



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra účetnictví a financí

Diplomová práce

Řízení nákladů v podniku

Vypracoval: Bc. Kamila Svobodová
Vedoucí práce: Ing. Miroslava Vlčková, Ph.D.

České Budějovice 2015

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kamila SVOBODOVÁ**
Osobní číslo: **E13675**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Řízení nákladů v podniku**
Zadávací katedra: **Katedra účetnictví a financí**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Cílem práce je analýza řízení nákladů, zhodnocení řízení nákladů ve vybraném podniku a návrhy možných opatření na zefektivnění stávajícího modelu řízení nákladů v tomto podniku.

Osnova:

1. Úvod.
2. Náklady a jejich členění.
3. Řízení nákladů.
4. Analýza nákladů v konkrétním podniku.
5. Zhodnocení řízení nákladů konkrétního podniku a návrhy na možná zlepšení.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Drury, C. (2008). *Management and Cost accounting (7th Reed.)*. London, England: Cengage Learning.

Fibířová, J., Šoljaková, L., & WAGNER, J. (2007). *Nákladové a manažerské účetnictví (1. vyd.)*. Praha, Czechia: ASPI.

Král, B. (2010). *Manažerské účetnictví (3. vyd.)*. Praha, Czechia: Management Press.

Popesko, B. (2009). *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení (1. vyd.)*. Praha, Czechia: Grada Publishing.

Staněk, V. (2003). *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů (1. vyd.)*. Praha, Czechia: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce:

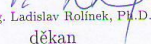
Ing. Miroslava Vlčková
Katedra účetnictví a financí

Datum zadání diplomové práce:


3. března 2014

Termín odevzdání diplomové práce:

15. dubna 2015


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Milan Jílek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 3. března 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Ve Vlašimi dne 14. dubna 2015

Kamila Svobodová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce paní Ing. Miroslavě Vlčkové, Ph.D., za cenné rady a připomínky při zpracování této práce.

Dále bych touto cestou ráda poděkovala mé rodině a přátelům, za psychickou a časovou podporu během celých studií.

OBSAH

| | | |
|--------|---|----|
| 1 | ÚVOD | 4 |
| 2 | TEORETICKÉ VYMEZENÍ | 6 |
| 2.1. | Vymezení pojmu náklady | 6 |
| 3 | NÁKLADY | 8 |
| 3.1. | Účetní členění nákladů | 9 |
| 3.2. | Druhové členění nákladů | 9 |
| 3.3. | Účelové členění nákladů | 11 |
| 3.3.1. | Náklady technologické a na obsluhu a řízení | 12 |
| 3.3.2. | Náklady jednicové a režijní | 12 |
| 3.4. | Členění nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik | 13 |
| 3.5. | Kalkulační členění nákladů | 14 |
| 3.6. | Členění nákladů podle závislosti na objemu výroby | 14 |
| 4 | ŘÍZENÍ NÁKLADŮ | 17 |
| 4.1. | Plánování nákladů a kontrola | 18 |
| 4.2. | Metody snižování nákladů | 19 |
| 4.2.1. | Směry snižování nákladů | 19 |
| 4.2.2. | Hodnotová analýza | 20 |
| 4.3. | Moderní metody řízení nákladů | 20 |
| 4.3.1. | Metoda ABC | 20 |
| 4.3.2. | Řízení podle aktivit (ABM) | 21 |
| 4.3.3. | Kalkulace cílových nákladů (Target costing) | 22 |
| 4.3.4. | Kalkulace životního cyklu výrobku | 22 |
| 5 | KALKULACE NÁKLADŮ | 24 |
| 5.1. | Vymezení základních pojmů u kalkulací | 24 |
| 5.2. | Kalkulační vzorec | 24 |
| 5.3. | Kalkulační metody | 25 |
| 5.4. | Rozdílové kalkulace | 26 |
| 5.5. | Kalkulace neúplných nákladů | 26 |
| 5.6. | Druhy kalkulací | 27 |
| 6 | METODIKA | 29 |
| 7 | PODNIK INPRESS, a.s. | 31 |
| 7.1. | Základní informace o podniku INPRESS, a.s. | 31 |
| 7.1.1. | Charakteristika činnosti podniku | 31 |
| 7.1.2. | Strategie podniku | 32 |
| 7.2. | Ekonomická charakteristika podniku | 32 |

| | | | |
|----|--------|--|----|
| | 7.2.1. | Přehled výnosů, nákladů a VH | 32 |
| | 7.2.2. | Přehled majetku a zdrojů podniku | 34 |
| 8 | | ANALÝZA NÁKLADŮ V KONKRÉTNÍM PODNIKU.... | 37 |
| | 8.1. | Struktura nákladů..... | 37 |
| | 8.2. | Členění nákladů v podniku | 38 |
| | 8.2.1. | Druhovému členění nákladů..... | 38 |
| | 8.2.2. | Členění nákladů podle závislosti na objemu výroby | 39 |
| | 8.3. | Evidence nákladů v podniku | 40 |
| | 8.3.1. | Evidence spotřeby materiálu | 40 |
| | 8.3.2. | Evidence spotřeby energií | 41 |
| | 8.3.3. | Evidence oprav a udržování | 41 |
| | 8.3.4. | Evidence cestovního a nákladů na reprezentaci | 41 |
| | 8.3.5. | Evidence ostatních služeb | 42 |
| | 8.3.6. | Evidence mzdových nákladů a odměn | 42 |
| | 8.3.7. | Evidence pokut a penále..... | 43 |
| | 8.3.8. | Evidence odpisů | 43 |
| | 8.4. | Globální analýza podniku..... | 43 |
| | 8.4.1. | Vývoj nákladů v letech 2011 - 2014 | 43 |
| | 8.4.2. | Vývoj výnosů v letech 2011 - 2014..... | 45 |
| | 8.4.3. | Vývoj výsledku hospodaření..... | 45 |
| | 8.5. | Finanční analýza nákladů | 47 |
| | 8.5.1. | Horizontální analýza..... | 47 |
| | 8.5.1. | Vertikální analýza..... | 48 |
| | 8.5.3. | Poměrová analýza ukazatelů | 48 |
| | 8.5.4. | Bilanční pravidlo | 50 |
| | 8.6. | Kalkulace v podniku..... | 51 |
| | 8.6.3. | Popis struktury zakázek..... | 51 |
| | 8.6.4. | Kalkulace nákladů | 52 |
| | 8.6.5. | Stanovení marže | 53 |
| 9 | | ZHODNOCENÍ ŘÍZENÍ NÁKLADŮ A NÁVRHY MOŽNÉHO ZLEPŠENÍ | 57 |
| | 9.1. | Zhodnocení řízení nákladů | 57 |
| | 9.2. | Návrhy možného zlepšení | 57 |
| | 9.2.1. | Změna kalkulačního vzorce..... | 57 |
| | 9.2.2. | Zřízení odpovědnostních středisek | 60 |
| 10 | | ZÁVĚR | 62 |
| 11 | | SUMMARY | 65 |

| | | |
|----|---------------------------------|----|
| 12 | PŘEHLED POUŽITÝCH ZDROJŮ..... | 66 |
| | Seznam schémat, grafů a tabulek | |
| | Seznam příloh | |
| | Přílohy | |

1 ÚVOD

V současné době, kdy na trhu vládne silná konkurence a globalizace, již pravděpodobně nenajdeme podnik, který by nesledoval své náklady a nezabýval se způsoby, jak je snížit.

Řízení nákladů je klíčovou záležitostí každého podniku bez ohledu na obor, ve kterém podniká. Řízení nákladů se skládá z různých metod a přístupů, které se liší podle oboru, ve kterém podnik funguje, ale také podle toho o jak velký podnik se jedná. Podniky nejčastěji volí opatření v podobě úspor, které snižují ceny produkce nebo zvýšení výkonnosti podniku. Obzvláště v tržních podmínkách je důležité mít dokonalé informace o nákladech podniku. Firmy se snaží najít efektivní systém řízení nákladů, díky němuž mohou lépe odolávat konkurenčním tlakům, ale také zvyšovat vlastní efektivnost. Základem pro řízení nákladů je evidence jednotlivých druhů nákladů, jejich přiřazení jednotlivým výkonům a využití těchto informací pro plánování a operativní a strategické řízení. Proto je velice důležité si správně nastavit nejen finanční, manažerské či nákladové účetnictví, ze kterého můžeme získat spolehlivé informace.

Klíčovou roli v řízení nákladů bezesporu hrají kalkulace. Ty jsou také důležitou součástí strategického řízení podniku. Kalkulace by měla přinášet co nejpřesnější informace o produkci podniku. Kalkulace jsou předmětem stálého zkoumání, vzhledem k zavádění nových metod, které se snaží reagovat na rychle se měnící podmínky na trhu.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické části. Teoretická část je tvořena literární rešerší, která je rozčleněna na menší celky. Ta je věnována nákladům a jejich členění, řízení nákladů a kalkulacím. Jsou zde aplikovány poznatky z literární rešerše na konkrétní podnik. V praktické části je čerpáno převážně z interních materiálů podniku INPRESS, a.s., kde jsem absolvovala odbornou stáž.

Cílem této diplomové práce na téma „Řízení nákladů v podniku“ je analýza řízení nákladů ve vybraném podniku a návrhy možných opatření na zefektivnění stávajícího modelu řízení v tomto podniku.

2 TEORETICKÉ VYMEZENÍ

Tato kapitola bude věnována vysvětlení základních pojmů, které jsou důležitou součástí této diplomové práce.

2.1. Vymezení pojmu náklady

Základním pojmem této diplomové práce jsou náklady. Při definici nákladů je nutné oddělit ekonomické a účetní pojetí nákladů. Z účetního hlediska jsou za náklady považovány veškeré reálně vynaložené náklady, jejichž pohyb je zanesen v účetních knihách. Tyto náklady nazýváme explicitními náklady. Z ekonomického hlediska sledujeme jednak explicitní, ale také implicitní náklady. Implicitní náklady jsou náklady, které podnik reálně neplatí. Jejich existence je založena na principu nákladů obětované příležitosti. (Soukupová, Hořejší, Macáková, Soukup, 2011)

Náklady snižují ekonomický prospěch podniku během účetního období spotřebou aktiv a vznikem závazků. (Kovanicová, 2009)

Z hlediska finančního účetnictví můžeme náklady charakterizovat jako peněžně vyjádřenou spotřebu výrobních faktorů vynaložených při vytváření výnosů včetně dalších nákladů nutně spojených s činností podniku. Náklady z ekonomického pohledu nezahrnují pouze to, co bylo zapláceno, ale vše co bylo obětováno. (Synek, 2011)

Pojem náklady je ve finančním a manažerském účetnictví různě vymezen a chápán.

Ve finančním účetnictví jsou náklady vymezeny jako úbytek ekonomického prospěchu, který se projevuje poklesem aktiv nebo přírůstkem závazků, a který v daném období vede ke snížení vlastního kapitálu.

Naopak v manažerském účetnictví se vychází z charakteristiky nákladů jako hodnotově vyjádřeného, účelného vynaložení

ekonomických zdrojů podniku, účelově souvisejícího s ekonomickou činností. (Král, 2010).

3 NÁKLADY

Pro účelné řízení podnikatelského procesu je nutné znát co možná nejvíce informací o nákladech. (Drury, 2008)

Z důvodu rozdílného pojetí nákladů a výnosů ve finančním a manažerském účetnictví se jejich způsoby evidence nemusí shodovat. Vzhledem k rozdílným požadavkům externích uživatelů finančního účetnictví (auditorům, vlastníkům) a interních uživatelů (manažerů) z pohledu řízení firmy mohou vést ke dvěma mezním metodám a případným kombinacím:

- zavedení **jednookruhové organizace účetnictví**, která zajišťuje potřeby společně pro finanční i manažerské účetnictví formou vhodně členěných analytických účtů,
- zavedení **dvouokruhové organizace účetnictví**. Při této organizaci účetní osnovy jsou náklady evidovány na účtech základního finančního účetnictví a současně na účtech nákladového účetnictví, ovšem s rozdílnými pravidly. Mezi dvěma okruhy existují spojovací a rozlišovací účty, které vyjadřují pohyby mezi oběma okruhy. (Král, 2010)

Schéma 1 Členění nákladů podle základních rozhodovacích úloh



Zdroj: Fibíková, Šoljaková, Wágner (2007), vlastní zpracování

Nejdůležitější rysem, který od sebe odlišuje manažerské účetnictví a finanční účetnictví, je výrazně větší potřeba informací o nákladech.

Pracovníci na různých úrovních podnikové hierarchie vyžadují podrobnější informace o nákladech, jednak pro řízení podnikatelského procesu, o jehož základních parametrech bylo již v zásadě rozhodnuto, ale také pro rozhodování o jeho budoucích variantách.

3.1. Účetní členění nákladů

V účtové třídě 5 – Náklady jsou soustředěny především prvotní náklady, které vyplývají z charakteristiky postavení podniku jako subjektu vstupující při podnikatelské činnosti do nejrozmanitějších vztahů k vnějšímu světu. Struktura nákladů v účtové třídě 5 je určitým způsobem poznamenána vztahem nákladů k dani z příjmů. (Dvořáková, Červený, 2003)

- a) **Provozní náklady** – jsou účtovány na účty účtové skupiny 50 až 55. Jedná se například o spotřebu materiálu, spotřebu energií, opravy a udržování, mzdové náklady.
- b) **Finanční náklady** – jsou vedeny na účtech účtových skupin 56 – 57. Mezi finanční náklady můžeme zahrnout například bankovní poplatky, kurzové ztráty, úroky z úvěrů a půjček.
- c) **Mimořádné náklady** – evidujeme v rámci účtové skupiny 58. Zde soustředujeme náklady, které vznikají v souvislosti s neobvyklými případy a mimořádnými událostmi. Patří sem například manka a škody či náklady spojené se změnou metody. (Chalupa, Kadlec, Pilátová, Procházková, Sedlák, Skálová, Vlach, 2010)

3.2. Druhové členění nákladů

Zpravidla první otázkou, kterou si pokládáme při sledování nákladů, je jejich ekonomická podstata v okamžiku jejich prvotního vynaložení. V jaké podobě vstupují ekonomické zdroje do podniku z externího prostředí. Z tohoto hlediska můžeme náklady členit na tzv.

nákladové druhy. Tyto náklady se nalezneme ve Výkazu zisku a ztráty. (Dvořáková, Červený, 2003)

Jako výchozí členění nákladových druhů se zpravidla používá členění na:

- a) spotřebu materiálu a energie;**
- b) spotřebu a použití externích prací a služeb** (např. nájemné, telekomunikační služby, doprava atd.);
- c) mzdové a ostatní osobní náklady** (včetně zdravotního a sociálního pojištění zaměstnanců);
- d) odpisy dlouhodobých hmotných a nehmotných aktiv;**
- e) finanční náklady** (např. pojistné, bankovní výlohy a náklady spojené se získáním bankovních záruk).

Druhové členění nákladů je velice důležité pro zajištění proporcí, stability a rovnováhy mezi potřebou zdrojů podniku a jejich zabezpečením od dodavatelů, případně zaměstnanců.

Výhodou druhového členění nákladů je průkaznost a jednoznačnost vykázané spotřeby zdrojů podniku. Je také velmi důležité pro kontrolu úplnosti účetních informací za dané období.

Nevýhodou tohoto členění je, že se nezabývá příčinou vynaložení nákladů v podniku, tzn. jejich bezprostředním nebo zprostředkovaným vztahem k prováděným výkonům, činnostem, útvarům nebo procesům. Nelze tak bezprostředně zjistit výsledek hospodaření. (Fibíková, Šoljaková, Wagner, 2007)

Podnik zabývající se obchodem

Bude mít největší podíl tzv. externích nákladů a mezi nimi budou největší položkou náklady na prodané zboží a poté nakoupené služby. Pravděpodobně nepodstatnou část budou činit energie, spotřeba materiálu, méně významnou část než u výrobního podniku budou činit mzdové náklady a s nimi spojené náklady.

Podnik výrobní

Nebude vykazovat tržby z prodeje zboží a náklady na pořízení zboží, nebo jen výjimečně, pokud bude doplňovat sortiment dle přání zákazníků. Bude mít tedy především náklady výkonové spotřeby a jim odpovídající výkony.

Podnik poskytující služby

Bude mít také odlišnou strukturu nákladů, nebudou se zde vyskytovat náklady na pořízení zboží, náklady na spotřebu materiálu budou nižší než u výrobního podniku, z externích nákladů zde budou nejvíce vyskytovat náklady na služby, jako jsou:

- telefony,
- nájemné včetně leasingů,
- reklamní služby,
- poradenské, právní a ekonomické služby,
- poddodávky apod. (Čechová, 2009)

3.3. Účelové členění nákladů

Jedna z nejdůležitějších úloh při řízení nákladů je zajištění hospodárnosti vynaložených nákladů. Tedy zjištění, zda se náklady v podniku spoří či jsou překračovány. Základem je stanovení racionálního nákladového úkolu, se kterým se poměruje skutečná spotřeba nákladové složky, je účelové členění nákladů.

V první fázi se náklady rozčlení do širších okruhů různých výrobních činností a činností pomocných a obslužných. V rámci nich se pak podrobněji člení např. podle aktivit nebo jiných operací. Důležitou součástí účelového členění nákladů je identifikace věcného nositele, které vyvolává vznik nákladů a jehož intenzita je určující také pro úroveň nákladů. (Drury, 2008)

3.3.1. Náklady technologické a na obsluhu a řízení

Tyto náklady se dále člení z hlediska hospodárnosti do následujících dvou skupin. Podle základního vztahu nákladů k činnosti, operaci či aktivitě se náklady dělí na:

- **Náklady technologické** – jsou vynakládány při tvorbě výkonů a jsou vyvolané technologií dané činnosti a výkonu. Technologické náklady nerostou přímo úměrně s počtem prováděných výkonů. Nelze je řídit normou. Příkladem technologických nákladů jsou odpisy, mzdové náklady výkonných pracovníků, spotřeba základního materiálu atd.
- **Náklady na obsluhu a řízení** – jsou vynaloženy za účelem vytvoření, zajištění a udržení podmínek racionálního průběhu činnosti. Jedná se o náklady související s provozem budov – topení, osvětlení, úklid a ochrana budov a dále pak mzdy řídicích pracovníků. (Landa, Polák, 2008)

3.3.2. Náklady jednicové a režijní

Členění nákladů na jednicové a režijní navazuje na členění nákladů na technologické a na obsluhu a řízení. Toto členění je jejich podrobnějším členěním.

Technologické náklady zahrnují jak náklady jednicové, tak i režijní náklady. Zatímco náklady na obsluhu a řízení jsou vždy jednicové.

- **Náklady jednicové** – jsou částí technologických nákladů, které jsou příčině vyvolány vytvořením jednotky výkonu. Základním hodnotovým informačním nástrojem jejich řízení je kalkulace.
- **Náklady režijní** – jedná se o náklady, které jsou vynaloženy na obsluhu a řízení a též část nákladů souvisejících s technologickým procesem jako celkem, neroste tedy přímo úměrně s počtem provedených výkonů. Jejich nákladový úkol je zpravidla stanoven na základě souhrnných limitů a normativů platných pro určité časové období, případně i pro celkový předpokládaný objem výkonů. Většinou je tento úkol konkretizován i odpovědnostně. Základním hodnotovým informačním nástrojem řízení je rozpočet. (Drury, 2008)

3.4. Členění nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik

Sleduje vztah nákladů ke konkrétním vnitropodnikovým útvarům, kde dané operace probíhají a pracovníci zodpovídají za racionální vynaložení či zhodnocení nákladů. Pro stanovení nákladů se používají odpovědnostní střediska.

Z hlediska úrovně pravomoci a odpovědnosti se rozlišuje celkem šest základních typů odpovědnostních středisek:

- **Nákladové středisko** – je nejnižším útvarem, za něž se zjišťují náklady z hlediska odpovědnosti. Středisku, resp. Jeho pracovníkům se stanoví rozpočty ovlivnitelných nákladů, které jsou předmětem kontroly. (Král, 2010)

- **Výnosové středisko** – je určitou analogií nákladového střediska, ovšem pro oblast výnosů. Svou činnost ovlivňuje zejména výší výnosů z prodeje. Středisko nemá pravomoc určovat ceny výrobků a zboží, je jeho primární zájem orientován na maximální objem prodeje. Využití střediska se předpokládá při vstupu do vztahů se zákazníkem a ovlivňování objemu a struktury prodaných výkonů. Jako příklad můžeme uvést prodejnu v budově správy. (Fibíková, Šoljaková, Wagner, 2007)

- **Ziskové středisko** – zde je předpokládána vyšší odpovědnost, zejména za tvorbu výsledku hospodaření. Tento výsledek hospodaření může být i ztrátový. Středisko vstupuje do vztahu s externími dodavateli i odběrateli, tím ovlivňuje vývoj nákladů, výnosů a zisku střediska. Například se jedná o prodejní závod výrobního podniku.

- **Rentabilní středisko** – organizace střediska vyžaduje odpovědnost za náklady, výnosy i za svěřený majetek (pořízení, užívání, prodej). Firma musí pro toto středisko stanovit přesná pravidla. Středisko by mělo zodpovídat za takové položky čistého pracovního kapitálu, které

má možnost ovlivnit. Konkrétně se jedná o pohledávky, závazky z obchodního styku, zásoby.

- **Investiční středisko** – má pravomoc rozhodovat o též o pořizování investic. Investiční středisko může být například útvaru vrcholového vedení podniku. (Král, 2010)
- **Výdajové středisko** – má odpovědnost za výdaje, u nichž se předpokládá, že přinesou podniku prospěch v budoucnosti. Pracovníci střediska jsou zpravidla zainteresováni jednak na dodržení limitu výdajů a hlavně na měřitelných dlouhodobých efektech. Příkladem výdajových středisek mohou být útvary výzkumu a vývoje, reklamní střediska, střediska odpovídající za vzdělávání zaměstnanců. (Fibíková, Šoljaková, Wagner, 2007)

3.5. Kalkulační členění nákladů

Kalkulační členění nákladů je důležité a nezbytné pro sestavení kalkulace. Členění je ovlivněno také požadavky na vypovídací schopnost kalkulace.

- **Náklady přímé** – jsou náklady, které se jednoznačně přiřazují ke konkrétnímu druhu výkonu, protože s konkrétním druhem výkonu souvisejí.
- **Náklady nepřímé** – zajišťují vytvoření podmínek pro skupinu výkonů, činnost útvarů a hierarchicky vyšších článků řízení. (Drury, 2008).

3.6. Členění nákladů podle závislosti na objemu výroby

Z hlediska řízení nákladů a zisku patří toto členění mezi nejdůležitější. Umožňuje propojit řízení nákladů s řízením výnosů a zisku, rozhodovat o různých variantách činnosti, porovnávat změny

zisku/marže vlivem změn objemu a sortimentu výkonů a optimalizovat tak činnost podniku.

Rozdělujeme náklady na tyto dvě skupiny:

a) Variabilní náklady – jsou spotřebovány v proporcích, které vyžadují určitý objem výkonů, a jsou závislé na objemu výkonu.

Podle tempa růstu těchto dodatečných nákladů rozlišujeme:

- **Náklady proporcionální** – přírůstkové náklady každé další jednotky výstupu jsou konstantní. Proporcionální náklady jsou typické pro opakované procesy.
- **Náklady podproporcionální** – celková výše variabilních nákladů se zvyšováním objemu výstupu roste, ale pomalejším tempem než objem výroby. Přírůstkový náklad každé další jednotky výstupu je stále nižší. Typické náklady s touto charakteristikou jsou náklady spojené s nákupem takového materiálu, u kterého existuje množstevní sleva.
- **Náklady nadproporcionální** – variabilní náklady rostou rychlejším tempem než růst objemu výroby. Přírůstkový náklad každé další jednotky je stále vyšší. Typickým příkladem je mzda za práci přesčas.

Do variabilních nákladů vždy patří jednicové náklady a také část režijních nákladů.

b) Fixní náklady – zajišťují podmínky po zhotovení výkonů v daném období; zajišťují určitou produkční kapacitu. Nazývají se také jako potencionální náklady, které jsou vždy vynakládány jednorázově po uplynutí určitého časového období. (Fibíková, Šoljaková, Wagner, 2007)

Podstatné je pro řízení jejich hospodárnosti, že celková výše těchto nákladů již do jisté míry nelze ovlivnit v průběhu podnikatelského procesu a do značné míry ani omezením jeho intenzity.

Tato skutečnost vede k požadavkům maximálně využít danou kapacitu, kterou tyto náklady poskytují. Čím bude větší objem

provedených výkonů, tím rychleji bude klesat podíl fixních nákladů na jednotku výkonu. (Král, Holinská, Musterková, Pospíšilová, 1998)

4 ŘÍZENÍ NÁKLADŮ

Náklady hrají pro podnik zcela klíčovou roli. Každý podnik, i ten nejmenší představuje velmi komplikovaný organismus. Měření, evidence, plánování a řízení nákladů v dnešním prostředí tak vyžaduje sofistikované nástroje a postupy. Snaha podnikatele snižovat náklady byla pro podnikatele vždy jedním z hlavních bodů jeho zájmu. (Popesko, 2009)

Management nákladů (cost management) je definován jako soubor nástrojů a metod umožňujících aktivní ovlivňování nákladů s orientací na budoucnost.

Náklady jsou důležitým syntetickým ukazatelem kvality činnosti podniku. Úkolem managementu je proto usměrňovat je a řídit. Řízení nákladů vyžaduje jejich podrobné třídění. (Synek, 2011)

Základními vnitropodnikovými útvary, ve kterých se sledují náklady, výnosy a výsledek hospodaření, jsou hospodářská střediska. Vytvářejí se oblasti hlavní činnosti, pomocných a obslužných činností, správy, zásobování a odbytu. Výkony, předávané mezi středisky jsou oceněny vnitropodnikovými cenami. (Synek, 2011)

Vnitropodnikové struktury, informace nákladového účetnictví je možno sledovat ve dvou relativně samostatných průřezech, a to pro řízení po linii výkonů a odpovědnosti.

a) Řízení po linii výkonů

Cílem účetních informací pro řízení po linii výkonů je dát odpověď na nejčastější otázky – Jaké jsou náklady prováděných výkonů? Jak řídit jejich hospodárnost? Jak změřit přínos z prodeje konkrétních výkonů? Které zákaznické skupiny jsou zajímavé a perspektivní?

Dostupné informace pro odpovědi jsou důležité nejen pro rozhodování o preferencích, rozšíření či naopak zúžení sortimentu prodávaných výkonů, pro cenová jednání se zákazníkem, pro rozhodnutí o zavedení nových výkonů, ale i pro sestavení rozpočtu nákladů, výnosů a zisku, kontrolu jejich skutečného vývoje.

Důležitá je v tomto směru kalkulace nákladů (marže a ceny) výkonů.

b) Řízení po linii odpovědnosti

Cílem informační podpory pro řízení po linii odpovědnosti je vyjádřit diferencovaný přínos konkrétních středisek k celopodnikovým výsledkům, nalézt vhodná, motivačně účinná kritéria hodnocení a odměňování pracovníků.

Důležitý je v tomto směru systém plánů, rozpočtů a vnitropodnikových cen v úzké návaznosti na systém nástrojů odpovědnostního řízení, tj. vymezení činnosti středisek, jejich pravomoci a odpovědnosti, nástrojů personálního řízení a motivace atd. (Král, 2010)

4.1. Plánování nákladů a kontrola

Ve většině podniků je plán nákladů součástí finančního plánu (rozpočtu). Cílem plánování nákladů je dosáhnout jejich snížení. Vytváří se tlak na snižování nákladů ve všech oblastech podnikových činností. V posledních letech se k tomu využívá i nových metod – tzv. optimalizačních nákladových metod.

- **Outsourcing** – vyčlenění činnosti mimo podnik s cílem dosáhnout úspory nákladů nebo zvýšení kvality. Cílem je redukce nákladů, především fixních nákladů.
- **Offshoring** – vyčlenění činnosti podniku a jejich delegování na dceřiné společnosti.
- **Insourcing** – využití volných kapacit k převzetí externích zakázek; cílem je vyšší využití fixních nákladů a zvýšení hospodárnosti, zlepšení výnosové situace, atd.
- **Franchising** – je označována jako zvláštní forma outsourcingu v oblasti odbytu. (Lang, 2005)

4.2. Metody snižování nákladů

Snižování nákladů

Snaha o minimalizaci nákladů má jedno významné riziko. Snižování nákladů může mít za následek také snižování hodnoty a kvality výkonu (výrobku nebo služby). Základní podstatou podnikových nákladů je skutečnost, že jsou vždy nějakým způsobem účelově svázány s podnikovými výkony. Lepší organizací prováděných aktivit a činností můžeme dosáhnout nákladové optimalizace a zvýšit efekt z vynaložených nákladů.

Při jakékoliv úvaze o nákladové optimalizaci je velmi důležité si uvědomit, že ne všechny podnikové výkony tvoří proporcionálně stejný zisk. Z pohledu svého objemu najdeme v běžných podnicích nejčastěji tyto náklady:

- materiálové náklady,
- osobní náklady,
- odpisy,
- externí služby a ostatní náklady. (Popesko, 2009)

4.2.1. Směry snižování nákladů

Snižování nákladů výkonů může probíhat ve dvou směrech. První se orientuje na sám návrh produktu, jeho vlastnosti, technické parametry, použité materiály a snaží se nalézt takovou kombinaci prvků, které zajistí, aby produkt splňoval nejen požadavky zákazníka, ale aby zároveň i náklady na jeho vytvoření a prodej naplnily hodnotové cíle podniku.

Druhý směr se orientuje na procesní stránku, technologii a organizaci tvorby a distribuci produktu. Navazuje na aplikaci koncepcí managementu, které jsou založeny na zjednodušené, zrychlení a zkvalitnění aktivit, činností a procesů probíhajících v podniku a které mají vést ke snižování nákladů. (Šoljaková, 2009)

4.2.2. Hodnotová analýza

Jedním z nejpoužívanějších způsobů snižování nákladů produktu je hodnotová analýza (value analysis), která představuje systematický přístup k hodnocení vlastností produktu a umožňuje stanovit alternativy, jež mohou zlepšit hodnotu produktu definovanou jako poměr vlastností a nákladů. Tento poměr lze zvýšit dvěma způsoby:

- a) **identifikací zlepšení**, která snižují náklady a neovlivňují hodnotu pro zákazníka;
- b) **eliminací funkcí**, které nezvyšují hodnotu pro zákazníka, ale zvyšují náklady.

Hodnotová analýza navazuje na funkční analýzu (functional analysis), která spočívá v podrobné specifikaci funkcí produktu a ve snaze standardizovat technické řešení jednotlivých funkcí u různých výkonů a tím snížit náklady na jednotlivé funkce. V rámci hodnotové analýzy se vyhodnocuje hodnota funkce z pohledu zákazníka, ale představují vysoké náklady, což znamená, že jejich eliminací se sníží náklady, ale nikoliv hodnota pro zákazníka.

Hodnotová a funkční analýza klade další nároky na kalkulačně výkonovou oblast manažerského účetnictví, neboť je třeba znát náklady nejen výkonů a částí, z kterých se skládá, ale zároveň i náklady jednotlivých vlastností a funkcí, které výkon zákazníkovi nabízí. Celý kalkulační systém se musí koncipovat daleko pružněji, aby bylo možné jednotlivé varianty snad vyhodnocovat. (Šoljaková, 2009)

4.3. Moderní metody řízení nákladů

4.3.1. Metoda ABC

Metoda ABC (Activity Based Costing) spočívá k přiřazování nákladů objektu kalkulace prostřednictvím aktivit, které odpovídají činnostem vykonávaným v podniku. (Moisello, 2012)

Tato metoda přináší zpřesnění informací o nákladech na jednotlivé výkony a zejména analýzu příčin vzniku nákladů, která poskytuje

možnost nalézt redukci nákladů a zvýšit hospodárnost podnikatelských aktivit. Využívá se v odvětví s širokým sortimentem výkonů, jejichž realizace vyžaduje řadu pomocných a zajišťovacích činností. Jedná se zejména o zpracovatelský průmysl a různorodou výrobu a montážní technologii. (Valicová, 2011)

ABC se uplatní zejména v případech kdy:

- podnik vyrábí celou řadu produktů
- produkty jsou komplexní
- výrobní proces je komplexní
- je vysoký podíl režijních nákladů na celkových nákladech
- má podnik různorodé provozní aktivity
- má podnik nedostatek kapacity. (Petřík, 2009)

Náklady se dělí do 3 kategorií – mezi zdroje, aktivity a objekty. Přímé náklady lze přiřadit ke konkrétnímu nákladovému objektu. Fixní náklady nemají žádný účelový vztah k prováděným činnostem a aktivitám. A proto se tyto náklady nedají přiřadit. Náklady přiřazené pomocí aktivit jsou srovnatelné s režijními náklady. (Popesko, 2009)

Mezi nejhůře identifikovatelné složky nákladů bývají režijní náklady spojené s vrcholovým vedením a s podpůrnými činnostmi. (Doyle, 2006)

Nevýhodnou této metody je, že je velice náročná na rozsah zjišťovaných dat a dostupnost kapacit zdrojů z různých oddělení firmy.

Z pohledu maximálního přínosu se doporučuje tuto metodu aplikovat minimálně na nepřímé režijní náklady.

4.3.2. Řízení podle aktivit (ABM)

Systém řízení, který využívá informace o nákladech dílčích aktivit za účelem plnění celé řady úkolů včetně snižování nákladů, vytváření nákladových modelů a analýzy ziskovosti zákazníků. (Šoljaková, Houska, 2003)

Řízení podle aktivit je vlastně originálním manažerským přístupem, který vychází z metody ABC a využívá její informační přístupy pro podporu těchto manažerských rozhodnutí. Vzhledem k tomu, že ABM úzce souvisí s metodou ABC, je často obtížné rozlišit, kde končí oblast samostatné nákladové ABC kalkulace a kde již začíná oblast zaměřená čistě na manažerské rozhodování (ABM). (Popesko, 2009)

4.3.3. Kalkulace cílových nákladů (Target costing)

Systém Target costing vyvinula v 60. letech minulého století firma Toyota. Jejím cílem bylo trvalé snižování nákladů a vytváření tzv. štíhle výroby. (Synek, 2011)

Tato metoda vychází z toho, že cenu výrobku neurčují vzniklé náklady, ale trh. Z tržní ceny a plánované tržní přírážky se odvodí přípustné náklady, které jsou trhem akceptovatelné. Pokud jsou „podnikové“ náklady vyšší, musí být podrobeny důkladné analýze a přizpůsobeny cílovým nákladům. (Popesko, 2009)

Tato kalkulace je konceptem tržně orientovaného řízení nákladů, který se uplatňuje v raných fázích vývoje výrobků. Plánování nákladů probíhá současně s plánováním výrobků a vychází z ceny, která je stanovená na základě tržního průzkumu. (Šoljaková, 2009)

Výhodou tohoto systému je schopnost ovlivňovat náklady v předvýrobních etapách životního cyklu produktu.

Významným omezením této metody je skutečnost, že pracuje s budoucími, odhadovanými náklady a přepokládanými objemy produkce. (Popesko, 2009)

4.3.4. Kalkulace životního cyklu výrobku

Jedná se o nástroj umožňující strategické řízení nákladů v průběhu celého životního cyklu výrobku nebo služby.

Trendem současnosti je zkracování životního cyklu výrobku a vzrůstající náročnost předvýrobních etap.

Kalkulace životního cyklu se v praxi uplatňuje zejména ze dvou důvodů. Prvním z nich je již zmíněné zkracování životnosti současných výrobků spojené s nárůstem nákladů souvisejících s přípravou nových výkonů a také s likvidací nákladů výroby.

Druhým důvodem je využití kalkulace životního cyklu jako nástroje pro řízení činností a nákladů výzkumu a vývoje. (Popesko, 2009)

5 KALKULACE NÁKLADŮ

Kalkulace nákladů je písemný přehled o jednotlivých položkách nákladů a jejich úhrnu na kalkulační jednici.

Kalkulace slouží pro rozhodování o zaměření výroby. Jedná se o podklad pro sestavování plánů a používá se při rozboru hospodaření (hledají příčiny neplnění a stanovují se nápravná opatření). V neposlední řadě také pomáhá při hodnocení a porovnání vnitropodnikových útvarů. Kalkulace je podstatnou součástí úspěšného řízení podniku. (Synek, 2011)

5.1. Vymezení základních pojmů u kalkulací

Kalkulační jednice – je konkrétní výkon vymezený druhem, jakostí a měrnou jednotkou.

Kalkulační množství – představuje konkrétní počet kalkulačních jednic, pro něž byly stanoveny, respektive zjištěny v účetnictví celkové náklady.

Předmětem kalkulace obecně mohou být všechny druhy dílčích i finálních výkonů, které podnik vyrábí nebo provádí.

5.2. Kalkulační vzorec

Struktura nákladových položek, v níž se zjišťují náklady výkonů, je vyjádřena v každém podniku individuálně v tzv. **kalkulačním vzorci**. Kalkulace plných nákladů přiřazuje konkrétním výkonům náklady, které byly v podniku vynaloženy při jeho vytvoření, s odlišením toho, zda je jedná o náklady přímé či nepřímé. (Čechová, 2009)

Přiřazování nákladů předmětu kalkulace

Způsob přiřazování nákladů předmětu kalkulace byl tradičně spjat zejména s členěním nákladů na přímé a nepřímé. Díky rychle se měnícím tržním podmínkám, toto členění ustupuje do pozadí a ve struktuře kalkulovaných nákladů dominují jiná členění:

a) podle způsobu stanovení nákladového úkolu

- jednicové náklady
- režijní náklady

b) podle jejich závislosti na objemu výkonů

- variabilní náklady
- fixní náklady

c) podle toho, zda jejich výše bude ovlivněna konkrétním rozhodnutím o předmětu kalkulace

- relevantní náklady
- irelevantní náklady (Drury, 2008)

Všeobecný kalkulační vzorec

- 1. Přímý materiál** (suroviny, materiál, obaly výrobků)
- 2. Přímé mzdy** (mzdy dělníků)
- 3. Ostatní přímé náklady** (energie)
- 4. Výrobní režie** (mzdy režijních dělníků, spotřeba energie, náklady na opravu a údržbu strojů)

VLASTNÍ NÁKLADY (součet 1 až 4)

- 5. Správní režie** (mzdy řídicích pracovníků, pojištění, telefonní poplatky)

VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU (součet 1 až 5, vlastní náklady výroby + správní režie)

- 6. Odbytová režie** (náklady na propagaci, skladování, prodej výrobků)

ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONŮ (součet 1 až 6, vlastní náklady výkonu + odbytové náklady)

- 7. Zisk (ztráta)**

PRODEJNÍ CENA

5.3. Kalkulační metody

Je způsob zjištění nákladů (popřípadě dalších hodnotových veličin) na konkrétní výkon. Metoda kalkulace nákladů, obecně závisí na:

- vymezení předmětu kalkulace;
- strukturu nákladových položek, ve které se zjišťují náklady na kalkulační jednici;
- způsob přiřazování nákladů předmětu kalkulace. (Lang, 2005)

a) Kalkulace nákladů prostým dělením

Tato kalkulace se používá u stejnorodé výroby. Kdy se vyrábí jeden druh výrobku, který se neliší. Jedná se o homogenní výrobu. Za rozvrhovou základnu zde zvolíme plánovanou výrobu.

b) Kalkulace nákladů dělením pomocí poměrových čísel

Tuto kalkulaci opět můžeme použít u stejnorodé výroby. Finální výrobek se nepatrně liší kvalitou, pracností, velikostí.

c) Přirážková kalkulace nákladů

Přirážková kalkulace se používá u firem, kde se vyrábí více nákladově různorodých výrobků. Důležité je si dobře zvolit rozvrhovou základnu. Ta by měla být dostatečně velká a snadno zjištělná. (Macík, 1999)

5.4. Rozdílové kalkulace

Rozdílové kalkulace se používají k běžné operativní kontrole. Nejprve se stanoví výše nákladů jako norma nebo standard v podobě plánu. Poté se zjišťují odchylky plánu od dosažené skutečnosti. Tato metody se používá hlavně v hromadné nebo sériové výrobě. (Lang, 2005)

5.5. Kalkulace neúplných nákladů

Kalkulace neúplných nákladů se nazývají proto, že se na jednotlivé výrobky kalkulují pouze variabilní náklady. Fixní náklady jsou považovány za nutné k zajištění provozu podniku. Do nákladů jednotlivých výrobků se nepromítají. (Macík, 1999)

5.6. Druhy kalkulací

Podle toho, jakou funkci kalkulace v procesu řízení plní, podnik sestavuje:

- a) **Kalkulace předběžné** – sestavují se před zahájením tvorby výkonů a plní funkci stanovení nákladového cíle (úkolů). Kalkulace předběžné se dále podrobněji člení z hlediska úkolů, které plní a způsobu sestavení na operativní, propočtové a plánové.
- b) **Kalkulace výsledné** – zjišťují se skutečné náklady výkonů a využívají se ke kontrole plnění nákladového cíle (úkolů). (Fibíková, Šoljaková, Wágner, 2015)

Schéma 2: Kalkulační systém



Zdroj: Fibíková, Šoljaková a Wágner (2015), vlastní zpracování

Kalkulace propočtová

Propočtová kalkulace se sestavuje v etapě výzkumu, vývoje a přípravy výroby nového výkonu, kdy ještě neprobíhá vlastní výroba a prodej. Z hlediska dalšího řízení nákladů má zásadní význam propočtová kalkulace sestavená na konci fáze vývoje výkonu a před zahájením konstrukčního a technologické přípravy výroby. Propočtová kalkulace plní funkci limitu nákladů pro útvary technické přípravy výroby.

Zejména s ohledem na hodnocení účinnosti výkonu se propočtová kalkulace zpravidla sestavuje na úrovni plných nákladů, často i včetně podílu prodejní a správní režie. (Fibíková, Šoljaková, Wagner, 2015)

Plánová kalkulace

Plánová kalkulace se sestavuje na určité plánovací období a vyjadřuje úroveň nákladů výkonů, které by mělo být v průběhu daného období na tvorbu výkonu dosaženo. Jejím hlavním úkolem je poskytnout informace pro sestavení hlavního podnikového rozpočtu. Plánová kalkulace se hlavně využívá v případě výkonů, jejichž výroba či provádění se opakují v průběhu delšího období. Plánová kalkulace se sestavuje již obvykle v období, kdy jsou známy spotřební a výkonové normy. (Lang, 2005)

Operativní kalkulace

Operativní kalkulace vyjadřuje předem stanovené náklady, které odpovídají konkrétním konstrukčním a technologickým podmínkám činnosti.

Výsledná kalkulace

Výsledná kalkulace vyjadřuje skutečné náklady vynaložené nebo průměrně vynaložené na jednotku výkonů vyrobených v určitém období či dávce. Výsledná kalkulace při porovnání s operativní kalkulací slouží zejména jako podklad pro kontrolu hospodárnosti. (Macík, 1999)

6 METODIKA

Cílem diplomové práce na téma „Řízení nákladů v podniku“ je analýza řízení nákladů ve vybraném podniku návrhy možných opatření na zefektivnění stávajícího modelu řízení v tomto podniku.

V této diplomové práci bude využito metod pozorování, popisu, vysvětlení, analýzy a vyhodnocení.

Pro praktickou část byla využita externí veřejně dostupná data a také interní data, poskytnutá podnikem INPRESS, a.s. Dále budou použité informace, které jsem získala během odborné stáže ve firmě INPRESS, a.s. a během konzultací obchodním ředitelem panem Bc. Vladislavem Nadberežným, který se zabývá obchodem a výrobou v této firmě. Poskytnutá data budou analyzována pomocí programu Excel.

Na začátku praktické části této diplomové práce je charakterizován zvolený podnik, jak hlediska struktury činnosti a strategie, tak i z hlediska ekonomického.

V následující kapitola je věnována analýze nákladů. Je zde provedena analýza struktury nákladů, jejich evidence a způsob účtování.

Dále jsou podniková data podrobena globální analýze. Zde je sledován vývoj nákladů, výnosů a výsledků hospodaření v jednotlivých letech a hledány příčiny změn. Náklady podniku jsou dále podrobněji zkoumány pomocí horizontální a vertikální analýzy. Poté následuje analýza poměrových ukazatelů - nákladovosti, rentability nákladů a rentability tržeb.

$$\text{Nákladovost} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy}} \quad (1)$$

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{náklady}} \quad (2)$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (3)$$

Tyto analýzy jsou doplněny o bilanční pravidlo vyrovnaní rizika, které zkoumá poměr vlastní a cizího kapitálu podniku.

Další kapitola je věnována kalkulacím. Je zde popsána struktura zakázek podniku a zkoumám postupu sestavování předběžných kalkulací. Následuje výpočet marže a příspěvku k tržbám ke konkrétním zakázkám.

$$\text{Marže} = \text{prodejní cena} - \text{variabilní náklady} \quad (4)$$

$$\text{Příspěvek k tržbám} = \frac{\text{marže}}{\text{prodejní cena}} \quad (5)$$

V závěru praktické části budou zhodnocena a vyhodnocena získaná data. Dále budou navržena opatření, která by měla odstranit nedostatky, chyby a také přispět k celkové efektivnosti.

7 PODNIK INPRESS, a.s.

V praktické části této diplomové práce byly využity informace a ekonomická data poskytnuta českobudějovickým podnikem INPRESS, a.s.

7.1. Základní informace o podniku INPRESS, a.s.

Podnik INPRESS, a.s. patří mezi největší polygrafické provozy v České Republice. Podnik působí na trhu již 25 let. Mezi její klienty patří jednak firmy a agentury z České Republiky, ale také zahraniční společnosti – banky, pojišťovny, nakladatelství a výrobní podniky. Podnik INPRESS, a.s. exportuje například do Německa, Rakouska, Francie, Itálie, Švýcarska, Anglie a dalších zemí. Pro své klienty vyrábí katalogy, letáky, prospekty, plakáty, kalendáře, knihy, výroční zprávy, obchodní tiskoviny atd.

Podnik INPRESS, a.s. provozuje grafické předtiskové studio, tiskárnu a knihárnu. Ve dvou až třisměnném provozu pracuje zhruba 25 zaměstnanců.

7.1.1. Charakteristika činnosti podniku

Podnik INPRESS, a.s. se zabývá zejména zakázkovou výrobou. Svým klientům nabízí tisk různých druhů propagačních materiálů (letáků, plakátů, katalogů), kalendářů a knih apod. Vzhledem k zakázkové výrobě se na každou jednotlivou zakázku spotřebuje různé množství materiálu, energie, mzdových nákladů a využití výrobních zařízení.

Podnik má ve svém portfoliu klienty, se kterými spolupracuje dlouhodobě, avšak každoročně se stává, že někteří klienti využijí služeb jiné polygrafické firmy a naopak každý rok se objeví zhruba 5 nových firem, které zadají svou zakázku právě firmě INPRESS, a.s. Vzhledem k velice konkurenčnímu prostředí, které má za následek tlak na stanovení co možná nejnižší ceny při dodržení určité kvality, je pro podnik velice důležité sledovat své náklady, respektive je řídit.

Podnik funguje ve dvou až třisměnném provozu dle objemu zakázek.

Podnik INPRESS, a.s. si zvolila jako své účetní období hospodářský rok. První den účetního období je 1. 4. a rozvahovým dnem je 31. 3.

7.1.2. Strategie podniku

Podnik se chce v roce 2014 a v dalších letech zaměřit na změny, které přidávají největší hodnotu zákazníkovi. Jedním z prvotních cílů je realizovat úsporná opatření s cílem poskytovat polygrafické služby za přijatelné ceny. Podnik INPRESS, a.s. se chce více zaměřit na inovace v polygrafickém odvětví (např. projektem Živé tiskoviny) a bude usilovat o zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

7.2. Ekonomická charakteristika podniku

V této kapitole budou nastíněna důležitá ekonomická data podniku INPRESS, a.s. za sledované období.

7.2.1. Přehled výnosů, nákladů a VH

Nejprve se podíváme výsledky hospodaření, kterých bylo dosaženo v jednotlivých letech. Dále se se zaměříme na podrobnější analýzu daného výsledného výsledku hospodaření, který vznikne jako rozdíl výnosů a nákladů.

Tabulka 1: Přehled výnosů, nákladů a VH

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------------------------------|--------------|-------------|---------------|--------------|
| Výkony | 20 914 | 18 303 | 20 913 | 21 096 |
| Výkonová spotřeba | 12 414 | 12 137 | 16 202 | 14 323 |
| Osobní náklady | 5 235 | 4 815 | 5 176 | 5 006 |
| Daně a poplatky | 26 | 35 | 27 | 30 |
| Odpisy DHM a DNM | 1 016 | 1 017 | 705 | 602 |
| Tržby z prodeje DM a materiálu | 624 | 8 307 | 181 | 215 |
| ZC z prodaného DM a materiálu | 0 | 8 178 | 0 | 0 |
| Ostatní provozní výnosy | 87 | 1 175 | 176 | 305 |
| Ostatní provozní náklady | 446 | 869 | 359 | 226 |
| PROVOZNÍ VH | 2 631 | 734 | -1 199 | 1 429 |
| Výnosové úroky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Nákladové úroky | 693 | 325 | 167 | 137 |
| Ostatní finanční výnosy | 41 | 1 201 | 105 | 152 |
| Ostatní finanční náklady | 241 | 1 424 | 326 | 324 |
| FINANČNÍ VH | -893 | -548 | -388 | -309 |
| VH ZA BĚŽNOU ČINNOST | 1 343 | -72 | -1 578 | 1 022 |
| Daň z příjmu | 395 | 258 | 0 | 98 |
| Mimořádné výnosy | 0 | 0 | 4 062 | 0 |
| Mimořádné náklady | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MIMORÁDNÝ VH | 0 | 0 | 4 062 | 0 |

| | | | | |
|--------------------------------|--------------|------------|--------------|--------------|
| VH ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ | 1 738 | 186 | 2 475 | 1 022 |
|--------------------------------|--------------|------------|--------------|--------------|

Zdroj: Výkazy zisky a ztrát podniku INPRESS, a.s. za období 2011 - 2014, vlastní zpracování.

V tabulce 1 můžeme vidět, že v roce 2012 došlo k propadu výkonů oproti ostatním rokům zhruba o 2 mil. Kč, avšak výkonová spotřeba poklesla oproti předchozímu roku pouze o 300 tis. Kč. Podnik v roce 2012 získal menší počet zakázek, na tuto skutečnost reagoval prodejem dlouhodobého majetku. V tomto roce podnik dosáhl velice nízkého zisku oproti ostatní sledovaným obdobím, pouze 186 tis. Kč.

V roce 2013 se výkony podniku pohybovaly opět kolem 21 mil. Kč. Výkonová spotřeba se však zvýšila oproti předešlým obdobím o více než 30 %, tj. 4 mil. Kč. Tento růst byl způsobem hlavně růstem potřeby kooperace a zvýšením cen materiálu. V roce 2013 došlo k poklesu celkových odpisů o 30 %, z důvodu prodeje dlouhodobého majetku v předchozím roce. Provozní výsledek hospodaření tedy byl záporný. V tomto roce však došlo k mimořádnému výnosu 4 mil. Kč, který vznikl změnou odepisování ocenitelných práv podniku. Vzhledem k této skutečnosti, podnik v roce 2013 dosáhl výrazně vyššího výsledku hospodaření za účetní období, tj. 2, 475 mil. Kč.

Rok 2014 byl pro podnik úspěšný. Podniku se podařilo získat další nové zakázky, které měly za následek zvýšení výkonů a současně snížit výkonovou spotřebu. Výkonová spotřeba poklesla z důvodu ukončení leasingu stroje. V roce 2014 dosáhl podnik čistého zisku 1,022 mil. Kč.

7.2.2. Přehled majetku a zdrojů podniku

Dále se zaměříme na analýzu majetku podniku a zdrojů jeho krytí. Údaje o majetku a zdrojích jsou čerpány z rozvahy podniku za dané období.

Tabulka 2: Přehled majetku a zdrojů

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| AKTIVA CELKEM | 26 024 | 12 120 | 15 441 | 15 158 |
| DLOUHODOBÝ MAJETEK | 16 082 | 2 806 | 6 422 | 5 642 |
| Dlouhodobý nehmotný majetek | 2 582 | 1 826 | 5 551 | 5 224 |
| Dlouhodobý hmotný majetek | 13 500 | 980 | 693 | 418 |
| OBĚŽNÁ AKTIVA | 9 722 | 8 333 | 8 303 | 8 852 |
| Zásoby | 801 | 1 399 | 1 542 | 1 447 |
| Dlouhodobé pohledávky | 1 948 | 358 | 325 | 325 |
| Krátkodobé pohledávky | 6 776 | 6 497 | 6 306 | 6 774 |
| Krátkodobý finanční majetek | 197 | 109 | 130 | 306 |
| Časové rozlišení | 220 | 981 | 894 | 664 |
| PASIVA CELKEM | 26 024 | 12 120 | 15 441 | 15 158 |
| VLASTNÍ KAPITÁL | 4 | -69 | 5 620 | 6 642 |
| Základní kapitál | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 |
| Rezervní fondy | 100 | 100 | 100 | 100 |
| VH minulých let | -11 439 | -10 097 | -10 170 | - 7 695 |
| VH běžného účetního období | 1 343 | -72 | 2 475 | 1 022 |
| CIZÍ ZDROJE | 25 996 | 11 727 | 9 434 | 8 138 |
| Dlouhodobé závazky | 17 917 | 3 744 | 388 | 224 |
| Krátkodobé závazky | 8 079 | 7 983 | 8 288 | 7 081 |
| Bankovní úvěry | 0 | 0 | 758 | 878 |
| Časové rozlišení | 24 | 462 | 387 | 333 |

Zdroj: Rozvahy podniku INPRESS, a.s. za období 2011 - 2014, vlastní zpracování.

V tabulce 2 vidíme, že v roce 2012 došlo k prodeji výrobního stroje a odpisu ocenitelných práv, proto došlo k výraznému snížení

dlouhodobého majetku podniku. Peníze získané z prodeje stroje byly poté použity na úhradu dlouhodobých závazků podniku.

V roce 2013 se zvýšení nehmotného majetku, což bylo způsobeno nárůstem hodnoty ocenitelných práv podniku. Tento krok se promítl do výkazu zisku a ztrát jako mimořádný výnos, který způsobil zvýšení výsledku hospodaření za běžné období na 2, 475 mil. Kč V tomto roce společník vložil do podniku vklad ve výši 3,215 tis. Kč.

V roce 2014 došlo ke snížení ztráty z minulých let, která byla pokryta ziskem vzniklým v roce 2013.

Podnik vlastní důležité výrobní stroje (např. falcovací stroje, performovací stroj) a oceňovací práva. Tento hmotný a nehmotný majetek podnik lineárně odepisuje. Dále některé stroje a automobily financuje pomocí leasingu. Stroje a samostatně movité věci financované pomocí leasingu eviduje podnik v podrozvaze. Leasingové splátky jsou daňově uznatelný náklad.

8 ANALÝZA NÁKLADŮ V KONKRÉTNÍM PODNIKU

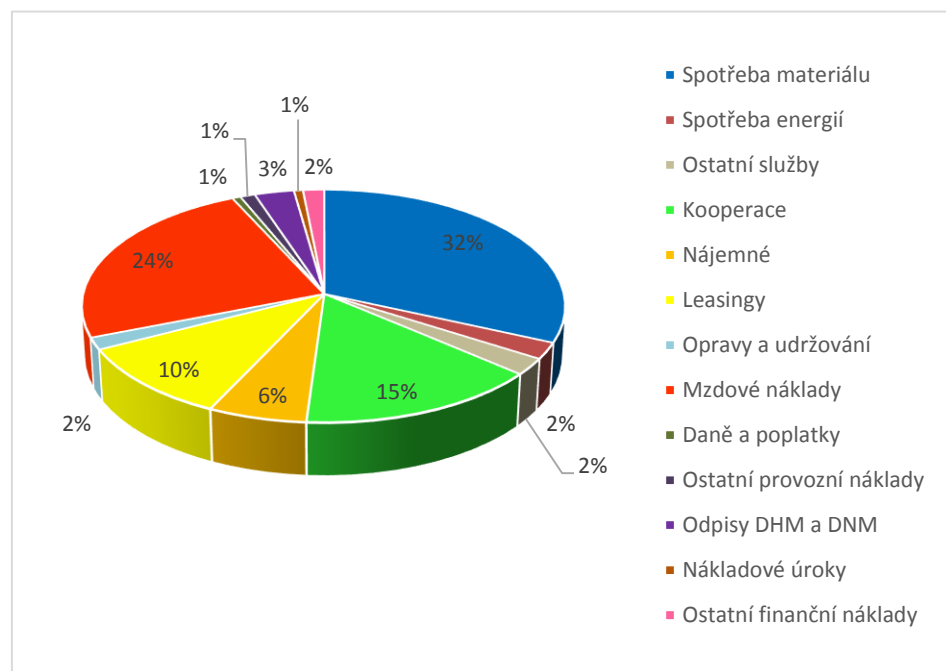
Analýza stávajícího systému řízení nákladů, bude provedena na základě teoretických znalostí, externích materiálů získaných z veřejných zdrojů a interních podkladů poskytnutých podnikem INPRESS, a.s.

Náklady v podniku jsou členěny druhově. Využívá se zde účtová osnova pro podnikatele a k účtům je vedena analytika.

8.1. Struktura nákladů

V grafu 1, který zobrazuje strukturu celkových nákladů v podniku INPRESS, a.s., vidíme, že největší část celkových nákladů tvoří spotřeba materiálu (hlavně papíru) a mzdové náklady.

Graf 1: Struktura nákladů v podniku INPRESS, a.s.



Zdroj: Interní data podniku INPRESS, a.s., vlastní zpracování.

Spotřeba materiálu tvoří 32% z celkových nákladů. Jedná se hlavně o spotřebu papíru a dalšího přímého materiálu na výrobu zakázek.

Druhou největší položkou celkových nákladů jsou mzdové náklady, které tvoří 24 % z celkových nákladů podniku.

Velkou část nákladů zabírají také ostatní služby. Důležitými položkami ostatních služeb jsou kooperace (15%), dále leasingy podnikových automobilů a strojů (10%) a nájemné (6%).

Kooperace je služba zajišťována prostřednictvím outsourcingu. Využívá se v případě, že podnik nemá potřebné vybavení k výrobě nebo je daná služba výhodnější (např. levnější) od externího dodavatele.

Celkové náklady dále zahrnují ještě spotřebu energií (vody, elektřiny, tepla), opravy a udržování, daně a poplatky a ostatní provozní náklady.

8.2. Členění nákladů v podniku

V podniku INPRESS, a.s. je využíváno hlavně druhové členění nákladů, které vychází z Výkazu zisku a ztrát. Podnik dále člení své náklady podle závislosti na objemu výroby - na variabilní a fixní.

8.2.1. Druhové členění nákladů

Podnik INPRESS, a.s. je výrobní podnik, který se zabývá hlavně zakázkovou výrobou. U podniku převažují hlavně náklady výkonové spotřeby a jím odpovídající výkony.

Spotřeba materiálu a energie – zahrnuje spotřebu režijnímu materiálu – benzín, náhradní díly, reklamní časopisy, obaly, kartony, kancelářských materiálu, tonerů, úklidových prostředků, dále podnik spotřebovává energie – elektřiny, vody a tepla.

Služby – zahrnují opravy a udržování, dopravu a přepravu výrobků, poštovné, telekomunikační služby, poplatky, nájemné, náklady na propagaci, kooperaci, daňové poradenství, leasingy, střežení objektu, odpady, údržba softwaru.

Osobní náklady – zde najdeme hlavně mzdové náklady, dále odměny orgánům společnosti, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a sociální náklady.

Daně a poplatky – jsou tvořeny silniční daní, daní z nemovitosti, dále můžeme uvést také kolky, dálniční známky, úhrada správních a soudních poplatků.

Odpisy dlouhodobého majetku – zahrnují odpisy dlouhodobého nehmotného majetku, zejména zřizovacích výdajů, softwaru, ocenitelná práva. Odpisy dlouhodobého majetku, kam patří samostatně movité věci – firemní automobily, výrobní stroje.

Zůstatková cena prodaného hmotného majetku a materiálu – patří sem zůstatková cena prodávaných předmětů.

Ostatní provozní náklady – zde vedeme dary, opravy a udržování, cestovné, náklady na reprezentaci, odpisy pohledávek, tvorba zákonných a ostatních rezerv, tvorba zákonných a ostatních opravných položek.

Nákladové úroky – zahrnují platební povinnost vůči bankám, úroky z prodlení.

Ostatní finanční náklady – zahrnují různé náklady z peněžního styku, například bankovní poplatky, pojistné atd.

Mimořádné náklady – obsahují náklady způsobené mimořádnou situací, např. náklady způsobené povodní, nehodou.

Výhodou druhového členění nákladů je průkaznost a jednoznačnost vykázané spotřeby nákladů. Toto členění má však nevýhodu v tom, že nezabývá příčinou vynaložených nákladů.

8.2.2. Členění nákladů podle závislosti na objemu výroby

Podnik dělí své náklady na variabilní a fixní. Variabilní se mění s objemem výroby a fixní náklady jsou neměnné.

Největší položku variabilních nákladů tvoří spotřeba materiálu a mzdy výrobních dělníků. Do variabilních nákladů můžeme zařadit část služeb, které souvisí s výrobou. Jedná se hlavně o kooperaci, dopravné a technické služby, cestovné, opravy a udržování.

Fixní náklady tvoří hlavně nájemné a ostraha výrobní haly, spotřebu energií, odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, leasing strojů.

8.3. Evidence nákladů v podniku

Podnik INPRESS, a.s. se řídí ustanovením Zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů a vyhláškou 500/2002 Sb. Pro evidenci nákladů v podniku je používána účtová osnova pro podnikatele. Společnost si v rámci účtové osnovy vytvořila analytickou evidenci k jednotlivým syntetickým účtům. Analytická evidence konkrétních nákladových účtů má sloužit k tomu, aby co nejlépe zachycovala přímé a nepřímé náklady v podniku. Díky vytvoření analytické evidence k jednotlivým nákladovým účtům, může společnost lépe sledovat a řídit své náklady.

V podniku nejsou vytvořena žádná střediska, ke kterým by mohly přiřazovat vzniklé náklady. Podnik využívá druhové členění nákladů

8.3.1. Evidence spotřeby materiálu

Spotřeba materiálu je evidována na účtu 501 – Spotřeba materiálu. Analyticky členění slouží pro rozlišení spotřeby materiálu. Společnost odlišuje, zda se jedná o spotřebu materiálu pro zakázky (papíru, barev, tiskových desek) nebo režijní spotřeba materiálu (kancelářské potřeby, tonery). Dále je vytvořen samostatný účet pro evidenci spotřeby pohonných hmot u firemních automobilů. V neposlední řadě se odlišuje evidence hmotného majetku dle hodnoty majetku. Podnik účtuje o zásobách způsobem B.

Tabulka 3: Analytické členění účtu 501 – Spotřeba materiál

| Účet | Název účtu |
|-------|---|
| 50101 | Spotřeba kancelářských potřeb |
| 50102 | Spotřeba tonerů |
| 50103 | Spotřeba hygienických a úklidových prostředků |
| 50104 | Spotřeba knih a časopisů |
| 50105 | Spotřeba přímého materiálu na výrobu zakázek |
| 50106 | Spotřeba papíru na výrobu zakázek |
| 50108 | Spotřeba materiálu – PHM |
| 50109 | Spotřeba materiálu – pohonný plyn |
| 50110 | Spotřeba materiálu – režie ostatní |
| 50111 | Spotřeba ostatního drobného HM do 1 000 Kč |
| 50113 | Spotřeba ostatního drobného HM nad 1 000 Kč |
| 50199 | Spotřeba ostatního materiálu |

Zdroj: Interní data firmy INPRESS, a.s., vlastní zpracování.

8.3.2. Evidence spotřeby energií

Spotřeba energií v podniku je vedena na účtu 502 – Spotřeba energie. Tento účet je dále analyticky členěn dle druhu spotřeby energie.

Tabulka 4: Analytické členění účtu 502 – Spotřeba energie

| Účet | Název účtu |
|-------|-----------------------------|
| 50201 | Spotřeba tepla |
| 50202 | Spotřeba elektrické energie |
| 50203 | Spotřeba vodného a stočného |

Zdroj: Interní data firmy INPRESS, a.s., vlastní zpracování.

8.3.3. Evidence oprav a udržování

Účet 511 – Opravy a udržování je členěn podle majetku podniku. Na účtu je analyticky členěn na opravy a udržování strojů, počítačů a jednotlivých firemních automobilů. Dále je na tomto účtu účtováno o pravidelných i nepravidelných opravách, a kontrolách majetku společnosti.

8.3.4. Evidence cestovního a nákladů na reprezentaci

Na účtu 51201 - Cestovné je účtováno cestovním zaměstnanců, parkovním a jízdenkách veřejné dopravy.

Účet 51300 – Náklady na reprezentaci zahrnuje vyložené náklady na reprezentaci - reklamní předměty.

8.3.5. Evidence ostatních služeb

Nejrozsáhlejší analytické členění má podnik u účtu 518 – Ostatní služby. Tento účet je analyticky rozčleněn na režijní náklady spojené s provozem podniku – dopravné, poštovné, telefony, internet, předplatné. Evidují se zde také externí služby – reklamní služby, právní poradenství, daňové a auditorské služby a dále také zprostředkovatelská činnost. Na účtu 518 – Ostatní služby jsou evidovány také leasingy a v neposlední řadě, také nájemné provozních prostor.

Tabulka 5: Analytické členění účtu 518 – Ostatní služby

| Účet | Název účtu |
|-------|---|
| 51801 | Ostatní služby – dopravné |
| 51802 | Ostatní služby – poštovné |
| 51803 | Ostatní služby – telefony, fax, internet |
| 51804 | Ostatní služby – reklamní činnost, billboardy |
| 51805 | Ostatní služby – právní a poradenské služby |
| 51806 | Ostatní služby – daňový poradce a auditor |
| 51808 | Ostatní služby – předplatné |
| 51809 | Ostatní služby – kooperace ostatní |
| 51810 | Ostatní služby – technické služby |
| 51811 | Ostatní služby – režijní služby |
| 51812 | Ostatní služby – zprostředkovatelská činnost |
| 51820 | Nájemné – hala Žerotínova |
| 51821 | Nájemné |
| 51843 | Ostatní služby – Leasing 1 |
| 51844 | Ostatní služby – Leasing 2 |
| 51845 | Ostatní služby – Leasing 3 |
| 51846 | Ostatní služby – Leasing 4 |
| 51847 | Ostatní služby – Leasing 5 |

Zdroj: Interní data firmy INPRESS, a.s., vlastní zpracování.

8.3.6. Evidence mzdových nákladů a odměn

Při sledování mezd podnik věnuje svou pozornost na členění na mzdové náklady zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr a zaměstnanců pracujících na základě dohody o provedení práce. Mzdy

jsou evidovány na účtu 521 – Mzdové náklady, které jsou dále analyticky členěny. Podnik INPRESS je akciovou společností, dle znění Zákona o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. (který z části nahradil Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb.) musí akciová společnost vytvořit orgány společnosti. Odměny členů jednotlivých orgánů jsou evidovány na účtu 523 – Odměny členům orgánů společnosti a družstva.

Tabulka 6: Analytické členění účtu 521 - Mzdové náklady

| Účet | Název účtu |
|-------|---|
| 52101 | Mzdové náklady – zaměstnanci |
| 52102 | Mzdové náklady – DPP, DPČ |
| 52300 | Odměny členům orgánů společnosti a družstva |

Zdroj: Interní data firmy INPRESS, a.s., vlastní zpracování.

8.3.7. Evidence pokut a penále

Účet 545 – Ostatní pokuty a penále jsou analyticky členěny podle orgánu, vůči kterému závazek vznikl – finanční úřad, OSSZ, zdravotní pojišťovny.

8.3.8. Evidence odpisů

Odpisy jsou evidovány dle jednotlivého majetku. Jedná se o odpisy k ocenitelným právům, odpisy jednotlivých výrobních strojů (falcovacích strojů, lepících strojů, performovacího stroje,...), odpisy firemních automobilů.

Dlouhodobý majetek je odepisován podle předpokládané doby použitelnosti. Účetní odpisy jsou účtovány měsíčně.

Drobný hmotný majetek v pořizovací ceně do 40 000 Kč je účtován přímo do nákladů.

8.4. Globální analýza podniku

8.4.1. Vývoj nákladů v letech 2011 - 2014

Základním hlediskem klasifikace nákladů je jejich členění podle nákladových druhů, tj. podle stejnorodých skupin nákladů (např. spotřeba

materiálu, spotřeba energie, mzdové náklady apod.) Náklady jsou převzaty z výkazů zisku a ztrát z let 2011 - 2014.

Nejprve podrobněji prozkoumáme náklady. V tabulce 7 vidíme vývoj nákladů v letech 2011 -2014.

Tabulka 7: Druhově členěné náklady v letech 2011 - 2014

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|-------|-------|-------|-------|
| Spotřeba materiálu a energie | 7 577 | 6 142 | 7 424 | 7 040 |
| Služby | 4 315 | 5 995 | 8 730 | 7 283 |
| Mzdové náklady | 4 106 | 3 737 | 3 689 | 3 455 |
| Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 1 118 | 1 066 | 1 175 | 1 195 |
| Daně a poplatky | 26 | 35 | 27 | 30 |
| Odpisy DHM a DNM | 1 016 | 1 017 | 705 | 602 |
| Ostatní provozní náklady | 446 | 869 | 359 | 226 |
| Nákladové úroky | 693 | 325 | 167 | 137 |
| Ostatní finanční náklady | 241 | 1 424 | 326 | 324 |
| Daň z příjmu za běžnou činnost | 395 | 258 | 0 | 98 |

Zdroj: Výkaz zisku a ztrát z let 2011 - 2014 podniku INPRESS, a.s., vlastní zpracování.

V roce 2011 jsou celkové náklady ve výši 20,3 mil. Kč. Největší položkou nákladů je spotřeba materiálu 8 mil. Kč. Další výraznou položkou nákladů jsou ostatní služby (kooperace, leasingy, nájemné,...), které v roce 2011 činily 4,3 mil. a mzdové náklady 4,1 mil. Kč.

V následujícím roce se podnik potýkal s poklesem zakázek, tudíž došlo k výraznému poklesu spotřeby materiálu a energie, ale také ke snížení mzdových nákladů a ostatních služeb.

V 2013 činily celkové náklady zhruba 23 mil. Kč. Celkové náklady oproti předchozím rokům skoro o 2 mil. Kč. Výrazný nárůst nastal hlavně v oblasti spotřeby materiálu a ostatních služeb. Ostatní služby zahrnují hlavně kooperaci, leasingy, nájemné, atd. V tomto roce však

dochází k výraznému poklesu ostatních provozních a finančních nákladů podniku.

V roce 2014 dochází k poklesu nákladů, to hlavně díky snížení potřeby ostatních služeb a snížení ostatních provozních nákladů.

8.4.2. Vývoj výnosů v letech 2011 - 2014

Podnik INPRESS, a.s. je výrobní podnik, proto je zřejmé, že převážnou většinu výnosů podniku tvoří výkony v podobě tržeb vlastních výrobků a služeb, které tvoří 98 % veškerých výnosů. Ostatní položky jsou téměř zanedbatelné. Je možné zmínit položku výnosy z prodeje materiálu, která zabírá v průměru 1% z celkových výnosů nebo ostatní provozní výnosy, taktéž 1%.

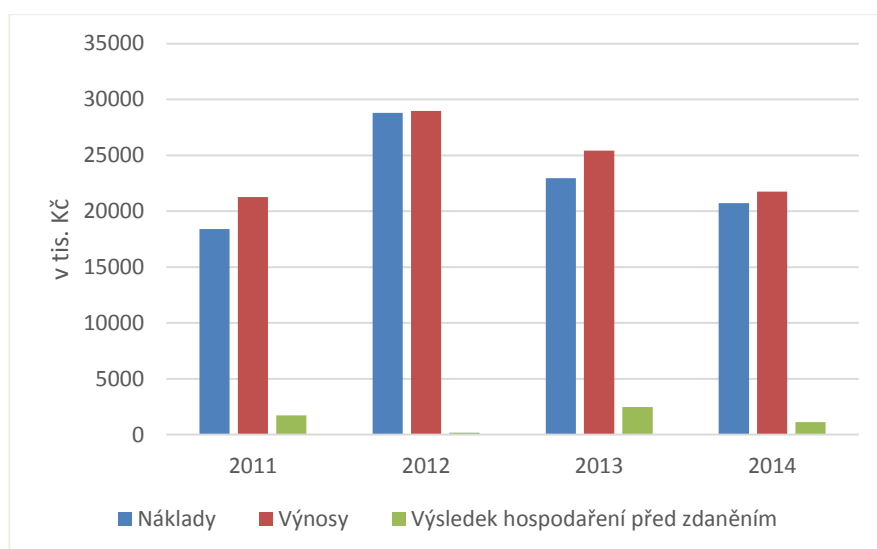
Finanční výnosy jsou tvořeny kurzovými zisky nebo výnosovými úroky ze zůstatků na bankovních účtech.

Mimořádné výnosy má podnik zpravidla nulové. Avšak v roce 2013 vznikl podniku mimořádný výnos zhruba 4 mil. Kč. Tento mimořádný výnos vznikl z důvodu změny odpisů podnikové značky.

8.4.3. Vývoj výsledku hospodaření

Z grafu 2 můžete vidět, že podnik dosáhl v posledních čtyřech letech vždy kladného výsledku hospodaření.

Graf 2: Vývoj nákladů, výnosů a VH před zdaněním



Zdroj: Interní data podniku INPRESS, a.s., vlastní zpracování

V 2012 podnik dosáhl poměrně nízkého zisku. Tuto skutečnost si můžeme vysvětlit poklesem zakázek.

Tabulka 8: Vývoj jednotlivých výsledků hospodaření

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------|------|------|-------|------|
| Provozní VH | 2631 | 734 | -1199 | 1429 |
| Finanční VH | -893 | -538 | -388 | -309 |
| Mimořádný VH | 0 | 0 | 4062 | 0 |
| VH před zdaněním | 1738 | 186 | 2475 | 1120 |

Zdroj: Výkazy zisku a ztrát z let 2011 - 2014 podniku INPRESS, a.s., vlastní zpracování.

Podnik dosahuje každoročně záporného finančního výsledků hospodaření. To je způsobené, že finanční náklady (kurzové ztráty, úroky z úvěru, úroky ze směnek, poplatky bance a pojištění) převyšují finanční výnosy podniku (výnosové úroky, kurzové zisky).

V roce 2013 podniku vznikl záporný provozního a finanční výsledek hospodaření. Tato ztráta však byla pokryta kladným mimořádným výsledkem hospodaření, resp. mimořádnými výnosy. Mimořádný výnos ve výši 4 mil. Kč vznikl změnou odpis značky podniku.

Podnik dosáhl zisku více než 1,1 mil. Kč v roce 2014.

8.5. Finanční analýza nákladů

V této kapitole budou zhodnoceny náklady podniku pomocí horizontální a vertikální analýzy. Dále bude provedena analýza pomocí poměrových ukazatelů, konkrétně ukazatele nákladovosti, rentability nákladů a rentability tržeb.

8.5.1. Horizontální analýza

Následující analýza bude zaměřena na náklady podniku. V tabulce 9 vidíme vývoj nákladů za sledované období v absolutním vyjádření.

Tabulka 9: Horizontální analýza v absolutním vyjádření v tis. Kč

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Výkony | 4 087 | -2 611 | 2 610 | 183 |
| Výkonová spotřeba | 2 057 | -277 | 4 065 | -1 879 |
| Spotřeba materiálu a energií | 2 404 | -1 435 | 1 282 | -384 |
| Služby | -869 | 1 680 | 2 735 | -1 447 |
| Osobní náklady | -1 126 | -420 | 361 | -170 |
| Daně a poplatky | 3 | 9 | -8 | 3 |
| Odpisy DHM a DNM | -83 | 1 | -312 | -103 |
| Ostatní provozní náklady | -437 | 423 | -510 | -133 |
| Nákladové úroky | 234 | -368 | -158 | -30 |
| Ostatní finanční náklady | -135 | 1183 | -1 098 | -2 |

Zdroj: Výkaz zisku a ztrát z let 2011 - 2014 podniku INPRESS, a.s., vlastní zpracování.

Analyzovaný podnik je výrobním podnikem, proto se jeho výkonová spotřeba odvíjí hlavně od počtu zakázek v daném roce. V roce 2012 došlo k výraznému poklesu výkonů oproti předchozímu roku. A současně klesla i výkonová spotřeba, i když ne tak výrazně jako výkony. Tuto situaci si lze vysvětlit tím, že se zvýšila nutnost kooperací a současně podnik získal méně zakázek oproti předchozím obdobím.

Podnik se snaží automatizovat výrobu, tím lze vysvětlit pokles mzdových nákladů.

8.5.1. Vertikální analýza

Pomocí vertikální analýzy nákladů podniku zjistíme, jak se podílí jednotlivé náklady na výši celkových nákladů v daném roce.

Tabulka 10: Vertikální analýza nákladů za sledované období v %

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Výkonová spotřeba | 61,85 | 58,85 | 70,56 | 69,37 |
| Osobní náklady | 26,08 | 23,35 | 22,54 | 24,24 |
| Daně a poplatky | 0,13 | 0,17 | 0,12 | 0,15 |
| Odpisy DHM a DNM | 5,06 | 4,93 | 3,07 | 2,92 |
| Ostatní provozní náklady | 2,22 | 4,21 | 1,56 | 1,09 |
| Nákladové úroky | 3,45 | 1,58 | 0,73 | 0,66 |
| Ostatní finanční náklady | 1,20 | 6,91 | 1,42 | 1,57 |
| CELKEM | 100 | 100 | 100 | 100 |

Zdroj: Výkaz zisku a ztrát z let 2011 - 2014 podniku INPRESS, a.s., vlastní zpracování.

Z tabulky 10 je patrné, že největší podíl tvoří výkonová spotřeba (tj. spotřeba materiálu a energií a služby). Dále vidíme, že podíl výkonové spotřeby na celkových nákladech každoročně roste. Výkonová spotřeba je odvíjí od počtu zakázek v daném období.

Mzdové náklady jsou druhou nejvýznamnější položkou nákladů. Mzdové náklady tvoří průměrně 23% celkových nákladů podniku. Podnik se v posledních letech snažil více automatizovat výrobu a omezit lidskou práci. Počet zaměstnanců se ve sledovaném období pohybuje kolem 25 zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr. V případě přechodného růstu zakázek, podnik využívá zaměstnání osob na dohody konané mimo pracovní poměr.

8.5.3. Poměrová analýza ukazatelů

V této kapitole bude provedena analýza nákladů a výnosů v letech 2011 až 2014 pomocí poměrových ukazatelů - nákladovosti, rentability nákladů a rentability výnosů.

Tabulka 11: Náklady, výnosy a výsledek hospodaření po a před zdaněním v letech 2011 - 2014

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Náklady | 18 420 | 28 800 | 22 962 | 20 727 |
| Výnosy | 21 282 | 28 986 | 25 437 | 21 768 |
| VH před zdaněním | 1 738 | 186 | 2 475 | 1 120 |
| VH po zdanění | 1 343 | -72 | 2 475 | 1 022 |
| Nákladovost | 86,5 % | 99,4 % | 90,3 % | 95,2 % |
| Rentabilita nákladů | 9,4 % | 0,65 % | 10,8 % | 5,4 % |
| Rentabilita tržeb | 6,3 % | X | 9,7 % | 4,7 % |

Zdroj: Interní data firmy INPRESS, a.s., vlastní zpracování

Nákladovost

$$\text{nákladovost} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy}} \quad (1)$$

Z vývoje nákladovosti můžeme říct, že v podniku je vysoká nákladovost, která skoro vždy dosahuje téměř 100%.

Velký vliv na zvyšování nákladů mají zejména tyto faktory:

- vysoká konkurence v polygrafickém odvětví;
- nedostatečné využívání moderních technologií výrobních strojů.

Rentabilita nákladů

$$\text{rentabilita nákladů} = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{náklady}} \quad (2)$$

Ukazatel vyjadřuje, kolik nákladů musíme v podniku vynaložit, abychom dosáhly 1 Kč zisku. Ukazatel rentability nákladů také ukazuje, jaká část z 1 Kč „utopené“ v nákladech se podniku vrátí v podobě zisku.

Z provedené analýzy vyplývá, že v letech 2011 - 2014 vychází odlišná výše nákladů, které musí podnik vynaložit, aby dosáhl zisku 1 Kč.

V letech 2011 a 2013 muselo být vynaloženo zhruba 10 % nákladů k dosažení 1 Kč zisku. Avšak v roce 2012 to bylo pouze 0,65 %.

Rentabilita tržeb

$$\text{rentabilita tržeb} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (3)$$

Ukazatel rentability tržeb měří podíl čistého zisku, který připadá na 1 Kč tržeb. Pro správnou interpretaci ukazatele je třeba znát z dlouhodobého hlediska trend vývoje v daném podniku a hodnotu příslušného odvětví. Tento ukazatel je třeba hodnotit vždy ve vzájemných souvislostech. Je to proto, že nízká hodnota tohoto ukazatele je dosahována například v případě rychlého obratu zásob.

Vzhledem k tomu, že tržby dosahují podobné výše jako náklady podniku, výsledné hodnoty rentability v jednotlivých letech dosahují podobných hodnot jako v případě rentability nákladů.

8.5.4. Bilanční pravidlo

Vedle horizontální a vertikální analýzy může do analýzy absolutních ukazatelů zahrnout také bilanční pravidlo. Tato pravidlo představuje souhrn doporučení, které by měla vést k dosažení dlouhodobé finanční stability a rovnováhy podniku.

Bilanční pravidlo vyrovnání rizika

Pravidlo vyrovnání rizika sleduje poměr mezi vlastními a cizími zdroji. V ideálním případě by vlastní zdroje převyšovat cizí, v krajním případě by se měly sobě rovnat.

Tabulka 12: Bilanční pravidlo financování dlouhodobého majetku

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|--------|---------|--------|--------|
| Vlastní kapitál | 4 | -69 | 5 620 | 6 642 |
| Cizí kapitál | 25 996 | 11 727 | 9 434 | 8 138 |
| Poměr mezi vlastním a cizím kapitálem | 0,0001 | -0,0059 | 0,5957 | 0,8161 |

Zdroj: Rozvahy podniku INPRESS, a.s. za období 2011 - 2014, vlastní zpracování.

Z tabulky 12 je patrné, že podnik je financován převážně z cizího kapitálu. Cizí kapitál je tvořen hlavně závazky ke společníkům a dlouhodobých závazků z obchodních vztahů. V roce 2011 byl vlastní kapitál hodně nízký, v 2012 dokonce záporný. Tento stav byl způsobem neuhrazenými ztrátami z minulých let. V roce 2013 se zvýšil kapitálový fond, resp. vlastní kapitál díky vkladu společníka.

Financování podniku pouze z cizích zdrojů je pro podnik velice rizikové.

8.6. Kalkulace v podniku

V této kapitole bude popsána struktura zakázek v podniku, přístup ke stanovení podnikové marže, stanovování ceny zakázky pomocí kalkulací.

8.6.3. Popis struktury zakázek

Podnik INPRESS, a.s. se zabývá zakázkovou výrobou v oblasti polygrafie. Hlavní činností podniku je tisk různých druhů propagačních materiálů (prospektů, letáků, plakátů, brožur) a dále se podnik zabývá také tiskem knih, kalendářů apod.

8.6.4. Kalkulace nákladů

V podniku jsou zpravidla sestavovány pouze předběžné kalkulace. Výsledné kalkulace k jednotlivým zakázkám je sestavována spíše výjimečně.

V předběžné kalkulaci jsou uvedeny náklady na přímý materiál a přímé mzdy. K těmto přímým nákladům je přidána položka doprava, v případě, že si klient přeje zakázku dovést. Doprava zakázek si podnik zajišťuje více způsoby - vlastním automobilem/dodávkou nebo doručení zakázky přes Českou poštu či PPL. K těmto vyčísleným nákladům je přidána marže 5 - 40 % (dle velikosti zakázky), která slouží k úhradě fixních nákladů a dosažení zisku. K prodejní ceně se ještě připočte DPH ve výši 21 %.

Mezi fixní náklady podnik řadí pronájem výrobní haly, odpisy dlouhodobého hmotné a nehmotného majetku, leasingové splátky za stroje. Ročně fixní náklady činí zhruba 4 mil. Kč.

Pro sestavování kalkulací podnik nevyužívá žádný speciální program, kalkulace sestavuje pomocí programu Microsoft Office Excel.

Během výrobního procesu může k neočekávaným nákladům, které zvýší konečnou cenu zakázky. Vzhledem k tomu, že podnik zpravidla nesestavuje po dokončení zakázky výslednou kalkulaci, není snadné vyhodnotit, kde vznikla odchylka od předběžné kalkulace.

Odchytky vznikají zpravidla z těchto důvodů:

- chybné zaznamenání paramentů a požadavků zakázky,
- chyby zaměstnanců,
- použití nevhodného materiálu,
- vznik provozního prostoje – např. rozbitý stroj, výpadek elektrické energie,
- špatná údržba stroje,
- nedodržení technologických postupů.

Podnik se snaží vzniku odchylek předcházet (např. pravidelnou údržbou strojů, zdokonalováním technologických procesů, sledováním

kvality,...) a eliminovat odchylky. V případě chyb způsobených lidským faktorem/konkrétními zaměstnanci, je vyhodnocena odpovědnost jednotlivých zaměstnanců za vznik odchylky/chyby. Podnik má nastaven systém motivačních srážek z mezd zaměstnanců.

8.6.5. Stanovení marže

Podnik si nechává zpravidla 1x ročně zpracovat interní audit. Pomocí auditu podnik zjišťuje výši jednotlivých nákladů vznikajících při výrobě. Na základě výsledků auditu podnik stanovuje svoji marži.

Marže se počítá jako procentní podíl z přímých nákladů podniku. Výše marže se odvíjí od velikosti zakázky. U menších zakázek je marže vyšší (např. 40 %) a naopak u větších zakázek je marže nižší (např. 5 %). Průměrná výše marže v podniku se pohybuje kolem 15 %.

V praxi často dochází k situaci, že o danou zakázku soutěží více firem. Cenu je tedy nutné korigovat (většinou směrem dolů) s ohledem na předpokládané ceny konkurenčních firem. Pokud tato situace nastane, je nutné upravit výši marže.

U zakázkové výroby se občas podnik dostaneme do situace, kdy při podání cenové nabídky nejsou dané přesné parametry zakázky (např. množství v ks). Podnik se tam nucen stanovit kalkulaci, resp. na základě svých zkušeností či odhadu, který nemusí být vždy přesný.

Příklad kalkulace zakázky 1 - Leták

Prvním příkladem kalkulace konkrétní zakázky je kalkulace tisku letáku. V tom případě, se jedná o jednostranně potištěnou a prostě ořezanou tiskovinu. Tato tiskovina je vytisknuta v nákladu 20 000 ks.

Každé kalkulaci je přiložen přehled informací vztahující se ke konkrétní zakázce. Najdeme zde informaci o nákladu v kusech, šířku a výšku archu v mm, počet potiskovaných stran, počet listů, typ použitého materiálu (papíru), typ tiskového stroje, atd.

Tabulka 13: Podpůrné výpočty ke kalkulaci letáku

| Kalkulační položka | Počet v MJ | Cena/MJ | Cena celkem |
|--------------------|------------|---------|-------------|
| Materiál | 2 725 | 1,1923 | 3 249,07 |
| Montáž a kovolisty | 2 | 300 | 600 |
| Příprava tisku | 0,4 | 2 500 | 1 000 |
| Tisk | 20 000 | 0,1135 | 2270,83 |
| Ořez | 112,27 | 5,56 | 623,79 |
| Balení | 1 | 120 | 120 |
| Doprava | 0 | 0 | 0 |

Zdroj: Interní data podniku INPRESS, a.s., vlastní zpracování

Tabulka 14: Předběžná kalkulace letáku

| Kalkulační položka | Cena v Kč |
|--------------------------------|------------------|
| Materiál | 3249,07 |
| Montáž a kovolisty | 600,00 |
| Příprava tisku | 1000,00 |
| Tisk | 2270,83 |
| Ořez | 623,79 |
| Balení | 120,00 |
| Doprava | 0,00 |
| SKUTEČNÉ NÁKLADY CELKEM | 7 864,00 |
| MARŽE (15%) | 1 180,00 |
| CELKEM | 9 044,00 |
| DPH (21%) | 1 900,00 |
| KONEČNÁ CENA | 10 944,00 |

Zdroj: Interní data podniku INPRESS, a.s., vlastní zpracování

Konečná cena zakázky je **10 944 Kč**. Konečná cena obsahuje úplné vlastní náklady, marži a daň z přidané hodnoty ve výši 21%, je možné předložit zákazníkovi k proplacení.

Výpočet marže

Marže se vypočte jako rozdíl prodejní ceny a variabilních nákladů.

Prodejní cena na ks letáčku = $10\,944 / 20\,000 = 0,5472$ Kč/ks

Variabilní náklady na ks letáčku = $7\,864 / 20\,000 = 0,3932$ Kč/ks

Marže: $0,5472 - 0,3932 = 0,154$ Kč/ks

Výpočet příspěvku k tržbám

Příspěvek k tržbám se vypočte jako podíl marže a prodejní ceny.

Příspěvek k tržbám: $0,154/0,5472 = 0,2814 = 28,14 \%$

Příklad kalkulace zakázky 2 - Měsíčník V1

Druhým příkladem konkrétní zakázky je měsíčník, který má celkem 36 stran. Měsíčník bude vytištěn v nákladu 5 800 ks.

V tomto případě probíhá více podpůrných výpočtů, než se přistoupí k sestavení kalkulace. Vzhledem k tomu, že se jedná o složitější tiskový materiál. Je nutné spočítat vynaložené náklady na desky, laminaci, šití a vnitřní obsah měsíčníku.

Tabulka 15: Předběžná kalkulace Měsíčníku V1

| Kalkulační položka | Cena v Kč |
|--------------------------------|-------------------|
| Materiál obálka | 4 913,14 |
| Materiál vnitřek | 22 480,42 |
| Kovolisty a montáž | 7 700,00 |
| Příprava tisku | 12 820,00 |
| Tisk | 21 643,00 |
| Vazba V1 | 3 269,00 |
| Ořez | 2 026,24 |
| Balení | 870,00 |
| Doprava | 500,00 |
| SKUTEČNÉ NÁKLADY CELKEM | 76 221,79 |
| MARŽE (15%) | 11 433,26 |
| CELKEM | 87 655,05 |
| DPH (21%) | 18 407,50 |
| KONEČNÁ CENA | 106 062,55 |

Zdroj: Interní data podniku INPRESS, a.s., vlastní zpracování.

Konečná cena zakázky Měsíčník V1 v nákladu 5 800 Kč je stanovena dle kalkulace na **106 062,55 Kč**.

Výpočet marže

Marže se vypočte jako rozdíl prodejní ceny a variabilních nákladů.

Prodejní cena na ks letáčku = $106\,062,65 / 5\,800 = 18,28$ Kč/ks

Variabilní náklady na ks letáčku = $76\,221,79 / 5\,800 = 13,21$ Kč/ks

Marže: $18,28 - 13,21 = 5,07$ Kč/ks

Výpočet příspěvku k tržbám

Příspěvek k tržbám se vypočte jako podíl marže a prodejní ceny.

Příspěvek k tržbám: $5,07 / 18,28 = 0,2774 = 27,74$ %

9 ZHODNOCENÍ ŘÍZENÍ NÁKLADŮ A NÁVRHY MOŽNÉHO ZLEPŠENÍ

9.1. Zhodnocení řízení nákladů

Kalkulace představují základní informační poklad pro řízení nákladů jednotlivých výkonů, které mají význam při plánování a kontrole operativního řízení. Kalkulace také slouží jako podklad pro stanovení cen jednotlivých zakázek.

Společnost používá pro stanovení ceny především předběžnou kalkulaci. Výslednou kalkulaci sestavuje pouze zřídka. Z tohoto důvodu nelze přesně stanovit odchylky, které při výrobě vzniknout. V podniku je používána přírážková metoda sestavování kalkulací.

Z analýzy nákladovosti bylo zjištěno, že podnik má vysoký podíl nákladů k výnosům. Tato skutečnost může být způsobena tím, že podnik není schopný získat odpovídající zakázkovou náplň a nemůže tedy využívat zcela své kapacitní možnosti fixních aktiv.

Podnik by mohl více věnovat pozornost oblasti marketingu. Díky větší propagaci služeb, které podnik nabízí, může získat nové zakázky a zvýšit tak svou zakázkovou náplň.

9.2. Návrhy možného zlepšení

V této kapitole bude nastíněno několik možných návrhů zlepšení, které by podniku mohly v budoucnu přinést určitou úsporu nákladů.

9.2.1. Změna kalkulačního vzorce

Podnik člení své náklady pouze druhově. Pro sestavení návrhu nového kalkulačního vzorce a lepší zjišťování případných odchylek bylo vhodnější účelové členění nákladů.

V první fázi je nutné na základě podnikové evidence a analýzy jednotlivých položek tyto náklady roztrždit z hlediska kalkulace na jednotlivé položky kalkulačního vzorce podle účelového členění. Protože

se v podniku tyto náklady nikdy podrobně nečlenily, byla jejich alokace velice náročná. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní podnik, kde největší část nákladů tvoří výkonová spotřeba a podnik nerozlišuje náklady na přímé a režijní, rozhodla jsem se rozpočítat náklady v poměru 70 % přímé náklady a 30 % nepřímé náklady. Přímé náklady mají přímý vztah k dané zakázce, nepřímé náklady slouží k zajištění fungování podniku.

Tabulka 16: Účelové členění nákladů v roce 2014

| Účelový náklad | | Kč |
|-----------------------|--|------------------|
| Přímý materiál | | 7 239 505 |
| Přímé mzdy | | 2 272 850 |
| Výrobní režie | CELKEM | 7 205 412 |
| | Ochranné pomůcky | 50 062 |
| | Ostatní režie | 64 570 |
| | Spotřeba PHM | 67 200 |
| | Spotřeba energie | 331 800 |
| | Opravy strojů | 216 000 |
| | Nájemné haly | 868 035 |
| | Odpisy | 364 000 |
| | Leasing | 2 153 622 |
| | Kooperace | 3 073 067 |
| | Technické služby | 16 876 |
| Správní režie | CELKEM | 1 795 436 |
| | Kancelářské potřeby | 39 000 |
| | Režijní materiál | 50 063 |
| | Spotřeba PHM | 163 800 |
| | Spotřeba energie | 141 750 |
| | Cestovné | 11 245 |
| | Poštovné | 8 656 |
| | Náklady na reprezentaci | 23 643 |
| | Nájemné | 135 630 |
| | Telekomunikace | 71 141 |
| | Mzdy nepřímé | 857 405 |
| | Poradenské služby (právní, účetní, daňové) | 183 500 |
| | Placené úroky | 93 155 |
| | Kurzové ztráty | 16 448 |
| Odbytová režie | CELKEM | 684 315 |
| | Reklama a propagace | 94 700 |
| | Dopravné | 569 419 |
| | Poštovné | 20 196 |

Zdroj: Interní data firmy INPRESS, a.s., vlastní zpracování.

V případě, že by podnik sestavoval kalkulace přírážkovou metodou, je nutné si zvolit způsob, jak alokovat vzniklé náklady na jednotlivé zakázky. Stanovení vhodné rozvrhové základny.

Pro **výrobní režii** bude zvolena jako rozvrhová základna přímý materiál.

$$7\,205\,412 / 7\,239\,505 = 0,995 * 100 = \mathbf{99,5\%}$$

Zde činí přírůžka 99,5 %

U **správní režie** je použita jako celkové přímé náklady. Zde činí přírůžka 18,8 %.

$$1\,795\,436 / (7\,239\,505 + 2\,272\,850) = 0,188 * 100 = \mathbf{18,8\%}$$

Pro **odbytovou režii** bude zvolena rozvrhová základna tržby. Tato přírůžka činí 2,8 %.

$$684\,315 / 24\,628\,743 = 0,0277 * 100 = \mathbf{2,8\%}$$

Poslední fází je sestavení kalkulačního vzorce.

KALKULAČNÍ VZOREC

Přímý materiál

Přímé mzdy

Výrobní režie (stanovená procentem k přímým mzdám)

Vlastní náklady výroby

Správní režie (stanovená procentem k celkovým přímým nákladům)

Vlastní náklady výkonů

Odbytová režie (stanovená procentem k celkovým tržbám)

Úplné vlastní náklady výkonu

Zisk (stanovený procentem)

Minimální prodejní cena

9.2.2. Zřízení odpovědnostních středisek

Dalším návrhem je tvorba středisek v podniku INPRESS, a.s., která dosud v podniku nejsou vytvořena.

Vzhledem k povaze nákladů a výnosů by bylo vhodné vytvořit tři střediska - obchodní, výrobní a režijní středisko.

Obchodní středisko je považováno za výnosové středisko. Cílem obchodního střediska je generovat zisk s co nejnižšími náklady.

Výrobní středisko, jehož hlavní náplní je výroba tiskovin (letáků, prospektů, knih, brožur, ...), které jsou následně dopravovány zákazníkům.

Režijní středisko lze považovat spíše za nákladové středisko, popřípadě výdajové středisko. Nákladová střediska mají převahu nákladů nad výnosy.

Tabulka 17: Rozdělení činností v podniku do středisek

| Činnost | Středisko |
|----------------------------------|-----------|
| Tiskárna | Výrobní |
| Technologie | Režijní |
| Obchodní oddělení | Obchodní |
| Sekretariát | Režijní |
| Kalkulace | Režijní |
| Ekonomické a personální oddělení | Režijní |
| Marketing | Režijní |
| Sklad, expedice | Obchodní |
| Kompletace | Výrobní |
| Vedení společnosti | Režijní |
| Režie | Režijní |
| Technologická příprava | Výroba |
| Řízení kvality | Režijní |
| Zahraniční obchod | Obchodní |

Zdroj: vlastní návrh a zpracování

10 ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce na téma „Řízení nákladů v podniku“ je analýza řízení nákladů ve vybraném podniku a návrhy možných opatření na zefektivnění stávajícího modelu řízení nákladů v tomto podniku.

V této diplomové práci je zanalyzován systém řízení nákladů v českobudějovickém podniku INPRESS, a.s. v letech 2011 - 2014. Výchozím podkladem pro zpracování této diplomové práce byla odborná literatura, která se zabývá náklady a jejich řízením.

Pro analýzu řízení nákladů v podniku INPRESS, a.s. byly výchozími dokumenty účetní výkazy podniku - Rozvaha, Výkaz zisku a ztrát a Příloha za sledované roky, vnitřní účetní směrnice a další interní data a dokumenty podniku.

V praktické části této diplomové práce byla provedena globální analýza podniku. Analýzy byly zaměřeny na výnosy, výsledky hospodaření, ale největší pozornost byla věnována analýze nákladů. Náklady podniku byly podrobeny horizontální a vertikální analýze. Bylo zjištěno, že největší část nákladů tvoří výkonová spotřeba, tedy spotřeba materiálu, energií a služeb. Druhou největší položku tvoří mzdové náklady. Proto si myslím, že právě na tyto náklady by se měl podnik více zaměřit. U spotřeby materiálu je nutné zamezit plýtvání a dohlížet na dodržování norem spotřeby. K překročení norem dochází např. chybným nastavením stroje, nedodržování péče stroj, použití nevhodného materiálu (papíru). U mzdových nákladů je, podle mého názoru, důležitá motivace pracovníků a tím související produktivita práce. Ta je důležitá pro celý podnik. Čím více jsou pracovníci motivovaní, tím má podnik vyšší produktivitu práce. Hlavním motivem výrobních pracovníků je peněžitá složka - prémie.

Dále byla provedena analýza poměrových ukazatelů nákladovosti, rentability tržeb a rentability nákladů. Provedené analýzy nákladovosti vplynulo, že podnik má téměř 100 % nákladovost v jednotlivých letech.

To může být způsobené velkou konkurencí v polygrafickém odvětví nebo nedostatečným využíváním moderních technologií výrobních strojů.

Z výsledků provedených analýz lze konstatovat, že podnik je po finanční stránce zdravý. Podnik působí na trhu 25 let a během této doby nebyl nikdy dlouhodobě ve ztrátě a obvykle dosahoval přiměřeného zisku.

Vzhledem k tomu, že podnik nevlastní informační systém, který by poskytoval podrobnější informace k nákladům, nelze provést podrobnější analýzy nákladů. Dalším problémem, který byl zjištěn během prováděné analýzy, je skutečnost, že podnik sestavuje zpravidla pouze předběžné kalkulace a ve výjimečných případech výsledné kalkulace. Z tohoto důvodu nelze provést analýzu odchylek a jejich vyhodnocení a nalezení příčin jejich vznik. Během konzultací s pracovníkem zodpovědným za výrobní proces bylo zjištěno, že zpravidla v podniku vědí, kde a z jakého důvodu odchylka vznikla.

Dále je nutné zvážit možnost nákupu informačního systému, které by podniku poskytl podrobnější informace, na základě nich podnik lépe získá informace o vzniklých odchylkách. Po vyhodnocení odchylek může nastavit opatření, které zamezí či omezí jejich vznik.

V konečné fázi bylo navrženo několik opatření, které by měly vést k zefektivnění současného systému řízení nákladů. Mezi hlavní návrhy zlepšení patří zavedení odpovědnostních středisek, kdy by podnik přiřazoval náklady a výnosy střediskům, který mají odpovědnost za vznik daného nákladů, popř. výnosů. Druhým návrhem je změna kalkulačního vzorce. Oba tyto návrhy by měly vést k lepšímu přiřazování nákladů.

Dnes se často na trhu setkáváme se situací, kdy podnik musí ceny poskytovaných služeb přizpůsobit konkurenčním cenám. Dochází tak ke snížení podnikem stanovené marže. Podnik by však měl mít marži správně propočítanou, aby věděl, jaké jsou hranice, kam až může podnik se snížením marže klesnout, aby se podniku ještě vyplatilo provést zakázku.

Literární rešerše této diplomové práce poskytuje ucelený přehled věnující se tématu řízení nákladů a dále upozorňuje na úskalí, která souvisí s řízením nákladů.

Největší přínos této diplomové práce v teoretické i praktické úrovni je pro podnik INPRESS, a.s., protože byla provedena analýza řízení nákladů a byly objeveny nedostatky, na které bylo upozorněno. Dále byly navrženy opatření, které by měly současný systém zefektivnit a přinést úsporu nákladů.

11 SUMMARY

The aim of this thesis is analysis the management costs of the chosen enterprise and suggestion of possible measures to streamline the existing model of management in enterprise.

Cost management is key's affairs of every enterprise, regardless of the industry in which enterprise operates. Cost management is composed of different methods and approaches. In market conditions it's important to have perfect information about costs. Companies try to find an effective system of cost control which they can be better able to withstand the pressures competitive but also improve their own effectiveness.

The basis for cost control is evidence of individual costs. Their assignment to individual performance and use of information for planning and operational and tactical management.

The important role in cost management play calculation. Calculation should bring the most accurate information about the production of enterprise.

The thesis is divided into two main parts - theoretical and practical. Theoretical part is paid to cost and their classification, cost management and calculations. The practical part is analyzed specific enterprise in the years 2011 - 2014.

Keywords

Costs

Cost management

Revenues

Profit

Accounting

Calculations

12 PŘEHLED POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. Čechová, A. (2009). *Manažerské účetnictví*. Brno: Computer Press
2. Doyle, D. P. (2006). *Strategické řízení nákladů: Cost kontrol, a strategic guide*. (1. české vydání). Praha: ASPI
3. Drury, C. (2008). *Management and Cost accounting*. 7th Reed. London: Cengage Learning.
4. Dvořáková, L., Červený J. (2003). *Úloha manažerského účetnictví při řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti podnikových procesů*. Plzeň: NAVA
5. Fibíková, J., L. Šoljaková, a J. Wagner (2007). *Nákladové a manažerské účetnictví*. Praha: ASPI
6. Fibíková, J., L. Šoljaková, J. Wagner. (2015). *Manažerské účetnictví*. Praha: Wolters Kluwer
7. Chalupa, R., Kadlec, J., Pilátová, J., Procházková, D., Sedlák, R., Skálová, J. a Vlach, P. (2010). *Abeceda pro podnikatele*. Praha: ANAG
8. Kovanicová, D. (2009). *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 4. aktualizované vydání. Praha: Bova polygon
9. Král, B. & kol., (2010). *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání. Praha: Management press
10. Král, B., Holinská, E., Musterková, J. a Pospíšilová, M., (1998) *Nákladové účetnictví*, Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze
11. Landa, M., Polák, M. (2008). *Ekonomické řízení podniku*. Brno: Computer Press
12. Lang, H. (2005) *Manažerské účetnictví: Teorie a praxe*. Praha: C. H. BECK
13. Lazar, J. (2012). *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada Publishing
14. Macík, K., (1999). *Kalkulace nákladů – Základ podnikového controllingu*. Ostrava: Montanex

15. Moisello, A. M. (2012) *Cost Measurement and Cost Management in Target Costing*, Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, roč. 21, č. 1
16. Petřík, T. (2009). *Ekonomické a finanční řízení firmy: Manažerské účetnictví v praxi*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing
17. Popesko, B., (2009). *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada Publishing
18. Ryneš, P. (2015). *Podvojně účetnictví a účetní závěrka 2015*. Praha: ANAG
19. Soukupová, J., Hořejší, B., Macáková, L., Soukup J. (2011). *Mikroekonomie*. 5. aktualizované vydání. Praha: Management press
20. Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing
21. Šoljaková, L. (2009). *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. Praha: Management press
22. Šoljaková, L., Houska, M. (2003). *Manažerské účetnictví: oficiální terminologie = Management accounting : official terminology*. 1. vydání. Praha: ASPI
23. Valicová, A. (2011) *Nákladové účetnictví – pro prezenční studium*. Opava: Slezská univerzita v Opavě
24. Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů
25. Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb., ve znění pozdějších předpisů

Ostatní zdroje

Účetní výkazy podniku INPRESS, a.s.

Vnitřní účetní směrnice podniku INPRESS, a.s.

Účetní osnova podniku INPRESS, a.s.

Kalkulace letáku a měsíčníku V1

Ostatní interní data

www.inpress.cz

Seznam schémat, tabulek a grafů

1. Seznam schémat

Schéma 1 Členění nákladů podle základních rozhodovacích úloh

Schéma 2 Kalkulační systém

2. Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled výnosů, nákladů a VH za období 2011 - 2014

Tabulka 2 Přehled majetku a zdrojů období 2011 - 2014

Tabulka 3 Analytické členění účtu 501 – Spotřeba materiál

Tabulka 4 Analytické členění účtu 502 – Spotřeba energie

Tabulka 5: Analytické členění účtu 518 – Ostatní služby

Tabulka 6: Analytické členění účtu 521 - Mzdové náklady

Tabulka 7: Druhově členěné náklady v letech 2011 - 2014

Tabulka 8: Vývoj jednotlivých výsledků hospodaření

Tabulka 9: Horizontální analýza v absolutním vyjádření v tis. Kč

Tabulka 10: Vertikální analýza nákladů za sledované období v %

Tabulka 11: Náklady, výnosy a výsledek hospodaření po a před zdaněním v letech 2011 - 2014

Tabulka 12: Bilanční pravidlo financování dlouhodobého majetku

Tabulka 13: Podpůrné výpočty ke kalkulaci letáku

Tabulka 14: Předběžná kalkulace letáku

Tabulka 15: Předběžná kalkulace Měsíčníku V1

Tabulka 16: Účelové členění nákladů v roce 2014

Tabulka 17: Rozdělení činností v podniku do středisek

3. Seznam grafů

Graf 1: Struktura nákladů v podniku INPRESS, a.s.

Graf 2: Vývoj nákladů, výnosů a VH před zdaněním

4. Seznam zkratk

VH - výsledek hospodaření

HPP - hlavní pracovní poměr

DPP - dohoda o provedení práce

DPČ - dohoda o provedení činnosti

5. Seznam příloh

Výkaz zisku a ztrát za rok 2011

Výkaz zisku a ztrát za rok 2012

Výkaz zisku a ztrát za rok 2013

Výkaz zisku a ztrát za rok 2014

Organizační struktura podniku

Postup činností při příjmu objednávky

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v druhovém členění
ke dni 31. 03. 2011

jednotky: 1000 Kč

| Rok | Měsíc | IČ |
|------|-------|----------|
| 2011 | 03 | 26020360 |

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

INPRESS

a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání (lišit se od bydliště)

Husova 65

České Budějovice

370 05

| Označ. | VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY | číslo řádku | Skutečnost v běžném účetním období | |
|---------|---|-------------|------------------------------------|---------|
| | | | sledovaném | minulém |
| a | b | | 1 | 2 |
| I. | Tržby za prodej zboží | 01 | | |
| A. | Náklady vynaložené na prodané zboží | 02 | | |
| + | Obchodní marže | 03 | | |
| II. | Výkony | 04 | +20 535 | +16 448 |
| II. 1. | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 05 | +21 139 | +15 732 |
| II. 2. | Změna stavu zásob vlastní činnosti | 06 | - 604 | + 716 |
| II. 3. | Aktivace | 07 | | |
| II. 4. | | 07a | | |
| B. | Výkonová spotřeba | 08 | +11 892 | +10 357 |
| B. 1. | Spotřeba materiálu a energie | 09 | +7 577 | +5 173 |
| B. 2. | Služby | 10 | +4 315 | +5 184 |
| B. 3. | | 10a | | |
| + | Přidaná hodnota | 11 | +8 643 | +6 091 |
| C. | Osobní náklady součet | 12 | +5 235 | +6 361 |
| C. 1. | Mzdové náklady | 13 | +4 106 | +5 015 |
| C. 2. | Odměny členům orgánů společnosti a družstva | 14 | | |
| C. 3. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 15 | +1 118 | +1 337 |
| C. 4. | Sociální náklady | 16 | +11 | +9 |
| C. 5. | | 16a | | |
| D. | Daně a poplatky | 17 | +26 | +23 |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 18 | +1 016 | +1 099 |
| III. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu | 19 | + 624 | + 247 |
| III. 1. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku | 20 | | |
| III. 2. | Tržby z prodeje materiálu | 21 | + 624 | + 247 |
| III. 3. | | 21a | | |
| F. | Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu | 22 | | |
| F. 1. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | 23 | | |
| F. 2. | Prodaný materiál | 24 | | |
| F. 3. | | 24a | | |
| G. | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období | 25 | | |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 26 | +87 | +5 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 27 | + 446 | + 883 |
| V. | Převod provozních výnosů | 28 | | |
| I. | Převod provozních nákladů | 29 | | |
| * | Provozní výsledek hospodaření | 30 | +2 631 | -2 023 |

| Označ. | VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY | číslo řádku | Skutečnost v běžném účetním období | |
|---------|---|-------------|------------------------------------|---------|
| | | | sledovaném | minulém |
| a | b | | 1 | 2 |
| VI. | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů | 31 | | |
| J. | Prodané cenné papíry a podíly | 32 | | |
| VII. | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku | 33 | | |
| VII. 1. | Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách podílovými svěrem | 34 | | |
| VII. 2. | Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů | 35 | | |
| VII. 3. | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | 36 | | |
| VII. 4. | | 36a | | |
| VIII. | Výnosy z krátkodobého finančního majetku | 37 | | |
| K. | Náklady z finančního majetku | 38 | | |
| IX. | Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů | 39 | | |
| L. | Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů | 40 | | |
| M. | Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti | 41 | | |
| X. | Výnosové úroky | 42 | | |
| N. | Nákladové úroky | 43 | + 693 | + 459 |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 44 | +41 | + 251 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 45 | + 241 | + 376 |
| XII. | Převod finančních výnosů | 46 | | |
| P. | Převod finančních nákladů | 47 | | |
| * | Finanční výsledek hospodaření | 48 | - 893 | - 584 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost | 49 | + 395 | |
| Q. 1. | - splatná | 50 | + 395 | |
| Q. 2. | - odložená | 51 | | |
| Q. 3. | | 51a | | |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost | 52 | +1 343 | -2 607 |
| XIII. | Mimořádné výnosy | 53 | | |
| R. | Mimořádné náklady | 54 | | |
| S. | Daň z příjmů z mimořádné činnosti | 55 | | |
| S. 1. | - splatná | 56 | | |
| S. 2. | - odložená | 57 | | |
| S. 3. | | 57a | | |
| * | Mimořádný výsledek hospodaření | 58 | | |
| T. | Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) | 59 | | |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) | 60 | +1 343 | -2 607 |
| **** | Výsledek hospodaření před zdaněním | 61 | +1 738 | -2 607 |

| | | |
|--|---|--|
| Sestaveno dne: 0 8 . 0 7 . 2 0 1 1 | | Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou |
| Právní forma účetní jednotky akciová společnost | Předmět podnikání polygrafická výroba zprostředkovatelská činnost | Pozn.: |

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 509/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v druhovém členění
ke dni 31. 12. 2012

jednotky: 1000 Kč

| Rok | Měsíc | IČ |
|------|-------|----------|
| 2012 | 03 | 26020360 |

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

INPRESS

a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Husova 65

České Budějovice

370 05

| Označ. | VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY | číslo řádku | Skutečnost v běžném účetním období | |
|---------|--|-------------|------------------------------------|---------|
| | | | sledovaném | minulém |
| a | b | | 1 | 2 |
| I. | Tržby za prodej zboží | 01 | | |
| A. | Náklady vynaložené na prodané zboží | 02 | | |
| + | Obchodní marže | 03 | | |
| II. | Výkony | 04 | 18 303 | 20 914 |
| II. 1. | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 05 | 17 747 | 21 139 |
| II. 2. | Změna stavu zásob vlastní činnosti | 06 | 556 | - 225 |
| II. 3. | Aktivace | 07 | | |
| II. 4. | | 07a | | |
| B. | Výkonová spotřeba | 08 | 12 137 | 12 414 |
| B. 1. | Spotřeba materiálu a energie | 09 | 6 142 | 8 099 |
| B. 2. | Služby | 10 | 5 995 | 4 315 |
| B. 3. | | 10a | | |
| + | Přidaná hodnota | 11 | 6 166 | 8 500 |
| C. | Osobní náklady součet | 12 | 4 815 | 5 235 |
| C. 1. | Mzdové náklady | 13 | 3 737 | 4 106 |
| C. 2. | Odměny členům orgánů společnosti a družstva | 14 | | |
| C. 3. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 15 | 1 066 | 1 118 |
| C. 4. | Sociální náklady | 16 | 12 | 11 |
| C. 5. | | 16a | | |
| D. | Daně a poplatky | 17 | 35 | 26 |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 18 | 1 017 | 1 016 |
| III. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu | 19 | 8 307 | 624 |
| III. 1. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku | 20 | 8 178 | |
| III. 2. | Tržby z prodeje materiálu | 21 | 129 | 624 |
| III. 3. | | 21a | | |
| F. | Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu | 22 | 8 178 | |
| F. 1. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | 23 | 8 178 | |
| F. 2. | Prodaný materiál | 24 | | |
| F. 3. | | 24a | | |
| G. | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přítlačných období | 25 | | |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 26 | 1 175 | 87 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 27 | 869 | 303 |
| V. | Převod provozních výnosů | 28 | | |
| I. | Převod provozních nákladů | 29 | | |
| * | Provozní výsledek hospodaření | 30 | 734 | 2 631 |

| Označ. | VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY | číslo řádku | Skutečnost v běžném účetním období | |
|---------|--|-------------|------------------------------------|---------|
| | | | sledovaném | minulém |
| a | b | | 1 | 2 |
| VI. | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů | 31 | | |
| J. | Prodané cenné papíry a podíly | 32 | | |
| VII. | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku | 33 | | |
| VII. 1. | Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | 34 | | |
| VII. 2. | Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů | 35 | | |
| VII. 3. | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | 36 | | |
| VII. 4. | | 36a | | |
| VIII. | Výnosy z krátkodobého finančního majetku | 37 | | |
| K. | Náklady z finančního majetku | 38 | | |
| IX. | Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů | 39 | | |
| L. | Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů | 40 | | |
| M. | Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti | 41 | | |
| X. | Výnosové úroky | 42 | | |
| N. | Nákladové úroky | 43 | 325 | 693 |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 44 | 1 201 | 41 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 45 | 1 424 | 241 |
| XII. | Převod finančních výnosů | 46 | | |
| P. | Převod finančních nákladů | 47 | | |
| * | Finanční výsledek hospodaření | 48 | - 548 | - 893 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost | 49 | 258 | 395 |
| Q. 1. | - splatná | 50 | 258 | 395 |
| Q. 2. | - odložená | 51 | | |
| Q. 3. | | 51a | | |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost | 52 | -72 | 1 343 |
| XIII. | Mimořádné výnosy | 53 | | |
| R. | Mimořádné náklady | 54 | | |
| S. | Daň z příjmů z mimořádné činnosti | 55 | | |
| S. 1. | - splatná | 56 | | |
| S. 2. | - odložená | 57 | | |
| S. 3. | | 57a | | |
| * | Mimořádný výsledek hospodaření | 58 | | |
| T. | Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) | 59 | | |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) | 60 | -72 | 1 343 |
| **** | Výsledek hospodaření před zdaněním | 61 | 186 | 1 738 |

| | | |
|--|---|--|
| Sestaveno dne: 0 2 . 1 1 . 2 0 1 2 | | Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, které je účetní jednotkou |
| Právní forma účetní jednotky akciová společnost | Předmět podnikání polygrafická výroba zprostředkovatelská činnost | Pozn.: |

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění

ke dni 31. 03. 2013
jednotky: 1000 Kč

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

INPRESS a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Žerotinova 554/5
České Budějovice
370 04

| Rok | Měsíc | IČ |
|------|-------|----------|
| 2013 | 03 | 26020360 |

| Označ. | VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY | číslo řádku | Skutečnost v běžném účetním období | |
|---------|--|-------------|------------------------------------|---------|
| | | | sledovaném | minulém |
| a | b | | 1 | 2 |
| I. | Tržby za prodej zboží | 01 | | |
| A. | Náklady vynaložené na prodané zboží | 02 | | |
| + | Obchodní marže | 03 | | |
| II. | Výkony | 04 | 20 913 | 18 303 |
| II. 1. | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb | 05 | 20 753 | 17 747 |
| II. 2. | Změna stavu zásob vlastní činnosti | 06 | 160 | 556 |
| II. 3. | Aktivace | 07 | | |
| II. 4. | | 07a | | |
| B. | Výkonová spotřeba | 08 | 16 202 | 12 137 |
| B. 1. | Spotřeba materiálu a energie | 09 | 7 472 | 6 142 |
| B. 2. | Služby | 10 | 8 730 | 5 995 |
| B. 3. | | 10a | | |
| + | Přidaná hodnota | 11 | 4 711 | 6 166 |
| C. | Osobní náklady součet | 12 | 5 176 | 4 815 |
| C. 1. | Mzdové náklady | 13 | 3 689 | 3 737 |
| C. 2. | Odměny členům orgánů společnosti a družstva | 14 | 300 | |
| C. 3. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění | 15 | 1 175 | 1 066 |
| C. 4. | Sociální náklady | 16 | 12 | 12 |
| C. 5. | | 16a | | |
| D. | Daně a poplatky | 17 | 27 | 35 |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku | 18 | 705 | 1 017 |
| III. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu | 19 | 181 | 8 307 |
| III. 1. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku | 20 | | 8 178 |
| III. 2. | Tržby z prodeje materiálu | 21 | 181 | 129 |
| III. 3. | | 21a | | |
| F. | Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu | 22 | | 8 178 |
| F. 1. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku | 23 | | 8 178 |
| F. 2. | Prodaný materiál | 24 | | |
| F. 3. | | 24a | | |
| G. | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přitěžích období | 25 | | |
| IV. | Ostatní provozní výnosy | 26 | 176 | 1 175 |
| H. | Ostatní provozní náklady | 27 | 359 | 869 |
| V. | Převod provozních výnosů | 28 | | |
| I. | Převod provozních nákladů | 29 | | |
| * | Provozní výsledek hospodaření | 30 | -1 199 | 734 |

| Označ. | VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY | číslo řádku | Skutečnost v běžném účetním období | |
|---------|--|-------------|------------------------------------|---------|
| | | | sledovaném | minulém |
| a | b | | 1 | 2 |
| VI. | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů | 31 | | |
| J. | Prodané cenné papíry a podíly | 32 | | |
| VII. | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku | 33 | | |
| VII. 1. | Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem | 34 | | |
| VII. 2. | Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů | 35 | | |
| VII. 3. | Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku | 36 | | |
| VII. 4. | | 36a | | |
| VIII. | Výnosy z krátkodobého finančního majetku | 37 | | |
| K. | Náklady z finančního majetku | 38 | | |
| IX. | Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů | 39 | | |
| L. | Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů | 40 | | |
| M. | Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti | 41 | | |
| X. | Výnosové úroky | 42 | | |
| N. | Nákladové úroky | 43 | 167 | 325 |
| XI. | Ostatní finanční výnosy | 44 | 105 | 1 201 |
| O. | Ostatní finanční náklady | 45 | 326 | 1 424 |
| XII. | Převod finančních výnosů | 46 | | |
| P. | Převod finančních nákladů | 47 | | |
| * | Finanční výsledek hospodaření | 48 | -388 | -548 |
| Q. | Daň z příjmů za běžnou činnost | 49 | | 258 |
| Q. 1. | - splatná | 50 | | 258 |
| Q. 2. | - odložená | 51 | | |
| Q. 3. | | 51a | | |
| ** | Výsledek hospodaření za běžnou činnost | 52 | -1 587 | -72 |
| XIII. | Mimořádné výnosy | 53 | 4 062 | |
| R. | Mimořádné náklady | 54 | | |
| S. | Daň z příjmů z mimořádné činnosti | 55 | | |
| S. 1. | - splatná | 56 | | |
| S. 2. | - odložená | 57 | | |
| S. 3. | | 57a | | |
| * | Mimořádný výsledek hospodaření | 58 | 4 062 | |
| T. | Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-) | 59 | | |
| *** | Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) | 60 | 2 475 | -72 |
| **** | Výsledek hospodaření před zdaněním | 61 | 2 475 | 186 |

| | | |
|--|---|--|
| Sestaveno dne: 1 1 . 0 6 . 2 0 1 3 | | Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou |
| Právní forma účetní jednotky akciová společnost | Předmět podnikání polygrafická výroba zprostředkovatelská činnost | Pozn.: |

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Výkazy byly jako součást přiznání
podány elektronicky
dne: 30.9.2014
Podací číslo: 1073915812
Heslo zjištění stavu: 7aeaf472
Stav podání: podáno

otisk podacího razítka

K 3 1 0 3 2 0 1 4

Od: 1.4.2013 Do: 31.3.2014

v tisících Kč

IČ 2 6 0 2 0 3 6 0

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

INPRESS a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání, lišit se od bydliště

Žerotínova 554/5
České Budějovice
370 04

| Označ. | VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY | Číslo řádku | Skutečnost v účetním období | |
|--------|---|-------------|-----------------------------|---------|
| | | | sledovaném | minulém |
| I. | Tržby za prodej zboží účty 604 | 001 | | |
| A. | Náklady vynaložené na prodané zboží účty 504 | 002 | | |
| + | Obchodní marže I.-A. | 003 | | |
| II. | Výkony II.1+II.2.+II.3.+III.x. | 004 | +21 096 | +20 913 |
| II.1. | Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb účty 601, 602 | 005 | +21 244 | +20 753 |
| II.2. | Změna stavu zásob vlastní činnosti účty 611, 612, 613, 614 | 006 | -148 | +160 |
| II.3. | Aktivace účty 621, 622, 623, 624 | 007 | | |
| B. | Výkonová spotřeba B.1.+...+B.x. | 008 | +14 323 | +16 202 |
| B.1. | Spotřeba materiálu a energie účty 501, 502, 503 | 009 | +7 040 | +7 472 |
| B.2. | Služby účty 511, 512, 513, 518 | 010 | +7 283 | +8 730 |
| + | Přidaná hodnota I.-A.-II.-B. | 011 | +6 773 | +4 711 |
| C. | Osobní náklady součet C.1.+...+C.x. | 012 | +5 006 | +5 176 |
| C.1. | Mzdové náklady účty 521, 522 | 013 | +3 455 | +3 689 |
| C.2. | Odměny členům orgánů společností a družstva účty 523 | 014 | +300 | +300 |
| C.3. | Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění účty 524, 525, 526 | 015 | +1 195 | +1 175 |
| C.4. | Sociální náklady účty 527, 528 | 016 | +56 | +12 |
| D. | Daně a poplatky účty 531, 532, 538 | 017 | +30 | +27 |
| E. | Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku účty 551, 557 | 018 | +602 | +705 |
| III. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu III.1.+...+III.x. | 019 | +215 | +181 |
| III.1. | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku účty 641 | 020 | | |
| III.2. | Tržby z prodeje materiálu účty 642 | 021 | +215 | +181 |
| F. | Zůstatková cena prod. dlouhodobého majetku a materiálu F.1.+...+F.x. | 022 | | |
| F.1. | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku účty 541 | 023 | | |
| F.2. | Prodaný materiál účty 542 | 024 | | |
| G. | Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přičtených období účty 550, 551, 552, 553, 554, 555, 556, 557, 558, 559 | 025 | | |
| IV. | Ostatní provozní výnosy účty 644, 646, 648 | 026 | +305 | +176 |
| H. | Ostatní provozní náklady účty 543, 544, 545, 546, 548, 549 | 027 | +226 | +359 |
| V. | Převod provozních výnosů účty (-)697 | 028 | | |
| I. | Převod provozních nákladů účty (-)597 | 029 | | |
| * | * Provozní výsledek hospodaření Přidaná hodnota+III.+IV.+V.-C.-D.-E.-F.-G.-H-I | 030 | +1 429 | -1 199 |
| VI. | Tržby z prodeje cenných papírů a podílů | 031 | | |
| J. | J. Prodané cenné papíry a podíly účty 661 účty 561 | 032 | | |
| VII. | Výnosy z dlouhodobého finančního majetku VII.1.+...+VII.x. | 033 | | |
| VII.1. | Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem účty 665A0 | 034 | | |
| VII.2. | Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů účty 665A0 | 035 | | |

Postup činností od příjmu objednávky

Každá zakázka v podniku prochází jednotlivými fázemi. První fází je příjem objednávky obchodním oddělením podniku, dále následuje grafický návrh tiskoviny, tvorba cenové nabídky, zajištění materiálu, výrobní proces, kontrola, expedice a balení.

1) Příjem objednávky obchodním oddělením

- Zjištění základních informací a parametrů objednávky od klienta. Např. množství, barevnost, termín dodání, technické parametry,...

2) Zaznamenání objednávky do systému

- Tato činnost je v kompetenci obchodního oddělení firmy.

3) Grafický návrh

- Zajišťují externí grafici.

4) Cenová nabídka, objednávka (smlouva)

- Návrh ceny, možnost poskytnutí slev, prodloužení termínu splatnosti, konkretizace zakázky.

5) Zajištění materiálu

- Při menší a standardní zakázce je využit materiál z provozního skladu firmy.
- Při velké či nestandardní zakázce je nutné vybrat vhodného dodavatele materiálu (papíru a barev). Vyjednávání o ceně a množství dodaného materiálu.

6) Technická zpráva

- Zapsání všech technických parametrů zakázky před vstupem do výroby. Dokument mapuje veškeré technologie, které budou použity. Na dokumentu se nachází veškeré informace o zakázce a její přesné specifikace, potřebný materiál, barevnost atd.

7) Zpracování dat CPT

- Konečná grafická úprava, odstranění nedostatků, kontrola barevnosti.

8) Příprava tiskové desky

- Rozvržení podkladů, osvit desky, konzervace.

9) Tisk

- Zkušební tisk, odstranění nedostatků, doplnění papíru, tisk, mytí barvy, odebrání papíru, apod.

10) Řezání

- Příprava a nastavení stroje, zkušební řezání, řezání, manipulace s materiálem, kontrola stroje.

11) Falcování

- Příprava stroje, doplnění a odebrání materiálu, kontrola stroje.

12) Snášení a knihařské dokončení

- Příprava stroje, doplňování spon a materiálu, šití, kontrola stroje.

13) Kontrola kvality a balení

- Kontrola odpovědným pracovníkem, balení.

14) Expedice

- Kontrola a zajištění dokumentace k zakázce, dodání klientovi firemním vozem, PPL, Českou Poštou, osobní vyzvednutí klienta ve firmě.

Organizační struktura

