



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra ekonomiky

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Dopad změny objemu produkce na  
hospodaření podniku  
PRYM CONSUMER CZ, s. r. o.**

Vypracovala: Bc. Tereza Vrzáková  
Vedoucí práce: Ing. Martina Novotná, Ph. D.

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza VRZÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **E15605**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Dopad změny objemu produkce na hospodaření podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky**

### Zásady pro vypracování:

Práce je orientována na měření podnikové výkonnosti zejména na jeden ze stěžejních faktorů ovlivňující výsledky hospodaření podniku, kterým je objem produkce a jeho změna. Cílem je posoudit, jak změna objemu produkce ovlivňuje podnikovou výkonnost ve vybraném podnikatelském subjektu.

Osnova:

1. Význam měření podnikové výkonnosti.
2. Tvorba výnosů, nákladů a zisku podniku.
3. Analytické postupy využitelné k hodnocení výkonnosti.
4. Provozní páka a její vliv na vztahy mezi základními ekonomickými veličinami.
5. Charakteristika vybraného podniku z hlediska vývoje hospodaření.
6. Analýza změny objemu produkce s ohledem na výnosy, náklady a zisk a související ukazatele.
7. Zhodnocení provedené analýzy a návrh opatření pro zefektivnění hospodaření podniku

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Higgins, R. C. (2012). *Analysis for Financial Management*. New York: McGraw - Hill/Irwin.

Peterson Drake, P., & Fabozzi, F. J. (2012). *Analysis of financial statements*. 3rd ed. Hoboken: John Wiley & Sons.

Synek, M. & Kislingerová, E. (2010). *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck.

Neumaierová, I., & Neumaier, I. (2002). *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada.

Hinds, R., & Hronová, S. & Seger, J., & Fischer, J. (2007). *Statistika pro ekonomy*, osmé vydání. Praha, Professional Publishing.

Sedláček, J. (2007). *Finanční analýza podniku*. Vyd. 1. vyd. Brno: Computer Press.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martina Novotná, Ph.D.**  
Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **16. ledna 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2016**

  
doc. Ing. Ladislav Rolinek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
ŠTUDENTSKÁ 15  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. listopadu 2015

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Dopad změny objemu produkce na hospodaření podniku PRYM CONSUMER, s. r. o.“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne .....

.....

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí práce pani Ing. Martině Novotné, Ph.D. za odborné vedení, pomoc a cenné rady při zpracování mé diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat všem pracovníkům ve firmě PRYM CONSUMER CZ, s. r. o., kteří mi poskytli nezbytné informace pro zpracování mé diplomové práce.

# OBSAH

ÚVOD .....	3
LITERÁRNÍ REŠERŠE .....	4
1 Význam měření podnikové výkonnosti .....	4
1.1 Podstata podnikové výkonnosti podniku .....	4
1.2 Měření podnikové výkonnosti podniku .....	5
2 Tvorba nákladů, výnosů a zisku podniku .....	6
2.1 Tvorba výnosů a jejich řízení .....	7
2.2 Tržby .....	9
2.3 Náklady .....	10
2.4 Klasifikace nákladů .....	12
2.4.1 Třídění nákladů ve výkazu zisku a ztráty .....	12
2.4.2 Druhové třídění nákladů .....	13
2.4.3 Účelové třídění nákladů .....	13
2.4.4 Náklady podle závislosti na změnách objemu výroby .....	14
2.4.5 Manažerské pojetí nákladů .....	17
2.4.6 Zisk jako výsledek hospodaření .....	18
3 Analytické postupy využitelné k hodnocení výkonnosti .....	20
3.1 Finanční analýza podniku .....	20
3.1.1 Poměrové ukazatele .....	21
3.2 Ekonomická přidaná hodnota .....	24
3.3 Balanced scorecard .....	25
4 Provozní páka a její vliv na vztahy mezi základními ekonomickými veličinami ..	26
4.1 Základní ekonomické veličiny .....	26
4.2 Analýza bodu zvratu (Break Even Point Analysis) .....	26
4.3 Provozní páka .....	30
5 Metodika práce .....	31

6	Charakteristika podniku PRYM CONSUMER CZ, s.r.o. ....	33
6.1	Historie podniku.....	34
6.2	Předmět podnikání a organizační struktura.....	34
6.3	Směr a vize podniku do roku 2020 .....	36
7	Analýza změny objemu produkce s ohledem na výnosy, náklady a zisk a související ukazatele .....	37
7.1	Analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření .....	37
7.1.1	Analýza výnosů.....	37
7.1.2	Analýza provozních výnosů.....	39
7.1.3	Analýza nákladů .....	41
7.1.4	Analýza provozních nákladů .....	43
7.1.5	Výsledek hospodaření.....	45
7.2	Analýza vybraných poměrových ukazatelů .....	47
7.2.1	Analýza rentability.....	47
7.2.2	Analýza produktivity práce.....	47
7.2.3	Analýza aktivity.....	48
7.3	Dopadu změny objemu produkce na hospodaření podniku .....	49
7.3.1	Stanovení globálních nákladových funkcí v letech 2011 až 2014.....	49
7.3.2	Bod zvratu v podniku.....	50
7.3.3	Dopad změny tržeb na hospodaření podniku.....	51
8	Zhodnocení provedené analýzy a návrh opatření pro zefektivnění hospodaření podniku .....	54
9	Závěr .....	57
10	Summary.....	58
11	Seznam použité literatury .....	59
	Seznam tabulek, obrázků a grafů.....	66
	Seznam příloh .....	67
	Přílohy.....	68

# ÚVOD

Tématem této diplomové práce je dopad změny objemu produkce na hospodaření podniku PRYM CONSUMER CZ, s. r. o.

V úvodu teoretické části bude nezbytné definovat význam měření podnikové výkonnosti. Dále pak otázky týkající se problematiky nákladů, výnosů a výsledku hospodaření. Dále jsou zmíněny analytické postupy využitelné k hodnocení výkonnosti. Na tuto část bude navazovat provozní páka a její vliv na vztahy mezi základními ekonomickými veličinami. S problematikou provozní páky bezpochyby souvisí bod zvratu, který bude také definován.

Začátek praktické části bude obsahovat charakteristiku zvoleného výrobního podniku, z hlediska výnosů, nákladů, výsledku hospodaření a objemu výroby a jiných ukazatelů, který charakterizují tento podnik. Vývoj výnosů a nákladů bude uveden z hlediska druhového a z hlediska vztahu k objemu výroby. Nezbytnou částí pro další analýzu v dané práci bude vývoj objemu výroby s ohledem na výnosy, náklady a zisk a související ukazatele. Objem výroby bude znázorněn pomocí celkových vyprodukovaných výkonů (tržeb) v jednotlivých letech. Poslední bod praktické části patří analýze bodu zvratu a modelové situaci dopadu změny tržeb o určité procento na hospodaření podniku.

Na závěr dané práce dojde k zhodnocení provedené analýzy a doporučení různých návrhů pro zefektivnění hospodaření podniku.



# LITERÁRNÍ REŠERŠE

## 1 Význam měření podnikové výkonnosti

### 1.1 Podstata podnikové výkonnosti podniku

Na pojem výkonnost existují různé pohledy. Každý tento pojem, podobně jako mnoho jiných termínů z oblasti managementu, definuje různými způsoby. Je však zřejmé, že hlavním cílem každého podniku je být úspěšný a dále se rozvíjet do budoucnosti a upevňovat svoje postavení na trhu. V nejobecnější formě bychom tedy výkonnost mohli popsat jako podstatu existence každého podniku (Fibířová, Šoljaková, 2005).

Výkonnost podniku představuje v dnešní době velmi aktuální téma a subjektů, kteří ji hodnotí, je mnoho. Chod firmy totiž neovlivňují pouze zevnitř vlastníci, často v zastoupení vrcholovými manažery, ale její činnost přímo či nepřímo ovlivňují také zájmové skupiny stojící vně společnosti – stakeholderi, kteří mohou mít rozdílné, někdy z části i protichůdné cíle a zájmy. Například ziskovost je jedním z rozhodujících faktorů pro přežití společnosti, nicméně když se jedná o sociální a politické cíle, ziskovost může mít menší význam než tyto cíle. Tedy podnik, jehož výkon je považován za úspěšný z pohledu manažerů a majitelů, nemusí být hodnocen stejně z pohledu sociálního.

Wagner (2009) popisuje výkonnost jako způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.

Pavelková a Knápková (2009) vnímá závislost výkonnosti podnikových činností na míře využití konkurenční výhody každého podniku. Zvláště v současné době, kdy dochází k rychlým změnám podnikatelského prostředí, je pro podnik nesmírně obtížné tuto konkurenční výhodu dlouhodobě udržet. Úspěšně se mohou rozvíjet pouze ty subjekty, které reagují na měnící se podmínky podnikání, sledují a průběžně vyhodnocují úroveň výkonnosti a usilují o její trvalé zvyšování.

Jak uvádějí Neumaierová a Neumaier (2002): „Hodnota podniku je dána jeho výkonností. Pokud chceme, aby se zvýšila hodnota podniku, je potřeba zvyšovat jeho výkonnost. Tzn., že pokud chceme zvýšit výkonnost podniku, měli bychom zvýšit výkonnost podnikových procesů“.

## 1.2 Měření podnikové výkonnosti podniku

V minulosti se měřila výkonnost a úspěšnost podniku pouze finančními ukazateli získanými z účetních knih. Avšak hodnocení pouze finančních výsledků opomíjí spoustu dalších aspektů důležitých pro úspěšné podnikání, kterými jsou například lidské zdroje, zákazníci, interní procesy (Šulák, Vacík, 2005). Podle výsledků finančních ukazatelů soudí podnik svou úspěšnost za minulá období, srovnává své výsledky s průměrnými hodnotami dosahovanými ve stejném oboru podnikání, plánuje další kroky ve finančním řízení a předpovídá další vývoj peněžních toků (Grünwald, Holečková, 2009).

. V posledních letech se začínají prosazovat přístupy k měření výkonnosti pomocí nefinančních měřítek. Některé podniky využívají jak finanční tak nefinanční měřítko, kdy používají měřítko spokojenosti zákazníků, počty stížností, opoždění objednávek či procesu reklamace. Z toho vyplývá, že základní ukazatele měření výkonnosti podniku lze rozdělit do dvou skupin:

- Finanční ukazatele
  - Ukazatele tradiční (př. ROA, ROE)
  - Ukazatele moderní (nové), (př. EVA)
- Nefinanční ukazatele

Tyto ukazatele umožňují srovnání podniku s ostatními podniky nebo průměrem v daném odvětví.

**Šulák, Vacík (2005) uvádí, že existuje několik přístupů pro měření a řízení výkonnosti podniku:**

- **Klasické přístupy** - využívají pro měření výkonnosti škálu finančních ukazatelů a usilují o dosažení maximálního zisku, př. klasická finanční analýza
- **Moderní přístupy** – posuzují ekonomický zisk, který bere v potaz i alternativní náklady (náklady obětované příležitosti). Snaží se odstranit nedostatky klasických přístupů, např. EVA, diskontované cash flow.
- **Komplexní přístupy** – kromě finančních ukazatelů využívají nefinanční ukazatele, které se zaměřují na zákazníky, zaměstnance a firemní procesy, např. Balanced Scorecard.

Měření výkonnosti podniku má tedy za sebou dlouhý vývoj. Využití těchto a některých výše uvedených přístupů k hodnocení výkonnosti se tato práce bude dále zabývat.

## 2 Tvorba nákladů, výnosů a zisku podniku

Výnosy, náklady a především výsledek hospodaření patří k nejdůležitějším charakteristikám hospodaření každého podniku. Jsou proto podnětem každodenního zájmu manažerů (Synek, 2011). V první řadě dojde ke stručné charakteristice těchto veličin a následně budou vymezeny související pojmy a jejich podrobnější specifikace.

Rozdíl mezi výnosy a náklady tvoří výsledek hospodaření, který může nabývat buď kladných hodnot, tzv. zisk, nebo hodnoty nula, anebo hodnot záporných, tzv. ztráty (Marek, 2009). Výsledek hospodaření spolu s výnosy a náklady nalezneme ve výkazu zisku a ztráty, který je jedním ze základních finančních výkazů, který udává informace o finanční situaci podniku.

Výnosy charakterizujeme jako peněžní částky, které podnik „získal“ z veškerých svých činností za určité období (měsíc, rok) bez ohledu na to zda v tomto období došlo k jejich úhradě (Synek, 2011). Podle Bartákové (2005) výnosy představují výstupy výrobního procesu definované jako výkony určitým způsobem předem oceněné.

Výnosy podniku tvoří:

- provozní výnosy získané v provozně-hospodářské činnosti podniku,
- finanční výnosy získané z finančních operací, finančního majetku,
- mimořádné výnosy získané mimořádně, z nahodilých operací (Synek, 2006).

Náklady vyjadřují peněžitou spotřebu výrobních faktorů účelně vynaložených na tvorbu podnikových výnosů včetně dalších nutných nákladů spojených s činností podniku (Synek, Kislíngrová 2010).

Fialová (2000) definuje jako hodnotové vyjádření všech vstupů výroby. Pro ekonomické rozhodování firmy o optimálním objemu výroby, ceně a maximálním zisku, je důležitá klasifikace nákladů podle jejich vztahu k objemu produkce. Celkové náklady zahrnují stálé náklady, které jsou nezávislé na rozsahu produkce a proměnné náklady, které se s objemem výroby mění, buď lineárně či nelineárně.

Náklady podniku tvoří běžné provozní náklady (spotřeba materiálu a energie, osobní náklady), odpisy dlouhodobého majetku, ostatní provozní náklady, finanční náklady (úroky a jiné finanční náklady), mimořádné náklady (dary, mimořádné odměny), (Synek, 2006).

Důležité je odlišovat náklady a výnosy od výdajů a příjmů. Je zde věčný a časový rozdíl. Nákladům odpovídají příslušné výdaje, tzn. úbytek majetku. Výnosům odpovídají

příjmy, tzn. zhodnocení majetku. Jejich vznik ale nemusí být ve stejném časovém období. V účetnictví se touto problematikou zabývá časové rozlišení nákladů a výnosů.

Výdaje představují pouhý úbytek hotovosti podniku (v pokladně nebo na účtech v bankách), bez ohledu na jejich použití, např. výdajem je zaplacení faktury za stroj, ale nákladem jsou až odpisy, kterými podnik převádí cenu stroje do nákladů. Příjmy představují pouhé přírůstky peněz (v pokladně nebo na účtech v bankách) (Dušková, 1996).

## 2.1 Tvorba výnosů a jejich řízení

Výnosy zpravidla následují po vynaložení nákladů, výnosy by měly náklady na ně vynaložené pokrýt.

Výnosy jsou zvýšením ekonomického prospěchu za účetní období. Zvýšení, které je způsobeno přírůstkem aktiv či jejich hodnoty anebo snížením závazků za podmínky, že tyto případy vedou ke zvýšení vlastního kapitálu. Výjimkou je zvýšení vlastního kapitálu prostřednictvím vkladů vlastníků. V tomto případě se nejedná o výnos.

Výnosy v manažerském pojetí pro účely rozhodování lze vyjádřit oportunitními náklady, jako výnosem ušlé příležitosti, tedy té varianty rozhodnutí, která je alternativní posuzované variantě řešení (také zvané náklady „příležitosti“ nebo „ušlé příležitosti“ (Hunčová, 1999).

Výnosy podniku tvoří:

- provozní výnosy získané v provozně - hospodářské činnosti podniku,
- finanční výnosy získané z finančních operací, finančního majetku,
- mimořádné výnosy získané mimořádně, z nahodilých operací.

Činnost, pro kterou byl podnik založen, se nazývá provozně - hospodářskou činností. Mezi hlavní výnosy výrobního podniku patří tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Mezi méně časté výnosy patří např. tržby z prodeje dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku či tržby z prodeje materiálu. U dopravního podniku se jedná o přepravu zboží a osob, u obchodního podniku prodej zboží včetně poskytování různých služeb a u bankovního podniku soustředování volného kapitálu a jeho půjčování včetně dalších bankovních operací.

Součástí výnosů podniku jsou dále finanční výnosy, zahrnující výnosy z finančních investic, cenných papírů vkladů a účastí v jiných podnicích.

A další složku výnosů tvoří mimořádné výnosy. Jako příklad může být výnos z prodeje odepsaného dlouhodobého majetku (Synek, 2011).

Štohl (2009) tvrdí, že k úspěšnému rozhodování a k řízení podniku je potřebné sledovat nejen celkové výnosy, ale i výnosy v jejich podrobném členění.

**Provozní výnosy tvoří:**

- tržby za vlastní výkony a zboží (tržby za vlastní výrobky, z prodeje služeb, za zboží);
- změna stavu zásob vlastní činností (změna stavu nedokončené výroby, polotovarů, výrobků a mladých zvířat, změna stavu zásob vlastní výroby);
- aktivace výkonů vlastní výroby (aktivace materiálu a zboží, vnitropodnikových služeb, dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, a to vyrobeno ve vlastní režii);
- tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu;
- ostatní provozní výnosy (pokuty a penále, výnosy z odepsaných pohledávek);
- převod provozních výnosů

**Finanční výnosy tvoří:**

- tržby z prodeje cenných papírů a podílů (prodej cenných papírů dlouhodobého i krátkodobého charakteru);
- výnosy z dlouhodobého i krátkodobého finančního majetku (dividendy, podíly na zisku);
- výnosové úroky (přijaté úroky);
- výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů;
- ostatní finanční výnosy;
- převod finančních výnosů

**Mimořádné výnosy tvoří:**

- náhrady za manka a škody (od fyzických i právnických osob);
- přebytky majetku;
- výnosy ze změny metody (změna ve způsobu ocenění majetku), a jiné obdobné výnosy (Skripta Krutina, 2009)

Klasifikaci výnosů lze vyjádřit podle jednotlivých autorů různými způsoby.

Marek (2009) výnosy řadí podle tří základních hledisek:

- druhové,
- odpovědnostní,
- a podle činnosti, v níž byli dosaženy.

Odpovědnostní členění výnosů je rozlišuje podle jednotlivých vnitropodnikových jednotek, jež jsou místem jejich vzniku a zároveň i odpovědným subjektem za jejich vznik.

Druhové členění vymezuje Hradecký (2008) jako odbytové výnosy a další skupinu definuje jako výnosy interní neboli vnitropodnikové. Interní výnosy jsou výnosy vnitropodnikových útvarů (středisek) a představují specifikum manažerského účetnictví. Oceňují se vnitropodnikovými cenami, stanovenými pro každý druh vnitropodnikových výkonů. Jsou sledovány ve střediscích výrobních, ve střediscích správních a ve střediscích obslužných, dodávajících vnitropodnikové výkony ostatním střediskům.

## 2.2 Tržby

Hlavní složkou výnosů a hlavním finančním zdrojem podniku, který slouží k úhradě jeho nákladů a daní, výplatě dividend a jeho rozšířené reprodukci jsou tržby.

Tržby tvoří hlavní složku výnosů většiny podniků, a to především podniků průmyslových, zemědělských, dopravních a obchodních. Jsou peněžní částkou, kterou podnik získal prodejem výrobků, zboží a služeb v daném účetním období. Tržby jsou závislé na fyzickém objemu prodeje výrobků, cenách jednotlivých a sortimentní skladbě prodeje (Synek, 2006).

Rozlišujeme tržby z prodeje:

- vyrobených výrobků a poskytnutých služeb,
- nakupovaného zboží,
- zásob materiálu,
- nepotřebných strojů,
- vynálezů, patentů, licencí (Kožená, 2007).

**Velikost tržeb se vypočítá podle vzorečku:**

$$T = p \cdot Q$$

p...cena produkce

Q...objem produkce

Velikost tržeb v podniku je ovlivněna fyzickým objemem výroby (prodeje), cenami jednotlivých výrobků, sortimentní strukturou prodeje, způsobem fakturace a dobou úhrady faktur a jinými činiteli (např. při exportu kursem měny).

Fyzický objem výroby podniku je v krátkodobém pohledu omezen jeho výrobní kapacitou a poptávkou po jeho výrobcích. Ceny jsou produktem trhu (kromě cen regulovaných) a jejich vývoj závisí i na typu trhu. Změny struktury výroby jsou v určitém rozsahu v rukou podniku a jejich využíváním může zvyšovat tržby i zisk. Způsob fakturace a úhrady faktur je určen předpisy (Synek a kol, 2003).

Existuje řada možností jak dané výnosy zvyšovat. Synek (2011) uvádí následující:

- zvyšovat prodej výrobků a služeb,
- upravovat jejich cenu,
- zlepšovat jejich kvalitu a technickou úroveň,
- zavádět nové výrobky a rozšiřovat jejich výrobu,
- zlepšovat servis,
- provádět účinnou reklamu atd.

Mezi hlavní cíl podniku patří dosažení takového objemu tržeb, který postačí ke krytí celkových nákladů, k uspokojení nároků vlastníků (ekonomický zisk) a ještě něco navíc pro další rozvoj podniku (akumulace zisku). K tomuto využíváme plánování tržeb, tedy stanovení předpokládaného objemu prodejů (v naturálních jednotkách) a příjmy z prodejů (v Kč) za období, např. rok, měsíc (Sedláček, 2005).

## **2.3 Náklady**

Náklady představují vstupy do výrobního procesu. Obecně je lze definovat jako účelově vynaloženou spotřebu výrobních činitelů. Jde o určité obětované ekonomické zdroje, u kterých je při jejich vynaložení očekáván určitý ekonomický prospěch, a které jsou vyjádřitelné v peněžních jednotkách. Náklady tedy představují spotřebu a opotřebování majetku v souvislosti s výrobou výrobků, prodejem zboží a poskytovanými službami (Ryneš, 2006).

Rozlišuje se pojetí nákladů ve finančním účetnictví, které je určeno pro externí uživatele a manažerské (vnitropodnikové) účetnictví, které využívají manažeři k řízení podniku (Synek a kol, 2011).

Hlavní rozdíl mezi finančním a manažerským účetnictvím je, že manažerské účetnictví má výrazně větší potřebu informací o nákladech, proto je tento pojem v manažerském a finančním účetnictví rozdílně vymezen (Král, 2010).

Ve finančním účetnictví jsou náklady sledovány za podnik jako celek.

**V praxi se podle Synka (2002) používá následující členění nákladů:**

- Druhové členění nákladů:
  - základní nákladové druhy (podle položek finančního účetnictví),
  - kalkulační nákladové druhy (pro manažerské účely).
- Účelové členění nákladů:
  - třídění podle jednotlivých středisek,
  - třídění podle výkonů na náklady přímé a nepřímé.
- Náklady podle závislosti na změnách objemu výroby:
  - variabilní náklady,
  - fixní náklady.
- Náklady podle původu spotřebovaných vstupů:
  - prvotní náklady (externí),
  - druhotné náklady (interní).
- Náklady podle podnikových funkcí:
  - náklady na pořízení,
  - náklady na skladování
  - náklady na výrobu,
  - náklady na správu,
  - náklady na odbyt.
- Další kategorie nákladů:
  - přírůstkové náklady,
  - oportunitní náklady atd.

Náklady jsou ve finančním účetnictví vymezeny jako snížení ekonomického prospěchu za účetní období, ke kterému dochází prostřednictvím úbytku aktiv nebo hodnoty aktiv, snížením jejich užitečnosti či zvýšením závazků za podmínky, že tyto případy směřují ke snížení vlastního kapitálu (Kovanicová, 2004).

Podle Bestinové a kol (2008) náklady představují snížení ekonomického užítku účetní jednotky v účetním období, a je možno přímo nebo nepřímo přispívat k toku peněžních prostředků.



Manažerský pohled na náklady rozlišuje dvě období, a to krátké a dlouhé. V krátkém období jsou některé výrobní činitele fixní, nelze je měnit. Jedná se například o počet strojů a budov. Další činitele jsou variabilní, ovlivňované změnou objem výroby. Variabilní činitel je například množství spotřebovaného materiálu či práce. Fixní činitele vyvolají fixní náklady, variabilní náklady jsou vyvolány variabilními činiteli. V dlouhém období jsou všechny činitele variabilní (Synek, 2011).

Manažerské pojetí nákladů bere v úvahu ekonomické náklady. V nich jsou oproti nákladům vykázaných v účetních výkazech zahrnuty i alternativní náklady. Alternativní náklady (oportunitní) náklady jsou vymezeny jako maximální ušlý výnos, který byl obětován v důsledku využití ekonomického zdroje ve zvolené alternativě (Král, 2010).

V tomto pojetí jsou dále zohledněny přírůstkové náklady, tzv. náklady ovlivněné manažerským rozhodnutím. Jejich opakem jsou náklady, které se manažerským rozhodnutím nemění.

Náklady jsou často zaměňovány s peněžními výdaji. Tyto dva pojmy se od sebe značně liší ať už z pohledu věcného nebo časového hlediska. Peněžní výdaje představují úbytek peněžních prostředků v podniku a vznikají v době úhrady. Náklady znamenají spotřebu výrobních faktorů na určité výkony a vznikají v době spotřeby (Synek a kol, 2011).

## **2.4 Klasifikace nákladů**

Řízení nákladů vyžaduje jejich podrobné třídění. V následujících podkapitolách jsou náklady klasifikovány podle různých hledisek:

### **2.4.1 Třídění nákladů ve výkazu zisku a ztráty**

Náklady podniku podle Synka (2011) tvoří:

- Provozní náklady
  - běžné provozní náklady (spotřeba materiálu a energie, osobní náklady),
  - odpisy dlouhodobého majetku,
  - ostatní provozní náklady,
- Finanční náklady (úroky),
- Mimořádné náklady (mimořádné odměny).

## 2.4.2 Druhové třídění nákladů

Podstatou druhového členění nákladů je klasifikace nákladů do stejnorodých skupin. Jedná se o náklady externí, prvotní, jednoduché. Vznikají stykem s okolím a nelze je dále dělit. Dále existují náklady druhotné a interní. Vznikají spotřebou vnitropodnikových výkonů (např. výroba elektrické energie pro vlastní potřebu). Tyto náklady lze dále členit.

**Synek (2011) uvádí tyto základními nákladové druhy:**

- **spotřeba** surovin a materiálu, paliv a energie, provozních látek,
- **odpisy** budov, strojů, výrobního zařízení, nástrojů, nehmotného investičního majetku,
- **mzdové a ostatní osobní náklady** (mzdy, platy, provize, pojištění),
- **finanční náklady** (pojistné, placené úroky, poplatky aj.),
- **náklady na externí služby** (opravy a udržování, nájemné, dopravné, cestovné).

Druhově členěné náklady jsou například spotřeba materiálu a energie a další náklady odpovídající spotřebě hmotných prostředků, náklady odpovídající spotřebě a použití prací a služeb externích subjektů (opravy, dopravné apod.), osobní náklady, tedy především mzdy, náklady vznikající z opotřebení majetku, tedy odpisy, a také náklady bezprostřední peněžní úhrady (úroky, pojistné apod.) (Landa, 2008).

Druhové třídění nákladů umožňuje vazbu plánu nákladů na dílčí plány podniku (např. mzdové a ostatní osobní náklady na plán práce a mezd, odpisy na plán investic a dlouhodobého hmotného majetku, spotřeba materiálu na plán zásobování atd.), je základním tříděním plánu nákladů (ten je součástí finančního plánu) a ve výsledovce podniku (umožňuje svázání nákladu s výnosy a hospodářským výsledkem) (Synek, Kislíngrová 2010).

## 2.4.3 Účelové třídění nákladů

Účelové třídění nákladů je založeno na jednom ze dvou základních hledisek:

- Náklady podle místa vzniku a odpovědnosti tj. podle vnitropodnikových útvarů (středisek),
- Náklady podle výrobků, tj. kalkulační třídění (Synek, 2011).

Účelové třídění nákladů sleduje vynaložené náklady v úzkém spojení s příčinnými souvislostmi vzniku nákladů, s úzkou vazbou k vlastnímu procesu tvorby výkonů, s věcnými a technickoekonomickými vztahy uvnitř podniku, ve vztahu ke konkrétním útvarům, výkonům a činnostem (Fibírová a kol, 2007).

Třídění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti odpovídá na otázku, kde náklady vznikly a kdo je odpovědný za jejich vznik. V podstatě se jedná o třídění podle vnitropodnikových tvarů. Zpravidla se náklady člení v několika úrovních (Synek, 2011).

Účelový vztah nákladů lze sledovat na rozdílné úrovni a podrobnosti. Náklady se obvykle rozčlení do relativně širokých okruhů různých výrobních činností a činností pomocných a obslužných (servisních) (Král a kol, 2010).

Základními vnitropodnikovými útvary, ve kterých se sledují náklady, výnosy a výsledek hospodaření jsou hospodářská střediska. Vytvářejí se v oblasti hlavní činnosti, pomocných a obslužných činností, správy, zásobování a odbytu a jsou zainteresovány ve vnitropodnikovém výsledku hospodaření. V některých podnicích se vytvářejí tzv. nákladová střediska, která jsou řízena podle nákladů. Jsou to například jednotlivé dílny nebo jejich části. Několik nákladových středisek obvykle vytváří středisko hospodářské (Synek, 2011).

Zvláštním typem účelového členění nákladů je kalkulační členění. Jednicové náklady přímo souvisí s určitým výkonem a navazují na technologické náklady, zatímco náklady režijní jsou spjaty s celou výrobou nelze je přiřadit přímo jednotlivým výkonům. Mezi režijní náklady se řadí například mzda mistra ve výrobě součástek (Lang, 2005).

Kalkulační náklady rozlišují dvě základní skupiny nákladů, a to přímé a nepřímé. Přímé náklady bezprostředně souvisí s konkrétním druhem výkonu, a patří sem téměř všechny jednicové náklady. Ty jsou vyvolány nejen konkrétním druhem výkonu, ale přímo jeho jednotkou. K jednomu druhu výkonu se navážou náklady nepřímé, které zajišťují průběh procesu podniku v širších souvislostech (Král a kol, 2010).

Kalkulační členění je nezbytné pro sestavení kalkulace a je ovlivněno požadavky a vypovídající schopnost kalkulace (Fibírova a kol, 2007).

Účelové třídění má oproti druhovému členění větší vypovídající schopnost a je srozumitelnější.

#### **2.4.4 Náklady podle závislosti na změnách objemu výroby**

Celkové náklady se člení na náklady fixní, používá se taky označení utopené, a náklady variabilní, někdy uváděné jako náklady doplňkové.

##### **Fixní náklady**

Fixní náklady jsou většinou vymezeny vzhledem k délce období, které se posuzuje. Jsou převážně určeny k zajištění výrobního procesu a jejich část se vynakládá často před zahájením výroby, kde je potřeba pořídit dlouhodobý majetek, projmout určitý

počet pracovníků atd. celkovou výši těchto nákladů v průběhu výrobního procesu obvykle již nelze měnit.

Baye, Prince (2014) definují fixní náklady, jako náklady, které se nemění se změnami ve výstupu.

Důležitou a charakteristickou vlastností fixních nákladů je jejich vazba na kapacitu, která vyjadřuje maximální objem výkonů. Kapacita se člení na kapacitu teoretickou a praktickou. Teoretická kapacita představuje maximální možný objem výkonů, které můžeme vytvořit za ideálních podmínek. Praktická kapacita zohledňuje objektivně očekávané překážky v provádění činnosti.

Fixní náklady zabezpečující danou kapacitu můžeme rozčlenit na fixní náklady využití a fixní náklady nevyužití. Fixní náklady využití odpovídají skutečnému využití kapacity, fixní náklady nevyužití představují podíl fixních nákladů, které se vztahují k nevyužití kapacity (Fibírová, 2007)

### **Degrese fixních nákladů**

Existence fixních nákladů má mimořádný vliv na vztahy mezi základními ekonomickými veličinami podniku, jako jsou objem výroby, náklady a zisk s růstem objemu výroby klesají totiž průměrné fixní náklady (a tím i celkové náklady) na jednotku produkce. Tomuto jevu se říká degrese nákladů. Proto se ani zisk z jednotky produkce nevyvíjí lineárně (Synek a kol, 2003).

Ke změně fixních nákladů dochází při změnách výrobních kapacit či obměně výrobního programu – hovoří se o tzv. skoku fixních nákladů a to v jak jejich absolutní výši, tak i průměrných fixních nákladů na jednotku produkce (Fibírová a kol, 2007).

V souvislosti s existencí fixních nákladů je třeba poukázat na dva jevy – na relativní úsporu fixních nákladů a na nevyužití fixních nákladů.

K relativní úspoře fixních nákladů dochází při zvyšování objemu produkce při neměnných fixních nákladech. Úsporu lze podle Synka a kol (2000) vypočítat následovně:

$$U = FN * (k - 1)$$

Kde:

U... relativní úspora fixních nákladů v Kč,

FN...fixní náklady v Kč,

k...koeficient růstu objemu výroby ( $Q_1/Q_2$ ).

Synek a kol (2000) říká, že nevyužitím výrobní kapacity dochází i k nevyužití fixních nákladů. Pro řízení podniku z toho vyplývá, že je nutné budovat takové výrobní kapacity, které budou dostatečně využívány. Nevyužité fixní náklady lze vypočítat podle následujícího vzorce:

$$FN_n = FN * \left(1 - \frac{Q_s}{Q_p}\right)$$

Kde:

$FN_n$ ...nevyužité fixní náklady v Kč,

$Q_s$ ...skutečný objem výroby v kusech nebo Kč,

$Q_p$ ...kapacita v kusech nebo v Kč.

### **Variabilní náklady**

Variabilní náklady jsou charakterizovány jako náklady, které podnik vynakládá v závislosti na objemu výkonů. Jejich výše je proto jednoznačně ovlivněna daným objemem. V závislosti na objemu výkonů můžeme ale rozlišovat 3 základní možnosti vývoje nákladů:

- Proporcionální
- Podproporcionální
- Nadproporcionální

Proporcionální náklady tvoří nejsnáze kvantifikovatelnou a zároveň nejdůležitější část variabilních nákladů. Obecně platí předpoklad, že tyto náklady jsou vyvolané jednotkou výkonu. Náklady na jednotku výkonu jsou tedy konstantní a jejich celkový objem roste přímo úměrně počtu výkonů.

Náklady podproporcionální se v praxi vyskytují poměrně často. Charakterizuje je to, že zpravidla rostou pomaleji než objem prováděných výkonů a jejich průměrný podíl na jednotku produkce tedy klesá. Příkladem jsou náklady na opravy a údržbu strojního zařízení sledované ve vztahu k počtu vyrobených výrobků, které na něm byly vyrobeny (Král, 2006).

V rámci podnikatelského procesu může nastat i ne moc častá situace, kdy vyjádřené náklady rostou rychleji než objem výkonů. V takovém případě mluvíme o nadproporcionálních nákladech, příkladem kterých je vzrůst mzdových nákladů při zajišťování zvýšeného objemu výkonů přesčasovou prací.

Do variabilních nákladů se řadí např. jednicové náklady a část nákladů režijních. Jednicové náklady se přiřazují nositelům nákladů (např. určitému výkonu) bez předchozího zúčtování na místa vzniku nákladů. Zatímco režijní náklady se určitému výkonu přičítat přímo nemohou, a to z důvodu, že vznikají v souvislosti s uskutečňováním více nebo všech výkonů v dané nákladové oblasti (Wöhe, Kislingerová 1995).

#### **2.4.5 Manažerské pojetí nákladů**

Manažerské pojetí nákladů oproti běžnému (účetnímu) pojetí nákladů vychází z toho, že pracuje s ekonomickými (skutečnými, relevantními) náklady, které oproti nákladům uváděným v účetnictví zahrnují i tzv. oportunitní (alternativní) náklady (Synek, 2006).

Podle Čechové (2006) manažerské účetnictví poskytuje informace především manažerům podniku pro různá rozhodování, ať už rozhodování s okamžitým účinkem nebo rozhodování orientovaná na budoucnost. Musí také poskytnout takové informace, které jsou relevantní pro danou konkrétní situaci.

Náklady, které jsou evidovány a vykazovány v účetních výkazech se označují jako účetní náklady. Ty však pro řadu manažerských rozhodnutí nevyhovují.

Oportunitní (alternativní) náklady jsou hodnota, která musí být obětována, když zdroje nejsou použity na nejlepší možnou alternativu. Nazývají se též náklady ušlých příležitostí.

Existují explicitní náklady, které jsou ty, které podnik platí za nakoupené výrobní zdroje, za nájemné, za použití cizího kapitálu apod.

Implicitní náklady jsou obtížně vyčíslitelné, k jejich měření se používají oportunitní náklady. Implicitní náklady jsou např. mzda, kterou by podnikatel obdržel v zaměstnání, nebo úroky, které by podnikatel získal investováním svého kapitálu do jiné akce apod. (Synek, 2006).

Je třeba také uvažovat o nákladech relevantních, které ovlivňují určité rozhodnutí, protože se v závislosti na něm změní a nákladech irelevantních, u kterých změna variant nemění jejich výši (Synek, 2011). Mezi relevantní náklady se řadí tzv. rozdílové náklady, které se vyjadřují jako rozdíl mezi náklady před rozhodnutím a po uskutečnění rozhodnutí (Král, 2010).

Manažer při každém rozhodování bere v úvahu přírůstkové náklady, které jsou tímto rozhodováním ovlivněny. Zbývající náklady jsou považovány za irelevantní tomuto rozhodnutí a nazývají se utopené náklady. Rozlišuje krátkodobý a dlouhodobý pohled na náklady.

V krátkém období fixní činitelé proto vyvolají vznik fixních nákladů, proměnné činitelé vznik variabilních nákladů. V dlouhém pohledu jsou veškeré výrobní činitelé proměnné, a tudíž neexistují žádné fixní náklady (Synek 2011).

#### **2.4.6 Zisk jako výsledek hospodaření**

Výsledek hospodaření podniku je rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady podniku. Převyšují-li výnosy náklady, jde o zisk. Převyšují-li náklady výnosy, jedná se o ztrátu.

Zisk je hlavním zdrojem samofinancování (tj. zdrojem hrazení výdajů vlastními příjmy, většinou ziskem a odpisy).

Synek (2011) charakterizuje zisk jako cíl a podnět veškerého podnikání, ne však jediným. Podnikatelé sledují nejen další monetární (finanční) cíle, jedná se např. o zajištění platební pohotovosti, zachování substituční hodnoty podniku, maximalizace obrátu aj., ale i nemonetární (nefinanční) cíle, např. získání nezávislosti a samostatnosti, dosažení hospodářské moci, dobré jméno firmy a značky aj.

Nejčastějším kritériem rozhodování v podnikovém hospodaření je maximalizace zisku. Nelze opomenout, že výše zisku neboli výnosnost investovaného kapitálu je doprovázena rizikem. Platí, že čím vyšší je očekávaný zisk, tím vyšší je riziko. Zisk je hlavním zdrojem růstu podniku (zvětšování majetku vlastníků), z toho pramení snaha manažerů po co největším zisku.

Zisk v podniku plní čtyři následující funkce:

- Kriteriaální – je kritériem pro rozhodování o všech základních otázkách ekonomiky podniku, např. o objemu produkce, nových produktech, investicích
- Rozvojová funkce zisku – je hlavním zdrojem akumulace, tj. tvorby finančních zdrojů pro další rozvoj podniku
- Rozdělovací – je základem rozdělování důchodů mezi vlastníky, investory a stát
- Motivační – je základním motivem veškerého podnikání a může být základem hmotné zainteresovanosti pracovníků (Marek, 2009).

Zisk se rozděluje na účetní, který je zjištěn z účetnictví, resp. z výkazu zisku a ztráty, daňový a ekonomický, který vyjde po odečtení veškerých nákladů (i náklady na kapitál od výnosů). Informace o tom, zda je vytvářen zisk nebo nikoliv, nám podává výkaz zisku a ztráty, který je výkazem všeobecně známým, tvoří součást účetní závěrky každé organizace. Tento výkaz nám však podává také další informace o tom, kde je zisk,

případně ztráta, vytvářen. Pro tyto účely je výkaz zisku a ztráty rozčleněn do tří základních částí - provozní, finanční a mimořádné (Čechová, 2006).

V anglosaských zemích jsou vykazovány následující kategorie zisku:

- EBITDA = zisk před odečtením odpisů, úroků a daní,
- EBIT = zisk před odečtením úroků a daní (představuje provozní výsledek hospodaření)
- EBT = zisk před zdaněním (jsou zde odečteny náklady na financování – úroky)
- EAT = zisk po zdanění (čistý zisk)

Každý podnikatel se snaží dosahovat co nejlepších výsledků hospodaření. Výsledek hospodaření (zisk) představuje určité zhodnocení vložených prostředků do podniku (kapitálu). Ve finanční analýze je toto zhodnocení vyjadřováno jako rentabilita nebo výnosnost podniku.

Finanční výsledek hospodaření tvoří rozdíl mezi finančními výnosy a finančními náklady. Výsledek hospodaření za běžnou činnost představuje součet provozního výsledku hospodaření a finančního výsledku hospodaření, snížený dále o daň z příjmů za běžnou činnost. Mimořádný výsledek hospodaření vzniká rozdílem mezi mimořádnými výnosy na jedné straně a mimořádnými náklady a daní z příjmů z mimořádné činnosti na straně druhé. Výsledek hospodaření za účetní období vypočítáme jako součet výsledku hospodaření za běžnou činnost a mimořádného výsledku hospodaření snížený o převod podílu na výsledku hospodaření společníkům.

Výsledek hospodaření před zdaněním lze spočítat dvojím způsobem: buď jako součet výsledků hospodaření za běžnou činnost, finančního výsledku hospodaření a mimořádných výnosů minus mimořádné náklady, nebo jako součet výsledků hospodaření za účetní období, daně z příjmu za běžnou činnost, daně z příjmu z mimořádných činností a převodu podílu na výsledku hospodaření společníkům (Marek, 2009).



### **3 Analytické postupy využitelné k hodnocení výkonnosti**

Výkonnost podniku představuje v dnešní době velmi aktuální téma a subjektů, kteří jí hodnotí je mnoho. Jak uvádějí Neumaierová a Neumaier (2002): „Hodnota podniku je dána jeho výkonností. Pokud chceme, aby se zvýšila hodnota podniku, je potřeba zvyšovat jeho výkonnost. Tzn., že pokud chceme zvýšit výkonnost podniku, měli bychom zvýšit výkonnost podnikových procesů”.

#### **3.1 Finanční analýza podniku**

Finanční analýza je zaměřena na identifikaci problémů, silných a slabých stránek především hodnotových procesů podniku. Informace získané pomocí finanční analýzy umožňují dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, představují podklad pro rozhodování jeho managementu (Sedláček, 2007).

Cílem finanční analýzy podniku je zpravidla:

- posouzení vlivu vnitřního a vnějšího prostředí podniku,
- analýza dosavadního vývoje podniku,
- komparace výsledků analýzy v prostoru,
- analýza vztahů mezi ukazateli (pyramidální rozklady),
- poskytnutí informací pro rozhodování do budoucnosti,
- analýza variant budoucího vývoje a výběr nejvhodnější varianty,
- interpretace výsledků včetně návrhů ve finančním plánování a řízení podniku.

Hlavním zdrojem informací, ze kterých finanční analýza vychází, je analýza účetních výkazů, a to rozvahy, výkazu zisku a ztráty a toků peněžní hotovosti (Pavelková a Knápková, 2009).

Při finanční analýze jsou využívány finanční ukazatele, které zahrnují:

1. ukazatele absolutní – neboli ukazatele stavové, které vyjadřují objem položek účetních výkazů a přinášejí informace o rozsahu podnikových aktiv a pasiv, nákladů a výnosů, vyjádřené v penězích.
2. Ukazatele rozdílové – fondy finančních prostředků, vyjadřují rozdíl dvou ukazatelů absolutních (např. čistý pracovní kapitál)
3. Ukazatele poměrové – nejpoužívanější a nejoblíbenější ukazatele finanční analýzy, které redukuje absolutní údaje lešící se podle velikosti podniku na

společnou a tudíž komparativní bázi. Mohou posloužit i jako vstupní údaje korelačních a regresních analýz, diskriminačních analýz aj.

4. Ukazatele pružnosti – neboli ukazatele elasticity jsou poměrem relativních přírůstků. Používají se zpravidla pro analýzu některých specifických jevů (Živělová, 2008).

### **3.1.1 Poměrové ukazatele**

Kislingerová a Hnilica (2008) člení poměrové ukazatele na ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a produktivity práce.

#### **3.1.1.1 Ukazatele rentability**

Mezi nejčastější ukazatele k hodnocení výsledku hospodaření patří ukazatele rentability. Používají se pro hodnocení a komplexní posouzení celkové efektivnosti podniku pomocí nich se vyjadřuje intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého podniku (Valach, 1999).

Mezi ně patří:

- Rentabilita celkových aktiv (ROA);
- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE);
- Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE);
- Rentabilita tržeb (ROS);
- Rentabilita nákladů (ROC) (Holečková, 2008).

#### **Rentabilita celkových aktiv (ROA)**

Rentabilita celkových aktiv (ROA – Return on Assets) je ukazatel, který udává jak jsou aktiva v podniku využívána v rámci tvorby zisku. V případě, že hodnota ROA nabývá nízkých hodnot, znamená to nevyužití zdrojů nebo malou produktivitu podniku. Je užitečný při porovnání podniků s rozdílnými daňovými podmínkami a s různým podílem dluhu ve finančních zdrojích. (Sedláček, 2011). ROA ve zdaněné verzi se lze vypočítat podle následujícího vztahu:

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}}$$

### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity) vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři. Je to poměr čistého zisku a vlastního kapitálu, který udává, kolik čistého zisku odpovídá 1 Kč investovaného kapitálu (Pavelková, Knápková 2009).

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$$

### **Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)**

Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE – return on capital employed) udává informace o výnosnosti dlouhodobých zdrojů podniku (Marek, 2009).

$$ROCE = \frac{\text{zisk po zdanění} + \text{úrok} * (1 - \text{daň z příjmu})}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}}$$

### **Rentabilita tržeb (ROS)**

Rentabilita tržeb (ROS – return on sales) tvoří základ efektivnosti podniku. Ukazatel měří podíl čistého zisku připadající na 1 Kč tržeb (Synek a kol, 2000).

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

### **Rentabilita nákladů (ROC)**

Rentabilita nákladů (ROC – return on costs) vyjadřuje vztah mezi výsledkem hospodaření a celkovými náklady (Holečková, 2008).

$$ROC = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{náklady}}$$

#### **3.1.1.2 Ukazatele produktivity práce**

Ukazatele produktivity práce zachycují výkonnost podniku ve vztahu k průměrnému počtu zaměstnanců (místo počtu zaměstnanců je možné použít náklady na jejich mzdy, tzn. osobní náklady). Produktivitu práce lze měřit na základě přidané hodnoty, nebo tržeb (Kislingerová, Hnilica 2008).

#### **Produktivita práce z tržeb**

Ukazatel poměří tržby k průměrnému počtu zaměstnanců, výsledkem je průměrná část tržeb, připadající na jednoho zaměstnance.

$$\text{Produktivita práce z tržeb} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}}$$

### **Produktivita práce z přidané hodnoty**

Ukazatel poměruje přidanou hodnotu k průměrnému počtu zaměstnanců, který nalezneme ve výroční zprávě. Výsledkem je průměrná přidaná hodnota, kterou vyprodukuje za rok jeden zaměstnanec.

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}}$$

### **3.1.1.3 Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaření se svými aktivy: má-li jich více, než je účelné vznikají mu zbytečné náklady a tím i nízký zisk, má-li jich málo, přichází o tržby, které by mohl získat. Tento ukazatel je někdy také nazýván ukazatel řízení (využití) aktiv (Synek a kol, 2000). Ukazatele se počítají pro jednotlivé skupiny aktiv: zásoby, pohledávky, fixní aktiva, oběžná aktiva a pro celková aktiva (Synek, Kislíngerová 2010).

### **Obrat aktiv**

Ukazatel celkových aktiv udává počet obrátek (tj. kolikrát se aktiva obrátí) za daný časový interval (za rok) (Sedláček, 2011).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

### **Doba obratu aktiv**

Doba obratu aktiv udává, za kolik dnů se z aktiv stanou tržby a lze ji vypočítat na základě následujícího podílu.

$$\text{Doba obratu celkových aktiv} = \frac{\text{aktiva}}{\text{tržby}/360}$$

### **Obrat zásob**

Někdy je nazýván jako ukazatel intenzity využití zásob a udává, kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob v podniku prodaná a znovu uskladněna (Sedláček, 2011).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

### **Doba obratu zásob**

Udává počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby (jde-li o suroviny a materiál) nebo do doby jejich prodej (u zásob vlastní výroby) (Sedláček, 2011).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360}$$

### **Doba obratu pohledávek**

Dobu obratu pohledávek je užitečné srovnat s běžnou platební podmínkou, za které podnik fakturuje své zboží. Je-li delší než běžná doba splatnosti znamená to, že obchodní partneři neplatí své účty včas (Sedláček, 2011)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky z obchodních vztahů}}{\text{tržby}/360}$$

### **Doba obratu závazků**

Ukazatel obratu závazků vyjadřuje dobu, která uběhla mezi nákupem materiálu nebo práce a jeho úhradou a lze ji vypočítat podle vzorce (Synek, 2011).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům}}{\text{tržby}/360}$$

## **3.2 Ekonomická přidaná hodnota**

Český pojem ekonomická přidaná hodnota vychází z anglického ekvivalentu Economic Value Added, ze kterého plyne obecně používaná zkratka EVA.

Ekonomická přidaná hodnota (EVA) je metoda, která je založená na ekonomickém zisku. Ekonomický zisk respektuje všechny náklady na vynaložený kapitál, náklady vlastního kapitálu i náklady na cizí kapitál. Někdy je taky definovaná jako operativní výsledek hospodaření po zdanění snížený o náklady investovaného kapitálu. Těmito náklady je vyplacená odměna věřitelům (úroky a jistina) i vlastníkům (dividenda). Za úspěšnou je samozřejmě považována ta společnost, která dosáhne úrovně EVA v kladných hodnotách (Kislengerová, 2010).

Je to ukazatel, který spojuje veškeré plánování, rozhodování a činnosti v podniku. V dnešní době většina podniku používá k vyjádření svých cíů velké množství ukazatelů, jejichž výsledkem může být nesprávné plánování a rozhodování, ukazatel EVA se jeví jako efektivní systém řízení podniku sjednocující komunikace na všchn úrovních řízení (Pavelková, Knápková, 2009).

EVA je takový systém řízení podniku, který zajišťuje společnou řeč na všech úrovních řízení a umožňuje managementu rozhodovat za jediné podmínky – ekonomické přidané hodnoty, jako měřítko zvýšení hodnoty prostředků vložených vlastníky podniku (Pavelková, Knápková, 2009).

### 3.3 Balanced scorecard

Balanced scorecard je moderní metoda pro měření a řízení výkonnosti. Za zakladatele jsou považováni Robert Kaplan a David Norton. Balanced scorecard by se dalo česky přeložit jako „vyvážený systém hodnotících ukazatelů,, (Vysušil, 2004).

Mezi hlavní důvody pro zavádění konceptu BSC v podniku patří především nutnost prosazení strategie na různých úrovních podniku, kritika klasického systému ukazatelů, nutnost zpřehlednění reportingu, potřeba zjednodušení plánovacího procesu a nutnost zlepšení externího reportingu (Horvath, Partners 2002).

#### Perspektivy BSC

1. **Finanční perspektiva** – sleduje především spokojenost vlastníků. Uspokojování jejich zájmů v podobě adekvátního zhodnocení vložených prostředků. Klíčovým cílem finanční perspektivy může být např. provozní zisk, ROE, EVA a další.
2. **Zákaznická perspektiva** – zaměřuje svoji pozornost na zákazníka. Klíčová měřítka mohou zahrnovat spokojenost a loajalitu zákazníků, ziskovost zákazníků, podíl na trzích, získávání nových zákazníků, udržení zákazníků, popřípadě další.
3. **Perspektiva interních procesů** – procesy v podniku je třeba třídit a organizovat tak, aby výstup podniku měl parametry požadované zákazníky a přitom byl uskutečněn co nejhospodárněji, tedy s nejpříznivějším poměrem výstup/vstup. Znamená to soustředit se na interní hodnotový řetězec sestávající z inovačního procesu, provozního procesu a poprodejního procesu.
4. **Perspektiva učení se a růstu** – na této perspektivě závisí schopnosti dosahovat ambiciózní finanční a zákaznické cíle a také cíle interních procesů. Mezi klíčové oblasti této perspektivy patří znalosti a schopnosti zaměstnanců, kvalita informačních systémů, motivace, delegování pravomocí a angažovanost (Pavelková, Knápková, 2009).

## 4 Provozní páka a její vliv na vztahy mezi základními ekonomickými veličinami

Podle Synka (2002) patří mezi základní ekonomické veličiny podniku zisk, náklady, objem výroby, cena produkce a tržby.

### 4.1 Základní ekonomické veličiny

Vztah mezi základními ekonomickými veličinami se nejprve zkoumá při výrobě výrobků stejného druhu.

Při neměnné ceně se tržby vyvíjí podle vztahu:

$$T = p * q$$

P je cena za jednotku (cena výrobku)

Q je počet, množství vyrobených a prodaných výrobků (Synek, 2002).

Největší podíl na celkových výnosech mají tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, které jsou ovlivněny objemem výroby a poskytnutých služeb, dosaženými cenami jednotlivých produktů, strukturou sortimentu prodeje, způsobem fakturace, lhůtou splatnosti faktur a jinými činiteli (Meluzín, Meluzín 2003).

Se zvyšováním objemu výroby se snižuje ztráta, která v určitém bodě zanikne a dále už se vytváří pouze zisk. Tento bod je průsečíkem nákladové křivky a křivky výnosů, tedy  $V = N$ , a byl nazván bodem zvratu (angl. Break Even Point). Postup pomocí, kterého se bod zvratu určuje, se nazývá analýza bodu zvratu (Synek a kol, 2011).

Analýza bodu zvratu má pro podnik důležitost nejen v oblasti stanovení objemů výkonů a s nimi souvisejícími náklady, ale také pro uvědomění si vztahů mezi podílem fixních a variabilních nákladů na straně jedné a tvořeným ziskem na straně druhé. Dopad změny podílu variabilních a fixních nákladů ve vztahu k objemu výroby a generovanému zisku lze prezentovat na tzv. efektu provozní páky (Popesko, 2009).

Bod zvratu určuje minimální objem výroby. Takový, který zajistí nulový nebo minimální zisk podniku. Faktory ovlivňující bod zvratu ovlivňují také sílu provozní páky (Synek a kol, 2000).

### 4.2 Analýza bodu zvratu (Break Even Point Analysis)

Plánování a kontrola zisku patří k nejdůležitějším činnostem hodnotového řízení. Pro stanovení plánu vývoje zisku je nezbytné, určit co nejpřesněji faktory vývoje zisku a zvolit správné nástroje. Vhodným nástrojem pro plánování vývoje zisku je analýza bodu

zvratu. Bod zvratu je někdy nazýván jako kritický bod rentability, bod krytí nákladů, bod zisku, mrtvý bod či nulový bod. Všechny tyto názvy odrážejí jeho význam (Synek, 2011).

Analýza bodu zvratu umožňuje zjistit, při jakém objemu činnosti dochází k rovnováze mezi tržbami, resp. výnosy a náklady a kdy další zvyšování objemu činnosti začíná přinášet zisk (Grünwald, Holečková, 2009). Tato analýza vychází z poznatků o lineárním modelu průběhu nákladů a výnosů. Předpoklady lineárního modelu nákladů a výnosů jsou následující: prodejní cena je konstantní, výkon je charakterizován jednotlivými variabilními náklady, struktura výkonů je daná, fixní náklady jsou konstantní a nedochází ke změnám technologie, produktivity ani vlastnosti výkonů. Dále odpovídá na otázku, jaký má být objem výroby, při kterém by se tržby vyrovnaly nákladům, tzn. od jakého objemu realizovaných výkonů se začne generovat zisk.

Bod zvratu lze vyjádřit dvěma způsoby:

- Početním řešením
- Grafickým řešením

Základní parametry lineárních nákladového modelu jsou:

Q...objem výkonů (vyjádřeny naturálně)

$c_j$ ...prodejní cena za jednotku výkonu

$v_j$ ...variabilní náklady na jednotku

$n_j$ ...průměrné celkové náklady

FN...fixní náklady

Celkové náklady (CN) a průměrné celkové náklady ( $n_j$ ) se pak vyjádří následovně:

$$CN = v_j * Q + FN \quad \text{a} \quad n_j = \frac{FN}{Q} + v_j$$

Celkové výnosy (CV, případně celkové tržby CT) podniku získáme jako součinem prodejní ceny a objemu výkonů:

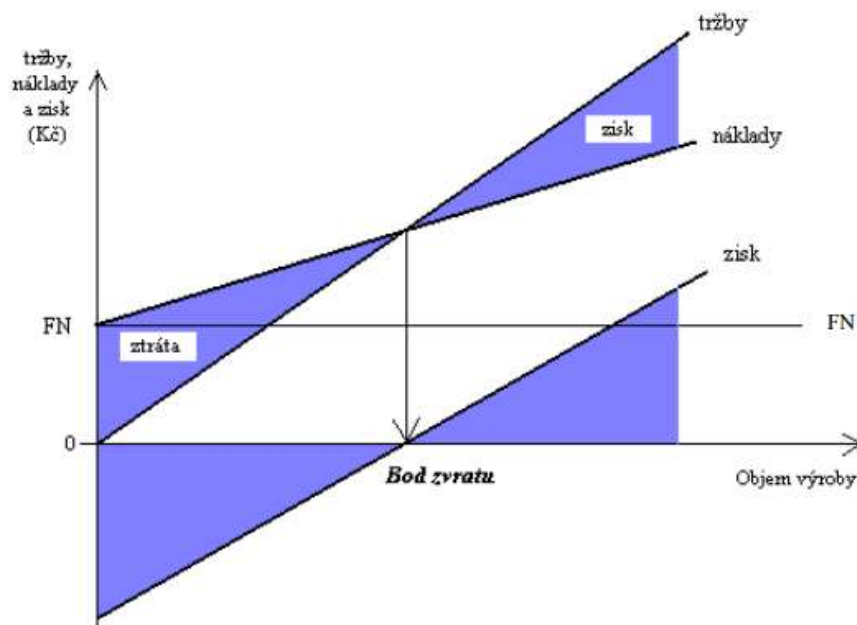
$$CT = c_j * Q$$

Jako důležitou veličinou je marže výkonu ( $m_j$ ), která se často označuje jako příspěvek výkonu na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku. Jde o rozdíl mezi prodejní cenou a variabilními náklady na jednotku výkonu. Využívá se např. při optimalizaci výrobní struktury, když výhodnější je výrobek s vyšším krycím příspěvkem, neboť stačí vyprodukovat menší množství takového výrobku k uhrazení fixních nákladů.



Z celkové marže (tj. součtu marží všech realizovaných výkonů) se nejprve uhrazují fixní náklady – až do bodu zvratu (BZ) – a teprve následně se generuje zisk, což znázorňuje grafické řešení bodu zvratu (Fibířová, Šoljaková 2005).

**Obrázek 1: Analýza bodu zvratu**



Zdroj: Synek, 2006

Křivka výnosů začíná v bodě nula, neboť při nulovém prodeji není generován žádný příjem (tržba). Druhý bod, který určuje křivky příjmů, je libovolně zvolený počet prodaných kusů, při kterém firma již příjmy vytváří. Je-li toto množství vynásobeno cenou, v souřadnicovém systému se získá druhý bod, který nám určuje přímkou. Vývoj tržeb je lineární. Stoupání / klesání přímkou závisí na ceně za kus

Nákladová křivka je složena z fixních a variabilních nákladů. Fixní náklady jsou graficky znázorněny jako rovnoběžka k úsečce, která má stále stejnou vzdálenost od osy x. Tyto náklady nezačínají od nuly jako přímkou příjmů, neboť ve firmě existují tyto náklady i přesto, že firma negeneruje žádné příjmy či nevyrábí žádnou produkci. Vynesemím této přímkou se určí objem fixních nákladů. V bodě nula ve výši fixních nákladů začíná růst křivka variabilních nákladů. Druhý určující bod této křivky se stanovuje určením libovolného objemu výkonu

Trojúhelník, který vznikl z křivky výnosů a celkových nákladů je ohraničený právě bodem zvratu. Tento trojúhelník představuje plochu, kde nejsou pokryty fixní náklady. Tato plocha, tzv. zóna ztráty, se stále zmenšuje s rostoucí produkcí. V bodě

zvratu jsou veškeré náklady již pokryty. Od bodu zvratu tržby převyšují náklady a firma se nachází v tzv. ziskové zóně, které je ohraničena výrobní kapacitou firmy (Synek, 2006)

Pro management podniku je především důležité vyjádření a kvalifikace celkového zisku (CZ) z podnikatelské činnosti:

$$CZ = c_j * Q - v_j * Q - FN$$

Výše uvedenou rovnici však lze využít nejen pro vyjádření hodnoty celkového zisku, ale také pro stanovení bodu zvratu, požadované výše zisku, minimální prodejní ceny, maximální výše celkových fixních nákladů při konkrétním objemu výkonů a variabilních nákladů na jednotku výkonu.

Bod zvratu, resp. objem produkce Q, při němž se celkové tržby vyrovnají celkovým nákladům, matematicky se naleznou tak, že do rovnosti se dosadí celkové náklady a celkové tržby a vyjádří se hodnota  $Q_{BZ}$ , tedy:

$$CN = CT$$

$$FN + v_j * Q = c_j * Q$$

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

Přirozenou snahou manažerů je vytvoření zisku, proto vedoucí pracovníci nehledají jen množství výkonů, při němž se tržby vyrovnají nákladům, ale množství výkonů  $Q_z$ , které podniku zajistí požadovaný zisk ( $Z_p$ ) (Fibírová, Šoljaková 2005):

$$Q_z = \frac{FN + Z_p}{c_j - v_j}$$

Výše vyjádřený bod zvratu v tzv. základní variantě, kde objem výkonů podniku je stanoven v naturálních jednotkách, tedy např. v počtu kusů výrobků, lze využít za předpokladu, že existuje homogenita těchto výkonů. Například výrobní podnik produkuje jeden typ výrobku.

Při různorodé produkci se musí pro vyjádření závislosti nákladů objemu výroby použít tzv. globální nákladovou funkci, u které variabilní náklady nejsou vyjádřeny ve své peněžní hodnotě, ale jako tzv. poměrový (haléřový) ukazatel variabilních nákladů (h), který vyjadřuje podíl variabilních nákladů na celkové produkci (tržbách). Vztah pro vyjádření bodu zvratu u různorodé produkce bude vypadat podle Popeska (2009) následovně:

$$BZ = \frac{FN}{1-h} \quad h = \frac{VN}{Q} \quad \text{popř.} \quad BZ = \frac{FN + Z_p}{1-h}$$

Jmenovatel zlomku  $1 - h$  představuje výši příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku připadající na 1 Kč objemu výroby (Synek a kol, 2000).

### 4.3 Provozní páka

Provozní páka charakterizuje podíl fixních nákladů v celkových nákladech podniku. Je-li vysoký podíl fixních nákladů v celkových nákladech podniku, je běžné, že relativně malá změna v tržbách (v objemu prodeje resp. výroby) způsobí velkou změnu v provozním zisku. To se označuje jako stupeň provozní páky (Synek a kol, 2010).

Stupeň provozní páky = tempo růstu zisku / Tempo růstu tržeb, tedy:

$$P = \frac{\frac{Z_1 - Z_0}{Z_1}}{\frac{T_1 - T_0}{T_0}}$$

$P$  je stupeň provozní páky, vyjadřuje se v procentech

$Z_0$  je zisk za výchozí období v Kč

$Z_1$  je zisk za sledované období následující po výchozím období v Kč

$T_0$  jsou tržby za výchozí období v Kč

$T_1$  jsou tržby ve sledovaném období následujícím po výchozím období v Kč (Konečný, 2007).

Analýza provozní páky umožňuje zjistit vliv jednotlivé změny výstupu, na změnu hrubého zisku. Hrubý zisk lze chápat jako výsledek hospodaření před zdaněním a nákladovými úroky.

Vysoký podíl fixních nákladů na celkových nákladech je zisk velmi citlivý na změny, na snížení nebo zvýšení objemu tržeb (v těchto podnicích je zisk citlivější, než je u podniků s malou provozní pákou). Platí, že do té doby, než budou v podniku nějaké fixní náklady, bude v podniku i provozní páka (Grünwald, Holečková, 2009).

## 5 Metodika práce

Cílem této práce je analýza dopadu změny objemu produkce na hospodaření vybraného podniku. Již zmíněná analýza bude realizována ve výrobním podniku PRYM CONSUMER CZ, s. r. o. se sídlem ve Zlivi. Hlavním zdrojem k získání potřebných údajů budou využity účetní výkazy podniku, především se bude jednat o rozvahu (viz příloha) a výkaz zisku a ztráty (viz příloha) v letech 2011 – 2014.

V teoretické části byla charakterizována tvorba výnosů a jejich řízení, dále pak náklady a jejich klasifikace, především z hlediska druhového a z hlediska vztahu k objemu výroby. Další část byla věnována analytickým postupům využitelných k hodnocení výkonnosti. A poslední část byla zaměřena na vysvětlení pojmu provozní páka a s ní související problematika bodu zvratu.

Následovat bude charakteristika vybraného podniku, jeho historie, předmět podnikání a organizační struktura, směr a vize podniku, a dále analýza již zmíněných veličin.

Výsledek hospodaření bude rozdělen na provozní, finanční a mimořádný. Analýza výsledků hospodaření bude realizována prostřednictvím analýzy výnosů a nákladů. Pozornost bude věnována především provozní činnosti podniku a následně bude uskutečněna podrobnější analýza provozních výnosů a nákladů. Tato analýza bude zaměřena zejména na jejich úroveň vyjádřenou v tis. Kč, strukturu vyjádřenou v procentech a meziroční vývoj vyjádřený pomocí grafů.

Pro posouzení a hodnocení celkové efektivnosti podniku bude prováděna analýza rentability, produktivity práce a aktivity. V tabulce 1, jsou uvedeny primární ukazatele potřebné k výpočtu jednotlivých poměrových ukazatelů a v tabulce 2 je uvedena metodika jejich výpočtu.

**Tabulka 1: Primární ukazatele**

	Název	Zdroj	Zkratka	Výpočet
1.	Aktiva celkem	R	A	Řádek č. 1
2.	Vlastní kapitál	R	VK	Řádek č. 68
4.	Zisk před zdaněním a úroky	VZZ	EBIT	Řádek č. 61 + 43
5.	Nákladové úroky	VZZ	NÚ	Řádek č. 43
6.	Čistý zisk	VZZ	EAT	Řádek č. 60
7.	Tržby	VZZ	T	Řádek č. 1 + 5
8.	Celkové náklady	VZZ	CN	Řádek č. 2+8+12+17+18+22

				+25+27+29+32+38+40+41 +43+45+47+49+54+55+59
9.	Fixní náklady		FN	Interní zdroj
10.	Variabilní náklady		VN	Interní zdroj
11.	Pohledávky z obchodních vztahů	R	POHL.	Řádek č. 49
12.	Závazky z obchodních vztahů	R	ZÁV.	Řádek č. 104
13.	Přidaná hodnota	VZZ	PH	Řádek č. 6
14.	Zásoby	R	Z	Řádek č. 32

Pozn. R...rozvaha

VZZ...výkaz zisku a ztráty

### Tabulka 2: Metodika výpočtu poměrových ukazatelů

Rentabilita celkových aktiv (ROA)	EBIT/A
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	EAT/VK
Rentabilita tržeb (ROS)	EAT/T
Rentabilita nákladů (ROC)	EAT/CN
Ukazatel produktivity z přidané hodnoty	PH/průměrný počet zaměstnanců
Ukazatel produktivity z tržeb	T/průměrný počet zaměstnanců
Obrat aktiv	T/A
Doba obratu zásob	Z/(T/360)
Doba obratu pohledávek	POHL./(T/360)
Doba obratu závazků	ZÁV./(T/360)
Haléřový ukazatel (h)	VN/T
Globální funkce (N)	FN + h * T
Bod zvratu (BZ)	FN/(1 - h)

Zdroj: výkazy podniku, vlastní zpracování

V další části bude vypracována analýza bodu zvratu a znázorněna modelová situace dopadu změny tržeb na hospodaření podniku, která následně napoví o tom, jaký to bude mít dopad na jednotlivé ukazatele rentability, obzvláště na rentabilitu celkových aktiv a rentabilitu vlastního kapitálu. Na závěr budou navržena opatření pro zefektivnění hospodaření podniku.

## 6 Charakteristika podniku PRYM CONSUMER CZ, s.r.o.

Obchodní jméno: PRYM CONSUMER CZ s. r. o.

Sídlo: Tyršova 734, Zlív

IČO: 45793450

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Založení společnosti: 7. července 1992

- Předmět podnikání:
1. Velkoobchod
  2. Výroba kovového spotřebního zboží
  3. Výroba textilního zboží
  4. Výroba plastových a pryžových výrobků
  5. Povrchové úpravy kovů

Podnik je členem koncernu William Prym Holding GmbH, Stolberg, SRN. Vrámcí skupiny PRYM jsou přímými společníky:

PRYM CONSUMER ASIA LIMITED

Prym Consumer Beteiligungs GmbH

Orgány podniku:

valná hromada – působnost vykonává většinový společník

PRYM CONSUMER ASIA LIMITED

jednatelé: p. Miroslav Lácha

p. Ralf Philipp Stockmaier

Základní kapitál: 25 000 000 Kč

Splaceno: 100 %

### Obrázek 2: Logo podniku



Zdroj: interní materiály podniku

## 6.1 Historie podniku

Počátek znamenal vynález pana Hanse Pryma z roku 1903, kterým byl zapínací patent, od té doby se stal celosvětovým standardem.

Historie podniku PRYM CONSUMER CZ, s. r. o. dosahuje do roku 1946. V té době začíná rozkvétat nově založený podnik v Českých Budějovicích, který je pojmenován IGLA. Výrobní sortiment zahrnuje ruční jehly, pletací jehlice, špendlíky se skleněnou hlavičkou, hroty a speciální nástroje a zařízení, které jsou potřebné k vlastní výrobě.

V roce 1953 se zavádějí do nové druhy jehel vyvážené do zahraničí pod značkou AKRA. Postupně pak podnik IGLA exportuje do 104 zemí všech světadílů.

Ke konci roku 1988 se národní podnik IGLA přeměňuje na státní podnik IGLA. Daný podnik se v roce 1990 transformuje na akciovou společnost AKRA se stoprocentním vlastnictvím státu. Nový název je přebrán z ochranné známky, která je registrovaná v desítkách zemí z celého světa.

Rok 1992 se spojuje s privatizací přímým prodejem. Následující rok dochází k rozsáhlé restrukturalizaci. V rámci restrukturalizace, již pod názvem Kovová Galanterie, s. r. o., pokračuje podnik ve výrobě ručních, šicích a řemeslnických jehel, navlékačů a hrotů.

V roce 1996 se staví závod na zelené louce ve Zlivi u Českých Budějovic, kde se soustředí výrobní operace „balení“, a dále centrální automatizovaný sklad. O čtyři roky později dochází ke změně obchodního jména na Prym Galanterie s. r. o.

Během roku 2005 opět dochází ke změně obchodního jména, tentokrát na PRYM CONSUMER CZ, s. r. o. A v roce 2008 se rozšiřuje Zlivský závod, přesunuje se výroba a statutární sídlo podniku z Českých Budějovic do Zlivi.

## 6.2 Předmět podnikání a organizační struktura

Podnik PRYM CONSUMER CZ, s. r. o. je tradičním výrobcem ručních, šicích a řemeslnických jehel, ocelových špendlíků se skleněnou hlavičkou, hrotů a navlékačů. V této výrobě podnik navazuje na dlouhodobou tradici a patří ke světové špičce.

V rámci výroby vysoce kvalitních produktů podnik disponuje vlastní nástrojárnou, galvanovnou a kalírnou, jejichž výkony využívá interně a nabízí i externím zákazníkům. Požadavek na velmi vysokou kvalitu výrobků se samozřejmě zrcadlí v každém výrobním procesu, ať se jedná o vlastní výrobu špičkových nástrojů, tepelné zpracování nebo povrchovou úpravu výrobků. Klíčem k úspěchu je orientace na spokojeného zákazníka,

čehož podnik dosahuje neustálým zlepšováním systému kvality. Všichni zaměstnanci podniku jsou ztotožněni s důležitostí kvality, s požadavky z toho vyplývajícími a s prozákaznickou orientací.

Jediným vlastníkem 100% obchodního podílu je od roku 2008 PRYM NEWAY GROUP PLC, Whitecroft, Lydney, Gloucestershire, GL15 4QG, Spojené království Velké Británie a Severního Irska. V roce 2013 došlo k převodu obchodního podílu na firmu PRYM CONSUMER ASIA LIMITED se sídlem v Hongkongu, obchodní podíl činní 99,92%, což představuje vklad do základního kapitálu podniku ve výši 24 980 000 Kč a PRYM CONSUMER BETEILIGUNGS GmbH se sídlem v Německu, obchodní podíl činní 0,08%, který odpovídá vkladu do základního kapitálu ve výši 20 000 Kč. V současné době je základní kapitál podniku zcela splacen. Tato skutečnost byla zapsána v obchodním rejstříku dne 19. 4. 2013.

V následující tabulce 3 jsou uvedeny vybrané ukazatele pro snazší charakteristiku podniku.

**Tabulka 3: Vybrané ukazatele pro charakteristiku podniku za období 2011 – 2014**

Ukazatel	2011	2012	2013	2014
Dlouhodobý majetek	50 172	48 438	43 720	44 835
Oběžná aktiva	122 643	134 551	140 705	144 002
<b>AKTIVA</b>	<b>173 107</b>	<b>183 075</b>	<b>184 510</b>	<b>188 863</b>
Vlastní kapitál	152 621	154 178	159 212	157 340
Cizí kapitál	20 486	28 180	24 558	30 714
<b>PASIVA</b>	<b>173 107</b>	<b>183 075</b>	<b>184 510</b>	<b>188 863</b>
Počet zaměstnanců	141	141	148	151

Zdroj: Výkazy podniku, vlastní zpracování

Počet zaměstnanců v podniku je brán vždy k 31. 12. Počet zaměstnanců v podniku se nějak výrazně nemění, ale v posledních letech má rostoucí charakter. Průměrně se pohybuje okolo 145 zaměstnanců. Odchod zaměstnanců v období 2011 – 2014 proběhl přirozenou cestou, a to odchodem zaměstnanců do důchodu nebo na mateřskou dovolenou. V podniku jsou rovnoměrně zastoupeny všechny věkové kategorie.

Ke konci roku 2014 podnik zaznamenal 117 zaměstnanců – dělníků se stupněm vzdělanosti od základního vzdělání po maturitu a 34 zaměstnanců – THP. Z technickohospodářských pracovníků má vysokoškolské vzdělání 12 pracovníků, ostatní mají středoškolské vzdělání. Kvalifikační struktura pracovníků v podniku je



vyhovující, splňuje kvalifikační požadavky na jednotlivé pracovní pozice u všech středisek.

### **6.3 Směr a vize podniku do roku 2020**

Cílem vedení podniku PRYM CONSUMER CZ, s.r.o. je vycházet a maximálně těžit ze zájmu zákazníka o vyráběné produkty, kterými jsou každodenně používané, praktické a vyhledávané šicí potřeby. Vnímat zájem zákazníka o specifickou výrobu jako zavazující a poskytovat produkt v maximální kvalitě. Dále udržovat již tak velice solidní úroveň a soustavně usilovat o další zvyšování ve vazbě na vzrůstající požadavky. Obstát v konkurenci znamená získat pozici evropské špičky v tomto oboru.

Hlavní prioritou podniku je nepochybně zákazník. Zákazník, který bude spokojen s výrobkem, vrátí se zpět, nebo navrhne produkt dále. Tento proces je chápán jako hlavní stimul. Proto je zákazník nejdůležitějším úsekem aktivity podniku – jeho požadavky a podněty jsou pro podnik zásadní a ve všech souvislostech ovlivňují a stanovují strategie.

Výběr dodavatelů a vzájemné vztahy. Nejdůležitější prvek, který ovlivňuje kvalitu konečného výrobku, je spolu se samozřejmým předpokladem dodržování standardních výrobních procesů využíváný vstupní materiál. Vysoce kvalitní suroviny a dodržování standardních výrobních procesů zaručují funkční a kvalitní výrobky. Dodavatelé materiálu jsou proto pečlivě vybíráni, průběžné hodnocení a vázáni rigorózně zadanými požadavky.

Prevence jako nástroj proti nekvalitě. Vzdělaný personál, dobře fungující procesy, systém samokontrol, namátkových kontrol, monitoring kvality výroby a pravidelné provádění auditů výrobních i nevýrobních středisek přispívá k naprostému vyloučení negativních výsledků. Cílem a výstupem je produkt v 1. A kvalitě, kterým podnik ob stojí v každé konkurenci ([www.prym.cz](http://www.prym.cz)).

## 7 Analýza změny objemu produkce s ohledem na výnosy, náklady a zisk a související ukazatele

### 7.1 Analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření

Analýza je provedena za období 4 let od roku 2011 do roku 2014 ve výrobním podniku PRYM CONSUMER, který sídlí v Tyršově ulici ve Zlivi.

#### 7.1.1 Analýza výnosů

Výnosy představují výstupy výrobního procesu definované jako výkony určitým způsobem předem oceněné. Hlavní složkou výnosů jsou tržby za vlastní výkony a zboží. Výnosy lze členit na výnosy provozní, které jsou získané z provozně – hospodářské činnosti podniku, výnosy finanční získané z finančních investic a výnosy mimořádné. Přehled výnosů v podniku za období 2011 až 2014 je uveden v tabulce 4.

**Tabulka 4: Výnosy podniku v letech 2011 až 2014 (v tis. Kč)**

VÝNOSY	ROK			
	2011	2012	2013	2014
Provozní	195 812	202 553	226 999	220 037
Finanční	16 102	14 439	7 868	1 595
Běžné	211 914	216 992	234 867	221 632
Mimořádné	-	-	-	-
<b>Celkem</b>	<b>211 914</b>	<b>216 992</b>	<b>234 867</b>	<b>221 632</b>

Zdroj: Výkazy podniku, vlastní zpracování

Z tabulky 4 je zřejmé, že nejvýznamnější položku z celkových výnosů tvoří provozní výnosy, které ve sledovaném období mají rostoucí tendenci. V roce 2013 došlo k nárůstu provozních výnosů s porovnáním s rokem 2011 o 31 187 tis. Kč., což představuje 16 %. Tento nárůst byl zapříčiněn především zvýšením prodeje tradičního sortimentu, do kterého se řadí galanterní zboží a dále pak rostoucí tržby z přesouvání výroby z jiných jednotek v rámci skupiny PRYM do výrobního závodu ve Zlivi. Naopak v roce 2014 byl zaznamenán pokles o 3 % oproti roku 2013.

Co se týče výnosů finančních, ty oproti provozním výnosům zaujímají pouze průměrně 5 % z celkových výnosů a ve sledovaném období mají klesající charakter. Je potřeba zmínit rok 2014, kde finanční výnosy vykazovaly nejmenší hodnotu za sledované období a to 1 595 tis. Kč, což představuje necelé 1 % z celkových výnosů. Tento pokles

je nejspíše způsoben z tzv. Cash pooling, což představuje vyrovnaní plateb mezi skupinami, protože převážnost část finančních výnosů tvoří kurzové zisky. Nejvyšší hodnota byla dosažena v roce 2011, kdy dosáhla částky 16 102 tis. Kč, a to necelých 8 % z celkových výnosů. V tomto roce byla koruna nejsilnější. Do té doby se kurz držel na fixní úrovni 28,50 Kč,

Nejméně významnou položku zaujímají mimořádné výnosy, které podnik nevykazuje. V tabulce 5 je uvedena struktura výnosů v %.

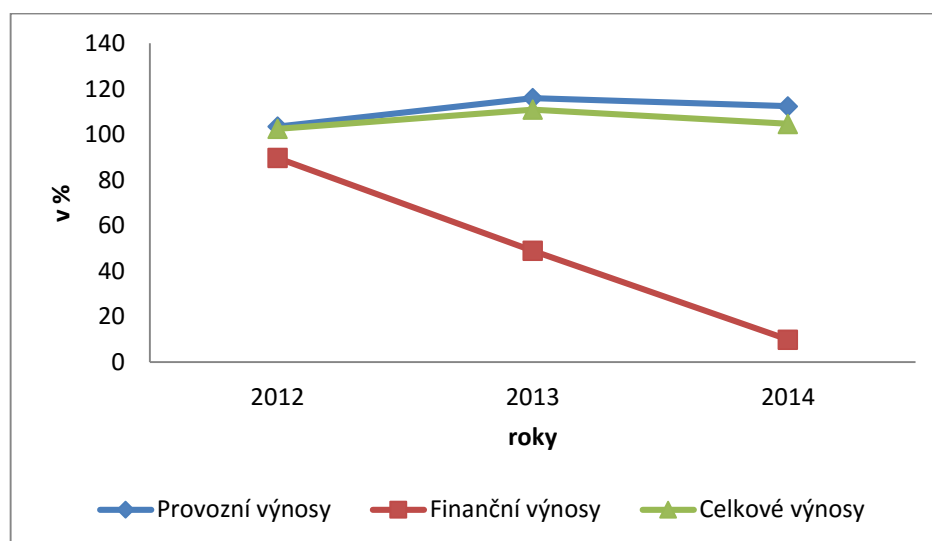
**Tabulka 5: Struktura výnosů (v %)**

VÝNOSY	ROK			
	2011	2012	2013	2014
Provozní	92,40	93,35	96,65	99,28
Finanční	7,60	6,65	3,35	0,72
Běžné	100	100	100	100
Mimořádné	-	-	-	-
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Zdroj: Výkazy podniku, vlastní zpracování

V uvedeném grafu 1 je znázorněn meziroční vývoj výnosů ve zvoleném podniku, kde je názorně vidět již zmiňující klesající tendence finančních výnosů. Křivka celkových výnosů má stejný průběh jako křivka provozních výnosů, a to je zapříčiněno především z toho, že provozní výnosy tvoří rozhodující část celkových výnosů.

**Graf 1: Meziroční vývoj výnosů (v %)**



Zdroj: Výkazy podniku, vlastní zpracování

## 7.1.2 Analýza provozních výnosů

Jelikož je analýza výnosů prováděna ve výrobním podniku, největší zastoupení zaujímají právě provozní výnosy, které tvoří převážnou část z celkových výnosů. Z toho důvodu je zapotřebí jim věnovat větší pozornost a podrobněji analyzovat jejich složení viz tabulka 6. V tabulce 7 je pak uvedena struktura provozních výnosů v %.

**Tabulka 6: Provozní výnosy podniku v letech 2011 až 2014 (v tis. Kč)**

PROVOZNÍ VÝNOSY	ROK			
	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	433	398	479	485
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	194 585	193 903	221 272	220 937
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-4 061	660	1 867	-4 030
Aktivace	207	0	0	72
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	5	4 954	85	11
Tržby z prodeje materiálu	1 213	1 007	1 040	1 290
Ostatní provozní výnosy	3 430	1 631	2 256	1 272
<b>Provozní výnosy celkem</b>	<b>195 812</b>	<b>202 553</b>	<b>226 999</b>	<b>220 037</b>

Zdroj: Výkazy podniku, vlastní zpracování

**Tabulka 7: Struktura provozních výnosů (v %)**

PROVOZNÍ VÝNOSY	ROK			
	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	0,22	0,20	0,21	0,22
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	99,37	95,73	97,48	100,41
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-2,07	0,33	0,82	-1,83
Aktivace	0,11	0,00	0,00	0,03
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0,00	2,45	0,04	0,00
Tržby z prodeje materiálu	0,62	0,50	0,46	0,59
Ostatní provozní výnosy	1,75	0,81	0,99	0,58
<b>Provozní výnosy celkem</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Zdroj: Výkazy podniku, vlastní zpracování

Na provozních výnosech se z největší míry podílejí tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, ve sledovaném čtyřletém období měly převážně rostoucí charakter. Jediná výjimka byla v roce 2013, kdy hodnota tržeb za vlastní výrobky a služby zaujímala nejmenší hodnotu 193 903 tis. Kč oproti roku 2012, je to o 27 369 tis. Kč méně. Pokud

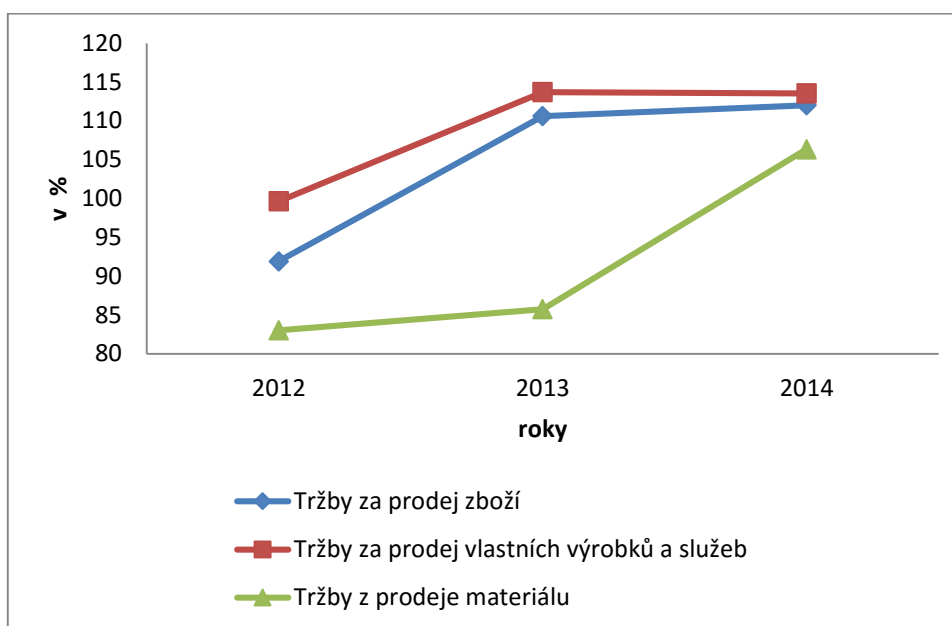
se srovnají tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb v roce 2013 s tržbami z prodeje vlastních výrobků a služeb v roce 2011. Tak jejich výše oproti roku 2011 vzrostla zhruba o necelých 14 %. U změny stavu zásob vlastní činnosti stojí za zmínění rok 2011 a poslední sledovaný rok, kterým je rok 2014. V těchto dvou letech, změna stavu zásob vlastní činnosti, dosahovala záporných hodnot, které se pohybovaly kolem – 4 000 tis. Kč. V roce 2011 je záporná hodnota ovlivněna, tím kdy dojde k odeslání kamiónu do Německa, zda na začátku roku nebo až ke konci roku. Jeden kamión se pohybuje v rozmezí 4 000 tis. Kč – 5 000 tis. Kč. Pokud dojde k odeslání kamiónu na začátku nového roku, jednotlivá produkce z vlastní činnosti je vyrobená na skladě z minulého roku a to zapříčiní v následujícím roce pokles do záporných hodnot. Jednodušeji řečeno jedná se pouze o načasování vyrobených zásob na skladě a odeslání kamiónu do Německa. V roce 2014 je výsledná hodnota záporná z jiného důvodu. Podnik v roce 2013 zaznamenal problém ve výrobě na několika důležitých výrobních střediscích, a podnik nebyl schopen vyrábět, co bylo potřeba, aby byla vůbec uspokojena poptávka zákazníků. Podnik celý rok 2014 čerpal ze zásob polotovarů, které představují hotové jehly atd. To zapříčinilo výslednou zápornou hodnotu – 4 030 tis. Kč.

Další část provozních výnosů tvoří tržby za prodej materiálu, jejich část se průměrně pohybuje kolem 2 % z provozních výnosů. Nejvyšší hodnoty tržby za materiál dosáhly v roce 2014, což představuje částku 1 290 tis. Kč, jen o nepatrnou část a to o 77 tis. Kč přesáhly hodnotu v roce 2011, která se řadí na druhou nejvyšší hodnotu za sledované období. Tržby za prodej zboží tvoří zanedbatelnou část provozních výnosů a to 0,21 %.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku nepředstavovaly pro PRYM CONSUMER CZ s. r. o. významné částky. Nejvyšší částky dosáhly v roce 2012, kdy podnik prodal rodinný dům, který byl v jeho vlastnictví.

Ostatní provozní náklady jsou tvořeny převážně z uhrazení staršího materiálu k neupotřebení od společníka z Německa a různými náhradami škod.

**Graf 2: Meziroční vývoj provozních tržeb (v %)**



Zdroj: Výkazy podniku, vlastní zpracování

Výše uvedený graf 2 představuje meziroční vývoj jednotlivých provozních tržeb podniku. V grafu je možné vidět, že křivka tržeb za prodej zboží téměř kopíruje křivku tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Dá se říct, že mají podobný vývoj. Křivka tržeb z prodeje dlouhodobého majetku zde znázorněna není, protože v roce 2011 tržby z prodeje dlouhodobého majetku zaznamenaly velký nárůst, jejich hodnota činila 4 954 tis. Kč.

### 7.1.3 Analýza nákladů

Náklady představují vstupy do výrobního procesu. Obecně je lze definovat jako účelově vynaloženou spotřebu výrobních činitelů. Přehled nákladů v podniku za období 2011 až 2014 je zobrazen v níže uvedených tabulkách.

**Tabulka 8: Náklady podniku v letech 2011 až 2014 (v tis. Kč)**

NÁKLADY	ROK			
	2011	2012	2013	2014
Provozní	212 883	216 321	231 322	221 796
Finanční	242	185	331	1 766
Běžné	213 125	216 506	231 653	223 562
Mimořádné	-	-	-	-
<b>Celkem</b>	<b>213 125</b>	<b>216 506</b>	<b>231 653</b>	<b>223 562</b>

Zdroj: Výkazy podniku, vlastní zpracování

Z tabulky 8 je patrné, že nejvýznamnější položkou nákladů jsou náklady provozní, stejně tak jako u výnosů. V letech 2012 – 2014 došlo při porovnání s výchozím rokem 2011 k jejich nárůstu. Nejvyšší hodnoty podnik dosáhl v roce 2013, kdy hodnota činila 231 322 tis. Kč, což představuje 99,86 % podíl z celkových nákladů. Naopak nejnižší hodnota byla vykázána v roce 2011, kterou zapříčinil malý prodej výrobků a služeb. Významnou částí provozních nákladů je nájemné za prostory, které podnik využívá ve výrobním závodě ve Zlivi.

Finanční náklady se v podniku pohybovaly v průměru kolem 631 tis. Kč. Výjimku tvoří rok 2014, kdy finanční náklady dosahovaly hodnoty 1 766 tis. Kč, především kvůli kurzovým ztrátám z běžného platebního styku, tzv. krátkodobá fluktuace. Oproti roku 2012, kdy dosahovaly nejnižší hodnoty, se náklady zvýšily, téměř devět krát. Mezi finanční náklady patří především bankovní poplatky. Nejnižší hodnota finančních nákladů z roku 2012, což představuje 185 tis. Kč je zapříčiněna nákupem dlouhodobého majetku, konkrétně se jednalo o nové vstříkovací lisy a drátořez, který podnik financoval za pomoci cizího kapitálu.

Mimořádné náklady podnik ve sledovaném období nevykazuje. Ty dohromady s provozními a finančními náklady tvoří celkové náklady.

Běžné náklady jsou vykazovány jako součet nákladů provozních a nákladů finančních. Z důvodu, že finanční náklady tvoří oproti provozním nákladům zanedbatelnou část, tak běžné náklady mají podobný trend vývoje jako náklady provozní. V průměru nabývají hodnoty 221 212 tis. Kč. Následující tabulka 9 uvádí strukturu nákladů ve sledovaném období.

**Tabulka 9: Struktura nákladů (v %)**

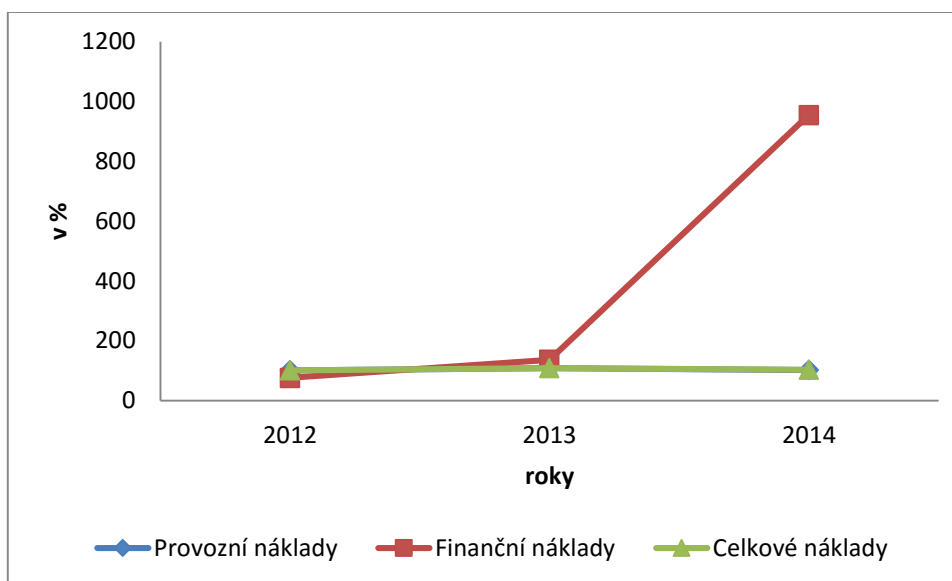
NÁKLADY	ROK			
	2011	2012	2013	2014
Provozní	99,89	99,91	99,86	99,21
Finanční	0,11	0,09	0,14	0,79
Běžné	100	100	100	100
Mimořádné	-	-	-	-
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Zdroj: Výkazy podniku, vlastní zpracování

Tabulka 9 znázorňuje strukturu nákladů v % za sledované čtyřleté období. Největší zastoupení mají provozní náklady, které se v průběhu sledovaného období nějak

výrazně nemění, v průměru se pohybují okolo 99,72 %. Zanedbatelnou část zaujímají finanční náklady.

**Graf 3: Meziroční vývoj nákladů (v %)**



Zdroj: Výkazy podniku, vlastní zpracování

Graf 3 znázorňuje meziroční vývoj nákladů. Z grafu je patrné, že křivka provozních nákladů je téměř totožná s křivkou celkových nákladů, z toho důvodu uvedená křivka v grafu není viditelná. Z čehož vyplývá, že uvedené křivky mají podobný trend vývoje. Co se týče finančních nákladů, ty v roce 2014 zaznamenaly rapidní nárůst. Oproti předchozímu roku, finanční náklady vzrostly o 1 435 tis. Kč.

#### 7.1.4 Analýza provozních nákladů

Provozní náklady jsou náklady vztahující se k provozní činnosti podniku, proto je pro podnik důležité je podrobněji analyzovat viz tabulka 10. Tabulka 11 následně pak uvádí strukturu provozních nákladů v %.

**Tabulka 10: Provozní náklady podniku v letech 2011 až 2014 (v tis. Kč)**

PROVOZNÍ NÁKLADY	ROK			
	2011	2012	2013	2014
Náklady vynaložené na prodané zboží	397	365	437	446
Spotřeba materiálu a energie	111 697	111 644	122 249	111 637
Služby	26 402	26 487	28 625	26 830
Osobní náklady	62 151	62 337	66 776	70 580
Daně a poplatky	13	257	49	10



Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9 447	9 659	8 730	8 924
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	659	4 993	352	381
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	160	- 438	2 394	1 518
Ostatní provozní náklady	1 957	1 017	1 710	1 470
<b>Provozní náklady celkem</b>	<b>212 883</b>	<b>216 321</b>	<b>231 322</b>	<b>221 796</b>

Zdroj: Výkazy podniku, vlastní zpracování

**Tabulka 11: Struktura provozních nákladů (v %)**

PROVOZNÍ NÁKLADY	ROK			
	2011	2012	2013	2014
Náklady vynaložené na prodané zboží	0,19	0,17	0,19	0,20
Spotřeba materiálu a energie	52,47	51,61	52,85	50,33
Služby	12,40	12,24	12,38	12,11
Osobní náklady	29,19	28,81	28,87	31,82
Daně a poplatky	0,00	0,12	0,02	0,01
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	4,44	4,47	3,77	4,02
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0,31	2,31	0,15	0,17
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	0,08	- 0,20	1,03	0,68
Ostatní provozní náklady	0,92	0,47	0,74	0,66
<b>Provozní náklady celkem</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Zdroj: Výkazy podniku, vlastní zpracování

Největší zastoupení v provozních nákladech má spotřeba materiálu a energie a osobní náklady. Spotřeba materiálu a energie tvoří víc jak polovinu z celkových provozních nákladů. Ve sledovaných letech nabývala spotřeba konstantních hodnot. Nepatrné navýšení bylo zaznamenáno v roce 2013, kdy hodnota spotřeby byla největší,

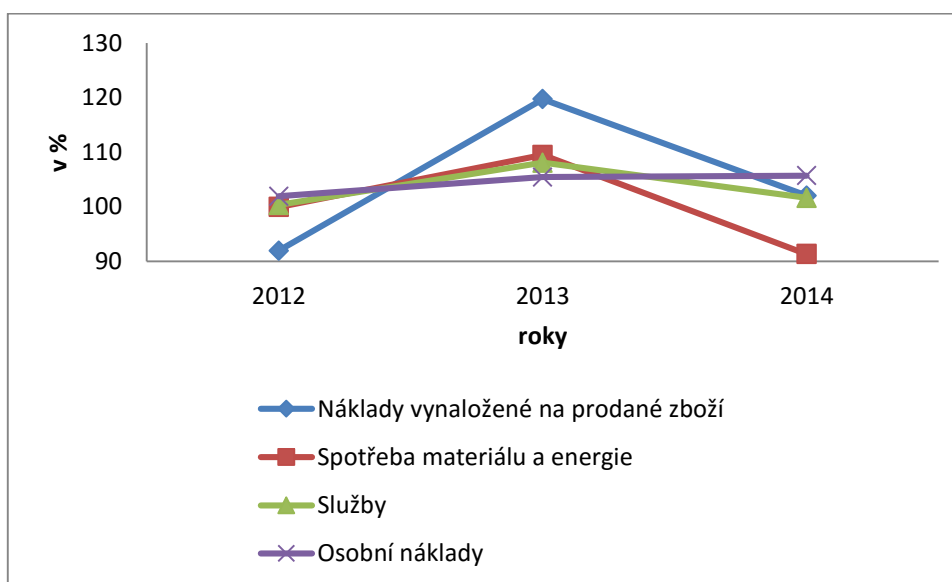
a to 122 249 tis. Kč, z toho přímý materiál činil 104 046 tis. Kč. Ostatní spotřebu tvořil režijní, chemický a balicí materiál a energie – elektřina, plyn a voda.

Druhou významnou položkou provozních nákladů jsou osobní náklady. Jejich vývoj má rostoucí charakter. V průměru se pohybují okolo necelých 30 % všech provozních nákladů. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2014, a to 70 580 tis. Kč. V opačném případě nejnižší hodnoty bylo dosaženo v roce 2011, tj. 62 151 tis. Kč., což představuje téměř 14 %.

Služby mají konstantní charakter. Nejvyšší hodnotu vykazovaly v roce 2013 ve výši 28 625 tis. Kč, z toho nájemné výrobních a kancelářských prostor závodu Zliv ve výši 11 732 tis. Kč, nakupované marketingové služby 2 499 tis. Kč, opravy, údržba a revize vy výši 4 750 tis. Kč, IT služby 881 tis. Kč, služby nevýrobní povahy 882 tis. Kč, zbytek tvoří přepravné, ostraha, ekologie, úklid atd. v celkové výši 7 881 tis. Kč. Průměrná hodnota služeb se pohybuje kolem 27 086 tis. Kč.

V grafu 4 je znázorněn meziroční vývoj provozních nákladů. Všechny uvedené položky provozních nákladů mají převážně neměnný vývoj. Výjimka je rok 2013, kde téměř polovina zmiňovaných položek dosáhla největší hodnoty.

**Graf 4: Meziroční vývoj provozních nákladů (v %)**



Zdroj: Výkazy podniku, vlastní zpracování

### 7.1.5 Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření podniku je dán rozdílem mezi celkovými výnosy a celkovými náklady podniku. Vývoj výsledku hospodaření je znázorněn v tabulce 12.

**Tabulka 12: Výsledek hospodaření v podniku v letech 2011 až 2014 (v tis. Kč)**

UKAZATEL	ROK			
	2011	2012	2013	2014
Provozní výsledek hospodaření	- 17 071	- 13 768	- 4 323	- 1 759
Finanční výsledek hospodaření	15 860	14 254	7 537	- 171
Mimořádný výsledek hospodaření	-	-	-	-
<b>EBT</b>	<b>- 1 211</b>	<b>486</b>	<b>3 214</b>	<b>- 1 930</b>
Odložená daň	- 1 804	- 1 071	- 1 819	- 161
<b>EAT</b>	<b>593</b>	<b>1 557</b>	<b>5 033</b>	<b>1 872</b>

Zdroj: Výkazy podniku, vlastní zpracování

Z tabulky 12 je patrné, že provozní výsledek hospodaření ve sledovaném období má zlepšovací charakter, tzv. ztráta se snižuje. Je to způsobeno především narůstajícími tržbami a úsporami v materiálové spotřebě. V podniku došlo ke změně klíčových dodavatelů papírových karet. Podnik přešel od německého dodavatele k českému dodavateli papírových karet, ty tvoří významnou položku v materiálové spotřebě, úspora se pohybuje kolem 10 000 mil. Kč.

Finanční výsledek hospodaření má klesající tendenci. V roce 2014 dokonce dosáhl záporné hodnoty a to – 171 tis. Kč. Jelikož je provozní výsledek hospodaření ve sledovaném období záporný, lze konstatovat, že převážnou část ze zisku tvoří právě finanční výsledek hospodaření, který tvoří především kurzové rozdíly.

Výsledek hospodaření v roce 2011 a v roce 2014 vykazuje zápornou hodnotu. Nejvyšší záporný výsledek hospodaření byl právě v posledním sledovaném roce a to ve výši – 1 930 tis. Kč. Největšího kladného zisku bylo dosaženo v roce 2013, tj. 3 214 tis. Kč, to zapříčinily již narůstající tržby a zrealizovaná změna klíčového dodavatele papírových karet. Oproti roku 2012, vzrostl zisk v roce 2013, kdy zisk dosáhl největší hodnoty o 2 728 tis. Kč.

Záporná odložená daň v prvních třech sledovaných letech byla hlavně dána nárůstem rozdílu mezi daňovou a účetní zůstatkovou cenou dlouhodobého majetku, z tohoto titulu narostla odložená daňová pohledávka. V roce 2014 se zvýšily opravné položky k zásobám, z toho vyplývá nárůst rozdílu mezi účetní a daňovou zůstatkovou cenou zásob s vlivem na nárůst odložené daňové pohledávky v menší míře. Vlivem odložené daně je vyčíslen čistý zisk v kladných hodnotách.

## 7.2 Analýza vybraných poměrových ukazatelů

### 7.2.1 Analýza rentability

Ukazatelé rentability patří mezi důležité nástroje pro posouzení, zda je podnik schopen vytvářet nové zdroje a to za pomoci investovaného kapitálu.

V tabulce 13 jsou uvedeny hodnoty ukazatelů rentability celkových aktiv, rentability vlastního kapitálu, rentability tržeb a rentability nákladů, které slouží k analyzování výsledku hospodaření. Potřebné údaje k výpočtu jednotlivých ukazatelů vycházejí z výkazu zisku a ztráty a rozvahy podniku PRYM CONSUMER CZ s. r. o.

**Tabulka 13: Ukazatele rentability podniku (v %)**

UKAZATEL	ROK			
	2011	2012	2013	2014
ROA	- 0,70	0,28	1,83	- 0,89
ROE	0,39	1,01	3,16	- 1,19
ROS	0,30	0,80	2,27	- 0,85
ROC	0,28	0,72	2,17	- 0,84

Zdroj: Výkazy podniku, vlastní zpracování

Rentabilita celkových aktiv ve dvou sledovaných letech dosahuje záporných hodnot, je to způsobeno tím, že podnik v těchto letech vykazoval ztrátu. Na své minimum rentabilita aktiv poklesla v roce 2014, kdy záporný výsledek hospodaření činil – 1 930 tis. Kč. V letech 2012 a 2013 podnik vykazoval kladné výsledky hospodaření, což se odrazilo na hodnotách rentability aktiv, která dosahovala též kladných hodnot. Nejlepší hodnoty nabývá v roce 2013.

Rentabilita vlastního kapitálu ve třech sledovaných letech vykazovala kladné hodnoty, které každý rok zaznamenaly nepatrný nárůst a byly zapříčiněny odloženou daní z běžné činnosti. V roce 2014 došlo k rapidnímu zhoršení, kdy hodnota ROE činila – 1,19, což představuje pokles o necelých 40 % oproti předchozímu roku. Ukazatel rentability tržeb a rentability nákladů má podobný trend vývoje jako ROE, nejnižší a zároveň zápornou hodnotu dosahují v roce 2014. Kde všechny sledované ukazatelé nabývají záporných hodnot.

### 7.2.2 Analýza produktivity práce

S efektivností resp. rentabilitou podniku úzce souvisí účinnost výrobních faktorů tj. produktivita.

Produktivita práce z přidané hodnoty vyjadřuje poměr přidané hodnoty a průměrného počtu pracovníků. Produktivita práce z tržeb vyjadřuje část tržeb připadající na 1 pracovníka. Zmínění ukazatele produktivity znázorňuje tabulka 14.

**Tabulka 14: Ukazatele produktivity práce podniku**

UKAZATEL	ROK			
	2011	2012	2013	2014
Produktivita práce z přidané hodnoty (Kč na 1 pracovníka)	376,20	392,12	502,13	516,78
Produktivita práce z tržeb (Kč na 1 pracovníka)	1 392,99	1 387,86	1 539,94	1 456,72

Zdroj: Výkazy podniku, vlastní zpracování

Produktivita práce z přidané hodnoty má ve sledovaném období rostoucí charakter. V roce 2014 zaznamenala nárůst oproti roku 2011 o 38 %, což představuje 516,78 Kč na jednoho pracovníka. Naopak produktivita práce z tržeb neměla stejný trend vývoje, důvodem byly ceny výstupů, resp. prodejní ceny výrobků. Největší část tržeb připadala na 1 pracovníka v roce 2013, kde činila 1539,94 Kč.

### 7.2.3 Analýza aktivity

Ukazatelé aktivity vyjadřují, jak podnik využívá své majetkové části. Nejčastější ukazatelé aktivity jsou uvedeny v tabulce 15, kterými jsou: doba obratu zásob (ve dnech), doba obratu pohledávek (ve dnech) a doba obratu závazků (ve dnech).

**Tabulka 15: Ukazatele aktivity podniku**

UKAZATEL	ROK			
	2011	2012	2013	2014
Doba obratu zásob (ve dnech)	78,62	77,99	71,49	67,99
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	36,46	22,14	35,59	22,10
Doba obratu závazků (ve dnech)	8,67	11,86	11,32	18,18

Zdroj: Výkazy podniku, vlastní zpracování

Výsledky ukazatele doby obratu zásob vykazovaly v letech 2011 až 2014 vyrovnané hodnoty. Výsledné hodnoty informují o tom, že zásoby byly uloženy ve skladech průměrně 74 dnů, než došlo k jejich prodeji nebo spotřebě. Pro podnik jsou tyto výsledky příznivé, z důvodu jejich klesající tendence.

Doba splatnosti pohledávek vůči obchodním partnerům se v průměru pohybovala kolem 29 dní. Posledním ukazatelem aktivity je doba obratu závazků vůči dodavatelům.

### 7.3 Dopadu změny objemu produkce na hospodaření podniku

#### 7.3.1 Stanovení globálních nákladových funkcí v letech 2011 až 2014

Nejprve byla zapotřebí konzultace s odborníkem v podniku, z důvodu rozdělení nákladových druhů z pohledu změny vztahu k objemu výroby viz tabulka 16. Tabulka 17 znázorňuje globální nákladovou funkci v letech 2013 až 2014.

**Tabulka 16: Vývoj fixních a variabilní nákladů v letech 2011 až 2014 (v tis. Kč)**

UKAZATEL	ROK			
	2011	2012	2013	2014
Fixní náklady	95 906	97 428	104 217	100 603
Variabilní náklady	117 219	119 078	127 376	122 959
<b>Celkové náklady</b>	<b>213 125</b>	<b>216 506</b>	<b>231 593</b>	<b>223 562</b>

Zdroj: Výkazy podniku, vlastní zpracování

V tabulce 16 je uveden vývoj fixních a variabilních nákladů v podniku. Fixní náklady v podniku zaujímají cca 45 % podíl na celkových nákladech a variabilní náklady zaujímají 55 % z celkových nákladů.

**Tabulka 17: Globální nákladová funkce v letech 2013 až 2014**

UKAZATEL	ROK	
	2013	2014
Celkové tržby (výkony)	221 751	221 422
Fixní náklady	104 217	100 603
Haléřový ukazatel	0,57	0,56
Nákladová funkce	$N = 104\,217 + 0,57 * Q$	$N = 100\,603 + 0,56 * Q$

Zdroj: Výkazy podniku, vlastní zpracování

Mezi nejvýznamnější položku variabilních nákladů v podniku PRYM CONSUMER CZ lze zařadit především materiálovou spotřebu, do které patří komponenty galanterního charakteru, jako jsou různé patenty, zipy, knoflíky atd., které podnik nakupuje a následně balí. V řádově se pohybuje kolem 20 000 mil. Kč od jednoho dodavatele ze skupiny PRYM, celkem od všech dodavatelů to představuje 30 000 – 40 000 mil. Kč. Další významnou položkou jsou papírové karty, které činní spotřebu

kolem 10 000 – 15 000 mil. Kč. Poslední důležitou položkou materiálové spotřeby jsou dráty, které se pohybují okolo 8 000 mil. Kč.

Z největší části jsou fixní náklady tvořeny mzdovými náklady a odpisy. Další důležitou položkou fixních nákladů je nájem výrobních prostor ve Zlivi, který představuje 12 000 mil. Kč za rok.

### 7.3.2 Bod zvratu v podniku

Ze znalosti fixních a variabilních nákladů by bylo možné odvodit kritické množství výroby, pod které by neměla výroba poklesnout. Bod zvratu je uveden v tabulce 18 v letech 2011 až 2014.

**Tabulka 18: Výpočet bodu zvratu v podniku v letech 2011 až 2014 (v tis. Kč)**

UKAZATEL	ROK			
	2011	2012	2013	2014
Celkové tržby (výkony)	195 018	194 301	221 751	221 422
Variabilní náklady	117 219	119 078	127 376	122 959
Haléřový ukazatel	0,60	0,61	0,57	0,56
Fixní náklady	95 906	97 428	104 217	100 603
<b>Bod zvratu</b>	<b>240 407</b>	<b>251 657</b>	<b>244 877</b>	<b>226 234</b>

Zdroj: Výkazy podniku, vlastní zpracování

Z tabulky 18 vyplývá, že v celém sledovaném období celkové náklady přesahovaly celkové tržby a tím pádem se podnik nacházel pod bodem zvratu. Díky tomu podnik v letech 2011 a 2014 vykazoval ztrátu. Průměrně se bod zvratu pohybuje kolem 240 794 tis. Kč, což nebylo dosaženo v žádném sledovaném roce.

Haléřový ukazatel se průměrně pohybuje kolem 0,59 Kč nákladů na 1 Kč celkových tržeb. Podnik by neměl zanedbávat náklady a měl by především usilovat o jejich snížení.

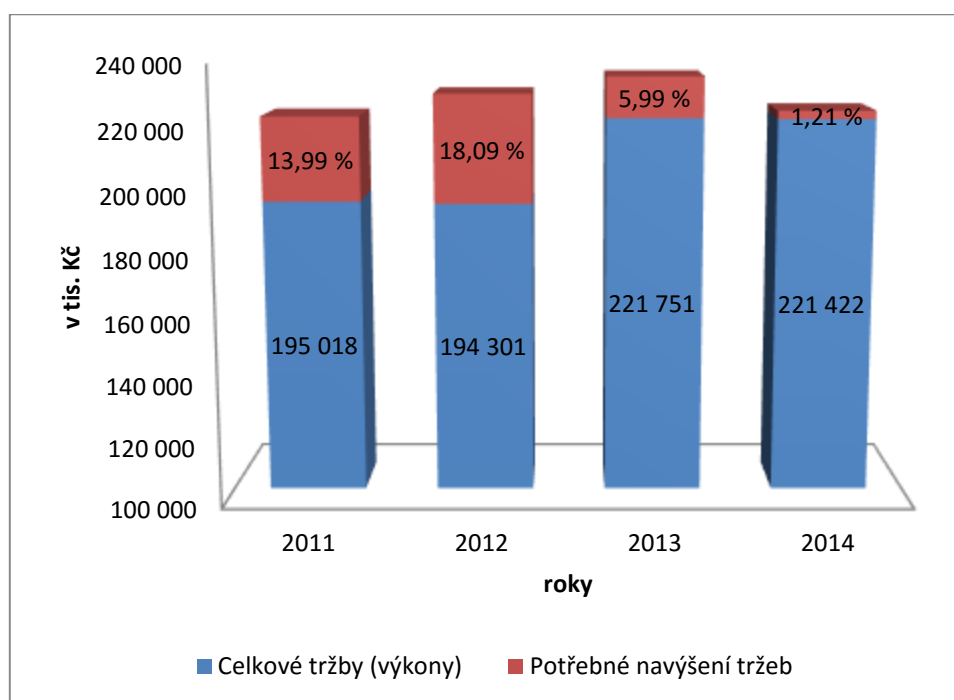
**Tabulka 19: Potřebné navýšení tržeb na dosažení bodu zvratu**

UKAZATEL	ROK			
	2011	2012	2013	2014
Celkové tržby (výkony) (v tis. Kč)	195 018	194 301	221 751	221 422
Bod zvratu (v tis. Kč)	240 407	251 657	244 877	226 234
Potřebné navýšení tržeb (v tis. Kč)	27 282	35 151	13 284	2 672
Potřebné navýšení tržeb (v %)	13,99	18,09	5,99	1,21

Zdroj: Výkazy podniku, vlastní zpracování

Na dosažení bodu zvratu pro jednotlivé roky ve sledovaném období je potřebné, následující navýšení tržeb viz tabulku 19 a graf 5, za předpokladu, že v podniku nedošlo ke snížení nákladů. Podnik byl nejbližší k dosažení bodu zvratu v roce 2014, kdy bylo zapotřebí navýšit tržby o 2 672 tis. Kč, což odpovídalo nárůstu tržeb o 1,21 %. Z opačného pohledu nejdále k dosažení bodu zvratu měl podnik ve druhém sledovaném roce, kdy bylo zapotřebí navýšit tržby o 35 151 tis. Kč, což představovalo nárůst tržeb o 18,09 %.

**Graf 5: Potřebné navýšení tržeb na dosažení bodu zvratu**



Zdroj: Výkazy podniku, vlastní zpracování

### 7.3.3 Dopad změny tržeb na hospodaření podniku

Pro další úvahy je zaveden předpoklad, v krátkém období neměnnost fixních nákladů v podniku. V následující modelové situaci se bude uvažovat zvýšení tržeb o 5 %, v souvislosti se závěry podniku. Variabilní náklady se budou zvyšovat úměrně nárůstu tržeb. S následným dopočítáním nového výsledku hospodaření, se bude uvažovat s finančním výsledkem hospodaření v neměnné výši. S těmito údaji je možné přiblížit vývoj důležitých ukazatelů a následný dopad na jednotlivé ukazatele rentability. Dopad zvýšení tržeb na bod zvratu je uveden v tabulce 20.



**Tabulka 20: Dopad zvýšení tržeb na bodu zvratu**

UKAZATEL	ROK
	2016
Celkové tržby (výkony) (v tis. Kč)	221 422
Potřebné zvýšení tržeb (v tis. Kč)	232 493
Zvýšení tržeb o 5 %	11 071
<b>Bod zvratu (v tis. Kč)</b>	<b>226 234</b>

Zdroj: Výkazy podniku, vlastní zpracování

Pro snadnější orientaci jsou jednotlivé výsledky zobrazeny v tabulce 21 a zároveň je uveden vývoj a následný dopad jednotlivých ukazatelů rentability. Především jde o rentabilitu celkových aktiv a rentabilitu vlastního kapitálu.

**Tabulka 21: Dopad změny tržeb na jednotlivé ukazatele**

Změna tržeb	%	5 %
	absolutní (v tis. Kč)	11 071
Celkové tržby (v tis. Kč)		232 493
Variabilní náklady (v tis. Kč)		129 107
Fixní náklady (v tis. Kč)		100 603
Výsledek hospodaření (v tis. Kč)		2 316
ROA (%)		1,52
ROE (%)		1,34
Haléřový ukazatel		0,56

Zdroj: výkazy podniku, vlastní zpracování

Z výše uvedené situace, kde došlo, ke zvýšení tržeb o 5 % vychází, že zároveň rostla jak rentabilita celkových aktiv, tak i rentabilita vlastního kapitálu. Jako jedinou výjimku lze zmínit, že rok 2013 byl pro podnik nejvíce produktivní za celé sledované období, tudíž sledované ukazatele byly vyšší než výsledné hodnoty modelové studie. Výsledná hodnota rentability celkových aktiv v roce 2013 představovala na 1 Kč aktiv 0,0183 Kč zisku, zatím co v modelové situaci připadá na 1 Kč aktiv 0,0152 Kč zisku, což představuje snížení o 0,0031 Kč. Rentabilita vlastního kapitálu označuje, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč investovaného kapitálu. V tomto případě přinesla 1 Kč investovaného kapitálu 0,0134 Kč zisku. Lze předpokládat, že pokud by v podniku docházelo ke snižování tržeb, tak by to následně zapříčinilo záporné hodnoty daných ukazatelů, což je pro podnik neperspektivní.

Dopad změny tržeb měl pozitivní účinek na výsledek hospodaření podniku. Zvýšení tržeb o 5 %, představuje absolutní nárůst o 11 071 tis. Kč. Tudíž celkové tržby v modelové situaci činily 232 493 tis. Kč. Co se týče celkových nákladů, které se skládají s nákladů variabilních a nákladů fixních. Toto zvýšení se dotklo především variabilních nákladů, které se též zvýšily o 5 %, činily 129 107 tis. Kč. Fixní náklady zůstaly neměnné v hodnotě 100 603 tis. Kč, které vychází z roku 2014. Podnik tedy dosáhl kladného výsledku hospodaření v hodnotě 2 612 tis. Kč. Podnik předpokládá budoucí pozitivní vývoj tržeb z provozní činnosti, především díky zvyšování prodeje tradičního sortimentu, do kterého patří galanterního zboží a dále pak tržby z přesouvání výroby z jiných jednotek v rámci skupiny PRYM do výrobního podniku PRYM CONSUMER CZ ve Zlivi.

Relativní úspora fixních nákladů z důvodu zvýšení celkových tržeb o 5 % by činila 5 030 tis. Kč. Kromě rozšíření výroby úsporu fixních nákladů lze předpokládat díky plánovanému odkoupení pronajaté budovy. Především z důvodu, že největší položkou fixních nákladů v podniku PRYM CONSUMER CZ je nájem, který činí necelých 12 000 tis. Kč za rok. Dále pak fixní náklady tvoří mzdové náklady a odpisy.

## **8 Zhodnocení provedené analýzy a návrh opatření pro zefektivnění hospodaření podniku**

Hlavní náplní práce bylo zhodnocení dopadu změny objemu produkce na hospodaření výrobního podniku PRYM CONSUMER CZ, s. r. o. Daná problematika byla uskutečněna na základě rozboru ekonomické činnosti podniku za období 4 let od roku 2011 do roku 2014 prostřednictvím rozboru výnosů, kde hlavní složkou jsou tržby za vlastní výkony a zboží, analýzy nákladů, výsledku hospodaření a ukazatelů rentability, aktivity a produktivity práce.

Z provedeného rozboru výnosů, které se člení na výnosy provozní, ty jsou získané z provozně – hospodářské činnosti podniku, výnosy finanční získané z finančních investic a výnosy mimořádné vychází, že nejvýznamnější položkou z celkových výnosů jsou výnosy provozní, které zaujímají v průměru okolo 96 % a jedná se především o tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, tj. výroba ručních šicích jehel, ocelových a skleněných špendlíků atd. Provozní výnosy měly ve sledovaném období rostoucí charakter. Za zmínění stojí rok 2013, kdy došlo k jejich nárůstu s porovnáním s prvním sledovaným rokem o 31 187 tis. Kč. Tento jev byl ovlivněn především zvýšením prodeje tradičního sortimentu, tj. galanterního zboží a dále pak byly tržby zvyšované díky přesouvání výroby z jiných jednotek v rámci skupiny PRYM do výrobního závodu ve Zlivi. Naopak finanční výnosy zaujímají v podniku jen nepatrnou část, v průměru okolo 5 % z celkových výnosů a za sledované období mají klesající tendenci, i přesto na základě rozboru výsledku hospodaření lze tvrdit, že zisk tvoří právě jen finanční výsledek hospodaření, z toho důvodu, že provozní výsledek hospodaření se po celou sledovanou dobu nachází v záporných hodnotách. Co se týče mimořádných výnosů, ty podnik nevykazuje.

Vývoj celkových nákladů v podniku bezpochyby významně souvisí s objemem výroby. Z provedené analýzy vývoje celkových nákladů vychází, že nejpodstatnější položkou stejně jako u výnosů jsou náklady provozní, což se u výrobního podniku dalo předpokládat. Provozní náklady zaujímají 99 % podíl na celkových nákladech. Více jak polovinu z provozních nákladů tvoří spotřeba materiálu a energie, tj. 52 %. Další nejvíce zastoupenou položkou jsou osobní náklady, které se v průměru pohybují okolo necelých 30 %. Důležitou položkou provozních nákladů představuje nájem výrobních a kancelářských prostor ve Zlivi. Jako zanedbatelné položky lze nazvat finanční náklady,

kteře jsou z největší část tvořeny bankovními poplatky a ve sledovaném období nedosáhly ani 1 %. Co se týče mimořádných nákladů, ty podnik nevykazuje.

Výsledek hospodaření podniku byl ve dvou sledovaných letech záporný (2011, 2014). Hlavním důvodem bylo, že ve zmíněných letech převyšoval záporný provozní výsledek hospodaření nad finančním výsledkem hospodaření, i přesto, že v roce 2011 dosahoval nejvyšší hodnoty. Nejvyšší zisk byl vytvořen v roce 2013, což bylo pozitivně ovlivněno narůstajícími tržbami a úsporami v materiálové spotřebě. V podniku PRYM CONSUMER CZ, s. r. o. došlo ke změně klíčového dodavatele papírových karet.

Posouzení a hodnocení celkové efektivnosti podniku bylo provedeno za pomoci ukazatelů rentability.

Z analýzy produktivity práce vychází, že produktivita práce z přidané hodnoty měla ve sledovaném období rostoucí charakter. V roce 2014 zaznamenala nárůst oproti roku 2011 o 38 %, což představuje 516,78 Kč na jednoho pracovníka. Naopak produktivita práce z tržeb, která vyjadřuje část tržeb připadající na jednoho pracovníka, vykazovala klesající trend vývoje. Největší část tržeb připadala na 1 pracovníka v roce 2013, kde činila 1539,94 Kč.

Pro posouzení jak podnik využívá své majetkové části, byly použity ukazatele aktivity. Zásoby byly uloženy ve skladech průměrně 74 dnů, než došlo k jejich prodeji nebo spotřebě. Pro podnik jsou výsledky příznivé, z důvodu jejich klesající tendence. Pohledávky z obchodních vztahů byly inkasovány cca za měsíc ve sledovaném období.

Důležitou částí práce byla názorná situace, při které byly rozděleny náklady na fixní a variabilní na podkladě konzultace s odborným pracovníkem podniku. Nejvýznamnější položka variabilních nákladů je především materiálová spotřeba. Fixní náklady jsou z největší části tvořeny mzdovými náklady a odpisy. V souvislosti s tímto členěním nákladů v závislosti na objemu výroby byl zároveň vypočítán bod zvratu neboli kritické množství výroby. Podnik byl nejbliže k dosažení bodu zvratu v roce 2014, kdy bylo zapotřebí navýšit tržby o 2 672 tis. Kč resp. snížit náklady, v tomto případě bod zvratu činil 226 234 tis. Kč.

Hlavní část práce byla analýza dopadu změny tržeb na hospodaření podniku, při které fixní náklady od roku 2014 zaujímaly stejnou úroveň. Tato názorná situace napovídá o tom, jaký bude následný dopad na jednotlivé ukazatele rentability, pokud dojde ke zvýšení tržeb o 5 %. Z provedené analýzy vyplývá, že zvýšení tržeb by zapříčinilo růst jak rentability celkových aktiv, tak i rentability vlastního kapitálu. Výsledná hodnota rentability celkových aktiv v roce 2013 představovala na 1 Kč aktiv

0,0183 Kč zisku, zatím co v modelové situaci připadá na 1 Kč aktiv 0,0152 Kč zisku, což představuje snížení o 0,0031 Kč. Dopad změny tržeb měl pozitivní účinek na výsledek hospodaření podniku. Podnik díky zvýšení tržeb o 5 % dosáhl kladného výsledku hospodaření v hodnotě 2 612 tis. Kč. Podnik předpokládá budoucí pozitivní vývoj tržeb z provozní činnosti, především díky zvyšování prodeje tradičního sortimentu a dále pak tržby z přesouvání výroby z jiných jednotek v rámci skupiny PRYM do výrobního podniku PRYM CONSUMER CZ, s. r. o ve Zlivi. Relativní úspora fixních nákladů z důvodu zvýšení celkových tržeb o 5 % by činila 5 030 tis. Kč, což představuje nižší náklad na 1 Kč tržeb a podnik bude více konkurenceschopný. V blízké budoucnosti bude relativní úspora fixních nákladů představovat významnou položku v podniku.

Zhodnocení provedené analýzy nemá pro podnik příliš příznivé výsledky. Ve dvou sledovaných letech se podnik pohyboval v záporném výsledku hospodaření, což bylo zapříčiněno především díky tomu, že převážnou část zisku tvoří finanční výsledek hospodaření, který je tvořen z tzv. cash poolingů. Mezi prvotní navržené opatření bych zařadila minimalizaci provozních nákladů, kde velkou položku fixních nákladů tvoří nájem. Po konzultaci s finančním manažerem mi bylo řečeno, že v následujícím roce toto navržené opatření chtějí zrealizovat a to prostřednictvím cizího kapitálu a následného odkoupení pronajaté budovy ve Zlivi. V tomto případě by relativní úspora fixních nákladů činila 4 430 tis. Kč. Je důležité brát v potaz snížení fixních nákladů o nájem budovy, ale zároveň poměrné navýšení fixních nákladů o odpisy. Toto opatření bude mít pozitivní vliv především na provozní výsledek hospodaření, a to z důvodu, že odpisy budou vykazovány v menší hodnotě než nájem. Jako další úsporné opatření bych navrhla vyhledávání tzv. racionálních investic. Pro zefektivnění hospodaření podniku bych doporučila ve větší míře se zaměřit na podporu dalších transferových projektů v rámci skupiny PRYM, kde nová výroba a z toho vyplývající prodeje zajistí nadproporciální nárůst zisku z důvodu efektivnějšího pokrytí fixních nákladů podniku. Dalším opatřením pro zefektivnění hospodaření podniku může být větší důraz na tzv. nákladový controlling, který představuje nástroj snižování nákladových položek a hledání možných variant úspory na všech podnikových úrovních nebo podnikových procesech.

Pokud podnik v následujících letech bude realizovat některé z navržených opatření, lze v budoucnosti očekávat efektivnější hospodaření podniku.

## 9 Závěr

Cílem práce bylo analyzovat dopad změny objemu produkce na hospodaření v podniku PRYM CONSUMER CZ, s. r. o. se sídlem ve Zlivi. Tato analýza byla provedena v letech 2011 až 2014 s ohledem na analýzu výnosů, nákladů a výsledku hospodaření a s nimi související ukazatele. Preferovanou oblastí v provedených analýzách byla provozní oblast, protože jde o výrobní podnik.

Na základě konkrétních údajů, které byly získané z výkazu zisku a ztráty, popřípadě z rozvahy bylo zjištěno, že nejvýznamnější položku z celkových výnosů a nákladů tvoří provozní výnosy a náklady, které jsou klíčovým faktorem v celkovém hospodaření podniku. Z analýzy výsledku hospodaření vychází, že z důvodu záporného provozního výsledku hospodaření, ten má ve sledovaném období zlepšovací charakter, tzv. ztráta se snižuje, převážnou část ze zisku tvoří finanční výsledek hospodaření. Kladný výsledek hospodaření podnik dosáhl ve dvou sledovaných letech, tudíž se dá říct, že účel činnosti byl naplněn pouze z poloviny.

Efektivnost podniku byla posuzována pomocí ukazatelů rentability, dále pak byla provedena analýza produktivity práce a analýza aktivity. Výsledné hodnoty rentability v posledním sledovaném roce dosahovaly záporných hodnot, to bylo zapříčiněno záporným výsledkem hospodaření, v ostatních sledovaných letech se pohybovaly převážně v kladných hodnotách. Produktivita práce z přidané hodnoty vykazovala rostoucí charakter, naopak produktivita práce z tržeb neměla stejný trend vývoje, důvodem byly ceny výstupů, resp. prodejní ceny výrobků. Co se týče, analýzy obratovosti aktiv, výsledné ukazatele nevykazovaly značné výkyvy. Zásoby byly uloženy ve skladech průměrně 74 dnů, než došlo k jejich prodeji či spotřebě, z čehož plyne nadbytečné množství zásob na skladech. Pohledávky z obchodních vztahů byly inkasovány cca za měsíc.

Dopad změny objemu produkce měl pozitivní přínos pro podnik. Z důvodu zvýšení tržeb došlo zároveň ke zvýšení rentability celkových aktiv i rentability vlastního kapitálu. Stejně tak v kladných hodnotách vyšel i výsledek hospodaření. Díky tomu lze konstatovat, že účel diplomové práce byl splněn.

V závěru praktické části byla navržena možná opatření pro zefektivnění hospodaření podniku, na které by se měl podnik v budoucnu zaměřit.

## 10 Summary

The objective of this thesis was to analyse impact of the changes of production volume to economy of company PRYM CONSUMER CZ, s.r.o. based in Zliv. This analysis was performed between years 2011 and 2014 in consideration of analysis of revenues, expenses, net income and related indicators. Because we're talking about manufacturing company, the focus was put to operation field.

The most important part of total revenues and costs, Which are a key factor to net income, are operating ones as found based on particular data gathered from profit and loss account alternatively balance sheet. In refference to anylisis of net income it's obvious that, because it has improving character withing the focused time period, called. loss decreases, the bulk of the profits, constitutes a financial profit.

Company efficiency was evaluated using profitability indexes. Productivity analysis was made as well as aktivity analysis.

The production volume change was positive for company. The profitability of total assets and equity have grown due to growth of income. Even net income found itself in green numbers. Therefore to conclude, the objective of this thesis has been achieved.

**Keywords: income, revenues, expenses, profitability, break-even point**

## 11 Seznam použité literatury

- Bartáková, G. (2005). *Spokojenost zákazníka v procesech CRM*. Bratislava: Imagewell.
- Baye, M., & Prince, J. (2014). *Managerial Economics and Business Strategy*. New York: McGraw - Hill Irwin.
- Bestvinová, V., & kol. (2008). *Podnikové hospodárstvo I*. Bratislava: Slovenská technická univerzita.
- Čechová, A. (2006). *Manažerské účetnictví*. Brno: Computer Press.
- Dušková, M. (1996). *Náklady a výnosy, vlastní a cizí zdroje: návod k účtování*. Praha: Eurounion.
- Fialová, H. (2000). *Malý ekonomický výkladový slovník* (6. uprav. vyd.). Praha: A plus.
- Fibírová, J., & kol. (2007). *Nákladové a manažerské účetnictví* (2. vyd.). Praha: ASPI.
- Fibírová, J., & Šoljaková, L. (2005). *Hodnotovénastroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI.
- Fibírová, J., Šoljaková, L., & Wagner, J. (2007). *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: ASPI.
- Gründwald, R., & Holečková, J. (2009). *Finanční analýza a plánování podniku* (1. vyd.). Praha: Ekopress.
- Holečková, J. (2008). *Finanční analýza firmy* (1. vyd.). Praha: ASPI.
- Horvath, P., & Partners. (2002). *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting.
- Hradecký, M. (2008). *Manažerské účetnictví* (1. vyd.). Praha: Grada.
- Hunčová, M. (1999). *Manažerské účetnictví*. Ostrava: Mirago.
- Kislingerová, E. (2010). *Manažerské finance* (3. vyd.). Praha: C. H. Beck.
- Kislingerová, E., & Hnilica, J. (2008). *Finanční analýza krok za krokem* (2. vyd.). Praha: C. H. Beck.
- Kovanicová, D. (2004). *Jak porozumět světovým, evropským, českým účetním výkazům* (1. vyd.). Praha: Bova Polygon.
- Kožená, M. (2007). *Manažerská ekonomika: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck.
- Král, B. (2006). *Manažerské účetnictví* (2. rozš. vyd.). Praha: Management Press.
- Král, B. (2010). *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press.



- Král, B., & kol. (2010). *Manažerské účetnictví* (3. dopl. a aktualiz. vyd.). Praha: Management Press.
- Krutina, V. (2009). *Ekonomika podniku: studijní text pro kombinované studium*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.
- Landa, M. (2008). *Jak číst finanční výkazy* (1. vyd.). Brno: Computer Press.
- Lang, H. (2005). *Manažerské účetnictví: teorie a praxe*. Praha: C. H. Beck.
- Marek, P., & kol. (2009). *Studijní průvodce financemi podniku* (2. aktualiz. vyd.). Praha: Ekopress.
- Meluzín, T., & Meluzín, V. (2003). *Základy ekonomiky podniku*. Brno: PC - DIR.
- Neumaierová, I., & Neumaier, I. (2002). *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada.
- Pavelková, D., & Knápková, A. (2009). *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Grada Publishing.
- Popesko, B. (2009). *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada Publishing.
- PRYMCONSUMER. (2. prosinec 2016). Načteno z <http://www.prym.cz/kvalita.html>
- Ryneš, P. (2006). *Podvojný účetnictví*. Zlín: ANAG.
- Sedláček, J. (2005). *Účetnictví pro manažery*. Praha: Grada.
- Sedláček, J. (2007). *Finanční analýza podniku* (1. vyd.). Brno: Computer Press.
- Sedláček, J. (2011). *Finanční analýza podniku* (2. vyd.). Brno: Computer Press.
- Synek, M. (2002). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.
- Synek, M. (2006). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.
- Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika* (5. aktualiz. a dopl. vyd.). Praha: Grada.
- Synek, M., & Kislíngerová, E. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.
- Synek, M., & kol. (2000). *Podniková ekonomika* (2. vyd.). Praha: C. H. Beck.
- Synek, M., & kol. (2003). *Manažerská ekonomika* (3. přeprac. a aktualiz. vyd.). Praha: Grada.
- Synek, M., & kol. (2011). *Manažerská ekonomika* (5. aktualiz a dopl. vyd.). Praha: Grada.
- Štohl, P. (2009). *Učebnice účetnictví 2009: pro střední školy a pro veřejnost* (10. uprav. vyd.). Znojmo: Pavel Štohl.
- Šulák, M., & Vacík, E. (2005). *Měření výkonnosti firem*. Praha: EUPRESS.

- Valach, J. (1999). *Finanční řízení podniku* (2. vyd.). Praha: Ekopress.
- Vysušil, J. (2004). *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting.
- Wágner, J., & kol. (2009). *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti* (1. vyd.). Praha: Grada.
- Wöhe, G., & Kislíngrová, E. (1995). *Úvod do podnikového hospodářství* (2. přeprac. a dopl. vyd.). Praha: C. H. Beck.
- Živělová, I. (2008). *Podnikové finance* (1. vyd.). Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita.

## Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tabulka 1: Primární ukazatele .....	31
Tabulka 2: Metodika výpočtu poměrových ukazatelů.....	32
Tabulka 3: Vybrané ukazatele pro charakteristiku podniku za období 2011 – 2014 .....	35
Tabulka 4: Výnosy podniku v letech 2011 až 2014 (v tis. Kč) .....	37
Tabulka 5: Struktura výnosů (v %).....	38
Tabulka 6: Provozní výnosy podniku v letech 2011 až 2014 (v tis. Kč).....	39
Tabulka 7: Struktura provozních výnosů (v %).....	39
Tabulka 8: Náklady podniku v letech 2011 až 2014 (v tis. Kč) .....	41
Tabulka 9: Struktura nákladů (v %).....	42
Tabulka 10: Provozní náklady podniku v letech 2011 až 2014 (v tis. Kč).....	43
Tabulka 11: Struktura provozních nákladů (v %).....	44
Tabulka 12: Výsledek hospodaření v podniku v letech 2011 až 2014 (v tis. Kč) .....	46
Tabulka 13: Ukazatele rentability podniku (v %).....	47
Tabulka 14: Ukazatele produktivity práce podniku.....	48
Tabulka 15: Ukazatele aktivity podniku .....	48
Tabulka 16: Vývoj fixních a variabilní nákladů v letech 2011 až 2014 (v tis. Kč).....	49
Tabulka 17: Globální nákladová funkce v letech 2013 až 2014.....	49
Tabulka 18: Výpočet bodu zvratu v podniku v letech 2011 až 2014 (v tis. Kč) .....	50
Tabulka 19: Potřebné navýšení tržeb na dosažení bodu zvratu .....	50
Tabulka 20: Dopad zvýšení tržeb na bodu zvratu.....	52
Tabulka 21: Dopad změny tržeb na jednotlivé ukazatele .....	52
Graf 1: Meziroční vývoj výnosů (v %).....	38
Graf 2: Meziroční vývoj provozních tržeb (v %) .....	41
Graf 3: Meziroční vývoj nákladů (v %).....	43
Graf 4: Meziroční vývoj provozních nákladů (v %).....	45
Graf 5: Potřebné navýšení tržeb na dosažení bodu zvratu.....	51
Obrázek 1: Analýza bodu zvratu .....	28
Obrázek 2: Logo podniku .....	33

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Rozvaha – Aktiva podniku v letech 2011 – 2014 .....	68
Příloha 2: Rozvaha – Pasiva podniku v letech 2011 – 2014.....	71
Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty podniku v letech 2011 – 2014 .....	73

## Přílohy

### Příloha 1: Rozvaha – Aktiva podniku v letech 2011 – 2014

Rozvaha (v tis. Kč)		2011	2012	2013	2014
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	173 107	183 075	184 510	188 863
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný kapitál</b>				
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	50 172	48 438	43 720	44 835
<b>B.I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	428	301	248	156
1.	Zřizovací výdaje				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
3.	Software	182	91	136	91
4.	Ocenitelná práva				
5.	Goodwill				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	53	210	112	65
7.	Nedokončený nehmotný dlouhodobý majetek	193	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	49 744	48 137	43 472	44 416
1.	Pozemky	8 190	7 578	7 578	7 578
2.	Stavby	4 774	781	2 950	2 768
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	36 169	36 802	32 266	31 140
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů				
5.	Základní stádo a tažná zvířata				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	302	2 976	678	2700

8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	309	0	0	230
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému				
<b>B.III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>				263
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
4.	Půjčky a úvěry – ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek				263
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	122 643	134 551	140 705	144 002
<b>C.I.</b>	<b>Zásoby</b>	42 591	42 096	44 034	41 824
1.	Materiál	19 465	17 924	16 468	18 925
2.	Nedokončená výroba a polotovary	19 147	22 415	24 727	18 908
3.	Výrobky	3 938	1 611	2 111	3 203
4.	Zvířata				
5.	Zboží	41	38	43	44
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	108	685	744
<b>C.II.</b>	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	3 225	4 296	6 115	6 276
1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky – ovládající a řídicí osoba				
3.	Pohledávky – podstatný vliv				

4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	4	4	4	4
6.	Dohadné účty aktivní				
7.	Jiné pohledávky				
8.	Odložená daňová pohledávka	3 221	4 292	6 111	6 272
<b>C.III.</b>	<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>65 794</b>	<b>79 305</b>	<b>87 990</b>	<b>89 807</b>
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	19 749	11 947	21 923	13 593
2.	Pohledávky – ovládající a řídicí osoba	41 371	61 058	61 828	73 569
3.	Pohledávky – podstatný vliv				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
6.	Stát – daňové pohledávky	1 494	1 406	2 147	2 092
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	136	509	531	520
8.	Dohadné účty aktivní	756	1 600	539	0
9.	Jiné pohledávky	2 288	2 785	1 022	33
<b>C.IV.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>11 033</b>	<b>8 854</b>	<b>2 566</b>	<b>6 095</b>
1.	Peníze	181	187	212	185
2.	Účty v bankách	10 852	8 667	2 354	5 910
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek				
<b>D.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>292</b>	<b>86</b>	<b>85</b>	<b>26</b>
1.	Náklady příštích období	68	53	85	26
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období	224	33		

**Příloha 2: Rozvaha – Pasiva podniku v letech 2011 – 2014**

<b>Rozvaha (v tis. Kč)</b>		<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
	<b>PASIVA CELKEM</b>	173 107	183 075	184 510	188 863
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	152 621	154 178	159 212	157 340
<b>A.I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	25 000	25 000	25 000	25 000
1.	Základní kapitál	25 000	25 000	25 000	25 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)				
3.	Změny základního kapitálu				
<b>A.II.</b>	<b>Kapitálové fondy</b>				
1.	Emisní ážio				
2.	Ostatní kapitálové fondy				
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění				
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění				
<b>A.III.</b>	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</b>	193 666	193 666	193 822	194 074
1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	1 657	1 657	1 813	2 065
2.	Statutární a ostatní fondy	192 009	192 009	192 009	192 009
<b>A.IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	- 66 638	- 66 045	- 64 643	- 59 862
1.	Nerozdělený zisk minulých let				
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-66 638	-66 045	- 64 643	- 59 862
<b>A.V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	593	1 557	5 033	- 1 872
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	20 486	28 180	24 558	30 714
<b>B.I.</b>	<b>Rezervy</b>	4 929	5 792	7 313	6 361
1.	Rezervy podle zvláštních				
2.	Rezerva na důchody a podobné				
3.	Rezerva na daň z příjmů				103
4.	Ostatní rezervy	4 929	5 792	7 313	6 258
<b>B.II.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	0	3 300	2 350	5 390
1.	Závazky z obchodních vztahů				



2.	Závazky – ovládající a řídicí osoba				
3.	Závazky – podstatný vliv				
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům				
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy				
6.	Vydané dluhopisy				
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě				
8.	Dohadné účty pasivní				
9.	Jiné závazky	0	3 300	2 350	5 390
10.	Odložený daňový závazek				
<b>B.III.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	15 557	19 088	14 895	18 963
1.	Závazky z obchodních vztahů	4 697	6 401	6 974	11 184
2.	Závazky – ovládající a řídicí				
3.	Závazky – podstatný vliv				
4.	Závazky ke společníkům,				
5.	Závazky k zaměstnancům	2 850	2 875	3 188	3 270
6.	Závazky ze sociálního	1 536	1 390	1 624	1 626
7.	Stát – daňové závazky a dotace	2 630	3 304	1 414	416
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	873	930	461	158
9.	Vydané dluhopisy				
10.	Dohadné účty pasivní	2 861	3 302	159	271
11.	Jiné závazky	110	886	1 075	2 038
<b>B.IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>				
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé				
2.	Krátkodobé bankovní úvěry				
3.	Krátkodobé finanční výpomoci				
<b>C.I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	0	717	740	809
1.	Výdaje příštích období	0	717	740	809
2.	Výnosy příštích období				

**Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty podniku v letech 2011 – 2014**

Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)		2011	2012	2013	2014
I.	Tržby za prodej zboží	433	398	479	485
<b>A.</b>	<b>Náklady vynaložené na prodej zboží</b>	397	365	437	446
+	<b>Obchodní marže</b>	36	33	42	39
II.	Výkony	190 731	194 563	223 139	216 979
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	194 585	193 903	221 272	220 937
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-4 061	660	1 867	- 4 030
3.	Aktivace	207	0	0	72
<b>B.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	138 099	138 131	150 874	138 467
1.	Spotřeba materiálu a energie	111 697	111 644	122 249	111 637
2.	Služby	26 402	26 487	28 625	26 830
+	<b>Přidaná hodnota</b>	52 668	56 465	72 307	78 551
C.	Osobní náklady	62 151	62 337	66 776	70 580
1.	Mzdové náklady	45 920	46 129	49 546	52 306
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva				
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní	15 090	14 999	15 961	16 864
4.	Sociální náklady	1 141	1 209	1 269	1 410
<b>D.</b>	<b>Daně a poplatky</b>	13	257	49	10
<b>E.</b>	<b>Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného</b>	9 447	9 659	8 730	8 924
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 218	5 961	1 125	1 301
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	5	4 954	85	11
2.	Tržby z prodeje materiálu	1 213	1 007	1 040	1 290
<b>F.</b>	<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a</b>	659	4 993	352	381

1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		4 610		
2.	Prodaný materiál	659	383	352	381
<b>G.</b>	<b>Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní</b>	160	-438	2 394	1 518
IV.	Ostatní provozní výnosy	3 430	1 631	2 256	1 272
<b>H.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	1 957	1 017	1 710	1 470
V.	Převod provozních výnosů				
<b>I.</b>	<b>Převod provozních nákladů</b>				
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	-17 071	-13 768	- 4 323	- 1759
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů				
<b>J.</b>	<b>Prodané cenné papíry a</b>				
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku				
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních				
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a				
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního				
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku				
<b>K.</b>	<b>Náklady z finančního majetku</b>				
IX.	Výnosy z přeceněných cenných papírů a derivátů				
<b>L.</b>	<b>Náklady z přeceněných cenných papírů a derivátů</b>				
<b>M.</b>	<b>Změna stavu rezerv a opravných položek ve</b>				
X.	Výnosové úroky	4	5	16	5
<b>N.</b>	<b>Nákladové úroky</b>	0	31	164	251
XI.	Ostatní finanční výnosy	16 098	14 434	7 852	1 590

<b>O.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	242	154	167	1 515
XII.	Převod finančních výnosů				
<b>P.</b>	<b>Převod finančních nákladů</b>				
*	<b>Finanční výsledek</b>	15 860	14 254	7 537	- 171
<b>Q.</b>	<b>Daň z příjmů za běžnou</b>	-1 804	-1 071	- 1 819	- 58
1.	-splatná				103
2.	-odložená	-1 804	- 1 071	- 1819	- 161
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	593	1 557	5 033	- 1 872
XIII.	Mimořádné výnosy				
<b>R.</b>	<b>Mimořádné náklady</b>				
<b>S.</b>	<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti</b>				
1.	-splatná				
2.	-odložená				
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>				
<b>T.</b>	<b>Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b>				
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	593	1 557	5 033	- 1872
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	-1 211	486	3 214	- 1 930