnout nad úroveň 1 925 699 korun, což odpovídá zhruba 11 % zvýšení.

Zvýšení rentability na požadovanou úroveň je možné docílit pomocí zvýšení cen či objemu prodeje, nebo snížením nákladů. Ideální by byla kombinace zvyšování objemu produkce a snižování nákladů. Analýza nákladů odhalila dvě oblasti, které mají velký vliv na celkové náklady : mzdové náklady a spotřeba materiálu a energie. Tabulka nákladovosti jednotlivých druhů odhalila, že materiálovou nákladovost se firmě daří snižovat, proto jsem se dále zaměřila na mzdové náklady. Hodnoty průměrných hrubých mezd jsou vysoce nadprůměrné. Vzhledem k tomuto faktu a rychlejšímu růstu mezd v porovnání s produktivitou, bych doporučila snížení mzdových nákladů. Toto je možné realizovat propouštěním, snížením průměrných mezd či krácením úvazků.

7. SEZNAM LITERATURY

1. Wöhe, G. : Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 18. vyd. München 1993
2. Kovanicová, D., Kovanic, P. : Poklady skryté v účetnictví II. 2. vyd. Praha, Polygon 1995
3. Prof. Ing. Synek, M., a kol. : Podniková ekonomika. 1.vyd. Praha, Grada 1992
4. Král, B. : Vnitropodnikové účetnictví. 1. vyd. Praha, grada 1996
5. Ing. Hasprová, O., Ing. Sixta, J. : Ekonomická analýza. 1. vyd. Liberec, VŠST v Liberci 1989
6. Ing. Hasprová, O., Ing. Jáč, I., Ing. Sixta, J. : Ekonomická analýza. Sbirka příkladů. 1. vyd. Liberec, VŠST v Liberci 1985
7. Zákoník práce podle stavu k 1.1.1999. Edit, Ostrava 1999
8. Synek, M. : Manažerská ekonomika : Vybrané statě s příklady. 1. vyd. Praha, VŠE 1991
9. Ročenka HN 1999. Praha, Hospodářské noviny 1999
10. Statistická ročenka ČR 1998. Praha, Scientia 1999