



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ EKONOMICKÉ SITUACE PODNIKU
S VYUŽITÍM ANALÝZY BODU ZVRATU

BEP ANALYSIS AND IMPROVEMENT SUGGESTION OF ECONOMIC SITUATION IN
COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

Ondřej Vanáč

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

SUPERVISOR

BRNO 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Vanáč Ondřej

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh na zlepšení ekonomické situace podniku s využitím analýzy bodu zvratu

v anglickém jazyce:

**The Proposal to Improvement the Economic Situation of the Company Using of the
Analysis Break Even Point**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. přepracované a doplněné vydání GRADA, 1999. 220 s. ISBN 80-7169-812-1.

PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy. 1. vydání GRADA, 2005. 372 s. ISBN 80-247-1046-3.

POPESKO, B. Moderní metody řízení nákladů. 1. vydání GRADA, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-9.

RUČKOVÁ, P. Finanční analýza. 3. rozšířené vydání GRADA, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. 3. přepracované a doplněné vydání. C.H.BECK, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 04.06.2014

Abstrakt

Tato bakalářská práce se bude zabývat analýzou bodu zvratu ve firmě ACHP Mstětice, a. s. Na základě hodnocení ekonomické situace podniku pomocí analýzy bodu zvratu podám návrh na zlepšení ekonomické situace dané společnosti. Pomocí tohoto návrhu by mělo dojít ke snížení nákladů a zvýšení tržeb společnosti ACHP Mstětice, a. s.

Abstract

This bachelor's thesis will concern Break Even Point in the company called ACHP Mstětice, a. s. On the basis of evaluation of economic situation in company by BEP analysis I will propose a motion for improvement of economic situation in the company. These suggestions should help the company with lowering costs and increasing revenues.

Klíčová slova

Bod zvratu, analýza bodu zvratu, analýza tržeb, analýza nákladů

Key words

Break Even Point, BEP analysis, Analysis of Sales, Analysis of Costs

Bibliografická citace

VANÁČ, O. *Návrh na zlepšení ekonomické situace podniku s využitím analýzy bodu zvratu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 46 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

Podpis

Poděkování

Rád bych chtěl poděkovat hlavnímu ekonomovi společnosti panu Ing. Lenochovi za poskytnutí veškerých informací nezbytných pro zpracování mé bakalářské práce, dále panu Ing. Kladivovi za zprostředkování možnosti kontaktu s firmou. Dále bych velmi rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce panu docentu Škapovi, za odborné vedení a udělení cenných rad při psaní mé bakalářské práce. Nakonec bych chtěl poděkovat rodině za nekonečnou a utěšující podporu a pomoc při práci na mé bakalářské práci.

OBSAH

ÚVOD.....	10
TEORETICKÁ ČÁST	12
1.1. Pojetí a klasifikace nákladů.....	12
1.1.1 Klasifikace nákladů.....	12
1.1.2 Hlediska pojetí nákladů	15
1.2 TRŽBY.....	17
1.2.1 Druhy tržeb	17
1.3 ZISK.....	18
1.3.1 Definice zisku	18
1.3.2 Druhy zisků.....	19
1.4 Bod zvratu	20
1.4.1 Výpočet bodu zvratu	21
1.5 Analýza bodu zvratu	21
1.5.1 Sestavení bodu zvratu z pohledu finančního účetnictví.....	22
1.5.2 Sestavení bodu zvratu z pohledu celkových nákladů	22
2 ANALYTICKÁ ČÁST	24
2.1 Představení firmy	24
2.1.1 Popis firmy a historie	24
2.1.1 Výrobní program firmy.....	25
2.2 Organizační struktura	26
2.2.1 ACHP Mstětice	26
2.2.2 Středisko Úvaly.....	27
2.3 Informační systém podniku a funkce jednotlivých orgánů	27
2.4 Plány společnosti.....	30
2.4.1 Zdroje financování	30

2.5 Sestavení grafu bodu zvratu a jeho analýza	31
2.5.1 Bod zvratu z pohledu celkových nákladů	32
2.5.2 Bod zvratu z pohledu finančního účetnictví	33
3 NÁVRHOVÁ ČÁST	34
3.1 Doporučení ze zjištěných dat	34
3.2 Doporučení na snížení nákladů	34
3.2.1 Postup při výběru dodavatelů	35
3.2.2 Mzdy zaměstnanců	36
3.2.3 Kontinuální snižování nákladů	36
3.2.4 Metoda cílových nákladů	37
3.3 Doporučení na zvýšení tržeb	37
3.4 Ostatní doporučení	38
3.5 Možnost realizace návrhu a jeho přínosy	39
ZÁVĚR	40
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	42
SEZNAM OBRÁZKŮ	43
SEZNAM PŘÍLOH	44

ÚVOD

Podnik můžeme jednoduše definovat jako tržní subjekt (jednotka ekonomického rozhodování), která používá výrobní faktory (zejména práci a kapitál) zakoupené nebo pronajaté od domácností a ostatních subjektů k tvorbě statků (výrobků a služeb), které prodává ostatním sektorům. Část statků koluje v rámci podnikového sektoru neboli meziprodukty.

Na trhu zboží a služeb vystupuje jako prodávající; na trhu výrobních faktorů jako nakupující. Cílem účasti podniku na trhu je maximalizace zisku. Podniky získávají své důchody na základě výdajů ostatních sektorů za jejich statky. Tyto důchody slouží mimo jiné k úhradě nákladů na výrobu a to s co největším ziskem [2].

Právě nákladovostí a ziskovostí výroby se budu v této bakalářské práci zabývat a to v tom smyslu, jak zajistit co nejziskovější výrobu s co nejnižšími náklady.

Mým hlavním cílem bude návrh na zlepšení ekonomické situace v podniku. Nejprve se budu zabývat teoretickými východisky a objasním základní definice, jako jsou náklady, tržby, zisk, bod zvratu a jeho analýza. Dále bude následovat analytická část, kde Vám představím ACHP Mstětice, a. s. a sestavím analýzu bodu zvratu z několika hledisek a to především z hlediska nákladů finančního účetnictví a celkových nákladů. V návrhové části budu prezentovat určitá doporučení na základě zjištěných hodnot z analýzy bodu zvratu a analýzy nákladů, která by měla vést k celkovému zlepšení ekonomické situace společnosti. V úplném závěru zhodnotím přínos a možnou realizaci mého návrhu.

Cíle a metodika práce

Hlavním cílem bakalářské práce je podání několika návrhů na zlepšení ekonomické situace v podniku ACHP Mstětice, a. s., dílčí cíle tvoří doporučení s popisem realizace daného návrhu, vycházející z analýzy bodu zvratu. Při realizaci daných návrhů by mělo dojít ke snížení nákladů, zvýšení zisků a spokojenosti zákazníků.

Po představení firmy se nejdříve zaměřím na analýzu bodu zvratu, která mi poskytne informace týkající se výroby a ziskovosti vybraného výrobku a od jakého množství produkce je výrobek ziskový. Následně se zaměřím na sestavení analýzy bodu zvratu z pohledu nákladů a to z především z celkových nákladů a z pohledu nákladů finančního účetnictví. Po zjištění výsledků analýz sestavím návrh, který by měl vést ke snížením nákladů, zvýšení tržeb a tudíž k zlepšení ekonomické situace v podniku ACHP Mstětice, a. s.

TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část se bude zabývat pojmy nákladů, tržeb, zisku, bod zvratu a poměrové ukazatele.

1.1. Pojetí a klasifikace nákladů

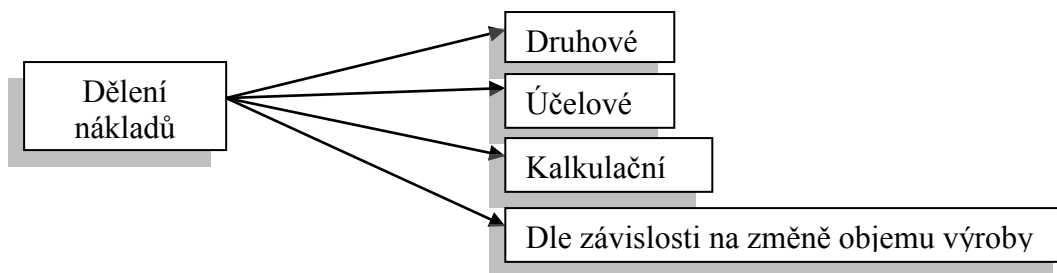
Dle ekonomické teorie, jsou náklady podniku definovány jako peněžně oceněná spotřeba výrobních faktorů včetně veřejných výdajů, která je vyvolána tvorbou podnikových výnosů.

Účetní pojetí nákladů tuto obecnou definici zhruba odráží a za účetní náklady je považována spotřeba daných hodnot v daném období, která je zachycena ve finančním účetnictví.

Důležité je odlišení nákladů od peněžních výdajů, ty totiž představují úbytek peněžních zdrojů podniku a to bez ohledu na jejich účel použití. Jednou z hlavních zásad týkajících se nákladů je to, že vždy musí náklady souviset s výnosy příslušného období, jelikož musí být zajištěna věcná a časová shoda výnosů a nákladů s daným obdobím. K této shodě se využívá časového rozlišení nákladů a výnosů [1].

1.1.1 Klasifikace nákladů

Aby podnik mohl určitým způsobem řídit své náklady, měl by je rozdělit, neboli klasifikovat celkové náklady na dílčí náklady.



Obr. 1 - Klasifikace nákladů

Druhové členění nákladů

Díky tomuto třídění nákladů má podnik možnost zjistit, co bylo v podniku spotřebováno.

Mezi základní druhové náklady patří:

- Spotřeba materiálu, energie, provozních látek
- Odpisy
- Mzdové a osobní náklady
- Finanční náklady podniku

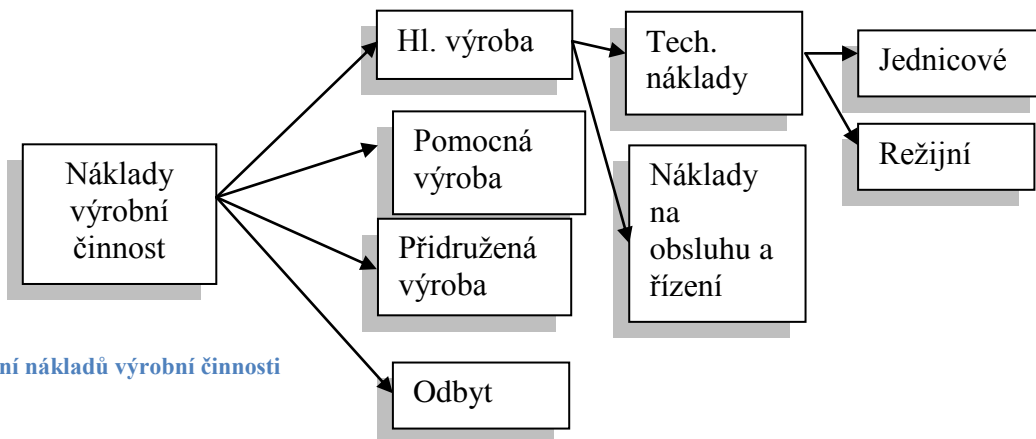
Druhové třídění nákladů pomáhá podniku zjišťovat žádoucí vztah podniku s okolím, na jaký vstupní faktor připadají největší náklady a který nákladový druh měl největší dynamiku v čase. Toto členění je důležité pro finanční účetnictví a finanční analýzy.

Dále tyto náklady můžeme dělit na prvotní a druhotné. Prvotní náklady vznikají stykem podniku s jeho okolím nebo se zaměstnanci, jsou to náklady jednoduché = nedají se dále členit. Druhotné náklady vznikají spotřebou vnitropodnikových výkonů, jsou to interní náklady s komplexním charakterem, což znamená, že se dají rozložit na původní nákladové druhy [1].

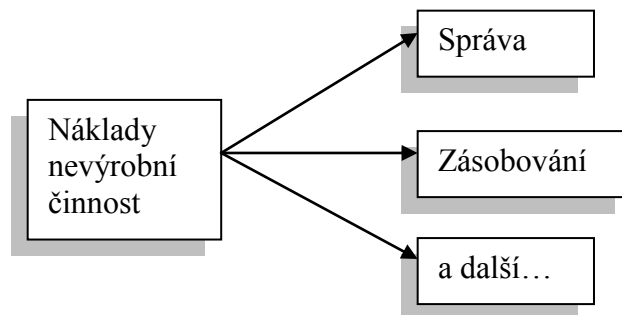
Účelové členění nákladů

Účelovým tříděním nákladů je možno náklady rozdělit ze dvou hledisek:

- dle místa vzniku (vnitropodnikové útvary, střediska)
- na co byly náklady vyloženy (kalkulační členění)



Obr. 2 - Dělení nákladů výrobní činnosti



Obr. 3 - Rozdělení nákladů nevýrobní činnosti

Kalkulační členění nákladů

Toto členění umožňuje hodnotit, na které činnosti, výrobky a služby podnik vynaložil své náklady. Kalkulační členění také zajišťuje rentabilitu jednotlivých výrobků a řídí výrobovou strukturu, jelikož jednotlivé výrobky přispívají různě k tvorbě zisku v podniku. Výkony jsou vymezeny na **kalkulační jednici** (určitý výkon vymezený měřitelnou jednotkou). Podle tohoto přiřazení nákladů dělíme na dvě hlavní skupiny:

- **Přímé náklady** – je možné je přiřadit ke konkrétním výkonům při jejich vzniku (spotřeba materiálu na 1 ks)
- **Nepřímé náklady** – není možné je přiřadit k určité kalkulační jednici při vzniku, jsou to náklady vznikající při činnostech, které se týkají všech výkonů (mzdy, odpisy, režijní náklady) [1].

Členění nákladů dle závislosti na objemu výroby

Dělíme na základní dvě skupiny:

- **Fixní náklady** – nezávisí na objemu výroba a jsou neměnné. Mění se pouze při rozsáhlých změnách výrobního programu. Patří sem většina nákladů režijních (odpisy, mzdy,...). Průměrné fixní náklady klesají s růstem objemu produkce.
- **Variabilní náklady** – mění se s objemem výroby. Mohou se vyvíjet stejným způsobem jako objem výroby, poté mluvíme o **proporcionálních nákladech**.

Pokud se mění rychleji, než objem výroby jsou to **nadproporcionální (progresivní) náklady** a při pomalejší změně se jedná o **podproporcionální (degresivní) náklady**. Do variabilních nákladů patří dále jednicové náklady a část nákladů režijních [1].

1.1.2 Hlediska pojetí nákladů

Na náklady lze pohlížet ze dvou základních pohledů, jedná se o náklady z hlediska **manažerského pojetí** a o náklady z hlediska **finančního účetnictví**.

Manažerské pojetí nákladů

Manažerské účetnictví pracuje s ekonomickými náklady, které jsou odlišeny od hlediska finančního účetnictví. Jedná se tedy o náklady:

- **Oportunitní (alternativní)** – jsou to náklady obětované příležitosti, což znamená, že při rozhodování mezi dvěma a více variantami se při výběru jedné konkrétní varianty výdělky ostatních stávají náklady, o které přicházíme výběrem první zvolené varianty.
- **Explicitní** – náklady mající peněžní formu, které podnik vynaložil za nakoupené výrobní zdroje, nájemné a to použitím cizího kapitálu.
- **Implicitní** – nemají peněžní formu, jsou obtížně vyčíslitelné. K měření používáme oportunitní náklady
- **Relevantní** – náklady, které ovlivňují rozhodnutí. V závislosti na rozhodnutích se mění, ostatní náklady jsou pro dané rozhodnutí irelevantní, změn variant nemění jejich výši [3].
- **Irelevantní** – náklady neměnicí se v závislosti na rozhodnutí
- **Utopené** – náklady, ztracené v nevyužitých příležitostech, špatných výběrech variant [4].

Náklady z pohledu finančního účetnictví

Finanční účetnictví je určené pro externí uživatele a sleduje informace za podnik jako celek. Je upravováno závaznými normami, základní normou je Zákon o účetnictví, účtové osnovy a postupy pro různé typy účetních jednotek. V současné době podléhá také koordinaci finančního účetního výkaznictví v rámci Evropské Unie. Finanční účetnictví eviduje aktiva podniku, vlastní kapitál, dluhy, výnosy, náklady a výsledek hospodaření. Výsledkem finančního účetnictví je **rozvaha a účet zisku a ztráty** (výsledovka). Náklady jsou evidovány v účetní třídě 5 Náklady. Z finančního účetnictví vychází **daňové účetnictví**, které třídí náklady daňově uznatelné a neuznatelné [4].

1.2 TRŽBY

Tržby jsou hlavní složkou výnosů většiny podniků. Jsou to peněžní částky, které podnik získal prodejem výrobků, zboží a poskytováním služeb v daném účetním období. Jsou rozhodujícím finančním zdrojem podniku, který slouží k úhradě jeho nákladů a daní, k výplatě dividend a jeho rozšířené reprodukci [1].

1.2.1 Druhy tržeb

Tržby tvoří:

- Tržby za prodej zboží
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb
- Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu
- Tržby z prodeje cenných papírů a vkladů

Nejvíce rozhodující jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, které jsou ovlivněny fyzickým objemem výroby a služeb, dosaženými cenami jednotlivých výrobků a služeb, strukturou sortimentu prodeje, způsobem fakturace, lhůtou splatnosti faktur a dalšími činiteli. Fyzický objem výroby v podniku je v krátkodobém hledisku omezen výrobní kapacitou daného podniku a poptávkou po jeho výrobcích. Ceny jsou produktem trhu, tedy střetu nabídky a poptávky, závisí však také na typu výrobku. Změny struktury výroby jsou v určitém rozsahu v režii podniku a ten díky tomu může zvyšovat jak tržby, tak zisk.

Podnik může své tržby zvyšovat několika způsoby. Jedná se především o zvyšování kvality svých výrobků, zavádění nových výrobků, zlepšováním servisu a doplňkových služeb, zlepšením marketingových nástrojů a zvyšováním cen svých produktů [1].

1.3 ZISK

1.3.1 Definice zisku

Zisk je cílem a podnětem veškerého podnikání, ne však jediným. Podnikatelé sledují nejen další monetární (finanční) cíle, jako například zajištění platební pohotovosti, maximalizace obrátu, atd., ale i nemonetární (nefinanční) cíle a to získání samostatnosti, dosažení hospodářské moci, dobré jméno podniku aj. Dlouhodobý pohled by měl být upřednostňován před krátkodobým. Zisk a rentabilita jsou rozhodující pro strategické a taktické rozhodování; pro krátkodobé (operativní) rozhodování mohou ustoupit do pozadí, například při ohrožení platební schopnosti podniku.

Převažujícím kritériem rozhodování v podnikovém hospodaření je maximalizace zisku. Nesmíme však zapomínat, že výše zisku (výnosnost investovaného kapitálu) je spojena s rizikem: čím vyšší očekávaný zisk (vyšší výnosnost), tím vyšší riziko. Je nutné mít snahu po co nejvyšším zisku s přihlédnutím k možnému riziku a dalším podmínkám; tato snaha pramení z toho, že zisk je hlavním zdrojem růstu podniku. Mimo zisku lze k rozhodování také využít ukazatele cash flow.

Funkce zisku:

- **Kritérium pro rozhodování** – ve všech základních otázkách ekonomiky podniku (objem výroby, nové výrobky, investice) = kritériální funkce
- **Hlavní zdroj akumulace** – tvorba finančních zdrojů pro další rozvoj podniku = rozvojová funkce
- **Základem rozdělování důchodů** – mezi vlastníky (dividendy), investory (úroky) a stát (daně) = rozdělovací funkce
- **Základní motiv** – pro veškeré podnikání a může být základem hmotné zainteresovanosti pracovníků = motivační funkce [4].

Jelikož je zisk rozdílem mezi výnosy a náklady, jsou dva způsoby jeho zvyšování a to snižováním nákladů a zvyšováním výnosů. Obě veličiny jsou, stejně jako zisk, jsou komplexní a jsou ovlivňovány celou řadou dalších činitelů. Tato vysoká komplexnost zisku je i jeho nevýhodou, v zisku splývají kladné i záporné způsoby jeho získávání. Například, zisk lze zvýšit nejen zvyšováním hospodárnosti ve výrobě, ale i zanedbáváním bezpečnosti práce, ochrany životního prostředí, využíváním monopolního postavení či mezer v legislativě [4].

Zisk zjišťujeme z výkazu zisku a ztráty (výsledovky), sestavuje se měsíčně a uvádí se kumulovaně od počátku roku. Zisk je nedílnou součástí poměrových ukazatelů [4].

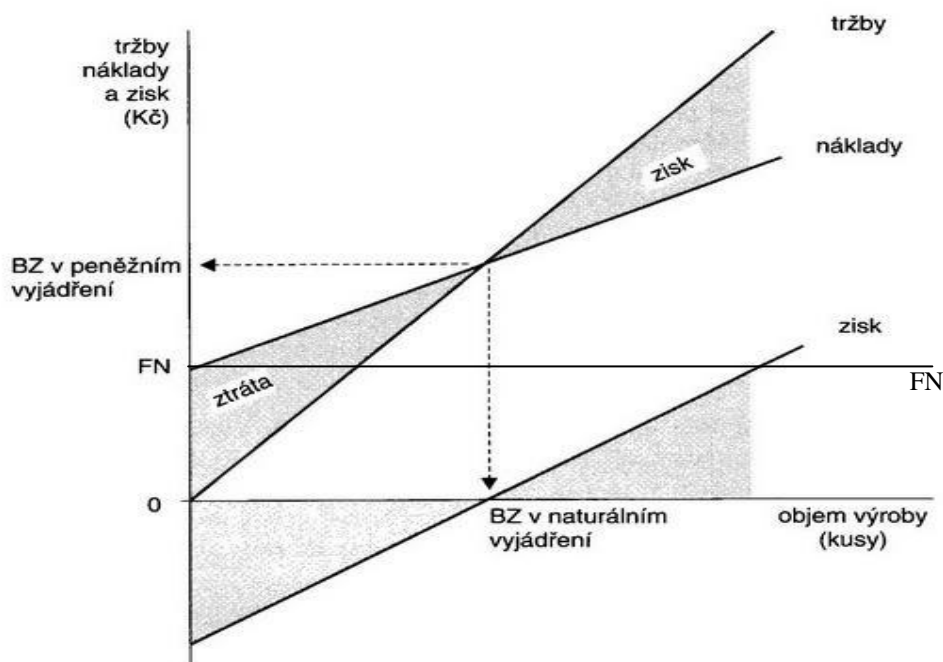
1.3.2 Druhy zisků

Máme několik druhů zisků, je nutné odlišovat zisk vykázaný v účetních výkazech (účetní, podnikatelský zisk) a zisk „daňový“, který je určován daňovými zákony. Od účetního a „daňového“ zisku se dále liší ekonomický zisk, který vyčíslíme odečtením implicitních nákladů (úroků z vlastního kapitálu a oportunitní mzdy podnikatel) od účetního zisku. Ekonomický zisk by měl být základem pro různá podnikatelská rozhodnutí. Dále máme provozní zisk, který je využíván v různých analýzách. Provozní zisk se dále dělí:

- EBIT – zisk před úroky a daněmi (minus nákladové úroky)
- EBT – zisk před zdaněním (minus daně)
- EAT – zisk po zdanění [4].

1.4 Bod zvratu

Jeho analýzou získáme nástroj krátkodobého rozhodování, který modeluje matematicky a graficky vztahy mezi náklady, výnosy, ziskem a objemem produkce. Analýza bodu zvratu vychází z kapacitního členění nákladů na fixní a variabilní a slouží především ke zjištění kritického množství produkce, minimální prodejní ceny a maximální přípustné náklady. Díky analýze bodu zvratu může podnik učinit primární rozhodnutí, kolik má vyrobit a prodat, aby se tržby a náklady rovnaly a aby dosáhl plánovaného zisku [4].



Obr. 4 Grafické znázornění bodu zvratu [4]

Při nulovém objemu produkce tvoří celou ztrátu fixní náklady, jelikož ty nejsou závislé na objemu produkce, tudíž jsou přítomny, i když nevyrábíme.

Pokud zvýšíme objem produkce, náklady se nám zvýší o variabilní náklady na kus, nicméně úroveň ztráty se bude snižovat a od určité produkce nám cena za výrobek pokryje naše náklady, tedy ztrátu. Tento bod se nazývá Bodem zvratu [4].

1.4.1 Výpočet bodu zvratu

Bod zvratu je situace že tržby (T) se rovnají nákladům (N).

Tento vztah můžeme vyjádřit následovně:

$$\begin{aligned}T &= N \\pq &= F + bq \\q(BZ) &= \frac{FN}{p-b}\end{aligned}$$

Z tohoto vzorce můžeme vyčíst, že bodu zvratu dosáhneme rovností průměrných nákladů na jednotku produkce s cenou za jednotku produkce.

Vysvětlení zkratk:

T – Celková suma tržeb

N – Celková suma nákladů

p – Cena za výrobek

q – Objem produkce

F – Fixní náklady

b – Variabilní náklady

BZ – Bod zvratu [5].

1.5 Analýza bodu zvratu

Analýzu bodu zvratu použijeme při krátkodobém (operativním) řízení a rozhodování. Pro sestavení analýzy bodu zvratu a jeho grafického znázornění budeme potřebovat znát hodnoty nákladů v závislosti na objemu výroby (fixní a variabilní), tržby a zisk.

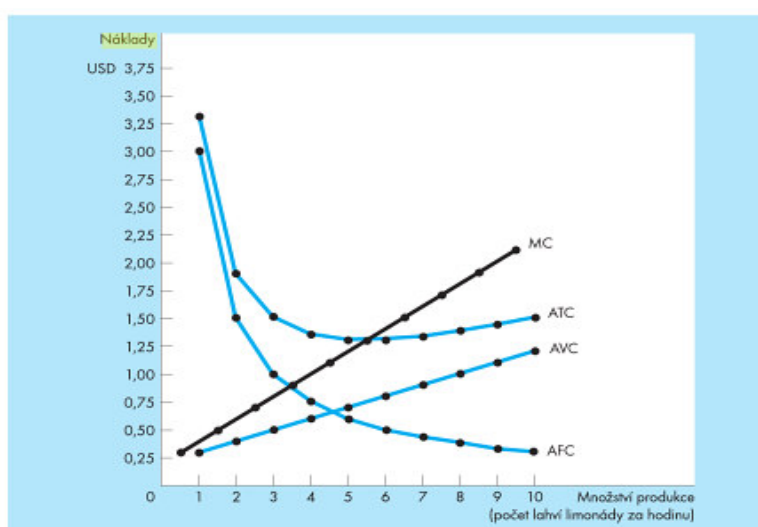
Analýza bodu zvratu má velký význam pro rozhodování manažerů, jelikož se z ní dovídáme, kdy bude zisk růst, za předpokladu neměnných cen a nákladech [5].

1.5.1 Sestavení bodu zvratu z pohledu finančního účetnictví

Při sestavování analýzy bodu zvratu tímto způsobem čerpáme z dokladů finančního účetnictví, mezi které patří rozvaha a výkaz zisku a ztrát. Z těchto dat sestavíme graf bodu zvratu, který nám ztvární náklady, tržby a objem produkce z pohledu finančního účetnictví.

1.5.2 Sestavení bodu zvratu z pohledu celkových nákladů

Před sestavením bodu zvratu z pohledu celkových nákladů je potřeba si znázornit grafické rozložení celkových nákladů.



[6]

Obr. 5 Grafické znázornění celkových nákladů

Vysvětlivky:

MC = Mezní náklady

Jedná se o změnu celkových nákladů v závislosti na změně objemu produkce.

ATC = Průměrné celkové náklady

Průměrná hodnota nákladů na jednotku výroby. Závisí na celkových nákladech a na objemu výroby.

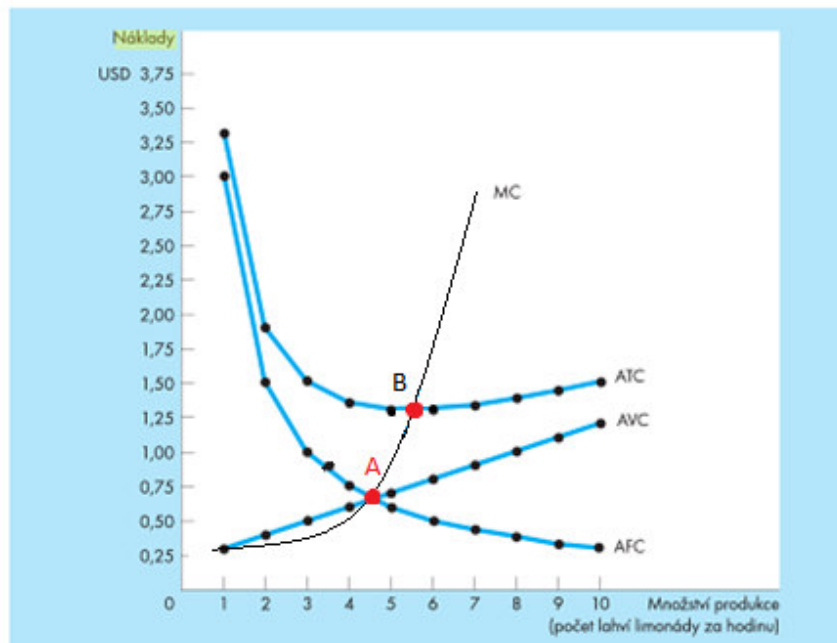
AVC = Průměrné variabilní náklady

Hodnota variabilních nákladů na jednotku výroby v závislosti na objemu produkce.

AFC = Průměrné fixní náklady

Hodnota fixních nákladů na jednotku výrobu v závislosti na objemu produkce [6].

Pro potřeby výpočtu bodu zvratu z celkových nákladů jsem provedl následující změny na předchozím grafu.



Obr. 6 Upravený graf celkových nákladů pro sestavení bodu zvratu

Bod A znázorňuje dolní hranici produkce, pod jakou by neměla výroba klesnout. Pokud by výroba firmy klesla pod tuto hranici, stala by se ztrátovou.

Bod B znázorňuje Bod zvratu, tedy kdy se mezní náklady rovnají průměrným celkovým nákladům. Od bodu B začíná být produkt ziskový, do bodu B je ztrátový, tedy od produkce na úrovni bodu B začíná firma tvořit zisk s produkce výrobku [6].

2 ANALYTICKÁ ČÁST

V analytické části bude představena společnost a její historie, dále praktické výpočty týkající se problematiky bodu zvratu, analýza problému a současné situace v podniku.

2.1 Představení firmy

2.1.1 Popis firmy a historie

Název firmy: Agrochemický podnik Mstětice, a. s. zkráceně ACHP Mstětice, a. s.

Sídlo: Mstětice 32, 250 91 Zeleneč

Provozovna: Mstětice 32, 250 91 Zeleneč

Statutární orgán: Předseda – Ing. Radek Kladiva

Identifikační číslo: 46356151

Základní kapitál: 66 870 000,- Kč

Vedená u Městského soudu v Praze

Firma byla založena roku 1974 jako obchodní společnost ACHP Mstětice. Následně však vznikl Agrochemický podnik Mstětice, akciová společnost, dále jen ACHP Mstětice, a.s. a to transformací původního společného zemědělského podniku provedenou na základě zakladatelské smlouvy ze dne 20. 11. 1992. Tato společnost byla poté zapsána do obchodního rejstříku obvodního soudu v Praze, dne 4. 2. 1993 pod č. j.: Rg B 1B73/93 [7].

Roku 2004 se stává majoritním akcionářem společnosti ACHP Mstětice, a. s. společnost HOKR, spol. s r. o., což zapříčinilo změny v sestavení představenstva. Předsedou představenstva se stává od roku 2012 Ing. Radek Kladiva, který vykonává funkci do současnosti. Vedením společnosti v období mezi valnými hromadami je ředitel společnosti Ing. Jiří Šafr.

Průměrný počet zaměstnanců během účetního období se pohybuje kolem 37. Z těchto 36 pracovníků je 5 na pozici řídicích pracovníků [11].

ACHP Mstětice rozdělilo svojí podnikatelskou činnost na tato střediska:

- Středisko Mstětice (701)
- Středisko Stránčice (702)
- Středisko Měšice (703)
- Zemědělská výroba Úvaly (709)
- Správní středisko (930).

Středisko Mstětice se zabývá především obchodní a prodejní činností. Hnojiva jsou nakoupena a uložena ve skladech a poté slouží k dalšímu prodeji.

Hlavní zemědělská výroba je soustředěna ve středisku Úvaly, kde se vyrábí zemědělské plodiny jak například řepka či pšenice, atd.

Ve všech střediscích je přítomen vedoucí pracovník z rozhodnutí společnosti. U každého střediska zvláště se sleduje úplný hospodářský výsledek [11].

Vysoká efektivitu všech vykonávaných činností společnosti ACHP Mstětice, je založena na zaručených a především kvalitních vztazích se seriózními obchodními partnery, na kvalitní práci zkušených manažerů a vedení společnosti, na maximalizaci využití synergických efektů, podnikatelské flexibility a okamžitému využití tržních příležitostí [7].

2.1.1 Výrobní program firmy

Hlavní program činností jsou služby zemědělské povahy a především zemědělská výroba. Společnost ACHP Mstětice vlastní živnostenské listy (popř. koncese) pro všechny tyto činnosti:

- poskytování služeb pro zemědělství a zahradnictví (provádění sklizňových a posklizňových prací, zúrodnování pozemků, hnojení, vápnění ošetřování rostlin, rostlinných produktů, objektů a půdy proti škodlivým organismům přípravky na ochranu rostlin)
- silniční motorová doprava nákladní;
- velkoobchod
- specializovaný maloobchod (včetně paliv a maziv)
- činnost technických poradců v oblasti zemědělství
- výrobní zemědělská činnost.

Firma se dále zabývá, kromě výroby a prodeje také:

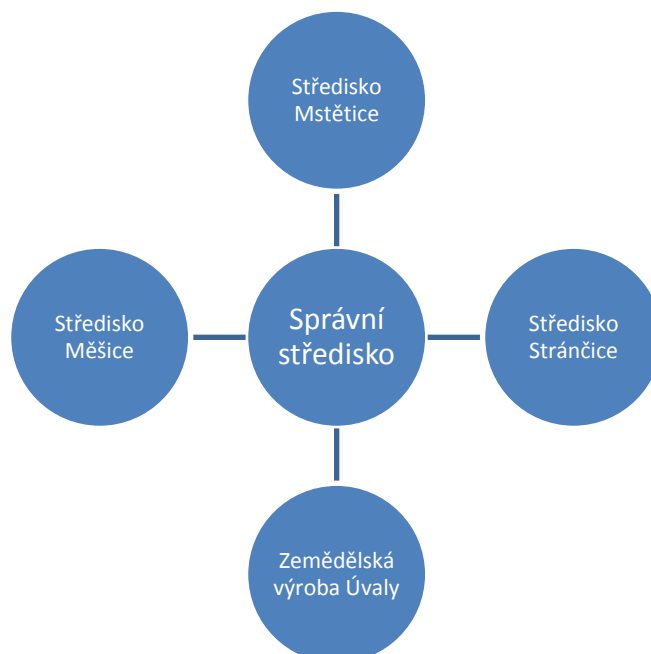
- skladování tuhých a kapalných hnojiv,
- poskytování aplikačních služeb (aplikace průmyslových hnojiv, přípravků na ochranu rostlin, rozmetání statkových hnojiv, vápnění, autodoprava),
- kombajnová sklizeň, sklizeň senáže, siláže,
- konzervace krmiv AG-BAG,
- služby zemědělské oblastní laboratoře a poradenství ve výživě a ochraně rostlin [7].

2.2 Organizační struktura

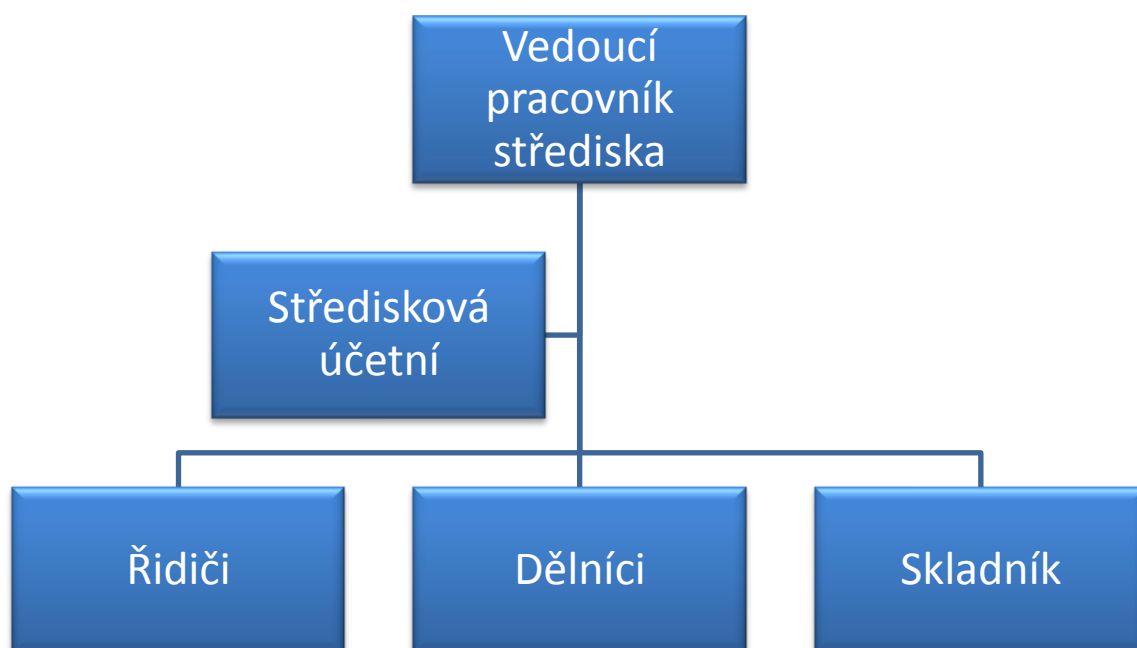
Firma ACHP Mstětice, je rozdělena na 5 samostatných organizačních jednotek, hlavním střediskem je středisko Mstětice. Všechny operace probíhají přes správní středisko, které zprostředkovává operace mezi jednotlivými středisky celé firmy.

2.2.1 ACHP Mstětice

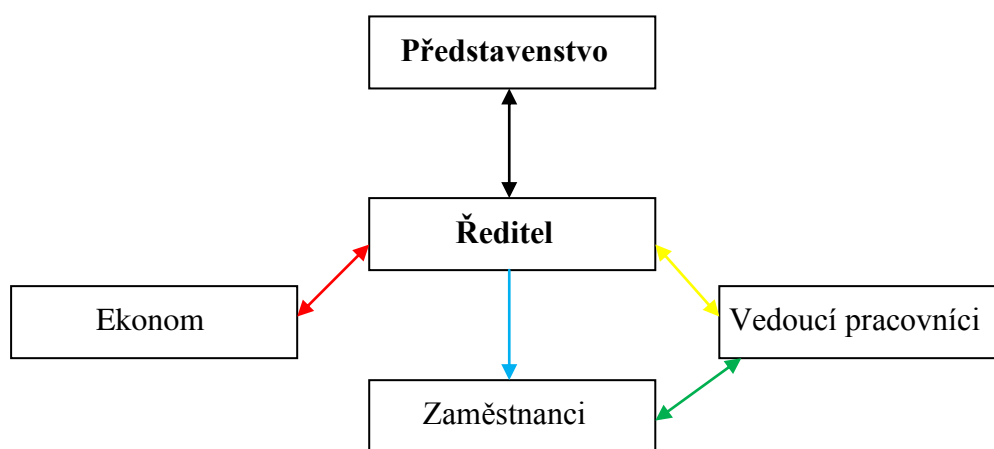
Jak bylo již zmíněno, ACHP Mstětice je rozdělena celkem do pěti organizačních jednotek. V následujícím obrázku Vám znázorním vztahy jednotlivých středisek k hlavnímu.



2.2.2 Středisko Úvaly



2.3 Informační systém podniku a funkce jednotlivých orgánů



Základním rozhodovacím subjektem firmy je představenstvo, které rozhoduje o všech existenčních, investičních či jinak důležitých rozhodnutích, týkajících se budoucnosti společnosti ACHP Mstětice, a. s. Všechny podřízené úseky a jednotky se zodpovídají a radí s ředitelem o všech podstatných operacích firmy v období mezi valnými hromadami. Funguje zde oboustranná komunikace.

Představenstvo na valné hromadě udělí úkoly řediteli (znázorňuje černá spojovací čára). Představenstvo je statutárním orgánem, jenž řídí činnost společnosti. Výkon funkce člena představenstva je nezastupitelný. Představenstvo se řídí zásadami a pokyny schválenými valnou hromadou. Představenstvo dále rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud nejsou svěřeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí radě, zejména:

- a) zabezpečuje plnění rozhodnutí valné hromady;
- b) připravuje jednání valné hromady a předkládá jí zprávy a návrhy k projednání;
- c) vypracovává a realizuje obchodní strategii společnosti;
- d) rozhoduje o organizaci společnosti a přijímá pracovní řád;
- e) určuje pravidla pro odměňování pracovníků společnosti;
- f) rozhoduje o jmenování, odvolání a odměňování ředitele společnosti;
- g) uděluje a odvolává prokuru;
- h) vykonává zaměstnavatelská práva a povinnosti;
- i) rozhoduje o použití fondů;
- j) rozhoduje o dalších záležitostech, pokud nejsou zákonem nebo stanovami svěřeny do působnosti valné hromady, popř. jiných orgánů společnosti;
- k) zajišťuje řádné vedení účetnictví, předkládá valné hromadě ke schválení řádnou, mimořádnou, konsolidovanou, příp. mezitímní účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku a úhradu ztráty;
- l) zajišťuje na internetových stránkách společnosti uveřejnění hlavních údajů z účetní závěrky po dobu 30-ti dnů před konáním valné hromady a do doby 30-ti dnů po schválení nebo neschválení účetní závěrky;

Ředitel společnosti obstarává její běžné záležitosti, vykonává usnesení valné hromady a rozhodnutí představenstva, které dále přenáší na ekonomu (znázorněno **červenou spojovací čarou**), který dává ekonomická hodnocení firmy zpět řediteli. Dále ředitel přenáší funkce na vedoucí pracovníky, kteří jsou ve vedení samostatných středisek a připravují podklady pro jednání orgánů společnosti, které poté dají k dispozici řediteli firmy. Ředitel dále vykonává zaměstnavatelská práva a povinnosti, pokud na něho byla přenesena [11].

Další jeho funkcí je být odpovědnou osobou podle živnostenského zákona, pokud jí není určen někdo jiný, zajišťovat administrativní, statistickou, účetní a evidenční agendu společnosti. Odpovídá za správnost a úplnost podkladů předkládaných představenstvu. Ale jeho nejhlavnějším úkolem je řídit obchodní a výrobní činnost firmy.

Ekonom řídí a odpovídá za řádný chod informační soustav. Komunikace je zde omezena pouze na ředitele firmy. Mezi jeho další úkoly patří například:

- plnění daňových povinností
- platební a úvěrovou politiku
- sestavování plánu a rozpočtu
- dotační politiku
- organizování vymáhání pohledávek
- zabezpečení administrativního servisu

Dále jsou tu vedoucí pracovníci, kteří vedou samostatná střediska. Jejich komunikace probíhá mezi více objekty řízení (znázorněno **žlutou spojovací čarou**) Vedoucí pracovníci dostávají příkazy, které následně vykonávají a přenášejí na zaměstnance.

Zaměstnanci přijímají příkazy z více subjektů, jednak od ředitele společnosti (znázorněno **modrou spojovací čarou**), tak od vedoucích pracovníků (znázorněno **zelenou spojovací čarou**). Tyto příkazy pak přenášejí v praxi [11].

2.4 Plány společnosti

Mezi hlavní plány společnosti do budoucích let patří 3 základní body:

- Zvýšit svůj podíl na trhu
- Rozšíření prodeje na zahraniční trhy
- Využít možnosti dotace z EU
- atd.

Dále společnost v následujícím období pokračování činnosti ve svých nosných segmentech, tedy prodej hnojiv, rostlinných produktů, agrochemikálií, poskytování agroslužeb zemědělské prvovýrobě. Současně též naplňujeme strategii postupné obnovy a modernizace strojového parku a dále pak řeší opravy a údržbu movitého i nemovitého majetku v souladu s aktuálními potřebami. Obecným cílem je udržení současných prodejů hnojiv a poskytování služeb zákazníkům – zemědělcům. Tedy má zájem o udržení podílu na trhu a jeho případný zvýšení.

2.4.1 Zdroje financování

Jelikož se jedná o zemědělskou produkci, jsou hlavními zdroji financování firmy ACHP Mstětice, a. s. cizí zdroje, především ve formě krátkodobých revolvingových bankovních úvěrů u Komerční banky s možností čerpání úvěru do výše až 47 milionů Kč. Tyto úvěry jsou využívány na financování administrativní nenáročnosti obsluhy, řešení malých výkyvů v toku peněz, financování zásob (konkrétní nakoupená hnojiva).

Dalším významným zdrojem financování je pro tuto firmu eskont obchodních směnec. Využití tohoto zdroje financování v současnosti klesá, ale je zde otevřená možnost na financování obchodu.

Čerpáním úvěrů firma zabezpečuje hladký chod všech jejích činností, bez hrozby neschopnosti uspokojit své závazky z důvodů sezónních vlivů.

2.5 Sestavení grafu bodu zvratu a jeho analýza

Vypočtením bodu zvratu zjistíme, od jakého množství produkce dosáhneme zisku, u vybraného produktu. Graf bodu zvratu a jeho analýza je pro firmu orientačním ukazatelem, který jí zhruba udává doporučení týkající se velikost produkce, a to se započtením všech nákladů a především vyhnutí se ztrátě. V analýze bude zohledněno několik ukazatelů, například fixní a variabilní náklady, které mi pomohou sestavit doporučení na zlepšení, která předám vedení firmy.

Pro výpočet bodu zvratu budu počítat s produktem, který tvoří největší část prodeje a tudíž má největší podíl na zisku společnosti. Jedná se o pšenici, což je zemědělská plodina. Informace potřebné k výpočtu bodu zvratu mi byly poskytnuty vedením společnosti.

Jedná se o zemědělský podnik, které čelí sezónní vlivům nákladů a výnosů. Nabízí se tu možnost rozdělit analýzu bodu zvratu na období „sezóny“ a na období „mimo sezónu“, já však budu provádět analýzu bodu zvratu za celý rok, abych mohl společnosti poskytnout jednotný návrh na zlepšení zohledňující celý hospodářský rok.

Bod zvratu budu počítat pro produkci pšenice v tunách za rok 2013.

2.5.1 Bod zvratu z pohledu celkových nákladů

Pro výpočet bodu zvratu z celkových nákladů jsem použil data, která mi byla sdělena ekonomem společnosti. Po obdržení těchto dat a jejich podrobné analýze jsem sestavil graf bodu zvratu. Pro výpočet bodu zvratu jsem dále použil vzorec a jeho výsledek zkontroloval s údaji na grafu. Průměrná měsíční produkce se pohybovala kolem 131,5 tuny. Hodnota bodu zvratu mi vyšla **91,7** tuny za měsíc (viz. Příloha č. 1).

Celková roční produkce je 1 578,41 tuny, hodnota bodu zvratu pro roční produkci mi vyšla **1 100,6** tuny (viz. Příloha č. 2), což odpovídá zhruba 45% převýšení bodu zvratu.

Na základně porovnávání průměrné měsíční výroby a bodu zvratu z hlediska celkových nákladů, vidíme, že firma vyrobila dostatečné množství pšenice, což znamená ziskovost její produkce.

V tomto směru si firma vede velice dobře, jelikož překročila bod zvratu zhruba o 45 %, což je velmi dobrá hodnota. V tomto směru bych doporučil vedení společnosti zůstat u stejných postupů a opatření jako doposud a neklesnout pod hranici produkce 91,7 tuny za měsíc. Pokud by objem produkce klesl pod stanovenou míru, výroba by se stala ztrátovou. To samé doporučení se týká stejně celoročního hlediska.

Ukazatel	Měsíčně	Ročně
Cena za 1 tunu	4 126 Kč	4 126 Kč
Dosažená produkce	131,5 t	1 578,41 t
Variabilní náklady/t	2 874 Kč	2 874 Kč
Fixní náklady	114 833,3 Kč	1 378 000 Kč
Tržby	542 750 Kč	6 513 000 Kč

Obr. 7- Data k vypracování bodu zvratu

Výpočet bodu zvratu tedy je:

a) měsíčně

$$542750 = 239500 + 114833,3$$
$$4126 * 131,5 = 114833,3 + 239500$$

$$q(BZ) = \frac{114833,3}{4126 - 2874}$$

$$q(BZ) \approx 91,7$$

b) ročně

$$6513000 = 2874000 + 1378000$$
$$4126 * 1578,41 = 1378000 + 2874000$$

$$q(BZ) = \frac{1378000}{4126 - 2874}$$

$$q(BZ) \approx 1100,6$$

2.5.2 Bod zvratu z pohledu finančního účetnictví

Při důkladném rozboru nákladů finančního účetnictví týkající se produkce pšenice a jejich podrobné analýze jsem zjistil velké výkyvy v měsíčních produkcích, které jsou způsobeny sezónní výrobou společnosti. Jelikož v každém měsíci společnost dosahuje velmi různých objemů produkce, je výsledná analýza bodu zvratu velmi zkreslená a tudíž při nerozdělení hledisek na „sezónu“ a „mimo sezónu“ nevyužitelná v praxi. Z důvodu velkých výkyvu, zkreslenosti a nevyužitelnosti jsem se rozhodl, že toto hledisko nebudu ve své práci zohledňovat a tudíž ho nepřikládám.

3 NÁVRHOVÁ ČÁST

V této části udělím několik návrhů vedení společnosti na zefektivnění výroby a snížení nákladů pomocí vypočtených hodnot bodu zvratu, což by mělo vést k výslednému zlepšení celkové ekonomické situace podniku ACHP Mstětice, a. s.

3.1 Doporučení ze zjištěných dat

Společnosti ACHP Mstětice, a. s. bych doporučil, aby pokračovala v současném trendu výroby, jelikož překračuje bod zvratu téměř o polovinu (cca. 45 %). Z tohoto můžeme usoudit, že produkce firmy velmi zisková. Je to ovšem také dáno, že se jedná o výpočet bodu zvratu za celý rok, což je u zemědělské výroby lehce zkresleno. Firma však, jak bylo výše zmíněno, dosahuje téměř o polovinu větší produkci, než potřebuje k ziskovosti, což pokrývá, společně s revolvingovými úvěry, sezónnost výroby.

Doporučil bych tedy společnosti dostatečně zajistit výrobu během sezóny i její případné navýšení, což by mělo vést ke snížené potřebě revolvingových úvěrů a tudíž snížením nákladů na výrobu a zvýšením zisku. Tento cíl by měl být dosažitelný, jelikož společnost v současném roce zmodernizovala svojí výrobní techniku.

Společnost by si ovšem měla dát pozor, na náklady spojené se zvýšením produkce. Především aby tyto náklady nebyly větší, než případná úspora na menších revolvingových úvěrech.

3.2 Doporučení na snížení nákladů

Společnost má velké možnosti na snižování nákladů, které by měly ve výsledku vést k zvýšení objemu výroby, tedy k větší ziskovosti podniku.

Jako hlavní dvě kritéria pro možnost snížení nákladů jsem vybral hledisko výběru dodavatelů, jelikož, zde má firma vícero možností jak snížit náklady, a dále hledisko mzdy zaměstnanců, jelikož i zde snížit náklady a tím docílit větší ziskovosti.

3.2.1 Postup při výběru dodavatelů

Pokud chce mít společnost kvalitního dodavatele, musí mu přesně sestavit a specifikovat požadavky. Požadavky se týkají především produktu, ale spadají sem i jiná hlediska jako například:

- Platební podmínky – např.: doba splatnosti, způsob úhrady,
- Dodací podmínky – např.: doba dodání a způsob dopravy
- Záruka – např.: délka záruční doby, případy pozáruční servis
- Kvalita – ať služeb či zboží, měla by být vyjádřena certifikáty či jinou zárukou kvality
- Poloha – souvisí s dodacími podmínkami, čím vzdálenější dodavatel tím dražší doprava
- Cena – asi jeden z nejhlavnějších ukazatelů [8].

Hledisek je samozřejmě mnohem více, uvedl jsem pouze ty nejzákladnější z nich, na která by se měla každá společnost zaměřit při výběru dodavatele. Každá společnost může samozřejmě přiřadit další, více specifická hlediska odpovídající její situaci, poloze, atd.

Mezi jednu z rozšířených metod výběru dodavatelů patří scoringový model, tedy bodové hodnocení jednotlivých aspektů. Spočívá v tom, že při větším množství dodavatelů, uvedeme kritéria (např. výše zmíněná) a vybereme prioritní z nich, kterým dáme větší váhu než zbylým. Následně prozkoumáme, jak dodavatelé splňují každé hledisko. Ve výsledku sečteme počet bodů, který každý dodavatel dosáhl. Firma by měla mít již předem určeny bodové hranice pro schválení či odmítnutí daného dodavatele [9].

Mé doporučení vedení společnosti by spočívalo ve výběru větších dodavatelů s nabídkou množstevních slev při větších objednávkách, jelikož je to výhodnější než nakupovat od menších dodavatelů po menších objemech. Při příslibu většího a častějšího odběru od větších dodavatelů se dají dohodnout lepší podmínky splácení, případné snížení ceny na vybraný produkt a je tu menší riziko nedodání dodávky než u menších objednávek.

Dále bych doporučil poohlédnutí po zahraničním dodavateli, který by mohl nabídnout lepší ceny. Záleží však, zda se to společnosti vyplatí z pohledu cla, dopravy a jiných poplatků.

Dalším mým doporučením vedení společnosti je provést analýzu současných dodavatelů pomocí scoringového modelu, zda splňují všechny požadavky firmy. Pokud by byly zjištěny nedostatky u některých současných dodavatelů, navrhl bych zkontaktovat je a žádat slevy, či jiná zvýhodnění pod hrozbou zrušení spolupráce. Současně bych doporučil průzkum trhu, jak domácího tak zahraničního, který by mohl odhalit lepší dodavatelské podmínky.

3.2.2 Mzdy zaměstnanců

Jako další hledisko pro snížení nákladů jsem vybral mzdy zaměstnanců. Celkové výdaje na osobní náklady činí 14 834 000 Kč, tyto výdaje se dále člení:

- Mzdy, platy a odměny – 10 582 000 Kč
- Mzdy řídicích pracovníků – 1 937 000 Kč
- Odměny statutárním orgánům – 342 000 Kč

Největší prostor na úsporu vidím u položky Mzdy, platy a odměny zaměstnanců. Mým návrhem pro vedení společnosti by bylo snížit mzdu (hodinovou, výkonovou) cca o 5-10 %. Nemyslím si, že by to mělo způsobit odchod zaměstnanců, jelikož v dnešní době se zaměstnanci drží svých pracovních pozic, zejména v zemědělství. Tato úsporná opatření by měla vést ke snížení nákladu a ve výsledku k větší ziskovosti. Zmíněnou úsporu bych dále navrhoval kompenzovat odměnami ze zisku (za předpokladu, že by bylo dosahováno větších zisků než doposud). Se sníženými platy a mzdami by se také snížila částka nákladů na pojistné odváděné za zaměstnance.

3.2.3 Kontinuální snižování nákladů

Dále navrhuji společnosti se zaměřit na metodu kontinuálního snižování nákladů neboli na Kaizen Costing. Tato metoda má za úkol stanovit horní hranici současných nákladů společnosti a v postupném (systematickém) snižování nákladů na nižší požadovanou úroveň. Základy metody byly položeny v Japonsku, kde je dána přednost většímu počtu menších zlepšení a začlenění všech zaměstnanců do procesu metody. Zde se může vyskytnout rozpor u evropských společností [10, s. 198].

3.2.4 Metoda cílových nákladů

Jako další možnost pro sestavení výchozích bodů ke snížení nákladů bych navrhl společnosti využít metodu cílových nákladů. Tato metoda vychází z požadavků zákazníků a považuje za základ zjištění tržní ceny určitého produktu, či služby na trhu. Po zjištění tržní ceny si firma odečte ziskovou marži na výrobek a tak zjistí přípustné náklady. Přípustné náklady poté firma musí porovnat se skutečnými náklady vynaloženými na výrobu daného produktu, či služby [10, s. 198].

3.3 Doporučení na zvýšení tržeb

Pro zvýšení tržeb se nám nabízí hned několik způsobů. Mezi hlavní způsoby navyšování tržeb patří například zvýšení cen produktů a služeb, rozšíření stávajícího portfolia nabízených produktů a služeb a nakonec zvýšení odbytu firmy.

Zvýšení cen, tedy zvýšení marže na produktu/službě je riskantní, ale naproti tomu výnosná, metoda zvyšování zisku. Při přílišném navyšování cen můžeme přijít o stávající odběratele, vlivem nižších cen konkurence. Pokud by společnost ztratila stávající postavení na trhu vlivem zvýšení cen, mohlo by to pro společnost v následku mít až katastrofické následky. Před zvyšováním cen bych doporučil provést průzkum trhu, zaměřený na ceny konkurence, abychom mohli posoudit, zda je možné, případně o kolik, zvednout stávající cenu.

U rozšíření stávajícího portfolia nabízených produktů a služeb, musíme dbát na náklady spojené se zavedením nového produktu/služby. Proto bych doporučil firmě, se zaměřit na produkty/služby, příbuzné jejich současným, případně využít volných prostorů či majetku. Pokud má společnost pozemky, které zastávají v produkci nepatrnou položku, navrhl bych je pronajmout a to samé by se týkalo budov či málo využívaných strojů. Například by se jednalo o: pronájem zemědělských strojů, poskytnutí skladovacích prostor, poskytnutí výrobních prostor, pronájem pozemků, atd. Opět bych zde navrhl průzkum trhu zaměřený na mezery na trhu, které by mohla společnost využít ve svůj prospěch.

Zvýšení odbytu produktů a služeb žádá zaměření na marketing společnosti a jeho nástroje jako je reklama a PR. Tato možnost opět váže dodatečné náklady, společnost si tedy musí posoudit riziko vynaložení nákladů oproti zvednutí povědomí zákazníků a tedy poptávky a odbytu společnosti. Nejvíce by se na tuto činnost měla společnost zaměřit v období nejmenších odbytů, tedy v době mimo sezónu.

3.4 Ostatní doporučení

Dále bych doporučil firmě ACHP Mstětice, a. s. zmodernizovat webové stránky. Webové stránky jsou nedostatečně graficky zpracované a obsahově neúplné. Nedožíváme se z nich například žádné cenové nabídky, či adresu středisek. Navrhoval bych celé předělání stránek a to jak z hlediska grafiky, tak z hlediska obsahu.

Doporučil bych dále firmě zainventovat do reklamy, pro nalákání odběratelů a menších zákazníků. V dnešní době bych jistě investoval do internetové reklamy a billboardových poutačů.

Jako další možnost na zvýšení prodeje jsou různé slevy, či zvýhodněné nabídky. Například: Při zakoupení 5 a více tun obilovin doprava zdarma. Tato opatření by měla zvýšit poptávku po společnosti.

Dále bych představenstvu navrhl pokusit se získat část, případně celou státní zakázku, případně získat kontrakt s větším řetězcem odběratelů a to z důvodu možnosti dlouhodobé spolupráce a velkých odbytových možností.

Představenstvu bych také doporučil získat co nejvíce dotací a to jak od státu, tak od Evropské unie. Tyto dotace by mohly být využity k modernizaci zařízení společnosti, expanzi na zahraniční trhy, případně pokrytí sezónních výkyvů a tím menší potřebu revolvingových úvěrů sloužící pro krytí právě těchto výkyvů.

3.5 Možnost realizace návrhu a jeho přínosy

Záměrem mé bakalářské práce je vypracovat návrh na zlepšení celkové ekonomické situace v podniku. Výše jsem uvedl pár svých doporučení, která by měla mít za výsledek snížení nákladů, zvýšení tržeb, zvýšení odbytu. Pokud se vedení společnosti pokusí realizovat některé mé návrhy, mělo by dojít ke zlepšení ekonomické situace společnosti ACHP Mstětice, a. s. Zlepšení ekonomické situace v podniku by dále mělo vést ke zlepšení reputace a jména firmy a případné expanzi na trhu.

Podrobný popis těchto návrhů jsem vypracoval do několika výše uvedených bodů, a proto se tu nechci opakovat, již zmíněné návrhy.

Uvedl jsem několik návrhů, pokud se vedení společnosti rozhodne pro využití jednoho z návrhů, měla by se ekonomická situace zlepšit, pokud by se však vedení společnosti rozhodlo využít všechny mé návrhy, došlo by dle mého názoru k zlepšení ekonomické situace v mnohem větším měřítku.

Vedlejším přínosem realizace mých návrhů by také mělo být zvětšení spokojenosti současných zákazníků a velký přírůstek nových zákazníků. Při velké spokojenosti zákazníků by měla mít společnost zajištěnou stabilnější poptávku po jejich výrobcích a službách, jelikož spokojený zákazník je věrný zákazník.

ZÁVĚR

V mé bakalářské práci jsem se zaměřil na návrh zlepšení ekonomické situace v podniku a to s pomocí analýzy bodu zvratu. U výrobních podniků, jako je společnost ACHP Mstětice, a. s. představuje správné určení objemu produkce jeden ze základních bodů.

Pro výpočet bodu zvratu jsem zvolil čtvrtletní a to z důvodu sezónního charakteru výroby. Při sestavování bodu zvratu z celkových nákladů společnosti jsem měl k dispozici data za celý rok 2013, které jsem ve výsledku zprůměroval a poté zohlednil v měsíčním hledisku.

V první, teoretické, části mé bakalářské práce jsem teoreticky popsal a vysvětlil důležité pojmy, za pomoci literárních a jiných zdrojů. Jednalo se především o teoretické vymezení nákladů, jejich rozdělení, hlediska jejich pojetí (manažerské náklady a náklady finančního účetnictví) a jejich klasifikace. Dále jsem popsal tržby, jejich rozdělení a pohledy, zisk a nakonec samotný bodu zvratu a jeho analýzu ze dvou hledisek, tedy z hlediska roční produkce a z hlediska měsíční produkce.

Ve druhé, analytické, části jsem představil společnost ACHP Mstětice, a. s., její historii, výrobní programy a vnitřní vztahy, včetně jejich uspořádání. Po představení firmy následovalo vlastní sestavení a vyčíslení bodu zvratu a to z hlediska roční a měsíční produkce.

Ve třetí, návrhové, části jsem na základě analýzy bodu zvratu představil několik různých návrhů na zlepšení ekonomické situace společnosti ACHP Mstětice, a. s. Nejdříve jsem se zabýval doporučeními ze zjištěných dat, poté jsem se zaměřil na předložení návrhů vedoucích ke snížení nákladů společnosti. U hlediska snížení nákladů jsem se především zaměřil na vhodný výběr dodavatelů, mzdové náklady společnosti a možnost kontinuálního snižování nákladů.

Po předložení návrhů na snížení nákladů jsem pokračoval v ostatních doporučeních týkající se společnosti, založených na prozkoumání webových stránek společnosti a jejich nabídky produktů a služeb. Jako poslední jsem v návrhové části uvedl možné přínosy realizace mých návrhů.

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo sestavit návrh na zlepšení ekonomické situace v podniku s využitím analýzy bodu zvratu a myslím, že jsem tento hlavní cíl úspěšně splnil.

Jako hlavní přínos mé bakalářské práce považuji částečnou analýzu nákladů společnost a předložení návrhu na možnosti jejich snížení a zvýšení tržeb. Tato práce je poměrně přizpůsobena konkrétnímu podniku ACHP Mstětice, a. s., ale domnívám se, že návrhy mnou podané by se daly využít i v jiných výrobních společnostech.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] MELUZÍN, T., 2007. *Základy ekonomiky podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, ISBN 978-80-214-3472-1.
- [2] BRČÁK, J. a B. SEKERKA., 2010 *Mikroekonomie*. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-280-6.
- [3] WEBNODE. Okruhy otázek k SZZ. *Beneslenka.webnode.cz* [online]. [cit. 2013-12-15]. Dostupné z: <http://beneslenka.webnode.cz/statnice-2011/okruhy-otazek-k-szz/b-podnikova-ekonomika-a-finance-podniku/a3-vynosove-a-nakladove-souvislosti-tvorby-hospodarskeho-vysledku-podniku-tvorba-a-regulace-cen-naklady-zpusoby-cleneni-nakladu-kalkulace-nakladu/manazerske-pojeti-nakladu/>.
- [4] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- [5] PODNIKÁTOR. Provoz firmy. *Podnikator.cz* [online]. [cit. 2013-12-15]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:16564/Bod-zvratu--Break-even-point>
- [6] MANKIW, N. *Zásady ekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 763 s. ISBN 80-716-9891-1
- [7] ACHP MSTĚTICE. O společnosti: *achpmstetice.cz*. [online]. [cit. 2014-05-20]. Dostupné z: http://www.achpmstetice.cz/index.php?co=o_spolecnosti
- [8] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5
- [9] WÖHE, Günter, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 928 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.
- [10] RADECKÝ, Mojmír. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 259 s. ISBN 978-80-247-2471-3.

Firemní dokumentace

- [11] *Příloha účetní závěrky za rok 2013*
- [12] *Účetní závěrka za rok 2013*
- [13] *Rozvaha za rok 2013*
- [14] *Výkaz zisků a ztrát za rok 2013*
- [15] *Výroční zpráva za rok 2013*

SEZNAM OBRÁZKŮ

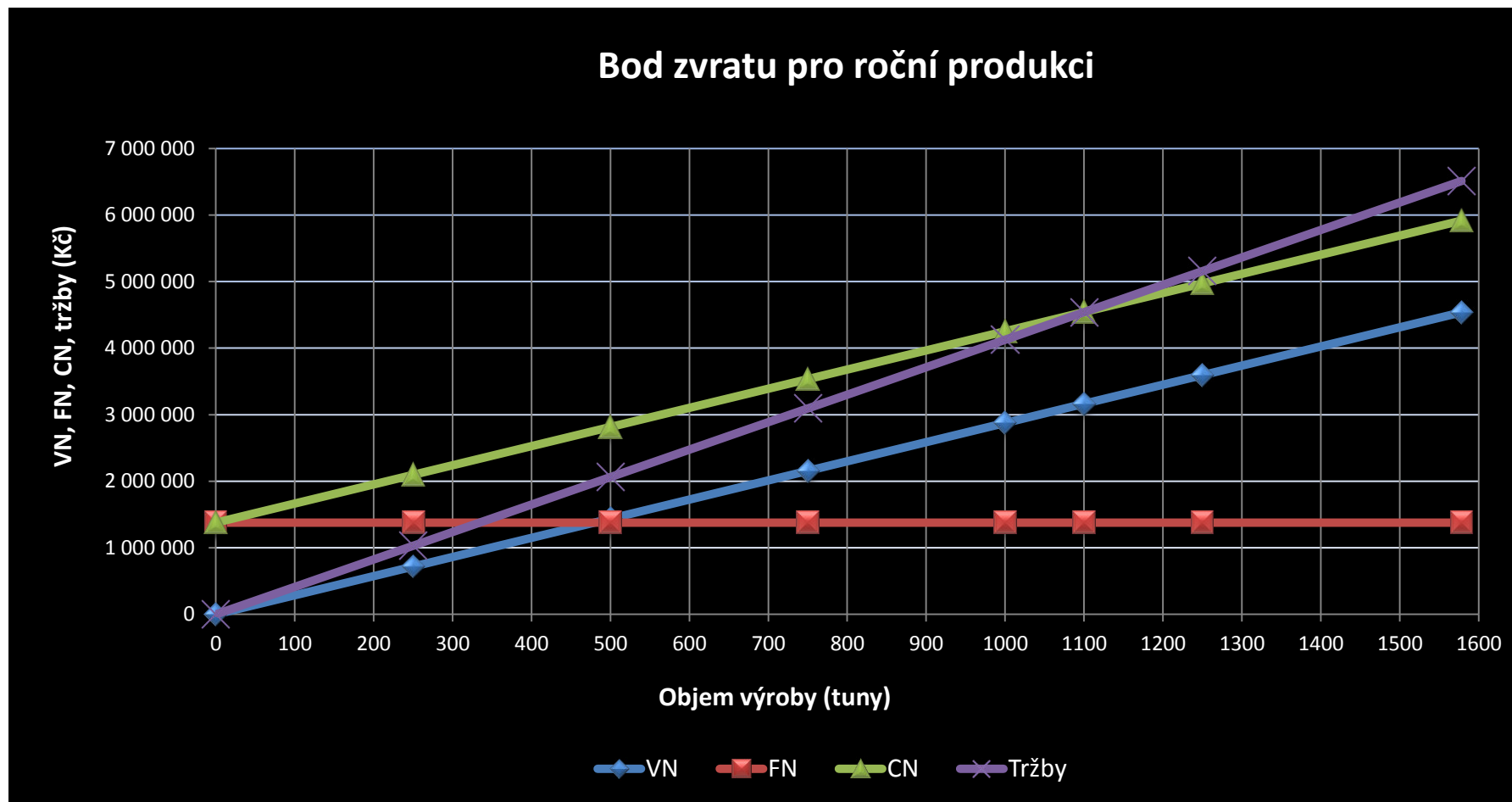
Obr. 1 - Klasifikace nákladů	12
Obr. 2 - Dělení nákladů výrobní činnosti	13
Obr. 3 - Rozdělení nákladů nevýrobní činnosti	14
Obr. 4 Grafické znázornění bodu zvratu [4]	20
Obr. 5 Grafické znázornění celkových nákladů.....	22
Obr. 6 Upravený graf celkových nákladů pro sestavení bodu zvratu.....	23
Obr. 7- Data k vypracování bodu zvratu.....	32

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha č. 1: Bod zvratu pro roční produkci
- Příloha č. 2: Bod zvratu pro měsíční produkci

Příloha č. 1

Bod zvratu pro roční produkci



Příloha č. 2

Bod zvratu pro měsíční produkci

