

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření
účetní jednotky PAVCCZ

Analysis of costs, revenues and profit or loss of
accounting unit PAVCCZ

Bc. Iveta Pošvářová

Plzeň 2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Iveta POŠVÁŘOVÁ
Osobní číslo: K11N0145P
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika a management
Název tématu: Analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření účetní jednotky PAVCCZ
Zadávací katedra: Katedra financí a účetnictví

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte postavení nákladů, výnosů a výsledku hospodaření v ekonomickém řízení firmy.
2. Analyzujte metody a kritéria řízení nákladů a výnosů v podnikatelském prostředí.
3. Charakterizujte vybraný subjekt a proveďte jeho SWOT analýzu.
4. Proveďte analýzu nákladů, výnosů a výsledku hospodaření ve zvoleném podnikatelském subjektu.
5. Vyhodnoťte efektivitu řízení nákladů a výnosů ve zvoleném subjektu a navrhněte možná zlepšení.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

- ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2831-2
- ESCHENBACH, Rolf; FIALOVÁ, Pavla; CHMÁTALOVÁ, Eva. *Controlling*. Praha: Aspi, 2004. ISBN 80-7357-035-1
- KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8
- POPEŠKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9
- ŠOLJÁKOVÁ, Libuše. *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-199-7

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Josef Červený, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **26. dubna 2013**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. října 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření účetní jednotky PAVCCZ“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 24. dubna 2013

.....

Podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu této diplomové práce, panu Ing. Josefu Červenému, PhD., především za jeho odborné rady a konzultace, které mi poskytoval při vypracovávání mé diplomové práce.

Dále bych chtěla také poděkovat celému ekonomickému úseku společnosti Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o., který mi poskytoval cenné informace.

OBSAH

ÚVOD	7
1. POSTAVENÍ NÁKLADŮ A VÝNOSŮ V EKONOMICKÉM ŘÍZENÍ PODNIKU A JEJICH ZÁKLADNÍ ČLENĚNÍ	9
1.1 DEFINICE NÁKLADŮ A ZÁKLADNÍ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	9
1.2 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ Z HLEDISKA FINANČNÍHO ÚČETNICTVÍ.....	11
1.3 DRUHOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	11
1.4 ÚČELOVÉ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	12
1.4.1 Členění nákladů ve vztahu k výkonům	12
1.4.2 Členění nákladů ve vztahu k útvarům	13
1.5 ČLENĚNÍ NÁKLADŮ Z HLEDISKA JEJICH ZÁVISLOSTI NA OBJEMU PROVEDENÝCH VÝKONŮ	14
1.6 DALŠÍ DRUHY NÁKLADŮ Z HLEDISKA MANAŽERSKÉHO ROZHODOVÁNÍ.....	15
1.7 DEFINICE VÝNOSŮ A JEJICH ZÁKLADNÍ ČLENĚNÍ.....	16
2. ÚLOHA ZISKU V PODNIKÁNÍ	18
2.1 ÚČETNÍ ZISK	18
2.2 FUNKCE ZISKU	19
2.3 ZVLÁŠTNÍ FORMY ZISKU	19
2.4 ŘÍZENÍ ZISKU Z HLEDISKA VYUŽITÍ ČLENĚNÍ NÁKLADŮ NA FIXNÍ A VARIABILNÍ.....	20
2.5 STANOVENÍ BODU ZVRATU	20
3. METODY ŘÍZENÍ NÁKLADŮ A VÝNOSŮ V PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ	22
3.1 NÁKLADOVÁ KALKULACE JAKO ZÁKLAD NÁKLADOVÉHO ŘÍZENÍ.....	22
3.2 STRUKTURA NÁKLADŮ POUŽÍVANÁ V RÁMCI KALKULACÍ	22
3.3 ZÁKLADNÍ TYPY KALKULACÍ.....	24
3.3.1 Přirážková kalkulace	25
3.3.2 Kalkulace nákladů podle aktivit.....	26
3.3.3 Kalkulace variabilních nákladů.....	28
3.4 SPECIÁLNÍ TYPY KALKULACÍ	29
3.4.1 Kalkulace dělením	29
3.4.2 Kalkulace sdružených výkonů	29
3.4.3 Dynamická kalkulace	30
3.5 TRADIČNÍ ROZPOČETNICTVÍ	30
3.5.1 Postup rozpočtovacího procesu.....	31
3.5.2 Nedostatky a omezení tradičního rozpočtnictví	31
3.6 MODERNÍ PŘÍSTUPY K ROZPOČETNICTVÍ.....	32
3.6.1 Activity Based Budgeting	32
3.6.2 Beyond Budgeting	33
3.6.3 Zero-Based Budgeting	33

4. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PANASONIC AVC NETWORKS CZECH, S. R. O.	35
4.1 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI PAVCCZ	36
4.1.1 Analýza makroprostředí	36
4.1.2 Analýza mezoprostředí	37
4.1.3 Určení příležitostí a hrozeb	38
4.1.4 Analýza mikroprostředí.....	39
4.1.5 Určení silných a slabých stránek.....	42
5. FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI PAVCCZ.....	43
5.1 UKAZATELE RENTABILITY	43
5.2 UKAZATELE LIKVIDITY	44
5.3 UKAZATELE AKTIVITY.....	45
5.4 UKAZATELE ZADLUŽENOSTI.....	47
5.5 ZHODNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY	48
6. ANALÝZA NÁKLADŮ, VÝNOSŮ A VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI PAVCCZ	50
6.1 HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY	50
6.2 VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ZÁSADNÍCH POLOŽEK NÁKLADŮ A VÝNOSŮ	52
6.3 ANALÝZA NÁKLADŮ.....	52
6.4 ANALÝZA VÝNOSŮ	54
6.5 ANALÝZA VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ	56
6.6 ZHODNOCENÍ ANALÝZY NÁKLADŮ, VÝNOSŮ A VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ.....	58
7. ANALÝZA BODU ZVRATU Z PROVOZNÍ ČINNOSTI.....	60
7.1 ANALÝZA FIXNÍCH A VARIABILNÍCH NÁKLADŮ	60
7.2 ANALÝZA BODU ZVRATU Z PROVOZNÍ ČINNOSTI	61
7.3 CITLIVOSTNÍ ANALÝZA BODU ZVRATU	62
7.4 STATICKÁ ANALÝZA CITLIVOSTI.....	63
8. CELKOVÉ ZHODNOCENÍ ANALÝZY NÁKLADŮ, VÝNOSŮ A VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ A NAVRHNUTÁ OPATŘENÍ	65
8.1 NAVRHNUTÁ OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ	66
9. ZÁVĚR	68
SEZNAM TABULEK.....	70
SEZNAM OBRÁZKŮ	71
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	72
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	73
SEZNAM PŘÍLOH.....	75

Úvod

Záměrem každého podniku je, aby byl na trhu úspěšný, dostatečně konkurenceschopný a žádaný. Základním cílem veškerého podnikání je dosahování zisku. K tomu aby podniky dosahovaly zisků, musí věnovat velkou pozornost nejen sledování situace na trhu, ale také věnovat značnou pozornost řízení a optimalizaci nákladů. Správné řízení a dostatečná optimalizace nákladů v podniku vede k zajištění finanční stability a má vliv na tvorbu výsledku hospodaření.

Téma této diplomové práce se bude týkat analýzy nákladů, výnosů a výsledku hospodaření účetní jednotky PAVCCZ. Diplomová práce bude rozdělena na dvě stěžejní části a to na část teoretickou a část praktickou. Část teoretická se bude zabývat shrnutím základních teoretických poznatků, které se vážou k tématu diplomové práce. Část praktická bude zaměřena na analýzu nákladů, výnosů a výsledku hospodaření společnosti Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o., zkráceně PAVCCZ. Jedná se o výrobní společnost, zabývající se převážně výrobou LCD televizorů a plazmových (PDP) televizorů.

Část teoretická se bude věnovat postavení nákladů a výnosů v ekonomickém řízení podniku. Bude uvedeno základní členění nákladů a výnosů. Posléze bude charakterizován zisk a budou popsány jeho základní funkce. Velká část teorie bude zaměřena na metody řízení nákladů a výnosů. Bude se jednat zejména o určité typy kalkulací a rozpočtů.

V části praktické bude nejprve představena společnost Panasonic AVC Networks Czech s.r.o., bude vypracována její SWOT analýza. Na základě provedené SWOT analýzy budou určeny silné a slabé stránky společnosti a možné příležitosti, hrozby společnosti. Kromě toho bude zpracována i finanční analýza, která bude věnována propočtu základních poměrových ukazatelů společnosti v letech 2007 až 2012. Na finanční analýzu naváže analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření společnosti PAVCCZ. Bude provedena i zjednodušená analýza bodu zvratu z provozní činnosti za rok 2012. V závěru praktické části bude shrnuto celkové zhodnocení analýzy nákladů, výnosů a výsledku hospodaření a budou navrhnutá určitá zlepšení, která by mohla přispět k optimalizaci nákladů společnosti.

Cíle diplomové práce

Cílem této diplomové práce je především analyzovat náklady, výnosy a výsledek hospodaření na společnosti Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o. Posléze na základě provedených analýz navrhnout možná zlepšení, která by přispěla k optimalizaci nákladů v dané společnosti.

Dílčí cíle diplomové práce:

- shrnutí teoretických poznatků o postavení nákladů a výnosů v podnikovém řízení,
- popsání úlohy zisku v podnikání,
- analyzování metod a kritérií k řízení nákladů a výnosů v podnikatelském prostředí,
- představení vybrané společnosti, provedení její SWOT analýzy,
- zpracování finanční analýzy pomocí výpočtu základních poměrových ukazatelů,
- analyzování nákladů, výnosů a výsledku hospodaření ve zvoleném podnikatelském subjektu,
- vyvození závěrů z praktické části práce a navržení možných zlepšení v oblasti optimalizace nákladů.

1. Postavení nákladů a výnosů v ekonomickém řízení podniku a jejich základní členění

Každá činnost podniku je spojena na jedné straně s vynaložením určitých nákladů a na druhé straně je spojena s tím, že podnik musí svou činností získat zákonitě i určité výstupy v podobě výnosů. Podniky vyprodukují nepřehledné množství nákladů za určité období a struktura jednotlivých nákladů se liší od jednotlivých činností, které podniky provozují.

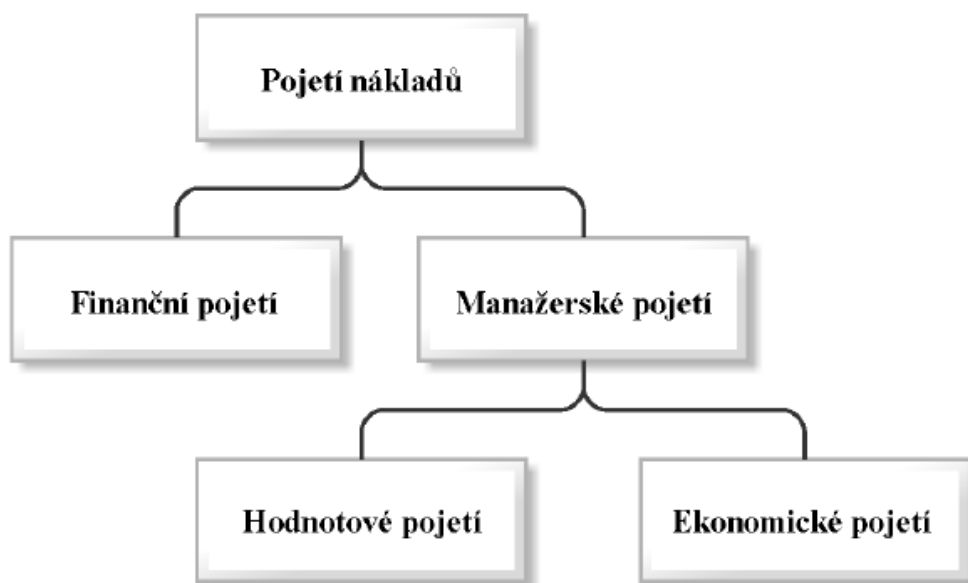
Samozřejmě cílem každého podniku je, aby dosáhl vyšších výnosů než nákladů, tzn. podniky se snaží, aby svou činností dosahovaly především kladných hodnot neboli zisků. Jednotlivé podniky před zahájením výroby nového produktu, či poskytování nové služby analyzují z hlediska plánování budoucích nákladů a výnosů, zda pro ně realizace nového produktu či služby bude vůbec výhodná a zda její realizací dosáhnou zisku. V dnešní době, je velký tlak na společnosti, aby snižovaly své náklady, společnosti se musí tedy neustále snažit o hledání nástrojů, které jim umožní jejich náklady snižovat.

V následujících podkapitolách budou nadefinovány náklady a výnosy, které budou rozčleněny do skupin a jednotlivé skupiny nákladů a výnosů budou blíže charakterizovány.

1.1 Definice nákladů a základní členění nákladů

Náklady můžeme definovat hned z několika přístupů. Záleží, jak na náklady nahlížíme, zdali z finančního pohledu či z manažerského pohledu. Manažerské pojetí nákladů lze ještě rozdělit na hodnotové a ekonomické pojetí, jak je patrné z obrázku č. 1. Z hlediska finančního pojetí si pod pojmem náklady můžeme přestavit určitý úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje buď poklesem aktiv či přírůstkem pasiv. „Manažerské pojetí definuje náklady jako hodnotově vyjádřené, účelně vynaložené ekonomické zdroje podniku, účelově související s ekonomickou činností.“ (Popesko, 2011, str. 32) Hodnotové pojetí nákladů je takové, které vyjadřuje jak náklady z finančního účetnictví, tak i kalkulační náklady, které jsou vykazovány jinak než náklady z finančního účetnictví. „Ekonomické pojetí nákladů uvažuje nejen explicitní, reálně vynakládané náklady, ale i tzv. implicitní náklady (oportunitní náklady, náklady ušlé příležitosti), které jsou založeny na principu existence omezených zdrojů.“ (Šoljáková, 2009, str. 39)

Obrázek č. 1: Vztah jednotlivých přístupů k pojetí nákladů



Zdroj: POPEŠKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení, str. 32

Základní členění nákladů

Pokud chceme jednotlivé náklady řídit a optimalizovat, tak je základní nutností nejdříve náklady poznat a pochopit jejich podstatu. Je důležité, abychom jednotlivé náklady rozlišovali a třídili do několika skupin. V podniku vzniká nepřeberné množství různých nákladů a je velice podstatné podobné náklady roztřídit do skupin. Členění nákladů do skupin, umožňuje podniku se lépe orientovat ve svých nákladech a usnadňuje podniku následnou optimalizaci a řízení nákladů. Z hlediska třídění nákladů, by se dalo říci, že existují 5 hlavních skupin nákladů:

1. Členění nákladů z hlediska finančního účetnictví,
2. Druhové členění nákladů,
3. Účelové členění nákladů,
4. Členění nákladů v závislosti na objemu provedených výkonů,
5. Ostatní druhy nákladů.

V dalších podkapitolách budou jednotlivé skupiny nákladů blíže charakterizovány.

1.2 Členění nákladů z hlediska finančního účetnictví

Z hlediska finančního účetnictví můžeme náklady třídit do tří základních skupin a to na náklady provozní, finanční a mimořádné. Za provozní náklady můžeme označit takové náklady, které souvisejí s běžnou podnikatelskou činností. Do provozních nákladů můžeme zařadit veškeré náklady, které se nacházejí v 50. až 55. účtové skupině, do těchto nákladů spadají např. spotřebované nákupy, služby, osobní náklady, odpisy atd. Finanční náklady souvisejí převážně s finančními transakcemi, do této skupiny se řadí náklady, které jsou v účtové skupině 56 a 57, jedná se např. o tvorbu rezerv, bankovní poplatky, kurzové ztráty, prodané cenné papíry atd. Mimořádné náklady vznikají hlavně z důvodu určité neočekávané situace, je jim určena výhradně 58. účtová skupina a typickým příkladem mimořádných nákladů jsou škody způsobené živelnou pohromou. Pro finanční řízení není třídění nákladů z hlediska finančního účetnictví dostačující, jelikož, nelze přesně určit, který vnitropodnikový útvar nebo výkon náklady vyvolal. (Šiman, 2010)

1.3 Druhé členění nákladů

Druhé členění nákladů jak už z názvu jednoznačně vyplývá, představuje členění nákladů podle druhů vynaložených ekonomických zdrojů. S druhovým členěním nákladů se nejčastěji můžeme setkat ve výkazu zisku a ztráty, který je zpracován na bázi druhového členění nákladů. „Předností druhového členění nákladů je průkaznost a jednoznačnost vykázané spotřeby (pořízení) zdrojů podniku.“ (Fibírová, 2005, str. 97) Z hlediska druhového členění nákladů můžeme rozlišovat:

- náklady osobní,
- náklady finanční,
- náklady na spotřebu materiálu a energie,
- odpisy hmotného a nehmotného majetku,
- náklady na spotřebu prací a služeb od cizích subjektů.

Podíl jednotlivých druhů nákladů velice závisí na typu, velikosti společnosti a její činnosti. Společnost, u které bude převládat manufakturní výroba, bude mít vysoký podíl osobních nákladů, oproti tomu společnost, která je vysoce automatizovaná, bude mít mnohem menší spotřebu osobních nákladů. V rámci druhového členění lze dále rozlišovat náklady externí, interní, jednoduché a komplexní. Náklady externí vstupují

do podniku zvenčí a zároveň jsou náklady prvotními. Interní náklady jsou takové, které vznikají uvnitř podniku a zároveň jsou náklady druhotnými. Jednoduché náklady jsou vyjádřeny pouze jednou položkou, naopak komplexní (složené) náklady jsou tvořeny několika prvotními náklady.

„Druhovému členění nákladů pomáhá sledovat přiměřenost vydaných prostředků na jednotlivé nákladové druhy a podává informace o hospodárnosti a účinnosti vynaložených ekonomických zdrojů.“ (Čechová, 2011, str. 74)

1.4 Účelové členění nákladů

Účelové členění nákladů, rozlišuje náklady podle účelu, pro který byly použity. Z hlediska účelu vynaložených nákladů rozlišujeme náklady ve vztahu k výkonům a náklady ve vztahu k útvarům. Výkaz zisku a ztráty může být také sestavován na bázi účelových nákladů, ale v České republice se spíše používá sestavení výsledovky, podle druhového členění nákladů. Ovšem společnosti, které sestavují závěrku podle standardů IFRS využívají sestavení druhové či účelové výsledovky téměř ve stejném poměru. (Fibírová, 2011)

1.4.1 Členění nákladů ve vztahu k výkonům

Do této skupiny nákladů řadíme náklady přímé a nepřímé, náklady jednicové a režijní, náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení. Jednotlivé skupiny nákladů budou dále charakterizovány.

- **Náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení**

Technologické náklady, představují náklady výroby, jsou vyvolány určitou technologií, může se jednat například o spotřebu materiálu, mzdy pracovníků, odpisy zařízení. K rozšiřování těchto nákladů dochází v souvislosti s nárůstem výroby, se zaváděním nové výroby atd.

Náklady na obsluhu a řízení představují náklady, které jsou společné více technologickým celkům a slouží k doprovodným procesům, jedná se např. o náklady na opravy strojů, náklady na skladování pro všechny výrobní celky, mzdy administrativních pracovníků. (Čechová, 2011)

- **Náklady přímé a nepřímé**

Náklady, které lze jednoznačně přiřadit k výkonům nazýváme přímé a náklady, které nelze přímo přiřadit k určitému výkonu nazýváme jako náklady nepřímé. Do nákladů

přímých spadá řada technologických nákladů, o kterých bylo zmíněno výše a část nákladů na obsluhu a řízení, pokud je možné je číselně vyjádřit. Náklady přímé a nepřímé lze označit za kalkulační náklady, protože tyto náklady jsou důležité pro sestavení kalkulací.

- **Náklady jednicové a režijní**

Náklady jednicové představují náklady, které lze jednoznačně přiřadit k určitému výkonu. Do těchto nákladů spadá velká část technologických nákladů a lze mezi ně zařadit i část nákladů na obsluhu a řízení. Z hlediska vlastnosti jednicových nákladů se jedná o přímé náklady.

Režijní náklady nelze vztáhnout jednoduše k určitým konkrétním činnostem či výkonu. Tyto náklady jsou rozvrhovány pomocí nepřímých metod. „Režijní náklady jsou vyjádřeny v komplexních položkách, jsou členěny podle jejich funkce v daném procesu, patří mezi ně zásobovací, výrobní, správní a odbytová režie.“ (Čechová, 2011, str. 78)

Takovéto členění vystihuje jednotlivé ucelené skupiny činností podniku, které na sebe navazují (Čechová, 2011):

- **Zásobovací režie** souvisí s nákupem materiálu, aby podnik mohl vyrábět, o zásobování jednotlivých středisek se stará zásobovací útvar. Náklady zásobovacího útvaru jsou rozpočítávány mezi jednotlivá střediska.
- **Výrobní režie** představuje náklady, které vznikají při výrobě, jedná se o jednicové náklady, tak režijní. Tyto náklady jsou rozpočítávány na jednotlivé jednotky výkonu.
- **Správní režie** vzniká v útvech pro plynulý chod podniku, jedná se např. o mzdy řídicích pracovníků, administrativních pracovníků, náklady na provoz ekonomického úseku, vývojového střediska atd. Opět tyto náklady musí být rozpočítávány.
- **Odbytová režie** souvisí s činností odbytového útvaru, jedná se o útvary balení a expedice výrobků, pracovníků prodeje.

1.4.2 Členění nákladů ve vztahu k útvarům

„Toto členění nákladů souvisí s organizační strukturou, respektive s členěním výroby na fáze nebo úseky, kde lze vymezit jak pravomoc, tak odpovědnost. Používá se tam, kde lze náklady a místa jejich vzniku identifikovat, slouží k řízení útvarů, úseků, středisek,

k motivaci.“ (Hunčová, 2007, str. 57) Náklady jsou členěny podle místa svého vzniku nebo podle odpovědnosti.

„Základním cílem při sledování nákladů podle místa vzniku je:

1. zajištění věcné a časové souvislosti mezi objemem výkonů a potřebným množstvím zdrojů k jejich vytvoření,
2. optimální využití zdrojů umístěných v daném útvaru (využití kapacity),
3. zajištění optimálních proporcí mezi jednotlivými útvary, vzájemné spolupráce.“ (Čechová, 2011, str. 80)

U větších organizačních útvarů, kde jsou pravomoci rozloženy v rozhodování a stanoveny odpovědnosti za chod daného místa, může být použito právě členění nákladů podle odpovědnosti. „Základní charakteristické rysy těchto nákladů:

1. Pro ocenění nákladů se používají předem stanovené ceny tzv. vnitropodnikové.
2. Pokud dojde ke vzniku neplánovaných nákladů v jednom útvaru vinou jiného útvaru (např. výpadek v dodávce), převádějí se zpětně na útvar, v němž probíhá činnost, která vznik nákladů zavinila.
3. Pokud u jiných útvarů vzniknou neplánované náklady vlivem daného útvaru, převádějí se náklady z těchto útvarů na něj, neboť tady je původní místo jejich vzniku.
4. Výkony určitého útvaru jsou také oceňovány v předem stanovené výši tzv. vnitropodnikovými cenami.
5. Rozdíl mezi náklady zaúčtovanými na daný útvar podle odpovědnosti a náklady uznanými pak představují výsledek příslušného odpovědnostního útvaru.“ (Čechová, 2011, str. 80)

1.5 Členění nákladů z hlediska jejich závislosti na objemu provedených výkonů

„Poznání toho, jak budou náklady reagovat na změnu v objemu výkonů, se stává jedním ze základních nástrojů pro tvorbu manažerských rozhodnutí.“ (Popesko, 2011, str. 39)
V rámci členění nákladů z hlediska jejich závislosti na objemu provedených výkonů, rozlišujeme náklady fixní, variabilní a smíšené.

- **Fixní náklady**

Za fixní náklady, označujeme takové náklady, které se s objemem provedených výkonů nemění. Mezi tyto náklady můžeme zařadit např. pronájem prostor, poskytování disponibilní služby (poradenství), odpisy, náklady na vytápění, mzdy správních a technickohospodářských pracovníků, leasingové platby.

- **Variabilní náklady**

Variabilní náklady, jsou takové, které se s objemem výroby mění. Z hlediska toho jak se mění náklady s objemem výroby, rozlišujeme nadproporcionální, proporcionální a podproporcionální náklady. Nadproporcionální náklady rostou rychleji než objem výroby u podproporcionálních nákladů je to naopak. Proporcionální náklady rostou přímo úměrně s rostoucím objemem výroby.

- **Smíšené náklady**

Smíšené náklady představují kombinaci fixních a variabilních nákladů.

1.6 Další druhy nákladů z hlediska manažerského rozhodování

Z hlediska manažerského rozhodování můžeme rozlišit další náklady podniku, do této kategorie spadají oportunitní náklady, utopené náklady, relevantní a irrelevantní náklady.

Oportunitní náklady

Oportunitní náklady jsou někdy také označovány jako náklady obětované příležitosti či alternativní náklady. Tyto náklady představují jakýsi ušlý výnos z rozhodnutí, které jsme neučinili. Podnik při rozhodování mezi určitými variantami je omezen svými zdroji a musí zvážit, kterou variantu vybere, aby pro něj byla nejlepší. Oportunitní náklady souvisí s ekonomickým pojetím nákladů a řadí se mezi implicitní náklady.

Utopené náklady

Utopené náklady (umrtvené náklady) představují náklady, které vznikly v minulosti, a v budoucnu již nemohou být nijak ovlivněny. „Utopené náklady se vynakládají před zahájením výroby, jejich celkovou výši již nelze ovlivnit, jedinou možností jejich snížení je opačně působící investiční rozhodnutí, jedná se např. o odpisy fixních aktiv, je pro ně typický relativně vzdálený časový úsek mezi výdajem a vyjádřením nákladu.“ (Popesko, 2011, str. 42)

Relevantní a irelevantní náklady

Relevantní náklady představují takové náklady, které se změní v závislosti na přijaté variantě či přijetí manažerského rozhodnutí, naopak irelevantní náklady jsou neměnné z hlediska přijaté varianty. Zvláštní formou relevantních nákladů jsou náklady rozdílové vyjadřující rozdíl nákladů před určitou změnou a po této změně. Irelevantní náklady mohou přinést zkreslení do rozhodovacího procesu, cílem je toto zkreslení eliminovat.

1.7 Definice výnosů a jejich základní členění

„Výnosy představují zvýšení ekonomického prospěchu během účetního období, mohou být jak ve formě zvýšení peněžních, případně i nepeněžních aktiv nebo ojedinele ve formě specifických případů snížení či zániku závazku. Oba případy vedou ke zvýšení zisku běžného roku a způsobují zvýšení vlastního kapitálu.“ (Kovanicová, str. 66) Je důležité od sebe odlišovat pojmy výnosy a příjmy, sice spolu určitým způsobem souvisí, ale příjmy se od výnosů liší tím, že představují přírůstky peněžních prostředků buď v podobě přírůstku na bankovní účet, nebo v podobě přírůstku peněz v hotovosti. „Výnosy jsou peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za určité účetní období (měsíc, rok) bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu.“ (Synek, 2007, str. 72)

Základní členění výnosů

Výnosy oproti nákladům nejsou tolik rozčleňovány do skupin, ani literární zdroje se nevěnují tolik výnosům jako nákladům. Z hlediska členění výnosů lze rozlišit toto základní rozdělení:

1. Členění výnosů z hlediska finančního účetnictví,
2. Členění výnosů z hlediska daňové uznatelnosti,
3. Členění výnosů podle organizačních složek podniku.

Z hlediska manažerského pohledu se můžeme setkat s relevantními a irelevantními výnosy. Dále se můžeme setkat s reálnými výnosy, ke kterým může dojít v závislosti na realizování určitého rozhodnutí. „Jsou to výnosy, které vznikají v různých oblastech činnosti podniku, nikoliv v té oblasti, jíž se rozhodnutí týká, a mohou tak ovlivnit peněžní toky celého podniku.“ (Čechová, 2011, str. 66)

Členění výnosů z hlediska finančního účetnictví

Z hlediska účetnictví rozlišujeme 3 skupiny výnosů a to provozní výnosy, finanční výnosy a mimořádné výnosy. Do skupiny provozních výnosů spadají veškeré výnosy, které se nacházejí v 60. a 64. účtové skupině, jedná se o výnosy, které souvisejí s podnikatelskou činností např. tržby za vlastní výkony a zboží, změny stavu zásob vlastní činnosti, aktivace materiálu, zboží, vnitropodnikových služeb a jiné provozní výnosy. Do skupiny finančních výnosů spadají veškeré finanční úkony, které uskuteční účetní jednotka. Finanční výnosy můžeme najít v 66. účtové skupině, mezi tyto výnosy patří například kurzové zisky, přijaté úroky, tržby z prodeje cenných papírů a podílů, výnosy z dlouhodobého a krátkodobého finančního majetku a ostatní finanční výnosy. Skupina mimořádných výnosů obsahuje výnosy, které jsou spojeny s mimořádnou činností podniku, je pro ně vyhrazena účtová skupina 68. Členění výnosů z hlediska finančního účetnictví by se dalo také označit jako druhové členění výnosů. Druhové členění výnosů představuje výnosy, které podnik při své hospodářské činnosti vytvořil, jedná se např. o tržby z prodeje zboží, majetku, výrobků a ostatních služeb.

Členění výnosů z hlediska daňové uznatelnosti

Z hlediska daňové uznatelnosti rozlišujeme výnosy, které jsou daňově uznatelné a výnosy, které daňově uznatelné nejsou. Mezi daňově neuznatelné výnosy spadají např. úroky, které podlely srážkové dani (účet 662), a dividendy, které také podlely srážkové dani (účet 665, 666).

Členění výnosů podle organizačních složek podniku

Výnosy jednotlivých vnitropodnikových útvarů podniku jsou rozdělovány na prvotní a druhotné. Prvotní výnosy jsou zachycovány v okamžiku svého vzniku poprvé, jedná se např. o prodej výrobků, služeb externím odběratelům. Druhotné výnosy, někdy také označované jako vnitropodnikové, jsou výnosy, které vznikají uvnitř podniku mezi jednotlivými středisky.

2. Úloha zisku v podnikání

Základním cílem všech podniků je dosahovat zisku. Každý podnik v souvislosti se svojí činností vynakládá určité náklady a získává výnosy. Rozdíl mezi výnosy a náklady představuje dosahovaný výsledek hospodaření. S tím, že pokud je rozdíl kladný jedná se o zisk podniku a v případě pokud je rozdíl záporný jedná se o ztrátu podniku. Podnik může vyššího zisku dosahovat buď snížením nákladů, nebo zvyšováním výnosů. Na zisk, se můžeme dívat z různých úhlů pohledu, existují tři základní druhy zisku a to zisk účetní, zisk daňový a zisk ekonomický.

- Zisk účetní představuje rozdíl mezi účetními výnosy a náklady, tudíž budeme pracovat s údaji, které získáme prostřednictvím vedení účetnictví.
- Zisk daňový získáme pomocí úprav účetního zisku, které plynou z daňových zákonů. Daňový zisk je důležitý pro výpočet daně z příjmů.
- Zisk ekonomický získáme jako rozdíl mezi celkovými příjmy a celkovými náklady nebo jako rozdíl mezi účetním ziskem a implicitními náklady. S tím, že celkové náklady v sobě zahrnují jak explicitní (účetní) tak implicitní náklady. (Macáková, 2007)

Pokud porovnáme účetní a ekonomický zisk, tak ekonomický zisk bývá zpravidla nižší, z hlediska toho, že započítává navíc implicitní náklady.

2.1 Účetní zisk

Náklady a výnosy jsou důležité pro sestavení výkazu zisku a ztráty, který vyčísluje výsledek hospodaření. Účetní zisk by se dal nadefinovat jako rozdíl mezi účetními výnosy a náklady, kdy v případě vyšších výnosů než nákladů, dosahuje podnik zisku a v opačném případě dosahuje ztráty. V rámci členění nákladů a výnosů na provozní, finanční a mimořádné náklady a výnosy, existuje i takovéto členění výsledku hospodaření. Rozdíl mezi provozními výnosy a náklady tvoří provozní výsledek hospodaření, rozdíl mezi finančními výnosy a náklady představuje finanční výsledek hospodaření a součet těchto dvou výsledků hospodaření po odečtení daně z příjmů za běžnou činnost představuje výsledek hospodaření za běžnou činnost. Rozdíl mezi mimořádnými výnosy a mimořádnými náklady, zdaněný mimořádnou daní z příjmů tvoří mimořádný výsledek hospodaření. Součtem výsledku hospodaření za běžnou činnost a mimořádného výsledku dostáváme hospodářský výsledek za účetní období.

Z hlediska měření zisku můžeme v účetnictví využívat dvou základních přístupů a to buď na bázi druhového členění nákladů, nebo účelového členění nákladů. Výkaz zisku a ztráty, který je sestaven na bázi druhového členění nákladů představuje celkové náklady, které byly vynaloženy v daném období. (Fibířová, 2011) Z hlediska druhového členění nákladů můžeme rozlišovat provozní, finanční a mimořádné náklady, ke kterým v daném období došlo. Následný postup zjišťování výsledku hospodaření byl uveden výše. Sestavení výsledovky z hlediska druhového členění nákladů dokáže propojit řízení zisku za celý podnik s řízením nákladů jednotlivých středisek. Výkaz zisku a ztráty z hlediska druhového členění nákladů je sestaven na bázi vynaložených nákladů. „Naproti tomu výsledovka s účelovým členěním nákladů poměřuje náklady a výnosy z prodeje v okamžiku prodeje výkonů, ve své podstatě se jedná o výsledovku sestavenou na bázi nákladů prodaných výkonů.“ (Fibířová, 2011, str. 131)

2.2 Funkce zisku

Hospodářský výsledek v případě zisku zahrnuje tyto základní funkce (Synek, 2007):

1. **Kriteriální funkce zisku:** zisk je důležitým kritériem pro rozhodování o základních otázkách ekonomiky podniku např. rozhodování o objemu výroby, nových produktech, investicích.
2. **Rozvojová funkce zisku:** zisk je hlavním zdrojem akumulace tzn., že vytváří finanční zdroje pro další rozvoj podniku.
3. **Funkce rozdělovací:** zisk je základem pro rozdělování důchodů mezi vlastníky v podobě dividend, mezi investory v podobě úroků a mezi stát v podobě daní.
4. **Motivační funkce:** zisk představuje základní motiv veškerého podnikání a může být hmotným základem zainteresovanosti pracovníků.

2.3 Zvláštní formy zisku

Z hlediska výpočtů poměrových ukazatelů, především ukazatelů rentability, existuje několik forem zisku. Jedná se o (Synek, 2007):

- EBIT představuje zisk před úroky a daněmi, pokud EBIT vynásobíme úrokovým daňovým štítem, dostaneme ukazatel NOPAT, což je další forma zisku.
- EBT vyjadřuje hrubý zisk, jedná se o zisk před zdaněním, získáme ho jako rozdíl mezi ukazatelem EBIT a nákladových úroků.

- EAT představuje čistý zisk, jedná se o zisk po zdanění a získáme ho rozdílem mezi ukazatelem EBT a daněmi.
- EBDIT je zisk před odpisy, úroky a daněmi, jedná se o součet provozního hospodářského výsledku s odpisy.
- EBITDA vyjadřuje zisk před úroky, daněmi, odpisy a amortizací, tento zisk získáme rozdílem mezi ukazatelem EBDIT a amortizací.

2.4 Řízení zisku z hlediska využití členění nákladů na fixní a variabilní

Je velice důležité od sebe odlišovat variabilní a fixní náklady, z hlediska řízení zisku. O nákladech fixních a variabilních bylo pojednáno již v kapitole 1.5. „Lineární model vývoje nákladů se využívá zejména ve fázi plánování zisku při hledání optimálních variant činností.“ (Fibírová, 2011, str. 159)

Základní rovnice zisku vypadá takto:
$$Z = c_j \times Q - v_j \times Q - FN$$

kde: c_j ...cena za jednotku,

Q ...objem vyrobené produkce,

v_j ...variabilní náklady na jednotku,

FN ...fixní náklady.

Základní rovnici zisku lze využít nejen pro zjištění zisku, ale úpravami této rovnice je možno získat např. bod zvratu, maximální výši fixních nákladů při daném objemu výkonů, minimální ceny a maximální výši variabilních nákladů na jednotku výkonu. (Fibírová, 2011)

2.5 Stanovení bodu zvratu

„Pomocí bodu zvratu lze stanovit minimální rozsah činnosti nezbytný k úhradě celkových nákladů, popřípadě rozsah činnosti pro dosažení požadovaného zisku.“ (Fibírová, 2011, str. 160) Bod zvratu představuje takové množství produkce, kdy podnik nedosahuje ani zisku a ani ztráty. Jedná se o takový bod, kdy se celkové náklady rovnají celkovým výnosům (nebo příjmům). Grafické znázornění bodu zvratu můžeme vidět na obrázku č. 2.

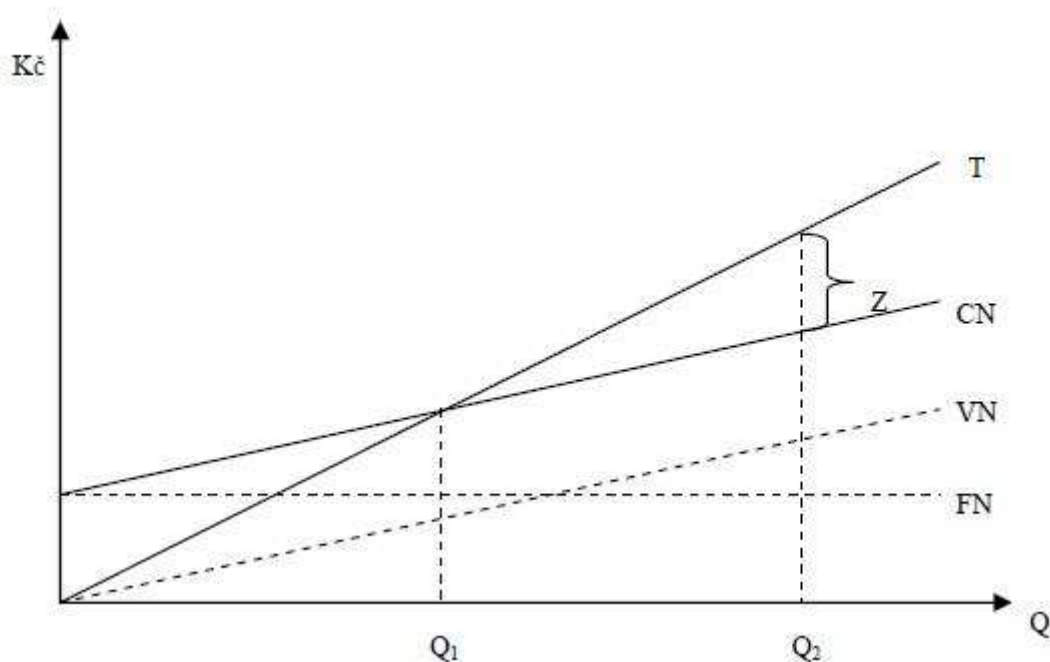
Matematické odvození bodu zvratu vypadá následovně, vycházíme ze stavu, kdy se musí celkové náklady rovnat celkovým výnosům:

$$CN = CV$$

$$FN + v_j \times Q = c_j \times Q$$

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{c_j - v_j}$$

Obrázek č. 2: Grafické znázornění bodu zvratu



Zdroj: KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví, str. 84

T – výnosy z prodeje,

CN – celkové náklady,

VN – variabilní náklady,

FN – fixní náklady,

Z – žádoucí úroveň zisku,

Q_1 – objem prodaných výkonů, zajišťující dosažení bodu zvratu,

Q_2 – objem prodaných výkonů, zajišťující dosažení žádoucí úrovně zisku.

3. Metody řízení nákladů a výnosů v podnikatelském prostředí

Z hlediska řízení nákladů, se bude velká část čtvrté kapitoly věnovat kalkulacím. Další část bude určena rozpočtům, které se podílejí nejen na plánování nákladů, ale jsou používány i k plánování výnosů.

3.1 Nákladová kalkulace jako základ nákladového řízení

„Kalkulaci je možné definovat jako přiřazení nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny k výrobku, službě, činnosti, operaci nebo jinak naturálně vyjádřené jednotce výkonu firmy, tj. kalkulační jednici či nákladovému objektu.“ (Popesko, 2009, str. 55) „Kalkulace jsou vytvářeny různými metodami, které jsou závislé na předmětu kalkulace, na způsobu přiřazování nákladů předmětu kalkulace, na struktuře nákladů, které se zjišťují nebo stanovují.“ (Čechová, 2011, str. 86) Z hlediska uplatnění v podniku můžeme rozlišovat několik druhů kalkulací a to předběžné kalkulace, výsledné kalkulace a operativní kalkulace. (Popesko, 2009)

Předběžné kalkulace se používají při odhadu budoucích nákladů před zahájením výroby určitého produktu nebo před zahájením poskytování určité služby. Předběžné kalkulace můžeme dělit na kalkulace propočtové a kalkulace plánové. Kalkulace propočtové odhadují budoucí náklady rámcově a sestavují cenové nabídky. Plánové kalkulace odhadují přesnou spotřebu vstupů a plánují přesné operace např. výrobu, jsou detailnější než předběžné kalkulace.

Výsledné kalkulace jsou sestavovány po realizaci určitého výkonu, tzn., že podnik má k dispozici spolehlivá data, která odpovídají skutečným objemům spotřebovaných vstupů. Tyto kalkulace se používají převážně ke zpětnému zhodnocení hospodárnosti, tzn. k porovnání toho, zda skutečná výše spotřebovaných vstupů odpovídá odhadu. (Eschenbach, 2004)

Operativní kalkulace jsou používány ve vysoce automatizovaném průmyslu. Tyto kalkulace jsou sestavovány, pokud dochází ke změnám podmínek v procesu výroby, může se jednat např. o změnu cen nakupovaného materiálu, změnu dodavatele materiálu atd., jsou sestavovány v položkách přímých nákladů. (Čechová, 2011)

3.2 Struktura nákladů používaná v rámci kalkulací

„Struktura jednotlivých nákladových položek je většinou v každém podniku odlišná, každý podnik má jinou strukturu nákladů a jiné požadavky na jejich evidenci,

klasifikaci a způsoby alokace.“ (Popesko, 2009, str. 58) Jednotlivé položky nákladů jsou seskupovány v tzv. kalkulačním vzorci. Nejčastěji je využíván tzv. typový kalkulační vzorec, který bude znázorněn na obrázku č. 3. „Typový kalkulační vzorec zahrnuje nejhrubší členění položek pro stanovení ceny výkonu a je jakýmsi základním členěním jednotlivých položek, z nichž by se mohla skládat cena výkonu.“ (Čechová, 2011, str. 98) Ovšem u řady podniků je oddělovaná kalkulace nákladů a kalkulace ceny výkonů. Dochází k tomu, že cena výkonu není tvořena pouze jako přírážka k celkovým nákladům, ale je ovlivňovaná konkurenčním prostředím, podnik musí tržní cenu akceptovat (Popesko, 2009). „V takových situacích jsou náklady výkonu charakterizovány a kalkulovány jako rozdíl mezi cenou výkonu a očekávaným ziskem.“ (Popesko, 2009, str. 59) Kalkulaci tohoto typu můžeme označit za rozdílovou či retrográdní kalkulaci. Pro retrográdní kalkulaci existuje kalkulační vzorec, který můžeme vidět na obrázku č. 3.

Obrázek č. 3: Typový a retrográdní kalkulační vzorec

Typový kalkulační vzorec

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímý materiál
4. Výrobní (provozní) režie
Vlastní náklady výroby (provozu):
5. Správní režie
Vlastní náklady výkonu:
6. Odbytové náklady
Úplné vlastní náklady výkonu:
7. Zisk (ztráta)
Cena výkonu (základní)

Retrográdní kalkulační vzorec

Základní cena výkonu:
- Dočasné cenové zvýhodnění
- Slevy zákazníkům:
- sezónní
- množstevní
Cena po úpravách:
- Náklady
Zisk

Zdroj: POPESKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení, str. 59

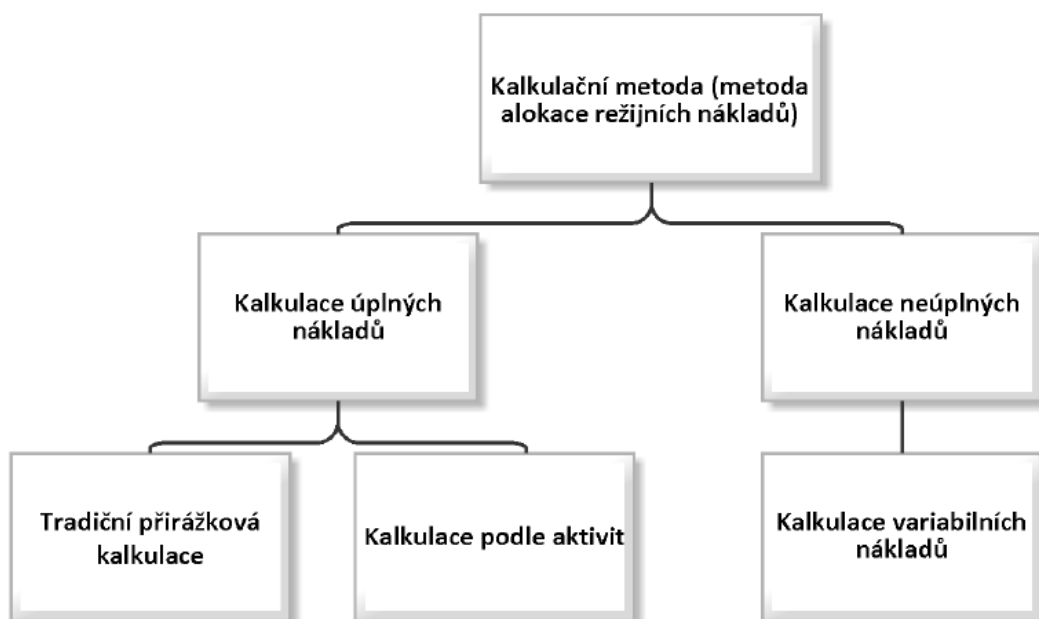
3.3 Základní typy kalkulací

Tato kapitola bude pojednávat o základních typech kalkulací, které jsou využívány většinou podniků. Na obrázku č. 4 bude zachyceno schéma základních typů kalkulací. Nákladové kalkulace lze rozdělit ze dvou hledisek, podle toho zda obsahují všechny náklady nebo jen část na:

- **absorpční kalkulace** jsou označovány, jako kalkulace úplných nákladů a jak už z názvu vyplývá, zahrnují veškeré náklady, které podnik vyprodukuje.
- **neabsorpční kalkulace** jsou nazývány, jako kalkulace neúplných nákladů, které zahrnují jen část podnikových nákladů (variabilní náklady) a ostatní náklady (fixní náklady) na výkony nerozpočítávají. (Popesko, 2009)

Pokud se podnik rozhodne pro kalkulaci úplných nákladů, má dvě možnosti jak alokovat náklady, buď může použít objemové přiřazení režijních nákladů, pak se jedná o metodu přírážkové (zakázkové) kalkulace nebo může použít přiřazení nákladů dle skutečných příčinných vztahů, tato metoda je označovaná jako kalkulace podle aktivit (Activity-Based Costing). Do kalkulace neúplných nákladů můžeme zařadit kalkulaci variabilních nákladů, která nebude část režijních a fixních nákladů alokovat.

Obrázek č. 4: Základní typy nákladových kalkulací



Zdroj: POPESKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení, str. 61

3.3.1 Přirážková kalkulace

Přirážková kalkulace se vyznačuje zejména svojí jednoduchostí a značnou využitelností především v heterogenní výrobě. „Režijní náklady (hodnoty výrobní a správní režie, popř. zásobovací a prodejní režie) se na kalkulační jednici přiřazují pomocí zvolené rozvrhové základny a přirážky.“ (Šiman, 2010, str. 84) Základem u přirážkové kalkulace je tedy zvolit si vhodnou rozvrhovou základnu. Rozvrhovou základnou většinou bývá určitá položka přímých nákladů (např. přímé mzdy, přímý materiál). Z hlediska stanovení rozvrhové základny existují dvě možnosti, buď můžeme stanovit základnu v peněžní formě, nebo naturálně. Pokud si zvolíme základnu v peněžní formě, získáme režijní přirážku v procentech, pokud ovšem využijeme naturální rozvrhovou základnu, tak získáme režijní přirážku v peněžních jednotkách. (Popesko, 2009) Režijní přirážku v procentech vypočítáme poměrem mezi nepřímými režijními náklady a rozvrhovou základnou v korunách. Režijní přirážku v peněžních jednotkách vypočítáme poměrem mezi nepřímými náklady a rozvrhovou základnou na jednu naturální jednotku (např. hodina práce, počet vyrobených kusů).

Rozvrhová základna, která je stanovena v peněžních jednotkách, má výhodu v tom, že se snadněji určuje, nicméně značnou nevýhodou je, že režijní přirážka v procentech má nižší vypovídací schopnost než režijní přirážka vyjádřená v peněžích. Další nevýhodou může být, že peněžní základny se mohou měnit a z tohoto důvodu je omezena srovnatelnost hodnot režijních přirážek v různých obdobích. (Popesko, 2009)

Výhodou u naturální základny je, že je stálejší a do určité míry přesnější. Ovšem nevýhodou je, že tato základna zůstává neměnná i v případě, že dojde ke změně cen rozvrhové základny. (Popesko, 2009)

Základní varianty přirážkové kalkulace

V rámci přirážkové kalkulace můžeme rozlišovat dvě varianty a to:

- sumační přirážkovou kalkulaci,
- diferencovanou přirážkovou kalkulaci.

Sumační přirážková kalkulace je velice jednoduchá, ale méně přesná, nelze jí použít ve složitějších situacích v podniku. Tato kalkulace je založena na předpokladu, že veškeré režijní a nepřímé náklady jsou soustředěny do jedné skupiny a k přiřazení těchto nákladů je používána pouze univerzální rozvrhová základna. (Popesko, 2009)

Diferencovaná přírážková kalkulace rozděluje jednotlivé režijní náklady do skupiny a posléze jim přiřazuje vhodnou rozvrhovou základnu. Režijní náklady podle toho jakou funkci v podniku zastávají lze rozdělit do 4 hlavních skupin režii na výrobní režii, zásobovací režii, odbytovou režii a správní režii. O těchto režii již byla zmínka v kapitole 1.4.1. v souvislosti s režijními náklady. Pro každou režii je nutné stanovit rozvrhovou základnu. U výrobní režie se používá rozvrhová základna objem přímé práce, u zásobovací režie je často využívanou základnou hodnota přímého materiálu. U odbytové a správní režie je mnohem složitější určit vhodnou základnu. Ve většině případů se u odbytové režie využívá základna z hlediska objemu přímého materiálu nebo přímých mezd, mohou nastat případy, kdy se tyto dva objemy sečtou, a získáme objem přímých nákladů. Správní režie využívá objemu celkových přímých nákladů jako své základny.

Nepřesnosti související s použitím přírážkové kalkulace

Jak už bylo na začátku kapitoly zmíněno přírážková kalkulace je velice využívanou a rozšířenou metodou. Ovšem s touto kalkulací je spojeno pár nepřesností:

- „Zvolená rozvrhová základna nemusí zajistit relevantní přiřazení režijních nákladů na jednici výkonu (část režijních nákladů nemusí mít bezprostřední souvislost s kalkulační jednicí).“ (Šiman, 2010, str. 84)
- „Kalkulace úplných nákladů nebere v úvahu změnu (zvýšení) plánovaného objemu kalkulačních jednic za období.“ (Šiman, 2010, str. 84) Pokud dojde ke zvýšení výroby a dojde zároveň k tomu, že se nezvýší fixní náklady, pak kalkulační propočty nákladů na kalkulační jednici jsou nadhodnocené. Takovýto problém lze vyřešit aktualizací přírážky.

3.3.2 Kalkulace nákladů podle aktivit

Tato metoda vznikla v 80. letech 20. století ve světě, u nás začala být používána od roku 2000. Jedná se tedy o celkem novou metodu, která v České republice není tak rozšířená jako například kalkulace přírážkovou metodou nebo kalkulace variabilních nákladů. Ovšem jedná se o metodu, která je značně přesná oproti ostatní kalkulacím, avšak tato metoda je mnohem náročnější a pracnější na zpracování dat. Tuto metodu lze přiřadit k metodám moderního řízení nákladů. Metoda kalkulace nákladů podle aktivit někdy také označovaná jako metoda ABC (Activity-Based Costing) používá pro přiřazování nákladů objektům, měření skutečných fyzických výkonů jednotlivých prováděných

činností a aktivit. (Popesko, 2009) Smyslem metody ABC je odhalit skutečnou příčinu vzniku nákladů, vypočítat náklady na určitý nákladový objekt a snažit se dosáhnout snížení a optimalizace nákladů. Metoda ABC zahrnuje široké spektrum informací o nákladech, činnostech, aktivitách, výkonech a nákladových objektech, které jsou využívány nejen pro nákladovou kalkulaci, ale i pro řízení činností uskutečňovaných v podniku a restrukturalizaci podnikových procesů. (Popesko, 2009) Z tohoto důvodu vzniklo procesní řízení nákladů někdy označováno jako Activity-Based Costing and Management (ABC/M).

Tok nákladů v ABC kalkulaci

Postup při kalkulaci pomocí metody ABC je složen z následujících kroků:

1. Nejprve jsou nepřímé náklady přiřazeny jednotlivým aktivitám, přiřazení probíhá na základě vztahové veličiny nákladů, která určuje způsob jak přepočítat náklady na jednotlivé aktivity. U prvního kroku nastává problém, že je velice obtížné přiřadit náklady jednotlivým aktivitám, ve většině případů účetní evidence funguje na základě druhového členění nákladů a nefunguje na základě procesů. Podnik musí tedy použít různé výpočty pro usnadnění přiřazení nákladů. Často také dochází k situaci, že nákladová položka se vztahuje k více aktivitám, pak si organizace musí pomoci alokací nákladů.
2. Ve druhém kroku jsou zjišťovány celkové náklady na jednotlivé aktivity a je vymezena vztahová veličina aktivity, jedná se o nákladový nositel. Posléze mohou být stanoveny náklady na jednotku aktivity. Z toho plyne, že musíme umět změřit prováděnou aktivitu. Měřítkem může být např. kus, počet, hodina.
3. V posledním kroku jsou určovány náklady předmětu alokace. Jedná se o nákladový objekt (výkon, službu) na základě nákladů na jednotku aktivity a objemu těchto jednotek, které bývají objekty alokace spotřebovány. V tomto kroku tedy dochází k samostatnému přiřazení režijních nákladů jednotlivým aktivitám a získáme přesně vyjádřenou spotřebu režii na nákladový objekt. (Wileman, 2008)

Použití metody ABC v praxi

Největší uplatnění má metoda ABC v odvětvích vyznačujících se širokým sortimentem prováděných výkonů, jejichž realizace potřebuje řadu nákladově náročných činností. S metodou ABC se můžeme setkat nejvíce v zpracovatelském průmyslu s heterogenní výrobou a montážní technologií. Dále lze tuto metodu využít ve službách a nevýrobní

sféře např. v bankovníctví, dopravě, v pojišťovnictví, ovšem v těchto odvětvích se metoda ABC uplatňuje pouze v některých činnostech, nelze metodu aplikovat na celou podnikatelskou činnost, z hlediska velké náročnosti na zjišťování potřebných dat. (Červený, Skálová, 2006)

3.3.3 Kalkulace variabilních nákladů

Kalkulace variabilních nákladů někdy označovaná jako kalkulace krycího příspěvku je charakteristická zejména tím, že odděleně sleduje variabilní náklady a fixní náklady. V této kalkulaci je důležitá příčina vzniků nákladů, odlišení nákladů vyvolaných konkrétním výkonem, tady nákladů variabilních a nákladů vyvolaných časem, nákladů fixních. (Fibírová, 2011, str. 215)

„Odloučení fixních a variabilních nákladů má nesporný význam v řízení hospodárnosti podniku, neboť:

- Řízení hospodárnosti variabilních nákladů je založeno na stanovení úkolu, kterého má být dosaženo na jednotku kalkulovaného výkonu, kde odchylky od tohoto úkolu by měly být co nejmenší, ne-li žádné.
- Řízení fixních nákladů se naopak zaměřuje na optimální využití kapacit a úkoly pro snižování těchto nákladů a jejich úsporu v podstatě nelze stanovit.“ (Čechová, 2011, str. 101)

Výhody kalkulace variabilních nákladů:

- poskytuje adekvátní informace pro rozhodování,
- umožňuje se rychleji orientovat v úvahách o změnách ceny, v rozhodnutích zda něco koupit či vyrobit, nebo v rozhodování zda pokračovat v provádění výkonů nebo je zrušit,
- eliminuje nedostatky kalkulace úplných nákladů, tzn. především nepřesné přiřazení fixních nákladů výkonům. (Popesko, 2009)

Nevýhody kalkulace variabilních nákladů:

- neumožňuje co nejpřesněji vyčíslit náklady na určitý výkon nebo výrobek,
- neposkytuje informace o struktuře a příčinách spotřeby fixních nákladů,
- jedná se spíše o doplňkovou kalkulaci k jiným metodám kalkule,

- je problematické přesně určit náklady na variabilní a fixní složku. (Popesko, 2009)

3.4 Speciální typy kalkulací

Speciální typy kalkulací jsou využívány především pro specifické typy výkonů. Tyto kalkule se od základních kalkulací liší zejména v postupu alokace režijních nákladů či způsobu využití. Mezi speciální typy kalkulací se řadí kalkule dělením, kalkule sdružených výkonů a dynamická kalkule. Jednotlivé typy speciálních kalkulací budou charakterizovány v následujících podkapitolách.

3.4.1 Kalkule dělením

Z hlediska kalkule dělením existují dvě metody a to prostá kalkule dělením a kalkule dělením s ekvivalentními čísly. Prostá kalkule dělením je velice jednoduchou metodou kalkule, která vyjadřuje náklady na jednotku produkce pouhým podílem celkových nákladů celkovou produkcí. Jednoduchost této metody je ovšem vykoupena tím, že jí lze použít pouze v případě lineární závislosti nákladů na jednodruhé produkci, tím pádem je její použitelnost značně omezena. (Hunčová, 2007) Tuto kalkule lze využít v odvětvích, které vyrábějí elektřinu, distribují energii nebo v odvětvích, které se zabývají těžbou uhlí nebo dřeva.

Kalkule dělením s ekvivalentními čísly je používána v případě, že výkony podniku nejsou úplně homogenní a liší se v určitém měřitelném parametru např. ve velikosti, jakosti, hmotnosti, používá se tedy u hromadné výroby technologicky podobných výrobků. (Popesko, 2009) Postup u této metody spočívá v tom, že u nejběžnějšího výrobku (typický představitel výrobků) se stanoví ekvivalent nákladů roven jedné. U ostatních výrobků se stanoví ekvivalenční číslo poměrem sledovaného měřitelného parametru k parametru typického představitele. Následně je nutné vypočítat sumu ekvivalentů a určit náklady na jeden ekvivalent. Náklad na výrobek se vypočte násobkem nákladu na ekvivalent ekvivalenčním číslem výrobku. (Popesko, 2009)

3.4.2 Kalkule sdružených výkonů

V jednom technologickém úseku sdružené výroby může vzniknout několik druhů výrobků, z hlediska této situace musíme sdružené náklady rozdělit na jednotlivé výrobky. V rámci kalkule sdružených výkonů rozlišujeme tedy dvě varianty kalkulací a to rozčítací a odečítací kalkule. Rozčítací kalkule je používána v případech, kdy nelze rozdělit sdružené výrobky na hlavní a vedlejší. „Celkové náklady se rozčítají (rozvrhují) na jednotlivé výrobky podle poměrových čísel vypočtených z množství

získaných výrobků nebo podle množství suroviny vstupující do jednotlivých výrobků nebo podle poměru technických vlastností či cen jednotlivých výrobků.“ (Synek, 2007, str. 107) Odečítací (zůstatková) metoda kalkulace se používá v případech, kdy máme jeden hlavní výrobek a ostatní výrobky můžeme považovat za vedlejší. Náklady hlavního výrobku můžeme u této metody stanovit rozdílem mezi celkovými náklady za zúčtovací období a vedlejšími výrobky oceněnými prodejními cenami. „Náklady na kalkulační jednici hlavního výrobku zjistíme dělením těchto zbývajících nákladů počtem kalkulačních jednic hlavního výrobku.“ (Synek, 2007, str. 107)

3.4.3 Dynamická kalkulace

Dynamická kalkulace vypovídá o tom, jak budou náklady v jednotlivých fázích ovlivněny změnami objemu prováděných výkonů, nejvíce se tato kalkulace přibližuje kalkulaci přírážkové. Výše jednotkových nákladů bude závislá na objemu produkce daného podniku či na tom, jak podnik využívá svojí instalovanou kapacitu. (Popesko, 2009)

3.5 Tradiční rozpočetnictví

Rozpočetnictví se používá k podnikovému řízení a je důležitým nástrojem finančního a vnitropodnikového řízení. Pod rozpočtem si můžeme představit například kvantitativní (číselné), v peněžních jednotkách vyjádřené údaje o očekávané, resp. plánované realitě. (Hradecký, 2008) Rozpočty se používají především k budoucímu plánování jednotlivých nákladů, výnosů, příjmů, výdajů a výsledku hospodaření. Na rozdíl od kalkulací, které se věnovaly pouze nákladům, jsou rozpočty zaměřeny vedle nákladů i na výnosy. Rozpočet zahrnuje několik základních funkcí (Fibířová, 2011):

1. Plánovací funkce určuje cíle, kterých chce podnik dosáhnout při vývoji hodnotových veličin v daném období.
2. Koordinační funkce slouží ke koordinaci činnosti středisek podniku.
3. Motivační funkce má za cíl motivovat řídicí pracovníky středisek k dosažení dílčích úkolů, které jsou stanoveny rozpočtem v souladu s cíli podniku jako celku.
4. Kontrolní funkce slouží ke kontrole, kdy se porovnávají plánované údaje z rozpočetnictví se skutečnými údaji z vnitropodnikového účetnictví. Vedle funkce kontrolní zastává i funkci odpovědnostní
5. Funkce měření výkonnosti umožňuje měřit výsledek činnosti středisek.

3.5.1 Postup rozpočtovacího procesu

Rozpočtovací proces je značně časově náročný a nákladný proces. Rozpočtovací proces se skládá z několika fází a to:

1. Příprava rozpočtů slouží výhradně ke shromažďování veškerých důležitých dat a podkladů, které jsou důležité k sestavení rozpočtů.
2. Fáze sestavení rozpočtu zahrnuje tvorbu jednotlivých základních rozpočtů a souhrnných podnikových rozpočtů.
3. Kontrola plnění rozpočtu a identifikace odchylek představuje průběžnou kontrolu skutečných a rozpočtovaných údajů a následnou identifikaci jejich případných odchylek. Kontrola a identifikace odchylek se uskutečňuje jak v průběhu rozpočtovacího období, tak i po skončení tohoto období.
4. Odstranění odchylek jak už z názvu vyplývá, slouží převážně k odstranění odhalených odchylek. Dále bývají nastaveny opatření, která mají sloužit k eliminaci vzniku odchylek. (Popesko, 2009)

3.5.2 Nedostatky a omezení tradičního rozpočetnictví

Tradiční rozpočetnictví zahrnuje bohužel řadu nedostatků a omezení, které stěžují efektivní řízení nákladů vedoucí k optimalizaci nákladů. Mezi základní nedostatky tradičního rozpočetnictví patří to, že:

- Tradiční rozpočty bývají značně statické a nejsou schopny se pružně přizpůsobovat překvapivým změnám v průběhu sestavování rozpočtu. Často tedy dochází k tomu, že se rozpočty po schválení vedením stávají po krátké době neaktuálními.
- Tradiční rozpočty podporují zastaralé stereotypy myšlení a organizace stylu „příkaz – kontrola“.
- Rozpočty jsou většinou vázány na roční cyklus finančního výkaznictví, týkající se sestavování základních výkazů finančního účetnictví. Ovšem v prostředí, které se vyznačuje rychlými změnami, je tento cyklus značně nevhodný.
- Rozpočty mezi sebou nejsou navzájem provázané, tudíž nemohou poskytovat komplexní a manažersky důležité informace.
- Rozpočty se většinou soustředí spíše na výsledek než na příčiny, občas nastává situace, že čísla v rozpočtech nebudou značně zdůvodněna. (Doyle, 2006)

3.6 Moderní přístupy k rozpočetnictví

Moderní přístupy k rozpočetnictví vznikly, především z důvodu toho, aby eliminovaly nedostatky tradičního rozpočetnictví. Tyto přístupy by měly vést především ke zvyšování výkonnosti a ke snižování nákladů, jsou také mnohem pružnější a efektivnější z hlediska plánování nákladů a výnosů. Moderní přístupy rozpočetnictví se vyznačují těmito základními charakteristikami:

1. Jsou používány volné rozpočty místo pevných rozpočtů. Tato podmínka vede k tomu, že rozpočty se pružně přizpůsobují různým výkyvům v podnikatelském prostředí, vyznačují se značnou mírou flexibility.
2. Organizační jednotky jsou hodnoceny na základě ukazatelů výkonnosti, které jsou označovány jako KPI (key performance indicators). Oproti tomu v tradičním rozpočetnictví jsou organizační jednotky hodnoceny na základě dodržování rozpočtovaných nákladů, výnosů a jiných ekonomických veličin.
3. V moderních přístupech rozpočetnictví jsou používány progresivní systémy odměňování. Zaměstnanci jsou motivováni pomocí benchmarků.
4. Operativní a taktické plánování je přenecháno nižším útvarům v podniku, které nejsou odpovědné za plnění daného plánu či rozpočtu, ale za dosahování strategických cílů. Je to obrovský rozdíl v plánování oproti tradičnímu procesu plánování, který byl založen na ročních cyklech a na kompetencích vrcholového managementu. (Popesko, 2009)

Mezi základní metody moderního rozpočetnictví se řadí rozpočtování podle aktivit (Activity-Based Budgeting), Beyond Budgeting a rozpočtování s nulovým základem (Zero-Based Budgeting). Tyto metody budou dále charakterizovány v jednotlivých podkapitolách.

3.6.1 Activity Based Budgeting

Activity Based Budgeting (ABB) neboli rozpočtování podle aktivit je součástí nástrojů procesního řízení nákladů (ABC/M). Metoda ABB se zaměřuje především na pochopení aktivit, které se vztahují k tvorbě hodnoty. Jednotlivé plány a rozpočty nejsou vytvářeny klasicky na bázi organizačních jednotek, ale jsou tvořeny na základě očekávané spotřeby jednotlivých aktivit. (Popesko, 2009) Rozpočtování podle aktivit se zaměřuje hlavně na hodnotový řetězec podniku, který se snaží řídit, tak aby bylo dosaženo

strategických cílů. Jednotlivé procesy a aktivity z hodnotového řetězce jsou řádně prozkoumány, aby pak mohly být popsány jejich vlivy na konkrétní náklady. Metoda ABB se věnuje analyzování budoucích investic týkajících se aktivit, důležité je investice správně ohodnotit, jelikož ohodnocení investic bude mít vliv na budoucí náklady. Tato metoda nahlíží na náklady zcela jiným způsobem, než je tomu u klasických rozpočtů, náklady u této metody jsou klasifikovány z pohledu jednotkové, dávkové, produktové, zákaznické nebo celopodnikové úrovně aktivity. (Popesko, 2009) Výhodou metody ABB je dokonalá kontrola nákladů, protože u nákladů lze spolehlivě určit příčinu jejich vzniku a nedochází tedy k žádnému průměrování či zkreslení nákladů. Rozpočet metodou ABB může být vytvořen v několika variantách, může tak poskytnout modelování scénářů budoucího vývoje.

3.6.2 Beyond Budgeting

Beyond Budgeting představuje nadrozpočtový nebo mimorozpočtový přístup, který je schopen pružně a rychle reagovat na změny tržních podmínek.

„Základní zásady spojené s aplikací přístupu Beyond Budgeting jsou:

1. definovat náročné cíle zaměřené na zdokonalování výkonů organizace,
2. aplikovat systém odměňování založený na relativním zlepšování individuálních ukazatelů výkonnosti,
3. provádět soustavné plánování činností a výkonů,
4. zajistit potřebnou flexibilní dostupnost zdrojů,
5. koordinovat celopodnikové činnosti s cílem zajistit poptávku zákazníků,
6. aplikovat správné kontrolní mechanismy založené na hodnocení výkonnostních ukazatelů.“ (Popesko, 2009, str. 213)

Tyto zásady se vážou k procesnímu řízení uvnitř podniku. Existují i další zásady, které se týkají podnikové organizace, a jejich vyústěním je důkladná decentralizace.

3.6.3 Zero-Based Budgeting

Zero-Based Budgeting (ZBB) neboli rozpočtování od nuly představuje sestavování rozpočtů od základů, z toho vyplývá, že nebude docházet ke kopírování rozpočtů z minulých období. Cílem metody ZBB je optimalizování nákladů daných středisek

či útvarů podniku. Metoda prověřuje všechny dosavadní náklady. Nevýhodou této metody je její časová náročnost a poměrná nákladnost.

Postupy v rámci metody ZBB lze rozdělit na dvě varianty:

- První varianta spočívá v novém ohodnocení aktivit, které vyvolávají režijní náklady ve snaze snížit absolutní výši režijních nákladů. Tento přístup bývá označován jako downsizing.
- Druhá varianta spočívá v přerozdělování úkolů v rámci existujících struktur nákladů, s tím, že jsou uskutečňovány pouze žádoucí činnosti a zbylá kapacita je použita na jiné účely. Tato varianta bývá označovaná jako rightsizing. (Popesko, 2009)

4. Představení společnosti Panasonic AVC Networks Czech, s. r. o.

Společnost Panasonic AVC Networks Czech s.r.o., též označovaná zkratkou PAVCCZ byla založena v březnu roku 1996 v Plzni a výroba byla zahájena v dubnu roku 1997. Do konce dubna roku 2003 vystupovala společnost pod názvem Matsushita television central Europe, s.r.o. a od 1. května 2003 vystupuje jako Panasonic AVC Networks Czech s.r.o. Devadesátiprocentní podíl společnosti PAVCCZ vlastní společnost Panasonic Europe Ltd a desetiprocentní podíl vlastní společnost Panasonic Holding (Netherlands) B.V. Společnost Panasonic Europe Ltd patří do celosvětové korporace nadnárodní společnosti Panasonic Corporation, která má sídlo v japonské Osace. Panasonic Corporation působí na trhu již od roku 1918 a byla založena panem Konosuke Matsushitou. V České Republice se nacházejí ještě další výrobní podniky společnosti Panasonic Corporation, jedná se o Panasonic Automotive Systems Czech s.r.o. (PASCZ) se sídlem v Pardubicích, dále o Panasonic Electric Works Czech s.r.o se sídlem v Plané a o Panasonic Liquid Crystal Display Czech, s.r.o., se sídlem v Žatci (PLDCZ), který ovšem k prosinci 2012 ukončil svoji činnost a nyní je v likvidaci.

Hlavní činností podniku je výroba LCD a plazmových (PDP) televizorů pod obchodní značkou Panasonic. Společnost dále zajišťuje dodávku náhradních dílů pro evropský trh. Předmětem podnikání společnosti podle obchodního rejstříku je:

- výroba, instalace a opravy elektronických zařízení včetně výroby televizorů a jiných video zařízení, jakož i jejich součástí a příslušenství,
- velkoobchod a specializovaný maloobchod,
- maloobchodní prodej a pronájem zvukových a zvukově-obrazových záznamů a jejich nenahraných nosičů,
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software,
- pronájem a půjčování věci movitých.

Společnost PAVCCZ se může chlubit celou řadou certifikátů, jedná se o certifikáty ISO 9001/2009, ISO 14001/2004, ISO 27001, BEAB, IQ Net a CQS.

V dubnu roku 2004 začala společnost vyrábět ploché televizory. Začátkem roku 2006 musela ukončit výrobu vakuových televizorů, z důvodu technologického pokroku. V červnu roku 2006 bylo společnosti uděleno ocenění „Eco – ideas“ továrna. V březnu roku 2010 byla zahájena výroba 3D televizorů.

4.1 SWOT analýza společnosti PAVCCZ

SWOT analýza představuje určitou analýzu externího a interního prostředí. Externí analýza v sobě zahrnuje analýzu makroprostředí a mezoprostředí. Z daných analýz makroprostředí a mezoprostředí lze pak vyvodit jednotlivé příležitosti a hrozby společnosti. Interní analýza se týká analýzy mikroprostředí, z které lze vyvodit silné a slabé stránky společnosti.

4.1.1 Analýza makroprostředí

Analyzovat makroprostředí lze z několika oblastí, a to např. z oblastí legislativy, ekonomiky, politiky, demografie, ekologie, sociologie a kultury. Makroprostředí nemůže společnost nijak ovlivnit.

- **Legislativa**

Společnost se řídí velkým množstvím zákonů, a proto by měla bedlivě sledovat veškeré změny, které by mohly v zákonech nastat. Společnost PAVCCZ se řídí obchodním zákoníkem, zákonem o účetnictví, zákoníkem práce, daňovými zákony a to především zákonem o daních z příjmů a zákonem o dani z přidané hodnoty a mnoha dalšími. Společnost je dále povinna dodržovat veškeré zákony, vyhlášky, nařízení a rozhodnutí úřadů, které se vztahují k ochraně životního prostředí.

- **Ekonomika**

Činnost podniku může ovlivnit vývoj makroekonomických ukazatelů. Jedná se především o změny kurzů měn, úroveň nezaměstnanosti, průměrné mzdy a úrokové sazby, které mohou mít vliv na strategický záměr společnosti.

Nepříznivý vývoj české koruny se negativně projevil na ztrátovém hospodaření společnosti v letech 2007, 2008 a 2011. Z hlediska změny kurzů zajišťuje společnost PAVCCZ kurzová rizika z transakcí v cizí měně pomocí termínovaných obchodů, které jsou uzavřené se sesterskou společností Panasonic Finance (Europe) Plc.

Na prodej televizorů měla také značný vliv ekonomická krize v roce 2008, která je rovněž jedním z důvodů dosahovaných ztrát společnosti v posledních letech. Značně poklesla poptávka po PDP televizorech a většina zákazníků upřednostňuje spíše levnější LCD televizory. Z tohoto důvodu, se také společnost začala více orientovat na výrobu LCD televizorů.

- **Technologie**

Pokrok v technologiích má velký vliv na výrobu LCD a PDP televizorů. Společnost z hlediska pokroků technologií, se musí snažit, aby každoročně na trh pronikla s nějakou novou technologií ve výrobě LCD a PDP televizorů a oslovila tak široké spektrum zákazníků, nehledě na to, že konkurence ve výrobě LCD televizorů je obrovská. Čím novější technologie podnik využívá, tím lepší konkurenční pozice může na trhu dosáhnout.

- **Ekologie**

Společnost si uvědomuje, že svou činností ovlivňuje životní prostředí a proto velice dbá na ochranu životního prostředí. PAVCCZ se snaží vyvíjet ekologicky šetrné produkty a zmírňovat dopady výroby na životní prostředí. Jejím cílem je vylepšovat prevenci v oblasti znečišťování ovzduší, úspory energií a snižování odpadů. Z hlediska snižování odpadů využívá pravidla 3R, které spočívá ve snižování (reduce), opakovaném použití (reuse) a recyklování (recycle) odpadů. Podnik usiluje o zrušení používání PVC. Ve společnosti se nachází oddělení životního prostředí, které dbá na to, aby byly plněny všechny normy vztahující se k životnímu prostředí.

4.1.2 Analýza mezoprostředí

V analýze mezoprostředí bude pozornost věnována analyzování pěti hlavních oblastí. Mezi oblasti této analýzy se řadí konkurence, potenciální konkurence, zákazníci, dodavatelé a substituty. Oblast mezoprostředí lze ovlivnit jen částečně, například prostřednictvím marketingu.

- **Konkurence**

Velkou nevýhodou této společnosti je především její hlavní činnost, což je výroba LCD a PDP televizorů, touto činností se zabývá nepřeberné množství firem, proto konkurence v tomto oboru je značná. Mezi hlavní konkurenty podniku v oblasti výroby LCD televizorů se řadí např. společnost SAMSUNG, LG Electronics a Sony. Společnost se proto musí velice snažit o to, aby produkovala kvalitní výrobky, které budou disponovat určitou výjimečností oproti konkurenčním produktům. PAVCCZ se snaží neustále své produkty inovovat a vymýšlet určitá vylepšení, která by mohla zaujmout stávající i budoucí zákazníky. Společnost také velice dbá na to, aby vyráběla především kvalitní televizory, takže oblasti kvality věnuje značnou pozornost.

- **Potenciální konkurence**

Z hlediska toho, že v oblasti výroby LCD televizorů převládá značná konkurence, tak lze celkem vyloučit, že by na trh mohla vstoupit potenciální konkurence. Pro novou společnost by bylo značně obtížné se určitým způsobem v této oblasti uplatnit a získat velkou část zákazníků. Společnost PAVCCZ se tedy nemusí nijak markantně obávat příchodu nové konkurence.

- **Zákazníci**

U společnosti PAVCCZ je zvláštností to, že vyprodukované produkty nejsou určeny ihned do velkoobchodního či maloobchodního prodeje, ale veškerá produkce společnosti je určena k prodeji společnosti Panasonic Marketing Europe GmbH, která se postará o další distribuci vyrobených produktů.

- **Dodavatelé**

Společnost využívá přednostně služeb dodavatelů z konsolidačního celku a posléze i ostatních dodavatelů. S tím, že využívá služeb pouze kvalitních a dlouhodobě prověřených dodavatelů. Společnost PAVCCZ nechce sdělovat, jaké podniky spadají mezi její hlavní dodavatele, protože takovéto informace považuje za své obchodní tajemství. Od dubna roku 2012 má společnost díky nové strategii možnost obchodovat se širším spektrem dodavatelů, kteří se nacházejí mimo konsolidační celek.

- **Substituty**

Za substituty je možné považovat počítače, které prostřednictvím televizní karty mohou snadno nahradit televizory. Velká část mladých většinou využívá spíše kombinace notebooku či stolního počítače s televizní kartou, proto společnost PAVCCZ musí vymýšlet určitá vylepšení na televizorech, která by mohla přilákat i mladší část populace. Mladou populaci chce společnost přilákat hlavně pomocí Smart televizorů, které disponují nepřeberným množstvím funkcí. Smart televizory umožňují např. kombinovat funkce televizoru s domácím internetovým portálem, sdílení dvou či více přijímaných signálů.

4.1.3 Určení příležitostí a hrozeb

Na základě analýzy externího prostředí z hlediska analýzy makroprostředí a mezoprostředí lze určit příležitosti a hrozby společnosti PAVCCZ. Jednotlivé příležitosti a hrozby společnosti budou uvedeny v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Příležitosti a hrozby společnosti PAVCCZ

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• využívání služeb spolehlivých a prověřených dodavatelů• používané nové technologie• ochrana životního prostředí• inovace výrobků v kategorii LED/LCD• změna strategie společnosti	<ul style="list-style-type: none">• změny kurzů• velké konkurence v oboru• neustálý růst cen vstupů (materiálu, energií)• pokles poptávky po PDP televizorech• existence substitutů produktů• pokles tržních cen• pouze jedna distribuční cesta

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

4.1.4 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí se týká interní analýzy podniku. Mikroprostředí lze analyzovat z několika pohledů. Interní analýza je především zaměřená na úroveň managementu v podniku, jde o to, jak vlastně v podniku probíhá plánování, organizování, motivování, jaká je úroveň komunikace. Další oblastí, kterou lze z hlediska interní analýzy rozebírat je oblast marketingu, kdy se analyzuje, jak se podnik věnuje marketingu z hlediska analýzy zákazníka, průzkumu trhu, propagace a cenové politiky. Důležitou oblastí analýzy interního prostředí je finanční řízení ve společnosti, především provedení finanční analýzy podniku. Dalšími důležitými aspekty z hlediska interní analýzy jsou výzkum a vývoj, inovace, výroba a informační systémy.

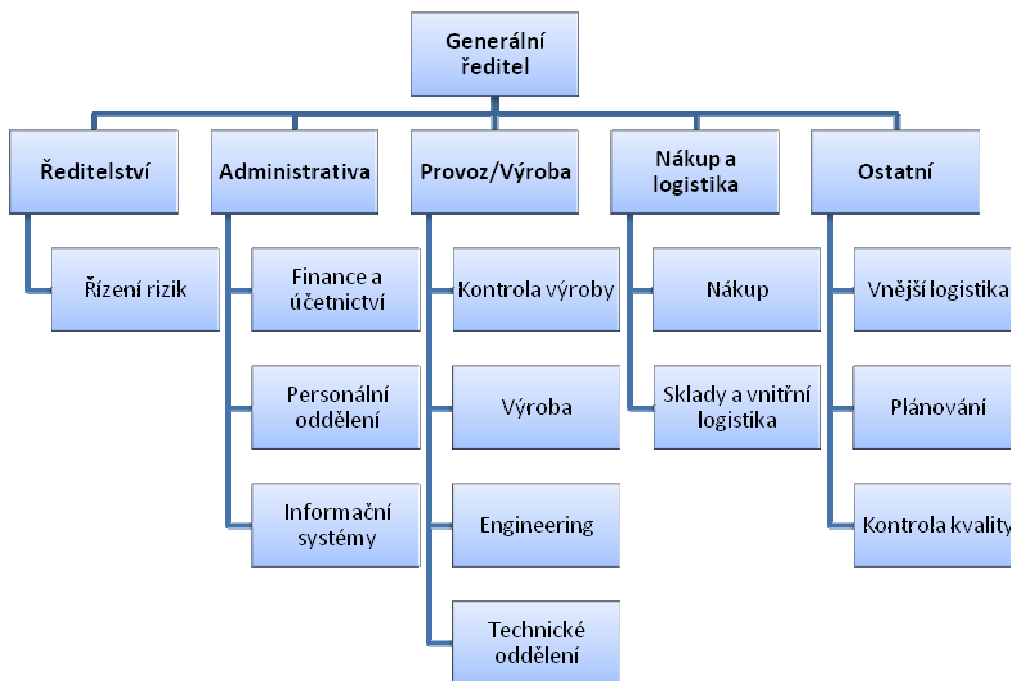
- **Management**

Ve společnosti PAVCCZ působí jak český management, tak japonský management. Japonští manažeři jsou většinou po určité době obměňováni. Na vyšších pozicích top managementu se vystřídalo již několik japonských manažerů. Z hlediska odlišných mentalit národností dochází k občasným konfliktům v interkulturní komunikaci. Od dubna roku 2012 došlo k zásadní změně, kdy rozhodovací pravomoci ze strany centrály byly přeneseny na stranu ředitele společnosti PAVCCZ. Což je pro společnost určité

pozitivum, jelikož není tolik omezena rozhodnutími mateřské společnosti jako v minulosti.

Na obrázku č. 5 bude znázorněna zjednodušená organizační struktura společnosti. Jedná se o funkcionální organizační strukturu. Mezi hlavní útvary podniku se řadí administrativa, ředitelství, výroba, nákup a logistika.

Obrázek č. 5: Zjednodušená organizační struktura společnosti PAVCCZ



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

- **Marketing**

Jelikož je společnost součástí velkého konsolidačního celku a její produkce není určena ihned k prodeji, ale je prodávána společnosti Panasonic Marketing Europe GmbH, tak z tohoto hlavního důvodu společnost nedisponuje vlastním marketingovým oddělením. Oblast marketingu má na starosti Panasonic Marketing Europe GmbH.

- **Výzkum a vývoj**

V roce 2011 došlo ve společnosti k ukončení činnosti oddělení vlastního výzkumu a vývoje, především z důvodu snižování nákladů společnosti a centralizace vývojových aktivit v Japonsku. Dalším důvodem zrušení oddělení výzkumu a vývoje ve společnosti PAVCCZ bylo, aby nedocházelo k úniku citlivých informací a nedostala se k nim konkurence. Vývoj a výzkum nyní pro společnost zajišťuje ultimátní mateřská společnost Panasonic Corporation sídlící v japonské Osace.

- **Informační systémy**

Společnost PAVCCZ používá od roku 2001 ekonomický informační systém Oracle E-Business Suite, dříve společnost používala účetní systém Abra. V rámci informačního systému podniku se nachází několik modulů např. moduly výroba, prodej, finance, nákup a kvalita. Z hlediska vedení účetnictví je důležitý modul Oracle Financials, který obsahuje moduly hlavní kniha, pohledávky, závazky, majetek, banka a pokladna. Přístup do daných modulů mají pouze kompetentní osoby, které mají na starosti zpracování určité části, do ostatních modulů mohou pouze nahlížet.

Kromě systému Oracle E-Business Suite využívá společnost systému Lotus Notes, který slouží k emailové komunikaci mezi zaměstnanci. Dále systém disponuje kalendářem, plánováním úkolů a online komunikací.

Personální oddělení používá systém Elanor Global, který slouží výhradně pro evidenci zaměstnanců a mezd.

Ve společnosti je ještě využíván Intranet, jedná se o jakýsi vnitřní informační systém, ke kterému mají zaměstnanci přístup na základě svých přihlašovacích údajů. Tento systém obsahuje různé informace, dokumenty pro zaměstnance, telefonní seznam atd.

Ve společnosti PAVCCZ existuje samostatný útvar informatiky, který má na starosti vyřešení problémů, které nastanou v informačních systémech společnosti. Kromě toho se útvar informatiky snaží systém podniku neustále vylepšovat ke spokojenosti zaměstnanců, kteří mají možnost sami navrhnout zdokonalení, které by uvítali v rámci zlepšení používání informačního systému.

- **Výroba**

Výroba společnosti by šla rozdělit na 2 hlavní části a to na výrobu PDP televizorů a výrobu LCD televizorů. S tím, že mateřská společnost diktuje podmínky, v jakém poměru se budou LCD a PDP televizory vyrábět. Z důvodu velkého konkurenčního boje, musí společnost na trh přijít s novou výrobní řadou modelů televizorů většinou za období 13 měsíců. Společnost PAVCCZ velice dbá na to, aby byly vyráběny kvalitní výrobky, a při výrobě se snaží dodržovat veškeré podmínky, aby nepoškodila životní prostředí. V roce 2012 uvedla společnost na trh nové velkoformátové LED televizory.

- **Finanční řízení**

Finanční analýza je součástí finančního řízení podniku. Provádění finanční analýzy je důležité hlavně z hlediska finančního plánování a rozhodování. Finanční analýza bude zaměřena především na výpočet základních poměrových ukazatelů, kterým bude věnována pátá kapitola.

4.1.5 Určení silných a slabých stránek

Na základě provedené interní analýzy společnosti PAVCCZ je možné určit její silné a slabé stránky. Jednotlivé silné a slabé stránky společnosti jsou uvedeny v tabulce č. 2.

Tabulka č. 2: Silné a slabé stránky společnosti PAVCCZ

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • vysoce kvalitní produkty • dobře propracovaný informační systém • výroba velkoformátových LCD televizorů s LED technologií • pozitivní vnímání značky • investice do nového strojního zařízení, forem a přístrojů • přenesení rozhodovacích pravomocí 	<ul style="list-style-type: none"> • vysoké náklady na spotřebu materiálu a energie (na produkci) • vysoká zadluženost společnosti v letech 2007 – 2011 • dlouhodobě vykazovaná ztráta v letech 2007 – 2011 • konflikty v interkulturní komunikaci

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

5. Finanční analýza společnosti PAVCCZ

Z hlediska finanční analýzy budou propočteny základní poměrové ukazatele. Bude se jednat o ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Jednotlivé ukazatele budou dále charakterizovány. V příloze A budou uvedeny vzorce, z kterých bylo vycházeno při výpočtu poměrových ukazatelů.

5.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou označovány jako ukazatele ziskovosti či výnosnosti. Doporučená hodnota těchto ukazatelů není stanovena, ale měla by se pohybovat v kladných číslech s rostoucím charakterem.

Jelikož je společnost od roku 2007 ztrátová, musí zákonitě vycházet ukazatele rentability záporně. Rentabilita vlastního kapitálu sice vychází kladně, ale je to dáno tím, že bohužel i vlastní kapitál společnosti je záporný, tudíž pokud dáme do poměru dvě záporné hodnoty, výsledek nám vyjde kladný. Nesmíme se tedy nechat zmást kladnou hodnotou ukazatele rentability vlastního kapitálu. Ovšem v roce 2012 došlo k tomu, že společnost po pěti letech, kdy byla každoročně ztrátová, vykázala zisk ve výši 60 185 tis. Kč. Tato skutečnost se pozitivně odrazila v ukazatelích rentability, které se v roce 2012 pohybovaly v kladných hodnotách. V roce 2012 ještě došlo k další zásadní skutečnosti, byl navýšen základní kapitál o 300 000 tis. Kč a společnost souhlasila se vstupem nového společníka a to společnosti Panasonic Holding (Netherlands) B. V., která vložila do společnosti příplatek ve výši 25 323 931 tis. Kč, tento příplatek byl využit na úhradu ztrát z minulých let. Zbylá část příplatku po úhradě ztrát z minulých let byla ponechána v ostatních kapitálových fondech. Uvedené skutečnosti způsobily, že společnost v roce 2012 dosáhla kladného vlastního kapitálu ve výši 4 726 521 tis. Kč. Pro výpočet rentability vlastního kapitálu a tržeb byl použit zisk po zdanění a pro výpočet rentability aktiv byl použit provozní hospodářský výsledek.

Společnost by se měla snažit o to, aby v následujících letech dosahovala kladných výsledků hospodaření a vyvarovala se situaci, která nastala v letech 2007 až 2011, kdy společnost vykazovala dlouhodobě ztrátu. Kladné výsledky hospodaření budou mít posléze zásadní vliv na pozitivní vývoj ukazatelů rentability.

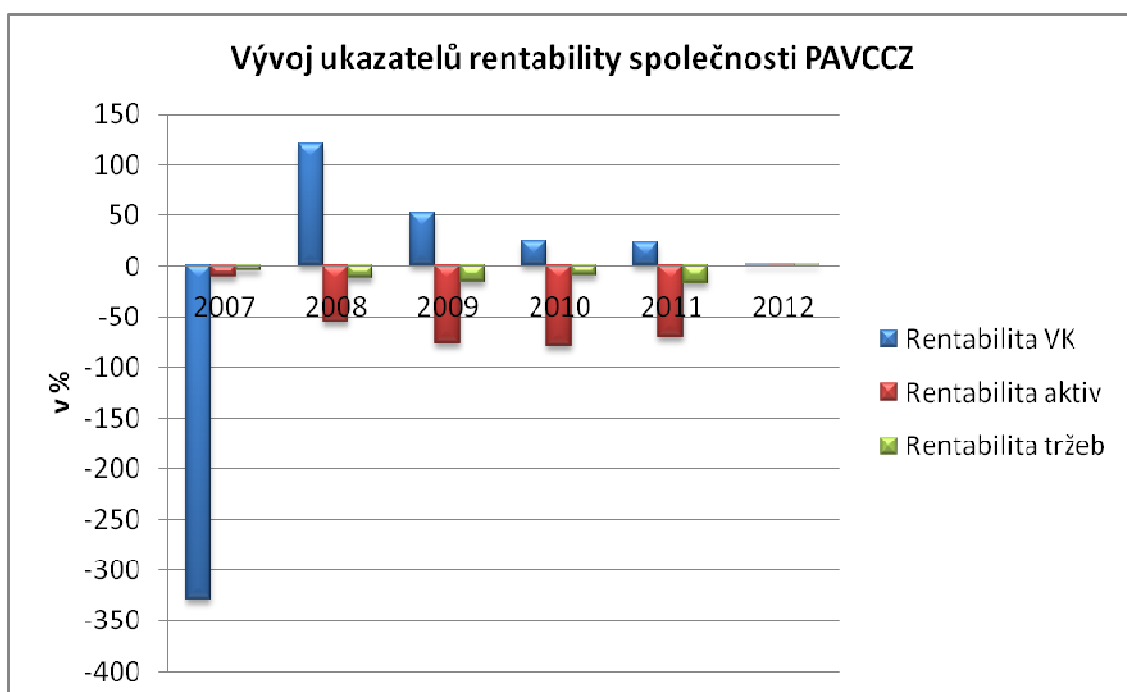
Jednotlivé hodnoty ukazatelů rentability jsou zpracované v tabulce č. 3 a pro přehlednost jejich vývoje jsou znázorněny na obrázku č. 6.

Tabulka č. 3: Ukazatele rentability společnosti PAVCCZ (v %)

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Rentabilita VK	- 329,171	120,358	52,545	25,414	24,108	1,273
Rentabilita aktiv	-10,955	-54,983	-77,112	-78,480	-69,754	1,069
Rentabilita tržeb	-4,752	-12,159	-16,193	-9,453	-17,338	0,205

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Obrázek č. 6: Vývoj ukazatelů rentability společnosti PAVCCZ



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

5.2 Ukazatele likvidity

Likvidita společnosti je důležitým ukazatelem hodnotící platební schopnost společnosti. Podniky by se měly snažit držet ukazatele likvidity v doporučených hodnotách, z hlediska ukazatele běžné likvidity je doporučovaná hodnota v rozmezí 1,5 – 2,5, v rámci pohotové likvidity je požadovaná hodnota v rozmezí 1 – 1,5 a okamžitá likvidita by měla být větší nebo rovna hodnotě 0,2.

V tabulce č. 4 jsou přehledně zobrazeny hodnoty jednotlivých ukazatelů likvidity v letech 2007 – 2012. Veškeré hodnoty ukazatelů v letech 2007 až 2011 se nepohybují v doporučených rozmezích. Ukazatele běžné a pohotové likvidity mají rok od roku

klesající tendenci. S tím, že pokud by došlo k vyloučení závazků vůči ovládající a řídicí osobě, která představuje půjčku od propojené osoby, vycházely by hodnoty likvidity mnohem příznivěji. Upravené hodnoty ukazatelů likvidity, které nezahrnují do krátkodobých závazků půjčku od propojené osoby, jsou uvedeny v tabulce č. 5.

V roce 2012 došlo k tomu, že společnost již nevykazovala půjčku od propojené osoby, což zapříčinilo pokles krátkodobých závazků zhruba o 88% oproti minulému období. Díky této skutečnosti se běžná likvidita společnosti pohybovala v doporučené hodnotě a pohotová likvidita se pohybovala nad doporučenou hodnotou. Upravené ukazatele likvidity vycházely v roce 2012 stejně jako ukazatele likvidity z tabulky č. 4 ve zmiňovaném roce z důvodu, že společnost nevykazovala půjčku od propojené osoby.

Z hlediska okamžité likvidity jsou nepříznivé hodnoty způsobeny především nízkou hodnotou krátkodobého finančního majetku. Nízké hodnoty krátkodobého finančního majetku jsou vyvolány tím, že společnost PAVCCZ patří do velkého konsolidačního celku a značná část zúčtování pohledávek a závazků probíhá mezi jednotlivými podniky ve skupině Panasonic v rámci finančního systému Patres. Jedná se o určitý treasury systém, který je zajišťován společností Panasonic Europe Finance Ltd sídlící v Anglii.

Tabulka č. 4: Ukazatele likvidity společnosti PAVCCZ

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Běžná likvidita	0,861	0,563	0,318	0,194	0,186	2,424
Pohotová likvidita	0,541	0,309	0,220	0,166	0,110	2,001
Okamžitá likvidita	0,0166	0,0016	0,0031	0,0032	0,0039	0,0721

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Tabulka č. 5: Upravené ukazatele likvidity společnosti PAVCCZ

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Upravená BL	1,498	1,647	1,129	1,001	1,264	2,424
Upravená PL	0,942	0,904	0,782	0,856	0,744	2,001
Upravená OL	0,029	0,005	0,011	0,017	0,026	0,072

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

5.3 Ukazatele aktivity

Na základě ukazatelů aktivity může podnik posoudit, jak efektivně hospodaří se svými aktivy. Pro podniky není příliš vhodné, pokud dlouhodobě drží zásoby, jelikož čím déle drží zásoby na skladě, tím rostou náklady, které souvisí s dlouhodobým držením zásob.

Ve společnosti PAVCCZ je věnovaná velká pozornost řízení zásob, jelikož je v nich vázaná velká část finančních prostředků a společnost musí dbát na snižování nákladů z hlediska skladování a řízení zásob. Z hlediska řízení zásob využívá společnost metody Just in time (JIT), metody ABC a kanbanu. Mezi nejnovější metodu, kterou společnost využívá je metoda Combitrading, která představuje bezdrátový systém pro evidování zásob a sledování výroby pomocí čárových kódů, tato metoda přináší vyšší spolehlivost a nižší náklady.

Z hlediska ukazatele obratu celkových aktiv si společnost vede celkem dobře, hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než 1,5, což společnost splňuje. V roce 2011 oproti roku 2010 došlo k poklesu tohoto ukazatele hlavně z důvodu značného poklesu tržeb.

Doba obratu zásob by měla být co nejnižší, od roku 2007 do roku 2010 byla hodnota tohoto ukazatele klesající, v roce 2011 se hodnota zvýšila, důvodem byl značný pokles tržeb a nárůst celkových zásob. V roce 2012 došlo ke snížení ukazatele doby obratu zásob z důvodu, že poklesly zásoby společnosti.

V rámci zlepšování doby obratu pohledávek se společnost snaží v posledních letech věnovat pozornost nedobytným pohledávkám, ke kterým vytváří opravné položky. Společnost usiluje prostřednictvím sledování pohledávek a jejich urgování aby nedobytné pohledávky nenarůstaly.

U doby obratu závazků v letech 2007 až 2011 byla zarážející vysoká hodnota, která byla způsobena především závazky po lhůtě splatnosti, které byly hlavně vůči podnikům ve skupině. V roce 2012 došlo k značnému poklesu doby obraty závazků. Příčinou tohoto poklesu bylo snížení krátkodobých závazků zhruba o 88% oproti minulému roku, o kterém již byla zmínka v souvislosti s ukazateli rentability.

Jednotlivé hodnoty ukazatelů aktivity v letech 2007 - 2012 jsou uvedeny v tabulce č. 6.

Tabulka č. 6: Ukazatele aktivity společnosti PAVCCZ

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat celkových aktiv	2,986	5,340	4,723	7,100	4,625	3,334
Doba obratu zásob	36,168	26,113	18,116	5,115	24,883	16,335
Doba obratu pohledávek	59,475	31,593	40,182	29,602	34,307	74,423
Doba obratu závazků	113,329	102,809	185,203	182,320	324,715	38,591

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

5.4 Ukazatele zadluženosti

Z hlediska ukazatelů zadluženosti bude věnována pozornost pouze ukazateli celková zadluženost. Celková zadluženost je vyjádřena poměrem cizího kapitálu k celkovým pasivům. Hodnota tohoto ukazatele by měla být nižší než 50%.

Z tabulky č. 7 můžeme vidět, že hodnota ukazatele celkové zadluženosti od roku 2007 do roku 2011 rostla a doporučená hodnota nebyla dodržována. Vzniklá situace byla dána tím, že společnost od roku 2008 vykazovala záporný vlastní kapitál, za který mohla ztrátovost společnosti od roku 2007. Na konci roku 2011 byla hodnota vlastního kapitálu ve výši - 20 871 611 tis. Kč. Záporná výše vlastního kapitálu se negativně odrazilo na výši celkových pasiv, jejichž hodnoty byly pak nižší než výše cizího kapitálu. Značný podíl na vysoké hodnotě cizího kapitálu měla hlavně půjčka od společnosti Panasonic Finance (Europe) Plc. Ovšem v roce 2012 došlo k tomu, že společnost dosáhla zadluženosti nižší než 50%, jelikož poklesla hodnota cizího kapitálu o téměř 85% oproti roku 2011. Za pokles cizího kapitálu mohla skutečnost, že společnost v roce 2012 nevykazovala žádné závazky vůči ovládající osobě. Na hodnotu celkové zadluženosti měl mimo jiné příznivý vliv i vklad nového společníka, který zapříčinil kladnou hodnotu vlastního kapitálu. Kladná hodnota vlastního kapitálu ovlivnila výši celkových pasiv.

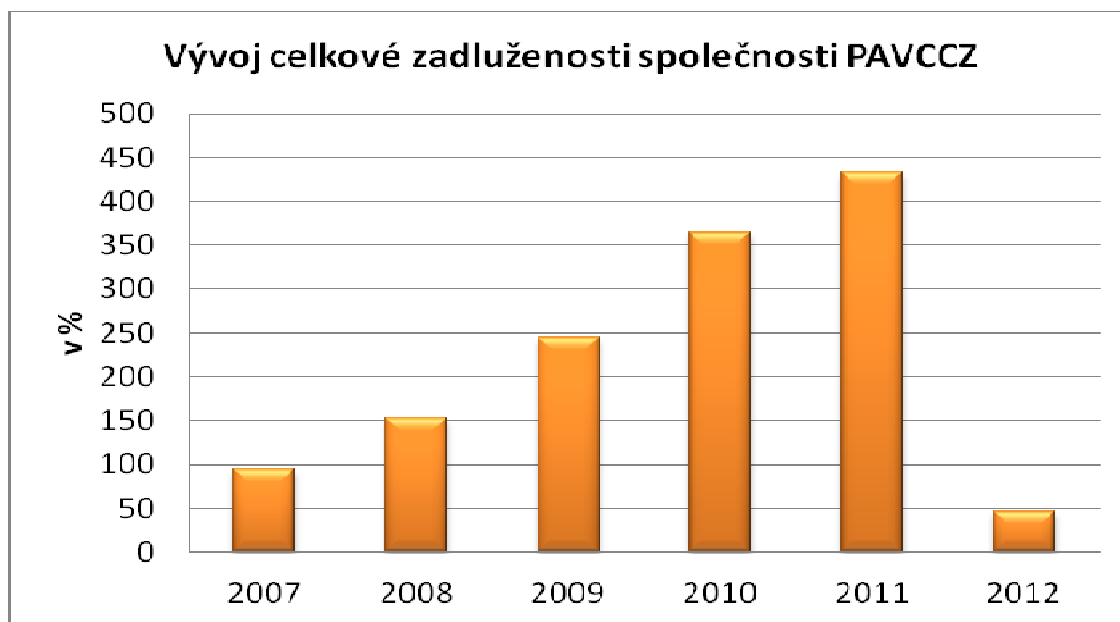
Společnost PAVCCZ vůbec nečerpá úvěry od bank z České republiky, ale využívá půjček v rámci konsolidované skupiny, kdy společnosti, které si v rámci skupiny vedou dobře, podporují podniky, které jsou na tom špatně. Úvěry jsou poskytovány prostřednictvím společnosti Panasonic Finance (Europe) Plc.

Tabulka č. 7: Ukazatel celkové zadluženosti společnosti PAVCCZ (v %)

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	94,514	153,546	245,450	363,924	432,277	46,436

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Obrázek č. 7: Vývoj celkové zadluženosti společnosti PAVCCZ



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

5.5 Zhodnocení finanční analýzy

Z hlediska vypočtených poměrových ukazatelů si společnost nevedla v letech 2007 až 2011 zrovna dobře. Na negativním vývoji poměrových ukazatelů se podílelo především to, že společnost byla v letech 2007 až 2011 ztrátová, vykazovala záporný vlastní kapitál a čerpala krátkodobou půjčku od propojené osoby, která se každoročně prodlužovala a rostla. Ztrátovost společnosti se značně odrazila na ukazatelích rentability aktiv a rentability tržeb, kdy hodnoty těchto ukazatelů vycházely záporně. Ukazatel rentability vlastního kapitálu sice vykazoval v letech 2008 až 2011 kladnou hodnotu, ale kladná hodnota byla způsobena v důsledku toho, že společnost byla ztrátová a měla záporný vlastní kapitál. Tudíž poměr dvou záporných hodnot způsobil, že hodnota ukazatele rentability vlastního kapitálu vycházela kladně, ale rentabilita vlastního kapitálu byla ve skutečnosti záporná.

Půjčka od propojené osoby vstupovala do hodnoty krátkodobých závazků a její vysoká hodnota, značně ovlivňovala ukazatele likvidity, které nevycházely v doporučených hodnotách. Kromě toho ovlivňovala tato půjčka negativně ukazatel doby obratu závazků.

Záporná výše vlastního kapitálu v letech 2008 až 2011 snižovala značně celková pasiva společnosti a v důsledku toho negativně ovlivňovala zadluženost, která rok od roku rostla.

Díky tomu, že v roce 2012 došlo k zásadním skutečnostem, z hlediska navýšení základního kapitálu o 300 000 tis. Kč a vstupu nového společníka, který do společnosti vložil příplatek ve výši 25 323 931 tis. Kč, dosáhla společnost zisku, což se pozitivně odrazilo na poměrových ukazatelích, především na ukazatelích rentability, které vyšly kladně. Společnost v roce 2012 již nečerpala krátkodobou půjčku od spřízněné osoby, což mělo pozitivní vliv na ukazatele likvidity a ukazatel zadluženosti, který klesl pod 50%.

Společnost z hlediska finančního řízení nepoužívá k analyzování poměrové ukazatele, ale řídí se podle vlastních ukazatelů, které si ovšem nepřeje sdělovat, protože je považuje za své know-how. Ukazatele, které společnost využívá, mnohem lépe odrážejí realitu a mají vyšší vypovídací schopnost než poměrové ukazatele.

6. Analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření společnosti PAVCCZ

Tato kapitola bude věnována horizontální analýze výkazu zisku a ztráty a vertikální analýze zásadních položek nákladů a výnosů. Kromě toho budou analyzovány celkové náklady, celkové výnosy a výsledky hospodaření společnosti PAVCCZ.

6.1 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

V rámci této kapitoly bude provedena horizontální analýza výkazu zisku a ztráty za období let 2008 až 2012. Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty bude zahrnovat relativní změnu nejdůležitějších položek z výkazu zisku a ztráty v procentech.

V tabulce č. 8 můžeme vidět relativní změnu nejdůležitějších položek z výkazu zisku a ztráty. U položky tržeb za prodej zboží si můžeme všimnout klesající procentuální tendence od roku 2009, která je způsobená tím, že tržby za prodej zboží rok od roku klesaly. V roce 2012 došlo ovšem k velkému zlepšení a tržby z prodeje zboží vzrostly o 300%. Jelikož došlo v roce 2012 k markantnímu vzrůstu tržeb za prodej zboží, rostly v podobném tempu i náklady vynaložené na prodané zboží. Obchodní marže má do roku 2010 klesající trend, jelikož klesaly značně jak tržby z prodeje zboží tak náklady na prodané zboží. Ovšem v roce 2011 vykazuje obchodní marže velký procentuální nárůst, který je způsoben především tím, že oproti roku 2010 došlo v roce 2011 k nárůstu obchodní marže zhruba o 39 500 tis. Kč. V roce 2012 vzrostla obchodní marže na 172 962 tis. Kč. Vývoj tržeb z prodeje zboží, nákladů na prodej zboží a obchodní marže bude pro větší přehlednost znázorněn na obrázku č. 8.

Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2011 značně poklesly oproti roku 2010. Takto velký pokles byl způsoben klesající poptávkou po plazmových (PDP) televizorech a nepříznivým vývojem tržních cen. V roce 2012 vzrostly tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb pouze o necelá 2%.

Od roku 2011 výkonová spotřeba klesá, což je pro společnost velmi pozitivní. Společnost se velice snaží optimalizovat výrobu s ohledem, aby dosáhla určité úspory v rámci materiálových a režijních nákladů.

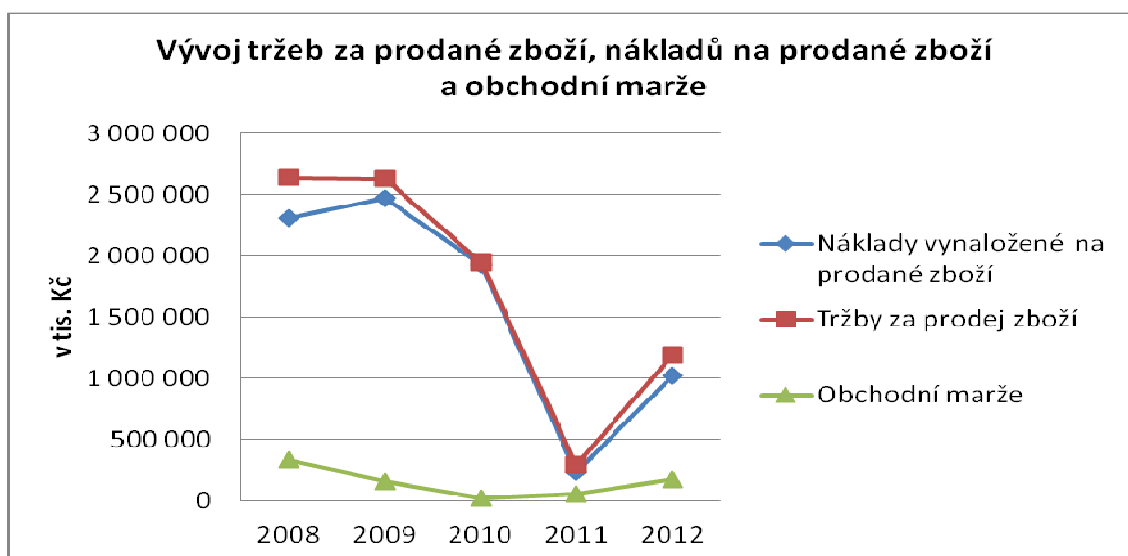
Osobní náklady jsou od roku 2011 klesající, hlavní příčinou je propouštění zaměstnanců. Na konci roku 2010 pracovalo ve společnosti 2053 pracovníků a na konci roku 2012 pracovalo ve společnosti 1425 zaměstnanců, tzn. že počet zaměstnanců oproti roku 2010 klesl o 628 zaměstnanců.

Tabulka č. 8: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (v %)

Položka	Relativní změna v %				
	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	72,81	-0,40	-25,85	-85,08	310,91
Náklady vynaložené na prodané zboží	102,69	7,05	-21,83	-87,98	340,53
Obchodní marže	-14,49	-52,01	-87,86	203,02	194,01
Výkony	9,50	-26,92	12,79	-29,00	-1,74
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	8,06	-24,23	11,23	-30,58	1,67
Výkonová spotřeba	11,77	-20,41	8,19	-29,68	-11,23
Spotřeba materiálu a energie	13,60	-21,64	10,37	-29,14	-14,97
Služby	0,18	-11,58	-5,65	-33,64	18,37
Přidaná hodnota	232,14	175,41	-24,07	-38,71	-143,03
Osobní náklady	6,72	4,49	0,96	-9,54	-15,06
Odpisy DHM a DNM	10,60	61,35	-22,14	-15,92	-43,10
Tržby z prodeje DM a materiálu	-13,53	-37,49	-66,42	-89,18	-77,60
ZC prodaného DM a materiálu	-7,25	-35,72	-71,40	-87,62	-71,39
Ostatní provozní výnosy	89,02	-17,70	14,25	62,88	-4,98
Ostatní provozní náklady	90,52	-1,23	-30,50	-84,05	-33,99
Provozní výsledek hospodaření	213,19	18,01	-25,42	-6,65	-102,15
Ostatní finanční výnosy	164,88	-10,91	23,34	-41,49	-38,16
Ostatní finanční náklady	142,72	-33,90	-0,92	1,13	-54,14
Finanční výsledek hospodaření	90,03	-105,31	1227,85	-195,96	-94,82
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	184,91	-0,87	-35,69	25,49	-101,20
Výsledek hospodaření za účetní období	185,53	-0,87	-35,69	25,49	-101,20

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Obrázek č. 8: Vývoj tržeb a nákladů na prodané zboží a obchodní marže



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

6.2 Vertikální analýza zásadních položek nákladů a výnosů

V rámci výkazu zisku a ztráty byly vybrány nejdůležitější položky výnosů a byl proveden jejich podíl k celkovým výnosům za období let 2008 – 2012. Podíl vybraných položek výnosů na celkových výnosech byl zpracován do přehledné tabulky č. 9. Z tabulky můžeme vyčíst, že největší procentuální podíl na celkových výnosech mají tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Průměrně se tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb podílejí na celkových výnosech kolem 87%. Procentuální poměr tržeb z dlouhodobého majetku a materiálu má klesající tendenci.

Tabulka č. 9: Podíl vybraných položek výnosů na celkových výnosech (v %)

Položka	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	4,40	5,92	4,18	0,94	3,90
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	81,72	80,71	86,77	92,52	91,98
Tržby z dlouhodobého majetku a materiálu	9,21	7,78	2,49	0,40	0,09
Celkové finanční výnosy	4,48	5,38	6,32	5,56	3,48

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Podíl vybraných položek nákladů na celkových nákladech je zachycen v tabulce č. 10. Z dat uvedených v tabulce č. 10 vyplývá, že největší procentuální podíl na celkových nákladech má spotřeba materiálu a energie. Společnost by se proto měla zaměřit především na snižování těchto nákladů v rámci optimalizace celkových nákladů.

Tabulka č. 10: Podíl vybraných položek nákladů na celkových nákladech (v %)

Položka	2008	2009	2010	2011	2012
Spotřeba materiálu a energie	67,58	69,33	76,58	76,17	76,30
Služby	9,44	10,92	10,31	9,41	13,39
Osobní náklady	1,29	1,76	1,78	2,26	2,26
Zůstatková cena prodaného DHM a materiálu	8,24	6,94	1,99	0,34	0,12
Celkové finanční náklady	5,51	4,62	4,48	6,59	3,59

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

6.3 Analýza nákladů

Vybrané položky z výkazu zisku a ztráty v letech 2008 až 2012 jsou zpracovány pro přehlednost do tabulky č. 11.

Z tabulky č. 11 je zřejmé, že největší část celkových nákladů tvoří celkové provozní náklady. Celkové provozní náklady mají klesající trend. Pouze v roce 2010 mírně vzrostly oproti roku minulému. Na výši celkových provozních nákladů se nejvíce podílí spotřeba materiálu a energie, která tvoří značnou část celkových provozních nákladů.

Pro společnost je velice důležité aby výši svých nákladů snižovala, o což se samozřejmě snaží snižováním režijních a materiálových nákladů.

Dalo by se říci, že i celkové finanční náklady společnosti se snižují. Pouze v roce 2011 vzrostly oproti roku minulému. Na celkových finančních nákladech se nejvíce podílejí ostatní finanční náklady. V roce 2012 došlo celkem k rapidnímu poklesu celkových finančních nákladů, který zapříčinil, že i celkové finanční náklady značně poklesly.

Celkové mimořádné náklady nejsou v tabulce uvedeny z důvodu, že společnost v letech 2008 až 2012 nevykazovala žádné mimořádné náklady.

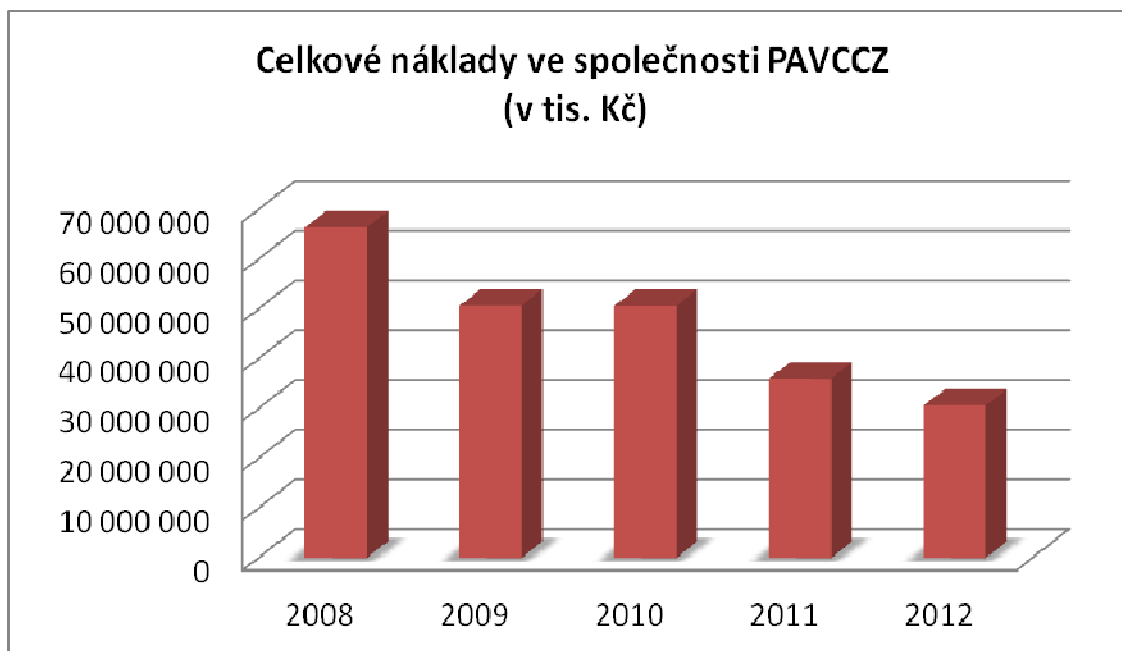
Tabulka č. 11: Jednotlivé položky nákladů v letech 2008 – 2012 (v tis. Kč)

Položka	2008	2009	2010	2011	2012
Náklady vynaložené na prodané zboží	2 307 800	2 470 464	1 931 048	232 125	1 022 581
Výkonová spotřeba	51 109 495	40 679 316	44 010 928	30 949 165	27 472 928
Spotřeba materiálu a energie	44 847 771	35 142 758	38 787 344	27 482 944	23 369 927
Služby	6 261 724	5 536 558	5 223 584	3 466 221	4 103 001
Osobní náklady	855 012	893 440	901 974	815 934	693 048
Daně a poplatky	963	2 552	1 271	1 783	1 832
Odpisy DHM a DNM	784 465	1 265 763	985 494	828 616	471 457
ZC prodaného DHM a materiálu	5 470 028	3 515 958	1 005 554	124 480	35 612
Změna stavu rezerv, OP a KNPO	1 909 159	-745 893	-643 961	722 601	-186 725
Ostatní provozní náklady	269 934	266 622	185 307	29 554	19 508
Celkové provozní náklady	62 706 856	48 348 222	48 377 615	33 704 258	29 530 241
Nákladové úroky	361 335	165 122	113 515	196 580	100 646
Ostatní finanční náklady	3 292 346	2 176 085	2 155 988	2 180 359	999 982
Celkové finanční náklady	3 653 681	2 341 207	2 269 503	2 376 939	1 100 628
Náklady celkem	66 360 537	50 689 429	50 647 118	36 081 197	30 630 869

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Na obrázku č. 9 je znázorněn vývoj celkových nákladů v letech 2008 až 2012, kdy z obrázku je patrné, že celkové náklady společnosti rok od roku klesají. Celkové náklady společnosti klesají z důvodu, že klesají jak celkové provozní náklady tak i celkové finanční náklady.

Obrázek č. 9: Přehled celkových nákladů ve společnosti PAVCCZ (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

6.4 Analýza výnosů

Pro přehlednost byly jednotlivé položky výnosů z výkazu zisku a ztráty zpracovány do přehledné tabulky č. 12.

Z tabulky č. 12 můžeme vyčíst, že největší část celkových výnosů tvoří tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Pokud srovnáme tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v roce 2012 s tržbami z prodeje vlastních výrobků a služeb v roce 2008. Tak jejich výše oproti roku 2008 klesla zhruba o 41%, za pokles může především klesající poptávka po plazmových (PDP) televizorech a snižování počtu vyráběných kusů televizorů.

Tržby za prodej zboží poklesly zhruba o 85% v roce 2011 oproti roku 2010. Tento markantní pokles byl způsoben především tím, že došlo ke změně dodavatele, který dodává společnosti Panasonic LCD televizory malých formátů ve velikosti od 19 palců do 36 palců. Společnost si velice zakládá na kvalitě, a protože se kvalita dodávaných LCD televizorů malých formátů značně zhoršila, byla společnost nucena změnit dodavatele, který by společnosti dodával LCD televizory malých formátů. Společnost PAVCCZ se nezabývá výrobou maloformátových LCD televizorů, jelikož se zaměřuje výhradně na výrobu středních a větších formátů televizorů, které jsou pro společnost mnohem výnosnější.

Celkové tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu jsou rok od roku klesající. Příčinou klesání těchto tržeb jsou klesající tržby z prodeje materiálu. Pokud porovnáme tržby z prodeje materiálu v roce 2012 s rokem 2008, tak tržby z prodeje materiálu v roce 2012 oproti roku 2008 klesly zhruba o 99,5%, což je opravdu značný pokles.

Celkové finanční výnosy jsou od roku 2011 klesající. Hlavní příčinou poklesu celkových finančních výnosů jsou klesající ostatní finanční výnosy.

Společnost vykázala mimořádné výnosy pouze v roce 2008 a to ve výši 113 tis. Kč.

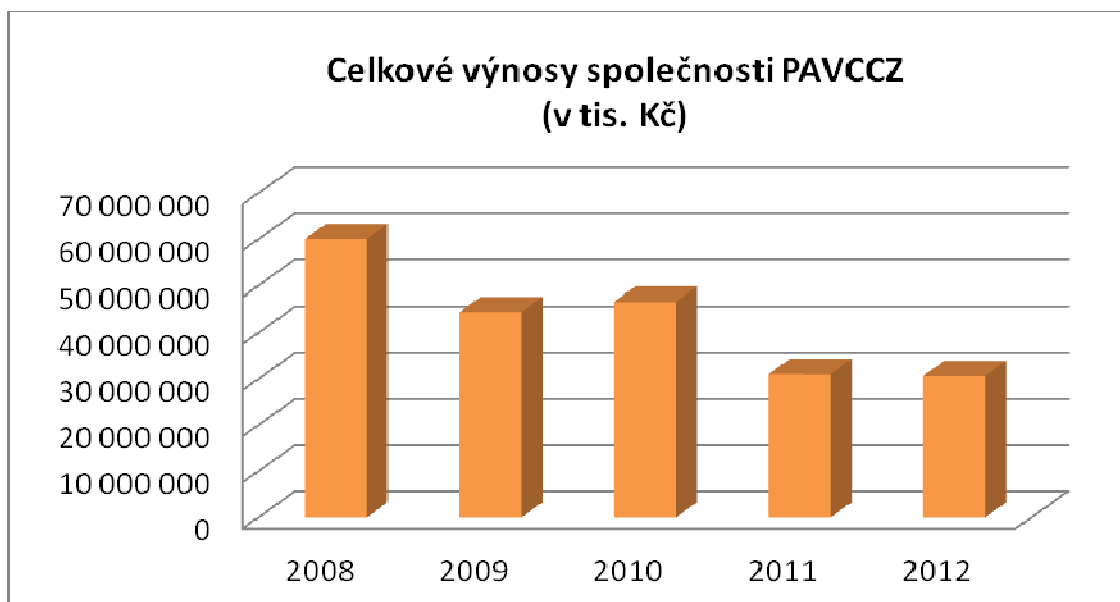
Tabulka č. 12: Jednotlivé položky výnosů v letech 2008 – 2012 (v tis. Kč)

Položka	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	2 641 002	2 630 370	1 950 462	290 953	1 195 543
Výkony	49 090 839	35 877 444	40 466 758	28 729 864	28 229 607
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	48 226 795	36 543 534	40 648 567	28 216 807	28 688 496
Změna stavu zásob vlastní činnosti	711 833	-763 970	-225 954	506 800	-464 818
Aktivace	152 211	97 880	44 145	6 257	5 929
Tržby z prodeje DM a materiálu	5 529 975	3 456 717	1 160 691	125 594	28 134
Tržby z prodeje DM	8 625	631	1 581	56 770	2 316
Tržby z prodeje materiálu	5 521 350	3 456 086	1 159 110	68 824	25 818
Ostatní provozní výnosy	118 030	97 141	110 985	180 776	171 770
Celkové provozní výnosy	57 379 846	42 061 672	43 688 896	29 327 187	29 625 054
Výnosové úroky	7 481	2 012	170	257	100
Ostatní finanční výnosy	2 682 920	2 390 331	2 948 344	1 725 083	1 066 772
Celkové finanční výnosy	2 690 401	2 392 343	2 948 514	1 725 340	1 066 872
Celkové mimořádné výnosy	113	0	0	0	0
Výnosy celkem	60 070 360	44 454 015	46 637 410	31 052 527	30 691 926

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Na obrázku č. 10 bude znázorněn vývoj celkových výnosů v letech 2008 až 2012. V letech 2009, 2011 a 2012 výnosy společnosti klesaly. Za pokles mohly klesající celkové finanční výnosy a celkové provozní výnosy. Pokles celkových výnosů pro společnost není výhodný, společnost by měla spíše usilovat o to, aby své výnosy zvyšovala.

Obrázek č. 10: Přehled celkových výnosů ve společnosti PAVCCZ (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

6.5 Analýza výsledku hospodaření

Jednotlivé dílčí výsledky hospodaření a celkový výsledek hospodaření v letech 2007 až 2012 byly zpracovány do tabulky č. 13. Pro větší přehlednost vývoje dílčích výsledků hospodaření a celkového výsledku hospodaření byl zpracován graf, který je znázorněn na obrázku č. 11.

Společnost PAVCCZ vykazovala v letech 2007 až 2011 záporný výsledek hospodaření za účetní období. Na dlouhodobé ztrátě společnosti se jednak podílela ekonomická krize, dále klesající poptávka po plazmových televizorech, nepříznivý vývoj tržních cen, značná konkurence v odvětví a nepříznivý vývoj kurzu české koruny. Po pěti letech ztráty dosáhla společnost v roce 2012 zisku ve výši 60 185 tis. Kč. Sice v letech před rokem 2007 dosahovala mnohem vyšších zisků, ale i tak se to dá považovat za velký úspěch a nastartování lepších výsledků hospodaření. Na kladný výsledek hospodaření měla vliv především změna obchodní strategie a přenesení rozhodovacích pravomocí ze strany japonské centrály na stranu obchodního ředitele. Společnost dosáhla zisku v roce 2012 také díky tomu, že na trh uvedla nové velkoformátové LED televizory, které byly zákazníky v Evropě kladně přijaty.

Na celkovém výsledku hospodaření má největší podíl provozní výsledek hospodaření, který v letech 2007 až 2011 byl také záporný. V roce 2012 dosáhl provozní výsledek hospodaření kladné hodnoty. Finanční výsledek hospodaření v roce 2009 a 2010

dosahoval kladných hodnot, jelikož celkové finanční výnosy převyšovaly celkové finanční náklady. Mimořádný výsledek hospodaření vykazovala společnost pouze v roce 2007 a 2008. V roce 2007 měla společnost jak mimořádné náklady, tak mimořádné výnosy, v roce 2008 vykazovala pouze mimořádné výnosy. V letech 2009 až 2012 neměla společnost žádné mimořádné náklady a výnosy, proto mimořádný výsledek hospodaření byl nulový.

Tabulka č. 13: Vývoj dílčích a celkového výsledku hospodaření (v tis. Kč)

Položka	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Provozní VH	-1 700 910	-5 327 010	-6 286 550	-4 688 719	-4 377 071	94 810
Finanční VH	-506 920	-963 280	51 136	679 011	-651 599	-33 756
VH za běžnou činnost	-2 207 830	-6 290 290	-6 235 414	-4 009 708	-5 031 681	60 185
Mimořádný VH	4 862	113	0	0	0	0
VH za účetní období	-2 202 968	-6 290 177	-6 235 414	-4 009 708	-5 031 681	60 185

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Obrázek č. 11: Vývoj jednotlivých výsledků hospodaření v letech 2007 – 2012



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

6.6 Zhodnocení analýzy nákladů, výnosů a výsledku hospodaření

Z hlediska toho, že společnost je součástí velkého konsolidačního celku, tak do roku 2011 byly rozhodovací pravomoci společnosti značně omezené, což se odráželo na nákladech, výnosech a výsledku hospodaření společnosti. Cílem bylo především vyhovět požadavkům mateřské společnosti a snažit se vyrábět se ziskem. Od roku 2007 docházelo k velkému nárůstu materiálových nákladů a byly vyráběny modely, které byly pro společnost ztrátové. Vznikaly problémy v řízení marketingových aktivit a společnost se snažila vyhovět požadavkům mateřské společnosti a nepřihlížela k narůstajícím nákladům. Mateřská společnost diktovala společnosti PAVCCZ, že musí nakupovat komponenty a materiál především od společností, které spadají do velkého konsolidačního celku Panasonic Corporation. Společnost PAVCCZ tedy odebírala velkou část komponent a materiálů od jiných společností v rámci konsolidačního celku, což nebylo vždy pro společnost zrovna výhodné a stávalo se, že náklady na výrobu určitých druhů televizorů převyšovaly cenu, za kterou pak televizory byly prodávány. Podle slov obchodního manažera společnost tak prodávala na některých modelech televizorů zhruba 20 až 30%. Kromě toho musela společnost PAVCCZ striktně oddělovat výrobu plazmových (PDP) a LCD televizorů ve prospěch především plazmových televizorů, jelikož mateřská společnost chtěla podpořit plazmovou výrobu. Bohužel tato strategie byla pro společnost PAVCCZ značně nevýhodná a plazmové televizory se prodávaly se ztrátou, což se samozřejmě také negativně odrazilo na záporných výsledcích hospodaření. I přesto, že společnost byla dlouhodobě ve ztrátě, tak se na trhu udržela.

V roce 2012 došlo ke změně rozhodovacích pravomocí uvnitř skupiny, kdy rozhodovací pravomoci ze strany centrály mateřské společnosti se přenesly na stranu ředitele společnosti PAVCCZ. Kromě toho došlo od 1. 4. 2012 ke změně obchodní strategie, kdy nastoupil nový management mateřské společnosti Panasonic Corporation a ten vydal instrukci, že všechny společnosti v rámci konsolidačního celku se musí primárně snažit hospodařit se ziskem a pak teprve obchodovat s ostatními společnostmi Panasonic. Výsledkem této strategie bylo naprosto férové tržní prostředí uvnitř skupiny, které ovšem ne každá společnost dokázala zvládnout. Příkladem může být ukončení činnosti společnosti Panasonic Liquid Crystal Display Czech, s.r.o. ke konci roku 2012. Hlavním důvodem ukončení činnosti společnosti Panasonic Liquid Crystal Display Czech, s.r.o. bylo to, že společnost PAVCCZ přestala od této společnosti nakupovat

LCD panely, jelikož z hlediska nákladovosti na výrobu LCD televizorů byly ceny těchto LCD panelů nadále nevýhodné v rámci nové strategie. Samozřejmě, že si tuto skutečnost společnost uvědomovala již několik let, kdy ovšem musela odebírat LCD panely pouze v rámci konsolidačního celku jak diktovala mateřská společnost. Ovšem díky nové strategii může společnost PAVCCZ odebírat LCD panely za nižší cenu od jiného dodavatele, které ho si ovšem nepřeje zmiňovat. Kromě toho může společnost více ovlivnit výši nákladů na výrobu jednotlivých modelů televizorů s tím, že samozřejmě musí dbát na kvalitu. Také díky tomu, že rozhodovací pravomoci byly přeneseny na ředitele společnosti PAVCCZ, tak společnost od 1. dubna roku 2012 může sama rozhodnout, zda dané modely televizorů bude vyrábět či nebude, z hlediska aby dosahovala ziskovosti. Dříve musela společnost vyrábět to, co jí nařizovala mateřská společnost, i když to nebylo zrovna pro PAVCCZ výhodné a u některých modelů televizorů dosahovala zbytečné ztráty.

Na základě přenesení rozhodovacích pravomocí a změně obchodní strategie dosáhla společnost PAVCCZ po pěti letech zisku a dá se očekávat, že tyto skutečnosti budou mít pozitivní vliv na výsledky hospodaření i v dalších letech.

7. Analýza bodu zvratu z provozní činnosti

V rámci této ucelené kapitoly bude část věnovaná analýze fixních a variabilních nákladů. Další část se bude věnovat výpočtu bodu zvratu z provozní činnosti a kromě toho bude provedena citlivostní analýza bodu zvratu.

7.1 Analýza fixních a variabilních nákladů

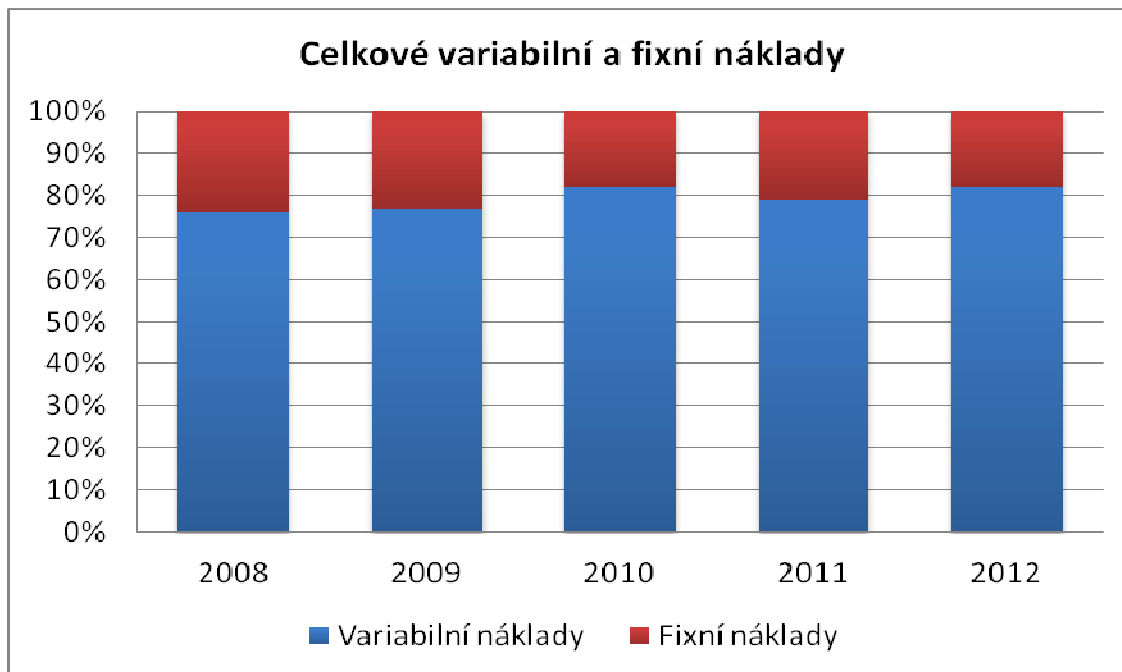
Z hlediska analýzy bodu zvratu je důležité nejprve určit fixní a variabilní část nákladů společnosti. Na obrázku č. 12 bude znázorněn poměr variabilních a fixních nákladů na celkových nákladech společnosti v letech 2008 až 2012.

Fixní náklady společnosti se ve sledovaném období v průměru pohybují kolem 20%. Velkou část fixních nákladů tvoří především ostatní služby, které jsou děleny na osobní, provozní, administrativní a poradenské služby. Z osobních služeb bylo do fixních nákladů započítáváno např. školení a vzdělávání zaměstnanců. Do provozních nákladů spadaly služby týkající se propagace, úklidu a čištění. Do administrativních nákladů byly započítávány náklady na ostrahu, na poradce, na IT servis (hardware, software), na komunikaci a poštovné a na ostatní administrativní služby daňově neuznatelné. Náklady týkající se poradenských služeb tvořily především náklady na audit, na poradenské služby (právní, překlady), na inspekce, certifikáty a revize. Dále do ostatních služeb spadaly náklady na poplatky, na nájem a leasing. Fixní náklady byly tvořeny veškerými službami na opravy a udržování strojního zařízení a budov, cestovným a náklady na reprezentaci. Z osobních nákladů byly do fixních nákladů započítávány mzdy technickohospodářských pracovníků, zákonné sociální pojištění a zákonné sociální náklady. Do fixních nákladů dále spadaly veškeré daně a poplatky, dary, rezervy, kurzové ztráty a úroky. Veškeré odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku byly posouzeny jako fixní náklady.

Variabilní náklady společnosti se ve sledovaném období v průměru pohybují kolem 80%. Na vysoké hodnotě variabilních nákladů se zejména podílí značná spotřeba materiálu, což je samozřejmě logické, jelikož společnost PAVCCZ je výrobním podnikem. Z hlediska režijního materiálu byly započítány náklady na nástroje a přístroje, a vybavení pro výrobu. Ostatní režijní materiál tvořily fixní náklady. Do variabilních nákladů byla započtena spotřeba pohonných hmot, velká část spotřeby energie (voda, plyn, elektrická energie), náklady na prodané zboží. Ze služeb spadaly do variabilních nákladů např. náklady na přepravné, na externí logistické služby, na

outsourcing. Z osobních nákladů byly převzaty do variabilních nákladů především mzdové náklady dělníků a zákonné sociální pojištění.

Obrázek č. 12: Podíl variabilních a fixních nákladů na celkových nákladech



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

7.2 Analýza bodu zvratu z provozní činnosti

V této kapitole bude analyzován bod zvratu z provozní činnosti pro rok 2012. Výpočet bodu zvratu z provozní činnosti byl zvolen z důvodu, že jednotkou výkonu bude určen počet vyrobených kusů televizorů, proto budou vzaty v úvahu pouze náklady a výnosy z provozní činnosti, které se nejvíce vztahují k výrobní činnosti. Pro výpočet bodu zvratu je nutné znát celkové variabilní a fixní náklady. Položky variabilních a fixních nákladů z provozní činnosti podniku jsou uvedeny souhrnně v tabulce č. 14. Do položky ostatních fixních nákladů spadají daně, poplatky, dary a část režijního materiálu.

Výpočet bodu zvratu je uveden v tabulce č. 15. Při výpočtu bylo stanoveno, že jednotkou výkonu bude počet vyrobených kusů televizorů. Společnost nechtěla poskytnout přesnou informaci o počtu vyrobených kusů televizorů, sdělila pouze zaokrouhlený počet kusů, který činil 3 milióny vyrobených kusů televizorů. Při přepočtu variabilních nákladů na 1 ks výrobku a ceny za 1 ks výrobku bylo tedy vycházeno z 3 miliónů vyrobených kusů televizorů. Při výpočtu ceny za 1 ks výrobku byly brány v úvahu celkové provozní výnosy ve výši 29 625 054 tis. Kč.

Z daného výpočtu bodu zvratu vyplynulo, že společnosti stačilo vyrobit 2 936 081 ks televizorů, aby dosáhla toho, že celkové náklady a výnosy z provozní činnosti se budou rovnat.

Tabulka č. 14: Položky VN a FN z provozní činnosti (v tis. Kč)

Položka	rok 2012
Celkové variabilní náklady	25 117 312
Spotřeba materiálu	19 785 364
Prodané zboží	1 022 581
Spotřeba energií	3 019 738
Osobní náklady - dělníci	487 684
Spotřeba režijního materiálu	564 825
Služby (variabilní)	237 120
Celkové fixní náklady	4 412 929
Služby (fixní)	3 856 637
Odpisy	471 457
Ostatní	84 835

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Tabulka č. 15: Výpočet bodu zvratu z provozní činnosti

Položka	rok 2012
Celkové fixní náklady (v Kč)	4 412 929 000
Variabilní náklady na 1 ks (v Kč)	8 372
Cena za 1 ks (v Kč)	9 875
Bod zvratu (v ks)	2 936 080, 51

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

7.3 Citlivostní analýza bodu zvratu

Z hlediska citlivostní analýzy bodu zvratu bylo uvažováno, že dojde k negativním změnám u položek, které vstupují do výpočtu bodu zvratu, tzn. že dojde k navýšení variabilních a fixních nákladů a snížení prodejní ceny. Bylo stanoveno, že jednotlivé položky se změní o 2%. V tabulce č. 16 je uvedeno, jak se změny jednotlivých položek odrazily ve změně bodu zvratu.

Tabulka č. 16: Citlivostní analýza bodu zvratu

Položka	Změna položky o 2%	BZ v ks	Abs. změna BZ v ks	Rel. změna BZ v %
Celkové FN	4 501 187 580	2 994 802	58 721	1,96
VN na 1 ks	8 539	3 303 091	367 010	11,11
Cena za 1 ks	9 678	3 378 966	442 885	13,11

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z tabulky č. 16 vyplývá, že změna bodu zvratu je nejvíce citlivá při změně ceny o 2%, pokud by cena klesla o 2%, při nezměněných variabilních a fixních nákladech, tak by podnik musel vyprodukovat o 442 885 ks televizorů více. V případě, že by došlo pouze ke změně variabilních nákladů, které by vzrostly o 2%, musel by podnik vyrobit o 367 010 kusů televizorů více. Nejnižší citlivost na změnu bodu zvratu má růst fixních nákladů o 2%. V případě, že by fixní náklady vzrostly o zmíněná procenta, musela by společnost vyprodukovat o 58 721 ks televizorů více.

Snížení variabilních nákladů

Společnost by měla usilovat o snižování variabilních nákladů a z hlediska toho, že nyní již může v rámci nové strategie obchodovat i se společnostmi, které nejsou ve skupině Panasonic Corporation, tak lze očekávat, že by mohla například v rámci uzavření smlouvy s novým dodavatelem, snížit celkovou hodnotu spotřeby materiálu. Pokud bychom uvažili ve zjednodušeném případě, že by společnost snížila celkovou hodnotu spotřeby materiálu o 5%, při ostatních nezměněných hodnotách, tak by dosáhla toho, že by mohla vyrobit o 527 277 ks televizorů méně, aby zajistila rovnost nákladů a výnosů z provozní činnosti.

Tabulka č. 17: Vliv snížení variabilních nákladů na výši bodu zvratu

Položka	Změna položky o 5%	BZ v ks	Abs. změna BZ v ks
VN na 1 ks	8 043	2 408 804	- 527 277

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

7.4 Statická analýza citlivosti

Statická analýza citlivosti vychází z toho, že zkoumá, jak se procentně může změnit jeden z faktorů (objem prodeje, průměrné ceny, fixní a variabilní náklady), tak aby bylo dosaženo žádoucí úrovně zisku.

Jednotlivé výpočty citlivosti objemu prodeje, fixních a variabilních nákladů budou vycházet z toho, že podnik by chtěl např. dosáhnout minimálního provozního výsledku hospodaření ve výši 50 000 tis. Kč.

Citlivosti jsou zobrazeny v tabulce č. 18. Vzorce pro výpočet daných citlivostí budou uvedeny v příloze B.

Tabulka č. 18: Statické citlivosti jednotlivých faktorů

Položka	Hodnota v %
Citlivost objemu	1,02
Citlivost variabilních nákladů	0,20
Citlivost fixních nákladů	3,31

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z tabulky č. 18 je patrné, že pokud by společnost chtěla dosáhnout minimálního zisku ve výši 50 000 tis. Kč, mohly by vzrůst fixní náklady maximálně o 3,31% za jinak stejných okolností. Nejmenší manévrovací prostor by měla společnost v případě zvyšování variabilních nákladů, které by mohla zvýšit maximálně o 0,2%, pokud by chtěla dosáhnout minimální výše provozního výsledku hospodaření.

8. Celkové zhodnocení analýzy nákladů, výnosů a výsledku hospodaření a navržená opatření

Z provedených analýz nákladů a výnosů bylo zjištěno, že docházelo ke snižování celkových nákladů od roku 2009 a že celkové výnosy klesaly od roku 2011. Za pokles celkových výnosů mohl především značný pokles tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Na snížení celkových výnosů se podílel i pokles tržeb z prodeje materiálu a tržeb za prodej zboží. Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb poklesly z důvodu snížení počtu vyráběných kusů televizorů, z důvodu klesající poptávky po plazmových televizorech. Příčinou poklesu tržeb za prodej zboží v roce 2011 byla změna dodavatele, který společnosti dodává LCD televizory v malých formátech. V roce 2012 se tržby za prodej zboží vrátily na podobnou úroveň jako v roce 2010. Na celkových nákladech společnosti se nejvíce podílí spotřeba materiálu a energie, která měla v roce 2012 na celkových nákladech podíl ve výši zhruba 76%. Vysoká hodnota spotřeby materiálu a energie je dána tím, že se jedná o výrobní podnik. Společnost sice vykazuje klesající náklady na spotřebu materiálu a energie, ale v poměru k celkovým nákladům se hodnota spotřebovaného materiálu a energie pohybuje kolem 76% od roku 2010.

Z hlediska toho, že společnost je součástí velkého konsolidačního celku a musela vyrábět plazmové a LCD televizory podle požadavků mateřské společnosti, nevěnovala tolik pozornosti řízení nákladů, a byla nucena vyrábět i určité typy televizorů se ztrátou, některé typy televizorů byly vyráběny až s třicetiprocentní ztrátou. Což se samozřejmě odrazilo i na tom, že společnost byla dlouhodobě ztrátová v letech 2007 až 2011. Na ztrátovost společnosti měla vliv i ekonomická krize, změny kurzů a tržních cen.

Od dubna roku 2012 došlo ke změně strategie, kdy nyní společnost již nemusí obchodovat především s podniky v rámci skupiny. Nová strategie je nastavena tak, že společnosti v rámci konsolidačního celku musí primárně hospodařit se ziskem a pak obchodovat s ostatními podniky v rámci skupiny Panasonic Corporation. Dříve byla strategie nastavena tak, že společnost PAVCCZ musela nakupovat komponenty k výrobě televizorů převážně od ostatních společností v rámci skupiny. Ovšem toto bylo pro společnost značně nevýhodné, jelikož náklady na určité typy televizorů převyšovaly jejich prodejní cenu. Kromě toho došlo i k přenesení velké části pravomocí ze strany mateřské společnosti na stranu ředitele společnosti PAVCCZ. Nyní je ve společnosti situace taková, že již top management společnosti může rozhodnout, které typy

televizorů se budou vyrábět a které ne, což bude mít samozřejmě velký vliv na to, aby společnost dosahovala zisků.

8.1 Navrhnutá opatření ke zlepšení

Společnost by se určitě měla zaměřit na snižování celkové hodnoty spotřebovaného materiálu. Společnosti bych navrhla, aby především monitorovala ceny vstupních materiálů. Z hlediska toho, že společnost má již velké možnosti při výběru dodavatele, určitě bych doporučila, aby došlo k výběru nových dodavatelů, kteří budou nabízet potřebný materiál k výrobě za nižší cenu s přihlédnutím, aby nebyla porušena kvalita vyrobených produktů. Do dubna roku 2012 byla společnost značně limitovaná v oblasti výběru dodavatele, nyní má mnohem větší možnosti ve výběru dodavatelů, kteří by dodávali společnosti potřebný materiál za nižší ceny, než dodavatelé s kterými bylo obchodováno v minulosti. Společnost by určitě měla využít této možnosti, jelikož dle mého názoru, dokáže ušetřit velké sumy peněz na spotřebě materiálu, díky nižším cenám za dodaný materiál. Společnosti bych proto doporučila, aby zanalyzovala materiál, na kterém by se dalo ušetřit, a následně vyhlásila např. určité výběrové řízení na dodávání vybraného materiálu. Posléze z určitých nastavených parametrů např. ceny a kvality by společnost vybrala nejvhodnějšího dodavatele, který by dodával potřebný materiál za nižší cenu s požadovanou kvalitou.

V rámci optimalizace výroby by se společnost měla vyvarovat zbytečných prostojů při výrobě, měla by se snažit dodržovat plynulost výrobního procesu. Určitě by se společnost měla zaměřit na pravidelné revize strojního zařízení, které by zabránily zbytečným prostojům v případě poruchy výrobní linky. Kromě toho by nemělo docházet ke vzniku vad při výrobním procesu. Bylo by dobré, kdyby na pracovištích byli pracovníci, kteří by hlídali postupy při výrobním procesu a kontrolovali zaměstnance, zda pracují správně.

K řízení nákladů používá společnost softwarové podpory, ke které nemá výhrady. Ovšem určitě by bylo dobré, kdyby společnost zainvestovala do zaměstnanců pomocí určitých vzdělávacích kurzů, které by byly zaměřeny na oblast efektivnějšího řízení a plánování nákladů. Nebo další možností, ovšem dražší je zaměstnat či najmout si odborníky, kteří se věnují oblasti efektivního řízení a plánování nákladů. Myslím si, že investovat do odborníků by pro společnost určitě nebylo nijak zvlášť moc nákladné, naopak by to společnosti přineslo určitou úsporu celkových nákladů, o kterou by se

postarali odborníci, kteří se věnují oblasti efektivního řízení a plánování nákladů a dané oblasti naprosto rozumí.

Jelikož společnost prodává vyrobené produkty výhradně jedné společnosti. Není možné navrhnout žádná opatření, která by společnosti umožnila určitým způsobem hýbat s konečnou cenou vyrobených produktů. PAVCZ obchoduje s německou společností za předem dohodnuté ceny. Řešením by bylo, kdyby společnost PAVCCZ neprodávala produkty pouze prostřednictvím jedné distribuční cesty, ale protože se jedná hlavně o výrobní podnik, který je součástí velkého konsolidačního celku, tak se musí řídit výhradně pokyny mateřské společnosti a nemá možnost rozhodovat o konečné ceně. Proto v této oblasti bohužel zatím společnost PAVCCZ nemá volný prostor. Z tohoto důvodu se musí společnost soustředit hlavně na optimalizaci nákladů, která jí umožní vyrábět se ziskem.

9. Závěr

Cílem této práce bylo analyzovat náklady, výnosy a výsledek hospodaření společnosti Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o. a z daných analýz vyvodit možná zlepšení, která by společnosti pomohla v optimalizaci nákladů.

Diplomová práce byla složena jak z části teoretické, tak z části praktické. V části teoretické byly shrnuty základní teoretické poznatky, které se vázaly k tématu diplomové práce. První kapitola byla věnována významu nákladů a výnosů v podnikovém řízení, bylo uvedeno základní členění nákladů a výnosů. Druhá kapitola se zabývala úlohou zisku v podnikání, základními funkcemi zisku a zvláštními formami zisku. Byla popsána úloha členění nákladů na variabilní a fixní náklady týkající se řízení zisku. V třetí kapitole byly popsány základní metody vztahující se k řízení nákladů a výnosů. Jednalo se především o různé typy kalkulací a rozpočtnictví. Na rozpočtnictví bylo nahlíženo jak z tradičního pohledu, tak i z pohledu moderního.

Na část teoretickou navázala část praktická. Ve čtvrté kapitole byla představena společnost Panasonic AVC Networks Czech s.r.o., a byla provedena její SWOT analýza. Bylo analyzováno makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí společnosti. V rámci analyzování makroprostředí a mezoprostředí byly vymezeny jednotlivé příležitosti a hrozby pro společnost. Z hlediska analýzy mikroprostředí byly určeny silné a slabé stránky společnosti. Na čtvrtou kapitolu navázala pátá kapitola, která byla věnována finanční analýze podniku. Jednalo se především o výpočet základních poměrových ukazatelů v letech 2007 až 2012. Z výpočtů poměrových ukazatelů vyplynulo, že v letech 2007 až 2011 si společnost nevedla zrovna dobře. Na negativním vývoji poměrových ukazatelů se odrazilo to, že společnost byla od roku 2007 ztrátová, vykazovala záporný vlastní kapitál a čerpala krátkodobou půjčku od propojené osoby, která se každoročně prodlužovala a rostla. V roce 2012 došlo ke zlepšení poměrových ukazatelů díky vkladu nového společníka, který do společnosti vložil zrovna nemalou sumu peněz. Díky vkladu nového společníka dosáhla společnost kladného vlastního kapitálu. Kromě toho v roce 2012 již společnost nečerpala krátkodobou půjčku a dosáhla zisku ve výši 60 185 tis. Kč. Šestá kapitola byla věnována analýze nákladů, výnosů a výsledku hospodaření. Byla provedena horizontální analýza výkazu zisku a ztráty a vertikální analýza nejdůležitějších položek nákladů a výnosů. Graficky byl znázorněn vývoj celkových nákladů a výnosů v letech 2008 až 2012. Největší podíl na celkových nákladech měly náklady na spotřebu materiálu a služeb, což je samozřejmě

logické, z hlediska toho, že se jedná o výrobní podnik. Náklady na spotřebu materiálu a energie klesaly, ale v poměru k celkovým nákladům ve vertikální analýze měly rostoucí trend, od roku 2010 se pohybovaly kolem 76%. Celkové náklady měly od roku 2009 klesající tendenci a celkové výnosy klesaly od roku 2011. Od roku 2011 se začalo vyrábět méně televizorů než roky předešlé, především kvůli klesající poptávce po plazmových televizorech, což zapříčinilo pokles tržeb od roku 2011. Sedmá kapitola byla věnována zjednodušené analýze bodu zvratu z provozní činnosti za rok 2012. Graficky byl znázorněn poměr variabilních a fixních nákladů ve společnosti v letech 2008 až 2012. Kdy v průměru za sledované období se fixní náklady pohybovaly kolem 20% a variabilní náklady kolem 80%. Kromě toho byla provedena citlivostní analýza bodu zvratu za rok 2012, kdy bylo zjištěno, že změna bodu zvratu je nejvíce citlivá na snížení ceny a nejméně na zvýšení fixních nákladů. V osmé kapitole bylo provedeno celkové zhodnocení analýzy nákladů, výnosů a výsledku hospodaření a byla navržena určitá opatření ke zlepšení, která by pomohla k optimalizaci nákladů společnosti.

Závěrem této diplomové práce bych chtěla říci, že tato práce mě obohatila jak o rozšíření teoretických znalostí, tak i o praktické poznatky.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Příležitosti a hrozby společnosti PAVCCZ	39
Tabulka č. 2: Silné a slabé stránky společnosti PAVCCZ.....	42
Tabulka č. 3: Ukazatele rentability společnosti PAVCCZ (v %)	44
Tabulka č. 4: Ukazatele likvidity společnosti PAVCCZ	45
Tabulka č. 5: Upravené ukazatele likvidity společnosti PAVCCZ	45
Tabulka č. 6: Ukazatele aktivity společnosti PAVCCZ	46
Tabulka č. 7: Ukazatel celkové zadluženosti společnosti PAVCCZ (v %).....	47
Tabulka č. 8: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (v %)	51
Tabulka č. 9: Podíl vybraných položek výnosů na celkových výnosech (v %).....	52
Tabulka č. 10: Podíl vybraných položek nákladů na celkových nákladech (v %)	52
Tabulka č. 11: Jednotlivé položky nákladů v letech 2008 – 2012 (v tis. Kč).....	53
Tabulka č. 12: Jednotlivé položky výnosů v letech 2008 – 2012 (v tis. Kč).....	55
Tabulka č. 13: Vývoj dílčích a celkového výsledku hospodaření (v tis. Kč)	57
Tabulka č. 14: Položky VN a FN z provozní činnosti (v tis. Kč).....	62
Tabulka č. 15: Výpočet bodu zvratu z provozní činnosti	62
Tabulka č. 16: Citlivostní analýza bodu zvratu	63
Tabulka č. 17: Vliv snížení variabilních nákladů na výši bodu zvratu.....	63
Tabulka č. 18: Statické citlivosti jednotlivých faktorů	64

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Vztah jednotlivých přístupů k pojetí nákladů.....	10
Obrázek č. 2: Grafické znázornění bodu zvratu	21
Obrázek č. 3: Typový a retrográdní kalkulační vzorec.....	23
Obrázek č. 4: Základní typy nákladových kalkulací.....	24
Obrázek č. 5: Zjednodušená organizační struktura společnosti PAVCCZ.....	40
Obrázek č. 6: Vývoj ukazatelů rentability společnosti PAVCCZ	44
Obrázek č. 7: Vývoj celkové zadluženosti společnosti PAVCCZ.....	48
Obrázek č. 8: Vývoj tržeb a nákladů na prodané zboží a obchodní marže.....	51
Obrázek č. 9: Přehled celkových nákladů ve společnosti PAVCCZ (v tis. Kč)	54
Obrázek č. 10: Přehled celkových výnosů ve společnosti PAVCCZ (v tis. Kč)	56
Obrázek č. 11: Vývoj jednotlivých výsledků hospodaření v letech 2007 – 2012	57
Obrázek č. 12: Podíl variabilních a fixních nákladů na celkových nákladech	61

Seznam použitých zkratek

BL	běžná likvidita
BZ	bod zvratu
CN	celkové náklady
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DM	dlouhodobý majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
FN	fixní náklady
KNPO	komplexní náklady příštích období
LCD	liquid crystal display
LED	light emitting diode
OL	okamžitá likvidita
OP	opravná položka
PDP	plasma display panel
PL	pohotová likvidita
VH	výsledek hospodaření
VN	variabilní náklady
VK	vlastní kapitál
ZC	zůstatková cena

Seznam použité literatury

- ČECHOVÁ, Alena. *Manažerské účetnictví*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2831-2
- ČERVENÝ, Josef; SKÁLOVÁ, Petra. *Manažerské účetnictví*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2006. ISBN 80-7082-998-2
- DOYLE, David. *Strategické řízení nákladů*. Praha: Aspi, 2006. ISBN 80-7357-189-7
- ESCHENBACH, Rolf; FIALOVÁ, Pavla; CHMÁTALOVÁ, Eva. *Controlling*. Praha: Aspi, 2004. ISBN 80-7357-035-1
- FIBÍROVÁ, Jana; ŠOLJÁKOVÁ, Libuše; WAGNER, Jaroslav. *Manažerské účetnictví - nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-712-4
- FIBÍROVÁ, Jana; ŠOLJÁKOVÁ, Libuše; WAGNER, Jaroslav. *Nákladové účetnictví (Manažerské účetnictví I)*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0746-3
- HRADECKÝ, Mojmír; LANČA, Jiří; ŠIŠKA, Ladislav. *Manažerské účetnictví (1. vydání)*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2417-3
- HUNČOVÁ, Magdalena. *Manažerské účetnictví - základy*. Ostrava: Mirago, 2007. ISBN 80-86617-34-3
- KOVANICOVÁ, Dana. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. Praha: Polygon, 2007. ISBN 80-7273-143-5
- KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8
- MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie základní kurs*. Slaný: Melandrium, 2007. ISBN 978-80-86175-56-0
- POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika – 4. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4
- ŠIMAN, Josef. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-117-8

ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-199-7

WILEMAN, Andrew. *Driving down costs – How to manage and cut costs*. London: Nicolas Barley Publishing, 2008. ISBN 978-1-85788-512-500

Ostatní zdroje

Výroční zprávy společnosti Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o.

Interní materiály společnosti Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o.

Seznam příloh

Příloha A: Vzorce pro výpočet poměrových ukazatelů

Příloha B: Vzorce statické analýzy citlivosti

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty v roce 2009

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty v roce 2011

Příloha E: Výkaz zisku a ztráty v roce 2012

Příloha A: Vzorce pro výpočet poměrových ukazatelů

Ukazatele rentability

Rentabilita aktiv (ROA) = zisk před úroky a zdaněním / celková aktiva

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = zisk po zdanění / vlastní kapitál

Rentabilita tržeb (ROS) = zisk po zdanění / tržby

Ukazatele likvidity

Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Pohotovná likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

Okamžitá likvidita = krátkodobý finanční majetek / krátkodobé závazky

Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost = cizí kapitál / celková pasiva

Ukazatele aktivity

Obrat celkových aktiv = Tržby / celková aktiva

Doba obratu zásob = Zásoby / (tržby/360)

Doba obratu pohledávek = Pohledávky / (tržby/360)

Doba splatnosti závazků = Závazky / (tržby/360)

Příloha B: Vzorce statické analýzy citlivosti

Citlivost objemu (SQ):

$$(c_j - v_j) * Q_0 = FN + zisk$$

$$SQ = (Q - Q_0) : Q$$

Citlivost variabilních nákladů (Sv):

$$(c_j - v_0) * Q = FN + zisk$$

$$S_v = (v_0 - v_j) : v_j$$

Citlivost fixních nákladů (SF):

$$(c_j - v_j) * Q = F_0 + zisk$$

$$SF = (F_0 - FN) : FN$$

Zdroj: Král, 2010, str. 471 - 472

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty v roce 2009

Označ.	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účet. obd.	
			běžném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	2 630 370	2 641 002
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	2 470 464	2 307 800
+	Obchodní marže (ř.01-02)	03	159 906	333 202
II.	Výkony (ř.05+06+07)	04	35 877 444	49 090 839
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	36 543 534	48 226 795
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	- 763 970	711 833
II.3.	Aktivace	07	97 880	152 211
B.	Výkonová spotřeba (ř.09+10)	08	40 679 316	51 109 495
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	35 142 758	44 847 771
B.2.	Služby	10	5 536 558	6 261 724
+	Přidaná hodnota (ř.03+04-08)	11	-4 641 966	-1 685 454
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	893 440	855 012
C.1.	Mzdové náklady	13	653 555	611 120
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	214 391	213 785
C.4.	Sociální náklady	16	25 494	30 107
D.	Daně a poplatky	17	2 552	963
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 265 763	784 465
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	3 456 717	5 529 975
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	631	8 625
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	3 456 086	5 521 350
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	22	3 515 958	5 470 028
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	313	30 274
F.2.	Prodaný materiál	24	3 515 645	5 439 754
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	- 745 893	1 909 159
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	97 141	118 030
H.	Ostatní provozní náklady	27	266 622	269 934
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	-6 286 550	-5 327 010

Označ. a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účet. obd.	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a	35		
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční	41		
X.	Výnosové úroky	42	2 012	7 481
N.	Nákladové úroky	43	165 122	361 335
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 390 331	2 682 920
O.	Ostatní finanční náklady	45	2 176 085	3 292 346
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	48	51 136	- 963 280
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51)	49		
Q.1.	-splatná	50		
Q.2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)	52	-6 235 414	-6 290 290
XIII.	Mimořádné výnosy	53		113
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř.56+57)	55		
S.1.	-splatná	56		
S.2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55)	58		113
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59)	60	-6 235 414	-6 290 177
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.30+48+53-54)	61	-6 235 414	-6 290 177

Příloha D: Výkaz zisku a ztráty v roce 2011

Označ.	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účet. obd.	
			běžném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	290 953	1 950 462
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	232 126	1 931 048
+	Obchodní marže (ř.01-02)	03	58 828	19 414
II.	Výkony (ř.05+06+07)	04	28 729 864	40 466 758
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	28 216 807	40 648 567
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	506 800	- 225 954
II.3.	Aktivace	07	6 257	44 145
B.	Výkonová spotřeba (ř.09+10)	08	30 949 165	44 010 928
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	27 482 944	38 787 344
B.2.	Služby	10	3 466 221	5 223 584
+	Přidaná hodnota (ř.03+04-08)	11	-2 160 473	-3 524 756
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	815 934	901 974
C.1.	Mzdové náklady	13	592 523	656 836
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	196 753	217 680
C.4.	Sociální náklady	16	26 658	27 458
D.	Dané a poplatky	17	1 783	1 271
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	828 616	995 494
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	19	125 594	1 160 691
III.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	56 770	1 581
III.2	Tržby z prodeje materiálu	21	68 824	1 159 110
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	22	124 480	1 005 554
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	50 842	1 051
F.2.	Prodaný materiál	24	73 638	1 004 503
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	722 601	- 643 961
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	180 776	110 985
H.	Ostatní provozní náklady	27	29 554	185 307
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	-4 377 071	-4 688 719

Označ. a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účet. obd.	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř.34+35+36)	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	257	170
N.	Nákladové úroky	43	196 580	113 515
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 725 083	2 948 344
O.	Ostatní finanční náklady	45	2 180 359	2 155 988
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	48	- 651 599	679 011
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51)	49	3 011	
Q.1.	-splatná	50	3 011	
Q.2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)	52	-5 031 681	-4 009 708
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř.56+57)	55		
S.1.	-splatná	56		
S.2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55)	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59)	60	-5 031 681	-4 009 708
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.30+48+53-54)	61	-5 028 670	-4 009 708

Příloha E: Výkaz zisku a ztráty v roce 2012

Označ.	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účet. obd.	
			běžném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 195 543	290 953
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1 022 581	232 125
+	Obchodní marže (ř.01-02)	03	172 962	58 828
II.	Výkony (ř.05+06+07)	04	28 229 604	28 729 864
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	28 688 498	28 216 807
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	- 464 817	506 800
II.3.	Aktivace	07	5 925	6 257
B.	Výkonová spotřeba (ř.09+10)	08	27 472 928	30 949 165
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	23 369 927	27 482 944
B.2.	Služby	10	4 103 001	3 466 221
+	Přidaná hodnota (ř.03+04-08)	11	929 638	-2 160 473
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	693 048	815 934
C.1.	Mzdové náklady	13	507 269	592 523
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	161 809	196 753
C.4.	Sociální náklady	16	24 170	26 658
D.	Daně a poplatky	17	1 832	1 783
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	471 457	828 616
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	19	28 134	125 594
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	2 316	56 770
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	25 818	68 824
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	22	35 612	124 480
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	1 912	50 842
F.2.	Prodaný materiál	24	33 700	73 638
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	- 186 725	722 601
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	171 770	180 776
H.	Ostatní provozní náklady	27	19 508	29 554
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	94 810	-4 377 071

Označ. a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účet. období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř.34+35+36)	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	100	257
N.	Nákladové úroky	43	100 646	196 580
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 066 772	1 725 063
O.	Ostatní finanční náklady	45	999 982	2 180 359
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	48	- 33 756	- 651 599
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51)	49	869	3 011
Q.1.	-splatná	50	869	3 011
Q.2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)	52	60 185	-5 031 681
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř.56+57)	55		
S.1.	-splatná	56		
S.2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55)	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59)	60	60 185	-5 031 681
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.30+48+53-54)	61	61 054	-5 026 670

Abstrakt

POŠVÁŘOVÁ, Iveta. *Analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření účetní jednotky PAVCCZ*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 75 s., 2013

Klíčová slova: náklady, výnosy, bod zvratu, SWOT analýza

Předložená práce je založená na analýze nákladů, výnosů a výsledku hospodaření společnosti Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o. Tato práce je rozdělená na část teoretickou a na část praktickou. Část teoretická je věnována charakterizování nákladů, výnosů a výsledku hospodaření. Kromě toho jsou v části teoretické vysvětleny základní metody pro řízení nákladů a výnosů. Na část teoretickou navazuje část praktická, která se zabývá představením společnosti její SWOT analýzou a finanční analýzou. Velká část je zaměřena na analyzování nákladů, výnosů a výsledku hospodaření společnosti. Dále je zpracována zjednodušená analýza bodu zvratu. V závěru praktické části jsou navržena určitá opatření vedoucí k optimalizaci nákladů.

Abstract

POŠVÁŘOVÁ, Iveta. *Analysis of costs, revenues and profit or loss of accounting unit PAVCCZ*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 75 pages, 2013

Keywords: costs, revenues, break even point, SWOT analysis

The present thesis is based on an analysis of costs, revenues and profit or loss of company Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o. This thesis is divided into theoretical part and practical part. The theoretical part is devoted to the characterization of costs, revenues and profit or loss. In addition, this section explains the basic methods to manage cost and revenues. The practical part is a follow up to an theoretical part, which is aimed at introduction of company its SWOT analysis and financial analysis. The great part is focused on the analysis of costs, revenues and profit or loss of the company. Furthermore is elaborate simplified analysis of break even point. In conclusion the practical part are designed to determine measures to optimization of costs.