

Rozbor struktury nákladů firmy SR Střechy - Sdružení fyzických osob a možnosti jejich ovlivnění

Aleš Svoboda



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aleš SVOBODA**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Rozbor struktury nákladů podniku SR Střechy –
Sdružení fyzických osob a možnosti jejich ovlivnění**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši jako teoretické východisko problematiky nákladů podniku.
2. Provedte analýzu situace podniku ve vztahu k vývoji nákladů.
3. Porovnejte na základě teoretických východisek možnosti a způsoby řízení podnikových nákladů.
4. Navrhněte způsob řízení podnikových nákladů z hlediska jejich optimalizace.

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

Seznam odborné literatury:

Monografie:

- [1] KRÁL, J. Nákladové a manažerské účetnictví. Praha: Prospektrum, 1997. ISBN 80-85780-16-X.
[2] SYNEK, M. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0515-X.
[3] OGEROVÁ, B., FIBIROVÁ, J. Řízení nákladů. Praha: HZ Editio, 1998. ISBN 80-86009-24-6.
[4] MACÍK, K. Jak kalkulovat podnikové náklady. Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-7175-060-3.
[5] HURTA, J., BÍLEK, L., POPESKO, B. Manažerské účetnictví. Zlín: UTB, 2002. ISBN 80-7318-094-4.

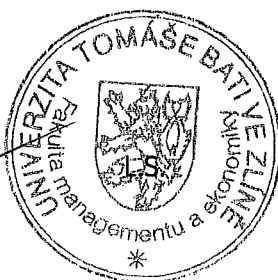
a další dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Raška, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání bakalářské práce: **14. března 2005**
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2005**

Ve Zlíně dne 14. března 2005

doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.

děkan



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková

ředitel ústavu

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Bakalářská práce se zabývá rozbořem struktury nákladů firmy SR Střechy – Sdružení fyzických osob a možnostmi jejich ovlivnění. Blíže se věnuje problematice rozdělení a řízení nákladů, finanční analýze a je zde zahrnut také controlling. V praktické části je představena firma SR Střechy a zhodnocena ekonomická situace pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy. Další částí je analýza zaměřená na vývoj nákladů a shrnutí výsledků této analýzy. Hlavní náplní mé bakalářské práce je na základě výsledků finanční analýzy a analýzy nákladů návrh optimálnějšího využití fixních nákladů, který je uveden v závěrečné části.

Abstrakt ve světovém jazyce

The bachelor thesis deals with analysis of structure of costs in the firm SR Střechy – Association of Entrepreneurs and possibilities of their influence. It also provides more detailed information about allocation and regulation of costs, financial analysis and there is included controlling too. In practical part is introduction of company SR Střechy and evaluation of economic situation using the select indicators of financial analysis. In the next part is the analysis aimed at developement of costs and summary of results. The main aim of my bachelor thesis is on the basic of results of financial analysis and cost analysis give the motion of optimum fixed costs exploitation which is presented on the final part.

Chtěl bych poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Zdeňku Raškovi, Ph.D., za odborné vedení a cenné rady při zpracování mé práce. Dále bych chtěl poděkovat Ing. Pavlu Svobodovi, společníku firmy SR Střechy s. r. o., za poskytnutí podkladů a všech potřebných informací pro zpracování této práce.

OBSAH

OBSAH	3
ÚVOD.....	5
I. TEORETICKÁ ČÁST	7
1 NÁKLADY PODNIKU	8
1.1 VYMEZENÍ POJMU NÁKLADŮ	8
1.2 VZTAH MANAŽERSKÉHO K FINANČNÍMU ÚČETNICTVÍ.....	8
1.3 POJETÍ NÁKLADŮ	9
1.3.1 Finanční (pagatorní) pojetí nákladů	9
1.3.2 Hodnotové pojetí nákladů	11
1.3.3 Ekonomické pojetí nákladů.....	12
1.4 KLASIFIKACE NÁKLADŮ	12
1.4.1 Členění nákladů podle druhů	12
1.4.2 Účelové členění nákladů	13
1.4.3 Kalkulační členění nákladů	14
1.4.4 Členění nákladů ve vztahu k využití provozní kapacity	15
1.5 METODY ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH NÁKLADŮ	18
1.5.1 Metoda standardních nákladů	18
1.5.2 Plánování a rozpočty nákladů	19
1.5.3 Kalkulace nákladů	21
2 FINANČNÍ ANALÝZA	23
2.1 ÚČEL FINANČNÍ ANALÝZY	23
2.2 ČÁSTI FINANČNÍ ANALÝZY	24
2.2.1 Externí finanční analýza.....	24
2.2.2 Interní finanční analýza - controlling.....	26
II. PRAKTICKÁ ČÁST	31
3 ROZBOR STRUKTURY NÁKLADŮ FIRMY SR STŘECHY – SDRUŽENÍ FYZICKÝCH OSOB A MOŽNOSTI JEJICH OVLIVNĚNÍ.....	32
3.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY SR STŘECHY – SDRUŽENÍ FYZICKÝCH OSOB.	32
3.1.1 Základní údaje o firmě	32
3.1.2 Vznik a historie firmy	32
3.1.3 Předmět činnosti.....	33
3.1.4 Organizační a majetková struktura firmy.....	33
3.1.5 Obchodní partneři.....	34
3.2 ANALÝZA FINANČNÍ SITUACE FIRMY	35
3.2.1 Vývoj základních ekonomických ukazatelů.....	35
3.2.2 Vývoj stavu pohledávek, závazků a zásob.....	36
3.2.3 Vývoj ukazatelů aktivity	38
3.2.4 Vývoj ukazatelů likvidity	39
3.2.5 Vývoj ukazatelů rentability	41
3.2.6 Vývoj ukazatelů zadluženosti a ukazatelů kapitálového trhu	42

3.3	ANALÝZA NÁKLADŮ PODNIKU.....	42
3.3.1	Vývoj struktury nákladů.....	42
3.3.2	Vývoje variabilních nákladů	44
3.3.3	Vývoje fixních nákladů	45
3.3.4	Shrnutí výsledků analýzy nákladů	47
3.4	NÁVRH OPTIMÁLNĚJŠÍHO VYUŽITÍ FIXNÍCH NÁKLADŮ	48
3.4.1	Zhodnocení situace.....	48
3.4.2	Současný stav řízení splatnosti pohledávek a závazků	48
3.4.3	Doporučení využití difference splatnosti pohledávek a závazků k lepšímu využití fixních nákladů	50
3.4.4	Analýza přínosu navrženého doporučení	51
ZÁVĚR.....		53
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		54
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		56
SEZNAM OBRÁZKŮ		57
SEZNAM GRAFŮ		58
SEZNAM TABULEK.....		59
SEZNAM PŘÍLOH.....		60

ÚVOD

Dnešní tržní ekonomika je založena především na silném konkurenčním prostředí. Pro všechny ekonomické subjekty je důležité, aby si vybojovali své místo na trhu. Firmy se neustále snaží předstihnout se navzájem, aby právě ony vydělaly více a tím na trhu uspěly, staly se konkurenceschopnými vůči ostatním subjektům. Jedním z hlavních nástrojů konkurenceschopnosti jsou náklady firmy.

Náklady podniku vstupují do ceny výstupu podniku. To znamená, že zcela zásadně ovlivňují cenu výstupu podniku v jakékoliv podobě. V současnosti platí, že kdo dokáže optimalizovat své náklady, aniž by tím omezil činnost podniku nebo snížil kvalitu svých výkonů, je o krok před konkurencí a položil základ svého úspěchu. Proto patří náklady k nejdůležitějším pojmům a tudíž je nutné jim věnovat maximální pozornost.

Je to zcela pochopitelné, protože velikost nákladů v podniku přímo ovlivňuje výši zisku, který podnik svou činností realizuje. Život podniku je úzce spojen se schopností realizovat zisk. Dlouhodobým cílem všech podniků je dosahovat při své činnosti kladného hospodářského výsledku. Tržní hospodářství se přitom opírá o snahu podnikatelů získávat co největší zisk. Jeho růst lze v podstatě zajistit dvěma způsoby. V první řadě je možno koordinovat zisk zvýšením výnosů při stávajících nákladech. Druhou možností je při stávající úrovni výnosů snižovat své náklady. Ve své práci se soustředím na druhou variantu a navrhnou podniku způsob efektivnějšího využití fixních nákladů.

V teoretické části se budu nejprve zabývat problematikou podnikových nákladů. Uvedu rozdílná pojetí, členění a možnosti řízení podnikových nákladů. Dále popíši finanční analýzu, jež je hlavním prvkem pro zjištění finančního zdraví firmy. Jelikož se budu soustředit na úsporu nákladů, zmíním zde také podnikový controlling. Z něj vyčlením zejména subsystém finančního controllingu.

Na začátek analytické části představím firmu SR Střechy – Sdružení fyzických osob, kde uvedu předmět její činnosti, historii a obchodní partnery. Abych zjistil skutečnou finanční situaci ve firmě, provedu výpočet vybraných ukazatelů finanční analýzy. Z analýzy nákladů zjistím nejdůležitější položky nákladů firmy a jejich vývoj v letech 2002 – 2004. Na základě výsledků finanční analýzy a analýzy nákladů navrhnou podniku způsob efektivnějšího využití nákladů.

Cílem mé bakalářské práce je na základě výsledků finanční analýzy a analýzy nákladů firmy SR Střechy – Sdružení fyzických osob navrhnout firmě způsob efektivnějšího využití fixních nákladů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKLADY PODNIKU

V této části nejdříve uvedu vymezení pojmu nákladů, dále rozdělím pojetí nákladů v manažerském a finančním účetnictví a zaměřím se na možné způsoby řízení nákladů.

1.1 Vymezení pojmu nákladů

V ekonomické teorii existuje celá řada definic nákladů. Jako příklad bych chtěl uvést alespoň některé z nich:

1. Podle Krále se náklady obecně definují jako v penězích vyjádřené vynaložení (obětování) ekonomických zdrojů, uskutečněné za určitým předem vymezeným užitečným účelem. [1]
2. Schroll definuje náklady jako účelové a účelné vynaložení prostředků a práce, vyjádřené v penězích. [2]
3. Podle Synka jsou náklady v penězích vyjádřená spotřeba výrobních činitelů vč. veřejných výdajů, která je vyvolána tvorbou podnikových výnosů. [2]
4. Janout za základní obsah pojmu nákladů označuje vynaložení určitého množství práce v procesech hospodářské činnosti za účelem získání požadovaného druhu a rozsahu výkonů, uspokojujících další potřeby. [6]

Obecně se náklady rozumí v penězích vyjádřená spotřeba výrobních faktorů vstupujících do podniku, které byly spotřebovány k dosažení určitého podnikového výkonu. Náklady podniku se evidují v podnikovém účetnictví. To se obvykle dělí na manažerské a finanční účetnictví. Vztahy mezi manažerským a finančním účetnictvím se budu zabývat v následující podkapitole.

1.2 Vztah manažerského k finančnímu účetnictví

Předmětem finančního účetnictví je hospodaření podniku jako celku a kvantifikace výsledků za určité období. Tyto výsledky jsou určeny především externím uživatelům (věřitelům, investorům, finančním úřadům, bankám, apod.). Dosažené podnikové výsledky jsou evidovány v podnikových výkazech (rozvaha, výsledovka) a odrážejí stav jednotlivých složek majetku podniku v určitém okamžiku.

Naproti tomu smyslem manažerského účetnictví není kvantifikace podnikových výsledků jako celku, ale průběh jednotlivých dílčích činností, které k těmto výsledkům vedly. Manažerské účetnictví slouží výhradně interním uživatelům. Vytváří soubor informací, které využívají pro své rozhodování řídicí pracovníci na všech úrovních vedení, aby mohly podnik správným způsobem řídit a dosahovat požadovaných výsledků. [1]

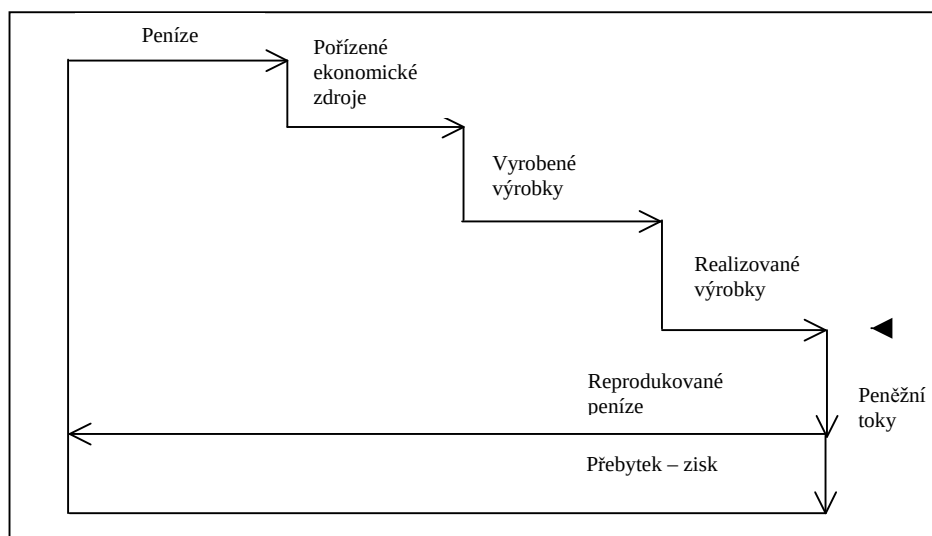
1.3 Pojetí nákladů

Náklady vždy účelově souvisí s určitou aktivitou a jejími výsledky. Neexistují náklady bez aktivity a aktivita není možná bez vzniku nákladů. Jelikož je činnost podniku velice složitá, je nutno ji rozložit na větší množství rozdílných aktivit, které je nutno sledovat, posuzovat a vyhodnocovat z rozmanitých stránek. Z tohoto důvodu v manažerském účetnictví existují tři specifické interpretace obecného pojmu nákladů:

- Finanční pojetí nákladů;
- Hodnotové pojetí nákladů;
- Ekonomické pojetí nákladů. [1]

1.3.1 Finanční (pagatorní) pojetí nákladů

Tradiční úkol manažerského účetnictví spočívá v kvantifikaci nákladů pro potřeby vykazování a oceňování složek majetku v rozvaze a v konečném důsledku i hospodářského výsledku běžného období ve výsledovce finančního účetnictví. Obsah a kvantifikace nákladů u tohoto pojetí vychází z pravidel platných pro finanční účetnictví, které je založeno na aplikaci peněžní formy koloběhu prostředků. Základem je fakt, že originálním projevem nákladů je tržně ověřené vynaložení peněz a konečným smyslem odpovídající tržně ověřená peněžní náhrada. [8]



Obr. 1 Peněžní forma koloběhu prostředků [1]

Náklady se tak chápou jako investice do výkonů, které zajišťují náhradu peněz v jejich původní výši, což je základem koncepce zachování peněžního kapitálu v jeho nominální výši. Až realizovaný přebytek představuje zisk.

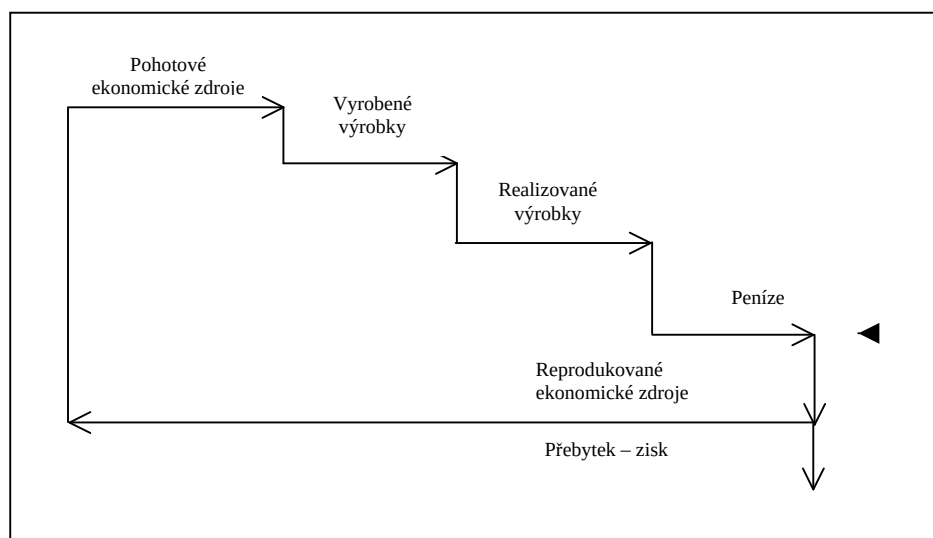
Znaky charakteristické pro finanční pojetí nákladů:

- na vstupu mohou být vykazovány jako spotřebované ekonomické zdroje pouze náklady vypořádané bezprostředně v peněžní formě (např. mzdy) a náklady odpovídající spotřebě nebo využití hmotných zdrojů, které byly v předchozích obdobích vypořádány peněžně (např. spotřeba surovin, odpisy DHIM). Nemohou zde být zapsány náklady bez ekvivalentu peněžního vydání (např. fiktivní úroky z použití vlastního kapitálu);
- spotřebované nebo využité ekonomické zdroje jsou oceněny v rozvaze účetní hodnotou na bázi skutečných (historických) nákladů pořízení příslušných vstupů, které odrážejí obnos investovaných peněz;
- ve skutečných výkonech se vykazují pouze náklady, které budou z budoucích výkonů prokazatelně reprodukovány. To souvisí s očekáváním návratnosti spotřebovaných nákladů z realizovaných výkonů. Pokud tyto náklady zůstávají v koloběhu až do doby prodeje, označujeme je jako *náklady produktu* a vykazují se v rozvaze jako složky majetku. Pokud se však tyto náklady vyčleňují z koloběhu již v okamžiku jejich vzniku, nazýváme je *náklady období* a odčerpávají výnosy

z výkonů provedených v daném období tak, že je zúčtujeme na vrub hospodářského výsledku. [1]

1.3.2 Hodnotové pojetí nákladů

Toto zaměření manažerského účetnictví dává informace pro běžné řízení a kontrolu reálného průběhu aktuálně uskutečňovaných činností po linii výkonů nebo po linii útvarů. Hodnotové pojetí je odvozeno z výrobní formy koloběhu prostředků podniku, jehož základním předpokladem jsou vklady ekonomických zdrojů jako reálných výrobních faktorů. Smyslem tohoto koloběhu je reprodukce skutečně spotřebovaných nebo využitých ekonomických zdrojů za podmínek platících v okamžiku jejich reprodukce. Z realizovaných výnosů je třeba nejprve nahradit spotřebované zdroje a zisk vzniká až v době jejich plné reprodukce, což vychází z kritéria zachování věcného, substančního kapitálu. [8]



Obr. 2 Koloběh prostředků ve výrobní formě [8]

Od finančního pojetí se hodnotové pojetí nákladů liší ve dvou zásadních rozdílech:

- spotřebované nebo využité ekonomické zdroje se nezahrnují do nákladů ve skutečných historických cenách pořízení, nýbrž v cenách odpovídajících jejich současné reprodukci. Od aktivity se totiž očekává, že zajistí reprodukci ekonomických zdrojů nad původní výši investovaných peněz;

- b) Mezi faktory, které vyvolávají vznik nákladů patří také faktory, které nesouvisí s výdajem peněžních prostředků, ale k nákladům se dodatečně přiřazují jako dodatkové náklady. [1]

1.3.3 Ekonomické pojetí nákladů

Manažerské účetnictví neposkytuje pouze informace o alokaci ekonomických zdrojů v průběhu příslušných procesů, kdy již bylo rozhodnuto. Zahrnuje také informace pro rozhodování o optimální alternativě využití těchto ekonomických zdrojů. S tímto výběrem alternativ a alokací zdrojů souvisí ekonomické chápání nákladů jako maximum hodnoty, které lze vyprodukovat prostřednictvím zvolené alternativy. Ekonomické pojetí nákladů vyjadřují tzv. *oportunitní (alternativní) náklady*. Představují maximální ušlý efekt spojený s využitím ekonomických zdrojů ve zvolené alternativě. Při vykazování nákladů za jednotlivé alternativy se předpokládá, že z výnosů budou uhrazeny nejen tyto náklady, ale také ušlý efekt. [8]

1.4 Klasifikace nákladů

Náklady s v podnikové hospodářské praxi člení podle různých hledisek. Prvním hlediskem pro třídění nákladů je jejich původ, který souvisí s druhem použitého výrobního faktoru.

1.4.1 Členění nákladů podle druhů

Základním hlediskem členění nákladů je hledisko členění nákladů podle druhů. Druhovému členění nákladů vychází ze spotřebovaných výrobních faktorů, které mají podobné znaky a jsou vyjádřeny v peněžních jednotkách. Náklady podle druhů lze rozdělit do těchto skupin:

1) Provozní náklady:

- spotřebované nákupy;
- spotřeba materiálu;
- spotřeba energie;
- služby (opravy a udržování, přepravné, cestovné);
- osobní náklady (mzdové náklady, sociální pojištění, sociální náklady);

- daně a poplatky (daň z nemovitostí, daň silniční, ostatní nepřímé daně a poplatky);
- odpisy;
- rezervy a opravné položky k provozním nákladům.

2) Finanční náklady:

- finanční náklady;
- úroky;
- rezervy a opravné položky finančních nákladů.

3) Mimořádné náklady:

- manka a škody;
- ostatní mimořádné náklady.

4) Daně z příjmů.

Tyto náklady jsou zpracovány jako prvotní náklady ve finančním účetnictví a v účetnictví vnitropodnikovém v členění podle účtové osnovy (účtové třídy 5 a 8). [4]

Druhové členění nákladů představuje v peněžní vyjádření vykazované vklady ekonomických zdrojů, které vcházejí do příslušné aktivity zvenčí. Z tohoto důvodu jsou tyto náklady označovány jako náklady *externí*. Jelikož externí náklady v dané aktivitě vystupují poprvé, jsou proto náklady *prvotními*. Prvotní náklady jsou vyjádřeny jedinou položkou, která vyjadřuje jejich vztah k příslušnému externímu ekonomickému zdroji, jsou proto náklady *jednoduchými*. [1]

1.4.2 Účelové členění nákladů

Cílem účelového členění nákladů je zjistit, zda se v podniku náklady spoří nebo naopak překračují. Využívají se při kontrole hospodárnosti vynaložených nákladů. Jeho základem je stanovení racionálního nákladového úkolu, se kterým se poměruje skutečná spotřeba nákladové složky. Z hlediska kontroly hospodárnosti se tyto náklady člení podle jejich vztahu k činnosti do dvou skupin:

- a) na *náklady technologické*, které představuje skupina nákladů bezprostředně vyvolané technologickým procesem dané činnosti. Příkladem může být spotřeba papíru při hlavní tiskařské výrobě. Nebo
- b) na *náklady na obsluhu a řízení příslušné činnosti*, jež byly vynaloženy za účelem vytvoření, zajištění a udržení podmínek racionálního průběhu dané činnosti. Jejich příkladem jsou náklady na osvětlení a otop tiskárny a plat mistra. [11]

1.4.3 Kalkulační členění nákladů

Náklady rozčleněné podle druhů nejsou vhodné pro stanovení nákladů na výrobní jednici. Je nutné je tedy transformovat na kalkulační náklady. Principem tohoto členění nákladů je členění nákladů na náklady přímé a náklady nepřímé. Jedná se o rozčlenění nákladů podle toho, zda lze jednotlivé složky nákladů vyjádřit na jednotku kalkulovaného výkonu. Náklady, které lze určit na kalkulační jednici, se nazývají přímé náklady. Náklady, které nelze přímo přiřadit kalkulační jednici a jsou společné pro větší počet kalkulačních jednic, označujeme jako náklady nepřímé nebo náklady režijní. [4]

Příčiny vzniku nepřímých (režijních) nákladů:

- činnost konkrétního vnitropodnikového útvaru, který zajišťuje různé procesy či aktivity související s podnikáním;
- předchozí rozhodnutí o zajištění kapacity. Jen část nákladů je ovlivněna stupněm využití kapacity – variabilní režijní náklady. [5]

Náklady podle kalkulačního členění mají tedy vždy dvě skupiny nákladů, a to náklady přímé a nepřímé. Jejich konkrétní uspořádání se nazývá kalkulačním vzorcem.

Typový kalkulační vzorec:

- 1) přímý materiál
- 2) přímé mzdy
- 3) ostatní přímé náklady
- 4) výrobní režie technologická

- 5) všeobecná výrobní režie
- 6) vlastní náklady výroby
- 7) správní a zásobovací režie
- 8) vlastní náklady výkonu
- 9) odbytové náklady
- 10) úplné vlastní náklady

Kalkulační náklady se liší od druhových nákladů v tom, že obsahují směsi různých nákladových druhů, kdežto druhové náklady obsahují čisté složky nákladů bez tvorby různorodých komplexních souhrnů. Tyto heterogenní složky představují režie, např. výrobní režie technologická, všeobecná výrobní režie, správní režie atd. [4]

1.4.4 Členění nákladů ve vztahu k využití provozní kapacity

Toto členění nákladů sleduje chování nákladů při změnách faktorů, které mají na náklady vliv. Mezi faktory, které ovlivňují průběh nákladů patří zejména množství (objem výkonů) nebo-li provozní kapacita či stupeň zaměstnanosti a velikost podniku. [4]

V této souvislosti můžeme odlišit dvě základní skupiny nákladů:

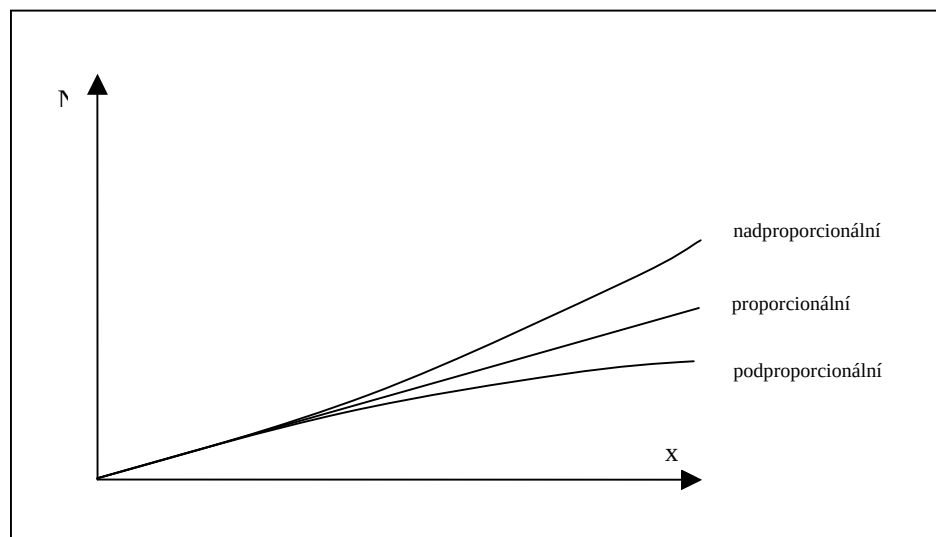
- A) Náklady, které se mění v závislosti na objemu produkce, označujeme jako variabilní náklady (CVN, VN). To znamená, že jsou závislé na změnách objemu výkonů, a
- B) náklady, které se celkově nebo v určitém intervalu změn objemu výkonů nemění označujeme jako fixní náklady (CFN, FN). Tzn. jsou nezávislé na změnách objemu. [11]

Variabilní náklady

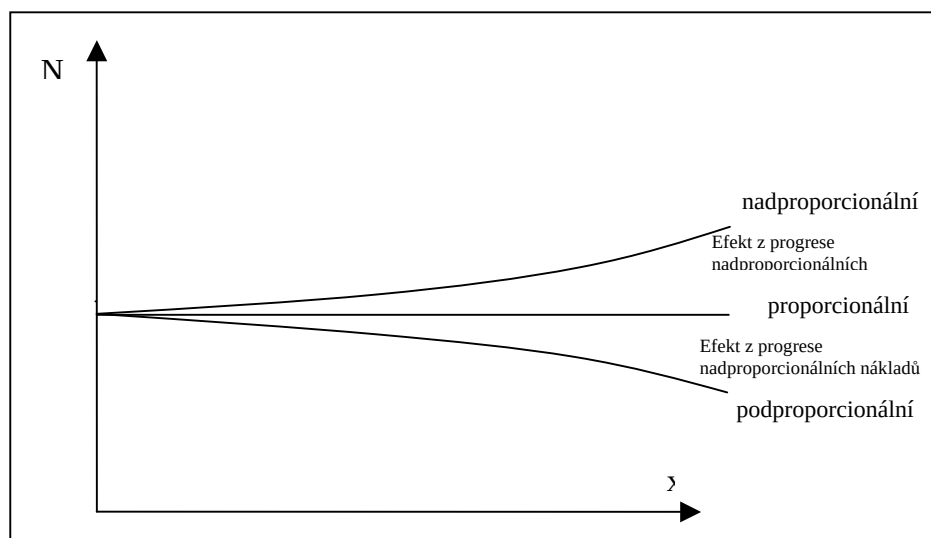
Variabilní náklady, které se mění se změnou objemu produkce dělíme na:

- a) *Proporcionální* variabilní náklady, které závisí přímo úměrně na počtu prováděných výkonů. Jejich podíl připadající na jednotku výkonu je tedy konstantní. Tyto náklady jsou základní skupinou variabilních nákladů.

- b) *Podproporcionální* variabilní náklady rostou v absolutní výši pomaleji než objem prováděných výkonů a jejich průměrný podíl na jednotku produkce tedy klesá. Vypočtené průměrné náklady se v rozsahu zkoumaného intervalu snižují a projevují se jako náklady degresivní, jež dokazují stoupající míru hospodárnosti. Tento typ variabilních nákladů je v praxi poměrně častý. Příkladem jsou náklady na opravy a udržování strojů a zařízení sledované ve vztahu k počtu vyrobených výrobků na něm.
- c) *Nadproporcionální* variabilní náklady, jejichž růst je v absolutní výši rychlejší než objem prováděných výkonů. Podíl průměrných nákladů na jednotku produkce roste. Průměrné nadproporcionální náklady se v rámci zkoumaného intervalu zvyšují, čímž se projevují jako náklady progresivní, které ukazují na klesající míru hospodárnosti. Vznik nadproporcionálních nákladů není v praxi příliš častý. Tato kategorie nákladů je typická pro etapu překročené optimální zaměstnanosti, kdy stoupá množství nekvalitních výkonů, platí se vyšší mzdy a zhoršuje se hospodaření s materiálem, energií a nástroji. [1]



Obr. 3 Průběh jednotlivých typů celkových variabilních nákladů [1]

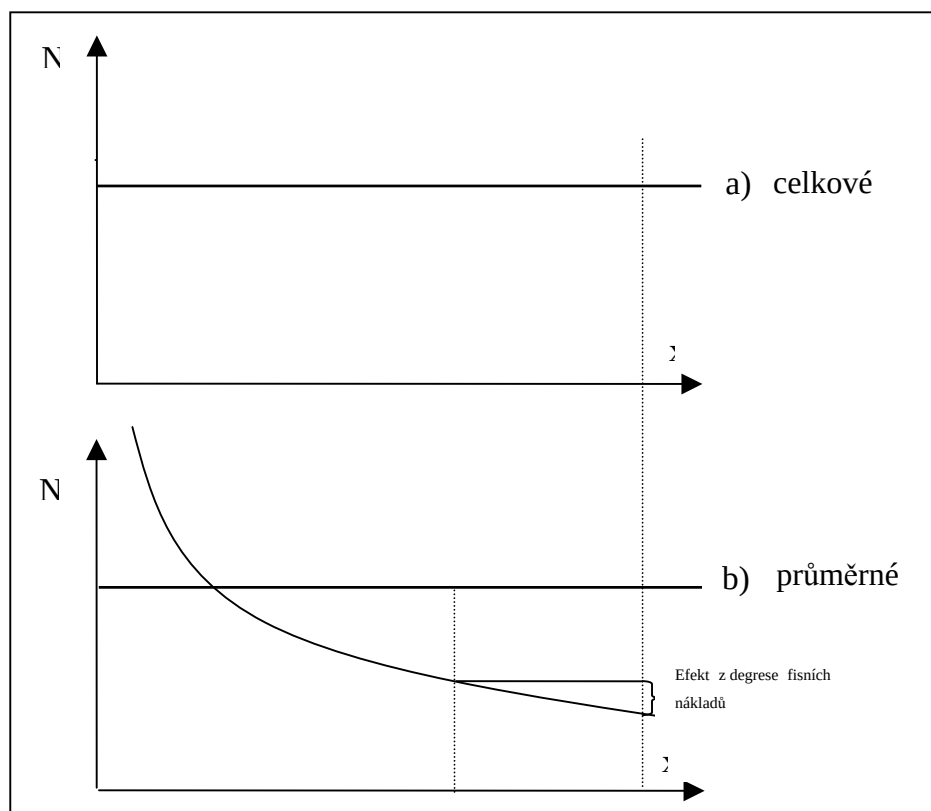


Obr. 4 Průběh jednotlivých typů průměrných variabilních nákladů [1]

Fixní náklady

Fixní náklady jsou náklady, které se nemění v určité rozsahu prováděných výkonů nebo aktivity podniku. Jedná se zpravidla o tzv. kapacitní náklady, jež je zapotřebí k zajištění optimálních podmínek pro efektivní průběh podnikatelského procesu. [8]

Jejich značná část se vynakládá ještě před zahájením podnikatelského procesu, kdy je třeba nakoupit např. strojní zařízení, dopravní prostředky a jiný majetek dlouhodobé povahy. Tyto náklady lze v průběhu podnikatelské činnosti ovlivňovat jen v minimální výši. Z toho důvodu se podniky snaží maximálně využít danou kapacitu. Tato kapacita strojů, zařízení a ostatních ekonomických zdrojů však není neomezená. Je spojena s určitým objemem výkonů, který je možno s pomocí těchto zdrojů vyprodukovat. Pokud však objem výkonů tuto hranici překročí, je nutno tuto kapacitu rozšířit. Je nutno opět jednorázově vynaložit nové fixní náklady. Z toho vyplývá, že relativní (průměrné) fixní náklady s růstem objemu výkonů klesají. Celková suma nákladů se rozpouští na větší objem výroby. Avšak dojde-li ke změně celkových fixních nákladů se tento pokles zastaví a fixní náklady se mění skokem. [1]



Obr. 5 Průběh celkových a průměrných fixních nákladů [1]

1.5 Metody řízení podnikových nákladů

Z hlediska způsobu a nástrojů řízení nákladů je možno rozlišit náklady normované, kalkulované a náklady rozpočtované.

1.5.1 Metoda standardních nákladů

Metoda standardních nákladů je komplexní metoda kontroly a řízení nákladů, popř. výnosů, ve vnitropodnikovém pojetí. Standardní náklady jsou předem stanovené náklady, které jsou určeny v úzké návaznosti vývoje jak věcných, tak ekonomických podmínek činnosti. Jejich hlavním úkolem je kontrola skutečných podmínek, ve kterých probíhá činnost, pomocí zavedení standardů, jež jsou srovnávány se skutečným vývojem nákladů.

Pojem „standard“ se u nás často překládá jako „norma“, proto se dříve užíval termín „metoda normovaných nákladů“. I když je jádro obou těchto metod stejné, bylo by chybné obě tyto metody ztotožňovat. Metoda standardních nákladů není pouze nástrojem

snížování nákladů, ale komplexnějším nástrojem řízení, což se projevuje i v samotném pojetí standardů oproti normám.

Norma v úzkém pojetí je předem stanovená spotřeba materiálu, polotovarů, času v naturálních jednotkách a v jí odpovídající náklad. Tvorbou norem se zpravidla v podniku zabývá specializovaný útvar, který stanovuje normy na základě technických, technologických a organizačních podmínek.

Standard je širší pojem, neomezuje pouze jednicové náklady, ale vztahuje se i k režii.

Při zavádění metody standardních nákladů je nutno řešit postupně 3 navazující problémy:

- stanovení standardů jednotlivých nákladových položek;
- předpoklady stanovení standardních nákladů;
- využití metody standardních nákladů ke kontrole nákladů pomocí standardů. [3]

Metoda standardních nákladů se zakládá na pěti základních etapách:

1. Stanoví se standardy.
2. Zjišťují se skutečné veličiny jak v naturálních jednotkách, tak i v hodnotovém vyjádření.
3. Kontroluje se dodržení standardů a zjišťují se odchylky.
4. Provádí se rozbor odchylek. Zjišťuje se příčina vzniku a odpovědné osoby.
5. Podle rozboru se provedou opatření k zabránění odchylek.

Základní myšlenka stanovení standardů vychází z obecné zásady, že hospodárnost a efektivnost je třeba zajistit předem. [1]

1.5.2 Plánování a rozpočty nákladů

Rozlišení pojmu „rozpočet“ a „plán“ není zcela jednoduché. Přesto můžeme říci, že plánování je širší pojem než rozpočetnictví a to zejména z dvou důvodů.

- Plánování se užívá jako nástroj prosazování tzv. podnikových politik nebo jinak vymezených strategických či taktických cílů v základních oblastech činnosti.
- Plánování se v některém případě může zaměřit pouze na věcné vymezení úkolů, jako jsou kvantitativní ukazatele.

Rozpočet musí za pomoci v plánu stanovených úkolů buď přímo nebo nepřímo navazovat na podnikové politiky. Navíc má však následující charakteristiky.

- Stanovují se jím hodnotové ukazatele v peněžních jednotkách.
- Musí stanovit určité úkoly, jejichž míra závaznosti může být rozdílná podle druhu rozpočtu a druhu úkolu.
- Rozpočet má normálně vazbu na určité časové období.
- Nemůže se zakládat pouze na exaktně propočtených veličinách.

Rozpočtování je proces navazující na vymezené věcné úkoly podniku a vnitropodnikového účetnictví. Rozpočet je stanovením nákladů na čas a objem aktivity podniku a jeho vnitropodnikových výkonů. Základní důvody pro sestavování rozpočtů jsou následující:

- zpřesnit plánování prováděných operací vně i uvnitř podniku;
- koordinovat činnosti podnikových útvarů a zabezpečit jejich harmonizaci;
- motivovat pracovníky podniku k plnění podnikových cílů tím, že soustava odměňování navazuje na plnění rozpočtů;
- napomáhat vedoucím pracovníkům řídit a kontrolovat činnosti, za které odpovídají;
- vytvářet předpoklady pro objektivní hodnocení výkonu vedoucího pracovníka. [7]

Rozpočty, zejména krátkodobé, jsou zcela výhradně nástrojem řízení tokových veličin, jako např. nákladů, výnosů, zisku, výdajů ale i peněžních toků. [1]

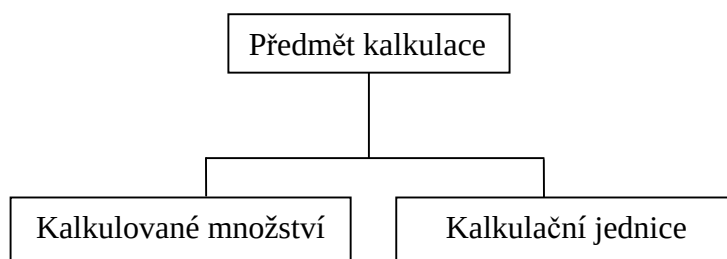
1.5.3 Kalkulace nákladů

Kalkulací se rozumí propočet nákladů, přínosu, zisku, ceny, resp. jiné finanční veličiny na výrobek, práci nebo službu, na jejich dílčí část, proces, činnost nebo operaci, na investiční akci či jinak naturálně (věcně) vyjádřený výkon.

Pojem kalkulace lze obecně chápat ve třech základních významech:

- jako činnost vedoucí ke zjištění či stanovení nákladů na konkrétní výkon podniku; který je přesně druhově, objemově a jakostně vymezen (na tzv. kalkulační jednici);
- jako výsledek této činnosti, tzn. propočet nákladů na kalkulační jednici;
- jako vydělitelnou část informačního systému podniku, úzce spjatou zejména s nákladovým účetnictvím.

Předmětem kalkulace jsou všechny druhy výkonů, které podnik vyrábí nebo provádí. Předmět kalkulace je vymezen jednak kalkulační jednicí a jednak kalkulačním množstvím. Kalkulační jednicí se rozumí konkrétní výkon, vymezený měrnou jednotkou a druhem, na který se stanovují nebo zjišťují náklady (tj. kus, kg, litr, metr, Kwh, zakázka, lůžko apod.). Kalkulované množství představuje určitý počet kalkulačních jednic, pro který jsou zjišťovány celkové náklady. [5]



Obr. 6 Schéma předmětu kalkulace [5]

Způsob přičítání nákladů předmětu kalkulace souvisí zejména s kalkulačním členěním nákladů na náklady přímé a náklady nepřímé. Přímé náklady lze bezprostředně zjistit nebo stanovit na kalkulační jednici poměrně přesně. Provádí se buď pomocí dělení nebo pomocí

norem. Pokud chceme na kalkulační jednici vyjádřit nepřímé náklady, k jejich rozvržení se používají kalkulační metody. [11]

Do kalkulace můžeme zahrnout buď všechny složky nákladů nebo můžeme pracovat jen s částí nákladových složek. Jedná se o různý rozsah zachycených složek ceny ve výkonu. V tomto smyslu se jedná buď o kalkulaci úplných nákladů nebo kalkulaci neúplných nákladů. Jinak se kalkulace úplných nákladů nazývá absorpční kalkulací a kalkulace neúplných nákladů kalkulací neabsorpční. [4]

K základním metodám absorpčních kalkulací řadíme:

- Kalkulaci dělením;
- Kalkulaci dělením s ekvivalenčními čísly;
- Zakázkovou (přirážkovou) kalkulaci;
- Kalkulaci sdružených (vázaných) výrobků;
- Fázovou metodu kalkulace;
- Postupnou metodu kalkulace;
- Dynamická metoda kalkulace.

V současné době jsou firmy nuceny rychle reagovat na neustále se měnící požadavky na trhu. Konkurence nutí firmy k hledání úspory zejména nákladů režijních. Z tohoto důvodu se do popředí dostávají absorpční metody kalkulací, které nutí firmy k hledání úspory zejména režijních nákladů. Tuto problematiku pomáhá řešit *analýza variabilních nákladů*, která je poměrně novou metodou neabsorpční kalkulace. [10]

2 FINANČNÍ ANALÝZA

K posouzení skutečné finanční situace a finančního zdraví firmy se provádí finanční analýza. Finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení, jelikož nám podává zpětné informace o tom, kam podnik v jednotlivých oblastech došel a zda splnil své předpoklady. Výsledky finanční analýzy nám mohou poskytnout cenné informace nejen pro vlastní potřebu firmy k tomu, aby mohl efektivně řídit své aktivity. Průběžná znalost finanční situace firmy umožňuje správně se rozhodovat při získávání peněžních zdrojů, při stanovení optimální finanční struktury, při alokaci volných peněžních prostředků, při poskytování obchodních úvěrů, při rozdělování zisku apod. Znalost finančního postavení je nezbytná jak ve vztahu k minulosti, tak zejména pro prognózu budoucího vývoje. [9]

2.1 Účel finanční analýzy

Účelem a smyslem finanční analýzy je provést, s pomocí speciálních metodických prostředků, diagnózu finančního hospodaření podniku, podchytit všechny jeho složky, případně při podrobnější analýze zhodnotit blíže některou ze složek finančního hospodaření. Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku. [14]

Důležitým předpokladem správného fungování finanční analýzy je kromě kvalifikovaného zpracovávání i pravidelnost jejího provádění. Jen při respektování těchto zásad jsme schopni odhalit projevující se nedostatky podnikového hospodářství.

Výsledky finanční analýzy potřebují jako zdroj pro rozhodování a posuzování nejen manažeři podniku, ale i různí externí uživatelé, jako například investoři, obchodní partneři, státní instituce, konkurenti, atd. [9]

Informace z nichž čerpá finanční analýza můžeme rozdělit do dvou skupin:

a) informace obsažené:

- ve vnitropodnikovém účetnictví;
- v předpovědích finančních analytiků a vedení podniku;
- v burzovním zpravodajství;
- v hospodářských zprávách médií.

a) ostatní informace získané:

- z firemní statistiky produkce, poptávky, odbytu, zaměstnanosti aj.;
- z oficiálních ekonomických statistik;
- ze zpráv vedoucích pracovníků;
- z komentářů odborného tisku a nezávislých hodnocení;
- z odhadů analytiků různých institucí. [9]

2.2 Části finanční analýzy

Finanční analýza se skládá z externí finanční analýzy a interní finanční analýzy. Hlavní rozdíl mezi nimi je v dostupnosti podkladů pro analýzu. Pro externí analýzu se používají podklady uvedené v předchozí kapitole. Naproti tomu pro interní analýzu se využívají data, která se považují za tajná a veřejnosti nepřístupná. Pro manažery je tato analýza stejně důležitá, ne-li důležitější než analýza externí. Interní analýza je obsažena prakticky ve všech oblastech řízení zásob, pohledávek, hotovosti a především manažerském účetnictví. Interní analýza se v podstatě shoduje s pojmem *controlling*. [15]

2.2.1 Externí finanční analýza

Externí finanční analýza poskytuje nejen hrubou představu o celé společnosti, ale i důležité informace pro externí subjekty – banky, investory a obchodní partnery. Za dlouhou dobu používání bylo navrženo velké množství ukazatelů. Praktickým používáním se však vyčlenila určitá skupina ukazatelů všeobecně akceptovaných, které umožňují vytvořit si představu o finanční situaci daného podniku. Ukazatelé, jež jsou využívány při finanční analýze, lze sdružit do několika skupin. Přičemž každá skupina se váže k některému aspektu finančního stavu podniku. Počet těchto skupin, jakož i jejich obsah není v praxi jednotný. Nejběžnější je však dělení na tyto základní skupiny:

- | | |
|--------------------------------|------------------------|
| • ukazatele zadluženosti, | • ukazatele aktivity, |
| • ukazatele rentability, | • ukazatele likvidity, |
| • ukazatele kapitálového trhu. | |

Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury

Analýza zadluženosti, majetkové a finanční struktury srovnává rozvahové položky a na základě toho určí, v jakém rozsahu a pomocí jakých zdrojů jsou financována podniková aktiva. Ukazatele zadluženosti zde slouží jako indikátory výše rizika, jež firma podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů. Přitom určitá výše zadlužení je obvykle pro podnik užitečná.

Analýza rentability

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu. Ukazatelů rentability se používá pro hodnocení a komplexní posouzení celkové efektivnosti podniku, pomocí nich se vyjadřuje intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do podniku. [14]

Analýza likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatele likvidity poměřují v podstatě to, čím je možno platit v čitateli s tím, co je nutno zaplatit ve jmenovateli. Cílem těchto ukazatelů je vyjádřit se k potenciální schopnosti podniku hradit promptně své závazky. Na základě těchto ukazatelů firma může následně řídit své krátkodobé přebytky nebo nedostatky likvidity.

Analýza aktivity

Za pomoci těchto ukazatelů lze zjistit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku přiměřená, tj. ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat vložené prostředky. [9]

Analýza postavení podniku na kapitálovém trhu

Poslední skupina ukazatelů je kvalitativně poněkud odlišná od předchozích. Základní rozdíl spočívá v tom, že dosud popisované ukazatele kombinovaly výhradně údaje získané v účetnictví. Informovaly tak vesměs o minulém vývoji finanční situace. Kdežto ukazatele kapitálového trhu podávají informaci o tom, jak vidí budoucnost podniku investoři. [14]

Vzorce pro výpočet ukazatelů, které byly použity v praktické části mé bakalářské práce, uvádím v příloze č. 1.

2.2.2 Interní finanční analýza - controlling

V souvislosti se zdokonalováním systémů řízení podniků se v posledních letech jak v praxi, tak i v literatuře objevuje se zvýšenou frekvencí pojem *controlling*. Pojem controlling se dostal do evropské terminologie z USA. Slovním základem controllingu je slovo „controll“, resp. „to controll“, který lze chápat ve dvojím významu:

- ve významu řídit, ovládat, mít pod kontrolou;
- ve významu kontrolovat, prověřovat. [12]

Definice, které vysvětlují podstatu controllingu je celá řada. Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objevuje nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření. Je to projekt, který slouží k udržení žádoucího stavu a který v pravidelných odstupech srovnáváme s dosaženým skutečným stavem, abychom poznali, zda jsou nutné v oblasti řízení zásahy, jimiž lze žádoucí stav udržet resp. dosáhnout. [13]

V praxi z hlediska cílové a časové orientace rozlišujeme dvě základní zaměření controllingu:

- strategický controlling – znamená efektivitu, tzv. dělat správné věci
- operativní controlling – znamená účinnost, tzv. dělat věci správně

Strategický controlling

Vedení firmy, by mělo zajímat, jaká může být příčina budoucích úspěchů, neúspěchů, zisků a ztrát. Jaká se mohou v budoucnu vyskytnout rizika a nové šance. Právě touto problematikou se zabývá strategický controlling. Strategický controlling je zaměřen dlouhodobě, na období zpravidla 4 a více let. Jedná se o plánování hrubé, které bývá postupně zpřesňováno dle aktuálních skutečností podniku. Nejdůležitějším úkolem strategického controllingu je rozpoznat problémy a odchylky dříve, než-li se rozptýlí do operativních čísel.

Operativní controlling

Operativní controlling se zabývá postupy pro kratší období, zpravidla pro 1 obchodní rok. Těžištěm operativního controllingu je řízení tvorby zisku. S podporou operativních nástrojů je vedení podniku schopno přijímat lepší opatření.

Hlavní nástroje operativního controllingu:

- rozpočet výkonů a kontrola zisku;
- finanční plán, vyhodnocování příjmů a výdajů;
- rozpočtování plánovaných nákladů a odchylek. [controlling]

Finanční controlling

Finanční controlling představuje subsystém podnikového controllingu, jehož cílem je zajišťování likvidity podniku a hlavním úkolem je objasnění finančních předností a nedostatků podniku, včasné prognózy finančních omezení, jasné stanovení zásad financování, preventivní opatření k zjištění platební schopnosti a finanční rovnováhy. [12]

V elementární rovině lze spatřovat funkce finančního controllingu ve třech základních sférách:

- získávání finančních zdrojů;
- správa finančních zdrojů;
- užití finančních zdrojů.

Mezi nejdůležitější nástroje finančního controllingu patří:

- 1) Controlling pracovního kapitálu
- 2) Controlling průběžné likvidity

Controlling pracovního kapitálu

Jednou z hlavních funkcí finančního controllingu je řízení procesu využívání kapitálu. Mezi úkoly finančního controllingu patří analyzování, plánování a kontrola finančně

hospodářských účinků jednotlivých směrů užití kapitálu. V oblasti krátkodobého užití je controllingový proces zaměřen na kapitál vázaný v položkách oběžného majetku podniku, tedy na pracovní kapitál. Výše a struktura pracovního kapitálu podniku je výslednicí řady faktorů určených vnitřními a vnějšími podmínkami podnikové činnosti. Mezi rozhodující faktory patří především objem prodeje, zásobovací a prodejní politika podniku, přístup podniku k rizikům, ceny vstupních faktorů, sezónnost a cykly výroby.

Vyšší objem pracovního kapitálu může činit život podniku jednodušší, ale zároveň může představovat dosti drahý a někdy zbytečný luxus. Obzvláště v oblasti vysokých nákladů na kapitál a nízkých ziskových marží je důležité analyzovat pozitivní a negativní účinky určité úrovně pracovního kapitálu. Nízké objemy pracovního kapitálu vedou sice na jedné straně k úsporám, avšak zvyšují nároky na jeho řízení na straně druhé, vedou k vyšší zranitelnosti a nižší pružnosti podniku. Je proto nutné najít určitou hladinu zásob, pohledávek a finančního majetku, kterou lze považovat za optimální z hlediska zisku, rizika jeho dosažení a jiných hodnotících faktorů.

Přístupy k analýze a řízení pracovního kapitálu:

- controlling pohledávek;
- controlling zásob.

Controlling pohledávek

Důležitou fází tvorby hodnot podniku představuje prodej výrobků a služeb. Úspěšnost této fáze závisí na interních a externích faktorech jako třeba vývoji výrobků, kvalitě výrobků, poptávce, reklamě atd. Důležitým faktorem je i časový prostor, který může podnik poskytnout odběratelům k úhradě obdrženého zboží. Tento časový prostor se nazývá obchodní úvěr. Prodejem na obchodní však dochází k prodloužení doby splacení pohledávky. Proto je nutné objem pohledávek monitorovat. Monitorování pohledávek představuje:

- evidenci a kontrolu splatnosti pohledávek;
- vztahy pohledávek k objemu prodeje;

- lhůty splatnosti pohledávek.

Z pohledu správného vyhodnocení je důležité, aby podnik stejným způsobem monitoroval své závazky vůči dodavatelům. Vysoký objem pohledávek váže peněžní prostředky podniku, které by podnik mohl využít k investování do jiných činností. Může vést ke zhoršení platební schopnosti podniku. [12]

Controlling zásob

Z důvodu vázanosti finančních prostředků v zásobách je snaha finančního řízení firmy zásoby minimalizovat. V rámci controllingu zásob se musí vyřešit především tyto dvě základní otázky:

1. KDY objednat či vyrobit danou položku?
2. KOLIK objednat či vyrobit těchto položek?

Každý podnik potřebuje pro zabezpečení své provozní činnosti určitou hladinu zásob. Nízké zásoby mohou vést ke ztrátám ve výrobě a odbytu, vysoké zásoby vyvolávají zpravidla nemalé dodatečné náklady. Vzhledem k těmto ekonomickým účinkům je třeba zásoby průběžně monitorovat a kontrolovat. [12]

Controlling průběžné likvidity

Likvidita je schopnost jednotlivých složek majetku přeměnit se na hotové peněžní prostředky. Předpokladem zachování likvidity podniku je vybilancovanost příjmů a výdajů v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Tento požadavek se v podnikové praxi prosazuje pomocí finančních plánů a jejich kontroly. Vybilancovaný finanční plán je předpokladem zachování průběžné likvidity podniku, nikoli však jejím garantem.

Peníze, které v podniku chybějí, brzdí podnikové záměry či snižují kredit podniku se všemi z toho vyplývajícími důsledky. Naopak peníze, které přebývají, nebo se nevyužívají, přinášejí ztráty v podobě ztráty ušlých příležitostí. Podniky nevěnují vždy odpovídající pozornost stavům disponibilních peněžních prostředků a jejich vývoji v budoucnosti.

Platební síla podniku v určitý den představuje peněžní prostředky, které jsou tento den volné k provádění úhrad splatných závazků. Tyto prostředky lze označit jako disponibilní. [12]

K dalším nástrojům finančního controllingu patří:

- Controlling krátkodobých přebytků a schodků likvidity;
- Finanční plánování;
- Finanční kontrola;
- Controlling investic. [12]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 ROZBOR STRUKTURY NÁKLADŮ FIRMY SR STŘECHY – SDRUŽENÍ FYZICKÝCH OSOB A MOŽNOSTI JEJICH OVLIVNĚNÍ

3.1 Charakteristika firmy SR Střechy – Sdružení fyzických osob.

V této části uvedu základní údaje o firmě, vznik a historii firmy, předmět činnosti, organizační a majetkovou strukturu a obchodní partnery firmy.

3.1.1 Základní údaje o firmě

Současný název firmy:	SR Střechy s. r. o.
Sídlo firmy:	Břeclav, Široký dvůr č.p. 1377/6
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Počet zaměstnanců:	2 stálý + 1 externí pracovník
Základní kapitál:	200 tis. Kč

3.1.2 Vznik a historie firmy

Historie firmy SR Střechy s. r. o. není nijak obsáhlá. Firma SR Střechy s. r. o. byla založena roku 2001 v Břeclavi. Zakladateli a zároveň majiteli firmy byli pánové Ing. Pavel Svoboda a David Rédr. Každý z nich vlastnil poloviční podíl firmy a také poloviční podíl na výsledcích podnikatelské činnosti. Od doby vzniku až do konce roku 2004 měla firma právní formu SR Střechy – Sdružení fyzických osob. V této firmě podnikali oba výše jmenovaní zakladatelé na základě živnostenského oprávnění.

V roce 2004 byla firma donucena změnou legislativních podmínek ke změně právní formy podnikání. Dne 15. 6. 2004 byla tato firma zapsána do Obchodního rejstříku České republiky jako firma SR Střechy s. r. o., avšak pod touto právní formou začíná podnikat teprve od začátku roku 2005. Kromě právní formy však ve firmě zůstala většina při starém. Zůstali zde jak výše jmenovaní majitelé, kteří se k tomuto datu stali rovnocennými společníky se stejným polovičním podílem na firmě, tak stejní zaměstnanci. Důležitou změnou se však stala povinnost, udržovat minimální výši základního kapitálu firmy.

Pro společnost s ručením omezením tato minimální hranice činí 200 tis. Kč. Druhou důležitou změnou byla změna ručení obou majitelů. Ve Sdružení fyzických osob, jak vyplývá z legislativy, ručí osoby v tomto sdružení sdružené veškerým svým majetkem. Kdežto ve společnosti s ručením omezeným ručí společníci za závazky do výše svých nesplacených vkladů.

3.1.3 Předmět činnosti

V Obchodním rejstříku České republiky má firma zapsaný předmět činnosti jako velkoobchod a specializovaný maloobchod. Obchodní činnost firmy SR Střechy s. r. o. je založena na nákupu a prodeji střešního materiálu od předních českých i zahraničních výrobců. Firma nabízí svým zákazníkům kompletní nabídku střešního materiálu, který je potřeba ke stavbě střechy, jako je střešní krytina, střešní okna, latě, okapy a v neposlední řadě také kompletní sortiment nejrůznějších střešních doplňků. Vystihujícím krédem této firmy je heslo: „Pohoda nad hlavou!“. Kompletní přehled nabízeného zboží uvádím v příloze č. 2 a nabízené služby v příloze č. 3.

3.1.4 Organizační a majetková struktura firmy

Organizační struktura vzhledem k malé velikosti firmy není nijak rozsáhlá. Firma SR Střechy s. r. o. má dva zakládající společníky Ing. Pavla Svobodu a pana Davida Rédra, kteří spolu sepsali společenskou smlouvu. V této smlouvě byl mezi nimi dohodnut rovnocenný podíl na firmě a jejích výsledcích. Tito společníci jsou též jednatelem firmy, přičemž každý z těchto dvou společníků může jednat jménem firmy samostatně.

Oba společníci působí ve firmě aktivně jako obchodní zástupci, prodejci a poradci. Firma má pouze dva další zaměstnance. Sekretářku, která plní ve firmě taktéž i funkci účetní. Druhým zaměstnancem je skladník, který má na starosti evidenci zboží na skladě a příjem a výdej zboží ze skladu. V případě potřeby, zejména v letních měsících, kdy jsou prodeje firmy největší, firma nabírá ještě jednoho skladníka, se kterým uzavírá dočasný pracovní poměr.

Firma SR Střechy s. r. o. se řadí mezi malé firmy nejen z hlediska organizační struktury a počtu zaměstnanců, ale také z hlediska vlastnictví movitého majetku. Svou podnikatelskou činnost provádí na pronajatém pozemku, takže nemá ve vlastnictví žádné

budovy ani skladovací prostory a za pozemek platí vlastníkově nájem v ročních splátkách podle smlouvy o pronájmu. Ve vlastnictví firmy je pouze vybavení kanceláří výpočetní technikou, vysokozdvizný vozík a firemní auto pick-up. Veškerý tento majetek byl kryt z vlastních zdrojů.

3.1.5 Obchodní partneři

Firma SR Střechy, s. r. o. odebírá veškerý nabízený střešní materiál přímo od výrobců a jiných autorizovaných dodavatelů. Mezi nejdůležitější obchodní partnery patří firma KM Beta, jež sídlí v nedalekém Hodoníně. Dále pak domácí firma Tondach a rakouská firma Bramac. S těmito partnery navázala firma velmi dobré vztahy již v minulosti, jelikož oba společníci se před založením firmy v oblasti prodeje střešních krytin dlouhá léta pohybovali. Tyto obchodní vztahy byly důležité především při zakládání firmy a rozbíhání její činnosti. Mezi další významné dodavatele střešního materiálu patří kromě výše jmenovaných také firmy: Velux, ERGO, SAG, Rannila, Lindab, a mnoho dalších.

Zboží od těchto firem firma distribuuje především právníkům než soukromým osobám. Při své činnosti spolupracuje s regionálními pokryvačskými firmami, které jsou jejími stěžejními odběrateli a na jejím obratu se tyto firmy podílejí až 80 %. Zbýlá část prodeje je realizována soukromými odběrateli. Firma si našla zákazníky také v pohraničí, protože se její sídlo nachází v blízkosti hranic jak se Slovenskou republikou, tak s Rakouskem.

3.2 Analýza finanční situace firmy

Z důvodu správného posouzení finanční situace a finančního zdraví firmy, jsem provedl výpočet některých, pro podnik důležitých ukazatelů finanční analýzy. Problémem však bylo, že firma SR Střechy – Sdružení fyzických osob účtovala v předchozích letech 2002 - 2004 v soustavě jednoduchého účetnictví. Abych mohl uvedené ukazatele vypočítat, musel jsem nejprve převést údaje z jednoduchého účetnictví do podvojného účetnictví. Vzhledem k malé velikosti podniku jsem se zabýval pouze vybranými ukazateli, které mi poskytly dostatek základních informací pro moji další práci.

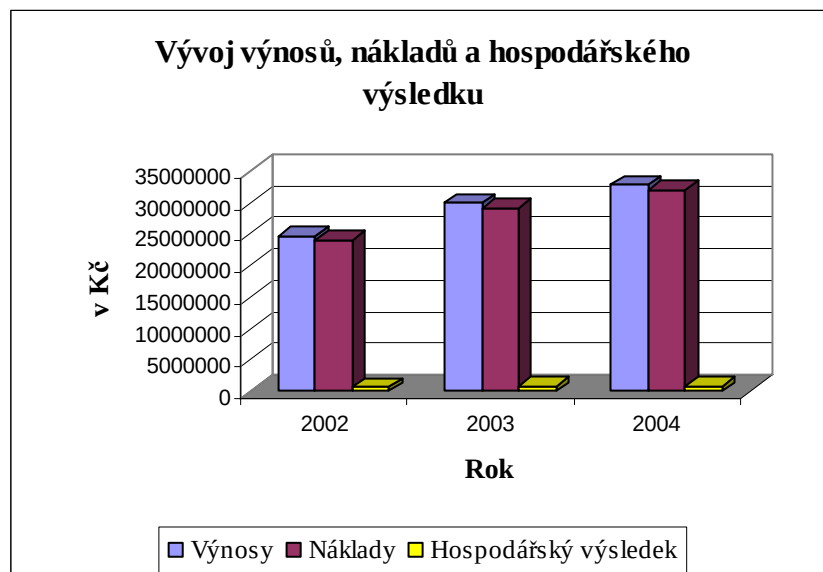
3.2.1 Vývoj základních ekonomických ukazatelů

Mezi základní ekonomické ukazatele každého podniku patří výnosy, náklady, tržby a hospodářský výsledek. Uvedené ukazatele jsem vypočetl z údajů za předcházející tři roky v letech 2002 – 2004, aby bylo možno sledovat jejich vývoj v čase. Na základě těchto údajů jsem sestavil tabulku základních ekonomických ukazatelů firmy SR Střechy – Sdružení fyzických osob.

Tab. 1. Základní ekonomické ukazatele v letech 2002 - 2004

	2002	2003	2004
Výnosy celkem	25179857	30423711	33259605
Tržby z prodeje zboží	24743866	29894502	32713946
Náklady celkem	24126738	29186820	32042376
HV před zdaněním	1053119	1236891	1183129

Velmi významným byl pro firmu rok 2004. V tomto roce firma dokázala dosáhnout nejvyšších tržeb, které přesahující 32 mil. Kč, což je na firmu tak malých rozměrů velice dobrý výsledek. Nejvyššího hospodářského výsledku firma dosáhla v roce 2003 kdy hospodářský výsledek před zdaněním převyšoval 1,2 mil. Kč. Dále je z těchto údajů možno vypožorovat, že celkové výnosy firmy jsou tvořeny tržbami za prodej zboží a služeb. Rovnost výnosů firmy s tržbami z prodeje zboží je výsledkem obchodního zaměření firmy, protože se zabývá pouze nákupem a prodejem zboží. Skladba nákladů je obdobná, jak vyplývá z analýzy firemních nákladů.



Graf 1. Základní ekonomické ukazatele v Kč v letech 2002 – 2004

Z grafu je patrný vzrůstající trend nákladů i výnosů firmy. Náklady i výnosy firmy jsou ve všech letech takřka vyrovnané, protože firma provádí obchodní činnost, ze které si ponechává pouze malé procento marže, již je pak tvořen zisk podniku. Dále je možno vidět, že v roce 2004 byl realizován nižší zisk oproti předchozímu roku. Snížení zisku bylo důsledkem většího růstu nákladů firmy než byl v tomto roce růst výnosů. Tento negativní vývoj se nám také jistě potvrdí vývoj ukazatelů rentability.

Jelikož podstatou všech firem není pouze dosahování, ale také zvyšování zisku, může firma obecně svůj zisk zvyšovat dvěma způsoby. Jednak zvyšováním výnosů a jednak snižováním nákladů. Jelikož ceny zboží ve firmě není možno z důvodu cen konkurence zvyšovat, orientují svou práci na optimální využívání jejích nákladů.

Protože se firma zabývá výhradně nákupem a prodejem budu se v další kapitole zabývat vývojem pohledávek a závazků firmy.

3.2.2 Vývoj stavu pohledávek, závazků a zásob

V této části se soustředím na vývoj průměrného stavu pohledávek, závazků a průměrného stavu zásob v předchozích letech 2002 – 2004, abych zjistil jakým trendem se vyvíjí. S průměrnými stavy těchto veličin budu počítat z toho důvodu, že konečné stavy pohledávek a závazků mají malou vypovídací schopnost, jelikož se jejich objem v různých fázích roku mění. Například ke konci roku mají tendenci se objemy pohledávek a závazků

ve firmě rapidně snižovat z důvodu provádění účetních uzávěrek. Ve firmě se vyskytují pouze krátkodobé závazky a krátkodobé pohledávky, protože splatnost u všech pohledávek a závazků je kratší než 1 rok.

Tab. 2. Vývoj pohledávek, závazků a zásob v Kč v letech 2002 - 2004

	2002	2003	03/02	2004	04/03
Pohledávky krátkodobé	1264102	1303201	3%	1517354	16%
Závazky krátkodobé	1546834	1658423	7%	1984367	20%
Zásoby	2437312	2621939	8%	2639918	1%

Údaje v tabulce naznačují, že průměrný stav závazků v podstatě kopíruje vývoj průměrného stavu pohledávek. Ve všech třech sledovaných letech se jejich objem pohybuje nad úrovní pohledávek. Vyrovnanost pohledávek a závazků je zapříčiněna tím, že firma splácí většinou své závazky až z přijatých plateb od odběratelů. Nepatrně větší objem závazků firmy je způsoben především tím, že firma udržuje určitou stálou zásobu zboží na skladě, aby mohla vyhovět požadavkům svých zákazníků. Výraznější růst závazků je patrný v roce 2004, kdy se závazky firmy oproti předchozímu roku zvýšily o 20 %. Firma v tomto roce platila svým dodavatelům později, než tomu bylo v předchozích letech. To by mohlo mít za následek pokles platební schopnosti podniku.

Dále je z vývoje v Tab. 2. možno vypořádat, že se firmě v letech 2003 a 2004 dařilo udržovat na skladě dobu prakticky stejné množství zásob. Hodnota zásob firmy se pohybovala okolo 2,6 mil. Kč. V roce 2002 byly průměrné zásoby na skladě nižší. Zmíněné minimální množství je na skladě udržováno hlavně pro případ odběru velkého množství zboží bez objednávky. Controlling zásob a vázanosti finančních prostředků v zásobách je předmětem controllingu pracovního kapitálu. Jejich výše je samozřejmě závislá na zaměření firmy, způsobu řízení zásob atd. Obecně však platí, že čím méně finančních prostředků je vázáno v zásobách, tím více jich lze použít k financování ostatních potřeb firmy. Z takto zjištěných údajů jsem v další kapitole provedl výpočet ukazatelů aktivity.

3.2.3 Vývoj ukazatelů aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy. Nadměrné množství aktiv vede ke zvyšování nákladů a tím ke snížení zisku. Naopak pokud jich má málo, může firma přijít o tržby, které by mohl získat. Ukazatele aktivity mají v rámci finančního controllingu velký význam. Zobrazují obrátku jednotlivých položek aktiv a pasiv. Především řízení obrátky pohledávek a závazků by mělo být předmětem zájmu finančního controllingu. Na těchto položkách závisejí toky finančních prostředků.

Tab. 3. Vývoj ukazatelů aktivity ve dnech v letech 2002 - 2004

UKAZATEL	2002	2003	2004
Doba obratu pohledávek	19,8	20,0	20,7
Doba obratu závazků	28,3	26,2	25,4
Doba obratu zásob	27,2	29,8	27,9

Z předchozí tabulky je vidět, že doba obratu závazků je ve všech třech sledovaných letech větší než doba obratu pohledávek. To dokazuje, že pohledávky se ve firmě mění na finanční prostředky dříve, než firma splácí své závazky. Během vývoje v letech 2002 – 2004 ve firmě dochází ke zkrácení dob obratu závazků a naopak mírnému prodloužení doby inkasa pohledávek. I když prodloužení doby inkasa pohledávek není nijak tragické, může být takový vývoj pro firmu v budoucnu důležitý. Jakmile dojde ke srovnání doby inkasa pohledávek s dobou splatnosti závazků, případně bude doba inkasa pohledávek delší, firma bude nucena vzít si na úhradu svých závazků úvěr. Proto je nutno tuto oblast ve firmě bedlivě sledovat.

Ukazatel doby obratu zásob sice v jednotlivých letech kolísá, avšak výkyvy jsou poměrně nízké. Do ukazatelů doby obratu zásob vypočtených v Tab. 3. jsou zahrnuty všechny druhy zboží, které má podnik na skladě. Proto ukazatel vypovídá jen málo o tom, jak rychle se jednotlivé druhy zboží prodávají nebo-li obrací na peněžní prostředky. Ukazatel doby obratu pro jednotlivé druhy zboží pro rok 2004 jsem uvedl do následující tabulky. Z důvodu širokého sortimentu jsem doby obratu vypočetl jen u zboží, které tvoří největší objemy prodeje podniku.

Tab. 4. Doby obratu nejprodávanějšího zboží v roce 2004

Zboží	Podíl v %	Doba obratu ve dnech
KM Beta - střešní taška	31%	14,3
Tondach - střešní taška	24%	16,6
Bramac - střešní taška	19%	21,3
Velux - střešní okna	7%	29,9
ERGO - plast. Doplnky	3%	23,7
Ostatní	16%	-
Celkem	100%	27,9

Prodej střešního materiálu má značně sezónní charakter. Rychlost obratu střešního materiálu se během roku mění. Od března do září, kdy jsou prodeje největší jsou doby obratu zboží nejkratší. Z těchto měsíců pocházejí údaje podílu na prodeích a doby obratu uvedené v Tab. 3. Mimo hlavní sezónu se doby obratu zboží výrazně prodlužují.

Z údajů uvedených v Tab. 3. je jasné, že přes hlavní sezónu roku 2004 se nejvíce prodávala střešní krytina firmy KM Beta. K podobným výsledkům bychom, dospěli jak z údajů v roce 2002 i 2003. Vysoká prodejnost střešní krytiny KM Beta je způsobena sídlem firmy KM Beta v nedalekém Hodoníně, čímž si tato firma vybudovala za dobu své existence silnou pozici v jihomoravském regionu. Podíl zboží firmy KM Beta tvoří téměř třetinu objemu všech prodejů firmy. Proto se toto zboží vyznačuje nejkratší dobou obratu na peněžní prostředky. Druhým nejrychleji se prodávajícím zbožím je střešní krytina firmy Tondach.

Ukazatele aktivity jsou velmi úzce spjatý s ukazateli likvidity. Mezi výší likvidity a aktivity je úzká vazba a je třeba hledat určitý kompromis.

3.2.4 Vývoj ukazatelů likvidity

Ukazatele likvidity patří mezi nejdůležitější ukazatele ve finančním řízení. Právě řízení likvidity je jednou z hlavních oblastí finančního controllingu. Pravidelná analýza likvidity je nezbytnou součástí řízení.

Tab. 5. Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2002 - 2004

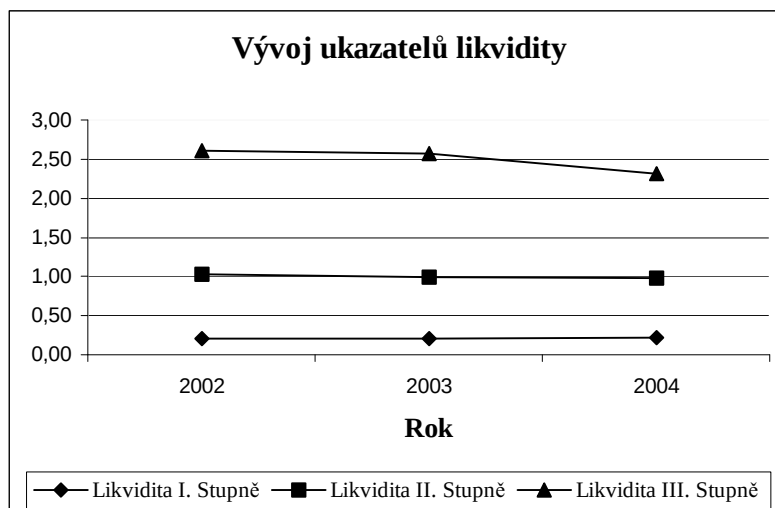
UKAZATEL	dop. hodnoty	2002	2003	2004
Likvidita I. Stupně	0,2 – 0,5	0,21	0,21	0,22
Likvidita II. Stupně	1 – 1,5	1,03	1,00	0,98
Likvidita III. Stupně	1,5 – 2,5	2,61	2,58	2,31

Všechny uvedené ukazatele likvidity nedosahují doporučených hodnot. Ukazatel likvidity I. stupně se sice nachází v letech 2002 a 2004 v rozmezí doporučených hodnot, ale dotýkají se jejich spodní hranice. Ve všech třech letech jsou ukazatele likvidity I. stupně vyrovnané. Firma by neměla mít problémy při obvyklém splácení svých krátkodobých závazků z krátkodobého finančního majetku, avšak mohla by se dostat do problémů v tom případě, pokud by více dodavatelů požadovalo okamžitou úhradu svých závazků..

Ukazatel likvidity III. se v porovnání s doporučenými hodnotami nenachází v optimálním rozmezí, avšak v letech 2002 a 2003 převyšuje doporučené hodnoty pouze minimálně. V roce 2004 se tento ukazatel snížil z důvodu růstu krátkodobých závazků o již zmiňovaných 20 %. Obecně sice platí, že vyšší hodnota likvidity znamená vyšší pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku. Její vypovídací schopnost je však velmi závislá na struktuře oběžných aktiv, likvidnosti jednotlivých druhů oběžných aktiv a rovněž na typu odvětví. U odvětví, ve kterém se firma pohybuje, s poměrně vysokými zásobami, může ukazatel dosahovat vyšších hodnot, protože oběžná aktiva jsou z větší části ve formě zásob, jejichž přeměna na peněžní hotovost vyžaduje delší čas.

Tento fakt potvrzuje i to, že po očištění ukazatele likvidity III. stupně o zásoby, je hodnota ukazatele likvidity II. stupně v blízkosti spodní doporučené hranice. V roce 2004 se nachází dokonce mírně pod ní, což opět způsobil uvedený růst závazků firmy. Firma tedy musí spoléhat, že své závazky uhradí z případného prodeje zásob.

Pro lepší názornost vývoje ukazatelů likvidity si vývoj vypočtených ukazatelů uvedeme do grafu.



Graf 2. Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2002 – 2004

3.2.5 Vývoj ukazatelů rentability

Rentabilita, nebo-li výnosnost je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku. Protože objem majetku firmy je velmi malý a jeho celková hodnota nedosahuje ani výše zisku v jednotlivých sledovaných letech, nemá smysl počítat ukazatele rentability vloženého kapitálu. Je jasné, že z tohoto pohledu je podnik vysoce rentabilní. Proto sem se zaměřil pouze na ukazatel rentability tržeb. Ukazatele rentability tržeb by měl mít v čase vzrůstající tendenci. V níže uvedené tabulce však vidíme, že rentabilita tržeb v čase klesá. Pro výpočet jsem použil hospodářský výsledek firmy před zdaněním.

Tab. 6. Vývoj ukazatele rentability tržeb v letech 2002 - 2004

UKAZATEL	2002	2003	2004
Rentabilita tržeb	4,2%	4,1%	3,9%

Pokles rentability tržeb je především v roce 2004 způsobem rychlejší růstem nákladů podniku než jeho výnosů. Tato skutečnost také vedla k tomu, že firma v roce 2004 dosáhla nižšího zisku než v roce 2003, což se samozřejmě muselo projevit i v tomto ukazateli. V další části práce budu rentabilitu tržeb v roce 2004 považovat za ziskovou marži firmy.

3.2.6 Vývoj ukazatelů zadluženosti a ukazatelů kapitálového trhu

Výpočet ukazatelů zadluženosti ve firmě není nutný, protože firma k financování své činnosti používá pouze vlastní kapitál, ze kterého je kryt i majetek firmy. Firma se zadluhuje pouze u svých dodavatelů do doby splacení obchodního úvěru. Z toho je možno vyzdvihnout, že firmě se daří splácet své závazky vůči dodavatelům z prodeje zboží a nemusí si na zaplacení závazků půjčovat finanční prostředky. Samozřejmě jí při začátku podnikání museli pomoci obchodní partneři, se kterými se oba společníci měli dobré vztahy ještě před začátkem podnikání.

Firma se neúčastní obchodování na kapitálovém trhu a neemituje žádné cenné papíry. Jedinými majiteli společnosti jsou oba společníci. Proto ukazatele kapitálového trhu není možno vypočítat.

3.3 Analýza nákladů podniku

Proto, abych zjistil, proč náklady firmy rostly hlavně v roce 2004 rychleji než výnosy, jsem provedl analýzu nákladů firmy orientovanou na jejich vývoj v čase. Na základě této analýzy navrhuji způsob řešení jejich optimálnějšího využití.

Firma se zabývá výhradně distribucí zboží, proto se náklady v této firmě vyskytují v odlišné struktuře než náklady například ve výrobním podniku. Odpadají náklady spojené s výrobou. Při zkoumání nákladů firmy jsem vycházel z podnikového účetnictví. Nyní se zaměřím na rozčlenění celkových nákladů podniku a jejich vývoj v předcházejících letech 2002 – 2004. Jedná se o skutečné náklady vynaložené v jednotlivých letech.

3.3.1 Vývoj struktury nákladů

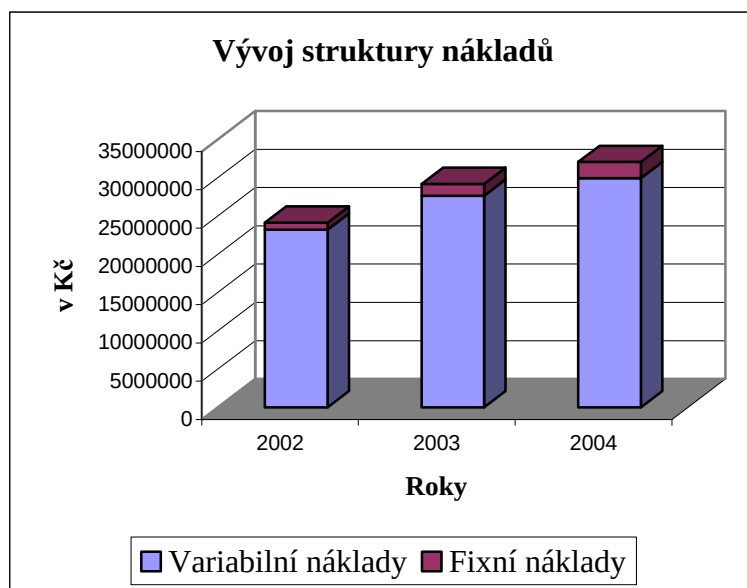
Jelikož firma neprovádí kalkulace nákladů na jednotlivé druhy prodávaného zboží, což by bylo vzhledem k rozsáhlosti sortimentu příliš složité a neúčelné, nerozděluje náklady na přímé a nepřímé ani variabilní a fixní. Z důvodu důležitosti rozdělení nákladů dle závislosti na změně objemu prodeje, jsem náklady ve firmě přesto rozdělil na fixní a variabilní.

Při rozdělování jednotlivých položek nákladů na náklady fixní a variabilní, jsem vycházel z obecné definice, že variabilní náklady se mění se změnou objemu produkce, v našem případě se změnou objemu prodeje. Do fixních nákladů jsem zahrnul ty náklady, které na objemu prodaného zboží nezávisí nebo se z jeho změnou nemění.

Tab. 7. Vývoj struktury nákladů v letech 2002 - 2004

	2002		2003		2004	
Variabilní náklady	23203663	96%	27641945	95%	29949667	93%
Fixní náklady	923075	4%	1544875	5%	2092709	7%
Náklady celkem	24126738	100%	29186820	100%	32042376	100%

Je možno vypořádat, že majoritní složkou nákladů firmy jsou náklady variabilní. Ve všech sledovaných letech přesahují objem 90 % celkových nákladů. Drtivá většina nákladů firmy se mění se změnou objemu prodeje. Fixní náklady jsou v podniku zastoupeny v menší míře. Jejich objem je oproti variabilním nákladům výrazně nižší. Pro názornost si můžeme vývoj struktury nákladů zobrazit do grafu.



Graf 3. Vývoj struktury nákladů v letech 2002 – 2004

Graf 3. nám jasně ukazuje, jak velký podíl na celkových nákladech tvoří variabilní náklady oproti fixním nákladům. U variabilních nákladů lze vidět v letech 2003 a 2004 nižší nárůst než tomu bylo v předchozím roce. Fixní náklady firmy se však v jednotlivých letech rychle zvyšují. Růst celkových nákladů je tažen jak růstem variabilních nákladů, tak zvětšujícím se růstem fixních nákladů.

3.3.2 Vývoje variabilních nákladů

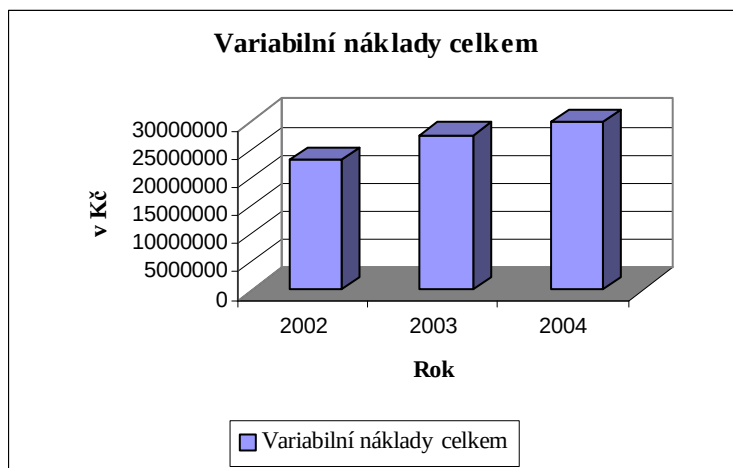
V této části uvedu příčiny vysokého podílu variabilních nákladů na celkových nákladech podniku. Do variabilních nákladů jsem zahrnul ty nákladové položky podniku, které mají nějakou souvislost s objemem prodávaného zboží.

Tab. 8. Vývoj variabilních nákladů v letech 2002 - 2004

POLOŽKA NÁKLADŮ	2002	%	2003	%	2004	%
Přímé náklady na zboží	22662987	97,7	27049251	97,9	29240177	97,6
Cestovné	516961	2,2	560102	2,0	680276	2,3
Spotřeba PHM	23715	0,1	32592	0,1	38214	0,1
Var. náklady celkem	23203663	100	27641945	100	29949667	100

Z tabulky vývoje variabilních nákladů je jasné patrné, proč jsou variabilní náklady zastoupeny na nákladech podniku tak závratným objemem. Hlavní položku variabilních nákladů tvoří přímé náklady na zboží, což samozřejmě vyplývá z obchodní činnosti podniku. Přímé náklady na zboží ve všech třech letech převyšují 97 % všech variabilních nákladů a jejich podíl na celkových nákladech firmy přesahuje 90 %. Z toho vyplývá, že 90 % nákladů firma nemůže svou činností nijak ovlivnit, protože ceny zboží si určují výrobci zboží, případně dodavatelé.

Podíl přímých nákladů na zboží jak na celkových variabilních nákladech, tak na celkových nákladech firmy zůstává ve sledovaných letech prakticky neměnný, protože vývoj celkových nákladů i celkových variabilních nákladů je z hlavní části ovlivňován těmito náklady. Ostatní variabilní náklady podniku tvoří položky, které mají vztah prodeji či distribuci zboží. Oproti přímým nákladům na zboží však tvoří pouze zanedbatelné částky, proto nemusí být jejich růst pro podnik příliš znepokojivý.



Graf 4. Vývoj variabilních nákladů v letech 2002 – 2004

Oproti rokům 2003 a 2004, kde je znát určitá stabilizace variabilních nákladů, jsou variabilní náklady roku 2002 nižší řádově o pět milionu korun, což je změna o 20 %. Takto výrazný růst variabilních nákladů v roce 2003 byl způsoben kombinací různých skutečností, mezi které patří například zvýšení cen kupovaného zboží, zvýšený nákup a následný prodej tohoto zboží, plynoucí ze zvýšení poptávky zboží. Důležitým aspektem je také neustálý nárůst cen pohonných hmot, který se promítá také do cen nakupovaného zboží.

3.3.3 Vývoje fixních nákladů

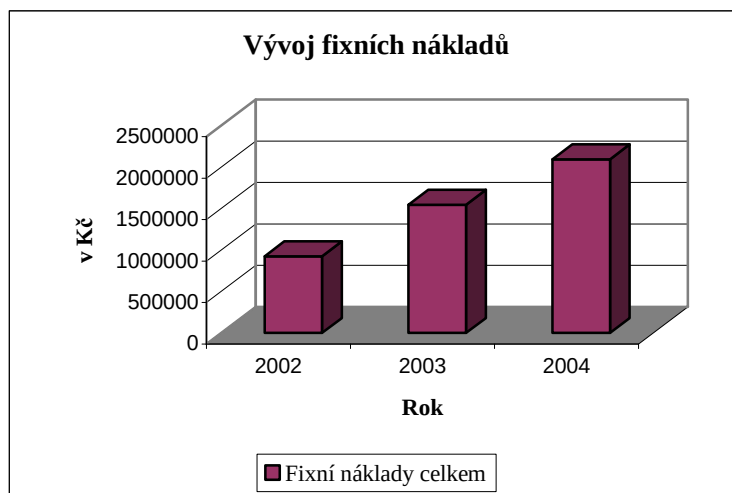
Mezi fixní náklady patří náklady, které přímo nesouvisejí s prodejem, a proto se nemění se změnou objemu prodeje. Vznikají v podniku za všech okolností. Ať už podnik prodává či neprodává zboží. Jsou to především náklady důležité pro zajištění celkového chodu podniku. Vývoj položek těchto nákladů uvádím do následující tabulky.

Tab. 9. Vývoj fixních nákladů v letech 2002 - 2004

POLOŽKA NÁKLADŮ	2002	%	2003	%	2004	%
Nájemné	252000	27	252000	16	252000	12
Energie+voda+topení	66329	7	78416	5	122305	6
Služby (pošta, atd.)	22157	2	29193	2	25776	1
Mzdové náklady	130444	14	122599	8	156912	8
Odpisy	52000	6	52000	3	52000	3
Osobní spotřeba	368620	40	965000	63	1476000	71
Reklama a inzerce	31525	3	45667	3	7716	0
Fixní náklady celkem	923075	100	1544875	100	2092709	100

Z Tab. 9 je patrné, že v celkovém objemu fixních nákladů hlavní část zaujímají náklady na osobní spotřebu. Jejich objem se v letech 2002 – 2004 až čtyřikrát zvětšil, což bylo hlavním impulsem také ke zvýšení celkových fixních nákladů. Firma do nákladů na osobní spotřebu zahrnuje odměny obou společníků, výdaje za mobilní telefony a opravy soukromých automobilů společníků používaných jak pro soukromé účely tak pro podnikatelskou činnost.

Za zajímavý z hlediska fixních nákladů pak můžeme označit ještě pokles nákladů vynaložených na propagaci firmy a jejího zboží. Výrazné snížení nákladů na reklamu a inzerci byl způsoben vybudováním již stálé sítě odběratelů, čímž vynakládání nákladů na tyto položky ztratilo smysl. Vývoj celkových fixních nákladů v letech 2002 - 2004 uvádí následující graf.



Graf 5. Vývoj fixních nákladů v letech 2002 – 2004

Z grafu vývoje fixních nákladů je možno vypožorovat, že fixní náklady se za poslední tři roky zdvojnásobili. I když tyto náklady netvoří takové objemy jako náklady variabilní, je třeba se na tuto oblast nákladů také soustředit a věnovat jí dostatečnou pozornost.

3.3.4 Shrnutí výsledků analýzy nákladů

Analýzou nákladů firmy SR Střechy – Sdružení fyzických osob jsem zjistil, že drtivou většinu nákladů firmy tvoří náklady variabilní. Ve všech sledovaných letech činil jejich podíl na celkových nákladech přes 90 %. Takto vysoký podíl variabilních nákladů je způsoben především přímými náklady na zboží, což vyplývá z obchodní činnosti firmy. Z tohoto zjištění vyplývá, že podnik tyto své přímé náklady může jen s těžší ovlivnit, protože zboží musí nakupovat, aby uspokojil požadavky svých zákazníků a ceny tohoto zboží si stanovuje dodavatel.

Budu se tedy ve své další práci soustředit na oblast fixních nákladů. Fixní náklady podniku nejsou v podniku zastoupeny v takových objemech jako náklady variabilní, avšak objem těchto nákladů se za poslední tři roky zdvojnásobil. Z tohoto důvodu firmě navrhnou způsob jejich optimálnějšího využití, plynoucí z rozpuštění fixních nákladů na větší objem prodávaného zboží.

3.4 Návrh optimálnějšího využití fixních nákladů

V následujících subkapitolách zhodnotím stávající situaci ve firmě a navrhnu způsob optimálnějšího využití fixních nákladů.

3.4.1 Zhodnocení situace

Na začátek této části je třeba říci, že firma SR Střechy – Sdružení fyzických osob není klasickou firmou. Zabývá se pouze svou distribuční činností, nevlastní takřka žádný majetek. Její náklady jsou taktéž atypické, jak vyplynulo z jejich analýzy. Prakticky ke stejnému závěru bychom dospěli při analýze výnosů podniku. Podnik se nezabývá žádnou jinou výdělečnou činností, takže tyto výnosy se v podstatě rovnají tržbám z prodeje zboží. Proto klasické metody řízení nákladů, jak byli popsány v teoretické části této práce v kapitole 1.1.5., v této firmě nenacházejí z praktického hlediska žádné uplatnění.

Firma je orientována výhradně na nákup zboží od výrobců střešního materiálu a na prodej tohoto materiálu svým odběratelům. Proto se v další části práce budu soustředit na možnou úsporu nákladů fixních nákladů plynoucí ze sledování pohledávek a závazků v rámci finančního controllingu.

Při výpočtu ukazatelů finanční analýzy jsem zjistil, že firma inkasuje finanční prostředky od svých odběratelů ještě před splatností svých závazků dodavatelům. V této části se budu snažit kvantifikovat tuto diferenci splatnosti pohledávek a závazků a dále navrhnu firmě řešení, jak tyto prostředky použít k relativní úspoře fixních nákladů. Relativní úspore proto, protože se zaměřím na možnost rozpuštění fixních nákladů na větší objem zboží, což přispěje k lepšímu využití fixních nákladů, jejichž výše však zůstane na stejné úrovni.

Nejdříve uvedu současný stav řízení splatnosti pohledávek a závazků a po té navrhnu firmě řešení, které povede ke zvýšení obratovosti zboží a tím také k již zmiňovanému lepšímu využití fixních nákladů.

3.4.2 Současný stav řízení splatnosti pohledávek a závazků

Ve firmě SR Střechy – Sdružení fyzických osob se v současné době nikdo nezabývá činnostmi, které by vedly ke sledování a využití difference mezi splatností pohledávek a závazků. Avšak tím se firma připravuje o možnost lepšího využití finančních prostředků. Firma již od počátku své existence nakupuje zboží od dodavatelů na obchodní úvěr. Dodavatelé poskytují obchodní úvěry individuálně, většinou však v délce jednoho měsíce.

Avšak nedůsledným řízením splatností pohledávek a závazků firma poskytovaný obchodní úvěr dostatečně nevyužívá.

Důvody nedůsledného sledování splatnosti pohledávek a závazků jsou následující:

1. Jedná se o firmu velmi malých rozměrů. Všichni, ať už jsou to oba společníci, kteří ve firmě aktivně pracují, či zaměstnanci, jsou ve firmě plně pracovní vytížení. V podniku není nikdo kdo by se této problematice věnoval.
2. Ve firmě se v minulých letech nikdy neprováděla finanční analýza. Od roku 2005 však firma začala účtovat v soustavě podvojného účetnictví, proto se stane finanční analýza důležitým prvkem finančního řízení firmy.

Současné nedůsledné řízení splatnosti pohledávek a závazků vysvětlím na příkladu. Pro zjednodušení budeme uvažovat, že firma nakupuje zboží za všechny disponibilní finanční prostředky, včetně zisku plynoucího z tržeb za zboží. Tento postup v praxi není možný, avšak pro lepší pochopení mého doporučení si ho můžeme představit.

Příklad: Současný stav řízení splatnosti pohledávek a závazků

Firma má na svém běžném účtu peněžní prostředky z předchozích tržeb ve výši 500 tis. Kč. Nakoupí střešní tašky firmy Tondach v celkové hodnotě 500 tis. Kč na obchodní úvěr v délce jednoho měsíce. To znamená, že firma SR Střechy může zaplatit měsíc po odběru zboží. Střešní krytina firmy Tondach se v době hlavní sezóny ve firmě prodá za 16 dní, dle údajů v Tab. 4. V průměru za 16 dní tedy firma inkasuje od odběratele tržby z prodeje zboží ve výši 519,5 tis. Kč. K tržbám v této hodnotě jsem dospěl vynásobením hodnoty nakoupeného zboží ziskovou marží. Zisková marže je v našem příkladě shodná s rentabilitou tržeb pro rok 2004 (3,9 %), vypočtenou v Tab. 6. Na běžném účtu firmě z tržeb přibyla částka 519,5 tis. Kč. Celkem má firma v tomto okamžiku disponibilní peněžní prostředky v hodnotě 1 019,5 tis. Kč. Z těchto peněz firma během několika příštích dnů, většinou během týdne, uhradí svůj původní závazek firmě Tondach v hodnotě 500 tis. Kč. Až po uhrazení tohoto závazku firma SR Střechy nakupuje další objem zboží v hodnotě 519,5 tis. Kč, ze kterého při prodeji inkasuje tržby 539,8 tis. Kč. Z těchto tržeb splatí závazek 519,5 tis. Kč a tento cyklus se neustále opakuje.

Hlavní nedostatek spatřuji v tom, že se firma nezajímá o to, kolik času zbývá do vypršení obchodního úvěru poskytnutého firmou Tondach a platí své závazky za zboží ještě před termínem splatnosti. Což vede k méně efektivnímu využití volných peněžních prostředků. V tomto našem případě do termínu splatnosti závazku zbývá 14 dní. Po tuto dobu by firma mohla peněžní prostředky ještě využít.

Tab. 10. Současný stav ve firmě

(v tis. Kč)	1. obrátka	2. obrátka
PS na běžném účtu	500,0	519,5
Nákup zboží (vznik závazku)	500,0	519,5
Tržby z prodeje	+ 519,5	+ 539,8
Splátka závazku	- 500,0	- 519,5
KS na běžném účtu	519,5	539,8

Z tohoto příkladu vyplývá, že pokud firma nevyužívá maximální délky splatnosti závazků, platí za zboží dodavateli bez ohledu na dobu, která zbývá do termínu splatnosti obchodního úvěru. Další zboží nakupuje vždy až po splacení závazku dodavateli. Po obrátce zboží nakoupí další zboží z tržeb a bude mít po realizaci dvou obrátek zboží disponibilní finanční prostředky v hodnotě pouze 539,8 tis. Kč. Při dalším pokračování příkladu by tudíž firma mohla nakoupit zboží jen v hodnotě 539,8 tis. Kč. Efektivnější využití prostředků a následné zvýšení obratovosti zboží vedoucí k rozpuštění fixních nákladů na větší objem zboží uvedu v další kapitole.

3.4.3 Doporučení využití difference splatnosti pohledávek a závazků k lepšímu využití fixních nákladů

Zvýšení efektivnosti finančních prostředků, plynoucí z využití diferencí splatnosti pohledávek a závazků, vysvětluji na následujícím příkladu. Budu vycházet z údajů z předchozího příkladu.

Příklad: Využití difference mezi splatností pohledávek a závazků

Firma má opět na svém účtu 500 tis. Kč. Od firmy Tondach nakoupí střešní krytinu v hodnotě 500 tis. Kč. Na splatnost zboží čerpá jako obvykle od firmy Tondach obchodní úvěr v délce jednoho měsíce. Firma střešní krytinu v hlavní sezóně opět prodá

za průměrnou dobu 16 dní. Od odběratele inkasuje tržby v hodnotě 519,5 tis. Kč. Jelikož termín splatnosti závazku firmě Tondach je až za 14 dní, disponibilní finanční prostředky firmy v tomto okamžiku činí 1 019,5 tis. Kč. Do splatnosti závazku zbývá opět 14 dní. Do této doby je vše shodné s předchozím příkladem. Avšak nyní si ukážeme rozdíl při využití difference splatnosti pohledávek a závazků.

Když jsem porovnal doby obratu nejrychleji se obracejícího zboží z Tab. 4. s dobou, která zbývá v našem příkladě do termínu splatnosti obchodního úvěru (14 dní), dospěl jsem k tomuto závěru. Z Tab. 4. vyplývá, že v době hlavní sezóny je nejrychleji se obracející zboží, střešní krytina firmy KM Beta (14 dní). Pokud budeme uvažovat hladký průběh plateb a stále stejně vysoký zájem o střešní krytinu KM Beta, přeměnila by se tato střešní krytina na peníze ještě před termínem splatnosti obchodního úvěru firmě Tondach. Z tohoto důvodu firmě SR Střechy navrhuji následný způsob využití difference splatnosti pohledávek a závazků.

Firma z disponibilních finančních prostředků (1 019 tis. Kč), nesplatí závazek firmě Tondach (500 tis. Kč) nyní, ale až k termínu splatnosti obchodního úvěru. Ihned nakoupí střešní krytinu firmy KM Beta v celkové hodnotě disponibilních finančních prostředků. Za 14 firma inkasuje za střešní krytinu firmy KM Beta tržby v hodnotě 1 059,3 tis. Kč. Teprve z těchto peněz uhradí ke dni splatnosti původní závazek firmě Tondach ve výši 500 tis. Kč. Na běžném účtu bude mít tedy po dvou obrátkách zboží 559,3 tis. Kč. Kdybychom pokračovali dále, mohla by firma nakoupit zboží v hodnotě 1 059,3 tis. Kč.

Tab. 11. Návrh využití difference splatnosti pohledávek a závazků

(v tis. Kč)	1. obrátka	2. obrátka
PS na běžném účtu	500	-
Nákup zboží (vznik závazku)	500	1019,5
Tržby z prodeje zboží	+ 519,5	+ 1059,3
Splátka závazku	-	- 500
KS na běžném účtu	-	559,3

3.4.4 Analýza přínosu navrženého doporučení

Přínosy využití difference splatnosti pohledávek a závazků můžeme shrnout následně. Vidíme, že navrhované doporučením vedlo ke zvýšení tržeb za zboží a tím i disponibilních finančních prostředků pro nákup dalšího zboží. Firma by mohla při stanovených

podmínkách v dalším období nakoupit zboží v celkové hodnotě 559 tis. Kč. Oproti současnému řízení pohledávek a závazků může tedy firma nakoupit zboží v hodnotě o 20 tis. Kč vyšší. Objemy finančních prostředků a podmínky prodeje ve výše uvedeném příkladě jsou z důvodu snadného pochopení problematiky zjednodušeny, avšak zakládají se na reálném základě.

Firma může výše popsané difference využívat, pouze v době hlavní sezóny prodeje střešního materiálu, kdy jsou prodeje tohoto druhu zboží největší a zboží se nejrychleji obrací na peněžní prostředky. Hlavní sezóna u tohoto zboží trvá od března do září. Z toho vyplývá, že firma rychle obracející se zboží může využívat pouze v těchto měsících.

Pokud firma bude využívat difference splatností pohledávek a závazků popsaným způsobem, získá svou prodejní činností více finančních prostředků na nákup většího množství zboží. Skutečnost, že firma bude moci nakoupit a po té prodat větší objem zboží, povede k *rozpuštění fixních nákladů* podniku na větší objem zboží, čímž se tyto náklady v podniku lépe využijí. Sníží se tím podíl fixních nákladů na jednotlivé zboží a firma tak získá prostor k případnému snížení ceny, případně ziskové marže.

ZÁVĚR

Optimální řízení nákladů podniku patří v dnešní době k důležitým aspektům konkurenčního boje mezi firmami. Výše nákladů vstupujících do podniku se přímo promítá do ceny podnikového výkonu, výrobku, zboží či služby. Proto je nutné, aby se firmy snažily své náklady co nejlépe využívat a optimalizovat.

V teoretické části jsem definoval podnikové náklady a uvedl možnosti jejich členění a řízení. Po té jsem se zaměřil na oblast finanční analýzy. V externí finanční analýze jsem uvedl její části. Z interní finanční analýzy nebo-li controllingu jsem z důvodu řízení nákladů vyčlenil subsystém finančního controllingu.

V praktické části jsem představil firmu SR Střechy – Sdružení fyzických osob. Po té jsem provedl výpočet vybraných ukazatelů finanční analýzy, čímž jsem zjistil finanční situaci firmy. Následně jsem zpracoval analýzu nákladů firmy s ohledem na jejich vývoj v letech 2002 – 2004. Náklady firmy jsem rozdělil na variabilní a fixní, abych kvantifikoval jejich podíly na celkových nákladech. Z analýzy nákladů vyplynulo, že hlavní položkou nákladů jsou variabilní náklady. Je to způsobeno skutečností, že 90 % celkových nákladů tvoří přímé náklady na zboží, což vyplývá z obchodní činnosti podniku. Přímé náklady na zboží však podnik nemá možnost ovlivnit, protože ceny zboží si určují dodavatelé. Proto firmě navrhuji způsob lepšího využití fixních nákladů, jež se ve firmě v letech 2002 – 2004 zdvojnásobily.

Vycházel jsem z výsledků finanční analýzy. V ukazatelích aktivity jsem porovnáním dob obratu pohledávek a dob obratu závazků zjistil časovou diferenci mezi splatností pohledávek a závazků. Firma inkasovala v minulých letech peněžní prostředky z prodeje zboží před splatností svých závazků. V době hlavní sezóny prodeje střešní krytiny je tato diference delší než doba obratu nejrychleji se obrobejících druhů zboží. Diferenci jsem využil ke zvýšení obratovosti zboží. Růstem obratovosti se zvýší objem prodávaneho zboží, což způsobí rozložení fixních nákladů na větší objem zboží. Tím se sníží podíl fixních nákladů na jednotlivé kusy zboží.

Cílem mé bakalářské práce bylo na základě výsledků finanční analýzy a analýzy nákladů firmy SR Střechy – Sdružení fyzických osob navrhnout způsob efektivnějšího využití firemních nákladů. Tento návrh spočívá ve sledování splatností pohledávek a závazků využití difference mezi splatností pohledávek a závazků ke zvýšení objemu prodaneho zboží, což vede ke zvýšení efektivnosti fixních nákladů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KRÁL, J. *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: Prospektrum, 1997.
ISBN 80-85780-16-X.
- [2] SHCROLL, R., BÁČA, J., JANOUT, J. *Kontrola nákladů a kalkulace v průmyslu*. Praha: SNTL – Nakladatelství technické literatury, 1990. ISBN 80-03-00382-2.
- [2] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
- [3] OGEROVÁ, B., FIBIROVÁ, J. *Řízení nákladů*. Praha: HZ Editio, 1998.
ISBN 80-86009-24-6.
- [4] MACÍK, K. *Jak kalkulovat podnikové náklady?* Ostrava: Montanex, 1994. ISBN 80-7175-060-3.
- [5] HURTA, J., BÍLEK, L., POPESKO, B. *Manažerské účetnictví*. Zlín: UTB, 2002. ISBN 80-7318-094-4.
- [6] JANOUT, J. *Náklady a hospodárnost podniku*. Praha: SNTL, 1989.
ISBN 80-03-00127-7
- [7] LAZAR, J. *Manažerské účetnictví – kontrola a řízení nákladů v praxi*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-985-3
- [8] KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002.
ISBN 80-7261-062-7
- [9] PAVELKOVÁ D., KNÁPKOVÁ A. *Řízení podnikových financí*. Zlín: UTB, 2003. ISBN 80-7318-128-2
- [10] HURTA, J. *Manažerské účetnictví – sbírka příkladů*. Zlín: UTB, 1999.
ISBN 80-214-1331-X
- [11] KRÁL, B. *Nákladové účetnictví*. Praha: VŠE, 1998. ISBN 80-7079-058-X

- [12] FREIBERG, F. *Finanční controlling*. 1. vyd. Praha: Management press, 1996.
ISBN 80-85943-03-4
- [13] MANN, R. a MAYER, E. *Controlling – metoda úspěšného podnikání*. 1. vyd.
Praha: Profit, 1992. ISBN 80-85603-20-9.
- [14] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 1999.
ISBN 80-86119-21-1.
- [15] PAVLÍKOVÁ, A. a kol. *Finanční řízení v praxi*. Praha: Alena Pavlíková, 1998.
- [16] ESCHENBACH, R. a kol. *Controlling*. 1. vyd. Praha: ASPI publishing, s. r. o.,
2000. ISBN 80-85963-86-8.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Zkr.	Vysvětlení.
CFN	Celkové fixní náklady
CVN	Celkové variabilní náklady
FN	Fixní náklady
DHIM	Dlouhodobý hmotný investiční majetek
KS	Konečný stav
PHM	Pohonné hmoty
PS	Počáteční stav
VN	Variabilní náklady

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Peněžní forma koloběhu prostředků [1].....</i>	<i>10</i>
<i>Obr. 2 Koloběh prostředků ve výrobní formě [8]</i>	<i>11</i>
<i>Obr. 3 Průběh jednotlivých typů celkových variabilních nákladů [1]</i>	<i>16</i>
<i>Obr. 4 Průběh jednotlivých typů průměrných variabilních nákladů [1].....</i>	<i>17</i>
<i>Obr. 5 Průběh celkových a průměrných fixních nákladů [1]</i>	<i>18</i>
<i>Obr. 6 Schéma předmětu kalkulace [5]</i>	<i>21</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Základní ekonomické ukazatele v Kč v letech 2002 – 2004</i>	<i>36</i>
<i>Graf 2. Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2002 – 2004</i>	<i>41</i>
<i>Graf 3. Vývoj struktury nákladů v letech 2002 – 2004</i>	<i>43</i>
<i>Graf 4. Vývoj variabilních nákladů v letech 2002 – 2004</i>	<i>45</i>
<i>Graf 5. Vývoj fixních nákladů v letech 2002 – 2004.....</i>	<i>47</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Základní ekonomické ukazatele v letech 2002 - 2004</i>	<i>35</i>
<i>Tab. 2. Vývoj pohledávek, závazků a zásob v Kč v letech 2002 - 2004</i>	<i>37</i>
<i>Tab. 3. Vývoj ukazatelů aktivity ve dnech v letech 2002 - 2004</i>	<i>38</i>
<i>Tab. 4. Doby obratu nejprodávanějšího zboží v roce 2004</i>	<i>39</i>
<i>Tab. 5. Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2002 - 2004</i>	<i>40</i>
<i>Tab. 6. Vývoj ukazatele rentability tržeb v letech 2002 - 2004</i>	<i>41</i>
<i>Tab. 7. Vývoj struktury nákladů v letech 2002 - 2004</i>	<i>43</i>
<i>Tab. 8. Vývoj variabilních nákladů v letech 2002 - 2004</i>	<i>44</i>
<i>Tab. 9. Vývoj fixních nákladů v letech 2002 - 2004</i>	<i>46</i>
<i>Tab. 10. Současný stav ve firmě</i>	<i>50</i>
<i>Tab. 11. Návrh využití difference splatnosti pohledávek a závazků</i>	<i>51</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Vzorce pro výpočet vybraných ukazatelů finanční analýzy
- P II Kompletní přehled nabízeného zboží
- P III Přehled poskytovaných služeb

PŘÍLOHA P I: VZORCE PRO VÝPOČET VYBRANÝCH UKAZATELŮ FINANČNÍ ANALÝZY

1. UKAZATELE AKTIVITY:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Tržby}} \times 360 \quad (\text{dny})$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Průměrný stav závazků}}{\text{Tržby}} \times 360 \quad (\text{dny})$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}} \times 360 \quad (\text{dny})$$

2. UKAZATELE LIKVIDITY

$$\text{Likvidita I. stupně} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krát. závazky} + \text{krátk. BÚ} + \text{anuity dlouh. závazků a BÚ}}$$

$$\text{Likvidita II. stupně} = \frac{\text{Krátk. pohledávky} + \text{krátk. finanční majetek}}{\text{Krát. závazky} + \text{krátk. BÚ} + \text{anuity dlouh. závazků a BÚ}}$$

$$\text{Likvidita III. stupně} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krát. závazky} + \text{krátk. BÚ} + \text{anuity dlouh. závazků a BÚ}}$$

III. UKAZATELE RENTABILITY

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Tržby}} \quad (\%)$$

PŘÍLOHA P II: KOMPLETNÍ PŘEHLED NABÍZENÉHO ZBOŽÍ

- **Bramac** - betonová krytina
- **Borga** - tašková krytina, trapézový plech, okap
- **Ondusteel** - plechová tašková krytina
- **Velux** - střešní okna
- **Střešní latě** - dřevo
- **IKO Belgie** - bitumenový šindel
- **Juta** - difuzní fólie
- **Plastmo** - okapový systém
- **TopWet** - střešní vpusti
- **KM Beta** - betonová krytina
- **Rannila** - tašková krytina, trapézový plech, okap
- **Cembrit** - vláknocementová krytina
- **Kubeso** - střešní okna
- **Rekon** - přípravek na ochranu dřeva
- **IKO Kanada** - bitumenový šindel
- **Tyvek** - difuzní fólie
- **Mage** - plastové doplňky
- **Escha** - modifikované asfaltové pásy
- **Tondach** - pálená krytina
- **Lindab** - tašková krytina, trapézový plech, okap
- **Fenestra** - střešní okna
- **Roto** - střešní okna
- **SAG** - klempířská výroba, tabule, svitky
- **Ondulain** - bitumenová vlnitá krytina
- **Dorken** - difuzní fólie
- **Ergo** - plastové doplňky
- **Dehtochema** - oxidové a modifikované asfaltové pásy

PŘÍLOHA P III: PŘEHLED POSKYTOVANÝCH SLUŽEB

- Kontakt se zákazníkem (osobní přístup, i na stavbě)
- Technické poradenství (návrh skladby střešního pláště)
- Výpočet spotřeby materiálu (lze i varianty)
- Nabídka s cenovou kalkulací (individuální ceny a slevy)
- Doporučení realizační firmy (pro školené, certifikované)
- Možnost okamžitého odběru materiálu bez objednání (skladem zboží za 3 miliony Kč)
- Dodání kvalitně baleného zboží v přesném počtu
- Doprava (auto s hydraulickou rukou)
- Vrácení palet a obalů (dle dohody)
- Platba (i formou úvěru až na 13 let)
- Možnost vrácení zboží zpět (dle platných podmínek SR střeš - zboží skladem beze srážky)
- Možnost vrácení DPH (při vývozu do zahraničí)
- Komplexnost sortimentu (požadované složení i termín dodání)