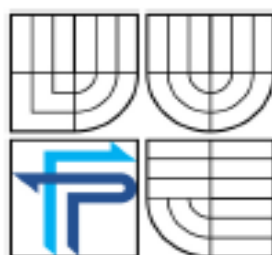


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

ANALÝZA BODU ZVRATU FIRMY

ANALYSIS OF BREAK EVENT POINT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

JAN HEJMALA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. STANISLAV ŠKAPA, Ph.D.

BRNO 2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hejmala Jan

Daňové poradenství (6202R006)

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:

Analýza bodu zvratu firmy

v anglickém jazyce:

Analysis of Break Event Point

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FRANK, R. Mikroekonomie a chování. 1.vyd. Praha: Svoboda, 1995. 765 s.

ISBN 80-205-0438-9.

HANUŠOVÁ, H. Manažerské účetnictví. 2.vyd. 2005. 119 s. ISBN 80-7355-039-3.

KEŘKOVSKÝ, M. Mikroekonomie (Úvod do mikroekonomie se sbírkou řešených příkladů).

3.vyd. Brno : PC-DIR spol. s r.o., 1998. 170 s.

SOUKUPOVÁ, J. a Macáková, L. Mikroekonomie. 1.vyd. Praha : Management Press, 1996.

536 s. ISBN 80-85943-17-4.

SYNEK, M. a kolektiv. Manažerská ekonomika. 3.vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2003.

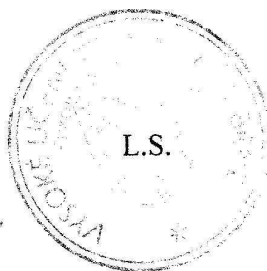
472 s. ISBN 80-247-0515-X.

SYNEK, M. a kol. Nauka o podniku (učební texty pro bakalářské studium). 3.vyd. Praha :

VŠE, 1997. 383 s. ISBN 80-7079-776-2.

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/09.



Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka fakulty

V Brně, dne 25.3.2009

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá tématem analýzy bodu zvratu ve firmě D-Ex Limited, s. r. o. Na základě analýzy bodu zvratu ve spojení s hodnocením ekonomické situace společnosti sestavím návrh na zlepšení ekonomické situace v podniku. Realizace návrhu jako celku se projeví ve zvýšení zisku a prestiže firmy.

ANNOTATION

This bachelor work is concerned with analysis of break even point in the company called D-Ex Limited, s. r. o. On the basis of break even point analysis is in relation to evaluation of economic situation in the company. Implementation of whole the improvement suggestion will take effect in expansion of surplus and prestige of the company.

Klíčová slova

Analýza bodu zvratu, tržby, zisk, variabilní náklady, fixní náklady

Key words

Break event point analysis, sales, surplus, variable costs, fixed costs

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE:

HEJMALA, J. *Analýza bodu zvratu firmy*. Brno: 2009. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 60 s., Vedoucí bakalářské práce doc. 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 26. 5. 2009

.....

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Chtěl bych tímto poděkovat doc. Stanislavu Škapovi, Ph.D, vedoucímu bakalářské práce, za odborné vedení, poskytnuté rady a věcné připomínky, které mi pomohly ke zpracovávání bakalářské práce.

Zároveň bych chtěl poděkovat Ivaně Čudovské, zaměstnankyni analyzované firmy, a všem ostatním spolupracovníkům za poskytnutí všech potřebných materiálů a údajů, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

OBSAH

1	ÚVOD.....	9
2	VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE.....	11
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
3.1	<i>Teorie chování firmy</i>	12
3.2	<i>Příjmy firmy</i>	13
3.3	<i>Tržby</i>	14
3.3.1	Členění tržeb	15
3.4	<i>Náklady</i>	15
3.4.1	Rozdělení nákladů.....	16
3.5	<i>Zisk</i>	23
3.6	<i>Metody odhadu fixních nákladů (stanovení nákladových funkcí)</i>	24
3.6.1	Regresní a korelační analýza	25
3.7	<i>Bod vyrovnaní - analýza bodu zvratu (Break Event Point)</i>	25
3.7.1	Výpočet bodu zvratu:.....	26
4	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	28
4.1	<i>Charakteristika firmy</i>	28
4.1.1	Účetní zásady a metody, způsoby oceňování	30
4.1.2	Organizační struktura D-Ex Limited, s. r. o.....	31
4.1.3	Obchodní partneři firmy	32
4.1.4	Informační technologie ve firmě.....	32
4.2	<i>Budoucí plány společnosti</i>	33
4.3	<i>Sestavení grafů pro BEP analýzu</i>	33
4.3.1	Graf z hlediska finančního účetnictví	34
5	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	35
5.1	<i>Návrhy na možnosti snížení nákladů</i>	35
5.1.1	Nájemné	35
5.1.2	Energie	37
5.1.3	Telefony	38

5.1.4	Náklady na mzdy zaměstnanců.....	40
5.1.5	Náklady na propagaci a reklamu	41
5.2	<i>Graf po snížení fixních nákladů</i>	<i>44</i>
5.3	<i>Výběr vhodných dodavatelů</i>	<i>45</i>
5.4	<i>Další doporučení.....</i>	<i>46</i>
5.5	<i>Přínos a realizace návrhů.....</i>	<i>47</i>
6	ZÁVĚR	48
7	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	49
8	SEZNAM ZKRATEK.....	52
9	SEZNAM TABULEK.....	53
10	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	53
11	SEZNAM PŘÍLOH.....	54

1 ÚVOD

Podnik je instituce vytvořená podnikatelem – vlastníkem k podnikatelské činnosti. Je to soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiný majetek, který patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze má tomuto účelu sloužit. Podnik vytváří užitnou hodnotu pro zákazníky, aby vytvořil hodnotu pro vlastníka. [10]

Jedním z hlavních cílů podnikání je bezesporu dosažení co nejvyšší ziskovosti a finanční stability podniku. Způsobů, jak směřovat k těmto hlavním cílům, je mnoho a vycházejí zpravidla z ekonomických teorií. V rámci své bakalářské práce se budu zabývat, jak tyto cíle naplňovat a jak jich úspěšně dosahovat.

Zásadní částí mé práce je analýza bodu zvratu, známá pod anglickým názvem Break Even Analysis, která zkoumá rovnováhu mezi náklady a výnosy. Analýza bodu zvratu předpokládá, že se v podnikových výkazech sledují variabilní a fixní náklady, s nimiž se dále pracuje. Výsledky této analýzy pak mohou být zjišťovány matematickými nebo grafickými metodami.

Ve své práci se zabývám porovnáním celkových nákladů a tržeb ve firmě D-Ex Limited, s. r. o. Tato společnost se zabývá technickou a obchodní činností v oblasti speciální certifikované techniky pro měření a kalibraci tlaku a teploty. Dále prodejem instrumentálních šroubení a ventilů pro měřicí techniku a komponent a systémů pro rozvody speciálních plynů v polovodičovém průmyslu.

Analýzou bodu zvratu firmy zjistím, při jakých tržbách při daných fixních nákladech dosahuje firma zisku. Tímto zjištěním určím, jak si podnik ekonomicky stojí, a vytvořím ucelený soubor doporučení, jak dosáhnout určitého zlepšení finanční situace a snížení bodu zvratu, od kterého bude firma dosahovat ziskovosti. K dosažení tohoto cíle dospěji tím, že zanalyzuji náklady, které jsou pro firmu fixní. Analýza těchto fixních nákladů mi pomůže k výpočtu možných úspor jednotlivých nákladů, které se odrazí na celkovém snížení fixních nákladů a výsledné změně bodu zvratu firmy.

Informace a materiály pro zpracování mé bakalářské práce mi byly poskytnuty jednatelem společnosti D-Ex Limited, s. r. o.

2 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE

Pro svou práci jsem si vybral firmu D-Ex Limited, s. r. o., která se zabývá obchodní činností, prodejem technického zařízení. Protože s touto firmou mám užší vztah a vím, že firma je ekonomicky stabilní a zisková, tak bych jí rád doporučil několik návrhů, jak svoji stabilitu může ještě více upevnit. Vzhledem k dnešní celosvětové situaci v době krize, kdy má hodně firem existenční problémy, je třeba stabilitu firem dlouhodobě udržovat. Mé návrhy budou sloužit k zamezení případných negativních dopadů recese ekonomiky, jako je například nutnost většího propouštění zaměstnanců, snižování mezd, zkrácení pracovní doby či počtu pracovních dní atd.

Význam této práce spatřuji ve využitelnosti pro jednatele firmy, a to především k zamyšlení a zvážení mých návrhů snížení fixních nákladů a zvýšení celkových úspor nákladů. V praxi je lze aplikovat nebo se jimi inspirovat, čímž by se zcela jistě podařilo ve společnosti dosáhnout stability a zvýšení ziskovosti při co nejmenších nákladech a tržbách, což je pro majitele velice důležitý aspekt podnikání.

Cílem mé práce tedy je sestavení návrhu na zlepšení ekonomické situace ve firmě, jejímiž dílčími částmi bude soubor návrhů s popisy jejich realizace, která budou vycházet z BEP analýzy. Uskutečnění tohoto návrhu jako celku se projeví především ve snížení fixních nákladů (a následném zvýšení zisků) a zlepšení ekonomické situace firmy.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

3.1 *Teorie chování firmy*

V podmínkách tržní ekonomiky používají firmy pro svoji činnost určitá množství vstupů – výrobních faktorů za účelem zajištění výstupů - výroby určitých statků, eventuelně poskytování služeb, které pak nabízejí na trhu a prodávají. Základním motivem firem je zpravidla tvorba zisku, postačujícího, jednak pro reprodukci výrobního potenciálu firmy, jednak pro zvyšování bohatství jejich vlastníků. Požadavek maximalizace zisku nutí výrobce minimalizovat vstupy a maximalizovat výstupy v peněžním vyjádření. Tím je v podstatě vymezen prostor pro základní alokační rozhodování firem. Přitom je nutno rozlišovat, zda se jedná o rozhodování týkající se spíše kratšího časového horizontu, nebo o rozhodování s dlouhodobými účinky a důsledky. [5]

Za **krátká časová rozhodovací období** jsou považovány časové intervaly, v nichž firma nemůže zásadním způsobem měnit ani množství, ani charakter používaných kapitálových statků (například podstatným rozšířením výrobních kapacit, zásadní modernizací technologického zařízení, radikální změnou organizace s dopady na řídicí struktury a personál). Jinak řečeno, rozhodování o investicích do kategorie rozhodování krátkodobého charakteru nepatří. Firma může v krátkém časovém období měnit objem produkce, ale pouze v rozsahu, který jí umožní existující výrobní kapacity. [5]

Za **dlouhá časová rozhodovací období** jsou považovány časové intervaly, v nichž firma může zásadním způsobem měnit množství produkce, čehož je především dosahováno zásadními změnami technického vybavení, technologií, organizace a personálu prostřednictvím investic. [5]

3.2 Příjmy firmy

Příjmy firmy představují sumu peněžních prostředků, které firmě plynou z realizace její produkce, proto někteří autoři používají analogický pojem **tržby**. Jestliže vycházíme z cíle firmy v podobě maximalizace zisku, jednou z možností, jak tento cíl dosáhnout, je vedle minimalizace nákladů maximalizace příjmů. [15]

Vývoj příjmů je ovlivněn charakterem trhu, na němž firma realizuje svou produkci. Na dokonale konkurenčním trhu prodává a kupuje zcela stejný statek mnoho malých nezávislých výrobců a spotřebitelů, takže žádný z nich nemůže ovlivnit tržní cenu. Počet obchodujících na nedokonale konkurenčním trhu je omezen a prodávající, kupující či oba současně jsou ve výsadním postavení, které jim umožňuje ovlivňovat tržní cenu ve svůj prospěch. [15]

Celkový příjem firmy

(Total Revenue, TR) je celková peněžní částka, kterou firma získá prodejem svých výrobků. Jeho velikost zjistíme vynásobením ceny za jednotku a prodaného množství:

$$TR = P * Q$$

Průměrný příjem firmy

Dalším druhem příjmu je průměrný příjem (Average Revenue, AR), tj. příjem plynoucí firmě z jedné prodané jednotky. Vypočteme ho, vydělíme-li celkový příjem objemem produkce:

$$AR = \frac{TR}{Q} = \frac{P * Q}{Q} = P$$

Mezní příjem firmy

Mezní příjem (Marginal Revenue, MR) je definován jako změna celkového příjmu v důsledku změny výstupu (prodejů) o jednotku:

$$MR = \frac{\partial TR}{\partial Q}$$

3.3 Tržby

Tržby jsou peněžní částkou, kterou podnik získal prodejem výrobků, zboží a služeb v daném účetním období (měsíci, roku). Jsou rozhodující složkou výnosů a hlavním finančním zdrojem podniku, který slouží k úhradě jeho nákladů a daní, výplatě dividend a jeho rozšířené reprodukci. [18]

Podnik může své tržby zvyšovat prostřednictvím různých opatření:

- zvyšováním kvality svých výrobků či služeb,
- zaváděním nových produktů,
- zlepšováním servisu provázejícího produkty podniku,
- účinnou reklamou,
- zvyšováním cen svých produktů, jestliže to podniku trh umožní [23].

3.3.1 Členění tržeb

Tržby členíme na tržby za prodané zásoby, tržby z prodeje a nakupovaného zboží.

3.4 Náklady

Náklady znázorňují peněžní spotřebu výrobních faktorů, které musí firma vynaložit na výrobu. Aby mohla dobře prosperovat, musí se je snažit udržovat na co nejmenší možné úrovni. Celkové množství nákladů je ovlivněno množstvím a cenou používaných vstupů – vyplacené mzdy pracovníkům, odpisy, ceny energií a materiálů, know how atd., které se spotřebovávají ve výrobě. Celkové náklady (total costs) můžeme stanovit jako sumu spotřeby výrobních vstupů a jejich jednotkových cen.

Tržní cena, za kterou podnik prodává své výkony, statky či služby zahrnuje vynaložené náklady za činnost podniku a zisk. Finanční prostředky, které podnik získává za prodané výkony, cizí příjmy (tržby) jsou nejdůležitější částí výnosu podniku. Výnosy jsou oceněním výkonu, který podnik v daném období vytvořil.

Hospodářským výsledkem podniku je výsledný rozdíl mezi výnosy a náklady podniku, proto nemůžeme tyto dvě složky od sebe oddělovat, jelikož musíme považovat výnosy za důležitou součást nákladů. Výše nákladů velice významně ovlivňuje celkový zisk, co je velice důležitý aspekt pro majitele podniku.

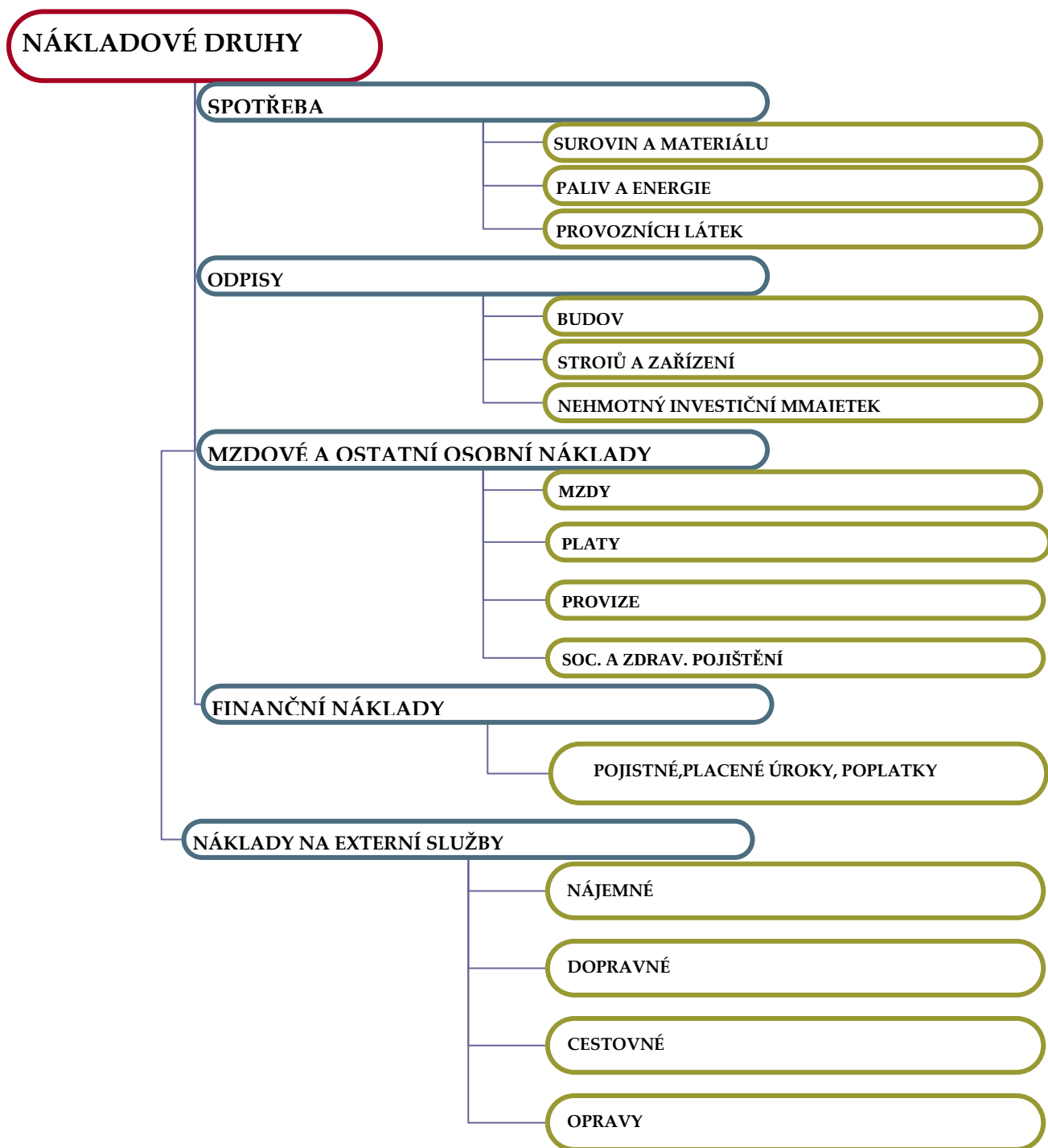
3.4.1 Rozdělení nákladů

Náklady dělíme podle různých aspektů a vlivů, kam patří zejména členění podle druhů, členění podle finančního účetnictví, kalkulační hledisko, závislost nákladů na objemu produkce, účelu apod.

Druhové členění nákladů

Druhové třídění nákladů je jejich soustřeďování do stejnorodých skupin spojených s činností jednotlivých výrobních faktorů (materiál, práce, investiční majetek). Toto třídění nám ukazuje, co bylo spotřebováno. Podrobněji můžeme zjistit např. ve výkazu zisků a ztrát nebo v účtové osnově, týká se tedy finančního účetnictví. Nákladové druhy představují externí náklady (prvotní, jednoduché), které vznikají stykem podniku s okolím nebo zaměstnanci. [18]

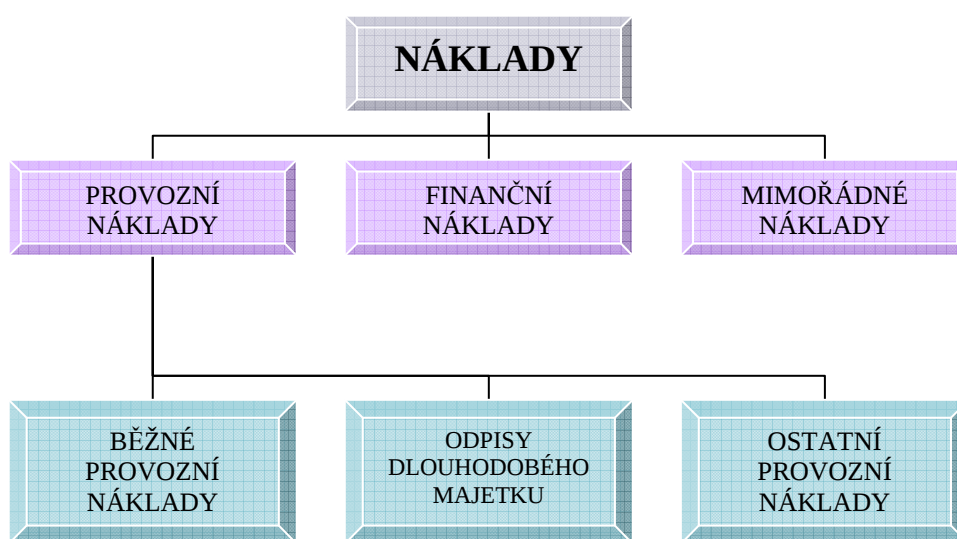
Obr. 1: Druhové členění nákladů



Zdroj: Práce autora

Členění podle finančního účetnictví

Finanční účetnictví je určeno především pro externí uživatele. V České republice je regulováno Zákonem o účetnictví, účtovou osnovou a pokyny Ministerstva financí, které nemají závazný charakter, jsou formou doporučení. Jeho výstupem jsou dva hlavní výkazy podniku – rozvaha a výkaz zisků a ztrát.

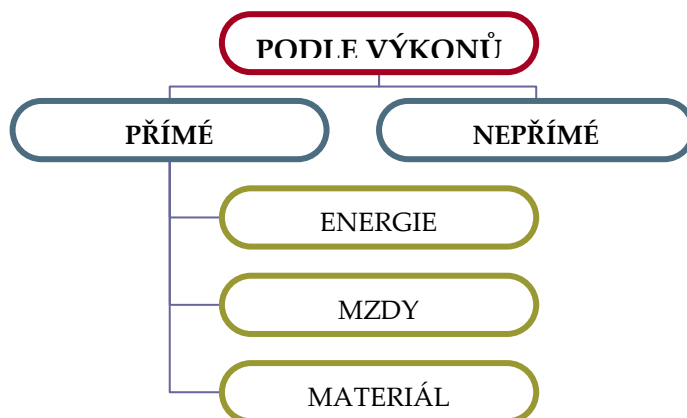


Obr. 2: Členění nákladů podle účetního hlediska

Zdroj: Práce autora

Členění podle kalkulačního hlediska

Toto členění nákladů nám umožňuje vidět, na které výrobky, služby či činnosti byly náklady vynaloženy. Umožňuje také zjistit rentabilitu (zisk) jednotlivých výrobků (služeb) a řídit výrobkovou strukturu, neboť jednotlivé výrobky přispívají různou měrou k tvorbě zisku společnosti. [10]



Obr. 3: Členění podle kalkulačního hlediska

Zdroj: Práce autora

Členění podle závislosti nákladů na objemu produkce

Podle charakteru závislosti nákladů na objem produkce se rozdělují náklady na fixní, variabilní, semifixní, semivariabilní.

Fixní náklady

Fixní náklady jsou nutné pro zabezpečení pracovního, organizačního, technického chodu podniku a nejsou závislé na objemu produkce. Jsou to takové náklady, které se nemění se změnou objemu produkce. Firma je nucena je vynakládat i za předpokladu, že nic neprodukuje a nic nevyrábí.

Fixní náklady mají mimořádný vliv na vztahy mezi základními ekonomickými veličinami podniku (objem výroby, náklady, zisk). S růstem objemu výroby klesají průměrné fixní náklady na jednotku produkce, dochází k tzv. *degresi nákladů*, jež má za následek pokles celkových nákladů. Využití tohoto

jevu je proto jedním z úkolů řízení podniku, kdy se podnik soustavně snaží snížit nákladovost výrobku co nejvyšším využíváním výrobních kapacit. Z tohoto vyplývá, že pokud budou nevyužity výrobní kapacity, poté dochází i k nevyužití fixních nákladů, které se nazývají **nevyužité (volné) fixní náklady**. I když jde o teoretické rozdělení fixních nákladů, ve skutečnosti nejsou fixní náklady dělitelné, protože jsou vyvolány nutností zabezpečit chod podniku, jako celku nám dává informaci o efektivnosti vázání fixních nákladů. Pro řízení podniku z toho vyplývá, že je nutné budovat takové výrobní kapacity, které budou dostatečně využívány. [18]

Pro podnik je velice důležité, aby si hlídal růst fixních nákladů a podíl fixních nákladů na celkových nákladech, který by byl příliš velký, mohl by se stát pro firmu nebezpečným a mohl ohrožovat stabilitu, případně vlastní existenci podniku.

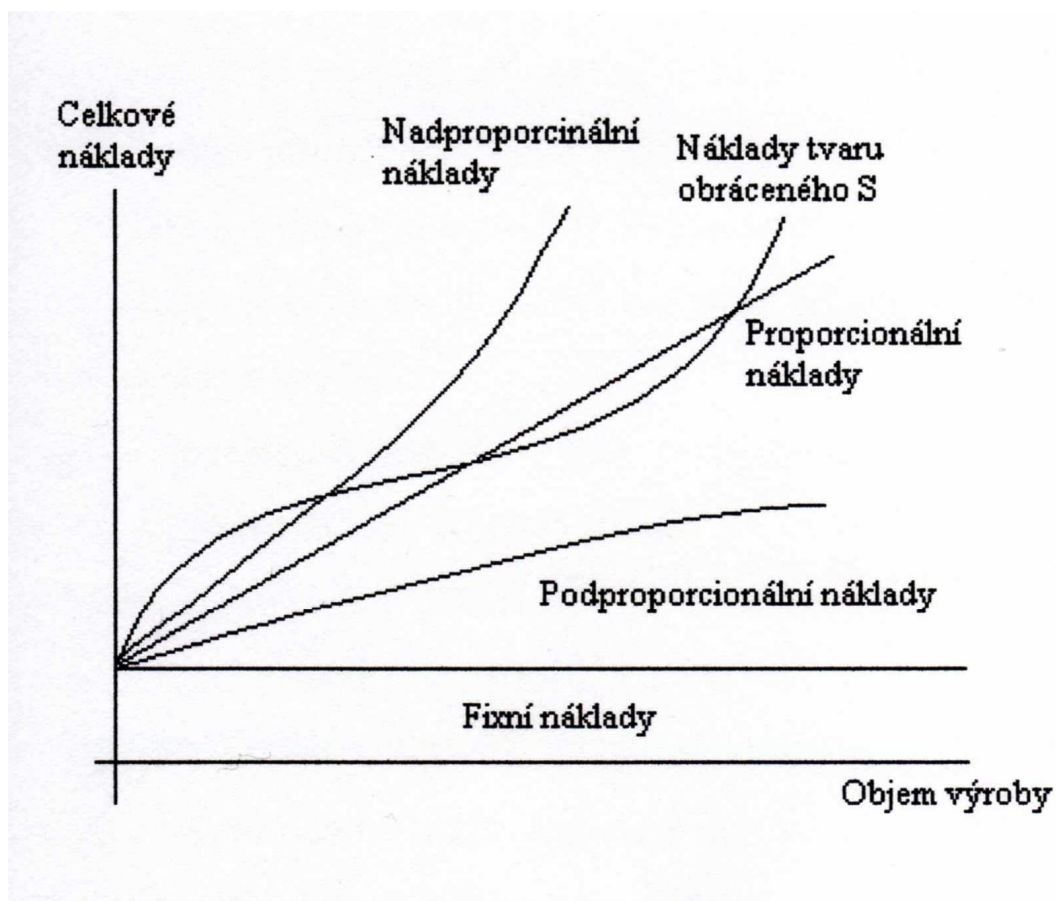
Tento druh nákladů nelze měnit v krátkých časových obdobích. Jedná se například o náklady spojené s vytápěním a osvětlením budov, náklady na zabezpečení budov ochrankou, odpisy objektů a strojního zařízení.

Variabilní náklady

Jsou to náklady, které změnou objemu mění. Patří sem například přímé mzdy, náklady na přímý materiál a energie bezprostředně vynaložené na zhotovení výrobků. Variabilní náklady se mohou s objemem produkce měnit lineárně nebo nelineárně (progresivně nebo degresivně). Dále do variabilních nákladů řadíme jednicové a část režijních nákladů

Variabilní náklady členíme na tři poddruhy:

- *proporcionální náklady* – vyvíjí se stejně rychle jako produkce,
- *nadproporcionální náklady* – vyvíjí se rychleji než objem produkce, což je v praxi nežádoucí,
- *podproporcionální náklady* – vyvíjí se pomaleji než objem výroby.



Obr. 4: Průběh celkových nákladů

Zdroj: Práce autora

Tab. č. 1: Struktura fixních a variabilních nákladů

FIXNÍ NÁKLADY	VARIABILNÍ NÁKLADY
odpisy budov a strojního zařízení	spotřeba materiálu
nájemné	přímé mzdy
pojistné	ostatní přímé náklady
část nákladů na energii a palivo	část nákladů na energii a palivo
část mezd (nevýrobní zaměstnanci- vedoucí)	náklady na opravu a údržbu
náklady na vytápění a osvětlení budov	spotřeba pohonných hmot
náklady na ostrahu	atd.
fixní údržba	
úroky z úvěrů	
leasingové poplatky	
atd.	

Zdroj: Práce autora

Toto třídění se používá jen pro krátké období, protože v dlouhém období se již všechny druhy fixních nákladů stávají variabilními.

Semifixní náklady (schodové fixní náklady)

Jsou v podstatě fixní náklady, které se však od určitého objemu výroby skokem zvyšují. Jako příklad je možno uvést náklady na nájem (leasing) další výrobní linky poté, co je kapacita stávající linky vyčerpána a vedení firmy se rozhodne dále zvyšovat objem výroby [21].

Semivariabilní náklady

Semivariabilní náklady stěně jako semifixní skokově rostou při dosažení určitého stupně výstupu, ale po tomto nárůstu se dále chovají jako variabilní náklady. Jako příklad lze uvést nově uzavřenou smlouvu o zvýšení příkonu elektrické energie z důvodu zvýšení dvousměnného provozu na třisměnný dále průběh daně z příjmu či telefonní poplatky.

Tab. č. 2: Struktura semifixních a semivariabilních nákladů

SEMIFIXNÍ NÁKLADY	SEMIVARIABILNÍ NÁKLADY
Náklady na nájem (leasing)	Výrobní, správní a obchodní režie
Další výrobní linky	Daně a poplatky
	Telefonní poplatky

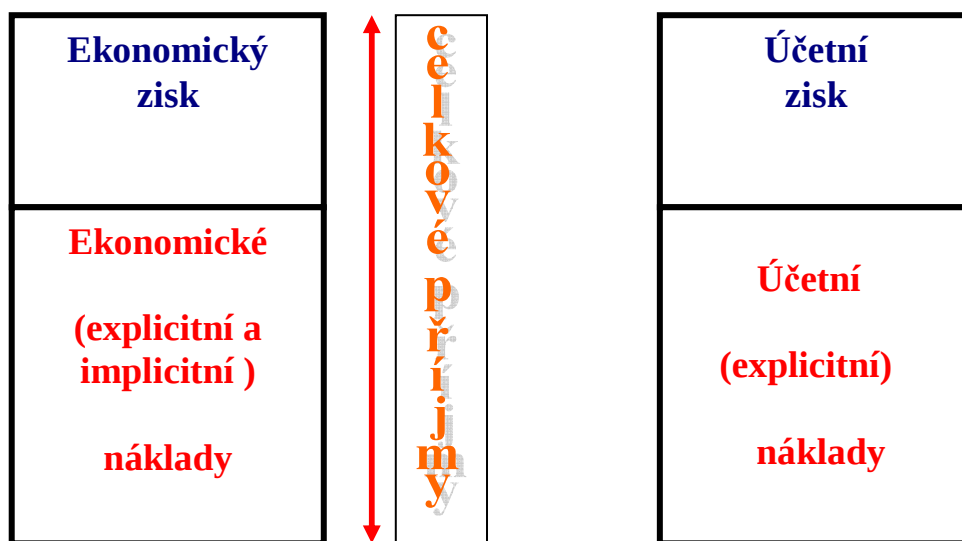
Zdroj: Práce autora

3.5 Zisk

Zisk je rozdíl mezi celkovými příjmy a celkovými náklady. Z čistě ekonomického hlediska je nutno vzít v úvahu, že celkové náklady zahrnují explicitní i implicitní náklady. [5]

Budeme-li tuto skutečnost respektovat, musíme rozlišovat **účetní zisk** (anglicky *Accounting profit*) a **ekonomický zisk** (anglicky *economic profit*). **Účetní zisk** se vypočítá na základě pouze explicitních, což znamená v účetnictví zachycených nákladových údajů.

Ekonomický zisk se získá odečtením explicitních a implicitních nákladů od celkových příjmů. Souvislost a struktura účetního a ekonomického zisku je zobrazena na obrázku



Obr. 5: Souvislosti a struktura ekonomického a účetního zisku

Zdroj: Práce autora

Kladného ekonomického zisku dosahuje firma jen tehdy, když je zisk větší než tzv. normální zisk. **Normální zisk** je určen alternativními náklady použití výrobních faktorů ve vlastnictví majitele firmy, rovná se tedy implicitním nákladům. Normální zisk je **implicitní důchod**, který zahrnuje výnos práce podnikatele, výnos kapitálu a jiných výrobních faktorů v jeho vlastnictví a odměnu za podstoupené podnikatelské riziko. [9]

3.6 Metody odhadu fixních nákladů (stanovení nákladových funkcí)

Fixní náklady můžeme odhadnout a nákladovou funkci sestavit pomocí těchto metod *Klasifikační analýza, Metoda dvou období, Bodový diagram, Regresní a korelační analýza* [18].

Mezi nejspolehlivější metody patří především metoda regresivní a korelační, která umožňuje stanovit i nelineární nákladové funkce a ověřit spolehlivost zjištěných funkcí pomocí měr korelace. Kromě regresní a korelační analýzy použijí metodu bodového diagramu, která mi pomůže odhalit extrémní hodnoty.

3.6.1 Regresní a korelační analýza

Obecná rovnice nákladové funkce má tvar: $N = a + b * x * Q$

X nebo **Q** – objem výroby

Y nebo **N** – celkové náklady

n počet sledovaných období

a fixní náklady

b variabilní náklady připadající na jednotku produkce, tj. marginální náklady

3.7 Bod vyrovnání - analýza bodu zvratu

(Break Event Point)

Bodem vyrovnání zvratu (anglicky Break Event Point) označujeme bod (množství produkce), od kterého začíná firma vytvářet zisk. V tomto bodě se vyrovnávají příjmy s náklady.

Analýzu, kterou v podniku provádíme, můžeme použít na základě toku peněz, tzv. cash flow. Tuto analýzu používáme pro krátké období a vycházíme z použitých fixních i variabilních nákladů a získaných tržeb a následně zisku.

Analýza bodu zvratu pomáhá majitelům a manažerům firem řešit otázky, zejména typu – jaké je minimální množství výroby, které zabezpečuje rentabilní výrobu, jaké je minimální využití výrobní kapacity, při které není výroba ztrátová, jaké jsou maximální výrobní náklady výrobku, aniž by byl ztrátový anebo při jakém objemu výroby dosahuje podnik maximálního zisku. [21]

3.7.1 Výpočet bodu zvratu:

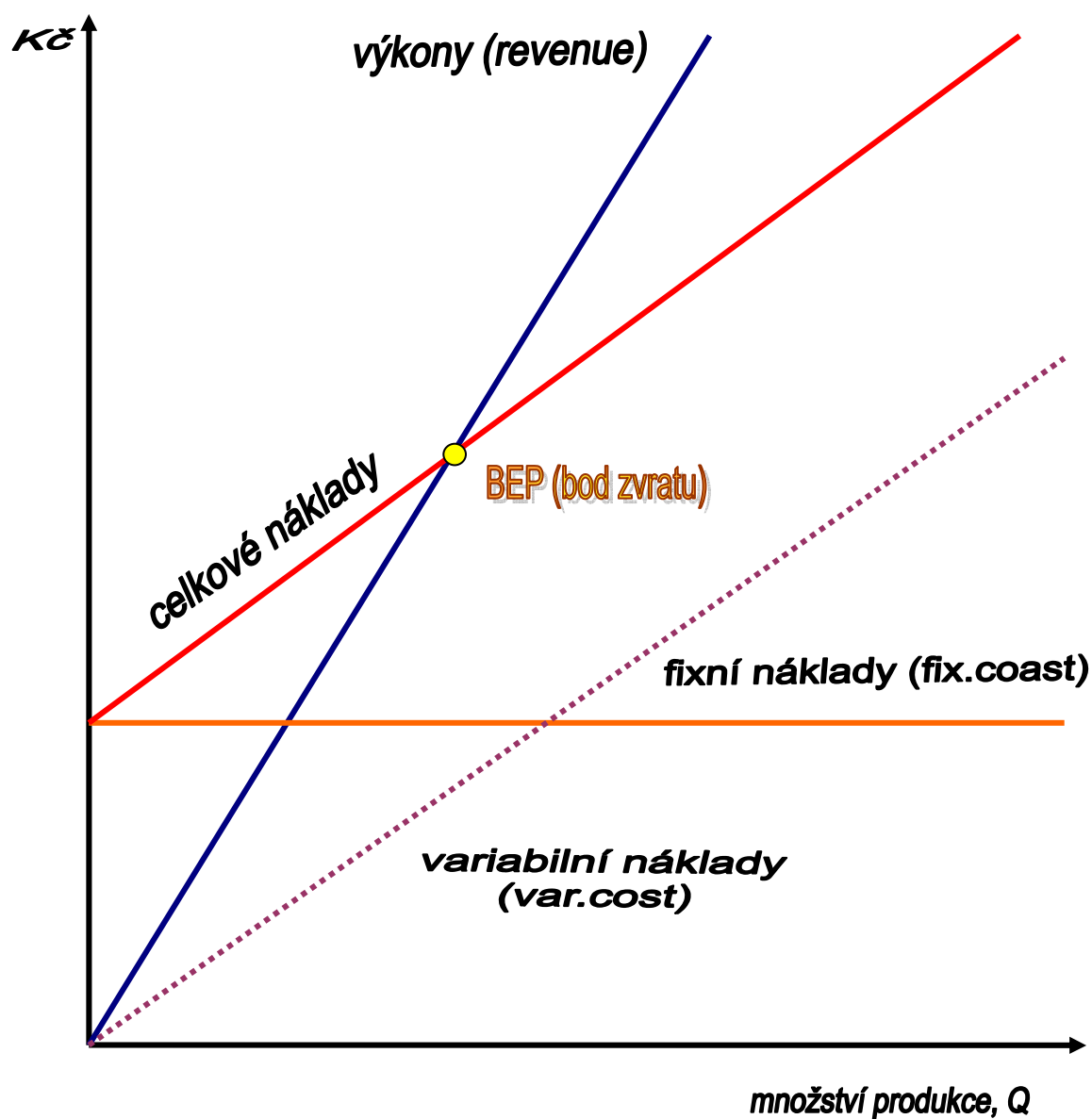
Jestliže již víme, že bod zvratu je bod vyrovnání příjmů a nákladů dostaneme vztah: $T = N$

$$P * q = F + b * q$$

$$q * (BEP) = \frac{F}{p} - b$$

$$p = \frac{F}{q} + b$$

Z posledního vztahu nám vyplývá, že bodu zvratu dosáhneme také, jestliže se cena bude rovnat průměrným nákladům (na jednotku objemu produkce). [18]



Obr. 6: Bod zvratu

Zdroj: Práce autora

$$T = CN$$

$$p * Q = FN + vn * Q$$

$$Q = \frac{FN}{(p - vn)}$$

T.....tržby

CN.....celkové náklady

p.....realizační cena

Q.....objem produkce

$(p - vn)$jednotkový krycí poměr

4 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

4.1 Charakteristika firmy



Obr. 7: Logo firmy

Zdroj: www.dexlimited.cz

Firma **D-Ex Limited, spol. s r. o.** byla založena v roce 1991 se sídlem v Brně na ulici Optátova 37, 637 00. Jejím zakladatelem a současně 100% majitelem podílu ve firmě je Ing. Jaroslav Dolák. Právní forma je společnost s ručením omezeným. Jméno D-Ex Limited vychází z anglického označení pro společnost s ručením omezeným. Firma si tak připomíná porevoluční pomoc britského partnera Measurement Technology Limited. D-Ex Limited se pohybuje v oboru měřicí techniky v prostředí s nebezpečím výbuchu. Zabývá se technickou a obchodní činností v oblasti speciální certifikované techniky pro měření a kalibraci tlaku a teploty. Dále prodejem instrumentálních šroubení a ventilů pro měřicí techniku a prodejem komponent a systémů pro rozvody speciálních plynů v polovodičovém průmyslu.

Dále se zabývá prodejem jiskrově bezpečných převodníků a dalšími přístroji používanými u zákazníků z oboru měření a regulace - pro měření výšky hladiny magnetickými plováky či obtokovými stavoznaký, kalibraci tlaku pístovými tlakoměry a elektronickými kalibrátory nebo širokým sortimentem kompresního šroubení a ventilových souprav.

Firma pořádá odborné semináře o jiskrové bezpečnosti s doprovodným programem demonstrací skutečných výbuchů a účastní se mezinárodních konferencí špičkových expertů v oboru kalibrace tlaku.

Firma má organizační složku ve Slovenské republice. Jednatel D-Ex Limited, s. r. o. má povolen dlouhodobý pobyt v SR, aby mohl být zapsán v obchodním rejstříku SR jako jednatel organizační složky. Pro práci v SR je využíván pronajatý družstevní byt v Bratislavě a dále pronajaté kanceláře. Byt je současně i sídlem organizační složky.

V účetním období za rok 2007 ve firmě pracovalo průměrně 22 pracovníků, z toho šest na pobočce v Bratislavě. S výjimkou vedoucího pracoviště v Brně (Ing. Dolák) a v Bratislavě (Ing. Horák) nejsou ve firmě zavedeny žádné formální řídicí funkce a vedoucí z titulu svých funkcí nepobírají žádné odměny finanční nebo naturální.

Zahraniční partnery si firma pečlivě vybírá, jejich výrobky se často podrobují nejen povinným zkouškám a certifikacím, ale též auditům u klíčových zákazníků a testům v pilotních instalacích. Výsledkem je nabídka měřicí a kalibrační techniky splňující nejnáročnější kvalitativní parametry za ceny doporučenými jejich výrobci.

Každý zákazník D-Ex Limited, s. r. o. může mít jistotu, že jeho přání, technické požadavky i případné problémy bude řešit kvalifikovaný pracovník, vyškolený výrobcem a za výsledky práce výrobcí přímo odpovědný.

4.1.1 Účetní zásady a metody, způsoby oceňování

Vzhledem k povaze činnosti firmy nejsou žádné speciální postupy pro oceňování zásob. Zásoby jsou účtovány metodou „A“. Firma nevytváří zásoby vlastní činností (s výjimkou jednoduchých sestav vytvářených z distribuovaných komponent).

Do pořizovacích nákladů zboží jsou zahrnuty mimo faktury prodejce zboží ještě celní poplatky a doprava zboží do místa celní deklarace v případě, že tyto náklady jsou známy před výdejem zboží k prodeji. Pokud jsou firmě účtovány výše uvedené náklady až po výdeji zboží, jsou účtovány na zvláštní účet (132.1) na konci roku je jejich poměrná část zúčtována do nákladů.

D-Ex Limited, s. r. o. důsledně používá zrychlené odpisování. Vzhledem k velikosti firmy, typu majetku (dopravní prostředky a kancelářská technika-odpisová skupina 1) a cenové politice založené na marketingu a nikoli promítáním vlastních nákladů do cen nerozlišuje účetní a daňové odpisy. Daňové odpisy pro výše uvedené položky majetku poměrně věrně kopírují skutečnou časovou hodnotu majetku. Informační přínos speciálních účetních postupů by nebyl úměrný nákladům na tuto činnost.

Práce s devizovými prostředky patří ke stěžejním aktivitám firmy, proto byl vydán interní předpis, upravující některé účetní postupy. V roce 2000 byly zřízeny účty v měnách EUR, GBP a USD. Pro zjednodušené účtování se zahraniční pobočkou v SR a snížení nákladů za platební styk se využívá výhod bezplatného převodu mezi účty ČSOB v ČR a SR. Pobočka v Bratislavě převádí až na malé výjimky všechny tržby v SKK na devizové účty, z kterých se centrálně platí dodavatelům.

Pro práci s valutami při zahraničních služebních cestách se vychází z volné směnitelnosti Kč. Platí zásada, že pracovník může dle svého rozhodnutí buď obdržet hotovost v cizí měně, použít platební kartu (firemní či vlastní) nebo použít vlastní devizové prostředky. Ty proúčtuje buď dle dokladu o jejich nákupu, výpisu z platební karty nebo při jejím vyúčtování podle toho, co je pro pracovníka výhodnější.

Pobočka Bratislava vede samostatné účetnictví v SKK dle předpisů platných v SR. Pro stanovení hospodářského výsledku české a slovenské části firmy se postupuje dle čl. 7 odst. 2, 3, 4 Smlouvy o zamezení dvojího zdanění mezi Českou a Slovenskou republikou.

4.1.2 Organizační struktura D-Ex Limited, s. r. o.

Společnost lze v podstatě rozdělit na tři střediska – vedení společnosti, kalibrační a měřicí technika a bezpečnostní řídicí systémy, prostředí s nebezpečím výbuchu.

1. Vedení společnosti:

- jednatel (zároveň majitel),
- sekretariát, vedoucí ekonomka,
- ekonomika,
- propagace, web design,
- sklad, logistika.

2. Kalibrační a měřicí technika

- obchodník (AP Tech, Bronkhorst, Ham-Let, MultiInstruments, Mott, Nor Cal, Valex),
- obchodník (Beamex, Crystal Engineering, DHI, DMA, Stiko, vasala),

- obchodník (Bronkhorst, Vasala),
- obchodník (Vasala),
- obchodník (Alco Valves, AP Tech, CPC, Ham-Let, Multi Instruments),
- logistika a fakturace.

3. Bezpečnostní řídicí systémy, prostředí s nebezpečím výbuchu

- obchodník (MTL, HIMA),
- obchodník (MTL-MOST, HIMA),
- obchodník (KSR Kübler, Müttec),
- obchodník (BEKA, MEDC, MTL),
- logistika a fakturace.

4.1.3 Obchodní partneři firmy

Firma má dvě obchodní střediska, která mají na starosti jednotlivé partnery, se kterými spolupracují, viz Příloha č.1

4.1.4 Informační technologie ve firmě

Každý zaměstnanec má svůj pracovní počítač, který má přístup na internet. Ve firmě je společný server s operačním systémem LINUX. Ostatní počítače pracují na vlastní síti. Využívá se operační systém Windows XP.

Firma má vlastní webové stránky <<http://www.dex.cz>> a vlastní poštovní server, kde má každý zaměstnanec svou vlastní e-mailovou adresu. Dále servery pro účetnictví, CMR což je databáze zákazníků. Dříve se používal program ACT a teď se používá Suger. SMSR, což je databáze skladových karet a účetních programů, používá se 3DKonto.

4.2 Budoucí plány společnosti

- Každoroční zvyšování zisku nejméně o 5 %,
- udržení si stávajících zákazníků (udržovat s nimi obchodní vztahy na co nejlepší úrovni),
- rozšíření prodávaného sortimentu zboží,
- snaha o vyjednání lepších nákupních cen od dodavatelů (množstevní slevy, rabaty apod.),
- úsilí o lepší konkurenceschopnost na trhu techniky pro měření a kalibraci tlaku a teploty,
- atd.

4.3 Sestavení grafů pro BEP analýzu

Grafické vyjádření BEP nám slouží k určení bodu, od kterého začíná vytvářet firma zisk. Jelikož se jedná o firmu, která se zabývá prodejem, porovnávají se v grafu celkové tržby z prodeje výrobků a celkové náklady vynaložené na prodej těchto výrobků. BEP analýza by měla firmě sloužit jako určité doporučení, kolik by měla dosáhnout tržeb při daných nákladech, aby vytvářela zisk.

Cílem této analýzy je dosažení snížení fixních nákladů, které by vedlo k následnému posunutí bodu zvratu na nižší hodnotu, z čehož vyplývá, že by firma dosahovala zisku při nižších tržbách, než v současné situaci. Za těchto podmínek by potom společnost dosáhla zisku při nižších nákladech.

4.3.1 Graf z hlediska finančního účetnictví

Z dat finančního účetnictví, které jsem získal z poskytnutých výkazů zisků a ztrát za roky 2005 – 2007 jsem si sestavil tabulku klíčových dat (viz Příloha č. 2) pro analýzu bodu zvratu, která mi poslouží k sestavení grafu (viz Příloha č. 3) a určení bodu zvratu. Od tohoto bodu, při zvyšujících se tržbách, firma dosahuje zisku. Výčtem z grafu jsem zjistil, že tohoto bodu se dosahuje při celkových tržbách přibližně kolem 5,8 mil. Kč. Z grafu je dále patrné, že by tato ziskovost nešla do nekonečna, ale v určitém bodě, konkrétně při tržbách kolem 14,1 mil Kč, se křivky protnou znovu, a od tohoto bodu přestává být firma opět zisková.

Z uvedených dat jsem propočtem také zjistil, jaké budou fixní náklady na jeden měsíc, to znamená náklady, které musí firma vydat, i když nic neprodá. Tato výsledná měsíční hodnota je **1 515 143,55 Kč**. Cílem mého úsilí bude poskytnout jednateli firmy návrhy, jak se pokusit tyto náklady snížit, což by vedlo k tomu, že by firma dosahovala zisku již při nižších celkových tržbách než doposud.

5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

5.1 *Návrhy na možnosti snížení nákladů*

Když jsou společnosti úspěšné, tak se výší nákladů manažeři ani majitelé firmy příliš nezabývají. Jakmile se však firmě dařit přestane, snižování nákladů se okamžitě stane prioritou číslo jedna. Podle odborníků však tento postup není dlouhodobě výhodný a ani udržitelný. Proto je velice důležité se snažit udržovat náklady na nejnížší možné úrovni a průběžně hlídat jejich množství, a to nejen ve chvíli, kdy se firmě nedaří.

5.1.1 Nájemné

Firma sídlí v pronajaté budově, proto by bylo vhodné pokusit se s majitelem budovy dohodnout na možnosti snížení nájmu. V případě, že by nesouhlasil, tak se s ním zkusit domluvit na tom, že by se uvolnily některé místnosti reorganizací, a tyto volné prostory nabídnout zpět majiteli s tím, že je pronajme jiné firmě, a tím by mohl snížit nájem. S majitelem nemovitosti je podepsaná smlouva s ročním 10 % nárůstem ceny nájemného.

Tab. č. 3: Ceny nájemného

	rok 2005	rok 2006	rok 2007	2005-2007
cena nájemného/m²	250 Kč	275 Kč	302 Kč	
čtvrtletně	325 500 Kč	358 050 Kč	393 204 Kč	
měsíčně	108 500 Kč	119 350 Kč	131 068 Kč	
rok	1 302 000 Kč	1 432 200 Kč	1 572 816 Kč	4 307 016 Kč

Zdroj: Práce autora

V úvahu připadá snaha o zjištění možnosti výhodnějšího, tedy levnějšího nájmu v jiné lokalitě, kde by ceny kancelářských prostorů byly nižší. Výměra pronajaté plochy (kanceláře + skladovací plochy) je 434 m². Zkusil jsem pomocí internetu porovnat několik nabídek realitních kanceláří a zjistil jsem, že by se daly prostory podobné rozlohy najít v jiných lokalitách až o 20 % levněji. Co je také důležité, že stávající pronajaté místnosti jsou až zbytečně prostorné, takže je možné se přemístit do budovy, kde bude menší výměra a nižší nájem.

Našel jsem konkrétní nabídku místa, která by byla plně vyhovující, se stejným počtem kanceláří a skladovým prostorem s nižší výměrou, konkrétně 395 m², což by mělo dostačovat, a hlavně s nižší cenou 255 Kč za m². Výpočtem jsem zjistil, že oproti stávající situaci by se mohlo ušetřit **30 343 Kč** měsíčně, jednalo by se tedy o velkou úsporu. Roční úspora by potom byla 364 116 Kč.

5.1.2 Energie

Výši ceny za energii lze zavedením úsporných opatření také zcela jistě ovlivnit. U světél je možné výměnou stávajících obyčejných žárovek za úsporné nepochybně ušetřit. Důkladným průzkumem firemních prostor jsem zjistil, že ve všech místnostech se dosud svítí obyčejnými žárovkami, které mají bezesporu velkou spotřebu oproti žárovkám úsporným. Celkem jsem napočítal 30 ks 100 wattových žárovek.

Na webových stránkách <www.osram.cz> jsem si našel kalkulační nástroj spotřeby energie, ceny a jejich úspory. Sestavil jsem tabulky pro představu, kolik by bylo možno výměnou žárovek ušetřit. Pozn. - cena za elektřinu je počítána z průměrné ceny 3,93 Kč za 1 kWh. Životnost úsporné žárovky je 15 let.

Tab. č. 4: Výpočet spotřeby žárovek

	obyčejná žárovka 100 W				úsporná žárovka 20 W OSRAM Dulux el longlife		
Počet žárovek	1 rok	10let	15 let	Spotřeba	1 rok	10 let	15 let
1 žárovka	102,00	1001,30	1500	spotřeba v kWh	20,40	200,30	300
	400,98	3934,95	5895	spotřeba v Kč	80,18	786,99	1179
30 žárovek	3060	30039	45000	spotřeba v kWh	612,0	6009,0	9000
	12029	118049	176850	spotřeba v Kč	2405,4	23609,7	35370

Zdroj: Práce autora

Tab. č. 5: Výpočet úspory za žárovky

celková úspora				
počet žárovek	1 rok	10let	15 let	spotřeba
1 žárovka	81,6	801	1200	spotřeba v kWh
	320,8	3147,96	4716	spotřeba v Kč
30 žárovek	2448	24030	36000	spotřeba v kWh
	9624	94438,8	141480	spotřeba v Kč

Zdroj: Práce autora

Celková úspora za rok tedy je 9 624 Kč, měsíčně se ušetří 802 Kč.

5.1.3 Telefony

Většina zaměstnanců má svůj vlastní zaměstnanecký mobilní telefon, a kromě toho jsou v kancelářích také pevné linky. Využívají se dva telefonní operátoři - pro mobilní telefony Vodafone a pro pevné linky a internet GTS Novera.

Používání telefonů není nikterak omezeno, tudíž si může každý zaměstnanec vyřizovat i soukromé hovory. V této oblasti bych viděl velké rezervy a rozhodně bych doporučil jednak snížit počet mobilních telefonů, jednak si nechat zasílat podrobné výpisy od operátorů a požadovat úhradu ze strany zaměstnanců za mimopracovní hovory. Myslím si, že zavedení těchto opatření by přineslo značnou úsporu. Dále by bylo určitě vhodné nechat si navrhnout nové cenové nabídky od telefonních operátorů, zvláště v dnešní době, kdy je jich na trhu několik a nabízejí nejrůznější výhodné slevy, a udělat si analýzu, který operátor by poskytl nejvýhodnější nabídku s nejnižší cenou.

Tab. č. 6: Celkové průměrné měsíční náklady na telefonování

celkové průměrné měsíční náklady na telefonování				
	2005	2006	2007	Průměr 2005-2007
mobilní telefony	17 892,78 Kč	18 720,64 Kč	19 930,32 Kč	18 847,91 Kč
pevné linky + internet	12 876,50 Kč	12 997,21 Kč	13 220,02 Kč	13 031,24 Kč
celkem	30 769,28 Kč	31 717,85 Kč	33 150,34 Kč	31 879,16 Kč

Zdroj: Práce autora

Vzhledem k tomu, že jsem zjistil, že firma používá celkem 17 mobilních telefonů (z toho dva se používají pouze na zprávy SMS), přičemž má každé telefonní číslo jednotlivý tarif, nechal jsem si pro představu vypracovat cenové nabídky konkurenčních mobilních operátorů s tím, že by byl využit jednotný tarif pro všechna používaná telefonní čísla. Od jednoho operátora jsem dostal nabídku pro danou situaci přímo vybraného tarifu, který by byl za cenu 14 490 Kč měsíčně (při přibližně stejném počtu celkově provolaných minut) za 15 telefonních čísel. Takže bych doporučoval tuto nabídku přijmout s tím, že zbývající dvě telefonní čísla bych zrušil. Tímto přestupem k jinému operátorovi by se dosáhlo úspory **4 357 Kč** měsíčně (52 294 Kč ročně). Tarif u pevných linek bych prozatím ponechal, ale doporučoval bych apelovat na zaměstnance, aby se snažili dobu telefonátů snížit na minimum.

5.1.4 Náklady na mzdy zaměstnanců

Velké úspory by bylo možno dosáhnout u mezd zaměstnanců. Musím ale upozornit, že tento krok bývá velmi nepopulární. Firma má 16 zaměstnanců, a dle mého soudu by se zcela jistě tento počet dal určitými opatřeními snížit o dva zaměstnance, čímž by se dosáhlo značných úspor nákladů za mzdy. Jednalo by se o to, že by bylo nutné práci těch lidí, kteří by zde již nepracovali, přerozdělit mezi ostatní pracovníky.

Ve firmě v ČR jsou v podstatě dvě střediska, která se zabývají domlouváním zakázek a obchodováním s dodavateli. První středisko, které se zabývá kalibrační technikou, má celkem 5 obchodníků, zde by se dal počet zredukovat na čtyři. Ve druhém středisku, které má na starosti dodavatele produkující techniku v oblasti bezpečnostních řídicích systémů, prostředí s nebezpečím výbuchu, jsou obchodníci čtyři a i zde by se dal jejich stav za jistých okolností snížit na počet tří.

U obou středisek by to znamenalo zcela jistě značné zatížení a navýšení práce pro zbylé pracovníky, ale postupem času, dle mého soudu, by dokázali tuto práci úspěšně zvládat i v tomto sníženém počtu zaměstnanců. Jako jejich motivaci bych jim zvýšil plat průměrně o 500 Kč měsíčně.

Tab. č. 7: Mzdové náklady na jednoho zaměstnance

	rok 2005	rok 2006	Rok 2007	průměr 2005 -2007
celkové náklady na mzdy za rok	4 117 285 Kč	4 227 542 Kč	4 573 499 Kč	4 306 109 Kč
celkové náklady na mzdy na 1 zaměstnance/rok	257 330 Kč	264 221 Kč	285 844 Kč	269 132 Kč
celkové náklady na mzdy na 1 zaměstnance/měsíc	21 444 Kč	22 018 Kč	23 820 Kč	22 428 Kč

Zdroj: Práce autora

Uspořená částka za dva zaměstnance bude 44 856 Kč. Po zvýšení platů zbývajících zaměstnanců o 500 Kč, což dělá celkem 7 000 Kč, bude celková měsíční úspora mzdových nákladů **37 855 Kč**. Ročně firma ušetří 454 260 Kč.

5.1.5 Náklady na propagaci a reklamu

Firma se každoročně prezentuje na brněnských veletrzích BVV, kde má svoji výstavní plochu. Dochází zde k získávání nových kontaktů na zákazníky a případné budoucí realizace kontraktů s nimi.

Tab. č. 8: Náklady propagace na BVV

Náklady propagace na BVV:				
	rok 2005	rok 2006	rok 2007	2005-2007
realizace expozice	165 550 Kč	299 880 Kč	270 487 Kč	
		40 378 Kč	41 249 Kč	
reklamní panely	3 094 Kč			
	6 783 Kč			
aranžování expozice	9 314 Kč	17 278 Kč	27 491 Kč	
	16 656 Kč			
výstavba expozice		116 977 Kč	128 633 Kč	
propagační materiály	105 798 Kč	129 890 Kč	124 076 Kč	
celkem	307 195 Kč	604 403 Kč	591 936 Kč	1 503 534 Kč
náklady přepočtené na jeden měsíc:		41 765 Kč		

Zdroj: Práce autora

Firma si touto prezentací zajistila celou řadu významných klientů, se kterými již nyní dlouhodoběji spolupracuje. Pravděpodobně by je jinak neoslovila, pokud by se neprezentovala na těchto významných mezinárodních výstavách.

Otázkou zůstává, zda má ještě význam zúčastňovat se dalších veletrhů, protože dle mého názoru a i podle poznatků jednatele, který tuto teorii potvrzuje, nemá účast už tak velkou důležitost, jelikož si firma zajistila dostatečný počet klientů, se kterými nyní probíhají obchodní kontrakty. Jejich počet je v momentální situaci dostačující.

Jelikož tato propagace je pro firmu celkem velkým nákladem, navrhol bych jednatele, aby již v následujících letech ve způsobu této reklamy formou výstavy nepokračoval. Případně ji minimálně omezil. A pokusím se doporučit jiná řešení. Tato východiska by v této situaci směřovala spíše než k získávání nových klientů k udržování a hýčkání klientů stávajících, se kterými by se měly udržovat výborné dlouhodobé obchodní vztahy.

Je celá řada jiných forem, jak této reklamy dosáhnout, jako příklady možností lze uvést:

- rozesílání různých cenových, zejména akčních nabídek,
- nabídky předávané e-mailovou formou, což je v dnešní době nejběžnější a nejrychlejší způsob komunikace, a co je důležité - nejsou s tím spojené žádné další náklady,
- pořádání prezentací pro jednotlivé klienty v sídle firmy,
- zhotovení různých reklamních předmětů: kalendáře, psací a ostatní kancelářské potřeby, na kterých bude logo firmy. Tyto reklamní předměty do hodnoty 500 Kč jsou zároveň daňově uznatelným nákladem,
- reklamní katalogy s firemními produkty, které se mohou zasílat potenciálním budoucím klientům poštou. Stávajícím klientům se mohou přibalit propagační letáky k zásilkám, které si objednávají, čímž se ušetří za poštovné,
- zasílání novoročních přání, drobných dárků při významných událostech, výročí apod.

Tab. č. 9: Přehled možných navrhovaných úspor nákladů

přehled možných navrhovaných úspor nákladů		
	měsíčně	ročně
nájemné	30 343 Kč	364 116 Kč
energie	802 Kč	9 624 Kč
telefony	4 357 Kč	52 284 Kč
mzdy	37 855 Kč	454 260 Kč
propagace	41 765 Kč	501 180 Kč
celkem	115 122 Kč	1 381 464 Kč

Zdroj: Práce autora

5.2 Graf po snížení fixních nákladů

Po zjištění celkové částky navrhovaných úspor, která činí **115 122 Kč**, jsem sestavil nový graf bodu zvratu firmy (Příloha č. 4), kde se fixní náklady snížily z hodnoty 1 515 143,55 Kč u bodu zvratu (Příloha č. 3) na výslednou sumu fixních nákladů **1 400 021,55 Kč** měsíčně.

Výčtem z grafu (Příloha č. 4) jsem zjistil, že změnou fixních nákladů z původního bodu zvratu (Příloha č. 3), který by nastal při tržbách kolem 5 800 000 Kč, se posunul o hodnotu přibližně okolo 750 000 Kč směrem dolů na tržby zhruba okolo **5 050 000 Kč**. Od tohoto bodu by firma již dosahoval zisku, to znamená, že by na tom byla výrazně lépe, než v situaci vyjádřené původním grafem (Příloha č. 3), což je stav momentální situace.

Dále je z grafu (Příloha č. 4) patrné, že druhým bodem střetu nákladů a tržeb je 14 800 000 Kč, což je o 700 000 Kč více, jak u grafu (Příloha č. 3) před snížením nákladů, z čehož vyplývá, že by snížením nákladů mohla firma být zisková až do celkových tržeb kolem 14 800 000 Kč. Při větších tržbách by již opět přestala být v zisku.

5.3 Výběr vhodných dodavatelů

Ve chvíli, kdy se rozhodujeme uzavřít nějaký obchod, který se už po několikáté opakuje, nastává určité nebezpečí návyků. Může to být například přílišné spoléhání na určitého dodavatele v důsledku neformálního přátelského vztahu, uskutečnění ukvapených rozhodnutí z většího počtu potencionálních dodavatelů a nebo se zvažují jen omezené parametry nákupu a úzké pojetí efektivnosti.

Jednotliví nákupčí by měli zvážit výběr vhodného dodavatele, například formou výběrových řízení a návrhy cenových nabídek.

Při samotném rozhodování výběru vhodného dodavatele by se měly zvážit následující znaky:

- schopnost dodání co do množství a provedení,
- kvalita, spolehlivost, preciznost,
- ceny, slevy, přirážky,
- úroveň služeb, servisu,
- výrobní kapacita (propustnost, rezervy),
- poradenství a technická pomoc,
- systém kontroly kvality,

- pověst firmy, goodwill, image,
- finanční situace,
- postoj ke kupujícím,
- úroveň komunikace a přístup k ní,
- pomoc při odborné přípravě užití.

Těchto znaků může být samozřejmě celá řada, ale já jsem se zaměřil na ty nejdůležitější a nepostradatelné při rozhodování o výběru vhodného dodavatele.

Je proto dobré zanalyzovat si současný stav dodavatelů a zamyslet se nad tím, jestli setrvat u stávajících, nebo se pokusit nalézt nové vhodné dodavatele.

5.4 Další doporučení

Tyto návrhy jsem popsal na předešlých stránkách, jenom bych rád upozornil, že jde se jedná pouze o mé podklady o možnostech snížení nákladů a v praxi může být jejich zavedení komplikované, ale jistě ne nereálné.

Je jen na jednateci, aby zvážil možnosti jejich uplatnění a realizace. Například u přemístění do jiných prostor z důvodu poklesu částky za nájem si musí promyslet, jestli by případné stěhování nebylo finančně nákladné.

Dále musí vzít v úvahu to, že pokud propustí některé zaměstnance, bude to mít vliv na ostatní, kteří zde zůstanou, a musí se pokusit jim vytvořit takové podmínky, aby ve společnosti zůstali, protože kvalitní pracovníci jsou pilířem každé firmy.

Myslím si však, že splněním celého návrhu by došlo ke zlepšení ekonomické situace ve společnosti, která zcela jistě není špatná, ale může sloužit jako prevence do budoucna, zvláště v době hospodářské krize, kdy se nemusí dosahovat takových tržeb, jako za normální situace.

5.5 Přínos a realizace návrhů

Cílem zpracování mé práce bylo sestavení analýzy bodu zvratu firmy D-Ex Limited, s. r. o. Výsledná hodnota, která mi z této analýzy vyšla, poslouží k tomu, abych mohl poskytnout informaci jednateři firmy o tom, jakých musí dosahovat minimálních tržeb, aby byl v zisku.

Přínosem této práce je poskytnutí souboru doporučení a změn, jak dosáhnout toho, aby firma dosahovala zisku při co nejnižších tržbách. Realizace návrhových doporučení povede k docílení snížení fixních nákladů a dřívějšímu dosažení zisku.

Celkový přehled možných navrhovaných měsíčních úspor je za nájemné 30 343 Kč, za ušetřenou energii 802 Kč, za telefonování 4 357 Kč, na mzdách zaměstnanců celkem 37 855 Kč, za prezentaci a propagaci firmy 41 765 Kč. Celková úspora fixních nákladů tedy dělá **115 122 Kč** měsíčně.

Za jeden rok by mohla firma díky těmto úsporným opatřením ušetřit na nájemném 364 116 Kč, na energii 9 624 Kč, za telefonování 52 284 Kč, za mzdy zaměstnanců 454 260 Kč. Největší úspora by byla za propagaci a prezentaci firmy, což by činilo 501 180 Kč. Celkově by firma ušetřila na fixních nákladech částku **1 381 464 Kč**. Myslím si, že tato suma uspořené náklady, je pro firmu významná.

ZÁVĚR

Na činnost podniku, který se zabývá prodejem, je možno nahlížet z různých hledisek. Dotýká se řady oblastí, z nichž každá může být hodnocena svými vlastními metodami, modely a kritérii. Záleží tedy na výběru těchto hodnotících modelů nebo metod a jejich vhodnosti pro dané potřeby. Pro svoji bakalářskou práci jsem použil model BEP (bod zvratu), prostřednictvím kterého jsem vyhodnotil prodejní činnost D-Ex Limited, s. r. o.

V části teoretická východiska práce jsem se zaměřil na popsání a vysvětlení řešeného problému v teoretické rovině. Všeobecně jsem zde popsal chování firmy, příjmy firmy, rozebral náklady, jejich klasifikaci a pojetí nákladů dle různých hledisek, členění podle závislosti nákladů na objemu produkce. Dále jsem definoval zisk, tržby, metody odhadu fixních nákladů, analýzu bodu zvratu.

V analytické části jsem představil společnost D-Ex Limited, s. r. o., její historii, organizační strukturu, popsal jsem, jakou činností se zabývá. Ze získaných dat, které mi poskytl jednatel společnosti, jsem sestavil analýzu bodu zvratu firmy a zjistil stávající ekonomickou situaci podniku.

Na základě závěrů z BEP analýzy jsem sestavil soubor návrhů, jak stávající ekonomickou situaci v podniku zlepšit tak, aby firma měla co nejnižší náklady. Tato doporučení jsem realizoval formou návrhů možných snížení fixních nákladů, které jsem podrobně vysvětlil a peněžně vyjádřil.

Přínos této práce shledávám především v tom, že může poskytnout jednateři společnosti jasná doporučení k tomu, aby se v jeho firmě změnil způsob hospodaření a dařilo se jí ekonomicky lépe. Myslím si, že tyto návrhy by mohly aplikovat i jiné obchodní firmy, tudíž má tato bakalářská práce širší využitelnost pro podnikatelskou veřejnost.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literatura:

1. FRANK, R. *Mikroekonomie a chování*. 1.vyd. Praha: Svoboda, 1995. 765 s. ISBN 80-205-0438-9.
2. HANUŠOVÁ, H. *Manažerské účetnictví*. 2.vyd. 2005. 119 s. ISBN 80-7355-039-3.
3. HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M., *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.
4. KEŘKOVSKÝ, M. *Mikroekonomie (Studijní příručka pro bakalářské studium, Daňové poradenství)*. 1.vyd. Brno: PC-DIR spol. s r.o., 1995. 75 s. ISBN 80-214-0594-5.
5. KEŘKOVSKÝ, M. *Mikroekonomie (Úvod do mikroekonomie se sbírkou řešených příkladů)*. 3.vyd. Brno: PC-DIR spol. s r.o., 1998. 170 s.
6. KONEČNÝ, M. *Finance podniku*. 5. vyd. 2003. 86 s. ISBN 80-214-2405-2.
7. KOONTZ, H., WEIHRICH, H., *Management*. Praha: Victoria Publishing, a.s, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
8. KOŠTAN, P. ŠULER, O., *Firemní strategie plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
9. MACÁKOVÁ, L. a kol. *Mikroekonomie – základní kurs*. 5. vyd. Slaný: Melandrium, 2000. 261 s. ISBN 80-86175-09-X.
10. MELUZÍN, T. a MELUZÍN, V. *Základy ekonomiky podniku*. 1.vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný, 2003. 72 s. ISBN 80-214-2449-4.

11. MEZNÍK, I. *Ekometrie*. 1. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný, 2002. 101 s. ISBN 80-214-2144-4.
12. PETŘÍK, T., *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s, 2005. 371 s. ISBN 80-247-1046-3
13. PREISLEROVÁ, D. *Ekonomika*. Brno: MC nakladatelství, 1998. 200 s.
14. SAMUELSON, P. a NORDHAUS, W. *Microeconomics*. 14.vyd. 1992. 507 s. ISBN 0-07-054890-0.
15. SOUKUPOVÁ, J. a Macáková, L. *Mikroekonomie*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1996. 536 s. ISBN 80-85943-17-4.
16. SYNEK, M. a kol. *Diplomová práce a státní zkoušky na VŠE v Praze*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1996. 62 s. ISBN 80-7079-547-6.
17. SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika (Vybrané kapitoly s příklady)*. 1. vyd. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1990. 225 s. ISBN 80-7079-133-0.
18. SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X.
19. SYNEK, M. a kol. *Nauka o podniku (učební texty pro bakalářské studium)*. 3.vyd. Praha: VŠE, 1997. 383 s. ISBN 80-7079-776-2.
20. SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika (učebnice)*. 1.vyd. Praha: Aleko, 1992. 452 s. ISBN 80-85341-37-9.
21. ŠKAPA, S. *Mikroekonomie*. 1.vyd. 2004. 90 s. ISBN 80-214-2566-0.

Internetové zdroje:

22. *D-Ex Instruments* [online]. 2009, 16. 3. 2009 [cit. 2009-04-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.dex.cz/>>.
23. *Obchodní zákoník: Zákon č. 513/1991 Sb.*, [online]. 2009 [cit. 2009-03-04]. Dostupný z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>>. ISSN 1213-723.
24. *OSRAM: Nástroje a služby* [online]. 2008 [cit. 2009-03-16]. Dostupný z WWW: <http://www.osram.cz/osram_cz/NASTROJE_A_SLUZBY/Vpoty_a_poradenstv/CFL_Energy_Saver/index.html>.

7 SEZNAM ZKRATEK

BEP - Break event point

BVV - Brněnské veletrhy a výstavy

SMS - krátká textová zpráva

T - tržby

N - náklady

8 SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Struktura fixních a variabilních nákladů	22
Tab. č. 2: Struktura semifixních a semivariabilních nákladů.....	23
Tab. č. 3: Ceny nájemného	36
Tab. č. 4: Výpočet spotřeby žárovek.....	37
Tab. č. 5: Výpočet úspory za žárovky	38
Tab. č. 6: Celkové průměrné měsíční náklady na telefonování	39
Tab. č. 7: Mzdové náklady na jednoho zaměstnance.....	41
Tab. č. 8: Náklady propagace na BVV.....	42
Tab. č. 9: Přehled možných navrhovaných úspor nákladů	44

9 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Druhové členění nákladů.....	17
Obr. 2: Členění nákladů podle účetního hlediska.....	18
Obr. 3: Členění podle kalkulačního hlediska.....	19
Obr. 5: Souvislosti a struktura ekonomického a účetního zisku.....	24
Obr. 6: Bod zvratu.....	27
Obr. 7: Logo firmy.....	28

10 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Zastupované firmy

Příloha 2: Klíčová data k sestavení BEP analýzy

Příloha 3: Graf BEP v letech 2005 – 2007

Příloha 4: Graf BEP po snížení FN