

Projekt prosté reprodukce malé výpočetní techniky (PC)

Bc. David Dostálík

Diplomová práce

2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. David DOSTALÍK

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Téma práce: Projekt prosté reprodukce malé výpočetní techniky
(PC)

Zásady pro vypracování:

1. Vymezte rámec aktuálních projektových příležitostí společností OKD, a. s., VOJ Automatizace řízení, Ostrava.
2. Konfrontujte záměr ideje a hypotézy, dostupné literární prameny spolu se zpracovanou analýzou k podpoře projektového řešení.
3. Zpracujte syntézu poznatků vyplývajících z bodu 2.
4. Formulujte diagnózu projektu jako určující východisko pro adresné zpracování projektu.
5. Vypracujte projekt prosté reprodukce malé výpočetní techniky (PC).
6. Verifikujte projektové řešení v návaznosti na bod 5.
7. Prezentujte a zdůvodněte efektivnost daného projektového řešení spolu se závěrečným doporučením pro OKD, a. s., VOJ Automatizace řízení, Ostrava.

ABSTRAKT

Abstrakt česky

V první části mé diplomové práce podrobněji rozeberu literární prameny týkající se mého projektu. Nejprve provedu teoretický rozbor nákladů, poněvadž většina mé práce je spojena s rozbohem a analýzou nákladových položek. Poté rozeberu problematiku rozpočetnictví a vztahy mezi plány a rozpočty. Protože se v projektové části budu zabírat možnosti zajištění finančních zdrojů pro obnovu malé výpočetní techniky, je v teoretické části nutné seznámit se s problémy týkajícími se finančního řízení a tím pádem i zdroji a formami financování. V poslední řadě je třeba se ještě zmínit o nákladech na vlastní a cizí kapitál, které sebou různé formy financování přináší.

V analytické části nejprve stručně představím organizaci Automatizace řízení a poté již přejdu k samotnému rozboru ekonomické situace této vnitřní organizační jednotky. Rozbor rozdělím na jednotlivé sledované roky a zejména se budu soustředit na položky jako je hospodářský výsledek, výnosy, finanční situace a investice. Potom bude následovat zhodnocení všech sledovaných let.

V poslední projektové části se již budu zabírat pouze situací týkající se osobních počítačů. Nejprve provedu hlubší analýzu nákladů na jednotlivých LAN střediscích a v návaznosti na dané zjištění navrhnu možnosti financování obnovy malé výpočetní techniky.

Abstrakt ve světovém jazyce

In the first part of my diploma thesis I would like to analyze the literary sources relevant to my project. First I will make theoretical analysis of costs, since the major part of my thesis is associated with the study and analysis of expense items. Then I will analyze the problems of budgetary accounting and the relations between plans and budgets. Because of the fact that I will deal with possibilities of securing financial resources designed for the renewal of personal computers in the project part, it is essential to describe the problems concerning the financial management and therefore also the sources and forms of financing in the theoretical part. Last but not least, it is necessary to make reference to costs of own and foreign capital.

In the analytical part I will first briefly present the organization Automatizace řízení, afterwards I will proceed to the analysis of the economic situation inside the organization itself. I will divide the analysis into separate examined years and I will focus upon items such as trading income, revenues, financial standing and investments. That will be followed by an appraisal of all the examined years.

In the last project part I will examine only the situations concerning personal computers. First I will present thorough analysis of the costs in respective LAN resorts and on the basis of the findings I will suggest funding of the renewal of personal computers.

Děkuji panu Ing. Zdeňku Raškovi za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování této diplomové práce. Rovněž chci poděkovat náměstkovi pro ekonomiku a obchod VOJ AŘ panu Ing. Rudolfu Slavíkovi, bez jehož vstřícnosti a ochotě spolupracovat by tato práce nemohla vzniknout.

OBSAH

OBSAH	6
ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 NÁKLADY.....	11
1.1 CHARAKTERISTIKA NÁKLADŮ	11
1.2 KLASIFIKACE NÁKLADŮ	13
1.2.1 Členění nákladů podle druhů vynaložených ekonomických zdrojů (druhové členění nákladů).....	13
1.2.2 Členění nákladů podle bezprostředního účelu jejich vynaložení (účelové členění nákladů)	16
1.2.3 Klasifikace nákladů z hlediska rozhodování.....	21
2 VZTAH MEZI PLÁNY A ROZPOČTY.....	22
2.1 KONTROLA PLÁNŮ A ROZPOČTŮ PODNIKOVOU EVIDENCÍ	22
3 ROZPOČETNICTVÍ.....	24
3.1 VNITROPODNIKOVÉ PLÁNOVÁNÍ A ROZPOČTOVÁNÍ	24
4 FINANČNÍ ŘÍZENÍ.....	26
4.1 FINANČNÍ ROZHODOVÁNÍ PODNIKU	26
5 ZDROJE A FORMY FINANCOVÁNÍ.....	28
5.1 FINANCOVÁNÍ Z EXTERNÍCH ZDROJŮ	29
5.1.1 Financování pomocí úvěru.....	29
5.1.2 Financování leasingem.....	30
5.2 FINANCOVÁNÍ Z INTERNÍCH ZDROJŮ.....	31
5.2.1 Nerozdělený zisk.....	31
5.2.2 Odpisy	31
5.2.3 Rezervní fond	32
5.2.4 Rezervy	32
6 NÁKLADY KAPITÁLU.....	33
6.1 NÁKLADY CIZÍHO KAPITÁLU	33
6.2 NÁKLADY NA VLASTNÍ KAPITÁL.....	34
7 EVA (ECONOMIC VALUE ADDED – EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA).....	35
7.1 VÝPOČET UKAZATELE EVA	35
7.2 ZHODNOCENÍ UKAZATELE EVA	36
7.2.1 Výhody ukazatele EVA:	36
7.2.2 Nevýhody ukazatele:	37
7.3 VYUŽITÍ KONCEPTU EVA V PODMÍNKÁCH ČESKÉ EKONOMIKY	38
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
8 ANALYTICKÁ ČÁST	40
8.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	40
8.2 SPECIFIKA AUTOMATIZACE ŘÍZENÍ.....	42
8.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	43
8.4 ROZBOR VÝSLEDKŮ HOSPODAŘENÍ V LETECH 2001, 2002, 2003 A 2004	44
8.4.1 Rok 2001	44
8.4.2 Rok 2002	47
8.4.3 Rok 2003	49
8.4.4 Rok 2004	52
8.5 SROVNÁNÍ NÁKLADŮ ZA ČASOVOU ŘADU 2001 AŽ 2004.....	55

8.5.1	Vývoj jednotlivých nákladových položek VOJ AŘ v letech 2001 - 2004.....	57
9	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	61
9.1	ÚVOD	61
9.1.1	Rozbor nákladů jednotlivých LAN středisek.....	61
9.1.2	LAN Darkov.....	64
9.1.3	LAN Lazy.....	67
9.1.4	LAN ČSA.....	70
9.1.5	LAN Paskov	73
9.1.6	Vývoj spotřeby náhradních dílů a provozního materiálu v jednotlivých LAN střediscích za sledované období 2001 – 2004.....	75
9.2	VÝVOJ POČTU OSOBNÍCH POČÍTAČŮ NA JEDNOTLIVÝCH LAN STŘEDISCÍCH.....	76
9.3	CHARAKTER ÚČTOVÁNÍ OSOBNÍCH POČÍTAČŮ VE VOJ AŘ	78
9.4	PŘEDBĚŽNÝ PLÁN VÝNOSŮ A NÁKLADŮ NA ROK 2005 A 2006.....	78
9.5	FINANCOVÁNÍ OBNOVY OSOBNÍCH POČÍTAČŮ	79
9.5.1	Varianta 1 - Financování obnovy osobních počítačů formou střednědobého bankovního úvěru	79
9.5.2	Varianta 2 – Snížit plánovaný zisk v příštích dvou letech o výši potřebnou na obnovu malé výpočetní techniky (=osobních počítačů).....	81
9.5.3	Varianta 3 – Leasing	84
9.5.4	Varianta 4 – Financovat nákup nových osobních počítačů z dosažených zisků	84
9.6	VERIFIKACE	86
9.6.1	Hodnocení možnosti použití úvěru jako zdroje financování.....	86
9.6.2	Hodnocení změny plánovaného rozpočtu	87
9.6.3	Hodnocení použití dosaženého zisku k financování obnovy malé výpočetní techniky	87
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	92
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	93
	SEZNAM OBRÁZKŮ	94
	SEZNAM TABULEK.....	95
	SEZNAM PŘÍLOH.....	96

ÚVOD

Cílem mé diplomové práce je provést analýzu stavu malé výpočetní techniky (PC) v organizaci Automatizace řízení a na základě provedené analýzy posoudit a vyhodnotit možnosti zajištění finančních zdrojů pro její obnovu.

Rozvoj informačních technologií jde v posledním desetiletí neuvěřitelnou rychlostí stále kupředu, tudíž i podniky využívající nejmodernější verze různých softwarových produktů jsou neustále nuceny z důvodu zachování své konkurenceschopnosti sledovat vývoj na trhu informačních technologií.

Prostředí globální konkurence výrazně mění charakter chování a řízení organizací, což se musí pak logicky promítnout do nároků na požadované informace, které jsou nutné pro rozhodování a řízení. "Pouze" jedním z důsledků globální konkurence je rozšiřování sortimentu a nutnost inovovat. To se sebou přineslo významnou změnu v oblasti nákladů a jejich chování. Např. v 60. letech bylo vynakládáno 45% celkových nákladů v oblasti výroby, přičemž dnes je zhruba 70-90% celkových nákladů vázáno ve fázi vývoje.

Dříve se ze základní cíl podnikání považovala maximalizace zisku. Postupem se však stává stále více předmětem kritických námitek, především z těchto důvodů:

- Jde o statický přístup, který nebere v úvahu časovou dimenzi, nerozlišuje, ve kterém okamžiku bylo zisku dosaženo, nerozlišuje krátkodobé a dlouhodobé zisky. Je proto zdůrazňována potřeba aktualizovat zisky s ohledem na čas.
- Zisk podniku je ovlivněn zvoleným pojetím výnosů a nákladů, metodou odpisování, tvorbou a rozpouštěním rezerv a nákladů příštích období. Proto se klade důraz na potřebu využívat cash flow pro hodnocení podniku a investičních variant.
- Maximalizace zisku jako základní cíl podniku nebere v úvahu různý stupeň rizika, s nímž je zisku dosahováno. Předpokládá, že vyšší zisk je dosahován při stejném stupni rizika, což je nereálný předpoklad.

Uvedené námitky vůči maximalizaci zisku jako cíle podnikání i hlavního finančního cíle vyústily v posledních letech v závěr, že: „Základním cílem podnikání je maximalizace tržní hodnoty firmy“; v podmínkách akciové společnosti maximalizace tržní ceny akcií. Vedle hlavního cíle existují i některé dílčí, krátkodobé finanční cíle. Patří mezi ně

především průběžné zajišťování platební schopnosti (likvidity) podniku. Udržování platební schopnosti je základní podmínkou fungování podniku v tržní ekonomice. **Současně by měl podnik dosahovat výše zisku, která mu umožní obnovu a rozvoj podniku.**

Abychom mohli tohoto cíle dosáhnout, musíme vytvořit jednotné podnikové řízení, které plánuje kombinaci lidské pracovní síly s hmotným investičním majetkem a materiálem a které také organizuje a kontroluje.

Protože mohou být podnikové cíle dosahovány různými cestami, navazuje na plánování rozhodování o alternativě, která je z hlediska cíle pro podnik optimální - nejlepší.

Finanční řízení se v současné době stává jedním z klíčových bodů existence podniků. K důležitým úkolům finančního řízení se řadí volba optimální kapitálové struktury s přihlédnutím ke struktuře majetku a k nákladům na získání jednotlivých druhů kapitálu.

Otázky týkající se v podniku financování patří mezi jedny z nejdůležitějších, protože zasahují do všech oblastí podnikové činnosti a jsou složkou vrcholového řízení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKLADY

1.1 Charakteristika nákladů

Náklady představují prostředek, pomocí kterého se v dané aktivitě a transformaci vědomě a racionálně zajišťuje dosažení určitého ekonomického prospěchu. Náklady se obecně definují jako v penězích vyjádřené vynaložení (obětování) ekonomických zdrojů, uskutečněné za určitým předem vymezeným užitečným účelem. Náklady mají vždy svůj konkrétní objekt, se kterým se příčinně spojují. Může to být např. vyráběný výrobek, poskytovaná služba, provedená práce, ale např. i činnost určitého útvaru, udržování určitého segmentu trhu, zajištěný úvěr apod. v tomto směru hovoříme o nositelích nákladů.[1]

V souvislosti s účelným a účelovým vynakládáním nákladů na jedné straně a zhotovováním konečných výkonů uspokojujících požadované potřeby na druhé straně objektivně vzniká množství různých typů vztahů, souvislostí celého výrobního a nákladového procesu, který se uskutečňuje prostřednictvím řady nehomogenních struktur, v hierarchickém uspořádání a při uplatnění celé řady různých typů ukazatelů. Úkolem řízení daného procesu je zabezpečit, aby všechny tyto nehomogenní struktury působily ve vzájemné cílené koordinovanosti a jednotlivé ukazatele odrážely společný obsah.

Cílem je odvodit základní pravidla ekonomické racionality vynaložení nákladů v procesu zhotovování konečných výkonů, která respektují danou složitost a odrážejí různorodost vztahů, podmíněností a závislostí. Správnost formulace těchto pravidel předpokládá, že v plném rozsahu respektují složité komplementární i kompenzační vztahy, které vznikají v důsledku rozdílnosti druhů vložených výrobních činitelů, změn v rozsahu jejich vynaložení, intenzity jejich využívání, změn v jejich struktuře i změn v objemu, sortimentu a kvalitě konečných výstupních výkonů. Pravidla ekonomické racionality nákladového a výrobního procesu mají obecnou platnost a v příslušných aplikacích platí pro jakýkoli druh výrobního a nákladového procesu a pro každou jeho úroveň. V tomto směru mají prvořadý význam pro řízení a usměrňování průběhu výrobních a nákladových procesů a pro rozhodování při výběru optimální varianty. [1]

Ze vztahu mezi vynaloženými náklady a vyprodukovaným ekonomickým prospěchem lze odvodit základní kritéria ekonomické racionality uskutečňování jednotlivých aktivit.

Za prvé je to hospodárnost, zdůrazňující míru účinnosti vynaložených ekonomických zdrojů při uskutečňování jednotlivých transformací. Projevuje se ve dvou formách:

1. ve formě úspornosti, kdy se úsilí soustřeďuje na minimalizaci nákladů vynaložených na zajištění požadovaných hodnotových výstupů
2. ve formě výtěžnosti, kdy se hlavní důraz klade na maximalizaci výstupů při daném rozsahu vynaložených nákladů.

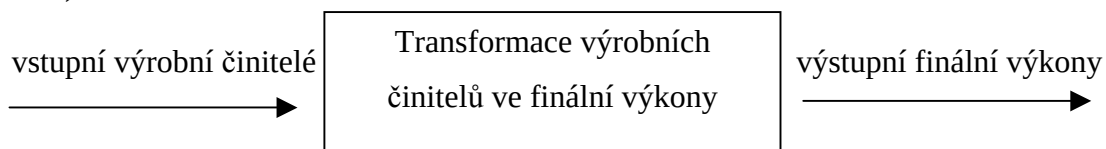
Ve skutečnosti vedou obě formy hospodárnosti ke stejnému konečnému účinku. V případě úspornosti se stejný objem výkonů vytvoří s nižšími náklady; náklady na jednotku výkonu se snižují. Uspořené ekonomické zdroje lze pak použít na další výrobu; úspornost se přeměňuje ve výtěžnost. V případě účinnosti lze ze stejného rozsahu nákladů vytvořit vyšší objem výkonů; náklady na jednotku výkonu tak opět klesají. Dodatečný objem výkonů nevyžaduje žádné dodatečné vklady ekonomických zdrojů; výtěžnost se přeměňuje v úspornost. Hospodárnost lze tak obecně kvantifikovat ukazatelem nákladů na jednotku výkonu.[2]

Druhým základním kritériem je ekonomická účinnost vynaložených nákladů. Míra účinnosti se měří na základě souměření dosaženého ekonomického prospěchu s rozsahem vynaložených nákladů. Je zřejmé, že účinnost ovlivňují oba tyto faktory. Tak např. účinnost stoupá i v případě, jestliže na daný objem výkonů byly vynaloženy vyšší náklady, ale zároveň rostly vyšším tempem realizované ceny. Mezi náklady a ekonomickým prospěchem tak vznikají složité kompenzační účinky.

Třetí kritérium ekonomické racionality vyplývá ze skutečnosti, že podnik vystupuje jako tzv. prospektivní systém. Je pro něj typické, že jeho současné výstupy jsou do značné míry predeterminovány stávajícím stavem dosaženým na základě minulých vstupů. To je základem širokého uplatnění předem stanovených úkolů a cílů (řízení pomocí úkolu) a hodnocení míry jejich dosažení (řízení pomocí rozdílů, resp. odchylek). V takových případech je důležité posoudit, do jaké míry dosažené výstupy (efekty) dané transformace odpovídají zadaným úkolům a cílům. Hovoříme o efektivnosti transformace, která tak představuje míru dosažení předem stanovených efektů. [2]

Pokud bychom pojem nákladů odvozovali z homogenních podmínek bezprostředního výrobního procesu, uskutečňuje se na úrovni hospodářské činnosti jednotlivých podniků. V takovém případě lze obecně průběh nákladů vymezit třemi základními momenty: jde

o vstupy v podobě hodnotově vyjádřeného spotřebovaného množství jednotlivých druhů výrobních činitelů, vlastní technologická transformace a s ní spojený hodnototvorný proces a konečně výstupy v podobě hodnotově vyjádřeného množství jednotlivých druhů finálních výkonů. V této elementární podobě lze průběh nákladů znázornit schématicky (viz obr. níže)



Průběh nákladů prostupuje tedy celý proces zhotovování konečných výkonů. Má především naturální, hmotnou podobu. Vstupní výrobní činitele se v něm projevují v podobě osobních a věcných činitelů výrobního procesu. Vlastní technologická transformace předpokládá spojení a kombinaci vynaložených výrobních činitelů a posloupnosti jednotlivých elementárních operací a přechodů, vedoucích k zhotovení konečných výkonů v určitém čase. Konečně výstupní finální výkony představují jednotlivé druhy užitných hodnot, které vycházejí z daného procesu jako jeho konečný účel a smysl.[4]

1.2 Klasifikace nákladů

Náklady ve všech jejich pojetích nepředstavují stejnorodý celek, ale skládají se z různých nehomogenních složek, které se odlišují druhem uplatněného ekonomického zdroje, svou funkcí v transformačním procesu, formou svého projevu nebo způsobem reakce na působící faktory. Tyto vnitřní rozlišnosti nákladů vedou k jejich různému členění podle různorodých hledisek. Zde se omezím pouze na základní hlediska klasifikace nákladů.

Rozlišujeme:

1.2.1 Členění nákladů podle druhů vynaložených ekonomických zdrojů (druhovému členění nákladů)

Vklady výrobních činitelů do výrobního procesu se mohou uskutečňovat jen ve formě jednotlivých druhů prostředků a práce, o jejich rozlišitelnosti však nerozhodují technické vlastnosti vynaložených druhů prostředků a práce, ale jejich úloha v daném výrobním procesu. Hovoříme o druhovém členění nákladů, jehož základní složení je následující:

- a) spotřeba materiálu, polotovarů a nakupovaných výrobků

- b) odpisy základních prostředků
- c) odpisy předmětů postupné spotřeby (drobné a krátkodobé předměty, speciální nástroje a přípravky, obaly atd.)
- d) peněžní ekvivalent bezprostředního použití různých druhů prací a služeb jiných podniků a organizací (oprav a udržování, přepravních služeb, služeb spojů apod.)
- e) mzdy a ostatní úhrady za vykonanou práci pracovníky
- f) různé úhrady uskutečněné bezprostředně v peněžní podobě (úroky, příspěvky podniku na sociální pojištění, pojistné apod.)

Protože druhové členění vyjadřuje strukturu výrobních činitelů na vstupu do výrobního a nákladového procesu, mohou v něm být zahrnuty pouze tzv. externí náklady, které vznikají spotřebou prostředků a práce, plynoucích do procesu hospodářské činnosti podniku z jeho okolí. Jsou to zároveň prvotní náklady, protože se v daném nákladovém procesu projevují poprvé a náklady jednoduché, protože obsahují jen jeden vymezený druh vynaloženého výrobního činitele. [2]

Protikladem jsou druhotné náklady, vzniklé jako interní na základě vnitřních vazeb a mající charakter nákladů komplexních, skládajících se z hlediska daného procesu z více druhů vynaložených výrobních činitelů. Tyto náklady jsou již záležitostí vnitřního transformačního procesu.

Základní skupiny druhového členění se v reálném procesu podrobněji člení na jednotlivé nákladové druhy. O jejich vzniku rozhoduje moment vkladů příslušných výrobních činitelů do výrobního procesu a nikoliv jejich časová souvislost s vyráběnými výkony. Existuje však věcná souvislost s procesem hospodářské činnosti podniku a rozsah vynaložených výrobních činitelů je určován potřebou zhotovit předpokládaný objem a sortiment výroby. Takový obsah druhového členění nákladů je patrný i v účetnictví, kde jsou v účetní metodice vykazovány pod označením prvotní náklady podle druhů. Význam druhového členění nákladů je nezastupitelný a projevuje se v několika základních směrech. Podmínkou uskutečnění každého výrobního a nákladového procesu je především aktuální pohotovost potřebného rozsahu všech druhů výrobních činitelů. V tomto směru nabývají na významu různé formy proporcí, zajišťované na základě nákladů v jejich druhovém členění.

Druhové členění nákladů má dále význam v tom, že umožňuje zajistit vztah mezi hmotnou a hodnotovou stránkou průběhu hospodářské činnosti podniku, neboť lze pomocí něho

vyjádřit všechny základní vztahy a vazby mezi jejich základními složkami a částmi. To je patrné i při zpracování komplexního hospodářského plánu podniku, kde je plán nákladů podniku v jejich druhovém členění východiskem pro vazby s ostatními částmi plánu podniku. [2]

V druhovém členění nákladů se nerozlišuje bezprostřední účel vynaložení nákladů; pozornost se soustřeďuje na množství potřebných ekonomických zdrojů, které je třeba zajistit z okolí. Tak např. v položce mzdy jsou zahrnuty mzdy výrobních i pomocných dělníků, obslužného i správního aparátu. Získávají se tak informace o celkové výši mezd a rozsahu potřebných peněžních prostředků, které jsou potřebné k jejich vypořádání.

Druhové členění nákladů proto neposkytuje informace pro hodnocení hospodárnosti a účinnosti využití ekonomických zdrojů; umožňuje však regulovat proporce mezi potřebou ekonomických zdrojů a jejich pohotovou dispozicí. Z tohoto hlediska je významné rozlišování vkladů opakovaných a potenciálních ekonomických zdrojů.

Opakované ekonomické zdroje se jednorázově spotřebují a projeví se v plném rozsahu jako náklady běžného období. Financují se z běžných finančních zdrojů a jsou plně reprodukovány z výnosů daného období. Jejich příkladem může být spotřeba materiálu.

Potenciální ekonomické zdroje disponují určitou výkonností (kapacitou) přesahující rámec běžného období. Do nákladů běžného období se jejich hodnota rozděluje v závislosti na době jejich užitečné exploatace. Financují se z dlouhodobých finančních zdrojů a jejich reprodukce se uskutečňuje z výnosů nashromážděných za více období. Jejich příkladem jsou odpisy strojů a zařízení. [2]

Nezastupitelný význam má druhové členění nákladů v tom, že umožňuje sumarizaci údajů za různé nehomogenní celky. Toho se využívá i na makroekonomické úrovni při zajišťování hlavních makroekonomických ukazatelů tzv. podnikovou metodou.

Druhové členění nákladů v jeho hmotné i hodnotové podobě má význam i z hlediska vnitropodnikového řízení, kde se objektivně využívá k zajištění vazeb mezi jednotlivými složkami vnitropodnikové struktury. Zde má však podstatně větší rozsah, protože zahrnuje i předání výkonů mezi jednotlivými vnitropodnikovými složkami, které z hlediska podniku jako celku představují vnitřní obrat a kompenzují se. [4]

1.2.2 Členění nákladů podle bezprostředního účelu jejich vynaložení (účelové členění nákladů)

Při tomto pojetí vystupují jako konečný účel vynaložení nákladů finální výkony jednotlivých aktivit, které tak představují konečné nositele nákladů. Z toho hlediska lze nejhrubší účelové členění nákladů provést podle jednotlivých činností podniku (provozní činnost, finanční činnost apod.), v rámci provozní činnosti pak podle jejich vztahu k zaměření podniku (činnost základní, pomocná, vedlejší, přidružená apod.).

Účelovost však prostupuje každým transformačním procesem uskutečňování výkonů, od elementární operace až po finální výkon. Každý náklad má tak již při svém prvotním vzniku jasně vymezenou účelovost. V tomto směru se celým transformačním procesem prolínají dvě základní linie. V první je rozhodující otázka, jak se věcně uskutečňují jednotlivé výkony. Hovoříme o členění nákladů po linii výkonů. Ve druhé je pak rozhodující otázka „kde se příslušné operace uskutečňují z hlediska organizačního uspořádání transformačního procesu“. Hovoříme o sledování nákladů po linii útvaru. [2]

Členění nákladů podle jejich závislosti na objemu prováděných výkonů

Důležitým hlediskem členění nákladů z hlediska posuzování dynamiky jejich vývoje je jejich rozlišování podle toho, jak se mění jejich celková výše v závislosti na změnách v objemu výkonů. V tomto směru je třeba rozlišit dvě hlavní skupiny nákladů:

1. Ekonomické zdroje, které se plně spotřebují určitou jednotkou výkonu a při uskutečňování další jednotky musí být opakovaně vynaloženy. Označujeme je jako opakované ekonomické zdroje a jejich nákladovým ekvivalentem jsou náklady variabilní (proměnlivé). Jejich charakteristickým znakem je, že se jejich celková výše mění při změnách v objemu výkonů. Příkladem takového nákladu je spotřeba materiálu potřebného na výrobu konkrétního výrobku.
2. Ekonomické zdroje, které se do daného procesu vkládají jednorázově s určitou potenciální schopností, umožňující uskutečnit určitý objem výkonů v rámci daného potenciálu (kapacity); jako příklad lze uvést instalaci strojů, zařízení apod. označují se jako potenciální ekonomické zdroje a jejich nákladovým ekvivalentem jsou náklady fixní (stálé). Jejich charakteristickým znakem je, že se při změnách v objemu výkonu v rámci dané kapacity jejich celková výše nemění.[2]

Zkoumání závislosti nákladů na změnách v objemu výkonů je aplikací obecného problému, ve kterém se řeší vztah mezi změnami závisle a nezávisle proměnné. Ve funkci nezávisle proměnné veličiny (objem výkonů) je třeba uplatnit faktor, který závisle proměnnou veličinu (náklady) ovlivňuje jednoznačně, a to na základě příčinné souvislosti. Proto je např. v daném případě problematické použít ve funkci nezávisle proměnné peněžně vyjádřené výnosy, protože ty zahrnují dva nesourodé faktory: množství prodaných výkonů vyjádřené hodnotově na bázi pevných neměnných cen.

V analýze závislosti nákladů na změnách v objemu výkonů mají zásadní vypovídací schopnost dvě veličiny nákladů:

- Celkové náklady, představující úhrnný rozsah nákladů vyvolaný daným objemem výkonů (jako např. celkové náklady na 100 ks konkrétního výrobku) a
- Průměrné náklady, představující podíl celkových nákladů na jednotku výkonů při dosažení jejich určitého objemu (průměrné náklady na 1 ks tohoto výrobku při výrobě 100 ks). [2]

Celkové náklady

Představují celkovou výši nákladů, která musí být k dispozici při uskutečnění požadovaného objemu výkonů. Průměrné náklady kvantifikují podíl nákladů na stejnorodou jednotku výkonů a jako takové vystupují jako základní měřítko hospodárnosti.

Variabilní náklady

Tyto náklady jsou charakteristické tím, že musí být opakovaně vynakládány na každou další jednotku objemu výkonů; při změně výkonů se mění jejich celková výše. Podle typu této změny rozlišujeme náklady proporcionální, podproporcionální a nadproporcionální.

Proporcionální náklady se v jejich celkové výši mění s objemem výkonů přímo úměrně; další vklad nákladů na další jednotku objemu výkonů je stále stejný. Proto vypočtené průměrné náklady jsou v celém intervalu neměnné, konstantní, což vyjadřuje zachování stejné úrovně hospodárnosti. Proporcionální náklady jsou typické pro rutinní opakované recesy v rámci platné technologie.

Podproporcionální náklady se při stoupajícím objemu zvyšují, ale pomalejším tempem než objem výkonů; každý vklad na další jednotku objemu je nižší. Vypočtené průměrné náklady se tak v rámci zkoumaného intervalu snižují a projevují se jako náklady

degresivní, což signalizuje zvyšující se úroveň hospodárnosti. Rozdíl mezi dvěma hodnotami průměrných podproporcionálních nákladů vypočtený pro dva různé objemy výkonů se označuje jako efekt z degrese podproporcionálních nákladů. Tato kategorie nákladů je typická pro období záběhu výroby nebo zvyšování objemu v etapě nižší než je etapa optimální zaměstnanosti a postupného získávání rutiny.

Nadproporcionální náklady se v celkové výši mění se změnou v objemu výkonů rychlejším tempem, každý vklad nákladů na další jednotku objemu je tedy vyšší. Vypočtené průměrné nadproporcionální náklady vykazují v rámci zkoumaného intervalu vyšší hodnotu a projevují se jako náklady progresivní, což ukazuje na snižující se úroveň hospodárnosti. Rozdíl mezi dvěma hodnotami průměrných nadproporcionálních nákladů, vypočtený pro dva různé objemy výkonů, se označuje jako efekt z progrese nadproporcionálních nákladů. Tato kategorie nákladů je typická pro etapu překročené optimální zaměstnanosti, kdy stoupá množství nekvalitních výkonů, platí se vyšší mzdy, zhoršuje se hospodaření s materiálem, energií, nástroji a působí další negativní vlivy.[5]

Fixní náklady

Fixní náklady se projevují v důsledku vkladů potenciálních výrobních činitelů, které jsou charakteristické svou nedělitelnou pohotovostí, tj. schopností uskutečnit za určitý časový interval (směnu, den) určitý objem výkonů. Tato schopnost se označuje jako kapacita a příslušné náklady se označují také jako náklady kapacitní.

Kapacita potenciálního výrobního činitele je relativní a její rozsah lze do určité míry regulovat v čase (časové přizpůsobení) nebo intenzitou jejího využívání (intenzitní přizpůsobení).

Celkové fixní náklady jsou charakteristické tím, že musí být do daného procesu vloženy jednorázově ještě před uskutečněním první jednotky výkonu; vznikají již v nulovém bodě objemu. Každá další jednotka už nevyžaduje další vklady, fixní náklady se při zvyšujícím se objemu výkonů ve své celkové výši nemění. Vypočtené průměrné náklady proto vykazují pokles, protože stejný rozsah fixních nákladů se rozkládá do stále většího objemu výkonů. Hospodárnost daného procesu vykazuje stoupající úroveň, což je důsledkem efektu z degrese fixních nákladů.

Postupné snižování průměrných nákladů vlivem efektu z degrese fixních nákladů označujeme jako relativní úsporu nákladů. Je to proto, že průměrné náklady jednotky

výkonu klesají, ale původní rozsah celkových nákladů zůstal zachován a nedošlo k jejich uvolnění. To je typický příklad výtěžnosti jako formy hospodárnosti. Pojem efektu z degrese jsme použili také v případě podproporcionálních nákladů, zde je však situace podstatně odlišná. Protože každá další jednotka objemu zde vyžaduje nižší reální vklady variabilních nákladů (v důsledku nutného vkladu dělitelných, opakovaných faktorů), vzniká absolutní úspora; uspořené zdroje lze využít jiným způsobem.

Celkové fixní náklady jsou neoddělitelně spojeny s daným potenciálním činitelem a jeho kapacitou. Z tohoto hlediska je možné teoreticky je rozložit do dvou složek. Jednak jsou to využití fixní náklady, odpovídající skutečnému využití kapacity, jednak volné fixní náklady, které odpovídají nevyužití části kapacity. Toto dělení je abstraktní, protože volnou část fixních nákladů nelze uvolnit, a tak snížit rozsah vkladů. Ukazatel volných fixních nákladů je teoretickou informací o potenciálním zdroji relativní úspory nákladů. Význam relativní úspory je přitom mimořádný. Protože dodatečně uskutečněný objem výkonů nevyžaduje žádné dodatečné vklady fixních nákladů, přeměňuje se celá realizovaná relativní úspora v zisk.

Fixní náklady měnící se skokem

Fixní náklady jsou spojeny s určitou kapacitou potenciálního činitele. Jestliže se vyžaduje objem výkonů přesahující dosažitelnou kapacitou, je třeba jednorázově vložit další potenciální výrobní faktor, což způsobí nové, jednorázově vynaložené fixní náklady. V takovém případě dochází ke skokovému vývoji fixních nákladů.[5]

Členění nákladů ve vztahu k útvarům

Proces uskutečňování jednotlivých výkonů je lokalizován do jednotlivých organizačních celků, jako např. do dílen a provozů. Vzniká problém racionální organizace celého procesu a regulace jeho průběhu.

Náklady reálně vznikají primárně v organizačních útvarech, kde se uskutečňuje příslušná dílčí transformace. Hovoříme o třídění nákladů podle místa vzniku. Řízení nákladů po této linii sleduje dva základní cíle:

- Zajištění optimálních proporcí při organizaci daného procesu na základě vztahů mezi jednotlivými útvary;
- Optimální využití potenciálních možností každého útvaru.

Z hlediska ekonomického řízení se na různých hierarchických úrovních vytváří struktura odpovědnostních útvarů, vytvářená na základě vymezování rozhodovací pravomoci a jí adekvátní odpovědnosti. V takových případech nabývá na významu zjišťování a vyhodnocování nákladů podle odpovědnosti, které je charakteristické následujícími znaky:

- Náklady vstupující do odpovědnostního útvaru. Proto se všechny vstupy oceňují předem stanovenými pevnými cenami (tzv. vnitropodnikovými cenami na vstupu).
- Rozdíly v hospodárnosti, které pronikly do daného útvaru v průběhu jeho činnosti vinou jiných útvarů, jako např. zbytečně vynaložené mzdy na zpracování polotovaru s vnitřní vadou, převzatého z jiného útvaru, se předvádějí na příslušný odpovědný útvar. Naopak zvýšené náklady vzniklé v jiných útvarech vinou daného útvaru se dodatečně převádějí na jeho vrub. Tak dochází k meziútvarovým převodům nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik.
- Výkony odváděné daným útvarem se oceňují v předem stanovené výši tzv. vnitropodnikovými cenami na výstupu. Vyjadřuje se tak uznání nákladů útvarů v rozmezí jeho rozhodovacích pravomoci a odpovědnosti.
- Rozdíly mezi zúčtovanými náklady podle odpovědnosti a uznanými náklady v rozmezí vymezené pravomoci představují výsledek hospodaření útvaru. Ten lze pak využít ve funkci zpětněvazebního nástroje motivace útvaru (řízení pomocí výsledku). [1]

Vlastní náklady

Kategorie vlastních nákladů má daleko širší význam, než je tomu u nákladů a výdajů podniku; je třeba je spojovat s celým koloběhem prostředků podniku a jeho reprodukčním procesem.

Vlastní náklady se na úrovni podnikové ekonomiky projeví v konkrétní modifikaci, odpovídající postavení podniku jako zcela samostatnému systému, uskutečňujícího vlastní uzavřený koloběh prostředků. Vlastní náklady podniku lze tak vymezit jako všechny náklady mrtvé a živé práce, které podnik vynaložil na zhotovení své produkce a musí znovu obnovovat pro zajištění opakovanosti výroby. Vlastní náklady podniku tak zahrnují náklady na spotřebovaný materiál, opotřebení základních prostředků a předmětů postupné spotřeby, zúčtované mzdy za vykonanou práci a některé finanční náklady, související

s procesem zhotovování výrobků. Vlastní náklady jsou základní kategorií podnikové ekonomiky, spojující všechny fáze koloběhu prostředků a nepřetržitého reprodukčního procesu, jak vznik nákladů, tak také jejich návratnost. Kategorii vlastních nákladů spojujeme s konečnou produkcí podniku nebo s jednotlivými finálními výrobky.[2]

1.2.3 Klasifikace nákladů z hlediska rozhodování

Hodnota každé informace manažerského účetnictví spočívá v jejím účelném využití pro řízení. Adresátem a uživatelem těchto informací je management podniku, který je využívá různým způsobem za účelem poznání skutečností a podmínek reálného průběhu příslušných procesů, k odhalování disproporcí, k různým analýzám a hodnocením a podobně. Konečný smysl informace je však naplněn až určitou reakcí uživatele, jeho určitým rozhodnutím (byť takovým, že není třeba uskutečnit žádné opatření).[5]

Oportunitní náklady

Zatím jsme hovořili o reálných, skutečně vznikajících relevantních nákladech. Zvláštní situace vznikají v případech, kdy by bylo možné souběžně realizovat více alternativ (např. prodej výrobků na více trzích), ale znemožňuje to omezenost pohotových ekonomických zdrojů (např. kapacita výrobního zařízení). Přijatá alternativa spotřebuje všechny zdroje, a nedovoluje tak realizovat jiné příležitosti. Rozhodování je tak zaměřeno na optimální alokaci zdrojů a předpokládá preferenci určitého řešení.

Pro oceňování příležitostí, která byla obětována zvolením jiné alternativy, se v ekonomickém rozhodování uplatňuje specifická kategorie označovaná jako oportunitní náklady, nebo jako alternativní náklady, popř. náklady obětované příležitosti. Vymezují se jako ušlý efekt z nejlepší neuskutečněné obětované příležitosti.

Při rozhodování v podmínkách omezených zdrojů tak relevantní náklady dané alternativy zahrnují dvě části:

- Reálné přímé a nepřímé náklady související s realizací dané alternativy a
- Oportunitní náklady dané alternativy.

Efekt z dané alternativy musí uhradit nejen její reálné náklady, ale také ušlý efekt z nejlepší neuskutečněné příležitosti. Oportunitní náklady mají fiktivní charakter a připisují se dané alternativě jako způsob ocenění omezených zdrojů. Uplatnění této kategorie je velmi široké a zahrnuje různorodé situace.[5]

2 VZTAH MEZI PLÁNY A ROZPOČTY

Plán nákladů musí být sklouben se soustavou předběžných kalkulací výrobků a služeb, které jsou vytvořeny z plánu přímých nákladů a z rozpočtu režii stejně jako plán nákladů. Rozdíl je v tom, že u výrobních kalkulací jde o výpočet nákladů na 1 kus určitého vyráběného výrobku nebo určité poskytované služby, kdežto u plánu nákladů jde o sumy celkových nákladů, tj. nákladů za celý podnik. Je jasné, že vynásobením jednotlivých kalkulačních nákladů na výrobky vyrobeným množstvím a sečtením těchto násobků dostaneme náklady celkové.

Plán nákladů a předběžné kalkulace výrobků jsou podkladem pro plán tržeb. Tržby jsou jediným vlastním zdrojem příjmů pro celý podnik a stávají se tedy podkladem plánu finančního a také plánu zisku, který bývá pro svou důležitost sestavován samostatně, i když je vlastně součástí plánu finančního. Zisk je zdrojem pro tvorbu nových investic, zatímco obnovovací investice jsou financovány z odpisů, které jsou obsaženy v tržbách. Tržby pak prostřednictvím finančního plánu kryjí také všechny přímé i nepřímé náklady podniku.

Pochopitelně, že plán tržeb je vlastně kontrolním nástrojem pro plnění plánu odbytu. Je to tedy zpětná vazba, která informuje management o výsledcích podnikové činnosti. Ostatní plány jsou kontrolovány různými okruhy podnikových evidencí. [8]

2.1 Kontrola plánů a rozpočtů podnikovou evidencí

Pro představu o zpětné vazbě je třeba si uvědomit, že v každém podniku by měly být splněny dvě nutné podmínky, které lze formulovat tak, že podnik musí mít:

- 1) Co nejdokonalší informační systém o skutečnosti
- 2) Odpovídající informační systém plánování a rozpočetnictví

Ad 1) První podmínka se označuje jako zpětná vazba, neboť se předpokládá, že v podniku existuje plán a rozpočet, které jsou informačním systémem sledovány co do svého splnění. Informační systém je tedy myšlen jako systém, shromažďující a vyhodnocující všechny údaje o tom, jak ve skutečnosti plán a rozpočet dopadl – zda příznivě či nepříznivě. Samozřejmě, že nástrojem zde jsou odchylky skutečnosti od plánu a rozpočet. Tyto odchylky jsou tedy svou zpětnou vazbou, která informuje manažery o důležitých

skutečnostech, týkajících se jejich práce. Informační systém tohoto typu je tedy vlastně zaměřen do minulosti, proto se označuje též jako systém ex post.

Zpětná vazby by nebyla možná, kdyby neexistovala možnosti porovnání toho, co jsme zamýšleli s tím, co se ve skutečnosti stalo. Úmysly a cíle manažerů jsou vyjádřeny sestavováním plánů a rozpočtů. Plán se sestavuje všude tam, kde existují přesné podklady pro něj, tj. normy, standardy apod. Tam, kde takové podklady nemáme, se sestavuje rozpočet, který má jinou metodiku sestavování než plán.

Plány a rozpočty tvoří také informační systém, ten je však zaměřen dopředu, do budoucnosti, jde o tzv. ex ante informace.

Můžeme tedy konstatovat, že v podniku musí existovat komplexní informační systém informací typů ex post i ex ante. Tyto systémy jsou navzájem propojeny v časové řadě tak, že založíme-li podnik, sestavíme jako první jeho plán a rozpočet. Jeho plnění kontrolujeme informačním systémem ex post, avšak tyto informace spolu s jejich manažerskou analýzou tvoří základ pro plán a rozpočet na další období, takže vzniká sekvence typu:

ex ante → ex post → ex ante → ex post., která vlastně trvá tak dlouho, dokud podnik existuje.

Účetnictví funguje jako zpětná vazba pro rozpočetnictví, ale zároveň je nutným podkladem pro rozpočty následujícího období. Obdobně je tomu u ostatních dílčích informačních soustav. Zpracováním výsledků soustav ex post dostáváme nutné údaje pro zpracování soustav ex ante pro další období. [8]

3 ROZPOČETNICTVÍ

Rozpočetnictví je samozřejmě jedním ze subsystémů podnikového řízení. Jelikož podnikový systém řízení je možno rozdělit na systém řízení podniku jako celku a na vnitropodnikový systém řízení, musí i rozpočetnictví respektovat tyto dva hlavní typy řízení.

Projevuje se to tím, že rozpočetnictví musí navazovat na celkové sestavy podniku, jako je účetní rozvaha a výsledovka a podnikový cash-flow, ale také se musí napojovat na hodnotově-energetický systém operativního plánování. Především pak navazuje na vnitropodnikové účetnictví a také podrobný časový rozpis budoucího cash-flow je možno označit jako „rozpočet cash-flow“.

Vidíme tedy, že existuje vlastně dvojí rozpočetnictví:

- 1) Rozpočetnictví jako rozpočty sestavované pro podnik jako celek
- 2) Rozpočetnictví jako detailní rozpočty vnitropodnikových útvarů, eventuálně též jiných závažných oblastí (sem patří též podrobný časově rozepsaný cash-flow.[10])

3.1 Vnitropodnikové plánování a rozpočtování

Je třeba hned tady říci, že vnitropodnikové plánování je samostatná složitá disciplína, která musí být zvládnuta podnikovými specialisty, jako je tomu ostatně u celé řady specializovaných oborů řízení a ekonomiky (financování, účetnictví, kalkulace, statistika aj.)

Vnitropodnikové plánování se dělí na dvě složky:

- Na plánování hmotných a energetických toků, označované obvykle jako „operativní plánování výroby“.
- Na plánování finančních aspektů těchto hmotných a energetických toků, což se obvykle najde v podniku pod názvem „plánování nákladů“.

Proč nemůžeme prostě mluvit o „plánování finančních toků“, tedy o období „plánování hmotných a energetických toků“? Je to z důvodů, který formuloval výstižně prof. V. Hofmann:

„Vnitropodnikové útvary se pouze podílejí na koloběhu podnikových prostředků, aniž by v nich byl tento koloběh uzavřen.“ [10]

4 FINANČNÍ ŘÍZENÍ

Úkolem finančního řízení podniku je poskytovat přehled o finanční situaci a finančních souvislostech hospodaření podniku. Jde o souhrn činností, jejichž cílem je řídit finanční hospodaření podniku. Těžištěm je zajišťování finančních zdrojů, zajištění jejich optimální struktury a jejich užití z hlediska cílů firmy.

Všechny podniky mají společný jeden obecný cíl. Tím je uspokojivá výnosnost kapitálu při trvale příznivé platební schopnosti a při zachování dlouhodobé existence a dále snaha o zajištění dlouhodobého rozvoje podniku. Finanční řízení zde sehrává nezastupitelnou roli.[11]

4.1 Finanční rozhodování podniku

Základem moderního řízení je rozhodování, tedy výběr jedné možnosti z mnoha variant řešení. Nejjednodušším případem je rozhodování s jednoznačným řešením. V takové situaci se volí varianta, která vede k nejlepšímu možnému výsledku při daném kritériu rozhodování. Ve finančním řízení se setkáváme zpravidla se složitějšími situacemi, kdy výsledek závisí na faktorech, které nejsou měřitelné, nebo o nichž máme z jistých důvodů jen částečnou informaci.

Rozhodovací proces je složen ze sekvence kroků od zjištění a formulace problému, přes rozbor podkladů a informací a návrh variant, až k výběru nejvhodnější varianty na základě stanovených kritérií a k formulaci rozhodnutí.

Formulace problému pro finanční rozhodování musí mít finanční dimenzi, i když je zřejmá věcná příčina.

Analýza výchozí situace je nezbytná proto, že rozhodování probíhá vždy v konkrétní situaci, která je dána jednak stavem ekonomického okolí, jednak vnitřní situací samotného podniku.

Identifikace variant představuje nalezení všech možných variant řešení problémů a zjištění všech omezení, se kterými se u nich setkáváme a která nelze překonat ani odstranit.

Kritérii rozhodování se rozumí hlediska, jimiž se posuzuje vhodnost variant pro dosažení stanovených cílů. Kritéria finančního rozhodování se vztahují k finančním aspektům řešeného problému, tedy k hospodářskému výsledku, struktuře aktiv a pasiv a k vývoji disponibilních peněžních prostředků.

Vymezení problému, rozbor podkladů, stanovení variant a stanovení kritérii ve svém souhrnu slouží deskripci rozhodovacího problému. Hodnocení variant je již prvním krokem v procesu vlastního řešení.

Hodnocením variant zjišťujeme, zda splňují cíle, které pro ně stanovujeme. Při hodnocení jsou často používány pouze kvantitativní faktory, tj. ty, které je možné měřit pomocí numerických veličin. Jestliže jsou však při výběru přehlíženy neměřitelné či kvalitativní faktory, může dojít k ohrožení úspěšnosti vybrané varianty. Aby bylo možné hodnotit a porovnávat kvalitativní faktory, musí manažeři tyto faktory nejprve poznat a určit, zda je možné jim přiřadit přiměřenou kvalitativní veličinu. V případě, že to není možné, měli by se pokusit ohodnotit jejich významnosti a posoudit společně s kvantitativními faktory jejich pravděpodobný vliv na dosahování požadovaných výsledků, a pak teprve provést konečné rozhodnutí.

Manažeři musí nejen správně rozhodovat, ale musí uskutečňovat rozhodnutí pokud možno tehdy, kdy jsou třeba a pokud možno co nejekonomičtěji. Vzhledem k tomu, že taková situace nastává velmi často, je vhodné jako kritéria pro určení priority a náročnosti rozhodování použít relativní významnost rozhodnutí. Méně důležitá rozhodnutí nevyžadují důkladnou analýzu a výzkum. Významnost rozhodnutí závisí také na rozsahu odpovědnosti. Jestliže rozhodnutí zavazuje podnik k velkým kapitálovým výdajům a závazek je plněn dlouhou dobu, pak by takové rozhodnutí měl učinit vrcholový management. Některá rozhodnutí je možné snadno měnit, některé jsou sestavovány s ohledem na možné změny v budoucnu, a jiné naopak obsahují činnosti, jejichž změna je obtížná. Je jasné, že rozhodnutí, které zahrnuje těžko měnitelné postupy činností, musí být posuzováno mnohem pečlivěji a na vyšší úrovni řízení než rozhodnutí, které lze snadno změnit.[7]

5 ZDROJE A FORMY FINANCOVÁNÍ

Finanční zdroje můžeme třídit z různých hledisek:

- 1) Vlastní a cizí finanční zdroje – rozlišujícím znakem je vlastnictví. Za vlastní zdroje se považují vklady vlastníků, odpisy a disponibilní zisk po zdanění a úhradě dividend, zdroje z prodeje nepeněžních částí majetku. Cizími finančními zdroji jsou všechny přírůstky dluhů. Za cizí zdroje lze považovat i leasingové financování pomocí pronájmu majetku.

➤ Cizí zdroje :

- Podnikové dluhopisy
- Úvěr

➤ Vlastní zdroje

- Emise akcií
- Zisk + odpisy

- 2) Krátkodobé a dlouhodobé zdroje – rozlišujícím znakem je čas – doba splatnosti. Za krátkodobé zdroje se považují zdroje splatné do 1 roku, za dlouhodobé pak zdroje se splatností delší. Vlastní finanční zdroje jsou z hlediska času považovány za trvalé zdroje s neomezenou splatností.

- 3) Interní a externí finanční zdroje – členění se podle toho, zda je podnik získá na základě vnitřní činnosti či jinak

- 4) Veřejné a soukromé finanční zdroje

➤ Soukromé zdroje :

- Zisk + odpisy
- Úvěr

➤ Veřejné zdroje

- Emise akcií
- Podnikové dluhopisy

V současné době tedy existují dvě teoretické školy zabývající se výběrem zdroje financování. Tradiční přístup zdůrazňuje, že podniky při výběru zdroje financování zvažují působení finanční páky – zvažují výhody a náklady různé míry zadlužení, tj. vybírají optimální poměr vlastního a cizího kapitálu. Novější přístup odborníků upozorňuje na náklady, které vznikají v souvislosti s rozdílnými poskytovateli finančních zdrojů. Potom se do popředí dostávají zejména tyto faktory ovlivňující výběr zdroje financování:

- *Výplata dividend* – je signálem pro investory, že manažeri firmy mají soukromou informaci. Lze potom předpokládat, že podniky, které dividendy nevyplácejí, budou se vyhýbat veřejným zdrojům financování.
- *Velké odchylky ve výši dosahovaných zisků* – pro investory je těžké předpokládat budoucí výdělků na základě veřejně dostupných informací a budou chtít velkou prémii za poskytnutí peněz. Podniky budou zřejmě dávat přednost soukromým zdrojům.
- *Účetně vykázána ztráta* – může být pro investory signálem špatného vývoje a proto požadovaná „lemons“ premie by byla vysoká. Lze předpokládat, že firma bude mít tendenci používat soukromé zdroje.[7]

5.1 Financování z externích zdrojů

5.1.1 Financování pomocí úvěru

Další cestou získávání externích finančních zdrojů jsou úvěry od finančních institucí, nejčastěji od bank. Podle doby splatností dělíme úvěry na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Dlouhodobé úvěry se splatností obvykle delší než 5 let slouží k rozšiřování fixního majetku a jsou proto nazývány i investičními úvěry. Krátkodobé úvěry jsou splatné za dobu kratší než 1 rok a mají krýt krátkodobý nesoulad mezi tvorbou a užitím peněžních prostředků podniku, vyvolaný zejména sezónností výroby a prodeje.

Režim splácení půjčky může nabývat různých forem. V zásadě lze rozlišovat tři formální způsoby umořování půjčky.

- 1) Půjčka se splácí během doby splatnosti stejnými splátkami, splatnými ke konci úrokových období, vedle splátky se hradí příslušný úrok.
- 2) Půjčka včetně naběhlých úroků se splácí stejnými pravidelnými částkami – anuitami. $Anuita = \text{hodnota půjčky} \cdot \text{umořovatel}$

- 3) Půjčka se splácí tak, že se během úvěrovacího období platí jen úroky a k splacení půjčky dochází až na konci úvěrovacího období.

Metoda financování pomocí bankovním úvěrům patří v České republice k tradičním a nerozšířenějším zdrojům externího financování. Obecně banky vycházejí při rozhodování o aktivním obchodě z komplexního hodnocení bonity klienta a splnění základních podmínek, kterými jsou:

- Průkaznost návratnosti poskytovaných úvěrů.
- Jejich zajištění.
- Dodržení účelovosti.
- Efektivnost bankovního obchodu.[7]

5.1.2 Financování leasingem

Leasing lze obecně charakterizovat jakou dvoustranný vztah, ve kterém se vlastník předmětu – pronajímatel smluvně zaváže podstoupit za úplatu právo užívání nájemci. Nájemci je tak umožněno využívat potřebný hmotný či nehmotný majetek, aniž by musel disponovat vlastními finančními prostředky nebo úvěrovými zdroji potřebnými k jeho zakoupení. Leasing slouží nejen jako alternativní způsob pořizování investic, ale i jako prostředek aktivního ovlivňování finančních toků ekonomických subjektů a optimalizace jejich daňového zatížení.

Operativní leasing

Tento druh leasingu má krátkodobý charakter, zahrnuje v sobě jak finanční službu pronajímateli, tak i udržovací službu. Smlouvu je zde možné i anulovat před uplynutím původní doby. Platby za nájemné nemusí plně pokrýt cenu zařízení. Nájemní smlouva je obvykle dohodnuta na kratší období, než je očekávaná životnost zařízení.

Finanční leasing

Jedná se o dlouhodobý leasing, neposkytují se při něm servisní služby, není vypověditelný a platby za nájemné musí plně uhradit cenu pronajatého zařízení. Finanční leasing se podobá peněžní půjčce, pro nájemce znamená okamžitý peněžní příjem, protože nemusí zaplatit za požadovaný majetek. Zároveň se nájemce zavazuje splácet pravidelné platby

během trvání kontraktu. Jak v případě leasingu, tak v případě půjčky peněz, se nájemci rozšiřují peněžní prostředky v současnosti a splácí je později.

Většina finančních leasingů předpokládá, že nájemce udržuje majetek, pojišťuje ho a platí majetkové daně. Někdy tyto povinnosti na sebe přebírá pronajímatel. Obvykle se také u finančního leasingu uplatňuje tzv. přímý leasing – to znamená, že smlouvy jsou uzavírány na určený, nový majetek (nájemce určí zařízení, které požaduje, pronajímatel toto zařízení koupí od výrobce a na základě smlouvy jej pronajme).[7]

5.2 Financování z interních zdrojů

Jako interní zdroje financování vystupují odpisy, zisk po úhradě daní a podílů na zisku, rezervní fondy a zdroje z prodeje nepeněžních částí majetku.

5.2.1 Nerozdělený zisk

Je ta část zisku po zdanění, která není použita na výplatu dividend či na tvorbu fondů ze zisku. Nerozdělený zisk vystupuje v bilanci jako součást vlastního kapitálu.

Na výši nerozděleného zisku má rozhodující vliv zejména:

- Výše zisku běžného období.
- Daň ze zisku.
- Tvorba rezervních fondů ze zisku.
- Výše podílů na zisku vyplacených vlastníkům. [7]

5.2.2 Odpisy

Na rozdíl od zisku, jsou relativně stabilní zdroj financování. Je tomu tak proto, že nejsou ovlivněny tak velkým množstvím proměnlivých faktorů jako zisk a podnik je má k dispozici i v těch případech, kdy nevytvořil žádný zisk a tržby pokrývají pouze úroveň nákladů.

Odpisy existují účetní a daňové. O výši a způsobu odpisování u účetních odpisů rozhoduje podnik samostatně na základě svých odpisových plánů. Daňové odpisy nejsou předmětem účtování, mimoúčetně se o ně upravuje vykazovaný zisk. Zreálnění odpisů a zisku pomocí zdůvodněných odchylek účetních odpisů od daňových může přispět k tomu, že podnik bude snižovat použití zdrojů pro nevýrobní účely (použití na dividendy, na podíly na zisku

apod.) a naopak zvyšovat zdroje pro modernizaci fixního majetku a nutné strukturální změny.

5.2.3 Rezervní fond

Výši nerozděleného zisku ovlivňuje i tvorba *rezervních fondů* podniku. Představují část zisku podniku, kterou si podnik ponechává jako ochranu proti různým rizikům. Pokud je podnik nemusí použít na financování předem určených potřeb, mohou být dočasně využity jako interní zdroj financování rozvoje.

5.2.4 Rezervy

Vedle rezervních fondů existují ještě rezervy. Od rezervních fondů se odlišují způsobem tvorby (jsou zahrnovány do nákladů podniku) a užší účelovostí možného použití. Mohou být zákonné – jejich tvorba a čerpání je stanoveno zákonem. Tyto rezervy jsou zahrnovány do nákladů jako daňově uznatelný náklad. K zákonným rezervám patří zejména rezervy na opravy hmotného majetku a rezervy na nedobytné pohledávky.

O ostatních rezervách a jejich použití rozhoduje podnik. Jejich výše není zohledněná v daňových zákonech.[7]

6 NÁKLADY KAPITÁLU

Náklady kapitálu představují minimální výnos projektu, který musí dosáhnout, aby byl akceptován. Každý z druhů použitého kapitálu má své náklady. Celkové náklady kapitálu jsou váženým aritmetickým průměrem nákladů jednotlivých druhů kapitálu.

Průměrné náklady kapitálu podniku jsou ve finančním rozhodování využívány:

- 1) Pro stanovení diskontní sazby při hodnocení efektivnosti investičních projektů. Struktura zdrojů užitých k financování má značný vliv na investiční projekt. Kapitálová struktura ovlivňuje hodnoty kritérií, užitých k hodnocení ekonomické efektivnosti projektu. Dále ovlivňuje komerční životaschopnost a stabilitu projektu, kterou chápeme jako schopnost projektu krýt svými výnosy úroky a splátky cizího kapitálu, který se podílí na financování projektu
- 2) V podobě mezních průměrných nákladů – pro stanovení optimální výše celkových kapitálových výdajů podniku
- 3) Jako rozhodovací kritérium pro tvorbu optimální kapitálové struktury podniku
- 4) Při oceňování podniku [11]

6.1 Náklady cizího kapitálu

Náklady cizího kapitálu můžeme vyjádřit jako výnos, který požadují věřitelé (investoři). Skutečné náklady cizího kapitálu jsou takové náklady, které zohledňují daně a náklady spojené s případnou emisí cenných papírů. Atraktivnost cizího kapitálu ve vztahu k vlastnímu kapitálu se na kapitálovém trhu mění v závislosti na vývoji úrokových měr. [9]

Cizí kapitál může zahrnovat:

- Bankovní úvěry
- Dluhopisy
- Leasingové financování
- Jiné druhy úvěrů.

Pro náklady cizího kapitálu platí:

$$\text{NCK} = i(1 - T)$$

NCK = náklady cizího kapitálu

i = úrok z cizího kapitálu

T = daňový koeficient (daňová sazba ze zisku v % / 100)

6.2 Náklady na vlastní kapitál

Náklady na vlastní kapitál jsou dány výnosovým očekáváním investorů (vlastníků). Výnosové očekávání je nutno odvozovat z možného alternativního výnosu kapitálu s přihlédnutím k riziku. Určit tyto náklady však v praxi patří k složitějším úkolům finančního řízení.

Mezi nejpoužívanější metody patří:

- Model oceňování kapitálových aktiv (CAPM).
- Model CAPM s náhradními odhady β .
- Stavebnicový model.
- Určení nákladů vlastního kapitálu na základě analýzy rizika.
- Oceňování pomocí diskontovaných očekávaných dividend.
- Určení nákladů vlastního kapitálu na základě průměrné rentability.
- Odvození nákladů vlastního kapitálu z nákladů na cizí kapitál. [11]

7 EVA (ECONOMIC VALUE ADDED – EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA)

EVA je nejvíce rozšířené měřítko výkonnosti při aplikaci hodnotového řízení. Byla přijata řadou významných firem, jako Coca-Cola, Siemens AG, Harsco Corporation a dalšími.

Ukazatel EVA představuje rozdíl mezi provozním ziskem po zdanění a náklady na použitý kapitál, tj. přebytek zisku po odečtení oportunitních nákladů na dlouhodobě vázaný kapitál. Koncepce EVA v sobě obsahuje to, že cílem podnikání je vytváření ekonomické přidané hodnoty.

Ukazatel EVA měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky. [7]

Oproti kritériím založeným na rentabilitě kapitálu vykazuje tyto zásadní odlišnosti:

- EVA vychází ze zisku v ekonomickém pojetí, tzn. zahrnuje též alternativní náklady investovaného vlastního kapitálu;
- EVA zahrnuje pouze výnosy a náklady, které jsou spojeny s hlavní podnikatelskou činností a nezahrnuje výnosy a náklady spojené s mimořádnými událostmi nebo nestandardními aktivitami;
- EVA uvažuje při výpočtu nákladů kapitálu pouze kapitál, který je vázaný v aktivech využívaných v hlavní podnikatelské činnosti, a to pouze kapitál investorů, kteří očekávají výnos z jeho alokace do podniku;
- EVA je absolutní ukazatel, tzn. je samostatně využitelným kritériem pro hodnocení výkonnosti (nepotřebuje srovnávací standard).

7.1 Výpočet ukazatele EVA

Kritérium se nejčastěji vyjadřuje takto:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - C * \text{WACC}$$

NOPAT = (Net Operating Profit After Taxes) je zisk z hlavní (operativní) činnosti po zdanění,

C = je kapitál vázaný v aktivech, která jsou využívána v hlavní (operativní) činnosti (NOA – Net Operating Assets – čistá operativní aktiva),

WACC = (Weighted Average Costs of Capital) jsou průměrné vážené náklady kapitálu.

Koncept EVA spočívá na tzv. ekonomickém modelu, který vychází z účetního modelu. Je tedy třeba provést konverzi účetního modelu (tj. zobrazení hospodářské situace v účetnictví) na model ekonomický (tj. takové zobrazení ekonomické reality, které se blíží pohledu kapitálového trhu).

Jiný způsob vyjádření: **EVA = (RONA – WACC) x C** - pro srovnání lze možné použít pouze spread (RONA – WACC), případně vztáhnout výsledek EVA např. k tržbám. V ČR se dává přednost použití dalšího konceptu výpočtu EVA, který vychází z ročních účetních dat a není tedy problém napojit jej na vnitropodnikové účetnictví (Neumaierová, 1998):

Ukazatel EVA lze vyjádřit následujícím vztahem:

$$EVA = \check{CZ} - (r_e * VK)$$

$\check{CZ}$ = čistý zisk

r_e = náklady na vlastní kapitál

VK = vlastní kapitál

Jinými slovy jej můžeme vysvětlit jako rozdíl rentability vlastního jmění (ROE) a náklady na vlastní kapitál (r_e) vynásobený vlastním kapitálem:

$$EVA = (ROE - r_e) * VK$$

Ke stejnému výsledku dojdeme též při tomto postupu:

$$EVA = EBIT (1 - T) - (WACC * C)$$

WACC = Weighted Average Capital Cost – vážený průměr nákladů kapitálu

C = velikost kapitálu (nesoucího náklad) vázaného v podniku.[7]

7.2 Zhodnocení ukazatele EVA

7.2.1 Výhody ukazatele EVA:

- Ukazatel může sloužit jako měřítko výkonnosti podniku

- EVA může být využita jako koncept řízení - propojení všech činností v podniku i lidí účastnících se těchto procesů a to jedním základním kritériem – zvýšit hodnotu vložených prostředků (např. u investičního rozhodování je jednoznačně formulován požadavek – přijmout pouze takové rozhodnutí, které povede ke zvýšení EVA. Tady může selhat např. klasický ukazatel ROI)
- EVA může být využita pro odměňování manažerů
- propojuje strategické a operativní rozhodování
- jednodušší koncept v porovnání s ostatními hodnotovými ukazateli

7.2.2 Nevýhody ukazatele:

- vyčíslení NOPAT a C – vyžaduje úpravy účetních veličin
- u nákladů na kapitál nastává problém s vyčíslením zejména nákladů na vlastní kapitál – použití žádného z modelů pro jejich vyčíslení nedává jednoznačný výsledek
- není upraven o inflaci
- aplikace může vést k preferenci rozhodnutí vedoucích např. k omezení investičních aktivit a tím krátkodobého zvýšení hodnoty EVA

Kritérium EVA vyjadřuje přínos hlavní podnikatelské činnosti ve vymezeném období k cílům podniku a odděluje je od neovlivnitelných a mimořádných vlivů. Kritérium vychází z účetních informací, které však dále upravuje. Způsob vymezení kritéria umožňuje jeho transformaci pro vnitropodnikové hodnotové řízení u takových odpovědnostních středisek, která mají pravomoc ovlivňovat výši a využití alespoň části podnikových aktiv.

Na druhou stranu kritérium uvažuje pouze důsledky podnikatelské činnosti, které se projevily jako náklad/výnos v daném období. Nezahrnuje očekávané přínosy v budoucích obdobích, a to ani přímo ve formě odhadu budoucích tokových veličin ani prostřednictvím ocenění aktiv a závazků v současné hodnotě budoucích prospěchů (obětí). Kritérium tedy není možné použít jako základ pro hodnocení strategického vývoje podniku. Na tuto skutečnost poukazují i empirické výzkumy. Např. Peterson ukazuje, že korelace mezi výsledky podniků podle kritéria EVA a reakcí trhu (vývoj tržní ceny akcií) je obdobná jako při použití ROE.[7]

7.3 Využití konceptu EVA v podmínkách české ekonomiky

Koncept ekonomické přidané hodnoty je známý i u nás – zatím spíše v rovině teoretických znalostí akademické sféry a spíše omezeně i manažerů podniků. V praktické rovině je zatím spíše využíván jako součást finančních analýz (a to také zatím není pravidlem) než jako koncept řízení hodnoty podniku. Nicméně v silném konkurenčním prostředí, kterému naše podniky jsou a budou vystaveny, nemají na výběr – jejich dlouhodobá existence je podmíněna vytvářením adekvátní hodnoty, a to přijetím způsobů řízení, které tento cíl podnikání respektují a zabudovávají jej do podnikových struktur.[7]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 ANALYTICKÁ ČÁST

8.1 Charakteristika společnosti

Společnost OKD, a.s. je členem koncernu KARBON INVEST a je největší českou těžební firmou zabývající se těžbou černého uhlí, výrobou koksu a dalšími vzájemně navazujícími výrobami převážně na Ostravsku a Karvinsku. Firma má za sebou dlouhou historii, neboť těžba uhlí na Ostravsku byla zahájena již před více než 200 lety. V dnešní době patří těžební firma OKD, a.s., člen koncernu KARBON INVEST, a.s. mezi strategicky nejvýznamnější a největší české společnosti. Svou roční produkcí cca 13.000.000 tun uhlí pokrývá OKD, a.s. cca 20% celkové tuzemské spotřeby primárních energetických zdrojů.

V rámci diplomové práce budu analyzovat jen vnitřní organizační jednotku (dále jen VOJ) OKD, a.s., a to Automatizaci řízení.

Historie této organizace sahá až do roku 1929, kdy bylo v tehdejší Báňské a hutní společnosti vytvořeno pracoviště pro mechanizaci administrativních prací pomocí děrnoštítkových strojů značky "Hollerith" firmy IBM.

Nástup samočinných počítačů v 70. letech způsobil, že v r. 1965 se SPS (strojní početní stanice) změnila na Závod výpočetní techniky (měl za úkol provozovat výpočetní techniku v OKD) OKR (ZVT), kde vedle děrnoštítkových strojů byly instalovány i počítače (ZUSE 23, od r. 1967 také ICL 1905). Intenzivní rozvoj automatizovaného zpracování ekonomických informací v OKD se však datuje od roku 1972, kdy byl v ZVT instalován počítač IBM 370/145. Veškerý další rozvoj centrální výpočetní techniky je pak svázán s platformou počítačů IBM.

Přechod na koncernovou organizační strukturu v OKD v roce 1977 sebou přinesl i změnu ZVT na koncernovou účelovou organizaci s názvem Automatizace řízení .

V r. 1992 začal proces bouřlivé porevoluční restrukturalizace a v mateřských OKD zůstaly pouze důlní závody. Ostatní servisní organizace se staly samostatnými akciovými společnostmi, včetně Automatizace řízení. S ohledem na převažující podíl služeb pro OKD a úzkou svázanost služeb Automatizace řízení s řídicím systémem v OKD, a.s. však došlo v roce 1996 k opětovnému začlenění Automatizace řízení do mateřské společnosti, tehdy ve formě odštěpného závodu.

Celkový profesní záběr organizace je značně široký a umožňuje řešit a implementovat všechny segmenty informačních technologií, a to i přes značnou redukci stavu pracovníků, který se od r. 1993 snížil o více než polovinu.

K hlavním činnostem, které Automatizace řízení zajišťuje, patří:

- provoz, údržba a rozvoj automatizovaného informačního systému OKD, a.s., člen koncernu KARBON INVEST, a.s. a ovládaných společností na platformě počítačů IBM AS/400 a IBM PC, který zahrnuje finanční a logistické moduly systému SAP R/3 a celou paletu vlastních aplikací (zejména pak mzdy a personalistika) obsahově pokrývajících téměř celý rozsah informačního systému koncernu,
- provoz, údržba a rozvoj privátní telekomunikační WAN sítě koncernu OKD-NET
- správa PC LAN sítí na důlních i nedůlních vnitřních organizačních jednotek (dále jen VOJ),
- technický a systémový servis počítačů IBM AS/400 a PC v koncernu
- vývoj, provozování a údržba Internetových a Intranetových aplikací včetně elektronické pošty,
- komplexní dodávky technických i programových prostředků v oblasti výpočetní, reprografické a telekomunikační techniky, včetně projekce a dodávek strukturovaných kabeláží,
- školení a poradenství v oblasti výpočetní techniky.

V průběhu dynamického vývoje informačních technologií za posledních 35 let byla organizace vždy na předním místě v naší republice v aplikaci nových metod a poznatků z oblasti informačních systémů, jakož i v progresivním nasazování a efektivním využívání nejmodernějších technických a programových prostředků.

V současné době Automatizace řízení využívá nejmodernější software, a to produkt firmy SAP verze R.3. Tento software byl implementován v roce 1996. Technické zhodnocení programu probíhá v pravidelných dvou ročních intervalech. V ceně upgrade je i vyškolení projektantů Automatizace řízení odborníky společnosti SAP. Samotná implementace tohoto programu pak trvá půl roku, a další měsíc trvá než projektanti zaškolí ostatní pracovníky – uživatele koncernu. Mimo software SAP Automatizace řízení využívá ještě tzv. NON SAP technologie, které jsou vyvinuté a udržované vlastními silami. Těmito

NON SAP technologiemi jsou zpracovávány zejména mzdy (IS SAP v sobě sice obsahuje modul mzdy, avšak tento modul není vhodný pro velmi specifické a ojedinělé „hornické“ mzdy) a personalistika, odbyt a SHZ (systém hmotného zabezpečení vyřazených důlních pracovníků).

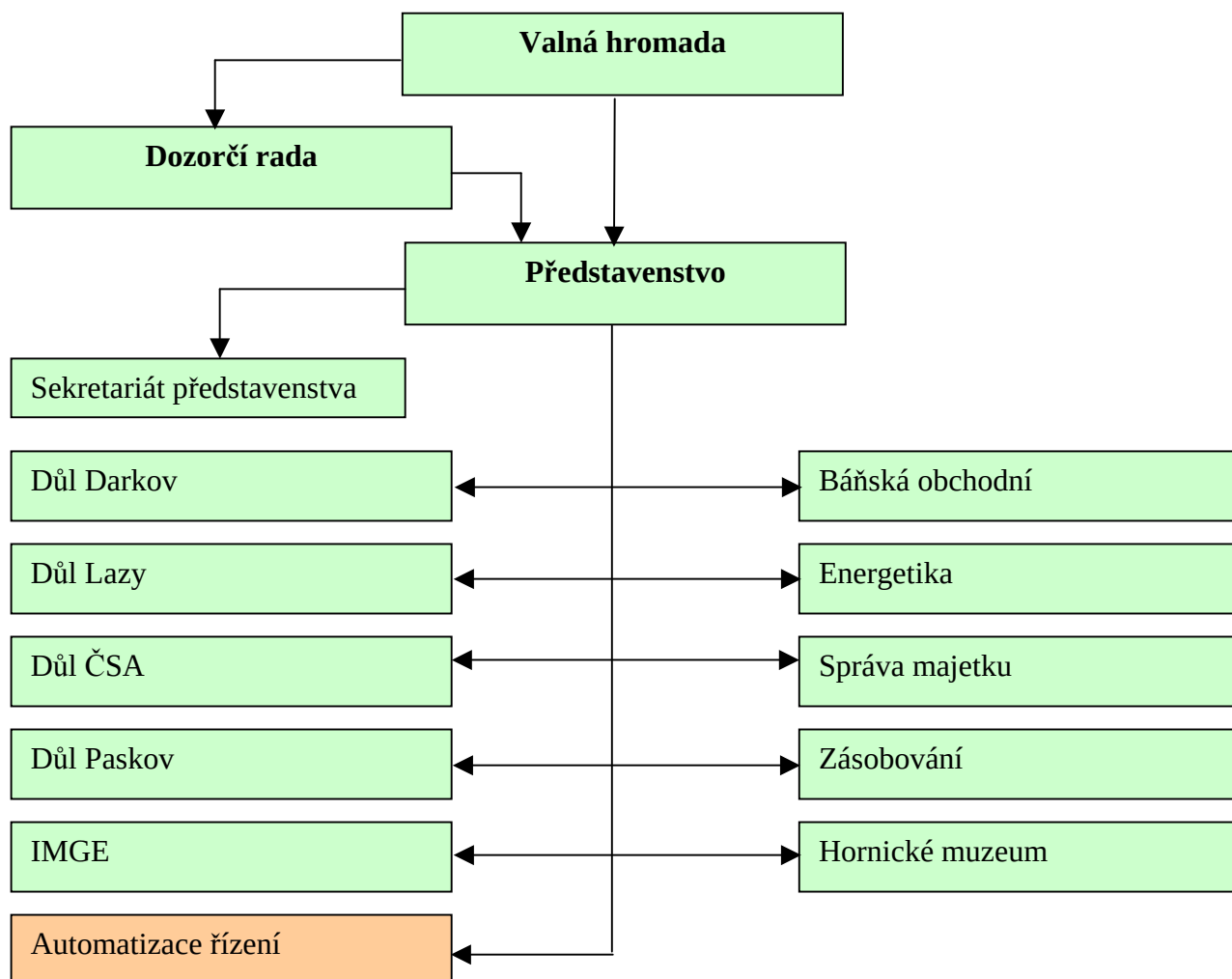
Mezi odběratele společnosti patří:

- **OKD, a.s. (OKD tvoří doly: Darkov, Lazy, ČSA, Paskov) + servisní organizace**, mezi něž patří: Energetika, Zásobování, IMGE (Inženýring, měřičství, geologie a ekologie), BOS (Báňská obchodní společnost), SM (Správa majetku)
- **Dceřiné akciové společnosti:** Bastro, VOKD (Výstavba ostravsko-karvinských dolů), OKD Doprava, DPB (Důlní průzkum bezpečnosti), HBZS (Hlavní báňská záchranná stanice), OKK (Ostravsko-karvinské koksovny) a další

8.2 Specifika Automatizace řízení

Dále je třeba uvést, že tato organizační jednotka plánuje nejprve své náklady a ne výnosy, jak je tomu v jiných podnicích. Rozhodujícím výstupem tohoto odštěpného závodu je fungující informační systém. Lze tedy říci, že hlavním cílem je snižovat náklady, při stále se zlepšujících výstupech, a tím dosáhnout co nejnižších cen pro odběratele (prioritou je nezvyšovat ceny odběratelům), neboť všechny náklady obslužných organizací ovlivňují výslednou – realizační cenu za 1 tunu uhlí či koksu.

8.3 Organizační struktura



Obr. 1. Organizační struktura OKD, a. s.

Zdroj: <http://www.okd.cz>

8.4 Rozbor výsledků hospodaření v letech 2001, 2002, 2003 a 2004

8.4.1 Rok 2001

Tab. 1. Rozbor výsledků hospodaření za rok 2001

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel	Plán	Skutečnost	Rozdíl	% splnění	Index 01/00 v %
Výkonová spotřeba (v tis. Kč)	31 290	53 753	22 463	171,79%	169,90%
z toho: spotřeba materiálu	14410	31680	17270	219,85%	203,93%
služby	16880	22073	5193	130,76%	135,39%
Osobní náklady (v tis. Kč)	62 270	61 681	-589	99,05%	106,00%
z toho mzdové náklady (v tis. Kč)	44 585	43 952	-633	98,58%	105,50%
Jiné provozní náklady	10 090	8 824	-1 266	87,45%	78,80%
Odpisy HIM a NIM (v tis. Kč)	61 129	101 670	40 541	166,32%	144,40%
Finanční náklady (v tis. Kč)	400	1 173	773	293,25%	108,10%
Mimořádné náklady	0	1	1	x	x
Náklady celkem (v tis. Kč)	165 179	227 102	61 923	137,49%	131,60%
Výnosy celkem (v tis. Kč)	165 179	189 136	23 957	114,50%	104,70%
Hospodářský výsledek před zdaněním (v tis. Kč)	0	-37 966	-37 966	x	-472,45%
Zásoby celkem (v tis. Kč)	4 400	3 913	-487	88,93%	106,40%
Průměrný stav pracovníků (osoby)	150	148	-2	98,67%	98,70%
Produktivita práce z přidané hodnoty (Kč/prac.)	67 486	69 734	2 248	103,33%	92,80%
Průměrný měsíční výdělek (Kč/prac.)	24 603	25 100	497	102,02%	108,30%
Pořízení investic (v tis. Kč)	28 084	28 003	-81	99,71%	161,60%

Hospodářský výsledek

Za rok 2001 vykazuje organizace ztrátu ve výši 37 966 tis. Kč. Tato ztráta vznikla uplatněním metodické změny (zvýšením) účetních odpisů majetku za rok 2001 v celé akciové společnosti OKD.

Realizací této metodické změny byly nákladové odpisy navýšeny o 47 490 tis. Kč. Po eliminaci negativního vlivu navýšení odpisů by hospodářský výsledek za rok 2001 představoval zisk ve výši 9 524 tis. Kč.

U ostatních nákladových položek byl ve srovnání s plánem překročen ukazatel výkonová spotřeba, a to v položce spotřeba materiálu v důsledku zvýšeného nákupu výpočetní techniky pro zákazníky AŘ a v položce ostatní služby nemateriální povahy, kde byl průúčtován leasing technického zhodnocení centrální výpočetní techniky ve výši 3 605 tis. Kč, který nebyl zahrnut v podnikatelském záměru roku 2001. Z ostatních položek byla

překročena položka finančních nákladů vlivem účtování vyšších úroků z depozitních úložek zaměstnanců, než předpokládal plán.

Výnosy

V roce 2001 byly dosaženy celkové výnosy v objemu 189 136 tis. Kč, což činí překročení plánované hodnoty o 23 957 tis. Kč, tedy zvýšení o 14,5 %.

Toto překročení bylo zabezpečeno především realizací mimořádných zakázek v oblasti strukturovaných kabeláží na VOJ Správa majetku, IMGE, Důl Lazy a Důl ČSA a vyúčtováním jednorázových poplatků za nákup výpočetní techniky pro VOJ Důl Lazy a Správa majetku.

Struktura výnosů dle odběratelů v tis. Kč

1) OKD, a. s.	143 029
2) Dceřiné a. s.	26 221
3) Ostatní odběratelé	18 151
4) Jiné výnosy	1 735

Pracovní síly

Činnost organizace byla zajišťována s průměrným stavem 148 zaměstnanců, což je oproti roku 2000 snížení o 2 pracovníky. V tomto roce nedošlo z hlediska mobility lidských zdrojů k výrazným změnám.

Finanční situace

V průběhu roku 2001 byla finanční situace organizace uspokojivá. Pohledávky z obchodního styku vzrostly oproti stavu k 1. 1. 2001 o 3 653 tis. Kč, a to úhradou akontace finančního leasingu proúčtovanou na provozních zálohách ve výši 2 202 tis. Kč a zvýšením pohledávek u dceřiných akciových společností a cizích odběratelů.

Závazky z obchodního styku ve výši 17 082 tis. Kč (když oproti stejnému období minulého roku poklesly o 5 443 tis. Kč) byly ovlivněny nákupem výpočetní techniky ve výši 6 000 tis. Kč.

Investice

Původní investiční limit pro rok 2001 ve výši 11 000 tis. Kč byl v průběhu roku navýšen na hodnotu 28 084 tis. Kč. Navýšení o 17 084 tis. Kč bylo vyvoláno jednak přidělem investičních limitů z VOJ Důl Lazy, IMGE, Správa majetku, Báňská obchodní společnost (dále jen BOS) a Důl ČSA na nákup výpočetní techniky, rekonstrukce sítí a vytvoření centrální verze odbytu v systému SAP.

Struktura investic v tis. Kč

1. Výpočetní technika	6 877
2. Strukturovaná kabeláž a síť LAN	2 885
3. Kancelářská technika	271
4. Záložní zdroj	290
5. Rádiové spojení	1 007
6. Systém ASEP	10 475
7. Centrální odbyt BOS	1 400
8. Technické zhodnocení systému SAP R/3	2 296
9. Nákup SW	2 502
<u>Investice celkem</u>	<u>28 003</u>

8.4.2 Rok 2002

Tab. 2. Rozbor výsledků hospodaření za rok 2002

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel	Plán	Skutečnost	Rozdíl	% splnění	Index 01/00 v %
Výkonová spotřeba (v tis. Kč)	58 445	65 511	7 066	112,09%	121,87%
z toho: spotřeba materiálu	28095	38522	10427	27,07%	121,60%
služby	30350	26989	-3361	-12,45%	122,27%
Osobní náklady (v tis. Kč)	69 010	66 645	-2 365	96,57%	108,05%
z toho: mzdové náklady (v tis. Kč)	48 090	46 318	-1 772	96,32%	105,38%
Jiné provozní náklady	12 515	10 382	-2 133	82,96%	117,66%
Odpisy HIM a NIM (v tis. Kč)	34 000	31 783	-2 217	93,48%	31,26%
Finanční náklady (v tis. Kč)	1 030	793	-237	76,99%	67,60%
Mimořádné náklady	0	45	45	x	4500,00%
Náklady celkem (v tis. Kč)	175 000	175 159	159	100,09%	77,13%
Výnosy celkem (v tis. Kč)	175 000	180 194	5 194	102,97%	95,27%
Hospodářský výsledek před zdaněním (v tis. Kč)	0	5 035	5 035	x	x
Zásoby celkem (v tis. Kč)	4 400	3 462	-938	78,68%	88,47%
Průměrný stav pracovníků (osoby)	150	147	-3	98,00%	99,32%
Produktivita práce z přidané hodnoty (Kč/prac.)	60 195	58 117	-2 078	96,55%	83,34%
Průměrný měsíční výdělek (Kč/prac.)	26 578	26 605	27	100,10%	106,00%
Pořízení investic (v tis. Kč)	12 000	11 876	-124	98,97%	42,41%

Hospodářský výsledek

Za rok 2002 byl hospodářskou činností vytvořen zisk ve výši 5 035 tis. Kč. Tento hospodářský výsledek byl dosažen díky překročení plánovaných výnosů o 5 194 tis. Kč.

Celkové náklady byly ve srovnání s plánem překročeny o 159 tis. Kč a to v nákladové skupině výkonová spotřeba, v položce spotřeba materiálu z titulu nákupu náhradních dílů pro malou výpočetní techniku.

U všech ostatních nákladových položek bylo dosaženo poměrně výrazných úspor ve srovnání s plánem.

Výnosy

V roce 2002 byly dosaženy celkové výnosy v objemu 180 194 tis. Kč, což představuje překročení plánované hodnoty o 5 194 tis. Kč.

Toto překročení bylo výsledkem především realizace mimořádných zakázek:

- V oblasti výstavby strukturované kabeláže pro:
 - ❖ Důl Darkov a Důl Lazy (1 500 tis. Kč)
 - ❖ OKK, a. s. (2 000 tis. Kč)
- Zajišťováním nákupu a následného prodeje materiálu pro Důl ČSM (700 tis. Kč)
- Zabezpečením nákupu hardware a software pro OKD, a. s. člen koncernu KARBON INVEST, a. s. pro konkrétní potřeby Karvinské hornické nemocnice, a. s. (1 000 tis. Kč)

Struktura výnosů dle odběratelů v tis. Kč

1) OKD, a. s.	121 207
2) Dceřiné a. s.	38 894
3) Ostatní odběratelé	16 592
4) Jiné výnosy	3 501

Pracovní síly

Činnost organizace byla zajišťována s průměrným stavem 147 zaměstnanců, což je oproti roku 2001 snížení o jednoho pracovníka. V hodnoceném období nedošlo z hlediska fluktuace pracovních sil k výrazným změnám.

Finanční situace

V průběhu celého roku 2002 byla finanční situace organizace stabilizovaná. Pohledávky z obchodního styku vzrostly oproti stavu k 1. 1. 2002 o 5 501 tis. Kč, a to z důvodu úhrady řádných splátek finančního leasingu se splatností 1. 1. 2003, které byly proúčtovány na provozních zálohách ve výši 3 452 tis. Kč dne 20. 12. 2002 a zvýšením pohledávek u dceřiných akciových společností.

Investice

Investice v tomto roce činily 12 000 tis. Kč, což je překročení plánované hodnoty o 2 000 tis. Kč. Toto navýšení bylo způsobeno převodem investičních prostředků ve výši 1 000 tis. Kč pro vybudování strukturované kabeláže na Dole Lazy a 1 000 tis. Kč na informační

BOS. Všechny investiční prostředky byly vyčerpány v souladu s plánem investic pro rok 2002.

Struktura investic v tis. Kč

1. Výpočetní technika	4 068
2. Síť ATM OKD-NET	3 676
3. Systém ASEP Důl Darkov	1 504
4. Nákup SW vč. technického zhodnocení SAP	1 308
5. Strukturovaná kabeláž	1 009
6. Klimatizace	211
7. Kancelářská technika	100

Investice celkem 11 876

8.4.3 Rok 2003

Tab. 3. Rozbor výsledků hospodaření za rok 2003

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel	Plán	Skutečnost	Rozdíl	% splnění	Index 01/00 v %
Výkonová spotřeba (v tis. Kč)	57 170	66 373	9 203	116,10%	101,32%
z toho: spotřeba materiálu	26 130	34 223	8 093	130,97%	88,84%
služby	31 040	32 150	1 110	103,58%	119,12%
Osobní náklady (v tis. Kč)	71 482	70 376	-1 106	98,45%	105,60%
z toho mzdové náklady (v tis. Kč)	49 764	48 957	-807	98,38%	105,70%
Jiné provozní náklady	9 915	12 925	3 010	130,36%	124,49%
Odpisy HIM a NIM (v tis. Kč)	22 500	18 527	-3 973	82,34%	58,29%
Finanční náklady (v tis. Kč)	633	1 568	935	247,71%	197,73%
Mimořádné náklady	0	5	5	x	11,11%
Náklady celkem (v tis. Kč)	161 700	169 682	7 982	104,94%	96,87%
Výnosy celkem (v tis. Kč)	167 800	178 667	10 867	106,48%	99,15%
Hospodářský výsledek před zdaněním (v tis. Kč)	6 100	8 985	2 885	147,30%	178,45%
Zásoby celkem (v tis. Kč)	4 400	1 970	-2 430	44,77%	56,90%
Průměrný stav pracovníků (osoby)	150	149	-1	99,33%	101,36%
Produktivita práce z přidané hodnoty (Kč/prac.)	55 072	55 249	177	100,32%	95,07%
Průměrný měsíční výdělek (Kč/prac.)	27 508	27 535	27	100,10%	103,50%
Pořízení investic (v tis. Kč)	9 000	8 884	-116	98,71%	74,81%

Hospodářský výsledek

Za rok 2003 byl hospodářskou činností vytvořen zisk ve výši 8 985 tis. Kč a plánovaná hodnota byla překročena o 2 885 tis. Kč. Tohoto překročení bylo dosaženo především překročením výnosů o 10 867 tis. Kč.

Celkové plánované náklady byly překročeny o 7 982 tis. Kč. Rozhodující podíl na překročení měla spotřeba náhradních dílů pro malou výpočetní techniku u uživatelů IS SAP R/3.

Položka jiné provozní náklady vykazovala vyšší plnění než předpokládal plán z titulu nákupu a následného prodeje materiálu VT pro Důl ČSM.

Výnosy

V roce 2003 celkové výnosy dosáhly objemu 178 667 tis. Kč, což představuje překročení plánované hodnoty o 10 867 tis. Kč.

Toto překročení bylo zabezpečeno především realizací mimořádných zakázek v oblasti strukturované kabeláže a zavádění automatizovaného systému evidence pracovníků u VOJ (Důl Darkov, Správa majetku, Důl ČSA) a dceřiných společností (OKK a VOKD)

Struktura výnosů dle odběratelů v tis. Kč

1. OKD, a. s.	122 270
2. Dceřiné a. s.	33 664
3. Ostatní odběratelé	21 262
4. Jiné výnosy	1 471

Pracovní síly

Činnost VOJ AŘ byla zajišťována s průměrným stavem 149 zaměstnanců, což je oproti roku 2002 zvýšení o dva zaměstnance. Ani v tomto roce, podobně jako ve dvou předchozích, nedošlo k žádným výrazným změnám z hlediska mobility lidských zdrojů.

Finanční situace

V průběhu roku 2003 byla finanční situace organizace uspokojivá. K 1. 9. 2003 byl v OKD, a. s. zaveden, z důvodů zvýšení výnosových úroků u České spořitelny, systém

denní centralizace finančních prostředků jednotlivých VOJ. To znamená, že každý pracovní den je zůstatek účtu AŘ převeden na centrální účet a následující pracovní den je na účet AŘ převedena předem stanovená částka. U pohledávek došlo meziročně ke snížení o 15 616 tis. Kč a to z důvodů snížení pohledávek u VOJ a dceřiných akciových společností.

U závazků z obchodního styku došlo k meziročnímu snížení o 5 919 tis. Kč.

Investice

V tomto roce byl investiční limit dodržen podle plánu, pouze se změnila jeho struktura v důsledku mimořádných událostí v provozu centrální výpočetní techniky. Všechny investiční prostředky tedy byly vyčerpány v souladu s plánem investic pro rok 2003.

Struktura investic v tis. Kč

1. Inovace centrální výpočetní techniky	5 085
2. UPS Symetra	327
3. Cisto 3620	214
4. Posílení klimatizace	118
5. Notebooky	154
6. SW pro odbyt BOS	623
7. Zálohovací zařízení IBM	545
8. Server HM IS	71
9. SW AutoCAD MAP	486
10. SW SQL licence	221
11. UPS Silcom	320
<u>Investice celkem</u>	<u>8 884</u>

8.4.4 Rok 2004

Tab. 4. Rozbor výsledků hospodaření za rok 2004

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel	Plán	Skutečnost	Rozdíl	% splnění	Index 01/00 v %
Výkonová spotřeba (v tis. Kč)	55 060	55 842	782	101,42%	84,13%
z toho: spotřeba materiálu	21420	19596	-1 824	91,48%	57,26%
služby	33640	36246	2 606	107,75%	112,74%
Osobní náklady (v tis. Kč)	73 427	75 619	2 192	102,99%	107,45%
z toho mzdové náklady (v tis. Kč)	51 258	52 740	1 482	102,89%	107,73%
Jiné provozní náklady	14 998	13 225	-1 773	88,18%	102,32%
Odpisy HIM a NIM (v tis. Kč)	15 880	13 160	-2 720	82,87%	71,03%
Finanční náklady (v tis. Kč)	765	1 042	277	136,21%	66,45%
Mimořádné náklady	0	65	65	x	1300,00%
Náklady celkem (v tis. Kč)	160 130	158 953	-1 177	99,26%	93,68%
Výnosy celkem (v tis. Kč)	169 530	170 666	1 136	100,67%	95,52%
Hospodářský výsledek před zdaněním (v tis. Kč)	9 400	11 713	2 313	124,61%	130,36%
Zásoby celkem (v tis. Kč)	2 500	2 264	-236	90,56%	114,92%
Průměrný stav pracovníků (osoby)	148	148	0	100,00%	99,33%
Produktivita práce z přidané hodnoty (Kč/prac.)	58 204	57 838	-366	99,37%	104,69%
Průměrný měsíční výdělek (Kč/prac.)	28 608	29 473	865	103,02%	107,04%
Pořízení investic (v tis. Kč)	13 000	12 860	-140	98,92%	144,75%

Hospodářský výsledek

Za rok 2004 byl hospodářskou činností vytvořen zisk ve výši 11 713 tis. Kč a podnikatelský záměr byl překročen o 2 313 tis. Kč. Důvodem tohoto převýšení bylo překročení výnosů o 1 136 tis. Kč a zároveň také snížení celkových nákladů oproti plánovaným o 1 177 tis. Kč.

Výkonová spotřeba, konkrétně spotřeba materiálu a služeb, byla překročena oproti plánu o 782 tis. Kč z důvodu mimořádných nákupů nezbytného spotřebního materiálu v závěru roku.

Osobní náklady byly zvýšeny o 2 192 tis. Kč oproti plánu, vlivem výplaty mimořádného přídatku na Vánoce a finanční náklady o 277 tis. Kč v důsledku vyšších úroků z depozit než předpokládal plán.

Ostatní nákladové položky vykazují oproti plánu úsporu, zejména pak odpisy investičního majetku, z důvodu pozdějšího uvedení investic do používání, než bylo plánováno.

Výnosy

Výnosy dosáhly objemu 170 666 tis. Kč, což představuje převýšení plánované hodnoty o 1 136 tis. Kč.

Toto převýšení bylo zajištěno realizací mimořádných zakázek, zejména zavedením automatizovaného systému evidence pracovníků pro zákazníky z koncernu KARBON INVEST.

Struktura výnosů dle odběratelů v tis. Kč

1. OKD, a. s.	112 667
2. Dceřiné a. s.	35 135
3. Ostatní odběratelé	21 547
4. Jiné výnosy	1 317

Pracovní síly

Činnost organizace byla zajišťována s průměrným stavem 148 zaměstnanců, což je oproti roku 2003 snížení o jednoho zaměstnance.

Finanční situace

V průběhu roku byla finanční situace organizace stabilizovaná. Veškeré závazky byly hrazeny v termínu splatnosti. Ke konci roku nebyla evidována žádná pohledávka po lhůtě splatnosti.

U závazků z obchodního styku došlo k meziročnímu snížení o 8 409 tis. Kč.

Investice

Investiční limit ve výši 13 000 tis. Kč byl v průběhu roku strukturálně upraven v důsledku rozšíření systému SAP o modul plánování a řízení výroby a o aktivaci SW vlastní produkce ASEP. Všechny investiční prostředky pak byly vyčerpány v souladu s plánem investic pro rok 2004.

Struktura investic v tis. Kč

1. Inovace centrální výpočetní techniky	9 489
2. UPS Symetra	1 462

3. Cisto 3620	1 439
4. Posílení klimatizace	220
5. Notebooky	250
<u>Investice celkem</u>	<u>12 860</u>

8.5 Srovnání nákladů za časovou řadu 2001 až 2004

Tab. 5. Srovnání nákladů za časovou řadu 2001 až 2004

Zdroj: vlastní zpracování

Údaje jsou v tis. Kč	2001				2002				2003				2004			
	plán	skuteč.	% splnění	rozdíl	plán	skuteč.	% splnění	rozdíl	plán	skuteč.	% splnění	rozdíl	plán	skuteč.	% splnění	rozdíl
výkonová spotřeba	31 290	53 753	171,79%	22 463	58 445	65 511	112,09%	7 066	57 170	66 373	116,10%	9 203	55 060	55 842	101,42%	782
spotřeba materiálu	14 410	31 680	219,85%	17 270	28 095	38 522	137,11%	10 427	26 130	34 223	130,97%	8 093	21 420	19 596	91,48%	-1 824
služby	16 880	22 073	130,76%	5 193	30 350	26 989	88,93%	-3 361	31 040	32 150	103,58%	1 110	33 640	36 246	107,75%	2 606
osobní náklady	62 270	61 681	99,05%	-589	69 010	66 645	96,57%	-2 365	71 482	70 376	98,45%	-1 106	73 427	75 619	102,99%	2 192
mzdové	44 585	43 952	98,58%	-633	48 090	46 318	96,32%	-1 772	49 764	48 957	98,38%	-807	51 257	52 740	102,89%	1 483
náklady na soc. zabezpečení	16 005	15 981	99,85%	-24	17 270	16 820	97,39%	-450	17 968	17 801	99,07%	-167	18 470	19 145	103,65%	675
sociální náklady	1 680	1 748	104,05%	68	3 650	3 507	96,08%	-143	3 750	3 618	96,48%	-132	3 700	3 734	100,92%	34
daně a poplatky	9 450	8 031	84,98%	-1 419	11 845	9 206	77,72%	-2 639	9 245	9 677	104,67%	432	10 863	10 011	92,16%	-852
odpisy investičního majetku	61 129	101 670	166,32%	40 541	34 000	31 783	93,48%	-2 217	22 500	18 527	82,34%	-3 973	15 880	13 160	82,87%	-2 720
ostatní provozní náklady	550	778	141,45%	228	670	509	75,97%	-161	670	9 711	1449,40%	9 041	1 735	1 058	60,98%	-677
nákladové úroky	0	894	x	894	1 000	756	75,60%	-244	600	1 508	251,33%	908	700	966	138,00%	266
ostatní finanční náklady	400	279	69,75%	-121	30	37	123,33%	7	33	60	181,82%	27	65	76	116,92%	11
mimořádné náklady	0	1	x	1	0	45	x	45	0	5	x	5	0	65	x	65
Náklady celkem	165 089	227 087	137,55%	61 998	175 000	174 492	99,71%	-508	161 700	176 237	108,99%	14 537	157 730	156 797	99,41%	-933

V tabulce č. 5 jsou zachyceny jednotlivé nákladové skupiny Automatizace řízení za období 2001 až 2004, přičemž vždy můžeme porovnat plánované náklady se skutečnými. Procentním podílem jednotlivých nákladových skupin na celkových nákladech se budu věnovat v grafu č.2 viz. níže. Zde budu porovnávat jen plán se skutečností.

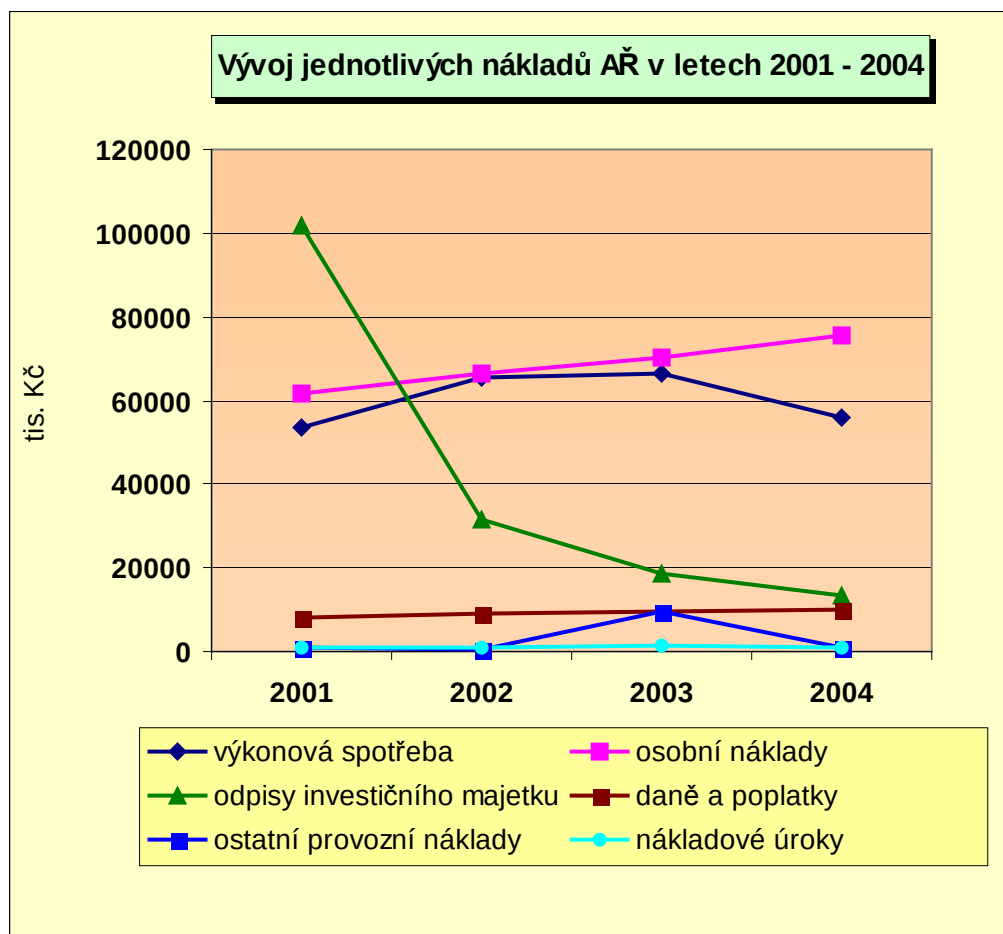
Jak můžeme vidět tak v roce 2001 překročily skutečné náklady plán o 37,55 % (tedy o 61 998 tis. Kč), což bylo způsobeno zejména nedodržením plánované výše odpisů, které byly oproti plánu vyšší o 66,32 %. Takto vysoké odpisy vznikly na základě uplatnění metodické změny (zvýšení) účetních odpisů majetku za rok 2001 (viz kapitola 8.4.1) Realizací této změny byly odpisy navýšeny o 40 541 tis. Kč, oproti plánovaným 61 129 tis. Kč, to tedy bylo 101 670 tis Kč. Další významný vliv na převýšení celkových skutečných nákladů nad plánovanými bylo překročení výkonové spotřeby o 71,79 % (tedy o 22 463 tis. Kč), přičemž vzrostly obě položky, tedy jak spotřeba materiálu (o 119,85 % oproti plánu), tak i služby (o 30,76 % oproti plánu). Důvodem byl nákup výpočetní techniky pro zákazníky AŘ.

V roce 2002 se podařilo AŘ snížit celkové skutečné náklady oproti plánovaným o 1 %, tedy spíše lze říct že plánované celkové náklady se rovnaly skutečným. V tomto roce dosáhly všechny nákladové položky nižších skutečných hodnot, než byl plán. Výjimku tvořila jen výkonová spotřeba, která byla vyšší o 12,09 % ve srovnání s plánem. Příčinou tohoto zvýšení byl nákup náhradních dílů pro malou výpočetní techniku.

V roce 2003 byly skutečné celkové náklady o 8,99 % (tedy o 14 537 tis. Kč) vyšší než byl plán. Toto překročení bylo způsobeno vyšší výkonovou spotřebou než byla plánována, a to o 16,1 %. Rozhodující podíl na tomto překročení měla opět spotřeba náhradních dílů malé výpočetní techniky. Dále došlo k velkému nárůstu u méně významných položek, jako jsou ostatní provozní náklady, které stouply až o 1 349,4 %, tedy z plánované hodnoty 670 tis. Kč až na 9 711 tis. Kč. Toto zvýšení bylo zapříčiněno nákupem a následným prodejem materiálu výpočetní techniky pro Důl ČSM. V tomto roce oproti plánu rovněž vzrostly nákladové úroky (o 251,33 % = 908 tis. Kč) a ostatní finanční náklady (o 181,82 % = 27 tis. Kč).

V posledním sledovaném roce se podařilo AŘ podobně jako v roce 2002 dodržet plán celkových nákladů se skutečností. U, co do objemu, významnějších nákladových položek, jako je výkonová spotřeba anebo osobní náklady, došlo k nepatrnému zvýšení oproti plánu, zatímco u méně významných nákladů, jako jsou ostatní provozní náklady nebo odpisy, došlo ke snížení.

8.5.1 Vývoj jednotlivých nákladových položek VOJ AŘ v letech 2001 - 2004



Obr. 2. Vývoj jednotlivých nákladových položek VOJ AŘ v letech 2001–2004

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je možno vidět z grafu č. 2 v roce 2001 jsou největší nákladovou položkou odpisy, které dosahují hodnoty 101 670 tis. Kč a tvoří tak 45 % celkových nákladů společnosti. Takto vysoké odpisy vznikly na základě uplatnění metodické změny (zvýšení) účetních odpisů majetku za rok 2001 (viz kapitola 8.4.1). V dalších letech mají odpisy meziroční klesající tendenci a v roce 2004 dosahují hodnoty 13 160 tis. Kč, což činí cca 10 % celkových nákladů AŘ. Takto výrazný klesající trend není příliš pozitivní, poněvadž svědčí o tom, že AŘ neinvestuje do nákupu nového dlouhodobého majetku. Dochází tedy k jeho zastarávání bez nahrazování novým a výkonnějším majetkem.

Další významnou položkou jsou osobní náklady, které mají rostoucí tendenci, a to i přesto, že průměrný počet zaměstnanců AŘ mezi léty 2001 až 2004 je stabilizovaný, a nevykazuje větších změn. Zatímco v roce 2001 dosahují hodnoty 61 681 tis. Kč, která tvoří 25 %

celkových nákladů. V dalším roku dosahují hodnoty 66 645 tis. Kč a podílely se tak na celkových nákladech 38 %. V roce 2003 dochází ke zvýšení oproti roku 2002 o 3 731 tis. Kč. V posledním sledovaném roce 2004 již osobní náklady činí 75 619 tis. Kč, což představuje cca 45 % celkových nákladů. Tento růst je způsoben dodržováním závazku, který vyplývá z Kolektivní smlouvy OKD.

Výkonová spotřeba samozřejmě rovněž zaujímá podstatnou část celkových nákladů VOJ AŘ. V roce 2001 dosahuje hodnoty 53 753 tis. Kč. V dalším roce dochází k navýšení o 11 758 tis. Kč na hodnotu 65 511 tis. Kč. V roce 2003 dochází k mírnému zvýšení o 862 tis. Kč a výkonová spotřeba podobně jako v roce 2002 tvoří i v roce 2003 35 % celkových nákladů. Rok 2004 zaznamenal pokles tohoto ukazatele na hodnotu 55 842 tis. Kč, tedy došlo ke snížení o 10 531 tis. Kč ve srovnání s předcházejícím rokem 2003.

Mírně rostoucí trend představují daně a poplatky, které vzrostly z hodnoty 8 031 tis. Kč v roce 2001 na hodnotu 10 011 tis. Kč v roce 2004. Ve všech letech 2001 až 2004 tvoří tato nákladová položka cca 5 % celkových nákladů.

Ostatní nákladové položky jsou nevýznamné, patří zde nákladové úroky, ostatní provozní náklady, ostatní finanční náklady a mimořádné náklady. V grafu je ještě zachycen vývoj nákladových úroků a ostatních provozních nákladů. Hodnoty finančních nákladů a mimořádných nákladů jsem již do grafu č. 2 nezahrnul, poněvadž ve všech letech dosahují tak malých hodnot oproti ostatním nákladovým položkám, že jejich vývoj není pro tuto práci podstatný.

Za zmínku stojí, že ostatní provozní náklady dosáhly v roce 2003 viditelně vyšší hodnoty, a to cca 5 % z celkových nákladů. Nákladové úroky mají jedno procentní podíl na celkových nákladech v letech 2003 a 2004.

Nyní ještě pro úplnost porovnám celkové náklady s celkovými výnosy za roky 2001 až 2004, abychom zjistili jak se vyvíjel hospodářský výsledek za tyto sledovaná období.

Tab. 6. Srovnání plánovaných a skutečných nákladů, výnosů a hospodářského výsledku za rok 2001–2004

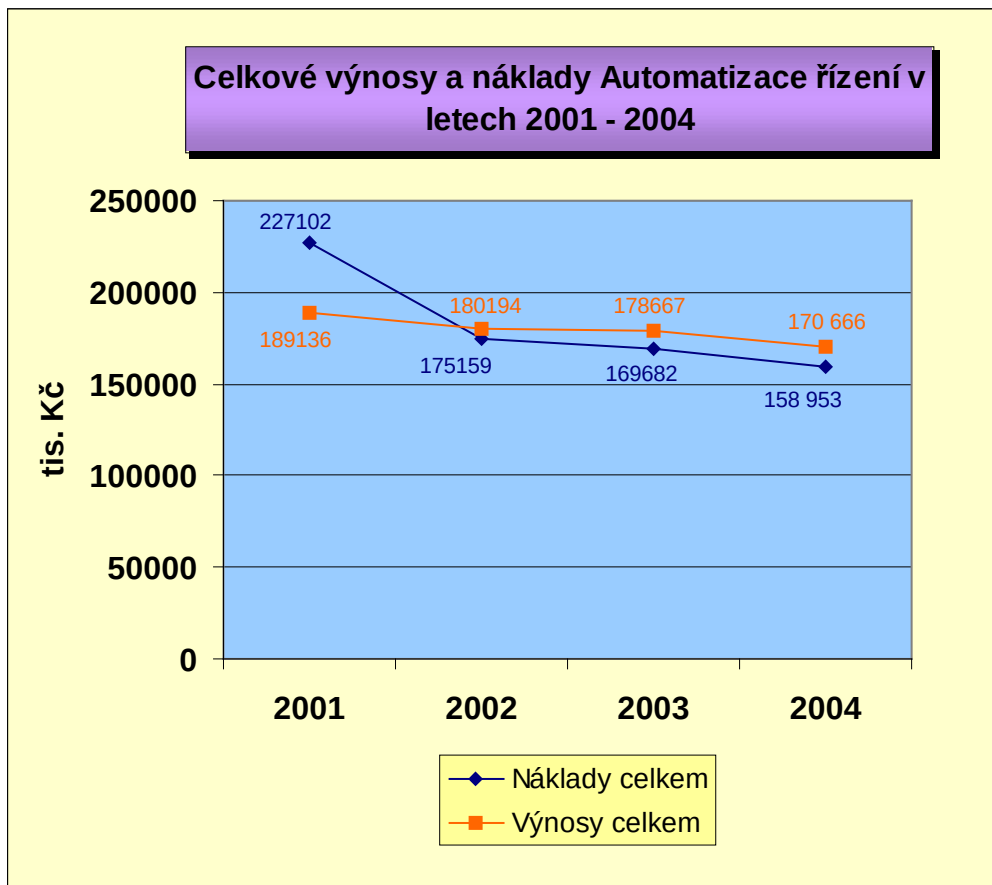
Zdroj: vlastní zpracování

		Údaje jsou v tis. Kč		
rok		Náklady celkem	Výnosy celkem	Hospodářský výsledek před zdaněním
2001	plán	165179	165179	0
	skutečnost	227102	189136	-37966
	rozdíl	61923	23957	-37966
	%ní plnění	137,5	114,5	x
	index v % 01/00 (skutečnost)	131,6	104,7	x
2002	plán	175000	175000	0
	skutečnost	175159	180194	5035
	rozdíl	159	5194	5035
	%ní plnění	100,1	103	x
	index v % 02/01 (skutečnost)	77,1	95,3	x
2003	plán	161700	167800	6100
	skutečnost	169682	178667	8985
	rozdíl	7982	10867	2885
	%ní plnění	104,9	106,5	147,3
	index v % 03/02 (skutečnost)	96,9	99,2	178,5
2004	plán	160 130	169 530	9 400
	skutečnost	158 953	170 666	11 713
	rozdíl	-1 177	1 136	2 313
	%ní plnění	99,3	100,7	124,6
	index v % 04/03 (skutečnost)	93,7	95,5	130,4

Jak je vidět v tabulce č. 6, vnitřní organizační jednotka AŘ dosáhla uspokojivých výsledků hospodaření ve sledovaném období, s výjimkou roku 2001, kde dosáhla ztráty 37 966 tis. Kč.

Dále si můžeme všimnout, že AŘ se při plánu výnosů a nákladů snaží o vyrovnaný rozpočet. Důvodem takového rozpočtu je fakt, že rozhodujícím výstupem tohoto odštěpného závodu je fungující informační systém. Lze tedy říci, že hlavním cílem je snižovat náklady, při stále se zlepšujících výstupech, a tím dosáhnout co nejnižších cen pro odběratele (prioritou je nezvyšovat ceny odběratelům), neboť všechny náklady obslužných organizací ovlivňují výslednou – realizační cenu za 1 tunu uhlí či koksu. Jinými slovy po Automatizaci řízení se vyžaduje dosahování co nejnižších možných nákladů a teprve jim přizpůsobit výši výnosů.

Výjimku tvoří rok 2003 a rok 2004, kde již plánované výnosy převyšují plánované náklady. Tato změna v plánovaném rozpočtu je důsledkem získání mimořádných očekávaných zakázek mimo koncern KARBON INVEST.



Obr. 3. Vývoj celkových nákladů a výnosů VOJ AŘ v letech 2001–2004

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu č. 3 je zřejmé, že organizace AŘ hospodaří úspěšně, s výjimkou roku 2001 (o tomto mimořádném zvýšení nákladů s již zmiňuji v kapitole 8.4.1). V dalších letech jsou celkové výnosy vždy vyšší než celkové náklady. I přesto, že se nejedná o dosahování vysokých (markantních) zisků, můžeme konstatovat, že hospodaření AŘ je velmi úspěšné, poněvadž hlavním cílem AŘ je dosahování co nejnižších nákladů, při stále rostoucí produktivitě práce. Tento hlavní cíl splňuje Automatizace řízení stoprocentně. Navíc jak je vidět celkové náklady mají neustále meziročně klesající tendenci, což je velmi pozitivní a žádoucí jev.

9 PROJEKTOVÁ ČÁST

9.1 Úvod

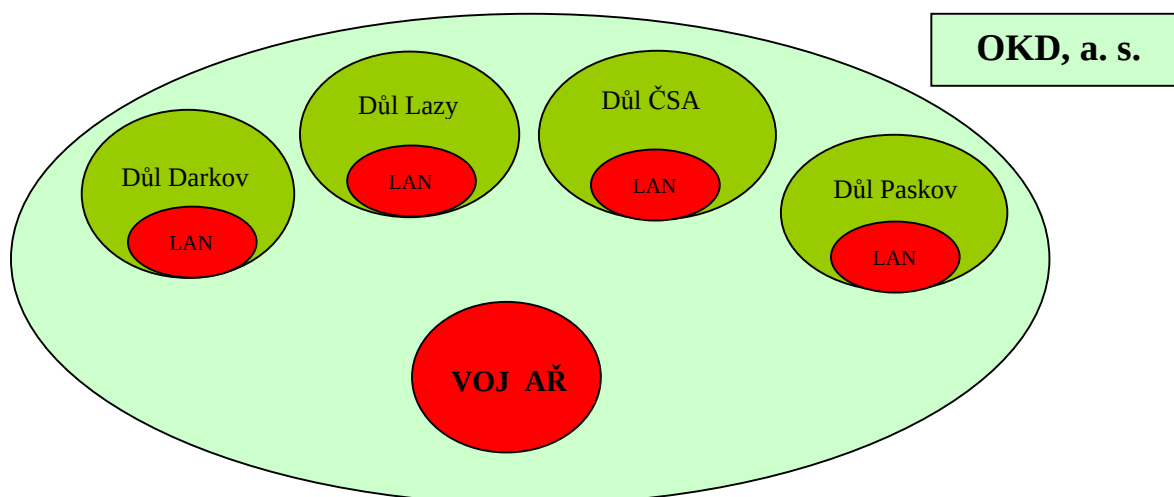
Jak se již zmiňuji v úvodu mé diplomové práce, mým cílem je navrhnout VOJ AŘ, jakým způsobem zajistit zdroje financování na obnovu osobních počítačů, kterou bude nevyhnutelně potřeba udělat v nejbližších dvou letech.

VOJ AŘ zařadí v polovině roku 2005 do užívání nové výkonnější servery IBM. Za účelem tohoto upgradu bylo v AŘ provedeno výběrové řízení na dodávku serverů IBM v celkové hodnotě 17 500 Kč bez DPH. V návaznosti na tento upgrade bude třeba nasazovat i výkonnější osobní počítače (PC) na jednotlivých LAN střediscích, které jsou ve správě AŘ. Takto rozsáhlý upgrade veškeré výpočetní techniky (tedy jak osobních počítačů, tak i sálových počítačů) je nevyhnutelný, poněvadž firma SAP dodávající informační systém, již přestává podporovat stávající verzi SAP R3 a začíná dodávat nejnovější verzi SAP R4. V současné době jsou na jednotlivých LANech používány morálně i fyzicky zastaralé osobní počítače, které již nevyhovují současným požadavkům koncových uživatelů.

9.1.1 Rozbor nákladů jednotlivých LAN středisek

Charakteristika LAN střediska

LAN – Local Area Network. Jde o útvar, který zajišťuje servis a správu výpočetní techniky na dané lokalitě, v našem případě na jednotlivých dolech (Darkov, Lazy, ČSA a Paskov). Jedná se o jakési „pobočky“ VOJ AŘ na jednotlivých dolech. Pro lepší představu slouží graf č. 4 níže.



Obr. 4. Rozmístění jednotlivých LAN středisek v rámci OKD, a.s.

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady těchto LAN středisek uvádím, poněvadž na základě jejich rozboru, tedy přesněji na základě rozboru složky **materiálové a jiné náklady** (dále jen **MAJN**), do které krom jiného patří i **spotřeba náhradních dílů** se bude odvíjet můj projekt. Dále se MAJN skládá z:

- Spotřeba materiálu
- Spotřeba energie
- Služby
- Opravy a udržování
- Cestovné
- Náklady na reprezentaci
- Ostatní služby

Pro lepší představivost nejprve provedu rozbor všech nákladových položek jednotlivých LANů, abychom dostali obraz jak velkou část celkových nákladů představuje výše zmiňovaná položka – spotřeba náhradních dílů, které bude věnována hlavní pozornost.

Náklady, které budu v dalších kapitolách rozebírat, představují celkové náklady pouze LAN středisek, spadajících pod správu Voj AŘ, a nemají nic společného s náklady jednotlivých dolů, ve kterých jsou tyto střediska umístěny. Náklady LAN středisek jsou

vedeny v účetnictví VOJ AŘ a zde jsou zachyceny jako nákladová střediska (Darkov, Lazy, ČSA a Paskov).

9.1.2 LAN Darkov

Tab. 7. Porovnání skutečných nákladů s ročním nákladovým limitem v časové řadě 2001 až 2004 - LAN Darkov

Zdroj: vlastní zpracování

oddělení LAN - Darkov	2001			2002			2003			2004		
ukazatel v tis. Kč	roční limit	skutečnost	% plnění	roční limit	skutečnost	% plnění	roční limit	skutečnost	% plnění	roční limit	skutečnost	% plnění
MAJN	1 750	1 698	97,03%	1 820	1 795	98,63%	2 188	1 873	85,62%	1 659	2 478	149,37%
z toho: spotřeba náhradních dílů	300	125	41,67%	250	120	48,00%	400	107	26,67%	300	417	139,00%
spotřeba provoz. materiálu	320	250	78,13%	385	410	106,49%	493	409	82,97%	370	500	135,14%
Osobní náklady	2 485	2 356	94,81%	2 410	2 006	83,24%	2 841	1 972	69,40%	2 537	2 479	97,71%
Jiné provozní náklady včetně daní	142	58	40,85%	86	102	118,60%	153	0	x	115	0	x
Odpisy investičního majetku	789	739	93,66%	1 320	982	74,39%	843	620	73,58%	560	485	86,61%
Finanční náklady	0	0	x	0	0	x	0	0	x	0	0	x
Mimořádné náklady	0	0	x	0	2	x	0	0	x	0	0	x
Náklady celkem	5 166	4 851	93,90%	5 636	4 887	86,71%	6 025	4 465	74,11%	4 691	5 442	116,01%

Výše uvedená tabulka č.7 popisuje vývoj skutečných nákladů ve srovnání s ročním limitem nákladů LAN Darkov mezi léty 2001 až 2004. Z ukazatele procentního plnění je zřejmé, že v prvních třech letech se vždy podařilo dostat skutečné celkové náklady pod úroveň plánovaného ročního limitu, což svědčí o dobrém hospodaření na daném LAN středisku. Vidíme, že zatímco v roce 2001 byly skutečné celkové náklady menší o 6,1 %, tak v následujícím roce byly nižší už o 13,29 % a v roce 2003 dokonce o 25,89 %. Výjimku tvoří rok 2004, kdy celkové skutečné náklady překročily roční limit o 16,01 %. Toto překročení celkových nákladů bylo zapříčiněno především nárůstem nákladové položky MAJN, která byla ve skutečnosti o cca 50 % vyšší než stanovoval roční limit. Rozborem této nákladové složky a důvody jejího překročení v jednotlivých

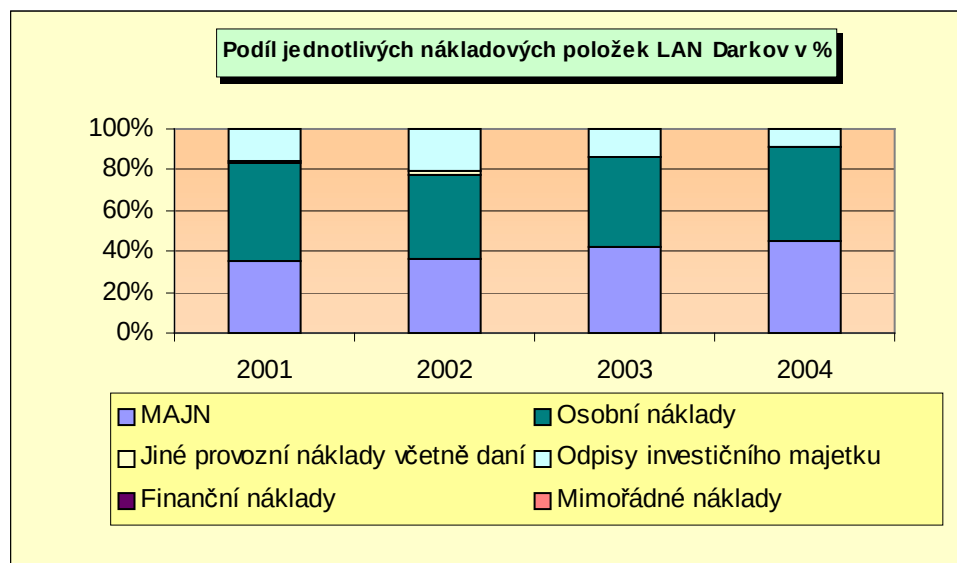
LAN střediscích se budu zabývat v další kapitole. Rovněž vývojem skutečných nákladů v časové řadě 2001 až 2004 se budu věnovat v další kapitole.

Tab. 8. Vývoj skutečných nákladů LAN Darkov v letech 2001–2004

Zdroj: vlastní zpracování

údaje jsou v tis. Kč	2001	2002	2003	2004
MAJN	1 698	1 795	1 873	2 478
<i>z toho: spotřeba náhradních dílů</i>	125	120	107	417
<i>spotřeba provoz. materiálu</i>	250	410	409	500
Osobní náklady	2 356	2 006	1 972	2 479
Jiné provozní náklady včetně daní	58	102	0	0
Odpisy investičního majetku	739	982	620	485
Finanční náklady	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	2	0	0
Skutečné náklady celkem	4 851	4 887	4 465	5 442

Z tabulky č.8 a následného grafu č.3 je možné zjistit, že celkové skutečné náklady jsou v roce 2002 vyšší oproti roku 2001 o 36 tis. Kč. Naopak v následujícím roce 2003 jsou skutečné celkové náklady menší oproti roku 2003 o 22 tis. Kč. Markantní nárůst lze vidět v posledním sledovaném roce 2004, kdy celkové náklady dosáhly hodnoty 5 442 tis. Kč, tedy došlo oproti roku 2003 k navýšení o 977 tis. Kč. Toto navýšení způsobil především neplánovaný nárůst položky MAJN a rovněž nárůst osobních nákladů.



Obr. 5. Podíl jednotlivých nákladových položek LAN Darkov v %

Zdroj: vlastní zpracování

Největší nákladovou položkou tvoří v LAN Darkov položka osobní náklady, které ve všech sledovaných letech tvoří vždy cca 40 – 42 % veškerých nákladů. Další významnou položkou tvoří MAJN, která je tvořena zejména spotřebou náhradních dílů a provozního materiálu. U tohoto ukazatele si můžeme povšimnout jeho neustále rostoucí charakteru, kdy v roce 2001 tento ukazatel dosahoval hodnoty 1 968 tis, zatímco v roce 2004 již dosahuje hodnoty 2 478 tis. Kč, což je výrazný nárůst. Poslední větší nákladovou položku tvoří odpisy, které mají od roku 2002 klesající tendenci, což svědčí o nedostatečné obnově hmotného odepisovaného majetku, tedy o jeho morálním zastarávání bez nahrazování novým, výkonnějším. Zatímco v roce 2002 tvořily odpisy cca 20 % z celkových nákladů, v roce 2004 to už bylo jen necelých 10 %. Ukazatel jiné provozní náklady včetně daní se podařilo zredukovat v posledních dvou letech na hodnotu 0 Kč, což je pozitivní. Položky mimořádné a finanční náklady dosahují s výjimkou roku 2002, kde mimořádné náklady činily 2 tis. Kč, nulových hodnot.

9.1.3 LAN Lazy

Tab. 9. Porovnání skutečných nákladů s ročním nákladovým limitem v časové řadě 2001 až 2004 - LAN Darkov

Zdroj: vlastní zpracování

oddělení LAN - Lazy	2001			2002			2003			2004		
ukazatel v tis. Kč	roční limit	skutečnost	% plnění	roční limit	skutečnost	% plnění	roční limit	skutečnost	% plnění	roční limit	skutečnost	% plnění
MAJN	3 852	3 127	81,18%	3 012	2 685	89,14%	3 519	2 301	65,40%	2 648	2 633	99,43%
z toho: spotřeba náhradních dílů	659	601	91,20%	295	147	49,83%	333	144	43,20%	250	501	200,40%
spotřeba provoz. materiálů	1 024	752	73,44%	852	758	88,97%	1 507	625	41,50%	1 130	844	74,69%
Osobní náklady	2 763	2 623	94,93%	1 758	1 548	88,05%	2 865	2 072	72,31%	2 229	2 356	105,70%
Jiné provozní náklady včetně daní	80	110	137,50%	40	25	62,50%	117	0	0,00%	88	0	x
Odpisy investičního majetku	2 230	2 396	107,44%	1 420	1 520	107,04%	2 791	2 119	75,92%	1 882	1 670	88,74%
Finanční náklady	12	3	25,00%	10	3	30,00%	53	7	12,50%	40	19	47,50%
Mimořádné náklady	2	0	0,00%	1	2	200,00%	0	0	x	0	0	x
Náklady celkem	8 939	8 259	92,39%	6 241	5 783	92,66%	9 345	6 499	69,54%	6 887	6 678	96,97%

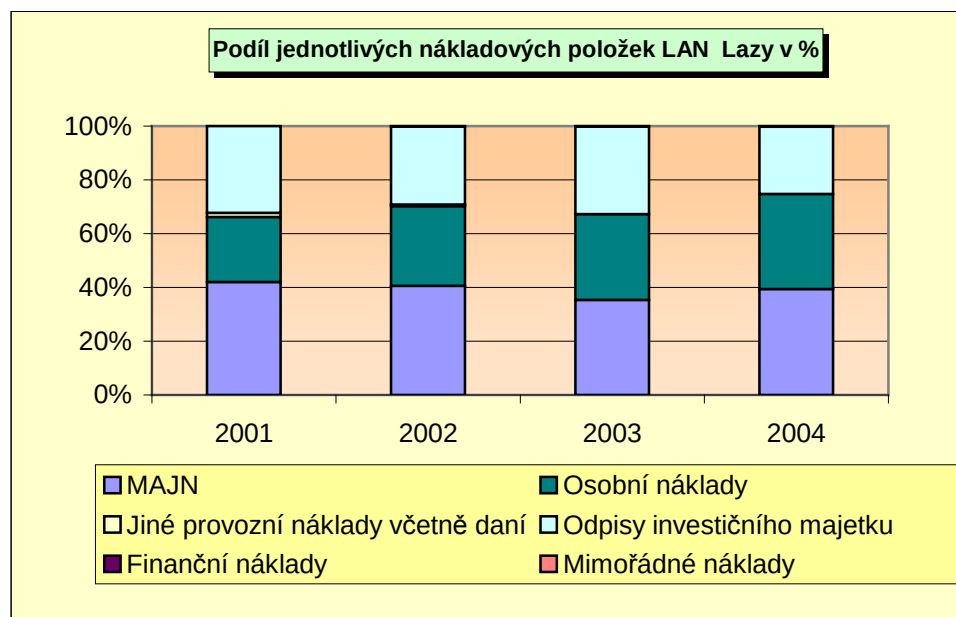
V tabulce č. 9 je zobrazen vývoj skutečných a plánovaných nákladů LAN Lazy. Pokud se zaměříme na procentní plnění ročního limitu, vidíme, že ani v jednom ze sledovaných let nedošlo k překročení stanoveného limitu. Nejnižší hodnoty dosáhl Důl Lazy v roce 2003, kdy skutečné celkové náklady byly oproti ročnímu limitu o 30,46 % nižší. Důležitou hodnotou pro mou analýzu je nedodržení, respektive překročení ročního limitu u položky MAJN – spotřeba náhradních dílů, která v roce 2004 přesáhla limit o plných 100 %. U významnějších nákladových položek byl roční limit ještě překročen v roce 2001 a v roce 2002 u odpisů, a to o cca 7 % a dále pak v roce 2004 přesáhly osobní náklady roční limit o 5,7 %.

Tab. 10. Vývoj skutečných nákladů LAN Lazy v letech 2001–2004

Zdroj: vlastní zpracování

údaje jsou v tis. Kč	2001	2002	2003	2004
MAJN	3 127	2 120	2 301	2 633
z toho: spotřeba náhradních dílů	601	147	144	501
spotřeba provoz. materiálu	752	758	625	844
Osobní náklady	1 795	1 548	2 072	2 356
Jiné provozní náklady včetně daní	120	25	0	0
Odpisy investičního majetku	2 396	1 520	2 119	1 670
Finanční náklady	3	3	7	19
Mimořádné náklady	0	2	0	0
Skutečné náklady celkem	7 441	5 218	6 499	6 678

V roce 2002 klesly celkové skutečné náklady LAN Lazy z hodnoty 7 441 tis. Kč roku 2001 na hodnotu 5 218 tis. Kč, tedy došlo k výraznému snížení celkových nákladů o 2 223 tis. Kč. V dalších letech mají naopak celkové náklady rostoucí tendenci. Opět musím i zde, podobně jako u LAN Darkov poukázat na enormní nárůst položky MAJN – spotřeba náhradních dílů, která dosáhla v roce 2004 hodnoty 501 tis. Kč, což představuje zvýšení o 357 tis. Kč. Od roku 2002 mají rostoucí charakter také osobní náklady, což je způsobeno nárůstem počtu pracovníků v tomto LAN středisku. Kolísavý trend reprezentují odpisy investičního majetku.



Obr. 6. Podíl jednotlivých nákladových položek LAN Lazy v %

Zdroj: vlastní zpracování

Podobně jako u LAN Darkov i v LAN Lazy představují významnou složku celkových nákladů osobní náklady, které se z hodnoty 20 % celkových nákladů v roce 2001 vyšplhaly až na 32 % podíl v roce 2004. Tento nárůst je způsoben především nárůstem počtu zaměstnanců. Odpisy u tohoto střediska nevykazují klesající trend, jak tomu bylo v předchozím případě u LAN Darkov, což je pozitivní jev. Mírně rostoucí trend představuje položka MAJN, která tvoří přibližně 40 % celkových nákladů ve všech sledovaných letech.

9.1.4 LAN ČSA

Tab. 11. Porovnání skutečných nákladů s ročním nákladovým limitem v časové řadě 2001 až 2004 - LAN ČSA

Zdroj:vlastní zpracování

oddělení LAN - ČSA	2001			2002			2003			2004		
ukazatel v tis. Kč	roční limit	skutečnost	% plnění	roční limit	skutečnost	% plnění	roční limit	skutečnost	% plnění	roční limit	skutečnost	% plnění
MAJN	1 700	1 748	102,82%	1 458	1 890	129,63%	2 868	1 889	65,88%	2 055	2 438	118,64%
z toho: spotřeba náhradních dílů	390	260	66,67%	320	305	95,31%	400	32	8,00%	300	330	110,00%
spotřeba provoz. materiálu	802	472	58,85%	452	558	123,45%	853	496	58,13%	640	586	91,56%
Osobní náklady	2 469	1 856	75,17%	1 871	1 658	88,62%	2 551	1 856	72,77%	1 983	2 231	112,51%
Jiné provozní náklady včetně daní	123	76	61,79%	110	102	92,73%	112	0	0,00%	84	27	32,14%
Odpisy investičního majetku	2 100	2 039	97,10%	1 452	1 503	103,51%	2 428	1 885	77,65%	1 845	1 555	84,28%
Finanční náklady	2	1	50,00%	0	0	x	0	0	x	0	0	x
Mimořádné náklady	0	0	x	0	1	x	0	0	x	0	0	x
Náklady celkem	6 394	5 720	89,46%	4 891	5 154	105,38%	7 959	5 631	70,75%	5 967	6 251	104,76%

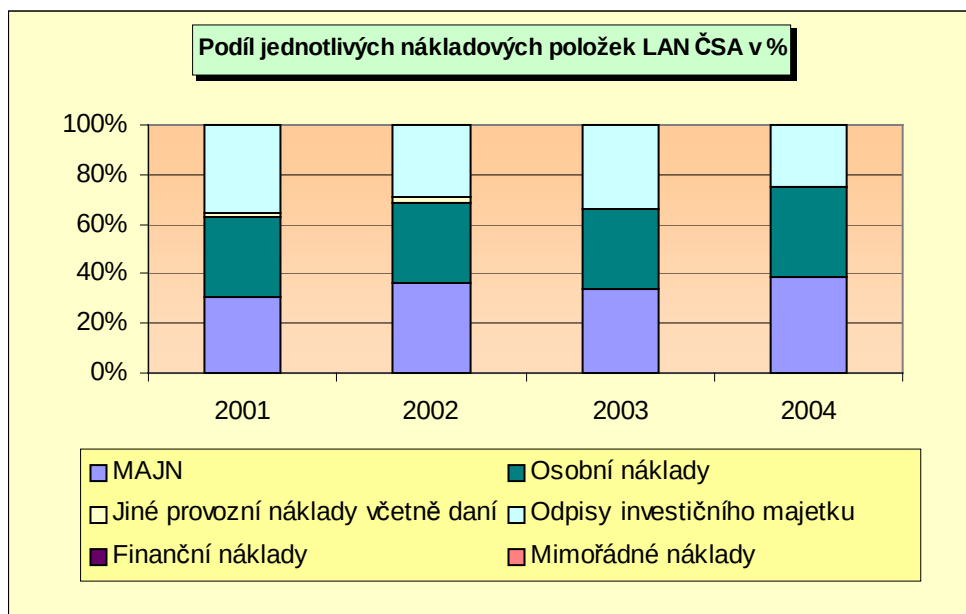
Toto LAN středisko vykazuje kolísavý trend, co se týče překročení stanoveného ročního limitu celkových nákladů. Zatímco v roce 2001 se podařilo celkové náklady LAN ČSA snížit o 10,54 % oproti limitu, v následujícím roce došlo k překročení ročního limitu o 5,38 %. Toto překročení bylo důsledkem navýšení nákladové položky MAJN, která stoupla o cca 30 % oproti limitu, který byl stanoven pro rok 2002. V dalším roce, 2003, naopak LAN ČSA vykázalo nižší celkové náklady, ve srovnání s limitem, o cca 30 %, kdy došlo k velké úspoře všech vykazovaných nákladových položek. V posledním roce, 2004, byl roční limit překročen o 4,76 %, který byl důsledkem nedodržení limitu pro položku MAJN, která byla vyšší o 18,64 % ve srovnání s limitem, a položku osobní náklady, které byly vyšší o 12,51 % oproti ročnímu limitu.

Tab. 12. Vývoj skutečných nákladů LAN ČSA v letech 2001–2004

Zdroj: vlastní zpracování

údaje jsou v tis. Kč	2001	2002	2003	2004
MAJN	1 748	1 890	1 889	2 438
z toho: spotřeba náhradních dílů	260	305	32	330
spotřeba provoz. materiálu	472	558	496	586
Osobní náklady	1 856	1 658	1 856	2 231
Jiné provozní náklady včetně daní	76	102	0	27
Odpisy investičního majetku	2 039	1 503	1 885	1 555
Finanční náklady	1	0	0	0
Mimořádné náklady	0	1	0	0
Skutečné náklady celkem	5 720	5 154	5 631	6 251

Podobně jako u předchozího střediska LAN Lazy dochází i u LAN ČSA v roce 2002 k snížení celkových nákladů oproti roku 2001, zde o 566 tis. Kč, a poté v dalších dvou letech k opětovnému navyšování. V roce 2003 byly ve srovnání s rokem 2002 vyšší celkové náklady o 477 tis. Kč. Toto zvýšení zapříčinily zejména odpisy, které se zvýšily o 382 tis. Kč z důvodů nasazení nového serveru, podporujícího systém automatizovaného systému evidence pracovníků (ASEP), a osobní náklady, jenž zaznamenaly v roce 2003 nárůst o 198 tis. Kč. V posledním sledovaném roce došlo zejména k navýšení nákladové položky MAJN o 549 tis. Kč a rovněž došlo ke zvýšení položky osobních nákladů, které se vzrostly o 375 tis. Kč.



Obr. 7. Podíl jednotlivých nákladových položek LAN ČSA v %

Zdroj: vlastní zpracování

U LAN ČSA vykazuje rostoucí trend zejména složka MAJN, která se z hodnoty 1 748 tis. Kč v roce 2001 vyšplhala až na hodnotou 2 438 tis. Kč v roce 2004, což představuje cca 40 % celkových nákladů LAN ČSA v posledním sledovaném roce. Mírně rostoucí charakter mají i osobní náklady, které v celé časové řadě 2001 - 2004 reprezentují 40 - 42 % celkových nákladů střediska ČSA. Odpisy investičního majetku dosáhly nižších hodnot v roce 2003 (1 505 tis. Kč) a v roce 2004 (1 555 tis. Kč).

9.1.5 LAN Paskov

Tab. 13. Porovnání skutečných nákladů s ročním limitem v časové řadě 2001 až 2004 - LAN Paskov

Zdroj: vlastní zpracování

oddělení LAN - Paskov	2001			2002			2003			2004		
ukazatel v tis. Kč	roční limit	skutečnost	% plnění	roční limit	skutečnost	% plnění	roční limit	skutečnost	% plnění	roční limit	skutečnost	% plnění
MAJN	2 154	1 129	52,41%	1 547	1 298	83,90%	2 172	1 024	47,15%	1 697	1 366	80,49%
z toho: spotřeba náhradních dílů	450	96	21,33%	268	103	38,43%	337	69	20,55%	253	184	72,73%
spotřeba provoz. materiálu	680	362	53,24%	657	447	68,04%	709	345	48,68%	592	413	69,76%
Osobní náklady	2 960	2 117	71,52%	2 259	1 896	83,93%	3 024	2 116	69,97%	2 348	2 477	105,49%
Jiné provozní náklady včetně daní	85	5	5,88%	45	6	13,33%	67	0	0,00%	50	0	0,00%
Odpisy investičního majetku	1 764	1 628	92,29%	1 423	1 102	77,44%	1 879	1 331	70,83%	1 335	1 175	88,01%
Finanční náklady	0	0	x	0	0	x	0	0	x	0	0	x
Mimořádné náklady	0	7	x	0	0	x	0	7	x	0	0	x
Náklady celkem	6 963	4 886	70,17%	5 274	4 302	81,57%	7 141	4 477	62,70%	5 430	5 018	92,41%

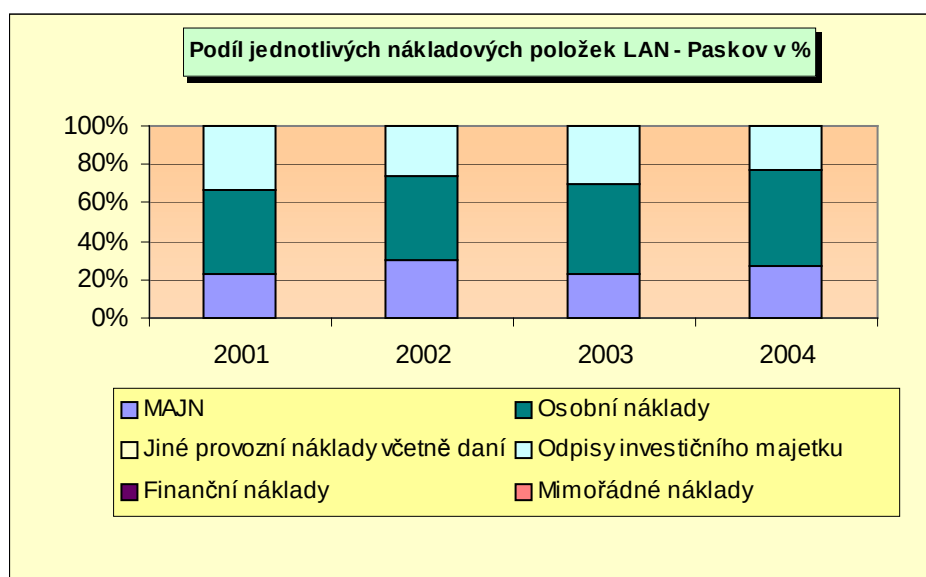
Jak vyplývá z výše uvedené tabulky č.13 LAN Paskov dosahuje nejlepších výsledků hospodaření. Ani v jednom ze sledovaných let nepřekročilo zdejší LAN středisko celkový roční nákladový limit. Pokud se podíváme na jednotlivé nákladové složky podrobněji, zjistíme, že roční limit byl překročen pouze v roce 2004, a to u položky osobní náklady, která byla vyšší o 5,49 % oproti plánu. Největší úspory bylo dosaženo v roce 2003, kdy celkové skutečné náklady dosáhly jen 62,7 % ročního nákladového limitu.

Tab. 14. Vývoj skutečných nákladů LAN Paskov v letech 2001–2004

Zdroj: vlastní zpracování

údaje jsou v tis. Kč	2001	2002	2003	2004
MAJN	1 129	1 298	1 024	1 366
z toho: spotřeba náhradních dílů	96	103	69	184
spotřeba provoz. materiálu	362	447	345	413
Osobní náklady	2 117	1 896	2 116	2 477
Jiné provozní náklady včetně daní	5	6	0	0
Odpisy investičního majetku	1 628	1 102	1 331	1 175
Finanční náklady	0	0	0	0
Mimořádné náklady	7	0	7	0
Skutečné náklady celkem	4 886	4 302	4 477	5 018

U LAN Paskov se situace opakuje, podobně jako u předcházejících dvou LAN, tedy Dolu Lazy a ČSA a sice v snížení celkových nákladů v roce 2002 oproti roku 2001, v tomto případě o 584 tis. Kč. Zatímco v následujících dvou letech došlo k meziročnímu zvýšení celkových nákladů. V roce 2003 stouply celkové náklady ve srovnání s rokem 2002 o 175 tis. Kč. V dalším roce 2004 zaznamenal LAN Paskov nejvyšší meziroční nárůst nákladů, a to o 541 tis. Kč. V tabulce je vidět, že osobní náklady kopírují vývoj celkových nákladů. Kolísající charakter mají položky MAJN a odpisy.



Obr. 8. Podíl jednotlivých nákladových položek LAN Paskov v %

Zdroj: vlastní zpracování

Na rozdíl od předcházejících třech zkoumaných středisek můžeme konstatovat, že v LAN Paskov představuje položka MAJN poměrně malou část celkových nákladů. Zatímco v předešlých LAN zaujímá tato položka vždy hodnotu mezi 35 - 40 %, zde se pohybuje jen v rozmezí 20 - 30 %. Největší část nákladů představují osobní náklady, které každoročně reprezentují cca 40 % celkových nákladů tohoto střediska. Částky ročních odpisů mají vždy přesně opačný vývoj ve srovnání s položkou MAJN (samozřejmě nejde o záměr, jde pouze o shodu okolností).

9.1.6 Vývoj spotřeby náhradních dílů a provozního materiálu v jednotlivých LAN střediscích za sledované období 2001 – 2004

Velmi důležitou položkou, která má významný vliv na můj projekt je položka spotřeba náhradních dílů, která patří do položky MAJN. Tato položka totiž úzce souvisí s osobními počítači. Jak nám ukazuje níže uvedená tabulka č.15 tato nákladová položka má u všech sledovaných LAN středisek v posledních letech rostoucí trend, což dokazuje fyzické opotřebení osobních počítačů a jejich zvýšenou poruchovost. Jinými slovy, že v nejbližších dvou letech bude muset dojít k nahrazení dosavadních osobních počítačů novými, výkonnějšími stroji.

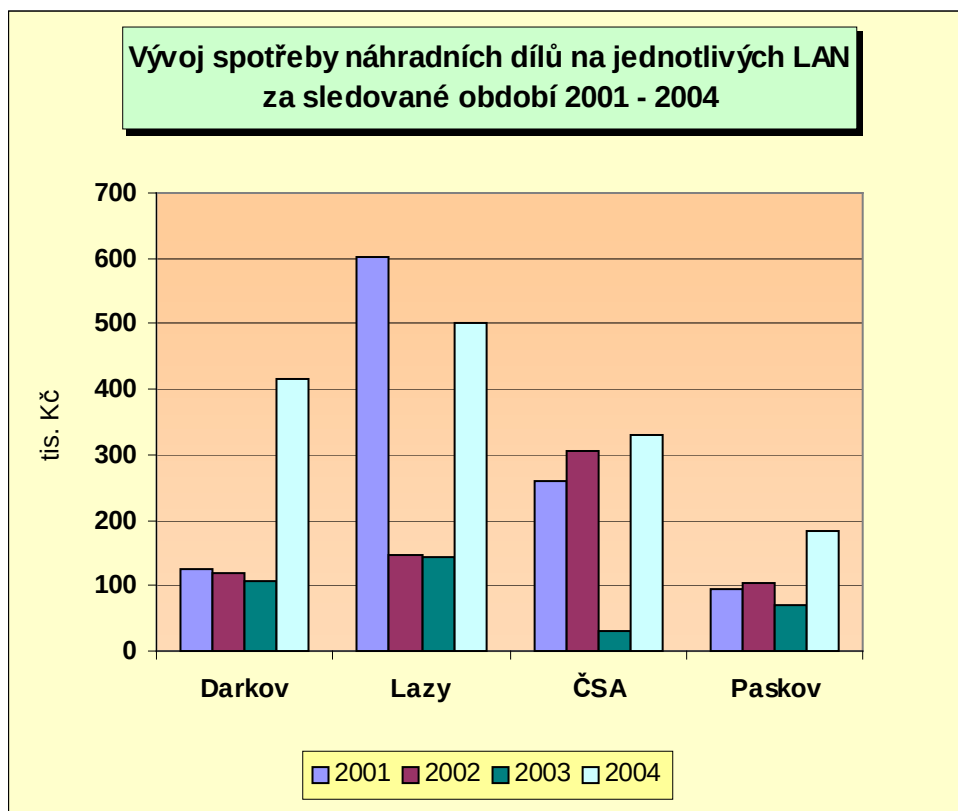
Tato obnova (reprodukce) osobních počítačů má dva důvody:

1. objektivní příčiny – zvýšená spotřeba náhradních dílů
2. subjektivní příčiny – upgrade informačního systému SAP z verze R3 na verzi R4, která sebou přinese vyšší funkcionalitu a lepší užité vlastnosti. Tento upgrade IS podmiňuje pořízení nových sálových počítačů IBM (jejichž pořízení již proběhlo) a výkonnějších osobních počítačů

Tab. 15. Vývoj spotřeby náhr. dílů ve všech LAN střediscích mezi léty 2001–2004

Zdroj: vlastní zpracování

LAN	Ukazatel v tis. Kč	2001	2002	2003	2004
Darkov	spotřeba náhradních dílů	125	120	107	417
Lazy	spotřeba náhradních dílů	601	147	144	501
ČSA	spotřeba náhradních dílů	260	305	32	330
Paskov	spotřeba náhradních dílů	96	103	69	184



Obr. 9. Vývoj spotřeby náhr. dílů v LAN střediscích v letech 2001–2004

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 9 nám jasně ukazuje, že položka spotřeba náhradních dílů má ve všech LAN střediscích rostoucí trend. Výjimku tvoří jen LAN Lazy, kde tato položka dosáhla nejvyšší hodnoty v roce 2001 a teprve od roku 2002 do roku 2004 vykazuje meziroční růst, a LAN Paskov, kde má spíše kolísající vývoj, avšak v roce 2004 dosahuje nejvyšší hodnoty, tedy i zde dochází k čím dál většímu fyzickému zastarávání osobních počítačů koncových uživatelů.

Na základě rozborů vývoje nákladové položky spotřeba náhradních dílů jsem zjistil, že na stále rostoucí spotřebu této položky má vliv vyšší poruchovost osobních počítačů koncových uživatelů.

9.2 Vývoj počtu osobních počítačů na jednotlivých LAN střediscích

V této kapitole se budu věnovat již konkrétním počtům osobních počítačů v jednotlivých LAN střediscích, které spadají pod správu VOJ AŘ a za jejichž fungování Automatizace řízení zodpovídá. Samozřejmě se zde požaduje bezporuchový a efektivní chod těchto počítačů. Tato čísla mi poslouží k zjištění kolik počítačů bude třeba v budoucnosti pořídit.

Tab. 16. Vývoj MAJN ve všech LAN střediscích mezi léty 2001–2004

Zdroj: vlastní zpracování

Počet (v ks) PC počítačů v za jednotlivé roky				
LAN	2001	2002	2003	2004
Darkov	318	302	310	305
ČSA	295	302	303	289
Lazy	339	327	335	332
Paskov	135	143	165	150
Celkem	1 087	1 074	1 113	1 076
Průměrný počet počítačů za sledované období ve správě AŘ za všechny LAN střediska				1 088

Z tabulky č. 16 tedy vyplývá, že v budoucích dvou letech bude nucena AŘ zajistit nákup cca 1 088 kusů osobních počítačů. Jak jsem již uvedl v kapitole 9.1 na začátku roku se AŘ rozhodla pro investici do nových výkonnějších serverů IBM z důvodů zavedení novější verze IS SAP R4. Tomu je logicky třeba přizpůsobit i výkonnost osobních počítačů, které jsou na tyto servery napojeny, tak aby docházelo k efektivnímu využívání možností, které sebou přinese tato investice.

Konfigurace osobního počítače, která odpovídá výkonnosti, které sebou přinesou nové servery, je následující:

PC Compaq D530 SFF C2.0 400

Procesor – Celeron 2,0 GHz

Operační paměť – DIMM 256 MB DDRAM, PC 2700

Harddisk – Seagate Barracuda 40 GB 7200 rpm

Operační systém – Windows XP Prof. CZ OEM

CD ROM – LG 52x, OEM

Síťová karta – VGA, integrováno na boardu

Monitor – Compaq V7550

Cena takového počítače dle výběrového řízení bude 21 000 Kč bez DPH. Průměrná životnost takového počítače je 4 roky. Po této době je nutná další obnova.

Na základě analýzy a informací o počtech osobních počítačů ve správě VOJ AŘ a ceně jednoho takového počítače ve výše uvedené konfiguraci docházím k závěru, že v budoucnu bude AŘ muset zajistit finanční zdroje ve výši **cca 22 800 000 Kč**. Otázkou tedy zůstává, kde obstarat potřebné finanční prostředky, a to co nejefektivněji?

9.3 Charakter účtování osobních počítačů ve VOJ AŘ

Ještě je třeba zmínit, že osobní počítače jsou v účetnictví VOJ AŘ vedeny jako materiál a jsou při svém pořízení ihned účtovány jako spotřeba materiálu, čili na účet 501. Osobní počítače nejsou zahrnuty v dlouhodobém odepisovaném majetku z důvodů pořizovací ceny každého počítače. Tato cena totiž nepřesahuje částku 40 000 Kč, která je uvedena v Zákoně č. 586/1992 Sb., který stanovuje požadavky na hmotný majetek. Z tohoto důvodu nelze počítat s variantou obnovy osobních počítačů z finančních zdrojů získaných případnými odpisy.

9.4 Předběžný plán výnosů a nákladů na rok 2005 a 2006

Podle dostupných informací je představenstvem OKD stanoven VOJ AŘ úkol dosáhnout v následujících dvou letech zisk, podobně jako v letech 2003 a 2004, a to ve výši téměř 12 000 000 Kč v roce 2005 a v následujícím roce 2006 by to měla být částka 13 000 000 Kč. Takto vysoké plánované zisky jsou důsledkem rozšiřování služeb VOJ AŘ mimo koncern KARBON INVEST. Jedná se zejména o služby spojené s dodávkami technických a programových prostředků v oblasti výpočetní techniky, dále reprografické a telekomunikační techniky, včetně projekce a dodávek strukturovaných kabeláží a rovněž roste zájem o služby VOJ AŘ v oblasti školení a poradenství v oblasti výpočetní techniky.

Tab. 17. Plán výnosů a nákladů VOJ AŘ na rok 2005 a 2006

Zdroj: vlastní zpracování

Plán v tis. Kč			
Rok	Náklady celkem	Výnosy celkem	Hospodářský výsledek před zdaněním
2005	155 000	167 000	12 000
2006	160 000	173 000	13 000

9.5 Financování obnovy osobních počítačů

Management společnosti XYZ se při výběru nejvhodnějšího zdroje pro financování daného investičního záměru zaměřuje především na následující skutečnosti (kritéria seřazena podle důležitosti pro management a vlastníky podniku):

- zdroj by měl být k dispozici v co nejkratším čase po začátku jednání o jeho získání (vzhledem k zastarávání malé výpočetní techniky, nejpozději na začátku roku 2005)
- vybraný zdroj musí být pořízen s co nejnižšími celkovými náklady (v úvahu je nutné vzít i náklady spojené se získáním zdroje, jako jsou např. poplatky bance apod.)
- podmínky, za kterých je zdroj získán a čerpán by měly být co nejvýhodnější – nízká administrativa spojená se získáním zdroje, možnost změny splátkových plánů, odkladů plateb, dobrá spolupráce s poskytovatelem zdrojů apod.

Všechny výše uvedené kritéria je nutné mít při porovnávání jednotlivých zdrojů na paměti. Za nejdůležitější z výše uvažovaných kritérií lze však považovat požadavek zajištění zdrojů v co nejkratším čase a zároveň dosažení co nejnižších nákladů kapitálu (nákladovosti zdroje). Proto je při rozhodování mezi různými zdroji nutné zabývat se především těmito kritérii.

Dále se budu zabývat už jen relevantními možnostmi financování prosté reprodukce malé výpočetní techniky, které připadají v úvahu v návaznosti na charakter VOJ AŘ (všechny možné varianty financování jsou podrobně rozebrány v teoretické části).

Diskontní míra, kterou nabízí alternativní způsob uložení volných peněžních prostředků (např. na termínovaný vklad) bude uvažována ve výši $i = 6,0 \% \text{ p.a.}$

9.5.1 Varianta 1 - Financování obnovy osobních počítačů formou střednědobého bankovního úvěru

K financování nákupu nových osobních počítačů by mohl být použit střednědobý bankovní úvěr, a to i přesto, že jsou osobní počítače ihned po svém pořízení účtovány do spotřeby materiálu a nejedná se tedy o dlouhodobý majetek, tudíž by měly být financovány krátkodobým bankovním úvěrem. Rozhodl jsem se pro variantu střednědobého bankovního úvěru z důvodů výše finančních zdrojů, které je třeba zajistit a rovněž kvůli životnosti

osobních počítačů. Jak se již zmiňuji v kapitole 9.2 je třeba zajistit finanční zdroje ve výši cca 23 miliónů korun pro obnovu všech osobních počítačů ve správě VOJ AŘ. Takovouto výši by AŘ nebylo schopno splácet při využití krátkodobého bankovního úvěru se splatností do 1 roku. Proto budu počítat se střednědobým bankovním úvěrem se splatností 4 roky, což odpovídá životnosti osobních počítačů.

Nejlepší úvěrové podmínky by nabídla VOJ AŘ pravděpodobně City Bank. Jedná se totiž o peněžní ústav, který spravuje veškeré účty VOJ AŘ již několik let, během kterých se tato banka osvědčila jako velmi spolehlivý partner. Budu počítat s úrokovou sazbou 9,5 %. Úhrada úvěru by probíhala anuitním splácením na konci každého roku.

V současné době VOJ AŘ nevyužívá žádnou formu úvěrového financování, lépe řečeno nevyužívá žádné úplatné cizí zdroje ke krytí majetku. Náklady na úvěr (= náklady na cizí kapitál) tedy budou činit 9,5 %. V případě financování prostřednictvím úvěru si firma může dát do daňových nákladů jak úroky, tak odpisy z hmotného majetku a je možné vypočítat daňovou úsporu plynoucí z odpisů a úroků z úvěru pro jednotlivá období. V našem případě, zde zohledním pouze daňovou úsporu vyvolanou úroky, poněvadž se na osobní počítače žádné odpisy netvoří (viz. kapitola 9.3)

Náklady na úvěr tedy budou činit:

$$2005 = 9,5 \% * (1 - 26 \%) = 7,03 \%$$

$$2006 = 9,5 \% * (1 - 24 \%) = 7,22 \%$$

$$2007 = 9,5 \% * (1 - 24 \%) = 7,22 \%$$

$$2008 = 9,5 \% * (1 - 24 \%) = 7,22 \%$$

Po výpočtu daňových úspor je možné přejít k výpočtu současné hodnoty peněžních toků, které s úvěrem souvisí. V tomto případě je nutné odečíst od celkové roční splátky – anuity daňovou úsporu úvěru a upravit tento peněžní tok na současnou hodnotu. K tomuto převodu na současnou hodnotu použijeme diskontní sazbu, jejíž výši jsem stanovil na 6 % p. a. (viz kapitola 9.5)

Výpočet anuity:

$$a = r^z * (r - 1) / (r^z - 1)$$

a = anuita

$r = 1 + d/100$ je tzv. přepočítací činitel na současnou hodnotu

d = je úroková sazba v %

z = doba životnosti v letech

Celý průběh financování prostřednictvím úvěru je zachycen v tabulce č. 18 níže.

Tab. 18. Průběh financování prostřednictvím úvěru

Zdroj: vlastní zpracování

Rok	Stav úvěru	Anuita	Splátka	Úrok	Daňová úspora	Peněžní toky	Současná hodnota peněžních toků
2005	22 800 000	7 115 036	4 949 036	2 166 000	563 160	6 551 876	6 181 016
2006	17 850 964	7 115 036	5 419 195	1 695 842	407 002	6 708 034	5 970 127
2007	12 431 769	7 115 036	5 934 018	1 181 018	283 444	6 831 592	5 735 936
2008	6 497 750	7 115 036	6 497 750	617 286	148 149	6 966 888	5 849 533
Suma celkem		28 460 146	22 800 000	5 660 146	1 401 755	27 058 391	23 736 612

9.5.2 Varianta 2 – Snížit plánovaný zisk v příštích dvou letech o výši potřebnou na obnovu malé výpočetní techniky (=osobních počítačů)

Další variantou je zajistit finanční zdroje na obnovu osobních počítačů formou vyrovnaného rozpočtu. V následujících dvou letech 2005 a 2006 má VOJ AŘ dosáhnout na základě požadavků představenstva zisk. Předpokládaná výše těchto zisků by měla činit 12 000 000 Kč v roce 2005 a v následujícím roce 2006 by to měla být částka 13 000 000 Kč.

Mým návrhem je v příštích dvou letech stanovit organizaci AŘ takový zisk, aby byla schopna realizovat obnovu osobních počítačů. Cílem tedy bude naplánovat zisk, který však nebude dosahovat takto vysokých hodnot, jak je tomu v plánu, nýbrž plánovanou výši zisku v letech 2005 a 2006 snížit o plánovanou výši finančních zdrojů, kterou je potřeba zajistit pro obnovu osobních počítačů. A poté částku o kterou bude zisk snížen zahrnout do plánovaných nákladů. Tedy vědomě zvýšit položku spotřeba materiálu, kde jsou osobní počítače zahrnuty, a tím pádem zvýšit i celkové plánované náklady.

Pokud sečteme plánovanou výši zisku v letech 2005 a 2006 dostaneme částku 25 000 000 Kč. Investice si vyžádá částku cca 22 800 000 Kč. Plánovaný zisk tedy překročí potřebnou výši finančních zdrojů o 2 200 000 Kč. Tuto částku bych rozdělil rovnoměrně do dvou let

jako plánovaný zisk, poněvadž i přes svá specifika (viz. Kapitola 8.2) představenstvo OKD požaduje po VOJ AŘ dosahování určité výše zisku. Pro lepší názornost poslouží tabulky č. 19 a 20 níže

Tab. 19. Plán výnosů a nákladů VOJ AŘ na rok 2005 a 2006

Zdroj: vlastní zpracování

Plán v tis. Kč			
Rok	Náklady celkem	Výnosy celkem	Hospodářský výsledek před zdaněním
2005	155 000	167 000	12 000
2006	160 000	173 000	13 000

V tabulce č. 19 vidíme plánovaný rozpočet, tak jak ho po VOJ AŘ požaduje představenstvo OKD, a. s. Zatímco v tabulce č.20 níže, již vidíme, že plánované náklady v obou letech 2005 a 2006 výrazně vzrostly vlivem zvýšení položky spotřeba materiálu, jejíž zvýšení je způsobeno obnovou osobních počítačů.

Tab. 20. Plán výnosů a nákladů VOJ AŘ na rok 2005 a 2006

po zvýšení nákladů

Zdroj: vlastní zpracování

Plán v tis. Kč			
Rok	Náklady celkem	Výnosy celkem	Hospodářský výsledek před zdaněním
2005	165 900	167 000	1 100
2006	171 900	173 000	1 100

Jak je zřejmé z tabulky č. 20 celkové plánované náklady jsem oproti prvotnímu plánu zvýšil v roce 2005 o 10 900 000 Kč a v roce 2006 o 11 900 000 Kč. Po součtu obou těchto navýšení dostáváme výslednou částku nutnou pro obnovu osobních počítačů na jednotlivých LANech v celkové hodnotě 22 800 000 Kč. Avšak i přes toto navýšení plánovaných nákladů bude VOJ AŘ stále dosahovat zisk.

Stanovení nákladů na vlastní kapitál

Je to výnosnost (zhodnocení) vlastního kapitálu, kterou by bylo možné docílit v případě investice do alternativní (rozuměno stejně rizikové) investiční příležitosti.

Náklady kapitálu se projevují v investičním rozhodování buďto přímo jako diskontní míra pro oddiskontování budoucích cash flow plynoucích z investice nebo jako základ pro určení této míry. Abychom mohli současné průměrné náklady na kapitál použít jako diskontní míru, musí platit, že investice má přibližně stejnou strukturu kapitálových zdrojů jako má nyní podnik a potom, že podnikatelské riziko investice je shodné s podnikatelským rizikem podniku.[7]

V našem případě je to opět roční 6% diskontní sazba.

Druhý způsob pracuje se zahrnutím rizika do diskontní sazby (v praxi častější způsob). Diskontní sazbu je potom možné určit použitím nákladů na kapitál. Výše rizika reprezentuje alternativní náklad vlastního kapitálu (r_e). Někdy se v praxi argumentuje tím, že v situaci, kdy porovnáváme efektivnost dvou nebo více projektů, nezáleží na výši použité diskontní sazby, pokud je pro hodnocení všech variant použita stejná výše diskontní sazby. Tento argument se může ukázat jako lichý – projekty jednak nemusí nést stejné riziko a jednak, pokud byla výše diskontní sazby zvolena bez podrobnější analýzy, nemusí odpovídat nákladům obětované příležitosti. Výsledkem takového postupu může být potom přijetí nákladného investičního projektu, aniž by jeho realizací vlastníci získali adekvátní odměnu.[7]

Jednou z metod, kterou lze použít k výpočtu nákladů na vlastní kapitál je metoda *CAPM*. Akciová společnost OKD je sice obchodována na kapitálovém trhu České republiky, avšak tuto metodu nepovažuji za vhodnou, protože se zabírám pouze vnitřní organizační jednotkou této společnosti. Nezkoumám tedy OKD jako celek. Z tohoto důvodu si myslím, že by tato metoda nebyla zcela objektivní při vyčíslení nákladů na vlastní kapitál VOJ AŘ.

Metoda *odvození nákladů vlastního kapitálu z nákladů cizího kapitálu* rovněž není použitelná, jelikož podnik nemá žádný náklad na cizí kapitál, jinými slovy v současné době nemá žádný úročený cizí kapitál, jen krátkodobé cizí zdroje neúročené.

Dividendový model také nemohu použít, protože jsem neměl možnost získat jakékoli informace o dividendové politice akciové společnosti OKD.

Pro výpočet nákladů na vlastní kapitál jsem se proto rozhodl použít *stavebnicovou metodu*, protože vzhledem k charakteristice VOJ AŘ jde o metodu nejpřesnější.

K určení nákladů na kapitál byl použit stavebnicový model využívaný i naším Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. Podrobnější informace k tomuto modelu i jeho genezi lze zjistit na webových stránkách www.mpo.cz.

Tab. 21. Výpočet nákladů na vlastní kapitál stavebnicovou metodou

Zdroj: vlastní zpracování

	2002	2003	2004	2005	2006
r_f	5,1	4	4,4	4,1	4
r_{LA}	4,9	5	5	5	5
r_{pod}	0	10	5	0	0
$r_{FinStab}$	0	10	5	0	0
WACC	10	29	19,4	9,1	9
r_e	10	29	19,3	9	9

Pomocí této metody jsem došel k závěru, že náklady na vlastní kapitál (r_e) by činily v roce 2005 a v roce 2006 9 %.

9.5.3 Varianta 3 – Leasing

Podniky většinou pořizují svůj fixní majetek nákupem od dodavatelů. Jinou alternativou pořízení fixního (investičního) majetku je jeho pronájem (leasing) od speciálních organizací za určitou úhradu.

Tuto variantu zde uvádím, poněvadž je v poslední době velice populární a efektivní, avšak pro VOJ AŘ nevhodná. Jak jsem již uvedl v kapitole 9.3 osobní počítače nepředstavují pro VOJ AŘ dlouhodobý (fixní) majetek a formou leasingu se pořizuje převážně dlouhodobý majetek investiční povahy. Tuto teorii potvrzuje i dostupná literatura, např. doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková ve své publikaci s názvem Řízení podnikových financí. Tuto skutečnost potvrzují i konzultace s vedoucím mé diplomové práce ve VOJ AŘ, který tuto možnou variantu financování obnovy osobních počítačů nedoporučil.

9.5.4 Varianta 4 – Financovat nákup nových osobních počítačů z dosažených zisků

Další možností jak zajistit finanční zdroje potřebné pro obnovu osobních počítačů, představuje financování tohoto nákupu prostřednictvím dosažených zisků.

Každoročně dosažený zisk odvádí VOJ AŘ, v rámci konsolidované účetní závěrky, do společné rozvahy a výkazu zisků a ztrát za celý koncern KARBON INVEST, do kterého patří i OKD, a. s. a tím pádem i VOJ AŘ. V rozvaze a výkazu zisků a ztrát samotné organizace AŘ tedy daňové zatížení není zachyceno. Avšak s tímto zatížením je třeba počítat, pokud budeme počítat s variantou financování prostřednictvím hospodářského výsledku. Důvod je prostý, i když nedochází ke zdanění přímo ve VOJ AŘ, zisk je třeba zdanit v rámci celého koncernu KARBON INVEST. Tudíž hodnota dosaženého zisku, který by bylo možno použít, by se zpět do VOJ AŘ vrátila až po zdanění.

Tab. 22. Vliv daně na hospodářský výsledek

Zdroj: vlastní zpracování

	rok	zisk před zdaněním	daň	zisk po zdanění
skutečnost	2004	11 713 000	28%	8 433 360
plán	2005	12 000 000	26%	8 880 000
	2006	13 000 000	24%	9 880 000

Jak je patrné z tabulky č.22 v roce 2005 by mohla VOJ AŘ použít zisk ve výši 8 433 360 Kč, což je zisk dosažený v roce 2004 po zdanění. V následujícím roce 2006 by mohla pro obnovu použít zisk ve výši 8 880 000 Kč, tedy zisk z roku 2005 snížený rovněž o daň. Avšak pokud sečteme finanční zdroje, které by VOJ AŘ poskytly hospodářské výsledky (za rok 2004 a 2005) po zdanění, získáme zdroje pouze ve výši 17 313 360 Kč, což je hodnota, která není schopna pokrýt celou výši potřebných finančních zdrojů.

Připomeňme si, že suma finančních zdrojů, které je třeba zajistit pro celkovou obnovu osobních počítačů činí cca 22 800 000 Kč. Tudíž určitá část malé výpočetní techniky, v hodnotě 5 486 640 Kč, by musela být pořízena až v roce 2007 ze zisků dosaženého v roce 2006, tedy s ročním zpožděním.

Rovněž tento zdroj financování je získáván s určitými náklady. Jejich výši lze vypočítat aplikací teorie nákladů příležitosti. Tím, že společnost nerozdělí zisk a použije jej jako zdroj financování, vzdávají se stávající akcionáři příležitosti vyplátit si nyní zisk ve formě dividend ve prospěch jeho použití ve formě dalšího investování. Podíl budoucích dividend, jež bude muset společnost vyplácet akcionářům na emisním kursu akcie je právě nákladem nerozděleného zisku.

Vzhledem k tomu, že jsem neměl možnost seznámit se s bližšími údaji týkajícími se dividendové politiky a tím pádem i výší vyplácených dividend (tyto informace jsou velice diskrétní a společnost si je nepřeje zveřejňovat), budu počítat oportunitní náklady skrze diskontní sazbu 6 % p. a., což je úroková sazba, kterou by VOJ AŘ získala, pokud by se rozhodla uložit své volné finanční zdroje na terminovaný vklad u banky.

Podobně jako u předcházející varianty přichází i zde v úvahu také výpočet nákladů ušlé příležitosti přes náklady na vlastní kapitál. Nebudu již podrobně uvádět celou problematiku znova, jen zmíním že jsem pomocí stavebnicové metody vypočítal hodnotu nákladu na vlastní kapitál, která je 9 % (podrobněji viz. strana 82).

9.6 Verifikace

Za nejdůležitější kritérium je při výběru zdroje možné považovat zajištění zdrojů v co nejkratším čase a zároveň dosažení co nejnižších nákladů spojených se získáním zdroje. Těmto kritériím byla věnována největší pozornost, protože jim je ze strany managementu a vlastníků přikládán největší význam.

9.6.1 Hodnocení možnosti použití úvěru jako zdroje financování

Financování prostřednictvím dlouhodobého úvěru, tedy z cizích zdrojů, není v případě VOJ AŘ efektivním řešením, protože by daná investice nutně vzrostla o úroky. Zde je možno namítat, že případné úroky z cizího kapitálu, jako součást daňově uznatelných nákladů, by snížily zisk, ze kterého se platí daň a tím pádem by snížily daňové zatížení VOJ AŘ. Avšak jak jsem již uvedl v předcházejících kapitolách, úkolem VOJ AŘ je dosahování co nejnižších nákladů, tedy zde by využití daňového štítu nebylo efektivní. Lze však namítat, že využití daňového štítu by mělo dopad na OKD jako celek, jehož je VOJ AŘ součástí, avšak já pracuji pouze a jen s údaji týkajícími se samotného AŘ, tedy o využití daňového štítu v rámci OKD, a. s. mohu pouze spekulovat.

Je tedy potřeba počítat s 9,5 % úrokovou mírou jako hodnotou určující náklad na cizí kapitál. Proto hodnoty diskontní sazby, které jsem v jednotlivých letech snížil o daňové zatížení nebudu brát jako směrodatné. Tudíž i celkový průběh splácení úvěrů, tak jak ho popisují v tabulce č. 18 (Tab. 18) je značně zkreslený.

9.6.2 Hodnocení změny plánovaného rozpočtu

Tento způsob je výhodný zejména kvůli faktu, že od VOJ AŘ, jakožto organizační jednotky, která zajišťuje služby v oblasti informačních technologií, se neočekává dosahování takové ziskovosti jako u výrobních jednotek - jednotlivých dolů, které jsou součástí koncernu KARBON INVEST, ale dosahování co nejnižších nákladů, při stále se zlepšujících výstupech, a tím zajistit co nejnižší možné ceny pro odběratele, neboť všechny náklady obslužných organizací ovlivňují výslednou - realizační cenu za 1 tunu uhlí či koksu. Zde však dochází k rozporu, poněvadž by se celkové náklady zvýšily vlivem zvýšení spotřeby materiálu, ale k tomuto zvýšení musí objektivně dojít při jakékoliv variantě. Mám na mysli, že ať už zvolí VOJ AŘ jakýkoliv zdroj financování, nové osobní počítače vždy po svém zařazení do užívání zvýší spotřebu materiálu. Avšak např. na rozdíl od úvěru se tyto celkové náklady nebudou zvyšovat ještě o úroky z úvěru.

Proto si myslím, že zisk, jehož výši navrhuji já, je na jedné straně uspokojivý pro představenstvo OKD a na druhé straně bude VOJ AŘ schopna zajistit prostou reprodukci malé výpočetní techniky (PC).

Pokud se podíváme na náklad související s touto formou financování, mám dvě možnosti. První je brát v úvahu pouze diskontní sazbu, jenž činí 6 % p. a. Druhou možností je upřednostnit hodnotu nákladů na vlastní kapitál vypočítanou stavebnicovou metodou. Zde dosahují plánované náklady na vlastní kapitál v roce 2005 a 2006 hodnoty 9 %. Obě hodnoty mají určitou vypovídací schopnost, rozhodl jsem se jim proto přiřadit stejnou váhu a udělat prostý aritmetický průměr. Výsledná hodnota tedy činí 7,5 %.

9.6.3 Hodnocení použití dosaženého zisku k financování obnovy malé výpočetní techniky

Poslední variantou, kterou by bylo možno zajistit nákup nových osobních počítačů, představuje financování prostřednictvím dosažených zisků.

Tato varianta má dvě nevýhody. První spočívá v tom, že případný zisk, který by byl dosažen, by mohl být použit až po jeho zdanění, tedy nebylo by možno použít celou jeho výši. Druhou nevýhodou je roční zpoždění, který by bylo zapříčiněno nedostatečnou výší použitelného zisku v roce 2005 a 2006 (viz. kapitola 9.5.4). Nedošlo by tak k úplné obnově malé výpočetní techniky do konce roku 2006, jak plánuje VOJ AŘ.

Pokud bych bral do úvahy náklad, který sebou přinese tato forma financování dojdou ke stejné skutečnosti jako v případě posouzení předešlé varianty, tedy k průměrné hodnotě 7,5 %.

V tabulce č. 23 níže jsou uvedeny náklady na kapitál, které se vážou k jednotlivým variantám.

Tab. 23. Vyhodnocení variant na základě nákladů na kapitál

Zdroj: vlastní zpracování

Varianta	Náklady na kapitál		
	úroková sazba		
Financování obnovy osobních počítačů formou střednědobého bankovního úvěru	9,5%		
	Náklady na kapitál		Průměrné náklady na kapitál
	diskontní sazba	r_e	
Snížit plánovaný zisk v příštích dvou letech o výši potřebnou na obnovu osobních počítačů	6,0%	9%	7,5%
Financování obnovy osobních počítačů z dosažených zisků	6,0%	9%	7,5%

Na základě výpočtů a verifikace všech možností financování prosté reprodukce malé výpočetní techniky VOJ AŘ jsem dospěl k závěru, že nejlepší variantou bude změna plánovaného rozpočtu, tedy vědomé navýšení celkových nákladů, konkrétně složky spotřeby materiálu.

I když sebou tato varianta financování přináší stejný náklad na kapitál jako možnost financování prostřednictvím dosažených zisků, tedy 7,5 %, je z časového hlediska a charakteru VOJ AŘ (viz kapitola 8.2) výhodnější variantou financování obnovy osobních počítačů prostřednictvím změny plánovaného rozpočtu (viz. kapitola 9.5.2 a 9.6.2). Tuto

variantu rovněž potvrzují výpočty v kapitole 9.5.4 a následné hodnocení v kapitole 9.6.3, které jednoznačně určují, dle stanovených kritérií, že nejlepší variantou financování bude změna plánovaného rozpočtu pro rok 2005 a 2006.

ZÁVĚR

Ke svému financování využívá analyzovaná organizace jak vlastních tak cizích krátkodobých zdrojů. Společnost pro své financování nepoužívá žádné dlouhodobé úplatné cizí zdroje.

Za optimální kapitálovou strukturu se považuje takový podíl dluhu a vlastního kapitálu, při kterém jsou průměrné náklady na kapitál minimální. Ovšem zjišťování minima funkce závislosti průměrných nákladů na kapitál (WACC) na poměru dluhu a vlastního jmění je náročné a často velmi problematické.

Argumentem pro financování prostřednictvím vlastních zdrojů je fakt, že management VOJ AŘ preferuje z dlouhodobého hlediska použití vlastních zdrojů před cizími zdroji financování (proto nemá organizace žádné dlouhodobé cizí zdroje krytí).

Tento fakt potvrzuje i rozvaha (viz přílohy P I, P III, P V a P VII) VOJ AŘ, kde můžeme vidět že tato organizace nemá žádné úročené cizí zdroje. Podnik má jen krátkodobé závazky, které nejsou úročeny. Zástupce společnosti mi sdělil, že úroky (viz. výkaz zisků a ztrát P II, P IV, P VI a P VIII), kterých VOJ AŘ dosahuje se netýkají využívání cizích finančních zdrojů.

Navíc v důsledku zadluženosti stoupá riziko vlastníků, projevující se ve zvýšeném požadavku na výnosnost jejich majetku a tím i v rostoucích nákladech na vlastní kapitál. Ty při vyšší zadluženosti rostou dokonce rychleji, než náklady dluhu (vlastníci nesou větší riziko – v případě likvidace podniku jsou uspokojeni až poslední v pořadí).

Průměrné náklady kapitálu jsou výchozím, ale nikoliv jediným činitelem, který rozhoduje o volbě optimální kapitálové struktury. Při praktickém rozhodování o složení kapitálu působí proto na volbu kapitálové struktury ještě další faktory, zejména:

- majetková struktura podniku:
- odvětvové standardy,
- požadavky věřitelů a jejich informovanost,
- snaha o udržení kontroly nad činností podniku,
- velikost a stabilita realizovaného zisku a hotovostních toků podniku,
- dostupnost jednotlivých zdrojů.

Na základě všech výše uvedených důvodů se domnívám, že vzhledem k charakteristice VOJ AŘ, bude nejlepší formou financování prosté reprodukce malé výpočetní techniky možnost změny plánovaného rozpočtu této organizace. Navíc spolu s financováním ze zisku dosahuje tato varianta nejmenší náklady na kapitál.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] JANOUT, J. *Náklady a hospodárnost podniku*. Praha: SNTL, 1989.
ISBN 80-03-00127-7.
- [2] SCHROLL, R., BÁČA, J., JANOUT, J. *Kontrola nákladů a kalkulace v průmyslu*. Praha: SNTL, 1990. ISBN 80-03-00382-2.
- [3] VYSUŠIL, J. *Rozpočetnictví a vnitropodnikové plánování*, Praha: Profess Consulting, s. r. o., 2004, ISBN 80-7259-012-X.
- [4] OGER, B., FIBÍROVÁ, J. *Řízení nákladů*. Praha: HZ Editio, 1998. ISBN 80-86009-24-6
- [5] VYSUŠIL, J. *Vnitropodnikové hospodaření*. Ostrava: Montanex, 1998.
ISBN 80-7225-003-5.
- [6] MACÍK, K. *Jak kalkulovat podnikové náklady*. Ostrava: Montanex, 1994.
ISBN 80-85780-16-1.
- [7] PAVELKOVA, D. *Řízení podnikových financí*, Zlín: UTB ve Zlíně, 2001.
ISBN 80-7318-020-0
- [8] VYSUŠIL, J. *Plánování není přežitek*. Praha: PROFESS, 1999.
ISBN 80-85235-18-8.
- [9] VYSKOČIL, V., K., ŠTRUP, O. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů*. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. ISBN 80-86419-45-2.
- [10] VYSUŠIL, J. *Rozpočetnictví a vnitropodnikové plánování*. Praha: PROFESS CONSULTING, 2004. ISBN 80-7259-012-X.
- [11] WILSON, P. *Finanční hospodaření*. Praha: Readers International, 1994.
ISBN 80-901454-4-2.
- [12] MAITLAND, I. *Rozpočetnictví pro nefinanční manažery – jak využít rozpočetnictví jako účinného nástroje řízení*. Praha: Management Press, 1998.
ISBN 80-85943-77-8.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

OKD Ostravsko-karvinské doly

AŘ Automatizace řízení

VOJ Vnitřní organizační jednotka

MAJN Materiálové a jiné náklady

IS Informační systém

SAP Softwarový produkt německé firmy SAP

VT Výpočetní technika

LAN Local area network (viz. Charakteristika LAN střediska)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Organizační struktura OKD, a. s.	43
Obr. 2. Vývoj jednotlivých nákladových položek VOJ AŘ v letech 2001–2004.....	57
Obr. 3. Vývoj celkových nákladů a výnosů VOJ AŘ v letech 2001–2004	60
Obr. 4. Rozmístění jednotlivých LAN středisek v rámci OKD, a.s.	62
Obr. 5. Podíl jednotlivých nákladových položek LAN Darkov v %	66
Obr. 6. Podíl jednotlivých nákladových položek LAN Lazy v %	69
Obr. 7. Podíl jednotlivých nákladových položek LAN ČSA v %	72
Obr. 8. Podíl jednotlivých nákladových položek LAN Paskov v %.....	74
Obr. 9. Vývoj spotřeby náhr. dílů v LAN střediscích v letech 2001–2004	76

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Rozbor výsledků hospodaření za rok 2001.....	44
Tab. 2. Rozbor výsledků hospodaření za rok 2002.....	47
Tab. 3. Rozbor výsledků hospodaření za rok 2003.....	49
Tab. 4. Rozbor výsledků hospodaření za rok 2004.....	52
Tab. 5. Srovnání nákladů za časovou řadu 2001 až 2004.....	55
Tab. 6. Srovnání plánovaných a skutečných nákladů, výnosů a hospodářského výsledku za rok 2001–2004.....	59
Tab. 7. Porovnání skutečných nákladů s ročním nákladovým limitem v časové řadě 2001 až 2004 - LAN Darkov	64
Tab. 8. Vývoj skutečných nákladů LAN Darkov v letech 2001–2004.....	65
Tab. 9. Porovnání skutečných nákladů s ročním nákladovým limitem v časové řadě 2001 až 2004 - LAN Darkov	67
Tab. 10. Vývoj skutečných nákladů LAN Lazy v letech 2001–2004.....	68
Tab. 11. Porovnání skutečných nákladů s ročním nákladovým limitem v časové řadě 2001 až 2004 - LAN ČSA	70
Tab. 12. Vývoj skutečných nákladů LAN ČSA v letech 2001–2004.....	71
Tab. 13. Porovnání skutečných nákladů s ročním limitem v časové řadě 2001 až 2004 - LAN Paskov	73
Tab. 14. Vývoj skutečných nákladů LAN Paskov v letech 2001–2004	74
Tab. 15. Vývoj spotřeby náhr. dílů ve všech LAN střediscích mezi léty 2001–2004	75
Tab. 16. Vývoj MAJN ve všech LAN střediscích mezi léty 2001–2004	77
Tab. 17. Plán výnosů a nákladů VOJ AŘ na rok 2005 a 2006	78
Tab. 18. Průběh financování prostřednictvím úvěru.....	81
Tab. 19. Plán výnosů a nákladů VOJ AŘ na rok 2005 a 2006	82
Tab. 20. Plán výnosů a nákladů VOJ AŘ na rok 2005 a 2006	82
Tab. 21. Výpočet nákladů na vlastní kapitál stavebnicovou metodou.....	84
Tab. 22. Vliv daně na hospodářský výsledek	85
Tab. 23. Vyhodnocení variant na základě nákladů na kapitál	88

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Rozvaha VOJ AŘ pro rok 2001
- P II Výkaz zisků a ztrát VOJ AŘ pro rok 2001
- P III Rozvaha VOJ AŘ pro rok 2002
- P IV Výkaz zisků a ztrát VOJ AŘ pro rok 2002
- P V Rozvaha VOJ AŘ pro rok 2003
- P VI Výkaz zisků a ztrát VOJ AŘ pro rok 2003
- P VII Rozvaha VOJ AŘ pro rok 2004
- P VIII Výkaz zisků a ztrát VOJ AŘ pro rok 2004

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA VOJ AŘ PRO ROK 2001

AKTIVA		k 1.1.2004	k 31.12.04	PASIVA		k 1.1.2004	k 31.12.04
B.	Stálá aktiva	129 176	55 639	A.	Vlastní jmění	123 120	52 255
	Nehmotný investiční majetek	42 136	4 999		Základní jmění	36 644	36 644
	Software	41 786	4 999		Kapitálové fondy	77 767	52 904
	Nedokon. nehmot. investice	350	0		Fondy ze zisku	673	673
	Hmotný investiční majetek	87 040	40 640		Zákonný rezervní fond	673	673
	Pozemky	413	413		Hospodář. výsl. minulých let	0	0
	Budovy, haly a stavby	3 971	3 872		Hospod. výsl. běž. úč. období	8 036	-37 966
	Samostatné movité věci	82 424	46 288				
	Jiný hmotný invest. majetek	232	67				
	Nedokončené hmot. investice	0	0				
C	Oběžná aktiva	36 081	32 752	B.	Cizí zdroje	38 898	34 208
	Zásoby	3 680	3 913		Krátkodobé závazky	38 898	34 208
	Materiál	3 680	3 913		Závazky z obchod. styku	22 525	17 082
	Dlouhodobé pohledávky	237	79		Závazky k zaměstnancům	14 515	15 153
	Pohled. z obchod. styku	33	34		Závazky ze sociál. zabezp.	856	914
	Jiné pohledávky	204	45		Stát. - daň. závazky a dotace	1 002	1 059
	Krátkodobé pohledávky	28 081	25 988		Dohadné účty pasivní	0	0
	Pohled. z obchodního styku	7 060	10 713		Jiné závazky	0	0
	Jiné pohledávky	890	629		Závazky-vnitřní zúčtování	0	0
	Ostatní poskytnuté zálohy	0	0		Bankovní úvěry a výpomoci	0	0
	Pohledávky - vnitřní zúčtov.	20 131	14 646		Běžné bankovní úvěry	0	0
	Finanční majetek	4 083	2772				
	Peníze	307	163				
	Účty v bankách	3 776	2609				
	D Ost. aktiva - přech. účty aktiv	35	328		C Ost. pasiva - přech. účt. pasiv	3274	2256
	Aktiva celkem	165 292	88 719		Pasiva celkem	165 292	88 719

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT VOJ AŘ PRO ROK 2001

	Záměr	Skutečnost	Rozdíl
Výkony	152 765	177 601	24 836
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	152 765	169 675	16 910
Aktivace	0	7 926	7 926
Výkonová spotřeba	31 290	53 753	22 463
Spotřeba materiálu a energie	14 410	31 680	17 270
Služby	16 880	22 073	5 193
Přidaná hodnota	121 475	123 848	2 373
Osobní náklady	62 270	61 681	-589
Mzdové náklady	44 585	43 952	-633
Náklady na sociální zabezpečení	16 005	15 981	-24
Sociální náklady	1 680	1 748	68
Daně a poplatky	9 540	8 031	-1 509
Odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku	61 129	101 670	40 541
Tržby z prodeje investičního majetku a materiálu	0	182	182
Zůstatková cena prodaného investičního majetku a materiálu	0	15	15
Zúčtování rezerv a časového rozlišení výnosů	0	0	0
Tvorba rezervy a časového rozlišení nákladů	0	0	0
Zúčtování opravné položky do výnosů	0	40	40
Zúčtování opravné položky do nákladů	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	12 414	9 804	-2 610
Ostatní provozní náklady	550	778	228
Provozní hospodářský výsledek	400	-38 301	-38 701
Zúčtování rezerv do finančních výnosů	0	0	0
Zúčtování rezerv do finančních nákladů	0	0	0
Výnosové úroky	0	1 287	1 287
Nákladové úroky	0	894	894
Ostatní finanční výnosy	0	208	208
Ostatní finanční náklady	400	279	-121
Hospodářský výsledek z finančních operací	-400	322	722
Hospodářský výsledek za běžnou činnost	0	-37 979	-37 979
Mimořádné výnosy	0	14	14
Mimořádné náklady	0	1	1
Mimořádný hospodářský výsledek	0	13	13
Hospodářský výsledek za účetní období	0	-37 966	-37 966

PŘÍLOHA P III: ROZVAHA VOJ AŘ PRO ROK 2002

		k	k 31.12.04			k	k 31.12.04
AKTIVA		1.1.2004		PASIVA		1.1.2004	
B.	Stálá aktiva	55 639	32 515	A.	Vlastní jmění	52 255	32 075
	Nehmotný investiční majetek	4 999	3 835		Základní jmění	36 644	36 644
	Software	4 999	3 835		Kapitálové fondy	52 904	-10 277
	Nedokon. nehmot. investice	0	0		Fondy ze zisku	673	673
	Hmotný investiční majetek	50 640	28 680		Zákonný rezervní fond	673	673
	Pozemky	413	413		Hospodář. výsl. minulých let	0	0
	Budovy, haly a stavby	3 872	3 772		Hospod. výsl. běž. úč. období	-37 966	5 035
	Samostatné movité věci	46 288	24 428				
	Jiný hmotný invest. majetek	67	67				
	Nedokončené hmot. investice	0	0				
C	Oběžná aktiva	32 752	48 849	B.	Cizí zdroje	34 208	48 625
	Zásoby	3 913	3 462		Krátkodobé závazky	34 208	48 625
	Materiál	3 913	3 462		Závazky z obchod. styku	17 082	30 207
	Dlouhodobé pohledávky	79	13		Závazky k zaměstnancům	15 153	16 310
	Pohled. z obchod. styku	34	13		Závazky ze sociál. zabezp.	914	970
	Jiné pohledávky	45	0		Stát. - daň. závazky a dotace	1 059	1 138
	Krátkodobé pohledávky	25 988	41 737		Dohadné účty pasivní	0	0
	Pohled. z obchodního styku	10 713	16 214		Jiné závazky	0	0
	Jiné pohledávky	629	133		Závazky-vnitřní zúčtování	0	0
	Ostatní poskytnuté zálohy	0	0		Bankovní úvěry a výpomoci	0	0
	Pohledávky - vnitřní zúčtov.	14 646	25 390		Běžné bankovní úvěry	0	0
	Finanční majetek	2 772	3 637				
	Peníze	163	263				
	Účty v bankách	2 609	3 374				
	D Ost. aktiva - přech. účty aktiv	328	500		C Ost. pasiva - přech. účt. pasiv	2 256	1 164
	Aktiva celkem	88 719	81 864		Pasiva celkem	88 719	81 864

PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT VOJ AŘ PRO ROK 2002

	Záměr	Skutečnost	Rozdíl
Výkony	166 796	168 031	1 235
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	166 796	166 229	-567
Aktivace	0	1 802	1 802
Výkonová spotřeba	58 445	65 511	7 066
Spotřeba materiálu a energie	28 095	38 522	10 427
Služby	30 350	26 989	-3 361
Přidaná hodnota	108 351	102 520	-5 831
Osobní náklady	69 010	66 645	-2 365
Mzdové náklady	48 090	46 318	-1 772
Náklady na sociální zabezpečení	17 270	16 820	-450
Sociální náklady	3 650	3 507	-143
Daně a poplatky	11 845	9 206	-2 639
Odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku	34 000	31 783	-2 217
Tržby z prodeje investičního majetku a materiálu	0	1 017	1 017
Zůstatková cena prodaného investičního majetku a materiálu	0	667	667
Zúčtování rezerv a časového rozlišení výnosů	0	0	0
Tvorba rezervy a časového rozlišení nákladů	0	0	0
Zúčtování opravné položky do výnosů	0	0	0
Zúčtování opravné položky do nákladů	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	7 204	9 751	2 547
Ostatní provozní náklady	670	509	-161
Provozní hospodářský výsledek	30	4 478	4 448
Zúčtování rezerv do finančních výnosů	0	0	0
Zúčtování rezerv do finančních nákladů	0	0	0
Výnosové úroky	1 000	1 305	305
Nákladové úroky	1 000	756	-244
Ostatní finanční výnosy	0	0	0
Ostatní finanční náklady	30	37	7
Hospodářský výsledek z finančních operací	-30	512	542
Hospodářský výsledek za běžnou činnost	0	4 990	4 990
Mimořádné výnosy	0	90	90
Mimořádné náklady	0	45	45
Mimořádný hospodářský výsledek	0	45	45
Hospodářský výsledek za účetní období	0	5 035	5 035

PŘÍLOHA P V: ROZVAHA VOJ AŘ PRO ROK 2003

AKTIVA		k 1.1.2004	k 31.12.04	PASIVA		k 1.1.2004	k 31.12.04
B.	Stálá aktiva	32 515	23 032	A.	Vlastní jmění	32 075	7 856
	Nehmotný investiční majetek	3 835	2 754		Základní jmění	36 644	36 644
	Software	3 835	2 754		Kapitálové fondy	-10 277	-38 446
	Nedokon. nehmot. investice	0	0		Fondy ze zisku	673	673
	Hmotný investiční majetek	28 680	20 278		Zákonný rezervní fond	673	673
	Pozemky	413	413		Hospodář. výsl. minulých let	0	0
	Budovy, haly a stavby	3 772	3 674		Hospod. výsl. běž. úč. období	5 035	8 985
	Samostatné movité věci	24 428	16 124				
	Jiný hmotný invest. majetek	67	67				
	Nedokončené hmot. investice	0	0				
C	Oběžná aktiva	48 849	28 305	B.	Cizí zdroje	49 788	43 869
	Zásoby	3 462	1 970		Krátkodobé závazky	49 788	43 869
	Materiál	3 462	1 970		Závazky z obchod. styku	30 200	22 349
	Dlouhodobé pohledávky	13	13		Závazky k zaměstnancům	16 310	18 438
	Pohled. z obchod. styku	13	13		Závazky ze sociál. zabezp.	970	1 010
	Jiné pohledávky	0	0		Stát. - daň. závazky a dotace	1 138	1 204
	Krátkodobé pohledávky	41 737	26 121		Krátkodobé přijaté zálohy	7	7
	Pohled. z obchodního styku	12 748	9 813		Dohadné účty pasivní	1 163	861
	Jiné pohledávky	133	-30		Jiné závazky	0	0
	Ostatní poskytnuté zálohy	3 466	20		Závazky-vnitřní zúčtování	0	0
	Pohledávky - vnitřní zúčtov.	25 390	16 318		Bankovní úvěry a výpomoci	0	0
	Finanční majetek	3 637	201		Běžné bankovní úvěry	0	0
	Peníze	263	201				
	Účty v bankách	3 374	0				
	D Ost. aktiva - přech. účty aktiv	500	389		C Ost. pasiva - přech. účt. pasiv	1	1
	Aktiva celkem	81 864	51 726		Pasiva celkem	81 864	51 726

PŘÍLOHA P VI: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT VOJ AŘ PRO ROK 2003

	Záměr	Skutečnost	Rozdíl
Výkony	153 300	165 158	8 858
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	156 300	162 428	6 128
Aktivace	0	2 730	2 730
Výkonová spotřeba	57 170	66 373	9 203
Spotřeba materiálu a energie	26 130	34 223	8 093
Služby	31 040	32 150	1 110
Přidaná hodnota	99 130	98 785	-345
Osobní náklady	71 482	70 376	-1 106
Mzdové náklady	49 764	48 957	-807
Náklady na sociální zabezpečení	17 968	17 801	-167
Sociální náklady	3 750	3 618	-132
Daně a poplatky	9 245	9 677	432
Odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku	22 500	18 527	-3 973
Tržby z prodeje investičního majetku a materiálu	0	2 602	2 602
Zůstatková cena prodaného investičního majetku a materiálu	0	2 407	2 407
Zúčtování rezerv a časového rozlišení výnosů	0	0	0
Tvorba rezervy a časového rozlišení nákladů	0	0	0
Zúčtování opravné položky do výnosů	0	0	0
Zúčtování opravné položky do nákladů	0	-92	-92
Ostatní provozní výnosy	10 500	9 711	-789
Ostatní provozní náklady	670	841	171
Provozní hospodářský výsledek	5 733	9 362	3 629
Zúčtování rezerv do finančních výnosů	0	0	0
Zúčtování rezerv do finančních nákladů	0	0	0
Výnosové úroky	1 000	1 041	41
Nákladové úroky	600	1 508	908
Ostatní finanční výnosy	0	0	0
Ostatní finanční náklady	33	60	27
Hospodářský výsledek z finančních operací	367	-527	-894
Hospodářský výsledek za běžnou činnost	6 100	8 835	2 735
Mimořádné výnosy	0	155	155
Mimořádné náklady	0	5	5
Mimořádný hospodářský výsledek	0	150	150
Hospodářský výsledek za účetní období	6 100	8 985	2 885

PŘÍLOHA P VII: ROZVAHA VOJ AŘ PRO ROK 2004

AKTIVA		k 1.1.2004	k 31.12.04	PASIVA		k 1.1.2004	k 31.12.04
B.	Stálá aktiva	23 032	24 865	A.	Vlastní jmění	7 856	9 469
	Nehmotný investiční majetek	2 754	2 479		Základní jmění	36 644	36 644
	Software	2 754	2 479		Kapitálové fondy	-38 446	-39 561
	Nedokon. nehmot. investice	0	0		Fondy ze zisku	673	673
	Hmotný investiční majetek	20 278	22 386		Zákonný rezervní fond	673	673
	Pozemky	413	413		Hospodář. výsl. minulých let	0	0
	Budovy, haly a stavby	3 674	3 575		Hospod. výsl. běž. úč. období	8 985	11 713
	Samostatné movité věci	16 124	18 331				
	Jiný hmotný invest. majetek	67	67				
	Nedokončené hmot. investice	0	0				
C	Oběžná aktiva	28 305	20 907	B.	Cizí zdroje	43 869	37 583
	Zásoby	1 970	2 264		Krátkodobé závazky	43 869	37 583
	Materiál	1 970	2 264		Závazky z obchod. styku	22 349	13 940
	Dlouhodobé pohledávky	13	13		Závazky k zaměstnancům	18 438	19 763
	Pohled. z obchod. styku	13	13		Závazky ze sociál. zabezp.	1 010	1 215
	Jiné pohledávky	0	0		Stát. - daň. závazky a dotace	1 204	1 594
					Krátkodobé přijaté zálohy	7	0
	Krátkodobé pohledávky	26 121	18 275		Dohadné účty pasivní	861	1 071
	Pohled. z obchodního styku	9 813	11 455		Jiné závazky	0	0
	Stát-daň.pohledávky	0	0		Závazky-vnitřní zúčtování	0	0
	Ostatní poskytnuté zálohy	20	0		Bankovní úvěry a výpomoci	0	0
	Jiné pohledávky	-30	75		Běžné bankovní úvěry	0	0
	Pohledávky - vnitřní zúčtov.	16 318	6 745				
	Finanční majetek	201	355				
	Peníze	201	355				
	Účty v bankách	0	0				
	D Ost. aktiva - přech. účty aktiv	389	1 280		C Ost. pasiva - přech. účt. pasiv	1	0
	Aktiva celkem	51 726	47 052		Pasiva celkem	51 726	47 052

PŘÍLOHA P VIII: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT VOJ AŘ PRO ROK 2004

	Záměr	Skutečnost	Rozdíl
Výkony	158 430	158 563	133
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	158 430	157 246	-1 184
Aktivace	0	1 317	1 317
Výkonová spotřeba	55 060	55 842	782
Spotřeba materiálu a energie	21 420	19 596	-1 824
Služby	33 640	36 246	2 606
Přidaná hodnota	103 370	102 721	-649
Osobní náklady	73 427	75 619	2 192
Mzdové náklady	51 257	52 740	1 483
Náklady na sociální zabezpečení	18 470	19 145	675
Sociální náklady	3 700	3 734	34
Daně a poplatky	10 863	10 011	-852
Odpisy nehmotného a hmotného investičního majetku	15 880	13 160	-2 720
Tržby z prodeje investičního majetku a materiálu	2 400	2 417	17
Zůstatková cena prodaného investičního majetku a materiálu	2 400	2 156	-244
Zúčtování rezerv a časového rozlišení výnosů	0	0	0
Tvorba rezervy a časového rozlišení nákladů	0	0	0
Zúčtování opravné položky do výnosů	0	0	0
Zúčtování opravné položky do nákladů	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	8 000	8 602	602
Ostatní provozní náklady	1 735	1 058	-677
Provozní hospodářský výsledek	9 465	11 736	2 271
Zúčtování rezerv do finančních výnosů	0	0	0
Zúčtování rezerv do finančních nákladů	0	0	0
Výnosové úroky	700	1 084	384
Nákladové úroky	700	966	266
Ostatní finanční výnosy	0	0	0
Ostatní finanční náklady	65	76	11
Hospodářský výsledek z finančních operací	-65	42	107
Hospodářský výsledek za běžnou činnost	9 400	11 778	2 378
Mimořádné výnosy	0	0	0
Mimořádné náklady	0	65	65
Mimořádný hospodářský výsledek	0	-65	-65
Hospodářský výsledek za účetní období	9 400	11 713	2 313