

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření účetní
jednotky PAVCCZ**

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

Bc. Michaela Hammová

Plzeň 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

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

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

Plzeň dne 7. 12. 2014

.....

podpis autora

Poděkování

Děkuji panu Ing. Josefu Červenému, Ph. D., vedoucímu této diplomové práce, za odbornou pomoc a především cenné rady při jejím zpracování. Také bych chtěla poděkovat mé rodině a přáteli, kteří se mnou měli trpělivost po celou dobu mého studia. Dále bych ráda poděkovala celému ekonomickému oddělení společnosti Panasonic za poskytnuté materiály a potřebné informace.

Obsah

Úvod.....	7
1 Postavení nákladů, výnosů v ekonomickém řízení firmy	9
1.1 Definice nákladů a členění nákladů	9
1.1.1 Členění nákladů z hlediska finančního účetnictví	12
1.1.2 Účelové členění nákladů.....	13
1.1.3 Kalkulační členění nákladů.....	14
1.1.4 Členění nákladů dle jejich závislosti na objemu výkonů.....	15
1.1.5 Dělení nákladů dle toho, či přidávají či nepřidávají hodnotu.....	16
1.1.6 Ostatní členění nákladů pro účely rozhodování.....	17
1.2 Definice výnosů a rozdělení výnosů	18
1.3 Výsledek hospodaření	19
1.3.1 Zisk jako hlavní motiv podnikání	19
1.3.2 Funkce zisku	21
1.3.3 Bod zvratu.....	22
2 Metody řízení nákladů a výnosů v podnikatelském prostředí	24
2.1 Kalkulace.....	24
2.1.1 Definice kalkulace a základní pojmy z oblasti kalkulace	24
2.1.2 Kalkulační vzorce	26
2.1.3 Základní typy kalkulací	30
2.2 Rozpočetnictví.....	38
2.2.1 Cíle a funkce rozpočtů	38
3 Představení společnosti a SWOT analýza	43
3.1 Představení společnosti	43
3.2 Stručná historie společnosti.....	43

3.3	SWOT analýza společnosti PAVCCZ	43
3.3.1	Analýza makroprostředí.....	44
3.3.2	Analýza mezoprostředí	45
3.3.3	Určení příležitostí a hrozeb.....	46
3.3.4	Analýza mikroprostředí	47
3.3.5	Silné a slabé stránky podniku	62
3.4	Analýza nákladů a výnosů společnosti PAVCCZ.....	63
3.4.1	Analýza nákladů společnosti PAVCCZ.....	63
3.4.2	Analýza výnosů společnosti PAVCCZ.....	66
3.4.3	Vertikální analýza významných položek nákladů a výnosů.....	68
3.4.4	Horizontální analýza významných položek nákladů a výnosů.....	70
3.4.5	Analýza výsledku hospodaření	71
4	Zhodnocení a návrh možných řešení	74
4.1	Analýza bodu zvratu	74
4.1.1	Citlivostní analýza bodu zvratu	78
4.1.2	Statická analýza citlivosti	79
4.2	Zhodnocení situace ve společnosti.....	80
4.3	Návrhy možných zlepšení	81
	Závěr	83
	Seznam obrázků.....	87
	Seznam grafů	87
	Seznam použitých zkratk	88
	Seznam použité literatury	89
	Seznam příloh	91

Úvod

Mezi nejdůležitější charakteristiky každého podniku patří náklady, výnosy a hospodářský výsledek. Motivačním nástrojem pro majitele a management je samozřejmě zisk. Zisk slouží i jako zdroj úhrady daní a zdroj financování rozvoje a potřeb firmy. V praxi rozlišujeme různé druhy zisku.

Tématem této diplomové práce je Analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření ve společnosti PAVCCZ. Práce bude rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Úvodní kapitola je zaměřena na to, co náklady jsou a jaké je jejich členění, a jak z hlediska finančního, tak z hlediska manažerského účetnictví. Náklady členíme na druhové, účelové, další je kalkulační členění, členění dle závislosti na objemu výkonů, dle toho či náklady přidávají nebo nepřidávají hodnotu atd. Další část se zabývá výnosy a jejich druhy. Výnosy se člení na výnosy z pohledu finančního účetnictví – provozní, finanční a mimořádné, další členění je z pohledu daňové uznatelnosti a také podle organizačních složek podniku. Poté se práce zaměří na zisk jako hlavní motiv podnikání. Zde jsou porovnány rozdíly mezi účetním, ekonomickým a daňovým ziskem. Výsledek hospodaření bude rozdělen do několika základních kategorií – jako je provozní VH, finanční VH, VH za běžnou činnost, mimořádný VH, čistý zisk a nerozdělený zisk. V této kapitole je též popsána funkce zisku a je definován bod zvratu a jeho kvantifikace.

Druhá kapitola rozebírá metody řízení nákladů a výnosů v podnikovém řízení. Mezi metody řízení nákladů patří kalkulace, u kterých určím, co znamená kalkulační jednice, jaký význam kalkulace má, její rozdělení na předběžnou, výslednou a operativní kalkulaci. Dále kapitola uvádí kalkulační vzorce, nejčastěji používaným je typový kalkulační vzorec, dále je to retrográdní kalkulační vzorec a v neposlední řadě kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady. Poté budou zmíněny typy kalkulací, jako jsou kalkulace úplných a neúplných nákladů. Dále se jedná o kalkulace prostým dělením, dělením s poměrovými čísly, dynamická kalkulace a kalkulace sdružených výkonů. Následně jsou rozebrány rozpočty, jejich funkce, základní etapy k jejich sestavení. Podrobněji se zmíním o rozpočtování s nulovým základem, rozpočtování podle aktivit a Beyond Budgeting.

Ve třetí kapitole je nejprve stručně představena společnost PAVCCZ a její historie. V další části se provede její SWOT analýza a také finanční analýza. Ve finanční analýze

jsou výpočty a detailněji zhodnocené ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Na základě těchto analýz se zpracuje seznam příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek společnosti. Další část popisuje analýzu nákladů a výsledku hospodaření společnosti PAVCCZ. Jedná se především o analýzu vývoje jednotlivých složek nákladů a výnosů, dále potom o horizontální a vertikální analýzu.

Závěrečná kapitola se zaměřuje na zjištění bodu zvratu, je zde provedena citlivostní analýza. Posuzuji zde také efektivitu nákladů a uvádím návrhy na zlepšení.

Cíle diplomové práce

Cílem diplomové práce je analyzovat náklady, výnosy a výsledek hospodaření společnosti Panasonic AVC Networks Czech, s. r. o. Poté na základě finanční analýzy a ostatních analýz doporučit možná zlepšení, která by pomohla k optimalizaci nákladů v dané společnosti.

Dílčí cíle diplomové práce

- definování nákladů, výnosů a jejich členění,
- určení zisku jako hlavního motivu podnikání,
- zhodnocení metod řízení nákladů a výnosů v podnikatelském prostředí,
- představení společnosti a provedení její SWOT analýzy,
- provedení finanční analýzy,
- analyzování nákladů, výnosů a výsledku hospodaření ve zvoleném podnikatelském subjektu,
- vyvození závěru z praktické části práce a navržení eventuálního zlepšení v oblasti optimalizace nákladů.

1 Postavení nákladů, výnosů v ekonomickém řízení firmy

Pro každou firmu je důležité sledovat náklady, tedy to co firma vynaloží na vytváření statků a poskytované služby. A na druhé straně se musí také zabývat výnosy, tedy tím co firma získá prodejem statků a služeb.

1.1 Definice nákladů a členění nákladů

„Náklady můžeme charakterizovat jako peněžně vyjádřenou spotřebu výrobních faktorů účelně vynaložených na tvorbu podnikových výnosů včetně dalších nutných nákladů spojených s činností podniku“ [13, s. 35] Na náklady můžeme pohlížet jak z hlediska finančního účetnictví, tak z hlediska manažerského účetnictví. Ve finančním účetnictví se náklady definují jako úbytek ekonomického prospěchu, ten se projevuje buď poklesem aktiv, nebo přírůstkem závazků, který vede ke snížení vlastního kapitálu. Tímto nákladem se stane až v okamžiku, kdy tento zdroj přestane být užitečným (např. tím, že se stane součástí výrobku, který již byl prodán zákazníkovi). Manažerské pojetí lze ještě rozčlenit na hodnotové a ekonomické. Hodnotové pojetí nákladů vyjadřuje reálně vynaložené či ekonomické zdroje za podmínek, které se vyskytují v okamžiku uskutečňování činnosti.

Hodnotové pojetí se od finančního liší:

- rozdílným oceněním spotřebovaných zdrojů – ve finančním pojetí oceňujeme v pořizovacích cenách, v hodnotovém pojetí v reprodukčních pořizovacích cenách;
- vyjádřením spotřeby ekonomických zdrojů, které se ve finančním pojetí vůbec nevyskytují, jelikož nejsou podloženy reálným tokem peněz.

Ekonomické pojetí nákladů se zabývá nejenom explicitními ale i implicitními náklady, které jsou založeny na principu existence omezených zdrojů. Tyto náklady znamenají ušlý přínos, který byl obětován v důsledku využití ekonomického zdroje pro zvolenou variantu. [14]

V manažerském účetnictví se jedná o náklady jako hodnotově vyjádřené, účelné vynaložení ekonomických zdrojů podniku, které účelově souvisí s ekonomickou činností.

„Pro toto vymezení jsou důležité především následující rysy:

- účelnost – nákladem je jen takové vynaložení, které je racionální a přiměřené výsledku činnosti;
- účelový charakter: smyslem vynaložení ekonomického zdroje je jeho zhodnocení“
[8, s. 47]

Náklad z hlediska manažerského účetnictví se projeví již v momentě vynaložení ekonomického zdroje.

Tabulka č. 1 – Vztahy mezi náklady ve finančním a manažerském účetnictví

<u>Finanční účetnictví</u>	<u>Manažerské účetnictví</u>
Skutečně zúčtované náklady, doprovázené reálným úbytkem peněz (spotřeba materiálu, osobní náklady, práce a služby od externích dodavatelů)	Skutečně zúčtované náklady, doprovázené reálným úbytkem peněz (spotřeba materiálu, osobní náklady, práce a služby od externích dodavatelů)
Odpisy zúčtované podle odpisových plánů finančního účetnictví, vycházející z pořizovací ceny fixních aktiv – neutrální náklad finančního účetnictví	Kalkulační (časové, výkonové) odpisy zúčtované podle odpisových plánů manažerského účetnictví, vycházející z reprodukční ceny – kalkulační náklad manažerského účetnictví
Úroky zúčtované a uhrazené v souladu s úvěrovými smlouvami – neutrální náklad finančního účetnictví	Kalkulační úroky, vyjadřující také náklady kapitálu, který není úročený – kalkulační náklad manažerského účetnictví
Provozní manka, škody, pokuty a penále zúčtované ve skutečné výši – neutrální náklad finančního účetnictví	Kalkulační rizika, vyjadřující předpokládanou úroveň těchto výdajů v budoucnosti – kalkulační náklad manažerského účetnictví
	Kalkulační podnikatelské osobní náklady, kalkulační nájemné, náklady v jejich ekonomickém pojetí – dodatkové náklady manažerského účetnictví

Zdroj: KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8

Abychom mohli náklady účinně řídit, je důležité si je podrobněji rozčlenit. V praxi existuje spousta způsobů, jak náklady můžeme rozčlenit.

Členění nákladů je tedy následující:

- A) členění nákladů z hlediska finančního účetnictví - druhové členění nákladů
- B) účelové členění nákladů
 - a) třídění nákladů dle jejich vztahu k výkonům
 - náklady jednicové a režijní
 - náklady technologické a na obsluhu a řízení
 - b) třídění nákladů dle místa jejich vzniku a rozsahu odpovědnosti za jejich vznik
 - náklady odpovědnostních středisek
- C) dle způsobu přiřazování nákladů k výkonu – kalkulační členění nákladů
 - a) náklady přímé
 - b) náklady nepřímé
- D) dle závislosti nákladů na objemu výkonů
 - a) náklady variabilní
 - b) náklady fixní
- E) dle toho, či přidávají či nepřidávají náklady hodnotu
 - a) náklady přidávající hodnotu
 - b) náklady nepřidávající hodnotu
- F) ostatní členění nákladů pro účely rozhodování, jako jsou např.
 - a) relevantní a irelevantní náklady
 - b) rozdílové náklady
 - c) oportunitní náklady
 - d) náklady vázané k rozhodnutí
 - e) přírůstkové náklady
 - f) marginální náklady

1.1.1 Členění nákladů z hlediska finančního účetnictví

Z tohoto hlediska můžeme náklady rozdělit na náklady provozní, finanční a mimořádné. Provozní náklady zahrnují běžné účetní případy, které souvisejí s pravidelně se opakujícími základními podnikatelskými činnostmi. Patří sem například spotřebované nákupy (účtová skupina 50), služby (účtová skupina 51), osobní náklady (účtová skupina 52), daně a poplatky (účtová skupina 53), jiné provozní náklady (účtová skupina 54), odpisy, rezervy (účtová skupina 55) atd. Finanční náklady představují operace typu finančních transakcí, jsou to např. úrokové a kursové operace, výnosy z cenných papírů apod. Poslední skupinou jsou mimořádné náklady, které zachycují události, které jsou vzhledem k činnosti podniku neobvyklé. Jsou to např. různé škody na majetku vzniklé nečekanou událostí.

Druhovému členění nákladů

Při podrobnějším členění nákladů vstupujících do reprodukčního procesu podniku z vnějšího okolí, se projevují v prvotní podobě jednotlivých druhů.

Mezi základní nákladové druhy patří:

- spotřeba materiálu včetně spotřeby energie,
- spotřeba a použití externích prací a služeb,
- mzdové a ostatní osobní náklady (mzdy, platy, provize, náklady na sociální zabezpečení, sociální náklady,
- odpisy dlouhodobě využívaného majetku a finanční náklady,
- finanční náklady – např. bankovní výlohy, pojistné, nákladové úroky atd.

Pro vstupující nákladové druhy jsou specifické 3 základní vlastnosti:

- druhově vynaložené náklady se stávají předmětem zobrazení hned při svém vstupu do podniku – jde o prvotní náklady,
- jsou to externí náklady, vznikají spotřebou materiálu, subdodávek, prací či služeb od dodavatelů, zaměstnanců atd.
- z hlediska jejich dalšího členění v podniku jsou jednoduché. [8]

Součástí druhových nákladů nejsou interní náklady (druhotné) vznikající v důsledku spotřeby výkonů vytvořených uvnitř podniku a kooperačních vazeb mezi vnitropodnikovými útvary. Druhotné náklady jsou vykazovány jako náklady složené.

Skládají se z několika prvotních nákladových druhů a jejich výše je stanovena vnitropodnikovým oceněním.

Druhové členění je významné především proto, že:

- nám dává informace o spotřebě příslušných vstupních ekonomických zdrojů,
- zajišťuje vazby hlavního podnikového rozpočtu k ostatním částem plánu podniku,
- v nákladovém účetnictví se používá při sestavování rozpočtů a odpočtů středisek [6]

Výhodou druhového členění nákladů je i průkaznost a jednoznačnost vykázané spotřeby zdrojů podniku. To je také důležité pro základní kontrolu toho, zda-li účetní informace jsou úplné. [5]

Nevýhodou tohoto členění je fakt, že nesumarizuje náklady podle činností podniku. Toto třídění je výlučně záležitostí finančního účetnictví. [6]

1.1.2 Účelové členění nákladů

Účelové členění sleduje vynaložené náklady v úzkém propojení s vlastním podnikatelským procesem, tzn. s věcnými a technicko-ekonomickými vztahy uvnitř podniku, ve vztahu k určitým výkonům a činnostem. Účelový vztah nákladů k určitým výkonům, činnostem, útvarům a procesům je přitom možno sledovat na různé úrovni a podrobnosti. [5]

Dle vztahu k výkonům lze náklady třídit na:

A) Jednicové a režijní náklady

Jednicové náklady – jsou způsobeny vytvořením každé přesně definované jednotky výkonu. Předběžnou výši těchto nákladů na jednotku můžeme určit pomocí norem spotřeby ekonomických zdrojů a ocenění této spotřeby. Základním nástrojem řízení hospodárnosti jednicových nákladů je právě kalkulace. Do jednicových nákladů patří: jednicový materiál, jednicové mzdy, ostatní jednicové náklady.

Režijní náklady – není možné vyjádřit jejich bezprostřední vztah k určité konkrétní jednotce výkonu jako nositeli nákladů, jde o společné náklady druhu výkonu, skupiny výkonů, útvarů. Řízení hospodárnosti režijních nákladů se zajišťuje

pomocí rozpočtu režijních nákladů. Kontrola přiměřenosti těchto nákladů je založena zejména na odpovědnosti vedoucích pracovníků za jejich vývoj. [14]

B) Náklady technologické a na obsluhu a řízení

Náklady technologické – jsou vynaloženy na tvorbu výkonů, jsou vyvolané technologií dané činnosti, daného výkonu. Příkladem je například spotřeba základního materiálu, mzdové náklady výkonných pracovníků, spotřeba energie technologického zařízení, jeho odpisy. Náklady technologické zahrnují jak jednicové, tak i režijní náklady

Náklady na obsluhu a řízení – jsou vynaloženy za účelem vytvoření a zajištění podmínek běžného průběhu činnosti. Do těchto nákladů můžeme zařadit náklady na provoz budov, mzdy řídicích pracovníků na všech úrovních řízení, materiálové náklady administrativních činností atd. Náklady na obsluhu a řízení jsou vždy režijní. [4]

Dále se náklady člení, podle místa jejich vzniku a rozsahu odpovědnosti za jejich vznik – dělení nákladů podle toho, kteří pracovníci zodpovídají za jejich racionální vynaložení či jejich zhodnocení:

A) *odpovědní středisko* – vnitropodnikové útvary, kterým jsou náklady do odpovědnosti přiřazovány, se nazývají odpovědní střediska. Z hlediska úrovně pravomoci a odpovědnosti za hodnotově vyjádřené výsledky je známo šest základních typů odpovědnostních středisek: nákladové, ziskové, rentabilitní, investiční, výnosové a výdajové

B) *druhotné (interní náklady)* – jsou to náklady, které se projeví na vstupu podruhé (poprvé se projeví ve středisku, která daný výkon provedl) a jsou to náklady složené, protože je lze z úrovně podniku dále analyzovat ve spojení k jednotlivým nákladovým druhům, které byly při provedení druhotného výkonu spotřebovány.

[8]

1.1.3 Kalkulační členění nákladů

Řeší rozhodovací úlohy typu „vyrobiť či koupit“, „preferovat či potlačit výrobu konkrétního druhu výrobku“, a „zrušit či zavést výrobu určitého sortimentu“, které

vychází z posouzení příčinné souvislosti nákladů s určitým buď finálním, nebo dílčím výkonem. Kalkulační členění patří ke zvláštním typům účelového členění nákladů.

- A) *přímé náklady* – souvisí bezprostředně s určitým druhem výkonu. Do této skupiny patří veškeré jednicové náklady, kromě těch vynakládaných ve sdružených výroбах. Tyto náklady se v kalkulaci přiřazují přímo kalkulační jednici. Jedná se například o náklad na materiál, polotovary, obaly, někdy i mzdy.
- B) *nepřímé náklady* – nevážou se k jednomu druhu výkonu a zajišťují průběh podnikatelského procesu podniku v širších souvislostech. Tyto náklady je třeba alokovat mezi jednotlivé druhy výkonů. Nepřímými náklady jsou např. mzdy režijních pracovníků, nájemné, odpisy strojů, atd. [14]

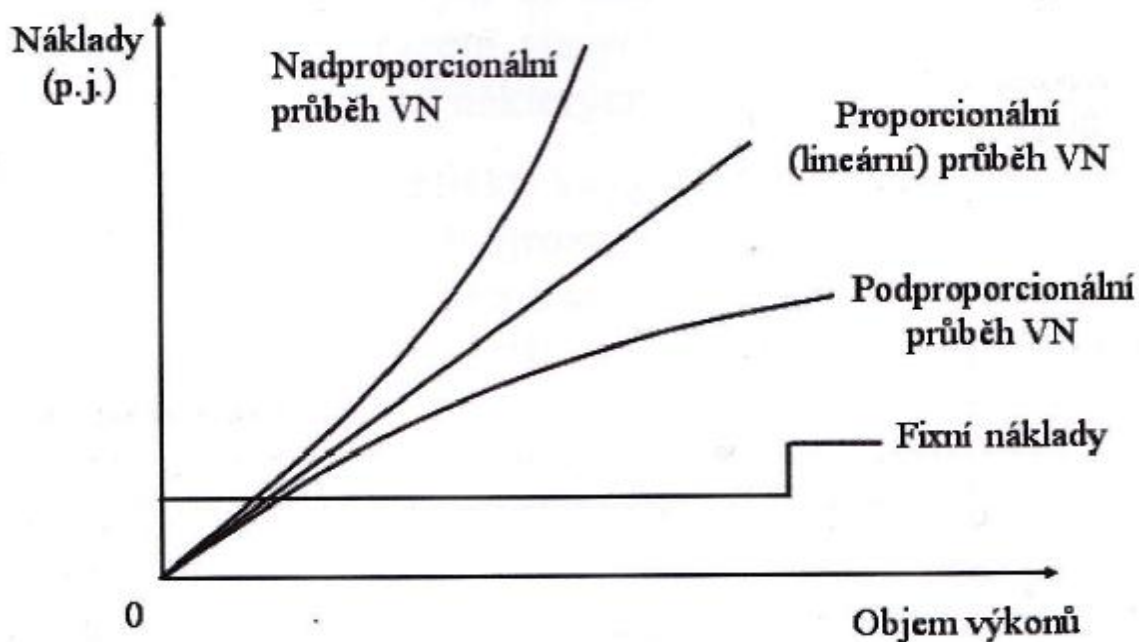
1.1.4 Členění nákladů dle jejich závislosti na objemu výkonů

Toto rozlišení nákladů je podstatné pro řízení zisku. Za pomoci tohoto rozdělení se můžou manažeři správně rozhodnout při výběru vhodných variant podnikatelské činnosti. Toto rozdělení platí pouze v krátkodobém časovém horizontu, v dlouhém období jsou již všechny náklady variabilní.

Klasifikace nákladů dle objemu výroby je velmi důležitá pro celou škálu nástrojů, které umožňují modelování průběhu nákladů a pro samostatné manažerské rozhodování:

- A) **náklady variabilní** – mění se vždy se změnou objemu výkonů. Patří sem všechny přímé náklady a část režijních nákladů a to např. náklady na úkolové mzdy výrobních pracovníků, náklady na nákup surovin, polotovarů apod. Ve své absolutní výši se mění se změnou objemu výkonů podniku a to buď
 - a) *proporcionálně* – náklady rostou stejně rychle jako objem výkonů
 - b) *neproporcionálně* – náklady se mění rychleji, než objem výkonů, nebo
 - c) *podproporcionálně* – náklady rostou pomaleji, než jaký je růst objemu výkonů
- B) **náklady fixní** – nemění se se změnou objemu výroby. Patří sem velká část režii, například mzdy správních a technickohospodářských pracovníků, nájemné, úroky z půjček, pravidelné splátky úvěrů, leasingů, odpisy dlouhodobého majetku aj. [1]

Obrázek č. 1 – Průběh celkových variabilních nákladů (VN) v závislosti na změnách objemu výkonů



Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Lilia; ČERVENÝ, Josef. Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů. I. díl. 1. vyd. Plzeň: Nava, 2011. ISBN 978-80-7211-397-2

1.1.5 Dělení nákladů dle toho, či přidávají či nepřidávají hodnotu

- A) **náklady přidávající hodnotu** – náklady, které se bezprostředně promítnou v hodnotě výkonu pro zákazníka. Do těchto nákladů můžeme zařadit náklady, které jsou zákazníkovi bezprostředně zřejmé (použité materiály, vývoj, příprava výroby, náklady na zpracování výkonu, distribuci a služby zákazníkům), a náklady, které vzbuzují důvěru a vytvářejí dobrou zkušenost.
- B) **náklady nepřidávající hodnotu** jsou vzhledem k výkonu neutrální a rozlišujeme náklady vyhnutelné či nevyhnutelné.
- C) **náklady snižující hodnoty** – snižují hodnotu produktu v očích zákazníka. [1]

1.1.6 Ostatní členění nákladů pro účely rozhodování

A) relevantní a irelevantní náklady

- *relevantní* – náklady důležité z hlediska daného rozhodnutí, protože se při uskutečnění různých variant našeho rozhodnutí budou měnit,
- *irelevantní* – pro dané rozhodnutí jsou nedůležité, protože změna varianty neovlivňuje jejich výši,

B) rozdílové náklady – jsou tvořeny před uvažovanou změnou a po změně,

C) oportunitní náklady – určitý výdej ekonomických zdrojů za účelem jeho zhodnocení v jedné aktivitě znemožňuje jejich využití alternativním způsobem. Tyto náklady označujeme jako tzv. „ušlé“ výnosy, o které se podnik připravuje tím, že určitou možnost dále neuskutečňuje. Oportunitní náklady se uplatňují např. při optimalizačních sortimentních rozhodnutích, hlavně v podmínkách kdy je podnik omezen ve zdrojích své činnosti. Rozhodneme-li se, že místo výrobku A budeme vyrábět výrobek B, oportunitní náklady výrobku B budou zahrnovat i zisk výrobku A.

D) utopené náklady – tvoří je již v minulosti vynaložené náklady, které nemohou být v budoucnosti ovlivněny dalším rozhodnutím.

Pro utopené náklady jsou charakteristické následující souvislosti:

- jsou vynaloženy před zahájením výroby,
- nelze ovlivnit jejich celkovou velikost,
- jediný způsob, jak je snížit, je opačně působící investiční rozhodnutí,
- je pro ně příznačný relativně vzdálený časový úsek mezi výdajem a vyjádřením nákladů.

E) náklady vázané k rozhodnutí – jsou náklady, které na základě současných rozhodnutí vzniknou v budoucnosti,

F) přírůstkové náklady – náklady způsobené nárůstem objemu výroby,

G) marginální náklady – jsou vyvolané vzrůstem výroby o jednotku. [8]

1.2 Definice výnosů a rozdělení výnosů

Výnosy představují peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za určité období bez ohledu na to, jestli v tomto období došlo k jejich úhradě. Při realizaci výnosu tak dochází ke zvýšení ekonomického prospěchu, které vede ke zvýšení aktiv (peněz, pohledávek, výrobků atd.) nebo ke snížení pasiv (závazků). Výnosy ale nejsou to samé co příjmy. K inkasu příjmů za realizované výnosy dochází až později, některé výnosy k příjmům ani nevedou. Na druhé straně některé příjmy ani nejsou výnosem. Zároveň nelze výnosy ztotožňovat s tržbami. [13]

Výnosy mohou být rozčleněny do několika základních skupin:

A) Členění výnosů z hlediska finančního účetnictví

Toto členění se používá ve Směrné účtové osnově pro podnikatele v účtové třídě 6 – Výnosy. Rozlišují se následující skupiny výnosů:

a) provozní výnosy

- tržby za vlastní výkony a zboží (účtová skupina 60),
- změny stavů zásob vlastní činnosti (účtová skupina 61),
- aktivace (účtová skupina 62),
- jiné provozní výnosy (účtová skupina 64).

b) finanční výnosy (účtová skupina 66)

- inkasované úroky,
- kursové zisky,
- tržby z prodeje cenných papírů a podílů.

c) mimořádné výnosy (účtová skupina 68) – do této skupiny patří mimořádné výnosy související s mimořádně nahodile se vyskytujícími událostmi, např. náhrady škody souvisejících s živelní pohromou, výnosy související se změnou ve způsobu ocenění majetku.

B) Členění výnosů z hlediska daňové uznatelnosti

Jedná se o výnosy daňově uznatelné a daňově neuznatelné. Mezi daňově neuznatelné výnosy patří např. úroky, které podlely srážkové dani anebo také dividendy.

C) Členění výnosů podle organizačních složek podniku

Z tohoto hlediska můžeme rozlišit výnosy prvotní a druhotné. Prvotní výnosy vyjadřují vztah podniku k ostatním podnikům a organizacím, jejichž velikost je určena příslušnými dohodami, smlouvami atd. Výnosy druhotné představují hodnotu vnitropodnikových výkonů, jež vyplývají ze vzájemných vztahů mezi vnitropodnikovými útvary.[1]

1.3 Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření je vymezen jako rozdíl mezi podnikovými náklady a podnikovými výnosy, Jestliže jsou podnikové výnosy vyšší než podniková náklady, podnik dosahuje kladný hospodářský výsledek – tzn. zisk. Na druhé straně v situaci, kdy podnikové náklady převýší realizované podnikové výnosy, hovoříme o ztrátě. [1]

1.3.1 Zisk jako hlavní motiv podnikání

Zisk je základním motivem podnikání a tím i hlavním kritériem pro rozhodování, je také hlavním zdrojem samofinancování a důležitou součástí mnoha poměrových ukazatelů. Ale podnikatelské subjekty kromě všeho také sledují i další cíle jako jsou zajištění solventnosti a v krátkodobém horizontu likvidity, dlouhodobé zvyšování tržní hodnoty podniku, maximalizace obrátu, vytvoření dobrého jména firmy a značky, realizace společensky odpovědného chování podniku a realizace koncepce udržitelné výroby a spotřeby. V zisku se odrážejí veškeré faktory úspěšného podnikání. V praxi se rozlišují 3 hlavní druhy zisků a to účetní, daňový a ekonomický.

Účetní zisk představuje rozdíl mezi celkovým příjmem firmy a jejími účetními náklady. Pro jeho výpočet jsou určující podklady z účetnictví.

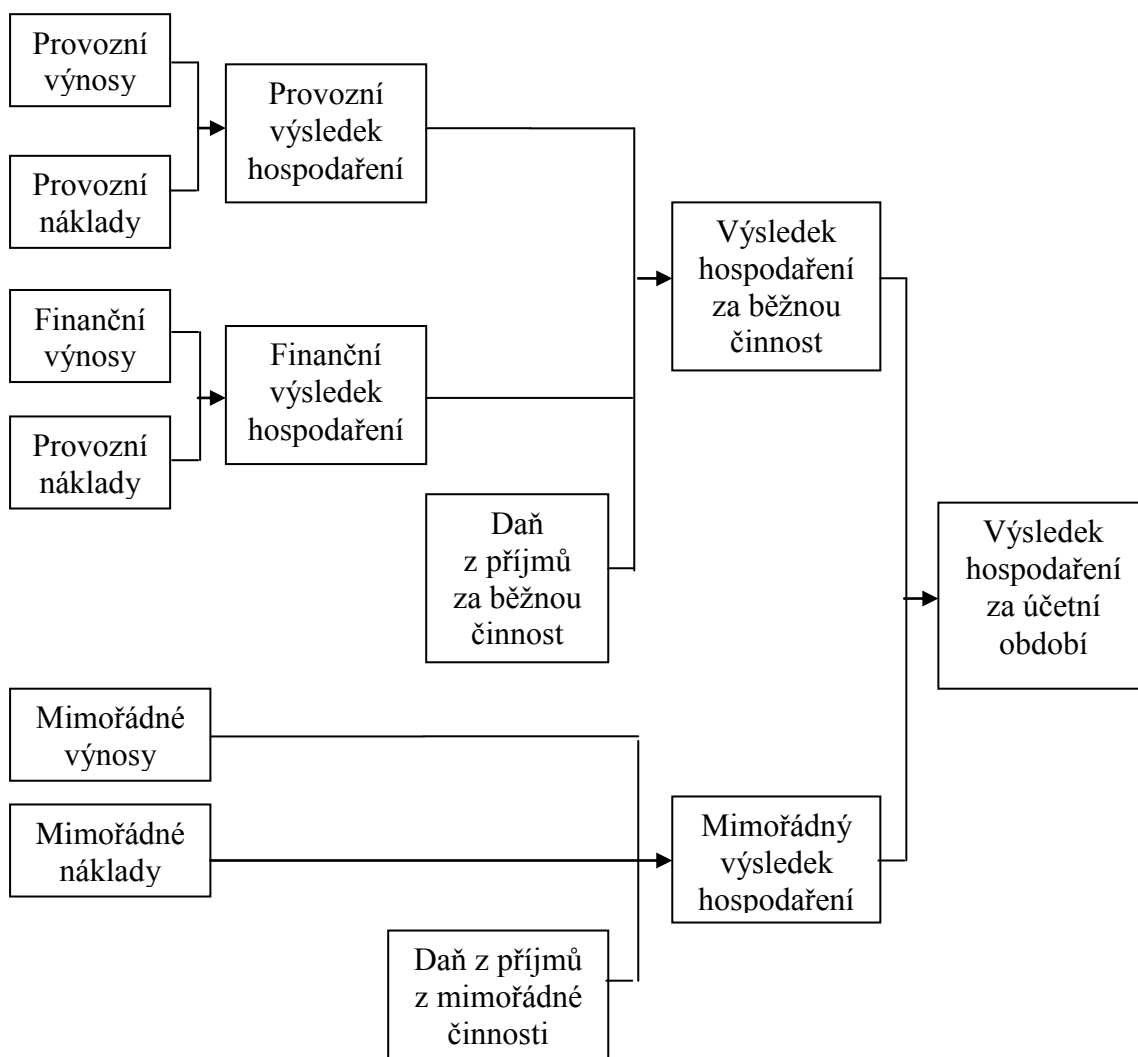
Ekonomický zisk je rozdíl mezi celkovými příjmy a ekonomickými náklady nebo také rozdíl mezi účetním ziskem a implicitními náklady. Ekonomický zisk bývá většinou nižší než zisk účetní. Firmy mohou na trhu přežít i tehdy, jestliže je ekonomický zisk roven nule nebo je dokonce záporný. Ekonomické náklady a zisk jsou pro firmu jedním z důležitých kritérií při rozhodování firmy o tom, zda setrvat či odejít z trhu.

Daňový zisk získáme pomocí úprav zisku účetního, které vyplývají z daňových zákonů. Daňový zisk je potřebný pro výpočet daně z příjmu.

Výsledek hospodaření má několik základních kategorií:

- a) *Provozní výsledek hospodaření* – tvoří rozdíl mezi provozními náklady a výnosy.
- b) *Finanční výsledek hospodaření* – vzniká poměřením finančních nákladů a finančních výnosů.
- c) *Výsledek hospodaření za běžnou činnost* – je součtem provozního a finančního výsledku hospodaření, od kterého se odečte daň z příjmu za běžnou činnost
- d) *Mimořádný výsledek hospodaření* – vznikne rozdílem mimořádných nákladů a výnosů a následným snížením o daň z příjmu z mimořádné činnosti.
- e) *Výsledek hospodaření po zdanění (čistý zisk či ztráta)* – jedná se o zisk, který je možné použít po splnění všech zákonných povinností na přiděly fondů tvořených ze zisku, zvýšení základního kapitálu, výplatu dividend, výplatu podílů ze zisku, výplatu odměn členům statutárních orgánů a úhradu ztráty z minulých let.
- f) *Nerozdělený zisk* – čistý zisk snížený o zúčtované dividendy nebo jinak vyjádřené podíly na zisku vlastníků. Jedná se tedy o část čistého zisku, která zvyšuje podíl vlastníků na celkových aktivech a která je určena na další rozvoj podniku. [1]

Obrázek č. 2 – Vybrané kategorie výsledku hospodaření



Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Lilia; ČERVENÝ, Josef. Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů. I. díl. 1. vyd. Plzeň: Nava, 2011. ISBN 978-80-7211-397-2

1.3.2 Funkce zisku

Zisk plní několik základních funkcí:

- kriteriální funkce zisku* – zisk je základním kritériem pro rozhodování o všech základních otázkách ekonomiky podniku,
- rozvojová funkce zisku* – zisk je hlavním zdrojem akumulace – tvorby finančních zdrojů pro další rozvoj podnikatelské činnosti,

- c) *rozdělovací funkce zisku* – zisk je základem rozdělování důchodů mezi vlastníky, investory a stát,
- d) *motivační funkce zisku* – zisk je základem hmotné zainteresovanosti zaměstnanců podniku. [1]

1.3.3 Bod zvratu

Jedním z důležitých problémů hodnotového řízení je plánování a kontrola zisku. Určení plánovaného vývoje zisku pro další období vyžaduje zvažovat základní faktory jeho vývoje a volit vhodné nástroje tak, aby bylo splnění cílů plánovaného zisku reálné.

Vhodným nástrojem plánování a kontroly zisku je analýza bodu zvratu. Pomocí této analýzy je možno určit minimální rozsah činnosti, který je nezbytný k úhradě celkových nákladů, případně minimální rozsah činnosti pro dosažení plánovaného zisku. Označuje se tak bod, do jehož dosažení výrobky pouze pokrývaly náklady a od něhož již začaly přispívat k tvorbě zisku.

1.3.3.1 Kvantifikace bodu zvratu u homogenních výkonů

U homogenních výkonů můžeme objem výkonů, při kterém podnik dosahuje úhrady celkových nákladů, vyjádřit v naturálních jednotkách (ks, kg, m, hod.), množstvím bodu zvratu Q_{BZ} .

Stanovení bodu zvratu má pro řízení zisku velký význam, neboť umožňuje zjistit minimální objem výkonů, který zajistí úhradu všech nákladů, a současně umožňuje tento postup zjistit i objem výkonů, který zajistí požadovaný zisk.

Vzorce pro výpočet bodu zvratu lze odvodit z jeho základní definice

$$CN = CT \quad (1)$$

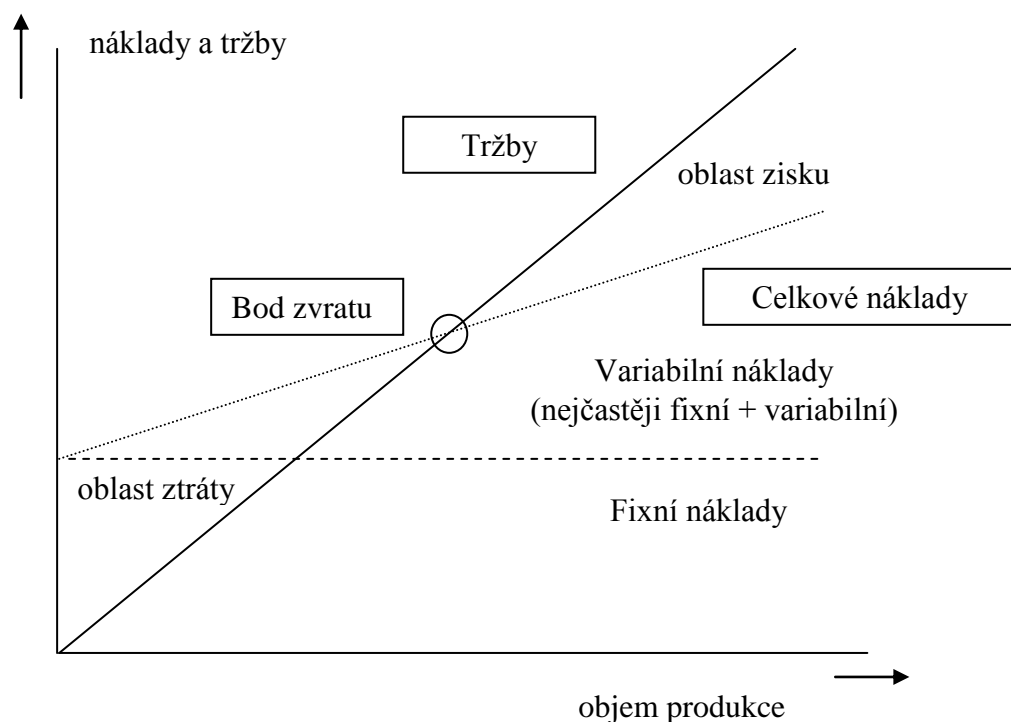
$$FN + vn * Q = p * Q \quad (2)$$

$$q(BZ) = \frac{FN}{p-vn} = \frac{FN}{KP} \quad (3)$$

kde: CN ... celkové náklady
 CT ... celkové tržby
 FN ... fixní náklady
 vn ... variabilní náklady
 Q ... množství
 p ... cena
 KP ... krycí příspěvek

Bod zvratu lze zobrazit nejen v naturálních jednotkách, ale i hodnotově jako minimální objem výnosů z prodeje. Hodnotové vyjádření umožňuje aplikovat analýzu bodu zvratu i na nestejnorodé výkony za předpokladu jejich stabilního sortimentu. [5]

Obrázek č. 3 – Bod zvratu



Zdroj: LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví – kontrola nákladů a řízení nákladů v praxi. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2001. ISBN 80-7169-985-3

2 Metody řízení nákladů a výnosů v podnikatelském prostředí

Informace nákladového účetnictví můžeme sledovat ve dvou relativně samostatných průřezech, a to pro řízení po linii výkonů a odpovědnosti. Cílem řízení po linii výkonů je odpovědět na zdánlivě jednoduché, v reálné praxi však často obtížně zjiřitelné otázky. Důležitá je v tomto ohledu kalkulace nákladů výkonů.

Cílem řízení po linii odpovědnosti je vystihnout diferencovaný přínos konkrétních středisek k celopodnikovým výsledkům, nalézt vhodná, motivačně účinná kritéria hodnocení a odměňování pracovníků. V tomto směru je důležitý systém plánů a rozpočtů. [5]

2.1 Kalkulace

„Kalkulace je činností, která směřuje ke zjištění či stanovení nákladů na výkon, které je přesně druhově, objemově a jakostně určen.“ [1, s. 40]

2.1.1 Definice kalkulace a základní pojmy z oblasti kalkulace

„Kalkulace je propočtem nákladů, zisku, ceny či jiné hodnotové veličiny na výrobek, práci, službu, činnost, operaci, investiční akci podniku či jinak vyjádřenou jednotku výkonu. Je to také výsledek výše uvedené činnosti a v neposlední řadě i část informačního systému podnikatelského subjektu.“ [1, s. 40]

Předmět kalkulace je vymezen kalkulační jednicí nebo kalkulovaným množstvím. Kalkulační jednice znamená konkrétní výkon, na který se stanovují či zjišťují náklady nebo jiné hodnotové veličiny. Může to být například 1 kus, 1 hodina práce, zakázka aj. Kalkulované množství znamená určitý počet kalkulačních jednic, pro které se určují či zjišťují celkové náklady. [1]

2.1.1.1 Význam kalkulace

Kalkulace se zabývá třemi relativně samostatnými problémy:

- a) Řešením otázky jak přiřadit, zjistit či stanovit náklady výkonu. V tomto ohledu je nutno konkrétně vymezit předmět kalkulace, rozsah a strukturu kalkulovaných nákladových položek a vybrat vhodný způsob přiřazování nákladů.
 - b) Vymezením hlavních oblastí využití kalkulace jako informace pro řešení nejrůznějších rozhodovacích úloh.
 - c) Postavení kalkulace jako nástroje hodnotového řízení. Kalkulace je součástí systému vzájemně propojených propočtů, které jsou zpracovány pro různé účely.
- [5]

Z hlediska uplatnění kalkulací v podniku, můžeme rozlišovat několik jejich typů:

- předběžná kalkulace,
- výsledná kalkulace,
- operativní kalkulace.

Předběžná kalkulace se používá k odhadu budoucích nákladů před zahájením výroby určitého výrobku nebo zahájením určité činnosti. Dále je možné předběžné kalkulace dělit na kalkulace propočtové a plánové. [1]

Propočtová kalkulace se sestavuje zpravidla ve fázi výzkumu a vývoje nového výkonu, kdy dochází k postupnému upřesňování jeho konstrukčních a technologických parametrů. Současně s tím probíhá i zpřesňování nákladů, potřebných na daný výkon. [5] Cílem propočtové kalkulace je poskytovat podklady pro návrhy cen nově zaváděných nebo individuálně prováděných výkonů. V současné velké konkurenci se tyto kalkulace orientují na stanovování podmínek a cílových hodnot zajišťujících podniku prosperitu a úspěšnost při prodeji jeho realizovaných výkonů. Tento přístup nazýváme kalkulací cílových nákladů.

Plánová kalkulace má význam hlavně pro výkony opakující se během delšího časového intervalu. Proto se také používá jako podklad pro sestavování podnikových plánů a rozpočtů. Tato kalkulace je velmi významným nástrojem pro řízení hospodárnosti jednicových nákladů. [1] Při sestavování plánové kalkulace se opíráme o již existující podmínky, které jsou dány konstrukčními vlastnostmi výkonu a technologickými postupy. Dále je také potřeba zohlednit všechny plánované změny, které ovlivní výši

nákladů a uskuteční se v období, na které se plánovaná kalkulace sestavuje. [5] **Výsledná kalkulace** vyjadřuje reálné náklady vynaložené nebo průměrně vynaložené na jednotku výkonu vyrobenou v určitém období či dávce. Slouží hlavně jako podklad pro kontrolu hospodárnosti útvarů výroby ve vynakládání jednicových nákladů. Výsledná kalkulace má vyšší význam v zakázkovém typu činností a ve výroбах s delším výrobním cyklem.

Operativní kalkulace znázorňuje předem stanovené náklady, které odpovídají konkrétním konstrukčním a technologickým podmínkám činnosti. Vyjadřuje výši nákladů dle konstrukční a technologické dokumentace, kterou vypracovali útvary zodpovědné za přípravu výroby. Operativní kalkulace má význam při řízení hospodárnosti ve vynakládání nákladů útvarů výroby. Při řízení útvarů, které jsou odpovědné za přípravu výroby, vyjadřuje operativní kalkulace, jak dochází k plnění plánovaných změn stanovených v plánové kalkulaci. Sestavuje se v oblasti materiálových nákladů na základně norem spotřeby jednicového materiálu a jednotkové ceny materiálu. [4]

2.1.2 Kalkulační vzorce

Náklady, které vznikají při podnikatelské činnosti, můžeme seskupit do skupin, které jsou si obsahově podobné, jsou to tzv. kalkulační položky. „*Struktura a způsob jejich řazení, podrobnost členění a vztah ke kalkulaci hodnotových veličin představuje tzv. kalkulační vzorec* [1, s. 43]. Nejčastěji se používá níže uvedený typový kalkulační vzorec.

2.1.2.1 Typový kalkulační vzorec

Jedná se o nejčastěji používaný kalkulační vzorec a jeho užívaná podoba je zobrazena níže.

Obrázek č. 4 – Typový kalkulační vzorec

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

Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Lilia; ČERVENÝ, Josef. Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů. I. díl. 1. vyd. Plzeň: Nava, 2011. ISBN 978-80-7211-397-2

Charakteristika jednotlivých položek kalkulačního vzorce:

a) Přímý materiál

Do této kategorie můžeme zahrnout veškerý materiál, který do výrobku vstupuje a jenž se stává jeho trvalou součástí anebo přispívá k vytvoření potřebných vlastností výrobku. Normy spotřeby materiálu se určí nejdříve v naturálních jednotkách a poté se pomocí skutečné ceny materiálu, převádějí na peněžní vyjádření, které je potřebné pro zahrnutí do kalkulace. Patří sem např. dřevo potřebné k výrobě jednoho stolu, spotřeba látky na jedny šaty, nafta při výrobě elektřiny.

b) Přímé mzdy

Jde o veškeré mzdy, které znamenají odměnu za přímo vykonanou práci při přeměně vstupů na požadované výstupy. Nepatří sem příplatky a prémie. Jejich výplatu nelze totiž dopředu zaručit a nevztahují se k určitému výkonu, ale k času. Jsou to např. mzdy výrobních dělníků za skutečně odpracovaný čas, mzdy truhláře za výrobu jednoho stolu, mzda šičky za ušití šatů.

c) *Ostatní přímé náklady*

Tato skupina obsahuje náklady související přímo s jednotkou výkonu, které se však nevyskytují pravidelně a u všech výrobků. Např. speciální nářadí potřebné jen k výrobě daného výkonu, sociální a zdravotní pojištění výrobních dělníků hrazené zaměstnavatelem, odpis speciálního zařízení k výrobě jednoho druhu výrobku – kalkulační jednice.

d) *Výrobní režie*

Patří sem náklady, které vznikají ve výrobě v souvislosti s jejím zabezpečením, ale nelze je přímo určit na výrobek, např. odpisy dlouhodobého majetku, mzdy opravářů, servisních techniků, administrativních pracovníků výrobního střediska.

e) *Správní režie*

Jsou to náklady, které souvisejí s řízením podniku, např. mzdy účetních, ředitele, managementu, odpisy správních budov, vybavení budov, spotřeba energie nevýrobních zařízení apod.

f) *Odbytová režie*

Jedná se o náklady, které souvisí s prodejem hotových výrobků, např. odpisy skladů hotových výrobků, dopravné, mzdy pracovníků skladu, náklady oddělení marketingu.

„Význam tzv. typového kalkulačního vzorce spočívá zejména v:

- dlouhodobých analýzách nákladové náročnosti produkováných výkonů,
- stanovování cen individuálně vyráběných zakázek,
- reálném zobrazování změny stavů vnitropodnikových zásob,
- zjišťování, zda objem produkce, skladba sortimentu.“ [1, s. 45]

V současnosti se stále více uplatňují kalkulační vzorce orientované na potřeby manažerského řízení, např. retrográdní kalkulační vzorec, kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady. [11]

2.1.2.2 Retrográdní kalkulační vzorec

Používá se ke zjištění přínosů výkonu – marže či zisku. Úroveň marže a zisku se odvíjí od tržních cen a od nákladů, které je podnik schopen dosáhnout s ohledem na užitné

vlastnosti svých výrobků, konkurenci na trhu a další externí podmínky, a ve vztahu k nákladům jako vnitřní schopnosti firmy daný výkon úspěšně prodávat.

Vzájemný vztah reálné kalkulace nákladů, průměrného zisku a dosažené ceny není tedy součtový, ale spíše rozdílový – tak jak ho uvádí retrográdní kalkulační vzorec. Ten vychází z ceny nebo z jejích variant, a úroveň zisku vyjadřují jako rozdíl mezi cenou a náklady. Tento vzorec má následující strukturu:

Obrázek č. 5 – Retrográdní kalkulační vzorec

Základní cena výkonu
- Dočasná cenová zvýhodnění - Slevy zákazníkům např. sezónní, množstevní apod.
Cena po úpravách
- Náklady
Zisk (jinak vyjádřený přínos)

Zdroj: KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8

2.1.2.3 Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady

Tato modifikace kalkulačního vzorce si podrobně všímá struktury vykazovaných nákladů. Pro řešení úloh na existující kapacitě je důležité vykázat v kalkulačním vzorci oddělené náklady ovlivněné změnami v objemu výkonů a náklady fixní. Základní podoba této tzv. kalkulace variabilních nákladů je následující.

Obrázek č. 6 – Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady

Cena po úpravách
- Variabilní náklady výrobku (přímé náklady, variabilní režie atd.)
Marže (krycí příspěvek)
- Fixní náklady v průměru připadající na výrobek
Zisk v průměru připadající na výrobek

Zdroj: HRADECKÝ, Mojmir; LANČA, Jiří; ŠIŠKA, Ladislav. Manažerské účetnictví. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2471-3

2.1.3 Základní typy kalkulací

Podle rozsahu použití nákladových položek se kalkulace dělí na kalkulace úplných nákladů (absorpční kalkulace) a kalkulace neúplných nákladů (neabsorpční kalkulace). [10]

2.1.3.1 Absorpční kalkulace

Absorpční kalkulace zahrnuje všechny nákladové položky včetně režijních nákladů. Kalkulace přímých nákladů není problematická. Problémy přicházejí při rozvrhování nákladů vyvolaných konkrétním druhem výkonu a rozvrhování nepřímých nákladů, které se přiřazují výkonům na jejich jednoznačně vyjádřený, většinou předem stanovený objem a sortiment. Do absorpční kalkulace můžeme dále zařadit přírážkovou kalkulaci a kalkulaci nákladů podle aktivit.

Přirážková kalkulace

Přirážková kalkulace patří mezi nejrozšířenější koncepty používané pro kalkulaci nákladů výkonů. Její široké využití je v heterogenní výrobě, popřípadě službách. Přirážková kalkulace stanovuje výši režijních nákladů, které odpovídají určitému výkonu na základě rozvrhové základny. Přirážkové kalkulace se používají ve dvou základních variantách a to v sumační a diferencované variantě. [11]

V *sumační metodě* se sazba nepřímých nákladů nebo přírážka zjišťuje ze vztahu mezi nepřímými náklady a jedinou rozvrhovou základnou. Vychází tedy z předpokladu, že všechny nepřímé náklady se vyvíjejí úměrně jedné veličině, která je zvolena jako rozvrhová základna (hodina práce, spotřeba strojového času, spotřeba materiálu). Ve složitějších podmínkách činnosti útvarů a podniku je splnění tohoto předpokladu dosti nereálné.

V praxi progresivních podniků se proto spíše uplatňuje *diferencovaná přírážková kalkulace*. [8] Její podstatou je dělení režijních nákladů do určitých skupin, pro které jsou stanoveny různé rozvrhové základny. [11]

Obecně můžeme rozvrhové základny rozčlenit na základny naturální a peněžní. U peněžních základen je vypočtena přírážka nepřímých nákladů v procentech ve vztahu k vybrané peněžní základně na základě následujícího vztahu:

$$PP = \frac{NRN}{\text{rozvrhová základna [Kč]}} * 100 \quad (4)$$

kde: PP... procento přírážky režijních nákladů,

NRN... nepřímé režijní náklady.

Výhodou peněžních základen je jejich snadné a přesné zjišťování. Nedostatkem je slabý příčinný vztah mezi oceněním v rozvrhové základně vývojem nepřímých nákladů ve vztahu ke struktuře výkonů. Nevýhodou je také to, že podléhají častým změnám, které jsou způsobeny např. pouze změnou pořizovací ceny materiálu nebo mzdových sazeb. Z toho vyplývá, že peněžní základny nejsou stálé, a proto omezují i srovnatelnost procenta přírážek nepřímých nákladů v jednotlivých obdobích. [8]

U naturálních základen je vypočtena sazba nepřímých nákladů v peněžních jednotkách (Kč) na jednu naturální jednotku základny:

$$\text{sazba nepřímých nákladů} = \frac{\text{nepřímé režijní náklady}}{\text{rozvrhová základna}} \quad (5)$$

Naturální základny sice vylučují působení cenových vlivů, ale jejich zjišťování je často složitější. Výběr naturálních základen se provádí buď na základě zkušenosti, nebo z konkrétních technicko-ekonomických rozborů. Nejčastěji se používají tyto rozvrhové základny:

- hodiny práce – lze je použít tehdy, pokud je možné měřit objem činnosti vytvořený určitým pracovníkem a pokud je vynaložený čas pracovníka bezprostředně spojen s využitím technického zařízení.
- „strojové hodiny zařízení či jeho části je správné zvolit, pokud
 - o je možné měřit pracnost výkonů na každém zařízení nebo jejich skupině,
 - o náklady provozu takové zařízení jsou relativně vysoké ve vztahu k osobním nákladům útvaru,
 - o významnou nákladovou položkou nákladové náročnosti produktu tvoří odpisy zařízení“ [8, s. 129]

- množství zpracovávaného materiálu, které je vhodné použít tehdy, pokud není možné nebo lze obtížně měřit pracovní nebo strojový čas a pokud se v útvaru zjišťuje a měří množství zpracovávaného materiálu. [4]

Kalkulace nákladů podle aktivit

Kalkulace nákladů podle aktivit je tématem relativně novým. Jeho počátek spadá do druhé poloviny osmdesátých let dvacátého století. Důležitým podnětem vzniku a rozvoje metody jsou důležité změny, které probíhají v poslední době v podnikatelském procesu a to nejen ve výrobních odvětvích, ale i v odvětvích služeb, dopravy, bankovníctví a jiných podnikatelských sférách. Kalkulace nákladů podle aktivit se často nazývá metoda Activity Based Costing, tedy tzv. metoda ABC. Smyslem této metody je co nejpřesněji vyjádřit vztah nákladů k příčině jejich vzniku.

Tok nákladů v ABC

Základem této kalkulace je alokování režijních nákladů jednotlivým prováděným činnostem, jejichž prostřednictvím jsou pak přiřazovány jednotlivým nákladovým objektům

Postup při aplikaci kalkulace je následující:

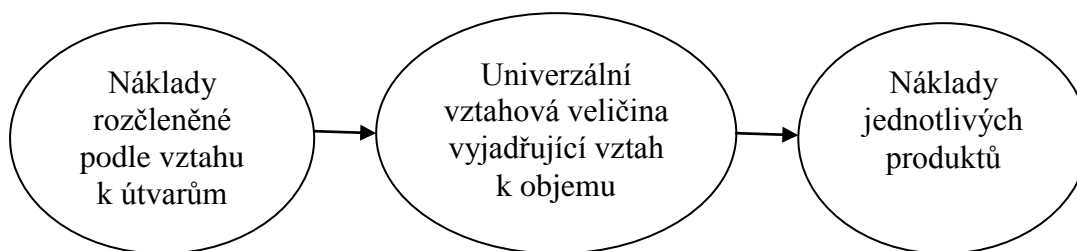
1. Vynaložený ekonomický zdroj je přiřazen k jednotlivým vymezeným činnostem. Přiřazení se realizuje na základě vztahové veličiny nákladů, která vymezuje způsob přepočtu nákladů z účetní evidence na jednotlivé vymezené aktivity.
2. Stanoví se celkové náklady na jednotlivé aktivity, definuje se vztahová veličina aktivity a určí se náklady na jednotku aktivity.
3. Určí se náklady na předmět alokace, tj. nákladový objekt na základě nákladů na jednotku aktivity a objemu těchto jednotek, které jsou objekty alokace spotřebovávány. [11]

Přednosti metody a omezení metody ABC

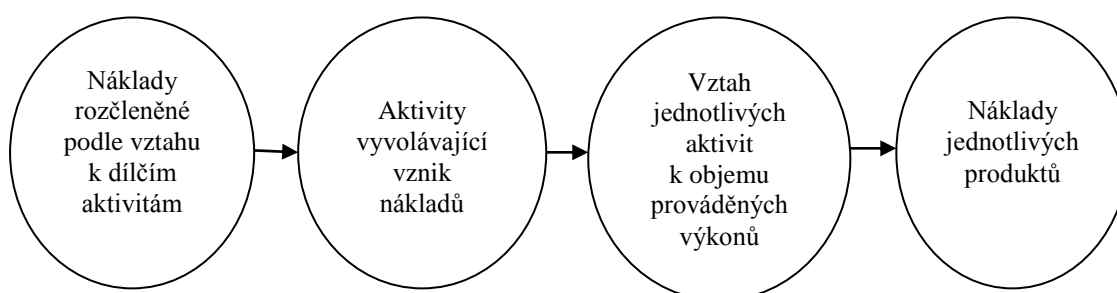
Kalkulace finálních výkonů zpracovaná metodou ABC se jeví jako jemnější nástroj, který synteticky kombinuje tradiční postupy. Toto vyjádření podporuje i následující obrázek, na kterém jsou porovnávány tradiční kalkulační postup s aplikací metody ABC.

Obrázek č. 7 – Porovnání tradičního kalkulačního postupu a metody ABC

Tradiční kalkulační postup



Kalkulace podle metody ABC



Zdroj: KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8

Vypovídací schopnost této kalkulace není bez problémů, protože kalkulace zpracovaná metodou ABC patří spíše do kalkulace plných nákladů. Jejím problémem je tedy statický charakter, který vyjadřuje průměrný podíl nákladů na kalkulační jednotici při konkrétním jednoznačném objemu a sortimentu prováděných výkonů

Přednosti metody ABC

- a) **pro řízení aktivit, činností a procesu** – ve vrcholném pohledu umožňuje tato metoda posoudit nákladovou náročnost a přínosy širěji chápaných činností, které jsou tvořeny systémovým spojením dílčích aktivit a činností a zanalyzovat průběh těchto činností hlavně z pohledu jejich koordinace.
- b) **pro řízení po linii výkonů** – metoda ABC upozorňuje na nákladovou náročnost nestandardních, malých objemů prováděných výkonů a na důvody jejich nákladové náročnosti. „Tato informace je důležitá pro konkrétní vyjednávání o ceně. Metoda ABC tak zprostředkovaně působí na efektivnost výzkumných, vývojových,

konstrukčních a technologických prací, na řízení zásobovacího, výrobního a prodejního procesu, i na koordinaci servisních činností. “[8, s. 179] Další důležitý přínos pro výrobové řízení a rozhodování spočívá v kritickém pohledu na závěry.

- c) **pro řízení po linii útvarů** – znalost určitých aktivit vyvolávajících vznik nákladů je důležitá při zkvalitňování rozpočtů těch režijních nákladů, které nemají vztah ke změnám v objemu prováděných finálních výkonů. Pomáhá zpracovat variantní rozpočty pro různý rozsah prováděných aktivit, měřit výkonnost útvarů, které aktivity zajišťují a působit na hospodárnost při vynakládání těchto nákladů v útvarech, které zodpovídají za jejich výši.

Omezení metody řízení nákladů ve vztahu k aktivitám

Jedná se o metodu docela náročnou na rozsah zjišťovaných dat. Jejich objem roste přímo úměrně k počtu hodnocených aktivit, a také při zajištění informace, kolik jednotek dílčí aktivity se vztahuje ke konkrétní části prováděného sortimentu konečných výkonů. Jestliže má tato metoda sloužit zároveň i jako podklad pro rozhodování např. o změnách v objemu a struktuře prováděných výkonů vyžaduje odlišit procesy vyvolané množstvím výkonů od procesů, jejichž objem množstvím výkonů ovlivněn není.

Efektivnost využití těchto dat je navíc z velké části ovlivněná tím, jak přesně se povede kvantifikovat proporce nákladů závislých a nezávislých na objemu hodnocené aktivity.

Při podrobnější analýze dílčích aktivit vznikají problémy s přiřazováním nákladů, které jsou společné více aktivitám.

Využití metody řízení nákladů ve vztahu k aktivitám v praxi

Uvedené přednosti přinášejí největší efekt v takových odvětvích, jejichž výkony vyžadují řadu poměrně náročných inovačních servisních aktivit a činností. Nejvíce se tato metoda uplatňuje ve zpracovatelském průmyslu s heterogenní výrobou a montážní technologií. Metoda se však používá i v nevýrobních odvětvích, jako např. v obchodních firmách, bankovníctví, pojišťovnictví a dopravě. [8]

2.1.3.2 Neabsorpční kalkulace

Kalkulace neabsorpční se zaměřuje jen na některé složky nákladů, a to především na náklady variabilní. Do neabsorpční patří kalkulace variabilních nákladů. [1]

Kalkulace variabilních nákladů

Kalkulace variabilních nákladů byla na počátku v manažerském účetnictví využívána hlavně v souvislosti s tvorbou cen výkonů. Umožňuje řešit omezení vypovídací schopnosti kalkulace plných nákladů. V této kalkulaci je důležité odlišení nákladů vyvolaných konkrétním výkonem, tedy nákladů variabilních a nákladů fixních, vyvolaný časem. Dvě koncepčně odlišné kalkulace a to kalkulace plných a variabilních nákladů nejsou ve vzájemném rozporu, ale naopak se vhodně doplňují. Jak již vyplývá z názvu této kalkulace, kalkulace variabilních nákladů klade větší důraz na přiřazení variabilních nákladů kalkulovaným výkonům. U těchto nákladů, které zpravidla zahrnují jednicové náklady a variabilní složku režie, se předpokládá, že jsou příčinně způsobeny jednicí konkrétního výkonu.

Na fixní náklady pohlíží tato metoda jako na neoddělitelné bloky, které je potřeba vynaložit v souvislosti se zajištěním podmínek pro výrobu a prodej druhu výrobku, výrobových skupin, útvaru nebo celostně chápaného podnikání v daném časovém období.

Kalkulace variabilních nákladů v sobě skrývá řadu nových, inspirujících pohledů, a to i na základní veličiny hodnotového řízení a to například odlišné pojetí podnikového zisku či ztráty. Pojetí, které navazuje na kalkulaci variabilních nákladů, spojuje výrazněji měření zisku či ztráty s hodnoceným časovým obdobím. Bez ohledu na dlouhodobý prospěch, který fixní náklady přinášejí, je třeba je reprodukovat v období jejich vzniku.

Oddělení sledování fixních a variabilních nákladů se zaměřuje také na příčiny vzniku a změn ve vývoji nákladů, to má značný význam pro řízení hospodárnosti odpovědnostních středisek. Řízení variabilních nákladů je v podstatě založeno na stanovení nákladového úkolu, jež se odvíjí od jejich vztahu k jednotce výkonu, a na snaze minimalizovat vznik odchylek od tohoto úkolu.

Omezení kalkulace variabilních nákladů

Asi nejdůležitější omezení spočívá ve vymezení fixních a variabilních nákladů. Kalkulace variabilních nákladů nedokáže přesně určit výši nákladů na určitý výkon nebo výrobek. S fixními náklady pracuje jako s celkem, o jehož strukturu a přiřazení výkonům se nezajímá. Nedává žádné informace o struktuře a příčinách spotřeby fixních a režijních nákladů. [11]

Přednosti kalkulace variabilních nákladů

- poskytuje adekvátní informace pro řešení rozhodovacích úloh řešených na existující kapacitě,
- umožňuje rychlejší orientaci v sortimentní výhodnosti výkonů,
- v delším časovém horizontu lze pak metodu využít v úlohách o budoucí kapacitě,
- odlišný přístup k zadání nákladového úkolu, který respektuje odlišnou podstatu fixních a variabilních nákladů, vytváří předpoklady k lepším výsledkům v řízení hospodárnosti,
- kalkulaci variabilních nákladů finálních výkonů lze také využít v odpovědnostním řízení jako motivační nástroj, který vytváří tlak na rychlý prodej vytvořených výkonů. [11]

2.1.3.3 Další typy kalkulací

Kalkulace prostým dělením

Jde o nejjednodušší metodu kalkulace. Metoda kalkulace dělením přiřazuje náklady výkonům na principu vztahu společných nákladů k množství kalkulačních jednic odlišných druhů výkonů. [4] Jednotka množství výkonů je vhodným kritériem pro přiřazování nákladů, pokud útvar zabezpečuje výkony, které jsou z hlediska nákladové náročnosti relativně ekvivalentní. Tato metoda lze použít v případě, že se vyrábí jeden druh výrobku. Uplatňuje se v podnicích se stejnorodou hromadnou výrobou, jako např. ve výrobě elektrické energie, v těžbě uhlí, v některých obslužných útvarech průmyslových podniků, ve službách aj. [6] Zakládá na tom, že celková výše režijních nákladů se vydělí počtem výrobků. [4]

Kalkulace nákladů dělením s poměrovými (ekvivalenčními) čísly

Kalkulace nákladů dělením s poměrovými čísly je považována za zvláštní metodu kalkulační. Její použití je v homogenní výrobě s jedním druhem výkonu. Tato metoda přiřazuje společné náklady výkonům podle jejich vztahu k tzv. přepočtené jednici, která zohledňuje rozdílnou nákladovou náročnost konkrétních výkonů na společné nepřímé náklady. Používá se v podnicích, kde se vyrábí stejným technologickým procesem jeden druh výkonu, který se liší provedením a to např. velikostí, hmotností, jakostí nebo pracností. Rozdíly v nákladech nejsou způsobeny použitými technologiemi, ale např. velikostí produktu, hmotností výkonu, výslednou jakostí a časovou náročností výkonu. [1]

Dynamická kalkulační

Dynamická kalkulační vychází z tradičního rozčlenění nákladů na přímé a nepřímé náklady a z členění nákladů podle fází reprodukčního procesu. Odpovídá na otázku: Jak budou náklady v jednotlivých fázích ovlivněny změnami v objemu prováděných výkonů. Tato metoda kalkulační se používá hlavně jako podklad pro ocenění vnitropodnikových výkonů předávaných na různé úrovně podnikové struktury. [6]

Kalkulace sdružených výkonů

Jedná se o velmi specifickou metodu kalkulační. O sdružených výkonech hovoříme tehdy, kdy výroba jednoho výrobku nemůže být z technologického hlediska oddělena od výroby dalších výrobků a jejichž výroba nemusí být ani žádoucí. Jedná se zejména zpracování ropy, chemikálií nebo zemědělská výroba.

Rozčítací kalkulační

Tato metoda kalkulační se používá ve sdružené výrobě tehdy, když se vyrobí z výchozí suroviny několik výrobků, které lze všechny označit za hlavní. Například to může být výroba mouky, destilace ropy atd. Kalkulace jednotlivých výrobků se pak vypočtou z celkových nákladů sdruženého výrobního procesu podle zvolených poměrových čísel, jimiž mohou být veličiny, které vyznačují určitou společnou kvalitativní stránku výrobků.

Odčítací kalkulační

Používá se ve výrobcích, při nichž vzniká jeden hlavní výrobek a několik vedlejších výrobků. Hlavní výrobek ale také vedlejší výrobky vznikají současně v tomtéž výrobním procesu, takže je nemožné zjistit náklady na výrobu každého výrobku

samostatně. Postup je takový, že od celkových nákladů sdruženého výrobního procesu se odečtou náklady vedlejších výrobků, pak se při jejich oceňování vyjde z prodejní ceny, snížené o zisk. Jestliže odečítáme ceny vedlejších výrobků, budou vypočtené náklady hlavního výrobku nižší o zisk, který je obsažený v cenách vedlejších výrobků. [6]

2.2 Rozpočetnictví

2.2.1 Cíle a funkce rozpočtů

Rozpočetnictví představuje relativně samostatnou problematiku hodnotového řízení podniku, jejímž těžištěm je sestavení a vyhodnocování rozpočtů. Sestavit kvalitní podnikový rozpočet s přímými vazbami na rozpočty vnitropodnikových středisek vyžaduje nejen koordinovat veškeré činnosti podniku do jednoho celku, ale také vytvořit podmínky pro ekonomicky racionální průběh těchto činností.

Základním úkolem rozpočtu je stanovit vývoj hodnotových veličin v peněžním vyjádření (nákladů, výnosů, zisku, aktiv, závazků, příjmů a výdajů):

- pro stanovené období,
- pro stanovený objem a strukturu činnosti,
- pro podnik jako celek či pro konkrétní hierarchicky nižší úroveň řízení,
- při předpokládaných změnách podmínek v procesu tvorby výkonů a v procesu prodeje výkonů zákazníkům.

Rozpočet plní několik základních funkcí:

- plánovací funkce určuje cíle ve vývoji hodnotových veličin v daném období,
- koordinační funkce je potřebná ke koordinaci činnosti středisek uvnitř podniku,
- motivační funkce má za úkol motivovat řídicí pracovníky k tomu, aby dosáhli stanovené dílčího úkolu při omezeném rozpočtu a v souladu s cíli podniku,
- kontrolní funkce se zabývá kontrolou reálného vývoje hodnotových veličin ve srovnání s jejich výší stanovenou rozpočtem,
- funkce měření výkonnosti umožňuje měřit výsledek činnosti řídicích pracovníků. [8]

Základní etapy sestavení rozpočtu

- 1) Určité vymezení rozpočtové politiky podniku a hlavních směrů vývoje jeho činnosti – rozpočtová politika závisí hlavně na změnách tzv. marketingového mixu.
- 2) Charakteristika faktorů omezujících výkonnost podniku – ve většině podniků je tímto faktorem poptávka, dále to může být i výrobní kapacita, kvalifikační struktura a adaptabilita zaměstnanců, rychlost reakce podniku na potřeby zákazníků.
- 3) Příprava rozpočtů výnosů z prodeje – nejdůležitější rozpočet, který je nutno sestavit.
- 4) Určení základní struktury rozpočtu nákladů v rozpočtové výsledovce.
- 5) První etapa přípravy rozpočtů středisek.
- 6) Projednání návrhu rozpočtu střediska s hierarchicky vyšší úrovní řízení.
- 7) Koordinace a přepracování rozpočtů středisek, jejich přijetí.
- 8) Sestavení a schválení podnikového rozpočtu, a finální schválení rozpočtů a středisek.

Nové přístupy k rozpočetnictví

Některé zahraniční organizace šly při odstranění negativních dopadů klasického ročního rozpočtování zcela radikální cestou. Přestaly rozpočty tradiční cestou vytvářet úplně. Prvním viditelným úspěchem tohoto kroku bylo, že tyto organizace ušetřily obrovská kvanta práce. Rozpočty v těchto organizacích již netvořily pevný plán toho, co musí organizační jednotky do písmene realizovat. Rozpočty už nenařizovaly jednotkám, co mají a co nemají vyrábět a prodávat. A v neposlední řadě rozpočty již neurčovaly, jakým způsobem bude posuzována a odměňována výkonnost jednotky a jejich pracovníků.

Hlavní charakteristikou takovýchto organizací je, že netvoří roční rozpočty tradiční cestou, ale překonávají tento zažitý systém směrem k pružnějšímu a efektivnějšímu systému plánování a hodnocení nákladů a výnosů. Takovéto systémy se vyznačují několika základními charakteristikami:

- aplikace volných rozpočtů místo pevných,
- hodnocení organizačních jednotek prostřednictvím ukazatelů výkonnosti KPI,
- použití progresivních systémů odměňování,
- změna postupu plánování. [11]

Rozpočtování s nulovým základem (Zero Based Budgeting –ZBB)

Při sestavování rozpočtů se nevychází z údajů o rozpočtované veličině v minulých obdobích, ale z přehledu činností, které daný útvar bude nucen provádět v hodnoceném budoucím období. Součástí tohoto procesu je i ověřování potřebnosti určité úrovně poskytovaných výkonů, aktivit a činností. [8] Metoda rozpočtování s nulovým základem se často spojuje s rozpočtováním nákladů, které nemají bezprostřední vztah k výkonům.

Rozpočtování s nulovým základem to je neustálé kladení otázek, proč podnik zajišťuje konkrétní činnosti ve vlastní režii, proč existuje určitý útvar a co je nebo by mělo být jeho cílem. Při procesu rozpočtování s nulovým základem si nejdříve musíme stanovit cíle a identifikovat jednotlivé činnosti, nalézt vazby mezi nimi, popřípadě je seskupit do dílčích procesů. Důležitým krokem rozpočtování je posouzení přínosů těchto činností a odhadování na ně vynaložených nákladů. Velkou předností této metody je i rušení a omezování neproduktivních a zbytečných činností.

Na druhé straně existují i praktická omezení tohoto rozpočtování, které nelze samozřejmě opomenout. Tato metoda je také velmi pracná a časově náročná. A je nutné posouzení toho, zda-li náklady spojené se sestavením rozpočtu, nepřevýší dosažené úspory. Dalším problémem je fakt, že v řadě případů lze velmi obtížně ověřit nezbytnost konkrétní činnosti v podniku, její přínos a význam. [4]

Aplikaci ZBB lze rozdělit do šesti etap

- 1) **Vymezení objektu aplikace** – určení, které útvary, provozy, činnosti či jiné části podniku se mají podrobit ZBB. Součástí tohoto kroku je sestavení projektového týmu, který bude celou realizaci ZBB zabezpečovat. Dále je také důležité informování a proškolení příslušných pracovníků, kteří musí být pro provedení ZBB dostatečně motivováni.
- 2) **Funkční analýza** – jde o přezkoumání a detailní analýzu jednotlivých aktivit a činností, které se v rámci zkoumaného útvaru provádějí. Kvantifikována je také množstevní skladba výstupů těchto činností, např. počet zaúčtování, počet faktur, počet rozborů, počet upomínek v účtárně. Protože se jedná o metodu pracující především s náklady, je významnou součástí i stanovení nákladů těchto výkonů.
- 3) **Brainstorming** – v rámci brainstormingu odpovídáme na tyto otázky: Je tento výkon vůbec nutný? Je výkon v tomto rozsahu opravdu nutný? Bylo by možné

získat ho jinou cestou? Cílem této etapy je určit cesty, kterými lze dosáhnout úspor či zefektivnění činnosti daného režijního útvaru.

- 4) **Tvorba výkonových balíčků a stanovení výkonové úrovně** – výkonové balíčky znázorňují svazek k sobě patřících jednotlivých výkonů, které jsou v rámci útvaru prováděny. Tyto jednotlivé balíčky pak mohou být seskupeny do výkonových úrovní, které sdružují výkony určitého typu.
- 5) **Seřazení priorit** – tato fáze je založena na uspořádání výkonových balíčků podle jejich důležitosti a významu. Manažeři tak dostanou k dispozici vyčerpávající seznam stávajících činností s jasně vyjádřenými náklady a přínosy.
- 6) **Rozpočtový řez** – znamená odříznutí a eliminaci těch výkonů, které jsou z hlediska vynaložených nákladů a přínosů, které z nich plynou neefektivní. Linie rozpočtového řezu tak bude tvořit přirozené dělítko mezi prováděnými činnostmi a činnostmi odmítnutými na základě této analýzy.

Výhody ZBB

- vymezují se všechny ovlivnitelné náklady a následně se pak třídí,
- je realizována analýza prováděných činností a jejich přínosů,
- určují se transparentní vazby mezi plánovanými režijními náklady a prováděnými činnostmi,
- odstraní se automatické plánovací mechanismy,
- ZBB lze aplikovat pouze na vybrané organizační jednotky nebo kritické nákladové oblasti,
- na základě provedené ZBB implementace se zvýší povědomí pracovníků o závislosti funkcí, nákladů a užítku. [2]

Nevýhody ZBB

- riziko odchodu kvalifikovaných pracovníků již v průběhu ZBB procesu z důvodu jejich zařazení do funkcí, které se octnou pod linií rozpočtového řezu,
- nebezpečí ztráty motivace u pracovníků, kteří setrvávají,
- trvání a výše nákladů provedení ZBB (školení, poradci, projektové schůzky). [11]

Activity based budgeting – rozpočtování podle aktivit

Je prvkem nástrojů procesního řízení nákladů. Jedná se o uplatnění principů, které souvisí s aplikací metody Activity based costing do oblastí rozpočetnictví. Hlavním

předpokladem pro aplikaci systému ABB je porozumění a znalost podmínek aplikace základních prvků ABC kalkulace. ABB je totiž založeno na zcela totožných přístupech jako ABC kalkulace. ABB se zaměřuje především na pochopení aktivit a jejich vztahu k tvorbě hodnoty. Plány a rozpočty nejsou formovány na základě organizačních jednotek, které reflektují odpovědnostní hledisko, ale jsou tvořeny na základě očekávané spotřeby výkonu jednotlivých aktivit. Jsou uchopitelnější a srozumitelnější, protože neinformují pouze o obecných limitech nákladů a výnosů, které jsou vyjádřeny v penězích, bez vazeb na reálné výkony, ale dávají informace o předpokladech těch skutečně prováděných výkonů.

Beyond budgeting

Je nadrozpočtový nebo mimorozpočtový přístup, jehož základem je rychlá a pružná reakce na neustále měnící se tržní podmínky.

Právě ty organizace, které si uvědomily zásadní podstatu omezení tradičních rozpočtů, byly schopny opustit tradiční rozpočetnictví a vydat se svojí vlastní cestou. Základem jejich systému rozpočetnictví se stalo zcela odlišné chápání ukazatelů výkonnosti, které slouží k hodnocení jednotlivých organizačních jednotek

Odišné postupy lze shrnout do následujících oblastí

- a) *Cíle* – organizační jednotky dokáží samy zvyšovat svoji výkonnosti, měřenou dohodnutými ukazateli výkonnosti.
- b) *Odměňování* – pracovníky odměňujeme na základě konzultace o dosažení definovaných cílů.
- c) *Plánování* – pracovník nebo organizační jednotka je motivována k správným rozhodnutím vyvíjením tlaku na dosažení střednědobých cílů vymezených podnikovou strategií.
- d) *Zdroje* – management je schopen zajistit v rámci správně nastavených plánovacích systémů odpovídající zdroje v okamžiku, kdy je potřebujeme.
- e) *Koordinace* – předpokládáme, že je organizační jednotka schopna sama koordinovat své aktivity s cílem zlepšovat svoji výkonnost a výkonnost celé organizace.
- f) *Kontrola* – kontrola výkonů, kterou provádí sama organizační jednotka.[11]

3 Představení společnosti a SWOT analýza

3.1 Představení společnosti

Hlavní činností společnosti Panasonic AVC Networks Czech, s. r. o. (PAVCCZ) je výroba LCD (Liquid Crystal Display) televizorů a PDP (Plasma Display Panel) televizorů s úhlopříčkou 19“ (48 cm) až po 103“ (262 cm). Společnost také obstarává dodávky náhradních dílů pro evropský trh. Produkty vyráběné v PAVCCZ jsou určeny hlavně pro vývoz. Více než 90 % produkce je vyváženo do Velké Británie, Německa, západní a střední Evropy a do Ruska. Produkty se neprodávají přímo zákazníkům, ale obchod probíhá přes Panasonic Marketing Europe GmbH.

Základní kapitál společnosti dosahuje 2.414.000 tis. Kč. Na tomto kapitálu se podílí PANASONIC EUROPE LTD., která sídlí ve Spojeném království Velké Británie a Severního Irska 90 % a zbytek, tedy 10 % vlastní Panasonic Holding (Netherlands) B. V. se sídlem v Nizozemském království.

Společnost Panasonic Europe Ltd. působí ve více než 35 zemích Evropy a je součástí celosvětové nadnárodní společnosti Panasonic Corporation, která sídlí v Japonsku v Osace. Další společnost, která patří do koncernu Panasonic a je začleněna do regionu Evropa, je Panasonic Finance Europe Plc. Tato společnost poskytuje finanční služby a poradenství společnosti PAVCCZ.

3.2 Stručná historie společnosti

PAVCCZ dříve Matsushita television central Europe, s. r. o. byla založena 13. března 1996 v Plzni. Pod názvem Matsushita television central Europe vystupovala až do 1. 5. 2003, kdy byla přejmenována. V dubnu roku 1997 společnost zahájila výrobu vakuových televizí. V roce 1999 byl ve společnosti PAVCCZ vyroben miliontý televizor. V roce 2006 byla ukončena výroba vakuových televizorů. A v roce 2010 byla spuštěna výroba 3D televizorů.

3.3 SWOT analýza společnosti PAVCCZ

Podstatou SWOT analýzy je identifikovat klíčové silné a slabé stránky organizace a klíčové příležitosti a hrozby vnějšího prostředí.

3.3.1 Analýza makroprostředí

Působí na činnosti podniku neustále a proměnlivě, podnik jej však ovlivnit nemůže. Makroprostředí lze analyzovat z několika oblastí a to např. z oblastí legislativy, ekonomiky, politiky, demografie, ekologie, sociologie a kultury.

3.3.1.1 Legislativa

Společnost musí dodržovat mnoho zákonů, a proto musí pečlivě sledovat veškeré změny, které v těchto zákonech nastanou. Řídí se Zákonem o účetnictví, Zákonem o obchodních korporacích, Zákonem práce, Zákonem o dani z příjmu a mnoho dalšími.

Společnost je dále povinna dodržovat veškeré zákony, vyhlášky, nařízení a rozhodnutí úřadů, které se týkají ochrany životního prostředí. Jedná se např. o Zákon o ochraně ovzduší, Zákon o přepravě odpadu, Zákon o odpadech, Zákon o hospodaření s energií.

3.3.1.2 Ekonomika

Podnik ovlivňuje celá řada makroekonomických ukazatelů. Jedná se hlavně o změny kurzů měn koruny, dolaru i eura a úrovně nezaměstnanosti, průměrné mzdy a úrokové sazby.

Společnost byla v letech 2009, 2010, 2011 ve ztrátě, z důvodu nepříznivého vývoje české koruny. Kurzová rizika z transakcí v cizí měně zajišťuje společnost pomocí termínovaných obchodů uzavřených prostřednictvím sesterské společnosti Panasonic Finance (Europe) Plc.

Celkovou poptávku nepříznivě ovlivnily v letech 2009 – 2012 ekonomické problémy jihoevropských zemí. Nejvíce poklesla poptávka po PDP televizorech, až došlo k úplnému ukončení výroby těchto televizorů v roce 2014.

3.3.1.3 Technologie

V oblasti LCD a PDP televizorů má velký význam pokrok v technologiích. Proto se společnost musí snažit, aby každý rok přišla na trh s nějakou novinkou a tím oslovila širší spektrum zákazníků. Důležité je také to, aby na tom byla lépe než konkurence, to znamená vyrábět lepší a kvalitnější výrobky.

3.3.1.4 Ekologie

PAVCCZ následuje ideologii Panasonic Group – je to tzv. Eco Ideas, jejímž hlavním cílem je být na 1. místě v ochraně životního prostředí v elektronickém průmyslu a vyrábět tzv. Green production.

Společnost pokračuje v dosavadních aktivitách v oblasti RoHs, tj. náhradou komponentů obsahujících těžké kovy ekologicky příznivými komponenty nezatěžujícími životní prostředí. Prakticky vyloučila jakýkoli výskyt nebezpečných látek a těžkých kovů ve svých komponentech.

PAVCCZ se také zaměřuje na recyklaci odpadů, která je kolem 99 %. Při práci s odpady využívá pravidla 3R – snižování (reduce), opakované použití (reuse) a recyklování (recycle).

Průběžně také zvyšuje ekologické povědomí svých zaměstnanců a dodavatelů prostřednictvím školení a prezentací. Navíc spolupracuje i s externími subjekty na pozitivním ovlivňování ekologického povědomí obyvatel ve své lokalitě.

O dohled nad všemi aktivitami společnosti, aby bylo zajištěno dodržování evropských a českých norem a zákonů se stará oddělení životního prostředí.

3.3.2 Analýza mezoprostředí

Tuto oblast lze ovlivnit pouze částečně. Patří sem konkurence, potenciální konkurence, zákazníci, dodavatelé a substituty.

3.3.2.1 Konkurence

Trh televizorů se neustále vyvíjí, co bylo před časem velký hit, je už dávno zastaralé. Proto výroba televizorů požaduje neustálé pokroky. Na začátku se PAVCCZ orientovala na výrobu PDP televizorů, ta je ale finančně náročnější. V této době ukončila výrobu těchto televizorů úplně a zaměřila se na výrobu LCD televizorů. Ve výrobě LCD televizorů je obrovská poptávka, ta tlačí ceny dolů a vyžaduje neustálé inovace těchto televizorů. PAVCCZ vyváží až 98 % své produkce do evropských zemí. Mezi její konkurenty patří SAMSUNG, LG, Sony.

3.3.2.2 Potenciální konkurence

Je docela nemožné, či málo pravděpodobné, aby na trh vstoupila nová firma. Jak už bylo uvedeno výše, na trhu televizí je velká konkurence a nová společnost by měla značné potíže si získat a udržet zákazníky. Z tohoto důvodu se PAVCCZ nemusí obávat příchodu nového konkurenta.

3.3.2.3 Zákazníci

Společnost PAVCCZ je specifická tím, že její produkty nejsou přímo určeny zákazníkům. Ale všechny výrobky se posílají do společnosti Panasonic Marketing Europe GmbH, jež se stará o další distribuci vyrobených produktů.

3.3.2.4 Dodavatelé

PAVCCZ odebírá zboží především od dodavatelů z konsolidačního celku a potom i od ostatních dodavatelů. Využívá pouze služeb prověřených a kvalitně vyrábějících dodavatelů. PAVCCZ nesdílí své dodavatele, protože tuto informaci považuje za své obchodní tajemství.

3.3.2.5 Substituty

Za substituty můžeme považovat počítače nebo notebooky, které za pomoci televizní karty slouží jako televizor. Tuto službu využívá spíše mladá generace. A tak se PAVCCZ snaží zaměřit právě na ni. A to jak 3D televizory nebo možností integrovat do televize další funkce a to, ať už se jedná o připojení k internetu nebo k mobilním telefonům.

3.3.3 Určení příležitostí a hrozeb

Pomocí analýzy makroprostředí a mezoprostředí lze určit příležitosti a hrozby společnosti PAVCCZ. Jedná se o potenciální vnější příležitosti. Hrozby představují oblast přinášející s sebou rizika. Pokud je management podniku nebude systematicky řídit, a předcházet jim, může se z nich stát závažný problém.

Jednotlivé příležitosti a hrozby PAVCCZ jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka č. 2 – Příležitosti a hrozby společnosti PAVCCZ

Příležitosti	Hrozby
Ochrana životního prostředí	Substituty produktů
Inovace produktů	Konkurence v oboru
Kvalitní a ověření dodavatelé	Nepříznivý vývoj české koruny
	Pokles poptávky
	Pokles tržních cen

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

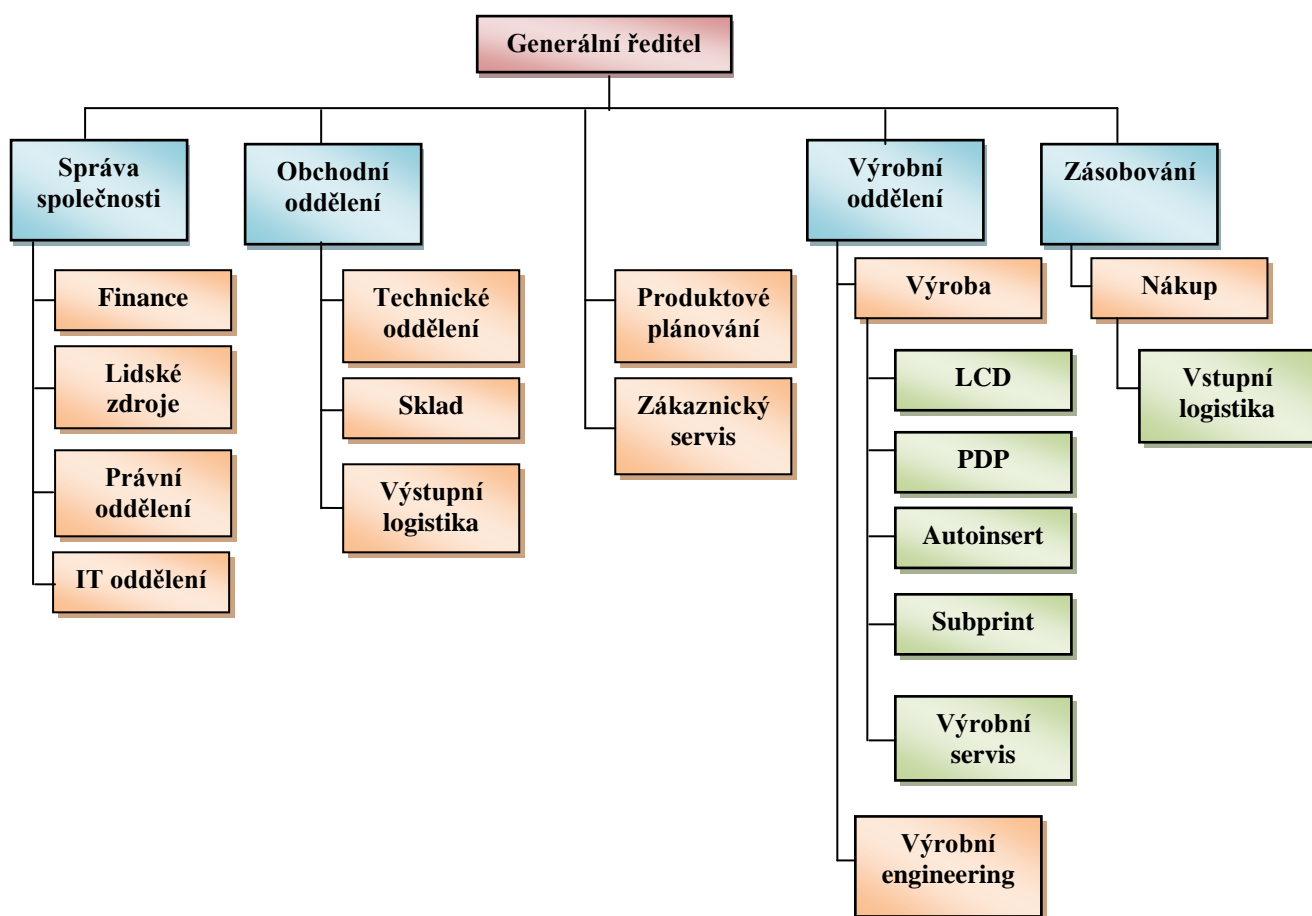
3.3.4 Analýza mikroprostředí

Jedná se o analýzu prostředí, které přímo ovlivňuje podnikání v daném odvětví. Na analýzu mikroprostředí lze pohlížet z více pohledů. Analýza mikroprostředí se zaměřuje na management v podniku, a to jak vlastně v podniku probíhá organizování, plánování, motivování a také jak v podniku probíhá komunikace. Dále se také zaměřuje na marketing, což znamená analýzu zákazníka, průzkum trhu, propagace a cenová politika a samozřejmě také finanční analýza. Další aspekty, které jsou důležité z hlediska interní analýzy, jsou výzkum a vývoj, inovace, výroba a informační systémy.

3.3.4.1 Management

Ve společnosti je jak český tak i japonský management. Díky odlišné mentalitě zde dochází k občasným konfliktům. Od roku 2012 došlo k radikální změně, a to takové, že rozhodovací pravomoci ze strany centrály byly převedeny na stranu ředitele společnosti PAVCCZ. To je pro společnost určité pozitivum, protože nejsou tak limitováni rozhodnutím mateřské společnosti. Na následujícím obrázku je znázorněna organizační struktura společnosti.

Obrázek č. 8 – Organizační struktura společnosti PAVCCZ



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti, 2014

3.3.4.2 Marketing

PAVCCZ je součástí velkého konsolidačního celku, takže její produkce není určena okamžitě k prodeji. Své zboží prodávají prostřednictvím společnosti Panasonic Marketing Europe GmbH. Z tohoto důvodu nemá společnost vlastní marketingové oddělení. Tuto oblast má na starosti výše zmíněná společnost Panasonic Marketing Europe GmbH.

3.3.4.3 Výzkum a vývoj

Z důvodu snižování nákladů a soustředění vývojových aktivit jednotlivých podniků skupiny Panasonic v Japonsku došlo v roce 2011 k ukončení činnosti vlastního oddělení výzkumu a vývoje ve společnosti PAVCCZ. Dalším důvodem bylo to, aby v plzeňské pobočce nedocházelo k úniku citlivých informací, které by mohla získat konkurence

v oboru. V současné době se o výzkum a vývoj stará ultimátní mateřská společnost Panasonic Corporation sídlící v japonské Osace.

3.3.4.4 Informační systémy

Od roku 2001 používá PAVVCZ ekonomický informační systém Oracle E-Business Suite. V rámci informačního systému podniku se nalézá několik modulů – např. moduly výroba, prodej, finance, nákup, kvalita. Nejdůležitější složkou tohoto informačního systému je aplikace Oracle Financials, ta je využívána pro vedení účetnictví ve finančním útvaru. Předností Oracle Financials je to, že se dokáže přizpůsobit konkrétním potřebám společnosti. Oracle Financials obsahuje 6 základních modulů a to moduly: hlavní kniha, pohledávky, závazky, majetek, banka, pokladna. Přístup do těchto modelů mají jenom oprávněné osoby, které mají na starosti zpracování určité části. Do ostatních modulů mají právo pouhého nahlížení.

Kromě tohoto systému je ve společnosti zaveden systém IBM Lotus Notes, který slouží především k emailové komunikaci mezi zaměstnanci společnosti. Dále se zde nachází funkce jako plánování úkolů, online komunikace či kalendář.

V personálním útvaru je využíván systém Elanor Global, který obsahuje např. modul evidence pracovníků či mzdy.

Dále je ve společnosti používán Intranet, což je jakýsi vnitřní informační systém. Zaměstnanci do něj mají přístup na základě svých přihlašovacích údajů. Tento systém slouží k tomu, aby zde pracovníci našli informace a dokumenty, které jsou pro ně důležité, jako jsou vnitřní nařízení společnosti, informace o obědech v místní kantýně či telefonní seznam.

Správu informačních systémů má na starosti útvar IT společnosti PAVCCZ. Na toto oddělení se mohou zaměstnanci obrátit v případě, že mají nějaký problém nebo navrhli inovaci používaného informačního systému, který vede ke zjednodušení práce s tímto systémem.

3.3.4.5 Výroba

Dříve se výroba ve společnosti rozdělovala na 2 hlavní části, a to na výrobu PDP televizorů a výrobu LCD televizorů. Dnes se společnost zaměřuje pouze na výrobu LCD televizorů.

Vzhledem k tomu, že, televizory, jsou už po roce „staré“, musí útvar výzkumu a vývoje neustále zlepšovat modely svých produktů a to většinou za období 13 měsíců. Výroba nových modelů televizorů je velmi náročná a to kvůli nutnosti pořízení nových výrobních forem a přístrojů na ověřování kvality. Společnost při výrobě televizorů velmi dbá na to, aby nepoškozovala životní prostředí.

3.3.4.6 Finanční řízení

Neodmyslitelnou součástí finančního řízení podniku je finanční analýza. Provádění finanční analýzy je důležité hlavně z důvodu finančního plánování a rozhodování. Finanční analýza zkoumá finanční zdraví podniku

Finanční analýza společnosti

Finanční analýza je souhrn činností, jejichž cílem je rozpoznat a komplexně posoudit finanční situaci podniku. Měla by identifikovat silné stránky, které by podnik mohl v budoucnu zužítkovat jako příležitost. V této práci se zaměříme na analýzu poměrových ukazatelů a to na ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou označovány jako měřítka výkonnosti podniku.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatelem ROE hodnotí investoři výnosnost svých investic.

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (6)$$

Tento ukazatel porovnávají investoři s jinými možnostmi financování. Proto by měl být ukazatel vyšší než úrokové sazby, které jsou dosažitelné v jiných formách investování.

[12]

Tabulka č. 3 – Vývoj ukazatele ROE v letech 2009 - 2013

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Hodnota ukazatele ROE v %	52,545	25,414	24,108	1,273	6,669

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Jak je vidět z předchozí tabulky, společnost dosahuje v roce 2009 – 2011 vysokých hodnot tohoto ukazatele. Tento stav ovšem není žádoucí. Vysoké hodnoty jsou způsobeny především tím, že podnik v těchto letech dosahoval ztráty a vlastní kapitál je taktéž záporný, a to především z důvodu záporného výsledku hospodaření minulých let.

V roce 2012 společnost po 5 letech, ve kterých vykazovala ztrátu, dosáhla zisku. Tento fakt se pozitivně projevil na ukazatel ROE. Na pozitivní vývoj tohoto ukazatele mělo vliv navýšení základního kapitálu o 300.000 tis. Kč, tedy došlo ke zvýšení z původních 2,7 mld. na 3 mld. Kč, a to díky vstupu nového společníka Panasonic Holding (Netherlands) B. V. Dále Valná hromada rozhodla o příplatku ke vkladu společníka Panasonic Holding (Netherlands) B. V. ve výši 25.323.931 tis. Kč. Tento příplatek byl použit k úhradě ztráty z minulých let ve výši 23.689.519 tis. Kč a bylo rozhodnuto o ponechání zbývající části příplatku v ostatních kapitálových fondech společnosti. Tyto události tak způsobily, že i vlastní kapitál dosahoval kladných výsledků, jeho výše byla v roce 2012 4.226.521 tis. Kč.

Ukazatel ROE byl i v roce 2013 ovlivněn zvýšením vlastního kapitálu zhruba o 200.000 tis. Kč, a to z důvodu poměrně vysokého navýšení rezervního fondu. Zvýšil se také čistý zisk a to o 270.090 tis. Kč. Hlavním důvodem růstu čistého zisku byl především pozitivní vývoj tržeb a úspora materiálových nákladů, která byla způsobena přesunutím těžiště prodeje od maloformátových k velkoformátovým LED/LCD televizorům.

Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA)

Tento ukazatel měří hrubou produkční sílu aktiv před odečtením nákladových úroků a daní. Nebere v úvahu ani daňovou sazbu ani způsob financování. [12]

$$ROA = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{celková aktiva}} \quad (7)$$

Tabulka č. 4 – Vývoj ukazatele ROA v letech 2009 - 2013

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Hodnota ukazatele ROA v %	-77,112	-78,480	-69,754	1,069	3,093

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Jak vidíme z předchozí tabulky, tento ukazatel je v letech 2009 – 2011 záporný. Je to způsobeno záporným provozním hospodářským výsledkem. Společnost v této době vykazovala ztrátu, jak už bylo uvedeno u předchozího ukazatele.

V letech 2012 a 2013 se společnost již dostává do kladných čísel, jelikož její hospodaření už není ztrátové, ale vykazuje zisk. Nejvyšší hodnotu aktiv měla společnost v roce 2013, kdy to bylo 9.566.347 tis. Kč a nejmenší aktiva byla v roce 2010, a to 5.974.385 tis. Kč.

Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje, kolik korun zisku společnost generuje na 1 Kč tržeb. Pro výpočet tohoto ukazatele se využívá následující vzorec. [15]

$$\text{ROS} = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{tržby}} \quad (8)$$

Tabulka č. 5 – Vývoj ukazatele ROS v letech 2009 – 2013

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Hodnota ukazatele ROS v %	-15,92	-9,41	-17,65	0,20	1,33

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Vývoj tohoto ukazatele je podobný jako u rentability vlastního kapitálu a rentability celkových vložených aktiv. Do tržeb, které jsou potřebné pro výpočet rentability tržeb, zahrnujeme jak tržby z prodeje zboží, tak tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.

Záporný vývoj ukazatele ROS v letech 2009 až 2011 je opět ovlivněn ztrátových hospodařením společnosti. Nejnižší hodnoty dosahuje ukazatel ROS v roce 2011, a to

až -17,65. Tento jev je způsoben faktem, že v tomto roce dosáhla společnost nejnižších tržeb ve výši 28.507.760 tis. Kč.

V roce 2012 ukazatel ROS nabývá kladných hodnot. Je to způsobeno tím, že společnost už dosahuje v tomto roce zisku a oproti roku 2011 došlo také k růstu tržeb.

Ukazatel ROS dosahuje v roce 2013 hodnoty 1,33, a to především v důsledku dalšího zvyšování zisku po zdanění. I přes pokles tržeb v tomto roce, je tento ukazatel nejvyšší za posledních pět analyzovaných let.

Ukazatele likvidity

Posuzují schopnost firmy splácet své závazky. Likvidita znamená souhrn všech likvidních prostředků, kterými firma disponuje na úhradu svých závazků. Ukazatele likvidity porovnávají prostředky, kterými je možné platit, se závazky, které je nutné splatit. Existují tři základní stupně likvidity: běžná, pohotová a peněžní likvidita. [15]

Z vypočtených ukazatelů likvidity je zřejmé, že se ukazatele nepohybují v požadovaných intervalech. Hlavní příčina těchto problémů s likviditou je ta, že do krátkodobých závazků patří i krátkodobá půjčka od propojené osoby, ta je však každoročně prodlužována. Po vyloučení těchto závazků nám vyjdou již upravené ukazatele, jejichž hodnoty jsou už příznivější.

Běžná likvidita

Běžná likvidita měří pokrytí krátkodobých závazků oběžnými aktivitami. Objektivnost tohoto ukazatele závisí na stavu zásob a pohledávek. U zásob je důležité, aby byly správně oceněny a také jejich velikost. Hodnota běžné likvidity by se měla pohybovat v intervalu 1,5 – 2,5. Ukazatel se používá jako měřítko budoucí solventnosti společnosti.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{OA}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (9)$$

Tabulka č. 6 – Vývoj běžné a upravené běžné likvidity v letech 2009 – 2013

	2009	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita	0,318	0,194	0,186	2,424	3,346
Upravená běžná likvidita	1,129	1,001	1,264	2,424	3,346

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Co se týče běžné likvidity, v letech 2009 až 2011 se projevuje klesající trend. Ten je způsoben zejména poklesem oběžných aktiv a zároveň růstem krátkodobých závazků.

V letech 2012 a 2013 je tento trend opačný. Dochází k růstu běžné likvidity. Důvodem tohoto růstu je zvyšování oběžných aktiv. Na rostoucích hodnotách oběžných aktiv se však nepodílejí zásoby, ale zvyšující se pohledávky. Další příčinou pozitivního vývoje běžné likvidity je snižování krátkodobých závazků, které např. v roce 2012 oproti roku 2011 klesly až o 23.022.050 tis. Kč. V roce 2012 se tento ukazatel nachází ve výše uvedeném doporučeném intervalu. Nejvyšší hodnotu dosahuje v roce 2013, a to 3,346 a nachází se tak nad hranicí tohoto intervalu.

Pro výpočet upravené běžné likvidity je nutné ze jmenovatele vyloučit závazky propojené osoby. Pokud se podíváme na vývoj upravených ukazatelů, můžeme sledovat, že v letech 2009 až 2011 se již hodnoty přibližují k doporučenému intervalu. Ovšem v roce 2012 a 2013 zůstávají hodnoty upravené běžné likvidity stejné jako u klasické běžné likvidity, a to z toho důvodu, že závazky propojené osoby jsou v těchto letech nulové. Proto také došlo u běžné likvidity v roce 2012 oproti roku 2011 k takovému růstu. Krátkodobé závazky v roce 2012 klesly oproti roku 2011 o necelých 90% právě z důvodu nulových závazků propojené osoby.

Pohotová likvidita

Vylučuje z výpočtu nejméně likvidní položky, což jsou zásoby. Hodnota tohoto ukazatele by neměla klesnout pod 1. [15]

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{OA - zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (10)$$

Tabulka č. 7 – Vývoj pohotové a upravené pohotové likvidity v letech 2009 – 2013

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Pohotová likvidita	0,220	0,163	0,110	2,001	2,876
Upravená pohotová likvidita	0,782	0,856	0,744	2,001	2,876

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Jak vidíme v předchozí tabulce, doporučení, že by pohotová likvidita neměla klesnout pod hodnotu 1, splňuje pouze rok 2012 a 2013. V letech 2009 až 2011 se hodnoty ukazatele pohotové likvidity postupně snižují. V roce 2011 tento ukazatel dosáhl nejnižší hodnoty za celých pět analyzovaných let, a to 0,110. V roce 2012 a 2013 se hodnoty pohotové likvidity pohybují kolem dvou, což je způsobeno klesajícími zásobami.

Jestliže počítáme s upravenou pohotovou likviditou, hodnoty jsou už příznivější. Upravená pohotová likvidita se stejně jako pohotová likvidita nachází pod hodnotou 1, ale velmi se k ní přibližuje. Stejně jako u upravené běžné likvidity je i upravená pohotová likvidita v letech 2012 a 2013 stejná jako klasická pohotová likvidita. To je opět způsobeno nulovými závazky propojené osoby.

Celkové zásoby poklesly z 1.938 mil. Kč v roce 2009 na 603 mil. Kč. Příznivý trend vývoje zásob pokračoval po změně logistiky i v letech 2010 až 2012. V roce 2013 zásoby dále klesaly a to zejména v oblasti materiálu. Společnost nadále inovuje své procesy v logistice a řízení zásob. Jejich cílem je realizovat dodávky do výroby v režimu „Just in time“.

Peněžní likvidita (okamžitá likvidita)

Peněžní likvidita vyjadřuje schopnost firmy splatit své právě splatné závazky. Počítá s nejlíkvnějšími položkami aktiv a to s hotovostí a prostředky na běžných účtech a také s jejich ekvivalenty, což jsou např. volně obchodovatelné cenné papíry, směnky, šeky atd. Hodnota tohoto ukazatele by měla převyšovat 0,2. [12]

$$\text{peněžní likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{jejich ekvivalenty}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (11)$$

Tabulka č. 8 – Vývoj peněžní a upravené peněžní likvidity v letech 2009 – 2013

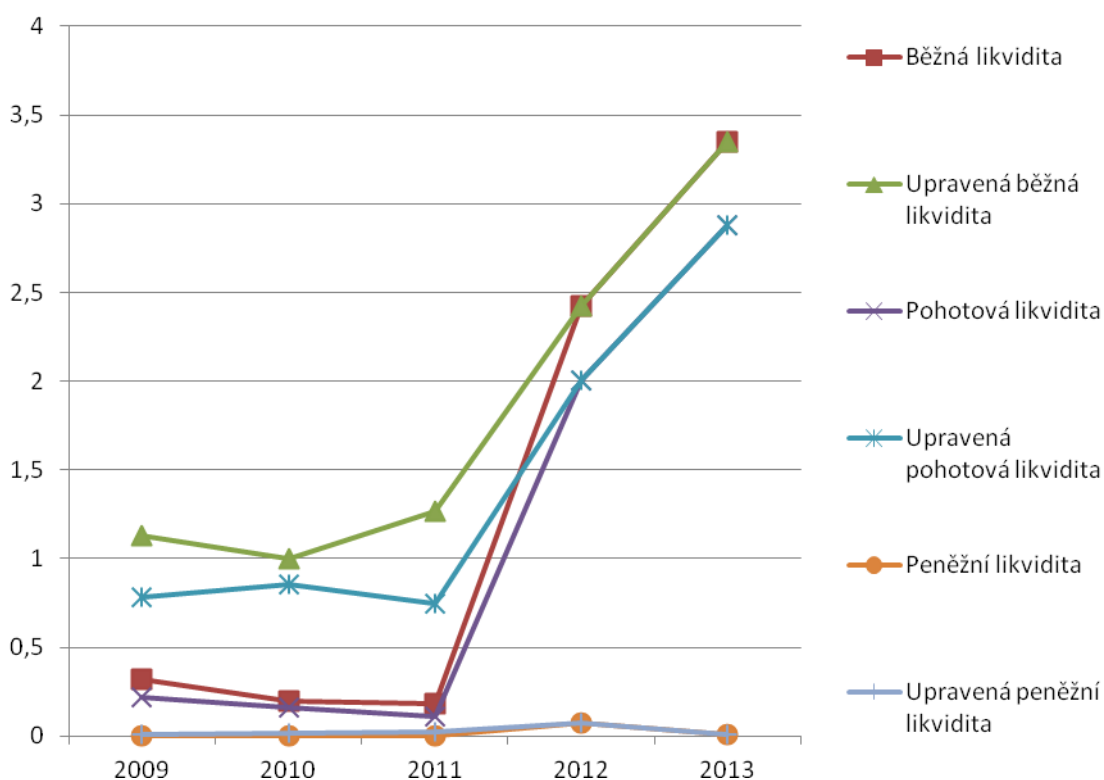
Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Peněžní likvidita	0,003	0,003	0,004	0,072	0,008
Upravená peněžní likvidita	0,011	0,017	0,026	0,072	0,008

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Peněžní likvidita společnosti nenabývá moc příznivých hodnot. Je to způsobené především nízkou hodnotou krátkodobého finančního majetku. Nízké hodnoty jsou způsobeny tím, že společnost PAVCCZ se řadí do velkého konsolidačního celku. Podstatná část zúčtování pohledávek a závazků probíhá mezi jednotlivými podniky ve skupině Panasonic v rámci finančního systému Patres. To je určitý treasury systém, který zajišťuje společnost Panasonic Europe Finance Ltd., která sídlí v Anglii.

Všechny výše vypočtené ukazatele likvidity jsou zaneseny do grafu, abychom viděli, jak se jednotlivé ukazatele v průběhu pěti analyzovaných let vyvíjely.

Graf č. 1 - Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2009 - 2013



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Ukazatele aktivity

Pomocí těchto ukazatelů lze zjistit, zda-li podnik hospodaří efektivně se svými aktivy. Pokud má podnik málo aktiv, může tím ztratit nějaké výnosy. Naopak pokud jich má příliš, vzniknou podniku zbytečné náklady, které poté snižují zisk. To znamená, že pro podnik není dobré držet příliš mnoho zásob na skladě.

Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv udává, kolikrát se aktiva obrátí za daný časový interval (rok). Jeho nízká hodnota znamená, že majetek podniku je neefektivně využíván. Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1.

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}} \quad (12)$$

Tabulka č. 9 – Vývoj ukazatele obratu celkových aktiv v letech 2009 – 2013

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Obrat celkových aktiv	4,805	7,130	4,543	3,386	2,587

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Co se týče ukazatele obratu celkových aktiv, tak si společnost vede poměrně dobře. Hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než 1, a to společnost splňuje.

Největší hodnoty ukazatel dosáhl v roce 2010, a to 7,130. Je to způsobeno tím, že společnost v tomto roce dosáhla nejvyšších tržeb za pět analyzovaných let. Další příčinou byl výše aktiv, která se v roce 2010 oproti roku 2009 snížila o 2.178.100 tis. Kč a to především v důsledku rapidního snížení zásob.

V dalších letech se projevil klesající trend tohoto ukazatele. To bylo zapříčiněno klesajícími tržbami a rostoucími aktivy. V roce 2011 došlo oproti roku 2010 ke zvýšení aktiv o přibližně 300.000 tis. Kč, což bylo způsobeno zvýšením zásob o více než trojnásobek.

V roce 2012 dosáhl obrat celkových aktiv hodnoty 3,386. Velký vliv na tuto hodnotu měly klesající tržby a zvyšující se aktiva. Tentokrát se na vysokých aktivech podílelo zejména zvýšení krátkodobých pohledávek.

Nejnižší hodnota byla zaznamenána v roce 2013. Tento jev byl opět zapříčiněn klesajícím vývojem tržeb a rostoucími krátkodobými pohledávkami, které jsou součástí celkových aktiv.

Doba obratu zásob

Určuje počet dní, po které jsou oběžná aktiva vázána v zásobách. Aby tento ukazatele byl přesnější, do čitatele dosazujeme průměrnou zásobu. To znamená aritmetický průměr zásob na začátku a na konci období. Hodnota tohoto ukazatele by měla být co nejnižší.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{roční náklady}/360} \quad (13)$$

Tabulka č. 10 – Vývoj ukazatele doby obratu zásob v letech 2009 – 2013

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Doba obratu zásob	27,23	11,23	16,94	24,66	22,88

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Nejvyššího ukazatele doby obratu zásob je dosaženo v roce 2009, a to 27,23 dní. Je to zapříčiněno především faktem, že v tomto roce byla nejvyšší průměrná zásoba.

V roce 2010 byla zjištěna naopak nejnižší doba obratu zásob. Ukazatel dosáhl hodnoty 11,23 dní. Hlavním důvodem bylo především razantní snížení průměrné zásoby.

V dalších dvou letech doba obratu zásob roste v důsledku rostoucí průměrné zásoby a klesajících ročních nákladů.

V roce 2013 opět došlo k poklesu tohoto ukazatele, což je zapříčiněno klesající průměrnou zásobou a klesajícími ročními náklady.

Doba obratu pohledávek

Udává počet dní, které firma čeká na zaplacení od odběratele. Také se zde počítá s průměrnými hodnotami.

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrné pohledávky z obchodních vztahů}}{\text{roční tržby}/360} \quad (14)$$

Tabulka č. 11 – Vývoj ukazatele doby obratu pohledávek v letech 2009 - 2013

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Doba obratu pohledávek	32,767	28,118	34,277	28,298	29,584

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Ukazatel doby obratu pohledávek ve společnosti PAVCCZ má kolísavý trend a pohybuje se v intervalu přibližně od 28 do 35 dní.

Nejvyšší hodnoty tento ukazatel dosáhl v roce 2011, a to 34,277 dní. To bylo způsobeno tím, že došlo k poměrně velkému poklesu tržeb oproti roku 2010.

Naopak nejnižší doba obratu pohledávek byla v roce 2010. Tato doba činila 28,118 dní. Průměrné pohledávky sice v tomto roce klesly, ale zvýšily se tržby, což způsobilo pokles tohoto ukazatele oproti roku 2009. Důvodem poklesu pohledávek z obchodního styku bylo snížení prodejů v prosinci 2010 v důsledku předzásobení vánočního trhu v měsících říjnu a listopadu.

Doba obratu závazků

Určuje počet dnů, které uběhnou, než podnik zaplatí dodavatelům. Tato hodnota by měla dosahovat alespoň hodnoty doby obratu pohledávek.

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{průměrné závazky z obchodních vztahů}}{\text{roční tržby}/360} \quad (15)$$

Tabulka č. 12 – Vývoj ukazatele doby obratu závazků v letech 2009 – 2013

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Doba obratu závazků	30,899	22,574	27,482	21,280	23,416

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

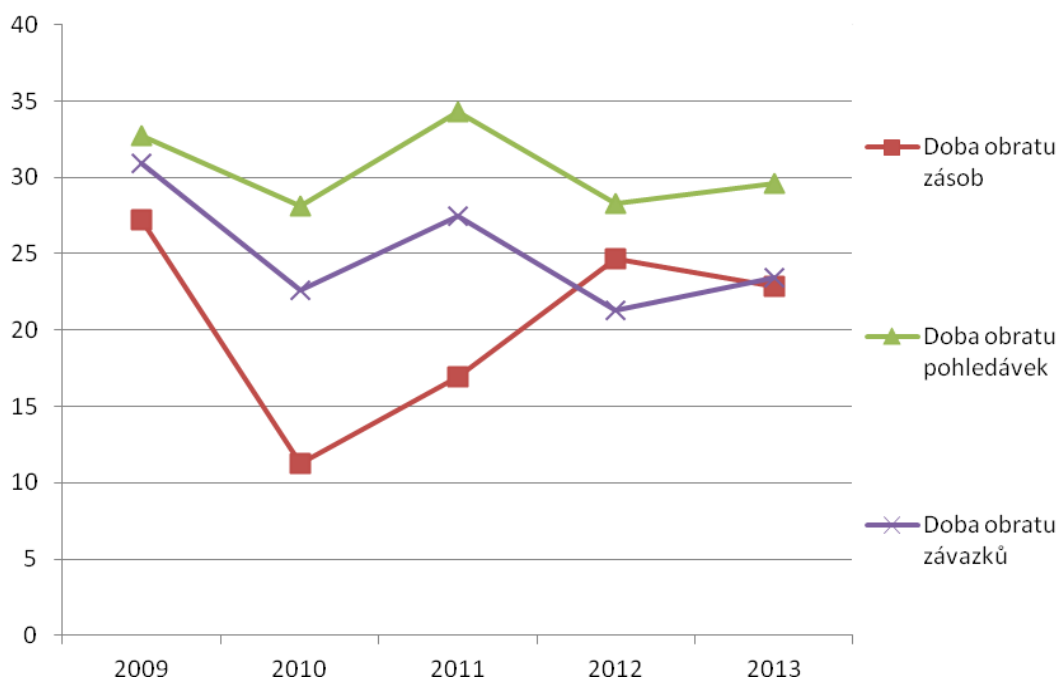
Vývoj ukazatele doby obratu závazků je znázorněn ve výše uvedené tabulce. Nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2009. To je zapříčiněno tím, že v tomto roce jsou také nejvyšší průměrné závazky z obchodních vztahů, a to 3.362.274 tis. Kč.

V roce 2010 došlo k poklesu průměrných závazků z obchodního styku, a proto se také snížil ukazatel doby obratu závazků.

Další pokles závazků z obchodního styku, ale zároveň velké snížení tržeb způsobilo, že ukazatel doby obratu závazků se v roce 2011 zvýšil na 27,482 dní.

V dalších dvou letech se opět projevil kolísavý trend, který je spojen jak s kolísáním průměrných závazků, tak tržeb.

Graf č. 2 – Vývoj vybraných ukazatelů aktivity v letech 2009 – 2013



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Na výše uvedeném grafu můžeme sledovat vývoj ukazatelů doby obratu zásob, doby obratu pohledávek a doby obraty závazků v letech 2009 až 2013.

Tyto ukazatele je také užitečné porovnat mezi sebou. Výhodou pro podnik by bylo, pokud by součet doby obratu zásob a doby obratu pohledávek byl nižší, než doba obratu závazků. Společnost by tak dodavatelské úvěry financovala jak pohledávky, tak i závazky.

Pokud tento výpočet provedeme pro společnost PAVCCZ zjistíme, že tuto výhodu nemá, protože součet doby obratu zásob a doby obratu pohledávek ve všech sledovaných letech hodně převyšuje hodnotu doby obratu závazků.

Ukazatele zadluženosti

Pomocí těchto ukazatelů se měří rozsah zadluženosti. Zabývají se vztahem mezi vlastními a cizími zdroji financování.

Ukazatel celkové zadluženosti

U tohoto ukazatele platí, že čím vyšší je jeho hodnota, tím je vyšší riziko věřitelů. Proto je pro věřitele lepší, když je tento ukazatel nízký. Na druhé straně vlastníci podniku využívají pozitivního vlivu zadluženosti na ROE. Hodnota tohoto ukazatele by neměla přesahovat 50%.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (16)$$

Tabulka č. 13 – Vývoj celkové zadluženosti v letech 2009 - 2013

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost	245,45	363,92	432,28	46,44	48,22

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

V letech 2009 až 2011 společnost dosahuje velmi vysokých hodnot celkové zadluženosti. To bylo způsobeno zejména faktem, že firma vykazuje vysoké částky cizího kapitálu. Cizí kapitál je představován krátkodobými závazky a rezervami. Krátkodobé závazky v roce 2009 jsou tvořeny téměř 72% závazky vůči ovládající osobě. V roce 2011 se tyto závazky podílejí na krátkodobých závazcích až 85%. Proto také v tomto roce byla zjištěna celková zadluženost 432,28%.

V dalších dvou letech naopak celková zadluženost razantně snížila a je tedy splněno i výše uvedené doporučení. Tento jev byl způsoben faktem, že v roce 2012 a 2013 společnost nevykazuje žádné závazky vůči ovládající osobě.

Úvěry od bank z České republiky společnost nevyužívá vůbec, využívá půjček v rámci konsolidované skupiny. Tento systém funguje tak, že podniky, které si vedou dobře, podporují podniky, které jsou na tom špatně. Úvěry jsou poskytovány pomocí společnosti Panasonic Finance (Europe) Plc.

Ukazatel úrokového krytí

Ukazuje, kolikrát zisk převyšuje placené úroky. Vypovídá o tom, zda je společnost schopna splácet úrok. Hodnota by se měla pohybovat mezi 3 – 6.

$$\text{ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (17)$$

Tabulka č. 14 – Vývoj ukazatele úrokového krytí v letech 2009 - 2013

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Ukazatel úrokového krytí	-38,07	-41,30	-22,27	0,94	-

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z tabulky je patrné, že v prvních třech letech je ukazatel úrokového krytí záporný z toho důvodu, že společnost PAVCCZ dosahovala ztráty.

Nejnižší ukazatel úrokového krytí byl zaznamenán v roce 2010, a to -41,30. Příčinou tohoto jevu byl pokles provozního výsledku hospodaření a zároveň pokles nákladových úroků oproti roku 2009.

V roce 2012 se již společnost s ukazatelem úrokového krytí dostala do kladných hodnot, což je způsobeno kladným hospodařením společnosti. Oproti roku 2011 také došlo ke snížení nákladových úroků, a to téměř o 100.000 tis. Kč.

Pro rok 2013 bohužel ukazatel úrokového krytí nelze vypočítat. V tomto roce se sice pozitivně vyvíjel provozní výsledek hospodaření, ale nákladové úroky byly nulové.

3.3.5 Silné a slabé stránky podniku

V následující tabulce jsou uvedeny silné a slabé stránky společnosti PAVCCZ, které vyplývají z výše provedené analýzy mikroprostředí.

Tabulka č. 15 – Silné a slabé stránky společnosti PAVCCZ

Silné stránky	Slabé stránky
Pozitivní vnímání podnikové značky	Dlouhé distribuční cesty
Velmi kvalitní výrobky	Ztráta v letech 2009 – 2011
Inovace	Vysoká zadluženost v letech 2009 – 2011
	Konflikty mezi Čechy a Japonci

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

3.4 Analýza nákladů a výnosů společnosti PAVCCZ

Následující podkapitoly budou zaměřeny na analýzu nákladů a výnosů ve společnosti PAVCCZ. Bude provedena vertikální a horizontální analýza vybraných položek nákladů a výnosů. Dále bude graficky znázorněn vývoj významných položek nákladů a výnosů v posledních pěti letech.

3.4.1 Analýza nákladů společnosti PAVCCZ

V níže uvedené tabulce je vidět, že největší položku nákladů tvoří výkonová spotřeba. Do výkonové spotřeby patří spotřeba materiálu a energie a služby. V roce 2011 dochází k poklesu výkonové spotřeby, jelikož se společnost začíná zaměřovat na optimalizaci výroby a logistiky a úsporu materiálových a režijních nákladů. Dalším důvodem poklesu materiálových nákladů je přesun těžiště prodeje od maloformátových k velkoformátovým LED/LCD televizorům.

Mezi osobní náklady patří mzdové náklady, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a sociální náklady. Tyto náklady nejdříve rostou, poté z důvodu propouštění zaměstnanců klesají. V roce 2009 bylo ve společnosti PAVCCZ zaměstnáno 2078 pracovníků. Stejně jako na všechny firmy, tak i na společnost Panasonic působila ekonomická krize a společnost na tuto krizi musela reagovat propouštěním svých zaměstnanců. V roce 2013 již firma zaměstnávala pouze 1180 zaměstnanců, což je oproti roku 2009 pokles o 898 zaměstnanců.

Ostatní finanční náklady společnosti se pohybují během prvních tří analyzovaných let v rozmezí 2.160.000 – 2.180.000 tis. Kč. V roce 2012 však došlo k jejich razantnímu poklesu, a to až na 999.982 tis. Kč. Další vývoj měl opět klesající charakter.

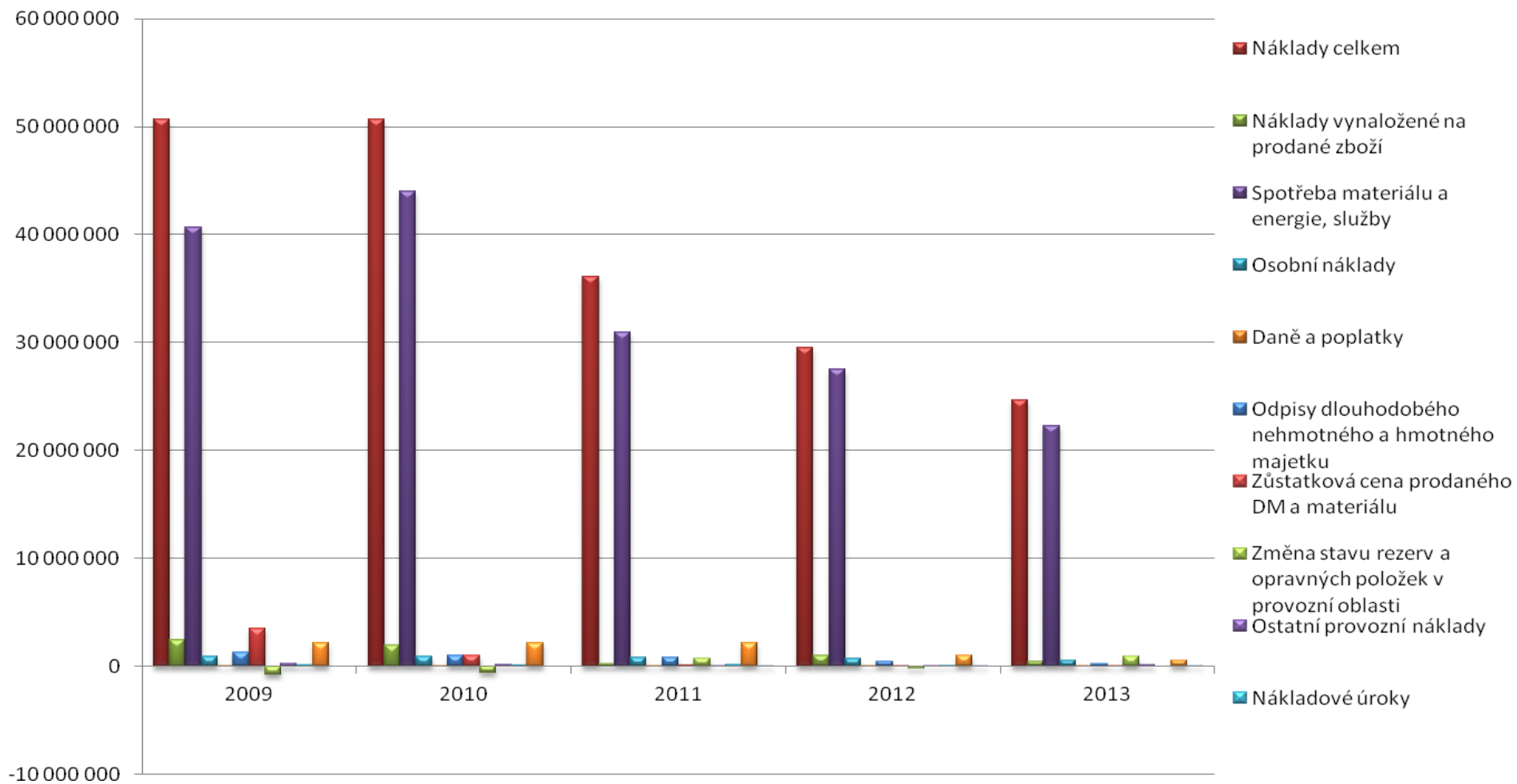
Tabulka č. 16 – Náklady společnosti v tis. Kč v letech 2009 – 2013

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Náklady celkem	50 689 429	50 647 118	36 082 208	29 531 110	24 639 139
Náklady vynaložené na prodané zboží	2 470 464	1 931 048	232 125	1 022 581	439 603
Výkonová spotřeba	40 679 316	44 010 928	30 949 165	27.472 928	22 244 211
Osobní náklady	893 440	901 974	815 934	693 048	587 384
Daně a poplatky	2 552	1 271	1 783	1 832	2 433
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 265 763	985 494	826 616	471 457	225 252
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	3 515 958	1 005 554	124 480	35 612	32 169
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	- 745 893	- 643 961	722 601	- 186 725	944 119
Ostatní provozní náklady	266 622	185 307	29 554	19 508	163 862
Nákladové úroky	165 122	113 515	196 580	100 646	0
Ostatní finanční náklady	2 176 085	2 155 988	2 180 359	999 982	576 362
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	3 011	869	106

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

V následujícím grafu bude znázorněn průběh jednotlivých nákladů v roce 2009 – 2013.

Graf č. 3 – Přehled nákladů společnosti v letech 2009 – 2013



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

3.4.2 Analýza výnosů společnosti PAVCCZ

Největší částkou se na celkových výnosech podílí tržby za prodej vlastních výrobků a služby. Tyto tržby zaznamenávají kolísavý vývoj. V roce 2009 se na tržbách nepříznivě projevila přetrvávající hospodářská krize v Evropě a dále také meziroční snížení tržních cen televizorů. V roce 2010 došlo k oživení trhu v Evropě a společnost prodala o 20% více televizorů oproti roku 2009. Negativně na tržby opět působil pokles tržních cen. Výrazný pokles poptávky po plazmových televizorech ovlivnil tržby v roce 2011, kdy došlo k jejich poklesu o 11.736.894 tis. Kč. V roce 2012 došlo k mírnému růstu tržeb z toho důvodu, že společnost uvedla na trh nové velkoformátové LED televizory a zákazníci je úspěšně přijali. Rok 2013 byl opět ve znamení pokračujících ekonomických problémů jihoevropských zemí a došlo tedy k poklesu tržeb.

Další položkou výnosů, kterou detailněji rozebereme, budou tržby za prodej zboží. Největší jejich pokles byl zaznamenán v roce 2011, kdy poklesly z 1.950.462 tis. Kč na 290.953 tis. Kč. Tento jev byl způsoben změnou dodavatele, který dodává společnosti PAVCCZ LCD televizory malých formátů ve velikosti od 19 do 36 palců. Změna dodavatele byla z důvodu zhoršení kvality těchto televizorů.

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu jsou každý rok klesající. Rozdíl tržeb mezi rokem 2009 a 2013 je 3.431.485 tis. Kč.

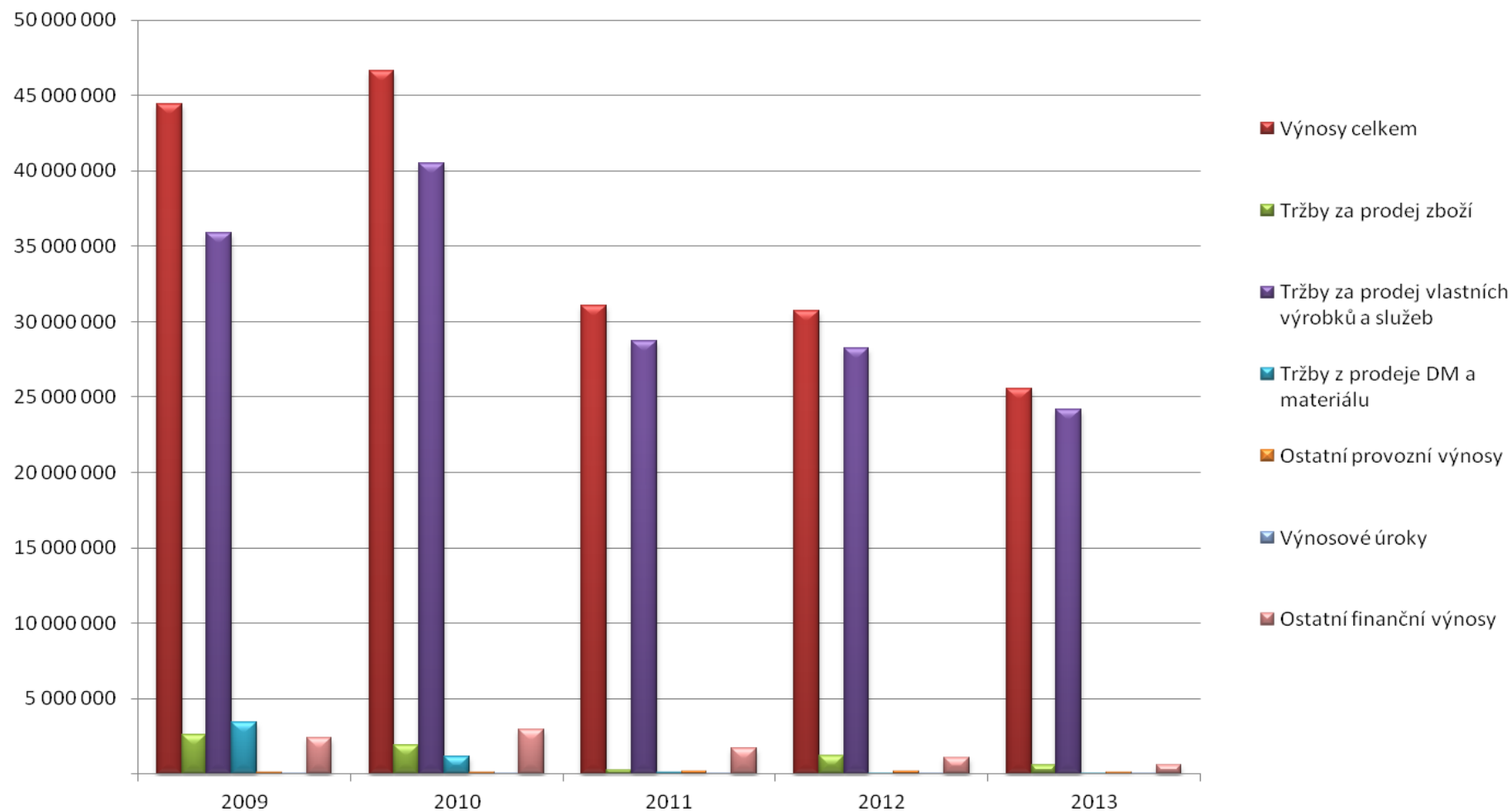
V následujícím grafu bude znázorněn průběh jednotlivých výnosů v roce 2009 – 2013.

Tabulka č. 17 – Výnosy společnosti v tis. Kč v letech 2009 - 2013

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Výnosy celkem	44 454 015	46 637 410	31 052 527	30 691 923	25 545 782
Tržby za prodej zboží	2 630 370	1 950 462	290 953	1 195 543	594 464
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	35 877 444	40 466 758	28 729 864	28 229 604	24 186 092
Tržby z prodeje DM a materiálu	3 456 717	1 160 691	125 594	28 134	25 232
Ostatní provozní výnosy	97 141	110 985	180 776	171 770	129 104
Výnosové úroky	2 012	170	257	100	1 782
Ostatní finanční výnosy	2 390 331	2 948 344	1 725 083	1 066 772	609 108

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Graf č. 4 – Přehled výnosů společnosti v letech 2009 – 2013



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

3.4.3 Vertikální analýza významných položek nákladů a výnosů

Pomocí vertikální analýzy se vyjadřuje, jaký procentní podíl mají určité položky účetního výkazu na určeném celku, tedy, jak se na celkových nákladech či výnosech společnosti podílí jednotlivé položky nákladů či výnosů.

Jednotlivé náklady a výnosy jsou analyzovány ve zjednodušené formě, která zobrazuje pouze hlavní položky nákladů a výnosů

**Tabulka č. 18 – Podíl jednotlivých položek výnosů na celkových výnosech v %
v letech 2009 – 2013**

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Výnosy celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Tržby za prodej zboží	5,92	4,18	0,94	3,90	2,33
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	80,71	86,77	92,52	91,98	94,68
Tržby z prodeje DM a materiálu	7,78	2,49	0,40	0,09	0,10
Ostatní finanční výnosy	5,38	6,32	5,56	3,48	2,38

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Jak můžeme vidět z předchozí tabulky, na výnosech se nejvíce podílí tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Podíl tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb na celkových výnosech se od roku 2009 do roku 2011 zvyšuje. Hlavním důvodem rostoucí trendu bylo oživení poptávky. Společnost nabídla zákazníkům širší modelovou řadu svých výrobků a snažila se o to, aby co nejvíce vystihla jejich potřeby. V roce 2012 podíl mírně klesl na 91,98 %. Tento jev byl zapříčiněn ekonomickými problémy jihoevropských zemí, které následně ovlivnily celkovou poptávku. V roce 2013 došlo opět k růstu podílu tržeb za prodej vlastních výrobků především z důvodu rozšíření nabídky společnosti o televizory s vyššími funkcemi a zahájením výroby LED televizorů s úhlopříčkou 60“ a 65“.

Tržby z prodeje zboží tvoří malý podíl na celkových výnosech, je to způsobeno tím, že společnost neprodává zboží přímo zákazníkům, jak už bylo výše zmíněno. Tento podíl postupně klesá, v roce 2011 je to poměrně velký skok. Podíl tržeb za prodej zboží na celkových výnosech tvoří pouze 0,94 %, což je nejmíň z těchto pěti analyzovaných let. V roce 2012 se tento podíl trochu zvýšil a dále pokračuje klesající trend tohoto podílu.

Tržby z prodeje DM a materiálu se podílí na celkových výnosech nejvíce v roce 2009 a to 7,78 % a v roce 2010 2,49 % v dalších letech je tento podíl velmi malý.

Za zmínku stojí ještě ostatní finanční výnosy, jejichž podíl na celkových výnosech také není vysoký a pohybuje se od 2,38 % – 6,32 %.

Tabulka č. 19 – Podíl jednotlivých položek nákladů na celkových nákladech v % v letech 2009 – 2013

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Náklady celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Náklady vynaložené na prodané zboží	4,87	3,81	0,64	3,46	1,78
Spotřeba materiálu a energie, služby	80,25	86,90	85,77	93,03	90,28
Osobní náklady	1,76	1,78	2,26	2,35	2,38
Daně a poplatky	0,01	0,00	0,00	0,01	0,01
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2,50	1,95	2,29	1,60	0,91
Ostatní finanční náklady	4,29	4,26	6,04	3,39	2,34

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Největší procentuální podíl na celkových nákladech má spotřeba materiálu a energie a služby. V roce 2009 až 80,25% celkových nákladů tvořily právě náklady na spotřebu materiálu, energie a služby. Tento podíl se postupně zvyšoval a v roce 2012 tvořil 93,03% celkových nákladů. V roce 2013 již však došlo k poklesu těchto nákladů z důvodu snížení výroby PDP televizorů, jejichž výroba je velmi materiálově náročná. V rámci optimalizace nákladů jsou to tyto náklady, na které by se společnost měla zaměřit a snižovat je.

Co se týče nákladů vynaložených na prodané zboží, ty tvoří pouze malou část celkových nákladů a jejich podíl se pohybuje v rozmezí od 0,64 do 4,87%. Z výše uvedené tabulky můžeme sledovat kolísavý trend vývoje podílů těchto nákladů na celkových nákladech.

Ostatní finanční náklady se stejně jako náklady na prodané zboží nijak výrazně na celkových nákladech nepodílejí. Opět zde můžeme pozorovat kolísání hodnot.

Největší podíl těchto nákladů byl dosažen v roce 2011, a to 6,04%. Naopak nejméně se ostatní finanční náklady na celkových nákladech podílely v roce 2013.

3.4.4 Horizontální analýza významných položek nákladů a výnosů

Horizontální analýzou se zjišťuje vývoj jednotlivých položek výkazů v čase. Určuje se procentní nárůst položek oproti předchozímu roku.

Tabulka č. 20 – Horizontální analýza nákladů v % v letech 2009 – 2013

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Náklady celkem	- 23,62	- 0,08	- 28,76	- 18,16	- 16,57
Náklady vynaložené na prodané zboží	7,05	- 21,83	- 87,98	340,53	- 57,01
Spotřeba materiálu a energie, služby	- 20,41	8,19	- 29,68	- 11,23	- 19,03
Osobní náklady	4,49	0,96	- 9,54	- 15,06	- 15,25
Daně a poplatky	165,01	- 50,20	40,28	2,75	32,81
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	61,35	- 22,14	- 16,12	- 42,97	- 52,22
Ostatní provozní náklady	- 1,23	- 30,50	- 84,05	- 33,99	739,97
Nákladové úroky	- 54,30	- 31,25	73,18	- 48,80	-100,00
Ostatní finanční náklady	- 33,90	- 0,92	1,13	- 54,14	- 42,36

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Jak vidíme v tabulce, náklady neustále klesaly. Nejmenší změnu zaznamenaly v roce 2010, to náklady klesly oproti roku 2009 pouze o 0,08 %. Naopak největší pokles byl v roce 2011, kdy náklady klesly o 28,76 %.

Pokud se podíváme detailněji na jednotlivé položky nákladů, zjistíme, že náklady vynaložené na prodané zboží od roku 2009 do roku 2012 rostly. V roce 2012 dokonce vzrostly oproti minulému roku o 340,53%. V roce 2013 však došlo k jejich poklesu.

Spotřeba materiálu a energie a služby většinou klesala, protože společnost postupně přecházela z výroby PDP televizorů, které jsou velmi náročné na spotřebu materiálu, na LCD televizory.

Osobní náklady se v roce 2009 a 2010 zvyšovaly. Zlom však nastal v roce 2011, což bylo způsobeno hromadným propouštěním zaměstnanců.

Tabulka č. 21 – Horizontální analýza výnosů v % v letech 2009 – 2013

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Výnosy celkem	- 24,92	4,91	- 33,42	- 1,16	- 16,77
Tržby za prodej zboží	- 0,40	- 25,85	- 85,08	310,91	- 50,28
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	- 24,23	10,74	- 29,00	- 1,74	- 14,32
Tržby z prodeje DM a materiálu	- 37,49	- 66,42	- 89,18	- 77,60	- 10,31
Ostatní provozní výnosy	- 17,70	14,25	62,88	- 4,98	- 24,84
Výnosové úroky	- 73,11	- 91,55	51,18	- 61,09	1682,00
Ostatní finanční výnosy	- 10,91	23,34	- 41,49	- 38,16	- 42,90

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Celkové výnosy v roce 2009 oproti předchozímu roku klesly. V roce 2010 zaznamenaly nárůst o 4,91%. Ovšem od roku 2011 opět dochází k jejich poklesu.

Vývoj tržeb za prodej zboží má klesající tendenci. Největší pokles byl vysledován v roce 2011, a to až 85,08%. Naopak k největšímu nárůstu došlo v roce 2012, kdy se tyto tržby zvýšily o 310,91%.

Tržby z prodeje zboží jsou ovlivněny celkovou poptávkou, na kterou nepříznivě působí ekonomické problémy jihoevropských zemí. Jak vidíme z tabulky, mají tyto tržby kolísavý trend.

3.4.5 Analýza výsledku hospodaření

V níže uvedené tabulce je znázorněn vývoj provozního a finančního výsledku hospodaření a výsledku hospodaření před zdaněním.

Tabulka č. 22 – Přehled jednotlivých výsledků hospodaření společnosti v tis. Kč v letech 2009 - 2013

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Provozní VH	-6 286 550	-4 688 719	-4 377 071	94 810	295 859
Finanční VH	51 136	679 011	- 651 599	- 33 756	34 528
VH před zdaněním	-6 235 414	-4 009 708	-5 028 670	61 054	330 387

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Společnost PAVCCZ má v roce 2009 – 2011 záporný výsledek hospodaření.

V roce 2009 činí výsledek hospodaření před zdaněním -6.235.414 tis. Kč. Oproti předchozímu roku společnost zaznamenala snížení obrátu. Hlavními důvody je pokles poptávky z důvodu hospodářské krize v Evropě a meziroční snížení tržních cen televizorů, které u PDP televizorů dosáhlo až 15 %. Zákazníkům byla nabídnuta širší modelová řada výrobků s cílem vystihnout co nejlépe jejich potřeby. Společnost se také zaměřila na optimalizování výroby a logistiky a úsporu materiálových nákladů. Firma Panasonic tedy i přes příznivý vývoj kurzu české koruny dosáhla ztráty.

V roce 2010 byl výsledek hospodaření -4.009.708 tis. Kč. Společnost v tomto roce dosáhla zvýšení obrátu od 9 %. Pozitivně se projevilo oživení trhu v Evropě, pomocí něhož společnost prodala o 20 % více televizorů než v roce 2009. Zároveň však došlo k poklesu tržních cen u těchto televizorů. Hospodaření společnosti bylo, stejně jako v roce 2009, ztrátové.

V roce 2011 má výsledek hospodaření hodnotu -5.028.670 tis. Kč. Společnosti PAVCCZ se snížil obrát, a to z důvodu výrazného poklesu poptávky po PDP televizorech v Evropě a poklesu tržních cen.

Rok 2012 již byl pro společnost ziskový. Bylo dosaženo zisku 61.054 tis. Kč. Společnost v tomto roce zvýšila obrát o 5%. Úspěšně uvedla na trh nové velkoformátové LED televize. Tyto televize zákazníci společnosti přijali velmi vřele a to díky rozšířeným funkcím Smart TV a samozřejmě velmi vysoké kvalitě těchto výrobků. Díky změně obchodní strategie, dosáhla společnosti zisku. K tomuto došlo i přes stávající nepříznivé situaci na evropském trhu.

Výsledek hospodaření v roce 2013 dosáhl hodnoty 330.387 tis. Kč. Společnost zaznamenala obrovský propad tržeb v segmentu PDP televizorů. To zásadně ovlivnilo celkový výsledek hospodaření. Výroba těchto televizorů je velmi materiálově náročná. Tyto dva důvody vedly k celosvětovému ukončení výroby PDP televizorů na začátku roku 2014. Díky této změně obchodní strategie dosáhla společnost zisku.

Na následujícím grafu je znázorněn vývoj jednotlivých hospodářských výsledků v analyzovaných letech.

Graf č. 5 – Vývoj jednotlivých výsledků hospodaření v letech 2009 – 2013



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

4 Zhodnocení a návrh možných řešení

Tato kapitola se zaměří na zhodnocení situace ve společnosti na základě výše provedených analýz nákladů, výnosů a výsledku hospodaření. Dále bude provedena analýza bodu zvratu, analýza citlivosti a statická analýza citlivosti.

4.1 Analýza bodu zvratu

Bod zvratu představuje množství výrobků, které musí společnost vyrobit, aby svými provozními výnosy pokryla celkové náklady.

Prvním krokem pro stanovení bodu zvratu je určení výše variabilních a fixních nákladů.

V níže uvedené tabulce vidíme rozdělení fixních a variabilních nákladů ve společnosti PAVCCZ. Protože je PAVCCZ součástí skupiny Panasonic, její výkazy jsou sestaveny v angličtině a protože je to japonská společnost, tak je vedle připojen i japonský překlad.

Mezi variabilní náklady společnosti PAVCCZ patří celkový přímý materiál (Direct Material TTL) a přímé prodejní náklady (Direct selling expenses). Celkový přímý materiál zjistíme tak, že sečteme přímý materiál na výrobu televizí v PAVCCZ, náklady na nakoupené zboží (produkty od jiných společností), outsourcingové náklady, položky dalších nákladů outsourcingu a náklady na nářadí. Tyto náklady se stanovují podle sestavených kusovníků ve společnosti pro jednotlivé modely televizorů. Do přímých prodejních nákladů řadí společnost položky, jako je podpora prodeje (Sales promotion), náklady na dopravu (Transport), skladování (Storage), poplatky za technickou podporu (TAF), poplatek za používání a propagaci značky Panasonic (Brand licence fee), poplatek za používání patentů (Patent licence fee), poplatek Panasonic Europe za logistiku a právní podporu (PE fee), centrální rezerva na reklamace (Service reserve), poplatky placené japonské centrále (VDBG fee), které souvisí s prováděním marketingových studií a nakonec je tam položka – N na pojištění přepravy hotových výrobků k zákazníkovi (Insurance of cargo)

Tabulka č. 23 – Rozdělení fixních a variabilních nákladů ve společnosti PAVCCZ

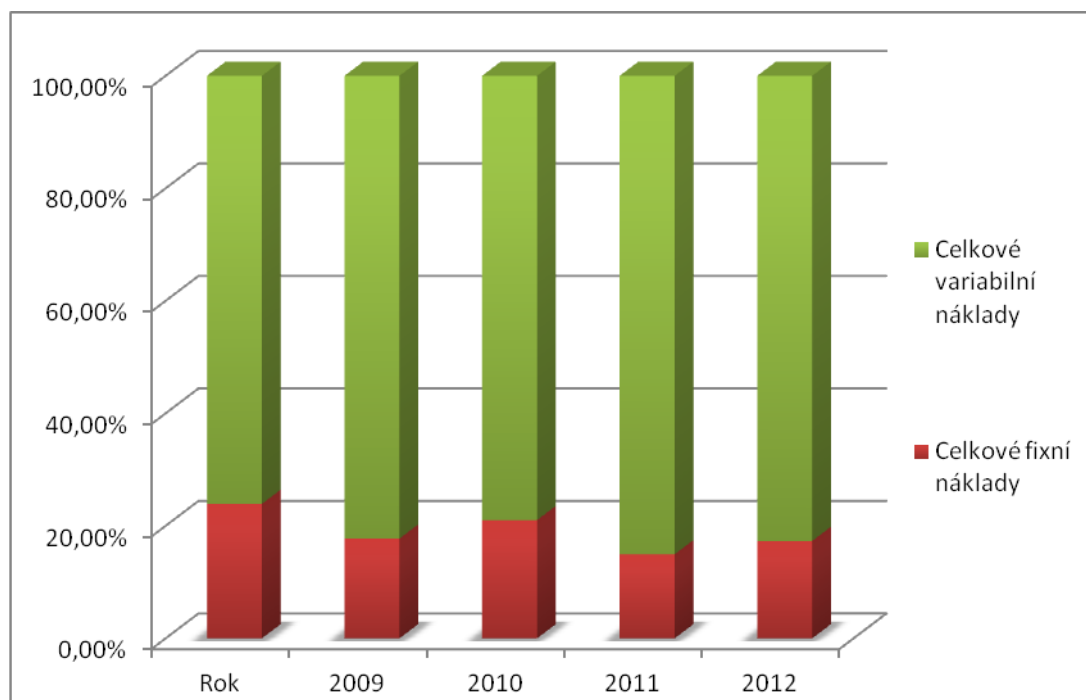
Production		生産
	In-House	製品
	OEM	商品
Sales		販売
Direct Material TTL	Direct material	直接材料費
	Cost of merchandise	買入原価
	Outsourcing cost	外注加工費
	Other outsourcing	その他加工費
	Tooling	金型費
Direct Material TTL		直接材料費 計
Sales Promotion		拡売費
Transport		運送費
Storage		保管料
TAF		技術役務費
Brand license fee		ブランド費
Patent license fee		特許料
Service reserve		返品引当費
Insurance of cargo		保険料
Variable cost TTL		比例費 計
Marginal Profit		限界利益
In-factory fixed cost	Direct Labour	直接労務費
	Indirect Labour (CZ)	間接人件費 (CZ)
	Indirect Labour (JP)	間接人件費 (JP)
	Depreciation	減価償却費
	Department expense	部門経費
	External Mtr'l W/H	外部材料倉庫費
	R&D Transfer	R&D振替
In-factory fixed cost		工場固定費
Out-factory fixed cost	PMUK R&D	PMUK R&D
	PMUK CS	PMUK CS
	PESDL R&D	PESDL R&D
	PAVC-E	PAVC-E
	VDBG R&D	VDBG R&D
	PAVCCZ R&D	PAVCCZ R&D
Out-factory fixed cost		工場外固定費
Fixed cost TTL		固定費 計
Prod./Sales Differences		生販稼動差
Operating Profit		営業利益
Interest loss/ profit		金利
Exchange loss/ profit		為替換算差損益
Others		その他
Non operating loss/ profit		営業外損益
Profit before tax		税前利益

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2014

Celkové fixní náklady se skládají z fixních výrobních nákladů (In-factory fixed) a fixních externích nákladů (Out factory fixed cost). Z tabulky vyplývá, že mezi fixní výrobní náklady řadí společnost přímé mzdy (Direct Labour), nepřímé mzdy (Indirect Labour) českých a japonských pracovníků, odpisy (Depreciation), režijní náklady (Department expenses), náklady na externí materiálový sklad (External Mtr'l W/H) a náklady na výzkum a vývoj, které společnost provádí sama pro jiné subjekty (R&D Transfer). V roce 2011 bylo zrušeno oddělení vlastního výzkumu a vývoje, proto budou tyto náklady nulové. Do fixních externích nákladů společnosti spadají náklady na výzkum a vývoj (R&D náklady), ty jsou realizovány pomocí společnosti Panasonic Corporation. Ostatní položky jsou nulové.

Z níže uvedeného grafu můžeme vidět, že ve všech letech se na celkových nákladech cca 80% a více podílejí variabilní náklady.

Graf č. 6 – Podíl variabilních a fixních nákladů na celkových nákladech v letech 2009 – 2013



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Výpočet bodu zvratu byl proveden pro rok 2013. V níže uvedené tabulce jsou uvedeny částky, se kterými je následně počítáno. Je tedy nutné znát celkové fixní náklady,

celkové variabilní náklady a dále také počet vyrobených kusů v roce 2013. Protože firma nechtěla sdělit pro předchozí tabulku konkrétní částky, pro bod zvratu je počítáno pouze s částkami, které vyplývají z účetních výkazů.

Tabulka č. 24 – Variabilní a fixní náklady společnosti v tis. Kč v roce 2013

Položka nákladů	rok 2013
<i>Celkové fixní náklady</i>	4 265 457
Odpisy	225 252
Služby - fixní část	2 752 479
Osobní náklady - technickohospodářští pracovníci	145 143
Ostatní	1 142 583
<i>Celkové variabilní náklady</i>	20 373 576
Spotřeba materiálu a energií	19 267 593
Náklady vynaložené na prodané zboží	439 603
Osobní náklady - dělníci	442 241
Služby - variabilní část	224 139

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Společnost v roce 2013 vyrobila 2.300.000 kus televizorů a z tohoto faktu budeme při výpočtu variabilních nákladů na jeden kus výrobku a ceny za jeden kus výrobku vycházet. Celkové variabilní náklady v roce 2013 činily 20.373.576 tis. Kč, a pokud tyto náklady vydělíme počtem vyrobených televizorů, získáme variabilní náklady na jeden kus výrobku. To stejné provedeme, abychom zjistili cenu za jeden kus výrobku, ale místo celkových variabilních nákladů použijeme celkové provozní výnosy, které v roce 2013 dosáhly hodnoty 24.934.892 tis. Kč.

Variabilní náklady na jeden kus výrobku a cena za jeden kus výrobku jsou již vypočteny v tabulce č. 24.

Tabulka č. 25 – Výpočet bodu zvratu v roce 2013

Položka	rok 2013
Celkové fixní náklady (v Kč)	4 265 457 000
Variabilní náklady na 1 ks (v Kč)	6 367
Cena za 1 ks (v Kč)	7 792
Bod zvratu (v ks)	2 992 439

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Podle vzorce č. 3 byl vypočítán bod zvratu v naturálním vyjádření. Z výpočtu plyne závěr, že společnost PAVCCZ by musela v roce 2013 vyrobit 2.992.439 ks televizorů, aby dosáhla rovnosti provozních výnosů a celkových nákladů.

4.1.1 Citlivostní analýza bodu zvratu

V této části diplomové práce bude také provedena analýza citlivosti bodu zvratu, to znamená, jak se změní bod zvratu, pokud se postupně o 4% zvýší celkové fixní náklady, zvýší variabilní náklady na jeden kus výrobku a sníží cena za jeden kus výrobku.

Tabulka č. 26 – Citlivostní analýza bodu zvratu

Položka	Změna položky o 4%	Bod zvratu v ks	Absolutní změna bodu zvratu v ks	Relativní změna bodu zvratu v %
Celkové fixní náklady	4 436 075 280	3 112 136	119 698	4,00
Variabilní náklady na 1 ks	6 621	3 643 380	650 941	21,75
Cena za 1 ks	7 492	3 789 115	796 676	26,62

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Ve výše uvedené tabulce již vidíme změněné hodnoty bodu zvratu v naturálním vyjádření, absolutní změnu bodu zvratu a také relativní změnu bodu zvratu. Z tabulky vyplývá, že nejcitlivější je bod zvratu na snížení ceny za jeden kus výrobku. Pokud tedy dojde ke snížení ceny za jeden kus o 4%, musí společnost vyrobit o 796.676 kusů televizorů více, aby se vyrovnaly celkové náklady s provozními výnosy. V relativním vyjádření to znamená, že pokud se sníží cena za jeden kus o 4%, musí se bod zvratu zvýšit o 26,62%.

4.1.2 Statická analýza citlivosti

Statická analýza citlivosti se zaměřuje na zjištění, o kolik procent se může změnit objem prodeje, variabilní náklady a fixní náklady, aby bylo dosaženo stanovené úrovně zisku. Pro takovýto výpočet je třeba využít následujících vzorců.

Citlivost objemu (SQ)

$$(c_j - v_j) * Q_0 = FN + \text{zisk} \quad (18)$$

$$SQ = \frac{(Q - Q_0)}{Q} \quad (19)$$

kde: c_j ... jednotková cena

v_j ... jednotkové variabilní náklady

FN ... fixní náklady

Q_0 ... množství vyrobených kusů pro dosažení rovnosti nákladů a výnosů při požadované úrovni zisku

Q ... počet vyrobených kusů

Citlivost variabilních nákladů (Sv)

$$(c_j - v_0) * Q = FN + \text{zisk} \quad (20)$$

$$S_v = \frac{(v_0 - v_j)}{v_j} \quad (21)$$

kde: v_0 ... jednotkové variabilní náklady pro dosažení rovnosti nákladů a výnosů při požadované úrovni zisku

Citlivost fixních nákladů (SF)

$$(c_j - v_j) * Q = F_0 + \text{zisk} \quad (22)$$

$$SF = \frac{(F_0 - FN)}{FN} \quad (23)$$

kde: F_0 ... fixní náklady pro dosažení rovnosti nákladů a výnosů při požadované úrovni zisku

V následující tabulce jsou uvedeny citlivosti objemu, variabilních nákladů a fixních nákladů, pokud bychom uvažovali, že společnost chce dosáhnout provozního zisku 150.000 tis. Kč.

Tabulka č. 27 – Statická analýza citlivosti

Položka	Hodnota v %
Citlivost objemu	3,20
Citlivost variabilních nákladů	0,72
Citlivost fixních nákladů	3,42

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z provedených výpočtů je zřejmé, že pokud bychom uvažovali s minimálním požadovaným ziskem 150.000 tis. Kč, musel by objem prodeje vzrůst o 3,20 %. Co se týče variabilních nákladů, ty by mohly vzrůst pouze o 0,72%. O největší částku pro dosažení požadovaného zisku by mohly vzrůst fixní náklady, jelikož citlivost fixních nákladů činí 3,42%.

4.2 Zhodnocení situace ve společnosti

Z hlediska analyzovaných ukazatelů si společnost v roce 2009 – 2011 nevedla moc dobře. Bylo to způsobeno především ztrátovým hospodařením společnosti. Na ztrátu měly vliv i ekonomické problémy jihoevropských zemí a nepříznivý vývoj české koruny. Negativní dopad to mělo na ukazatele rentability. Ukazatel ROE vycházel v těchto letech ve velmi vysokých hodnotách, to bylo způsobeno vykazovanou ztrátou a zápornou hodnotou vlastního kapitálu. Vysoké a hlavně kladné hodnoty vycházeli z důvodu poměru dvou záporných hodnot, ve skutečnosti je však tato rentabilita záporná. Ukazatele ROA a ROS byly záporné.

Ve společnosti PAVCCZ vychází špatné hodnoty peněžní likvidity, což je způsobeno především nízkou hodnotou krátkodobého finančního majetku. Tato skutečnost je z toho důvodu, že společnost je součástí velkého konsolidačního celku a zúčtování závazků a pohledávek probíhá mezi jednotlivými podniky ve skupině Panasonic.

Na hodnotě krátkodobých závazků se negativně podepsala půjčka od propojené osoby, která se každoročně prodlužuje. To se projevilo nejvíce na době obratu závazků a ukazatelích likvidity.

Díky zvýšení základního kapitálu v roce 2012 o 300.000 tis. Kč a vstupu nového společníka společnosti Panasonic Holding B. V., konečně společnost PAVCCZ dosáhla zisku. To mělo pozitivní vliv na ukazatele rentability, které už vycházely kladně. V roce 2012 už společnost nevykazovala půjčku od propojené osoby, což mělo za následek zlepšení ukazatelů likvidity a ukazatele celkové zadluženosti. Zadluženost také ovlivňovala záporná výše vlastního kapitálu.

Pokud se zaměříme na analýzu nákladů a výnosů společnosti, tak na celkových nákladech společnosti se nejvíce podílí spotřeba materiálu, energie a služeb. Je to způsobeno tím, že tento podnik je výrobní. Na tyto náklady by se společnost měla zaměřit a snižovat je. Jak je vidět z předchozích analýz, tyto náklady se každoročně o něco snižují. Je to také způsobeno tím, že se od roku 2012 změnila obchodní strategie a společnost už si může vybrat své dodavatele a není vázána na rozhodnutí mateřské společnosti.

Na celkových výnosech se největší částkou podílí tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Výnosy oproti nákladům neustále kolísají. Na snížení tržeb měla vliv změna dodavatele, který společnosti dodával LCD televizory v malých formátech.

Pokud se podíváme na provozní hospodářský výsledek, ten neustále roste.

4.3 Návrhy možných zlepšení

Kvůli tomu, že společnost nechce poskytovat konkrétní čísla, nemohly být provedeny hlubší analýzy a většina je hodnocena obecně. Při provedených analýzách a hodnocení se vychází především z údajů, které jsou vypočteny na základě finanční analýzy.

Do roku 2012 byly rozhodovací pravomoci na straně mateřské společnosti. Z toho důvodu měla PAVCCZ do jisté míry omezené pravomoci, to se negativně odráželo na nákladech, výnosech a výsledku hospodaření. PAVCCZ měl určeno, od kterých dodavatelů musí odebírat komponenty a materiál. Byli to především dodavatelé z velkého konsolidačního celku. Z tohoto důvodu se pak někdy stávalo, že náklady

na výrobu některých druhů televizí převyšovaly ceny, za které se daná televize poté prodávala. Společnost tedy na určitých druzích televizí prodělávala.

V roce 2012 došlo ke změně obchodní strategie a také k tomu, že rozhodovací pravomoci byly převedeny na stranu ředitele PAVCCZ. V platnost vyšlo pravidlo, že všechny společnosti v rámci konsolidačního celku se musí primárně snažit hospodařit se ziskem a pak teprve obchodovat s ostatními společnostmi v rámci skupiny Panasonic.

Na základě této nové strategie může společnost sledovat náklady na výrobu jednotlivých modelů a vybrat si dodavatele, který jí bude dodávat kvalitní výrobky a za přiměřené ceny. Nemělo by se tedy už stát, že některé televize prodává se ztrátou. Společnost se může také rozhodnout, které typy televizorů prodávat a které ne. Společnosti bych tedy doporučila, aby se na toto zaměřila a vybrala dodavatele, kteří pro ni budou výhodní. Může vypsát výběrové řízení, ve kterém určí své požadavky, a co od dodavatele očekává. Pověřila bych tím konkrétního pracovníka, který se bude o toto starat. Myslím, že by to společnosti ušetřilo velké množství finančních prostředků a přijetí nového pracovníka by určitě nebylo příliš nákladné. Další nevýhodou podle mého názoru je, že doba doručení zboží trvá minimálně 45 dní. Je to z toho důvodu, že společnost v současnosti odebírá komponenty a materiál většinou ze zemí jako je Malajsie a Čína. Firma by se mohla zaměřit na některé tuzemské dodavatele. Jelikož mi nebyly poskytnuty konkrétní částky, tak mohu pouze spekulovat, zda-li by to pro společnost bylo výhodnější či nikoli.

Další problém vidím v tom, že společnost nedostává detailní informace o činnostech, které vykonává mateřská společnost Panasonic Corporation a Panasonic Marketing Europe GmbH. Jedná se hlavně o marketingové náklady a náklady na výzkum a vývoj. Bez znalostí těchto nákladů nemůže PAVCCZ efektivně řídit tyto náklady a zjistit, zda se jí produkt vyplatí vyrábět či nikoliv.

Společnost je pouze výrobní společnost, prodává prostřednictvím Panasonic Marketing Europe GmbH za předem stanovené ceny na základě podepsané smlouvy. S těmito cenami tedy v podstatě vůbec nemůže hýbat a musí být v kalkulaci tolerovány. V této oblasti nemá tedy společnost PAVCCZ velký prostor na změnu.

Společnost by se tedy měla především zaměřit na optimalizaci nákladů. Jak vyplývá také z předchozích analýz, společnost rozděluje své náklady na fixní a variabilní. Částky těchto nákladů mi nebyly sděleny, proto nemůžu provést konkrétnější analýzu.

Závěr

Hlavním cílem diplomové práce na téma Analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření bylo analyzovat náklady, výnosy a výsledek hospodaření společnosti Panasonic AVC Networks Czech, s. r. o. Na základě dílčích cílů, které jsou definovány v úvodu práce, byla zpracována teoretická a praktická část diplomové práce. V teoretické části definuji na základě literatury základní teoretické poznatky, které se týkají témata dané diplomové práce.

V první kapitole jsou vymezeny náklady, výnosy a jejich členění. Dále výsledek hospodaření a bod zvratu. Ve druhé kapitole rozebírám metody řízení nákladů a výnosů v podnikatelském prostředí, jako jsou kalkulace a rozpočty.

Na teoretickou část navázala praktická část. Ve třetí kapitole je představena společnost PAVCCZ a provedena její SWOT analýza. Ze SWOT analýzy byly určeny konkrétní příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky společnosti. Po provedení finanční analýzy let 2009 až 2013 se zjistila, že se na poměrových ukazatelích negativně projevila ztráta v roce 2009 až 2011 a dále také půjčka od propojené osoby. Od roku 2012 se tyto ukazatele vyvíjely lepším směrem, což způsobila změna obchodní strategie a zvýšení základního kapitálu. Společnost už také nevykazovala půjčku od propojené osoby. Dále se tato kapitola zabývala analýzou nákladů, výnosů a také výsledku hospodaření. Z provedené analýzy nákladů společnosti vyplývá, že největší položku nákladů tvoří výkonová spotřeba. V roce 2011 dochází k jejímu poklesu, jelikož se společnost začíná zaměřovat na optimalizaci výroby a logistiky. Z analýzy výnosů vyplývá, že největší částkou se na výnosech podílely tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, které mají kolísavý charakter. Po zpracování vertikální analýzy nákladů a výnosů bylo zjištěno, že se na výnosech nejvíce podílely tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Tento podíl se pohybuje od 80 až 95%. Největší procentuální podíl na celkových nákladech činí spotřeba materiálu a energie a to ve výši až 93%. Dále byla také provedena horizontální analýza vybraných položek nákladů a výnosů a v neposlední řadě také analýza výsledku hospodaření. V roce 2009 – 2011 byl záporný, ale v průběhu let postupně roste. V roce 2012 už byl kladný.

Čtvrtá kapitola se věnuje zhodnocení a doporučeným návrhům na zlepšení. V provedené analýze bodu zvratu jsou definovány položky, které patří do fixních a které do variabilních nákladů. Společnost ale z důvodu zachování mlčenlivost

neprozradila konkrétní částky těchto nákladů. Proto byly pro analýzu bodu zvratu použity částky z účetních výkazů. Z uvedené analýzy vyplývá, že 80% se na celkových nákladech podílely variabilní náklady a 20% náklady fixní. Poté byla provedena citlivostní analýza bodu zvratu. Z tabulky je zřejmé, že nejcitlivější je bod zvratu na snížení ceny za jeden kus výrobků. V závěru praktické části doporučuji návrhy na možná zlepšení.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Vztahy mezi náklady ve finančním a manažerském účetnictví	10
Tabulka č. 2 – Příležitosti a hrozby společnosti PAVCCZ.....	47
Tabulka č. 3 – Vývoj ukazatele ROE v letech 2009 - 2013.....	51
Tabulka č. 4 – Vývoj ukazatele ROA v letech 2009 - 2013	52
Tabulka č. 5 – Vývoj ukazatele ROS v letech 2009 – 2013	52
Tabulka č. 6 – Vývoj běžné a upravené běžné likvidity v letech 2009 – 2013	54
Tabulka č. 7 – Vývoj pohotové a upravené pohotové likvidity v letech 2009 – 2013 ...	55
Tabulka č. 8 – Vývoj peněžní a upravené peněžní likvidity v letech 2009 – 2013	56
Tabulka č. 9 – Vývoj ukazatele obratu celkových aktiv v letech 2009 – 2013	57
Tabulka č. 10 – Vývoj ukazatele doby obratu zásob v letech 2009 – 2013.....	58
Tabulka č. 11 – Vývoj ukazatele doby obratu pohledávek v letech 2009 - 2013.....	59
Tabulka č. 12 – Vývoj ukazatele doby obratu závazků v letech 2009 – 2013.....	59
Tabulka č. 13 – Vývoj celkové zadluženosti v letech 2009 - 2013	61
Tabulka č. 14 – Vývoj ukazatele úrokového krytí v letech 2009 - 2013.....	62
Tabulka č. 15 – Silné a slabé stránky společnosti PAVCCZ.....	63
Tabulka č. 16 – Náklady společnosti v tis. Kč v letech 2009 – 2013	64
Tabulka č. 17 – Výnosy společnosti v tis. Kč v letech 2009 - 2013.....	66
Tabulka č. 18 – Podíl jednotlivých položek výnosů na celkových výnosech v % v letech 2009 – 2013	68
Tabulka č. 19 – Podíl jednotlivých položek nákladů na celkových nákladech v % v letech 2009 – 2013	69
Tabulka č. 20 – Horizontální analýza nákladů v % v letech 2009 – 2013.....	70
Tabulka č. 21 – Horizontální analýza výnosů v % v letech 2009 – 2013.....	71
Tabulka č. 22 – Přehled jednotlivých výsledků hospodaření společnosti v tis. Kč v letech 2009 - 2013.....	71

Tabulka č. 23 – Rozdělení fixních a variabilních nákladů ve společnosti PAVCCZ.....	75
Tabulka č. 24 – Variabilní a fixní náklady společnosti v tis. Kč v roce 2013	77
Tabulka č. 25 – Výpočet bodu zvratu v roce 2013	78
Tabulka č. 26 – Citlivostní analýza bodu zvratu	78
Tabulka č. 27 – Statická analýza citlivosti	80

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Průběh celkových variabilních nákladů (VN) v závislosti na změnách objemu výkonů.....	16
Obrázek č. 2 – Vybrané kategorie výsledku hospodaření	21
Obrázek č. 3 – Bod zvratu	23
Obrázek č. 4 – Typový kalkulační vzorec	27
Obrázek č. 5 – Retrográdní kalkulační vzorec.....	29
Obrázek č. 6 – Kalkulační vzorec oddělující fixní a variabilní náklady.....	29
Obrázek č. 7 – Porovnání tradičního kalkulačního postupu a metody ABC	33
Obrázek č. 8 – Organizační struktura společnosti PAVCCZ.....	48

Seznam grafů

Graf č. 1 - Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2009 - 2013	56
Graf č. 2 – Vývoj vybraných ukazatelů aktivity v letech 2009 – 2013	60
Graf č. 3 – Přehled nákladů společnosti v letech 2009 – 2013.....	65
Graf č. 4 – Přehled výnosů společnosti v letech 2009 – 2013	67
Graf č. 5 – Vývoj jednotlivých výsledků hospodaření v letech 2009 – 2013.....	73
Graf č. 6 – Podíl variabilních a fixních nákladů na celkových nákladech v letech 2009 – 2013.....	76

Seznam použitých zkratk

ABB	Activity based budgeting
ABC	Activity based costing
CN	celkové náklady
CT	celkové tržby
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
FN	fixní náklady
IT	informační technologie
KP	krycí příspěvek
KPI	klíčové ukazatele výkonnosti
LCD	liquid crystal display
LED	light emitting diode
NRN	nepřímé režijní náklady
OA	oběžná aktiva
P	cena
PAVCCZ	Panasonic AVC Networks Czech s. r. o.
PDP	plasma display panel
PP	procento přírážky režijních nákladů
ROA	rentabilita celkových vložených aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SF	citlivost fixních nákladů
SQ	citlivost objemu
Sv	citlivost variabilních nákladů
ZBB	Zero Based Budgeting

Seznam použité literatury

- [1] DVOŘÁKOVÁ, Lilia; ČERVENÝ, Josef. Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů. I. díl. 1. vyd. Plzeň: Nava, 2011. ISBN 978-80-7211-397-2
- [2] DVOŘÁKOVÁ, Lilia; ČERVENÝ, Josef. Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů a výkonů. II. díl. 1. vyd. Plzeň: Nava, 2012. ISBN 978-80-7211-425-2
- [3] ESCHENBACH, Rolf a kol. Controlling. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-035-1
- [4] FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJÁKOVÁ, L.; WAGNER, J. Manažerské účetnictví – nástroje a metody. 1. vyd. Praha: Wolters Kulwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-712-4
- [5] FIBÍROVÁ, Jana; ŠOLJÁKOVÁ, Libuše; WAGNER, Jaroslav. *Nákladové účetnictví (Manažerské účetnictví I)*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0746-3
- [6] HRADECKÝ, Mojmír; LANČA, Jiří; ŠIŠKA, Ladislav. Manažerské účetnictví. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s. 2008. ISBN 978-80-247-2471-3
- [7] KOVANICOVÁ, Dana. ABECEDA účetních znalostí pro každého. 20. vyd. Praha, 2012. ISBN 978-80-7273-169-5
- [8] KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8
- [9] LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví – kontrola nákladů a řízení nákladů v praxi. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2001. ISBN 80-7169-985-3
- [10] LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví a controlling. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4133-8
- [11] POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9
- [12] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. 4. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3916-8

- [13] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika – 4. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4
- [14] ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-199-7
- [15] VALACH, Josef a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vydání. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-21-1

Ostatní zdroje:

- [16] Interní materiály společnosti Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o.
- [17] Výroční zprávy společnosti Panasonic AVC Networks Czech, s. r. o.
- [18] *Panasonic Česká republika* [online]. 2014 [cit. 2014-12-07]. Dostupné z: <http://www.panasonic.com/cz/consumer.html>
- [19] *Panasonic Global Home* [online]. 2014 [cit. 2014-12-07]. Dostupné z: <http://www.panasonic.net>

Seznam příloh

Příloha A – Výkaz zisku a ztráty v roce 2009

Příloha B – Výkaz zisku a ztráty v roce 2010

Příloha C – Výkaz zisku a ztráty v roce 2011

Příloha D – Výkaz zisku a ztráty v roce 2012

Příloha E – Výkaz zisku a ztráty v roce 2013

Příloha A – Výkaz zisku a ztráty v roce 2009

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

druhové členění

za rok končící 31. prosincem 2009

(v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o.

U Panssonku 1068/1

Praha, 320 84

Česká republika

Identifikační číslo

648 33 054

Označ. a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účet. obd.	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	2 630 370	2 641 002
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	2 470 464	2 307 800
+	Obchodní marže (ř.01-02)	03	159 906	333 202
II.	Výkony (ř.05+06+07)	04	35 877 444	49 090 839
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	36 543 534	48 228 795
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	- 763 970	711 833
II.3.	Aktivace	07	97 880	152 211
B.	Výkonová spotřeba (ř.09+10)	08	40 679 316	51 109 495
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	35 142 758	44 847 771
B.2.	Služby	10	5 536 558	6 261 724
+	Přidaná hodnota (ř.03+04-08)	11	-4 641 966	-1 665 454
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	893 440	855 012
C.1.	Mzdové náklady	13	653 555	611 120
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	214 391	213 785
C.4.	Sociální náklady	16	25 494	30 107
D.	Daně a poplatky	17	2 552	963
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 265 763	784 465
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	3 456 717	5 529 975
III.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	631	8 625
III.2	Tržby z prodeje materiálu	21	3 456 086	5 521 350
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	22	3 515 958	5 470 028
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	313	30 274
F.2.	Prodaný materiál	24	3 515 645	5 439 754
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	- 745 893	1 909 159
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	97 141	118 030
H.	Ostatní provozní náklady	27	266 622	269 934
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	-6 286 550	-5 327 010

Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o.

Výkaz zisku a ztráty - druhové členění (nekonolidovaný)
za rok končící 31. prosincem 2009

Označ. a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účet. obd.	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a	35		
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční	41		
X.	Výnosové úroky	42	2 012	7 481
N.	Nákladové úroky	43	185 122	361 335
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 390 331	2 682 920
O.	Ostatní finanční náklady	45	2 176 085	3 292 346
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (f.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	48	51 136	- 963 280
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (f.50+51)	49		
Q.1.	-splatná	50		
Q.2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (f.30+48-49)	52	-6 235 414	-6 290 290
XIII.	Mimořádné výnosy	53		113
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (f.56+57)	55		
S.1.	-splatná	56		
S.2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (f.53-54-55)	58		113
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (f.52+58-59)	60	-6 235 414	-6 290 177
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (f.30+48+53-54)	61	-6 235 414	-6 290 177

Datum	Podpis statutárního orgánu nebo fyzické osoby, které je účetní jednotkou:
12. července 2010	<p>Akihiko Sakata Jednatel</p> 

Příloha B – Výkaz zisku a ztráty v roce 2010

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
druhovému členění
za rok končící 31. prosincem 2010
 (v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o.
 U Panasonicu 1058/1
 Píseň, 320 84
 Česká republika

Identifikační číslo

648 33 054

Označ. a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účet. obd.	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 950 462	2 630 370
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1 931 048	2 470 464
+	Obchodní marže (ř.01-02)	03	19 414	159 906
II.	Výkony (ř.05+06+07)	04	40 466 758	35 877 444
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	40 648 567	36 543 534
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	- 225 954	- 763 970
II.3.	Aktivace	07	44 145	97 880
B.	Výkonová spotřeba (ř.09+10)	08	44 010 928	40 679 316
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	38 787 344	35 142 758
B.2.	Služby	10	5 223 584	5 536 558
+	Přidaná hodnota (ř.03+04-08)	11	-3 524 756	-4 641 966
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	901 974	893 440
C.1.	Mzdové náklady	13	656 836	653 555
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	217 680	214 391
C.4.	Sociální náklady	16	27 458	25 494
D.	Daně a poplatky	17	1 271	2 552
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	985 494	1 265 763
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	19	1 160 691	3 456 717
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	1 581	631
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	1 159 110	3 456 086
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	22	1 005 554	3 515 958
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	1 051	313
F.2.	Prodaný materiál	24	1 004 503	3 515 645
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	- 643 961	- 745 893
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	110 985	97 141
H.	Ostatní provozní náklady	27	185 307	266 622
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	-4 688 719	-6 286 550

Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o.

Výkaz zisku a ztráty - druhové členění (neconsolidovaný)
za rok končící 31. prosincem 2010

Označ. a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účet. obd.	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř.34+35+36)	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	170	2 012
N.	Nákladové úroky	43	113 515	165 122
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 948 344	2 390 331
O.	Ostatní finanční náklady	45	2 155 988	2 176 085
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	48	679 011	51 136
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51)	49		
Q.1.	-splatná	50		
Q.2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)	52	-4 009 708	-6 235 414
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř.56+57)	55		
S.1.	-splatná	56		
S.2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55)	58		
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59)	60	-4 009 708	-6 235 414
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.30+48+53-54)	61	-4 009 708	-6 235 414

Příloha C – Výkaz zisku a ztráty v roce 2011

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

druhové členění

za rok končící 31. prosincem 2011

(v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o.
U Panasonicu 1066/1
Píseň, 320 84
Česká republika

identifikační číslo

648 33 054

Označ.	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účet. obd.	
			běžném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	290 953	1 950 462
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	232 125	1 031 048
*	Obchodní marže (f.01-02)	03	58 828	19 414
II.	Výkony (f.05+06+07)	04	28 729 864	40 466 758
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	28 216 807	40 648 567
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	506 800	- 225 954
II.3.	Aktivace	07	6 257	44 145
B.	Výkonová spotřeba (f.09+10)	08	30 949 165	44 010 928
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	27 482 944	38 787 344
B.2.	Služby	10	3 466 221	5 223 584
*	Přidaná hodnota (f.03+04-08)	11	-2 160 473	-3 524 756
C.	Orobní náklady (f.13 až 16)	12	815 934	901 974
C.1.	Mzdové náklady	13	592 523	656 836
C.2.	Členské příspěvky členům orgánů společnosti a družstva	14		
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	196 753	217 680
C.4.	Sociální náklady	16	26 658	27 458
D.	Daně a poplatky	17	1 783	1 271
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	828 616	985 494
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (f.20+21)	19	125 594	1 160 691
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	58 770	1 581
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	68 824	1 159 110
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (f.23+24)	22	124 480	1 005 554
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	50 842	1 051
F.2.	Prodaný materiál	24	73 638	1 004 503
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	722 601	- 643 961
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	180 776	110 985
H.	Ostatní provozní náklady	27	29 554	185 307
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (f.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	-4 377 071	-4 688 719

Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o.

Výkaz zisku a ztráty - druhové členění (nekonsolidovaný)
za rok končící 31. prosincem 2011

Označ. a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účet. obd.	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř.34+35+36)	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	257	170
N.	Nákladové úroky	43	196 580	113 515
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 725 063	2 948 344
O.	Ostatní finanční náklady	45	2 180 359	2 155 988
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	48	- 651 599	679 011
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51)	49	3 011	
Q.1.	-splacená	50	3 011	
Q.2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)	52	-5 031 681	-4 009 708
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř.56+57)	55		
S.1.	-splacená	56		
S.2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55)	58		
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59)	60	-5 031 681	-4 009 708
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.30+48+53-54)	61	-5 028 670	-4 009 708

Makoto Takahashi

29. 06. 2012

Příloha D – Výkaz zisku a ztráty v roce 2012

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY druhovému členění za rok končící 31. prosincem 2012 (v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

Identifikační číslo

048 33 054

Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o.
U Panasonicu 1056/1
Pleš, 320 84
Česká republika

Označ.	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účet. období	
			ložném	minutém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 195 543	290 953
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	1 022 681	232 126
+	Obchodní marže (ř.01-02)	03	172 862	58 828
II.	Výkony (ř.05+06+07)	04	28 229 604	28 729 864
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	28 698 495	28 216 807
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	- 464 817	506 800
II.3.	Aktivace	07	5 925	6 257
B.	Výkonová spotřeba (ř.09+10)	08	27 472 929	30 949 165
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	23 369 927	27 482 944
B.2.	Služby	10	4 103 001	3 466 221
+	Přidaná hodnota (ř.03+04-08)	11	929 638	- 2 160 473
C.	Osobní náklady (ř.13 až 16)	12	693 048	815 934
C.1.	Mzdové náklady	13	507 269	592 523
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	161 600	198 753
C.4.	Sociální náklady	16	24 170	26 658
D.	Daň a poplatky	17	1 832	1 783
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	471 457	828 616
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř.20+21)	19	28 134	125 594
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	2 316	58 770
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	21	25 818	66 824
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř.23+24)	22	35 612	124 480
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	1 912	50 842
F.2.	Prodáváný materiál	24	33 700	73 638
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	- 106 725	722 801
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	171 770	180 776
H.	Ostatní provozní náklady	27	19 508	29 354
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	94 810	- 4 377 071

Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o.

Výkaz zisku a ztráty - druhové členění (nekonsolidovaný)
za rok končící 31. prosincem 2012

Označ. a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účet. od	
			běžným 1	minulým 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř.34+35+36)	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	100	257
N.	Nákladové úroky	43	100 646	198 580
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 066 772	1 725 083
O.	Ostatní finanční náklady	45	999 982	2 180 359
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	48	- 33 756	- 851 599
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř.50+51)	49	869	3 011
Q.1.	-splatná	50	869	3 011
Q.2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř.30+48-49)	52	60 185	-5 031 681
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř.56+57)	55		
S.1.	-splatná	56		
S.2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř.53-54-55)	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření spočívajícím (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.52+58-59)	60	60 185	-5 031 681
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř.30+48+53-54)	61	61 054	-5 028 670

Příloha E – Výkaz zisku a ztráty v roce 2013

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY druhé členění za rok končící 31. prosincem 2013 (v tisících Kč)

Obchodní firma a sídlo

Identifikační číslo

648 33 054

Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o.
U Panasonicu 1068/1
Plzeň, 320 84
Česká republika

Označ.	TEXT	číslo řádku	Skutečnost v účet. obd.	
			běžném	minulém
a	b	c	1	2
I.	Tržby za prodej zboží	01	694 464	1 195 543
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	439 603	1 022 581
+	Obchodní marže (f.01-02)	03	154 861	172 962
II.	Výkony (f.05+06+07)	04	24 186 092	28 229 604
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	24 158 384	28 688 498
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	25 311	- 464 817
II.3.	Aktivace	07	2 397	5 925
B.	Výkonová spotřeba (f.09+10)	08	22 244 211	27 472 928
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	19 267 593	23 369 927
B.2.	Služby	10	2 976 618	4 103 001
+	Přidaná hodnota (f.03+04-08)	11	2 096 742	929 638
C.	Osobní náklady (f.13 až 16)	12	587 384	693 048
C.1.	Mzdové náklady	13	430 199	507 269
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	136 777	161 609
C.4.	Sociální náklady	16	20 408	24 170
D.	Daně a poplatky	17	2 433	1 832
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	225 252	471 457
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (f.20+21)	19	25 232	28 134
III.1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	537	2 318
III.2	Tržby z prodeje materiálu	21	24 695	25 818
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (f.23+24)	22	32 169	35 612
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	262	1 912
F.2.	Prodaný materiál	24	31 907	33 700
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	944 119	- 186 725
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	129 104	171 770
H.	Ostatní provozní náklady	27	163 862	19 508
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (f.11-12-17-18+19-22-25+26-27+28-29)	30	295 858	94 810

Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o.

Výkaz zisku a ztráty - druhové členění (nekonsolidovaný)
za rok končící 31. prosincem 2013

Označ. a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účet. období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (f.34+35+36)	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	1 782	100
N.	Nákladové úroky	43		100 646
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	609 108	1 066 772
O.	Ostatní finanční náklady	45	576 382	999 982
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření (f.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+46-47)	48	34 528	- 33 756
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (f.50+51)	49	106	869
Q.1.	-splatná	50	106	869
Q.2.	-odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (f.30+48-49)	52	330 281	60 185
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (f.56+57)	55		
S.1.	-splatná	56		
S.2.	-odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (f.53-54-55)	58		
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (f.52+58-59)	60	330 281	60 185
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (f.30+48+53-54)	61	330 387	61 054

Abstrakt

HAMMOVÁ, Michaela. *Analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření účetní jednotky PAVCCZ*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 91 s., 2014

Klíčová slova: náklady, výnosy, kalkulace, rozpočty, bod zvratu

Předložená diplomová práce je založena na analýze nákladů, výnosů a výsledku hospodaření ve společnosti Panasonic AVC Networks Czech, s. r. o. Tato práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou definovány náklady, výnosy a výsledek hospodaření a jejich členění. Je zde také definován bod zvratu. Dále jsou zde definovány metody a kritéria řízení nákladů, jako jsou kalkulace a rozpočty. Praktická část je zaměřena na stručné představení společnosti, provedení její SWOT analýzy a na zpracování finanční analýzy, analýzy nákladů, výnosy a výsledku hospodaření, dále na analýzu bodu zvratu a citlivosti. V závěru praktické část jsou uvedena shrnutí a navržena možná zlepšení.

Abstract

HAMMOVÁ, Michaela. *Analysis of costs, revenues and profit or loss of accounting unit PAVCCZ*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 91 pages, 2014

Keywords: cost, revenues, calculation, budget, break even point

The present thesis is based on an analysis of costs, revenues and profit in the company of Panasonic AVC Networks Czech, sro This work is divided into theoretical and practical. In the theoretical part are defined costs, revenues and results of operations and their classification. There is also defined a turning point. There are also defined methods and criteria of cost management such as calculations and budgets. The practical part is focused on the brief introduction of the company, made its SWOT analysis and processing of financial analysis, cost analysis, revenue and profit, further analysis of the breakeven point and sensitivity. In conclusion, the practical section provides a summary and suggested possible improvements.