

Analýza nákladů a výnosů při dodání zboží s využitím konsignačního skladu

Hana Kovačiková

Bakalářská práce
2017

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana Kovačiková**
Osobní číslo: **M130297**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza nákladů a výnosů při dodání zboží s využitím konsignačního skladu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vymezte teoretickou oblast řízení nákladů a výnosů a problematiku využívání konsignačních skladů.

II. Praktická část

- Analyzujte náklady a výnosy při využívání konsignačního skladu pro dodání zboží ve firmě MC a.s.
- Na základě poznatků zhodnoťte ekonomickou výhodnost, přednosti a nevýhody využití konsignačního skladu pro MC a.s.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 13th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2009, 662, 124 s. ISBN 978-0-13-600998-6.
KOŽENÁ, Marcela. Manažerská ekonomika: teorie pro praxi. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, 216 s. ISBN 978-80-7179-673-2.
LANDA, Martin a Michal POLÁK. Ekonomické řízení podniku. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 198 s. ISBN 978-80-251-1996-9.
SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 4., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, 475 s. ISBN 80-7179-892-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ludmila Kozubíková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

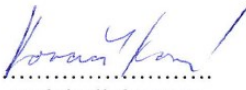
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Hlavním cílem mé bakalářské práce je zhodnocení efektivnosti při dodání výrobků do zemí EU prostřednictvím konsignačních skladů. V praktické části bude provedena analýza výchozího stavu a následně pak analýza nákladů a výnosů období roku 2015, v kterém firma využívala při dodání konsignační sklad v Německu. Následně bude vyhodnocena efektivita a případný dopad na pracovní kapitál.

Klíčová slova: efektivnost, rentabilita, konsignační sklad, náklady, výnosy, zisk, cena produktu, kalkulace.

ABSTRACT

The main aim of my bachelor thesis is to evaluate the effectiveness of delivering products to EU countries through consignment warehouse. In the practical part it will be done the analysis of starting state. Then it will be done analysis of the costs and revenues for the period 2015, in which the company used the consignment warehouse in Germany. Subsequently, it will be evaluated potential impact on working capital.

Keywords: effectiveness, profitable, consignment warehouse, costs, revenues, price of product, calculation.

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Ludmili Kozubíkové, Ph.D. za vedení, cenné připomínky a rady.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 EFEKTIVNOST	12
1.1 RENTABILITA	13
2 NÁKLADY, VÝNOSY, ZISK	15
2.1 NÁKLADY	15
2.1.1 ŘÍZENÍ NÁKLADŮ	15
2.1.2 KALKULACE	17
2.2 VÝNOSY	18
2.2.1 STRUKTURA VÝNOSŮ	18
2.2.2 TRŽBY	18
2.3 ZISK	19
2.3.1 FUNKCE ZISKU	19
3 KONSIGNAČNÍ SKLAD	21
3.1 LEGISLATIVA	21
4 OBĚŽNÝ MAJETEK	22
4.1 PROVOZNÍ CYKLUS	22
4.2 SLOŽKY OBĚŽNÉHO MAJETKU	22
5 KRÁTKODOBÉ FINANČNÍ ZDROJE	24
5.1 ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL	24
6 MARKETING PRODEJE	26
6.1 MARKETINGOVÝ MIX	26
7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	28
PRAKTICKÁ ČÁST	30
8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	31
8.1 HISTORIE	31
8.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	31
8.3 STRATEGICKÉ CÍLE SPOLEČNOSTI	33
9 ZHODNOCENÍ VÝCHOZÍ EKONOMICKÉ SITUACE	34
9.1 ZHODNOCENÍ VÝCHOZÍ EKONOMICKÉ SITUACE	34
9.1.1 VERTIKÁLNÍ ANALÝZA	34
9.1.2 HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA	36
9.1.3 UKAZATELE RENTABILITY A EFEKTIVNOSTI	38
9.1.4 ROZDÍLOVÉ UKAZATELE A UKAZATELE AKTIVITY	39
9.2 SHRUTÍ VÝCHOZÍ SITUACE	40
10 ANALÝZA PO ZAVEDENÍ KONSIGNAČNÍHO SKLADU	42

10.1 ZAVEDENÍ KONSIGNAČNÍHO SKLADU	42
10.2 ANALÝZA VERTIKÁLNÍ, HORIZONTÁLNÍ PO ZAVEDENÍ KONSIGNAČNÍHO SKLADU	42
10.3 ANALÝZA NÁKLADŮ	44
10.4 ANALÝZA VÝNOSŮ	47
10.5 DOPAD NA PRACOVNÍ KAPITÁL	48
10.6 ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ, DOPORUČENÍ.....	51
ZÁVĚR.....	53
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	54
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	56
SEZNAM OBRÁZKŮ	57
SEZNAM TABULEK.....	58
SEZNAM PŘÍLOH.....	59

ÚVOD

Způsob, jakým se dá výměna na trhu ulehčit a uskutečnit, záleží na stavu společnosti. Na managementu podniku závisí, zda jejich firma bude prosperovat, zda přežije, nebo zda zanikne. Obstát v tržní ekonomice vyžaduje od manažerů neustálé rozhodování, které je v podstatě řešením vzniklých problémů, a přizpůsobování podniku novým podmínkám v době globalizace. Podle Druckera (2012) podniky úspěšně přežijí, jen pokud budou věnovat maximální pozornost tržní situaci, inovacím, produktivitě, rozvoji zaměstnanců, jakosti a finančním výsledkům.

Pracuji ve firmě, kde tyto procesy probíhají, v rámci pronikání na evropské trhy a upevnování pozice na trhu, přistoupilo vedení společnosti na zřízení konsignačního skladu v Německu pro našeho nového zákazníka. Již dnes probíhají aktivity soustředující se na zřízení konsignačního skladu v Anglii a Francii pro naše strategické partnery. Zaujal mě tento způsob přiblížování se zákazníkovi a k ověření domněnky prosperity jsem si zvolila toto téma pro svou bakalářskou práci.

Bakalářská práce je rozvržena do dvou základních částí. V první teoretické části bude vytvořena teoretická základna z oblasti nákladů, výnosů, konsignačních skladů, která se bude prolínat celou bakalářskou prací.

Představení společnosti MC, a.s. bude provedeno v úvodu praktické části. Analýza výchozí situace poslouží k porovnání v pokračujících dvou kapitolách, které budou věnovány analýze nákladů a výnosů za období využívání konsignačního skladu v Německu. Následně bude pozornost zaměřena na oběžný majetek v tomto období. Součástí praktické části je závěrečné vyhodnocení výsledků analyzovaného období.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cíle

Cílem bakalářské práce je zhodnotit efektivnost na straně dodavatele při využití konsignačních skladů v rámci dodání výrobků do zemí EU.

Tržní situace se dnes pro řadu podniků mění, otvírá se jim trh téměř celé Evropy, zároveň se dostávají do tlaku zahraničních konkurenčních firem.

Metody

V praktické části po představení firmy se budu věnovat analýze výchozího stavu před využitím konsignačního skladu a následně porovnávat stav s alternativou provozování konsignačního skladu v Německu. Při analýze využiji z kvantitativních metod vybrané metody finanční analýzy (např. obrátkovost zásob, dobu obratu zásob, dobu obratu pohledávek, dále rozdílové ukazatele a v praxi nejpoužívanější poměrové ukazatele). Následně metodu komparace a analytické indukce s cílem provést závěrečné zhodnocení a vyčíslit ekonomické dopady pro hospodaření firmy, přínosy a rizika navrhované alternativy využití konsignačního skladu.

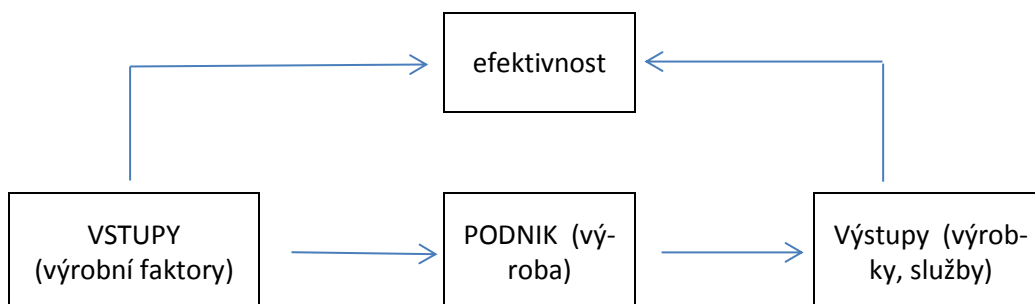
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 EFEKTIVNOST

Efektivnost je jeden z nejpoužívanějších pojmů jak odbornou, tak i laickou veřejností. Hovoříme-li v praxi o zvyšování efektivnosti, pak se většinou jedná o minimalizaci nákladů, anebo maximalizaci užítku, respektive o přiměřenost nákladů k celkovému užítku.

„Efektivnost vyjadřuje míru ekonomického zhodnocení vynaložených nákladů a měří se vztahem mezi získaným ekonomickým prospěchem a rozsahem vynaložených nákladů.“
(Landa, Polák, 2008 s.8)

Pokud podnik vyrábí výrobky uspokojující potřeby trhu s maximálním využitím všech výrobních faktorů, přičemž výrobní faktory jsou v optimálním množství a v optimální proporcii, můžeme o něm prohlásit, že vyrábí efektivně. Když se podíváme na slovo efektivnost, jeho základem je „efekt“, to je výsledek, účinek, následek. Výrobky a služby vzniknou spotřebou výrobních faktorů, které tvoří vstup. Efektivnost pak vyjádříme jako poměr výstupu ke vstupu. Takto můžeme měřit účinnost každého jednotlivého výrobního faktoru. Při hodnocení efektivnosti je vždy nutné poměřovat hodnotu výstupu k hodnotě vstupů.



Obrázek 1 Podnik jako systém (Synek, Kislingerová, 2015)

Ukazatel efektivnosti výnosy / náklady se v praxi také používá v převrácené hodnotě jako podíl nákladů připadajících na 1,- Kč výnosů a označuje se jako ukazatel haléřové nákladovosti.

$$\text{ukazatel haléřové nákladovosti} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy}} \quad (1)$$

Ukazatel efektivnosti i ukazatel haléřové nákladovosti můžeme považovat za charakteristiku hospodárnosti. Landa uvádí vedle efektivnosti druhým klíčovým pojmem manažerského účetnictví hospodárnost, která je kritériem racionality vynakládání a spotřeby ekonomických zdrojů. Projevuje se ve formě úspornosti a výtěžnosti. Často je hospodárnost přímo ztotožňována s efektivností. (Landa, Polák, 2008)

„Heyne uvádí: „Efektivnost a ekonomie (hospodárnost) jsou prakticky synonyma. Oba termíny označují účinnost, s jakou jsou používány prostředky k dosažení cílů“. Zwach považuje hospodárnost za jeden z principů podnikohospodářské vědy a charakterizuje ji takto: „Hospodárnost se projevuje ve snaze dosáhnout maxima užitku minimem obětí, a to jak po stránce výrobně technické, tak také po stránce hospodářské.“ Výrobně technická hospodárnost spočívá ve volbě technických prostředků k dosažení zamýšleného technického výkonu, hospodářská stránka kalkuluje s vyčíslenými náklady podstoupených obětí, které srovnává s dosaženými výnosy – užitky.“ (Synek, Kislingerová, 2015, s.56)

1.1 Rentabilita

Rentabilita respektive výnosnost patří k nejdůležitějším charakteristikám podnikatelské činnosti. S principem hospodárnosti se vzájemně doplňují. Vyšší hospodárnost zvyšuje rentabilitu. Rentabilita je kromě hospodárnosti silně ovlivňována i tržními podmínkami jako jsou ceny vstupů, ceny výrobků a služeb, mírou rizika apod. I když každý podnik má své specifické cíle, je všem podnikům společný cíl dosahovat uspokojivé výnosnosti vloženého kapitálu.

„Rentabilita jest legitimací, kterou se osvědčuje způsobilost výdělečného podniku k ukojení cizích potřeb.“ (Synek, Kislingerová, 2015, s.58)

Ukazatel rentability tržeb

Ukazatel zisku v poměru k tržbám nebo k výnosům vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb respektive výnosů. Ukáže kolik vyprodukuje podnik „efektu“ na 1 Kč tržeb nebo výnosů.

$$\text{rentabilita obratu} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (2)$$

Rentabilita vlastního kapitálu

Za velmi důležité kritérium v podnikání považujeme míru zhodnocení vlastního kapitálu, měřenou rentabilitou vlastního kapitálu (ROE). Tento ukazatel získáme poměrem čistého zisku a vlastního kapitálu.

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (3)$$

Rentabilita celkových aktiv

Ukazatel celkových aktiv (ROA) vyjadřuje jaký je obrat celkových aktiv, jak jsou využívána celková aktiva. Tento ukazatel je velmi důležitý, který měří výkonnost tedy produkční sílu podniku.

$$\text{rentabilita celkových aktiv} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}} \quad (4)$$

Rentabilita nákladů

Rentabilita nákladů nám vyjadřuje, jakou hodnotu nákladů musíme vynaložit na 1,- Kč zisku. Ukazatel vypovídá o efektivnosti hospodářské činnosti podniku.

$$\text{rentabilita nákladů} = \frac{\text{zisk}}{\text{náklady}} \quad (5)$$

(Knápková, Pavelková, 2010; Holečková, 2008)

2 NÁKLADY, VÝNOSY, ZISK

2.1 Náklady

„Definice nákladů je celá řada, např.:

Náklad je účelné vynaložení (spotřeba) hospodářských prostředků v peněžním vyjádření.

Náklady jsou peněžní částky, které podnik účelně vynaložil na získání výnosů.

Náklad představuje cenu vstupů do procesů probíhajících v podniku.“ (Kožená, 2007, s.62)

V podstatě se používá dvojí pojetí nákladů, a to ve finančním účetnictví, které je určeno pro externí uživatele, druhé v manažerském (vnitropodnikovém) účetnictví, určené k využití manažerům v řízení podniku. Náklady je nutno odlišit od peněžních výdajů, které představují úbytek peněžních prostředků podniku. Náklady vždy musí souviset s výnosy příslušného období, musí být zajištěna věcná a časová shoda výnosů a nákladů s vykazovaným obdobím. To zabezpečujeme časovým rozlišováním nákladů a výnosů. Náklady představují důležitý syntetický ukazatel kvality činnosti podniku.

2.1.1 Řízení nákladů

Úkolem managementu je náklady usměrňovat a řídit. Řízení nákladů vyžaduje jejich podrobné třídění. Existuje hodně způsobů jak toto třídění provést. Dle Krále je třeba si uvědomit, že členění jakýchkoli jevů musí být vyvoláno účelovou potřebou. Dále bude postupováno v třídění nákladů dle manažerského řízení.

Druhové třídění nákladů

Toto třídění je soustřeďování nákladů do stejnorodých skupin. Základními druhy jsou:

- **Spotřeba** surovin a materiálu, paliv a energie, provozních látek
- **Odpisy** budov, strojů, výrobního zařízení, nástrojů, nehmotného investičního majetku,
- **Finanční náklady** zahrnující pojistné, placené úroky, poplatky,
- **Náklady na externí služby**, jako jsou opravy, udržování, dopravné, cestovné,

Podrobnější druhové třídění se uplatňuje ve výsledovce. Jde o externí náklady, prvotní vznikající stykem podniku s jeho okolím, přicházejí z vnějšku. Nelze je členit, proto je označujeme jako náklady jednoduché.

Účelové členění nákladů

Vyjadřují účelový vztah nákladů k podnikovým výkonům, určujeme jimi skutečnou spotřebu podle místa vzniku a odpovědnosti.

Podle vztahu k činnosti aktivitě nebo operaci:

- Náklady technologické
- Náklady na obsluhu řízení

Technologické náklady ve výrobě se obvykle rozdělují na:

- Náklady jednicové, vztahující se k určitému výkonu
- Náklady režijní, související s výrobou jako celkem, kontrola bývá obtížnější

Členění nákladů podle odpovědnosti

Základem tohoto členění je místo vzniku nákladu, tj. *odpovědnostní střediska*, která jsou základem ekonomické struktury podniku. Mezi těmito středisky vznikají *druhotné* náklady, které jsou *interní* náklady. Vznikají spotřebou vnitropodnikových výkonů, dají se rozložit na původní nákladové druhy. Projevují se při zúčtování podle hospodářských středisek.

Kalkulační členění nákladů

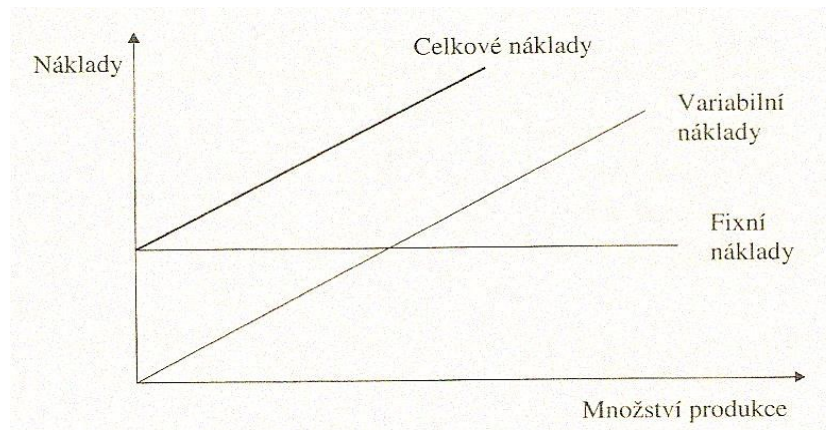
U těchto nákladů se posuzuje příčinná souvislost nákladů s určitým finálním nebo dílčím výkonem. Měli bychom mít na zřeteli účel přiřazení nákladů ke konkrétnímu výkonu. Z hlediska praktických početně technických možností rozlišujeme dvě skupiny nákladů:

- přímé náklady – bezprostředně souvisí s konkrétním výkonem.
- nepřímé náklady – nevážou se na jeden výkon, zajišťují procesy v podniku v širších souvislostech.

Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů

Základem tohoto členění jsou dvě základní skupiny:

- náklady variabilní – v závislosti na objemu výkonů se mění, patří sem jednicové náklady a část režijních nákladů
- náklady fixní – při změnách v určitém rozpětí prováděných výkonů či využití kapacity zůstávají neměnné. (Král, 2008)



Obrázek 2 Průběh fixních a variabilních nákladů (Kožená, 2007, s.65)

2.1.2 Kalkulace

Kalkulace nákladů je chápána jako stanovení nákladů na konkrétní výkon podniku a počet nákladů na kalkulační jednici.

„Význam kalkulace spočívá zejména ve skutečnosti, že zobrazuje naturálně vyjádřený výkon a jeho finanční charakteristiky a umožňuje ovlivňovat výši a strukturu nákladů na produkt a tím i hospodářský výsledek podniku. Kalkulace tak představuje jeden ze základních nástrojů řízení nákladů.“ (Landa, Polák, 2008, s.35)

V praxi se využívá při oceňování výkonů jednotlivých útvarů a majetku vytvářeného vlastní činností při stanovení prodejních cen podnikových produktů sestavování rozpočtů střediskových nákladů a výnosů. Nezastupitelnou úlohu mají při řešení rozhodovacích situací ve vztahu k výrobnímu a prodejnímu zaměření aktivit podniku.

Všeobecný kalkulační vzorec

Jednotlivé složky nákladů se vyčísľují v kalkulačních položkách, které tvoří tzv. kalkulační vzorec. I když není závazný a jeho struktura je věcí každého podniku, je používán ve většině podniků v ČR.

Má tyto složky:

1. Přímý (jednicový) materiál
2. Přímé (jednicové) náklady
3. Ostatní přímé (jednicové) náklady

4. Provozní (výrobní) režie
 - 1.-4. Vlastní náklady výroby
5. Správní režie
 - 1.-5. Vlastní náklady výkonu
6. Odbytové náklady
 - 1.-6. Úplné vlastní náklady výkonu
7. Zisk
 - 1.-7. Prodejní cena výkonu

2.2 Výnosy

Výnosy podniku jsou peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za určité účetní období, bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu. Hlavními výnosy a rozhodující složkou výrobního podniku jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Vedlejší složkou tržeb jsou tržby za prodané zásoby materiálu, nepotřebné stroje a jiné zařízení. (Synek, 2007)

2.2.1 Struktura výnosů

- **Provozní výnosy** - získané v provozně hospodářské činnosti podniku
- **Finanční výnosy** - získané z finančních investic, cenných papírů, vkladů a účastí
- **Mimořádné výnosy** - získané mimořádně

2.2.2 Tržby

Tržby jsou hlavním finančním zdrojem podniku, které jsou použity k úhradě jeho nákladů, daní, výplatě dividend a také rozšířené reprodukci. Jednotlivé složky tržeb zjistíme z výkazu zisků a ztráty, stručně zvaný výsledovka.

Rozlišujeme tržby z prodeje:

- vyrobených výrobků a poskytnutých služeb
- nakoupeného zboží
- zásob materiálu, nepotřebných strojů a jiných zařízení
- patentů, licencí, vynálezů apod.

Tržby za výrobky jsou nejvíce ovlivněny:

- fyzickým objemem výroby, který nám může ovlivnit výrobní kapacitu a poptávku po výrobcích
- způsobem fakturace a dobou úhrady faktur
- cenami jednotlivých výrobků, jejichž výše závisí především na situaci na trhu,
- sortimentní strukturou výrob a prodeje, jejichž optimalizace může zvýšit tržby i zisk

Je-li podnik omezen požadavky trhu a výrobní kapacitou, podnikové plánování tržeb by mělo vycházet z plánování odbytu. Plánování tržeb (prodejů) stanoví předpokládané objemy prodejů. Většinou se člení podle jednotlivých výrobků a skupin zákazníků. Vychází z marketingového průzkumu trhu. Podle zjištěné poptávky u jednotlivých zákazníků dohodneme objemy prodejů, které vynásobíme předpokládanou prodejní cenou. Vypočtené tržby podle jednotlivých výrobků sečteme, porovnáme s plánovanými náklady a zjistíme, zda bychom dosáhli předpokládaného zisku. (Kožená, 2007)

2.3 Zisk

Odečteme-li od výnosů náklady, které na ně byly vynaloženy, dostaneme zisk.

$$\text{VÝNOSY} - \text{NÁKLADY} = \text{ZISK}$$

Zisk je základním cílem a podnětem veškerého podnikání, ne však cílem jediným.

2.3.1 Funkce zisku

Zisk plní tyto důležité funkce:

- **kriteriální**- zisk je ukazatel hospodaření podniku
- **rozdělovací**- zisk rozdělen do podniku a v podobě daní odveden státu
- **motivační**- zisk je motivem pro podnikání
- **rozvojová**- část zisku odvedena státu, zbytek zůstane v podniku, bude sloužit k rozvoji, inovaci výrobků a rozšiřování firmy

V podstatě existují dva základní způsoby zvyšování zisku:

- snižování nákladů, tj. zvyšování hospodárnosti
- zvyšování výnosů (Kožená, 2007)

Zisk zjišťujeme z výkazu zisku a ztráty, sestavuje se měsíčně a uvádíme jej kumulovaně od začátku roku.

Tabulka 1 Struktura hospodářského výsledku – výkaz zisku a ztráty (Kožená, 2007)

Řádek č.	Struktura	Vztah
1.	Tržby z prodaného zboží	
2.	(-) Náklady spojené s prodejem zboží	
3.	Obchodní marže (rozpětí)	(1-2)
4.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a tržeb	
5.	(-) Provozní náklady	
6.	Provozní hospodářský výsledek	(3+4-5)
7.	Finanční výnosy	
8.	(-) Finanční náklady	
9.	Finanční hospodářský výsledek	(7-8)
10.	Mimořádné výnosy	
11.	(-) Mimořádné náklady	
12.	Mimořádný hospodářský výsledek	(10-11)
13.	Hospodářský výsledek za účetní období	(6+9+12)

V poslední době se začal používat zisk v různých podobách, pro různé analýzy se již vžila tato klasifikace zisku:

- EBIT – zisk před odpisy, úroky a daněmi
- EBIT – zisk před úroky a daněmi
- EBT - zisk před zdaněním
- EAT – zisk po zdanění (Synek, 2007)

3 KONSIGNAČNÍ SKLAD

Konsignačním skladem se obvykle označuje sklad u nevlastníka zboží. Účelem zřízení konsignačního skladu je, aby lokace zboží byla blíže zákazníkovi. Podle užší definice můžeme pak říci, že je to sklad, který zřizuje dodavatel – konsignant u svého odběratele – konsignatáře. Zboží je tam skladováno na účet a riziko dodavatele, odběratel má právo zboží odebrat podle potřeby a v určitém časovém odstupu zboží platí, případně upozorňuje na potřebu zboží doplnit.

3.1 Legislativa

Český právní řád nezná pojem konsignační sklad. Při konstrukci konsignační smlouvy se proto vychází ze skladovací smlouvy a u hodně případů také z komisionářské smlouvy. Konsignatář totiž vystupuje jako skladovatel a zároveň i jako komisionář, protože jedná vlastním jménem na účet komitenta, v tomto případě konsignanta. Dodání zboží přes konsignační sklad se považuje za dodané, jakmile je ukončena doprava do konsignačního skladu, nikoli až při odběru.

Zákon o DPH

Při provozování konsignačních skladů v zemích EU nesmíme zapomínat na legislativu pro nás vyplývající a to zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Zákon o DPH neobsahuje specifická ustanovení týkající se uplatnění DPH v případě dodání zboží do konsignačního skladu umístěného v jiném členském státě EU. V tomto případě je potřeba přiměřeně uplatnit obecná ustanovení zákona. Dodání zboží tuzemským dodavatelem do konsignačního skladu umístěného na území jiného členského státu představuje z hlediska českého zákona o DPH přemístění obchodního majetku do jiného členského státu. Pokud dojde ke splnění podmínek stanovených §64 zákona o DPH, jedná se o osvobozené plnění s nárokem na odpočet DPH na vstupu. Pokud je zboží dodáváno prostřednictvím konsignačního skladu do států EU, je třeba ověřit dle platné lokální legislativy, zda stát, do něhož je zboží přemístěno, uplatňuje zjednodušený postup, kdy je povinnost přiznat daň přenesena přímo na odběratele registrovaného k DPH v daném členském státě, nebo zda tuzemskému dodavateli vzniká v daném členském státě povinnost registrovat se k DPH z titulu přemístění obchodního majetku.

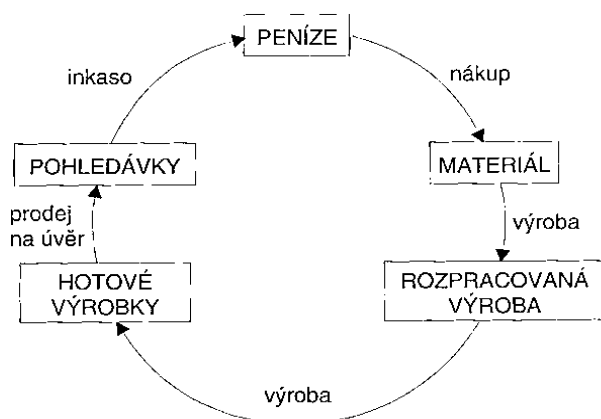
4 OBĚŽNÝ MAJETEK

Oběžný majetek, také často nazýván jako pracovní kapitál, je kapitál krátkodobý s dobou obratu kratší než jeden rok. Výše a struktura pracovního kapitálu podniku je výsledkem řady faktorů podnikového dění.

Kromě principů hospodárnosti a rentability se za další princip chování podniku v tržní ekonomice považuje princip finanční rovnováhy, který říká, že podnik by měl být schopen v termínech plnit svoje platební povinnosti.

4.1 Provozní cyklus

Provozní cyklus nás informuje o průměrné době, za kterou firma přemění zboží/výrobky či služby do hotovosti. Ukazatel vyjadřuje, kolik dnů je třeba k prodeji zásob a následně, kolik dnů je třeba k inkasu pohledávek. Zjednodušeně lze říci, že provozní cyklus znamená dobu potřebnou na přeměnu krátkodobých aktiv do hotovosti, nebo také, že potřeba krátkodobého financování je vyjádřena v délce provozního cyklu. V kontextu řízení Cash Flow firmy platí, že čím je délka provozního cyklu delší, tím více zdrojů k financování krátkodobých aktiv je potřeba, a tím je zpravidla financování nákladnější a naopak.



Obrázek 3 Koloběh oběžných aktiv (Synek, 2007)

4.2 Složky oběžného majetku

Oběžný majetek se v podniku vyskytuje ve věcné formě tj. zásoby a peněžní formě, do které zahrnujeme pohledávky a krátkodobý finanční majetek.

Zásoby lze rozdělit na dvě hlavní skupiny:

Zásoby nakupované:

- materiál, který se spotřebovává při činnosti podniku, patří mezi něj výrobní materiál, suroviny, pomocný materiál, náhradní díly, obaly, drobný hmotný majetek .
- zboží, které je nakupováno za účelem dalšího prodeje beze změny stavu

Zásoby vlastní výroby:

- nedokončená výroba
- polotovary
- výrobky
- zvířata

Pohledávky představují vyfakturované a dosud nezaplacené dodávky zákazníkům.

Krátkodobý finanční majetek zahrnuje peníze na bankovních účtech, ceniny, různé druhy cenných papírů, které jsou určeny k prodeji do jednoho roku od jejich pořízení.

5 KRÁTKODOBÉ FINANČNÍ ZDROJE

Pomocí krátkodobých zdrojů se financuje oběžný majetek. Slouží k profinancování běžného, každodenního provozu podniku.

(Knápková, 2009) uvádí v oblasti financování oběžného majetku tři základní strategie:

- **neutrální strategie** - trvale přítomný oběžný majetek je financován dlouhodobým kapitálem, pohyblivý objem oběžného majetku je pak financován krátkodobým cizím materiálem.
- **agresivní strategie** – krátkodobě je financována i část trvale přítomného oběžného majetku, případně dlouhodobého majetku.
- **konzervativní strategie** – trvale přítomný i pohyblivý oběžný majetek je financován z dlouhodobých finančních zdrojů.

Zdroje v oblasti krátkodobého financování

Obvykle nejvýznamnějším zdrojem financování oběžného majetku je **obchodní úvěr**, který čerpá odběratel od dodavatele tím, že mu dodávky za zboží platí až po uplynutí sjednané lhůty.

Dalším kvantitativně i kvalitativně významný zdroj krytí oběžného majetku představují **krátkodobé bankovní úvěry**. Jejich formou mohou být kontokorentní úvěr, eskontní úvěr, lombardní i revolvingový úvěr, ale také krátkodobá bankovní půjčka.

K ostatním zdrojům tohoto financování patří: závazky vůči zaměstnancům, závazky vůči státu, závazky z plateb pojistného, krátkodobé výpůjčky od jiných podniků aj.

Factoring je nástroj k ovlivňování likvidity podniku. Představuje prodej pohledávek podniků bankám nebo specializovaným finančním institucím. (Knápková, Pavelková, 2009)

5.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (ČPK), neboli provozní kapitál, patří k nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům, který je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Chceme-li aby byl podnik likvidní, musí mít potřebnou výši relativně volného kapitálu.



Obrázek 4 Čistý pracovní kapitál (Knápková, Pavelková, 2010, s.82)

6 MARKETING PRODEJE

„Dobrý marketing není výsledkem náhody, ale důsledkem pečlivého plánování a provedení. Marketingové praktiky jsou neustále vylepšovány a přetvářeny v podstatě ve všech odvětvích, aby se zvýšila šance na úspěch. Výborný marketing je však vzácný a není ho snadné dosáhnout. Marketing je jak uměním, tak vědou.“ (Kotler, 2007, s.42)

(Kotler, Keller, 2007) na otázku co je marketing odpovídají jednou z nejstručnějších definic takto: „Naplnovat potřeby se ziskem.“

Americká marketingová asociace nabízí následující formální definici: *„Marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma a držitelé jejich akcií.“*

6.1 Marketingový mix

Marketingový mix zahrnuje všechny podstatné nástroje, s kterými se firma obrací na trh, na zákazníky, vše co rozhoduje o jejím úspěchu na trhu. Jsou rozděleny do čtyř základních skupin, kterým se říká 4P:

- Výrobek (**p**roduct)
- Cena (**p**rice)
- Umístění (**p**lace)
- Propagace (**p**romotion)

Kotler, Keller (2007) zahrnují do marketingového mixu také program 4C:

- Celkový užitek pro zákazníka (**c**ustomer benefits)
- Výdaje zákazníka (**c**ustomer cost)
- Dostupnost řešení (**c**onvenience)
- Komunikace (**c**ommunication)

Rozhodnutí o tomto marketingovém mixu je třeba činit tak, aby ovlivňovala obchodní cesty i konečné spotřebitele. Ceny, množství pracovníku prodeje a výdaje na reklamu může měnit krátkodobě, avšak vyvíjet výrobky a měnit distribuční cesty může jen v dlouhodobé perspektivě. (Kotler, Keller, 2007)

Cena

Stanovení ceny je jedním z nejzávažnějších a nejdůležitějších kroků manažerského rozhodování. Stanovení cen je rychlá dovednost, protože cena je zdrojem příjmu pro tvorbu cen je rychlá firma. Při tvorbě cen svých výrobků se může orientovat na:

- Náklady výrobku – vychází buď z úplných vlastních nákladů a připočte příslušnou část zisku, nebo z kalkulace neúplných nákladů. Nákladově orientovaná tvorba cen je rychlá a přehledná, proto je v praxi poměrně rozšířená.
- Poptávku po výrobcích – přizpůsobí z analýzy trvání výše ceny zákazníkům, vychází z podrobné analýzy trhu.
- Ceny konkurence – stanovení cen dle konkurentů

(Synek, Kislíngerová, 2015)

Distribuce

V oblasti distribuce se jedná o rozhodnutí jakými způsoby (cestami, kanály) výrobky prodávat. Nejobvyklejší distribuce je:

- Přímý prodej uživateli – většinou pro podniky nebo jiné výrobce
- Prodej přes velkoobchod – mezičlánek pro maloobchody
- Prodej přes prodejce – dealeři, brokeři nebo prodejní agenti prodávající konečným uživatelům

(Synek, Kislíngerová, 2015)

7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V úvodu teoretické části je popsána efektivnost, která vyjadřuje míru zhodnocení vynaložených prostředků. Při hodnocení efektivnosti je vždy nutné poměřovat hodnotu výstupu k hodnotě vstupů. S efektivitou je často ztotožňována hospodárnost, která je kritériem racionality vynakládání ekonomických zdrojů.

Náklady jsou peněžní částky, které podnik účelně vynaložil na získání výnosů. Hlavním cílem ekonomů a manažerů je řízení nákladů. Proto je nutné celkové náklady třídit. Členění nákladů se provádí podle nákladových druhů, podle účelu, podle odpovědnosti za jejich vznik, podle hlediska rozhodování a pro řízení hospodárnosti je důležité členění kalkulační. Jedním ze základních nástrojů řízení nákladů je kalkulace, která je přehledem jednotlivých složek nákladů na kalkulační jednici.

Výsledkem činnosti jsou výkony, jejichž oceněním dostáváme výnosy. Hlavní složkou výnosů jsou tržby za prodej výrobků a služeb. Odečtením nákladů od výnosů vzniká zisk, kterému je věnována třetí část kapitoly. Vysvětleny jsou zde funkce zisku. Zisk zjišťujeme z výkazu zisku a ztráty. Struktura hospodářského výsledku je zachycena v tabulce 1.

Jednou z distribučních cest, jak se přiblížit zákazníkovi je vyžití konsignačních skladů. Podle užší definice můžeme pak říci, že je to sklad, který zřizuje dodavatel – konsignant u svého odběratele – konsignatáře. V rámci vyžití konsignačních skladů v EU je důležitá i legislativa vyplývající ze zákona 235/2004 sb. o DPH.

Oběžný majetek, označovaný též jako pracovní kapitál má podobu věcnou – zásoby materiálu, nedokončená výroba, hotové výrobky a podobu peněžní – pohledávky, peníze v bance, hotovost. Oběžný majetek je charakteristický tím, že mění svou podobu z peněžní na věcnou a naopak, jedná se tzv. provozní cyklus.

Pro financování oběžného majetku můžeme zvolit tři základní strategie odlišující se vzájemně náklady na financování a mírou rizika: neutrální strategii, nejrizikovější agresivní strategii, konzervativní strategii, která je v podstatě financována dlouhodobými finančními zdroji. Čistý pracovní kapitál je dán rozdílem mezi sumou oběžných aktiv a sumou krátkodobých závazků. Měl by být dostatečně velký, aby umožnil vypořádat se všemi krátkodobými závazky.

Poslední kapitolou teoretické části je marketing prodeje. Jsou zde představeny pojmy jako marketingový mix, jednotlivé složky marketingového mixu jako jsou produkt, místo, cena, propagace. Snahou firem musí být optimální využití nástrojů marketingového mixu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Výrobní firma: MC, a.s.

Vznik: 1992

Sídlo: Bojkovice

Předmět podnikání: výroba a vývoj aerosolových hliníkových obalů

Základní kapitál: 91 544 000,- Kč ve 100% vlastnictví společnosti Seaford Ltd

8.1 Historie

MC, a.s. vznikla privatizací státního podniku Zeveta. K 1.5.1992 se osamostatňuje výroba aerosolových obalů a vzniká nová akciová společnost se základním jměním 35 004 tis. Kč a akcie v této hodnotě byly prodány v první vlně kuponové privatizace. Větší část akcií získaly podílové fondy (57%) zbylou část drobní akcionáři.

Výrobní program nové společnosti byl ucelený, společnost již od data svého vzniku samostatně organizovala nákup základních materiálů, výrobu, prodej včetně exportu i řízení akciové společnosti. Závislost na původním podniku byla jen v energetické oblasti i ta však byla v průběhu dalšího období odstraněna. Počet pracovníků se postupně zvýšil z původních 85 až na dnešních 430 pracovníků. Po vzniku společnosti se vyrábělo na dvou linkách, z toho jedna linka z šedesátých let pro svoji nevhodnost pro další záměry výroba byla brzy odinstalována a prodána. Výrazně se zvýšila kvalita výroby a to zásluhou investic do nových technologických zařízení. Během let 1997 – 2012 bylo pořízeno sedm nových výrobních kontinuálních linek na výrobu aerosolových nádobek. Výnosy se zvýšily z původních cca 100 mil Kč ročně na téměř 1 730 mil. Kč v roce 2015.

8.2 Předmět podnikání

Hlavním předmětem podnikání firmy MC, a.s. je výroba aerosolových hliníkových obalů. Tato činnost spadá dle Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE do sekce C - zpracovatelský průmysl, tedy CZ-NACE 25920.

Hlavní a jedinou oblastí činnosti společnosti je výroba hliníkových aerosolových nádobek, které nacházejí uplatnění v kosmetickém, farmaceutickém a potravinářském průmyslu. Charakter výrobku vylučuje přímý prodej spotřebiteli, výrobky se dodávají dalším zpracovatelům, výrobcům kosmetického a drogistického zboží, výrobcům léků a výrobcům po-

travinářských přípravků. Celá výroba je soustředěna v sídle společnosti, společnost nemá žádné organizační složky v zahraničí ani v tuzemsku. Aerosolové nádoby jsou vyráběny na osmi kontinuálních výrobních linkách z hliníkových kalot protlačováním za studena jako monoblok. Jedná se o zakázkovo-sériovou výrobu. Výrobní linky jsou sestaveny a určeny pouze pro výrobu aerosolových obalů. Společnost je schopná poskytovat produkt, který splňuje požadavky zákazníka a aplikovatelné požadavky legislativních a jiných předpisů.



Obrázek 5 Aerosolové obaly (vnitropodnikové zdroje MC)

Nezbytnou součástí její činnosti je neustálý vývoj směřující jednak ke snížení materiálových a energetických nároků na výrobu těchto obalů. Druhá rovina vývoje je zaměřena na realizaci požadavků zákazníků v oblasti designu a ergonomie výrobku, tedy zvyšování technické úrovně a procesů. MC, a.s. je díky kvalitě a schopnostem vývojového týmu a možnostem testování předním evropským producentem a inovátorem v oblasti aerosolových obalů.

Společnost patří k významným producentům aerosolových obalů v Evropě, kde zaujímá přibližně v současnosti 13% společného trhu. Vzhledem k dlouhodobé úspěšné výzkumné a vývojové činnosti je MC, a.s. předními evropskými subjekty v oboru plnění považována

za inovativního leadera v oboru. Zákazníci se tak obrací na společnost se stále rostoucími požadavky na konstrukci, design a klíčové parametry aerosolových obalů.

8.3 Strategické cíle společnosti

- Zvýšení efektivity výroby - minimálně využívat služeb třetích stran
- Úzká návaznost na sektor výzkumu a vývoje
- Snížení negativních dopadů výroby na životní prostředí, snížení materiálové náročnosti
- Snížení energetické náročnosti
- Výrobní prostory s dostatečným vývojovým zázemím
- Zvýšení efektivity provozu
- Centralizace podnikové agendy do informačního systému
- Inovace výrobního portfolia a zavádění nových výrobků
- Nalezení nových distribučních kanálů na zahraničních trzích
- Efektivní komunikace se zákazníky

9 ZHODNOCENÍ VÝCHOZÍ EKONOMICKÉ SITUACE

9.1 Zhodnocení výchozí ekonomické situace

Nyní bude firma představena s využití vybraných ekonomických ukazatelů finanční analýzy, které jsou důležitým zdrojem informací pro řízení podniku. Analýza vybraných ekonomických ukazatelů bude provedena za roky 2012 – 2014. Zdrojem dat jsou primární výkazy, kterými jsou výkaz zisků a ztrát a rozvaha.

9.1.1 Vertikální analýza

Vertikální analýza spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentuálního podílu ke zvolené základně. Suma výnosů a nákladů je vztahová veličina u výkazu zisku a ztráty. Bilanční suma je vztahovou veličinou u rozvahy.

Tabulka 2 Vertikální analýza společnosti výkazu zisků a ztrát MC, a.s. (vlastní zpracování)

v tis Kč	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	860	810	923	0%	0%	0%
Výkony	1 442 774	1 485 216	1 435 250	93%	92%	94%
Tržby za prodej výrobků a služeb	1 458 965	1 496 451	1 439 782	94%	92%	95%
Změna stavu zásob	-16 192	-11 235	-4 532	-1%	-1%	0%
Tržby z prodeje materiálu	59 244	48 985	48 515	4%	3%	3%
Tržby z prodeje DM	70	174	239	0%	0%	0%
Ostatní provozní výnosy	11 786	37 360	13 571	1%	2%	1%
Výnosové úroky	33	38	23	0%	0%	0%
Ostatní finanční výnosy	33 049	47 333	24 437	2%	3%	2%
VÝNOSY	1 547 815	1 619 916	1 522 958	100%	100%	100%
Náklady na zboží	783	734	790	0%	0%	0%
Výkonová spotřeba	1 051 169	1 033 471	936 935	75%	73%	71%
Spotřeba materiálu a energie	868 437	832 813	773 850	62%	58%	59%
Služby	182 732	200 658	163 085	13%	14%	12%
Osobní náklady	171 195	174 845	188 930	12%	12%	14%
Daně a poplatky	356	320	316	0%	0%	0%
Odpisy	79 338	100 989	110 417	6%	7%	8%
ZC prodaného DM a materiálu	4 832	2 332	3 595	0%	0%	0%
Změna stavu rezerv	0	0	0	0%	0%	0%
Ostatní provozní náklady	3 657	4 041	3 932	0%	0%	0%
Nákladové úroky	9 824	4 921	4 896	1%	0%	0%
Ostatní finanční náklady	44 430	56 615	26 396	3%	4%	2%
Daň z příjmu	34 540	45 869	44 063	2%	3%	3%
Mimořádné náklady	0	0	0	0%	0%	0%

NÁKLADY	1 400 124	1 424 139	1 320 270	100%	100%	100%
----------------	------------------	------------------	------------------	------	------	------

Struktura položek výnosů a nákladů se nijak významně za sledovaná období neodlišuje. Společnost dosahuje vysoké hodnoty za prodej výrobků a služeb, což je dáno jejím předmětem činnosti. 95% - 97% tržeb za prodej výrobků za sledované období tvoří export. Výkonová spotřeba napovídá o vysoké materiálové náročnosti výroby. Podíváme-li se na poměr výkonové spotřeby a osobních nákladů, nám vypovídá o vysoké technologické úrovni výrobních procesů. Ostatní výnosy jsou reprezentovány tržbami za materiál – většinu tvoří hliníkový odpad. Vzhledem k tržbám jsou zanedbatelné.

V následující tabulce 3 se zaměříme na položky rozvahy v analyzovaných letech a posoudíme zastoupení jednotlivých položek k bilanční sumě.

Tabulka 3 Vertikální analýza položek rozvahy společnosti MC, a.s. (vlastní zpracování)

v tis Kč	2012	2013	2014	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	1 124 334	1 290 830	1 138 103	100%	100%	100%
Dlouhodobý majetek	812 284	795 104	687 925	72%	62%	60%
Oběžná aktiva	301 983	486 105	444 628	27%	38%	39%
Zásoby	116 303	109 608	125 074	10%	8%	11%
Pohledávky	136 812	127 189	127 755	12%	10%	11%
KFM	48 868	249 308	191 798	4%	19%	17%
Časové rozlišení	10 066	6 764	5 550	1%	1%	0%
PASIVA CELKEM	1 124 334	1 290 830	1 138 103	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	545 670	741 446	614 134	49%	57%	54%
Základní kapitál	91 544	91 544	91 544	8%	7%	8%
VH minulých let	295 944	436 251	319 902	26%	34%	28%
VH běžného úč.období	147 691	195 777	202 688	13%	15%	18%
Cizí zdroje	567 614	543 800	521 414	50%	42%	46%
Rezervy	0	0	0	0%	0%	0%
Dlouhodobé závazky	208 388	52 602	47 246	19%	4%	4%
Krátkodobé závazky	359 225	344 817	252 235	32%	27%	22%
Bankovní úvěry	0	146 381	221 933	0%	11%	20%
-dlouhodobé	0	146 381	221 933	0%	11%	20%
-krátkodobé	0			0%	0%	0%
Časové rozlišení	11 050	5 583	2 555	1%	0%	0%

Z tabulky lze vyčíst, vyšší zastoupení dlouhodobého majetku, je to dáno automatizovanou výrobou aerosolových nádobek. U oběžných aktiv v jednotlivých letech procentuální zastoupení roste. Zaznamenali jsme změnu ve struktuře oběžných aktiv. Nejvíce vzrostl krát-

kodový finanční majetek. Přibýly finanční prostředky na bankovních účtech. Společnost je schopna splácet své závazky.

Na straně pasiv zastoupení vlastních a cizích zdrojů je vyrovnané, pro ukazatele zadluženosti velmi pozitivní. Struktura cizích zdrojů se v letech 2013 a 2014 mění. Cizí zdroje se navýšily o bankovní úvěr, což v případě optimální finanční struktury nemusí být negativní.

9.1.2 Horizontální analýza

Horizontální analýza se zabývá porovnáním změn položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti, ukazuje vývojový trend. Z údajů uvedených v tabulce vývoje výnosů a nákladů ve třech letech zjišťujeme následující skutečnosti.

Tabulka 4 Horizontální analýza MC,a.s. (vlastní zpracování)

v tis Kč	2012	2013	2014	13/12	14/13	14/12
Tržby za prodej zboží	860	810	923	-6%	14%	7%
Výkony	1 442 774	1 485 216	1 435 250	3%	-3%	-1%
Tržby za prodej výrobků a služeb	1 458 965	1 496 451	1 439 782	3%	-4%	-1%
Změna stavu zásob	-16 192	-11 235	-4 532	-31%	-60%	-72%
Tržby z prodeje materiálu	59 244	48 985	48 515	-17%	-1%	-18%
Tržby z prodeje DM	70	174	239	149%	37%	241%
Ostatní provozní výnosy	11 786	37 360	13 571	217%	-64%	15%
Výnosové úroky	33	38	23	15%	-39%	-30%
Ostatní finanční výnosy	33 049	47 333	24 437	43%	-48%	-26%
VÝNOSY	1 547 815	1 619 916	1 522 958	5%	-6%	-2%
Náklady na zboží	783	734	790	-6%	8%	1%
Výkonová spotřeba	1 051 169	1 033 471	936 935	-2%	-9%	-11%
Spotřeba materiálu a energie	868 437	832 813	773 850	-4%	-7%	-11%
Služby	182 732	200 658	163 085	10%	-19%	-11%
Osobní náklady	171 195	174 845	188 930	2%	8%	10%
Daně a poplatky	356	320	316	-10%	-1%	-11%
Odpisy	79 338	100 989	110 417	27%	9%	39%
ZC prodaného DM a materiálu	4 832	2 332	3 595	-52%	54%	-26%
Změna stavu rezerv	0	0	0	0%	0%	0%
Ostatní provozní náklady	3 657	4 041	3 932	11%	-3%	8%
Nákladové úroky	9 824	4 921	4 896	-50%	-1%	-50%
Ostatní finanční náklady	44 430	56 615	26 396	27%	-53%	-41%
Daň z příjmu	34 540	45 869	44 063	33%	-4%	28%
Mimořádné náklady	0	0	0	0%	0%	0%
NÁKLADY	1 400 124	1 424 139	1 320 270	2%	-7%	-6%

Výkony za sledované období se v podstatě nemění, k vylepšení dochází v roce 2013. V tomto roce vykazuje společnost nejlepší výsledky za sledované období. Klesající trend výkonové spotřeby je ovlivněn snižováním spotřeby materiálu a energie, i když v roce 2012 výkony o 3% vzrostly. Klesající trend výkonové spotřeby má pozitivní vliv na ukazatele efektivnosti a rentability a v konečném důsledku na to, že přidaná hodnota roste. Růst osobních nákladů je dán zvyšováním počtu zaměstnanců. Zvyšující se náklady na odpisy vypovídají o realizovaných investicích. Ostatní finanční náklady z větší části ovlivňují kurzové ztráty a u ostatních finančních výnosů kurzové zisky. Položka nákladové úroky se snižuje v důsledku snižování zadlužení společnosti.

Následující tabulka horizontální analýzy vypovídá o změnách majetkové struktury ve sledovaném období v MC, a.s.

Tabulka 5 Horizontální analýza majetkové struktury MC, a.s. (vlastní zpracování)

v tis Kč	2012	2013	2014	13/12	14/13	14/12
AKTIVA CELKEM	1 124 334	1 290 830	1 138 103	15%	-12%	1%
Dlouhodobý majetek	812 284	795 104	687 925	-2%	-13%	-15%
Oběžná aktiva	301 983	486 105	444 628	61%	-9%	47%
Zásoby	116 303	109 608	125 074	-6%	14%	8%
Pohledávky	136 812	127 189	127 755	-7%	0%	-7%
KFM	48 868	249 308	191 798	410%	-23%	292%
Časové rozlišení	10 066	6 764	5 550	-33%	-18%	-45%
PASIVA CELKEM	1 124 334	1 290 830	1 138 103	15%	-12%	1%
Vlastní kapitál	545 670	741 446	614 134	36%	-17%	13%
Základní kapitál	91 544	91 544	91 544	0%	0%	0%
VH minulých let	295 944	436 251	319 902	47%	-27%	8%
VH běžného úč. období	147 691	195 777	202 688	33%	4%	37%
Cizí zdroje	567 614	543 800	521 414	-4%	-4%	-8%
Rezervy	0	0	0	0%	0%	0%
Dlouhodobé závazky	208 388	52 602	47 246	-75%	-10%	-77%
Krátkodobé závazky	359 225	344 817	252 235	-4%	-27%	-30%
Bankovní úvěry	0	146 381	221 933	0%	52%	100%
-dlouhodobé	0	146 381	221 933	0%	52%	100%
-krátkodobé	0	0	0	0%	0%	0%
Časové rozlišení	11 050	5 583	2 555	-49%	-54%	-77%

Z horizontální analýzy bylo zjištěno, že k podstatným změnám došlo uvnitř oběžných aktiv. Změnila se struktura, ale i hodnota oběžných aktiv rapidně stoupla v roce 2013, v roce

2014 byl zaznamenán mírný pokles. Největší nárůst byl v roce 2013 u krátkodobého finančního majetku. U zásob v roce 2013 došlo k mírnému poklesu, ale opět v roce 2014 se zásoby zvyšují. Obě změny, pokles krátkodobých pohledávek a současný nárůst finančního majetku zvyšují celkovou likviditu společnosti, což je pozitivní, ale na druhou stranu by se dalo spekulovat o nevyužití peněžních prostředků. Výše dlouhodobého majetku i jeho trend vypovídá o investicích ve společnosti, protože z hlediska časového srovnání je snížení malé, neodpovídá odpisům.

Podíváme-li se na stranu pasiv, k velkému nárůstu dochází v roce 2013 u vlastního kapitálu a to zásluhou vytvořeného zisku. V roce 2014 hodnota vlastního kapitálu klesla, i když zisk v tomto roce byl zaznamenán o 4 % větší. Porovnáme-li vývoj hodnoty hospodářského výsledku minulých let, je nižší v tomto roce a to z důvodu výplaty dividend akcionářů. Velmi pozitivní je nárůst zisku v jednotlivých letech. Cizí zdroje mají klesající trend, jenž je viditelný i u závazků. U dlouhodobých závazků je velký pokles v roce 2013. Snížení se projevilo i v roce 2014, ale pouze o 10%. V roce 2012 společnost nemá žádný úročený cizí kapitál. Na financování společnosti se podílí až v letech 2013 a 2014, kdy dochází k jeho navýšení.

9.1.3 Ukazatele rentability a efektivity

S jakou efektivností jsou zhodnocovány vstupy ve společnosti, nám udávají následující ukazatele. Zdrojem dat pro výpočet těchto ukazatelů byly výkazy zisků a ztrát a rozvahy v jednotlivých letech.

Tabulka 6 Ukazatele rentability v letech 2012-2014 (vlastní zpracování)

	2012	2013	2014
efektivnost (výnosy/náklady)	1,11	1,14	1,15
Produktivita práce (tržby/počet zaměstn.)	3 784	3 826	3 567
Rentabilita			
tržeb (výsledek hospod. /tržby)	10%	13%	14%
celkového kapitálu (výsledek hospod. /vlastní kapitál + cizí kapitál)	20%	21%	23%
vlastního kapitálu (výsledek hospod. /vlastní kapitál)	27%	26%	33%
aktiv (výsledek hospod. /aktiva)	13%	15%	18%
nákladů (výsledek hospod. /tržby)	11%	14%	15%

Tyto ukazatele vypovídají o velmi dobrém hospodaření, především výše zisku, kterého firma za toto období dosahuje, ukazují schopnost MC, a.s. vytvářet nové zdroje. Informují o efektu, jakým společnost zhodnocuje vložený kapitál. Pozitivní u všech je jejich rostoucí trend.

9.1.4 Rozdílové ukazatele a ukazatele aktivity

Nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál (ČPK), který je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Vývoj ČPK za sledované období je zachycen v tabulce 7.

Tabulka 7 ČPK v letech 2012-2014 (vlastní zpracování)

Oběžná aktiva	2012	2013	2014
Zásoby	116 303	109 608	125 074
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	136 812	127 189	127 755
Krátkodobý finanční kapitál	48 868	249 308	191 798
Krátkodobé závazky	359 225	344 817	252 235
Čistý pracovní kapitál	-57 242	141 288	192 392

Čistý pracovní kapitál dosahuje v letech 2013 i 2014 kladných hodnot, což znamená, že společnost disponuje přebytkem krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji. Záporná hodnota v roce 2012 upozorňuje na chybějící krátkodobý pracovní kapitál.

Ukazatele aktivity v tabulce 8 nám naznačují, jak efektivně společnost využívá celkových aktiv. Minimální výše hodnoty by měla být větší jak 1. Hodnoty v tabulce jsou vyšší. Doba obratu zásob je doba nutná k tomu, aby finanční prostředky přešly přes výrobní a zboží formy znovu do peněžní formy. Doba splatnosti pohledávek udává období od okamžiku prodeje po obdržení platby. Doba splatnosti závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Porovnáme-li dobu splatnosti pohledávek a závazků, společnost inkasuje dříve úhrady pohledávek, než platí své dluhy, v letech 2012 a 2013 zhruba o 50 dnů, v roce 2014 se rozdíl snižuje.

Tabulka 8 Ukazatele aktivity v letech 2012-2014 (vlastní zpracování)

Aktivita	2012	2013	2014
Obrat aktiv (tržby/aktiva)	1,35	1,20	1,31

Doba obratu zásob (zásoby /tržby) dny	28	26	30
Doba splatnosti pohledávek (pohledávky/tržby) dny	32	30	31
Doba splatnosti závazků (krátkodobé závazky/tržby) dny	85	80	61

Na ukazatelích likvidity v tabulce 9 je vyjádřena schopnost společnosti hradit své závazky. Běžná likvidita udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5, v roce 2012 je v riziková, avšak v následujících letech dosahuje těchto hodnot. Pohotovou likviditu vyjadřuje poměr krátkodobého finančního majetku a krátkodobých pohledávek ke krátkodobým cizím zdrojům. Měla by se pohybovat v rozmezí od 1 do 1,5. I pohotová likvidita dosahuje těchto hodnot v letech 2013 a 2014. Použijeme-li poměr pouze krátkodobého finančního majetku a krátkodobých cizích zdrojů dostaneme ukazatel okamžité likvidity. Měla by nabývat hodnot v rozmezí 0,2 – 0,5. Z tabulky nás zaujmou vyšší hodnoty v roce 2013 a 2014 je to důsledek zvýšení krátkodobého finančního majetku.

Tabulka 9 Likvidita v letech 2012-2014 (vlastní zpracování)

Likvidita	2012	2013	2014
Běžná likvidita (oběžná aktiva/krátkodobé závazky)	0,84	1,41	1,76
Pohotová likvidita (Pohledávky+KFM/krátkodobé závazky)	0,52	1,09	1,27
Pohotová likvidita (KFM/krátkodobé závazky)	0,14	0,72	0,76

9.2 Shrnutí výchozí situace

Společnost MC a.s. vznikla v roce 1992 privatizací státního podniku Zeveta, přebrala výrobu aerosolových obalů zejména pro kosmetický, farmaceutický i pro potravinářský průmysl. Jedná se o zakázkovo-sériovou výrobu na osmi kontinuálních výrobních linkách. Společnost svým třinácti procentním zastoupením na společném evropském trhu se řadí mezi významné producenty aerosolových obalů v Evropě. Zásadou dlouhodobé výzkumné a vývojové činnosti může společnost uspokojit požadavky zákazníků na konstrukci, design i jiné parametry aerosolových obalů, což je silnou stránkou společnosti.

Společnost MC, a.s. vykazuje za analyzované období velmi dobrých výsledků. Dosahuje poměrně vysokého zisku. Vysoké hodnoty za prodej výrobků, převážně export nás přesvědčuje o zmíněném významném zastoupení na evropském trhu výrobců aerosolových nádobek. Společnost je zisková, což se odráží také v pozitivních ukazatelích rentability, udávají, s jakou efektivností se kapitál zúročuje. Jelikož jedním z cílů společnosti MC, a.s. je dosahování zisku, musíme za základní kritérium efektivnosti považovat rentabilitu vlastního kapitálu. Hodnoty ukazují na několikanásobně vyšší ziskovost, než jsou výnosové úroky u finančních institucí. K nejvyššímu zhodnocení dochází v roce 2014.

Obrat celkových aktiv, počítaný na bázi tržeb, se podstatně neliší, je vyšší jak 1. Doba obratu zásob se nepatrně navýšila v roce 2014. Zhruba o $\frac{1}{4}$ klesá v roce 2014 doba splatnosti u pohledávek. Porovnáním doby splatnosti pohledávek a závazků byla zjištěna delší než doba splatnosti u závazků, dodavatelské úvěry tedy financují pohledávky.

Z hodnocení všech tří stupňů likvidity plyne, že společnost je schopna hradit své závazky. Velmi pozitivních hodnot dosahuje v letech 2013 a 2014 a to vlivem změny struktury oběžných aktiv, která byla patrna v horizontální a vertikální analýze. Navýšení finančních prostředků mělo za následek pohyb hodnot hotovostní likvidity nad doporučené rozmezí.

10 ANALÝZA PO ZAVEDENÍ KONSIGNAČNÍHO SKLADU

10.1 Zavedení konsignačního skladu

Vznik konsignačního skladu bylo ve společnosti MC iniciováno odběratelem, jedna z podmínek získání zakázky pro MC cca 10 % plánovaných tržeb pro rok 2015.

V rámci udržení se na trzích Evropy přiblížení se zákazníkovi, každá výhoda pro odběratele, kterou dodavatel nabízí, je rozhodující.

Právní problematika konsignačních skladů v rámci států EU není jednotná. V Německu nemůže být uplatněn zjednodušený postup. MC, a.s. se musela registrovat k DPH.

System konsignačního skladu v Německu je nastaven tak, že zákazník pošle v dohodnutém termínu plán odběrů na dvanáct měsíců a společnost MC zabezpečuje dostupnost aerosolových nádobek každý měsíc.

10.2 Analýza vertikální, horizontální po zavedení konsignačního skladu

V této analýze bude navázáno na horizontální a vertikální analýzu z části 8 k zjištění změn v roce 2015. Budou porovnávány vybrané druhy nákladů a položky rozvahy roku 2015, ve kterém byl využíván konsignační sklad, s předcházejícím rokem 2014.

Tabulka 10 Horizontální a vertikální analýza pro srovnání roku 2015 (vlastní zpracování)

v tis Kč			Horizontální		Vertikální	
	2014	2015	14/13	15/14	2014	2015
Tržby za prodej zboží	923	1 037	14%	12%	0%	0%
Výkony	1 435 250	1 631 028	-3%	14%	94%	94%
Tržby za prodej výrobků a služeb	1 439 782	1 607 350	-4%	12%	95%	93%
Změna stavu zásob	-4 532	22 725	-60%	601%	0%	1%
Tržby z prodeje materiálu	48 515	54 074	-1%	11%	3%	3%
Tržby z prodeje DM	239	79	37%	-67%	0%	0%
Ostatní provozní výnosy	13 571	9 722	-64%	-28%	1%	1%
Výnosové úroky	23	2	-39%	-91%	0%	0%
Ostatní finanční výnosy	24 437	30 260	-48%	24%	2%	2%
VÝNOSY	1 522 958	1 726 201	-6%	13%	100%	100%
Náklady na zboží	790	886	8%	12%	0%	0%
Výkonová spotřeba	936 935	1 085 966	-9%	16%	71%	73%

Spotřeba materiálu a energie	773 850	941 883	-7%	22%	59%	63%
Služby	163 085	144 083	-19%	-12%	12%	10%
Osobní náklady	188 930	201 089	8%	6%	14%	13%
Daně a poplatky	316	316	-1%	0%	0%	0%
Odpisy	110 417	107 688	9%	-2%	8%	7%
ZC prodaného DM a materiálu	3 595	2	54%	100%	0%	0%
Změna stavu rezerv	0	3 189	0%	0%	0%	0%
Ostatní provozní náklady	3 932	5 967	-3%	52%	0%	0%
Nákladové úroky	4 896	3 832	-1%	-22%	0%	0%
Ostatní finanční náklady	26 396	25 000	-53%	-5%	2%	2%
Daň z příjmu	44 063	56 791	-4%	29%	3%	4%
Mimořádné náklady	0	0	0%	0%	0%	0%
NÁKLADY	1 320 270	1 490 726	-7%	13%	100%	100%

Z tabulky zachycující vybrané položky výkazu zisků a ztrát nás zaujme dvanáctiprocentní nárůst tržeb v roce 2015 a rapidní nárůst položky změna stavu zásob, vybočující z průměru hodnot v analýze za období 2012 – 2014, což napovídá o změně v oblasti oběžných aktiv. V oblasti nákladů klesající trend u výkonové spotřeby se změnil v šestnáctiprocentní nárůst. Z tabulky je patrné zvýšení nákladů na materiál a energie, odpovídající navýšením tržbám. U služeb pokračuje snižující trend, i když snížení je o 7% nižší než v roce 2014. Z hlediska navýšení objemu tržeb a navýšení o náklady na provoz konsignačního skladu lze konstatovat pozitivní vývoj.

Vztažnými veličinami vertikální analýzy vybraných položek výkazu zisků a ztrát jsou celkové výnosy a celkové náklady. Podíl jednotlivých položek na výnosech se nezměnil, pouze struktura výkonů se mění v důsledku navýšení u změny stavu zásob na 1%, o které se sníží tržby.

K jakým změnám dochází v roce 2015 v rozvaze, zjistíme v následující tabulce 11.

Tabulka 11 Horizontální a vertikální analýza rozvahy pro srovnání roku 2015 (vlastní zpracování)

v tis Kč			Horizontální		Vertikální	
	2014	2015	14/13	15/14	2014	2015
AKTIVA CELKEM	1 138 103	1 296 042	-12%	14%	100%	100%
Dlouhodobý majetek	687 925	759 835	-13%	10%	60%	59%
Oběžná aktiva	444 628	526 835	-9%	18%	39%	41%
Zásoby	125 074	165 846	14%	33%	11%	13%
Pohledávky	127 755	261 676	0%	105%	11%	20%

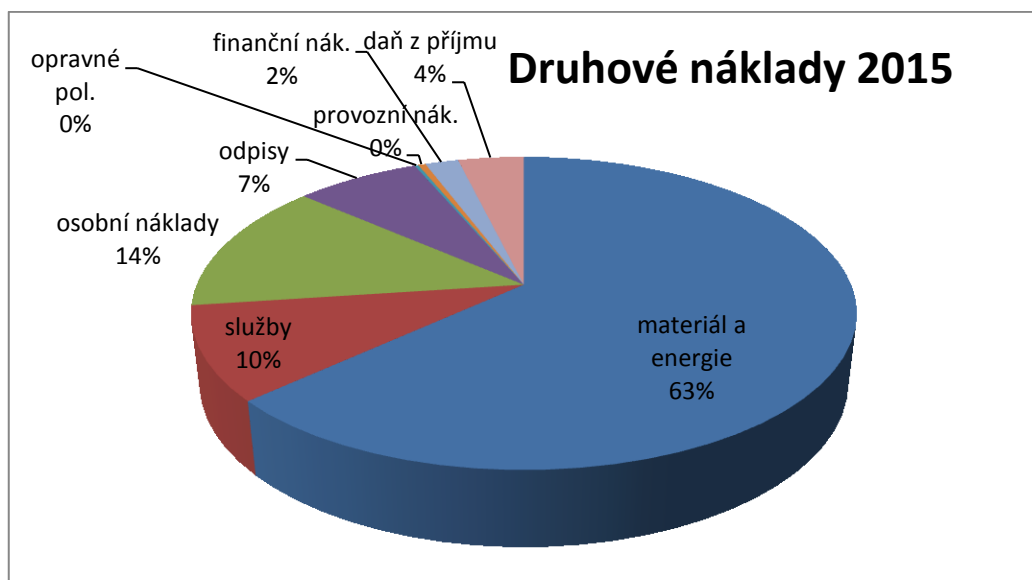
KFM	191 798	99 313	-23%	-48%	17%	8%
Časové rozlišení	5 550	9 372	-18%	69%	0%	1%
PASIVA CELKEM	1 138 103	1 296 042	-12%	14%	100%	100%
Vlastní kapitál	614 134	646 922	-17%	5%	54%	50%
Základní kapitál	91 544	91 544	0%	0%	8%	7%
VH minulých let	319 902	319 902	-27%	0%	28%	25%
VH běžného úč. období	202 688	235 475	4%	16%	18%	18%
Cizí zdroje	521 414	646 554	-4%	24%	46%	50%
Rezervy	0	0	0%	0%	0%	0%
Dlouhodobé závazky	47 246	49 355	-10%	4%	4%	4%
Krátkodobé závazky	252 235	275 576	-27%	9%	22%	21%
Bankovní úvěry	221 933	321 621	52%	45%	20%	25%
-dlouhodobé	221 933	273 929	52%	23%	20%	21%
-krátkodobé		47 692	0%	0%	0%	4%
Časové rozlišení	2 555	2 566	-54%	0%	0%	0%

Zvýšení hodnoty dlouhodobého majetku vypovídá o investiční činnosti. Za zmínku stojí nová zkušební potiskovací linka v oddělení technologie, sloužící pro zkoušky potisků aerosolových nádobek. Dochází k nárůstu oběžných aktiv o 18%, výrazně se mění struktura oběžného majetku, což bylo přepokládáno již u položky změny stavu zásob v analýze položek výkazu zisků a ztrát. Stav zásob se zvyšuje o 33%, dochází k rapidnímu nárůstu pohledávek o 105% a k poklesu finančního majetku. Do jaké míry ovlivní ukazatele aktivity, bude uvedeno v kapitole 10.5 Dopad na pracovní kapitál.

Na straně pasiv vlastní kapitál vzrostl o 5%, i když výsledek hospodaření se zvyšuje o 16%. Společnost MC, a.s. dosahuje v roce 2015 nejvyššího výsledku hospodaření za období 2012 – 2015. U výsledku hospodaření minulých let nedochází ke změně z důvodů výplaty dividend za rok 2015. U cizích zdrojů se zvýšilo zadlužení vůči bankám o 45%.

10.3 Analýza nákladů

V nákladech společnosti jako výrobním podnikem je vykazováno nespočet nákladových položek. Na základě jejich rozlišení jsou sledovány dle jednotlivých nákladových druhů. Toto členění je základem i pro kalkulaci nákladů a ceny. V grafu 1 je zobrazena struktura nákladů v druhovém členění vypovídající o charakteru výroby ve společnosti MC a.s.



Graf 1 Druhy nákladů v roce 2015

Aerosolové nádoby vyrábíme v průměrech 35, 45, 50 a 53 mm, v tvaru a délce podle požadavků odběratelů, maximálně však 220 mm. V porovnání skutečných nákladů budeme vycházet z jejich kalkulace. Kalkulace v MC je prováděna na 1000 kusů dle rozměrů aerosolové nádoby. Kalkulace jsou tvořeny na základě technologické dokumentace a výkonných norem. Je vycházeno ze všeobecného kalkulačního vzorce s využitím kalkulací úplných nákladů.

Tabulka 12 Kalkulace v MC (vlastní zpracování)

Kalkulace na 1 000 kusů	
Přímé náklady	<p>hliníkové kaloty <i>dle normy</i></p> <p>laky - základní, vnitřní, <i>dle normy</i></p> <p>přelakovací</p>
Celkem přímý materiál:	
Režie	<p>propočítává se a stanovuje na každý rok</p> <p>zahrnuje veškeré ostatní náklady (ostatní materiál, mzdy, odpisy, provozní náklady, finanční náklady)</p>
sériovost	<p>stanovena základní série, při nižší sérii se navyšuje režie, při vyšší sérii se režie snižuje</p>
přirážky	<p>přeprava a jiné odbytové náklady dle zákazníka</p>

snížení	
Úplné vlastní náklady:	
Zisk	10% z úplných vlastních nákladů
Cena	

V kalkulaci tvoří podíl přímého materiálu v průměru 47% (30% u malých nádobek až 60% u největších nádobek) z ceny nádoby, protože režijní náklady včetně veškerých mezd jsou stejné bez ohledu na velikost nádoby. Přitom podíl hliníku na přímém materiálu je podle velikosti nádoby 88% až 91%, zbytek přímého materiálu jsou laky.

V následující tabulce 13 bude provedeno srovnání kalkulace ceny aerosolové nádoby stejného rozměru a tvaru pro německého zákazníka HEN, kterému je dodáváno prostřednictvím konsignačního skladu a pro holandského zákazníka P+G, u něhož konsignační sklad zaveden nebyl.

Tabulka 13 Srovnání kalkulace ceny (vlastní zpracování z interních zdrojů)

	Zákazník P+G dodání výrobku bez využití KS	Zákazník HEN dodání výrobků s využitím KS
Přímé náklady	3 377	3 377
Celkem přímý materiál:	3 377	3 377
Režie	2 001	2 001
sériovost	0	0
přirážky	0	233
snížení		
Úplné vlastní náklady:	5 378	5 611
Zisk	540	584
Cena	5 918	6 195

Struktura těchto dvou kalkulací se neliší, pouze je rozdílná hodnota u kalkulační položky přirážky. Pro zákazníka HEN byly do kalkulace ceny v položce přirážky rozpočítány plánované více náklady s provozem konsignačního skladu. V tabulce 14 jsou pro porovnání uvedeny v kumulaci skutečné náklady na KS v roce 2015 a kalkulované náklady dle uzavřeného kontraktu.

Tabulka 14 Skutečné náklady na AN přes KS v Německu (vlastní zpracování z interních zdrojů)

Skutečné náklady na KS v tis. Kč	Kalkulované v tis. Kč	
Doprava	3 583	3 700
Skladné	2 842	3 200
Daňové poradenství	192	120
Cestovné (inventura v KS)	21	0
Celkem	6 638	7 020

10.4 Analýza výnosů

V roce 2015 bylo dosaženo zisku, zároveň udržen jeho růstový trend. Tržby se zvýšily o 12%. Velká změna nastala u položky změny stavu zásob. Záporná hodnota minulých let přešla do kladné hodnoty signalizující nevyfakturovanou produkci. Jakou hodnotou se podílí zásoby konsignačního skladu na celkovém stavu zásob hotových výrobků, bude vypočteno v kapitole 10.5 Dopad na pracovní kapitál.

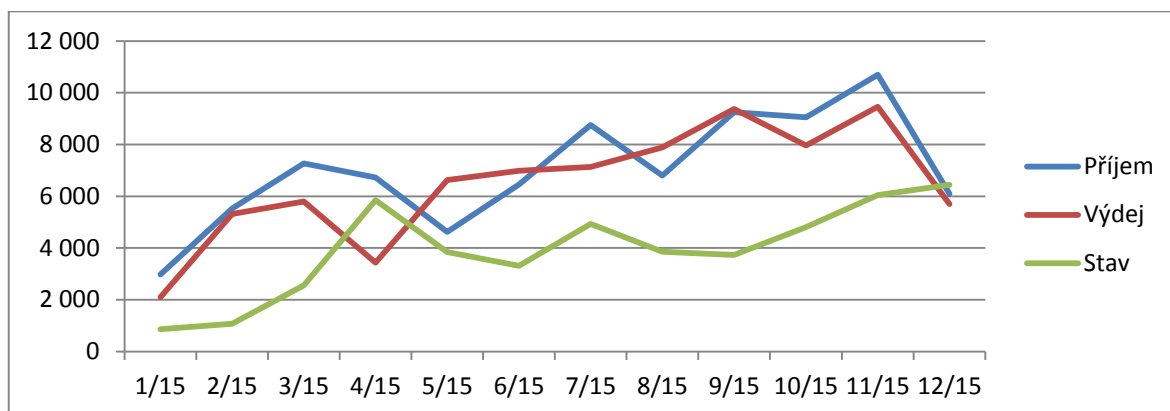
Zásluhou ziskovosti je správné rozhodnutí o stanovení ceny. Je využívána nákladově orientovaná tvorba cen, která zajistila i v roce 2015 pokrytí nákladů a zisk.

S jakou efektivností a výnosností bylo dosaženo zisku, nám udávají hodnoty nejčastěji používaných ukazatelů uvedených v tabulce 15

Tabulka 15 Ukazatele rentability v letech 2014 – 2015

	2014	2015
efektivnost (výnosy/náklady)	1,15	1,16
Produktivita práce (tržby/počet/zaměstnanců.)	3 567	3 919
Rentabilita		
tržeb (výsledek hospod. /tržby)	14%	14%
celkového kapitálu (výsledek hospod. /vlastní kapitál + cizí kapitál)	23%	23%
vlastního kapitálu (výsledek hospod. /vlastní kapitál)	33%	36%
aktiv (výsledek hospod. /aktiva)	18%	18%
nákladů (výsledek hospod. /tržby)	15%	16%

Porovnáme-li výnosy s náklady, dostaneme, s jakou efektivností byly náklady přeměněny na výnosy. Efektivita dosahuje stejného navýšení hodnoty jako mezi lety 2013-2014. Ren-



Graf 2 Pohyby a stavy v KS v Německu (vlastní zpracování)

Zásoby hotových výrobků jsou oceňovány na úrovni vlastních nákladů zahrnující přímý materiál oceněný průměrnou cenou spotřebovaného materiálu ve výši podle norem spotřeby materiálu. V tabulce 18 je uvedena struktura zásob v letech 2014 a 2015 a vyčíslena procentuální meziroční změna.

Tabulka 18 Druhy zásob v MC, a.s. (zdroj: rozvaha v letech 2014,2015)

Druh zásoby	2014	2015	14/15
Materiál	88 986	107 026	20%
Nedokončená výroba	515	145	-72%
Hotové výrobky	35 550	58 646	65%
Zboží	23	29	26%
Celkem zásoby	125 074	165 846	33%

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že mezi lety 2014 a 2015 se zásoba hotových výrobků zvýšila o 65%. Celková hodnota zásob hotových výrobků činí 58 646 tis Kč, z toho hodnota zásob konsignačního skladu v Německu dosahuje 6 437 tis. Kč (tabulka 17). V procentuálním vyjádření konsignační sklad se podílí 11% na růstu stavu zásob hotových výrobků.

Pohledávky

V roce 2015 došlo ke značnému zvýšení pohledávek. Z vnitřních firemních zdrojů se dalo zjistit, že pohledávky za německým zákazníkem z toho činí 14,3%. Z kontraktu vychází

splatnost pro tohoto zákazníka 90 dnů. Náklady na poskytnutí tohoto obchodního úvěru jsou zohledněny v ceně výrobku.

Krátkodobý finanční majetek

Z analýzy vyplynulo 48% snížení krátkodobého majetku. Tabulka 19 vypovídá o vlivu snížení finančního majetku na ukazatele likvidity. Jak je patrné z porovnání všech tří stupňů likvidity, hodnoty sice klesly, ale pohybují se v rozmezí doporučených hodnot.

Tabulka 19 Likvidita 2014 – 2015 (zdroj: rozvaha v letech 2014,2015)

Likvidita	2014	2015
Běžná likvidita (oběžná aktiva/krátkodobé závazky)	1,76	1,63
Pohotová likvidita (Pohledávky +KFM/krátkodobé závazky)	1,27	1,12
Pohotová likvidita (KFM/krátkodobé závazky)	0,76	0,31

Na ukazatelích aktivity v tabulce 20 je patrné zvýšení hodnot u doby obratu zásob a splatnosti pohledávek signalizující snížení aktivity v této oblasti.

Tabulka 20 Ukazatelé aktivity 2014 – 2015 (zdroj: rozvaha v letech 2014,2015)

Aktivita	2014	2015
Obrat aktiv (tržby/aktiva)	1,31	1,28
Doba obratu zásob (zásoby /tržby) dny	30	36
Doba splatnosti pohledávek (pohledávky/tržby) dny	31	57
Doba splatnosti závazků (krátkodobé závazky/tržby) dny	61	60

10.6 Závěrečné vyhodnocení, doporučení

I po zavedení konsignačního skladu u výše uvedené vertikální a horizontální analýzy vyplynuly velmi dobré výsledky. Zvyšující se trend tržeb a zisku zachován. K tomu přispělo správné rozhodnutí o výši ceny pro německého zákazníka, která pokrývá vzniklé náklady na konsignaci.

Největší změny byly zaznamenány v oblasti oběžného majetku. Otázkou bylo, jaký vliv na těchto změnách měl konsignační sklad. V kapitole 10.5 provedením analýzy změny hodnot bylo snahou vyhodnotit prodej prostřednictvím konsignačních skladů. Z uvedených výsledků vyplývá skutečnost, že využití konsignačního skladu při dodání výrobků ovlivnilo navýšení zásob pouze o 11%. Ostatní zvýšení je spíše dopad chybného řízení zásob. Dochází k prodlení v prodeji produkce a fakturace. I v oblasti pohledávek dochází ke zvýšení splatnosti.

Pro německého zákazníka představuje sklad snížení zásob a přenesení zodpovědnosti za dostupnost kompletně na stranu MC, a.s. Stoupla sice úroveň zásob a jimi vázaný kapitál, je na straně prodejního oddělení, do jaké míry jsou schopni vyjednat efektivní výši zásob.

Společnosti doporučuji pokračovat, přičemž je nutné sledovat všechny podstatné ukazatele a pomocí nich korigovat obchodní strategii. Tak jak vyplynulo z této práce, nejvíce problémovou oblastí se jeví oběžný majetek. Je potřeba věnovat více pozornosti řízení oběžného majetku a způsobům hospodaření s ním. Je to nejkompexnější a nejvíce propojená oblast zasahující do všech činností společnosti. Pro zlepšení řízení zásob a snížení množství vázaných finančních prostředků v zásobách hotových výrobků, doporučuji zaměřit se na snížení hladiny zásob, zvýšení obratu zásob.

Zde bych chtěla podotknout, že byla konsignace poskytnuta zákazníkovi, který se podílí na tržbách 10,2%. V případě, že by MC, a.s. zřizovala konsignační sklady u dalších zákazníků, je na rozhodnutí obchodního managementu zvážit, pro které zákazníky bude právě tato služba konkurenční výhodou. Služby poskytované zákazníkům ve společnosti MC, a.s. mají většinou úzký vztah na logistiku, jsou tedy nedílnou součástí tvorby podnikové strategie. Každý zákazník má pro společnost jiný význam. Nejvíce pozornosti je věnováno zákazníkům přinášející největší zisk. Velmi důležitá jsou rozhodnutí o ceně. Mohou přinést rizika. Tady může společnost získat obchodní partnery, vybudovat postavení na trhu nebo naopak ztratit.

Informace o nákladech a s nimi samozřejmě souvisejících výnosů jsou v podstatě základem všeho. V oblasti ekonomiky a řízení je nemůžeme opomíjet, na nich závisí mnohá rozhodnutí. Náklady se dají velmi dobře ovlivňovat, avšak musí být stanoven jejich systém sledování a vyhodnocování, aby byly poskytovány informace pro rozhodování.

Slabým místem MC, a.s. je informační systém. Společnost se potýká s jeho problémy a nedostatky při potřebě vyhodnocování. Je potřeba zdokonalit kalkulační systém, alokaci nákladů dle potřeb řízení. Bez informačního systému je obtížné poskytovat kvalitní informace pro rozhodování v oblasti služeb zákazníkovi. Efekty těchto rozhodnutí by nemusely dosahovat očekávaných cílů.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit efektivitu u dodavatele po zavedení konsignačního skladu v Německu a jeho využívání při dodání výrobků německému zákazníkovi.

Teoretická část byla zaměřena na teoretické vymezení efektivitu, nákladů, výnosů, konsignačních skladů a oběžných aktiv.

V praktické části po představení firmy následuje zhodnocení výchozí situace společnosti před zavedením konsignačního skladu prostřednictvím horizontální a vertikální analýzy a důležitých finančních ukazatelů. Pro hodnocení období roku 2015 po zavedení konsignačního skladu v Německu bylo navázáno na období roku 2014. Dále je zvýšená pozornost zaměřena na porovnání a zhodnocení efektivitu nákladů a výnosů. Při horizontální a vertikální analýze neunikly pozornosti výrazné změny v oblasti oběžných aktiv. V kapitole dopad na pracovní kapitál byly podrobněji rozebrány příčiny změny dle struktury oběžných aktiv.

Ačkoliv byly zaznamenány změny v oběžných aktivech, neznamená to, že se jedná o chybný krok. Doba sebou nese právě nutnost akceschopnosti a rychlé efektivní reakce na vnější vlivy. Při stanovení strategie služeb zákazníkům musí firma zvážit, zda právě tyto služby budou konkurenční výhodou. Nejvýznamnějšími prvky služeb zákazníkům jsou zejména spolehlivost, úplnost dodávek v přiměřené dodací lhůtě. Pro zákazníky ve výrobní sféře je úroveň služeb mnohdy důležitější než cena produktu. Společnost MC, a.s. si je vědoma neustále se zvyšujících požadavků na kvalitu výrobků, služeb a servisu poskytovaného zákazníkům.

Mým doporučením bylo zefektivnit řízení zásob pomocí vhodných logistických systémů. Věnovat zvýšenou pozornost finančnímu řízení oběžných aktiv.

Zefektivnit řízení zásob lze i pomocí vhodných logistických informačních systémů. Téměř samozřejmostí se stává automatická výměna dat EDI. EDI znamená elektronický přenos standardizovaných obchodních dokumentů mezi různými podniky.

Doba sebou nese právě nutnost akceschopnosti a rychlé efektivní reakce na vnější vlivy. Důležitá je role prodejce v obchodním oddělení a jeho kompetence.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

GALOČÍK, Svatopluk a František LOUŠA. *DPH a účtování: přeprava, dovoz, vývoz, služby*. 6. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4630-2.

HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.

KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 2. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-141-6.

LANDA, Martin a Michal POLÁK. *Ekonomické řízení podniku*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1996-9.

POPESKO, Boris, Eva JIRČÍKOVÁ a Petra ŠKODÁKOVÁ. *Manažerské účetnictví*. 1. Zlín, 2009. ISBN 978-80-7318-702-6.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.

KOŽENÁ, Marcela. *Manažerská ekonomika: teorie pro praxi*. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-673-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 13th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2009. ISBN 978-0-13-600998-6.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŽIŽKA, Miroslav a Kateřina MARŠÍKOVÁ. *Ekonomika podniku v teorii a příkladech*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2014. ISBN 978-80-7494-126-9.

Internetové zdroje:

Zřízení konsignačního skladu. *Isis.vse.cz* [online]. [cit. 2016-05-08].

Likvidita: Peněžní cyklus. *Faf.cz* [online]. [cit. 2016-05-08].

Ostatní zdroje:

Vnitropodnikové informační zdroje společnosti MC, a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- DM Dlouhodobý majetek.
HV Hospodářský výsledek.
KFM Krátkodobý finanční majetek
KS Konsignační sklad

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Podnik jako systém (Synek, Kislingerová, 2015)	12
Obrázek 2 Průběh fixních a variabilních nákladů	17
Obrázek 3 Koloběh oběžných aktiv (Synek, 2007)	22
Obrázek 4 Čistý pracovní kapitál (Knápková, Pavelková, 2010, s.82)	25
Obrázek 5 Aerosolové obaly	32

SEZNAM GRAFU

Graf 1 Druhy nákladů v roce 2015	45
Graf 2 Pohyby a stavy v KS v Německu (vlastní zpracování)	49

SEZNAM VZORCU

- (1) Ukazatel haléřové nákladovosti
- (2) Rentabilita obratu
- (3) Rentabilita vlastního kapitálu
- (4) Rentabilita vlastních aktiv
- (5) Rentabilita nákladů

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Struktura hospodářského výsledku – výkaz zisku a ztráty (Kožená, 2007).....</i>	<i>20</i>
<i>Tabulka 2 Vertikální analýza společnosti výkazu zisků a ztrát MC, a.s. (vlastní zpracování).....</i>	<i>34</i>
<i>Tabulka 3 Vertikální analýza položek rozvahy společnosti MC, a.s. (vlastní zpracování).....</i>	<i>35</i>
<i>Tabulka 4 Horizontální analýza MC, a.s. (vlastní zpracování).....</i>	<i>36</i>
<i>Tabulka 5 Horizontální analýza majetkové struktury MC, a.s. (vlastní zpracování).....</i>	<i>37</i>
<i>Tabulka 6 Ukazatele rentability v letech 2012-2014 (vlastní zpracování).....</i>	<i>38</i>
<i>Tabulka 7 ČPK v letech 2012-2014 (vlastní zpracování).....</i>	<i>39</i>
<i>Tabulka 8 Ukazatele aktivity v letech 2012-2014 (vlastní zpracování).....</i>	<i>39</i>
<i>Tabulka 9 Likvidita v letech 2012-2014 (vlastní zpracování).....</i>	<i>40</i>
<i>Tabulka 10 Horizontální a vertikální analýza pro srovnání roku 2015 (vlastní zpracování).....</i>	<i>42</i>
<i>Tabulka 11 Horizontální a vertikální analýza rozvahy pro srovnání roku 2015 (vlastní zpracování).....</i>	<i>43</i>
<i>Tabulka 12 Kalkulace v MC (vlastní zpracování).....</i>	<i>45</i>
<i>Tabulka 13 Srovnání kalkulace ceny (vlastní zpracování z interních zdrojů).....</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka 14 Skutečné náklady na AN přes KS v Německu (vlastní zpracování z interních zdrojů).....</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 15 Ukazatele rentability v letech 2014 – 2015.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 16 Oběžná aktiva (zdroj: rozvaha v letech 2014,2015).....</i>	<i>48</i>
<i>Tabulka 17 Průběh zásoby AN v KS v roce 2015 po měsících (vlastní zpracování z interních zdrojů).....</i>	<i>48</i>
<i>Tabulka 18 Druhy zásob v MC, a.s. (zdroj: rozvaha v letech 2014,2015).....</i>	<i>49</i>
<i>Tabulka 19 Likvidita 2014 – 2015 (zdroj: rozvaha v letech 2014,2015).....</i>	<i>50</i>
<i>Tabulka 20 Ukazatelé aktivity 2014 – 2015 (zdroj: rozvaha v letech 2014,2015).....</i>	<i>50</i>

SEZNAM PŘÍLOH

PI Výkaz zisku a ztrát, rozvaha 2012

PII Výkaz zisku a ztrát, rozvaha 2013

PIII Výkaz zisku a ztrát, rozvaha 2014

PIV Výkaz zisku a ztrát, rozvaha 2015

PŘÍLOHA P I: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT, ROZVAHA 2012

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT, ROZVAHA 2013

PŘÍLOHA P III: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT, ROZVAHA 2014

PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT, ROZVAHA 2015