

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Řízení podnikových procesů se zaměřením
na sledování nákladů firmy**

**Business process management with the focus
on company cost monitoring**

Bc. Markéta Kubíková

Plzeň 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Řízení podnikových procesů se zaměřením na sledování nákladů firmy“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni 24.04.2015

.....

podpis autora

Poděkování

Chtěla bych na tomto místě poděkovat vedoucí mé práce paní Ing. Jarmile Ircingové, Ph.D. za odborné konzultace a cenné rady při tvorbě této diplomové práce. Dále bych chtěla moc poděkovat panu Richardu Šmídovi, výrobnímu řediteli firmy Polypress, za pomoc a poskytnutí veškerých informací potřebných k vypracování této diplomové práce. Mé velké poděkování patří také mé rodině za její podporu a pochopení v průběhu celého mého studia.

Obsah

ÚVOD.....	7
1 Představení společnosti.....	8
1.1 Historie společnosti.....	8
1.2 Základní údaje.....	8
1.3 Organizační struktura.....	12
2 Analýza prostředí.....	14
2.1 Externí prostředí.....	14
2.1.1 Makro.....	14
2.1.2 Mezoprostředí.....	18
2.2 Interní prostředí.....	23
2.2.1 Management.....	23
2.2.2 Marketing.....	25
2.2.3 Finance a účetnictví.....	26
2.2.4 Výroba.....	32
2.2.5 Informační systém.....	34
2.3 SWOT.....	34
3 Řízení nákladů.....	36
3.1 Náklady a jejich dělení.....	36
3.1.1 Druhové členění nákladů.....	36
3.1.2 Účelové členění nákladů.....	36
3.1.3 Kalkulační členění nákladů.....	37
3.1.4 Klasifikace nákladů ve vztahu k objemu výkonů.....	38
3.1.5 Další skupiny.....	38
3.2 Řízení nákladů.....	39
3.2.1 Kalkulace nákladů.....	39
3.2.2 Rozpočty.....	42
3.2.3 Řízení nákladů podle aktivit (ABC).....	44
3.3 Řízení nákladů ve společnosti.....	48
3.3.1 Současný kalkulační vzorec a jeho analýza.....	48
3.3.2 Rozpočty.....	49
4 Procesy v organizaci.....	50
4.1 Proces.....	50
4.1.1 Typologie procesů.....	50
4.2 Mapování procesu.....	51
4.2.1 Klíčové procesy.....	52
4.2.2 Podpůrné procesy.....	54
4.3 Modelování procesů.....	55
4.3.1 Event-driven Process Chain.....	56
4.3.1.1 Popis procesu objednávky.....	57
4.4 Přiřazení nákladů procesům.....	60
4.4.1 Přiřazení nákladů aktivitám.....	62
4.4.2 Kalkulace nákladové ceny.....	65
4.4.2.1 Přímé náklady.....	65
4.4.2.2 Nepřímé náklady.....	73
5 Controlling nákladů a zvyšování efektivity podnikových procesů.....	76
ZÁVĚR.....	78
Seznam tabulek.....	80
Zdroje a literatura.....	82

Seznam příloh	84
Příloha A: Proces objednávky v podniku Polypress s.r.o.	85
Příloha B: Náhled kalkulace v programu Microsoft Excel	94
Abstrakt.....	95
Abstract	96

ÚVOD

Tématem této diplomové práce je řízení podnikových procesů se zaměřením na sledování nákladů firmy. Jak již název napovídá nejdříve bude provedena analýza veškerých procesů v podniku. Tomuto účelu poslouží procesní analýza. Budou zanalyzovány jak procesy hlavní (klíčové), které znamenají přímý podíl na výrobě produktu pro zákazníka, tak také procesy podpůrné bez kterých by fungování oněch hlavních bylo nemožné. Pro účely procesního řízení bude podstatné také nastínění úlohy každého zmiňovaného procesu v podniku pro účely pochopení řetězců činností a jejich vzájemných souvislostí.

Zvoleným podnikem je společnost Polypress s.r.o., jejímž předmětem činnosti je výroba polygrafických produktů. Tato firma však v současné době procesní řízení neuplatňuje a ve svých kalkulacích ceny výrobků, tak nezohledňuje veškeré nákladové položky.

Cílem této práce je zmapovat procesy v podniku, zohlednit jejich náročnost a započíst náklady vznikající v souvislosti s těmito procesy do ceny výrobku. Tím bude splněn hlavní cíl této diplomové práce, a tím je sestavení kalkulace ceny výrobku se zahrnutím veškerých nákladů vznikajících v souvislosti s výrobou polygrafických produktů firmy.

Struktura práce čítá pět hlavních kapitol. Nejdříve je vždy zmíněn teoretický základ potřebný pro vytvoření praktické části kapitoly. V první kapitole je představena společnost Polypress s.r.o., ve které byla diplomová práce vypracována. Následuje kapitola, ve které je zanalyzováno prostředí společnosti. V závěru této kapitoly se nachází zhotovená SWOT analýza.

Další kapitolou je řízení nákladů, ve které je zmíněno možné členění nákladů v podniku a také možnosti řízení nákladů. Následně je zde popsáno a zhodnoceno řízení nákladů firmou Polypress s.r.o. V předposlední kapitole se nachází procesní řízení, kde jsou prostřednictvím programu ARIS Express rozkresleny vybrané konkrétní procesy společnosti Polypress. Následně jsou tyto procesy nákladově ohodnoceny. V závěru této kapitoly je uvedena kalkulace nákladové ceny zvoleného produktu.

Závěrečnou částí práce je controlling nákladů, zde jsou společnosti poskytnuty podněty a návrhy na zlepšení.

1 Představení společnosti

1.1 Historie společnosti

Společnost Polypress vznikla v červenci 1997, kdy byla vedena jako sdružení fyzických osob, které podnikalo v polygrafii. Toto sdružení poskytovalo kompletní polygrafické služby. Sdružení se podařilo díky zkušenostem a vystupování jednotlivých členů získat si celou řadu zákazníků. Díky investicím do technologického zařízení se podařilo společnosti snížit potřebu kooperace s jinými společnostmi a získat si nové zákazníky.

Od roku 2003 funguje společnost pod názvem Polypress s.r.o. Původní sdružení bylo transformováno na společnost s ručením omezeným. Kvůli stabilnímu růstu počtu zakázek již obývané prostory přestávaly stačit potřebné kapacitě. V roce 2004 tak došlo ke změně sídla společnosti do nově zrekonstruovaných prostor. Společnost začala také postupně úspěšně exportovat do zahraničí (zejména do Holandska a Anglie).

Výroba byla však dále rozšiřována, stejně tak nabídka nových produktů a díky celorepublikové expanzi dodávek se potřeba výrobních prostor opět zvýšila. Majitelé společnosti byli nuceni zakoupit vlastní objekt s dostatečnou plochou i pro budoucí růst. Od roku 2011 tak společnost Polypress s.r.o. sídlí ve vlastní nové budově ve Staré Roli. [14]

1.2 Základní údaje

<i>Název společnosti:</i>	Polypress s.r.o.
<i>Sídlo společnosti:</i>	Stará Role, Truhlářská 486, 360 17
<i>Identifikační číslo:</i>	263 51 731
<i>DIČ:</i>	CZ26351731
<i>Základní kapitál společnosti:</i>	200.000 Kč
<i>Datum zápisu do obchodního rejstříku:</i>	9.12.2002 [20]

Obrázek č. 1 - Logo společnosti



Zdroj: www.polypress.cz, 2015

Společnost Polypress s.r.o. byla založena roku 1997 a zabývá se zpracováním zakázek v oblasti tisku a reklamy. Převážná část produktů firmy je zpracovávána ve vlastním výrobním zázemí. Jedná se především o zakázky týkající se digitálního tisku, ofsetového a velkoplošného. Dalšími produkty jsou reklamní předměty a také grafický design.

Od svého založení firma stále investuje do nových technologií. Díky těmto investicím je společnost Polypress firmou, která se nachází na vysoké technologické úrovni a objem jejich zakázek stabilně meziročně roste. Mezi klienty lze zařadit zákazníky nejen z firemního, ale také ze soukromého sektoru. Mezi další zákazníky patří školy, státní instituce, reklamní agentury a tiskárny.

V roce 2010 byl založen systém pro on-line kalkulace a objednávání zakázek pro převážnou většinu produktů společnosti. Tento systém maximálně zvyšuje pohodlí zákazníků při objednávání a zároveň poskytuje kompletní informace o celé zakázce (včetně jejího stavu).

Profesionalita je pro společnost zásadní při zpracování každé zakázky. Snaží se vždy o maximální vstřícnost a spolehlivost vůči zákazníkovi. Právě tyto zásady umožňují společnosti Polypress zpracovávat zakázky pro významné firmy nejen v České republice, ale také v zahraničí. Dalším důsledkem tohoto postoje společnosti je, že Polypress patří od roku 2010 mezi jedny z největších zpracovatelů digitálních tiskových zakázek v celém Karlovarském kraji.

Za aktuálním postavením a jménem společnosti se skrývá dlouhodobá práce odborných pracovníků firmy. Jejich komunikativnost, ochota, zodpovědnost a další přednosti jsou zdrojem jejich konkurenčních výhod.

Polypress je členem Unie grafického designu, která je sdružením grafických designerů a typografů České republiky. [16]

Hlavními produkty společnosti jsou:

- digitální tisk;
 - vizitky (běžné i nestandardní rozměry);
 - pozvánky, PF přání, pohlednice, karty;
 - letáky, tiskopisy, samolepky, diplomy (možnost volby vlastního rozměru a úpravy);
 - nástěnné a stolní kalendáře (s možností vytvoření z vlastních fotografií);
 - katalogy, brožury, prospekty, publikace, knihy;
 - poznámkové bloky, formuláře (možnost personalizace);
- velkoformátový tisk;
 - plakáty, fotoobrazy;
 - samolepy (pro použití v interiéru ale také exteriéru);
 - plachty / roll lup (reklamní plachty vybavené kovovými oky na uchycení);
 - reklamní cedule;
 - foliopísmo (řezaná grafika pro jednoduché polepy);
- fotky, fotoknihy;
 - fotoknihy (možnost volby formátu, vazby);
 - tištěné fotografie (volba formátu);
- absolventské práce;
- textil s potiskem;
 - přímý sítotisk (velice kvalitní technika s dlouhou trvanlivostí potisku);
 - transférový tisk (tisk na speciální folii a následné zažehlení do textilu);
 - digitální potisk (přímý potisk textilu);
 - výšivka;
- tašky s potiskem (volba formátu a barev);

- potisk a duplikace CD a DVD (výroba nosičů, jejich potištění, tisk obalů a kompletace);
- plastové karty (možnost embosingu, personalizace);
- reklamní předměty (široká škála). [15]

Významní zákazníci

Mezi významné zákazníky společnosti Polypress patří nejen obchodní společnosti jakou je např. Lincoln GmbH, ale také provozovatel mnoha lázeňských hotelů Axxos s.r.o., či společnost jejímž předmětem podnikání je tvorba designu Design Plzeň. Mezi další významné zákazníky patří nakladatelství Spa Publishing s.r.o., které má stejné vlastníky jako společnost Polypress.

Ve výběrových řízeních se Polypress uchází velmi často o zakázky pro vysoké školy. Mezi klienty tak patří např. Západočeská univerzita v Plzni či Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, od kterých pokud Polypress vyhraje výběrové řízení, získává zakázky na tisk skript.

Obrat a tržby společnosti

Při pohledu na tabulku, která zobrazuje vývoj tržeb společnosti za posledních pět let je zřejmé, že se společnosti daří své tržby zvyšovat. V letech 2010 až 2011 byl nárůst tržeb nejnižší za sledované období z důvodu ekonomické krize. Poté se ale již dařilo společnosti své tržby zvyšovat s vyšším meziročním rozdílem.

Tabulka č. 1 - Tržby společnosti Polypress v letech 2010 - 2014 (v tis. Kč)

Položka	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby	15 079	15 919	17 351	20 021	22 424

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

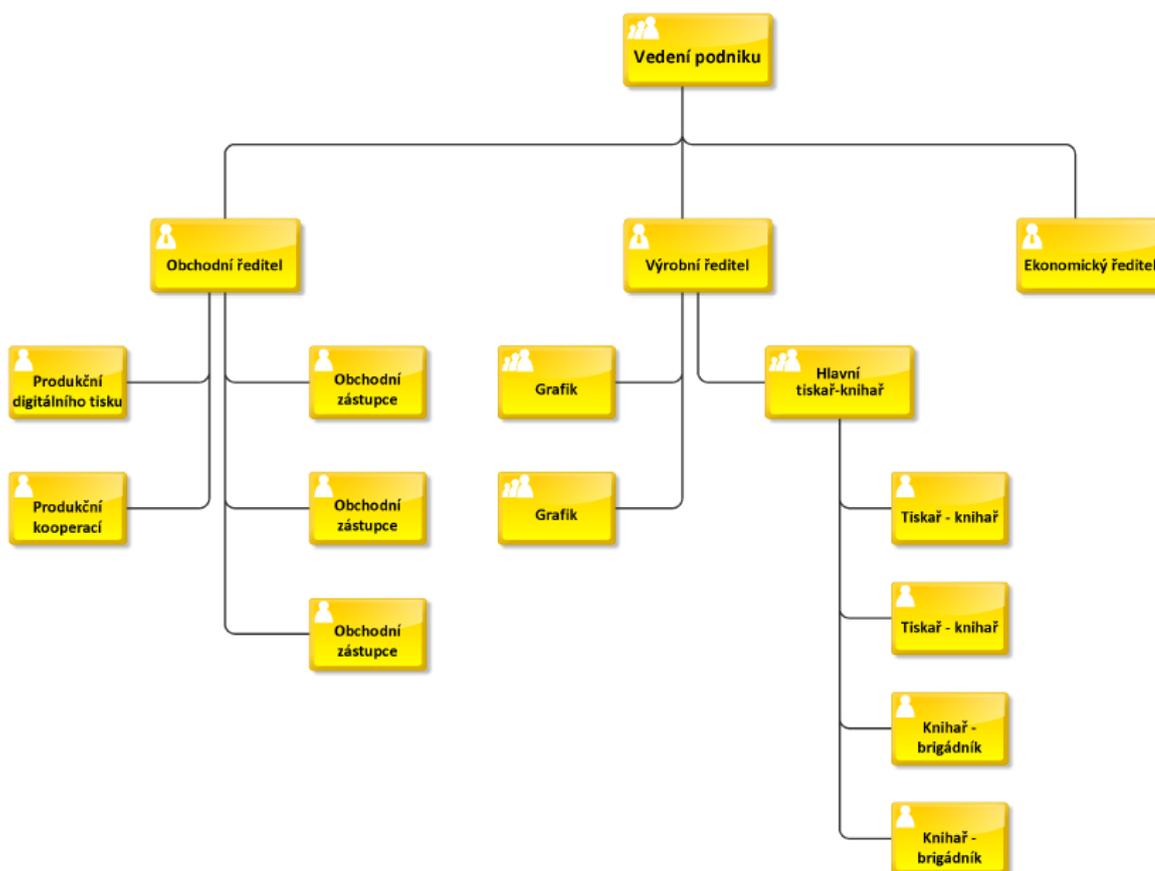
1.3 Organizační struktura

Celkový počet zaměstnanců ve společnosti Polypress s.r.o. činí 11 zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáváni na hlavní pracovní poměr. Mezi tyto osoby patří také vedení společnosti:

- obchodní ředitel - pan Werner;
- ekonomický ředitel - pan Vondrášek;
- výrobní ředitel - pan Šmíd.

Přičemž ve vedení společnosti od založení společnosti (od roku 1997) nedošlo k žádným změnám. Firma je v rovnoměrném držení svých ředitelů, každý z nich již od založení firmy vlastní jednu třetinu společnosti.

Obrázek č. 2 - Organizační struktura společnosti Polypress s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Provoz společnosti Polypress s.r.o. lze rozčlenit na tři úseky, kde každý ředitel zajišťuje chod jednoho z úseků podniku. Následně budou jen stručně nastíněny kompetence a povinnosti jednotlivých ředitelů.

Obchodní ředitel pan Werner, vede, jak již z názvu vyplývá, obchodní oddělení. Předmětem jeho práce je nejen marketing společnosti a udržování vztahů se zákazníky, ale také řešení reklamací, aktualizace softwaru firmy a v neposlední řadě také uzavírání a podepisování smluv. Pan Werner je tedy obchodním ředitelem a vykonává také funkci vedoucího obchodní skupiny. Jeho podřízenými jsou tři obchodní zástupci, jejichž úkolem je získávání zakázek pro společnost a také dva produkční. Jeden z nich spravuje objednávky, které přijdou do online objednávkového systému firmy a druhý zajišťuje kooperace a jiné spolupráce s dodavateli firmy.

Výrobní ředitel, pan Šmíd, řídí oddělení, které je zodpovědné za zhotovení produktů společnosti. Jeho vedení podléhá jak vedoucí knihař-tiskař a dva grafici, tak dva knihař-tiskaři s brigádníky. Přičemž grafici navrhují grafický vzhled zakázky a knihař-tiskaři mají na starosti zhotovení zakázky. Mezi klíčové úlohy výrobního ředitele patří výběrová řízení, ve kterých se Polypress s.r.o. uchází o nové zakázky. Kromě výběrových řízení a vedení celého oddělení výroby zodpovídá pan Šmíd za tvorbu cen, dlouhodobé plánování a tvorbu strategie podniku, koordinaci výroby a expedici výrobků a také personalistiku podniku.

Ekonomickým ředitelem je pan Vondrášek. Úkolem pana Vondráška je vedení účetnictví podniku a tedy i zpracovávání mezd, dále také evidence majetku, spravování bankovních účtů, v neposlední řadě také optimalizace nákladů a provádění fakturace.

Kromě stálých zaměstnanců pracují ve firmě v případě nutnosti také brigádníci. Jejich počet se dle potřeby pohybuje mezi 2 až 5 brigádníky, kteří jsou najímáni v okamžiku kdy na sjednaných zakázkách je zapotřebí odvést velké množství knihařských prací a pro včasné vyhotovení zakázek není počet stálých zaměstnanců dostačující. Úkolem, tento okamžik rozpoznat je pověřen hlavní tiskař-knihař, který vychází při svém odborném odhadování ze svých dlouholetých zkušeností a přizve brigádníky na konkrétní termíny.

2 Analýza prostředí

V této kapitole bude provedena analýza prostředí společnosti Polypress s.r.o. Nejdříve tedy bude rozebráno externí prostředí společnosti, které společnost nemá mnoho příležitostí ovlivnit. Poté bude zanalyzováno interní prostředí firmy, které je podnik již schopen ovlivňovat a také kontrolovat. V závěru této kapitoly bude provedena také SWOT analýza na základě zjištěných údajů z interní a externí analýzy prostředí.

2.1 Externí prostředí

Externí podnikatelské prostředí je podle Šuláka a Vacíka rozdělováno na makroprostředí a mezoprostředí. Přičemž k makroprostředí je přistupováno jako k prostředí, které se vyvíjí bez ohledu na vůli podniku. U mezoprostředí má již podnik možnost prostřednictvím nástrojů marketingu ho ovlivnit. Analýza prostředí by neměla být prováděna pouze jednorázově ale permanentně, a to ve vymezených termínech v naplánovaných cyklech. [3]

2.1.1 Makro

Mezi základní síly makroprostředí patří legislativa, demografie, sociologie, kultura, technologie, politika a ekologie. Následně budou jednotlivé síly makroprostředí rozebrány podrobněji.

Legislativa

V této oblasti se jedná o vliv platných zákonů a nařízení, které ovlivňují vývoj společnosti. [3, 10]

Povinností společnosti Polypress s.r.o. (dále jen Polypress) je samozřejmě řídit se aktuálním Obchodním zákoníkem. Musí také respektovat požadavky Zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví, na účetní závěrku společnosti.

Protože je společnost také zaměstnavatelem, je pro ni důležité respektovat veškeré části Zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce.

Nedílnou součástí legislativy, kterou je společnost Polypress povinna se řídit, jsou daňové zákony (daň z příjmu, daň z přidané hodnoty, atd.).

Demografie

V oblasti demografie se jedná zejména o zjišťování údajů o produktech, kde zákazníkem a spotřebitelem v jedné osobě jsou obyvatelé. Předmětem zkoumání je složení obyvatel, jejich věková struktura, údaje týkající se regionu, vzdělanosti atd. [3, 10]

Vzhledem k tomu, že mezi klienty podniku Polypress se řadí široké spektrum zákazníků (viz. Mezoprostředí - zákazníci), tak demografické údaje pro firmu nemají příliš velký význam.

Ekonomika

Zde se jedná především o trendy a makroekonomické údaje. Významný vliv zde mají měnové kurzy, inflace, průměrné mzdy, kupní síla obyvatel, trendy HDP atd.

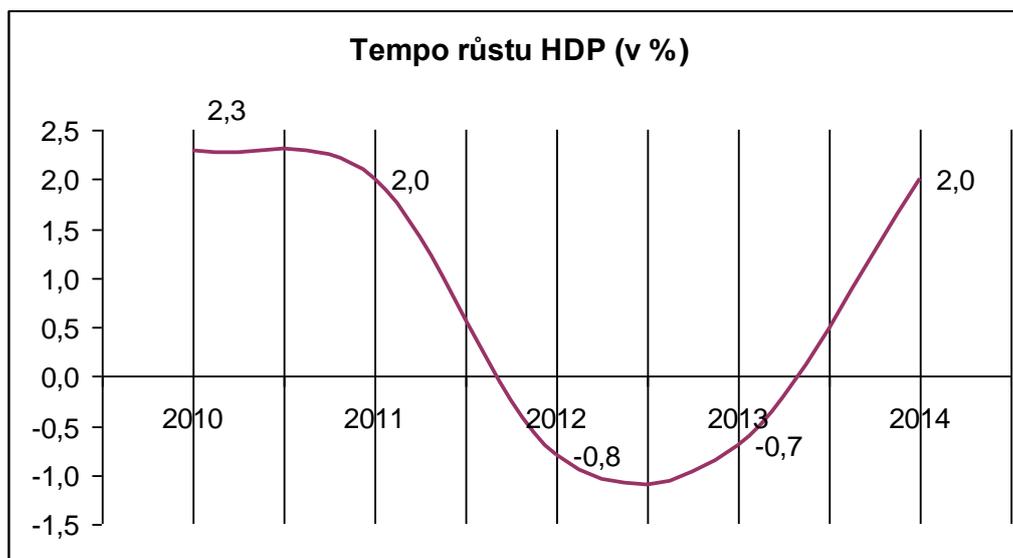
Obrázek č. 3 - Vývoj měnového kurzu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Faktor měnového kurzu na společnost Polypress nemá přímý vliv, tak jak tomu bývá zvykem u obchodních společností. Zhruba 25 % tržeb tvoří tržby ze zahraničí. Polypress však prodává své výrobky v cenách stanovených v korunách, takže výkyvy měnového kurzu se ho takto nedotýkají. Přesto na něj ale mají vliv. Existují tři velcí světoví výrobci papíru od kterých nakupují veškeré polygrafické firmy. Tito výrobci nakupují potřebné suroviny k výrobě v částkách daných v eurech. Pokud se tedy změní kurz eura, polygrafické firmy to identifikují většinou jako zvýšení ceny papíru, který od výrobce odebírají. Ve většině případech dochází ke zvýšení ceny, protože v případě výhodného kurzu eura pro výrobce papíru, samozřejmě ke zlevnění pro odběratele (polygrafické firmy) nedochází.

Obrázek č. 4 - Tempo růstu HDP (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka č. 2 - Tržby společnosti Polypress v letech 2010 - 2014 (v tis. Kč)

Položka	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby	15 079	15 919	17 351	20 021	22 424

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Vývoj HDP České republiky v letech 2010 až 2014 osciluje. V letech 2012 a 2013 byl zaznamenán meziroční pokles HDP (viz. graf - obrázek č. 3). Při pohledu na tržby podniku Polypress je však zřejmé, že vývoj HDP ČR nemá zásadní vliv na poptávku po produktech společnosti.

Tabulka č. 3 - Meziroční růst reálného HDP

Rok	Meziroční růst reálného HDP
2014	2,3 %
2015	2,6 %
2016	3,0 %

Zdroj: Aktuální prognóza ČNB, 2015 [12]

Prognóza vývoje HDP v nejbližších obdobích je dle České národní banky příznivá (viz. Tabulka č.3). Pokud by společnost plánování svých tržeb zakládala na tomto ukazateli, mohla by očekávat zvýšení poptávky po svém zboží. Ale jak již bylo výše řečeno, při porovnání minulého vývoje HDP a tržeb podniku nebyla nalezena souvislost.

Sociologie, kultura

Sociologie a kultura jako taková, nemá na podnik Polypress významný vliv. Jediný vliv, který je dán určitým způsobem kulturou, je trend v obchodování či setkávání lidí. Dnes je již zvykem při jakémkoliv obchodním setkání předávat vizitku s možnostmi kontaktu. Právě vzhledem vizitky - jejím designovým vzhledem a úpravou se také společnosti prezentují. Pokud chce v dnešním světě obchodní společnost dobře zapůsobit, je zapotřebí mít připravené informační a reklamní materiály v určité kvalitě.

Technologie

V oboru polygrafie stejně tak jako v jiných oborech, kde je využívána moderní technologie, je zapotřebí sledovat technologický pokrok, tedy nové trendy, a udržet s nimi krok. Nejen z důvodu uspokojení poptávky zákazníků po produktech vysoké kvality, ale také možné úspory nákladů. Postupem času se proces výroby v oboru polygrafie samozřejmě zrychloval a stále zrychluje.

V posledních letech dochází ke zkrácení životního cyklu u dokumentů. Tisknou se také menší objemy nežli dříve. Klienti si rovněž postupně zvykli na krátké dodací termíny a možnost personalizace, modifikace a dotisku dokumentů.

Politika

U tohoto faktoru je asi nejzásadnější vliv vývoje sazby daně z přidané hodnoty (DPH). Na volbu výše této sazby má samozřejmě vliv politická situace v České republice, přičemž politický vývoj v zemi lze jen těžko odhadovat.

Od roku 1997, kdy společnost Polypress vznikla, došlo k mnohým změnám u sazby DPH. Za období posledních pěti let došlo ke zvýšení obou sazeb, jak sazby základní, tak té snížené. U základní sazby došlo jen k nepatrnému navýšení. Za období pěti let se tato sazba zvýšila v roce 2013 o 1 %. Zatímco snížená sazba DPH za posledních pět let vzrostla o 5 % (v roce 2012 na 14 % a poté v roce 2013 na výsledných 15%). Sazba snížené daně se společnosti Polypress týká pouze na straně výstupu, tedy u produktů jako jsou časopisy, brožury a knihy, pokud splní určité požadavky stanovené zákonem.

Např.: kniha musí být označena unikátním ISBN kódem a podmínka ohledně obsahu spočívá v maximálně 50 %, které smí z obsahu knihy pokrývat reklama. [21]

Nezanedbatelný vliv má na vývoj společnosti také sazba daně z příjmu. Oproti sazbě DPH se tato sazba příliš nemění a zůstává konstantní. Aktuální sazba daně z příjmu je ve výši 19 %.

Ekologie

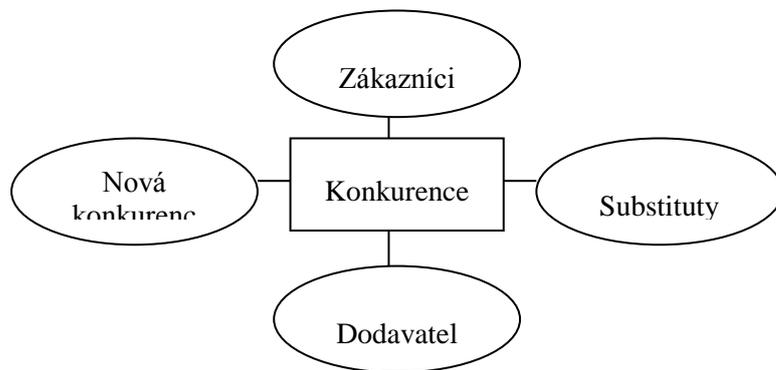
V problematice ekologie je podnik Polypress ovlivňován platnými zákony, vyhláškami a předpisy České republiky. Většinou se zde jedná o ekologickou likvidaci odpadu, který je vyprodukován při podnikatelské činnosti podniku. Tuto likvidaci odpadu zajišťuje společnosti Polypress externí dodavatel Suroviny Švarc s.r.o. V oboru polygrafie se v otázce odpadu jedná především o papírový a plastový odpad (strečové fólie). Díky smlouvě s firmou Suroviny Švarc má tak Polypress zajištěn ekologickou likvidaci jeho odpadu a navíc získá doklad, že svůj odpad likviduje ekologickým způsobem.

2.1.2 Mezoprostředí

Jak již bylo dříve řečeno, své mezoprostředí je již podnik schopen do určité míry ovlivnit. Mezi základní síly mezoprostředí jsou řazeny konkurence v oboru, potenciální noví konkurenti, substituční výrobky, zákazníci a dodavatelé. [3]

M. Porter vytvořil na základě těchto sil tzv. Model pěti sil.

Obrázek č. 5 - Porterův model 5 sil



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Dodavatelé

Důležitý je zde počet dodavatelů a také, zda má podnik možnost nahradit potřebný materiál či subdodávky pro svou výrobu. [10]

Zásadním materiálem pro výrobu je u společnosti Polypress samozřejmě papír, který je firmě dodáván 3 dodavateli, kterými jsou Antalis, Europapier a Paperlinx. Dodavatelů, kteří poskytují papír pro polygrafické účely je v současnosti nespočet, takže v případě výskytu jakýchkoliv problémů je Polypress schopen si obstarat náhradního dodavatele. Papír samozřejmě není jediným materiálem, který je při výrobě využíván. Dalšími nezbytnými věcmi jsou stroje využívané při výrobě polygrafických zakázek. Zde společnost Polypress využívá možnosti pronájmu stroje. Kdy má společnost možnost se vyhnout nárazové investici ve vysoké výši. Naskýtá se zde také možnost lepšího plánování výdajů společnosti. Protože kromě zaplacení měsíční splátky za pronájem zařízení ve výši 25 865 Kč, musí společnost uhradit ještě měsíčně sumu úměrnou měsíčního objemu kopií či výtisků (za jednu vytištěnou stránku A3 = 1,10 Kč). Nespornou výhodou tohoto způsobu je zahrnutí - veškerého potřebného materiálu, náhradních dílů stroje, práce i dopravy servisního technika - již do ceny výstupu. Největší výhodou pořízení stroje tímto způsobem je servisní smlouva. Díky této smlouvě má Polypress jistotu, že potřebný servis v případě poruchy stroje dorazí do několika hodin (3 hodiny) a závadu odstraní. Po skončení smlouvy o pronájmu má společnost možnost odkoupit stroj RICOH do svého vlastnictví nebo jej vyměnit za nový.

Dalšími dodavateli jsou společnosti Median a Garmond, kde je kooperován ofsetový tisk. Jedná se o speciální formu tisku, kdy musí být vytvořena forma pro tisk. Vytvoření této formy je nákladné a proto je efektivní využít této možnosti tisku jen u velkého objemu kusů, které mají být vytisknuty. S každým dalším vytisknutým kusem jsou tak fixní náklady na kus nižší a nižší. U opravdu velkého objemu tištěných stránek dokumentů, které mají být vytisknuty, tak firma Polypress využívá možnosti ofsetového tisku.

Potenciální noví konkurenti

Novým konkurentům ve vstupu na stávající trh brání tzv. bariéry. Podniky, které jsou již na stávajícím trhu určitým způsobem zavedeny, se samozřejmě snaží tyto bariéry budovat, aby ztížily novým podnikům jejich vstup na trh.

Jedná se zde o bariéru strategickou a strukturální. Strategická bariéra spočívá např. v uměle nižších cenách, zadržované technologii nebo volné kapacitě. U strukturální bariéry se jedná o investice, které jsou zapotřebí pro vstup na trh, dále také nezkušenost s distribucí a v neposlední řadě kapacita potřebná pro optimalizaci nákladů. [10]

V oboru polygrafie, dříve rozhodující roli hrálo know-how, tedy výrobní postupy bez kterých se výrobce neobešel. I dnes je samozřejmě know-how jednou z nejcennějších složek podnikání v polygrafii, ale nezanedbatelnou roli zde hraje strojní vybavení.

Bez tohoto vybavení není možné zhotovit požadovaný výrobek, ať jsou to vizitky, brožury, kalendáře nebo jiné reklamní předměty v požadované kvalitě, množství a také čase. Právě toto vybavení je velice nákladné. Počáteční investice pro společnost, která by chtěla v oboru polygrafie proniknout na trh a stát se konkurencí firmy Polypress by byly opravdu vysoké. Tuto částku, které by bylo zapotřebí pro konkurenci na její vybavení, aby byla schopna vyrobit obdobné výrobky, kterou vedení Polypressu odhaduje ve výši 7 000 000 Kč, tedy lze považovat za poměrně velkou bariéru, a to strukturálního typu.

Dle vedení Polypressu je klíčovým atributem dostatek zakázek. Pokud na trh přichází nová firma většinou se snaží získat si své zákazníky nízkými cenami. Díky těmto nízkým cenám však nemá možnost získat dostatek prostředků pro rozvoj firmy a potřebné investice do technologie. Pravděpodobnější možností dle vedení firmy je „velký hráč s vysokým kapitálem“, který by pak mohl být úspěšný. V posledních letech ale polygrafický trh stagnuje a šanci uspět tak mají pouze moderní společnosti, které mají kvalitní strojní vybavení a zabezpečený dostatečný přísun zakázek.

Substituční výrobky

Pro intenzitu konkurence je zde rozhodující poměr ceny a kvality substitutu. Záleží také na přístupu zákazníka, jaký postoj zaujímá ke změně. Pokud je zákazník přístupný změně - intenzita konkurence se zvyšuje. Pokud tedy pro zákazníka nákup substitutu znamená snížení investice je tedy intenzita konkurence vysoká. [10]

Zákazníci společnosti Polypress samozřejmě mají možnost namísto produktů Polypress zakoupit produkty a využít služeb konkurentů. Tito konkurenti mezi které lze zařadit např. firmy Median, GTS Global atd., však nemají tak výborné strojní vybavení jako Polypress. Další překážkou je odborně vzdělaný personál Polypressu v oboru

polygrafie a jejich dlouholeté zkušenosti. Společnost také dokáže v naprosté většině uspokojit poptávku zákazníka a to z důvodu, že to, co nedokáže sama vyrobit, dokáže zadat v kooperaci některým ze svých prověřených dodavatelů, a dodat tak zákazníkovi potřebný produkt.

Pokud by se jednalo o zákazníka jednotlivce, který by např. zadával výrobu několika kalendářů pro svou vlastní osobní potřebu, tak kromě možnosti využití služeb konkurence se naskytá také možnost vlastní výroby. Takovýto produkt ale samozřejmě nedosahuje kvality a preciznosti práce Polypressu - tedy není plně substitučním výrobkem.

Zákazníci

Zde rozhodují faktory, které zvyšují intenzitu konkurence. Těmito faktory jsou nižší počet zákazníků, jejich závislost na kvalitě produktu a také stupeň diferenciacce výrobků. [10]

Mezi zákazníky společnosti se řadí nejen obchodní společnosti a živnostníci, ale také státní instituce, reklamní agentury, hotely, nakladatelství a také školy. Těmito zákazníky je využívána celá široká škála nabídky firmy.

Díky tomuto pestrému složení klientely podniku tedy není důležitý vliv demografických údajů.

K největším zákazníkům patří nakladatelství Spa Publishing s.r.o., které je poskytovatelem propagačních a informačních materiálů pro mnoho lázeňských hotelů v Karlovarském kraji. Využívá tedy možnosti vytvoření reklamních a informačních materiálů u společnosti Polypress.

Jedním z nejčastějších klientů jsou reklamní agentury. Tyto agentury již předtím vykomunikovaly a upřesnily klientovy požadavky na produkt a firmě Polypress už jen zadávají jeho zhotovení. Polypress tak nemusí zajišťovat komunikaci s koncovým uživatelem produktu, ale komunikuje pouze s reklamní agenturou, která také hotový produkt předává zákazníkovi.

Mezi další zákazníky patří vysoké školy. Např. Západočeská univerzita v Plzni nebo Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, které pokud Polypress vyhraje výběrové řízení o jejich zakázky, zadávají firmě Polypress tištění skript.

Samozřejmě také živnostníci využívají nabídky Polypressu a mohou zde pořídit veškeré své propagační materiály včetně návrhu i zhotovení webových stránek pro svou živnost.

Dalšími zákazníky jsou fyzické osoby, které zadávají výrobu různých materiálu či např. fotoknih a kalendářů pro své osobní potřeby. Objemově tyto zakázky patří samozřejmě mezi ty nejmenší, ale stejně tak patří tito klienti do zákaznické základny společnosti Polypress.

Konkurence v oboru

Podstatný vliv zde má stupeň koncentrace konkurence. Tímto stupněm je rozuměn počet výrobců na trhu. Čím je tento počet menší, tím větší je mezi výrobci rivalita. Dalším vlivem je diferenciací výrobků. Pokud dokáže podnik svůj produkt dostatečně diferencovat, je schopen oslabit svou konkurenci. Neopomenutelnou roli hraje také změna velikosti trhu a struktura nákladů (rozdělená na fixní a variabilní). Na intenzitu konkurence v oboru působí též zvyšování výrobních kapacit. Pokud budou narůstat výrobní kapacity, zvýší se tak intenzita konkurence. [10]

V Karlovarském kraji není vysoká koncentrace konkurence. V současné době má firma Polypress pouze dva konkurenty.

Prvním z nich je společnost Tiskárna Median, s.r.o., která sídlí v Karlových Varech.

Druhým konkurentem je firma GTS-Global Transaction System CZ, s.r.o. se sídlem v Chebu.

Obě společnosti nabízejí polygrafické produkty stejně tak jako Polypress. Žádná z těchto firem ale nemá svůj vlastní online systém objednávání zakázek, který se zabývá sběrem objednávek z celé České republiky a zobrazuje klientům stav jejich zakázky. Stejně tak žádná z těchto firem, dle vedení Polypressu, nemá tak rozsáhlé strojové vybavení a už vůbec ne takovou produktivitu jako Polypress. Polypress své ceny konkurenci ve svém oboru nepřizpůsobuje, takže není zapotřebí mít stanovenou určité srovnávání či hlídání cen konkurence. Společnost Polypress se vyznačuje nadstandardní nabídkou služeb. Pokud firma to, co zákazník požaduje, není schopna vyrobit sama ve svých prostorách - kooperuje tyto zakázky se svými prověřenými dodavateli. Zákazníkovi se téměř nikdy nestane, že by jeho objednávka byla zamítnuta. Pokud společnost Polypress odmítne zakázku vyrobit z důvodu, že nelze zhotovit,

tak existuje velmi malá šance, že zákazník dokáže nalézt jinou firmu, která by mu byla schopna vyhovět.

2.2 Interní prostředí

U interní analýzy je vycházeno z údajů a ukazatelů, které uvažujeme v souvislosti s externí analýzou, ale také z interních údajů, které jsou běžně dostupné. Zde se jedná o údaje z účetnictví, vnitropodnikové evidence a kalkulace. [8]

Úkolem interní analýzy je sestavení seznamu silných a slabých stránek. Interní audit má možnost získat kvalitnější výsledky díky znalosti vlastního prostředí. Nejlepší možností bývá provedení analýzy interní síly firmy společně s vedoucími pracovníky více funkčních útvarů podniku.

Dle Šuláka a Vacíka je nutné provádět interní analýzu minimálně v oblastech managementu, marketingu, finance a účetnictví, výroby, informačního systému. [10]

2.2.1 Management

Základem managementu jsou tradičně čtyři základní činnosti - plánování, organizování, vedení a kontrola. [4]

Plánování je bráno jako proces, který spojuje současnost a budoucnost. Kvalita veškerých plánovacích procesů podniku se projeví při implementaci strategie podniku. Při plánování je důležitý nejen časový rozsah, ale také srozumitelnost a personální zajištění plánu. Veškeré plány by měly mít za cíl dosahování cílů, které si podnik stanovil využitím strategie. [10]

Ve společnosti Polypress probíhá plánování výroby a finančních zdrojů podniku. Při plánování výroby se projevují dlouholeté zkušenosti vedení podniku. Podnik je tedy schopen naprosto přesně naplánovat výrobu jednotlivých zakázek tak, aby byly všechny zhotoveny v požadované kvalitě, množství a také termínu požadovaném zákazníkem. Svou roli zde hrají znalosti výkonnosti a kapacity jednotlivých strojů, které jsou při zhotovování zakázek využívány.

Plánování finančních zdrojů je již problematičtější. Financování běžného provozu podniku není problémem. Firma má díky dlouholetému působení přehled o obvyklém trendu průběhu provozu a dokáže již předvídat i mnohé výkyvy. Je tedy schopna plánovat svůj běžný provoz např. závazky vůči dodavatelům, vůči zaměstnancům, pohledávky za odběrateli apod. Problémem je kalkulace ceny výrobku společnosti,

ve které nejsou zahrnuty mnohé náklady, které je však podnik přesto nucen hradit. Často jsou stálým klientům poskytovány různé slevy, ale kvůli nezahrnutí veškerých nákladů může být zisk u některých zakázek velmi nízký až nulový. Tato problematika bude detailněji rozebrána v kapitole 4.4. Přiřazení nákladů procesům.

Pokud by mělo být upřesněno např. plánování výroby podniku, tak dlouhodobé plánování zabezpečuje výrobní ředitel pan Šmíd, ale provozní plánování (tedy rozplánování běžného denního provozu) má na starosti hlavní tiskař-knihař. Díky předmětu podnikání společnosti Polypress je nutné, aby plánování a následně i organizace práce byli plánovány operativně, neboť díky online systému objednávek, ve kterém je na 1 600 zákazníků mohou některé dny být zadány objednávky v hodnotě 20 000 Kč ale stejně tak mohou dosahovat hodnoty 700 000 Kč.

Důležitou manažerskou aktivitou je *organizování*. Tedy ukládání úkolů a také určení odpovědnosti za jejich splnění. Úkolem manažera je tedy dokázat efektivně alokovat práci, rozdělení úkolů do organizačních celků a také delegace pravomocí. Cílem těchto aktivit je připravit předpisy a organizační strukturu, která bude odrážet rozhodovací procesy podniku a odpovědnost zaměstnanců, kteří respektují jím delegované pravomoci. [10]

Společnost Polypress má přehlednou organizační strukturu, díky které jsou naprosto jasné jednotlivé povinnosti a pravomoci jednotlivých pracovních pozic v podniku. Pro přehlednost si firma nechala zpracovat tzv. „manuál“ pro jednotlivé pozice, kde jsou veškeré povinnosti a pravomoci detailně popsány a každý zaměstnanec pro svou pozici „manuál“ podepsal. Tím tedy stvrdil svou informovanost o úkonech, která má vykonávat. V každém „manuálu“ je líčena nejen aktuální pozice, která je zaměstnanci přidělena, ale také jeho zástupná role. Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců tak vedení podniku zohlednilo možnost onemocnění jakéhokoliv pracovníka, kterého je tak schopen jiný zaměstnanec nahradit.

Organizace práce obecně v rámci celého podniku je samozřejmě konzultována a sladována s kompletním vedením firmy. Běžný provoz a tedy organizaci zaměstnanců při zhotovování zakázek je zajišťována z postu hlavního tiskaře-knihaře, který je také za toto zodpovědný. Pokud je potřeba zorganizovat určitou specifickou činnost či situaci, potom tuto situaci konzultuje hlavní tiskař-knihař s výrobním ředitelem, který má na starosti kompletní personální stránku výroby.

Personální řízení a motivace

Mezi aktivity manažera patří také personální řízení. Do jeho působnosti tedy patří přijímání pracovníků, jejich rozmisťování, odměňování, bezpečnost atd. Pokud personální politika je nastavena a funguje správně, pak je možné využívat u zaměstnanců možnosti motivace.

Motivace je zásadním faktorem, který ovlivňuje pracovníky a působí na ně při plnění jejich úkolů. Úkolem manažera ohledně motivace je dokázat efektivně vést své zaměstnance, komunikovat s nimi, organizovat celé pracovní skupiny a být schopen provést potřebné organizační změny. Pokud by pracovníci nebyli motivováni k výkonu své práce, tak by nebylo možné zajistit implementaci podnikové strategie a tím naplňování podnikových cílů. [10]

Otázka motivace zaměstnanců samozřejmě není snadná snad v žádném podniku aniž by bylo pohlíženo na předmět jeho podnikatelské činnosti. U většiny zaměstnanců má firma Polypress stanovené procento z obrátu v daném měsíci, které je zaměstnancům vypláceno jako prémie. Každý zaměstnanec je tak motivován pro kvalitní a efektivní výkon svého pracovního zaměření. Dalšími motivačními pobídkami podniku je organizované vzdělávání zaměstnanců a také další benefity, které jsou zaměstnancům nabízeny.

Kontrola

Součástí aktivit, které by měl management podniku vykonávat, je také kontrola. Ať už se jedná o měření výkonnosti jednotlivců či skupiny nebo určování výkonových standardů a norem. Pokud je prováděna kontrola, je možné provádět srovnání plánu a reálných výkonů. V případě, že není možné dosahovat stanovených hodnot, je zapotřebí provést úpravy plánů. [10]

Každý zaměstnanec Polypressu má evidovanou svou docházku do zaměstnání. Každé oddělení má také samozřejmě svého vedoucího, který garantuje kvalitu odvedené práce. Např. v oddělení výroby je kontrola kvality odpovědností vedoucího tiskaře-knihaře.

2.2.2 Marketing

Zde se jedná o vystupování firmy a její prezentaci na veřejnosti.

Společnost Polypress se prezentuje svými webovými stránkami, kde mohou zákazníci zjistit nejen základní informace o firmě, ale také samozřejmě celkovou nabídku produktů. Velkou předností těchto internetových stránek je online systém pro kalkulaci objednání zakázky, který funguje již od roku 2010. Díky tomuto systému má zákazník možnost si dopředu a zcela nezávazně zjistit očekávanou cenu jeho zakázky navolením veškerých požadavků. Tento systém poskytuje zákazníkům informace o průběhu vyhotovování zakázky a zvyšuje tak maximálně pohodlí zákazníka. [16]

Dále se společnost prezentuje několika reklamními billboardy ve městě Karlovy Vary. Kromě tohoto inzeruje v odborných časopisech zabývajících se tématem polygrafie nebo také v regionálním tisku. V současnosti, kdy jsou zákazníci zvyklí vyhledávat určité produkty či služby také na sociálních sítích jako je Facebook, firma spravuje pro tyto účely také svůj facebookový profil. Zde mají zákazníci možnost se společností Polypress nejen komunikovat, ale také sledovat aktuality, které jsou firmou vyvěšeny. Zde se prokazuje snaha firmy sledovat moderní trendy a vyhovět jim. Mezi další marketingové i obchodní aktivity firmy Polypress patří pořádání golfového turnaje pro své obchodní partnery nebo také účast na obchodních snídaních, které pořádá Karlovarská agentura rozvoje podnikání.

Díky své profesionalitě a individuálnímu přístupu ke svým klientům má společnost Polypress stále se rozrůstající základnu zákazníků.

Jak již bylo dříve při představení společnosti řečeno, firma Polypress patří v Karlovarském kraji k předním zpracovatelům polygrafických zakázek. Toto postavení společnost získala díky svému dobrému jménu, které vybuďovalo její vedení během jejich dlouholetého působení v oboru polygrafie. Ochota a zodpovědnost, se kterou firma přistupuje ke každé jednotlivé zakázce, tak i nadále získává další zákazníky, kteří se díky jejich spokojenosti s kvalitou zhotovených zakázek vracejí.

2.2.3 Finance a účetnictví

Finanční situace podniku, jeho bonita, patří mezi nejvýznamnější faktory, které ukazují konkurenční pozici firmy. Podle finanční pozice firmy je společnost poměřována s konkurenčními firmami a je jí také určována např. atraktivita pro investory.

Finanční situace podniku bude zanalyzována pomocí ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Po celou dobu bude vycházeno z metodiky Šuláka a Vacíka. [10]

Vypočtené hodnoty společnosti Polypress bohužel nebylo možné porovnat s oborovými průměry, protože ty nejsou vypočteny pro obor Zpracovatelského průmyslu (Tisk a činnosti související s tiskem). Některé hodnoty tedy budou porovnány s obecně platným optimumem. U rentability budou spočtené hodnoty porovnány s vybranou společností, která má stejný předmět podnikání jako firma Polypress a sídlí také v Karlovarském kraji.

Ukazatele rentability

Při vyhodnocování rentability je předmětem zájmu vyhodnocení úspěšnosti podniku při zhodnocování vložených prostředků.

Nejdříve budou uvedeny vzorce, dle kterých jsou následně provedeny výpočty.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) = EAT / vlastní kapitál

Při výpočtu rentability vlastního kapitálu je vycházeno z EAT, tedy ze zisku po zdanění.

Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA) = EBIT / celková aktiva

U tohoto vzorce je vycházeno z výsledku hospodaření v podobě EBIT. Tedy z čistého zisku před odečtením úroků a daní.

Rentabilita tržeb (ROS) = hospodářský výsledek před zdaněním / tržby [11]

Tabulka č. 4 - Vývoj rentability podniku Polypress s.r.o. v letech 2010 - 2013

Položka	2010	2011	2012	2013
EAT	467	-386	224	407
Vlastní kapitál	572	104	328	735
ROE	81,64%	nelze	68,30%	55,37%
EBIT	770	0	607	856
Celková aktiva	18 222	12 323	10 565	11 555
ROA	4,23%	0%	5,75%	7,41%
EBIT	770	0	607	856
Tržby	15 079	15 919	17 351	20 021
ROS	5,10%	0%	3,50%	4,28%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Pro srovnání ziskovosti byla zvolena společnost AMON & Co., s.r.o., která má stejný předmět podnikání a působí také v Karlovarském kraji.

Tabulka č. 5 - Vývoj rentability podniku AMON & Co., s.r.o. v letech 2010 - 2013

Položka	2010	2011	2012	2013
EAT	9 529	11 544	11 452	11 715
Vlastní kapitál	39 182	41 980	42 741	45 960
ROE	24,32 %	27,50 %	26,79 %	25,49 %
EBIT	15 196	17 449	17 656	17 168
Celková aktiva	51 509	54 432	56 739	59 139
ROA	29,50 %	32,06 %	31,12 %	29,03 %
EBIT	15 196	17 449	17 656	17 168
Tržby	84 415	85 017	82 313	83 329
ROS	18 %	20,52 %	21,45%	20,60 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Rentabilita aktiv u firmy Polypress dosahuje hodnot mezi 5 - 7 %. Oproti tomu jejich konkurence je schopna dosahovat rentability ve výši přesahující 20 %. Firma Polypress by se tak jednoznačně měla snažit svou rentabilitu zvýšit pomocí zvýšení EBIT, tedy výsledku hospodaření.

Rentabilita vlastního kapitálu s hodnotami 55 - 68 % převyšuje téměř dvojnásobně hodnoty konkurence. Jednoznačnou příčinou je malá výše vlastního kapitálu. Řešením je tak snaha o dosahování co nejvyššího zisku a jeho následné ponechání ve firmě v podobě nerozděleného zisku z minulých let.

Stejná situace nastává u rentability tržeb, která je výrazně nižší nežli u konkurence. Společnost by se tedy měla snažit zvyšovat své tržby a tím i zisk. [19, 20]

Ukazatele likvidity

Tabulka č. 6 - Vývoj likvidity podniku v letech 2010 - 2013

Položka	2010	2011	2012	2013
Oběžná aktiva	6 484	2 450	2 159	2 848
Krátkodobé závazky	2 454	1 550	1 537	2 948
Zásoby	30	34	470	817
Pohotovité platební prostředky	4 042	536	300	56
Běžná likvidita	2,64	1,58	1,41	0,97
Pohotová likvidita	2,63	1,56	1,1	0,69
Okamžitá likvidita	1,65	0,35	0,20	0,02

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Běžná likvidita je ukazatel, který udává kolikrát je schopna společnost svými oběžnými aktivy pokrýt své krátkodobé závazky. Obecně lze říci, že čím vyšší hodnoty ukazatel dosahuje, tím lépe. Běžná likvidita společnosti Polypress se pohybuje v hodnotách 2,64 a postupně klesá v posledním sledovaném období až na hodnotu 0,97. Názory na optimální hodnotu se podstatně liší, ale její hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 až 2,5. Takže zatímco v roce 2010 byla společnost schopna bez obtíží v případě potřeby proměnit svá oběžná aktiva v peněžní prostředky a pokrýt své krátkodobé závazky, tak v roce 2013 by tohoto již nebyla schopna. [10, 18]

Pohotová likvidita = oběžná aktiva - zásoby / krátkodobé závazky

Pokud ale podnik chce znát přesnější čísla a zohlednit např. špatně likvidní zásoby apod. potom je zapotřebí zvolit výpočet dalšího typu likvidity a to pohotové. U této likvidity jsou již oběžná aktiva očištěna o zásoby. Optimální hodnota by se měla pohybovat mezi 1 až 1,5. Těmto optimálním hodnotám nevyhovuje u společnosti Polypress pouze první sledované období, kdy společnost vlastnila velký objem oběžných aktiv. V následujících obdobích díky snížení tohoto objemu se jí již daří pohybovat se okolo optimálních hodnot. [10, 18]

Okamžitá likvidita = pohotové platební prostředky / krátkodobé závazky

Pro posouzení schopnosti podniku uhradit okamžitě jeho splatné závazky je zapotřebí spočtení okamžité likvidity. Doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 až 0,5. Kdy v roce 2010 firma toto optimum několikanásobně překračuje. Poté se jí po dobu dvou let podařilo si držet optimální okamžitou likviditu. V posledním roce 2013 má však firma příliš nízkou okamžitou likviditu, tedy není schopna uhradit své okamžitě splatné závazky díky svým oběžným aktivům. Hodnotu pohotových platebních prostředků společnosti je tedy zapotřebí výrazně zvýšit, aby společnost byla opravdu likvidní. [10, 18]

Ukazatele aktivity

Obrat aktiv = roční tržby / aktiva

Obrat zásob = tržby / průměrné zásoby

Doba obratu zásob = zásoby / (tržby / 365)

Obrat pohledávek = roční tržby / průměrné pohledávky

Doba obratu pohledávek = průměrné pohledávky / (roční tržby / 365)

Obrat závazků = roční tržby / krátkodobé závazky

Doba obratu závazků = krátkodobé závazky / (roční tržby / 365) [10]

Tabulka č. 7 - Vývoj aktivity podniku v letech 2010 - 2013

Položka	2010	2011	2012	2013
Tržby	15 079	15 919	17 351	20 021
Aktiva	18 222	12 323	10 565	11 555
Krátkodobé závazky	1 545	1 550	1 537	2 948
Zásoby	30	34	470	817
Pohledávky	2 338	1 764	1 212	1 843
Obrat aktiv	0,83	1,29	1,64	1,73
Obrat zásob	44,65	47,13	51,37	59,28
Doba obratu zásob	0,73	0,78	9,89	14,89
Obrat pohledávek	8,43	8,90	9,70	11,19
Doba obratu pohledávek	43,31	41,03	37,64	32,62
Obrat závazků	9,76	10,27	11,29	6,79
Doba obratu závazků	37,40	35,54	32,33	53,74

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Ukazatele aktivity jsou počítány kvůli kontrole efektivnosti podnikatelské činnosti a využívání zdrojů společnosti. Mimo jiné tedy ukazují, jak je management podniku schopen využívat vybavení podniku. Je zde možnost využití ukazatelů dvou druhů: počet obratu nebo dobu obratu. V případě počtu obratu je předmětem zájmu kolikrát se daný majetek obrátí do tržeb za určité období. Doba obratu naopak znamená období, po které jsou finanční prostředky vázány v určitém majetku.

V případě obratu aktiv je ukázána efektivnost využívání majetku společnosti. Firmě Polypress se trvale daří svůj obrat aktiv zvyšovat. Majetek společnosti je tedy využíván čím dál tím lépe, tedy čím dál tím efektivněji.

U obratu zásob je zkoumáno, kolikrát se společnosti podaří její zásoby přeměnit na tržby. I v této oblasti se podniku daří čím dál tím vícekrát proměnit zásoby v tržby.

Větší výpovědní schopnost má pro nás ukazatel doby obratu zásob. Pokud chce podnik řídit své zásoby efektivně, měl by dosahovat u tohoto ukazatele co nejnižších hodnot. Vzhledem k tomu, že hodnota doby obratu zásob se u společnosti Polypress postupně zvyšuje, je zapotřebí tuto hodnotu snížit. Růst je samozřejmě způsoben růstem objemu zásob z důvodu většího objemu zakázek a také přesídlení společnosti, která tak získala větší skladovací prostory.

Obrat pohledávek se daří společnosti postupně zvyšovat. Tedy čím dál tím rychleji své pohledávky přeměňovat v tržby. V tomto růstu by bylo samozřejmě dobré pokračovat.

U doby obratu pohledávek, jak již bylo zmíněno ve vzorci, je vycházeno z průměrné pohledávky. Spočtená průměrná pohledávka činí 1789. I zde se stejně jako v předchozím (obrat pohledávek) daří společnosti řídit své pohledávky čím dál tím efektivněji. Je schopna proměnit své pohledávky na peněžní prostředky čím dál tím rychleji. [19]

Při propočtení ukazatelů aktivit u závazků bylo zjištěno, že společnosti se nedařilo až na výkyv v posledním sledovaném období (rok 2013) prodlužovat dobu obratu svých závazků. Sám ukazatel doby obratu závazků nebo pohledávek nemá tak velkou vypovídací schopnost jako jejich porovnání v jednotlivých letech. Obecně by se obchodní společnosti měly snažit o prodloužení splatnosti svých závazků a naopak o zkrácení doby splatnosti svých pohledávek. Při tomto srovnání bylo zjištěno, že vyjma posledního roku měla společnost dobu obratu pohledávek vždy delší nežli závazků. Vzhledem k tomu, že by to mělo být právě naopak, aby firma nebyla nucena hradit tento rozdíl z vlastních zdrojů, je zapotřebí, aby se společnosti podařilo prodloužit splatnost svých závazků nebo zkrátit splatnost svých pohledávek. Společnost si tohoto faktu vědoma a proto, ukázkou je již poslední rok 2013, již tyto ukazatele sleduje a koriguje jejich hodnoty. Prvním úspěchem bylo dosažení prodloužení splatnosti svých závazků u dodavatelů. [10, 17]

Zadluženost

Celková zadluženost = cizí kapitál / celkový kapitál

Ukazatel úrokového krytí = EBIT / nákladové úroky [11]

Tabulka č. 8 - Vývoj zadluženosti podniku v letech 2010 - 2013

Položka	2010	2011	2012	2013
Celkový kapitál	18 222	12 323	10 565	11 555
Cizí kapitál	17 650	12 201	10 237	10 775
Vlastní kapitál	572	104	328	735
Celková zadluženost	97 %	99 %	97 %	93 %
EBIT	770	0	607	856
Nákladové úroky	55	466	274	356
Ukazatel úrokového krytí	14	0	2,22	2,40

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Ukazatelé zadluženosti jsou podstatné z důvodu, že ukazují, jakou míru rizika podnik podstupuje při stávající struktuře zdrojů. Ukazují také, jak podnik dokáže zvyšovat svůj zisk díky využívání cizího kapitálu. Obecně je samozřejmě žádána hodnota zadluženosti menší než 1, tedy menší nežli 100 %. Podnik však svou zadlužeností překračuje 90 % a v některých letech dosahuje téměř 100 % zadluženosti, což je způsobeno obrovským podílem cizích zdrojů na zdrojích podniku. Příčinou je vysoký úvěr na koupi budovy, ve které společnost sídlí. Společnost se samozřejmě i nadále bude snažit tento úvěr co nejdříve splatit a snížit tak podíl cizích zdrojů ve společnosti. [10]

Společnost sice využívá cizí kapitál, který je pro ni levnější než využívání vlastního kapitálu díky zahrnutí úroku do nákladů podniku, ale bohužel je cizí kapitál rizikovějším zdrojem. Je tedy sice využíván pákový účinek, a to maximálně, ale na druhou stranu společnost podstupuje obrovské riziko. Důvodem je, že je nucena hradit úroky z cizího kapitálu jako fixní náklad, a to bez ohledu na dosažené hospodářské výsledky podniku. Pokud by společnost nedosáhla potřebné výše tržeb, nebyla by tak schopna hradit úroky (splátky úvěrů) a byla by tak až existenčně ohrožena.

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolikrát převyšuje zisk společnosti před odečtením úroků a daní (EBIT) úrokové platby podniku. V případě tohoto ukazatele hodnoty podniku s výjimkou roku 2010 nedosahují alespoň kritické hodnoty, která je rovna třem. Přestože je vidět, že se hodnota úrokového krytí postupně blíží k hodnotě rovné třem, je zapotřebí zvyšovat dosahovaný hospodářský výsledek v podobě EBIT a také snižovat nákladové úroky podniku.

2.2.4 Výroba

Výrobu společnosti Polypress je možné rozdělit na několik částí.

První etapou zpracování zakázky je práce grafika, který vytvoří grafický návrh. Tento návrh je konzultován s klientem, aby naprosto splnil jeho očekávání.

Další částí výroby zakázky je tisk. Zákazník má možnost výběru z variant černobílého, barevného a ofsetového tisku. Nejčastěji tisknutými produkty jsou plakáty, prospekty, letáky, kalendáře, pozvánky, vizitky, PF přání, katalogy, diplomy a brožury. U tisku má klient také možnost vybrat si gramáž papíru, který bude použit při tisku. U výběru papíru tak záleží na typu zakázky a požadavku zákazníka.

Poté se dostává zakázka do etapy knihařského zpracování zakázek. Zde je několik možností, kterými může zakázka projít. Při laminaci je vytisknutý materiál zataven do fólie a to buďto jednostranně či oboustranně. Při rylování či perforaci je narušena struktura papíru tak, aby v požadovaném místě bylo možné ho snáze odtrhnout (např. šatní bloček). Dále zákazník může využít možnosti lepené vazby. Lepená vazba bývá využívána nejčastěji u různých brožur či skript. Rohy u výsledných produktů nemusí být vždy klasické, ale zákazník může zvolit variantu zakulacení rohů. Při použití kroužkové vazby na materiály pro klienta je zapotřebí také použití děrování. Kterým jsou připraveny otvory pro vsazení kroužkové vazby. Kromě kroužkové vazby existuje ještě možnost vazby šité drátem.

Volba kombinace všech výše zmíněných výrobních procesů je odvislá od typu produktu a volby zákazníka. Prioritou společnosti Polypress je vyrobit produkt přesně na míru zákazníkovi ve výborné kvalitě. Pokud zákazník potřebuje nejdříve uvážit cenu výrobku, který potřebuje firmě zadat, má možnost nahlédnout do online systému objednávek firmy. Zde zjistí očekávané náklady výroby. Pokud se rozhodne objednávku opravdu učinit, nahraje již jen data potřebná pro vyrobení.

Obrovskou výhodou online systému objednávek je ukládání dat, která jsou jeho prostřednictvím společnosti zaslána. Pokud tak klient bude v budoucnu potřebovat zakázku znovu vyrobit či jen např. dotisknout několik brožur již dříve zadaných není to tedy problém. Zároveň tak klient získává možnost zálohy svých dat díky jejich ukládání prostřednictvím společnosti.

Aby byla společnost Polypress schopna splnit požadavky a očekávání svých klientů a také získávat klienty nové, je zapotřebí stále sledovat vývoj technologií v oboru polygrafie. Kromě vývoje technologie je důležité také sledovat vývoj moderních trendů. Díky svým téměř dvacetiletým zkušenostem v oboru není pro společnost Polypress problém zachytit různé moderní trendy. Např. jedním z posledních trendů jsou fotoknihy, které si klient může vytvořit sám a poté ji nechat vytisknout. Takže i tento produkt Polypress nabízí i s možností vlastního motivu na deskách.

2.2.5 Informační systém

Společnost využívá on-line objednávkový systém, který sbírá zakázky z celé republiky, eviduje celý průběh zakázky podnikem a také zálohuje data klientů. Zákazníci se do něho přihlašují prostřednictvím internetových stránek společnosti Polypress.

Kromě tohoto objednávkového systému vyžaduje určité softwarové vybavení také oddělení výroby, kde grafici tvoří své návrhy. Grafické návrhy jsou vytvářeny v programu Adobe CS6, za využívání tohoto programu společnost hradí měsíční poplatek.

2.3 SWOT

Podle výše provedené vnitřní a vnější analýzy prostředí bude nyní sestavena SWOT analýza. Při analýze prostředí byly zjištěny silné a slabé stránky společnosti, které budou využity pro definování příležitostí a hrozeb firmy.

Silné stránky

- kvalifikovaní zaměstnanci (vzdělání v oboru polygrafie);
- dlouholeté zkušenosti v oboru polygrafie;
- průběžné vzdělávání zaměstnanců (kurzy apod.);
- profesionální polygrafické vybavení (tiskárny, atd.);
- dobré jméno společnosti;
- široká ale také hluboká nabídka produktů;
- online objednávkový systém.

Slabé stránky

- neprobíhá strategické plánování (firma provádí spíše operativní plánování);
- neexistence zpětné vazby od zákazníků - sledování jejich spokojenosti (ztráta možných podnětů od zákazníků);
- nízká likvidita;
- vysoká zadluženost firmy.

Příležitosti

- sledování a využití technologického vývoje - možnost rychlejšího tisku;
- zvýšení počtu výběrových řízení díky novému zákonu o veřejných zakázkách;
- růst počtu zákazníků v důsledku nové formy propagace (sociální sítě);
- navázání kontaktu s externím partnerem, který by zajišťoval získání zpětné vazby od zákazníků.

Hrozby

- růst sazby DPH (vyšší zdanění zisku);
- vysoká konkurence;
- příchod nového konkurenta s dostatkem finančních prostředků na pořízení strojního vybavení na obdobné technologické úrovni jako Polypress;
- zvýšení měnového kurzu - zdražení ceny papíru, který je základním materiálem;
- zpřísnění ekologických norem na likvidaci papíru nebo plastu (zvýšení nákladů v důsledku nových opatření).

3 Řízení nákladů

Řízení nákladů by mělo být základní součástí vedení podniku, protože právě náklady nám vyčíslují většinu činností, které v podniku probíhají. Také v oblasti řízení nákladů došlo samozřejmě k vývoji. A to z důvodu konkurence, která nutí podnik, aby své náklady dokázal snižovat a také z důvodu rychlého rozvoje technologií, které umožňují lepší řízení nákladů.

3.1 Náklady a jejich dělení

Základním předpokladem pro to, aby náklady mohly být efektivně řízeny, je, že musí být rozpoznány. Důležitá je také podstata jednotlivých nákladů, které podniku vznikají. Vzhledem k tomu, že nákladů existuje mnoho je nezbytné je rozdělit do skupin tak, aby bylo možné je třídit a zabývat se jejich chováním. [6, 8]

Možnosti členění nákladů dle Popeska:

- druhové;
- účelové;
- kalkulační;
- vztah nákladů k objemu prováděných výkonů;
- další skupiny. [6]

3.1.1 Druhové členění nákladů

Dle Popeska patří druhé členění nákladů mezi nejběžněji využívanou možnost klasifikace nákladů. Náklady jsou zde členěny podle druhu vstupu, který je spotřebováván v podnikovém výrobním procesu (osobní náklady, spotřeba materiálu, odpisy majetku, finanční náklady atd.). Toto členění nákladů odpovídá finančním nákladům, tedy nákladům, které jsou uváděny ve výkazech zisku a ztrát. [6, 8]

3.1.2 Účelové členění nákladů

Pokud se jedná o rozpoznání vztahu nákladů k efektivnosti prováděných činností, je vyhovujícím účelové členění nákladů. Aby bylo možné určit vztah jednotlivých nákladových položek vůči podnikovým výkonům, je využíváno dalšího členění:

- náklady technologické;

- náklady na obsluhu a řízení.

U nákladů technologických se jedná o náklady, které jsou vynakládány kvůli určité technologii nebo s ní nějak souvisí (např. spotřeba materiálu, odpisy výrobního zařízení).

Náklady na obsluhu a řízení jsou náklady, které slouží k zajištění doprovodných činností, které se týkají technologického procesu. Díky těmto nákladům jsou zajištěny podmínky a infrastruktura výrobního procesu. Jedná se např. o spotřebu energie, vytápění budov či mzdu administrativního pracovníka.

Toto členění však může být při rozhodovacích procesech příliš obecné, a proto se náklady vyjadřují spíše ve vztahu ke konkrétnímu výkonu. Jedná se o náklady:

- jednicové;
- režijní.

Jednicové náklady souvisí přímo s prováděným výkonem (např. jeden výrobek). Oproti tomu režijní náklady zahrnují náklady na obsluhu a řízení a také část nákladů, které nelze vztáhnout vůči jednotce výkonu, ale souvisí technologickým procesem jako celkem. [6]

3.1.3 Kalkulační členění nákladů

Jak bylo již dříve zmíněno, pro efektivní řízení nákladů je nutné je identifikovat a stejně tak účel jejich vynaložení. Jedná se zde o to, na co byly náklady vynaloženy. Předmětem snažení by tedy měla být identifikace nákladů ve vztahu k určitým podnikovým činnostem a úkonům.

Předmětem alokace jsou náklady:

- přímé;
- nepřímé.

Náklady přímé je možné specificky a jednoduše přiřadit nějakému nákladovému objektu - např. v našem případě výrobku. Oproti tomu u nákladů nepřímých nelze takto náklady vztáhnout, protože buď neexistuje vazba mezi daným nákladem a např. konkrétním výrobkem, nebo nelze tuto vazbu mezi nákladem a výrobkem identifikovat. [6, 8]

3.1.4 Klasifikace nákladů ve vztahu k objemu výkonů

Právě toto členění bývá považováno dle Popeska za jeden z nejvýznamnějších nástrojů, který je využíván při řízení nákladů podniku. Při tomto členění jsou zkoumány náklady ve vztahu k výkonům. Analyzují se různé varianty objemu budoucích výkonů. Zásadní je chování nákladů - tedy, jak reagují na změnu objemu výkonů. Objem výkonů může reprezentovat počet vyrobených kusů, odpracovaných hodin atd.

Zde rozlišujeme tyto základní kategorie nákladů:

- variabilní;
- fixní;
- smíšené.

Variabilní náklady, jsou náklady, jejichž výše se změní při změně objemu výkonů. Naopak fixní náklady zůstávají neměnné při různých objemech produkce podniku. Zatímco charakteristickým znakem fixních nákladů je neměnnost při zvýšení objemu produkce, tak jednotkové fixní náklady (náklady připadající na jednotku práce) klesají.

Kromě fixních a variabilních nákladů existují také náklady smíšené, které obsahují jak variabilní, tak fixní složku. Příkladem takového typu nákladů je spotřeba elektrické energie. Část nákladů podniku je brána jako fixní - např. osvětlení výrobní haly, kde pracují stroje. Ale variabilní složka je tvořena energií, která je spotřebována přímo stroji. [6]

3.1.5 Další skupiny

Aby byl výčet možností členění nákladů úplný, budou představeny ještě další možnosti členění nákladů. Dalšími možnostmi jsou náklady relevantní, irelevantní či utopené. Tyto druhy budou jen ve stručnosti nastíněny.

Relevantní a irelevantní náklady se oproti dříve zmíněným nákladům vztahují nikoliv k charakteru nákladů, ale k budoucím manažerským rozhodnutím. Zde se nevychází z evidovaných nákladů v účetnictví, ale budoucí náklady jsou zde odhadovány. Relevantní náklady jsou vázány na manažerské rozhodnutí, které pokud bude přijato, tak v jeho důsledku vzniknou určité náklady. Oproti tomu irelevantní náklady se nikterak nezmění, ať již manažerské rozhodnutí bude učiněno či nikoliv.

Dalším druhem jsou utopené náklady, které v minulosti podnik vynaložil a které není schopen už dalším rozhodnutím v budoucnosti změnit. [6]

3.2 Řízení nákladů

Cílem řízení a tedy i plánování nákladů by mělo být jejich snížení. Aby mohly být náklady řízeny a následně případně snižovány má vedení podniku k dispozici několik možností - kalkulace, rozpočty, atd. Jejich druhy a možnosti budou více rozebrány dále v následujících podkapitolách.

3.2.1 Kalkulace nákladů

Pro řízení nákladů v podniku je důležité sledovat náklady podniku podle výkonů - tedy výrobků a služeb. Pro tyto účely je využívána kalkulace vlastních nákladů. Nejen že je podnik schopen s nimi stanovit ceny svých výkonů, sestavit potřebné rozpočty, ale má také možnost kontroly hospodárnosti výroby a rentability výkonů.

Kalkulace nákladů je pro firmu přehledem jednotlivých složek nákladů, které se vztahují k určitému výkonu a jejich souhrn, je vyjádřen na kalkulační jednici. Kalkulační jednicí může být určitý výkon, u společnosti Polypress je jím výrobek, který se vymezen určitou měřicí jednotkou. V tomto případě jsou to kusy vyrobených výrobků.

Níže uvedený kalkulační vzorec obsahuje dle Synka doporučené položky a lze ho tak považovat za všeobecný kalkulační vzorec. Jeho struktura je samozřejmě otázkou vedení společnosti.

Všeobecný kalkulační vzorec:

1. Přímý materiál

2. Přímé mzdy

3. Ostatní přímé náklady

4. Výrobní (provozní) režie

Vlastní náklady výroby = 1 + 2 + 3 + 4

5. Správní režie

Vlastní náklady výkonu = 1 + 2 + 3 + 4 + 5

6. Odbytové náklady

$$\text{Úplně vlastní náklady výkonu} = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6$$

7. Zisk

Cena výkonu [8]

Prostřednictvím této kalkulace má tak podnik možnost určit tzv. nákladovou cenu svého výrobku. Jsou zde započteny veškeré náklady a také požadovaný zisk. Součet těchto položek tak určuje prodejní cenu výrobku.

Ve výše uvedeném kalkulačním vzorci se vyskytují dvě základní skupiny nákladů, a to přímé a režijní.

Přímé náklady jsou přiřazeny jednotlivým druhům výrobků bez ohledu na soustředování se na místo vzniku (např. oddělení výroby). Do přímých nákladů jsou zahrnovány zejména materiál použitý při výrobě a také mzdy zaměstnanců, kteří se podílí na výrobě výsledného produktu. V položce ostatní přímé náklady je možné nalézt energie, opravy a udržování nebo také případnou zmetkovost výroby atd.

Náklady vynakládané na vyrobení celého kalkulovaného množství výrobků jsou náklady režijní. Nelze je stanovit přímo na kalkulační jednici. Režijní náklady by tak měly být určovány pomocí přírážek podle určitých klíčů. Důležitým aspektem při určování nákladů je hospodárnost. Hranice mezi přímými a režijními náklady je mnohdy relativní. Je proto důležité zohlednit, že s co největším podílem nákladů přičtených na kalkulační jednici sice roste kvalita a využitelnost kalkulace, ale také tím rostou náklady, které vznikají kvůli zjišťování přímých nákladů.

Ve zbývajících položkách všeobecného kalkulačního vzorce je možné nalézt:

- **výrobní (provozní) režii** - která obsahuje náklady související s řízením a obsluhou výroby, které nelze určit na kalkulační jednici (např. opotřebení strojů, odpisy, atd.);
- do **správní režie** - jsou zahrnuty náklady související s řízením podniku (např. platy vedoucích pracovníků, poštovné, telefonní poplatky, atd.);
- položka **odbytových nákladů** - obsahuje náklady na skladování, propagaci podniku a také na prodej a expedici výrobku. [8]

Metody kalkulace

Metody kalkulace se odvíjí od způsobu stanovení jednotlivých složek nákladů na kalkulační jednici.

Dle Synka jsou kalkulační metody členěny takto:

- **Kalkulace dělením**
 - *Prostá kalkulace dělením* - kde jsou úhrnné náklady vyděleny počtem kalkulačních jednic (počtem výrobků);
 - *Stupňovitá kalkulace dělením*
 - *Kalkulace dělením s poměrovými čísly*
- **Kalkulace přírážkové**
- **Kalkulace ve sdružené výrobě**
 - *Zůstatková (odečítací) metoda*
 - *Rozčítací metoda*
 - *Metoda kvantitativní výtěže*
- **Kalkulace rozdílové**

Dělení kalkulací podle **doby sestavení**

- **kalkulace předběžné** - Jedná se o kalkulace, které jsou sestavovány před provedením výkonu. Jsou zde plánovány náklady pro budoucí výkony.
- **kalkulace výsledné** - Jsou sestavovány po provedení výkonu a mají význam pro následnou kontrolu hospodárnosti výroby. Díky této kalkulaci v porovnání s předběžnou lze identifikovat rozdíly u jednotlivých položek.

Dělení kalkulací podle hlediska **úplnosti nákladů**:

- **kalkulace úplných nákladů** - Jsou kalkulovány veškeré náklady (absorpční kalkulace);
- **kalkulace neúplných nákladů** - Někdy také nazývána kalkulací variabilních (přímých) nákladů, kde se kalkulují pouze tyto variabilní náklady a příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku.

Kalkulace jsou považovány za důležitou součást podnikového řízení, a díky nim je možné odhalit nedostatky v řízení. Základem je srovnávání. Srovnání plánovaných kalkulací s výslednými, výsledné kalkulace u stejných výrobků, které jsou vyráběny v různých závodech atd. Pokud má společnost k dispozici dostatek informací, může také porovnat kalkulaci svého výrobku se stejným výrobkem, který je vyráběn v zahraničí.

Díky srovnání kalkulací je možné získat informace o změně celkových nákladů nebo o změně ve struktuře nákladů. Pokud jsou odchylky nepříznivé, ukazují tak na nedostatky v organizaci výroby (práce) a také na nedodržování nastavených limitů ohledně nákladů. Při srovnání je důležité zohlednit také případné změny technologie a jiné.

Výsledkem srovnávání by mělo být navržení opatření pro odstranění nedostatků, které byly zjištěny při srovnání. Co se týče přímých nákladů, tvoří podstatnou část nákladů a jsou normovány. Nejčastěji se to týká spotřeby materiálu, energie či práce na jednotlivých výrobcích. Pokud jsou zjištěny negativní odchylky je zapotřebí je zanalyzovat a nalézt jejich příčinu. Měla by tak být zanalyzována celá normativní základna podniku, právě zde je využíváno srovnání výrobků např. s konkurencí. Výstupem z rozboru by měly být podnětné podklady pro oddělení přípravy výroby, konstrukce a technologie. [8]

3.2.2 Rozpočty

Rozpočty jsou dalším možným nástrojem podnikového řízení. Předmětem práce rozpočetnictví je sestavování plánů budoucích nákladů, výnosů, hospodářského výsledku a také příjmů a příjmů podniku. Rozpočetnictví navazuje na ostatní nástroje řízení podniku, jako jsou již zmíněné kalkulace, normy atd. Organizace rozpočetnictví je samozřejmě závislá na vedení podniku, jeho základem je rozpočet výnosů a nákladů. Obzvláště důležité jsou rozpočty u režijních nákladů.

Rozpočet je plánem, díky kterému zjišťujeme náklady a výnosy firmy či vnitropodnikových částí na určité plánovací období pro jejich činnost. Mezi jeho základní funkce patří:

- uložit úkoly v nákladech jednotlivým útvarům v podniku v nákladech;

- kontrola hospodárnost jednotlivých útvarů a propojit výsledky s hmotnou zainteresovaností zaměstnanců;
- poskytování podkladů pro stanovení reží u předběžných kalkulací nákladů a také při zúčtování nákladů v účetnictví podniku.

Přestože se může zdát, že mezi kalkulacemi a rozpočty nejsou příliš velké rozdíly - existuje několik zásadních. Zatímco rozpočet je zpracováván na určité období a zaměřuje se na náklady i výnosy, tak kalkulace je počítána pro určitý počet výrobků a předmětem zájmu jsou pouze náklady. Dalším rozdílem je prvořadé hledisko u kalkulací oproti rozpočtu. Prioritou u rozpočtů je hledisko odpovědnosti za náklady, kalkulace ale naopak zajímá především účelovost nákladů.

Synek rozeznává několik základních druhů rozpočtů viz. následující členění:

- Podle **období**, na které jsou sestavovány:
 - dlouhodobé rozpočty finančních zdrojů;
 - roční rozpočty nákladů, výnosů a zisku;
 - krátkodobé rozpočty a rozpočty peněžních příjmů a výdajů.
- Podle **stupně řízení**, kterým je sestavován:
 - základní - rozpočty jsou sestavovány za jednotlivá hospodářská střediska či výkony;
 - souhrnné - jsou sestavovány vyššími stupni řízení.
- Podle **rozsahu zachycovaných nákladů a výnosů**:
 - rozpočty, které zachycují veškeré náklady a výnosy;
 - rozpočty, které zachycují jen část nákladů a výnosů.
- Podle **počtu variant plánu**:
 - pevné - jsou vytvářeny pouze pro jediný plán výkonů (pouze jedna varianta);
 - pohyblivé - jsou zpracovávány pro více variant plánu, kde jsou různé varianty výkonů nebo pružná výrobní kapacita. [8]

Sestavování rozpočtů by mělo probíhat na základě jednotlivých částí plánů podniku nebo se vypracují rozpočty pro jednotlivé části podniku a ty se poté sumarizují. U druhé možnosti musí samozřejmě také dojít ke kontrole duplicit, po jejich vyloučení je sestaven rozpočet za celý podnik. Tato druhá možnost, tedy vypracování rozpočtů pro jednotlivé části podniku a poté jejich sumarizace je přesnější.

Sestavení rozpočtů by nemělo být pouze mechanickou prací, ale mělo by zohledňovat účelnost jednotlivých (režijních) činností a snažit se také odhalit rezervy podniku ohledně snižování nákladů. Dle P. Druckera nebývá postačující jen snaha o samotné stlačení nákladů nebo snaha dělat některé činnosti jen levněji. Pokud není opravdu nutné zmíněné činnosti vykonávat, největší úsporou je nedělat tyto činnosti vůbec.

Další možností jak snížit náklady podniku je stanovení limitu nákladů. Limitou je míněna horní nebo také dolní hranice výše nákladů. Nejpodstatnější vzhledem ke snížení nákladů je samozřejmě horní hranice nákladů. Díky této hranici je možné vést trvale jednotlivá oddělení podniku k úspoře nákladů. Zaměstnanci jednotlivých oddělení jsou potom motivováni k hledání možností úspory, aby tyto dané limity splnily. Toto se týká hlavně oddělení výroby. [8]

3.2.3 Řízení nákladů podle aktivit (ABC)

Metoda ABC je odlišná již jen pojetím zisku. Sice vzniká jako klasický účetní zisk, který je definován jako rozdíl výnosů a nákladů, ale pracuje se zde naprosto odlišně s náklady. Náklady zde vznikají zásadně příčinně a jsou vyvolány podnikovými aktivitami a procesy. K procesu je zde přistupováno jako k souboru aktivit. Oproti tradičním nákladovým systémům umožňuje metoda ABC rozkrýt a zobrazit relevantní náklady. [5]

Pokud chce podnik zavést do svého řízení metodiku ABC, je nutné, aby celý top management a jednotlivé části podniku opravdu pochopili tuto manažerskou nákladovou techniku. K tomu je zapotřebí nejen pochopení klíčové terminologie ale také základních předpokladů, logiku a reálné možnosti této techniky. Aby mohla tato metodika efektivně fungovat je nutná změna myšlení společnosti. [5, 8]

Na implementaci hlavní myšlenky této metodiky by se měl podílet již zmíněný top management, veškerí finanční ředitelé a manažeři, účetní, ekonomové, a IT pracovníci, kteří zabezpečují chod informačních systémů podniku.

Dříve zmíněná změna myšlení je nutností, protože společnost by se v počáteční fázi měla naučit dívat se „příčinným“ pohledem na celkové zdroje firmy a náklady, které vznikají v důsledku firemních aktivit a jsou při nich spotřebovávány. Náklady a zdroje podniku jsou poté právě rozpočítány a přiřazeny jednotlivým částem podniku na základě cost drivers. Cost drivers jsou chápány jako „vyvolávače“ - příčiny nákladů v důsledku jejich reálného užití při konkrétní aktivitě nebo procesu. [5]

Začátek spočívá v rozložení podnikových činností na dílčí aktivity jako např. výdej materiálu, doprava a skladování materiálu, seřizování strojů, vnitropodniková doprava, balení výrobků, expedice apod. Klíčové jsou oblasti, kde vznikají především režijní náklady. Předmětem prioritního zájmu je jaké náklady aktivity vyvolávají a jestli jsou opravdu nezbytné. Náklady, které jsou zjištěny na určitou aktivitu, jsou poté alokovány na výkony (v případě společnosti Polypress na výrobky) jako jednotkové náklady. [8]

Základní pojmy

Z důvodu specifičnosti metody ABC je zapotřebí nejdříve vysvětlit několik základních pojmů, které se dále budou často vyskytovat.

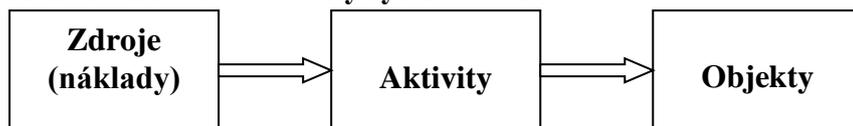
1. Prvním pojmem je **Resource Cost Drivers**. Jedná se nejprve o přiřazení vynaložených zdrojů k jednotlivým aktivitám. Toto přiřazení probíhá na základě Resource Cost Drivers. V překladu se jedná o vztahové veličiny nákladů. Právě ona vymezuje způsob, jakým budou přepočteny náklady z účetnictví na jednotlivé aktivity.
2. Dalším pojmem je **Activity Cost Driver**, tedy nákladový nositel. V tuto chvíli se zjišťují celkové náklady na jednotlivé aktivity a je vymezena vztahová veličina aktivity - tedy nákladový nositel. A poté jsou stanoveny náklady na jednotku aktivity.
3. Neméně významným pojmem je **nákladový objekt**. Po dvou předcházejících krocích, kdy jsou již známy náklady určené na jednotku, následuje určení nákladů na předmět alokace. Tím je právě nákladový objekt, kterým bývá výkon či služba. Je stanoven podle nákladů na jednotku aktivity a objemu těchto jednotek, které jsou spotřebovávány. [5]

Pro přiřazení nákladů se používá měření skutečných fyzických výkonů. Dle zkušeností Popeska, autora knihy, která se zabývá moderními metodami řízení nákladů je metoda ABC jedinou možností, jak zamezit paušalizování nákladů.

Díky aplikaci metody ABC má podnik k dispozici široké spektrum informací o nákladech, jednotlivých aktivitách, výkonech i částech podniku, které byly zapojeny do nákladové kalkulace, ale také řízení činností podniku a stejně tak do restrukturalizace podnikových aktivit a procesů.

Cílem by měl být popis vztahů mezi jednotlivými aktivitami a činnostmi, které jsou v podniku vykonávány. Zkonstruovat jednoduchý ABC systém, ve kterém je každý zdroj, který je spotřebováván, přiřazen skrz jednu aktivitu, není jednoduché. Často nastává problém v souvislosti s tím, že mezi jednotlivými aktivitami existují vazby, které je zapotřebí v nákladovém systému zobrazit. [6]

Obrázek č. 6 - Jednoduchý systém ABC



Zdroj: Vlastní zpracování dle Popeska [6]

Klasifikace nákladů v ABC

V ABC kalkulaci nejsou alokovány náklady aktivit pro veškeré podnikové náklady, ale pouze pro určitou část. Náklady, které vstupují do ABC systému lze rozčlenit do tří kategorií:

- **Přímé náklady** - u těchto nákladů není problém přiřadit je nákladovému objektu;
- **Nealokovatelné náklady** - jedná se o skupinu nákladů, které jsou fixního charakteru a neexistuje u nich vztah k činnostem a aktivitám; ve většině případů se jedná o náklady vedení podniku; alokace těchto nákladů je velice obtížná; tento typ nákladů ale spotřebovává jen velice malý podíl nákladů - okolo 5 %; tyto náklady bývají objektům přiřazovány proporcionálně vůči objemu celkových přiřazovaných nákladů nebo mohou být pokryty vytvořenou marží;
- **Náklady alokovatelné pomocí aktivit** - u této poslední skupiny nákladů se jedná o náklady, které jsou téměř identické s režijními náklady. [6]

Členění aktivit

Stejně tak jako metoda ABC má svůj specifický způsob členění nákladů, tak využívá také specifické členění pro aktivity podniku. Prvními z nich jsou aktivity primární, které zvyšují hodnotu produktu nebo služby. Toto navýšení znamená něco, co jsou zákazníci ochotni zaplatit navíc. Opakem jsou aktivity podpůrné, které nepřidávají pro zákazníka žádnou hodnotu. Naopak přinášejí náklady či časové ztráty pro podnik, který je provádí pouze z důvodu interní potřeby. Jsou pouze podporou aktivit primárních. Zpravidla nelze nalézt příčinnou souvislost mezi spotřebou podpůrných aktivit a nákladovými objekty. Z tohoto důvodu jsou brány podpůrné aktivity tak, že jsou spotřebovávány aktivitami primárními. Pokud tedy mají být podpůrné aktivity k něčemu přiřčleněny, tak právě k aktivitám primárním. [5]

Etapy vytváření systému ABC

1. Nejdříve jsou upravena účetní data;
2. Poté je definována struktura systému ABC (aktivity a nákladové objekty);
3. Následuje analýza procesní a nákladová, který přiřazuje náklady aktivitám;
4. Poté probíhá analýza aktivit - jedná se zde o vztahové veličiny a kalkulaci jednotkových nákladů na aktivitu;
5. Náklady aktivit jsou přiřazeny nákladovým objektům.

Metoda ABC je tedy sice kvalitním nástrojem k řízení nákladů podniku, ale její zavedení bývá značně složité a komplikované. Aby mohla tato metoda efektivně fungovat, vyžaduje nejen změnu uvažování podniku ohledně nákladů a poměrně velké množství informací, ale také řádné personální zajištění implementace, vytvoření systému (volba jeho podoby není jednoduchá) a jeho uvedení do provozu. Přesto je tato metoda mnohými autory jako je Michael Gering, Vladimír Staněk a nevyjímaje Borise Popeska řazena mezi jednu z nejlepších kalkulačních metod. Samotné zavedení metody do podniku samozřejmě není dostačující. Společnost musí s tímto nástrojem umět pracovat, umět využít její výstupy při svém rozhodování. Poté může metoda vést ke zvyšování výkonnosti a ziskovosti organizace. [6]

3.3 Řízení nákladů ve společnosti

Řízení nákladů ve společnosti Polypress je velice obtížné vzhledem k činnosti, kterou se firma zabývá. Společnost využívá možnosti kalkulačního vzorce a určitého způsobu rozpočtů.

3.3.1 Současný kalkulační vzorec a jeho analýza

Jak již cíl této práce napovídá, společnost neměla před mým působením nastaven kompletní kalkulační vzorec. Do ceny hotového výrobku byl započítáván pouze přímý materiál, cena za průjezdy jednotlivých stránek a k němu byla připočtena přírážka, která byla stanovena odborným odhadem vedení podniku.

Do přímého materiálu bylo zařazeno:

- papír, jehož cena se odvíjí podle zvolené gramáže papíru pro tisk dokumentů;
- nákupní ceny fólií pro laminaci;
- nákupní cena lepidla, kterým jsou lepeny vazby;
- nákupní cena drátků či háčků pro vytvoření kroužkové vazby;
- nákupní ceny skobek, které jsou využívány při vazbách šitých drátem.

Cena za průjezdy znamená již dříve zmíněný poplatek za „průjezd“. Což znamená poplatek za každou vytištěnou stránku formátu A3, která „projede“ tiskařským strojem ve výši 0,11 Kč za kus.

Zásadním problémem, který vedení společnosti chtělo vyřešit, bylo zahrnutí dalších podstatných nákladů, ať už vznikajících přímo či nepřímo v souvislosti s výrobou výrobků. Vedlo je k tomu uvědomění si, že vzhledem k některým slevám, které jsou poskytovány dlouhodobým zákazníkům či při velikých objemech objednávek, dochází k velmi nízkému někdy i nulovému výdělků na zakázkách. Nejzásadnějším problémem bylo, že ani nebylo možné dopočítat, zda zbyl pro společnost ještě nějaký „nadbytečný“ zisk po pokrytí nákladů na výrobu produktu či produktů (výrobků).

Z tohoto důvodu je cílem této práce vytvoření kalkulace pro spočtení komplexních nákladů spojených s výrobou produktů společnosti Polypress.

3.3.2 Rozpočty

Sestavování rozpočtů je zde velice obtížné. Většinou slouží rozpočty v podniku Polypress především ke kontrole hospodárnosti jednotlivých částí provozu. Např. je sledována efektivnost najímání brigádníků. Povinností ekonomického ředitele, který má za úkol optimalizaci nákladů, je kontrola nákladů za určité období. Je tedy sledována závislost nákladů na zaměstnanci (brigádníky) na výši tržeb. Pokud obě položky rostou úměrně aktuální situaci a zvyšují se tedy obě - není zapotřebí provádět úpravy či nápravná opatření. Pokud je naopak zjištěna jakákoliv nesrovnalost je okamžitě přikročeno k nápravě - např. kontrola efektivnosti práce či konzultace s hlavním tiskařem-knihařem, který nese odpovědnost za vedení pracovníků výroby.

Vzhledem k již dříve vysvětlované problematice, kdy lze jen velmi těžko přesně odhadnout objem zakázek, který společnost získá, tak není možné sestavování dlouhodobých rozpočtů. Společnost tak využívá pouze rozpočtů krátkodobých a souhrnných.

Pokud jsou sestavovány rozpočty plánovaných nákladů na následující krátké období (např. měsíc) je využíváno pohyblivých rozpočtů, kde je počítáno s různými variantami. Důvodem je ucházení se o velké množství zakázek v různých výběrových řízeních, které má na starosti výrobní ředitel. V případě získání zakázky je poté přikročeno ke konkrétní variantě rozpočtu na následující období.

Zároveň se společnost Polypress snaží do svých rozpočtů zahrnout co největší část veškerých nákladů, které se daného období týkají. Po provedené analýze procesů a konzultaci nového kalkulačního vzorce je nyní o něco snazší dohledat veškeré náklady, které by v rozpočtu měly být zohledněny.

4 Procesy v organizaci

Slovo proces se dnes vyskytuje velmi často a nejčastěji je používáno manažery. Je však používáno velmi často v různých významech. Proto bude nejdříve zmíněno několik základních definic pro ujasnění procesu v souvislosti se sledováním nákladů.

4.1 Proces

Existuje několik verzí definice procesu. Dle autora Šmída se jedná o soubor činností, které vyžadují jeden nebo více druhů vstupů a dokáží vytvořit výstup, který má hodnotu pro zákazníka. Či další varianta, kde proces je soubor logicky souvisejících činností, které jsou vykonávány za účelem dosažení definovaného podnikatelského výsledku. [9]

Vacík a Šulák vyjádřili definici procesu jako vzájemně propojené dílčí činnosti. Příkladem takového procesu je třeba výroba produktu. [10]

Autor Řepa chápe podnikový proces jako řízenou posloupnost činností, které jsou konány s úmyslem dosažení daného cíle v objektivních podmínkách.

4.1.1 Typologie procesů

Stejně tak jako u definic i u dělení procesů na různé typy existuje taky několik způsobů jak procesy členit.

Dle *Šmída* jsou procesy děleny na:

- **hlavní** - mezi ně jsou řazeny procesy, které procházejí napříč celou firmou, přidávají hodnotu, zákazníci těchto procesů jsou externí a generují podniku tržby.
- **řídící** - také probíhají napříč firmou, ale rozdílné je, že nemají externího zákazníka, negenerují podniku tržby a ani nevytváří hodnotu.
- **podpůrné** - již ani neprobíhají napříč firmou, nepřidávají hodnotu, ani nemají externí zákazníky a v žádném případě negenerují tržby. [9]

Oproti tomu *Řepa* člení procesy univerzálním způsobem na:

- **klíčové;**
- **podpůrné.**

Význam tohoto dělení spočívá v tom, že je odvozeno od primární funkce podniku. [7]

Klíčovým procesem je proces, který naplňuje hlavní funkce podniku. Základním znakem tohoto procesu je probíhání napříč celým podnikem. Celý proces začíná požadavkem klienta, který jím vyjádří svou potřebu a na konci procesu získá produkt či službu, kterou je jeho potřeba uspokojena. Počet klíčových procesů bývá srovnatelný s počtem produktů či služeb, které podnik svým klientům nabízí. Každý klíčový proces tak představuje jednotlivý výrobek nebo službu, která se zásadně liší od ostatních.

Klíčový proces je odvozen od základní funkce podniku. Od tohoto klíčového procesu jsou významově odvozeny ostatní procesy, které jsou označovány jako podpůrné. Jak již z názvu vyplývá, úkolem podpůrných procesů je podpora procesů klíčových.

Podpůrné procesy mají také oproti klíčovým procesům, které bývají většinou naprosto specifické, spíše obecnější charakter. U podpůrných procesů je specifčnost nežádoucí, protože jejich úkolem je podpora a to co neefektivnější. Podpůrné procesy je také možné outsourcovat, pokud podnik zjistí, že je to pro něho levnější a efektivnější. Naopak outsourcing klíčových procesů je holý nesmysl. Outsourcing je tak ukázkovým příkladem toho, jak je důležité rozdělení činností a návazně také procesů v podniku.

Díky této struktuře procesů je také možné veškeré činnosti podniku provázané dle jejich významu a jsou odvozeny od hlavní (primární) funkce podniku. [7]

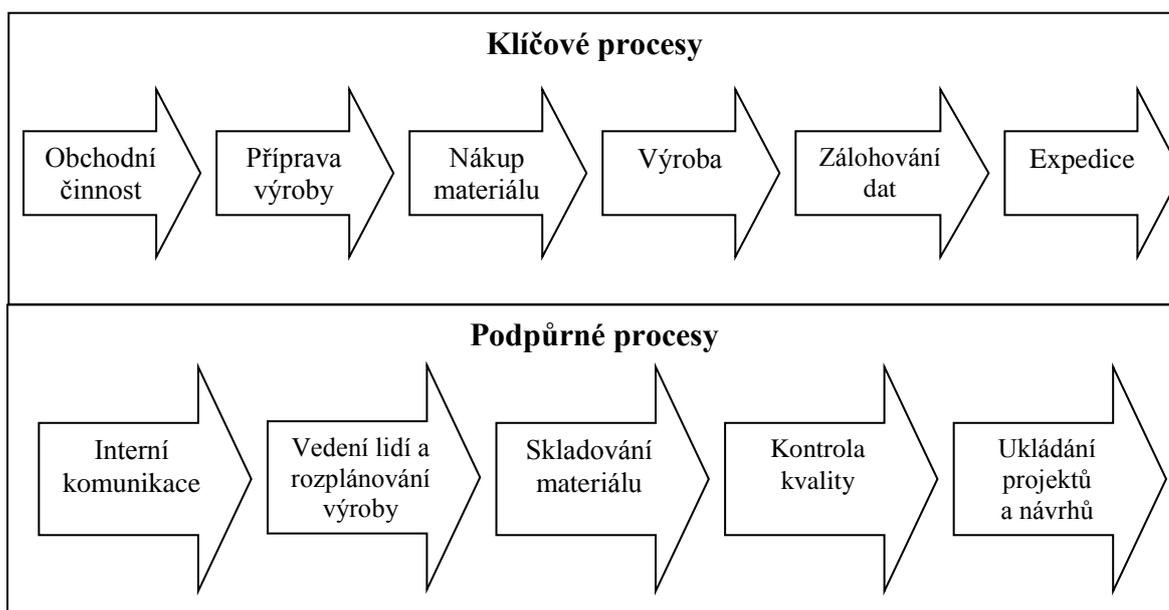
4.2 Mapování procesu

Pokud tedy víme, jaké procesy v podniku probíhají, které jsou klíčové a které podpůrné, pak je zapotřebí si uvědomit několik dalších věcí. Např. kde a čím nám proces v podniku začíná, jak naopak končí, na jaké procesy sledovaný proces navazuje, jejich vzájemné propojení, jaké vstupy nám ten proces spotřebovává a tedy i co je vstupem a výstupem u každé činnosti. Neméně podstatnou informací je také to, kdo je zodpovědný za určité činnosti.

Pokud máme shromážděné potřebné informace lze poté sestavit mapu procesů neboli procesní mapu.

Procesní mapa slouží k zobrazení designu procesů včetně organizace práce (zapojení personálu a technologie). Měla by tak poskytovat jasnou a ucelenou představu o tom, jak vypadají procesy podniku. [9]

Obrázek č. 7 - Procesní mapa podniku Polypress s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

4.2.1 Klíčové procesy

Tyto procesy probíhají napříč celým podnikem Polypress a podílejí se na vytváření hodnoty pro zákazníka. Díky těmto procesům je uspokojen požadavek zákazníka.

- ***Obchodní činnost***

Svou obchodní činností by měl podnik získávat zakázky pro své oddělení výroby. Především se zde jedná ale o zpracování již zadané objednávky zákazníkem. Úkolem produkčního (digitálního tisku nebo korporací) je zhodnotit, zda podnik je schopen produkt vyrobit v termínu požadovaném zákazníkem a zda na to má aktuálně připravené kapacity. Je zde také prostor pro přizpůsobení produktu zákazníkovi tak, aby byl maximálně spokojen. Samozřejmě je zde zákazníkovi představena cenová nabídka pro jeho konkrétní objednávku.

- ***Příprava výroby***

Pokud je tedy zakázka Polypressu opravdu zadána, což znamená, že zákazník souhlasil s cenovou nabídkou firmy a také dalšími body (termínem vyhotovení, množstvím, kvalitou atd.) je připravována výroba. Zásadní je zde průběžná údržba a servis strojů, které jsou při výrobě využívány. Tuto činnost si nezajišťuje sama společnost Polypress, ale jak již bylo dříve zmíněno firma

Impromat, která jim stroje pronajímá a také poskytuje servis. Díky této smlouvě není starostí Polypressu nejen průběžná údržba strojů ale ani řešení závad. V případě výskytu závady je na dodavateli servisových služeb (společnosti Impromat), aby se zasadila o co nejrychlejší odstranění závady. Díky této službě zaměstnanci Polypressu připravují opravdu jen stroje na výrobu. Tím je méně seřazení strojů na výrobu konkrétního produktu s jeho specifiky.

Zákazník má také možnost využít grafických služeb firmy Polypress. Pokud se rozhodne je využít, tak součástí přípravy výroby je návrh designu provedení výrobku. Tento návrh je se zákazníkem detailně konzultován a musí jím být schválen.

- ***Nákup materiálu***

Nákup materiálu zajišťuje hlavní tiskař-knihař. Jeho úkolem je udržování potřebné zásoby papíru, který je nejdůležitějším přímým materiálem, který je v polygrafické firmě využíván. Samozřejmě je nakupován také další materiál viz. zmíněný přímý materiál v kapitole 3.3.1.

- ***Výroba***

Vstupy v procesu výroby znamenají zákazníkem schválený grafický návrh produktu a také materiál pro výrobu. Výrobní postup pokračuje zadáním návrhu do výroby, kdy následujícím krokem je tisk. Další kroky se odvíjejí od typu objednávky a požadavku klienta (např. laminace, rylování, perforace, kulacení rohů, skládání, děrování atd.). Právě proces výroby je pro společnost nejvýznamnějším vzhledem k tvorbě nákladů. Z tohoto důvodu byl vybrán jako klíčový proces, který bude dále detailněji rozebrán a také u něho bude provedeno přiřazení nákladů jednotlivým činnostem (viz. kapitola 4.4.1).

- ***Zálohování dat***

Pro zhotovení zakázky v oblasti polygrafie je zapotřebí dat, která jsou využita při zhotovování návrhu nebo např. při tisku. Tato data jsou ukládána a zálohována pro případné další objednávky např. dotisknutí dalších kusů brožur.

- ***Expedice***

Hotový produkt je připraven na expedici. Dle jeho specifik je také patřičně zabalen a připraven na předání zákazníkovi. Je poté buď odvezen osobně zaměstnanci firmy v rámci Karlových Varů, nebo je jeho přeprava zadána společnosti GENERAL PARCEL Čechy s.r.o. Samotná expedice tedy končí předáním produktu zákazníkovi.

4.2.2 Podpůrné procesy

- ***Interní komunikace***

Interní komunikace je díky malému počtu zaměstnanců vedena ohledně klasického provozu při osobním kontaktu zaměstnanců. Pokud však zakázka nevyžaduje speciální řešení, je schopna firma řešit svou interní komunikaci v rámci on-line objednávkového systému. Do tohoto systému produkční zadá objednávku, pokud rozhodne, že tato zakázka bude v podniku zhotovena. V okamžiku, kdy má grafik schválený návrh od zákazníka, tak tuto událost dává na srozuměnou také v rámci objednávkového systému, kam zadá grafický návrh ke zhotovení atd. Vedení společnosti tak má detailní přehled o zakázkách, které se aktuálně zhotovují či mají v blízké době zhotovit. Samozřejmě pokud je zapotřebí cokoli konzultovat nebo vyřešit nastalou netypickou situaci je možnost prostřednictvím celopodnikové porady nebo poradou vedení všech oddělení nalézt potřebné řešení.

- ***Vedení lidí a rozplánování výroby***

Při přípravě výroby ale i při výrobě samotné je zapotřebí využít dlouholetých zkušeností firmy v plánování zhotovení zakázek a také plánování lidských zdrojů. Tedy v rozplánování výroby tak, aby byly veškeré zakázky zhotoveny a expedovány v zákazníky požadovaných termínech a také aby byli zaměstnanci firmy efektivně rozmístěni a nedocházelo ke zbytečným prostojům nebo naopak k přetížení některých částí výroby či zaměstnanců. O plánování v delším horizontu se stará ředitel výroby a plánování běžného provozu výroby zůstává v kompetenci hlavního tiskaře-knihaře.

- ***Skladování materiálu***

Společnost Polypress si své zásoby materiálu objednává průběžně a není tak nutné, aby si držela velkou pojistnou zásobu potřebného materiálu. Díky budově, ve které firma sídlí, nepotřebuje také již žádné další samostatné skladovací prostory. V rámci skladování probíhají typické aktivity jako je naskladnění a také vydávání materiálu.

- ***Kontrola kvality***

V rámci výroby je důležitá kontrola kvality. Některé části výroby nevyžadují přítomnost lidského faktoru např. tisk dokumentů. Zaměstnanec pouze posílá dokumenty k tisku. Následně je ale právě zapotřebí provést kontrolu kvality výtisku.

- ***Ukládání návrhů a projektů***

Automatickou součástí nabízených služeb je také zálohování dat, která jsou potřebná při zhotovování zakázky. Pokud se tedy zákazník např. firma později rozhodne pro dotisknutí reklamních materiálů či vizitek, není již nutné znovu zasílat data a vše potřebné upřesňovat. Zároveň je toto zálohování výhodou pro klienty v případě ztráty dat na vlastním úložišti.

4.3 Modelování procesů

Již dříve bylo zmíněno, že u procesu se jedná o související činnosti. Znázornění procesu by tedy mělo být popisem obecné představy o procesu. Jsou zde definovány základní atributy procesu, jako je cíl a obecná omezení. Model procesu zahrnuje veškeré varianty jeho možného průběhu s veškerými specifikacemi. Zahrnuje také všechny důležité vztahy vůči jiným procesům.

Model průběhu procesu by měl zobrazovat dynamickou stránku jednoho konkrétního procesu. Cílem modelu by mělo být postihnout logiku postupu jeho jednotlivých činností. Důležité je postihnout časovou i obsahovou logiku procesu. Podstatné je rozlišit stavy procesů, kdy každému stavu předchází čekání na událost. U jednotlivých fází procesu je důležité zmapování aktérů procesu.

Design procesu by měl odpovídat na otázky kdo, v jakou chvíli, jakou službou či produktem vytváří či podporuje proces. U znázornění procesu by tedy mělo být jasné

patrné, jak bude organizována práce, jak do ní bude zapojený personál a potřebná technologie. [7]

V modelování procesů je možné využít mnoha možností. Dále bude uvedeno několik příkladů:

- BPMN - jedná se o technickou normu pro modelování podnikových procesů;
- EPC - je považována za odvětvový standard pro modelování podnikových procesů. Tato notace není technicky zaměřená a uživatelům umožňuje dokumentovat a optimalizovat workflow;
- UML - který je považován za zevrubný modelovací standard pro popis návrhů software. Tedy pomáhá překlenout překážku, kdy lidem mimo oblast IT je podán takový návrh, který je pro ně srozumitelný a IT specialistům je podán detailní návrh softwarového systému;
- WSDL - který slouží pro popis webových služeb. Je používán také k modelování dostupných operací včetně adres, na které je voláno. [1]

Z výše uvedených možností byl pro zobrazení procesu objednávky v podniku Polypress vybrán standard EPC. Protože právě tato možnost nabízí ideální rozšiřitelnost a také představitelnost, co se znázornění procesů týče. [2]

4.3.1 Event-driven Process Chain

Tento model je využíván pro znázornění procesu s detailními toky procesu a znázorněním, jak je proces podporován infrastrukturou podniku.

Pro vytvoření modelu procesu objednávky ve společnosti Polypress byl zvolen program ARIS Express. V tomto programu byl také vytvořen náskres organizační struktury firmy. Tento program funguje na základě několika předpokladů:

- každý model začíná i končí událostí;
- činnost a událost se vždy střídají;
- události spouští aktivity, které vedou k jedné nebo více událostem;
- tok procesu je vždy rozdělován a spojován logickými operátory;
- rozhodnutí v procesu je konáno v průběhu aktivity - tedy před logickým operátorem např. OR je vždy aktivita;

- pravidlo AND označuje tok více činností nebo aktivit najednou, před tímto logickým operátorem tedy může být jak aktivita, tak událost. [2]

Symbody, které byly použity při modelování procesu objednávky ve firmě Polypress jsou popsány spolu s jejich významem níže. [13]

Tabulka č. 9 - Vybrané symboly z programu ARIS Express

Znak	Název	Popis
	Událost	Tento symbol prezentuje událost, která byla spuštěna aktivitami.
	Aktivita	Aktivity popisují, co nastalo během procesu, co se opravdu událo.
	Role	Označují kdo je zodpovědný za aktivitu.
	Nebo	Jedná se o logický operátor. Tento symbol označuje, že při existenci 2 možností nastane buďto první nebo druhá.
	A	Jedná se o logický operátor. Tento symbol označuje, že současně může probíhat i více činností zároveň.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

4.3.1.1 Popis procesu objednávky

Pro účely této práce, byl také po konzultaci s vedením společnosti, zvolen proces objednávky na VIP pozvánky, které patří do nabízeného sortimentu firmy Polypress. Tento proces nejlépe reprezentuje klíčové činnosti, které podnik provádí a jsou spojeny s náklady. Pro účely určení výše jednotlivých nákladů je tak ideální.

Celý proces samozřejmě počíná **přijetím objednávky** a to do online objednávkového systému společnosti Polypress. Kdy zaměstnanec na postu produkčního digitálního tisku tyto nabídky detekuje a nadále je řídí. Jeho úkolem je také technické posouzení objednávky, zda je společnost schopna konkrétní poptávku uspokojit. Mezi kompetence produkčního patří dále buďto převzetí objednávky do svých kompetencí a následné vytváření nabídky atd., nebo rozhodnout o předání konkrétní objednávky do péče kolegy - produkčního kooperací.

Důvodem, proč bývají objednávky tímto způsobem přepažovány, je nákladnost výroby. Pokud klient zadává výrobu VIP pozvánek, tak prvním klíčovým atributem, který je produkčním zjišťován je množství kusů, které mají být vyrobeny. Pokud se jedná o menší počet kusů např. 500 kusů, tak probíhá výroba produktu pouze v prostorách společnosti Polypress. Pokud ale je zadán větší počet kusů např. 5 000 kusů, tak je výroba těchto pozvánek kooperována s prověřenými dodavateli. Klíčovým faktorem je nákladnost tisku. Pokud by oněch 5 000 kusů pozvánek mělo být tištěno Polypressem, tak je cena za kus pevně dána a to nejen cenou použitého papíru, ale především poplatkem za průjezd stránek ve výši (1,10 Kč za kus). Je-li zvolena možnost ofsetového tisku, pak je cena stanovena nákladem na vytvoření formy, pomocí které je tisk zhotoven. Tato cena je poměrně vysoká, ale je rozpouštěna dle počtu tištěných kusů. Při zakázce velkého objemu jsou tak výsledkem jednoznačně nižší náklady na vytištění jedné pozvánky, a tím také výrazně nižší náklady pro zákazníka.

Pro účely přidělení nákladů jednotlivým procesům v podniku bude tento **proces** směřován jako objednávka, která bude zhotovována přímo v podniku Polypress.

Produkčnímu tedy ohlásil online objednávkový systém přijatou objednávku na zhotovení VIP pozvánek na konkrétní akci. Do jeho povinností a zároveň kompetencí patří rozhodnout, zda je Polypress tuto objednávku schopen zhotovit. Pokud zhodnotí, že vyrobení zakázky je nemožné, neprodleně o tom klienta informuje. V případě, že je objednávka pro podnik ohledně výroby „bezproblémová“, tak tento produkční tedy pro klienta vypracuje **cenovou nabídku**, kterou mu odešle. Zákazník má poté možnost akceptovat nebo také konzultovat. Stejně tak ji samozřejmě může odmítnout a zadat zhotovení zakázky u konkurence Polypresu, pak by byla objednávka ukončena. Následně, pokud bylo dosaženo oboustranné shody, začíná být objednávka pozvánek zpracovávána.

Společnost Polypress je zvyklá udržovat si průběžnou výši zásob v takovém objemu, aby byla schopna pokrýt svůj pětidenní provoz. Samozřejmě odhadnutí přesné výše objednávek a také jejich typ je nemožné, proto je společnost na tuto situaci připravena. Díky svým prověřeným dodavatelům je schopna velmi rychle dopravit případný potřebný materiál do svého sídla a okamžitě započít výrobu. Uvažujeme-li tedy případné doobjednání zásob, je tedy potřebný **materiál objednán a naskladněn** do skladovacích prostor přímo v budově. Spravování materiálových zásob má

na starosti hlavní tiskař-knihař. Materiál je poté vyskladněn rovnou pro potřeby výroby a začíná se samotná výroba zakázky.

Samozřejmě se veškeré další procesy odvíjí dle přání zákazníka, ale pro účely zmapování nákladů bylo zde zapojeno co nejvíce procesů, aby u nich mohly být náklady jednotkově určeny.

Nejprve tedy grafik zhotoví **grafický návrh** pozvánky, který následně detailně konzultuje s klientem. Pokud má zákazník jakékoliv připomínky, je návrh pozvánky upraven tak, aby maximálně vyhovoval jeho požadavkům. Kdyby nastala situace, že Polypress nebude schopen poskytnout takový grafický návrh, aby se zákazníkovi zalíbil a i po několikanásobném pokusu o vyhovění, zákazník stále není spokojen, je zde samozřejmě možnost ukončení objednávky. Toto ukončení provede ředitel výroby. Případný objednaný materiál, který by v případě ukončení objednávky nebyl využit, může společnost Polypress vrátit svému dodavateli, nebo si jej ve většině případů nechává naskladněný a je schopna jej využít při dalších zakázkách. Jednotlivé zakázky jsou individuální svým obsahem ale nikoliv materiálem, který je k jejich zhotovení využit.

Za předpokladu, že je návrh zákazníkem přijat, je s ním tedy spokojen, je zakázka poslána do **tisku**. Za který zodpovídá hlavní tiskař-knihař, který také kontroluje kvalitu tisku.

Dalším procesem, který je prováděn s již vytištěnými pozvánkami je **laminace**. Tento proces je již prováděn tiskařem-knihařem. Následuje **rylování**, které umožňuje např. zhotovit na pozvánce jakoukoliv požadovanou rýhu. Po rylování je pozvánka **perforována**, např. z důvodu potřeby růžku na utržení. Následuje **kulacení rohů** a **skládání**. V závěru je na pořadí **děrování** např. pro účely založení do šanonu či za jiným účelem (dekorace).

Ve chvíli, kdy se dostáváme k proděravěným pozvánkám, je celý výrobní proces tiskaři-knihaři dokončen.

Poté je v případě, že není dohodnuté osobní převzetí zakázky v prostorách firmy Polypress, sjednána **přeprava** zhotovených pozvánky k zákazníkovi. Cena této přepravy se odvíjí podle ceníku společnosti GENERAL PARCEL Čechy s.r.o.

Ve chvíli, kdy je objednávka expedována začíná také **účtování** o ní. V této chvíli je také zákazníkovi vystavena **faktura** se stanovenou splatností. Zatímco pro úsek výroby

předáním objednávky logistické firmě jejich práce končí, tak pro ekonomického ředitele začíná. Jeho úkolem je na konci splatnosti se ujistit, že zákazník svou fakturu uhradil, a pokud tomu tak není, tak jeho platbu **zaurgovat**.

Pokud je zakázka zhotovena, předána zákazníkovi a také jím uhrazena, je vyřazena ze seznamu vyřizovaných objednávek do archivního stavu.

Riziko spojené s fakturací objednávek vlastně až při předávání, tedy předávání zhotovených výrobků bez protichůdné platby, je v Polypressu díky dlouholetým zkušenostem prakticky ošetřeno. Nový zákazník, který ještě nemá u Polypressu určitou historii, je nucen platit za své objednávky hotově a předem. Pokud prokáže, že to pro něho není problém, tak po třech bezproblémově uhrazených zakázkách získává možnost (která se mu v online objednávkovém systému zobrazí) platby na fakturu. V případě, že by svou pozitivní historii narušil nějakým nedoplatkem či překročením lhůty splatnosti bez avíza, bude mu možnost platby na fakturu z online systému odebrána. Tento postup se společnosti Polypress v minulosti více než osvědčil a míní v něm nadále pokračovat.

Celý znázorněný proces v programu ARIS Express se nachází na konci práce v příloze A.

4.4 Přiřazení nákladů procesům

V této kapitole budou přiřazeny náklady jednotlivým aktivitám, které v podniku při zpracování objednávky probíhají, spotřebovávají zdroje firmy a vytváří tak náklady.

Společnost Polypress nabízí širokou škálu produktů. Pro zmapování jednotlivých aktivit v procesu výroby byla vybrána zakázka obsahující výrobu VIP pozvánek, které jsou jedním z typických produktů.

Účelem této kapitoly je tedy zmapování procesů, uvědomění si původu nákladů a provedení nákladové kalkulaci výroby pozvánek.

Již dříve v kapitole 3.2.3 řízení nákladů podle aktivit byl zmíněn postup, dle kterého je zapotřebí nejdříve upravit data získaná z účetnictví, poté definovat strukturu ABC systému, následně provést procesní nákladovou analýzu, zanalyzovat aktivity a poté přiřadit náklady aktivit nákladovým objektům. Z tohoto postupu bude nyní vycházeno.

1. Úprava účetních dat

Tato etapa je podstatná kvůli efektivnosti ABC kalkulace. Pokud by nebyla provedena úprava účetních dat, hrozilo by riziko, že do modelu nebudou započítány skutečné náklady a náklady přiřazené aktivitám budou deformovány specifickými úpravami účetnictví, nebo nebudou odpovídat skutečně spotřebovaným zdrojům.

Specifické položky účetnictví jsou vyřazovány z důvodu velmi obtížného přiřazení jednotlivým aktivitám, protože se skutečně prováděnými aktivitami nesouvisejí. Příkladem jsou položky kursového rozdílu, opravné položky atd. [6]

2. Definice struktury ABC systému

Struktura aktivit, které mají být sledovány, by měla odpovídat výkonům, které podnik vykonává. Měl by tedy být znám popis činností, které jsou v rámci aktivity vykonávány. [6]

3. Procesní nákladová analýza

V této etapě probíhá již samotná nákladová alokace, tedy přiřazení nákladů aktivitám. Měly by zde být kvantifikovány náklady, které jsou vyvolány prováděním jednotlivých aktivit. Díky tomuto přiřazení má také podnik možnost zaměřit se na efektivnost výkonů. Náklady, které společnost eviduje, by měly být přiřazeny na základě vztahových veličin nákladů. Nejčastěji využívanými představiteli **vztahových veličin** jsou:

- *časová analýza pracovního výkonu* - která je nejčastěji využívána pro přidělení osobních nákladů aktivity;
- *přímé přiřazení* - je nejpřesnější možností, podmínkou však je relevantní zdroj informací (využíváno např. u odpisů);
- *kvalifikovaný odhad* - je další možností přiřazení nákladů aktivitám. Tato možnost je využitelná v situaci, kdy neexistují přesná data, ale zainteresování pracovníci jsou schopni vazby mezi náklady a aktivitami přesně popsat;
- *měrné jednotky* - jsou využitelné u druhů nákladů, kdy je možné pomocí měrné jednotky náklady přiřadit. Např. vytápění určité plochy - kdy je možné změřit m² vytápěné plochy. [6]

4. Analýza aktivit

Dalším krokem je analýza aktivit, kdy po přiřazení nákladů jednotlivým aktivitám je zapotřebí tyto náklady aktivit přiřadit definovaným nákladovým objektům. Mimo jiné tzn. stanovení vztahových veličin aktivit a zjištění jednotkových nákladů aktivit. Analýza aktivit zde znamená také dílčí kroky, které zajistí právě toto přiřazení nákladů. [6]

5. Přiřazení nákladů aktivit nákladovým objektům

Při této závěrečné fázi tvorby ABC kalkulace je kvantifikováno množství spotřebovaných jednotek výkonu jednotlivých aktivit definovanými nákladovými objekty. Příkladem nákladového objektu je např. určitý typ výrobku. Je tedy určeno kolik jednotek aktivit, který nákladový objekt spotřeboval. Ve chvíli, kdy je znám počet jednotek aktivit spotřebovaných konkrétní nákladovým objektem, je možné stanovit náklady jednotlivých aktivit a to tak, že počet spotřebovaných jednotek je vynásoben hodnotou jednotkového nákladu dané aktivity. Celkové režijní náklady, které budou přiřazeny danému nákladovému objektu, jsou zjištěny součtem těchto nákladů. [6]

4.4.1 Přiřazení nákladů aktivitám

Úprava účetních dat

V následující tabulce (č. 10) jsou uvedeny veškeré náklady podniku Polypress za rok 2013, které se týkají výroby.

Tabulka č. 10 - Náklady výroby (v Kč)

Druh nákladu	Celkem za rok 2013
Spotřeba materiálu	3 951 000
Spotřeba energie	220 000
Prodaný materiál	21 000
Mzdové náklady	3 711 000
Zákonné sociální a zdravotní pojištění	1 117 000
Daně a poplatky	42 000
Ostatní provozní náklady	151 000
Odpisy	1 884 000
Nákladové úroky	274 000
Ostatní finanční náklady	75 000
Celkové náklady	11 446 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Celkové náklady podniku tedy činí 11 446 000 Kč, kdy největšími položkami jsou spotřeba materiálu, mzdové náklady, zákonné sociální a zdravotní pojištění a také odpisy.

Pro potřeby přiřazení nákladů jednotlivým aktivitám je zapotřebí rozdělit náklady na přímé a nepřímé (viz. Tabulka č. 11). Přidělovány budou především náklady nepřímé.

Tabulka č. 11 - Rozdělení nákladů na přímé a nepřímé (v Kč)

Druh nákladu	Celkem za rok 2013
Spotřeba materiálu	3 951 000
Mzdové náklady (včetně zák. soc. a zdrav. poj.)	4 828 000
PŘÍMÉ NÁKLADY	8 779 000
Spotřeba energie	220 000
Daně a poplatky	42 000
Prodaný materiál	21 000
Ostatní provozní náklady	151 000
Odpisy	1 884 000
Nákladové úroky	274 000
Ostatní finanční náklady	75 000
NEPŘÍMÉ NÁKLADY	2 667 000
CELKOVÉ NÁKLADY	11 446 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Přímé náklady jsou zde tvořeny pouze spotřebou materiálu a mzdovými náklady, které obsahují zákonné sociální a zdravotní pojištění.

Některé nepřímé náklady je zapotřebí z důvodu rizika zkreslení ocenění činností. Jedním z těchto nákladů je prodaný materiál, který je zbytkovým papírem, který je prodáván společnosti Švarc. Další vyřazenou položkou jsou ostatní finanční náklady, které jsou zanedbatelné svou výší oproti ostatním položkám. Zbývající náklady (daně a poplatky, nákladové úroky) byly vyřazeny z důvodu neexistence přímé souvislosti těchto nákladů vůči činnostem.

Tabulka č. 12 - Vyřazené nepřímé náklady (v Kč)

Druh nákladu	Celkem v roce 2013
Daně a poplatky	42 000
Prodaný materiál	21 000
Nákladové úroky	274 000
Ostatní finanční náklady	75 000
Celkové náklady	412 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Celkově tedy byly vyřazeny položky v hodnotě 412 000 Kč. Přičemž největší podíl na této částce mají nákladové úroky spojené s úvěry, které společnost splácí.

V tabulce č. 13 se nachází nepřímé náklady, které je zapotřebí alokovat činnostem prostřednictvím metody ABC.

Tabulka č. 13 - Nepřímé náklady, které budou přiděleny metodou ABC

Druh nákladu	Celkem v roce 2013
Spotřeba energie	220 000
Odpisy	1 884 000
Ostatní provozní náklady	151 000
Celkové nepřímé náklady pro alokaci	3 372 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Definice činnosti

Z procesu výroby, tedy průběhu objednávky, který je namodelován v příloze A, jsou již zřejmé činnosti, kterým je zapotřebí alokovat náklady:

- grafický návrh;
- tisk;
- laminace;
- rylování;
- perforace;
- kulacení rohů;
- skládání;
- děrování;
- balení.

Procesní nákladová analýza

V tomto kroku mají být stanoveny vztahové veličiny, dle kterých budou náklady přiděleny výše zmíněným činnostem.

U určených nepřímých nákladů, které mají být rozděleny pomocí metodiky ABC, však lze přiřadit náklady aktivitám jen do určité meze. U nákladů na spotřebu energie je možné zvolit vztahovou veličinu a to počet kW. Náklady týkající se energií je tak

možné rozčlenit k jednotlivým aktivitám, a to podle energetické náročnosti stroje (viz. Tabulka č. 14). U ostatních nákladů toto již není možné.

Tabulka č. 14 - Určení podílů strojů na spotřebě energie

Stroj	Počet kW / den	Cena 1 kW (v Kč)	Denně (v Kč)	Procentní podíl	Přidělení nákladů
tiskárna barevná	15	4,20	63	17,685%	38905,918
tiskárna černobílá A	14	4,20	58,8	16,506%	36312,191
tiskárna černobílá B	14	4,20	58,8	16,506%	36312,191
Minolta	1	4,20	4,2	1,179%	2593,728
lepička (V2)	16,8	4,20	70,56	19,807%	43574,629
laminoваčka	4,5	4,20	18,9	5,305%	11671,776
řezačka	18	4,20	75,6	21,221%	46687,102
rylovačka	0,4	4,20	1,68	0,472%	1037,491
vrtačka	0,75	4,20	3,15	0,884%	1945,296
fodnak (V1)	0,37	4,20	1,554	0,436%	959,679
Celkem	84,82	-	356,244	100,000%	220000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Aby bylo možné přiřadit ostatní náklady jednotlivým činnostem, které probíhají během výroby, bylo by zapotřebí vedení detailní evidence spotřebovávaných zdrojů u jednotlivých zakázek. Bylo by nutné určit podíl jednotlivých činností na ostatních provozních nákladech podniku a ty mohly být tak následně přiřazeny. Stejně tak by bylo zapotřebí podrobněji vedeného účetnictví, díky kterému by bylo možné určit podíl každého stroje využívaného k výrobnímu procesu na celkových odpisech společnosti. Poměrně velká část odpisů společnosti je totiž tvořena budovou. Pokud bude společnost vést takto podrobnou evidenci všech výše zmíněných aspektů výroby, bude možné provést kalkulaci pomocí metody ABC v plném rozsahu.

Z důvodů již dříve zmíněných, tedy nemožnosti určení počtu vztahových veličin aktivit a tedy následného určení jednotkové ceny aktivity, byla kalkulace spočtena následujícím způsobem, který respektuje specifika výroby a chodu podniku.

4.4.2 Kalkulace nákladové ceny

V souvislosti s výrobou samozřejmě vzniká nespočet nákladů, kterým bude věnována další část této kapitoly.

4.4.2.1 Přímé náklady

Náklady výroby, které lze přímo přiřadit jednotlivým činnostem, tedy přímé náklady, byly určeny následujícím způsobem.

Celý výrobní proces počíná **grafickým návrhem**, který zhotovuje a následně se zákazníkem konzultuje grafik. Jeho hodinová mzda činí 133 Kč. Pokud mají být zahrnuty veškeré náklady spojené s jeho prací, je nutné započíst nejen mzdu grafika, ale také náklady spojené se softwarem, který ke své práci využívá a také energie, které jako zaměstnanec spotřebovává. U návrhu VIP pozvánek se předpokládá, že tento návrh trvá jednu hodinu.

Tabulka č. 15 - Určení nákladů práce grafika na hodinu (v Kč)

Položka nákladu	Rok	Měsíc	Hodina
mzdové náklady	266 127	22177,25	133,06
software	14 400	1200	7,19
energie	4888,88	407,41	2,44
Náklady / hod	-	-	142,69 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Roční náklady celé firmy na energie činí 220 000 Kč. Dle informací získaných od vedení společnosti, 80 % těchto energií spotřebovává svou činností výroba a 20 % energie připadá na administrativní část Polypressu, která sídlí o patro výše. Z částky 220 000 Kč tedy na administrativní část podniku připadá 44 000 Kč. Počet zaměstnanců zařazených do „administrativní“ části činí 9 zaměstnanců. Určené energetické náklady na jednotlivce na rok tedy činí zaokrouhleně 4889 Kč (výpočet v tabulce č. 15). Hodinové náklady byly poté analogicky dopočteny vzhledem k 167 hodinám, které průměrně grafický pracovník měsíčně odvede. Naprosto stejným způsobem byly spočteny náklady na software, který grafik potřebuje ke své práci. Náklady na hodinu práce grafika tak činí po zaokrouhlení na celé koruny 143 Kč za hodinu.

Při provádění kalkulace ceny produktu vždy hrají zásadní roli zkušenosti zaměstnanců společnosti Polypress. Pro spočtení mzdových nákladů při výrobě je nutný odhad doby trvání určité činnosti, při které je vyžadována přítomnost zaměstnance. Při analýze náročnosti práce grafika, tedy jak dlouho bude trvat vytvoření návrhu, je základním východiskem zkušenost.

Pokud byl grafická návrh zákazníkem odsouhlasen, je následně návrh poslán do výroby. První následující činností je tisk na barevné tiskárně.

Tisk

U tisku je zapotřebí rozpočítat tyto přímé náklady:

- nájem stroje 38 000 Kč / měsíc;
- energie spotřebovaná strojem;
- průjezdy 1,10 Kč / ks za průjezd papíru;
- papír (materiál) 1,65 Kč / ks.

Při výrobě VIP pozvánek bývá používán kvalitnější křídový papír, jehož nákupní cena pro Polypress činí 1,65 Kč / ks.

Jak již bylo dříve zmíněno tiskařský stroj společnost Polypress nevlastní, ale má ho v pronájmu, za který platí 38 000 měsíčně. Tento náklad bude rozpočten následujícím způsobem:

- měsíční nájem 38 000 Kč;
- průměrný počet průjezdů / měsíc = 40 548 ks;
- náklad na 1 ks = $38\,000 : 40\,548 = 0,94$ Kč / ks.

Průměrný počet průjezdů za měsíc byl zjištěn zaměstnanci společnosti Polypress na počítadle, které je zabudované v tiskařském stroji.

Posledním nákladem, který je zapotřebí určit na jeden kus je energie. Dle informací získaných od vedení podniku (viz. Tabulka č. 16 - Spotřeba kW u jednotlivých strojů) tak činí náklady na jednu minutu tiskařského stroje 0,14 Kč / minutu.

Tabulka č. 16 - Spotřeba kW u jednotlivých strojů

Stroj	příkon v kW	ø hodin / den	spotřeba kW / den	náklad denně (v Kč)	náklad / hod (v Kč)	cena kW
barevný tiskařský stroj	2	7	14	58,80 Kč	8,4	4,2
laminoваčka	1,5	3	4,5	18,9	6,3	4,2
rylovačka	0,2	2	0,4	1,68	0,84	4,2
děrování	0,25	3	0,75	3,15	1,05	4,2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Výsledná kalkulace vytištění 200 kusů VIP pozvánek je přehledně spočtena dle výše naznačeného postupu v následující tabulce.

Tabulka č. 17 - Výsledná kalkulace tisku

Druh nákladu	náklad na 1 ks	vztahová veličina	počet jednotek	náklad na položku	výsledné náklady
nájem	0,94	ks	200	188	738,84
energie	0,14	min	6	0,84	
průjezd 1 ks	1,1	ks	200	220	
papír (materiál)	1,65	ks	200	330	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Laminace

Následně jsou vytištěné pozvánky zalaminovány. U této aktivity je zapotřebí započítat tyto náklady:

- pořizovací cenu stroje 40 000 Kč;
- energii spotřebovaná strojem;
- mzdu pracovníka 4,16 Kč / min;
- cenu materiálu = fólie.

Cena stroje musí být rozpočtena na kus, aby mohla vstoupit do následné kalkulace. Aby bylo možné pořizovací cenu stroje, ve výši 40 000 Kč, rozpočítat jeden na kus, bylo nutné zjistit průměrného počtu vyrobených kusů na laminovacím stroji. Na počítadle, které je zabudované ve stroji byl zjištěn průměrný počet kusů, který činil 231 ks. Účetní životnost laminovacího stroje činí 5 let. Rozpočtení ceny stroje tedy bylo provedeno takto:

- pořizovací cena 40 000 Kč;
- průměrný počet průjezdů za měsíc 231 ks;
- životnost majetku 5 let;
- náklad na 1 ks = $(40\ 000 : 5) / 12 = 833,33$ (náklad / měsíc) : 231 = 3,61 Kč / ks.

Energie byly spočteny stejným způsobem jako u tisku. Oproti tisku, kdy nebylo zapotřebí zohlednit mzdu pracovníka, protože jeho přítomnost u tiskařského stroje v průběhu tisku není nutná, je zapotřebí započíst mzdu pracovníka, který stroj ovládá.

Mzda byla spočtena následně:

- hrubá mzda pracovníka 20 000 Kč;
- mzda včetně benefitů 30 000 Kč;
- roční mzda 360 000 Kč;
- přepočtení mzdy 360 000 Kč / 11 měsíce = 37 727,27 Kč (zohlednění nemocenské, dovolené apod.);
- mzda / den 1 870 Kč;
- mzda / hod 249 Kč;
- mzda / min 4,15 Kč.

Kdy je vycházeno s průměrné hrubé mzdy pracovníka ve společnosti Polypress, která činí 20 000 Kč. Pro výpočet je však důležitá čistá mzda, která byla brána ve výši 150 % jako zohlednění nemocenské a různých benefitů (např. stravenky). Aby mohla být určena reálná měsíční mzda, bylo zapotřební roční mzdu 360 000 Kč vydělit počtem 11 měsíců, které zaměstnanec dochází do práce za rok. Pro spočtení mzdy na den byla částka 32 727,27 Kč vydělena počtem 17,5 dne, kdy byla znovu zohledněna např. dovolená atd. Analogicky byla dopočtena potřebná mzda na minutu.

Mzda pracovníka je započtena také v přípravě stroje, která předchází samotné laminaci. Tato příprava stroje trvá dle měření pracovníků 7 minut.

Následně je již započtena jen cena použitého materiálu v podobě fólií, do které jsou pozvánky zataveny.

Výsledná kalkulace je pro přehlednost znázorněna níže.

Tabulka č. 18 - Výsledná kalkulace laminace

Druh nákladu	na 1 ks	vztahová veličina	počet jednotek	náklad na položku	výsledné náklady
cena stroje	3,61	ks	200	722	1013,48 Kč
energie	0,105	min	24	2,52	
pracovník (laminace)	4,16	min	24	99,84	
pracovník (příprava stroje)	4,16	min	7	29,12	
folie (materiál)	0,8	ks	200	160	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Rylování a perforace

Další činností prováděnou na této zakázce VIP pozvánek je rylování a perforace. Obě tyto činnosti probíhají na stejném stroji, jehož cenu je opět zapotřebí rozpočítat. Dle těchto údajů:

- pořizovací cena 75 000 Kč;
- průměrný počet průjezdů za měsíc 410 ks;
- životnost majetku 5 let;
- náklad na 1 ks = $(75\ 000 : 5) / 12 = 1250$ (náklad / měsíc) : 410 = 3,05 Kč / ks.

I tento stroj je obsluhován pracovníkem, takže je zapotřebí do přímých nákladů započíst také jeho mzdu. Samotná příprava stroje před zahájením rylování či perforování trvá 5 minut, i tento čas je nákladově zohledněn. Samotná činnost rylování při 200 kusech pozvánek trvá dle interního měření 40 minut. Poté si zákazník objednal také perforaci, která je prováděna také na tomto stroji a její náklady jsou naprosto stejné. Pokud spočteme náklady rylování při výkonu na 200 kusech, stačí nám tedy náklady vynásobit dvěma a získáme celkové náklady na rylování i perforaci 200 kusů pozvánek (za obě činnosti celkem).

Tabulka č. 19 - Výsledná kalkulace rylování a perforace

Druh nákladu	na 1 ks	vztahová veličina	počet jednotek	náklad na položku	výsledné náklady
cena stroje	3,05	ks	200	609,76	797,52 Kč
energie	0,014	min	40	0,56	
pracovník (rylování)	4,16	min	40	166,4	
pracovník (příprava stroje)	4,16	min	5	20,8	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Po vynásobení dvěma získáme cenu 1 595 Kč za rylování i perforaci 200 kusů pozvánek.

Kulacení rohů

Stejným způsobem je prováděna také kalkulace přímých nákladů u kulacení rohů. Nejdříve je rozpočtena cena stroje na kus a následně jsou spočteny náklady na pracovníka obsluhujícího stroj a také zohledněna 3 minutová příprava stroje. Jediný rozdíl spočívá v tom, že stroj na kulacení rohů ke svému provozu nepotřebuje elektřinu,

takže není nutné počítat náklady na energie. Je obsluhován pouze mechanicky a to pracovníkem, jehož mzda je zohledněna.

- pořizovací cena 35 000 Kč;
- průměrný počet průjezdů za měsíc 5 000 ks;
- životnost majetku 5 let;
- náklad na 1 ks = $(35\,000 : 5) / 12 = 583,33$ (náklad / měsíc) : 410 = 0,12 Kč / ks.

Přehledně znázorněné spočtené přímé náklady kulacení rohů jsou uvedeny níže (v tabulce č. 20).

Tabulka č. 20 - Výsledná kalkulace kulacení rohů

Druh nákladu	na 1 ks	vztahová veličina	počet jednotek	náklad na položku	výsledné náklady
cena stroje	0,12	ks	200	23,32	69,10 Kč
energie	-	min	-	-	
pracovník (kulacení rohů)	4,16	min	8	33,28	
pracovník (příprava stroje)	4,16	min	3	12,48	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Skládání

Veškerý postup je uplatňován analogicky včetně nevyužití elektřiny. Takže je pouze rozpočítána cena stroje na kus a započtena mzda pracovníka.

- pořizovací cena 50 000 Kč;
- průměrný počet průjezdů za měsíc 8 000 ks;
- životnost majetku 5 let;
- náklad na 1 ks = $(50\,000 : 5) / 12 = 833,33$ (náklad / měsíc) : 8000 = 0,10 Kč / ks.

Tabulka č. 21 - Výsledná kalkulace skládání pozvánek

Druh nákladu	na 1 ks	vztahová veličina	počet jednotek	náklad na položku	výsledné náklady
cena stroje	0,10	ks	200	20	158,11 Kč
energie	-	min	-	-	
pracovník (skládání)	4,16	min	30	33,28	
pracovník (příprava stroje)	4,16	min	3	12,48	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Děrování

Poslední činností před zabalením a expedicí výrobku je děrování. Opět je zopakován stejný způsob kalkulace přímých nákladů jako výše:

- pořizovací cena 12 000 Kč;
- průměrný počet průjezdů za měsíc 20 000 ks;
- životnost majetku 5 let;
- náklad na 1 ks = $(12\ 000 : 5) / 12 = 200$ (náklad / měsíc) : 20 000 = 0,01 Kč / ks.

Z důvodu přehlednosti je výsledná nákladová cena děrování znázorněna v tabulce.

Tabulka č. 22 - Výsledná kalkulace děrování pozvánek

Druh nákladu	na 1 ks	vztahová veličina	počet jednotek	náklad na položku	výsledné náklady
cena stroje	0,01	ks	200	2	139, 81 Kč
energie	0,0175	min	30	0,525	
pracovník (děrování)	4,16	min	30	124,8	
pracovník (příprava stroje)	4,16	min	3	12,48	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Balení

Než zhotovená zásilka opustí společnost Polypress je nejdříve zabalena. Zde je nákladem, který lze zohlednit, mzda pracovníka. Odhad časové náročnosti na zabalení 200 pozvánek jsou 4 minuty. Náklady na pracovníka by mohly být považovány za nízké, ale do celkových přímých nákladů budou zohledněny. Náklady na materiál tedy fólii či papír, do které bývá balík zabalen, jsou již tak malou položkou, která pro účely naší kalkulace není významná, a tudíž nebude zohledněna.

Tabulka č. 23 - Výsledná kalkulace zabalení pozvánek

Druh nákladu	na 1 ks	vztahová veličina	počet jednotek	náklad na položku	výsledné náklady
pracovník	4,16	min	4	16,64	16,64 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Spočtené veškeré přímé náklady na zhotovení vizitek se nacházejí v následující tabulce.

Tabulka č. 24 - Výsledná kalkulace přímých nákladů zhotovení VIP pozvámek

Druh nákladu	Výše nákladu
Grafický návrh	142,68 Kč
Tisk	738,84 Kč
Laminace	1 013,48 Kč
Rylování	797,52 Kč
Perforace	797,52 Kč
Kulacení rohů	69,10 Kč
Skládání	158,11 Kč
Děrování	139,81 Kč
Balení	16,64 Kč
Celkem	3 873,70 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

4.4.2.2 Nepřímé náklady

Nyní bude stanovena přírážka nepřímých nákladů. Již v dřívější kapitole po vyloučení některých nepřímých nákladů (daně a poplatky, prodaný materiál, nákladové úroky, ostatní finanční náklady) z důvodu rizika zkreslení ocenění činností nebo z důvodu neexistence přímé souvislosti zbyly tyto nepřímé náklady:

Tabulka č. 25 - Nepřímé náklady, které mají být přiděleny

Druh nákladu	Celkem v roce 2013
Spotřeba energie	220 000
Odpisy	1 884 000
Ostatní provozní náklady	151 000
Celkové nepřímé náklady pro alokaci	3 372 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z těchto uvedených nákladů je zapotřebí do nákladové ceny výrobku započítat odpisy a ostatní provozní náklady. Položka spotřeby energie již byla započtena do nákladů na výrobu vizitek. Nachází se mezi přímými náklady, kde byla rozpočtena na minuty provozu stroje a následně tak na vyrobené kusy. Zbývajícími náklady, které je

zapotřebí započítat do nákladové ceny VIP vizitek jsou odpisy ve výši 1 884 000 Kč a ostatní provozní náklady.

Přidělení odpisů jednotlivým strojům a jejich započtení do přímých nákladů není možné. Pro tyto účely by analytická evidence musela být stanovena do větších detailů. Toto členění je však časově náročné, z tohoto důvodu a také vzhledem k rozsahu této práce není v diplomové práci zahrnuto, podnik ho však může v budoucnosti rozpracovat.

Vůči ostatním provozním nákladům není možné, z důvodu z výše popsaného, zvolit vhodnou vztahovou veličinu. Z tohoto důvodu byly obě nákladové položky ponechány v nepřímých nákladech a do nákladové ceny vstoupí pomocí režijní přírážky.

Celkové náklady (přímé a nepřímé celkem) firmy za loňský rok činily 11 446 000 Kč. Z čehož 2 035 000 činí právě odpisy a ostatní provozní náklady. Aby mohla být určena výše režijní přírážky, bylo zapotřebí zjistit podíl nepřímých nákladů na celkových nákladech podniku.

Tabulka č. 26 - Určení podílu nepřímých nákladů

Druh nákladu	Výše nákladu	Podíl na celkových nákladech
Přímé náklady	8 999 000 Kč	77,39 %
Nepřímé náklady	2 035 000 Kč	22,61 %
Celkem	11 034 000 Kč	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tento zjištěný podíl bude použit pro připočtení podílu nepřímých nákladů do nákladové ceny výrobku (200 kusů VIP pozvánek).

Tabulka č. 27 - Výsledná kalkulace nákladové ceny VIP pozvánek

Druh nákladu	Výše nákladu
<i>Přímé náklady</i>	3 873,70 Kč
<i>Režijní přírážka (22,61 %)</i>	875,84 Kč
Nákladová cena (VIP pozvánek)	4 749,54 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Volba ziskové marže, tedy procenta požadovaného zisku, která by měla být k těmto nákladům připočtena, již záleží na vedení podniku. Tato volba samozřejmě není snadná a je při ní zapotřebí zohlednit tržní cenu produktu.

5 Controlling nákladů a zvyšování efektivity podnikových procesů

V současné době je ve společnosti Polypress prováděn controlling nákladů. Nejedná se však o komplexní přezkoumávání veškerých nákladů. Pokud se např. enormně zvýší mzdové náklady podniku (najmutí brigádníků), tak následně ekonomický ředitel kontroluje efektivitu vynaložení těchto nákladů. Kontrola je prováděna při porovnání navýšení položky nákladů a navýšení položky tržeb. Pokud je vztah mezi tímto navýšením přímo úměrný, pak je považován za efektivní.

V budoucnosti by se měla firma zaměřit na využívání strategických nástrojů při řízení podniku. Např. pokud plánuje dosažení určitého cíle, potom je zapotřebí si stanovit cíle dílčí, kterými bude dosaženo onoho strategického cíle. Pro tyto potřeby by měla postačit např. následující zjednodušená tabulka (viz. Tabulka č. 28).

Do této tabulky by si vedení společnosti poznamenalo ony dílčí cíle, pomocí kterých by se snažilo dosáhnout cíle strategického. Zároveň by byl určen způsob, jak bude cíle dosaženo a jak bude úspěšnost dosahování cíle měřena. Samozřejmě by byla také určena zodpovědná osoba, která by měla na starosti jednotlivý dílčí cíl.

Další možností, které by společnost mohla v budoucnosti využít je sledování spokojenosti zákazníků, které nyní není prováděno. Společnost by tak mohla získat cenné informace o kvalitě svých služeb a produktů z pohledu stávajících ale také nově přichozících zákazníků. Zákazníci by tak také nabyli dojmu, že jejich společnost si jejich názoru cení. Pro tyto účely by stačilo prozatím vytvoření dotazníku prostřednictvím Google Docs a obeslání klientů Polypressu např. jedenkrát za půl roku. Bylo by vhodné zde uvést jak otázky uzavřené, kde by si klient pro svou odpověď vybral z nabízených možností, tak otázky otevřené, kde by mohl vyjádřit svůj názor či požadavek např. na zlepšení kvality některé služby.

Tabulka č. 28 - Strategický cíl

STRATEGICKÝ CÍL:	<i>Zajištění potřebných dat pro určení podílu činností podniku na nepřímých nákladech</i>		
Název dílčího cíle	Způsob dosažení dílčího cíle	Měření úspěšnosti dosahování cíle	Zodpovědná osoba za dílčí cíl
Určení systému sledování náročnosti činností	Zhotovení systému evidence (vytvoření tabulky, vstupu pro zaměstnance do on-line systému, kam by mohli zadat časovou náročnost u konkrétní zakázky)	Kontrola u jakého procenta zakázek se evidence zdařila (následně využití získaných dat)	Ředitel výroby
Evidence náročnosti činností (počet minut, hodin, atd.)	Zavedení evidence počtu hodin / minut činností u jednotlivých zakázek	Procentuální vyjádření u jakého počtu zakázek byla provedena tato evidence (existuje u nich časové vyjádření)	Vedoucí tiskař-knihař
Určení ziskové marže	Sledování systému evidence náročnosti jednotlivých činností	Stanovena ziskové marže odpovídající v součtu s náklady tržní ceně produktu	Ekonomický ředitel

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

ZÁVĚR

Tématem této práce byla analýza procesů v podniku a jejich řízení se zaměřením na náklady. Díky této analýze procesů a přiřazení nákladů jednotlivým činnostem tak nyní může vybraná společnost Polypress s.r.o. v kalkulaci nákladové ceny svých výrobků zohlednit veškeré náklady související nejen přímo s výrobou, ale také vznikající v rámci chodu podniku. Hlavní cíl této práce tak byl úspěšně splněn.

V první kapitole byl představen podnik Polypress s.r.o. Nejdříve byla stručně zmíněna osmnáctiletá historie firmy a také základní údaje o společnosti. Druhá kapitola se zabývá analýzou prostředí podniku. Prostřednictvím této analýzy byly zjištěny nejen silné a slabé stránky společnosti, ale také příležitosti a hrozby. Díky těmto poznatkům lze firmě Polypress s.r.o. doporučit větší zaměření na strategické plánování a některé finanční ukazatele. Neopomenutelnou příležitostí pro firmu je také získání zpětné vazby od svých zákazníků, a to prostřednictvím sledování spokojenosti zákazníků pomocí dotazníků.

Řízení nákladů je rozpracováno ve třetí kapitole. Nejdříve zde byly zjištěny možnosti řízení nákladů na základě teoretických poznatků. Dále byl zanalyzován současný kalkulační vzorec společnosti Polypress. Vzhledem k nedostatečnému zapracování nákladů podniku do tohoto vzorce byla následně doporučena možnost kalkulace dle metody ABC.

Ve čtvrté kapitole byla věnována pozornost procesnímu řízení. V procesní mapě lze nalézt klíčové i podpůrné procesy společnosti. Prostřednictvím programu ARIS Express zde byl znázorněn proces objednávky v podniku Polypress s.r.o. Tento proces byl podrobně rozebrán a u jednotlivých činností byla provedena analýza nákladů. Zde v této kapitole byl také zpracován kalkulační vzorec společnosti nejdříve prostřednictvím metody ABC, který však nelze dokončit vzhledem k zatím nedostatečné evidenci podílu jednotlivých činností na nepřímých nákladech společnosti. Nákladová kalkulace byla poté provedena specifickým způsobem, který však prozatím společnosti absolutně vyhovuje. Nejdříve byly přiděleny veškeré přímé náklady týkající se činností. Následně byl spočteným podíl nepřímých nákladů na celkových nákladech podniku. Tento podíl vstoupil do nákladové ceny produktu jako režijní přírážka. Pro spočtení této kalkulace používá společnost Polypress s.r.o. mnou

vytvořenou kalkulaci v programu Microsoft Excel, která je uvedena jako příloha B této práce.

Vzhledem ke zjištěným skutečnostem a velice vstřícnému přístupu vedení společnosti k návrhům na zlepšení, byla v průběhu vytváření této práce zřízena evidence potřebných údajů pro dokončení kalkulace metodou ABC. Společnost tak okamžitě vyvinula snahu o detailnější evidenci nákladů a také o efektivní řízení nákladů. V rámci návrhů na zlepšení byla také navržena možnost strategického plánování cílů prostřednictvím jednoduchých tabulek, které pomohou společnosti rozložit požadovaný strategický cíl na dílčí cíle, na které se mohou jednotlivá oddělení nebo vedoucí osoby zaměřit. V rámci konzultací a tvorby této práce byla také zjištěna potřeba zřízení sledování spokojenosti zákazníků. I na tuto činnost již firma aktivně pomýšlí.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Tržby společnosti Polypress v letech 2010 - 2014 (v tis. Kč)	11
Tabulka č. 2 - Tržby společnosti Polypress v letech 2010 - 2014 (v tis. Kč)	16
Tabulka č. 3 - Meziroční růst reálného HDP	16
Tabulka č. 4 - Vývoj rentability podniku Polypress s.r.o. v letech 2010 - 2013	27
Tabulka č. 5 - Vývoj rentability podniku AMON & Co., s.r.o. v letech 2010 - 2013 ...	28
Tabulka č. 6 - Vývoj likvidity podniku v letech 2010 - 2013.....	28
Tabulka č. 7 - Vývoj aktivity podniku v letech 2010 - 2013	30
Tabulka č. 8 - Vývoj zadluženosti podniku v letech 2010 - 2013	31
Tabulka č. 9 - Vybrané symboly z programu ARIS Express.....	57
Tabulka č. 10 - Náklady výroby (v Kč)	62
Tabulka č. 11 - Rozdělení nákladů na přímé a nepřímé (v Kč)	63
Tabulka č. 12 - Vyřazené nepřímé náklady (v Kč)	63
Tabulka č. 13 - Nepřímé náklady, které budou přiděleny metodou ABC	64
Tabulka č. 14 - Určení podílů strojů na spotřebě energie	65
Tabulka č. 15 - Určení nákladů práce grafika na hodinu (v Kč).....	66
Tabulka č. 16 - Spotřeba kW u jednotlivých strojů	67
Tabulka č. 17 - Výsledná kalkulace tisku	68
Tabulka č. 18 - Výsledná kalkulace laminace	69
Tabulka č. 19 - Výsledná kalkulace rylování a perforace.....	70
Tabulka č. 20 - Výsledná kalkulace kulacení rohů	71
Tabulka č. 21 - Výsledná kalkulace skládání pozvánek	71
Tabulka č. 22 - Výsledná kalkulace děrování pozvánek.....	72
Tabulka č. 23 - Výsledná kalkulace zabalení pozvánek	72
Tabulka č. 24 - Výsledná kalkulace přímých nákladů zhotovení VIP pozvánek	73
Tabulka č. 25 - Nepřímé náklady, které mají být přiděleny	73
Tabulka č. 26 - Určení podílu nepřímých nákladů	74
Tabulka č. 27 - Výsledná kalkulace nákladové ceny VIP pozvánek	74
Tabulka č. 28 - Strategický cíl	77

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Logo společnosti	9
Obrázek č. 2 - Organizační struktura společnosti Polypress s.r.o.....	12
Obrázek č. 3 - Vývoj měnového kurzu	15
Obrázek č. 4 - Tempo růstu HDP (v %)... ..	16
Obrázek č. 5 - Porterův model 5 sil	18
Obrázek č. 6 - Jednoduchý systém ABC	46
Obrázek č. 7 - Procesní mapa podniku Polypress s.r.o.....	52

Zdroje a literatura

Knižní

- [1] BASL, Josef., BLAŽÍČEK, Roman. *Podnikové informační systémy: Podnik v informační společnosti*. 3. aktualizované a doplněné vydání, Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-4307-3.
- [2] DAVIS, Rob., BRÄBANDER, Eric. *ARIS Design Plattform: Getting Started with BPM*. London: Springer-Verlag, 2007, ISBN 978-1-84628-612-4.
- [3] FOTR, Jiří., VACÍK, Emil., SOUČEK, Ivan., ŠPAČEK, Miroslav., HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování (Teorie a praxe)*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, ISBN 978-80-247-3985-4.
- [4] KOTLER, Philip., KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. ed., New Persey: Pearson Prentice Hall, 2006, ISBN 0-13-145757-8.
- [5] PETŘÍK, T. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda ABC / ABM*. Praha: Linde Praha a.s., 2007, ISBN 978-80-7201-648-8.
- [6] POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů - Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2974-9.
- [7] ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: C.H.Beck, 2010, ISBN 978-80-7400-336-3.
- [8] SYNEK, Miloslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 3. přepracované a aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, ISBN 80-247-0515-X.
- [9] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1679-4.
- [10] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vydání, Ústí nad Labem: PrintActive, s.r.o., 2005, ISBN 80-86754-35-9.
- [11] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil., IRCINGOVÁ, Jarmila. *Teze k přednáškám předmětu řízení podnikatelských projektů*. 2. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012, ISBN 978-80-261-0098-0.

Elektronické

- [12] *Aktuální prognóza ČNB*. [online]. Česká národní banka, 2015, [cit. 02.04.2015]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP
- [13] ARIS Express poster. [online]. ARIS Community [cit. 05.03.2015]. Dostupné z: <http://cdn.ariscommunity.com/media/poster/aris-express-poster-21-low-1.pdf>
- [14] *Historie*. [online]. Polypress, 2015 [cit. 22.01.2015]. Dostupné z: <http://www.polypress.cz/cs/historie>
- [15] *Produkty*. [online]. Polypress, 2015 [cit. 20.01.2015]. Dostupné z: <http://www.polypress.cz/cs/digitalni-tisk>
- [16] *Profil společnosti*. [online]. Polypress, 2015 [cit. 22.01.2015]. Dostupné z: <http://play.iprima.cz/prostreno/prostreno-vii-64>
- [17] *Ukazatelé aktivity*. [online]. Businessvize.cz [cit. 14.12.2015]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>
- [18] *Ukazatelé likvidity*. [online]. Businessvize.cz [cit. 14.12.2014]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>
- [19] *Úplný výpis z obchodního rejstříku*. [online]. Justice.cz [cit. 14.12.2014]. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=527230>
- [20] *Úplný výpis z obchodního rejstříku*. [online]. Justice.cz [cit. 14.12.2014]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=168306&typ=UPLNY>
- [21] *Vývoj sazeb DPH v ČR*. [online]. Finance.cz, 2012 [cit. 02.04.2015]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/413145-eu-dph-v-roce-2014/>

Ostatní zdroje

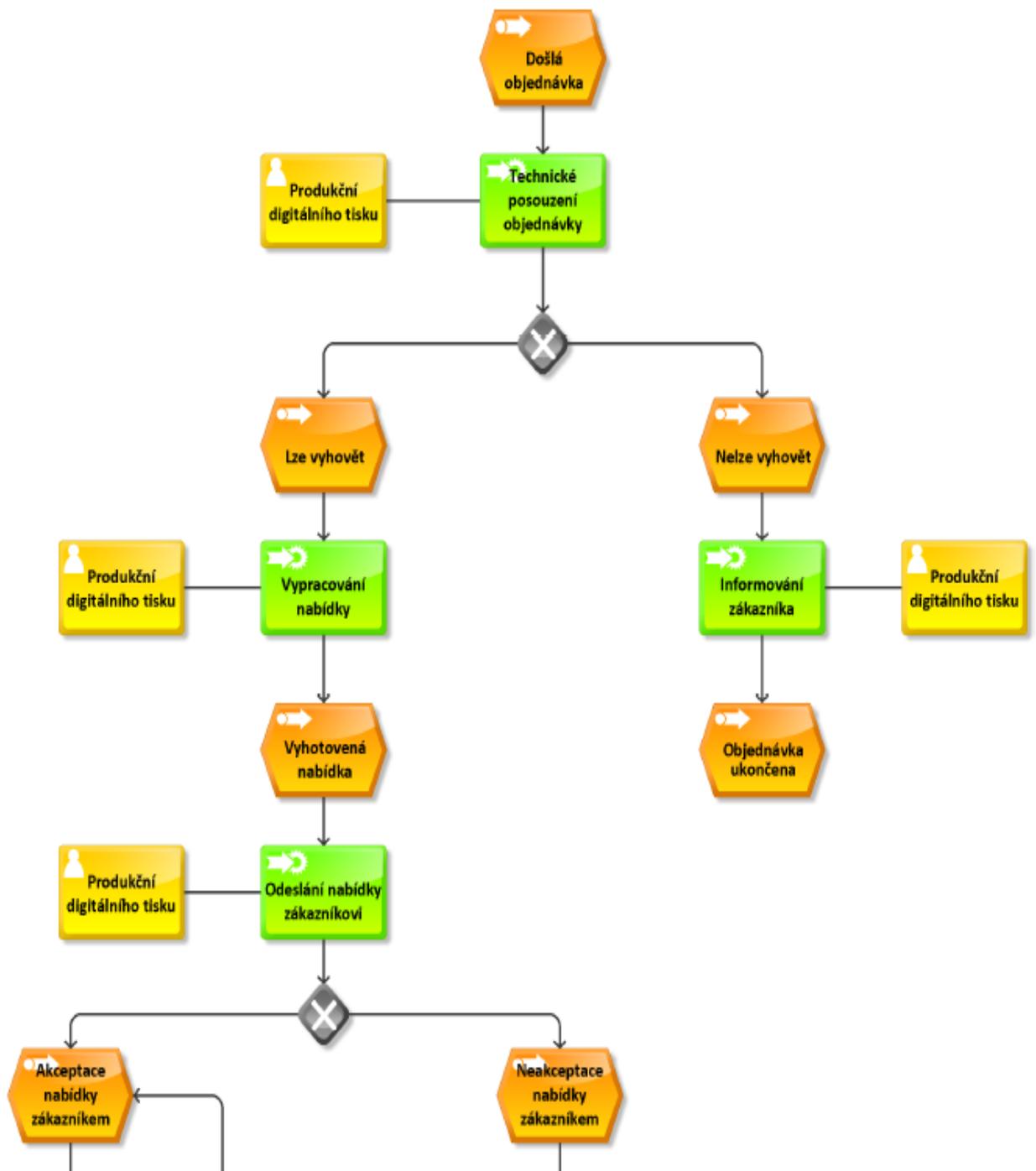
KUBÍKOVÁ, Markéta. *Rozbor výkonnosti rozvojového investičního projektu*.

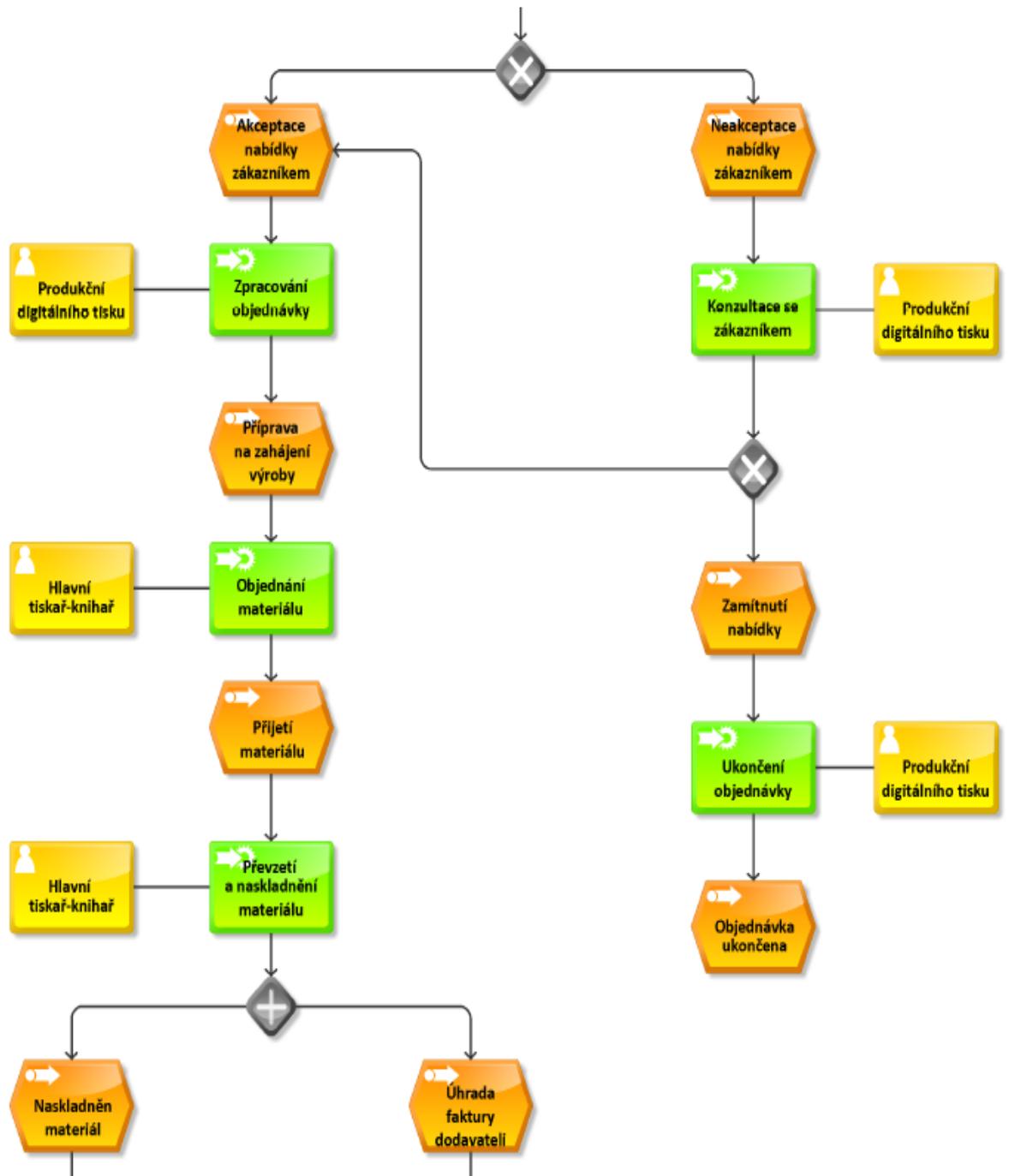
Seznam příloh

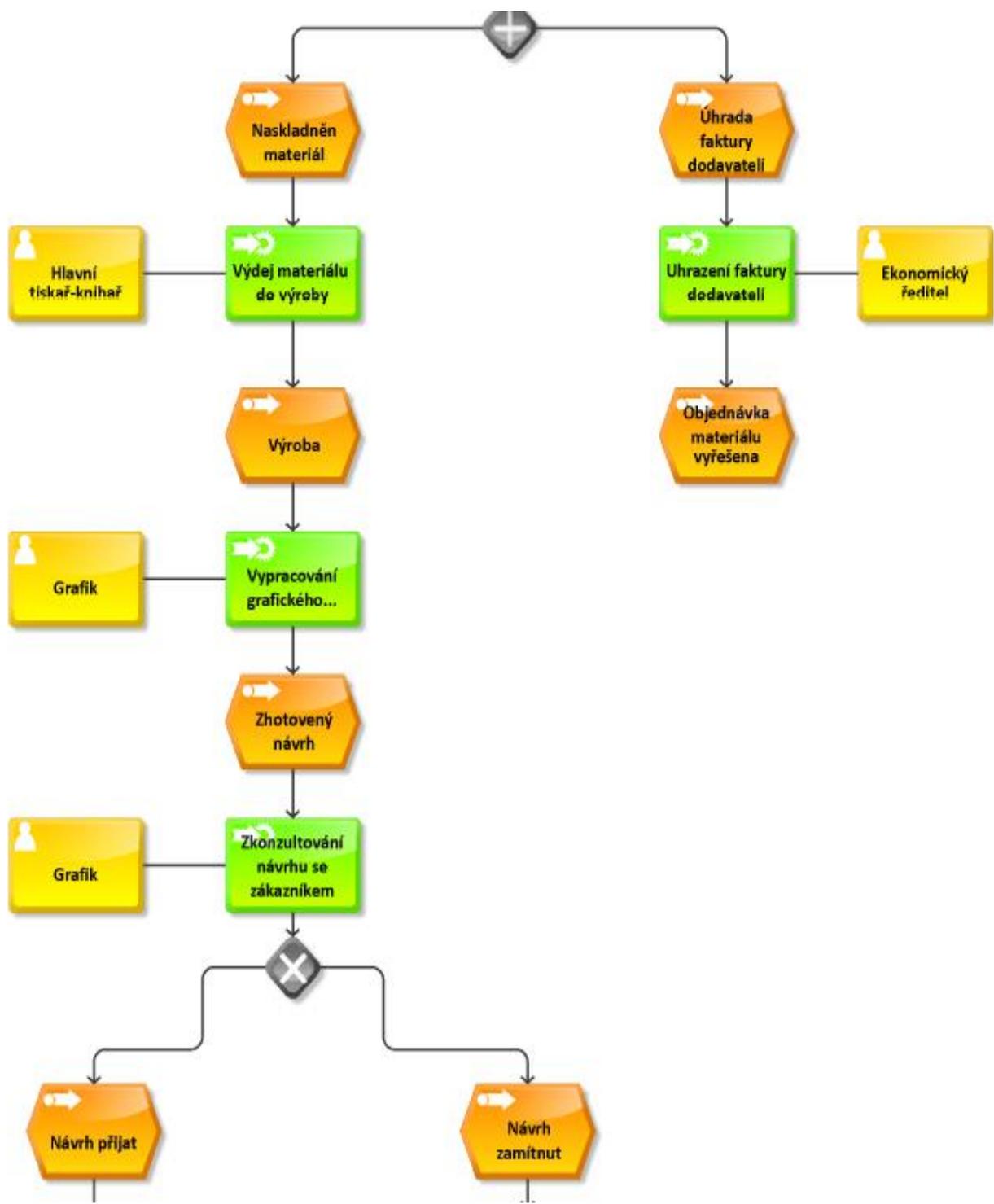
Příloha A: Proces objednávky v podniku Polypress s.r.o.

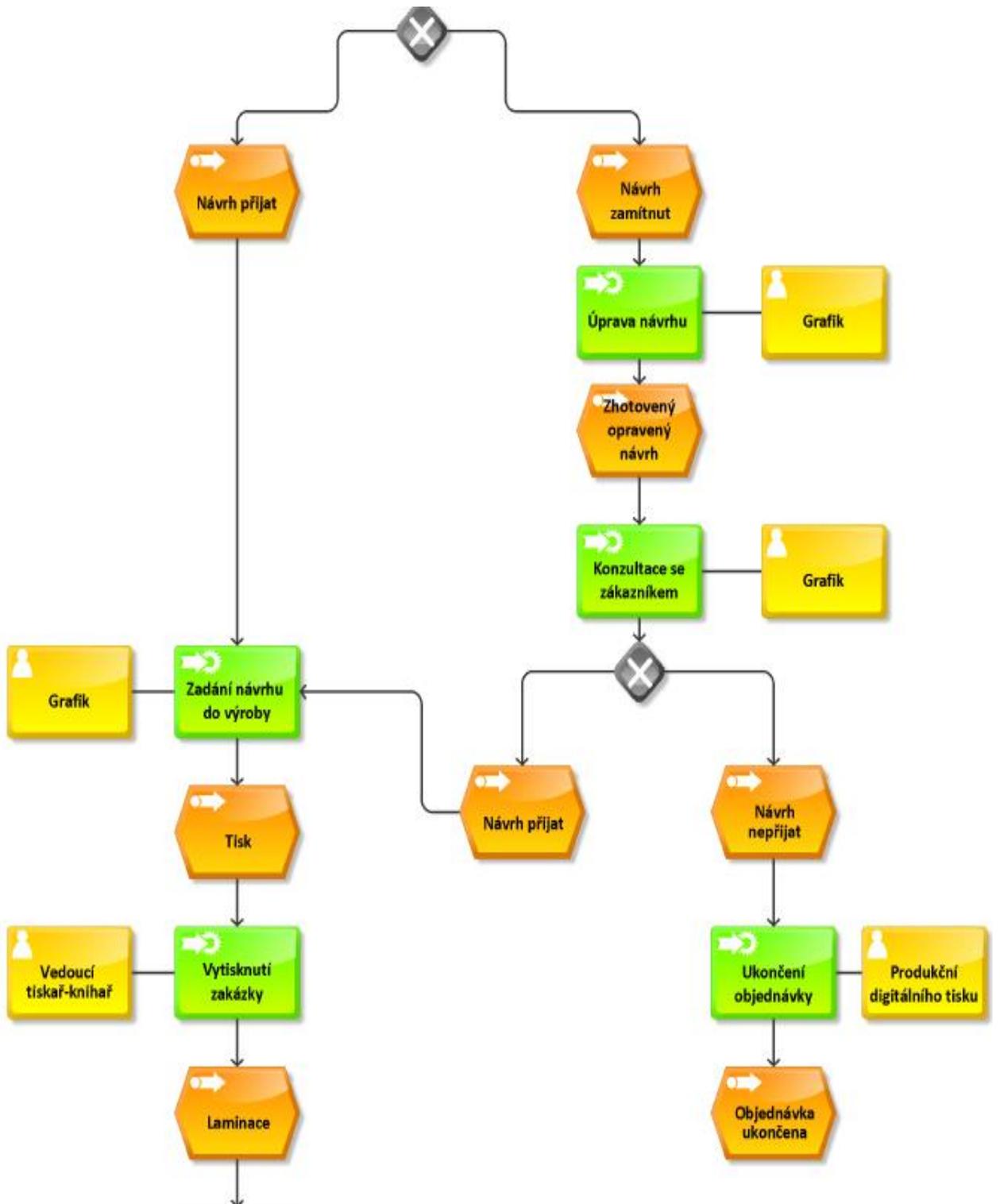
Příloha B: Náhled kalkulace společnosti v programu Microsoft Excel

Příloha A: Proces objednávky v podniku Polypress s.r.o.

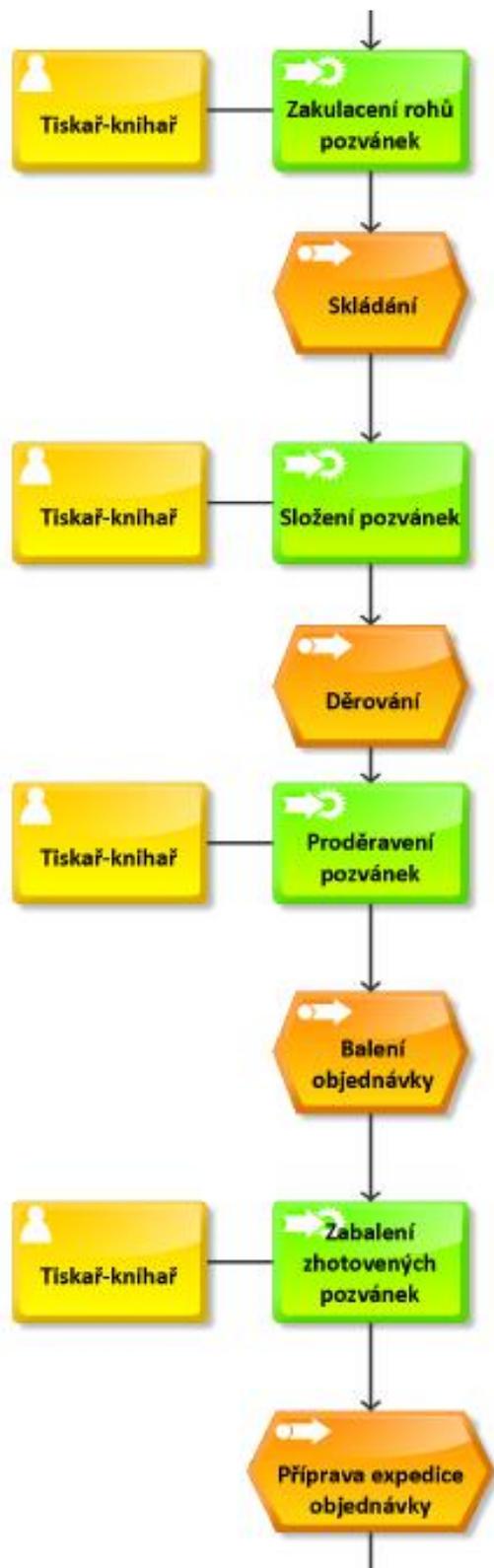


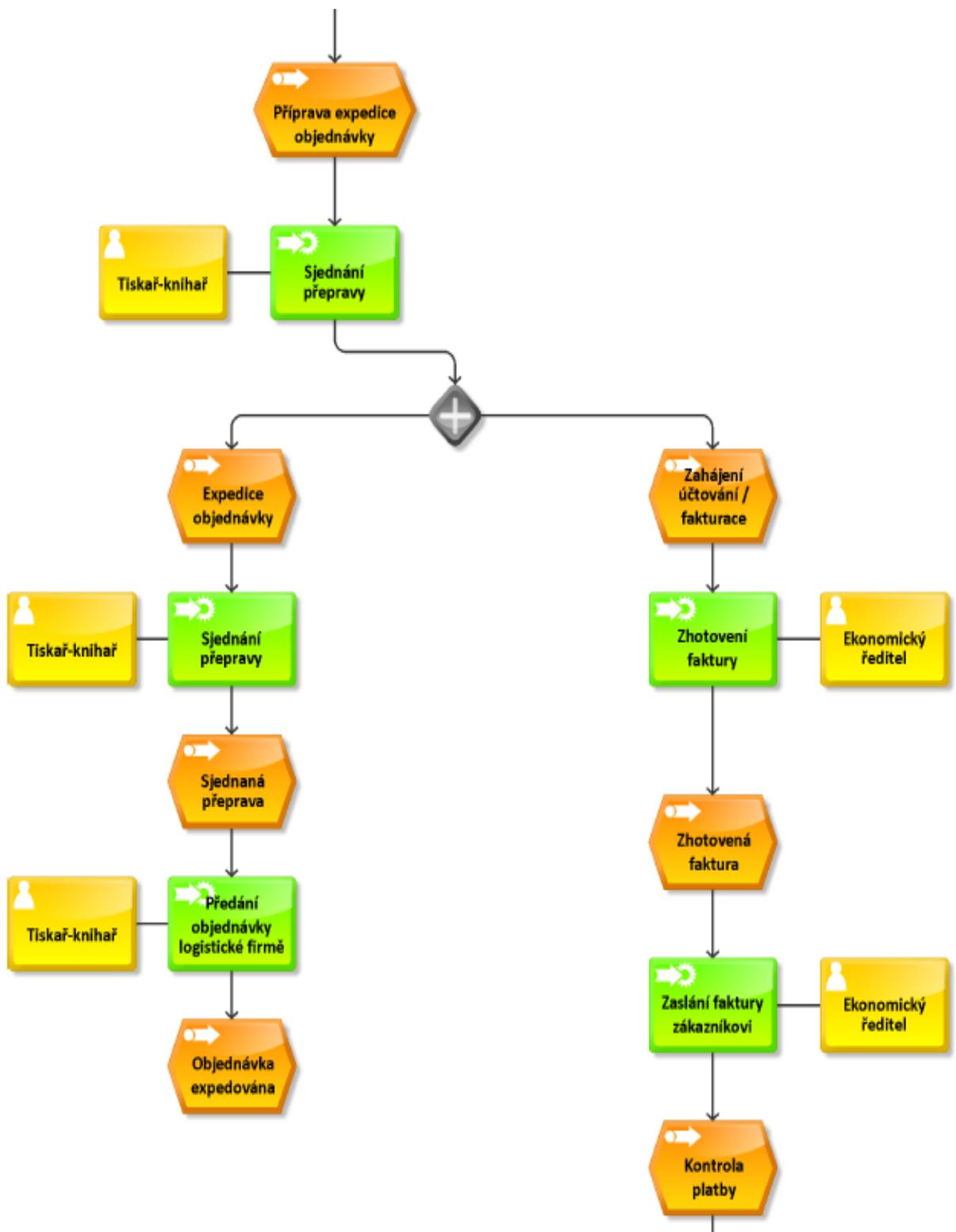


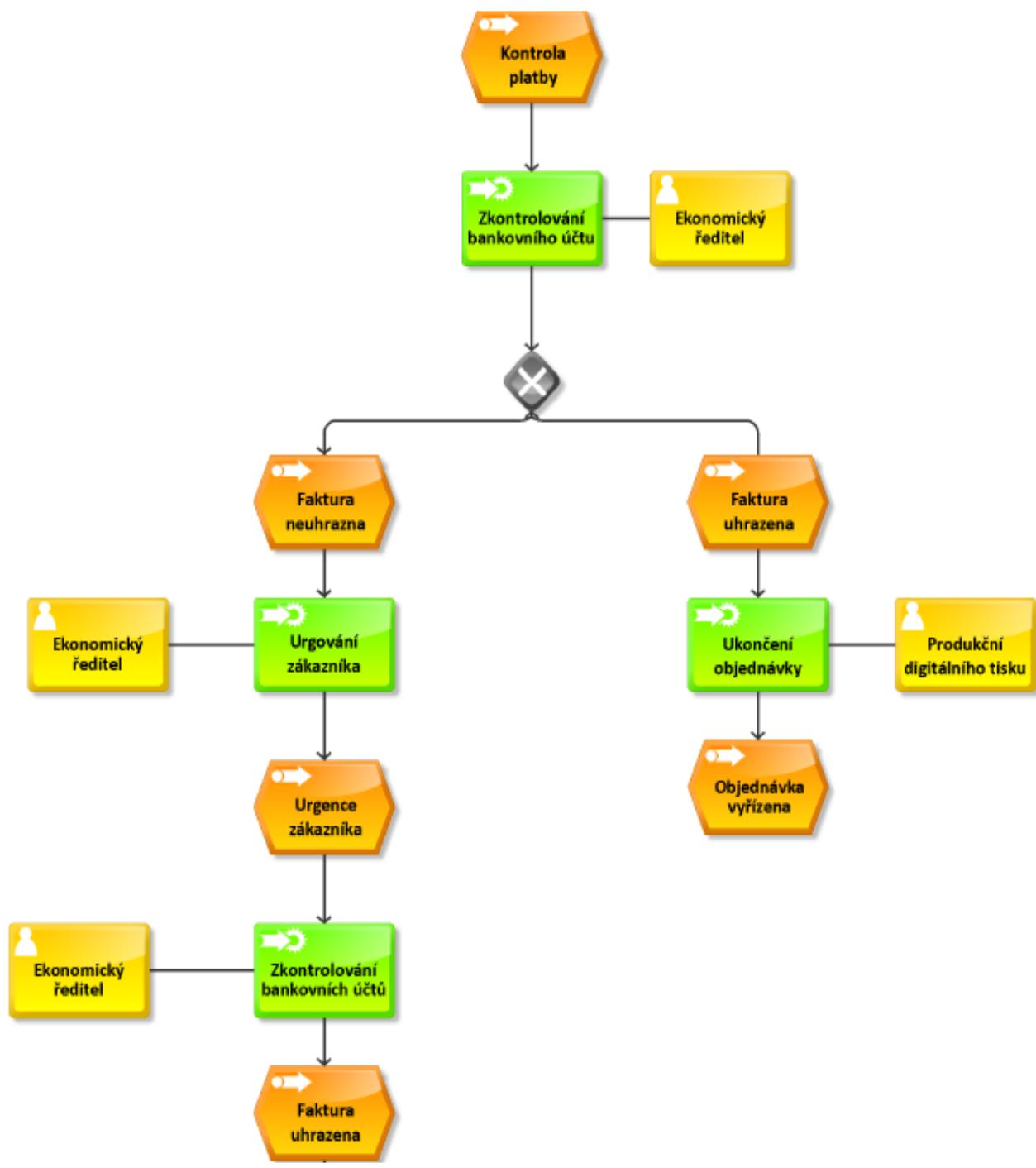


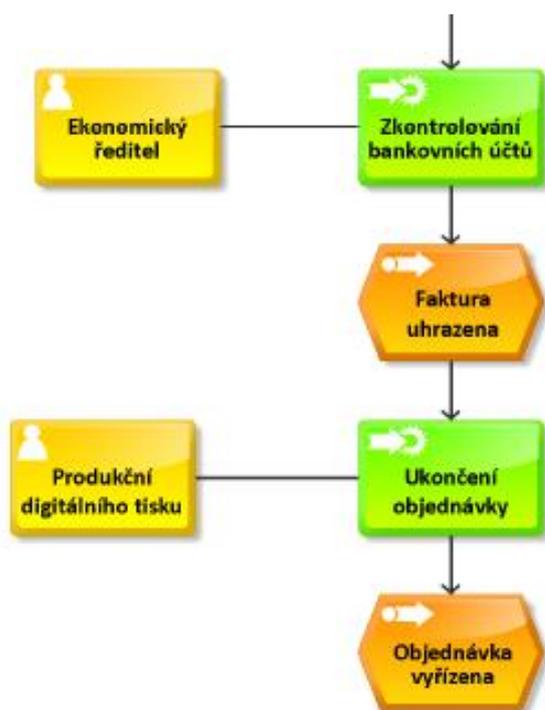












Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Příloha B: Náhled kalkulace v programu Microsoft Excel

Položka	Informace	Jednotka	Náklad	zapsat počty	spočtený dílčí N	Výsledné N	požadovaná % ZISKU	prodejní cena / ks
A) laminace								
	40.000 / 4 / 12 = 833,33	průměrné průjezdy	231					
živočnost majetku: 4 roky								
stroj	pořizovací cena	40.000 Kč + DPH	3,61	200	722	1013,48		1013,48
	energie	0,105 Kč / min	0,105	24	2,52			
	mzda / min		4,16	24	99,84			
	příprava stroje (zatím 120 Kč)		4,16	7	29,12			
pracovník	jednostranná		0,6	0	0	1013,48		
	oboustranná		0,8	200	160			
Poznámka: laminace 100 archů A3 = cca 12 minut								
folie	lesklá			nákupní cena				prodejní cena
				0,60 Kč + DPH za A3				5,6
				0,80 Kč + DPH za A3				10,6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Abstrakt

KUBÍKOVÁ, Markéta. *Řízení podnikových procesů se zaměřením na sledování nákladů firmy*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 83 s., 2015.

Klíčová slova: proces, náklady, řízení, kalkulace, polygrafie

Předložená diplomová práce je zaměřena na oblast procesního řízení a sledování nákladů. Hlavním cílem práce je sestavení kalkulace nákladové ceny produktu se zohledněním veškerých nákladů. Práce se skládá z pěti kapitol, ve kterých je vždy nejdříve uveden teoretický základ, z něhož je v následující praktické části vycházeno. V počáteční kapitole je nejdříve stručně představen zvolený podnik. Následující kapitola se zabývá analýzou vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Výstupem z této analýzy je SWOT analýza v závěru druhé kapitoly. Poté je zhodnoceno řízení nákladů ve společnosti v současnosti. Práce pokračuje aplikováním procesního řízení na vybranou společnost. Prostřednictvím programu ARIS Express jsou vytvořeny modely konkrétních procesů, které jsou následně nákladově ohodnoceny. Díky tomuto je sestavena kalkulace nákladů u zvoleného produktu. V závěru celé práce jsou uvedena doporučení a návrhy na zlepšení, která by měla pomoci zefektivnit procesy v podniku.

Abstract

KUBÍKOVÁ, Markéta. Business process management with the focus on company cost monitoring. Diploma Thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, Pilsen, 83 p., 2015.

Key words: process, costs, management, calculation, polygraphy

This diploma thesis is focused on process management and costs monitoring. The main objective is to build a calculation of a cost price of the product taking into account all costs. The work consists of five chapters. There are always a theoretical basis at first, from which is a practical part comes out. First, in the introductory chapter, is briefly introduced the chosen company. The following chapter analyzes the internal and external environment. The output of this analysis is the SWOT analysis at the end of the second chapter. In the next chapter is evaluation a cost management in the company at present. Work continues with applying process management into selected company. Through the ARIS Express program are created models of specific processes, which are then cost evaluated. Thanks to this the calculation of the costs for the selected product is made. At the end of the thesis there are recommendations and suggestions for improvement, which should help with improve effectiveness.