

Analýza provozního rizika

Veronika Vyoralová

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika Vyoralová**
Osobní číslo: **M110237**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza provozního rizika**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu související s tématem provozního rizika a finanční analýzou.

II. Praktická část

- Představte společnost Z Studio, spol. s r.o.
- Charakterizujte provozní riziko pomocí bodu zvratu.
- Zhodnoťte finanční situaci společnosti.
- Navrhněte možnosti řešení a úsporná opatření.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-861-1958-0.

EDMONDS, Thomas P a Drahomíra PAVELKOVÁ. Fundamental managerial accounting concepts: manažerské účetnictví v praxi. 3rd ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, c2006, xxxii, Prosperita firmy. ISBN 00-729-9105-4.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.

MAŘÍK, Miloš a Drahomíra PAVELKOVÁ. Metody oceňování podniku: proces ocenění – základní metody a postupy. 2. upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2007, Prosperita firmy. ISBN 978-80-86929-32-3.

PETŘÍK, Tomáš a Drahomíra PAVELKOVÁ. Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, Prosperita firmy. ISBN 80-247-1046-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Oškerová**

Externí


Datum zadání bakalářské práce: **14. března 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 17. června 2013


Mgr. Pavel Hýl
ZŠst. děkanka




Bc. Ing. Šárka Vránová, PhD.
ZŠst. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 25.4.2014

N. Jorálona

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce bude zaměřena na analýzu provozního rizika. Provozní riziko bude zanalyzováno pomocí bodu zvratu. Poté budou hledána vhodná opatření a úsporná řešení pro firmu tak, aby to zvýšilo její profit. Změny provozních nákladů se budou týkat snížením zaměstnanců firmy, snížením mezd zaměstnanců, snížení nákladů na reklamu či na provoz tiskařské dílny firmy. Na závěr budou navržena určitá opatření na úsporu. Práce se bude věnovat i controllingu firmy.

Klíčová slova:

Provozní riziko, Bod zvratu, Úsporná opatření, Controlling.

ABSTRACT

This bachelor's thesis will be focused on analyzing operational risk. Operational risk will be analyzed using the break-even point. Then will be searched appropriate proceeding and economical solution for the company to increase its profit. Changes in operating costs will be related to reduction of the company's employees, reduction of employee's salaries, reduction of advertising costs or the operation costs of the company's print production. In conclusion there will be suggested some saving measures. The thesis will be also focused on controlling of the company.

Keywords:

Operational risk, Break-even point, Saving measures, Controlling.

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Kateřině Oškerové za odborné vedení a spolupráci při vypracovávání mé bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat firmě za poskytnutí materiálů pro zhotovení této práce.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 NÁKLADY PODNIKU	13
1.1 TRÍDĚNÍ NÁKLADŮ.....	13
1.2 EVIDENCE NÁKLADŮ	16
1.3 VARIABILNÍ A FIXNÍ NÁKLADY	16
1.4 STRUKTURA ÚČTOVÉ TŘÍDY NÁKLADŮ	17
2 VÝNOSY PODNIKU	19
2.1 STRUKTURA ÚČTOVÉ TŘÍDY VÝNOSŮ.....	19
2.2 TRŽBY	20
3 RIZIKO	21
3.1 PROVOZNÍ RIZIKO	21
3.2 PROVOZNÍ PÁKA	22
4 BOD ZVRATU	23
4.1 ANALÝZA BODU ZVRATU	23
5 CONTROLLING	26
5.1 CÍLE CONTROLLINGU	27
5.2 ZÁSADY CONTROLLINGU	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	31
6.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	31
6.2 FILOZOFIE SPOLEČNOSTI.....	34
6.3 ÚSPĚCHY SPOLEČNOSTI	35
6.4 IS KARAT	35
7 PŘEHLED NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI	36
7.1 FIXNÍ A VARIABILNÍ NÁKLADY	36
8 PŘEHLED VÝNOSŮ SPOLEČNOSTI	39
9 KAPACITA STROJŮ	40
10 BOD ZVRATU	41
10.1 BOD ZVRATU JEDNOTLIVÝCH STROJŮ	42
10.2 BOD ZVRATU STROJŮ ZA SOUBĚŽNÉHO PROVOZU	42
11 MOŽNOSTI SNÍŽENÍ NÁKLADŮ	44
11.1 SPOTŘEBA POHONNÝCH HMOT.....	44
11.2 REKLAMNÍ PŘEDMĚTY	45
11.3 NÁKLADY NA REPREZENTACI	45
11.4 NÁJEM NEBYTOVÝCH PROSTOR	46
11.5 REKLAMNÍ A PROPAGAČNÍ SLUŽBY.....	47
11.6 LEASING	48
11.7 MZDOVÉ NÁKLADY	48
11.8 PRODEJNÍ CENA	49

11.9	BOD ZVRATU PŘI VYUŽITÍ VŠECH NAVRHOVANÝCH ÚSPOR.....	50
12	CONTROLLING PODNIKU.....	51
13	OPATŘENÍ A ÚSPORNÁ ŘEŠENÍ.....	53
	ZÁVĚR	56
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	57
	SEZNAM OBRÁZKŮ	59
	SEZNAM TABULEK.....	60
	SEZNAM PŘÍLOH.....	61

ÚVOD

V mé bakalářské práci se budu zabývat analýzou provozního rizika společnosti Z Studio, spol. s r.o. Pro analýzu využiji bod zvratu, který jasně vypovídá o finanční situaci podniku.

V teoretické části jsem se zaměřila na teoretické vysvětlení použitých pojmů. Vysvětlila jsem pojmy, jako jsou náklady podniku, jejich třídění, klasifikace a jejich evidence v účetnictví. Následně jsem se zaměřila na rozdělení nákladů na fixní a variabilní. Toto rozdělení využívám v praktické části při výpočtech bodu zvratu. Na závěr této kapitoly jsem zmínila jednotlivé třídění nákladů v účtových třídách.

Na náklady navazují výnosy. V kapitole výnosy podniku jsem opět vysvětlila jejich rozdělení podle vzniku, je zde zahrnuta i struktura v účtové třídě výnosů. V neposlední řadě jsem do této kapitoly zahrnula i tržby. Tržby a plán tržeb úzce souvisí s výnosy podniku.

V kapitole riziko je vysvětlení pojmu riziko a jeho dělení. V bakalářské práci jsem se zaměřila konkrétně na provozní riziko, které souvisí s řešenou problematikou. S provozním rizikem souvisí pojem provozní páka.

Nejdůležitější kapitolou v teoretické části je bod zvratu a analýza bodu zvratu. Je zde vysvětlení pojmů bodu zvratu, jeho jednotlivé složky a také k čemu slouží. V analýze bodu zvratu jsem vysvětlila, jakým postupem dosáhneme požadovaného výpočtu a následně výsledku.

Další kapitolou je controlling. Věnuji se vysvětlení, co to controlling je a k čemu v podniku slouží a v čem spočívají jeho výhody. Samozřejmě jsem vysvětlila cíle controllingu a jeho zásady, které jsou velmi důležité především při vytváření controllingu v podniku.

Praktickou část jsem začala představením podniku. Svou bakalářskou práci jsem vypracovávala ve společnosti Z Studio, spol. s r.o. Je to tiskárna se sídlem ve Zlíně, která nabízí komplexní služby, od tvorby textu, jeho překladu do cizího jazyka, grafického zpracování, tisku, knihařského zpracování, zabalení a případnou dopravou.

V praktické části jsem aplikovala veškeré teoretické poznatky do praxe. Zanalyzovala jsem veškeré náklady a výnosy podniku. Roztřídila jsem náklady na fixní a variabilní. Na náklady navazují výnosy společnosti.

Hlavní částí mé bakalářské práce je analýza bodu zvratu společnosti Z Studio. Nejdříve je bod zvratu vypočítán z výchozích údajů. Bod zvratu je vypočítán pro každý jednotlivý stroj a následně při současném chodu všech strojů.

Cílem bakalářské práce bylo nalezení nákladových položek, které lze snížit a jak to ovlivní bod zvratu. Každá položka je rozepsána, je zde navržena možná výše snížení a vypočítaný bod zvratu jak pro jednotlivé stroje, tak celkový bod zvratu.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKLADY PODNIKU

„Náklady podniku jsou peněžní částky, které podnik účelně vynaložil na získání výnosů. Rozdíl mezi výnosy a náklady tvoří hospodářský výsledek podniku: převyšují-li výnosy náklady, jde o zisk, převyšují-li náklady výnosy, jde o ztrátu.“ (Jáč, 2002, str. 46)

Náklady podniku jsou tvořeny z několika složek:

- Běžné provozní náklady – např. spotřeba materiálu a energie;
- Odpisy investičního majetku;
- Další provozní náklady;
- Finanční náklady – např. zaplacené úroky z úvěru, či z prodlení;
- Mimořádné náklady – např. dary, odměny, atd. (Jáč, 2002, str. 46)

1.1 Třídění nákladů

Třídění nákladů se využívá především při následném hodnocení výše jednotlivých nákladových položek. (Zámečník, 2007, str. 13)

Třídít náklady lze podle výkazu zisku a ztrát je třídění na běžné provozní náklady, ostatní provozní náklady, finanční a mimořádné náklady. (Zámečník, 2007, str. 13)

Provozní náklady souvisejí s provozní činností podniku a jsou použity pro získání provozních výnosů. Rozdílem mezi provozními náklady a výnosy je provozní hospodářský výsledek, rozdíl mezi finančními náklady a výnosy je finanční hospodářský výsledek. Tyto výsledky tvoří výsledek za běžnou činnost. Rozdíl mezi mimořádnými náklady a výnosy je mimořádný hospodářský výsledek. Součet těchto výsledků je celkový hospodářský výsledek. Ten se následně upravuje odečtením daně z příjmů, odečtením částek, které byly čerpány z rezervních fondů, částek určených pro jejich tvorbu a částky zisku či ztráty z minulých let. (Jáč, 2002, str. 47)

„Provozně-hospodářskou činností podniku je ta činnost, pro kterou byl podnik založen; u výrobního podniku je to výroba a prodej výrobků včetně poskytování výrobních služeb, u dopravních podniků přeprava zboží a osob, u obchodního podniku prodej zboží vč. poskytování různých služeb, u bankovního podniku soustředování volného kapitálu a jeho půjčování vč. dalších bankovních operací.“ (Jáč, 2002, str. 46)

Provozní výnosy	-	provozní náklady	=	provozní výsledek
+		+		+
Finanční výnosy	-	finanční náklady	=	finanční výsledek
+		+		+
Mimořádné výnosy	-	mimořádné náklady	=	mimořádný výsledek
Výnosy	-	Náklady	=	Hospodářský výsledek před zdaněním
			-	Daně
			=	Hospodářský výsledek po zdanění
			+	Čerpání z rezervních fondů
			-	Příděly rezervním fondům
			+	Hospodářský výsledek minulých let
				Bilanční zisk (+), Bilanční ztráta (-)

Zdroj: Jáč, 2002, str. 47

Obr. 1. Vztah mezi náklady a výnosy

Druhové členění nákladů je rozdělení nákladů podle jejich využití v podniku a ve spojení s výrobními faktory. Pro jednodušší rozdělování nákladů jsou stanoveny ekonomicky stejné skupiny:

- náklady na materiál,
- náklady na externí služby,
- mzdové náklady (osobní ohodnocení, sociální pojištění),
- poplatky a daně,
- další provozní náklady,
- rezervy a odpisy,
- finanční náklady (pojištění, úroky),
- vytvořené rezervy na finanční náklady,
- mimořádné náklady (např. manko),
- daně z příjmů a další daně. (Zámečník, 2007, str. 15)

Společným prvkem pro všechny již zmíněné náklady je ekonomická jednotnost. Jsou to náklady spojené se stejným účelem a nezáleží na tom, ve kterém středisku nebo v jaké výši vznikly. Toto třídění využívá převážně finanční účetnictví a zároveň je to důležité pro finanční analýzu. Z tohoto třídění je taky jasně patrné, jaká je výše nákladů na materiál, či na mzdy pracovníků. (Zámečnick, 2007, str. 15)

Účelové třídění nákladů je založeno na principu vynaložení nákladů podle místa vzniku a za jakým účelem vznikly. Do této kategorie členění spadá členění podle místa vzniku a odpovědnosti a kalkulační členění nákladů. (Zámečnick, 2007, str. 16)

Členění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti řeší, ve kterém středisku daný náklad vznikl a kdo je za něj odpovědný. Základním členěním v této souvislosti je rozdělení nákladů na výrobní a nevýrobní, dále pak na náklady technologické (tj. jednicové) a na náklady na obsluhu a řízení. Těmto nákladům se také říká režijní náklady (náklady související s výrobní režii). (Zámečnick, 2007, str. 17)

V kategorii kalkulační členění nákladů se řeší otázka, na co byly dané náklady vynaloženy. Tady jsou náklady rozděleny na přímé a nepřímé. Přímé náklady jsou náklady, které přímo souvisí s výrobou, tj. spotřeba materiálu, mzda pracovníků ve výrobě. Nepřímé náklady jsou takové, které do kalkulační ceny vstupují nepřímo, např. mzda technickohospodářských pracovníků. (Zámečnick, 2007, str. 17)

Jedním z posledních členění je pojetí nákladů z pohledu manažerského účetnictví. Manažerské pojetí nákladů se člení na:

- Oportunitní náklady – náklady, které jsou ztraceny při nesprávném využití výrobní kapacity;
- Explicitní náklady – náklady na nájem, na využití cizího kapitálu;
- Implicitní náklady – náklady spojené např. s tím, kdyby se podnik zabýval jinou výrobou;
- Relevantní náklady – náklady ovlivňující rozhodnutí, jestli jej vynaložit nebo ne. (Zámečnick, 2007, str. 19)

1.2 Evidence nákladů

Náklady se v podniku evidují v účetnictví podniku. Toto účetnictví může mít podobu finančního, nákladového či manažerského účetnictví.

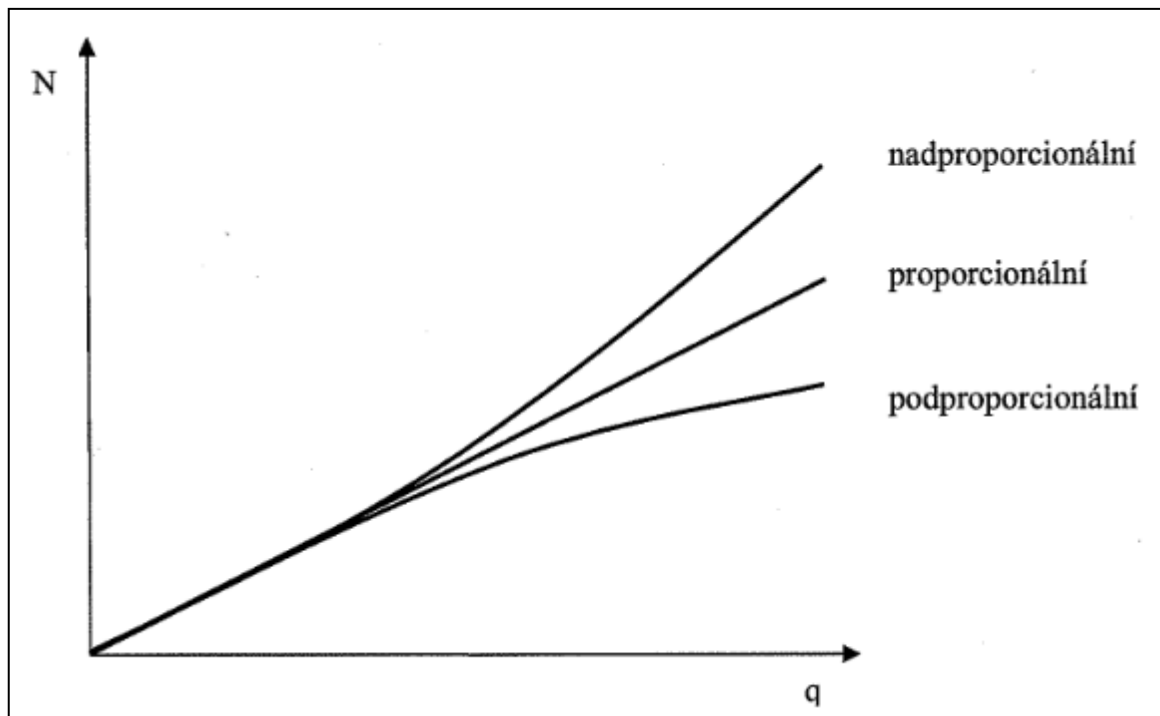
Finanční účetnictví dává obrázek o podniku jako o celku a slouží převážně externím uživatelům (finanční úřad, banky). Řídí se účetními standardy a zákonem o účetnictví. V poslední době dochází i k tzv. harmonizaci účetnictví v rámci Evropské unie i celého světa. Finanční účetnictví se zajímá o aktiva podniku, pasiva podniku a o jeho náklady a výnosy. Výstupem jsou dva základní dokumenty a to rozvaha podniku a výkaz zisku a ztrát (výsledovka). (Jáč, 2002, str. 55)

Nákladové neboli provozní účetnictví je soustava analytických účtů, na kterých není povinné účtovat podvojně a slouží hlavně vnitropodnikovému řízení. Provozní účetnictví je propojeno s kalkulacemi, rozpočty, výrobními procesy a kontrolní činností. Je zaměřeno na výkony, střediska nebo na procesy v podniku. (Jáč, 2002, str. 56)

Manažerské účetnictví slouží pro efektivní řízení podniku a jeho středisek. Předmětem manažerského účetnictví jsou nejen náklady, ale i výnosy a v některých případech i cash flow. Zajišťuje kontrolu podniku a pomáhá při manažerském rozhodování. (Jáč, 2002, str. 55)

1.3 Variabilní a fixní náklady

Celkové náklady podniku se dělí na variabilní a fixní náklady podniku. Změna objemu výroby sebou nese i změnu výšky variabilních nákladů. Jsou to tedy jednicové náklady závislé od objemu produkce a mohou mít různý průběh. Mohou se vyvíjet stejně rychle, jako objem produkce – proporcionálně, rychleji než objem výroby – nadproporcionálně (progresivně), nebo pomaleji než objem výroby – podproporcionálně (degresivně). Pokud se náklady vyvíjejí nadproporcionálně, musíme udělat taková opatření, abychom tento nepříznivý vývoj změnili. (Jáč, 2002, str. 58)



Zdroj: Zámečník, 2007, str. 23

Obr. 2. Typy variabilních nákladů

Naopak fixní náklady jsou nezávislé na změně objemu výroby. Jsou to takové náklady, které jsou potřebné k zabezpečení chodu podniku, např. nájemné, odpisy, mzdy administrativních pracovníků, úroky z půjček či leasingové poplatky. Fixní náklady se mění pouze, když se změní výrobní kapacita nebo při změně výrobního programu. Nemění se ale postupně a plynule, ale skokem – hned. Existence fixních nákladů má důležitý vliv na vztahy mezi objemem výroby, náklady podniku a ziskem podniku. S nárůstem objemu výroby totiž klesají průměrné fixní náklady na jednici produkce. (Jáč, 2002, str. 58)

1.4 Struktura účtové třídy nákladů

Provozní náklady (účtová skupina 50 – 55)

- Spotřebované nákupy (spotřeba materiálu, energie),
- služby (opravy, cestovné),
- osobní náklady (mzdy, zákonné zdravotní a sociální pojištění),
- daně a poplatky (daň silniční, z nemovitosti),
- jiné provozní náklady (dary, pokuty a penále),

- odpisy, rezervy a opravné položky provozních nákladů.
(Paseková, 2008, str. 218 – 219)

Finanční náklady (účtová skupina 56 – 57)

- Finanční náklady (prodané cenné papíry, úroky),
- rezervy a opravné položky (tvorba rezerv a opravných položek).
(Paseková, 2008, str. 219 - 220)

Mimořádné náklady (účtová třída 58)

- Škody,
- tvorba a zúčtování mimořádných rezerv,
- ostatní mimořádné náklady. (Paseková, 2008, str. 220)

Daně z příjmů a převodové účty (účtová třída 59)

- Daň z příjmů z běžné činnosti – splatná,
- daň z příjmů z mimořádné činnosti – splatná,
- daň z příjmů z běžné činnosti – odložená,
- daň z příjmů z mimořádné činnosti – odložená,
- dodatečné odvody daně z příjmů. (Paseková, 2008, str. 220)

2 VÝNOSY PODNIKU

„Výnosy podniku jsou peněžní částky, které podnik „získal“ z veškerých svých činností za určité účetní období (měsíc, rok) bez ohledu na to, zda v tomto období k jejich inkasu. Hlavními výnosy výrobního podniku jsou tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, tj. rozdíl mezi prodejní a kupní cenou.“ (Jáč, 2002, str. 46)

Tak jako náklady, i výnosy jsou tvořeny z několika složek:

- Provozní výnosy – jsou to výnosy, které podnik získal ze své provozně-hospodářské činnosti, např. prodej výrobků;
- Finanční výnosy – výnosy z finančních investic podniku, např. investice do cenných papírů, vkladů či účastí;
- Mimořádné výnosy – jsou to výnosy získané např. prodejem odepsaného výrobního stroje. (Jáč, 2002, str. 46)

2.1 Struktura účtové třídy výnosů

Provozní výnosy (účtová třída 60 – 65)

- Tržby za vlastní výkony a zboží (tržby z prodeje služeb a zboží),
- změna stavu zásob vlastní činnosti (změna stavů nedokončené výroby, výrobků),
- aktivace (aktivace materiálu, vnitropodnikových služeb),
- provozní výnosy (tržby z prodeje materiálu, smluvní pokuty a úroky z prodlení). (Paseková, 2008, str. 221 – 222)

Finanční výnosy (účtová třída 66 – 67)

- Tržby z prodeje cenných papírů a podílů,
- úroky,
- ostatní finanční výnosy. (Paseková, 2008, str. 222)

Mimořádné výnosy (účtová třída 68)

- Výnosy ze změny metody,
- ostatní mimořádné výnosy. (Paseková, 2008, str. 223)

2.2 Tržby

Tržby jsou peněžní položkou, která je získána podnikem za prodej výrobků, zboží a služeb. Je to nejdůležitější výnosová položka podniku. Tržby vždy souvisí s daným účetním obdobím, tj. s měsícem či rokem. Tržby jsou významným peněžním zdrojem podniku. Z těchto zdrojů jsou hrazeny náklady podniku, jako jsou daně a poplatky, odměny společníkům či rozšíření produkce podniku. (Zámečník, 2007, str. 10)

Tržby se mohou členit na tržby z vlastních výrobků, tržby z poskytnutých služeb, tržby z prodeje nepotřebného majetku, materiálu či zboží. Vyčíslení těchto tržeb je nejlépe patrné ve výkazu zisku a ztrát. (Zámečník, 2007, str. 10)

Nejdůležitější složkou jsou výnosy z prodeje vlastních výrobků a služeb. Tyto výnosy jsou však závislé na objemu produkce, cenách jednotlivých výrobků a služeb a způsobem fakturace. V dnešní době je bohužel naprosto běžné, že podnik má vyfakturováno obrovský objem peněz, avšak tyto peníze nemá reálně na účtu, jde o tzv. faktury po splatnosti. To vypovídá o určité platební neschopnosti odběratele. (Zámečník, 2007, str. 10)

Plán tržeb je plán předpokládaného objemu prodeje (v ks) a tím spojeného objemu tržeb (v Kč). Při sestavování takového plánu se musí brát ohled na mnoho faktorů. Základním vstupem je marketingový průzkum trhu. Tento průzkum slouží ke zjištění velikosti poptávky po výrobcích a poskytovaných službách daného podniku a tím se odhadne i průměrná cena výrobku či služby. Vynásobením poptávky a průměrné ceny dostaneme předpokládaný objem prodeje a tržeb. Důležitým faktorem je i roční období. Daleko větší objem produkce je např. před vánocemi, než na jaře. Tudíž je vhodné vytvářet plán tržeb na kratší období. (Zámečník, 2007, str. 11)

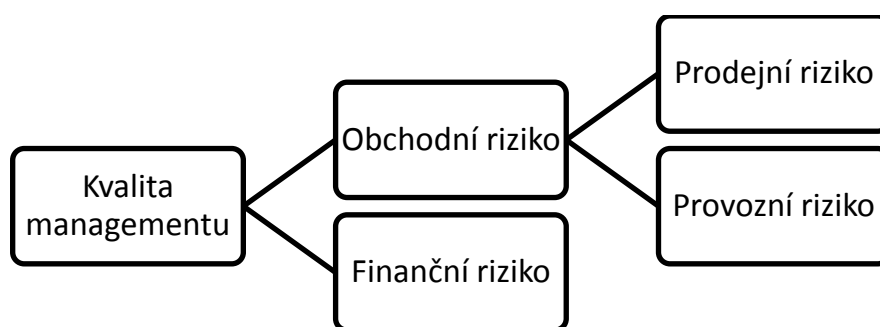
Vypočítané tržby se následně porovnávají s předpokládanými náklady. Výstupem je zjištění, zda podnik překročil svůj bod zvratu a zda se mu podařilo vytvořit i zisk. (Zámečník, 2007, str. 11)

3 RIZIKO

Pojem „riziko“ vychází z italštiny. V původní verzi to znamenalo vystavení nepříznivým okolnostem, později vysvětlení, že se jedná o odvahu a nebezpečí, nebo že „riskovat“ znamená odvážit se něčeho. Z dnešního výkladu je „riziko“ chápáno, jako nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty, případně nezdaru v podnikání. (Smejkal, 2006, str. 78)

„V ekonomii je pojem „riziko“ užíván v souvislosti s nejednoznačností průběhu určitých skutečných ekonomických procesů a nejednoznačností jejich výsledků; obecně lze samozřejmě konstatovat. Že se nemusí jednat pouze o riziko ekonomické.“ (Smejkal, 2006, str. 78 - 79)

„Riziko je tedy často chápáno jako nebezpečí vzniku určité ztráty. Finanční teorie obvykle definuje riziko jako volalitu (kolísavost) finanční veličiny (hodnoty portfolia, zisku atd.) okolo očekávané hodnoty v důsledku změn řady parametrů.“ (Smejkal, 2006, str. 79)



Zdroj: Mařík, 2007, str. 41

Obr. 3. Členění rizika

3.1 Provozní riziko

Provozní riziko je ovlivněno hlavně provozní pákou. Tzn., že provozní riziko je určeno jako podíl fixních provozních nákladů na celkových provozních nákladech podniku.

Zjištění fixních nákladů podniku nemusí být snadné. Pokud je to možné, je vhodné postupovat podle jednotlivých nákladových druhů a pomocí analytiky rozdělit náklady na fixní a variabilní. Provozní zisky podniku s vysokými variabilními náklady se mění skoro stejně, jako prodej, tj. změny v objemu prodeje budou mít menší vliv na provozní výsledek hospodaření. Naopak pokud má podnik vysoký podíl fixních provozních nákladů,

tak při poklesu prodeje náklady poklesnou jen minimálně, ale výsledek hospodaření poklesne výrazně. (Mařík, 2007, str. 42)

3.2 Provozní páka

„Obecně platí, že mechanizace, automatizace a robotizace zvyšují podíl fixních nákladů v celkových nákladech (dochází k substituci variabilních nákladů náklady fixními). Hovoří se o tzv. provozní páce, která charakterizuje podíl fixních nákladů v celkových nákladech podniku. Je-li vysoký podíl fixních nákladů v celkových nákladech podniku, dochází k tomu, že relativně malá změna v tržbách způsobí velkou změnu v provozním zisku. To označujeme jako stupeň provozní páky a vyjadřujeme jej v procentech.“ (Zámečník, 2007, str. 53)

„Provozní páka se měří procentní změnou provozních zisků relevantně k procentní změně prodeje:

$$\text{Provozní riziko} = \text{Stupeň provozní páky} = \frac{\text{Procentní změna provozního zisku}}{\text{Procentní změna prodeje}}$$

Ukazatel stupně provozní páky říká, jak se změní provozní zisky při změně tržeb o 1 %.“ (Mařík, 2007, str. 43 – 44)

4 BOD ZVRATU

Bod zvratu, tj. bod, kde se celkové příjmy rovnají celkovým nákladům, lze určit vydělením celkových fixních nákladů a krycího příspěvku na jednotku. Bod zvratu může být stanoven i vynásobením celkového počtu vyrobených výrobků a variabilními náklady na jednotku. K určení množství prodaných výrobků za účelem získání požadovaného zisku, musíme nejdříve sečíst fixní náklady s požadovaným ziskem a následně to celé podělit krycím příspěvkem na jednotku. Krycí příspěvek na jednotku lze použít také k posouzení dopadů na ziskovost společnosti, změn prodejní ceny, variabilních a fixních nákladů. (Edmonds, 2006, str. 111)

4.1 Analýza bodu zvratu

Analýza bodu zvratu studuje rovnováhu mezi celkovými fixními náklady a celkovými variabilními náklady podniku. Náklady se porovnávají s podnikovými výnosy. Bod zvratu je okamžik, ve kterém krycí příspěvek výrobku pokryje celkové fixní náklady podniku. Tj. podnik není ztrátový, ale zatím nevytváří žádný zisk.

„Matematicky lze bod zvratu zapsat rovnicí vyjadřující rovnost tržeb (výnosů) a celkových nákladů:

$$T = N \quad (1)$$

kde T tržby,

N celkové náklady (fixní i variabilní).“ (Konečný, 2010, str. 53)

„Předpokládáme-li, že podnik všechny vyrobené výrobky prodá (podnik vyrábí jen takové množství výrobků, které odpovídá velikosti poptávky na trhu) a cena výrobku se nemění, lze rovnici pro bod zvratu rozepsat takto:

$$p * Q = FN + v_j * Q \quad (2)$$

kde p prodejní cena za 1 ks výkonu,

FN fixní náklady,

v_j jednotkové variabilní náklady,

Q objem výroby (množství prodaných výkonů).“

(Konečný, 2010, str. 53)

„Vyjádření rovnice pro Q dostaneme vztah pro výpočet bodu zvratu, tedy takového objemu výroby, při kterém se tržby rovnají celkovým nákladům a zisk je nulový:

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{p - v_j} \quad (3)$$

kde Q_{BZ} bod zvratu (objem výroby, při kterém se tržby rovnají celkovým nákladům),
 FN fixní náklady,
 p prodejní cena za 1 ks výkonu,
 v_j jednotkové variabilní náklady.“ (Konečný, 2010, str. 53)

„Pokud podnik vyrobí a prodá méně výrobků, než kolik odpovídá bodu zvratu, bude ztrátový, protože tržby budou menší než celkové náklady. Při objemu výroby větším než odpovídá bod zvratu, bude podnik vykazovat zisk, protože tržby budou větší než celkové náklady.“ (Konečný, 2010, str. 53)

„Rozdíl mezi prodejní cenou a jednotkovými variabilními náklady ($p - v_j$) se nazývá příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku, tzv. krycí příspěvek. Jedná se o částku, kterou každý výrobek přispívá na úhradu fixních nákladů, a po jejich uhrazení (po dosažení bodu zvratu) na tvorbu zisku. Z tohoto úhlu pohledu lze pak bod zvratu definovat jako objem výroby, při kterém se příspěvky na úhradu fixních nákladů rovnají fixním nákladům.“ (Konečný, 2010, str. 53)

„Objem výroby, při kterém podnik dosáhne plánovaného zisku, vypočteme obdobným způsobem (zisk je třeba přičíst k nákladům):

$$T = N + Z \quad (4)$$

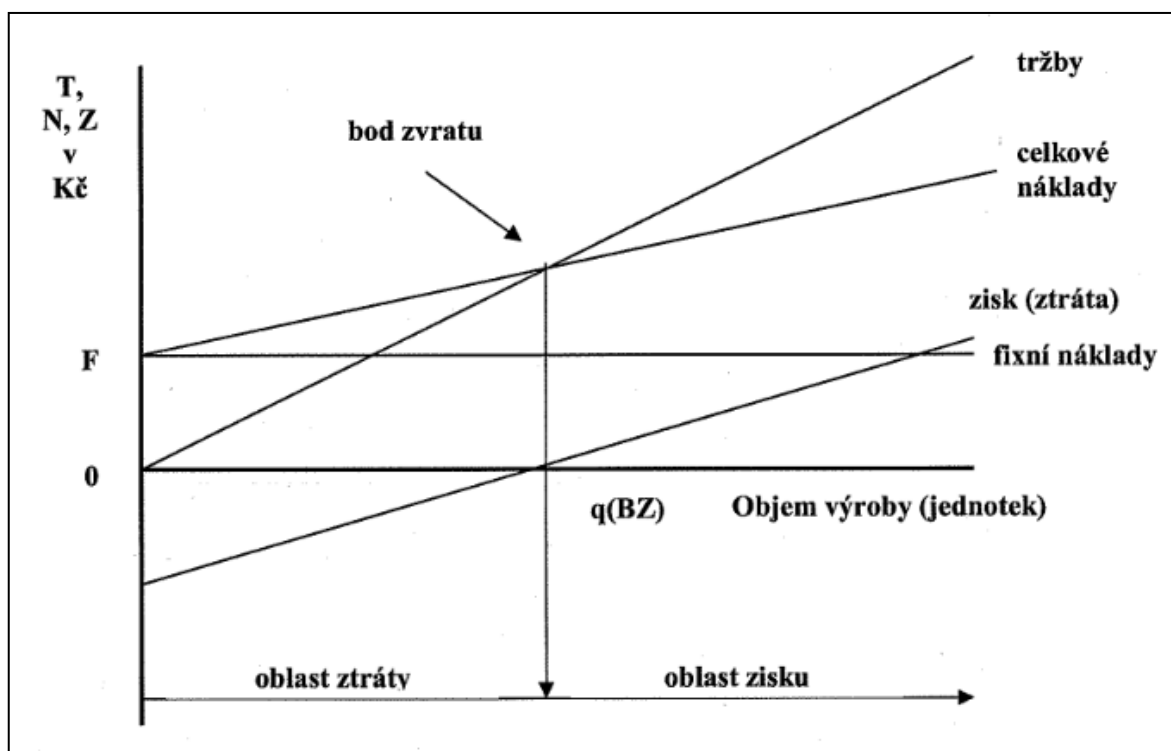
$$p * Q_Z = FN + v_j * Q_Z + Z \quad (5)$$

$$Q_Z = \frac{FN + Z}{p - v_j} \quad (6)$$

kde Q_Z objem výroby, při kterém podnik dosáhne plánovaného zisku,
 T tržby,
 FN fixní náklady,
 Z plánovaný zisk,
 p prodejní cena za 1 ks výkonu,
 v_j jednotkové variabilní náklady.“ (Konečný, 2010, str. 54)

„Výše uvedené vzorce jsou jen základním vymezením vztahů mezi jmenovanými veličinami a vysvětlují princip vývoje zisku v závislosti na objemu výroby. Analýza bodu zvratu má v podnikové praxi široké uplatnění, umožňuje zjistit zejména

- objem výroby zabezpečující rentabilní výrobu,
- objem výroby zabezpečující požadovaný (minimální zisk),
- maximální přípustné variabilní náklady,
- maximální přípustné fixní náklady,
- minimální prodejní cenu,
- kritické (minimální) využití výrobní kapacity, aby nebyla výroba ztrátová.“
(Konečný, 2010, str. 53)



Zdroj: Zámečník, 2007, str. 47

Obr. 4. Graf bodu zvratu

5 CONTROLLING

Pojem controlling může mít mnoho významů. Z anglického slova to control znamená: vést, řídit, kontrolovat, ovládat, dohlížet či plánovat. V oblasti podnikové ekonomiky je controlling chápán jako řízení a regulace systémů a procesů v podniku. (Eschenbach, 2012, str. 34)

Controlling je hodně využíván vedoucími pracovníky při zpracovávání srovnávání plánu a skutečnosti a hodnotí výsledky splnění plánu nebo když provádí určitá opatření ke změně konkrétního plánu. Controlling by měl být pro podnik přínosný. Měl by přinášet určité výkony a užitek. (Eschenbach, 2012, str. 36 - 37)

„Není controlling jako controlling. Rozlišujeme totiž především situační podmínky použití v praxi, tzn. zvláště:

- druh organizace (ziskové organizace oproti neziskovým),
- okolí (např. více nebo méně konkurenceschopné příp. komplexní) a jeho požadavky na organizaci,
- fáze životního cyklu organizace (např. nově založený nebo rostoucí podnik na straně jedné a na straně druhé případ turn around),
- podniková kultura a
- různé použití controllingu (např. vyzbrojení pro zdravý nárůst na straně jedné a odvrácení krize na straně druhé).“ (Eschenbach, 2012, str. 37)

„Přesně jako osvětluje reflektor na jevišti dění na scéně z různých úhlů a pozic, je možné a mělo by se také na controlling pohlížet z různých aspektů:

- Controlling jako myšlení označuje v managementu nastavení a korekci jednání směrem k dosažení cíle a přezkoumání dosažení cíle.
- Controlling je ve své podstatě subsystém řízení a je chápán, jako podpora a poradenství řízení.
- Controlling jako způsob práce označuje profesionální, systematické a problémům adekvátní metody užitečného přístupu.
- Controlling jako proces označuje pracovní činnosti v controllingu a interakci s manažery jednotlivých úrovní managementu a také s pracovníky v oborech a s externími třetími stranami (např. auditory).

- O controllingu jako nástroji (prostředku) mohou hovořit kontaktní osoby controllera/ů, když používají jejich návrhy.
- Controlling jako koncepce označuje myšlenky, cíle a záměry funkce a jejich vztah s jinými funkcemi.
- Controlling jako funkce zdůrazňuje úkoly, příp. svazek úkolů a jejich plnění. Souhrn funkcí controllingu se v angloamerickém pojetí nazývá controllership.
- U controllingu jako instituce převažuje otázka etablování uvnitř organizačního rámce.
- U controllerů a controllerek jako jednajících osob je zajímavý jejich profil kompetence a jejich způsob chování.“ (Eschenbach, 2012, str. 37 - 38)

Jednoduše lze controlling chápat jako ovládnutí jedné věci, udržení dané věci pod kontrolou, informování o obsahu či událostech týkající se dané věci, vědět o dopadech dané věci a být iniciativní, aby řízení dané věci vedlo ke splnění cílů. (Eschenbach, 2012, str. 39)

5.1 Cíle controllingu

„Jako hlavní cíle řízení podniku jsme uvedli udržení trvalé životaschopnosti a operativnosti. Hlavním přínosem controllingu je, že podporuje management v jeho pokusech vytvořit si tyto schopnosti, příp. je udržet nebo uplatnit. Tento přínos by mohl vypadat takto:

- Schopnost anticipace: controlling se má starat o to, aby byly připraveny aktuální a srozumitelné včas poskytnuté informace o možných budoucích změnách v okolí podniku.
- Schopnost adaptace: controlling se má starat o to, aby byly připraveny aktuální a vhodné informace o již provedených změnách v okolí nebo uvnitř podniku.
- Schopnost koordinace: controlling se má starat o to, aby byly schváleny postupné cíle a jednání v subsystémech podniku.
- Schopnost proveditelnosti plánů: controlling se má starat o to, aby byly uvnitř podniku prosazeny strategické, příp. operativní plány, příp. záměry a projekty, jak bylo plánováno.“ (Eschenbach, 2012, str. 40)

Cíle controllingu mohou být přímé a nepřímé. Mezi přímé cíle se řadí účel, obsah a určitý rozsah úloh controllingu. Pod nepřímé cíle spadají specifické cíle podniku, tj. finanční, věcné cíle a cíle úspěchu. (Eschenbach, 2012, str. 41)

5.2 Zásady controllingu

Pojem zásada má normativní charakter. Je to něco jako vodítko správného postupu či konkrétního chování. Zásady by měly být objektivní a měly by mít obecnou platnost. Zásady mohou mít funkci norem, podle nichž může být posuzováno určité jednání. (Eschenbach, 2012, str. 41)

V controllingu platí několik základních zásad. Jsou to: zásada hnací a brzdící síly, zásada objektivity, zásada včasného jednání, zásada rovnováhy mezi normativním, strategickým a operativním controllinem a zásada dokumentace.

Zásada hnací a brzdící síly je založena na zpětné vazbě controllingu. Controlleri jsou zpravidla odborníci ve svém oboru a mají určitou spoluúčasť na vedení podniku. Controller by si měl být vědom svého postavení vůči příležitostem a rizikům plynoucích z jeho rozhodnutí. Tato zásada zdůrazňuje jednak aktivní úlohu při tvorbě a posuzování controllingu a jednak objasňuje, že controlling je od toho, aby argumentoval a jednal rozdílně dle situativního požadavku. (Eschenbach, 2012, str. 42)

V zásadě objektivity je základem již zmíněná objektivita. Controlling by měl být transparentní a měl by probíhat maximálně objektivně. Tato zásada se vztahuje na způsob práce a chování controllingu. Jeho procesy utváření by měly být transparentní a otevřené případné kritice. (Eschenbach, 2012, str. 44 - 43)

Zásada včasného jednání je zakládána na rozpoznání silných a slabých stránek organizace či osob. Controlling je schopen najít v určité době vhodné řešení problému a předejít tak dalším. Včasné jednání by mělo předejít potřebě improvizovat a udělat tak špatné rozhodnutí. (Eschenbach, 2012, str. 43)

Zásada rovnováhy mezi normativním, strategickým a operativním controllinem vyžaduje, aby jednak aspekty normativního a strategického controllingu byly posuzovány jako stejně důležité, a jednak aby byly pravidelně kontrolovány účinky operativních rozhodnutí na normativní a strategické postavení podniku. (Eschenbach, 2012, str. 44)

Výsledkem zásady dokumentace je správné zdokumentování všech výsledků a procesů. Všechny analýzy, postupy, návrhy a rozhodnutí controllingu musejí být pečlivě

zdokumentovány a uchovány. Tyto dokumenty mohou později sloužit jako podklady pro argumentaci v controllingu ke kontrole dodržování ostatních zásad či k objektivní kontrole pracovních postupů controllingu. (Eschenbach, 2012, str. 45)

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

6.1 Historie společnosti

V roce 1991 pan Ing. Ondřej Záruba začíná podnikat v oblasti překladu odborných návodů a jejich následném grafickém zpracování. V roce 1995 vzniká společnost Z STUDIO, spol. s r. o. s panem Zárubou ve svém čele.

V roce 2000 začíná společnost nabízet tiskové služby a pronajímá si prostory na ulici Kvítková ve Zlíně. Podnik už zaměstnává 20 lidí. Při tomto počtu zaměstnanců se podnik řadí do kategorie malé podniky, tj. podnik do sta zaměstnanců.

V roce 2005 společnost Z Studio expanduje do zahraničí a otevírá novou pobočku v Nizozemí. Podnik se začíná velmi rychle rozvíjet. Nakupují se nové, výkonnější stroje a zařízení a společnost přijímá řadu nových odborných pracovníků a proto se stěhují do větších prostor. Nyní má sídlo v bývalém areálu Svitů ve 41. budově

Obchodní oddělení podniku Z Studio získalo zakázky od významných zahraničních firem, které sídlí v USA a Kanadě. Díky tomu se roku 2007 otevírá nové oddělení tvorby návodů. Společnost Z Studio se svým zákazníkům vždy snaží poskytnout maximální rozsah služeb, takže v roce 2009 zřizuje vlastní kompletační dílnu, kde pracují zaměstnanci, kteří jsou velmi pečliví a odpovídají za bezchybné zpracování těchto zakázek. Za svou profesionální a precizní práci společnost Z Studio obdržela mnoho významných amerických a kanadských ocenění a stala se velmi uznávanou polygrafickou společností. Přehled cen a certifikátů bude zmíněn v další kapitole.

Ve spojení s rozšířením výroby podnik zakupuje nové tiskařské a knihařské stroje. Jako první byl falcovací stroj Horizon AFC-746AKT ve formátu B1. Tento stroj nejen navýšil kapacitu, ale hlavně rozšířil možnosti zpracování vstupních tiskových formátů. Dalším byl tiskařský čtyřbarevný stroj Heidelberg Speedmaster SM 74-4-P+L, který je vybaven obracím zařízením a lakovací jednotkou. Tento tiskařský stroj rozšířil barevný tisk a umožnil rychlejší zpracování zakázek. Významnou investicí bylo dokončení linky Primera C130 od společnosti Müller Martini. Tato výrobní linka byla pořízena ke zlepšení životního prostředí a kvůli poptávce zákazníků po formátově menších tiskovinách a jejich následné zpracování do vazby V1 (šitá vazba). Výrobní linka pomohla rozšířit produkci vazby V1, ale je také vybavena kamerovým monitoringem tzv. ASIR (Automatic Signature Recognition). Tento monitoring zajišťuje ochranu proti nesprávnému naložení či záměně stran v brožuře.

V roce 2010, jako první v České republice, Z Studio zavádí technologii Hi-Fi tisk®. Je to technologie pro tisk velmi kvalitních katalogů a kalendářů. Hi-Fi tisk® umožňuje tisk fotografií ve výborné kvalitě, s dokonale prokreslenými detaily a výraznými barvami. Tato technologie je kombinací klasického ofsetového tisku se specificky upraveným rastrovým přenosem tiskových dat a speciálně pigmentovaných CMYK (azurová, purpurová, žlutá a černá barva) barev japonské výroby. Barvy jsou mnohem intenzivnější a přitažlivější. Rozdíl mezi klasickým ofsetovým tiskem a Hi-Fi tiskem je tak patrný, jako sledování klasického obrazu a obrazu ve Full HD.

V roce 2011 se podnik zúčastnil soutěže Vodafone Firma roku a získal Ocenění hospodářských novin. Mezi 245 konkurenty ze Zlínského kraje se společnost umístila na třetím místě. Porota ocenila podnikatelský příběh, ekonomické ukazatele a marketingový záměr společnosti. Další významné ocenění bylo od společnosti ČEKIA, a.s., která srovnávala finanční situaci českých firem a následně sestavovala žebříček nejstabilnějších firem.

V roce 2012 proběhl další rozvoj společnosti. V oddělení digitisku byl pořízen nový digitální stroj Ricoh Aficio 1357. Zařízení je určené pro každodenní použití a má řadu výhod (děrování, falcování, atd.).

Společnost se zabývá i zpracováním nástěnných kalendářů, proto zakoupila stroj na kroužkovou vazbu Renz Autobind 500. Je to poloautomatický stroj určený pro kovovou spirálu a je vhodný jak pro vazbu kalendářů (na výšku i na šířku), tak pro vazbu brožur formátu A7 a menších formátů.

Díky novým trendům a modernizaci polygrafie společnost zakoupila stroj HP Indigo 5500. Stroj funguje na technologii digitálního ofsetového tisku, tisk je tedy rychlý a variabilní a díky ofsetové části je přenos obrazu přesný a kvalitní. Tisk probíhá z tonerů, které se v určitém podílu namíchají se speciálními oleji. HP Indigo 5500 dokáže tisknout na širokou škálu papírů a to v malonákladovém objemu za výhodné ceny.

Další moderní vymožeností je tisk bílou barvou na černý nebo barevný papír. Stroj HP Indigo 5500 byl upraven speciální aplikací pro tento moderní tisk. Společnost tak nyní dokáže vytisknout originální vizitky, pozvánky, či svatební fotografie.

V roce 2013 byl pořízen digitální stroj Aficio™ MP W5100. Stroj zprostředkovává černobílý velkoformátový tisk nad formát A0 a černobílé kopírování včetně zmenšování či zvětšování originálů. A je vysoce ekologický, jelikož má minimální emise, minimální hladinu hluchosti a snížené vyzařování tepla.

Díky vysoké poptávce po laminaci byl zakoupen stroj Amiga 52A. Stroj umožňuje laminovat tiskoviny až do formátu 520 x 740 mm. Laminace zaručuje maximální ochranu tiskoviny před popraskáním v lomech, odíráním a vlhkostí. Laminace může být lesklá, matná či speciální s dekorativními prvky.

V souladu s trendem zavádění nových technologií, spustila službu on-line tisk. Tato služba umožňuje zákazníkovi, pomocí internetu, spočítat si výslednou cenu zakázky, vytvořit si tisková data pomocí e-šablon, nahrát data a zadat tisk přes internet. Spočítat si cenu a nahrát data mohou zákazníci pro letáčky, brožury, plakáty a další tiskoviny, které společnost nabízí. Pro VIP zákazníky společnost vytváří e-šablony na míru. Podnik nabízí i službu expresního tisku, zákazník může mít zakázku zhotovenou do druhého dne.

Společnost se zabývá také tiskem fotografií. V nabídce tisknutelných papírů se objevila novinka, metalický fotopapír E-PHOTO[®] 210D. Tento speciální fotopapír je určen pro zákazníky, kteří hledají excelentní kvalitu v digitálních fotografiích. Papír je potažen unikátním voděodolným povlakem, který chrání fotografii a zabrání jejímu poškození. Tiskovina na tomto speciálním papíře už nepotřebuje další úpravu a je vhodná pro jakékoliv tiskoviny, tj. firemní brožury, fotokalendáře či jídelní lístky.

V roce 2012 společnost získala certifikát FSC[®], ČSN EN 15038 a ISO 27001. Certifikát Forest Stewardship Council[®] je založen na přísných sociálních a ekologických standardech a zákazník má tak jistotu, že kupuje výrobek z šetrně obhospodařených lesů. ČSN EN 15038 je norma pro překladatelské služby. Je to norma, která zajišťuje vysoký standard a odbornost překladů. A podle normy ISO 27001 společnost Z Studio chrání citlivé informace o svých zákaznících. Společnost vlastní i mnoho dalších certifikátů a norem, které chrání naše životní prostředí a především své zákazníky.



Zdroj: Z Studio, 2010

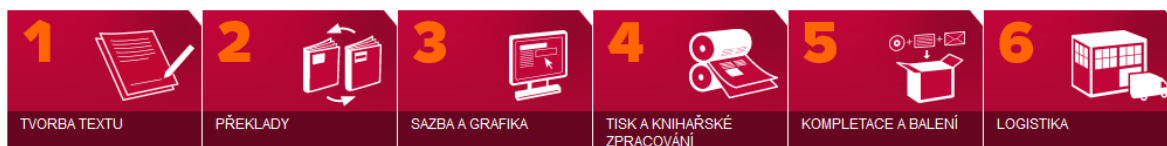
Obr. 5. Logo společnosti

6.2 Filozofie společnosti

Společnost Z Studio, spol. s r. o. se snaží nabídnout svým zákazníkům veškeré dostupné služby v oblasti výrovy tiskovin a návodů. Zákazník vždy komunikuje s konkrétním obchodním zástupcem, který dohlíží na průběh celé zakázky ve výrobě, umí navrhnout alternativní řešení při vzniku problému či pro snížení nákladů a dokáže pružně reagovat na potřeby zákazníka a na změny, které si přeje. Expresní zakázky jsou zpracovány přednostně. Společnost se řídí heslem: „Náš zákazník, náš pán.“ Snaží se proto dostát svým termínům a specifickým požadavkům zákazníka.

Společnost Z Studio nabízí kompletní služby:

- Profesionální tvorba textů,
- překladatelská agentura,
- grafické studio,
- tiskárna a knihárna,
- kompletační dílna,
- zajišťuje skladování a přepravu.



Zdroj: Z Studio, 2010

Obr. 6. Logo 6 v 1

6.3 Úspěchy společnosti

Společnost Z Studio, spol. s r. o. má velkou řadu významných cen:

- Dekra Award – ocenění záruky kvality v roce 2009;
- Celestica TCOO™ Supplier Award – ocenění snižování nákladů zákazníků v letech 2007, 2008 a 2009;
- Firma roku 2011, 2012 – ocenění ze soutěže Vodafone Firma roku;
- ČEKIA Stability Award 2011 – ocenění finanční stability společnosti;
- Kalendář roku 2012, 2013 – ocenění ze soutěže Kalendář roku, která je určená pro české a zahraniční společnosti zabývající se produkcí kalendářů;
- Nejkrásnější kalendář Slovenska 2013 – ocenění ze soutěže Nejkrásnější kalendář Slovenska za kalendář South Georgia 2013, společnost Z Studio byla jedinou oceněnou zahraniční společností.

6.4 IS Karat

Informační systém společnosti Z Studio, spol. s r.o. se jmenuje Informační Systém Karat. Je od společnosti Karat Software a podnik ho využívá už řadu let.

Společnost Karat Software a.s. je společnost obchodující na českém a slovenském trhu v oblasti komplexních informačních systémů. Firma v roce 2000 představila na trh informační systém KARAT, který je nyní stěžejním produktem společnosti. Společnost nabízí ke svým produktům také kompletní servis a uživatelskou podporu.

Tento software pomáhá podporovat chod firmy a snadnější přístup k informacím, jako jsou stavy materiálu či výrobků na skladě, informace o nákupu, prodeji, výrobě či logistice. Informační systém má i funkci vedení účetnictví a personalistiky. Software se snadno přizpůsobí každé firmě dle jejich požadavků. IS Karat je tedy komplexní software vhodný pro fungování společnosti a umožní její další růst.

7 PŘEHLED NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI

Společnost Z Studio, spol. s r. o. je výrobním podnikem. A s tím jsou spojené určité náklady podniku. Pro získání lepšího obrazu o stavu společnosti byly zanalyzovány provozní náklady společnosti v letech 2010 - 2013. Pro přehlednost jsou znázorněny v následující tabulce.

v tis. Kč	2010	2011	2012
Náklady na zboží	3 285	5 956	4 484
Výkonová spotřeba	178 114	154 667	113 421
- Spotřeba materiálu a energie	77 533	67 983	42 716
- Služby	100 581	86 684	70 705
Osobní náklady	98 772	105 446	77 278
Daně a poplatky	63	67	75
Odpisy DHM a DNM	8 998	12 381	13 366
ZC prodaného DM a materiálu	279	228	68
Ostatní provozní náklady	1 249	1 687	1 336
Provozní náklady celkem	290 760	280 432	210 028

Zdroj: Vlastní zpracování – interní zdroje

Tab. 1. Přehled provozních nákladů v tis. Kč

Jelikož je společnost Z Studio výrobním podnikem, tak v následující tabulce je uveden přehled podílu výrobních nákladů na celkových nákladech. Vyjádření v tabulce je jak v korunách českých, tak i v absolutním vyjádření, tedy v procentech.

v tis. Kč	2010	2011	2012
Celkové náklady	308 216	300 558	225 163
Provozní náklady	290 760	280 432	210 028
Absolutní vyjádření (%)	94	93	93

Zdroj: Vlastní zpracování – interní zdroje

Tab. 2. Podíl celkových a provozních nákladů v tis. Kč

U výrobních podniků je běžné, že provozní náklady tvoří největší položku celkových nákladů.

7.1 Fixní a variabilní náklady

Rozdělení nákladů na fixní a variabilní je jedním ze základních rozdělení nákladů ve výrobním podniku. Fixní náklady jsou náklady, které bývají zpravidla měsíčně stejné a nesouvisí s objemem výroby, Variabilní náklady závisí na objemu produkce.

V následující tabulce jsou zobrazeny fixní náklady společnosti v roce 2012. Údaje jsou získány z hlavní účetní knihy společnosti. Z tabulky je patrné, že fixní náklady jsou náklady, které se opakují každý měsíc, jako jsou mzdy, leasingy, či spotřeba energie.

Fixní náklady	Částka	Mzdové náklady	
Spotřeba materiálu		Hrubá mzda zaměstnanci	53 587 515,00
Kancelářské potřeby, čističe	288 269,23	Odstupné	273 693,00
Spotřeba pohonných hmot	1 319 066,09	Zákonné sociální pojištění	
Drobný majetek	718 991,72	Zákonné sociální pojištění	12 680 341,00
Reklamní předměty	142 742,07	Zákonné zdravotní pojištění	4 964 812,00
Spotřeba energie		Zákonné sociální náklady	
Elektrická energie	3 854 755,67	Příspěvek na stravné	985 106,00
Vodné, stočné,	295 724,06	Lékařské prohlídky	41 332,39
Dodávka tepla	647 670,56	Ochranné prostředky	19 419,00
Opravy a udržování		Školení	547 513,99
Opravy a udržování strojů	740 705,45	Daň silniční	
Opravy a udržování vozů	467 506,32	Daň silniční	32 589,00
Opravy a udržování budov	183 382,50	Ostatní poplatky a daně	
Cestovné		Poplatky	41 890,00
Cestovné - zákonné	724 429,09	Dary	
Náklady na reprezentaci		Dary	62 500,00
Náklady na reprezentaci	192 816,48	Ostatní provozní náklady	
Ostatní služby		Pojištění majetku	818 350,74
Nájemné nebytový prostor	5 273 362,68	Ostatní provozní náklady	140 946,50
Telefon, internet, mobil	427 411,42	Povinné pojištění zaměstnanců	175 455,00
Reklamní a propagační služby	8 138 564,80	Celkem:	113 302 449,56
Ostatní nespécifikované služby	3 089 899,06		
Náklady na třídění odpadu	773 345,12		
Leasingy			
Leasing Heidelberg Speedmaster SM 74-8	11 652 343,62		
Leasing Horizon Stitchliner 6000			
Skládací stroj Horizon AFC-746KT PFU-74			
Leasing MM - snášeč drátošička Primera C130			

Zdroj: Vlastní zpracování – interní zdroje

Tab. 3. Fixní náklady společnosti v roce 2012 (v tis. Kč)

V tabulce týkající se variabilních nákladů jsou jednoznačně určené náklady, které jsou přímo závislé na objemu výroby a které se podle toho i mění. Například spotřeba tiskařského materiálu v období, kdy je mnoho zakázek a produkce jede na třisměnný provoz, je rozhodně větší, než v období, kdy je zakázek dostatek na dvousměnný provoz.

Stejně je to i s pracovníky na dohodu. Objem zakázek není stálý, proto když pracovníci jsou schopni práci zvládnout, náklady na hrubé mzdy na dohody jsou minimální, protože společnost nevyužívá služeb pracovníků na dohodu. Toto je jasný příklad variabilního nákladu, který přímo souvisí s objemem výroby.

Variabilní náklady	Částka
Spotřeba materiálu	
Materiál na zakázky - drobný	1 319 066,09
Tiskařský materiál	29 890 418,22
Tiskařský materiál - digitisk	859 811,66
Spotřeba CD	1 454 468,43
Nářadí a materiál na opravy	191 565,61
Režijní materiál	2 343 892,46
Ostatní služby	
Ostatní služby	38 868 642,59
Mzdové náklady	
Hrubá mzda dohody	4 177 960,00
Prodaný materiál	
Prodaný materiál	27 462,30
Celkem:	79 133 287,36

Zdroj: vlastní zpracování – interní zdroje

Tab. 4. Variabilní náklady společnosti v roce 2012 (v tis. Kč)

8 PŘEHLED VÝNOSŮ SPOLEČNOSTI

S provozními náklady samozřejmě souvisí i provozní výnosy. Největší položku tvoří výnosy z vlastní činnosti, což je prodej vlastních výrobků a služeb a změna stavu zásob. Výnosy by měly být větší než náklady, aby je pokryly a ještě na tom společnost měla zisk.

v tis. Kč	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	4 025	7 141	8 593
Výkony	321 894	300 875	199 788
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	316 153	300 875	197 849
- Změna stavu zásob	5 741	0	1 939
Tržby z prodeje DM a materiálu	3 512	12 381	13 366
Ostatní provozní výnosy	393	58	37
Provozní výnosy celkem	329 824	320 455	221 784

Zdroj: Vlastní zpracování – interní zdroje

Tab. 5. Přehled provozních výnosů v tis. Kč

Při prostudování předchozích tabulek je patrné, že společnost vlivem celosvětové krize nemá takové výnosy, jako v minulosti. Bylo to způsobeno tím, že společnost přišla o svého největšího zákazníka ze zahraničí.

v tis. Kč	2010	2011	2012
celkové výnosy	338 942	327 788	225 465
provozní výnosy	329 824	320 455	221 784
absolutní vyjádření (%)	97	98	98

Zdroj: Interní zdroje – vlastní zpracování

Tab. 6. Podíl celkových a provozních výnosů v tis. Kč

Z předchozích tabulek je patrné, že společnost Z Studio má své výnosy větší než náklady, tudíž dokáže bez problému vytvářet zisk. Když v roce 2012 společnost přišla o významného zahraničního zákazníka, klesly jak její náklady, tak výnosy. Přes to společnost dokázala stále vytvářet alespoň minimální zisk.

9 KAPACITA STROJŮ

Společnost má 3 hlavní tiskařské stroje. Stroj SM 74-8-P+LX, SM 74-4-P+L a stroj SM 52-2-P. Jsou to velmi výkonné stroje od společnosti Heidelberg z Německa, která se zabývá výrobou nejen tiskařských strojů, ale i strojů pro knihařské zpracování.

Stroj SM 74-8-P+LX je osmibarevný tiskařský stroj, který je schopný oboustranného čtyřbarevného tisku a součástí stroje je lakovací jednotka. Stroj SM 74-4-P+L je čtyřbarevný stroj, taktéž s lakovací jednotkou a je schopný oboustranného dvoubarevného tisku. Stroj SM 52-2-P umožňuje jednostranný dvoubarevný tisk nebo oboustranný tisk pouze jednou barvou na obě strany archu současně.

Každý stroj má tzv. časový fond stroje. Tento časový fond je fond hodin, kdy je tento stroj schopný tisku. Z tohoto fondu jsou vynechány hodiny, kdy stroj stál kvůli povinné údržbě a servisu. Příprava stroje před tiskem také zabere určitý čas, který je od tohoto fondu odečten. Výsledkem je časový fond čistého tisku stroje.

Stroj	Časový fond (hod)	Průjezdy (počet/hod)	Kapacita
SM 74-8	3 950	10 000	39 500 000,00
SM 74-4	4 968	9 500	47 196 000,00
SM 52-2	4 631	9 500	43 994 500,00

Zdroj: Vlastní zpracování – interní zdroje

Tab. 7. Kapacita strojů

Každý stroj dokáže udělat jen určitý počet průjezdů. Z tabulky je patrné, jaký časový fond má každý jednotlivý stroj, kolik dokáže udělat průjezdů za hodinu a jaká je jeho celková kapacita. Tj. kolik dokáže stroj udělat průjezdů za svůj časový fond tisku.

10 BOD ZVRATU

Hlavním tématem této bakalářské práce je analýza provozního rizika pomocí bodu zvratu. Společnost Z Studio má různorodou výrobu, její hlavní činností je polygrafická výroba a na tuto výrobu se bude i vztahovat analýza bodu zvratu. Údaje jsou čerpány z finančních výkazů za rok 2012.

Výpočet bodu zvratu je zaměřen jen na tři hlavní tiskařské stroje. Výkonnost těchto strojů se vykazuje v jejich průjezdech. Průjezd znamená, kolik archů papíru projede strojem za určitou dobu a je jedno, jak velký ten arch je. V tabulce níže je znázorněno, kolik bylo na strojích průjezdů za celý rok 2012.

stroj	průjezdy
SM 74-8-P+LX	16 253 124
SM 74-4-P+L	22 711 271
SM 52-2-P	4 778 273
Celkem:	43 742 668

Zdroj: Vlastní zpracování - interní zdroje

Tab. 8. Počet průjezdů v roce 2012

Variabilní náklady na jednotku, tedy na jeden průjezd ve stroji, je vypočítán z oddělení kalkulace. V ceně je zahrnuta životnost stroje, délka jeho používání, odpisy stroje a samozřejmě příprava stroje, mzdy, spotřeba energií, chemií a tiskařských barev a další služby s tím spojené. V tabulce jsou pro přehlednost uvedené sazby na jeden průjezd. Kvůli ochraně údajů jsou prodejní a nákladové ceny upraveny určitým koeficientem.

Stroj	Prodejní cena Kč/průjezd	Nákladová cena Kč / průjezd
SM 74-8	0,245	0,175
SM 74-4	0,126	0,091
SM 52-2	0,07	0,049

Zdroj: Vlastní zpracování - interní zdroje

Tab. 9. Sazby za průjezdy v Kč

V předchozí tabulce je prodejní cena za průjezd. Cena obsahuje prodejní marži, která slouží podniku k tvorbě zisku.

10.1 Bod zvratu jednotlivých strojů

Následující kapitola se bude věnovat bodu zvratu při základních neupravených hodnotách. Hodnoty, které jsou již známé, budou dosazeny do základního vzorečku bodu zvratu. Vycházíme z předpokladu, že podnik vlastní pokaždé jen jeden stroj.

$$Q_z = \frac{FN}{p - v_j}$$

Stroj	Fixní náklady	Prodejní cena Kč / průjezd	Nákladová cena Kč / průjezd	Bod zvratu
SM 74-8	113 302 449,56	0,245	0,175	1 618 606 422,29
SM 74-4	113 302 449,56	0,126	0,091	3 237 212 844,57
SM 52-2	113 302 449,56	0,07	0,049	5 395 354 740,95

Zdroj: Vlastní zpracování – interní zdroje

Tab. 10. Bod zvratu

V tabulce jsou znázorněny fixní náklady za rok 2012. Vypočítaný bod zvratu je za předpokladu, že by vždy pracoval jen jeden ze strojů.

Z výpočtu je patrné, že pro každý jednotlivý stroj je bod zvratu v řádu miliard. To ale kapacita strojů bohužel neumožňuje. Z toho vyplývá, že pouhá polygrafická výroba nestačí. Výnosy z tisku tiskovin jsou tak malé, že by nepokryly ani náklady na provoz, o zisku nemluvě. Proto podnik nabízí optimalizaci služeb, tj. že podnik nabízí tvorbu, grafické zpracování, překlad do cizího jazyka, následuje tisk, knihařské zpracování, kompletace, balení a následná expedice. To vše je podnik schopen pro zákazníka obstarat a na poskytování těchto služeb je podnik schopen vydělat na úhradu nákladů a ještě i vytvořit zisk.

10.2 Bod zvratu strojů za souběžného provozu

Jelikož podnik vlastní tři tiskařské stroje a všechny tři tisknou současně, je potřeba spočítat bod zvratu, kdy všechny stroje pojedou souběžně. Základní vzoreček upravíme:

$$Q_z = \frac{FN}{(x_1 * (p_1 - v_{j1})) + (x_2 * (p_2 - v_{j2})) + (x_3 * (p_3 - v_{j3}))}$$

Symbol x ve vzorečku znamená poměr. Jelikož máme různé prodejní i nákladové ceny, musíme si rozdělit tyto ceny v určitém poměru, aby souhrnný vzorec pro výpočet bodu zvratu fungoval. V tomto případě je výchozí prodejní cena 0,126 Kč u stroje SM 74-4-

P+L. Ve vztahu k této ceně se ostatní rozdělí v určitém poměru. U stroje SM 74-8-P+LX je poměr cen 1,94 a u stroje SM 52-2-P je poměr 0,55. Po dosazení hodnot bude vzorec vypadat následovně:

$$Q_z = \frac{113\,302\,449,56}{(1,94 * (0,245 - 0,175)) + (1 * (0,126 - 0,091)) + (0,55 * (0,07 - 0,049))}$$
$$= \mathbf{621\,346\,035,43}$$

Výsledek opět vypovídá o faktu, že kapacita strojů není tak velká, aby mohla dosáhnout alespoň bodu zvratu.

Podnik se bez dalších nabízených služeb neobejde. Teprve na těchto nabízených službách Z Studio může vydělat. Například překlady, které podnik nabízí, jsou náročné na vědomosti, tj. pro zaměstnance, který překlad provádí, nejsou však náročné na spotřebu energie a především materiálu. K překládání technických textů jsou zapotřebí hlavně znalosti jak jazyka, tak odbornosti daného textu a počítač. Není k tomu potřeba tiskařských strojů ani ničeho obdobného. Tím pádem výnos na těchto službách je daleko vyšší díky svým nízkým nákladům.

11 MOŽNOSTI SNÍŽENÍ NÁKLADŮ

Společnosti vlivem celosvětové ekonomické krize klesají výnosy, i když náklady jsou stále velké. Proto se snaží najít řešení, které náklady by se daly snížit.

11.1 Spotřeba pohonných hmot

Jednou z možností je spotřeba pohonných hmot. V roce 2012 to byla částka 1 319 066,09 Kč. Je to tím, že podnik vlastní mnoho aut, která jsou ve využívání obchodních zástupců. Každý obchodní zástupce má jiný vůz a tím pádem i jinou spotřebu. Rozhodně musí být ve firmě k dispozici firemní vůz kvůli dojížděním za zákazníky a na různá obchodní jednání mimo Zlín. V případě ponechání čtyř služebních vozů a dvou dodávek, by společnost mohla uspořit až 28 % nákladů. Tudiž by se cena snížila na částku 949 727,58 Kč, je zde tedy úspora skoro 400 000 Kč.

Fixní náklady by tedy klesly o částku odpovídající 369 338,51 Kč. Změnou fixních nákladů se změní i bod zvratu.

Stroj	Fixní náklady	Prodejní cena Kč/průjezd	Nákladová cena Kč / průjezd	Bod zvratu
SM 74-8	112 933 111,05	0,245	0,175	1 613 330 157,86
SM 74-4	112 933 111,05	0,126	0,091	3 226 660 315,71
SM 52-2	112 933 111,05	0,07	0,049	5 377 767 192,86

Zdroj: Vlastní pracování – interní zdroje

Tab. 11. Snížení nákladu pohonných hmot

Tento výpočet byl pro každá jednotlivý stroj. Další výpočet je soustředěn na všechny tři stroje zároveň.

Celkový bod zvratu:

$$Q_z = \frac{112\,933\,111,05}{(1,94 * (0,245 - 0,175)) + (1 * (0,126 - 0,091)) + (0,55 * (0,07 - 0,049))}$$

$$= 619\,320\,598,03$$

I když množství průjezdů je stále obrovské, vlivem snížení nákladů o skoro 400 000 Kč klesl o 2 025 437,4 průjezdů. V tak velkém měřítku je to sice nepatrné snížení, ale každé snížení bodu zvratu je přínosné a snížení průjezdů o více než 2 miliony významné.

11.2 Reklamní předměty

U nákladové položky reklamní předměty by se měla stanovit maximální roční hodnota. V roce 2012 byla tato částka ve výši 142 742,07 Kč. Při stanovení roční částky na 100 000 Kč, by se ušetřilo přes 40 000 Kč a nemuselo by to znamenat zmenšení objemu propagačních předmětů. Místo dražších předmětů, by se našla levnější varianta, která by mohla být vyrobena ve větším objemu.

Stroj	Fixní náklady	Prodejní cena Kč/průjezd	Nákladová cena Kč / průjezd	Bod zvratu
SM 74-8	113 259 707,49	0,245	0,175	1 617 995 821,29
SM 74-4	113 259 707,49	0,126	0,091	3 235 991 642,57
SM 52-2	113 259 707,49	0,07	0,049	5 393 319 404,29

Zdroj: vlastní zpracování – interní zdroje

Tab. 12. Snížení nákladů na reklamní předměty

Snížením fixních nákladů o 42 742,07 Kč nepatrně poklesly i body zvratu. V momentě, kdy se náklady pohybují v řádech milionů, je jejich snížení o tak malou částku sice zanedbatelné, pro podnik však prospěšné.

Celkový bod zvratu:

$$Q_z = \frac{113\,259\,707,49}{(1,94 * (0,245 - 0,175)) + (1 * (0,126 - 0,091)) + (0,55 * (0,07 - 0,049))}$$

$$= 621\,111\,639,65$$

Snížení celkových průjezdů o 234 395,8 je moc malé. Podnik by se měl zamyslet, které náklady by se daly ponížít, třeba i ve větším rozsahu.

11.3 Náklady na reprezentaci

Důležitou položkou v nákladech na reprezentaci je položka dary. Stanovením maximální roční částky těchto nákladů např. 120 000 Kč je možnost, jak omezit náklady na reprezentaci. Obchodní zástupci místo darů mohou dávat reklamní předměty. Bude to levnější a zároveň budou propagovat firmu. Také některé obchodní jednání by se mohly přemístit do firmy, kde by náklady na občerstvení byly minimální.

Stroj	Fixní náklady	Prodejní cena Kč/průjezd	Nákladová cena Kč / průjezd	Bod zvratu
SM 74-8	113 229 633,08	0,245	0,175	1 617 566 186,86
SM 74-4	113 229 633,08	0,126	0,091	3 235 132 373,71
SM 52-2	113 229 633,08	0,07	0,049	5 391 887 289,52

Zdroj: Vlastní zpracování – interní zdroje

Tab. 13. Snížení nákladů na reprezentaci

Položka náklady na reprezentaci v celkových nákladech je minimální. Avšak je to položka, kde se dá ušetřit. Podnik musí udržovat kontakty a dobré vztahy se svými zákazníky, jednou možností je rozdávat darů k různým významným událostem, např. Vánoce či Velikonoce. K těmto událostem společnost svým obchodním partnerům a významným odběratelům posílá blahopřání s dárkem. Dárek by se jednoduše dal nahradit některým z reklamních předmětů.

Celkový bod zvratu:

$$Q_z = \frac{113\,229\,633,08}{(1,94 * (0,245 - 0,175)) + (1 * (0,126 - 0,091)) + (0,55 * (0,07 - 0,049))}$$

$$= 620\,946\,712,81$$

V tomto případě snížení bodu zvratu o 399 322,6 průjezdů je taktéž jen velmi malé snížení.

11.4 Nájem nebytových prostor

Podnik má v pronájmu prostory na 41. budově, kde je sídlo společnosti, všechny kanceláře, tiskařská a knihařská dílna. Dále má v pronájmu prostory v bývalém areálu Svitu, kde je oddělení kompletace a sklad papíru. Podnik by mohl uvažovat i o snížení počtu pronajatých kanceláří na 41. budově. Mohl by se využít prostor v dosavadních kancelářích, popřípadě využít volných kanceláří.

Stroj	Fixní náklady	Prodejní cena Kč/průjezd	Nákladová cena Kč / průjezd	Bod zvratu
SM 74-8	110 446 449,56	0,245	0,175	1 577 806 422,29
SM 74-4	110 446 449,56	0,126	0,091	3 155 612 844,57
SM 52-2	110 446 449,56	0,07	0,049	5 259 354 740,95

Zdroj: Vlastní zpracování – interní zdroje

Tab. 14. Snížení nákladů na pronájem nebytových prostor

Celkový bod zvratu:

$$Q_z = \frac{110\,446\,449,56}{(1,94 * (0,245 - 0,175)) + (1 * (0,126 - 0,091)) + (0,55 * (0,07 - 0,049))}$$

$$= \mathbf{605\,683\,847,33}$$

V případě pronájmu prostor na 65. budově jde o ušetření 2 856 000 Kč ročně, tj. 2,5 %. Je to velká položka, takže i snížení celkového bodu zvratu je velké. Snížení bodu zvratu je o 15 662 188,10 průjezdů. To je pro podnik velmi významná položka, která mu ušetří velké množství peněz.

11.5 Reklamní a propagační služby

Reklamní a propagační služby zahrnují reklamu podniku nejen v novinách či časopisech, ale i na internetových stránkách. Dále zde patří prezentace podniku na veletrzích, veřejných akcích a sportovních utkání, které Z Studio podporuje. Reklama v různých novinách a časopisech by nemusela být tak častá, podnik má vytvořené dobré reklamní zázemí. V dnešní internetové době je reklama na internetu mnohem užitečnější. Zacházení s propagačními materiály by mohlo být šetrnější, aby se daly znovu využít, např. plastové bannery s logem společnosti nebo látkové billboardy a poutače.

Stroj	Fixní náklady	Prodejní cena Kč/průjezd	Nákladová cena Kč / průjezd	Bod zvratu
SM 74-8	110 860 880,12	0,245	0,175	1 583 726 858,86
SM 74-4	110 860 880,12	0,126	0,091	3 167 453 717,71
SM 52-2	110 860 880,12	0,07	0,049	5 279 089 529,52

Zdroj: Vlastní zpracování – interní zdroje

Tab. 15. Snížení nákladů na reklamní a propagační služby

Celkový bod zvratu:

$$Q_z = \frac{110\,860\,880,12}{(1,94 * (0,245 - 0,175)) + (1 * (0,126 - 0,091)) + (0,55 * (0,07 - 0,049))}$$

$$= \mathbf{607\,956\,567,70}$$

Snížením nákladů na reklamní a propagační služby o cca 30 %, tj. o 2 441 569,44 Kč je poměrně velký zásah. V době krize je to však důležitý zásah. Podnik musí začít šetřit především na položkách, které nejsou nutné k provozu. Snížením tohoto nákladu došlo ke snížení celkového bodu zvratu o 13 389 467,73 průjezdů.

11.6 Leasing

Mnohá výrobní zařízení, které Z Studio vlastní, jsou velmi drahá. Pro jejich pořízení podnik využil leasingové společnosti. Zařízení, které podnik vlastní již delší dobu, jsou dávno splacené. Z Studio se snaží udržet krok s dobou, tak tedy modernizuje své výrobní stroje a kupuje nové. V aktuální situaci má podnik na leasing čtyři výrobní stroje, jeden tiskařský a tři pro knihařské zpracování. Některé leasingové smlouvy letos končí. Následující výpočty tedy budou ukazovat bod zvratu po splacení leasingů.

Stroj	Fixní náklady	Prodejní cena Kč/průjezd	Nákladová cena Kč / průjezd	Bod zvratu
SM 74-8	101 432 794,96	0,245	0,175	1 449 039 928,00
SM 74-4	101 432 794,96	0,126	0,091	2 898 079 856,00
SM 52-2	101 432 794,96	0,070	0,049	4 830 133 093,33

Zdroj: Vlastní zpracování – interní zdroje

Tab. 16. Leasingy

Celková úspora po skončení leasingových smluv je 11 869 653,60 Kč. Je to velká částka a velký vliv to má i na bod zvratu jak jednotlivých strojů, tak na celkový bod zvratu.

Celkový bod zvratu:

$$Q_z = \frac{101\,432\,794,96}{(1,94 * (0,245 - 0,175)) + (1 * (0,126 - 0,091)) + (0,55 * (0,07 - 0,049))}$$

$$= 556\,253\,331,29$$

Z výsledku je patrné, že v momentě, kdy doběhnou leasingové smlouvy a ukončí se leasingové splátky, rapidně klesne celkový bod zvratu a to o více než 65 milionů průjezdů.

11.7 Mzdové náklady

U mzdových nákladů jsou dvě možnosti jejich snížení. Buď celoplošným snížením mezd, či snížením stavu zaměstnanců. Podnik by měl zvážit celoplošné snížení mezd. Pokud to nepomůže a podnik bude mít i nadále problémy, je zde na zvážení vedení, jestli dojde na propouštění zaměstnanců. Podnik by měl nejprve posoudit, jestli všichni zaměstnanci jsou vytížení a jestli je jejich práce efektivní. Může se stát, že nejsou tolik zatížení a externí pracovník či firma by mohla být levnější.

Stroj	Fixní náklady	Prodejní cena Kč/průjezd	Nákladová cena Kč / průjezd	Bod zvratu
SM 74-8	107 943 698,06	0,245	0,175	1 542 052 829,43
SM 74-4	107 943 698,06	0,126	0,091	3 084 105 658,86
SM 52-2	107 943 698,06	0,070	0,049	5 140 176 098,10

Zdroj: Vlastní zpracování – interní zdroje

Tab. 17. Snížení mzdových nákladů

Celkový bod zvratu:

$$Q_z = \frac{107\,943\,698,06}{(1,94 * (0,245 - 0,175)) + (1 * (0,126 - 0,091)) + (0,55 * (0,07 - 0,049))}$$

$$= 591\,958\,859,67$$

Mzdové náklady jsou největší nákladovou položkou ve fixních nákladech a jednou z největších nákladů vůbec. Pouhým snížením o 10 %, tj. o 5 358 751,50 Kč bylo dosaženo obrovského snížení celkového bodu zvratu. Toto snížení je o 29 387 175,76 průjezdů. Snížením mzdových nákladů bylo zatím nejefektivnějším způsobem jak snížit bod zvratu.

11.8 Prodejní cena

Opačným řešením snížením bodu zvratu je zvýšení prodejní ceny. Postupným zvyšováním prodejní ceny se bude automaticky snižovat bod zvratu. Prodejní cena bude zvýšena o 10 %, 20 %, 50 % a následně o 100 %.

	SM 74-8	SM 74-4	SM 52-2
Prodejní cena	0,245	0,126	0,07
Bod zvratu	1 618 606 422,29	3 237 212 844,57	5 395 354 740,95
Zvýšení o 10 %	0,2695	0,1386	0,077
Bod zvratu	1 198 967 720,21	2 380 303 562,18	4 046 516 055,71
Zvýšení o 20 %	0,294	0,1512	0,084
Bod zvratu	952 121 424,87	1 882 100 491,03	3 237 212 844,57
Zvýšení o 50%	0,3675	0,189	0,105
Bod zvratu	588 584 153,56	1 156 147 444,49	2 023 258 027,86
Zvýšení o 100%	0,49	0,252	0,14
Bod zvratu	359 690 316,06	703 741 922,73	1 245 081 863,30

Zdroj: Vlastní zpracování – interní zdroje

Tab. 18. Zvyšování prodejní ceny

Postupným zvyšováním prodejní ceny bylo zjištěno, že stačí zvýšení prodejní ceny o pouhých 10 % a už to výrazně ovlivní bod zvratu. Další zvyšování prodejní ceny snižovalo bod zvratu ještě víc. I když byla prodejní cena 100 %, neklesl bod zvratu tak nízko, aby odpovídala i kapacita strojů. I při 100% navýšení ceny by tedy jen polygrafická výroba nestačila k úhradě nákladů a k vytvoření zisku společnosti.

11.9 Bod zvratu při využití všech navrhovaných úspor

V této kapitole se ukáže, o kolik by klesl bod zvratu, kdyby společnost udělala všechny úsporná opatření najednou a snížila tak své náklady.

Za pohonné hmoty činí ušetřená částka 369 338,51 Kč, za reklamní předměty 42 742,05 Kč, z nákladů na reprezentaci bylo ušetřeno 72 816,48, za vypovězení smlouvy o pronájmu částka 2 856 000 Kč, z nákladů na reklamní a propagační služby bylo ušetřeno 2 441 569,44 Kč, po ukončení leasingových smluv podnik ušetří 11 869 653,60 Kč a snížením mezd popřípadě počtu pracovníků je úspora 5 358 751,50 Kč. Celkem to činí 23 010 871,58 Kč.

Stroj	Fixní náklady	Prodejní cena Kč/průjezd	Nákladová cena Kč / průjezd	Bod zvratu
SM 74-8	90 291 577,98	0,245	0,175	1 289 879 685,43
SM 74-4	90 291 577,98	0,126	0,091	2 579 759 370,86
SM 52-2	90 291 577,98	0,070	0,049	4 299 598 951,43

Zdroj: Vlastní zpracování – interní zdroje

Tab. 19. Úsporná opatření celkem

Z tabulky je zřejmé, že přijetím všech úsporných opatření bod zvratu výrazně klesne. Ale bohužel stroje stále nemají takovou kapacitu, aby tohoto bodu zvratu dosáhly.

Celkový bod zvratu:

$$Q_z = \frac{90\,291\,577,98}{(1,94 * (0,245 - 0,175)) + (1 * (0,126 - 0,091)) + (0,55 * (0,07 - 0,049))}$$

$$= 495\,155\,349,49$$

Celkový bod zvratu výrazně poklesl. Nyní je bod zvratu menší o 126 190 685,94 průjezdů.

12 CONTROLLING PODNIKU

Z Studio má oddělení kvality, nemá však žádné oddělení controllingu. Oddělení kvality má na starosti pouze kontrolu dodržování evropských norem a norem ISO, nezabývá se však controllingem výrobních procesů ani ničím podobným.

Každý vedoucí pracovník zaujímá určité postavení controllera. Kontroluje docházku svých podřízených, kontroluje jejich práci, zda splnili či nesplnili zadané úkoly. Zda jejich práce je v pořádku nebo dělají chyby. To vše si hlídají vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení.

Jelikož je Z Studio poměrně velký podnik, nemůže každý vedoucí pracovník či obchodní zástupce neustále poskytovat detailní zprávy o postupu zakázky. Je to časově velmi náročné a vedoucí i obchodníci mají i spoustu dalších povinností a práce.

Pro potřeby controllingu by ve firmě mělo vzniknout speciální oddělení, které by mělo na starosti pouze controlling.. Toto oddělení by podléhalo vedení firmy a mělo by mít právo činit určitá rozhodnutí vedoucí k splnění cílů a efektivnosti.

Hlavním úkolem tohoto oddělení by měla být především kontrola plnění cílů. Tato kontrola by spočívala v kontrole celého výrobního procesu výrobků. Controller by hlídal, jestli skutečnost odpovídá plánu a jestli nenastávají někde odchylky. Při výskytu těchto odchylek by oddělení controllingu mělo za úkol zanalyzovat odchylky, určit jejich příčinu a následné odstranění. Na závěr by controller porovnal vývoj skutečné výroby s plánem a zhodnotil jej.

Dalším úkolem oddělení controllingu by byl dohled nad konečnými náklady a výnosy podniku. Controlling by sestavil určitý plán nákladů a výnosů. V momentě neočekávaného nákladu by jej zanalyzoval a určil, zda byl tento náklad oprávněný či ne a učinil by určitá opatření, aby se to již neopakovalo.

Účetnictví společnosti má za úkol podávat věrný obraz hospodaření, ale i při nejlepší vůli, při momentálním personálním obsazení, nemůže být nástrojem řízení. To umí zvládnout jen controlling.

Zpětná vazba je pro controlling nesmírně důležitá. Na jejím základě podnik určuje další cíle. Oddělení controllingu povede k zefektivnění řízení podniku, poskytne důležité informace nejen vedení podniku, ale i obchodním zástupcům a vedoucím jednotlivých oddělení. Controller také ušetří spoustu času při rozhodování. Může omezit slabé stránky podniku, nebo předejít jejich zhoršování.

Kromě zlepšení pracovních procesů v podniku, oddělení controllingu poskytne vedení firmy přehled o jejím fungování a řízení. Vedení podniku pak následně může přijmout určitá opatření, k jejímu zlepšení.

13 OPATŘENÍ A ÚSPORNÁ ŘEŠENÍ

Výsledkem této práce mají být návrhy, jak a kde by podnik mohl ušetřit, které nákladové položky jsou zbytečně velké a jaká jsou možná řešení.

Prvním z možných řešení je spotřeba pohonných hmot. Řešením může být snížení počtu služebních aut. Podnik má velké množství aut, která jsou nákladná. Nejen spotřeba, ale i pojištění a různé opravy. Navrhovaným opatřením je snížení počtu aut na čtyři služební a dvě dodávky. Služební auta by sloužila obchodním zástupcům k dojíždění za zákazníky mimo Zlín, popřípadě pro jejich služební cesty. Dodávky jsou v podniku potřeba kvůli expedici a dopravě, kterou podnik nabízí.

Stanovením maximální finanční hranice u reklamních předmětů, je možné řešení úspory. Jak již bylo zmíněno, dražší reklamní předměty se dají nahradit levnějšími. Zároveň by se mělo šetřit s rozdáváním reklamních předmětů. Obchodní zástupci by měli dávat reklamní předměty pouze věrným odběratelům a loajálními zákazníky.

Stejně jako u reklamních předmětů, i u nákladů na reprezentaci by měla být stanovena maximální hranice těchto nákladů. Dary, které tvoří hlavní složku těchto nákladů, by měly být omezeny. Jednou z možností je nahrazení darů propagačními předměty, jako jsou propisky, bloky, sešity atd. Stále to pro zákazníka bude určitý benefit, a zároveň to bude vytvářet reklamu společnosti.

U pronájmu nebytových prostor je to jednoznačné. Společnost díky poklesu poptávky zejména v zahraničí již nemá takové nároky na prostory, vypovídá tedy prostory, které sloužily ke kompletaci zakázek. Tato úspora může činit až 3 miliony Kč.

Hlavní složkou nákladů na reklamní a propagační služby je reklama a prezentace firmy veřejnosti. Firma má reklamu jak v tisku, tak na internetových stránkách. Možným řešením úspory může být domluva se zákazníky, pro které Z Studio tiskne časopisy, že jim dá nižší cenu za zveřejnění jejich reklamy v daném časopise. Další možností úspory může být zvážení, jestli reklama na internetu nebude levnější, než tištěná v novinách. V dnešní době moderních technologií je reklama na webu rozšířenější a daleko víc přístupná, než v minulosti. U propagačních předmětů je vhodnější využít trvanlivějších materiálů, které by vedly ke znovuvyužití těchto předmětů při prezentacích na veletrzích či různých akcích.

Požizovací cena mnohých zařízení a strojů v podniku se pohybuje v řádech milionů korun. Pro efektivnost podnik využil možnosti zakoupení těchto výrobních linek na leasing. Byť to pro podnik znamená, že stroj není přímo jeho, je to lepší varianta financování, než stroj

zaplatit v hotovosti. Většina strojů už patří Z Studiu, ale u novějších strojů se stále platí leasing. V letošním roce končí tyto leasingy, tudíž následná úspora bude značná.

Určitým opatřením u mzdových nákladů je jejich snížení. V případě, kdy tvorba zisku stále nebude optimální, je dalším možným řešením snižování počtu zaměstnanců. Navrhovala bych přechodné plošné 10% snížení mezd, což v hodnotovém vyjádření činí více než 5 milionů I když se to zaměstnancům nejspíš nebude líbit, je to pro ně i pro podnik ze začátku mnohem lepší řešení, než propouštění kvalitních zaškolených profesionálů, kteří by mohli po návratu k vyšší kondici hospodaření chybět.

Co se týká spotřeby materiálu, je zde několik možností. U spotřeby tiskařského materiálu, což je papír, tiskařské barvy a chemie potřebná pro tisk, je možnost změn dodavatelů. Podnik by měl zvážit všechny dodavatele, které má, porovnat jejich ceny a vybrat toho nejvýhodnějšího. Možností je i volba dodavatele, který nabízí dodání všech potřeb. Může mít třeba o trochu dražší doplňkové chemické prostředky, ale třeba u barev daleko výhodnější cenu. Z Studio by s nimi následně mohlo uzavřít dohodu, že bude odebírat tiskařské potřeby výhradně od nich, pokud jim poskytnou zvýhodněnou cenu. Je zde i možnost cenového zvýhodnění při včasné platbě po dodání, s čímž Z Studio nemá problém. To stejné by platilo i pro tiskařský materiál, který je spotřebovaný oddělením digitisku. U spotřeby papíru je také možnost změny dodavatelů, ale další možností je využití nadbytečného papíru na skladě. Při větším odběru papíru, je zde samozřejmě lepší cena a nevyužitý papír stojí na skladě. Některé zakázky nejsou náročné na různé typy papíru a dal by se na ně využít papír, který je momentálně na skladě, než aby se čekalo na dodání nového papíru. Odřezky papíru, které zůstanou ze zakázek, by se daly využít k potisku propagačních materiálů Z Studia, než aby se daly do odpadu.

Do nákladů režijního materiálu se dá zahrnout cokoliv, co se týká provozu. Firma by měla zvážit, zda vše, co je v této nákladové položce, je opravdu potřebné. Určité věci, které se nakupují po jednotlivých položkách, by vyšly daleko levněji při odběru ve větším množství.

U položky subdodávky na zakázky – překlady je dle mého soudu nesmírně vysoká. Společnost by měla zvážit, zda je potřeba většinu zakázek na překlady zadávat subdodavatelsky. Ve společnosti je překladové oddělení, které by jednodušší zakázky určitě dokázalo zpracovat a rozhodně by to ušetřilo nemalou finanční částku. Než se zakázka předá na překlad externí firmě, měla by společnost zvážit, jestli je to potřeba či ne.

Možným řešením je uzavření smlouvy s externí překladatelskou agenturou, místo vlastního překladatelského oddělení ve firmě.

Z Studio zadává hodně zakázek na kooperaci. Určité prvky, jako jsou výseky, bigování, lokální UV-lak či termoražba, se posílají na zpracování do jiných firem. Podnik by měl zvážit, zda by nevyšlo levněji pořídit potřebné stroje nebo komponenty na stávající stroje, které by novou výrobu umožnily. Byla by to sice velká prvotní investice, ale časem by se jim to vyplatilo a investice by se jim vrátila.

Poslední velkou položkou je pronájem za kopírky od společnosti Ricoh v oddělení digitisku. Společnost u těchto strojů má nastavenou sazbu za jednu kopii, kterou platí. Možným řešením je zakoupení některých kopírek. Opět by to byla velká počáteční investice, která by se následně rozhodně vrátila.

Opačným řešením, než je snižování nákladů, je zvýšení prodejní marže. Zvýšením prodejní marže může dojít k lepší úhradě nákladů a v lepším případě i vytvořit zisk. Podnik musí být však opatrný, aby marži nezvýšil natolik, že by přišel o své zákazníky.

Určitou možností zvyšování tržeb je rozšíření nabídky poskytovaných služeb. Společnost může nabídnout svým prominentním klientům zřízení a vedení jejich e-shopu. Budou se jim starat o internetové stránky, aktualizovat nabídku produktů, starat se o logistiku a následnou expedici a dopravu objednaných produktů na místo objednání. V dnešní době je to velmi nadstandartní služba a hlavně velmi vítaná u zákazníků.

ZÁVĚR

V teoretické části jsem vysvětlila základní pojmy: náklady a výnosy, provozní riziko, provozní páka, bod zvratu a controlling.

V praktické části jsem aplikovala teoretické poznatky do praxe. Ze zdrojů firmy jsem si nashromáždila potřebné údaje o nákladech a výnosech. Tyto údaje byly vstupními údaji pro mé výpočty.

Hlavní a nejdůležitější částí mé práce je část věnující se bodu zvratu a jeho analýze. Mým úkolem bylo určit bod zvratu firmy. Kvůli různorodé výrobě jsem se zaměřila pouze na polygrafickou výrobu, tj. tisk. Bod zvratu jsem vypočítala jak pro jednotlivé tiskařské stroje podniku, tak i celkový bod zvratu při souběžném provozu všech třech tiskařských strojů. Zjistila jsem však, že při pouhé polygrafické výrobě není firma schopna uhradit ani své náklady. Další služby, které nabízejí, jsou tedy důležité, na těchto službách podnik vytváří zisk. Tyto služby nejsou ale životaschopné bez polygrafie.

Následně jsem hledala náklady, které by se mohly snížit. V závislosti na snižování nákladů se snižoval i bod zvratu jak jednotlivých strojů, tak celkový bod zvratu. I při maximalizaci úspor by ale firma v kapacitách, jak je momentálně dimenzována, nedokázala vytvářet jen na těchto strojích zisk. Na závěr kapitoly jsem shrnula veškeré úspory a vypočítala body zvratu v situaci, kdyby podnik využil všechny již zmíněné úspory současně.

Jako úsporná opatření jsem navrhla snížení počtu služebních aut, určení maximální částky u nákladů na reklamní předměty a u nákladů na reprezentaci. Další úsporou je ukončení pronájmu nebytových prostor a ukončení leasingových smluv, které společnost má uzavřené na výrobní zařízení. U mzdových nákladů jsem navrhla 10 % snížení a je už jen na rozhodnutí vedení společnosti, jestli celoplošně sníží mzdy, nebo přistoupí rovnou k opatrnému snížení počtu pracovníků.

V kapitole controllingu jsem společnosti navrhla zřízení oddělení controllingu. Toto oddělení by sledovalo plnění plánů a řešilo případné vzniklé problémy. Zejména pro vedení společnosti to považuji jako vysoce efektivní nástroj řízení.

V poslední kapitole jsem shrnula všechna úsporná opatření a navrhla možná řešení, která by mohla vést k vyšší tvorbě zisku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. DLUHOŠOVÁ, Dana, 2006. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. Vyd. 1. Praha: Ekopress. ISBN 80-861-1958-0.
2. EDMONDS, Thomas P, c2006. *Fundamental managerial accounting concepts*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, xxxii. ISBN 0-07-299105-4.
3. ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER, 2012. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2. přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-918-0.
4. Interní zdroje firmy Z Studio, spol. s r. o. – rozvaha, výkaz zisku a ztráty v letech 2010-2012
5. JÁČ, Ivan, 2002. *Základy podnikové ekonomiky*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 80-7083-577-X.
6. KAVAN, Michal, 2002. *Výrobní a provozní management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0199-5.
7. KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2010. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
8. KONEČNÝ, Jiří, 2010. *Podniková ekonomika*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-771-2.
9. MAŘÍK, Miloš a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2007. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 2. upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, Prosperita firmy. ISBN 978-80-86929-32-3.
10. PASEKOVÁ, Marie, 2008. *Finanční účetnictví: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-735-4.
11. PETŘÍK, Tomáš a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2005. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, Prosperita firmy. ISBN 80-247-1046-3.
12. SMEJKAL, Vladimír, 2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1667-4.

13. Z STUDIO, spol. s r. o., 2010. *Z Studio, spol. s r. o.* [online], [cit. 201-04-20].
Dostupné z: <http://www.zstudio.cz>
14. ZÁMEČNÍK, Roman, Zuzana TUČKOVÁ a Ludmila HROMKOVÁ, 2007.
Podniková ekonomika II. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
ISBN 978-80-7318-624-1.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vztah mezi náklady a výnosy	14
Obr. 2. Typy variabilních nákladů	17
Obr. 3. Členění rizika	21
Obr. 4. Graf bodu zvratu	25
Obr. 5. Logo společnosti	34
Obr. 6. Logo 6 v 1	35

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Přehled provozních nákladů v tis. Kč	36
Tab. 2. Podíl celkových a provozních nákladů v tis. Kč	36
Tab. 3. Fixní náklady společnosti v roce 2012 (v tis. Kč)	37
Tab. 4. Variabilní náklady společnosti v roce 2012 (v tis. Kč)	38
Tab. 5. Přehled provozních výnosů v tis. Kč	39
Tab. 6. Podíl celkových a provozních výnosů v tis. Kč	39
Tab. 7. Kapacita strojů	40
Tab. 8. Počet průjezdů v roce 2012	41
Tab. 9. Sazba za průjezd v Kč	41
Tab. 10. Bod zvratu	42
Tab. 11. Snížení nákladu pohonných hmot	44
Tab. 12. Snížení nákladů na reklamní předměty	45
Tab. 13. Snížení nákladů na reprezentaci	46
Tab. 14. Snížení nákladů na pronájem nebytových prostor	46
Tab. 15. Snížení nákladů na reklamní a propagační služby	47
Tab. 16. Leasingy	48
Tab. 17. Snížení mzdových nákladů	49
Tab. 18. Zvyšování prodejní ceny	49
Tab. 19. Úsporná opatření celkem	50

SEZNAM PŘÍLOH

P I Organizační struktura společnosti

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU

