Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Analýza rozvojového záměru výrobní firmy

The Analysis of the Development Intention of a Production Company

BP – PE – KPE – 200424

MAGDA TROJANOVÁ

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI
3146072842

Vedoucí práce: doc. Ing. Jaroslav Jágr – Katedra podnikové ekonomiky HF TUL

Konzultant: Ing. Jiří Odvárka, ředitel AG Plus, s. r. o.

Počet stran: 47

Počet příloh: 6

Datum odevzdání: 20. 5. 2004

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky | Akademický rok: 2003/04

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro **Magdu Trojanovou**

program č.	B 6208	Ekonomika a management
obor č.	6208R085	Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisů určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: **Analýza rozvojového záměru výrobní firmy**

Pokyny pro vypracování:

Popište a charakterizujte firmu AG Plus, s. r. o.
Analyzujte záměr firmy zavést finální výrobu bižuterie.
Zhodnoťte tento záměr a navrhněte opatření k optimalizaci.
Proveďte rešerši příslušné odborné literatury.

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Univerzitní knihovna
Voroněžská 1329, Liberec
PSČ 461 17

V 62/04 Hb

KPE / PE
45 s., [7] s. příl.
dipl. / bak.

Rozsah grafických prací:

25 - 30 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

SCHNAARS, S. P.: *Marketing strategy.* New York, 1. ed., 1991
PORTER, M. E.: *Konkurenční výhoda.* Praha: 1. vyd. Grada Publishing, 1994
TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: *Řízení výroby.* Praha: 1. vyd. Grada Publishing, 1999
FOTR, J.: *Podnikatelský plán a investiční rozhodování.* Praha: Grada Publishing, 1995
SYNEK, M. a kol.: *Manažerská ekonomika.* Praha: Grada Publishing, 2000

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Jaroslav Jágr

Konzultant: Ing. Jiří Odvárka, ředitel AG Plus, s. r. o.

Termín zadání bakalářské práce: 31.10.2003

Termín odevzdání bakalářské práce: 21.5.2004

L.S.

Technická univerzita v Liberci Hospodářská fakulta

doc. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

Resumé

Téma této bakalářské práce zní „Analýza rozvojového záměru výrobní firmy". Záměrem autorky je provést vyhodnocení ekonomické efektivnosti produkce finálních bižuterních výrobků ve firmě AG PLUS, s. r. o., na základě dosažených výsledků během zkušební výroby.

Hodnocení efektivnosti nového výrobního programu zahrnuje rozbor ukazatelů rentability a výpočet produktivity práce ve srovnání se skupinou ostatních bižuterních produktů firmy. Dále je vypočtena doba splacení pořízeného hmotného majetku potřebného pro nově zavedenou výrobu.

Výsledky ekonomických ukazatelů jsou doplněny marketingovou analýzou výrobkového portfolia metodou BCG a na základě této metody je popsán specifický životní cyklus hotových výrobků.

Souhrn číselných údajů vypočtených pomocí ukazatelů rentability a informací získaných z marketingového rozboru, by měl prokázat přínos výroby finální bižuterie pro firmu AG PLUS, s. r. o.

Resumé

The subject-matter of this bachelor thesis is „The Analysis of the Development Intention of a Production Company". The intention of the author is to perform the evaluation of the economic efficiency and profitability of the costume jewelry final products in the company AG PLUS, s. r. o., pursuant to the achieved results during its test operation.

The evaluation of the new production program includes the analysis of profitability indicators and calculation of the efficiency and profitability in the comparison with the group of other costume jewelry products of the company. In addition, the period of time of the investment return of the purchased tangible property, which was needed for the new introduced production, has been calculated. The results of the economic indicators are completed by the market analysis of the large variety of products by the method BCG, and the specific life cycle of the finished products has been described on the basis of this method.

The summary of numerical data, which has been calculated by means of the profitability indicators and on the basis of information acquired from the market analysis, should prove the profit contribution of the production segment of finished costume jewelry for the company AG PLUS, s. r. o.

Poděkování

Děkuji panu Ing. Jiřímu Odvárkovi, spolumajiteli a jednateli firmy AG PLUS, s. r. o., za ochotu a cenný čas, který mi věnoval při poskytování praktických informací k řešení zadaného tématu. Dále děkuji doc. Ing. Jaroslavovi Jágrovi za metodickou pomoc v průběhu zpracování bakalářské práce.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....9

1.ÚVOD.....10

2.CHARAKTERISTIKA FIRMY AG PLUS, s. r.o.....11
2. 1. Základní údaje o firmě.....11
2. 2. Historický vývoj.....11
2. 2. 1. Vývoj počtu zaměstnanců.....14
2. 2. 2. Dosažené tržby za vlastní výkony a zboží.....14
2. 3. Výrobní program.....15
2. 3. 1. Podíl skupin výrobků na celkových tržbách.....16
2. 4. Prodej výrobků.....16

3.TEORETICKÉ POZNATKY Z LITERATURY.....17
3. 1. Vývoj nových produktů.....17
3. 1. 1. Základní předpoklady úspěchu výrobku.....17
3. 2. Výrobkový audit.....17
3. 3. Měření ekonomické efektivnosti.....19
3. 3. 1. Ukazatelé rentability.....19
3. 3. 2. Měření produktivity práce.....20
3. 4. Hodnocení efektivnosti investic.....21
3. 4. 1. Cash flow (tok hotovosti) projektu.....21
3. 4. 2. Investiční náklady projektu.....22
3. 4. 3. Odpisy.....22
3. 4. 4. Metoda doby splacení.....22
3. 5. Analýza rizika podnikatelských projektů.....23
3. 5. 1. Snižování rizik podnikatelských projektů.....24
3. 6. Výrobkové portfolio.....26
3. 6. 1. SBU – (Strategic Business Unit).....26
3. 6. 2. BCG metoda.....26
3. 6. 2. 1. BCG matice.....27
3. 7. Životní cyklus výrobku.....29

3. 7. 1. Charakteristiky, cíle a strategie životního cyklu výrobku..... 30

4. ANALÝZA EFEKTIVNOSTI VÝROBY FINÁLNÍ BIŽUTERIE..... 31
4. 1. Výrobkový audit finální bižuterie..... 31
4. 1. 1. Rozbor výrobků..... 31
4. 1. 1. 1. Výroba výrobků..... 31
4. 1. 1. 2. Prodej výrobků..... 32
4. 1. 2. Analýza trhu..... 33
4. 1. 2. 1. Konkurence..... 33
4. 2. Hodnocení ekonomické efektivnosti..... 34
4. 2. 1. Ukazatel haléřové nákladovosti..... 35
4. 2. 2. Ukazatel rentability tržeb..... 35
4. 2. 3. Ukazatel rentability nákladů..... 35
4. 2. 4. Trendová analýza..... 36
4. 2. 5. Vyhodnocení produktivity práce..... 36
4. 2. 5. 1. Výpočet PP přidané hodnoty na 1 Kč pracovních vstupů..... 37
4. 2. 5. 2. Výpočet PP přidané hodnoty na 1 hodinu práce..... 37
4. 3. Hodnocení efektivnosti galvanizovny..... 38
4. 3. 1. Investiční náklady výstavby galvanizovny..... 38
4. 3. 2. Propočet doby úhrady galvanizovny..... 39
4. 4. Analýza portfolia výrobků metodou BCG..... 40
4. 4. 1. Umístění skupin výrobků do matice BCG..... 41
4. 4. 2. Životním cyklus výrobků podle matice BCG..... 41

5. SOUHRNNÉ ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ Z PROVEDENÝCH ROZBORŮ..... 43

6. ZÁVĚR..... 45

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... 46
SEZNAM PŘÍLOH..... 47

Seznam použitých zkratek a symbolů

BCG	Boston Consulting Group
HM	hmotný majetek
HV	hospodářský výsledek
NM	nehmotný majetek
PC	pořizovací cena
PP	produktivita práce
SBU	Strategic Business Unit

1. Úvod

Má-li se podnik v současné době udržet a upevňovat svoje postavení na trhu, musí realizovat vhodnou inovační politiku. Podniky, které zanedbávají vývoj nových produktů, se v silném konkurenčním boji na trzích vystavují velkému riziku. Vzhledem k neustálým změnám potřeb zákazníků a rychlým vývojem nových technologií se jejich produkty stávají velmi zranitelné.

Úspěšnosti nových výrobků brání v posledních letech řada faktorů. Trhy se stávají přesycenými a podniky jsou nuceni zaměřovat své produkty na úzké tržní segmenty, což vede k menšímu obratu, zisku a rentabilitě. Nové výrobky musí také splňovat stále se zvyšující nároky na kritéria, jako bezpečnost spotřebitele nebo ekologickou nezávadnost. V neposlední řadě dochází ke zkracování životního cyklu výrobku. Je-li na trhu úspěšně zaveden nový výrobek, konkurence se ho snaží co nejrychleji napodobit.

Realizace každého nového výrobního programu by měla být založena na důkladném finančním plánu. Důležitou zpětnou vazbou by měl zprostředkovat výrobkový audit, pomocí něhož se výrobek ohodnotí jak po stránce výrobní, finanční tak i prodejní. Na základě provedeného auditu může management plánovat další vývoj výrobku.

Cílem bakalářské práce bude zhodnocení dosažených výsledků nově zavedené výroby finálních bižuterních výrobků ve firmě AG PLUS, s. r. o., ve které v současné době dominuje výroba polotovarů a galanterních bižuterních produktů.

V první části mé práce provedu na základě výrobkového auditu teoretickou analýzu hotové bižuterie. Poté se zaměřím na rozbor ukazatelů rentability, kde porovnám dosažené údaje za finální výrobky s ostatní výrobou (blíže tuto skupinu specifikuji v příslušné kapitole) za sledované období 2001 – 2003. V rámci hodnocení ekonomické efektivnosti vypočítám produktivitu práce opět v porovnání obou výše zmíněných skupin výrobků. Dále vyhodnotím efektivnost výstavby galvanizovny, kterou AG PLUS, s. r. o. nechala vystavět z důvodu dosažení nižších výrobních nákladů při výrobě hotové bižuterie. V poslední části mé práce se budu věnovat marketingovému rozboru portfolia metodou BCG.

2. Charakteristika firmy AG PLUS, s. r. o.

2. 1. Základní údaje o firmě

Obchodní firma:	AG PLUS, spol. s. r. o.
Sídlo:	Podhorská 132, 466 01 Jablonec nad Nisou
Identifikační číslo:	49099434
Základní kapitál:	1 000 000,- Kč
Předmět podnikání:	Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej v rámci živností volných, výroba bižuterie, bižuterních kovodílů, ozdobnických výrobků, galvanizace kovů
Jednatelé:	2
Počet zaměstnanců:	328

2. 2. Historický vývoj

AG PLUS, s. r. o. byla založena dne 28. 9. 1993. Téhož roku firma zprivatizovala dvě výrobní budovy bývalého státního podniku Bižuterie v Jablonci, v Podhorské ulici.V objektech se nacházelo několik původních výrobních strojů, které se pro počáteční výrobu daly použít. Hlavní produkce byla zaměřena na výrobu fastované borty a na provoz ještě funkční galvanizovny, ve které se prováděly různé techniky pokovování (moření, kontaktní stříbro). Stejně hodnotnou produkcí byla výroba plastické borty. Doplňkově se vyráběly kroužkové jehly, nýty a prysma nýty. Odbyt AG PLUS, s. r. o. převážně závisel na množství zakázek od firmy Preciosa, a. s., která je světově proslavena svoji dlouholetou tradicí výroby bižuterie a má rozvinutý zahraniční obchod. Minimální podíl na celkovém odbytu tvořili drobní tuzemští odběratelé. Za první dva měsíce existence vykázala AG PLUS, s. r. o. se dvěma zaměstnanci tržby za vlastní výkony a zboží ve výši 27 400,- Kč.

Rok 1994 a 1995 proběhl ve znamení rozsáhlých investic. První neodkladnou investicí se stala komplexní oprava výrobních strojů, které bylo nutné zmodernizovat a přizpůsobit pro narůstající výrobu. Další nákladová položka byla cílena na rekonstrukci budov včetně vybavení interiérů. Tyto výdaje byly financovány bankovními úvěry, a tedy

prvotním zájmem a povinností firmy bylo v následujících letech tyto úvěry spolu s úroky splácet. AG PLUS, s. r. o. také zatížilo rychlé navyšování mezd, které při stávajícím počtu 136 zaměstnanců v roce 1994 a nárůstkem na 269 zaměstnanců v roce 1995, nebylo bezvýznamnou položkou. Struktura výrobků se během těchto let výrazně nezměnila. Firma v roce 1994 dosáhla tržeb za vlastní výkony a zboží ve výši 36 112 000,- Kč a v roce 1995 45 878 000,- Kč. Základní kapitál AG PLUS, s. r. o. byl v roce 1995 navýšen na 1 000 000,- Kč.

Dne 24. 6. 1996 AG PLUS, s. r. o. založila svoji první dceřinou společnost GIP Jablonec, s. r. o. Tato bižuterní firma se zabývá specifickou výrobou voskovaných perlí. Výrobní prostory byly původně zařízeny na půdě hlavního sídla AG PLUS, s. r. o., ale z důvodů nevyhovujících podmínek pro výrobu se firma v roce 1999 přestěhovala do nového objektu na Smržovce. V roce 1996 AG PLUS, s. r. o. vykazovala s celkovým počtem 274 zaměstnanců tržby za vlastní výkony a zboží v částce 63 541 000,- Kč. Pro srovnání uvádím hodnotu tržeb firmy GIP Jablonec, s. r. o., které se v prvním roce pohybovaly kolem 8 mil. Kč.

23. 6. 1997 vznikla dceřiná společnosti Elegant cz, s. r. o. Sortimentem výroby jsou skleněné knoflíky a různé ozdobnické předměty ze skla (brože, náušnice, přívěsky). Tato firma začínala v nájemních prostorech, které částečně omezovaly plnou efektivitu výroby, proto byla i ona v roce 1999 přestěhována. Hlavním odběratelem AG PLUS, s. r. o. zůstala i nadále z 90-ti % Preciosa, a. s. a zbylých 10 % zastupovali tuzemští odběratelé. Tržby za vlastní výkony a zboží v roce 1997 činily 50 190 000,- Kč, počet zaměstnanců poklesl na 250.

Z důvodu snížení prodeje výrobků a celkového zpomalení dynamiky ekonomického vývoje se AG PLUS, s. r. o. rozhodla vymanit z vlivu Preciosy, a. s. na odbytu a tím i na výši svých tržeb. Proto majitelé uskutečnili myšlenku založit firmu zabývající se pouze obchodní činností. Akciová společnost Fenios, a. s. byla zapsána do obchodního rejstříku dne 31. 3. 1998 s cílem zprostředkovávat obchody nejen pro AG PLUS, s. r. o. a dceřiné společnosti, ale i pro cizí bižuterní firmy. Fenios, a. s. se měla stát konkurentem silným bižuterním společnostem a zajišťovat odbyt výrobků převážně na zahraničních trzích.

Funkci obchodního partnera Fenios, a. s. plní stále, ale převážné množství obchodů si dnes AG PLUS, s. r. o. obstarává sama. 1. 6. 1998 se rozšířila skupina dceřiných společností o firmu Bižu NOVA, s. r. o., kde AG PLUS, s. r. o. odkoupila 51 %-ní podíl. Výrobní program Bižu NOVY, s. r. o. doplňuje celkovou produkci o šatonové řetězy, šatonové rondelky, šatonové kuličky a výrobu kamenů v kotlících. V roce 1999 se všechny dceřiné společnosti, kromě Feniosu, a.s., která sídlí v Podhorské ulici, přestěhovaly do zakoupeného objektu na Smržovce. Nákup výrobního komplexu budov na Smržovce byl velkým finančním výdajem, ale jak se později ukázalo, i velmi rentabilitním pro další provoz. Tržby za vlastní výkony a zboží za rok 1998 vzrostly na 185 158 000,- Kč. Tento prudký nárůst byl způsoben změnou metodiky účtování zakázek od Preciosy, a.s. AG PLUS, s. r. o. v této době zaměstnávala 300 lidí.

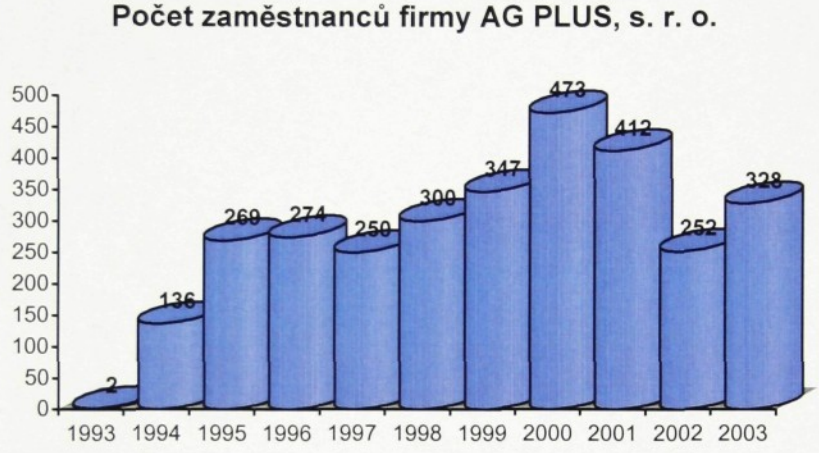
Flexibilní a rychle rostoucí firma začala částečně konkurovat bižuterním gigantům - Jablonexu, a. s. a Bižuterii České Mincovně, a. s. Z důvodů ohrožení zakázek od těchto zprostředkovatelských společností bylo během roku 1999 vytvořeno odbytové oddělení zaměřené na zahraniční obchod. Rokem 2000 se počet zahraničních odběratelů rozšířil a kvantita prodeje stoupla. Výrobní program je obohacen o první pokusné výrobky hotové štrasové bižuterie. Tržby za vlastní výkony a zboží byly vykázány v rekordních číslech. 212 106 000,- Kč za rok 1999 a 339 774 000,- Kč za rok 2000, při počtu 347 zaměstnanců z roku 1999 a 473 zaměstnanců v roce 2000.

AG PLUS, s. r. o. se během roku 2001 a 2002 čím dál více zviditelňuje nejen na tuzemském trhu ale i na trhu zahraničním. Dochází k růstové tendenci prodeje polotovarů i galanterních výrobků. Pouze pro hotovou bižuterii se stále hledá optimální marketingová strategie prodeje. Dosud nevyřešeným problémem je i způsob organizace výrobních kapacit jednotlivých operací. Tržby za vlastní výkony a zboží v roce 2001 dosáhly 381 265 000,- Kč a v roce 2002 "relativně" mírně poklesly na 205 067 000,- Kč. Firma snížila počet zaměstnanců z 412 (r. 2001) na 252 (r. 2002).

V prvním čtvrtletí roku 2003 byla započata výstavba nové galvanizovny. Veškerá pozornost je stále věnována způsobu prodeje hotové bižuterie včetně sladění a urychlení výrobního procesu. Výroba hotové bižuterie se stává nejrychleji se rozvíjejícím výrobním

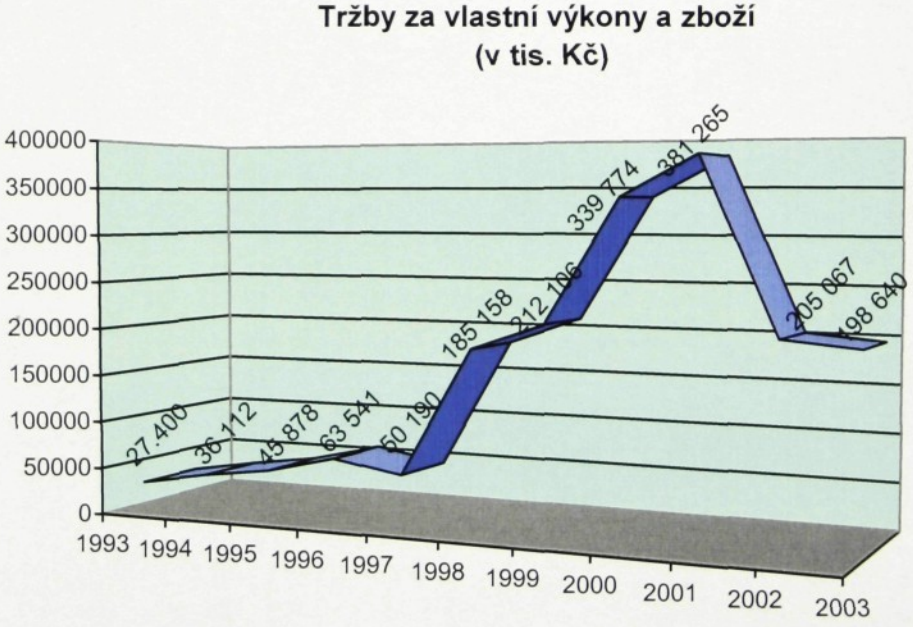
programem, který přináší čím dál více zakázek. Prodej hotové bižuterie je charakterizován podstatně vyšší marží na výrobek než prodej polotovarů. Rokem 2003 AG PLUS, s. r. o. vykazuje tržby za vlastní výkony a zboží v celkové výši 198 640 000,- Kč a počtem 328 zaměstnanců.

2. 2. 1. Vývoj počtu zaměstnanců



Zroj: AG PLUS, s. r. o.

2. 2. 2. Dosažené tržby za vlastní výkony a zboží



Zroj: AG PLUS, s. r. o.

2. 3. Výrobní program

Výrobní program AG PLUS, s. r. o. a dceřiných společností lze charakterizovat třemi skupinami produktů:

1. Galanterní výrobky
2. Polotovary pro bižuterii
3. Hotové výrobky

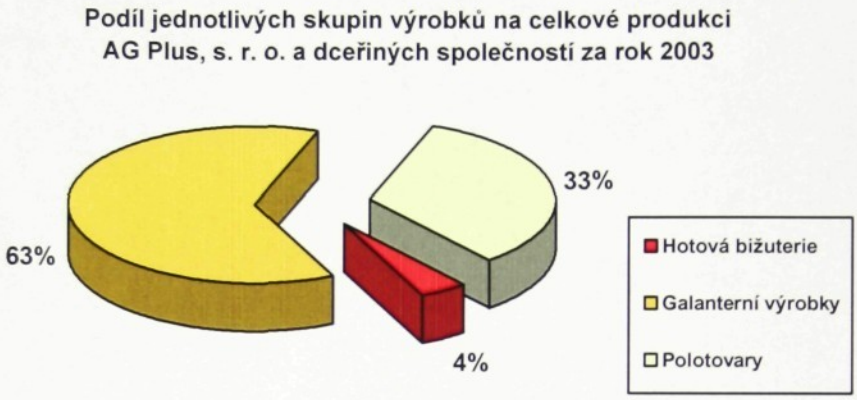
Galanterní zboží má široké využití v textilním a obuvnickém průmyslu. Tato skupina tvoří největší podíl produkce firmy. Mezi hlavní výrobky patří fastovaná borta, plastická borta a skleněné knoflíky.

Polotovary pro výrobu bižuterie jsou předmětem obchodu se společnostmi, které je dále zpracovávají na hotovou bižuterii. Skupinu charakterizují: šatonové řetězy, šatonové rondelky, kuličky, jehly, nýty a voskované perle.

Hotová bižuterie – nejnovější výrobu zastupují především tyto výrobky:

- náhrdelníky
- kabelky
- prstýnky
- náušnice

2. 3. 1. Podíl skupin výrobků na celkových tržbách



Zdroj: AG PLUS, s. r. o.

2. 4. Prodej výrobků

Odbyt je tvořen z 50-ti procent přímým exportem a zbývajících 50 procent výroby je prodáno tuzemským obchodníkům, kteří z 95 procent zboží reexportují do zahraničí. AG PLUS, s. r. o. distribuuje téměř do celého světa. Hlavními trhy jsou: Evropa (Anglie, Německo, Polsko, Itálie, Španělsko), Rusko, Turecko, Spojené arabské emiráty, Austrálie, USA, Kanada, Jižní Amerika.

Odbytové oddělení tvoří pět prodejců. Obchodním jazykem je angličtina. Každý obchodní zástupce ovládá ještě nejméně jeden další světový jazyk - němčinu, ruštinu, francouzštinu, španělštinu nebo italštinu. Úkolem prodejců je pečovat o stálé obchodní partnery, nabízet jim nové produkty a samozřejmě oslovovat i potenciální zákazníky. Nabídka se většinou uskutečňuje formou zasílaných katalogů výrobků.

3. Teoretické poznatky z literatury

3. 1. Vývoj nových produktů

Výrobkové zlepšení a rozšíření výrobkové řady jsou strategie spojené s tržní penetrací a tržním vývojem. Obecně platí, že zisk nebo pouhé přežití v konkurenčním prostředí závisí na uvádění nových výrobků.

Velké množství nových výrobků končí neúspěchem. Tento jev je vysvětlován především růstem konkurenčních tlaků, trhy se stávají přesycenými a firmy jsou nuceny přistupovat na vyšší úroveň rizika. Pro snížení tohoto rizika mnoho společností přináší pouze modifikované verze svých minulých nejúspěšnějších výrobků, ale i tato strategie může vést k nezdaru.

3. 1. 1. Základní předpoklady úspěchu výrobku:

- výrobek má jasné rozhodující výhody
- trh má tendenci rychlého růstu (mladé odvětví)
- firma má dobré postavení vůči distributorům
- konkurence je rozdrobena, konkurenti nejsou marketingově orientováni
- firma je schopna dohlížet nad svými náklady
- firma udržuje nepřetržitý kontakt se svými zákazníky
- v odvětví existuje velké množství drobných, roztříštěných dodavatelů

3. 2. Výrobkový audit

Výrobkový audit spočívá v hodnocení výrobku především v situacích, kdy je potřeba najít vhodnou výrobní strategii. Často se rozhoduje o možnosti dalšího vývoje výrobku eventuálně o jeho vyřazení ze sortimentu. Posouzení výrobku provádí výrobkový manager. Audit by měl být prováděn několikrát do roka, výrobkový management by měl držet kartotéku výrobků či výrobkových řad a pravidelně výrobkové vyhodnocování uskutečňovat.

Podklady pro vyhodnocení auditu se získají z výrobního, finančního a prodejního oddělení, nebo např. formou průzkumu trhu. Při výrobkovém auditu jsou posuzovány informace, které charakterizují:

1) samotný výrobek
2) trh, na němž se výrobek vyskytuje

ANALÝZA VÝROBKU					
Charakteristika výrobku	**Výroba výrobku**	**Údaje dosažené v minulých letech**	**Údaje předpokládané do budoucna**	**Vztah výrobku k vytyčeným cílům**	**Vliv zavedení (stažení) výrobku**
popis výrobku	dostupnost surovin	časové údaje o prodeji	odhady nákladů a zisků	splnitelnost očekávání	na strategii firmy
uživatelé	požadavky na skladování	náklady a zisky	hrozba zastarání	důvody nesplnitelnosti očekávání	na zisk
pozice výrobku v sortimentu	požadavky na množství zásob	vliv sezónního kolísání	odhady trendu prodeje		na dodavatele
důležitost výrobku pro cíle a strategie firmy	náročnost zařízení				na zákazníky
	kvalifikace personálu				na zaměstnance

Zdroj: [STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J.: Strategický marketing. Liberec, 2001]

ANALÝZA TRHU			
Cílový segment	**Zákazníci**	**Vlivy na rozhodování zákazníka**	**Konkurence**
charakteristika segmentu	důvody koupě	rutinní nákup	jména a charakteristiky konkurence
velikost	užití výrobku	kvalita, cena, tvar, váha, styl	porovnání tržního podílu
rozmístění		věrnost výrobku	cen. politika, distribuce, služby, reklama
možnost růstu segmentu		komunikace se zákazníkem	odezvy na konkurenční akce

Zdroj: [STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J.: Strategický marketing. Liberec, 2001]

Výrobkový audit by měl poskytnout odpovědi o vhodnosti výrobku ve výrobním a marketingovém systému firmy, jaká je vnímána hodnota výrobku zákazníkem, zda je posuzovaná kvalita výrobku založena na technických či komerčních kritérií.. atd.

3. 3. Měření ekonomické efektivnosti

Měřítkem efektivnosti je poměr hodnoty výstupu k hodnotě vstupu. Znamená to ohodnotit vstup tak výstup. Za výstup můžeme považovat hodnotu všech statků vyrobených za určité období, měřenou obvykle jako výnosy (tržby), nebo jako „čisté" výnosy, tj zisk (rozdíl mezi výnosy a náklady). Za hodnotu vstupu můžeme považovat hodnotu výrobních faktorů spotřebovaných na daný výstup, tj. náklady, nebo vynaložený (v podnik vázaný) kapitál. [6]

- ***Ukazatel haléřové nákladovosti***

$$\frac{\text{náklady}}{\text{(koeficient nákladovosti) výnosy}}$$

Tento ukazatel vyjadřuje podíl nákladů připadající na 1 peněžní jednotku výnosů.

3. 3. 1. Ukazatelé rentability

Ekonomická efektivnost se také měří pomocí ukazatelů rentability, ty charakterizují čistý výsledek podnikového snažení. Ukazatelem výstupu je zisk, který je poměřován s tržbami, náklady nebo vynaloženým kapitálem.

- ***Ukazatel rentability tržeb***

$$\frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

Tímto ukazatelem charakterizujeme schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Rentabilita tržeb vyjadřuje podíl čistého zisku připadající na 1 peněžní jednotku tržeb.

- ***Ukazatel rentability nákladů***

$$\frac{\text{zisk}}{\text{náklady}}$$

Ukazatel měří podíl čistého zisku připadající na 1 peněžní jednotku nákladů.

3. 3. 2. Měření produktivity práce

Pro podnik je rozhodující celková produktivita, avšak z důvodu ovlivňování celkové produktivity různými formami zvěcnělé práce má v praxi významnou úlohu analýza produktivity (živé) práce.

Produktivita práce se vyjadřuje ve dvou základních ukazatelích:

$$\frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{pracovníci (jejich počet či počet odpracovaných hodin)}}$$

Při hodnocení vnitropodnikových útvarů se užívá vzorec:

$$\frac{\text{čistá produkce (tj. přidaná hodnota bez odpisů)}}{\text{pracovníci (jejich počet či počet odpracovaných hodin)}}$$

Přidaná hodnota = ***hodnota produkce*** mínus ***mezispotřeba***

Hodnotou produkce jsou výnosy (tržby) za produkci. **Mezispotřebou** jsou náklady za veškeré nakupované suroviny, materiály a služby. **Přidaná hodnota** je vyjádřena součtem mezd, sociálních dávek a operačního přebytku, tvořeného odpisy a ziskem (před zaplacením úroků, daní apod.) či ztrátou.

Výpověď o produktivitě práce je třeba „chránit" před pseudozměnami produktivity, jako je růst podílu nakupovaných vstupů, při kterém nedochází ke zvýšení účinnosti

výrobních faktorů, ale projevuje se větším objemem výnosů (tedy i nákladů na vstupy), a tím klamavě hlásí její zvýšení, zatímco ukazatel založený na přidané hodnotě tím nevzroste a lépe vyjadřuje produktivitu (živé) práce. Vypovídací hodnota ukazatele produktivity a jejích změn závisí rovněž na způsobu a kvalitě vymezení pracovního vstupu. Obvykle se nelze spokojit s pouhým údajem o počtu zúčastněných pracovníků, ale bývá nutné zpřesnění podrobnějšími údaji (počet hodin odvedené práce). Též se přistupuje k modifikacím (zúžení) vymezení pracovního vstupu na vybrané profese, např. rozlišení pracovníků ve výrobě a ostatních.

Poněvadž se často používají agregované údaje o výstupech v souhrnném peněžním vyjádření, je třeba očišťovat ukazatele produktivity od cenových vlivů – produktivitu je třeba měřit v jednotkách reálného výstupu a reálných vstupů. [1]

3. 4. Hodnocení efektivnosti investic

Podstatou hodnocení investic je porovnávání vynaloženého kapitálu s výnosy, které investice přinese, tím se hodnotí **rentabilita investic**. V podstatě jde o rozpočtování jednorázových výdajů a ročních výnosů za období životnosti investice. Výnosem z investice je přírůstek zisku (zisku po zdanění) a přírůstek odpisů, které se vrací podniku v ceně prodaných výrobků. Tyto položky jsou součástí Cash Flow projektu. Přijatelná je taková investice, jejíž budoucí výnosy převýší náklady na ni vynaložené. Dalšími důležitými kritérii hodnocení efektivnosti investic je **rizikovost**, což znamená stupeň nebezpečí, že nebude dosaženo očekávaných výnosů. V neposlední řadě se hodnotí stupeň **likvidity investice** – doba splacení, kterou stanovíme rychlost přeměny investice zpět do peněžní formy.

3. 4. 1. Cash flow (tok hotovosti) projektu

Cash flow se skládá z veškerých příjmů a výdajů, které projekt vyvolá během své životnosti, tedy v průběhu výstavby, provozu a při likvidaci.

---

[1] SYNEK, M. a kol.: Manažerská ekonomika. 3. vyd. Praha, 2003

3. 4. 2. Investiční náklady projektu

Investiční náklady tvoří souhrn všech kapitálových nákladů, které je třeba vynaložit na vybudování jednotky a zabezpečení jejího provozu. Investiční náklady se rozdělují do dvou skupin. První skupinou jsou náklady na zajištění stálých aktiv, mající povahu hmotného nebo nehmotného investičního majetku. Druhou skupinu tvoří pracovní kapitál. Náklady na zajištění hmotného investičního majetku zahrnují např. náklady na získání pozemků, náklady na stavební část projektu, náklady na strojní vybavení, náklady na zpracování studií, úroky z investičních úvěrů atd. Nehmotný investiční majetek charakterizují tyto nákladové položky – zřizovací výdaje (výdaje vynaložené před zahájením projektu – registrační poplatky, správní poplatky..), software, nákup patentů atd.

Pracovní kapitál tvoří vynaložené prostředky, které jsou dlouhodobě vázány v podobě zásob, pohledávek a krátkodobého finančního majetku (oběžných aktiv).Tyto prostředky se nazývají hrubý provozní kapitál. Čistý pracovní kapitál se vypočítá rozdílem oběžných aktiv a krátkodobých závazků (dluhy u dodavatelů, závazky vůči zaměstnancům, daňové závazky a krátkodobé bankovní úvěry).

3. 4. 3. Odpisy

Odpisy jsou významnou nákladovou položkou, která zůstává firmě k dispozici a může být použita pro různé účely. Vliv odpisů se projevuje v tom, že snižují základnu pro výpočet daně z příjmu a tím snižují i výši daně z příjmu odváděné státu. Majetek se nejdříve rozčlení do odpisových skupin a stanoví se způsob odepisování. Odpisových skupin je celkem 5. Způsob odepisování může být buď rovnoměrný nebo zrychlený.

Při hodnocení efektivnosti investic se používá mnoho metod. Pro mou práci charakterizuji pouze jednu a to Metodu doby splacení.

3. 4. 4. Metoda doby splacení

Doba splacení se definuje jako doba potřebná pro úhradu celkových investičních nákladů projektu jeho čistými výnosy, kde jako čisté výnosy projektu se chápe součet jeho

zisku po zdanění a odpisů (v případě, že se projekt financuje zčásti cizím kapitálem, např. bankovním úvěrem, tvoří součást čistých výnosů i úroky z tohoto úvěru) [1]

Stanovená doba úhrady projektu se pak porovná s její určitou normovanou hodnotou, zvolenou firmou (obvykle na základě minulé zkušenosti a ostatních investičních příležitostí), přičemž tato doby se zpravidla liší podle odvětvové příslušnosti firmy. Čím je doba úhrady projektu nižší než normovaná hodnota, tím je projekt z tohoto hlediska výhodnější.

Metoda doby splacení poskytuje důležitou informaci o riziku investice (kratší doba úhrady je méně rizikovější než investice s delší dobou splacení) a o likviditě investice, která ukazuje, jak dlouho bude původní kapitál v investici vázán.

- **Výhody ukazatele:** - srozumitelnost a jednoduchost propočtu
- **Nedostatky:** - nebere v úvahu výnosy projektu po době úhrady
  - zdůrazňuje příliš rychlou finanční návratnost projektu
  - nerespektuje časové rozložení výnosů v době splácení

3. 5. Analýza rizika podnikatelských projektů

Podnikatelské riziko lze chápat jako nebezpečí, že skutečně dosažené hospodářské výsledky podnikatelské činnosti se budou odchylovat od výsledků předpokládaných. Tyto odchylky různých velikostí mohou směřovat k vyššímu zisku nebo ke ztrátě. Na hospodářské výsledky působí větší počet faktorů, jejichž budoucí vývoj může být značně nejistý a které nemůžeme ovlivňovat vůbec, nebo pouze v omezené míře. Tyto faktory se nazývají **faktory rizika** a jsou to především:

- Výraznější změny poptávky vedoucí k poklesu prodeje
- Změny prodejních cen vyráběných produktů i změny cen jednotlivých vstupů (suroviny, energie, úroveň mezd)
- Nedosažení projektové výrobní kapacity, která ovlivňuje výši prodejů i výrobních nákladů

- Změny techniky a technologie, ty mohou způsobit morální zastarání výrobního projektu
- Změny makroekonomické a hospodářské politiky (změny daňové soustavy, zákonné úpravy týkající se životního prostředí)
- Změny mezinárodního ekonomického a politického okolí (vytváření ekonomických seskupení, politické konflikty)

3. 5. 1. Snižování rizik podnikatelských projektů

Postupy snižování podnikatelského rizika lze rozdělit do dvou skupin, a to na postupy zaměřené buď na odstranění příčin vzniku rizika nebo na snížení jeho nepříznivých důsledků.

Přístupy, které se orientují na příčinu vzniku rizika mohou:

- **Použít sílu k oslabení nebo vymýtění určitých rizik**. Vládní organizace hrají určitou roli při formování budoucích podmínek podnikatelské činnosti a pomocí nátlakových skupin je možné podporovat, nebo bránit přijetí určitých zákonů. Je žádoucí prosazovat požadavky na získání státních dotací na podnikatelské projekty, využít politické procesy k blokování vstupu zahraničního zboží atd.

- **Přesunout riziko na jiné subjekty** (dodavatele, odběratele) na základě uplatnění konkurenčních předností a dominantního postavení firmy na trhu. Přesun rizika se může uskutečnit různými formami, např. uzavírání dlouhodobých kupních smluv na dodávky surovin, materiálů a polotovarů při pevných cenách nebo cenách klouzavých, určovaných zpravidla v závislosti na prodejních cenách výrobků, které se z dané suroviny vyrábějí, uzavírání kontraktů na prodej výrobků za předem stanovených podmínek atd.

- **Zkvalitnit informovanost a těsnost styku se zákazníkem.** Je potřeba poznat potřeby, nákupní zvyklosti a chování zákazníků. Zvýšit odpovědnost a váhu pracovníků, kteří

přicházejí do styku se zákazníky. Vyrábět malé série dle specifických požadavků zákazníka a využívat konkrétních námětů od zákazníků.

- **Zvyšovat počet a úroveň zdrojového zabezpečení.** Je dobré zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců i kvantitu přístrojů, které povedou ke snížení technicko-technologických rizik spojených s výzkumem a vývojem nových produktů a technologií.

- **Provést vertikální integraci.** Vyvarovat se rizik spojených s cenovým vývojem či omezenou dostupností polotovarů tím, že je pojmeme za svou výrobu.

Mezi přístupy vedoucí ke snižování nepříznivých dopadů rizika patří:

- **Zajištění efektivní a rychlé reakce** podnikatelského projektu na možný vývoj faktorů, které by mohly ovlivnit jeho výsledek. Cílem je vybudovat efektivní organizační uspořádání, uplatnit systémy motivace a stimulace a vytvořit vhodnou nákladovou strukturu. Všechny tyto faktory se souhrnně projeví ve zkrácení doby, ve které je firma schopna reagovat na změny trhu.

- **Rozložení rizika** na co největší základnu. Diverzifikace výrobního programu umožní snížit dopady poklesu poptávky po jednom produktu zvýšením poptávky po jiných produktech. Diverzifikací zákazníků a odbytových cest se sníží tržní riziko, diverzifikací dodavatelů poklesnou ekonomická rizika spojená s dostupností a cenovým vývojem vstupů. Diverzifikovaná by měla být i geografická odbytiště, čímž se sníží rizika politická a kurzovní.

- **Dělení rizika** mezi dva či více účastníků podílející se na podnikatelském projektu. (např. získání nenávratných dotací, vytvořením společného podniku..) Výhodou vytvoření společného podniku pro realizaci projektu je fakt, že každý účastník se na něm podílí jen takovým dílem, jehož ztráta by v případě neúspěchu neohrozila jeho finanční stabilitu.

- **Pojištění**. Pojistnou ochranu vyžadují především rizika spojená se zahraničně-obchodními činnostmi. Ty zahrnují rizika politická (konfiskace majetku, škody na majetku v důsledku válek) a rizika ekonomická (obtíže při převodu zisku inkasovaného v domácí měně do země investora v důsledku např. diskriminačních devizových kurzů, platební neschopnosti zahraničních odběratelů..)

- **Vytváření rezerv,** které slouží k eliminaci určitých druhů rizik. Např. vytváření zásob určitých úzkoprofilových surovin umožní překlenout jejich okamžitý nedostatek a tím sníží riziko cenových výkyvů. Existence finančních rezerv umožňuje řešit nepříznivé dopady velkého množství podnikatelských rizik.

3. 6. Výrobkové portfolio

Analýza podnikatelského portfolia znamená posouzení postavení výrobku nebo skupiny výrobků mezi ostatními výrobky v rámci podniku. Cílem je zhodnocení tržní pozice a výše prostředků, které výrobky ve sledovaném časovém období vyprodukují nebo budou vyžadovat. Vrcholový management získané informace využije jako podklad při stanovení optimální struktury podnikového portfolia, dále při rozhodování o finančních prostředcích nebo při formulování strategie přispívající k dosažení podnikových cílů.

3. 6. 1. SBU – (Strategic Business Unit)

Strategická podnikatelská jednotka charakterizuje okruh činností, které jsou spojeny s výrobou určitých produktů. Často se za SBU považuje celý podnik, výrobková řada, nebo jediný výrobek. Každá SBU musí být samostatný celek, který má své cíle, plány a vlastní strategie formulované za účelem dosažení plánovaných zisků.

3. 6. 2. BCG metoda

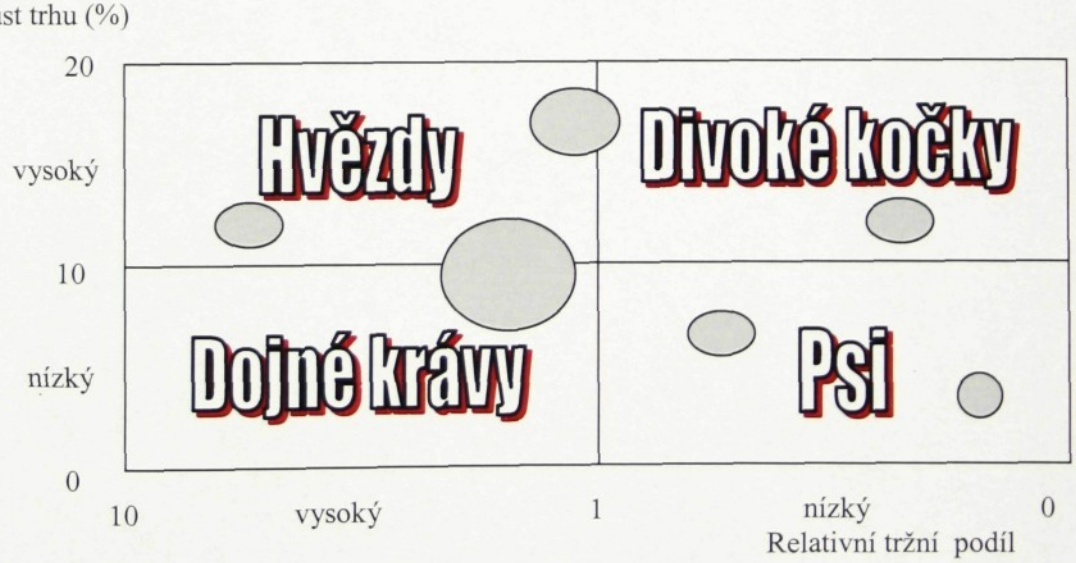
Model BCG vyvinula Bostonská konzultační skupina, jako nástroj pro klasifikaci produktů podle předpokládaného zisku. Tento model je založen na myšlence, že ziskovost jednotlivých SBU je spjata s podílem firmy na daném trhu a tempem růstu tohoto trhu.

Vyhodnocují se dvě základní dimenze:

- Růst trhu v odvětví, ve kterém se SBU vyskytuje (většinou se uvádí procentní nárůst objemu tržeb nebo produkce za poslední dva roky)
- Relativní podíl na trhu (vyjadřuje tržní podíl dané SBU k tržnímu podílu největšího konkurenta v rámci odvětví)

Růst trhu odráží životaschopnost trhu a zároveň také fázi cyklu, ve které se produkt nachází. Rychle rostoucí trh znamená vysoké tržby a v důsledku snížení nákladů i větší pohyb cen. Nízké náklady vyplývají z ekonomické výhodnosti koncentrace výroby a také jsou pozitivně ovlivňovány rozsáhlejšími zkušenostmi výrobce. **Podíl trhu** vypovídá o konkurenční schopnosti podniku a je indikátorem síly firmy. (Síla firmy roste, když se struktura odvětví blíží čistému monopolu a tím má firma větší možnosti manipulace s cenou.) Vysoký podíl trhu přináší firmě úspory na nákladech a zajišťuje výhodu v cenové politice, při organizaci distribuce apod. Plocha kroužku v matici znázorňuje objem ročních tržeb dané SBU.

3. 6. 2. 1. BCG matice:



Zdroj: [STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J.: Strategický marketing. Liberec, 2001]

Klasifikovány jsou čtyři kategorie, do kterých mohou být výrobky či služby zařazeny: Divoké kočky (otazníky), hvězdy, dojné krávy a psi.

1. **Divoké kočky** (otazníky) – SBU vykazují obvykle malý tržní podíl, při čemž existují na trzích s velkým tempem růstu. Jejich pozice je nejistá. Velký růst trhů na nichž operují vyvolává relativně velké finanční potřeby, ale i značné šance, které můžeme využít za předpokladu aplikace vhodných strategických operací, které mohou zvýšit tržní podíl na těchto nadějných trzích.

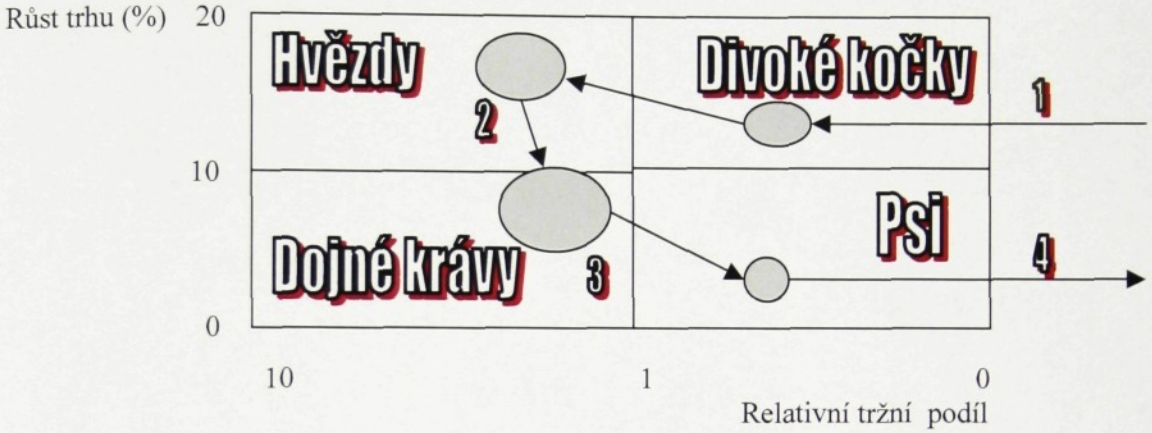
2. **Hvězdy** – SBU charakteristické nadprůměrným růstem prodeje. Tyto SBU mohou dosáhnout tržního postavení ve fázi zralosti. V této fázi vytvářejí dočasný přebytek finančních zdrojů, i když v předchozích fázích cyklu tržní životnosti bylo nutno značné prostředky do nich investovat. Tyto reinvestice umožňují dosáhnout relativně vysokého podílu na trhu a současně realizovat vstup na nové trhy, nebo udržovat postavení na dosavadních trzích.

3. **Dojné krávy** - Jednotka SBU se nachází na mírně rostoucích či stagnujících trzích, na nichž si udržuje dobrou tržní pozici. Dojné krávy produkují relativně velké finanční přebytky, které by měly být použity především na podporu divokých koček. Tyto SBU zajišťují přijatelnou míru likvidity a objem zisků.

4. **Bídní psi** – SBU operující na trzích s nízkým tempem růstu a navíc vykazují nízký tržní podíl. Podnik se musí rozhodnou, zda tuto SBU utlumit, úplně eliminovat nebo uskutečnit rozsáhlé investice zaměřené na radikální změnu jejich postavení (vstup na nový trh, inovace.. atd.)

Vyvážené portfolio by mělo obsahovat málo divokých koček, aby je dojné krávy mohly financovat při jejich převodu do pozice hvězd. Též psů by mělo být málo. Nezbytné jsou dojné krávy jako zdroj financí. Postavení SBU v matici není neměnné. Je třeba chápat vývoj jednotek v čase a uvažovat jejich životní cyklus. SBU začíná svoji dráhu jako divoká kočka, dále se pohybuje proti směru hodinových ručiček ke k hvězdě, k dojné krávě a psovi, podle toho, jak roste konkurence. Pro managementy to znamená nepřetržité změny

portfolia a nezvratnou skutečnost, že musí být připraveny nejen na změněné postavení existujících SBU, ale i na vstupy nových SBU a výstupy těch, které uzavřely životní cyklus.



Etapy životnosti výrobku:

1. zavádění výrobků	3. zralost
2. růst výrobků	4. pokles

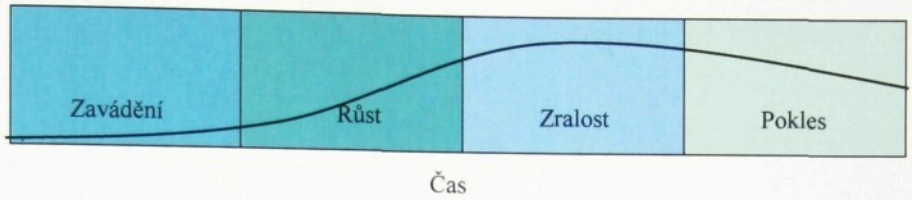
Výtky modelu BCG:

- nezahrnuje vliv konkurence
- neposkytuje informace o nákladech a zisku SBU
- tento model není dynamický
- obtížně se odhaduje budoucí růst trhů

3. 7. Životní cyklus výrobku

Z marketingového hlediska se životní cyklus každého výrobku vyjadřuje výší jeho úspěšnosti na trhu. Úspěšnost je dána velikostí prodeje výrobku v čase. Analýza životního cyklu je užitečným nástrojem pro marketingového pracovníka, protože mu umožňuje zhruba odhadnout průběh budoucího prodeje výrobku. Životním cyklus výrobku popisuje historii prodeje typického výrobku pomocí tzv. S-křivky. Tato křivka vykazuje etapy známé jako: zavádění, růst, zralost a pokles.

3. 7. 1. Charakteristiky, cíle a strategie životního cyklu výrobku



Charakteristické rysy

Prodej	Nízký prodej	Rychle rostoucí prodej	Vrchol prodeje	Klesání prodeje
Náklady	Vysoké náklady na zákazníka	Průměrné nálady na zákazníka	Nízké náklady na zákazníka	Nízké náklady na zákazníka
Zisky	Negativní	Růst zisku	Vysoký zisk	Klesající zisk
Zákazníci	Inovátoři	Včasní adaptéři	Střední většina	Opozdilci
Konkurenti	Málo	Rostoucí počet	Stálý počet a posléze začínající pokles	Klesající počet

Marketingové cíle

	Vytváření povědomí o výrobku	Získání maximálního tržního podílu	Maximalizace zisku a udržení tržního podílu	Snižování výdajů a sklízení značky

Strategie

Výrobek	Nabídnout základní výrobek	Nabídnout výrobkové modifikace, služby a záruky	Obměna značek a modelů	Vyřadit slabé výrobky
Cena	Použít nákladový typ ceny	Cenou proniknout na trh	Cenou proti konkurenci	Snížit cenu
Distribuce	Výběrově budovat distribuci	Budovat intenzivní distribuci	Budovat intenzivnější distribuci	Výběrově vyřazovat nezisková odbytiště
Reklama	Proniknutí výrobku do vědomí včasných adaptérů a dealerů	Proniknout do vědomí a vyvolat zájem zákazníků na hromadném trhu	Důraz na rozdíl značek a užitků	Snížit tak, aby zůstali kmenoví příznivci
Prodejní propagace	Použití silné prodejní propagace pro vyvolání zájmu o vyzkoušení	Částečné snížení při zachování poptávky silných uživatelů	Zvýšit na podporu změny značky	Snížit na minimální úroveň

Zdroj: [KOTLER, P.: Marketing management – Analýza, plánování, využití,kontrola.9. vyd.Praha, 1998]

4. Analýza efektivnosti výroby finální bižuterie

Myšlenka zrealizovat výrobu hotové bižuterie se stala skutečností koncem roku 2000, kdy se majitelé AG PLUS, s. r. o. rozhodli s využitím kapacit dceřiných společností ucelit stávající výrobní program a nabídnout trhu finální bižuterní výrobky. V roce 2001 a 2002 se prodej hotové bižuterie zvýšil, avšak hlavní brzdou vyvíjejícího se programu byla jedna z hlavních výrobních operací – galvanizace výrobků. Tato část výrobního procesu se prováděla v externí galvanizovně a to způsobovalo nejen zvyšování výrobních nákladů, ale i značné prodlevy mezi jednotlivými výrobními operacemi. Výstavba vlastní galvanizovny v roce 2003 se stala klíčem k uzavření finální výroby "pod jednou střechou". Kruh výroby se definitivně uzavřel a firma od tohoto okamžiku začala využívat konkurenční výhodu plynoucí z nízkých nákladů na výrobu. Hotová bižuterie se stává nejdynamičtějším výrobním programem, se kterým AG PLUS, s. r. o. úspěšně konkuruje na světových trzích.

4. 1. Výrobkový audit hotových výrobků

4. 1. 1. Rozbor výrobků

Finální bižuterii charakterizují tyto výrobky:

- náhrdelníky	- čelenky
- náramky	- kabelky
- kroužky na ruku a na nohu	- brože
- prstýnky	- vlasové spony
- náušnice	

4. 1. 1. 1. Výroba výrobků

Pro výrobu hotových výrobků se užívají tyto komponenty:

1. šatonové řetězy – vyráběné v různých velikostech a barvách
2. kameny v kotlíkách – samostatné kameny umístěné v kotlíkách rozličných tvarů (oválky, slzičky, čtverce..)

3. mechaniky – záponky, sloužící k uzavírání výrobků
4. ostatní díly: - kroužky na prstýnky
   - dříky, klipsy na náušnice
   - řetízky
   - doplňkový materiál – kroužky, podložky

Komponenty, které se zhotovují ze tří základních materiálů – skla, kovu nebo umělé hmoty, se spojují pájením v pasírně a následně procházejí složitými chemickými procesy v galvanizovně, kde výrobek získá konečnou podobu.

Suroviny pro výrobu hotové bižuterie jsou dostupné bez problémů. Firma je dováží jak z tuzemska tak ze Slovenské republiky. Finální výrobky nevyžadují speciální podmínky při skladování, pouze se klade velký důraz na správné označení a uspořádání. Kapacitní náročnost při skladování obnášejí pouze polotovary zastoupené v nepřeberném množství a tvarech.

4. 1. 1. 2. Prodej výrobků

Dosavadní prodej se uskutečňuje na základě požadavků stálých zákazníků, kteří si přinášejí vlastní návrhy výrobků. AG PLUS, s. r. o. zaměstnává dvě designérky, které se v nynější době z 80-ti % zabývají zpracováváním nápadů od zákazníků a ve zbylém čase se věnují navrhování nových výrobků. Hotová bižuterie vyžaduje neustálé sledování módních prvků. Je proto nezbytné zúčastňovat se světových výstav, kde se určují sezónní trendy barev, materiálů a tvarů.

Kolísání prodeje je u módních výrobků s krátkým životním cyklem patrné. Mezi nejvýnosnější období patří jaro a podzim. Podzim zastupuje nadcházející plesovou sezónu a jaro je zvěstí sezóny letní.

Produkce finální bižuterie je podstatně ziskovější (marže se pohybuje kolem 20%) než např. výroba polotovarů, ale nese s sebou i podstatně vyšší riziko rychlého snížení

prodeje, které je dáno již zmiňovanou rychlou a krátkou životností právě žádaného výrobku.

Výroba hotové bižuterie ovlivnila jak dodavatele, u kterých AG PLUS, s. r. o. nakupuje širší sortiment zboží, tak zákazníky. Vedle skupin zákazníků odebírajících polotovary a galanterní výrobky se vytvořila nová skupina zákazníků mající zájem pouze o finální výrobky. V neposlední řadě si nová výroba vynutila zvýšení jak počtu zaměstnanců tak nároků na pracovní výkon.

4. 1. 2. Analýza trhu

Cílovým segmentem trhu neboli konečným spotřebitelem je žena (od 5 do 100 let). Zákazníci AG PLUS, s. r. o. se dají rozdělit do následujících skupin:

1. velkoobchodníci dodávající do velkých obchodních řetězců – ti odebírají největší množství zboží (tisíce ks)
2. velkoobchodníci dodávající do sítě butiků – prodej ve stovkách ks
3. prodej přímo do obchodů – nejmenší množství odebíraných výrobků
4. zprostředkovatelé, kteří dovážejí zboží pro zahraniční firmy

Vliv na rozhodování zákazníků o nákupu hotové bižuterie mají klasické faktory jako cena, kvalita, design, ale neméně důležitým prvkem, na kterém staví AG PLUS, s. r. o. svoji prodejní strategii, je komunikace se zákazníkem. Obecně je ve firmě zavedeno pravidlo reagovat na zákazníkův požadavek (např. na objednávku) do 24 hod. Tím se stává firma flexibilnější a získává další výhodu proti konkurenci.

4. 1. 2. 1. Konkurence

Největší konkurencí pro všechny evropské výrobce bižuterie je v této době Východ. Čína a Korea i přes svou zeměpisnou vzdálenost čím dál tím více ovlivňuje evropský trh. Vlivné čínské firmy (např. firma Charlie) vyrábějí v průměru až o 30 % levněji než evropští výrobci. Tuzemská konkurence je zastoupena velkým množstvím menších

bižuterních firem, které ovšem nemají uzavřený výrobní cyklus a prakticky nemohou AG PLUS, s. r. o. konkurovat. Jediným českým rovnocenným konkurentem je Bižuterie Česká mincovna, a. s., ta si jako AG PLUS, s. r. o. zajišťuje komplexní výrobu sama.

Cenová politika se odvíjí od poptávky. Z důvodu originality výrobku si firma provádí ocenění na základě svých kalkulací a dále cenu přizpůsobuje zájmu trhu. Podniková organizační struktura umožňuje rychle reagovat na konkurenční akce a přizpůsobovat se požadavkům trhu. Reklamu firma neprovádí.

4. 2. Hodnocení ekonomické efektivnosti

Ekonomickou efektivnost výroby hotové bižuterie budu měřit v porovnání se skupinou ostatních výrobků AG PLUS, s. r. o. Tuto skupinu produktů charakterizují: řetězy, plastická a kovová borta, rondelky a kuličky.

Údaje pro výpočet ukazatelů byly čerpány z výsledovky za organizaci celkem a z výsledovky střediska hotové bižuterie. Podklady pro výpočet efektivity ostatních výrobků jsem získala vzájemným odečtením výše uvedených výkazů. Ve výkazech není zahrnut vliv nákladů a výnosů střediska ředitelství. Při výpočtech ukazatelů rentability byl použit zisk před zdaněním.

	Hotová bižuterie			**Ostatní výrobky**		
	2001	**2002**	**2003**	**2001**	**2002**	**2003**
Náklady	2 646 332	4 731 321	8 019 188	370 848 192	204 274 723	198 299 241
Výnosy	2 824 297	5 073 640	8 747 654	394 020 412	215 956 378	204 826 942
Zisk	77 965	342 319	728 466	23 272 220	11 681 655	6 527 701
Tržby	2 722 147	4 751 247	8 231 028	378 543 239	200 316 027	190 408 548

Zdroj: AG PLUS, s. r. o.

4. 2. 1. Ukazatel haléřové nákladovosti

	2001	2002	2003
Hotové výrobky	**0,94**	**0,93**	**0,92**
Ostatní výroba	**0,94**	**0,95**	**0,97**

Zdroj: AG PLUS, s. r. o., vlastní výpočet

U tohoto ukazatele platí obecná zásada, že čím nižší je jeho hodnota, tím lepší jsou hospodářské výsledky podniku, protože jednu korunu výnosů vytvořil s nižšími náklady. Trend vývoje ukazatele u hotové bižuterie je sestupný, hodnota v roce 2003 vykazuje 92 haléřů na 1 Kč výnosů. Ukazatel haléřové nákladovosti u ostatních výrobků se výrazně zhoršil rokem 2003, kdy na 1 Kč výnosů připadne 97 haléřů nákladů.

4. 2. 2. Ukazatel rentability tržeb

	2001	2002	2003
Hotové výrobky	**0,029**	**0,072**	**0,089**
Ostatní výroba	**0,061**	**0,058**	**0,034**

Zdroj: AG PLUS, s. r. o., vlastní výpočet

Ukazatel zisku v poměru k tržbám vypovídá o celkovém efektu, který podnik dokáže vyprodukovat na 1 Kč tržeb. Při analýze tohoto ukazatele je u hotové bižuterie patrný růstový vývoj, charakteristický zvyšujícím se podílem zisku na 1 Kč tržeb. U zbylých výrobků se ziskovost snižuje, v roce 2003 dosahoval ukazatel 3,4 % zisku na 1 Kč tržeb.

4. 2. 3. Ukazatel rentability nákladů

	2001	2002	2003
Hotové výrobky	**0,029**	**0,072**	**0,091**
Ostatní výroba	**0,063**	**0,057**	**0,033**

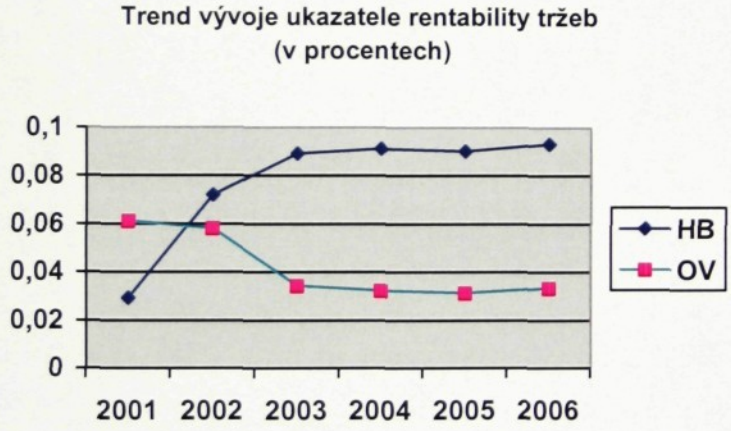
Zdroj: AG PLUS, s. r. o., vlastní výpočet

Tento ukazatel podává informace o podílu zisku na 1 Kč nákladů. Obecně opět platí, čím větší poměr zisku tím lépe. Při porovnání výsledků průběhu ukazatelů u obou sledovaných skupin je i zde vidět výrazně lepší vývoj u finální bižuterie, ostatní výrobky dosahují opačných výsledků.

4. 2. 4. Trendová analýza

Vypočtené údaje poměrových ukazatelů dávají okamžitý obraz o efektivnosti výrobků, ale postrádají časovou dimenzi. Analýzou trendu bych chtěla ukázat směr vývoje ukazatelů rentability tržeb v budoucnu.

Trend vývoje ukazatele rentability tržeb



HB – hotová bižuterie

OV – ostatní výrobky

Zdroj: AG PLUS, s. r. o., vlastní výpočet

4. 2. 5. Vyhodnocení produktivity práce

(výroby hotové bižuterie a ostatních výrobků za rok 2003)

	Hotová bižuterie	Ostatní výrobky
Náklady na suroviny, materiál a služby	5 540 246	150 407 521
Mzdové náklady (bez ost. os. nákladů)	1 755 456	24 398 635
Odpisy HM a NM	8118	2 226 662
Tržby za vlastní výkony a zboží	8 231 028	190 408 548

Zdroj: AG PLUS, s. r. o.

4. 2. 5. 1. Výpočet produktivity práce přidané hodnoty na 1 Kč pracovních vstupů

$$\frac{\text{Čistá produkce (tj. } \textbf{přidaná hodnota} \text{ bez odpisů)}}{\text{Mzdové náklady}}$$

1) produktivita práce **hotové bižuterie**

PP = **1,5 Kč**

2) produktivita práce **ostatních výrobků**

PP = **1,6 Kč**

4. 2. 5. 2. Výpočet produktivity práce přidané hodnoty na 1 hodinu práce

$$\frac{\text{Čistá produkce (tj. } \textbf{přidaná hodnota} \text{ bez odpisů)}}{\text{Počet odpracovaných hodin}}$$

1) produktivita práce **hotové bižuterie**

PP = **74,9 Kč**

2) produktivita práce **ostatních výrobků**

PP = **75,9 Kč**

Při výpočtu produktivity práce přidané hodnoty na hodinu práce jsem nemohla použít údaje o počtu odpracovaných hodin u jednotlivých výrob, protože podnik tuto evidenci neprovádí. I další možnost výpočtu pomocí celkového počtu pracovníků se ukázala jako dost komplikovaná. 75 % celkové produkce bižuterních výrobků je totiž vyráběno formou domácí práce a zaměstnanci nejsou odměňováni hodinovou mzdou, ale na základě plnění úkolu. Na konečné stanovení počtu odpracovaných hodin jsem použila

údajů z výsledovek. Sečetla jsem mzdové náklady přímé a režijní a vše jsem vydělila průměrnou sazbou na hodinu práce, která činí 49,- Kč.

Dosažené výsledky z měření produktivity práce obou skupin vykazují údaje v mírný neprospěch výroby hotových bižuterních výrobků. Tato skutečnost lze vysvětlit celkovou náročností přípravy výroby finální produkce a samozřejmě vyšším podílem manuální práce náročné na přesnost. Ostatní produkce bižuterie je z velké části vyráběna strojově, ruční práce na této výrobě tvoří podstatně menší část.

4. 3. Hodnocení efektivnosti galvanizovny

V této části vyhodnotím efektivnost výstavby galvanizovny, kterou AG PLUS, s. r. o. nechala vystavět z důvodu dosažení nižších výrobních nákladů při výrobě hotové bižuterie.

Protože posuzování ekonomické efektivnosti investic má být základem pro rozhodnutí, zda daný podnikatelský projekt uskutečnit, a v mé práci byla investice již zrealizována, nebudu se zabývat všemi ukazateli efektivnosti, ale vyhodnotím pouze dobu návratnosti.

4. 3. 1. Investiční náklady výstavby galvanizovny

Položka	IN
Stavby	600 000
Stroje a zařízení	4 200 000
Pracovní kapitál	300 000
Celkem	**5 100 000**

Zdroj: AG PLUS, s. r. o.

Předpokládaný čistý výnos – 1 200 000,-Kč. Firma provádí rovnoměrné odepisování majetku. Stavby patří do 5. odpisové skupiny, stroje a zařízení se řadí do skupiny číslo 2.

Vzorce pro rovnoměrné odepisování majetku:

$$\frac{\text{PC x koeficient pro 1. rok}}{100} \qquad \frac{\text{PC x koeficient pro další roky}}{100}$$

Rovnoměrné odpisy strojního vybavení – doba odepisování 6 let

Rok	Odpisy	Oprávky	Zůstatková cena
2004	357 000	357 000	3 843 000
2005	768 600	1 125 600	3 074 400
2006	768 600	1 894 200	2 305 800
2007	768 600	2 662 800	1 537 200
2008	768 600	3 431 400	768 600
2009	768 600	4 200 000	0

Zdroj: vlastní výpočet

Rovnoměrné odpisy stavby – doba odepisování 30 let

1. rok odepisování

$$\frac{600\,000 \times 1{,}4}{100} = 8\,400{,}\text{-Kč}$$

další roky odepisování

$$\frac{600\,000 \times 3{,}4}{100} = 20\,400{,}\text{-Kč}$$

4. 3. 2. Propočet doby úhrady galvanizovny (v tis. Kč)

Rok	Investiční náklady	Čisté výnosy	Bilance na konci roku
2003 V	4 800	-	- 4 800
2004	300	1565,4	- 3 534,6
2005	-	1989	- 1 545,6
2006	-	1989	443,4

Zdroj: [1], vlastní výpočet

Celkové náklady na realizaci galvanizovny činily 5 100 000,- Kč. V 1. roce výstavby se vynaložilo 4 800 000,- Kč za stavbu a strojové vybavení a ve 2. roce 300 000,- Kč v podobě pracovního kapitálu, tvořeného materiálem a surovinami určenými na provoz výroby. Čisté výnosy jsem stanovila jako součet očekávaného zisku plynoucí z investice a odpisů. Bilanci na konci roku tvoří rozdíl čistých výnosů a kumulovaných investičních nákladů v jednotlivých letech provozu. Tyto hodnoty počínaje prvním rokem zahájení provozu rostou. Na konci roku 2006 převyšují čisté výnosy celkové náklady o 443,4 tis.

Kč, z toho vyplývá, že projekt bude uhrazen v roce 2006. Součást doby úhrady tvoří i doba výstavby – 1 rok.

Celková doba splacení galvanizovny je tedy 3,8 roku. Tuto investici hodnotím jako velmi přijatelnou s relativně dobrou likviditou a s nízkou mírou rizika.

4. 4. Analýza portfolia výrobků metodou BCG

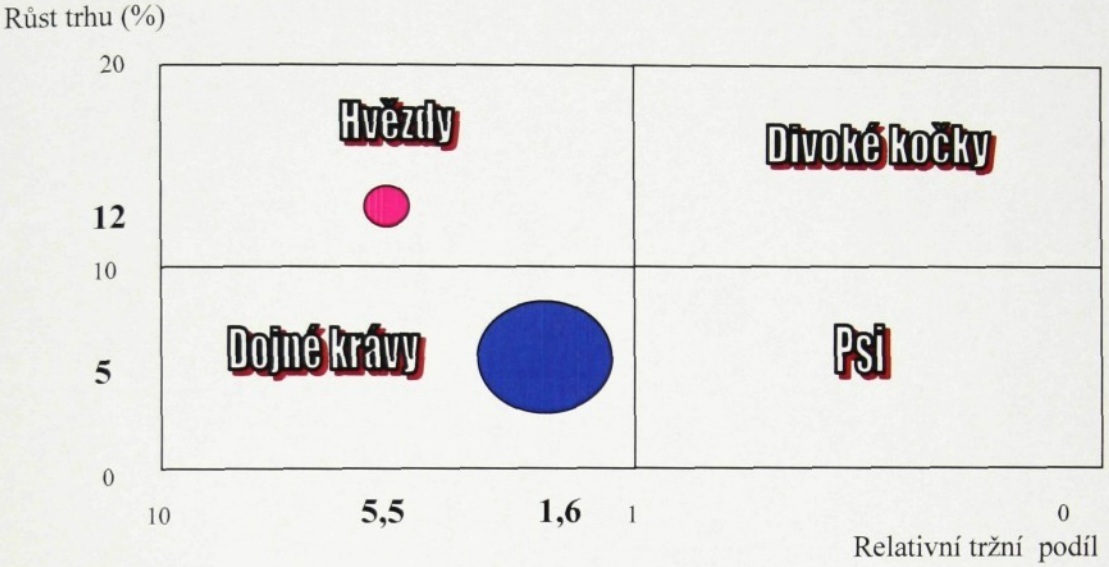
Marketingově často používanou metodou BCG budu hodnotit postavení jednotlivých skupin výrobků v podniku, a to na základě údajů o tempu růstu trhu a relativním tržním podílu dané skupiny. V rámci prováděné analýzy budu opět posuzovat finální výrobu s ostatními výrobky. Rozbor provedu s údaji získanými z výsledovek za období 2003. Ostatní údaje jsou založeny na odhadech mého odborného konzultanta. Aby dosažené výsledky byly co nejpřesnější, zaměřila jsem se pouze na situaci na českém trhu, kde je možné s větší jistotou předpokládané údaje určit.

	Finální bižuterie	**Ostatní výrobky**
Růst trhu (%)	12	5
Relativní tržní podíl	5,5	1,6

Zdroj vlastní výpočet

Trh finálních výrobků je možné charakterizovat jako nové a perspektivní odvětví bižuterie, které láká čím dál více potencionálních výrobců. Naopak na trhu s „klasickou" bižuterií se nedá očekávat větších změn, trh je ustálený a jeho tempo růstu podstatně nižší. Relativní tržní podíl jsem stanovila jako podíl tržeb sledované skupiny výrobků k hodnotě tržeb největšího konkurenta. Největším konkurentem firmy ve výrobě finální bižuterie je Bižuterie Česká mincovna, a. s., jejíž tržby byly odhadnuty na 150 000 000,- Kč. U produkce ostatních bižuterních výrobků nebylo možné určit jediného největšího konkurenta. Odhadnutá suma 120 000 000,- Kč je tvořena souhrnem tržeb několika velkých výrobců.

4. 4. 1. Umístění skupin výrobků do matice BCG



Plocha kroužku představuje objem tržeb dané skupiny za rok 2003

● - finální výrobky, ● - ostatní výrobky

Zařazení výsledných údajů do matice BCG vypovídá o hvězdné pozici finální bižuterie. Tato skupina výrobků má vedoucí postavení na trhu s prudkým růstem a vykazuje zisk, i když někdy vyžaduje investice na udržení a zlepšení své tržní pozice.Výrobky mající pozici hvězd představují pro podnik budoucí dojné krávy.

Postavení dojných krav reprezentuje skupina ostatních bižuterních výrobků. Tyto produkty jsou úspěšně zavedené a potřebují méně investic na udržení svého postavení. Dojné krávy přinášejí velké hotovosti, které může podnik použít na své další aktivity nebo na podporu nových výrobních programů.

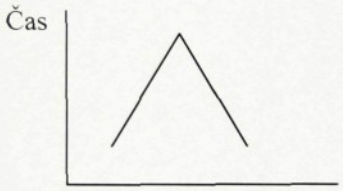
4. 4. 2. Životním cyklus výrobků podle matice BCG

Klasickou S – křivku životního cyklu výrobku kopíruje skupina ostatních výrobků, která se nachází ve fázi zralosti, ale také částečně v přechodu do období poklesu. V tomto stádiu by měla firma přistoupit k obměňování výrobků nebo jejich selekci. Také by se měla soustředit na budování nových distribučních cest a zároveň vyřazovat nezisková odbytiště.

Dalším důležitým strategickým nástrojem je cena. Firma by měla na základě nízkých nákladů na výrobu cenu snižovat a tím úspěšně konkurovat ostatním výrobcům a prodloužit tak stádium zralosti.

Životní cyklus finální bižuterie se od klasické S – křivky liší především v délce trvání. Hotové bižuterní výrobky jsou ovlivněny prvkem módnosti, který představuje současný styl v určité oblasti. Tuto skupinu tvoří jednotlivé „originální" výrobky, přičemž každý z nich má svůj specifický životní cyklus závisející na atraktivitě produktu. Průběh života výrobku – módního hitu se dá obecně charakterizovat jako rychlý narůst tržeb a rychlý úpadek.

Životní cyklus módního hitu



Zdroj: [2]

Skupina finální bižuterie se v matici BCG nachází ve stádiu růstu. Firma by se měla v tomto období zaměřit především na získání maximálního tržního podílu.

5. Souhrnné zhodnocení výsledků z provedených rozborů

Trend vývoje ukazatele haléřové nákladovosti výroby hotových výrobků má sestupnou tendenci. Jeho hodnota v roce 2003 je vyčíslena poměrem 92 haléřů nákladů na 1 Kč výnosů. Produkci ostatních výrobků charakterizuje opačný vývoj, konečná hodnota ukazatele této skupiny v roce 2003 vykazuje na 1 Kč výnosů 97 haléřů nákladů.

Ukazatele rentability tržeb a nákladů také svědčí o vyšší výnosnosti výroby finální bižuterie. Především v posledním sledovaném roce 2003 se produkce hotových výrobků stává pro podnik výrazně ziskovější než ostatní výrobky, u kterých hodnota ukazatele rentability tržeb dosáhla 3,4 % zisku na 1 Kč tržeb. Skupina finálních výrobků je na tom podstatně lépe, v roce 2003 se zisk na 1 koruně tržeb podílel 8,9 %.

Protože analýza ekonomických ukazatelů efektivnosti vykazuje souhrnně pozitivních výsledků ve prospěch výroby hotové bižuterie, doporučuji firmě zaměřit se především na zvyšování odbytu těchto výrobků, čímž může dojít ke snížení nákladů z rozsahu vyráběné produkce a k nárůstu absolutní částky zisku.

I když výsledky ekonomické efektivnosti produkce ostatních výrobků vypovídají o méně příznivých hodnotách, je třeba je posuzovat vzhledem k celkovému objemu tržeb a rychlosti obratu zásob. Obecně platí, je-li dosahováno rychlého obratu zásob a vysokého absolutního objemu tržeb, může být nízká hodnota ukazatele rentability výhodnější. Pokud by ukazatel klesal dlouhodobě, měla by se firma zaměřit na analýzu jednotlivých výrobních nákladů.

Výpočtem produktivity práce finálních výrobků vyráběných převážně manuálně a skupiny ostatních výrobků, při jejichž výrobě převládá strojové zpracování, byla prokázána vyšší produktivita práce právě ostatním výrobkům. Rozdíl výsledků není nijak markantní, proto bych pouze doporučila vylepšit celkovou organizaci výroby hotových výrobků a pokusit se harmonizovat výrobní operace.

Výstavbu galvanizovny, jejíž celkové náklady činily 5 100 000,- Kč, hodnotím za velmi efektivní. Pomocí metody doby splacení investic jsem vypočetla dobu návratnosti, která činí 3, 8 roku. V daném průmyslovém odvětví je tato doba více než optimální, vyznačující se dobrou likviditou a nízkou mírou rizika.

Marketingově orientovanou část mé práce jsem zaměřila na analýzu postavení hotových výrobků ve výrobkovém portfoliu firmy. Metodou BCG jsem zařadila finální bižuterii do skupiny hvězd. V pozici hvězd mají výrobky s rychlým růstem prodeje možnost brzo dosáhnout dominantního tržního postavení. V této fázi vytvářejí dočasný přebytek finančních zdrojů, i když v předchozích fázích cyklu tržní životnosti bylo nutné značné prostředky do nich investovat. Hotová bižuterie se tedy nachází ve stádiu růstu svého životního cyklu. V průběhu této etapy by měla firma využít několik strategií, aby co nejdéle udržela prudké tempo růstu trhu. Firma by měla vstupovat na nové tržní segmenty, rozšiřovat sortiment o další modifikace výrobků, pokusit se najít nové distribuční sítě a tím zvětšit dosavadní tržní podíl. Účinnou strategií, jak přitáhnout další zákazníky citlivé na ceny, je ve vhodném okamžiku cenu výrobků snížit. V etapě růstu by se měla firma rozhodnout, zda usilovat o největší tržní podíl na trhu nebo o maximální zisk. Chce-li dosáhnout dominantního postavení na trhu a dosahovat stále zisku, musí značně investovat do zdokonalování výrobků, propagace a distribuce.

I přes začlenění výroby ostatních výrobků do skupiny dojných krav, která by měla být hlavním činitelem pro zajištění míry likvidity a objemu zisku, je potřeba brát na vědomí omezenou životnost těchto výrobků, protože operují na trzích s malou nadějí na přírůstek poptávky. V této fázi bych bych doporučila provést eliminaci výrobků, spějících do skupiny bídných psů, které se vyznačují nízkým tržním podílem.

6. Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo provedení analýzy záměru firmy AG PLUS, s. r. o. rozšířit výrobu finálních výrobků.

Provedené rozbory ukazatelů rentability, produktivity práce a návratnosti výstavby galvanizovny předpovídají nové výrobě slibnou budoucnost. I na základě marketingové analýzy jsem vyhodnotila hotové výrobky jako skupinu, která rychle proniká na nové trhy a přináší zisky.

Za velmi efektivní krok pro zvýšení objemu produkce finální bižuterie považuji výstavbu galvanizovny, čímž bylo dosaženo nejnižší možné meze výrobních nákladů. Proto, aby tento výrobní program vykazoval plně svůj přínos pro AG PLUS, s. r. o., navrhuji přijmout designérky, které se budou na základě sledování módních trendů věnovat pouze návrhům nových výrobků a tím rozšiřovat celkový sortiment. Dále by měl být posílen odbyt. Nové výrobky by měly být nabízeny formou přímého prodeje. Jednotliví obchodní zástupci by měli přímo oslovovat jak maloobchodníky tak zprostředkovatele zastupující velkoobchody.

AG PLUS, s. r. o. prozatím nabízí hotovou bižuterii na svých webových stránkách a v blízké době zavede prodej přes internet tzv. e-shop. Pro dobré uvedení a propagaci hotových výrobků je efektivnější zúčastňovat se světových bižuterních výstav, kde může firma prezentovat nejen sebe, ale i veškerou produkci. V neposlední řadě je velmi důležité, aby AG PLUS, s. r. o. udržovala nepřetržitý kontakt se svými zákazníky a na základě jejich požadavků a zvyklostí v dané zemi přizpůsobovala sortiment zboží. Komerční reklamu v tomto oboru podnikání považuji za nepříliš důležitou.

I přes to, že se tato nová výroba nachází na dobré cestě stát se tzv. příštím živitelem firmy, je potřeba brát zřetel na to, že výroba finálních produktů podléhá prvku módnosti a nese tím vyšší riziko úpadku než výroba polotovarů a galanterních výrobků. Proto by bylo vhodné rozvíjet a podporovat i ostatní produkty.

Seznam použité literatury

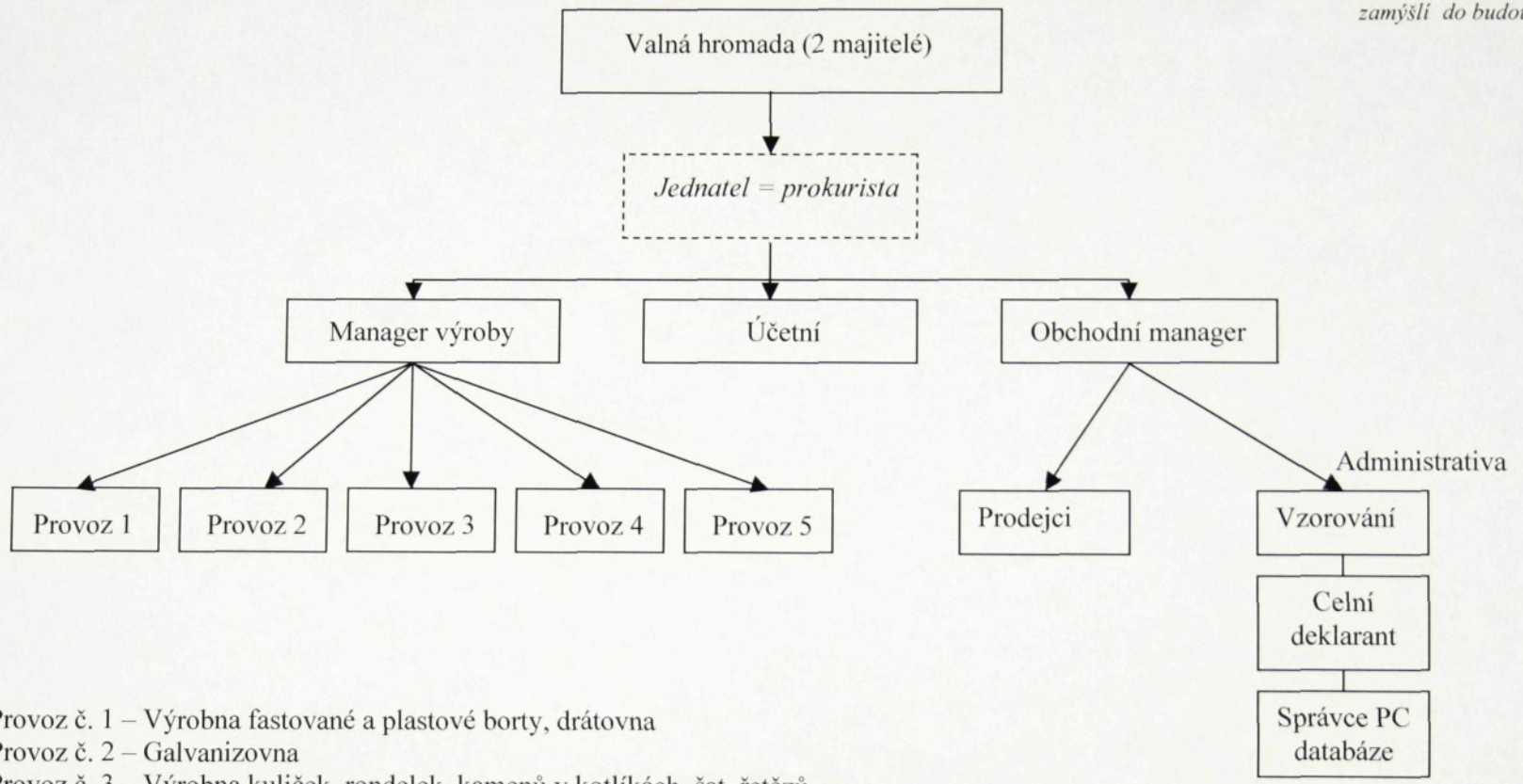
1. FOTR, J.: Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha, 1995
2. KOTLER, P.: Marketing management – Analýza, plánování, využití,kontrola. 9. vyd. Praha, 1998
3. SCHNAARS, S. P.: Marketing strategy. 1. ed. New York, 1991
4. STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J.: Strategický marketing. Liberec, 2001
5. SYNEK, M. a kol.: Manažerská ekonomika. 3. vyd. Praha, 2003
6. SYNEK, M. a kol.: Podniková ekonomika. 1. vyd. Praha, 1999

Seznam příloh

1. Organizační struktura firmy AG PLUS, s. r. o.
2. Vývoj hodnot poměrových ukazatelů v čase
3. Výsledovka střediska hotové bižuterie za rok 2003
4.a Výsledovka organizace celkem za rok 2003 – náklady
4.b Výsledovka organizace celkem za rok 2003 – výnosy
5. Ukázka finálních výrobků
6. Ukázka finálních výrobků

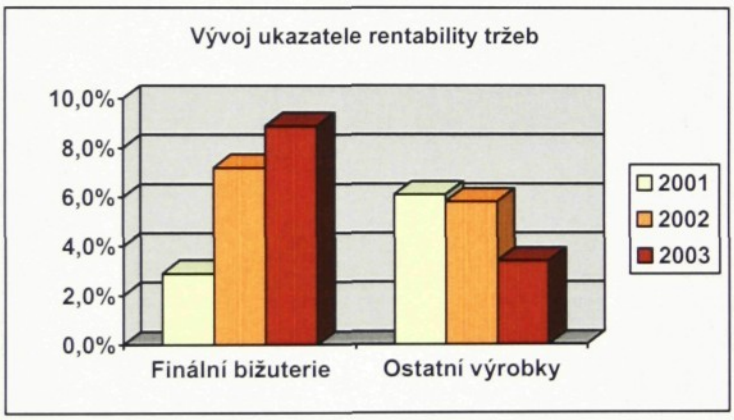
Příloha č. 1: Organizační struktura firmy AG PLUS, s. r. o.

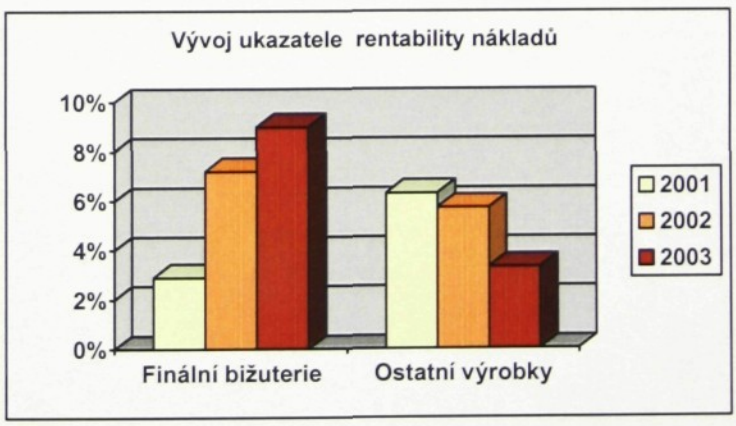
Pozici jednatele firma zamýšlí do budoucna



Provoz č. 1 – Výrobna fastované a plastové borty, drátovna
Provoz č. 2 – Galvanizovna
Provoz č. 3 – Výrobna kuliček, rondelek, kamenů v kotlíkách, šat. řetězů
Provoz č. 4 – Výrobna zlacených perel
Provoz č. 5 – Výroba hotové bižuterie

Příloha č. 2: Vývoj hodnot poměrových ukazatelů v čase





Příloha č. 3: Výsledovka střediska hotové bižuterie za rok 2003

Název účtu	Účet	Údaje za rok 2003
Spotřeba přímého materiálu	501100	531 211
Spotřeba šatonů	501110	1 397 054
Spotřeba režijního materiálu	501200	123 126
Spotřeba ochranných pomůcek	501550	8 655
Drobný hmotný majetek	501930	160 462
	501	2 220 508
Režijní materiál	502109	1 390
	502	1 390
Spotřebované nákupy	50	2 221 898
Opravy a udržování	511100	56 756
	511	56 756
Poštovné	518220	1 460
Práce režijní	518400	2 966 898
Práce ve mzdě interní	518410	286 416
Ostatní služby	518940	6 818
Ostatní služby	518	3 261 592
Služby	51	3 318 348
Mzdové náklady přímé	521100	529 634
Mzdové náklady režijní	521110	1 225 822
Ostatní osobní náklady	521120	17 452
Mzdové náklady	521	1 772 908
Zákonné sociální pojištění	524100	456 538
Zákonné zdravotní pojištění	524200	149 867
Zákonné soc. a zdrav. pojištění	524	606 405
Náklady na stravování	527100	34 183
Zákonné sociální náklady	527	34 183
Příspěvek na stravování	528109	15 537
Ostatní sociální náklady	528	15 537
Osobní náklady	52	2 429 033
Režie domácích dělníků	548100	41 791
	548	41 791
Jiné provozní náklady	54	41 791
Odpisy dlouhodobého NM a HM	551100	8 118
	551	8 118
Opis rezerv a opravné položky provozních nákladů	55	8 118
Náklady	5	8 019 188

Název účtu	Účet	Údaje za rok 2003
Tržby za výrobky - tuzemské	601100	2 210 039
Tržby za výrobky - zahraniční	601200	6 020 989
	601	8 231 028
Tržby za vlastní výkony a zboží	60	8 231 028
Nedokončená výroba	611100	290 726
	611	290 726
Výrobky	613100	0
	613	0
Změny stavu vnitropodnikových zásob	61	290 726
Tržby za práce ve mzdě externí	648100	24 900
Tržby za práce ve mzdě interní	648110	201 000
Jiné provozní výnosy	648	225 900
Jiné provozní výnosy	64	225 900
Výnosy	6	8 747 654

Provozní hospodářský výsledek	728 466
Hospodářský výsledek z fin. operací	0
Daň z příjmu	0
Hospodářský výsledek za běžnou činnost	728 466
Mimořádný hospodářský výsledek	0
Převod podílu společníkům	0
Hospodářský výsledek za účetní období	728 466

Příloha č. 4.a: Výsledovka organizace celkem za rok 2003 – náklady

Název účtu	Účet	Údaje za rok 2003
Spotřeba přímého materiálu	501100	13 771 048
Spotřeba vzorků	501101	136 450
Spotřeba šatonů	501110	90 467 172
Spotřeba režijního materiálu	501200	1 496 073
Neuznatelné náklady režijní	501209	6 502
Nafta Felicia	501300	37 208
Nafta Patrol	501301	47 582
Bezín Vitara	501302	17 695
Nafta Octavia	501303	30 361
Benzin Mitsubishi	501304	29 518
Benzin Kangoo Renault	501305	30 087
Benzin Ford	501306	30 074
Benzin AUDI P. Votýpka	501307	21 404
Benzin AUDI J. Odvárka	501308	43 954
Spotřeba náhradních dílů	501400	111 819
Spotřeba ochranných pomůcek	501550	60 368
Drobný hmotný majetek	501930	684 732
	501	107 022 049
Spotřeba elektřiny	502100	677 274
Režijní materiál	502109	1 390
Spotřeba plynu	502200	469 675
Spotřeba vody	502300	132 845
	502	1 281 184
Náklady na pořízení zboží	504100	6 476 134
	504	6 476 134
Spotřebované nákupy	50	114 779 367
Opravy a udržování	511100	3 205 138
	511	3 205 138
Cestovné tuzemské	512100	391 496
Cestovné zahraniční	512200	229 886
Nadlimitní cestovné zahraniční	512209	287
	512	621 669
Reprefond	513109	325 953
	513	325 953
Přepravné	518100	141 846
Výkony spojů-telefony	518200	776 065
Poštovné	518220	57 014
Práce režijní	518400	28 825 282
Práce ve mzdě interní	518410	2 660 258
Provize	518600	777 163
Nájemné placené – Pardubice	518800	28 135
Nájemné plac. org. i soukr.	518810	127 340
Nájemné – leasing	518820	118 147
Nájemné neuznatelné	518829	51 094
Náklady na školení	518850	109 061
Náklady na propagaci	518860	47 029
Náklady na inzerci a reklamu	518870	3 180
Náklady na veletrhy	518890	5 672
Náklady na právní a pořád. čin.	518900	111 422
Náklady na vývoz zboží	518910	1 329 869
Ostatní služby ochrana besl.	518920	56 040
Drobný nehmotný majetek	518930	36 150
Ostatní služby	518940	1 194 962
Ostatní služby – mzdy	518950	372 976
Ostatní služby – obchody odbyt	518960	186 934
Ostatní služby	518	37 015 640
Služby	51	41 168 340
Mzdové náklady přímé	521100	9 092 096
Mzdové náklady režijní	521110	17 062 004
Ostatní osobní náklady	521120	202 910
Mzdové náklady	521	26 357 010

Název účtu	Účet	Údaje za rok 2003
Zákonné soc. pojištění	524100	6 813 233
Zákonné zdr. pojištění	524200	2 140 245
Zákonné soc. a zdr. poj.	524	8 953 478
Náklady na stravování	527100	347 270
Zákonné soc. náklady	527	347 270
Příspěvek na stravování	528109	159 100
Odměny za životní výročí	528209	13 000
Ostatní sociální náklady	528	172 100
Osobní náklady	52	35 829 858
Silniční daň	531100	29 200
Daně a poplatky	531	29 200
Daň z nemovitosti	532100	31 125
	532	31 125
Ostatní daně a poplatky	538100	78 866
Ostatní nepřímé daně	538	78 866
Daně a poplatky	53	139 191
Prodaný materiál	542100	7 100
	542	7 100
Dary – sponzorství	543109	7 000
	543	7 000
Ostatní pokuty a penále neuzn.	545109	9 483
	545	9 483
Vele nájem	546109	12 199
	546	12 199
Režie domácích dělníků	548100	834 332
Ostatní prov. náklady – odstupné	548200	610 000
TZ HIM do 40 tis. Kč	548300	37 000
	548	1 481 332
Inventurní rozdíly	549109	409
	549	409
Jiné provozní náklady	54	1 517 523
Odpisy dlouhod. NM a HM	551100	2 122 820
Odpisy softwaru	551200	111 960
	551	2 234 780
Tvorba zákonných opr. položek	558100	- 355 577
	558	- 355 577
Účetní opravné pol. k pohled.	559109	1 297 590
	559	1 297 590
Odpis. rez. a opr. pol. prov. nákl.	55	3 176 793
Úroky z úvěru	562110	285 536
	562	285 536
Kurzové ztráty	563100	5 039 453
	563	5 039 453
Pojištění průmyslu	568100	96 489
Pojištění úrazové	568110	140 074
Pojištění povinné automobily	568120	105 884
Pojištění – služební cesty	568130	4 650
Pojištění průmyslu automobilu	568140	81 566
Ostatní finanční náklady	568200	586 596
Neuznatelné poplatky	568309	6 647
	568	1 021 906
Finanční náklady	56	6 346 895
Mimořádné náklady – neuzn.	588109	33 829
	588	33 829
Mimořádné náklady	58	33 829
Daně z příjmů právnických osob	591100	3 162 440
	591	3 162 440
Odložená daň	592109	164 133
	592	164 133
Daně z příjmů a převodové účty	59	3 326 573
Náklady	5	206 318 429

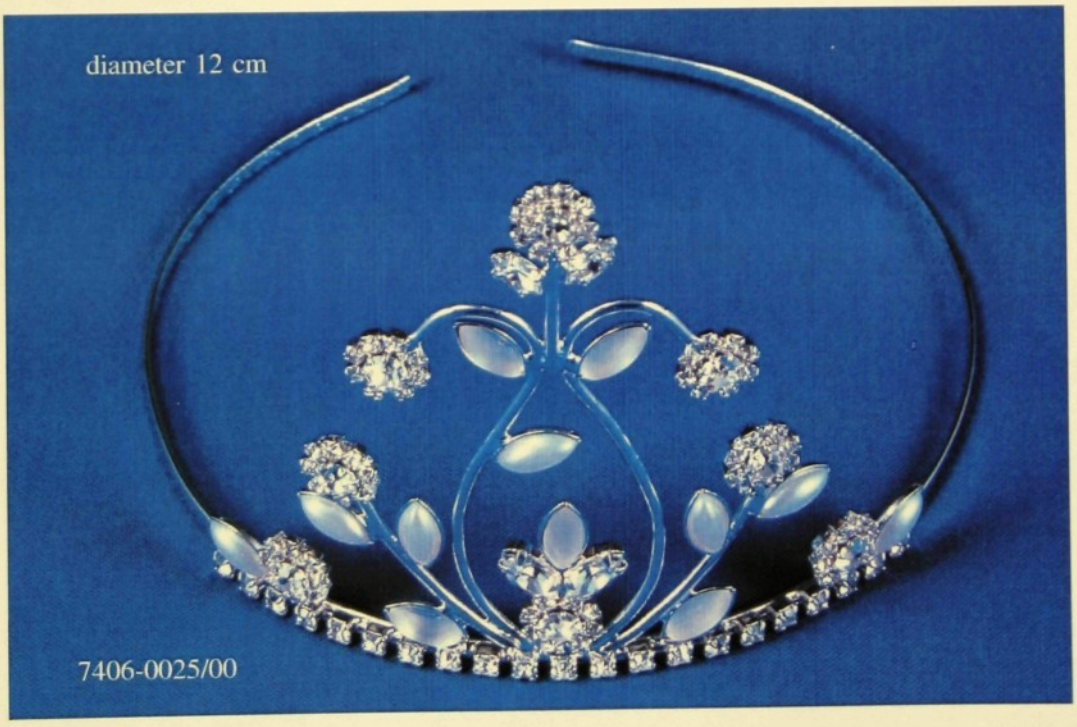
Příloha č. 4.b: Výsledovka organizace celkem za rok 2003 – výnosy

Název účtu	Účet	Údaje za rok 2003
Tržby za výrobky – tuzemské	601100	105 201 074
Tržby za výrobky – zahraniční	601200	75 522 856
Tržby za prodej vzorků	601300	166 821
	601	180 890 751
Tržby z prodeje zboží	604100	17 342 547
Prodej zboží do zahraničí	604200	406 277
	604	17 748 825
Tržby za vlastní výkony a zboží	60	198 639 576
Nedokončená výroba	611100	3 761 712
	611	3 761 712
Polotovary	612100	- 4 303
	612	- 4 303
Výrobky	613100	358 482
	613	358 482
Změny stavu vnitropod. zásob	61	4 115 891
Aktivace materiálu a zboží	621100	879 152
	621	879 152
Aktivace	62	879 152

Název účtu	Účet	Údaje za rok 2003
Tržby z prodeje materiálu	642100	80 580
	642	80 580
Tržby za práce ve mzdě externí	648100	1 944 209
Tržby za práce ve mzdě interní	648110	2 660 258
Ostatní provozní výnosy	648200	1 357 756
Elektřina, plyn, telefony	648210	1 074 259
Pojistné plnění od pojišťovny	648220	57 967
Zahraniční transport, pojištění	648300	978 141
Nájemné Liberec	648400	132 925
Jiné provozní výnosy	648	8 205 515
Jiné provozní výnosy	64	8 286 095
Úroky přijaté z běžného účtu	662100	4 438
Úroky přijaté z BÚ OB	662110	11 404
Úroky přijaté z účtu karta PL	662200	377
	662	16 220
Kurzové zisky	663100	1 505 029
	663	1 505 029
Úroky z termínovaných účtů	665100	113 955
Úroky z devizového účtu	665200	18 622
Výnosy z finančního majetku	665	132 578
Finanční výnosy	66	1 653 827
Výnosy	6	213 574 597

Provozní hospodářský výsledek	15 309 638
Hospodářský výsledek z fin. operací	- 4 693 068
Daň z příjmu	- 3 326 573
Hospodářský výsledek za běžnou činnost	7 289 997
Mimořádný hospodářský výsledek	- 33 829
Převod podílu společníkům	0
Hospodářský výsledek za účetní období	7 256 168

diameter 12 cm
7406-0024/00


diameter 12 cm
7406-0025/00

7412-0045/00

7412-0046/00

7412-0048/00

7412-0030/00

7412-0047/00

7412-0014/00